



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي
الفلسطينية: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية

**The Impact of Work Stress on Organizational Silence in
Palestinian Higher Education Institutions: The Mediating Role
of Quality of Work Life**

إعداد:

براءة سليمان إسماعيل صلاح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة
والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025



Al-Quds Open University
Deanship of Graduate Studies and
Scientific Research

**تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي
الفلسطينية: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية**

**The Impact of Work Stress on Organizational Silence in
Palestinian Higher Education Institutions: The Mediating Role
of Quality of Work Life**

Prepared by:

Bara'a Suleiman Ismail Salah

Supervised by:

Prof. Dr. Fathallah Ghanem

This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the Master's degree in Leadership and Strategic Management

Al-Quds Open University (Palestine)

2025

تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: الدور
الوسيط لجودة الحياة الوظيفية

**The Impact of Work Stress on Organizational Silence in Palestinian
Higher Education Institutions: The Mediating Role of Quality of
Work Life**

إعداد:

براءة سليمان اسماعيل صلاح

بإشراف:

الأستاذ الدكتور فتح الله أحمد غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/09/08

أعضاء لجنة المناقشة



..... مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

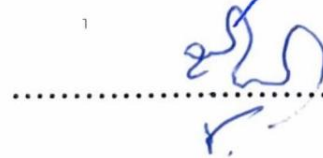
أ.د. فتح الله أحمد غانم



..... عضواً

جامعة القدس المفتوحة

د. محمود ابراهيم ملحم



..... عضواً

جامعة النجاح الوطنية

د. عبد الفتاح أحمد الشملة

إقرار وتفويض

أنا الموقع أدناه براءة سليمان اسماعيل صلاح / أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الإسم: براءة سليمان اسماعيل صلاح

الرقم الجامعي: 0330012310031

التوقيع: 

التاريخ: 2025/09/08م

الإهداء

إلى كل عابر من هذا الطريق...

إلى كل اللذين يزهر التعب من أجلهم إنجازا...

إلى الوطن الذي تسكنه الروح... فلسطين

إلى المجد وإلى الخلود وإلى الحكاية التي لا تنتهي... شهداؤنا الأبرار

إلى القابضين على جمر الكرامة... أسرانا البواسل

إلى رائحة الرضا التي تصاحبني حيثما حللت... أبي وأمي

إلى السند الذي لا يميل... أخوتي

إلى شريك العمر ورفيق الروح... زوجي

إلى زادي وزوادي... صغيري العزيزين... أيهم وصالح

إلى من فتحوا لي قلوبهم قبل أبوابهم... أهل زوجي

إلى الأصدقاء الذين وفوا بالعهد والوعد...

أهدي حصيلة جهدي عرفانا وامنتانا...

الباحثة

براءة سليمان إسماعيل صلاح

الشكر والتقدير

﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ (النمل آية: 19)

بحمدِ الله وتوفيقه، ومع إتمام خاتمة هذا الجهد العلمي، يجدرُ تقديمُ كلماتِ شكر وامتنانٍ لكلِّ من كان له دورٌ في إنجاز هذه الرسالة. يُرفعُ خالصُ الشكرِ وعظيمُ الامتنانِ إلى المشرف والأستاذ الفاضل أ. د. فتح الله غانم، الذي لم يدَّخر جهدًا في التوجيه والإرشاد، فكان لعلمه الغزير، ونصائحه الثمينة، ودعمه المتواصل أثر كبير في بلوغ هذا العمل صورته النهائية. كما تُوجَّه أسْمى آيات التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور محمود إبراهيم ملحم ممتحنًا داخليًا، والدكتور عبد الفتاح الشملة ممتحنًا خارجيًا، لما بذلوه من وقتٍ وجهدٍ في قراءة الرسالة، وما أغنوها به من ملاحظاتٍ ببناءة واقتراحات قيِّمة.

ويتوجَّه الامتنانُ أيضًا إلى جامعة القدس المفتوحة ممثلةً برئيسها أ. د. إبراهيم الشاعر، وإلى كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلةً بعميدها د. صلاح صبري، وإلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية، لا سيَّما أساتذة تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية، الذين كان لعلمهم وتوجيههم الأكاديمي أثر بالغ في تعميق الفهم وصقل المهارات البحثية، فكان لهم الفضل بعد الله فيما تحقَّق. كما يُسجَّلُ الشكرُ والامتنانُ للأساتذة الكرام الذين تفضَّلوا بتحكيم أداة الدراسة ومراجعتها بكل دقة واهتمام.

وأخيرًا، تُخصُّ عَيْنَةُ الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في جنوب الضفة الغربية بوافر الشكر والتقدير، لما أبدوه من تعاونٍ صادقٍ ومشاركةٍ فاعلةٍ كان لها الأثر البالغ في إتمام هذا العمل البحثي.

الباحثة

براءة سليمان إسماعيل صلاح

تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية

إعداد: براءة سليمان إسماعيل صلاح

ياشرف: أ. د. فتح الله غانم

2025

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار التأثير بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات جنوب الضفة الغربية (مدينتي بيت لحم والخليل)، والبالغ عددهم (832) عضوًا، موزعين على ثماني جامعات. تم تحديد حجم العينة بـ (263) مفردة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون، إلا أن عدد الاستجابات الفعلية بلغت (287)، بنسبة استرداد بلغت (109%)، وقد تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار 26 وبرنامج Smart PLS الاصدار 3.

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر (جزئي) دال إحصائيًا لضغوط العمل في الصمت التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فبلغت قيمة P للتأثير الكلي غير المباشر (0.004) و T (2.895)، وكان بُعد "صراع الدور" الأكثر تأثيراً حيث بلغت قيمة P (0.000) بينما بلغت قيمة T (3.704)، وهذا يعني إن لصراع الدور دوراً كبيراً في تراجع جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الصمت التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الباحثة إدارات الجامعات في جنوب الضفة الغربية بالعمل على الحد من "صراع الدور"، من خلال تقليل تداخل المهام وتوضيح الأدوار الوظيفية، بما يسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية والحد من الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية.

The Impact of Work Stress on Organizational Silence in Palestinian Higher Education Institutions: The Mediating Role of Quality of Work Life

Prepared By: Bara'a S. Salah

Supervised By: Prof. Dr. Fathallah Ghanem

2025

Abstract

This study aimed to examine the relationship between work stress and organizational silence in the presence of quality of work life as a mediating variable in Palestinian higher education institutions. The researcher adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all faculty members in universities located in the southern West Bank (Bethlehem and Hebron), totaling 832 members distributed across eight universities. The sample size was determined to be 263 individuals according to Stephen Thompson's formula; however, the actual number of responses reached 287, yielding a response rate of 109%. The questionnaire was distributed using the simple random sampling method, and data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26 and Smart PLS version 3.

The results of the path analysis revealed a statistically significant partial indirect effect of work stress on organizational silence through quality of work life as a mediating variable at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). The p-value for the total indirect effect was (0.004) with a T-value of (2.895). Among the dimensions of work stress, "role conflict" had the strongest effect, with a p-value of (0.000) and a T-value of (3.704), indicating that role conflict significantly contributes to the deterioration of quality of work life, which in turn leads to increased organizational silence.

In light of these findings, the researcher recommends that university administrations in the southern West Bank work to reduce "role conflict" by minimizing task overlap and clarifying job roles, in order to enhance the quality of work life and reduce organizational silence among faculty members.

