

الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية، وعلاقتها بالصمت والصوت  
التنظيمي لدى الموظفين  
(دراسة حالة - وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية - المقر العام / رام الله)

عبير محمد الوحيدي

قسم العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية

(تاريخ الاستلام 2022/09/04، تاريخ القبول 2022/11/08)

**The prevailing organizational culture in governmental  
organizations, and its relationship to organizational silence and  
voice among employees**

(Case study - Palestinian Ministry of Transport and Communications -  
Headquarters / Ramallah)

**Abeer M. Alwahaidi**

Department of Educational Sciences, University of Arab American

(Received 04/09/2022, Accepted 08/11/2022)



\*المؤلف المراسل: عبير الوحيدي، قسم العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية.

**\* Contact:**

Abeer M. Alwahaidi, Department of Educational Sciences, University of Arab  
American

**Email:** [abeeralwahaidi@yahoo.com](mailto:abeeralwahaidi@yahoo.com)

#### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين الذين يشغلون مواقع إشرافيه فيها (دراسة حالة وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية / المقر العام رام الله). وتحقيقاً لهذا الغرض؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (117) موظفاً. وتم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وخلصت الدراسة الى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة المهيمنة في الوزارة، وأن صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية هما أكثر أنواع الصمت والصوت التنظيمي انتشاراً لدى الموظفين. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين غالبية أنواع الثقافات التنظيمية، والأنواع المختلفة للصمت والصوت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والصوت التنظيمي.

#### Abstract:

The study aimed to identify the type of organizational culture prevailing in governmental organizations and its relationship to organizational silence and organizational voice among employees who occupy supervisory position (The Palestinian Ministry of Transport as a Case study). To achieve this purpose, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire as a tool for the study, which was distributed to a simple random sample consisting of (117) employees. The data was analyzed and results were extracted using the SPSS statistical program. The study concluded that the hierarchical culture is the dominant organizational culture in the ministry, and that the silence and the voice of social responsibility are the most prevalent types of organizational silence and voice among the employees, and the results showed that there is a statistically significant relationship between the majority of the types of organizational cultures and the different types of organizational silence and voice in the ministry.

**Keywords:** organizational culture, organizational silence, organizational voice.

## المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيراتٍ تكنولوجيةً واسعةً، وتطوراً كبيراً في وسائل الاتصال والتواصل، وتدفقاً وانتشاراً غير مسبوقين في المعارف والمعلومات، الأمر الذي انعكست آثاره على مختلف مناحي الحياة الإنسانية، وعلى المنظمات كافةً، بما فيها الحكومية، والتي تتأثر بصورة مباشرة بالتغيرات الكونية المحيطة، والانفتاح الكبير، والتنافسية العالية في شتى المجالات. وهو ما يتطلب منها مواكبة تلك التغيرات، ومحاولة التكيف معها بما يضمن استمراريتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها وأداء المهام الموكلة إليها، وتقديم خدماتها للدولة ومواطنيها بصورة تلبي المتطلبات والاحتياجات المتزايدة التي نشأت بفعل العولمة وتداعياتها.

وقد أشارت عديدٌ من الدراسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية في هذا المجال، فهي تعد العنصر الأكثر تأثيراً في تمكين المنظمات الحكومية من القيام بعمليات إعادة الإصلاح الإداري للخدمات العامة، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بقيم ثقافية تتناسب مع بيئة العمل المتغيرة (الطائي، 2017)، وهي تؤثر أيضاً على التوجهات الاستراتيجية لتلك لمنظمات وعلى مجمل العمليات الإدارية فيها، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها (عبد الرازق وآخرون، 2019).

فقد أصبح بقاء تلك المنظمات واستمرار وجودها لا يتعلق فقط بمدى قوتها أو ذكائها الاصطناعي، بل صار يعتمد بصورة أساسية على قدرة ثقافتها التنظيمية في الاستجابة للتغيير البيئي المتسارع (Serrat, 2009). وبالتالي يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية "الجيدة" أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمة؛ لأنها تزيد من القدرة على التكيف والتوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة (Warter, 2019)، وتساعد على فهم استراتيجيات العمل وتحفيز العلاقات بين

الموظفين وتعزيزها من جهة أخرى (Gorzeleny et al, 2021).

وقد أشارت نتائج دراسات متعددة في هذا المجال إلى أهمية الثقافة التنظيمية وارتباطها وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات الهامة في البيئة التنظيمية، فعلى سبيل المثال لا الحصر:

أشارت دراسة Yusuf (2020) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعات الإندونيسية، وأشارت دراسة Coman & Bonciu (2016) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على كيفية إدراك الموظفين للهوية التنظيمية والانفتاح على التغيير في مؤسسات التعليم العالي. كما بينت دراسة عوض (2018) التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية. وهو ما أكدته أيضاً دراسة السحباني (2016) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. فيما خلصت دراسة عبد الخير وآخرين (2017) إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية، وإدارة الصورة الذهنية في المنظمات الحكومية السودانية. وأكدت دراسة مشاركة ومصالح (2015) وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية.

في ضوء ما سبق يمكن ملاحظة علاقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها الكبير على المتغيرات الرئيسة في البيئة التنظيمية؛ لأن هذه الثقافة تؤثر بشكل مباشر على العنصر البشري الذي يعد المورد الأهم في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وتخصصاتها. غير أن عديداً من الدراسات والبحوث التنظيمية أفادت بأنه - وعلى الرغم من امتلاك هذا العنصر للكثير من المعلومات - إلا أنه يتردد أحياناً في التعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته، لقناعته الراسخة بأن

الحكومية المصرية (أحمد، 2017)، وكذلك على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الباكستانية (Hussain et al, 2016)، وعلى الأداء الوظيفي للعاملين في إحدى الجامعات العراقية ( باستثناء الغياب الوظيفي والذي كان تأثير الصمت التنظيمي عليه إيجابياً ) (عبود وحسين، 2016).

بالمقابل - وعلى النقيض - من النتائج السلبية للصمت التنظيمي، بيّنت نتائج عديد من الدراسات الآثار الإيجابية المترتبة للصوت التنظيمي على عدد من المتغيرات في البيئة التنظيمية، منها على سبيل المثال: جودة اتخاذ القرار التنظيمي، واكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلات المتعلقة بقضايا العمل (Morrison & Milliken, 2000)، والالتزام التنظيمي (Farndale et al, 2011)، والرضا الوظيفي (Holland et al, 2011)، ومشاركة الموظفين (Babalan et al, 2017)، الابتكار التنظيمي (Um-e-Rubbab, & Naqvi, 2020).

فالصوت التنظيمي هو: الكشف المتعمد عن معلومات هامة متعلقة بالعمل، من شأنها المساهمة في تطويره والمساعدة على حل المشكلات المتعلقة به. وقد عرّفه Van Dyne & LePine (1998) بأنه سلوك تعزيزي بناء يهدف إلى التعبير عن الرأي؛ بهدف تحسين العمل داخل المنظمات، بعيداً عن الانتقاد السلبي. إذ إن الموظفين غالباً ما تكون لديهم أفكار ومعلومات وآراء حول طرق بناءة لتحسين العمل داخل منظماتهم. وفي بعض الأحيان يمارس هؤلاء الموظفون صوتاً ويعبرون عن أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم، وفي أوقات أخرى ينخرون في الصمت ويحجبون تلك الأفكار والمعلومات والآراء.

ظاهرياً: قد يبدو التعبير عن السلوكات وحججها قطبيةً متناقضة، لأن الصمت التنظيمي يعني عدم التحدث، بينما يعني الصوت التنظيمي التحدث عن القضايا والمشكلات التنظيمية، ولكن نتائج الأبحاث تشير إلى أن صمت الموظف وصوته عبارة عن بني

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).

وأطلق العلماء على هذه الظاهرة مسمى "الصمت التنظيمي"، ويعني: عدم رغبة الموظفين بالتصريح لمديرهم 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. وهذه الظاهرة باتت شائعة في عدد كبير من المنظمات خاصة الحكومية منها، وأصبحت تؤثر بصورة سلبية على المستويين التنظيمي والشخصي لموظفيها، فهي تحول دون تبادل المعلومات الهامة والضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي أثر على جودة تلك القرارات وفعاليتها، كما أنها أضعفت من عملية الاتصال والتواصل بين قاعدة الهرم التنظيمي وقمته. وهذا يُعدُّ أمراً في غاية الأهمية لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما أثرت هذه الظاهرة - إلى حد كبير - على دافعية الموظفين تجاه العمل، ورضاهم الوظيفي، وولائهم وانتماؤهم التنظيمي. وهو ما انعكس على أدائهم الوظيفي ورغبتهم في الاستمرار بالعمل، وتقديم أفضل ما لديهم لإنجاحه (Van Dyne et al, 2003).

وبيّنت نتائج عديد من الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي تأثيراته السلبية على عدد من المتغيرات في البيئة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بينه وبين تلك المتغيرات، منها على سبيل المثال: تأثيراته السلبية على أداء الموارد البشرية في إحدى مؤسسات القطاع العام الجزائرية (غوغة وعويسي، 2021)، وعلى العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس العُمانية (الظفري والسعيدية، 2020)، وعلى السلوك الإبداعي لدى الموظفين في جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية (الصليبي، 2019)، وعلى سلوك المواطنة التنظيمية في إحدى الجامعات

منفصلة ومتعددة الأبعاد، يمكن التمييز بينها بناءً على دوافع الموظفين نحوهما (Van Dyne et al, 2003).

