

## The Reality of Organizational Silence and Organizational Voice among Employees in Palestinian Universities (Public, Private and Governmental Universities)

Abeer Alwahaidi\*<sup>id</sup>, Mohammad Emran<sup>id</sup>

Educational Administration, Higher Education Department, Arab American University, Ramallah, Palestine.

Received: 5/4/2023  
Revised: 7/2/2023  
Accepted: 24/9/2023  
Published: 15/3/2024

\* Corresponding author:  
[abeeralwahaidi@yahoo.com](mailto:abeeralwahaidi@yahoo.com)

Citation: Alwahaidi, A. ., & Emran, M. . (2024). The Reality of Organizational Silence and Organizational Voice among Employees in Palestinian Universities (Public, Private and Governmental Universities). *Dirasat: Educational Sciences*, 51(1), 272–288.  
<https://doi.org/10.35516/edu.v51i1.4786>

### Abstract

**Objectives:** Identifying the reality of organizational silence and organizational voice among employees in Palestinian universities of all its types (public, private, and governmental).

**Methods:** Analytical descriptive approach was used, and the questionnaire as a tool of the study, which was built based on the (Van Dyne et al., 2003) scale of organizational silence and organizational voice. The questionnaire was distributed in a stratified random manner to a sample of (301) respondents from the study population consisting of academics assigned to supervisory positions in all regular universities in the West Bank.

**Results:** The results of the study showed that there are statistically significant differences in the average responses of the study sample related to silence and voice of (approval and acceptance, self-protection) due to the university type variable, in favor of public and governmental universities. On the other hand, the results showed that there are no statistically significant differences in the average responses of the study sample members related to the silence and voice of social responsibility due to the variable type of university, whether public, governmental or private.

**Conclusion:** The study concluded that Silence of social responsibility is the most prevalent among employees, followed by silence of approval and acceptance, then silence of self-protection, which came in the last place according to the measurement used. The study also concluded that voice of social responsibility is the most prevalent among employees, followed by voice of self-protection, then voice of approval and acceptance, which came in the last place.

**Keywords:** Organizational silence, organizational voice, public universities, private universities, governmental universities, Palestine.

### واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية

عبير الوحيدي\*، محمد عمران

إدارة تربوية، قسم الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله، فلسطين.

#### ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة، والخاصة، والحكومية) في الضفة الغربية.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تم بناؤها اعتماداً على مقياس (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيمي أداة للدراسة. حيث تم توزيعها بصورة طبقية عشوائية على عينة مكونة من (301) مبحوثاً من أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية في الجامعات المذكورة.

النتائج: بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت وصوت الموافقة والقبول والحماية الذاتية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات العامة والحكومية. بالمقابل بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت وصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة عامة كانت أو حكومية أو خاصة.

الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية والذي جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة وفقاً للمقياس المستخدم. كما خلصت الدراسة إلى أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى أولئك الموظفين، يليه صوت الحماية الذاتية، ثم صوت الموافقة والقبول والذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.

الكلمات الدالة: الصمت التنظيمي، الصوت التنظيمي، الجامعات العامة، الجامعات الخاصة، الجامعات الحكومية، فلسطين.



© 2024 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## مقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها، وهو من أهم القوى المؤثرة في تحديد هويتها، ورسم معالم مستقبلها، وضمان استدامة مسيرة حياتها وتطورها، وعليه أيضا تتحدد كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أفادت الدراسات والبحوث التنظيمية خلال السنوات القليلة الماضية أنه على الرغم من امتلاك هذا العنصر للكثير من المعلومات، إلا أنه يتردد أحيانا في التعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته، وذلك لقناعته الراسخة بأن الانخراط في المشاركة والتعبير عن الآراء والمقترحات يشوبه قدر من الخطورة، وهو ما يدفعه للصمت حيال الأحداث والمواقف التي تمر بها المنظمة والموضوعات والمشاكل المتعلقة بها (Eriguc et al, 2014). وقد أطلق العلماء على هذه الظاهرة مسمى "الصمت التنظيمي"، وهي تعني عدم رغبة الموظفين التصريح لمديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بشكل عام، وتلك التي تواجههم بصورة خاصة، خوفاً من ردود الفعل السلبية التي من شأنها تهديد مكانتهم الوظيفية. ففي كثير من الأحيان يكون لدى الموظفين أفكاراً وآراء ومعلومات حول سبل تطوير وتحسين ظروف العمل في المنظمة، وفي بعض الأوقات يقومون بنقل هذه الأفكار والمعلومات وفي أوقات أخرى يقومون بحججها مفضلين اللجوء إلى الصمت تجنباً للعقوبات أو ردود الأفعال السلبية (يوسف، 2016).

وهذه الظاهرة التي باتت شائعة في عدد كبير من المنظمات المعاصرة بما فيها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على اختلاف أنواعها وأحجامها وتخصصاتها، أصبحت تؤثر بصورة سلبية على المستويين التنظيمي والشخصي لموظفيها، فهي تحول دون تبادل المعلومات المهمة والضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي أثر على جودة تلك القرارات وفعاليتها، وأنها أضعفت من عملية الاتصال والتواصل بين قاعدة الهرم التنظيمي وقيمتها، والذي يعتبر أمراً في غاية الأهمية لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، وأثرت إلى حد كبير على دافعية الموظفين تجاه العمل ورضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم التنظيمي، وهو ما انعكس على أدائهم الوظيفي ورغبتهم بالاستمرار بالعمل، وتقديم أفضل ما لديهم لإنجاحه (Van Dyne et al., 2003; Brinsfield, 2009; Akin & Ulusoy, 2016). وهو ما أكدته مرسي (2018، ص. 295) مشيرة إلى أن الصمت التنظيمي يمثل "عملية تنظيمية غير فعالة، مكلفة ومضّعة للوقت والجهد، ويترتب عليها العديد من الآثار السلبية للمنظمة". من جانبه أشار الوهبي (2014، ص. 366) إلى أن الصمت التنظيمي "يؤثر على العديد من جوانب العملية الإدارية، فهو يعيق عملية التغيير والتطوير والابتكار، وحل المشكلات بطرائق إبداعية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاية، وضعف الأداء التنظيمي".

ووفقاً لبوغوسيان (Bogosian, 2018) فإن الصمت التنظيمي عبارة عن ثقافة تشير إلى حجب مُتعمد للمعلومات المهمة المتعلقة بالعمل، وهذا يُعدّ خياراً يقوم باتخاذها الموظفون للبقاء صامتين (بدلاً من التحدث) في سياق مشكلة تنظيمية تؤثر عليهم وعلى المنظمة التي يعملون فيها. وعادة ما تنتشر هذه الظاهرة نتيجة المعتقدات الأساسية والضمنية للمديرين، المتمثلة في الخشية من ردود الفعل السلبية للموظفين التي قد تعبر عنها آراؤهم وملحوظاتهم، لذا يحاول هؤلاء المدبرون إجبار الموظفين على الشعور بأنهم مضطرون إلى عدم التحدث لخلق أجواء من الصمت (Saygan, 2011). وفي هذا السياق، أشار أكار (Akar, 2018) إلى أن الصمت التنظيمي ليس سلوكاً فردياً، بل عمل جماعي يُظهره معظم الموظفين في المنظمة، متأثراً بمجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية، وله مجموعة من الانعكاسات السلبية على المستويات الفردية والجماعية، ويُنظر إليه على أنه أحد أهم العوائق أمام التغيير والتطوير التنظيمي. ففي ظل انتشار هذه الظاهرة لا يمكن للمنظمات أن تكون على دراية بالأفكار المبتكرة لموظفيها، مما يؤدي إلى إضاعة فرص مهمة للتطور، كما تحول هذه الظاهرة دون ظهور الأخطاء والمشكلات في الوقت المناسب، وتداركها قبل تفاقمها لغياب التغذية الراجعة الصحيحة. وقد يتحول الصمت التنظيمي إلى اعتقاد مُتجذّر، حينها سيرى الموظفون أنهم بلا قيمة، وتنخفض روحهم المعنوية، وينتشر الإحباط بينهم، وتظهر التناقضات المعرفية بين ما يفعلونه وما يفكرون به، وهو ما سينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والولاء والانتماء التنظيمي والدافعية للعمل. وبالتالي يمكن القول إن صمت الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإخفاق في معظم المنظمات التي تنتشر فيها هذه الظاهرة، فآثاره تتجاوز الحد من تدفق المعلومات، لتؤثر بشكل مباشر على الموظفين أنفسهم وعلى قدرتهم على القيام بمهامهم ووظائفهم.