Keywords: Work stress, Organizational silence, Quality of work life.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	ت
الشكر والتقدير.....	ث
ملخص.....	ج
Abstract.....	ح
قائمة المحتويات.....	خ
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الاشكال.....	ص
قائمة الملاحق.....	ص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
المقدمة.....	2
1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	3
1.2 أهمية الدراسة.....	6
1.2.1 الأهمية العلمية.....	6
1.2.2 الأهمية العملية.....	7
1.3 أهداف الدراسة.....	7
1.4 فرضيات الدراسة.....	8
1.5 حدود الدراسة.....	10
1.6 محددات الدراسة.....	10
1.7 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	15
مقدمة.....	16
2.1 المبحث الأول: ضغوط العمل.....	16
2.1.1 المقدمة.....	16
2.1.2 مفهوم ضغوط العمل.....	17

18	2.1.3 مراحل ضغوط العمل
20	2.1.4 مصادر ضغوط العمل
22	2.1.5 أنواع ضغوط العمل
22	2.1.6 عناصر ضغوط العمل
23	2.1.7 خصائص ضغوط العمل
24	2.1.8 الآثار الناتجة عن ضغوط العمل
25	2.1.9 طرق إدارة ضغوط العمل
27	2.2 المبحث الثاني: الصمت التنظيمي
27	المقدمة
27	2.2.1 مفهوم الصمت التنظيمي
29	2.2.2 مراحل الصمت التنظيمي
29	2.2.3 أسباب الصمت التنظيمي
30	2.2.4 أنواع الصمت التنظيمي
32	2.2.5 أبعاد الصمت التنظيمي
32	2.2.6 نتائج الصمت التنظيمي
33	2.2.7 طرق الحد من الصمت التنظيمي
34	2.3 المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية
34	مقدمة
35	2.3.1 تعريف جودة الحياة الوظيفية
36	2.3.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية
36	2.3.3 أهداف جودة الحياة الوظيفية
37	2.3.4 طرق قياس جودة الحياة الوظيفية
38	2.3.5 أبعاد جودة الحياة الوظيفية
39	2.3.6 معايير تطبيق جودة الحياة الوظيفية
40	2.3.7 تحسين جودة الحياة الوظيفية
41	2.3.8 جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل

42	2.3.9 جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالصمت التنظيمي
45	2.4 المبحث الرابع: مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية
50	2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
50	2.5.1 الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل والصمت التنظيمي
52	2.5.2 الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل
56	2.5.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي
60	2.5.4 الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية
67	2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة
73	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
74	مقدمة
74	3.1 منهج الدراسة
74	3.2 مجتمع الدراسة
75	3.3 عينة الدراسة
78	3.4 أدوات الدراسة وخصائصها
79	3.5 صدق الاستبانة
79	3.5.1 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة
80	3.5.2 الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة
80	أ- صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity)
83	ب- الثبات لمقاييس الدراسة
85	3.5.3 تصحيح مقاييس الدراسة:
86	3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة:
87	3.7 المعالجات الإحصائية
87	3.8 متغيرات الدراسة
88	3.9 أنموذج الدراسة
92	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
93	مقدمة

93	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
93	4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
98	4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
104	4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
109	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
109	4.4 نتائج الفرضية الرئيسة الأولى H_1
111	4.5 نتائج الفرضية الرئيسة الثانية H_2
112	4.6 نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة H_3
113	4.7 نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة H_4
115	4.8 نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة H_5
120	4.9 نتائج الفرضية الرئيسة السادسة H_6
125	4.10 نتائج الفرضية الرئيسة السابعة H_7
138	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
139	المقدمة.....
139	5.1 استنتاجات الدراسة
162	5.2 نتائج الدراسة.....
164	5.3 التوصيات
165	5.4 الدراسات المستقبلية
166	المصادر والمراجع
136	الملاحق

قائمة الجداول

64	جدول (1): ملخص الدراسات السابقة
75	جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة
76	جدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
79	جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي
80	جدول (5): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "ضغوط العمل" مع الدرجة الكلية
81	جدول (6): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "الصمت التنظيمي" مع الدرجة الكلية
82	الجدول (7): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "جودة الحياة الوظيفية" مع الدرجة الكلية
84	الجدول (8): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة
86	الجدول (9): درجات مقياس ليكرت الخماسي
	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس ضغوط
93	العمل وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس عبء العمل
94	وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس صراع الدور
96	وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس غموض الدور
97	وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الصمت
99	التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت
100	الإذعاني وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت الدفاعي
101	وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت الاجتماعي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا	102
الجدول (18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس جودة الحياة الوظيفية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا	104
الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس ظروف العمل المادية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا	105
الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس المكافآت والأجور وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا	106
الجدول (21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا	107
الجدول (22) : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن=287)	109
الجدول (23): نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة	110
الجدول (24): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة	111
الجدول (25): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة	112
الجدول (26): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة	114
الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة)	115
الجدول (28) تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ضغوط العمل تبعاً لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة)	117
الجدول (29): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس ضغوط العمل تبعاً لمتغير الجامعة	119
الجدول (30) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة)	120

الجدول (31): تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة).....	122
الجدول (32): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجامعة	124
الجدول (33) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	125
الجدول (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة).....	126
الجدول (35): تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة- الجامعة).....	127
الجدول (36) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الجامعة	129

قائمة الاشكال

- شكل رقم (1) مراحل ضغوط العمل 20
- شكل رقم (2) عناصر ضغوط العمل 23
- شكل رقم (3) أنواع الصمت التنظيمي 31
- شكل رقم (4) أبعاد جودة الحياة الوظيفية 39
- شكل رقم (5) مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 48
- شكل رقم (6) أنموذج الدراسة 89
- شكل رقم (7) تحليل المسار المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة 110

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (أ): أداة الدراسة بعد التحكيم "الاستبانة" 174
- ملحق (ب): قائمة بأسماء السادة المحكمين 181
- ملحق (ت): كتب تسهيل المهمة 182

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

مما لا شك فيه إن العنصر البشري بات اليوم من أغلى موارد المنظمات وأصلاً هاماً من أصولها؛ فهو المحرك الأساسي للإبداع والابتكار والتميز التنظيمي، لذا ليس بمقدور أي تنظيم مهما كان إنتاجه أو تقليده، وانطلاقاً من هذه الحقيقة تسعى المنظمات الحديثة إلى الاستثمار في تطوير الموارد البشرية بُغية تحقيق النجاح المُستدام والبقاء في سياق المنافسة. ومن هنا دعت الحاجة إلى امتلاك كوادِر بشرية تأخذ زمام المبادرة وتستجيب لتحديات البيئة في الوقت المناسب (جبريل والصويغي، 2020).

تشهد بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تَغَيُّرات مضطربة وتقلبات متسارعة؛ ساهمت بارتفاع مستوى الضغوط التي يمر بها الأفراد، وهذه الضغوط تعتبر من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات لاسيما وأن تأثيرها لا يقف عند كفاءة العمل وحسب بل يطل أداء المنظمة ككل، حيث تتشكل هذه الضغوط بفعل ظروف يعيشها الفرد في مكان عمله، وينتج عنها شعور بالضييق وعدم الراحة والاستقرار، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على الحالة النفسية والجسدية له. ولا ريب أن جميع أفراد التنظيم معرضين لضغوط العمل بغض النظر عن مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية؛ ولكن بدرجات متفاوتة، وبعضهم قد يستجيب لهذه الضغوط بطريقة تحفز على المثابرة والاجتهاد، في حين قد يذهب البعض الآخر إلى منعطف سلبي يتسم باليأس والإحباط (محمد، 2022).

وبناءً على ما يعيشه الإنسان في هذا العصر من إرهاق وتعب وعمل فوق القدرة على الاحتمال ومواقف وأحداث ذات طبيعة ضاغطة؛ تذهب المؤسسات اليوم إلى تبني فلسفة إدارية حديثة تولي اهتماماً خاصاً بجودة الحياة الوظيفية (زوقار وبرسولي، 2021)، والتي تحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين؛ من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة وصحية، تعمل على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي فإنه إذا صلحت جودة الحياة الوظيفية انخفضت الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ عمل أكثر إنتاجية وكفاءة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة بأفكارهم البناءة والإبداعية التي من شأنها أن تحسن أداء المنظمة وفعاليتها التنظيمية (العزيمي، 2023).