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات - رغم قلتها ومحدوديتها - إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية، وكل من الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات المختلفة. فعلى سبيل المثال بينت نتائج دراسة Ja'farian et al (2019) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر سلباً وبشكل كبير على الصمت التنظيمي لدى الموظفين في إحدى الجامعات الإيرانية، وهي نتيجة أكدتها دراسة Kim & Hoon Ko (2020) التي خلصت إلى وجود تأثير كبير لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات في كوريا الجنوبية على نوعية الصمت التنظيمي لدى العاملين فيها وعلى مستوى التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

وخلصت دراسة Parcham & Ghasemizad (2017) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى الجامعات الإيرانية، والصمت والصوت التنظيمي: فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وداعمة وإيجابية، ارتفعت الأصوات التنظيمية الإيجابية وانخفض الصمت التنظيمي السلبي.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على الصمت والصوت التنظيمي، رغم ذلك لاحظت الباحثة محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل عام، خاصة في المنظمات الحكومية، وغياب أي دراسة عربية أو فلسطينية في هذا المجال.

وفي هذا السياق، تعد وزارة النقل والمواصلات واحدة من المنظمات الحكومية الفلسطينية بالغة الأهمية، لأن المواطنين كافة يستفيدون من خدماتها، وتتأثر بدورها وأدائها سائر القطاعات الاقتصادية الأخرى. حيث تهدف الوزارة للوصول إلى نظام نقل متعدد الأنماط والوسائط، وفقاً لأحدث المعايير العالمية. كما تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة

للمواطنين وتحديثها، والمساهمة في تطوير المعابر البرية والبحرية والجوية الفلسطينية، وتحقيق الكفاءة العالية والمتميزة في خدمات النقل، وتطوير أنظمة السلامة العامة وتحقيق بيئة مرورية آمنة، وتطوير شبكات الطرق وإنشاء خطوط السكك الحديدية والموانئ والمطارات، ومنح التراخيص اللازمة للعمل في مجال النقل، والإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة التي تُنظّم قطاع النقل والمواصلات، ومتابعة تنفيذها لرفع مستوى الأمان على الطرق.

إن تحقيق الأهداف سابقة الذكر يتطلب وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم، وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وطرح مشكلات العمل التي تواجههم؛ لضمان أداء المهمات المُوكلة إليهم على أكمل وجه، من هنا تأتي أهمية دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والتعرف إلى أنواع الصمت والصوت التنظيمي السائدة فيها، والعلاقة بينهما، وهو ما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيقه.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني المنظمات الحكومية عدداً من المشكلات المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وتأتي سلوكيات الصمت والصوت التنظيمي كإحدى المشكلات التي باتت تُؤزق هذه المنظمات وتؤثر على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة. ولأحظ عددٌ من الكُتّاب أن فعالية الصوت التنظيمي وكثافته تعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تلخص جوانبها السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والعاطفية، وبالتالي يمكن تحفيز أو قمع الصوت التنظيمي من خلال السياسات والقواعد التنظيمية غير المكتوبة (Kowtha et al, 2001).

وخلال السنوات الأخيرة تم تحميل مسؤولية الإخفاقات وال فشل في المنظمات الحكومية للثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتجاهل أهمية تشخيصها وتحليلها (Rukh & Qadeer, 2018)، حيث ركزت

والصمت والصوت التنظيمي، إلى جانب ندرة الدراسات الأجنبية في هذا المجال.

وبالتالي وفي ضوء شبكة المفاهيم الواردة أعلاه، ويهدف جسر الفجوة البحثية في هذا المجال، ونظراً لأن وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعد واحدة من أهم المؤسسات الحكومية الخدمية؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والتعرف إلى أنواع الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها، والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، بالصمت والصوت التنظيمي لدى موظفيها؟

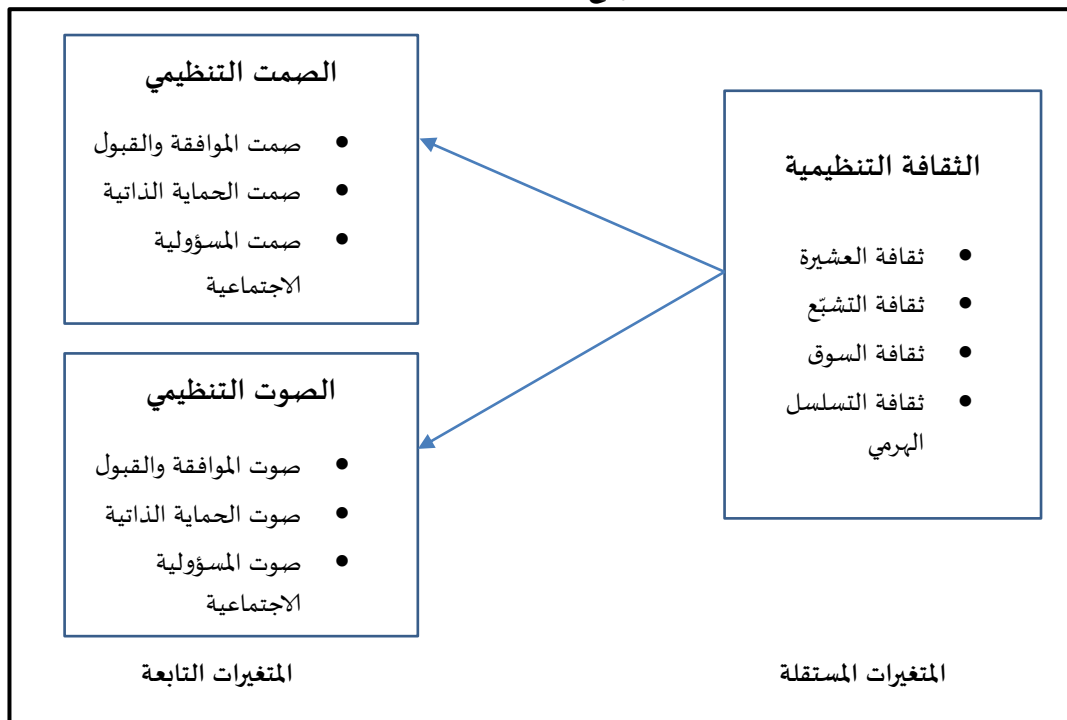
أسئلة الدراسة الفرعية:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
3. ما أنواع الصوت التنظيمي السائدة لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
4. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصمت التنظيمي لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
5. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصوت التنظيمي لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال على أهمية الثقافة التنظيمية، وضرورة تحليلها والعمل على تعديلها في منظمات القطاع الخاص، لمواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة المتسارعة بشكل كبير. في مقابل ذلك تم إهمال أهمية ودور وتأثير الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية والتي تعمل في البيئة المتغيرة شديدة التعقيد ذاتها، وهو ما أدى إلى إخفاق عدد كبير من مبادرات التطوير والتغيير التنظيمي فيها (Cameron & Quinn, 2006). كما أغفلت تلك الدراسات بصورة واضحة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وظاهري الصمت والصوت التنظيمي، رغم تأثيرهما الواضح على عدد كبير من المتغيرات في المنظمات المختلفة، خاصة الحكومية منها.

وقد لاحظت الباحثة خلال مدة عملها التي قاربت العقدين من الزمن في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني تنامياً في ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتي يحجب بموجبها الموظفون ما لديهم من معلومات وآراء ومقترحات عن الجهات ذوات العلاقة وصاحبة القرار في تلك المؤسسات. ونتيجة لخطورة هذه الظاهرة وانعكاساتها السلبية على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي من جهة، وعلى مشاركتهم وأدائهم التنظيمي من جهة أخرى، سعت الباحثة - انطلاقاً من عملها في قطاع الشؤون الحكومية المسؤول عن جودة الأداء الحكومي- إلى التعرف على أسباب الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الحكومية الفلسطينية، غير أنها لم تجد - في سياق بحثها عن تلك الأسباب - أي دراسة فلسطينية تتناول هذا الموضوع، كما لم تجد أي دراسة عربية أو فلسطينية تبحث في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية

### نموذج الدراسة



### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصمت التنظيمي لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
  2. لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصوت التنظيمي لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في التعرف على:
1. الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
  2. أنواع الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

### 3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأنواع الصمت والصوت التنظيمي فيها.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة مجالات يمكن تحديدها على النحو التالي:  
أولاً: الأهمية العلمية

1. تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيوياً، لم يحظَ بالاهتمام الكافي لدى الباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإدارية رغم أهميته، وهو: العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، وأنواع الصمت والصوت المنتشرة لدى الموظفين في إحدى المنظمات الحكومية الفلسطينية، حيث لم تجد الباحثة أي دراسات فلسطينية أو عربية تبحث في العلاقة بين هذه المتغيرات.



2. تأتي هذه الدراسة كمحصلة لجهود عملية بأدوات علمية صحيحة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها بصورة صحيحة.

#### ثانياً: الأهمية العملية

قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة ذوات العلاقة، في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، لتعديل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً فيها؛ بهدف الحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز الأنواع الإيجابية لكل منهما. مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية (اصطلاحاً): مجموعة من القيم المشتركة والافتراضات والأنظمة المعرفية التي تميز المنظمة ومديريها وموظفيها (Ivanova & Kokina, 2016).

الثقافة التنظيمية السائدة (إجرائياً): مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية المشتركة بين الموظفين، التي حددها مؤسسو الوزارة وقيادتها، وتمت بلورتها وتطويرها بصورة تراكمية في أثناء العمل؛ لتحقيق أهداف الوزارة وتشكيل هويتها المتميزة باعتبارها أحد أهم محددات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب فيه.