وعلى النقيض من ذلك، يعرف الصوت التنظيمي بأنه الكشف المتعمد عن معلومات مهمة متعلقة بالعمل، وتتعزز هذه الظاهرة عندما يشعر أعضاء المنظمة بالأمان النفسي للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من العقوبات المترتبة عليها. فعلى سبيل المثال في شركة مايكروسوفت (Microsoft) يتبادل مديرو الخدمات الأفكار والآراء بشكل روتيني في محاولة للوصول إلى أفضل الحلول بشأن المنتجات والخدمات الممكنة، حيث يتم تبادل الأفكار بسرعة بين الأعضاء في مستويات تنظيمية مختلفة دون تردد. وكذلك الأمر في شركة جوجل (Google) التي تقوم بتشجيع موظفيها على مشاركة المعرفة والمعلومات للتعلم من بعضهم البعض (Bogosian, 2018).

وبالتالي، يعتبر الصوت التنظيمي سلوكاً نشطاً ومحاولةً ببناءً لتحسين الظروف داخل المنظمة، من خلال مناقشة المشكلات مع المسؤولين أو مع زملاء العمل، واتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات، واقتراح الحلول المناسبة لها، وطلب المساعدة أحياناً من جهات خارجية كاللنقابات على سبيل المثال (Rusbult et al., 1988). وقد عرّف فان داين وليبين (Van Dyne & LePine, 1998) الصوت التنظيمي بأنه سلوك تعزيزي ببناءً بهدف للتعبير عن الرأي بهدف تحسين العمل داخل المنظمات بعيداً عن الانتقاد السلبي. وأشار الباحثان إلى أن الموظفين غالباً ما يكون لديهم أفكار ومعلومات وآراء حول طرق

بتأء لتحسين العمل داخل منظماتهم، وفي بعض الأحيان يمارس هؤلاء الموظفون صوتاً، ويُعبّرون عن أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم، وفي أوقات أخرى ينخرطون في الصمت ويحجبون تلك الأفكار والمعلومات والآراء.

وظاهرياً قد يبدو التعبير عن سلوكيات الصمت والصوت التنظيمي أو حججها بأنها قطبية متناقضة، لأن الصمت يعني عدم التحدث، بينما يعني الصوت التحدث عن قضايا ومشكلات مهمة في المنظمة، ولكن نتائج الأبحاث تشير إلى أن صمت الموظف وصوته عبارة عن بنى منفصلة ومتعددة الأبعاد يمكن التمييز بينها بناءً على دوافع الموظف نحوها. من هذا المنطلق حدّد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) ثلاثة دوافع للموظفين لممارسة الصمت أو الصوت التنظيمي، انبثقت عنها ثلاثة أنواع مختلفة من الصمت هي: صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية، وصمت المسؤولية الاجتماعية. تقابلها ثلاثة أنواع مختلفة من الصوت، هي: صوت الموافقة والقبول، وصوت الحماية الذاتية، وصوت المسؤولية الاجتماعية. وقد تم اعتماد هذه الأنواع لاحقاً لدى عدد كبير من الباحثين الذين قاموا بدراسة المواضيع المتعلقة بالصمت والصوت التنظيمي، منهم على سبيل المثال لا الحصر: (Taşkıran et al., 2015; Parhizgar et al., 2019; Kim & Hoon Ko, 2021).

وشأنها شأن سائر المنظمات الأخرى، تواجه مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات مشكلة الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها، لأن تلك المؤسسات "لا تشكل كلاً متجانساً، بل كيانات غير متجانسة تتضمن هياكل تنظيمية معقدة، وخلفيات علمية وأكاديمية وقيادية مختلفة لها أولوياتها وتقاليداً وحقائقها وقيمها المختلفة" (النصير، 2021، ص. 506)، الأمر الذي من شأنه التأثير على قدرة ورغبة موظفيها في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم ومشاركتهم مع الجهات المعنية وذات العلاقة. من هذا المنطلق تناولت عدة دراسات علاقة الصمت والصوت التنظيمي في المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة، بعدد من المتغيرات في بيئتها التنظيمية، منها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة (Çayak, 2021) التي هدفت لفحص الدور الوسيط للنفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية التركية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة والنفاق التنظيمي والشائعات التنظيمية من جهة أخرى. ودراسة (يوسف، 2020) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي لدى الموظفين في جامعة الحمدانية العراقية، حيث بينت النتائج وجود علاقة سلبية قوية دالة إحصائياً بين البيئة الريادية والصمت التنظيمي. ودراسة (Gholampour et al., 2019) التي هدفت لتحديد دور الأصوات التنظيمية في الأخلاقيات المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة غبن الإيرانية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصوت التنظيمي وبين الأخلاقيات المهنية للمعلمين. ودراسة (عوجة، 2019) التي هدفت لتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني/كوفة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير عكسية بين أنواع الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. ودراسة (Akar, 2018) التي هدفت للبحث في العلاقة ما بين بعض المتغيرات التنظيمية والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية التركية، وقد بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي من جهة، والعدالة والثقة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي من جهة، والإرهاق الوظيفي والسلوكيات العدائية للموظفين من جهة أخرى. ودراسة (Amiri et al., 2018) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي بين الموظفين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في إيران، والتي خلصت إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ودراسة (Helmiati et al., 2018) التي هدفت للبحث في تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في إندونيسيا، حيث خلصت الدراسة إلى أن للصمت التنظيمي تأثيراً سلبياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. ودراسة (الحضرمي، 2017) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، وقد بينت النتائج وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي من جهة وإنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى. ودراسة (Babalan et al., 2017) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصوت التنظيمي والالتزام التنظيمي ضمن دور وسيط للمشاركة الوظيفية في إحدى الجامعات الإيرانية، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وكبير للصوت التنظيمي على الالتزام التنظيمي من خلال المشاركة الوظيفية. ودراسة (Hussain et al., 2016) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام الوظيفي للموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية الباكستانية، والتي بينت وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الأبعاد الكلية لصمت الموظفين والالتزام التنظيمي. ودراسة (Akin & Ulusoy, 2016) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق لدى الأكاديميين العاملين في عدد من الجامعات التركية، مبيّنة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً ما بين الصمت التنظيمي والإرهاق الوظيفي والعاطفي. ودراسة (Khan et al., 2016) التي هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الباكستانية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بصورة سلبية على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ودراسة (Fard & Karimi, 2015) التي هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية الإيرانية، وقد بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. ودراسة (القرني، 2015) التي هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين سلوك الصمت التنظيمي وعدد من

المتغيرات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك الصمت التنظيمي وفرص الاتصالات المتوافرة، والثقة بالرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي.