وفي هذا الصدد أفادت العديد من الدراسات السابقة والبحوث التنظيمية؛ بوجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل وعدد من الظواهر في بيئة العمل مثل الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومعدل دوران العمل، والاحتراق الوظيفي والمواطنة التنظيمية (أبو علي، 2024) (عبد الله، 2022)، وفي هذا الإطار سيتم تناول موضوع تأثير ضغوط العمل على ظاهرة تُعرف بالصمت التنظيمي؛ ويُذكر أن أول من حاول تسليط الضوء على صمت الموظف هو (Hirschman, 1970)، ومنذ ذلك التاريخ يجذب هذا المفهوم أنظار الباحثين، ووفقاً لـ (يوسف، 2014) فإن الصمت التنظيمي عبارة عن ميل الموظفين إلى نقادي تقديم الرأي أو المعلومات، والامتناع عن التحدث لدى الآخرين في كل ما يتعلق بالعمل من قضايا أو مشكلات، بالإضافة إلى ندرة المشاركة في المناسبات والقضايا أو المشكلات التي تواجه العمل وذلك لأسباب تنظيمية أو فردية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن أغلب الأفراد في المنظمات يلتزمون الصمت تجاه القضايا التي تحصل في بيئة العمل؛ وربما يعود السبب إلى الإدارة وعدم تقبلها لوجهات النظر المخالفة لها حتى لو كانت بناءً شرعية، فتتظر لها كمصدر يهدد وجودها ومصالحها من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يكمن السبب في الموظف نفسه وقناعاته بأنه لا يوجد مجال لتغيير الواقع التنظيمي، كذلك قلقهم من فقدان مسمياتهم الوظيفية أو خسارتهم لحوافز مادية؛ الأمر الذي ينعكس على ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالعجز (الساحلي وبركات وبوحسوها، 2022).

ومن الجدير بالذكر أن بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من البيئات الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على جودة التعليم والبحث الأكاديمي؛ حيث يواجه العاملون فيها ضغوطاً متعددة تتعلق بالأداء الأكاديمي والبحثي، وبالتالي فإن له تداعيات سلبية قد تصل إلى الصمت التنظيمي؛ وعلى حد علم الباحثة، لا توجد دراسات سابقة مدونة جمعت بين المتغيرات الثلاثة في السياق الفلسطيني. لذا، تأتي هذه الدراسة لتقيس تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، الأمر الذي يفتح المجال إلى تقديم رؤى عملية لمؤسسات التعليم العالي حول كيفية التعامل مع تحديات الضغوط في بيئة العمل.

1.1 مشكلة الدراسة وتسائلاتها

بناءً على مجموعة من المقابلات الاستطلاعية بمعدل 15 مقابلة (12 مقابلة مع أعضاء الهيئة التدريسية و 3 مع عمداء من 3 جامعات)؛ ظهر أن هناك تبايناً في إجابات المبحوثين حول تعرضهم

لضغوط العمل، وقد عبرت عن هذه الحالة الدكتور (آ. س) حيث قالت " في ظل الضغوط الأكاديمية الشديدة التي نمر بها، يلفت انتباهي أن تركيز بعض الزملاء يتجه نحو مجرد البقاء على قيد العمل وإنجاز المهام المطلوبة لتجنب أي مشكلات، بدلاً من التفكير بشكل نقدي أو اقتراح تغييرات" وفي ذات السياق قال الدكتور (س. ق) "ضغط العمل يؤثر على أي كادر ولكن بدرجات مختلفة، فيكون التأثير بحسب القدرات الفردية لكل شخص على حدة؛ فمثلاً يوجد كوادرات أكاديمية تتحمل ضغط العمل أكثر من غيرها من الكوادرات. ولكن أعتقد إن تفاقم هذه المشكلة سببه الفشل الإداري بالدرجة الأولى"، وفي هذا الإطار قالت الدكتورة (ن. د) "في بعض الفترات شعرت بإرهاق شديد نتيجة تراكم المهام وضيق المواعيد النهائية، وهذا الأمر انعكس سلباً على أدائي وجودة إنجازي للمهام، كنت أشعر أنني مشتتة، وكنت ألاحظ وجود أخطاء بسيطة تحتاج إلى إعادة التدقيق والتصحيح، يمكن القول أن الضغط في بعض الأحيان يجعل من الصعب تخصيص وقت كافٍ للتفكير الإبداعي أو تحسين جودة العمل".

وفي ضوء ذلك نجد أن ضغوط العمل تؤثر على جودة الأداء وكفاءة العمل وفعالية إنجاز المهام، الأمر الذي ينعكس سلباً على الموظفين ويفقدهم الشغف والحماس للعمل. ويخلق نوعاً من التوتر والقلق؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة (جاروشي، 2023) حيث أكدت أنه لا يمكن للأهداف التي تسعى لها الجامعات أن تتحقق إذا لم يتم معالجة هذه الضغوط، فعندما يعاني الموظفون من ضغوط عالية في بيئة العمل الجامعية، فإن هذا سينعكس بالضرورة على إنجازهم للعمل. وتشير دراسة (مصطفى، 2024) أنه كلما عملت المنظمة على تقليل ضغوط العمل كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على الفرد والمنظمة على حد سواء، أما إذا عجزت عن تخفيف حدة هذه الضغوط فإن ذلك سيؤثر بالسلب على الفرد والمنظمة في شتى المجالات المادية والمعنوية وحتى التنظيمية وبالتالي على جودة الحياة التنظيمية، ووفق ما ورد في دراسة (عبد الله، 2022) فإن هذه الضغوط ستدفع الموظفين إلى كبت مشاعرهم وآرائهم وأفكارهم تجاه القضايا المتعلقة بالعمل، الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى تفشي ظاهرة تُعرف بالصمت التنظيمي؛ تحمل في طياتها آثاراً مدمرة على التنظيمات، وقد لوحظ مؤخراً زيادة اهتمام الباحثين بظاهرة الصمت التنظيمي؛ وذلك بسبب حجم انتشار هذه الظاهرة من جهة، وآثارها السلبية الكبيرة من جهة أخرى، إلا إن قلة قليلة من الباحثين قاموا بدراساتها ومعالجتها بطريقة علمية في السياق الأكاديمي كما ذكرت دراسة (الوحيدي وعمران، 2024).

وقد لاحظت الباحثة في سياق محاولتها لدراسة هذه الظاهرة، من خلال مراجعتها للأدبيات السابقة - وعلى حد علم الباحثة- أنه لا توجد دراسات سابقة منشورة جمعت ما بين المتغيرات الثلاثة (ضغوط العمل - جودة الحياة الوظيفية - الصمت التنظيمي)، وفي السياق الفلسطيني فإن عددًا قليلًا من الدراسات تناولت كل متغير على حدى؛ كدراسة (الوديدي وعمران، 2024)، (أبو علي، 2024) و(جاروشي، 2023). وبناءً عليه ونظراً لضرورة خلق بيئة جامعية محفزة للإبداع والتميز الأكاديمي، جاءت هذه الدراسة لتقيس تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ وتحديدًا جامعات جنوب الضفة الغربية.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط؟

ومن خلال السؤال الرئيس يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. السؤال الأول: ما واقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
2. ما درجة ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
3. ما هو مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، والمكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

السؤال الثاني: ما تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده: (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

السؤال الثالث: ما تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، المكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

السؤال الرابع: ما تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، والمكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة)؟

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة)؟

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي في السياق الفلسطيني.

1.2 أهمية الدراسة

1.2.1 الأهمية العلمية

- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة معاً، وعليه تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة العلمية وإلقاء الضوء على هذه المواضيع المهمة من مواضيع السلوك التنظيمي.
- تكمن أهمية الدراسة الراهنة في ندرة الدراسات التي أجريت على المجتمع الفلسطيني، وهذا ما تؤكد للباحثة من خلال مسح التراث البحثي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع ضغوط العمل؛ الذي يعتبر من المواضيع الهامة والحرحة والتي تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية في بيئة العمل.

- حدثت متغير الصمت التنظيمي، لم يتم الاهتمام به إلا بالسنوات القليلة الماضية، وبالتالي ترحب الباحثة أن يكون لهذه الدراسة إسهامات في إثراء المعرفة العلمية الخاصة به.
- تسليط الضوء على موضوع جودة الحياة الوظيفية؛ الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة والتي أثارت اهتمام الباحثين.