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

الصمت التنظيمي (إجرائياً): سلوك جماعي وإع متعمد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون الذين يمتلكون معلومات وآراء وأفكاراً ومقترحات هامة وضرورية تتعلق بالعمل؛ بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها نتيجة لأسباب ودوافع متعددة ومختلفة. الصوت التنظيمي (اصطلاحاً): هو التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل من قِبل الموظفين، دون خوف أو تردد (Morrison, 2014).

الصوت التنظيمي (إجرائياً): سلوك تقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من العوامل والاعتبارات التنظيمية والشخصية، ويتضمن الإفصاح الطوعي والوعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات من قِبل الموظفين للجهات المسؤولة وذوات العلاقة في المنظمة. محددات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي.
- الحدود المكانية: وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية (المقر العام/ رام الله).
- الحدود الزمنية: (2022).
- الحدود البشرية: الموظفون المكلفون بوظائف إشرافية.
- الحدود المفاهيمية: المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حددتها الباحثة إجرائياً.
- الحدود المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- الحدود الإجرائية: الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمت صياغتها في ضوء ما توصل إليه الأدب التربوي، والتحقق من صدقها وثباتها.

#### الإطار النظري:

##### الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح "الثقافة التنظيمية" أحد أكثر المفاهيم غموضاً وتنوعاً في أدبيات العلوم الإدارية والتربوية، ومن الصعب الاستشهاد بتعريف واحد محدد ومعترف به لهذا المفهوم، فحتى العام (2007) تم رصد أكثر من (250) تعريفاً مختلفاً للثقافة التنظيمية، حيث تباينت تلك التعريفات باختلاف الباحثين، وتعدد وجهات نظرهم الفلسفية والسياسية والاجتماعية وغيرها.

غير أن غالبية الباحثين اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة والافتراضات والأنظمة المعرفية التي تميز المنظمة



أهمية تشخيص الثقافة التنظيمية وتحليلها في المنظمات الحكومية:

يعد تشخيص الثقافة التنظيمية وتحليلها أمراً في غاية الأهمية، وهو مطلوب بشدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمات الحكومية التي تعمل في بيئة اجتماعية وسياسية واقتصادية شديدة التعقيد وسريعة التغير. ويؤكد الباحثون على أن فحص ثقافة المنظمات الحكومية مهمة صعبة ومعقدة للغاية، وغالباً ما فشلت مبادرات التطوير التنظيمي في تلك المنظمات؛ بسبب تجاهل التشخيص الثقافي، أو عدم فهمه، أو بسبب إجرائه بصورة سطحية (Rukh & Qadeer, 2018). وبالتالي فإن تشخيص الثقافة التنظيمية يعد عاملاً هاماً قبل تنفيذ أي مبادرات تطوير وتغيير تنظيمية، وغالباً ما يؤدي تجاهله إلى إخفاق برامج التغيير (Cameron & Quinn, 2006).

يُعدّ إطار القيم التنافسية (CVF)، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها كل من Cameron & Quinn في العام (2006) من أهم الأدوات المستخدمة بهدف تشخيص الثقافة التنظيمية وتحليلها. وهذا الإطار عبارة عن نموذج نظري يقسم الثقافة التنظيمية على محورين بناءً على التوجه القيقي الذي تتبناه المنظمة: حيث يمثل المحور الأفقي المدى الذي تركز فيه المنظمة على بيئتها الداخلية مقابل بيئتها الخارجية، بينما يمثل المحور الرأسي المدى الذي تؤكد فيه المنظمة على المركزية والتحكم والجمود والقدرة على التنبؤ، مقابل اللامركزية والمرونة والديناميكية والإبداع. وفي ضوء هذا التقسيم انبثقت أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي: العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي. ويتم تحديد هذه الثقافات من خلال ستة أبعاد حددتها أداة تقييم الثقافة التنظيمية وهي: الخصائص المهيمنة، ونمط القيادة، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. وفي ضوء الأبعاد السابقة

ومديرها وموظفيها (Ivanova & Kokina, 2016). واعتبرها Hofstede & Hofstede (2005) بأنها البرنامج الذهني المشترك للموظفين في المنظمة، وهي تمثل حياتها اليومية، وتتضمن مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي تشكل فهماً للروابط التي تجمع المكونات التنظيمية مع بعضها بعضاً، وتتأثر - إلى حد كبير - بقيم ومعتقدات المؤسسين والأعضاء المؤثرين في المنظمة. ورأى Rus & Rusu (2014) بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة متميزة من المكونات المادية والمعنوية، ويتطور مفهومها في المؤسسات الحكومية ضمن مصفوفة رمزية واسعة، وهي تتحكم بتصورات وأفكار ومشاعر أعضائها، وتتأثر بشكل كبير بالثقافة المجتمعية السائدة في البيئة المحيطة وبالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة.

بينما عرّفها Schein (2009) الذي يعد من أبرز الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة، في أثناء حلها مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة؛ وبالتالي يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور في ما يتعلق بتلك المشكلات. لذلك يمكن تصور الثقافة التنظيمية بأنها تلك الافتراضات التلقائية التي على أساسها يتصرف أعضاء المنظمة في ما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم. وبالتالي يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية المشتركة بين الموظفين، والتي حددها مؤسسو المنظمة وقيادتها، وتمت بلورتها وتطويرها بصورة تراكمية في أثناء العمل؛ لتحقيق أهداف المنظمة وتشكيل هويتها المتميزة، باعتبارها أحد أهم محددات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب فيه.

التشغيل السلس للمهام والوظائف، واتباع الموظفين للإجراءات المنصوص والمتعارف عليها لإنجاز مهماتهم. كما تركز على التنسيق الفعال والتنظيم الشديد. وتتحدد معايير نجاحها من خلال: التخطيط الجيد، وانخفاض التكاليف، والكفاية التنظيمية (Cameron & Quinn, 2006).

#### الصمت التنظيمي

يعود الفضل في تسليط الضوء على مفهوم الصمت التنظيمي وسبل التعامل معه باعتباره متغيراً مهماً في البيئة التنظيمية إلى عالم الاجتماع Albert Hirschman الذي أشار إلى هذا المفهوم للمرة الأولى في كتابه الصادر العام (1970)، والذي ناقش من خلاله ردود فعل العاملين على الانخفاض في أداء شركاتهم ومنظمتهم التي يعملون بها. وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع بعد دراسة Morrison & Milliken الصادرة في العام (2000) والتي تناولت موضوع الصمت التنظيمي بصورة لفتت انتباه الباحثين لهذا الموضوع الهام والمؤثر في المنظمات المختلفة، حيث بدأوا بالتركيز على العلاقة بين الممارسات الإدارية والسياسات التنظيمية من جهة، والصمت التنظيمي من جهة أخرى. وأخيراً اتسع الاهتمام بهذا المفهوم لأنه أصبح وفقاً لـ Dimitris & Vokala (2007) ظاهرة اجتماعية شائعة في غالبية المنظمات، تشير إلى مشكلة متنامية باستمرار، تحمل في طياتها تأثيرات متعددة على المنظمات المختلفة.

ونظراً لحدثة المفهوم وتعدد الخلفيات العلمية واختلاف الخبرات العملية للباحثين في هذا المجال؛ تعددت تعريفاته. شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، فمن حيث طبيعته وخصائصه، يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، وهو يشير إلى قلة التحدث إلى الآخرين أو محدودية الإجراءات التي يتخذها الموظف على المستوى الاجتماعي المحيط به في المنظمة، خاصة عندما تواجه المنظمة مشكلات خطيرة (Koyluoglu et

يمكن التعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة في المنظمة، والأنواع الثلاثة الأخرى السائدة فيها. أنواع الثقافات التنظيمية وفقاً لإطار القيم التنافسية (CVF):

ثقافة العشيرة: تتسم باللامركزية والمرونة والتركيز على البيئة التنظيمية الداخلية، وبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وهي مرتبطة بالمفاهيم العائلية والأجواء الودية، ويعد القائد فيها مرشداً وموجهاً، والمنظمة متماسكة ومتراصة؛ نتيجة ولاء أعضائها والتقاليد التي تحكمها. وهي ثقافة تقدر العمل الجماعي والمشاركة والتوافق بين الموظفين باعتبارها قيماً أساسية تحكم العلاقات داخلها، وتعدّ تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي معياراً لنجاحها (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة التشبيع: تتسم ببيئة عمل لامركزية مرنة، وديناميكية وخلاقة، يُقدم فيها الموظفون على المخاطرة، ويُقدّم القادة حلولاً مبتكرة. ووفقاً لهذه الثقافة فإن التجارب والابتكارات تسهل نمو المنظمة وتطورها. وهي ثقافة تُقدر الحرية والمبادرات الفردية والإبداع، وتعتبر تقديم المنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة معياراً لنجاحها (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة السوق: تتمثل خصائصها في: المركزية والتحكم والتركيز على البيئة الخارجية والتنافسية، وتركز على إجراءات العمل الموجهة نحو النتائج وإنجاز العمل وتنفيذ المهام، والعمل الدؤوب لتحقيق الأهداف. لذلك يتخذ القادة القرارات الأساسية بأنفسهم، وهم يتسمون بالصرامة وعدم التسامح مع الأخطاء التنظيمية. ويتمثل نجاحها في: قدرتها على زيادة حصتها في السوق، وتحقيق نتائج أفضل، والتغلب على منافسيها كافة (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة التسلسل الهرمي: تتسم بالمركزية وال رسمية والتحكم والجمود والسيطرة والاتصالات الهابطة، وتركز على الرقابة والبيئة الداخلية، وعلى ضرورة أن يكون السلوك التنظيمي متوقعاً وقابلاً للتنبؤ، وضمان

