

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين: أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية

الوحيدي، عبير محمد سليم، و عمران، محمد. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين: أنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.  
<http://search.mandumah.com/Record/1403013> مسترجع من

Prepared by



تعتمد الدراسة كما هو شائع في أدبيات السلوك والتنظيم وهو نموذج شين لمستويات الثقافة (الرموز والآثار الظاهرة، القيم المعلنة، الافتراضات الأساسية) وعلى إطار القيم المتنافسة لكامرون وكوين بوصفهما عدستين تفسيريتين ترسمان خريطة الثقافة وتُقاس عبرهما أبعادها.

قوة هذين الإطارين أنهما يقدمان لغة مشتركة ومقاييس عملية تمكّن من تشخيص “ما هو قائم” مقابل “ما هو مأمول”، وتربط الثقافة بأنماط سلوكية مثل الصمت والصوت التنظيمي، لكن هذه القوة ذاتها تُخفي افتراضًا حاسمًا: استقرار النسق التنظيمي بما يسمح بترسخ افتراضات عميقة يمكن رصدها عبر استبيانات؛ وهو افتراض يتعرّض للاهتزاز في بيئة جامعية تتعامل مع تقلّبات سياسية واقتصادية وتشغيلية متواترة، ما يجعل الثقافة أكثر سيولة وتجزؤًا وأقلّ قابلية للالتقاط بوسائط قياس مقطعية...:

## محدودية ملائمة نموذج شين للسياق الفلسطيني

رغم أن نموذج شين يوفر إطارًا متينًا لتحليل الثقافة التنظيمية من خلال مستوياتها الثلاثة (الآثار الظاهرة، القيم المعلنة، الافتراضات الأساسية)، إلا أنه يفترض استقرارًا نسبيًا للبيئة التنظيمية يسمح بترسيخ افتراضات عميقة. هذا الافتراض لا يتماشى مع واقع الجامعات الفلسطينية التي تعيش في بيئة متقلبة سياسيًا واقتصاديًا، حيث تتغير السياسات والإجراءات والقيادات بوتيرة قد تمنع تكوّن افتراضات أساسية موحّدة، كما أن قياس الثقافة في هذا النموذج غالبًا ما يلتقط القيم المعلنة أكثر من الافتراضات الضمنية، ما قد يؤدي إلى قراءة غير مكتملة لدوافع الصمت أو الصوت التنظيمي.

يوفر هذا الإطار تصنيفًا واضحًا لأربعة أنماط ثقافية (العشيرة، الابتكار، السوق، الهرمية) ويتيح أداة قياس معيارية (OCAI) لتشخيص الثقافة الحالية والمفضلة. غير أن بنيته النظرية تقوم على افتراض الفصل النسبي بين هذه الأنماط، وهو ما يصعب تطبيقه في السياق الفلسطيني حيث تتداخل الخصائص الهرمية الصارمة مع الروابط الاجتماعية القوية، أو تمتزج المرونة الابتكارية في بعض الوحدات مع الانضباط الشديد في أخرى. كما أن أداة OCAI تفرض توزيعًا قسريًا للنقاط بين الأنماط، مما قد يشوّه التمثيل الواقعي للثقافات الهجينة، ويتسم الإطار بنزعة "ساكنة" لا تلتقط التحولات السريعة في الثقافة نتيجة أحداث سياسية أو قرارات إدارية مفصلية، بينما سلوكيات الصمت والصوت بطبيعتها متأثرة بزمنية الموقف وظروفه..

## محدودية القدرة التفسيرية في ظل العوامل الخارجية

كلا الإطارين (شين و CVF) يركزان على العوامل الداخلية للمنظمة في تفسير السلوكيات، لكن في الجامعات الفلسطينية، تلعب العوامل الخارجية مثل البيئة السياسية، والقيود القانونية، وضغوط السمعة دورًا حاسمًا في تشكيل الصمت أو الصوت، إغفال هذه المتغيرات يترك فجوة تفسيرية واضحة، إذ قد يصمت الأكاديمي أو يتحدث بدافع ضغوط خارجية لا علاقة لها بالثقافة التنظيمية الداخلية كما تصفها هذه النماذج..