1.2.2 الأهمية العملية

- افتتح آفاق للبحث العلمي في هذه المواضيع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسات من معلومات ونتائج تساعد الباحثين والمهتمين والدارسين بموضوع الدراسة.
- تعتبر مواضيع متغيرات الدراسة من المواضيع التي تحظى باهتمام مجموعة من العلوم؛ كعلم النفس، علم الاجتماع والعلوم الإدارية، وبالتالي فإن نتائج البحث ستسهم في خدمة هذه العلوم وأثراء المكتبة العربية.
- قد تفيد هذه الدراسة إدارة الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بما ستوصل إليه من نتائج حول موضوع الدراسة.
- تتطلع الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات من شأنها تخفيف حدة الشعور بضغط العمل، والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى

1. دراسة تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
2. التعرف إلى واقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. التعرف إلى درجة ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
4. تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، والمكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

5. التعرف إلى مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).
6. التعرف إلى مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) على جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية، والمكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات).
7. التعرف إلى مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية، والمكافآت والأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).
8. معرفة إذا كان هناك فروق بين استجابات مفردات البحث حول واقع ضغوط العمل بأبعاده في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة).
9. معرفة إذا كان هناك فروق بين استجابات مفردات البحث حول درجة ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة).
10. معرفة إذا كان هناك فروق بين استجابات مفردات البحث حول واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعاده في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة).
11. التوصل إلى مجموعة من التوصيات حول العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، وتقديمها لذوي العلاقة والشأن.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط.

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة H_4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الخامسة H_5 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

الفرضية الرئيسية السادسة H_6 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

الفرضية الرئيسية السابعة H_7 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

1.5 حدود الدراسة

- **الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تأثير ضغوط العمل بأبعاده على الصمت التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط وكيف تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً في توضيح أو تعديل هذه العلاقة.
- **البشرية:** جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية.
- **المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية - وبالتحديد جامعات مدينتي بيت لحم والخليل.
- **الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2024-2025).

1.6 محددات الدراسة

- تم إجراء هذه الدراسة في ظل ظروف أمنية وسياسية صعبة تشهدها الأراضي الفلسطينية؛ خاصة بعدما وضعت سلطات الاحتلال الاسرائيلي بوابات حديدية على مداخل المدن والقرى في الضفة الغربية، بما في ذلك مداخل الجامعات كجامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب؛ الأمر الذي قيد حركة الباحثة في الوصول إلى عينة الدراسة وعلى وجه الخصوص جامعات مدينة الخليل.
- اقتصرت الدراسة على فرعي جامعة القدس المفتوحة في بيت لحم والخليل، وتم استثناء فرعي دورا، ويطا؛ بسبب البعد الجغرافي والحوازر العسكرية؛ والجدير بالذكر إن جميع فروع جامعة القدس المفتوحة تخضع لذات السياسات والتعليمات التي تصدر من الإدارة المركزية للجامعة وبالتالي فإن فرعي بيت لحم والخليل يوفران تمثيلاً كافياً في عينة الدراسة.
- صعوبة الحصول على موافقة توزيع أداة الدراسة من بعض الجامعات؛ كجامعة بيت لحم والتي اشترطت تقديم طلب الموافقة الأخلاقية **IPB**، الأمر الذي أدى إلى تأخير جمع البيانات.
- انشغال أعضاء الهيئة التدريسية خلال مرحلة جمع البيانات، وبالتالي تم الخروج عن الإطار الزمني المحدد لإتمام الدراسة.

1.7 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أولاً: ضغوط العمل

التعريف اللغوي "من الفعل ضغط يضغط ضغطاً، ضغط شيئاً أي عصره، كبسه، شدد وضيق عليه" (معجم الرائد، ص565).

التعريف الاصطلاحي "هي حالة التفاعل بين العاملين وظروف عملهم الصعبة والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم أو في حالتهم النفسية والعاطفية والجسدية وتؤثر على مستوى أدائهم لأعمالهم؛ وتشمل الظروف الصعبة ومتطلبات العمل التي تتجاوز إمكانياتهم أو قدراتهم" (إبراهيم، 2023، ص36).

في حين عرفت دراسة حمام ومراكشي (2022) ضغوط العمل بأنها "كل الأحداث التي يتعرض لها الموظف أثناء القيام بمهامه داخل بيئة المؤسسة يترتب عليها آثار سلبية على أفعاله وسلوكه واتجاهه نحو المؤسسة" (ص.18). بالمقابل عرفت دراسة (محمد، 2022، ص.172) بأنها "ردود الفعل النفسية والجسدية والسلوكية الناتجة عن عدم التوازن بين متطلبات عمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقدرتهم على التعامل مع تلك المطالب؛ ويتضمن ذلك عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور".

التعريف الإجرائي "هي كل الأحداث والمجريات التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس أثناء قيامهم بمهامهم وواجباتهم داخل بيئة العمل الجامعية، فيترتب عليها عدم توازن بين قدراتهم ومتطلبات العمل، آخذين بالاعتبار إن مصدر هذه الضغوط هي أعباء العمل وصراع الدور وغموضه، بحيث تفوق طاقته التكيفية وينجم عنها آثار نفسية وجسدية تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوكياتهم وتوجهاتهم وأفعالهم".

ثانياً: الصمت التنظيمي

التعريف اللغوي "صمت يصمتُ صمّاً وصموتاً وصُماتاً: سكت وأصمت مثله، والتصميت: التسميت، ويقال لغير الناطق: صامتاً ولا يقال ساكتاً وأصمته أنا إصماتاً إذا أسكته" (معجم الرائد، ص.500).

التعريف الاصطلاحي "هو ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم داخل العمل خوفاً من العقاب التنظيمي وضغوط العمل وعدم التقدير، ويعانون من التنافر المعرفي بسبب الخبرات المتعارضة التي تعزز الصمت" (أحمد، 2021، ص.4).

بينما تم تعريف الصمت التنظيمي في دراسة الوحدي وعمران (2024) أنه "سلوك جماعي واعي متعمد وقصدي، يقوم من خلاله الموظفون الذين يمتلكون معلومات ومقترحات وأفكار مهمة وضرورية متعلقة بالعمل، بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها نتيجة لأسباب ودوافع مختلفة" (ص.276)، في حين

عرفتها دراسة (أحمد، 2021، ص.4) بأنه "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم داخل العمل خوفاً من العقاب التنظيمي وضغوط العمل وعدم التقدير ويعانون من التنافر المعرفي بسبب الخبرات المتعارضة التي تعزز الصمت".

التعريف الإجرائي "هي تلك الظاهرة التي يتمتع فيها الموظف وبشكل متعمد عن تقديم المعلومات لرئيسه، فيتجنب البوح بالأفكار والآراء والتوصيات والمبادرات المتعلقة بالقضايا التنظيمية، خوفاً من أي ردود فعل أو نتائج سلبية قد تترتب على ذلك".

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية

التعريف الاصطلاحي "هي قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل آمنة وإيجابية، مُحفزة ومستقرة تلبي رغبات الموظفين ورغباتهم بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، ويعزز من انتمائهم وولائهم المؤسسي، وبالتالي يزيد من إبداعهم الإداري، لتحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحقيق أهداف المنظمة وتنمية ميزتها التنافسية" (العزيمي، 2023، ص.10).

وفي هذا الصدد عرفها كل من ماضي والبشيتي (2020) "فلسفة إدارية تهدف لتحسين نوعية الحياة الوظيفية لعاملها، من خلال البحث عن أفضل الطرق التي من شأنها تكييف بيئة العمل مادياً ومعنوياً، وجعلها أكثر فائدة وملاءمة؛ بغية زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية" (ص.24)، أما دراسة (سلطان، 2020، ص. ج) "هي مجموعة السياسات والعمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين بها، مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها".

التعريف الإجرائي "هي قدرت المنظمة على توفير ظروف عمل جيدة لموظفيها سواء كانت مادية أو معنوية، من خلال مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة والمتكاملة لتحسين مختلف جوانب العمل والتي لها دور كبير في تحسين جودة حياتهم الوظيفية".

رابعاً: أعضاء هيئة التدريس

"هم جميع الأكاديميين الذين تقع أسماؤهم تحت بند الهيئة التدريسية؛ ممن يحملون شهادات علمية عالية (درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه) تؤهلهم لتدريس الطلبة في الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا" (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، د.ت).

وتعرف الباحثة مصطلح أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنه "مجموعة من الأكاديميين العاملين في الكليات أو الجامعات، ويؤدون مهام التدريس والبحث العلمي والإشراف الأكاديمي ويحملون رتباً أكاديمية مختلفة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس) وفق لوائح المؤسسة الأكاديمية وبما يتلاءم مع شهاداتهم العلمية العليا سواء الماجستير أو الدكتوراه".