Van Dyne, et al (2003) وعرفه سبيل المثال. بأنه التعبير اللفظي للموظف عن الأفكار والمعلومات والآراء؛ بدافع إيجابي لتقديم مساهمات تعاونية للمنظمة؛ لذلك يُعدّ سلوكاً استباقياً وإيجابياً وذا أبعاد متعددة. أي أن استخدام مصطلح الصوت التنظيمي - وفقاً للأدبيات المتعددة - جاء بمعنى التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل. واعتبره Premeaux & Bedeian (2003) بأنه الإفصاح عن وجهات نظر الفرد أو آرائه حول الأمور المتعلقة بالعمل وأفعال الآخرين أو أفكارهم، وبالتغيرات المقترحة أو المطلوبة، والسبل البديلة أو خطوط التفكير المختلفة لمعالجة القضايا المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها. وعرفه بأنه إبداء الآراء والاقتراحات والأفكار والمعلومات بصورة تقديرية من قبل الموظفين ودون أي خوف.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الصوت التنظيمي بأنه: سلوك تقديري يحدده الموظف في ضوء مجموعة من العوامل والاعتبارات التنظيمية والشخصية، وهو يتضمن الإفصاح الطوعي والواعي والمتعمد عن المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات، للجهات المسؤولة وذوات العلاقة في المنظمة.

#### أنواع الصمت والصوت التنظيمي:

أشارت نتائج الدراسات التي قام بها Van Dyne et al (2003) إلى أن صمت الموظف وصوته عبارة عن بنى منفصلة ومتعددة الأبعاد، وإن السمة الرئيسية التي تميز الصمت والصوت التنظيمي ليست التحدث أو عدم التحدث، ولكن دوافع الموظفين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء مقابل التعبير عنها، وحددوا تلك الدوافع في: السلوك غير المنخرط القائم على الاستسلام والرضوخ، وسلوك الحماية الذاتية القائم على الخوف، والسلوك الموجه نحو الآخرين والقائم على التعاون والإيثار، وهو ما انبثق عنه وجود ثلاثة أنواع من الصمت التنظيمي يقابلها ثلاثة أنواع من الصوت التنظيمي. واتفق مع هذا التصنيف عدد كبير من

في ضوء ما سبق، يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي واعٍ متعمد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون الذين يمتلكون معلومات وآراء وأفكاراً ومقترحات هامة وضرورية تتعلق بالعمل، بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها؛ نتيجة لأسباب ودوافع متعددة ومختلفة.

#### الصوت التنظيمي:

على النقيض من مصطلح "الصمت التنظيمي" الذي بدأت تتناوله أدبيات العلوم الإدارية بعد دراسة Morrison & Milliken سابقة الذكر، فإن مصطلح الصوت التنظيمي تم استخدامه ودراسته في الكثير من الأدبيات السابقة لذلك العام. وقد ارتبط هذا المفهوم - في عدد كبير من الأدبيات - بمضامين إيجابية دعت إليه وحثت على سلوكه وممارسته. فقد عرفه Rusbult, et al (1988) بأنه سلوك نشِط، ومحاولة ببناء لتحسين الظروف داخل المنظمة، من خلال مناقشة المشكلات مع المشرف أو زملاء العمل، واتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات واقتراح الحلول، وطلب المساعدة أحياناً من جهات خارجية كالنقابات على

وهو سلوك غير متفاعل وسلي وغير استباقي ينجم عن شعور الموظف بتدني كفايته الذاتية، أو انخفاض الثقة بالنفس، أو الشعور بعدم القدرة على إحداث فرق أو تأثير.

**صوت الحماية الذاتية:** هو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع الخوف الشخصي، ويمكن أن يشمل ذلك محاولات لتحويل الانتباه واللوم إلى الآخرين من خلال استخدام الصوت الدفاعي المتمثل - على سبيل المثال - في أعذار ومبررات ومحاولات لإخلاء المسؤولية، كاستراتيجيات للحماية الذاتية، وكرّد فعلٍ على الشعور بالتهديد.

**صوت المسؤولية الاجتماعية:** هو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية، ولتحسين المواقف بدلا من مجرد انتقادها، وبالتالي فهو سلوك إيجابي متعمد واستباقي وموجه نحو الآخرين أفراداً كانوا أم منظمة. وهو يشمل التعبير عن حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، كما يتضمن اقتراحات إبداعية للبدائل والأفكار من أجل التغيير والتطوير.

#### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة ومتطلباتها.

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية خلال العام (2022) والبالغ عددهم (140) موظفاً وموظفة.

**عينة الدراسة:** تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم تقدير حجمها لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Thompson. 2012)، حيث بلغت (117) موظفاً، ومن ثم قامت الباحثة - وبالتعاون مع الإدارة العامة للشؤون الإدارية في الوزارة - بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة التي تم تحديدها باستخدام الجداول الإحصائية العشوائية، وقد تم استرجاع

الباحثين واستخدموه في دراساتهم المتعددة المتعلقة بهذا الموضوع، منها دراسات Nas (2021)؛ Nafei (2016) وغيرها. ويمكن تعريف الأنواع المختلفة للصمت والصوت التنظيمي وفقاً لتصنيف Van Dyne et al (2003) على النحو التالي:

**صمت الموافقة والقبول:** هو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بعمل المنظمة بصورة متعمدة، نتيجة القبول بالأمر الواقع، وهو يشير إلى سلوك سلبى غير متفاعل، لذلك يسمى بصمت الاستسلام أو الرضوخ، وعادة ما يكون بسبب ضعف شخصية الموظف، أو انخفاض كفايته الذاتية، أو اعتقاده بأن حديثه وصوته لن يحدثا فرقاً أو تأثيراً.

**صمت الحماية الذاتية:** هو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة، كشكل من أشكال الحماية الذاتية نتيجة الخوف، وهو سلوك مقصود واستباقي يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية. وعلى النقيض من صمت الموافقة والقبول، فإن الصمت الدفاعي أكثر استباقية، حيث يتضمن الوعي والتفكير في البدائل، يليه قرار واعٍ بحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية يمكن للموظف سلوكها في الوقت والظرف المحددين.

**صمت المسؤولية الاجتماعية:** هو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف حماية الآخرين أو المنظمة بناءً على دوافع الإيثار أو الدوافع التعاونية، وهو سلوك مقصود واستباقي يركز بشكل أساسي على الآخرين، كما أنه سلوك تقديري لا يمكن أن تفرضه المنظمة على موظفيها. وهذا النوع من الصمت يتشابه مع الصمت الدفاعي في مراعاة البدائل والقرار الواعي، ولكنه على النقيض من الصمت الدفاعي، فإنه يكون مدفوعاً بالاهتمام بالآخرين وبمصلحة المنظمة.

**صوت الموافقة والقبول:** هو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بما يتوافق مع آراء المسؤولين؛ لنيل رضاهم بناءً على مشاعر الاستسلام،

الاستبانات كافة، والتي كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت (100%). وبالتالي بلغت نسبة عينة الدراسة (84%) من مجموع أفراد مجتمع خلال توزيعها وفقاً للمتغيرات المبينة أدناه:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس		
الجنس	تكرار	نسبة
ذكر	54	46.2
أنثى	63	53.8
مجموع	117	100
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر		
العمر	تكرار	نسبة
أقل من 30 عاماً	32	27.4
من 30-45 عاماً	61	52.1
أكثر من 45 عاماً	24	20.5
مجموع	117	100
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية		
الدرجة الوظيفية	تكرار	نسبة
رئيس قسم	50	42.7
مدير	51	43.6
مدير عام فأعلى	16	13.7
مجموع	117	100
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة		
عدد سنوات الخبرة	تكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	28	23.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	33	28.2
أكثر من 10 سنوات	56	47.9
مجموع	117	100

المنظمات الفلسطينية أسوة بزملائها الذكور، إضافة إلى غياب التمييز بين الموظفين في تلك المنظمات على أساس الجنس. وكان (27.4%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) عاماً، و(52.1%) كانت أعمارهم ما بين (30-45) عاماً، في حين أن (20.5%) من أفراد عينة الدراسة زادت أعمارهم عن (45) عاماً، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب حيث كانت نسبة من هم (45) عام فأدنى

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتميز بالخصائص الديموغرافية التالية: (46.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، مقابل (53.8%) من الإناث، وهي تُعدُّ نتيجة لافتة للانتباه؛ إذ إن عدد أفراد عينة الدراسة من الإناث اللواتي يشغلن مواقع إشرافية، كان أكبر من عدد الذكور فيها، وهذا يشير إلى أن المرأة الفلسطينية تتمتع بالكفاية اللازمة والخبرات الكافية التي تُمكنها من تبوؤ مواقع إشرافية في

والصوت التنظيمي، في ضوء دوافع الموظفين نحوهما. وقد تم التحقق من ملاءمة أداة الدراسة وثباتها من خلال:

(أ) **تطويع أداة الدراسة:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية، والذين ساهموا بتطويع أداة التقييم المذكورة لتناسب مع متطلبات البيئة الفلسطينية وخصوصياتها؛ كونها مقياساً عالمياً معروفاً تم اختبار صدقه وقدرته على قياس ما وُضِعَ لقياسه، وذلك من خلال استخدامه في آلاف الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية من جهة، والصمت والصوت التنظيمي من جهة أخرى.