## مدى واقعية الافتراضات النظرية في البيئة المدروسة

تستند النظريتان إلى افتراضات ضمنية حول سلوك الأفراد في بيئات العمل، مثل أن العاملين يتخذون قراراتهم بالصوت أو الصمت بناءً على القيم الراسخة والأمان النفسي الذي توفره الثقافة التنظيمية، إلا أن هذه الافتراضات قد لا تكون واقعية في الجامعات الفلسطينية، حيث قد تدفع اعتبارات أخرى مثل الخوف من فقدان الوظيفة، أو حساسية القضايا السياسية، أو الانتماءات الاجتماعية إلى اتخاذ قرارات لا تعكس بالضرورة الثقافة المعلنة أو الافتراضات العميقة، هذا التباين بين النظرية والواقع قد يحد من دقة النتائج إذا لم يتم أخذه بالحسبان.

كل من نموذج شين وإطار القيم المتنافسة يقدمان توصيفًا للحالة الثقافية في لحظة زمنية محددة، لكنهما يفتقران إلى آلية واضحة للتنبؤ بكيفية تغير الثقافة أو السلوكيات التنظيمية عبر الزمن، في بيئة متقلبة كالبيئة الفلسطينية، قد تتغير أنماط الصمت والصوت بسرعة استجابة لأحداث سياسية أو إدارية مفصلية، وهو ما يجعل النتائج المستندة إلى هذه الأطر عرضة لأن تصبح قديمة أو غير صالحة بعد فترة قصيرة.

## ضعف القدرة على كشف الديناميكيات الخفية للصمت والصوت

يركّز الإطاران على الثقافة كعامل مؤثر، لكنهما لا يتعمقان بما يكفي في الديناميكيات الخفية التي قد تحكم الصمت والصوت، مثل الصراعات الداخلية، أو العلاقات غير الرسمية، أو شبكات النفوذ غير المرئية داخل الجامعة، وهذه العوامل قد تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل المناخ الذي يقرر فيه الأفراد ما إذا كانوا سيتحدثون أم يصمتون، ومع ذلك فهي لا تندرج ضمن أدوات القياس أو التحليل في هذين النموذجين.

على الرغم من أن أداة OCAI في إطار القيم المتنافسة توفر آلية كمية لقياس الثقافة، إلا أنها تعتمد على التقييم الذاتي للأفراد، ما يجعلها عرضة للتحيزات الاجتماعية أو محاولات تقديم صورة مثالية عن المؤسسة، كما أن أدوات قياس نموذج شين غالبًا ما تتطلب تحليلًا نوعيًا معمقًا للوصول إلى الافتراضات الأساسية، وهو ما قد يكون صعب التنفيذ على نطاق واسع، وهذه التحديات المنهجية قد تؤثر على مصداقية البيانات المستخلصة وبالتالي على قوة الاستنتاجات.

### أولاً: نقاط القوة

يتميز نموذج شين وإطار القيم المتنافسة بكونهما من أكثر النماذج رسوخاً وانتشاراً في دراسة الثقافة التنظيمية، وهو ما يمنح الدراسة قاعدة علمية متينة تتيح لها الانطلاق من مرجعيات معترف بها في الأدبيات العالمية، هذه المكانة الأكاديمية للنظريتين تتيح أيضاً إمكانية مقارنة نتائج البحث بسهولة مع أبحاث سابقة، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للمقارنة والتفسير، ويمتلك كل إطار منهما قوة تشخيصية واضحة؛ فنموذج شين يتيح تحليل الثقافة على ثلاثة مستويات متداخلة تبدأ من المظاهر السطحية الملموسة وتنتهي بالافتراضات العميقة غير المعلنة، بينما يقدم إطار القيم المتنافسة تصنيفاً رباعياً لأنماط الثقافة (العشيرة، الابتكار، السوق، الهرمية) مدعوماً بأداة قياس عملية (OCAI)، مما يسهل عملية التقييم الكمي والنوعي للثقافة التنظيمية.

### أولاً: نقاط القوة

كما أن قدرة الإطارين على الربط المباشر بين الأبعاد الثقافية والسلوكيات التنظيمية مثل الصمت الدفاعي أو الصوت التعزيزي تمنح الباحث أداة تفسيرية قوية لفهم التفاعلات داخل بيئة العمل الأكاديمية، والأهم أن هذه النماذج تتمتع بمرونة نسبية تسمح بتكييف بعض مؤشراتهما مع طبيعة القطاع أو البيئة محل الدراسة، الأمر الذي يتيح مواءمتها مع أهداف البحث ومتطلبات السياق المحلي.