خامساً: الجامعات الفلسطينية

"هي مؤسسات تعليمية أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، إما أن تكون حكومية تأسست بقرار مجلس وزراء؛ وتدار وتمول من السلطة الوطنية الفلسطينية، أو أن تكون عامة تعود ملكيتها لجمعية خيرية أو منظمة غير حكومية، وقد تكون خاصة تدار من مؤسسات أو أفراد أو شركات أو طوائف دينية، وأخيراً مؤسسات الأونروا للتعليم العالي والتي تديرها وتمولها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل الفلسطينيين" (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، د.ت).

وتعرف الباحثة الجامعات الفلسطينية إجرائياً بأنها "جميع المؤسسات الأكاديمية الرسمية التي تشرف عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، وتنتشر في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وتقدم درجات علمية تشمل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وقد تكون هذه الجامعات خاصة أو عامة أو حكومية أو قد تكون تابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)".

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض علمي ومنهجي للمتغيرات الأساسية للبحث، وهي: ضغوط العمل، بما يشمل تعريفه ومرادله، ومصادره، وأنواعه، وعناصره وخصائصه، فضلاً عن الآثار المترتبة عليه. وكذلك متغير الصمت التنظيمي، الذي سيتضمن تعريفه، ومرادله، وأسبابه، وأنواعه وأبعاده، إضافة إلى النتائج المترتبة عليه. وأخيراً المتغير الوسيط المتمثل في جودة الحياة الوظيفية، وسيتم فيها استعراض تعريفه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، والمعوقات التي قد تحد من تحقيقه في بيئة العمل.

يتضمن هذا الفصل مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة والمتعلقة بهذه المتغيرات، مع تحليل أساليبها البحثية، والنتائج التي توصلت إليها، وصلتها بسياق الدراسة الحالي، ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء قاعدة علمية قوية تمكن من تفسير النتائج المستقبلية وتوجيه التوصيات العملية بشكل مستند إلى الأدلة البحثية.

2.1 المبحث الأول: ضغوط العمل

2.1.1 المقدمة

بلا شك أن ضغوط العمل باتت اليوم من المشاهد المألوفة في بيئة الأعمال، فجميع العاملين باختلاف درجاتهم ومسمياتهم الوظيفية معرضون لها ولو كان الأمر نسبياً ومتفاوتاً من شخص لآخر، فنحن بالتأكيد نلاحظ أن المجتمعات غدت مثقلة ومشحونة بالكثير من الجوانب التي تترك الفرد؛ فلا يقتصر ذلك على الشارع أو البيت أو الأماكن العامة بل أصبح يمس وينال حياته الوظيفية في مكان عمله، فتعكس عليه تبعات هذا الأمر على شكل ضغوط ينجم عنها توجس وقلق وتوتر؛ يفضي للتأثير على مهامه وواجباته وحتى على علاقته مع زملائه بالعمل (إبراهيم، 2023).

وأيّاً كانت المنظمات العصرية الحديثة خدمية أو صناعية أو تقنية؛ فقد ازدادت فيها ضغوط العمل وتعددت مسوغاتها بالكم والكيف مقارنة بالضغوط التي مرت بها المنظمات في الماضي، الأمر الذي أدى إلى تباين انعكاساتها وآثارها من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى، وقد تعدى ذلك ليؤثر على

المستويات الوطنية والتنظيمية؛ لا سيما في معضلة الأداء المنخفض، والتغيب والتسرب الوظيفي وإصابات العمل. وقد تيقنت المنظمات الحديثة خطورة تداعيات ضغوط العمل على إنتاجية العاملين وأدائهم؛ فسعت جاهدة إلى الإفادة من وجودها لتخفيف حدتها أو إزالتها عن طريق توفير بيئة عمل مريحة وآمنة تلبي وتشبع احتياجات العاملين فيها، وبالتالي كسب انتمائهم وولائهم ورضاهم الوظيفي (أبو علي، 2024).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة بن زغوية وبيوض (2022) أنه نظراً لأهمية موضوع ضغوط العمل أصبح يطلق عليها الباحثون بـ "القاتل الصامت"، في حين نوهت دراسة بوسنيو وبلقراط (2023) إلى أن أهمية دراسة هذا الموضوع تتجسد في قيمة العمل بحد ذاته؛ الذي يحتاج إلى تعزيز وتحفيز روح التعاون والعمل بروح الفريق وزيادة التفاهم والمشاركة البناءة والإيجابية، التي تشعر العاملين بدورهم المحوري في صناعة حاضرهم ومستقبلهم المهني، وتطوير مهارات التكيف المرن والسريع مع العاملين ومتخذي القرار الذي يعزز التنظيم والتخطيط الجيد والرقابة الفعالة في كل المستويات الإدارية.

2.1.2 مفهوم ضغوط العمل

تتنوع التعريفات والمصطلحات لظاهرة ضغوط العمل، لكن لم يُتفق على تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم؛ ربما يعود ذلك لارتباطه بكوكبة من العلوم الأخرى كالعلوم الطبية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية، حيث أشارت دراسة محمد (2022) أن الاستخدام الأول لمصطلح (الضغط) قد ظهر في السياق البيولوجي على يد "هانز سيللي" عالم الغدد الصماء؛ والتي عبر فيها عن التفاعل الفسيولوجي الغير ملائم للمواقف، انطلاقاً من التوتر البسيط وصولاً إلى الخلل الوظيفي الحاد الذي قد يتسبب في تدهور صحي خطير.

وقد عرفها مصطفى (2024) بأنها "الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتوافق متطلبات الوظيفة مع قدرات العامل أو موارده أو احتياجاته، ويمكن أن يؤدي إلى الإجهاد الوظيفي إلى تدهور الحالة الصحية للعامل" (ص. 146)، في حين عرفها (جاروشي، 2023، ص. 24) بأنها "فقدان التوافق بين متطلبات الوظيفة، وفقدان الموظف للتوازن، مما يؤثر على سلوكيات أداء مهام العمل لعدم توافقها مع إمكانيات الموظف وقدراته ومستوى مهاراته، التي تؤثر بشكل سلبي على حالته النفسية والجسدية والفكرية والوظيفية، كردود فعل تجاهها أثناء مواجهته لمواقف بيئة المؤسسة التي تشكل تهديداً له"، أما دراسة (Daniel, 2020, P.377) فقد عرفت

اضغوط العمل بأنها "استجابة الأفراد الجسمية والنفسية والسلوكية لمواقف تتطلب قدرات أكبر من إمكانياتهم تنتج عن الصعوبات التي يواجهها الفرد أثناء محاولته التكيف مع البيئة"، وفي ذات السياق عرفها Cooper بأنها "مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد" (السيسي، 2009، ص.364).

وفي هذا الإطار أطلقت منظمة الصحة العالمية على ضغوط العمل مصطلح الإرهاق الوظيفي؛ وقد عرفته بأنه "متلازمة يتم تصورها على أنها ناجمة عن ضغوط مزمنة في مكان العمل ولم يتم إدارتها بنجاح، وتتميز بثلاث أبعاد؛ الشعور باستنزاف الطاقة أو الإرهاق، وزيادة المسافة العقلية بين الشخص ووظيفته أو المشاعر السلبية، وانخفاض الكفاءة المهنية" (WHO, 2019).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن ضغوط العمل مفهوم كبير وفضفاض؛ يحمل في ثناياه حالة نفسية وجسدية تعتري الموظف كاستجابة فعلية للمثيرات التي تنعكس عليه عند مقارنته للمتطلبات الوظيفية التي تتجاوز قدراته وكفاءاته.