(ب) **ثبات أداة الدراسة:** تم احتساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha). وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة كاملة (0.950)، وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية السائدة (0.976)، وبلغت قيمته لمحور الصمت والصوت التنظيمي (0.892) وهو يعد حداثاً مقبولاً للحكم على ثبات الاستبانة.

#### مكونات أداة الدراسة (الاستبانة):

تتكون أداة الدراسة من محورين: المحور الأول: محور الثقافة التنظيمية، والتي يتم تشخيصها والتعرف على أنواعها من خلال ستة أبعاد تم تحديدها وفقاً لأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، وتمثل في: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموظفين، والترابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح (Cameron & Quinn, 2006).

المحور الثاني: محور الصمت والصوت التنظيمي، والذي يتم من خلاله تحديد أنواع الصمت والصوت التنظيمي في ضوء دوافع الموظفين نحوهما، وتمثل هذه الدوافع في: الموافقة والقبول، والحماية الذاتية،

(79.5%) وهي نسبة مرتفعة للغاية تؤكد أهمية وإمكانية العمل على تعديل الثقافة التنظيمية لدى هذه الفئة العمرية، لأن إمكانية تعديل الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية تحديداً، تتناسب بصورة عكسية مع التقدم في العمر. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن (42.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، و(43.6%) هم من المديرين، و(13.7%) هم من المديرين العامين، وهي نتيجة طبيعية تُبين أن نسبة القيادات المتوسطة في الوزارة كانت (86.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهي -عادةً- الفئة التي تقع على عاتقها مسؤولية التواصل المباشر مع مُتلقي الخدمات من جهة، والتعامل مع الشريحة الأكبر من الموظفين في قاعدة الهرم التنظيمي من جهة أخرى. وبالتالي: فإن تعديل ثقافتهم التنظيمية والعمل على الحد من الأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي، وتعزيز الجوانب الإيجابية لكل منهما، من شأنه التأثير بصورة كبيرة على مجمل العمل التنظيمي في الوزارة. كما بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أعلاه أيضاً، أن (47.9%) يعملون في الوزارة لمدة تزيد عن عشر سنوات، و(28.2%) تتراوح مدة خدمتهم ما بين (5-10) سنوات، و(23.9%) تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات، وهذه الإحصائية تشير إلى وجود معرفة وإطلاع لدى غالبية أفراد عينة الدراسة بواقع الثقافة التنظيمية في الوزارة وإمكانية تحديد أنواع الصمت والصوت التنظيمي فيها، وذلك بحكم سنوات خدمتهم الطويلة نسبياً، تلك التي تزيد عن خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم الإجمالية (76.1%).

**أداة الدراسة:** تحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة اعتماداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها Cameron & Quinn في العام (2006) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة وأنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الوزارة، ومقياس الصمت والصوت التنظيمي الذي حدده Van Dyne et al (2003) للتعرف على أنواع الصمت



المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.1)، وفي المرتبة الثانية جاءت ثقافة العشيرة بمتوسط حسابي (3.0)، وفي المرتبة الثالثة ثقافة السوق بمتوسط حسابي (2.9)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشيع بمتوسط حسابي (2.8). وهذه النتيجة تتفق مع ما خلصت إليه دراسة مشارقة ومصالح (2015) بأن ثقافة التسلسل الهرمي (البيروقراطية) هي الثقافة التنظيمية المهيمنة في الوزارات الفلسطينية، ومع ما توصل إليه O'RIORDAN (2015) الذي أوضح أن المنظمات الحكومية مقيدة بالسلطة السياسية وأنشطتها، وهو ما يفسر انتشار الثقافة الهرمية فيها. وتتفق مع ما توصل إليه الطائي (2017) بأن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية تتميز بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية والامتثال للوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية المحددة من قبل إدارة تلك المنظمات؛ لتنظيم علاقاتها الداخلية والخارجية.

وتتشابه النتائج السابقة مع ما خلصت إليه دراسة Rukh & Qadeer (2018)، التي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام، والتي تتضمن قدراً عالياً من البيروقراطية، وتركيزاً كبيراً على اللوائح والقواعد التنظيمية الرسمية، مع الاهتمام بالتوافق التنظيمي الداخلي والتفاصيل التقنية. وتتفق أيضاً مع ما خلصت إليه دراسة Panagiotis et al (2014) بأن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة السائدة في منظمات القطاع العام اليونانية.

إن النتائج السابقة تشير إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تنسجم مع الثقافة السائدة في المنظمات الحكومية بشكل عام، والتي تتسم بدرجة عالية من البيروقراطية والتحكم والسيطرة والجمود، والامتثال للوائح والأنظمة والتعليمات، والتركيز على سلاسة الإجراءات وكفاءة العمليات الإدارية.

والمسؤولية الاجتماعية. التي تنبثق عنها ثلاثة أنواع مختلفة من الصمت التنظيمي، تقابلها ثلاثة أنواع مختلفة للصوت التنظيمي (Van Dyne, 2003).

الأدوات والمعالجة الإحصائية: تمت عملية المعالجة الإحصائية بداية بترميز الإجابات، ثم إدخال البيانات إلى الحاسب، بعد ذلك تم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم إجراء عمليات التحليل والاختبار واستخلاص النتائج.

أما أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها فهي: تطبيق التحليل Analyze ثم Scale ثم Reliability Analysis، وذلك لاختبار الاتساق الداخلي للبيانات، واستخراج معامل الاتساق كرونباخ ألفا. وتم استخدام تطبيق التحليل Analyze ثم Frequencies، بهدف استخراج التكرارات والتوزيع النسبي للمتغيرات المستقلة لوصف عينة الدراسة. كما استخدم تطبيق Tables ثم Custom Tables بهدف استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسة والفرعية لتوجهات المبحوثين؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة. ولاختبار الفرضيات الصفرية وقبولها أو رفضها، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقات الارتباطية وتطبيق المقارنة بين المتوسطات في برنامج SPSS، والذي يتم من خلاله فحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

تم احتساب قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لجميع أنواع الثقافات، والمبينة في الجدول رقم (2) والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتبين أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت الثقافة التنظيمية السائدة المهيمنة، حيث بلغ



للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل هناك مزيج من الثقافات داخل المنظمات، رغم هيمنة إحداها على الأنواع الأخرى، وبالتالي قد تكون الثقافة التنظيمية في المنظمة عبارة عن مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة (Bremer, 2019).

كما تشير النتائج إلى وجود متقارب للأنواع الثلاثة الأخرى من الثقافات التنظيمية، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها كل من Cameron & Quinn (2006)، والليذان أشارا إلى أن معظم المنظمات طورت أسلوباً ثقافياً مهيمناً، لكن نادراً ما يكون

جدول رقم (2): الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نوع الثقافة التنظيمية السائدة	المتوسط الحسابي
ثقافة العشيرة السائدة	3.00
ثقافة التشيع السائدة	2.80
ثقافة السوق السائدة	2.90
ثقافة التسلسل الهرمي السائدة	3.10

بسلامة تلك المنظمات وتعرضها للخطر. إضافة لطبيعة المنظمات الحكومية الفلسطينية التي تتسم بدرجة عالية من الانضباط الوظيفي الذي تفرضه القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التنفيذية الملزمة، المعمول بها في تلك المنظمات. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الصليبي (2019) حول الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية، والتي خلصت إلى أن صمت المسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية. ودراسة غوغة وعويس (2021) حول الصمت التنظيمي في إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، والتي خلصت إلى أن صمت المسؤولية الاجتماعية جاء بالمرتبة الأولى، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أنواع الصمت التنظيمي السائدة لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟ بالنظر إلى الجدول رقم (3)، بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو أكثر أنواع الصمت انتشاراً لدى الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية: صمت الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء: صمت الحماية الذاتية بمتوسط حسابي (2.68) وبدرجة متوسطة أيضاً. ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود إحساس عالٍ لدى الموظفين الذين يشغلون مواقع إشرافية بالمسؤولية تجاه الوزارة التي يعملون فيها. وهو ما يدفعهم للالتزام بصمت المسؤولية الاجتماعية، نتيجة لوجوب التزامهم بمدونة السلوك الوظيفي التي تحظر إفشاء أسرار المنظمات الحكومية وأي معلومات من شأنها الإضرار

جدول رقم (3): الصمت التنظيمي السائد لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نوع الصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي
صمت الموافقة والقبول	2.99
صمت الحماية الذاتية	2.68
صمت المسؤولية الاجتماعية	3.83

إشرافهم، وبحكم اطلاعهم على تفاصيل العمل فيها، وفي إطار محاولاتهم الرامية لإثبات الذات بهدف التطور والارتقاء الوظيفي.