مما سبق يمكن ملاحظة أن أحد العوامل الرئيسية للحصول على أداء تنظيمي عالٍ في المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة، يتمثل في رفع مستوى العدالة والثقة التنظيمية، وتعزيز سلوكيات المواطنة والمشاركة التنظيمية، وتنمية الأخلاقيات المهنية، وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي، وتحسين مستوى الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية، والحد من السلوكيات العدائية للموظفين، ومحاربة النفاق التنظيمي والشائعات التنظيمية، ومعالجة الإرهاق الوظيفي والعاطفي، من خلال خلق بيئة تُمكن الموظفين من التعبير عن معارفهم وخبراتهم وآرائهم وأفكارهم بشكل أفضل، ومشاركتها بصورة أنشطة، وتُمكنهم أيضاً من إطلاق ما لديهم من طاقات كامنة، وأفكار بناءة، ومقترحات إبداعية للإسهام في تطوير الجامعات والارتقاء بأدائها، وتمكينها من تحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها ومواجهة التحديات التي تعترضها، لأن تحديد قوة الجامعات وسلامتها يمكن أن تتم ملاحظته من خلال جودة قراراتها، والتي تعتمد فاعليتها على مدى إسهام موظفيها في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتصويب مسارات العمل داخلها، وهو ما يعتمد على طبيعة أنماط الاتصال والتواصل السائدة في تلك الجامعات، ومدى إتاحة مسؤوليها المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم (Umar & Hassan, 2013) بصورة إيجابية.

من هنا تأتي أهمية التعرف إلى واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بشكل عام، والكشف عما إذا كان هناك اختلاف بين هذا الواقع وفقاً لمتغير نوع الجامعة عامة كانت أو خاصة أو حكومية، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة للجهات ذات العلاقة للحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي وتعزيز الجوانب الإيجابية لكل منهما.

#### مشكلة الدراسة

لوحظ مؤخراً تزايد اهتمام الباحثين المتخصصين في مختلف مجالات العلوم الإدارية بدراسة ظاهرة الصمت التنظيمي في مختلف أنواع المنظمات، نظراً لحجم انتشارها من جهة، وانعكاساتها السلبية الكبيرة من جهة أخرى، إلا أن قلة من هؤلاء الباحثين قاموا بطرحها ومعالجتها بصورة عميقة في السياق الأكاديمي، وقد حدّد فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 2003) سببين لضعف الاهتمام بهذه الظاهرة بصورة مبكرة، هما: رؤية الباحثين السابقين أن الصمت التنظيمي هو مجرد غياب الكلام، وبالتالي عدم معالجته كغياب للسلوك لأنه لا يكون واضحاً ولا يجذب الانتباه، إضافة إلى أن دراسة غياب السلوك أصعب من دراسة السلوك نفسه، وهو الأكثر صراحة ووضوحاً. وهو ما أكده ناس (Nas, 2021) مشيراً إلى أنه على الرغم من انتشار ظاهرة صمت الموظفين في كثير من المؤسسات، إلا أن قلة من الأبحاث قامت بطرحها ومعالجتها في السياق الأكاديمي، لأن هذه الظاهرة من وجهة نظره غير قابلة للقياس الكمي.

وفي هذا السياق أوضح برينزفيلد (Brinsfield, 2009) أن الجامعات عامةً ورغم أنها تمثل بنية بيروقراطية فضفاضة مقارنةً مع المؤسسات الأخرى، إلا أنها ليست خالية من قيود الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية فيها، نتيجة لمجموعة من الأسباب من بينها الهياكل الهرمية التي تحكمها وتنظم عملها، والتي تتسم إلى حد ما بالبيروقراطية والجمود والمركزية والاتصالات الهابطة، وهو ما يدفع الكثير من موظفيها للامتناع عن التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم ومقترحاتهم مع المسؤولين عنهم، مفضلين الصمت التنظيمي الذي بدأ يتحول إلى ظاهرة لافتة تؤثر بصورة سلبية على تلك الجامعات (Akin & Ulusoy, 2016).

هو ما لاحظته الباحثة خلال عملها محاضرة جامعية لمدة زمنية تجاوزت الخمس سنوات، حيث لمست وجوداً لافتاً لظاهرة الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، من خلال إقدام موظفي تلك الجامعات على حجب ما لديهم من معلومات وآراء ومقترحات مهمة ذات علاقة بعملهم تارةً، والافصاح عنها تارةً أخرى لدوافع وأسباب مختلفة. كما لاحظت الباحثة في سياق محاولتها دراسة هذه الظاهرة، أن عددًا قليلاً جداً من الدراسات تناولت هذه الظاهرة في السياق الفلسطيني، منها على سبيل المثال: دراسة (حمودة، 2021) التي بحثت في أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (سلامة والصوفي، 2021) والتي بحثت في العلاقة ما بين القيادة التحولية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية أيضاً في قطاع غزة، ودراسة (بركات، 2020) والتي حاولت التعرف إلى أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم في الضفة الغربية. غير أن كافة الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ورغم حداثة، لم تدرس ظاهرة الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بصورة شمولية، ولم تحاول أي منها التعرف على الفروقات في هذا الموضوع إن وجدت، وفقاً لمتغير نوع الجامعة عامة كانت أو حكومية أو خاصة.

وبالتالي، وفي ضوء شبكة المفاهيم الواردة أعلاه، حاولت هذه الدراسة العمل على جسر الفجوة البحثية في الدراسات والأبحاث التي تناولت الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، من خلال محاولة التعرف إلى واقع كل منهما في بصورة شمولية في تلك الجامعات من جهة، والكشف عما إذا كان هناك اختلاف في هذا الواقع وفقاً لمتغير نوع الجامعة عامة كانت أو خاصة أو حكومية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الصمت والصوت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

### أسئلة الدراسة

انبثقت عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الآتية:

1. ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق بأنواع الصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للكشف عما يأتي:

- التعرف إلى أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة لدى موظفي الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة والخاصة والحكومية) في الضفة الغربية.
- التعرف إلى الفروقات في الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة والخاصة والحكومية) في الضفة الغربية باختلاف نوع الجامعة، واتجاه تلك الفروق إن وجدت.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها:

- تتناول موضوعاً حيوياً، لم يحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية رغم أهميته، وهو أنواع الصمت والصوت المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
- تأتي هذه الدراسة محصلة لجهود عملية بأدوات علمية صحيحة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها بصورة صحيحة.

### التعريفات المفاهيمية والإجرائية

**الصمت التنظيمي (اصطلاحاً):** هو امتناع الموظفين عمداً عن تبادل الآراء والمعلومات والتعليقات المهمة والحيوية المتعلقة بالعمل، وعدم مشاركتها مع الأشخاص المُصرَّح لهم (Van Dyne et al., 2003).

**الصمت التنظيمي (إجرائياً):** سلوك جماعي واع مُتعمَّد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون الذين يمتلكون معلومات ومقترحات وأفكار مهمة وضرورية متعلقة بالعمل، بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها نتيجة لأسباب ودوافع مختلفة.

**الصوت التنظيمي (اصطلاحاً):** هو التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل من جانب الموظفين، دون خوف أو تردد (Morrison, 2014).

**الصوت التنظيمي (إجرائياً):** سلوك تقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من الدوافع والاعتبارات التنظيمية والشخصية، يتضمن الإفصاح الطوعي والواعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل للجهات ذات العلاقة.