2.1.3 مراحل ضغوط العمل

إن انعكاسات وتبعات ضغوط العمل لا تظهر فجأة بل إن الموظف يمر بمراحل حتى تظهر عليه أعراض تلك الضغوط؛ فمثلاً عندما يبذل جهداً عضلياً أو ذهنيّاً يفوق طاقته؛ فإنه لا يشعر بالضغط في بداية الأمر، ولكن مع مرور الزمن سوف تظهر عليه مؤشرات القلق والتوتر، ومع تفاقم الوضع سيؤثر ذلك على أدائه لعمله ومسؤولياته وكذلك المهام الموكلة إليه، بل سيتعدى ذلك التأثير ليمس بعض واجباته الأسرية (بوسنيو وبلقريط، 2023). ويمكن تلخيص مراحل ضغوط العمل في أربعة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: الإنذار

يسمىها البعض مرحلة "التعرض للضغط"؛ وفيها يبدأ الشعور بوجود الخطر واقتربه بفعل مجموعة من المغريات التي قد تكون داخلية أو خارجية، ويمكن الاستدلال على تعرض الفرد للضغوط من خلال مجموعة من المظاهر والمؤشرات. ووفقاً لدراسة (بوسنيو وبلقريط، 2023) فإن مرحلة الإنذار تكون على مرحلتين:

أ- **مرحلة الصدمة:** هي الاستجابة الفورية لتعرض الفرد للمغريات، تتجسد أعراضها في ارتفاع معدل ضربات القلب، وارتخاء العضلات وزيادة معدل التنفس وضغط الدم.

ب- **مرحلة رد الفعل العكسي للصدمة:** وفيها يزداد إفراز الجسم لهرموني الأدرينالين والكورتيزون استعداداً لمرحلة التعامل مع الضغوط.

المرحلة الثانية: التعامل مع الضغوط

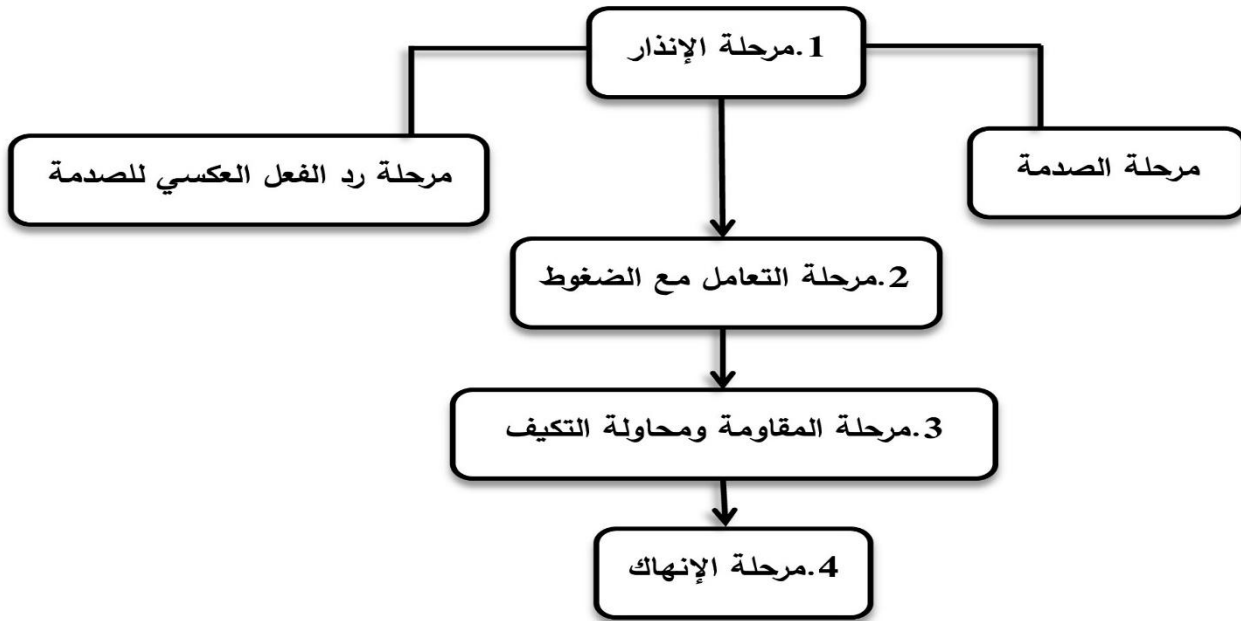
وفيها يتم تنبيه العمليات الدفاعية في جسم الفرد بغية التعامل مع هذه المثيرات، ويكون ذلك إما بالهروب أو المواجهة حتى يعود لحالة التوازن، وإذا لم ينجح في تجاوز الأمر فإنه ينتقل للمرحلة التي تليها، وبذلك يكون قد أصيب بالفعل بالضغط. (بن زغيوة وبيوض، 2022) (حمام وماركشي، 2022).

المرحلة الثالثة: المقاومة ومحاولة التكيف

وفي هذه المرحلة يكون هناك زيادة في منسوب الضغط والتوتر والقلق؛ ويكون هناك أحداث وتقلبات تجاوزت سيطرة الفرد والمنظمة، فيحاول الفرد إزالة آثار الضغوط أو تحجيمها، بهدف التأقلم والانسجام مع متطلبات بيئة العمل، وفي حال لم يتمكن الفرد بقدراته النفسية والجسدية أن يتوازن مع هذه المغريات فإنه سينتقل للمرحلة التالية. (جاروشي، 2023).

المرحلة الرابعة: الإنهاك

هي المرحلة الأخيرة التي يستنفذ فيها الفرد كل طاقاته بالتكيف والمقاومة؛ بفعل التعرض المستمر للضغوط ولفترات زمنية طويلة، الأمر الذي يجعله منهكاً ومجهداً وغير قادر على المواصلة والثبات في العمل، ومن أبرز مظاهر هذه المرحلة؛ التفكير في ترك العمل، وانخفاض الأداء، والإصابة باضطرابات نفسية كالإكتئاب أو الهلع أو نوبات الغضب، وكذلك الإصابة بأمراض جسدية مثل ضغط الدم أو قرحة بالمعدة أو السكر وغيرها. (بن زغيوة وبيوض، 2022).



شكل رقم (1) مراحل ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

2.1.4 مصادر ضغوط العمل

اختلفت آراء الباحثين حول الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل، كونها تتولد من مصادر مختلفة فأما أن تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد أو يعمل كل منها بصورة مستقلة عن الآخر، ومن هذه المصادر:

1- **مصادر شخصية:** والمقصود بها الضغوط ذات الصلة بالفرد الذي يشغل الوظيفة، وليست الوظيفة بعينها، فبعض الأشخاص لا يقوى على العمل في المواقف الضاغطة، لكن بالمقابل هناك من يجد في الضغط إلهاماً وحافزاً للإبداع والتحدي. (إبراهيم، 2023). ومن هذه المصادر:

أ- أحداث الحياة: هي الأحداث والمواقف التي تؤثر على الفرد بشكل مباشر؛ كحالات الوفاة، والطلاق، حوادث سير أو حريق أو غرق ... الخ.

ب- خصائص الفرد: مثل القدرة الإدراكية للفرد الموظف، و نمط الشخصية، والخصائص الديموغرافية؛ كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي ... الخ (حمام ومراكشي، 2022).

2- مصادر الوظيفية وتنظيمية: وهي مصادر لها علاقة ببيئة العمل والوظيفة وليس لها علاقة بشخصية الموظف؛ ومن أهم هذه المصادر:

- صراع الدور: هي الحالة التي يشعر فيها الفرد بتعارض كبير بين قدراته وإمكانياته والدور المناط له بالعمل، وقد يكون ذلك لعدة أسباب منها: عدم وجود وصف محدد لطبيعة العمل، أو لعدم فهم الموظف لدوره الوظيفي، أو لتضارب الأوامر والتوجيهات الواردة إليه من الإدارة العليا (جبريل والصويجي، 2020).

- غموض الدور: يحدث نتيجة عدم تأكد الفرد من المهام والأدوار المكلف بها وكيفية أدائها، أو عندما تكون عواقب الخطأ في العمل مبهمّة وغير معروفة، ونجد هذا النوع من الضغوط أكثر شيوعاً بين الموظفين الجدد أو في المنظمات التي تُقدم على إجراء تغييرات في عملها (أبو علي، 2024).

- عبء العمل: وينقسم إلى قسمين وفقاً لـ (بوسنيو وبلقراط، 2023):

أ- عبء العمل الزائد: يحدث عندما يعطى الموظف مهاماً تحتاج وقتاً إضافياً من العمل؛ الأمر الذي يحول دون القدرة على أداء متطلباته الوظيفية، أو تتجاوز قدراته الذهنية والفكرية.

ب- عبء العمل الناقص: وهنا يحدث العكس، حيث يوكل للموظف مهام قليلة وبالتالي يشعر الموظف أن عمله لا يشبع طاقاته وإبداعاته، فيفقد هذا الأمر إلى مربع الملل والروتين والرتابة في العمل.