كما بينت النتائج أن صوت الحماية الذاتية جاء بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جزءاً مهماً من أولئك الموظفين يتجهون أكثر لحماية أنفسهم ومكتسباتهم الوظيفية من خلال إبداء آراء ومقترحات ومعلومات تحول دون تحميلهم مسؤولية المشكلات التي تواجه العمل، وتحول أيضاً دون زيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم، وبما يضمن المحافظة على مواقعهم ومكتسباتهم الوظيفية. وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة Kok et al (2016) حول الصوت التنظيمي في إحدى الشركات التركية، والتي خلصت إلى أن صوت المسؤولية الاجتماعية جاء أولاً، يليه صوت الموافقة والقبول، ثم صوت الحماية الذاتية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أنواع الصوت التنظيمي السائدة لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟ بالنظر إلى الجدول رقم (4)، بينت النتائج أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو أكثر أنواع الصوت التنظيمي انتشاراً لدى الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (3.62) وبدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاء صوت الحماية الذاتية بمتوسط حسابي (2.83) وبدرجة متوسطة. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صوت الموافقة والقبول بمتوسط حسابي (2.51) وبدرجة منخفضة. ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود إحساس عالٍ بالمسؤولية لدى الموظفين الذين يشغلون مواقع إشرافية تجاه وزارتهم، من خلال تقديمهم للآراء والمقترحات والأفكار التي من شأنهم المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية وتحسين العمل وتطويره، وذلك في ضوء خبرتهم العملية في المجالات التي تقع تحت نطاق

جدول رقم (4): الصوت التنظيمي السائد لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نوع الصوت التنظيمي	المتوسط الحسابي
صوت الموافقة والقبول	2.51
صوت الحماية الذاتية	2.83
صوت المسؤولية الاجتماعية	3.62

بيرسون والذي تم بين كل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية، وبين كل نوع من أنواع الصمت التنظيمي. كما تم احتساب قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لكل معامل ارتباط؛ للتحقق من وجود دلالة إحصائية من عدمه عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصمت التنظيمي لدى الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟ من أجل فحص العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة: (العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي)، والأنواع الثلاثة للصمت التنظيمي (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية)، تم احتساب معامل ارتباط أولاً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وصمت الموافقة والقبول:

جدول رقم (5): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية وصمت الموافقة والقبول

ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	صمت الموافقة والقبول
		-0.243

0.030	Sig. (2-tailed)	
-0.151	Pearson Correlation	ثقافة التشيع
0.046	Sig. (2-tailed)	
0.180	Pearson Correlation	ثقافة السوق
0.038	Sig. (2-tailed)	
0.160	Pearson Correlation	ثقافة التسلسل الهرمي
0.040	Sig. (2-tailed)	

لدى أولئك الموظفين لصالح المبادرة والاهتمام والتقدير، ومن ثم ينخفض فيها صمت الموافقة والقبول.

3. ثقافة السوق السائدة، وصمت الموافقة والقبول: تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة، وصمت الموافقة والقبول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.180)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.038)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق، زاد صمت الموافقة والقبول. وذلك لأن ثقافة السوق تتسم بالرسمية والمركزية والصرامة، وموجهة نحو الأهداف والنتائج، وتتسم بالتنافسية العالية بين الأقسام والدوائر والإدارات العامة في الوزارة نفسها، وبين الموظفين أنفسهم، وبينها وبين الوزارات الأخرى. وبالتالي فهي لا تأخذ بأفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم؛ لأن لديها توجهات وأهدافاً محددة مسبقاً، وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف والفوز على المنافسين، وهو ما يؤدي لتنامي مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها، وانعدام ثقتهم بأنفسهم، فيلجؤون لصمت الموافقة والقبول أكثر فأكثر، كلما ازدادت ثقافة السوق السائدة في وزارتهم.

4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت الموافقة والقبول:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت الموافقة والقبول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.160)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.04)،

1. ثقافة العشيرة السائدة وصمت الموافقة والقبول: تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، وصمت الموافقة والقبول: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.243)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.03)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة، قلَّ صمت الموافقة والقبول، وبالتالي فإن البيئة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والدفء والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والجوانب النفسية للموظفين، وتهتم بتنمية قدراتهم، وتعمل على توجيههم وإرشادهم بصورة أبوية غير رسمية، تُسهم بشكل إيجابي في الحد من مشاعر اللامبالاة وعدم الثقة بالنفس لدى الموظفين، وبالتالي تحد من امتناعهم عن تقديم ما لديهم من معلومات وأفكار وآراء ومقترحات متعلقة بوزارتهم.

2. ثقافة التشيع السائدة، وصمت الموافقة والقبول: تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشيع السائدة، وصمت الموافقة والقبول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.151)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.046)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشيع، قلَّ صمت الموافقة والقبول. ما يؤثر إلى أن البيئة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والديناميكية والانفتاح، والتي تعزز الإبداع والابتكار، تُقدر موظفيها وتزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتُعزز من حرصهم واهتمامهم وارتباطهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي فمن الطبيعي أن تنخفض مشاعر اللامبالاة

وموظفيها، وبالتالي يمتنعون عن مشاركة ما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات، ويلتزمون صمت الموافقة والقبول. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Kim & Hoon Ko (2020) والتي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي إلى زيادة صمت الموافقة والقبول.

ثانياً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وصمت الحماية الذاتية

وبذلك تكون أقل من (0.05). ويمكن تفسير ذلك: أن البيئة التنظيمية التي تتسم بالمركزية والرسومية والسيطرة والتحكم والجمود والاتصالات الهابطة، وبالتقييد بالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم بيئة العمل فيها، والتي تركز على إنجاز المهام بسلاسة، وتحقيق الكفاءة التنظيمية والاقتصاد في التكاليف وسرعة إنجاز المهام وفق أدلة إجراءات واضحة ومحددة لا مجال للاجتهاد أو النقاش فيها؛ تؤدي إلى تنامي مشاعر اللامبالاة، وانخفاض الثقة بالنفس لدى

جدول رقم (6): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية وصمت الحماية الذاتية

صمت الحماية الذاتية		
ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	-0.319
	Sig. (2-tailed)	0.001
ثقافة التشبع	Pearson Correlation	-0.331
	Sig. (2-tailed)	0.001
ثقافة السوق	Pearson Correlation	0.245
	Sig. (2-tailed)	0.008
ثقافة التسلسل الهرمي	Pearson Correlation	0.183
	Sig. (2-tailed)	0.034

بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.331)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.001)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع، قلَّ صمت الحماية الذاتية، أي أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة التشبع المبينة سابقاً، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتنعدم لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والمقترحات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Kim & Hoon Ko, 2020) التي بينت أن ثقافة التشبع تؤدي لانخفاض صمت الحماية الذاتية.

3. ثقافة السوق السائدة وصمت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصمت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.245)، وكانت قيمة

1. ثقافة العشيرة السائدة وصمت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، وصمت الحماية الذاتية: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.319)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.001)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة، قلَّ صمت الحماية الذاتية. أي أن البيئة التنظيمية التي تسودها ثقافة العشيرة بسماتها المبينة سابقاً، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتنعدم لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم المرتبطة بحل المشكلات التنظيمية وتطوير الأداء.

2. ثقافة التشبع السائدة وصمت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة، وصمت الحماية الذاتية: حيث

وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.034)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التسلسل الهرمي، زاد صمت الحماية الذاتية. أي أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة التسلسل الهرمي المبينة سابقاً، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Nas (2021) التي أكدت على أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي السلبي، والذي يعد صمت الحماية الذاتية أحد أشكاله.

ثالثاً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.008)، وبذلك تكون أقل من (0.05). ما يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق، زاد صمت الحماية الذاتية، أي أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة السوق المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات والآراء. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Kim & Hoon Ko (2020) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي لزيادة صمت الحماية الذاتية.

4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصمت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.183)،

جدول رقم (7): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية، وصمت المسؤولية الاجتماعية

صمت المسؤولية الاجتماعية		
ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	0.201
	Sig. (2-tailed)	0.030
ثقافة التشبع	Pearson Correlation	0.143
	Sig. (2-tailed)	0.124
ثقافة السوق	Pearson Correlation	-0.185
	Sig. (2-tailed)	0.034
ثقافة التسلسل الهرمي	Pearson Correlation	-0.199
	Sig. (2-tailed)	0.032

Hoon Ko (2020) التي بينت أن ثقافة العشيرة تؤدي لزيادة صمت المسؤولية الاجتماعية.

2. ثقافة التشبع السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية:

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.143)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.124)، وبذلك تكون أكبر من (0.05). ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التشبع وبالرغم من كل سماتها الإيجابية، إلا أنه لم

1. ثقافة العشيرة السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.201)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.03)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة بسماتها المبينة أعلاه زاد صمت المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Kim &

يكن لها تأثير معنوي إيجابي ملموس على زيادة صمت المسؤولية الاجتماعية؛ كونها تركز على مفاهيم الإبداع والابتكار والمبادرة والتي تهيمن على جل اهتمام موظفيها، ومن ثم يكون تأثيرها الإيجابي على حماية الموظفين لبعضهم بعضاً ولمؤسستهم محدوداً وغير ملموس، فالعلاقة رغم أنها كانت علاقة طردية إلا أنها أيضاً ظاهرية وغير معنوية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة Kim & Hoon Ko (2020) التي كان فيها تأثير ثقافة التشبع على صمت المسؤولية الاجتماعية معنوياً ولموسياً، وقد يكون ذلك ناتجاً عن طبيعة المجتمعات في جنوب شرق آسيا والتي تميل للصمت بشكل أوضح من غيرها، إضافة إلى أن ثقافة التشبع أكثر جذراً فيها مقارنة بالمجتمعات العربية.

3. ثقافة السوق السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.185)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.034)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق بسماتها المبينة أعلاه، قلَّ صمت المسؤولية الاجتماعية. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Kim & Hoon Ko (2020) التي بينت أن ثقافة السوق تؤدي لانخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية.