**الجامعات العامة (إجرائياً):** وهي جامعات غير حكومية وغير ربحية، تعود ملكيتها للجمعيات الخيرية المحلية وللمنظمات غير الحكومية، التي قامت بتأسيسها وتشكيل مجالس أمنائها باعتبارها الجهات الإشرافية والمرجعية والتنظيمية لها، وعددها (6) في الضفة الغربية، وهي: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين.

**الجامعات الحكومية (إجرائياً):** هي الجامعات التي تنشأ بموجب قرار من مجلس الوزراء، ويتم تنظيم شؤونها بموجب أحكام التشريع الخاص به، وعددها (2) في الضفة الغربية، وهي: جامعة فلسطين التقنية (خضوري)، وجامعة الاستقلال.

**الجامعات الخاصة (إجرائياً):** هي جامعات ربحية وغير ربحية مسجلة وفقاً لقانون الشركات الفلسطيني، وعددها (2) في الضفة الغربية، وهي: الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين الأهلية.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية.
- الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة والخاصة والحكومية) في الضفة الغربية.
- الحد الزمني: العام الدراسي (2021-2022).

**الحد البشري:** الموظفون الأكاديميون المكلفون بمهام إشرافيه (رؤساء أقسام/دوائر، وعمداء كليات، ونواب رئيس) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

**الحد المفاهيمي:** المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث، كما حدّتها الباحثة إجرائيًا.

**الحد الإجرائي:** تتمثل الحدود الإجرائية في المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة المتمثل في الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافيه في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (548) موظفًا، وعينة الدراسة التي بلغت (301) أكاديمي يمثلون مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم تطويعها والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإحصاء المستخدم في هذا المجال.

#### طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي (الكمي).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين الإداريين (المكلفين بمواقع إشرافيه) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (548) موظفًا، موزعين وفقًا لنوع الجامعة على النحو الآتي:

جدول رقم (1): توزيع الموظفين الأكاديميين الإداريين حسب نوع الجامعة

نوع الجامعة	عدد الجامعات	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية العامة
عامة	6	340	62%
خاصة	2	100	18%
جامعة حكومية	2	108	20%
المجموع	10	548	100%

عينة الدراسة: تم احتساب حجم عينة الدراسة وفقًا للمعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 \times N^2 \times P \times (1 - P)}{(ME^2 \times (N - 1)) + (X^2 \times P \times (1 - P))}$$

$X^2$	= The inverse Chi-squared distribution for the specified confidence level at 1 degree of freedom (Confidence=95%)	= 3.80
$N$	= Population Size of Farmers	= 548
$P$	= Probability of success	= 0.5
$ME$	= Degree of accuracy/Margin of Error	= 0.05

في ضوء ما سبق، بلغ حجم عينة الدراسة حسب المعادلة السابقة (227) مفردة بمستوى ثقة بلغ (95%)، وبلغ حجمها (301) مفردة بمستوى ثقة (99%)، وبالتالي اختارت الباحثة حجم العينة ذا مستوى الثقة الأعلى، وهو (301) موظفًا تم اختيارهم بصورة طبقية عشوائية وفقًا لنوع الجامعة (عامة، خاصة، وحكومية) وبنسب تتطابق توزيع المبحوثين في مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع كافة الاستبانات، والتي كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت (100%). وبالتالي بلغت نسبة عينة الدراسة (55%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهي بذلك تكون عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، ومقبولة إحصائيًا لتحقيق أهداف الدراسة.

#### توزيع عينة الدراسة:

يظهر الجدول رقم (2) أن (62.0%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في جامعات عامة، وأن (18.0%) يعملون في جامعات خاصة، وأن (20.0%) من أفراد العينة يعملون في جامعات حكومية. وهذه النسب تتطابق مع توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير الجامعة، وهي تعكس الحجم الكبير لموظفي الجامعات العامة مقارنة بالجامعات الحكومية والخاصة، والذي يمكن تفسيره بالعمر الزمني الأطول للجامعات العامة التي سبق إنشاؤها قبل

الأنواع الأخرى من الجامعات بعشرات السنوات بفعل الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجامعة

نوع الجامعة	التكرار	النسبة	نسبة المتوفر	النسبة التراكمية
عامة	187	62.0	62.0	62.0
خاصة	54	18.0	18.0	80.0
حكومية	60	20.0	20.0	100.0
المجموع	301	100.0	100.0	

#### أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة اعتماداً على مقياس فان داين (Van Dyne et al., 2003) للصمت والصوت التنظيمي (ملحق رقم 1)، وقد تم التحقق من ملاءمة الاستبانة وثباتها من خلال:

تطويع أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة تضم عدداً من الأكاديميين المتخصصين في مجالي الإدارة والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 2)، والذين أسهموا بتطويع أداة التقييم المذكورة لتناسب مع متطلبات البيئة الفلسطينية وخصوصياتها، إضافة لكونها مقياساً عالمياً معروفاً تم اختبار صدقه وقدرته على قياس ما وضع لقياسه، وذلك من خلال استخدامه في عدد كبير جداً من الدراسات. ومن ثم قامت الباحثة بتعديل الفقرات وصياغتها بشكلها النهائي في ضوء الملحوظات الواردة بشأنها.

اختبار ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثة باحتساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) وهو أحد تطبيقات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بصورة عشوائية. ثم تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، بهدف قياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة أو الموثوقية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.896) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل على ثبات أداة هذه الدراسة.

#### ثانياً: محاور أداة القياس

تتكون أداة القياس من ثلاثة محاور، تشير إلى ثلاثة أنواع متقابلة لكل من الصمت والصوت التنظيمي:

- المحور الأول: الموافقة والقبول.
- المحور الثاني: الحماية الذاتية.
- المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية.

#### المعالجات الإحصائية

لغايات تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، جرى ترميز تلك البيانات وإدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات التي تناولتها استبانة الدراسة.
  2. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لاختبار الاتساق الداخلي، وحساب ثبات فقرات الاستبانة.
  3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للإجابة عن أسئلة الدراسة الهادفة التعرف إلى الفروق بين متغيرات أنواع الصمت والصوت التنظيمي من جهة ومتغير نوع الجامعة من جهة أخرى.
  4. اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية، للتحقق من اتجاهات الفروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية.
- ومن أجل تفسير نتائج المتوسطات تم استخدام المقياس الآتي:

المقياس	درجة الموافقة
1.00 إلى 1.79	منخفضة جداً
1.80 إلى 2.59	منخفضة
2.60 إلى 3.39	متوسطة
3.40 إلى 4.19	عالية
4.20 إلى 5.00	عالية جداً

• ومن أجل احتساب معاملات الاختلاف: (درجة الغموض وعدم اليقين) تم استخدام المعادلة الآتية: معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري/الوسط الحسابي) 100%.

معامل الاختلاف (CV)	درجة الغموض
أقل من 15%.	ضعيفة جدًا (توافق وبقين مرتفع جدًا بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 15%-وأقل من 30%.	ضعيفة (توافق وبقين مرتفع بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 30%-وأقل من 45%.	متوسطة (توافق وبقين متوسط بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 45%-أقل من 60%.	عالية (توافق وبقين منخفض بين المبحوثين).
أكبر من أو يساوي 60%	عالية جدًا (توافق وبقين منخفض جدًا بين المبحوثين).