3- مصادر بيئية: ووفقاً لإبراهيم (2023)؛ فإن هذه المصادر تتمثل بـ :

- التغيرات التكنولوجية: باتت التحولات التقنية والتكنولوجية الحديثة تشكل مصدر تحدٍّ للأفراد في بيئات الأعمال، فأصبحت ضرورة ملحة تقارع مهاراتهم وخبراتهم التي تصبح متقدمة وبحاجة إلى تحديث، والفرد الذي لا يتمكن من مواكبة هذا التطور فإن ذلك سيشكل عامل ضغط على أدائه بالعمل.

- البيئة الداخلية: وهنا نتحدث عن معايير الأمن والسلامة؛ فبيئات العمل غير الآمنة تخلق حالة من التوتر والقلق لدى الأفراد حول إمكانية تعرضهم لإصابات أو مشاكل صحية، وربما نلاحظ ذلك شائعاً في الأعمال التي يتعرض فيها العاملون للإشعاعات أو مواد كيميائية أو كهرباء ... الخ.

- التغيرات الاقتصادية: وفي هذا الجانب فإن استقرار الدخل واستقرار الوظيفة يشكل عاملاً ضاعطاً على العاملين خصوصاً في مراحل التقلبات الدورية الاقتصادية كحالات الركود، والانتعاش، وتغير سعر الفائدة و السياسات الضريبية.
- التغيرات السياسية: وبلا شك فإننا نتحدث عن الاستقرار السياسي للدول؛ فالدول التي تتسم بالأمن والأمان تتمتع بمناخ صحي للاستثمار وتكون فيها معدلات النمو أعلى والاضغوط الوظيفية أقل، في حين أن الدول التي تعاني من حروب ولجوء وتوتر سياسي يعاني أفرادها من توتر وقلق وبالتالي يكون فيها معدل الضغوط الوظيفية أعلى.

2.1.5 أنواع ضغوط العمل

وتقسم الضغوط من حيث التأثير إلى قسمين:

أولاً- الضغوط الايجابية: هي الضغوط المرغوب بها، ولها آثار ايجابية على الفرد والمنظمة؛ ومن هذه الضغوط اجتياز دورة تدريبية للانتقال إلى موقع وظيفي أفضل، أو اجتياز امتحان مستوى للترقي بالعمل، أو تحقيق مستويات أداء عالية أو تسليم الأعمال المطلوبة في وقت قياسي، وقد أكد العديد من الباحثين أن بيئة الأعمال بحاجة إلى مثل هذا النوع من الضغوط؛ لما لها من آثار نفسية ايجابية تخلق نوعاً من الإحساس بالتفوق، والرضا عن الذات والشعور بالنجاح. (بن زغيوة وبيوض، 2022) (حمام وماركشي، 2022).

ثانياً- الضغوط السلبية: هي ضغوط مؤذية وغير مرغوب بها؛ تسبب الأضرار والأمراض الجسدية مثل؛ أمراض القلب وتصلب الشرايين، والأمراض النفسية مثل؛ الأرق والقلق واللامبالاة، وكذلك أمراض وظيفية مثل؛ زيادة الغياب والتأخر على العمل وانخفاض جودة الإنتاج. (أبو علي، 2024).

2.1.6 عناصر ضغوط العمل

عناصر ضغوط العمل في منظمات الأعمال هي (أبو علي، 2024):

1. **المثير:** ما يمر به الفرد من مؤثرات ناتجة عن شخصه أو وظيفته أو بيئته، وينجم عنها إحساس الفرد بالضغط.

2. **الاستجابة:** هي الردود السلوكية والنفسية والعضوية إزاء الضغط، تتجسد في الإحباط والقلق والتوتر.

3. **التفاعل:** هي حلقة الوصل بين المثير والاستجابة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه العناصر لابد أن تكون مجتمعة لكي تحصل ضغوط العمل، فإذا غاب عنصر الإثارة لن يتولد عنصر الاستجابة، واختفاء عنصر التفاعل سيُبقى كلا منهما على حاله.



شكل رقم (2) عناصر ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بدراسة (بن زغبوة وبيوض، 2022)

2.1.7 خصائص ضغوط العمل

تتصف ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص كما جاءت في (بوسنيو وبلقرومات، 2023):

1. أنها سيف ذو حدين؛ فقد تتسبب في أضرار ومشاكل على المستويين الفردي والتنظيمي، لكن بالمقابل لها وجهًا إيجابيًا يتمثل في التفوق والنجاح وتعزيز روح العمل والمنافسة البناءة، ويمكن القول أن هناك مستوى معين لضغوط العمل تكون فيها مقبولة وصحية؛ وإذا ازدادت أو قلت عن هذا المستوى فإنها تصبح خطيرة وضارة.
2. تنتفش ضغوط العمل في بيئات الأعمال بشكل أو بآخر، فتكدس المعاملات، وتراكم الملفات، وازدحام المكاتب، وكثرة طلبات العملاء وزيادة الضوضاء؛ جميعها تشكل مصدر ضغط على إدراك الفرد وتفكيره وحتى على توازنه النفسي والعاطفي.
3. يتفاوت الأفراد في ردود أفعالهم وتجاوبهم للضغوط وكذلك بالمعنى الذي يمنحونه إياها، فمثلاً اكتظاظ المراجعين قد يعتبره البعض مصدر قلقٍ وتوتر، بينما يمكن أن يراه آخرون بأنه فُسحة

للتحدث والتواصل مع الآخرين، وفي مثال آخر مشابه؛ فإن قلة العمل يراها البعض فرصة للراحة وتجديد الطاقة، بينما قد يراها البعض الآخر سوء تقدير لإمكانياتهم ومهاراتهم.

2.1.8 الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

أولاً- الآثار السلبية: لا ريب أن ضغوط العمل حالة تحمل في طياتها الكثير من الآثار السلبية التي تنعكس تبعاتها على الفرد والمنظمة، وقد أشار لذلك (بن زغيوة وبيوض، 2022):

- **الآثار السلبية على مستوى الفرد:** وعندما نتحدث في هذا الجانب؛ فإننا نقصد الآثار الفسيولوجية مثل ارتفاع السكر، وضغط الدم وزيادة معدل ضربات القلب. والآثار السيكولوجية مثل الملل، والإحباط، والاكتئاب، التوتر والقلق. والآثار السلوكية، مثل: السلوك العدواني، والصراخ، والتدمير، والتهكم، والتهديد والتقليل من شأن الآخرين. والآثار الفكرية والذهنية مثل النسيان، والتسرع في اتخاذ القرارات الخاطئة وضعف التركيز.
 - **الآثار السلبية على مستوى المنظمة:** ويمكن إيجازها وحصرها في التسرب الوظيفي، وتدني الإنتاجية، وضعف الاتصال والتواصل، والتذمر الشديد من العمل، وتراجع التفكير الإبداعي والابتكار، وتفشي المنافسة السلبية وضعف الولاء والانتماء لبيئة العمل.
- ثانياً- الآثار الإيجابية: إن الانطباع العام لضغوط العمل أمر سلبي، ويجب مكافحته والقضاء عليه؛ نظراً للانعكاسات التي يتركها على الفرد والمنظمة، لكن الأمر مختلف، لأن البعض من ضغوط العمل له آثار إيجابية مُستحبة (حمام ومراكشي، 2022)، ومنها:
- يجعل الفرد يركز أكثر على عمله، فيخصص وقتاً أكبر ويبذل جهداً أكثر ليبدو العمل أكثر تميزاً وإبداعاً.
 - تساعد الفرد على التعبير أكثر عن مشاعره وأحاسيسه، مما يخلق بداخله راحة وثقة بالنفس.
 - تكسب الفرد خبرة في حال مرّ بتجارب قاسية.
 - تعزز التعاون والعمل بروح الفريق لتجاوز عقبات العمل.
- وترى الباحثة إن أفي ثانياً ضغوط العمل السلبية؛ فهناك فُسحة مشرقة، فيها يُكتشف الذكاء العاطفي والنزعات القيادية.

ومن وجهة نظر الباحثة مهما كانت فوائد وأضرار ضغوط العمل فإن القائد الناجح هو الذي يصنع شيئاً من "من اللاشيء"؛ ويحول التحدي إلى فرصة للإبداع والابتكار في بيئة عمل يسودها المودة والاحترام والمنافسة العادلة النزيهة، ويعزز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود الآخرين.