4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وصوت الموافقة والقبول:

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية، وصوت الموافقة والقبول

صوت الموافقة والقبول		
ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	-0.285
	Sig. (2-tailed)	0.002
ثقافة التشيع	Pearson Correlation	-0.277
	Sig. (2-tailed)	0.003
ثقافة السوق	Pearson Correlation	0.197
	Sig. (2-tailed)	0.034

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصمت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.199)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.032)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التسلسل الهرمي بسماتها المبينة أعلاه، قلَّ صمت المسؤولية الاجتماعية. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Kim & Hoon Ko (2020) التي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤدي لانخفاض صمت المسؤولية الاجتماعية؛ نتيجة لانخفاض الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لدى الموظفين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، والصوت التنظيمي لدى الموظفين، في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟ من أجل فحص العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة: (العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي)، والأنواع الثلاثة للصوت التنظيمي: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية)، تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، والذي تم بين كل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية، وبين كل نوع من أنواع الصوت التنظيمي. كما تم احتساب قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) لكل معامل ارتباط؛ للتحقق من وجود دلالة إحصائية من عدمه عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

0.124	Pearson Correlation	ثقافة التسلسل الهرمي
0.183	Sig. (2-tailed)	

### 1. ثقافة العشيرة السائدة، وصوت الموافقة والقبول:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة، وصوت الموافقة والقبول: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.285)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.002)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة، قلَّ صوت الموافقة والقبول. ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة العشيرة المبينة سابقاً، تسهم بشكل إيجابي في الحد من مشاعر اللامبالاة وعدم الثقة بالنفس لدى الموظفين، وبالتالي تحد من موافقتهم بشكل تلقائي على كل ما يقوله المسؤولون عنهم، لأن البيئة التنظيمية التي تسودها ثقافة العشيرة تشجع موظفيها على المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتقدر دورهم ومساهماتهم.

### 2. ثقافة التشبع السائدة، وصوت الموافقة والقبول:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة، وصوت الموافقة والقبول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.277)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.003)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع، قلَّ صوت الموافقة والقبول. ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة التشبع المبينة سابقاً، تزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، وتعزز من حرصهم وارتباطهم بمكان عملهم، فتتخفف مشاعر اللامبالاة لديهم، وبالتالي ينخفض صوت الموافقة والقبول.

### 3. العلاقة بين ثقافة السوق السائدة، وصوت الموافقة والقبول:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت الموافقة والقبول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.197)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.034)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق، زاد صوت الموافقة والقبول، وذلك لأن ثقافة السوق بسماتها المبينة سابقاً لا تأخذ بأفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم؛ لأن لديها توجهات وأهدافاً محددة مسبقاً، وهي تسعى لتحقيق تلك الأهداف والفوز على المنافسين، ما يؤدي لتنامي مشاعر اللامبالاة لدى موظفيها، وانعدام ثقتهم بأنفسهم، فيلجؤون لصوت الموافقة والقبول.

### 4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصوت الموافقة والقبول:

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت الموافقة والقبول: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.124)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.183)، وبذلك تكون أكبر من (0.05)، أي أن ثقافة التسلسل الهرمي لم يكن لها أي تأثير معنوي على صوت الموافقة والقبول، وقد يكون ذلك ناتجاً عن أن ثقافة التسلسل الهرمي السائدة في الوزارة تؤدي إلى تنامي مشاعر اللامبالاة وانخفاض الثقة بالنفس لدى موظفيها، وبالتالي فهم يمتنعون عن مشاركة ما لديهم من أفكار وآراء ومعلومات ومقترحات بدرجة أعلى من الموافقة بشكل تلقائي على كل ما يقوله المسؤولون عنهم، ومن ثم يكون صمت الموافقة والقبول أكثر حضوراً ووضوحاً من صوت الموافقة والقبول، ما يعني أن تأثير



زيادة ثقافة التسلسل الهرمي السائدة كان تأثيراً ظاهرياً  
ثانياً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية  
غير معنوي إحصائياً، مقارنة بصمت الموافقة والقبول.  
السائدة وصوت الحماية الذاتية

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية وصوت الحماية الذاتية

صوت الحماية الذاتية		
ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	-0.270
	Sig. (2-tailed)	0.003
ثقافة التشبع	Pearson Correlation	-0.271
	Sig. (2-tailed)	0.003
ثقافة السوق	Pearson Correlation	0.264
	Sig. (2-tailed)	0.004
ثقافة التسلسل الهرمي	Pearson Correlation	0.181
	Sig. (2-tailed)	0.045

#### 1. ثقافة العشيرة السائدة وصوت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.270)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.003)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العشيرة بسماتها الإيجابية المبينة سابقاً، يقل صوت الحماية الذاتية. ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تسودها ثقافة العشيرة يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتنعهم لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والأفكار والمقترحات.

#### 2. ثقافة التشبع السائدة وصوت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصوت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.271)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.003)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التشبع، قلّ صوت الحماية الذاتية: ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة التشبع الإيجابية المبينة سابقاً، يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتنعهم لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء والمقترحات.

#### 3. ثقافة السوق السائدة، وصوت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.264)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.004)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة السوق، زاد صوت الحماية الذاتية. ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة السوق المبينة سابقاً، لا يشعر أفرادها بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات أو الإدلاء بالآراء، وهو ما يؤدي لزيادة الشعور بالحاجة إلى الحماية الذاتية؛ فيتنامي لديهم هذا النوع من أنواع الصوت التنظيمي.

#### 4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصوت الحماية الذاتية:

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت الحماية الذاتية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.181)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.045)، وبذلك تكون أقل من (0.05). وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة التسلسل الهرمي، زاد صوت الحماية الذاتية. ما يعني أن البيئة التنظيمية التي تتسم بسمات ثقافة

التسلسل الهرمي المبينة أعلاه، لا يشعر أفرادها بالأمن الوظيفي، وتتنامي لديهم مشاعر الخوف المرتبطة بتقديم المعلومات الحقيقية أو الإدلاء بالآراء المخالفة لآراء المسؤولين عنهم، وبالتالي فهم يحرصون على طرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها تجنيبهم أي عقوبات، أو تحميلهم أي مسؤوليات، من خلال إظهار موافقتهم على أقوال مسؤوليهم، ومحاولتهم تجميل أفعالهم والثناء عليها.

ثالثاً: اختبار العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين أنواع الثقافات التنظيمية وصوت المسؤولية الاجتماعية

صوت المسؤولية الاجتماعية		
ثقافة العشيرة	Pearson Correlation	0.140
	Sig. (2-tailed)	0.065
ثقافة التشبع	Pearson Correlation	0.950
	Sig. (2-tailed)	0.264
ثقافة السوق	Pearson Correlation	-0.163
	Sig. (2-tailed)	0.059
ثقافة التسلسل الهرمي	Pearson Correlation	-0.168
	Sig. (2-tailed)	0.052

## 2. ثقافة التشبع السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية:

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.095)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.264)، وبذلك تكون أكبر من (0.05). وهذا يعني بأن ثقافة التشبع – وعلى الرغم من كل سماتها الإيجابية المبينة سابقاً – إلا أنه لم يكن لها تأثير معنوي إيجابي ملموس على زيادة صوت المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين في الوزارة.

## 3. ثقافة السوق السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية:

تبين عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين ثقافة السوق السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.163)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.059)، وبذلك تكون أكبر من (0.05). وهذا يعني بأن ثقافة السوق بسماتها المبينة سابقاً، لم يكن لها تأثير معنوي على صوت المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

## 1. ثقافة العشيرة السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية:

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة العشيرة السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.140)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha$ ) (0.065)، وبذلك تكون أكبر من (0.05). ويمكن تفسير ذلك بأن السمات الإيجابية لثقافة العشيرة المبينة سابقاً، لم تؤثر بشكل جوهري وملموس على زيادة صوت المسؤولية الاجتماعية. وهذه النتيجة لا تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Parcham & Ghasemizad (2017) بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصوت التنظيمي، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: التعاون، والاستقرار، والمرونة. وهي من الأبعاد المميزة لثقافة العشيرة، وبين الأصوات التنظيمية الإيجابية للموظفين (صوت المسؤولية الاجتماعية).

#### 4. ثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وصوت المسؤولية الاجتماعية:

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $-0.168$ ، وكانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $(\alpha)$   $0.052$ ، وبذلك تكون أكبر من  $0.05$ . وبالتالي فإن ثقافة التسلسل الهرمي بسماتها المبنية سابقاً لم يكن لها تأثير معنوي ملموس على صوت المسؤولية الاجتماعية.

وقد يكون ضعف تأثير الثقافات التنظيمية الأربع السائدة على صوت المسؤولية الاجتماعية ناتجاً عن أجواء الترقب والقلق التي تسود البيئة التنظيمية في المنظمات الحكومية الفلسطينية، لوجود توجهات لدى الحكومة لإحالة أعداد كبيرة جداً من الموظفين على التقاعد المبكر الإجباري، وذلك في سياق محاولتها الحد من فاتورة الرواتب؛ تلبية لمتطلبات صندوق النقد الدولي، ما ولّد شعوراً بالإحباط لدى الموظفين لقناعاتهم بعدم وجود معايير تأخذ في الاعتبار الكفاءة والقدرة والتميز، ما يضعف من إحساسهم بالانتماء والرضا الوظيفي، ويؤثر سلباً على توجهاتهم المتعلقة بصوت المسؤولية الاجتماعية.

#### نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أولاً: بينت نتائج الدراسة أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت الثقافة التنظيمية السائدة والمهيمنة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تليها في المرتبة الثانية ثقافة العشيرة، وفي المرتبة الثالثة ثقافة السوق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ثقافة التشعب.

كما بينت النتائج أنها جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وكان هناك وجود متقارب لأنواع الثقافات التنظيمية كافة، ما يستدعي العمل على تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية فيها. وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها كل من Cameron & Quinn (2006)، وللذان أشارا إلى أن معظم المنظمات طورت أسلوباً ثقافياً مهيمناً، لكن نادراً ما يكون للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل

هناك مزيج من الثقافات داخل المنظمات رغم هيمنة إحداها على الأنواع الأخرى.