### ثانيًا: نقاط الضعف

رغم ما سبق من مزايا، فإن للنظريتين قيودًا جوهرية عند تطبيقهما في السياق الفلسطيني، لا سيما في الجامعات.

أول هذه القيود هو افتراض الاستقرار النسبي للثقافة التنظيمية، وهو افتراض يصعب تحقيقه في بيئة تتسم بالتقلبات السياسية والاقتصادية والتشريعية، حيث قد تتغير أنماط القيم والسلوكيات بسرعة تفوق قدرة النماذج على رصدها.

ثانيًا تركز النظريتان على العوامل الداخلية للمؤسسة وتغفلان بدرجة كبيرة تأثير العوامل الخارجية – مثل الضغوط السياسية وحساسية السمعة المجتمعية والتي قد تكون أكثر حسماً في تشكيل قرارات الأفراد بالصمت أو التعبير عن آرائهم.

### ثانيًا: نقاط الضعف

وثالثًا: يقوم نموذج شين على فرضية التجانس الثقافي داخل المنظمة، بينما الواقع في الجامعات الفلسطينية يكشف عن وجود ثقافات فرعية متباينة بين الكليات والإدارات، ما يؤدي إلى أنماط سلوك مختلفة قد لا تعكس "ثقافة موحدة".

إن أدوات القياس تمثل قيدًا مهمًا؛ إذ تفرض أداة OCAI في إطار القيم المتنافسة توزيعًا قسريًا للنقاط بين الأنماط الأربعة، ما قد يختزل أو يشوه صورة الثقافة الهجينة، بينما تميل تطبيقات نموذج شين إلى الاكتفاء بقياس القيم المعلنة دون الغوص بعمق في الافتراضات الضمنية إلا عبر أساليب نوعية تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين.

### ثانيًا: نقاط الضعف

وتقدم النظريتان صورة ثابتة للحالة الثقافية دون آلية واضحة للتنبؤ بكيفية تغيرها أو تغير السلوكيات المرتبطة بها عبر الزمن، الأمر الذي يحد من فاعليتهما في بيئة ديناميكية كالبيئة الفلسطينية. وأخيرًا، فإن الاعتماد الحصري على هذه الأطر الثقافية يحرم الدراسة من إثراء التحليل عبر دمج نظريات مكّلة مثل العدالة التنظيمية أو رأس المال الاجتماعي أو الحفاظ على الموارد التي يمكن أن تقدم تفسيرات أكثر شمولًا ودقة لبعض أبعاد الصمت والصوت التنظيمي.

يمكن القول إن اختيار نموذج شين وإطار القيم المتنافسة كأساس نظري للدراسة يمثل قرارًا علميًا مبررًا من حيث قوة هذين الإطارين وانتشارهما الواسع وقدرتهما على تقديم توصيف منهجي للثقافة التنظيمية وربطها بالسلوكيات التنظيمية المستهدفة. فهما يقدمان لغة مشتركة وأدوات قياس معروفة تساعد على بناء نتائج قابلة للمقارنة والتفسير في ضوء الأدبيات السابقة.

إن تطبيقهما في سياق الجامعات الفلسطينية يستلزم إدراكًا واعيًا لحدودهما النظرية والمنهجية، لاسيما ما يتعلق بافتراض الاستقرار والتجانس الثقافي، وتجاهل الأبعاد الخارجية المؤثرة، ومحدودية القدرة على استيعاب الثقافة الهجينة أو التنبؤ بتغييراتها عبر الزمن. ومن ثم، فإن قيمة هذه الأطر النظرية تكمن في استخدامها كنقطة انطلاق قوية، مع ضرورة تكيفها وفق خصوصية البيئة المدروسة، ودمجها حيثما أمكن مع نظريات مكّلة تمنح التحليل شمولية وعمقًا أكبر، بما يعزز صلاحية النتائج ويقوي الأساس العلمي للتوصيات المترتبة عليها.



# Thank You