### الإجابة عن الدراسة

السؤال الأول: ما أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3): أنواع الصمت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

أنواع الصمت التنظيمي	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الموافقة والقبول	منخفضة	2.58	1.11	43%
الحماية الذاتية	منخفضة	2.53	1.12	44.2%
المسؤولية الاجتماعية	عالية	3.74	1.01	27%

بالنظر إلى الجدول رقم (3) أعلاه، بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشارًا لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (3.74)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة عالية حسب المقياس المعتمد في الدراسة. وفي المرتبة الثانية جاء صمت الموافقة والقبول بمتوسط استجابات (2.58)، وهو يعني درجة موافقة منخفضة من قِبَل المبحوثين. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صمت الحماية الذاتية بمتوسط استجابات (2.53)، والذي جاء بدرجة موافقة منخفضة أيضًا. وهذه النتائج تتطابق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الظفري والسعيدية، 2020)، والتي أظهرت انخفاضًا في صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية في المؤسسات التعليمية العُمانية، وارتفاعًا في صمت المسؤولية الاجتماعية في تلك المؤسسات. وتشابهت النتائج مع نتائج دراستي (أحمد، 2017؛ Sholekar & Behza، 2017) اللتين أظهرتا أيضًا انخفاضًا في صمتي: الموافقة والقبول والحماية الذاتية، بينما كان صوت المسؤولية الاجتماعية متوسطًا في جامعة المنصورة بمصر وفي الجامعات الإيرانية على التوالي. كما تشابهت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (عوجة، 2019) فيما يتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية، والذي كان مرتفعًا في المعهد التقني/كوفة، بينما جاء صمتا الموافقة والقبول والحماية الذاتية بدرجة متوسطة. إضافة إلى ما سبق تشابهت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالأنواع السلبية للصمت التنظيمي: (صمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية) مع نتائج دراسة (سلامة والصوفي، 2021) التي بينت انخفاضًا في مستوى الصمت التنظيمي السلبي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ونتائج دراسة (بركات، 2020) التي بينت أيضًا انخفاضًا في مستوى الصمت التنظيمي السلبي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم بالضفة الغربية. وهو ما يتشابه أيضًا مع نتائج دراسة كل من (هوارى، 2019) حول الصمت التنظيمي في الجامعات الجزائرية، ودراسة (القرني، 2015) حول الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية.

ووفقًا للجدول رقم (3)، جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين لصمت المسؤولية الاجتماعية منخفضة بنسبة بلغت (27%)، الأمر الذي يعني درجة مرتفعة من التوافق واليقين حول هذا النوع من أنواع الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. بينما جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين لصمت الموافقة والقبول، وصمت الحماية الذاتية بنسبة بلغت (43%) و(44.2%) على التوالي. وهذا يعني درجة متوسطة من عدم التأكد والتباين وعدم اليقين بين المبحوثين حول هذين النوعين من أنواع الصمت التنظيمي. في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هناك إدراكًا كبيرًا لدى المبحوثين لصمت المسؤولية الاجتماعية الذي يتضمن حرصًا عاليًا على إخفاء وحجب المعلومات التي من شأنها التسبب بإحداث ضرر للجامعات التي يعملون فيها، أو ضررًا لزملائهم الآخرين. وهذا يعكس قدرًا كبيرًا من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافية. أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالأنواع السلبية للصمت التنظيمي (الموافقة والقبول/ والحماية الذاتية)، فبالرغم من أنها جاءت بدرجة منخفضة وفقًا لما



بينته المتوسطات العامة لاستجابات الباحثين بشأنها، إلا أن النتائج أيضاً بينت قدراً لافتاً من عدم التأكد واليقين حولها وبدرجة متوسطة، وهو ما عبّرت عنه معاملات الاختلاف المبينة في الجدول أدناه، مما يؤشر إلى وجود تباين ملحوظ بين الباحثين بهذا الشأن، ويشير أيضاً إلى أن استجاباتهم تجاه الصمت السلبي بنوعيه - رغم انخفاضها - إلا أن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً خاصاً بهذه النتائج، وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرائق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية على الجامعات وموظفيها.

السؤال الثاني: ما أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

تم احتساب قيمة إجمالي المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين حول أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات

الفلسطينية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (4): أنواع الصوت التنظيمي المنتشرة لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية

أنواع الصوت التنظيمي	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الموافقة والقبول	منخفضة	2.50	1.16	46.4%
الحماية الذاتية	متوسطة	2.74	1.13	41.2%
المسؤولية الاجتماعية	مرتفعة	3.89	0.84	21.6%

بالنظر إلى الجدول رقم (4) أعلاه، بينت النتائج أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو الصوت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين بشأنه (3.89)، وهو متوسط عالٍ وفق المقياس المعتمد في الدراسة، ويعني درجة موافقة عالية من قبل الباحثين، وجاء في المرتبة الثانية صوت الحماية الذاتية بمتوسط استجابات (2.74) ويعني درجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كان صوت الموافقة والقبول بمتوسط استجابات (2.50) بمعنى درجة موافقة منخفضة من قبل الباحثين. وهذه النتائج تتفق بشكل كبير مع نتائج دراسة (Kok et al., 2016)، التي بينت انخفاضاً في صوت الحماية الذاتية، وارتفاعاً في صوت المسؤولية الاجتماعية، فيما كان صوت الموافقة والقبول لدى الموظفين متوسطاً. غير أن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Sholekar & Shoghi, 2017) حول السلوكيات الصوتية في الجامعات الإيرانية، والتي أشارت نتائجها إلى أن صوت الموافقة والقبول كان مرتفعاً، وصوت الحماية الذاتية كان متوسطاً، بينما كان صوت المسؤولية الاجتماعية منخفضاً. ودراسة (Babalan et al., 2017) حول صوت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الإيرانية أيضاً، والتي بينت نتائجها انخفاضاً في هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي. ودراسة (Umar & Hassan, 2013) التي بينت ارتفاعاً في الصوت السلبي بنوعيه الموافقة والقبول والحماية الذاتية في الجامعات النيجيرية. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات الإيرانية والنيجيرية بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية المتأثرة بشكل كبير بالبيئة المحيطة، والتي تتميز نسبياً بدرجة أكبر من حرية الرأي والتعبير مقارنة بالبيئتين الأخريين، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Umar & Hassan, 2013) التي خلصت إلى أن المعتقدات المنبثقة من البيئة الثقافية للمنظمة تؤثر على السلوكيات الصوتية لموظفيها. كما يتضح من الجدول رقم (4)، أن درجة عدم التأكد أو عدم اليقين تجاه صوت المسؤولية الاجتماعية كانت منخفضة، بنسبة بلغت (21.6%) مما يبين وجود درجة عالية من التوافق واليقين بين الباحثين حول نوع الصوت المذكور. بينما جاءت درجة عدم التأكد أو عدم اليقين نحو صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية مرتفعة ومتوسطة وبنسبة بلغت (46.4%) و(41.2%) على التوالي، ما يعني وجود درجة عالية ومتوسطة من التباين وعدم التأكد واليقين في استجابات الباحثين حول هذين النوعين من أنواع الصوت التنظيمي: (صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية) على التوالي.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك إدراكاً كبيراً من قبل الباحثين لصوت المسؤولية الاجتماعية الذي يتضمن حرصاً عالياً على المشاركة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات التي من شأنها الارتقاء بأداء الجامعات التي يعملون بها والنهوض بها وتطويرها. وهو ما يعكس قدراً كبيراً من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافيه، لأن صوت المسؤولية الاجتماعية يعني التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية، وبدافع تحسين المواقف بدلاً من مجرد انتقادها. وهو سلوك إيجابي متعمد واستباقي ونبيل وطوعي موجه نحو الجامعة وموظفيها، ويتطلب قدراً عالياً من المبادرة والشجاعة، لأن الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة عادة ما يكونون مرتاحين للأشياء كما هي، ويُفضلون الحفاظ على الوضع الراهن. وبالتالي فإن صوت المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي الجامعات الفلسطينية يتوافق مع طبيعة وخصوصية البيئة الأكاديمية في الجامعات بشكل عام، حيث تعد الحرية الأكاديمية والتفكير النقدي والاستقلالية قيماً أساسية تُميز الجامعات عن غيرها من المنظمات (Warter, 2019)، وتتضمن تلك الحرية "اكتشاف ونشر الأفكار الجديدة بغض النظر عن كيفية إثارتها للجدل، إضافة إلى حرية التدريس والقيام بالبحوث في أي مجال دون قيد" (العمري والغويبري، 2020، ص. 2).

أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالأنواع السلبية للصوت التنظيمي، فبالرغم من أنها جاءت بدرجة منخفضة لصوت الموافقة والقبول،

ومتوسطة لصوت الحماية الذاتية، وفقاً لما بينته المتوسطات العامة لاستجابات المبحوثين بشأنهما، إلا أن النتائج أيضاً بينت قدراً عالياً من عدم التأكد واليقين حول النوع الأول، وقدراً متوسطاً من عدم التأكد واليقين حول النوع الثاني. كما عبرت عنه معاملات الاختلاف المبيّنة في الجدول أدناه، وهو ما يؤشر إلى وجود اختلاف وتباين ملحوظ بين المبحوثين حول هذا الشأن، ويشير أيضاً إلى أن استجاباتهم تجاه الصوت السلبي بنوعيه رغم انخفاضها نسبياً مقارنة بصوت المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك عدم يقين بشأنها، الأمر الذي يستوجب اهتماماً خاصاً بهذه النتائج وإجراء المزيد من الدراسات المعمقة بشأنها، لتبيان أسبابها وطرق معالجتها، للحد منها ومن تأثيراتها السلبية على الجامعات وموظفيها.



### نتائج الدراسة: أنواع الصمت والصوت التنظيمي المنتشرة في الجامعات الفلسطينية

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغير نوع الجامعة؟  
للإجابة على السؤال الثالث، تم بدايةً استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشأن أنواع الصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية). وفقاً لمتغير نوع الجامعة (عامة، خاصة، حكومية). وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع الصمت التنظيمي

نوع الجامعة المجموع	صمت الموافقة والقبول		صمت الحماية الذاتية		صمت المسؤولية الاجتماعية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجموع	2.58	1.11	2.53	1.12	3.74	1.01
عامة	2.58	1.02	2.60	1.10	3.76	0.91
خاصة	2.08	1.19	1.99	1.05	3.58	1.33
حكومية	3.01	1.13	2.79	1.08	3.81	0.98

بالنظر إلى الجدول رقم (5) أعلاه بينت نتائج المتوسطات الحسابية أن صمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية كانا أكثر وضوحاً في الجامعات الحكومية وجاءا بدرجة متوسطة، فيما كانا الأقل في الجامعات الخاصة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود درجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والجمود في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية بشكل عام. والجامعات الحكومية لا تعد استثناءً في هذا المجال، والأمر نفسه ينطبق على الجامعات العامة الأقدم تأسيساً بين الجامعات الفلسطينية، والتي تتميز أيضاً بدرجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والجمود في هياكلها التنظيمية، وتسعى نحو الاستقرار الداخلي وتحقيق الكفاية التنظيمية وبالتالي أصبحت أنظمتها الإدارية أعقد، وهو ما تشير إليه النتائج المذكورة. بينما تحاول الجامعات الخاصة التي تم إنشاؤها حديثاً - وفي إطار سعيها لاستقطاب أفضل الكفاءات بهدف المنافسة والنجاح وتحقيق الأرباح - منح موظفيها مساحة أوسع للتعبير عن الرأي، لذا يبدو فيها الصمت السلبي بنوعيه أقل من

الجامعات الحكومية والعامّة بصورة واضحة وملموسة، كما بينته نتائجها. أما فيما يتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية فقد كانت المتوسطات الحسابية الأعلى في الجامعات الحكومية أيضاً، والأقل كانت في الجامعات الخاصة. ويمكن تفسير ذلك بوجود مدونات لسلوك الوظيفي مطبقة في الجامعات الحكومية تنص على ضرورة وأهمية الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بتلك الجامعات، وعدم الإفصاح عنها، وتحكم العلاقة بين الجامعة وموظفيها وبين الموظفين أنفسهم. أما فيما يتعلق بالجامعات الخاصة فيمكن تفسير انخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية فيها مقارنة بغيرها بحداثتها من جهة، ولأنها مؤسسات ربحية تحكمها قواعد الحوكمة التي تُلزمها بالمكاشفة والإفصاح والشفافية ونشر البيانات الخاصة بها وفق قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وسوق فلسطين للأوراق المالية من جهة أخرى.

ويهدف التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية) لدى الموظفين، وفقاً لمتغير نوع الجامعة (عامّة، خاصة، حكومية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (6): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين أنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

مستوى المعنوية ( $\alpha$ )	اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الصمت التنظيمي لدى الموظفين
0.001	10.47	12.1	2	24.2	بين المجموعات
		1.2	297	342.6	داخل المجموعات
			299	366.8	المجموع
0.001	8.48	10.1	2	20.2	بين المجموعات
		1.2	297	353.8	داخل المجموعات
			299	374.0	المجموع
0.430	0.85	0.9	2	1.7	بين المجموعات
		1.0	297	303.8	داخل المجموعات
			299	305.6	المجموع

وبالنظر إلى الجدول رقم (6) أعلاه، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الموافقة والقبول وصمت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة. حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.001) لكل منهما. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abdul Rahman et al., 2020) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي السلبي تعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، ودراسة (الحضرمي، 2017) التي بينت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالصمت التنظيمي السلبي تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة أم القرى. بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لها أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً في استجابات الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافيه في الجامعات الفلسطينية حول صمت المسؤولية الاجتماعية بصرف النظر عن نوع الجامعة. ويمكن تفسير هذا التوافق بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية الموجودة في نطاق جغرافي محدود، وتواجه الظروف والتحديات ذاتها، ما يتطلب وجود درجة عالية من الحرص والإحساس بالمسؤولية لدى المحوئين لحماية سرية المعلومات التي قد يؤدي الكشف عنها إلى نتائج وعواقب سلبية، قد تُلحق بالجامعة وموظفيها.