ثانياً: بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية هو أكثر أنواع الصمت التنظيمي انتشاراً لدى الموظفين في الوزارة، إذ جاء بدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية صمت الموافقة والقبول الذي جاء بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صمت الحماية الذاتية وبدرجة متوسطة أيضاً.

ثالثاً: بينت النتائج أن صوت المسؤولية الاجتماعية هو أكثر أنواع الصوت التنظيمي انتشاراً لدى الموظفين في الوزارة، وقد جاء بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء صوت الحماية الذاتية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء صوت الموافقة والقبول وبدرجة منخفضة.

رابعاً: فيما يتعلق بالعلاقة ما بين الثقافات التنظيمية السائدة، والأنواع المختلفة للصمت التنظيمي، بينت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين: ثقافتَي العشيرة والتشعب السائدتين، وصمت الموافقة والقبول، وبين ثقافتَي العشيرة والتشعب السائدتين وصمت الحماية الذاتية، وبين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين وصمت المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني رفض الفرضيات الصفريّة لتلك الثقافات، وقبول الفرضيات البديلة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين: ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين وصمت الموافقة والقبول، وبين ثقافتَي السوق والتسلسل الهرمي السائدتين وصمت الحماية الذاتية، وبين ثقافة العشيرة السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني رفض الفرضيات الصفريّة لتلك الثقافات وقبول الفرضيات البديلة.

السلبية للصمت والصوت التنظيمي فيها: (الموافقة والقبول، والحماية الذاتية).

2. معالجة الأسباب المؤدية لأنواع السلبية للصمت والصوت التنظيمي والمرتبطة بثقافتي السوق والتسلسل الهرمي، من خلال تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم من جهة، وبقيادة الوزارة من جهة أخرى، وإتاحة المجال لمشاركتهم في تقديم ملحوظاتهم وأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم، بعيداً عن مشاعر الخوف المرتبطة بتقديمها، واحترام تلك المقترحات، ورغد الموظفين بالتغذية الراجعة بشأنها في الوقت المناسب، وتعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، وإتاحة المجال للاتصالات متعددة الاتجاهات في الوزارة، وتسهيل عملية تدفق المعلومات، والحد من البيروقراطية والجمود والتحكم، والأجواء التنافسية السلبية.

3. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بدور وتأثير الثقافة التنظيمية في تحديد الأنواع المختلفة للصمت والصمت التنظيمي في المنظمات الحكومية الفلسطينية منها والعربية، خاصة أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة وإطلاعها - التي تتناول العلاقة ما بين المتغيرات سابقة الذكر في المنظمات الحكومية.

#### مراجع الدراسة:

##### أولاً: المراجع العربية

أحمد، محمد. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل، (2)، 159-208.

السحباني، حسام. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة: غزة، فلسطين.

الصليبي، رائد. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية. (رسالة ماجستير

• عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ثقافة التشبع السائدة وصمت المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية في هذا المجال.

خامساً: وفيما يتعلق بالعلاقة ما بين الثقافات التنظيمية السائدة، والأنواع المختلفة للصوت التنظيمي، بينت نتائج الدراسة ما يلي:

• وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين: ثقافتي العشيرة والتشبع السائدين، وصوت الموافقة والقبول، وبين ثقافتي العشيرة والتشبع السائدين وصوت الحماية الذاتية، وهذا يعني رفض الفرضيات الصفرية لتلك الثقافات وقبول الفرضيات البديلة.

• وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين: ثقافة السوق السائدة وصوت الموافقة والقبول، وبين ثقافتي السوق والتسلسل الهرمي السائدين وصوت الحماية الذاتية، وهذا يعني رفض الفرضيات الصفرية لتلك الثقافات وقبول الفرضيات البديلة.

• عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنواع الثقافات التنظيمية السائدة كافة: (العشيرة، والتشبع، والسوق، والتسلسل الهرمي) وصوت المسؤولية الاجتماعية، وبين ثقافة التسلسل الهرمي السائدة وصوت الموافقة والقبول، وهذا يعني قبول الفرضيات الصفرية لتلك الثقافات.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء العلاقة الارتباطية الواضحة ما بين الأنواع الأربعة للثقافات التنظيمية، وبين الأنواع المختلفة للصمت والصوت التنظيمي، والتي بينتها نتائج الدراسة، توصي الباحثة الجهات المعنية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بما يلي:

1. بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالخصائص الإيجابية المميزة لثقافتي العشيرة والتشبع، للحد من الأنواع

- عبود، زينب، وحسين، ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. *مجلة جامعة بابل/العلوم المصرفية والتطبيقية*، 14(1)، 233-259.
- عوض، ديمة. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية-دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس: القدس، فلسطين.
- غوغة، هنية، وعويس، رفيدة. (2021). أثر الصمت التنظيمي في أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل، الجزائر.
- مشاركة، عودة، ومصالح، عطية. (كانون الأول، 2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 1(4)، 15-40.
- غير منشورة). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى: غزة، فلسطين.
- الطائي، منى. (أيلول، 2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة*، 37(3)، 59-79.
- الظفري، سعيد، والسعيدية، ضحيوة. (2021). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21(1)، 373-400.
- عبد الخير، فرح، بدوي، مأمون، وعبد الله، بثينة. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية: وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية القضايف أنموذجاً. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(1)، 1-23.
- عبد الرازق، خالدية، عباس، سامي، وأحمد، حميد. (آذار، 2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد توجه الاستراتيجي للمنظمة-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 151-178.
- citizenship behavior - an applied study on public cadre workers affiliated with the education sector at Mansoura University. *Journal of Trade and Finance*, (2), 159-208.
- Al-Sahbani, H. (2016). Organizational culture and its impact on the development of creative behavior in the Palestinian ministries in the Gaza Strip. (Unpublished Master Thesis). The joint program between Al-Aqsa University and the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, Leadership and Management Program: Gaza, Palestine.
- Al-Saleeby, R. (2019). The role of organizational silence in the creative behavior of employees of the Maritime Police. (Unpublished Master Thesis). Joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University: Gaza, Palestine.
- Al-Taie, M. (September, 2017). The role of organizational culture in building an

- effective organization. *Arab Journal of Management*, 37(3), 59-79.
- Al-Zafari, S., & Al-Saeedia, D. (2021). Organizational silence and its relationship to organizational justice among workers in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 21(1), 373-400.
- Awad, D. (2018). The role of organizational culture in enhancing administrative creativity in the institutions of the Palestinian Authority - a case study of the Palestinian Ministry of Interior. (Unpublished Master Thesis). Institute for Sustainable Development, Al-Quds University: Jerusalem, Palestine.
- 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.
- Bordbar, G., Shad, F., Rahimi, E., & Rostami, N. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(3), 198-207.
- Bremer, M. (2019). Organizational Culture Assessment Instrument Theory and Tool plus the OCAI online products and services. OCAI online, 1-16. [https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai\\_leaflet.pdf](https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 3(1), 135-145.
- Dimitris, B., and Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management. Athens University of economics and business, 1-19.
- 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.
- Gogha, H., & Owaisi, R. (2021). The impact of organizational silence on the performance of human resources (a case study of the Jinn-Jijel Port Corporation). (Unpublished Master Thesis). University of Mohamed Siddik Ben Yahya: Jijel, Algeria.
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organization's culture and innovation, the impact of organizational culture on university innovativeness. *PLOS ONE*, 16(1), 1-21.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty, responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). Culture and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (2nd ed). McGraw Hill.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- 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.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The Analysis of Organizational Culture Values in Public Sectors in LATVIA. *Review of Innovation and Competitiveness* 2(4), 19-36.



- Ja'farian, R., Hoshyar, V., & Yazdanmehr, E. (2019). Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: the Case of Ferdowsi University Employees. *International Journal of Management and Humanities*, 4(2), 30-40.
- Kim, J., & Hoon Ko, S. (2020). The effect 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.
- Kowtha, N., Landau, J., & Beng, C. (2001). The culture of voice: exploring the relationship between employee voice and organizational culture. Research Paper Series: National University of Singapore, Faculty of Business Administration. 1-34.
- Koyluoglu, A. S., Bedukb, A., Dumanc, L. & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), 536-545.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725
- Musharqa, O., & Musleh, A. (December, 2015). Organizational culture and its role in enhancing job loyalty among workers in government ministries in Palestine. *Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research and Studies*, 1 (4), 15-40
- Nafei, W. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- 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.
- O'RIORDAN, J. (2015). ORGANISATIONAL CULTURE AND THE PUBLIC SERVICE. STATE OF THE PUBLIC SERVICE SERIES.
- Panagiotis, M., SahinidisAlexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415 – 424.
- Parcham, E., & Ghasemizad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 25-30.
- Premeaux, S., F., & Bedeian, A., G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 398-418.
- Rus, M., & Rusu, D. (2014). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (187), 565 – 569.
- Rusbult, C., Farrell, Dan, R., Glen, M., & Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, *Loyalty and Neglect*. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.



- Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change. Jossey-Bass.
- Serrat, O. (2009). Building a Learning Organization. Knowledge Solutions.
- Thompson, S. K. (2012). Sampling. John Wiley & Sons, Inc, Publications.
- Um-e-Rubbab, & Naqvi, S. M., (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. PLOS ONE, 15(9), 1-17.
- 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.
- Yusuf, F. A. (2020). *The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia*. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.