ويهدف التحقق من اتجاهات الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع الصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية) لدى الموظفين وفقاً لمتغير نوع الجامعة (عامّة، خاصة، حكومية)، تم استخدام اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (7): اختبار شففيه (Scheffe) بين أنواع الصمت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

المتغيرات		الفرق بين المتوسطات	مستوى المعنوية ( $\alpha$ )
صمت الموافقة والقبول	عامة	خاصة	0.498
		حكومية	-0.424
	خاصة	عامة	-0.498
		حكومية	-0.922
	حكومية	عامة	0.424
		خاصة	0.922
صمت الحماية الذاتية	عامة	خاصة	0.600
		حكومية	-0.191
	خاصة	عامة	-0.600
		حكومية	-0.792
	حكومية	عامة	0.191
		خاصة	0.792

من خلال تحليل نتائج اختبار شففيه (Scheffe) الواردة في الجدول رقم (7) أعلاه، تبين ما يلي:

كانت الفروق في صمت الموافقة والقبول بين فئة الجامعات الحكومية، وفنّي الجامعات الخاصة والعامة، لصالح فئة الجامعات الحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة كما ذكر سابقاً، بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية والمركزية والتحكم والسيطرة والجمود في الجامعات الحكومية، التي تعد انعكاساً للنمط الإداري السائد في المؤسسات الحكومية بشكل عام، والتي تحكمها الأنظمة واللوائح والضوابط والتعليمات والإجراءات الرسمية الصارمة، ما يجعل موظفيها يشعرون باللامبالاة وعدم القدرة على التغيير، ويضعف ثقتهم بأنفسهم، فيمتنعون عن الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم، ومشاركة أفكارهم ومعلوماتهم بصورة متعمدة، انطلاقاً من إحساسهم بعدم جدوى الإفصاح عنها. وكانت الفروق في صمت الموافقة والقبول أيضاً بين فئة الجامعات العامة وفئة الجامعات الخاصة لصالح فئة الجامعات العامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود توجهات لدى الجامعات الخاصة حديثة التأسيس، والباحثة عن تعزيز دورها ومكانتها في المجتمع الفلسطيني، والساعية لاستقطاب خيرة الكفاءات الأكاديمية، للأخذ بمقترحات موظفيها واحترام آرائهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحفيزهم على المشاركة في وضع الخطط والبرامج المستقبلية، وفي عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم، وبذلك يقل لدى موظفيها صمت الموافقة والقبول مقارنةً بالجامعات العامة. فيما كانت الفروق في صمت الحماية الذاتية بين فئة الجامعات الخاصة، وفنّي الجامعات العامة والحكومية، لصالح فنّي الجامعات العامة والحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسعي الجامعات الخاصة حديثة التأسيس لمنافسة الجامعات الأخرى، واستقطاب خيرة الكفاءات الأكاديمية والإدارية للعمل فيها، من خلال منح موظفيها إحساساً أكبر بالأمان الوظيفي، ومساحة أوسع للتعبير عن الرأي، والحد من الشعور بالخوف والحاجة للحماية الذاتية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق

بأنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين تُعزى لتغير نوع الجامعة؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم بدايةً استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشأن أنواع الصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية) وفقاً لتغير نوع الجامعة (عامة، خاصة، حكومية). وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع الصوت التنظيمي

نوع الجامعة المجموع	صوت الموافقة والقبول		صوت الحماية الذاتية		صوت المسؤولية الاجتماعية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجموع	2.50	1.16	2.74	1.13	3.89	0.84
عامة	2.50	1.10	2.80	1.09	3.82	0.78
خاصة	2.15	1.27	2.18	1.13	4.04	1.02
حكومية	2.83	1.19	3.06	1.10	3.94	0.84

بالنظر إلى الجدول رقم (8) أعلاه بينت نتائج المتوسطات الحسابية أن صوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية كانا أوضح في الجامعات الحكومية، وجاءا بدرجة متوسطة. فيما كانا الأقل في الجامعات الخاصة وجاءا بدرجة منخفضة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود درجة عالية من المركزية والبيروقراطية والسيطرة والتحكم والتعقيد، إضافة إلى نمط الاتصالات الهابطة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية بشكل عام ومنها الجامعات الحكومية. بينما تحاول الجامعات الخاصة التي تم إنشاؤها حديثاً، وفي إطار سعيها لاستقطاب أفضل الكفايات بهدف المنافسة والنجاح وتحقيق الأرباح، منح موظفيها مساحة أوسع للتعبير عن الرأي لذا يكون فيها الصوت السلبي بنوعيه أقل من الجامعات الحكومية والعامه، وبذلك يكون لنوع الجامعة تأثير واضح وجلي وملاموس على الصوت السلبي بنوعيه: الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، لصالح الجامعات الحكومية. وفيما يتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية فكانت المتوسطات الحسابية الأعلى في الجامعات الخاصة، والأقل كانت في الجامعات العامة. ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات الخاصة أكثر حداثة وانفتاحاً وديناميكية ومرونة من الجامعات الأخرى، وبالتالي تسعى لاستقطاب خيرة الكفايات الأكاديمية والإدارية ومنحها درجة عالية من الحرية للتعبير عن الرأي وتقديم الآراء والأفكار والمقترحات، ومنحها أيضاً مساحة أوسع للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات، التي من شأنها تعزيز قدرتها على المنافسة لجذب الطلبة إليها، وتعزيز مكانتها وحضورها في المجتمع الفلسطيني. وهذا يشير إلى وجود تأثير جزئي لملاموس لنوع الجامعة على صوت المسؤولية الاجتماعية لصالح الجامعات الخاصة. ويهدف التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تتعلق بأنواع الصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية) لدى الموظفين، وفقاً لمتغير نوع الجامعة (عامه، خاصة، حكومية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (9): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

الصوت التنظيمي لدى الموظفين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية ( $\alpha$ )
صوت الموافقة والقبول	بين المجموعات	2	6.6	4.993	0.007
	داخل المجموعات	297	1.3		
	المجموع	299			
صوت الحماية الذاتية	بين المجموعات	2	11.9	9.770	0.001
	داخل المجموعات	297	1.2		
	المجموع	299			
صوت المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2	1.1	1.551	0.214
	داخل المجموعات	297	0.7		
	المجموع	299			

وبالنظر إلى الجدول رقم (9) أعلاه، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت الموافقة والقبول وصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لهما أقل من (0.05)، والتي بلغت (0.007، 0.001) على التوالي. بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لهما أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن القول أن هناك توافق في استجابات الأكاديميين المكلفين بوظائف إشرافيه في الجامعات الفلسطينية حول صوت المسؤولية الاجتماعية بغض النظر عن نوع الجامعة. ويمكن تفسير هذا التوافق بطبيعة البيئة الجامعية الفلسطينية الموجودة في نطاق جغرافي محدود، وتواجه الظروف والتحديات ذاتها، ما يتطلب وجود درجة عالية من الحرص والإحساس بالمسؤولية لدى المبحوثين للمبادرة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات والأفكار والمعلومات التي من شأنها النهوض بالجامعة، وتطوير أداؤها والارتقاء بمكانتها.

ويهدف التحقق من اتجاهات الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع الصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، الحماية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية) لدى الموظفين، وفقاً لمتغير نوع الجامعة (عامه، خاصة، حكومية)، تم استخدام اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (10): اختبار شففيه (Scheffe) بين أنواع الصوت التنظيمي لدى الموظفين ونوع الجامعة

مستوى المعنوية ( $\alpha$ )	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات التابعة		
		عامة	خاصة	
0.133	0.358	خاصة	عامة	صوت الموافقة والقبول
0.167	-0.324	حكومية	عامة	
0.133	-0.358	عامة	خاصة	
0.007	-0.682	حكومية	خاصة	
0.167	0.324	عامة	حكومية	
0.007	0.682	خاصة	حكومية	
0.002	0.621	خاصة	عامة	صوت الحماية الذاتية
0.288	-0.259	حكومية	عامة	
0.002	-0.621	عامة	خاصة	
0.000	-0.880	حكومية	خاصة	
0.288	0.259	عامة	حكومية	
0.000	0.880	خاصة	حكومية	

من خلال تحليل نتائج اختبار شففيه (Scheffe) الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه، تبين ما يلي:

كانت الفروق في صوت الموافقة والقبول بين فئة الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية لصالح فئة الجامعات الحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود قدر عالٍ من الرسمية في العلاقات والتحكم والسيطرة والجمود والاتصالات الهابطة في الجامعات الحكومية، التي تعتبر انعكاساً للنمط الإداري السائد في المؤسسات الحكومية بشكل عام. ما يجعل موظفيها يشعرون باللامبالاة وعدم القدرة على التغيير، ويضعف ثقتهم بأنفسهم، فيزيد لديهم الرغبة في إرضاء المسؤولين عنهم، من خلال الموافقة على قراراتهم وإجراءاتهم وأفعالهم دون أي نقاش أو اعتراض، مقارنة بالجامعات الخاصة الباحثة عن تعزيز دورها ومكانتها في المجتمع الفلسطيني، والساعية لاستقطاب خيرة الكفاءات الأكاديمية، من خلال تحفيز موظفيها على الإبداع بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، وتحفيزهم على المشاركة في وضع الخطط والبرامج المستقبلية، وفي عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم. وكانت الفروق في صوت الحماية الذاتية بين فئة الجامعات الخاصة، وفئتي الجامعات العامة والحكومية، لصالح فئتي الجامعات العامة والحكومية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسعي الجامعات الخاصة حديثة التأسيس لمنافسة الجامعات الأخرى واستقطاب خيرة الكفاءات الأكاديمية والإدارية للعمل فيها، وذلك من خلال منح موظفيها إحساساً بالأمان الوظيفي، ومساحة أوسع للتعبير عن الرأي، والحد من الشعور بالخوف والحاجة للحماية الذاتية.

#### نتائج الدراسة

- صمت المسؤولية الاجتماعية هو الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، وقد جاء بدرجة موافقة عالية من قبل المبحوثين. وفي المرتبة الثانية جاء صمت الموافقة والقبول بدرجة موافقة منخفضة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صمت الحماية الذاتية وبدرجة موافقة منخفضة أيضاً.
- صوت المسؤولية الاجتماعية هو الصوت الأكثر انتشاراً لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية، وقد جاء بدرجة موافقة عالية من قبل المبحوثين، وفي المرتبة الثانية جاء صوت الحماية الذاتية وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صوت الموافقة والقبول وبدرجة موافقة منخفضة من قبل المبحوثين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الموافقة والقبول لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح فئتي الجامعات العامة والحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح فئتي الجامعات العامة والحكومية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت الموافقة والقبول لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح فئة الجامعات الحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت الحماية الذاتية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح فئة الجامعات الحكومية.

الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح فئتي الجامعات العامة والحكومية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة.

#### توصيات الدراسة

- (1) العمل على خلق بيئة تنظيمية تُمكن الموظفين من التعبير عن معارفهم وخبراتهم وآرائهم وأفكارهم، وتسهم في إطلاق ما لديهم من طاقات كامنة، وأفكار بناءة، ومقترحات إبداعية لتعزيز صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الفلسطينية.
- (2) تحقيق العدالة التنظيمية، وزيادة المشاركة والثقة التنظيمية، وتنمية الأخلاقيات المهنية، وتعزيز الأمان الوظيفي، وتحسين مستوى الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعات الفلسطينية خاصة الحكومية منها والعامة، للحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).
- (3) إيلاء الاهتمام لظاهرة الصمت والصوت التنظيمي في البيئة الأكاديمية، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بهما وعلاقتها وتأثيرهما على عدد من المتغيرات في الجامعات الفلسطينية.

هذا البحث مستل من أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين/ أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية". والتي تمت مناقشتها بتاريخ (2023/03/23) في الجامعة العربية الأمريكية (فلسطين) // برنامج الإدارة التربوية، تحت إشراف د. محمد عمران

#### المصادر والمراجع

- أحمد، م. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة التجارة والتمويل*، 2، 208-159.
- بركات، ز. (2020). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم. *المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*، 1 (2)، 308-269.
- الحضرمي، ن. (2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الإجازة التربوية*، 16 (16)، 224-145.
- حمودة، م. (2021). أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- سلامة، أ.، والصوفي، أ. (2021). القيادة التحولية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8 (1)، 193-169.
- الظفري، س.، والسعيدية، ض. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21 (1)، 401-373.
- العمرى، أ.، والغويري، ي. (2020). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية. *دراسات: العلوم التربوية*، 47 (1)، 18-1.
- عوجة، أ. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة). *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1 (53)، 561-598.
- القرني، ص. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 22 (96)، 386-297.
- مرسي، م. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (2)، 316-285.
- النصير، ي. (2021). الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. *دراسات: العلوم التربوية*، 48 (2)، 513-504.
- هوارى، م. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبارة- غليزان). *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 12 (3)، 15-166.
- الوهبي، ع. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10 (3)، 389-365.

يوسف، س. (2020). البيئة الريادية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 10 (3), 44-23.

## REFERENCES

- Abdul Rahman, A., Abu Basar, S., Ahmad, A., & Ibrahim, N. (2020). Silence Behavior in Public and Private Higher Learning Institutions in Selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(1), 15-23.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M., Dahleez, K., & Cicek, B. (2020). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organization: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Amiri, A., Kahnali, M., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment: Case Study: Shiraz University of Medical Sciences. *Revista Publicando*, 15(2), 893-906.
- Babalan, A., Khaleghkha, A., & Karimianpour, G. (2017). The Relationship between Organizational Voice and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement. *Revista Publicando*, 13(1), 718-729.
- Bogosian, R., (2018). The Intersection of National Cultural Values and Organizational Cultures of Silence and Voice, and the Moderating Effect of Leadership. *ABI Insight*, 18(2), 16-12.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University: Ohio, USA.
- Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13.
- Eriguc, G., Ozer, O., Turac, I. S., and Songur, C. (2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(10), 150-162.
- Fard, P., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gholampour, M., Pourshafaei, H., & Ghasemian, A. (2019). Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers' Professional Ethics. *International Journal of Ethics & Society*, 1(2), 1-9.
- Helmiati, H., Abdillah, M., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). Organizational Trust and Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 126-131.
- Hussain, M., Ali, A., Khalid, M., Shafique, M., & Ahmad, H. (2016). Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. *Developing Country Studies*, 6(2), 123-128.
- Khan, N., Kaleem, M., & Ullah, H. (2016). Relationship between Organizational Silence and Citizenship Behavior – Mediating Role of Commitments: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities. *Pakistan Journal of Applied Economics: Special Issue*, 281-297.
- Kim, J., & Hoon Ko, S. (2021). The eEffect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty–Student Interaction. *Management Science Letters* 11, 2151–2162.
- Kok, S., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables. *European Scientific Journal*, 12(35), 1857 – 7881.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nas, Z. (2021). Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan.



- Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University*, 9(1), 9-27.
- Parhizgar, M., Moghaddam, M., Hajlou, T., & Ajirloo, R. (2019). Investigating the Effect of Organizational Silence and Voice on Employees' Performance Based on the Mediating Role of Ethical Leadership: A Case Study of Tehran Metropolitan Fire Station. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*,(4), 229-236.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfactuon. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sayğan, F. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 3(2), 219-227.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017).The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Taşkıran, E., Çetinkaya, N., & Çetin, C. (2015). A Study to Identify the Impact of Organizational Culture on Organizational Silence. *Humanities and Social Sciences Review*, 4(1), 53-60.
- Umar, M., & Hassan, H. (2013). Antecedents and Outcomes of Voice and Silence Behaviors of Employees of Tertiary Educational Institutions in Nigeria. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 188 – 193.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108–119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Warter, L. (2019). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION, CASE STUDY. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 2, 173-200.