2.1.9 طرق إدارة ضغوط العمل

هناك سُبُل مختلفة للتعامل مع ضغوط العمل؛ فكما أن آثارها تطال الفرد والمنظمة فيجب أن تكون استراتيجيات التعامل معها على مستوى الفرد والمنظمة أيضاً، بغية التقليل من حدتها واحتواء آثارها، ومن هذه الطرق:

أ. **مستوى الفرد:** ومن طرق علاج ضغوط العمل على مستوى الأفراد التمارين الرياضية كالمشي، السباحة وركوب الدراجات؛ فلها دور مهم وحيوي في تحسين التنفس وضبط الأعصاب، ومن الطرق الأخرى تمارين الاسترخاء كتمارين التأمل والتنفس العميق؛ فهي تساعد الفرد على استرخاء العضلات، وحماية القلب، وتقليل الأرق وتخفيف الصداع وآلام العضلات، وأخيراً هناك تمارين التركيز والتي لها دور فعال في تحسين الانتباه، ودراسة القرارات قبل البت بها وتحسين الأداء والإنتاجية. (أبو علي، 2024).

ب. **مستوى المنظمة:** إن دعم وإسناد الكوادر الإدارية يُعد ركيزة قوية لمواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة، حيث ترفع من نظرة الموظفين لعملهم وتزيد من قدرتهم على الإنجاز والإبداع، ومن الطرق الأخرى الاتصال المفتوح الذي يعزز الشفافية والمصادقية والتفاعل المستمر بين أطراف المؤسسة التنظيمية. كذلك فإن التدريب على العمل تحت الضغط يعتبر استراتيجية هامة للتعامل مع التوتر في بيئات الأعمال الحديثة. وأخيراً وليس آخراً على الإدارة العليا في أي منظمة وحتى تعالج آثار ضغوط العمل السلبية أن تبحث عن الخلل الإداري وتعمل على تصويبه بالشكل الصحيح لتكون البداية سليمة وصولاً للعمل السليم. (جاروشي، 2023).

في ضوء المعطيات السابقة التي تم استعراضها والمتعلقة بمفاهيم ذات صلة بضغوط العمل، من حيث مرادله وأنواعه وآثاره وطرق إدارته، تجد الباحثة أن هذه الظاهرة شائعة في بيئات العمل المعاصرة، كما أن لها تأثيراً على الصحة النفسية والأداء الوظيفي والرضا المهني، ومن وجهة نظر الباحثة فإن تنوع مصادر الضغوط؛ سواء الشخصية أو التنظيمية أو البيئية، يهيئها لأن تكون

ظاهرة معقدة تحتاج لاهتمام مضاعف من الجهات الإدارية، كما ترى أن تجاهل هذه الضغوط يترتب عليه تداعيات سلبية على البعدين الفردي والمؤسسي، وكذموذج على ذلك ارتفاع ذية ترك العمل، وتراجع الإنتاجية، وزيادة معدلات الصمت التنظيمي. وعليه تؤكد الباحثة أهمية تبني استراتيجيات منهجية لإدارة الضغوط العمل في ظل وجود دعم إداري يعمل على توفير بيئة عمل صحية؛ توزع الأعباء بشكل عادل يحقق التوازن النفسي والوظيفي للعاملين.

2.2 المبحث الثاني: الصمت التنظيمي

المقدمة

يعتبر مفهوم السلوك التنظيمي من المصطلحات التي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، حتى أصبحت موضع اهتمام البحوث العلمية لإحداث تغييرات إيجابية في بيئات الأعمال؛ خاصة وأن تأثيره يطل مفاهيم ذات أهمية كبيرة كالأداء، والإنتاجية، والانتماء والولاء، الرضا الوظيفي وغيرها من مظاهر السلوك التنظيمي المتعلقة بالأفراد وتحديد ميادين الاستفادة منها في نطاق عمل المنظمة. (أحمد، 2021).

ويرى الراعي (2023) أن الموظفين بصورة عامة يميلون للصمت رغم تحفظهم على الظروف الإدارية من ناحية؛ أو اختلافهم مع الإدارة العليا والزلاء من ناحية أخرى، وذلك يعود لأسباب عديدة منها؛ اعتقادهم بأن الإفصاح الصريح غير مفيد، أو لتقادي الإحراج، أو لتجنب المشاكل التي قد تطرأ داخل أروقة المنظمة. وقد يحدث الصمت في ظروف أخرى عندما يبدي المديرون عدم اكتراثهم بالمشاكل والمعوقات التي ترد إليه من الموظفين، معتقدين بأنه لا جديد لديهم وأنهم على اطلاع دائم بما يحصل حولهم بالعمل، بينما لا يفضل البعض الآخر من المديرين تدخل الموظفين لأنهم يرون في ذلك انتقادات للقرارات الإدارية، فلا يردبون بالتعبير عن الراي وبالتالي يخلقون جواً مناسباً للصمت التنظيمي.

لقد بات جلياً أن ظاهرة الصمت التنظيمي أكثر شيوعاً في بيئة العمل التي تندثر فيها سبل التعاون، والعدالة، والثقة، والاندماج والولاء، وعادةً ما يخلق الصمت دائرة سلبية تساهم في خلق سلوكيات سلبية أخرى كاللامبالاة، والانسحاب الوظيفي، وانتشار العزلة وضعف التعاون، الأمر الذي ينعكس بدوره على كمية ونوعية الأداء الوظيفي ونوعية السلع والخدمات المقدمة للجمهور (حروز وبلوم، 2021).

2.2.1 مفهوم الصمت التنظيمي

اتفق عدد من الدراسات على اختلاف مفهوم الصمت التنظيمي بين صفوف الباحثين؛ كونه من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، فالأبحاث التي أجريت حول الموضوع قليلة، كما أنه لا توجد مقاييس محددة ومتفق عليها لقياس درجة الصمت التنظيمي (الساحلي وآخرون، 2022؛ الطويل، 2022؛ الكعبي، 2024).

وقد أشار "قانون وبوكر" (2021) أن بداية الحديث عن ظاهرة الصمت التنظيمي تعود لـ "Hirschman" حيث "أطر الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يقدمون شكاوي رسمية؛ يعتبر من باب الصمت بالتراضي، وإن الاسكوت دليل على الولاء" (ص.14). في حين عرفه "Donaghey" بأنه "دافعية العاملين للامتناع عن التعبير عما لديهم من آراء وأفكار ومعلومات خاصة بتحسين أداء العمل في المنظمة" (الكعير، 2024، ص.151). أما "Kim & Sung-Hoon" بأنه "فشل التواصل بين الإدارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم ومعلوماتهم واستفساراتهم ويبقون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها ووظيفتهم" (حسين وآخرون، 2023، ص. 161).

ووفقاً للوحيدي وعمران (2024) فقد عرفها "Bogosian" بأنها "عبارة عن ثقافة تشير إلى حجب مُتعمد للمعلومات المهمة المتعلقة بالعمل، وهذا يُعد خياراً يقوم باتخاذ الموظفين للبقاء صامتين (بدلاً من التحدث) في سياق مشكلة تنظيمية تؤثر عليهم وعلى المنظمة التي يعملون فيها" (ص.273).

وعرفها يوسف بأنها "إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية" (الطويل، 2022، ص.251).

وفي هذا الجانب يرى شاوش أن الصمت التنظيمي هو "سكوت الموظفين وميلهم لتجنب أخبار مديرهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مديرهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي" (ملوان وبريك، 2021، ص. 23). بينما عرفه الشلاش (2022) بأنه "إحجام الأفراد عن تقديم الآراء والأفكار وخوفهم من الردود السلبية - وعدم تشجيع الإدارة العليا في طرح الآراء والأفكار - وخوفهم من نقل الأخبار السيئة إلى الإدارات العليا واعتمادهم على السلطة الرسمية" (ص.9).

وبناءً على ما ورد آنفاً ترى الباحثة أنه لا يمكن الجزم بوجود تعريف موحد وشامل ومثالي لظاهرة الصمت التنظيمي، فمن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع كأحد متغيرات الدراسة؛ تبين أن تعريف الصمت وتحديد أبعاده ذو صلة بالإطار المرجعي والرؤية البحثية للباحث، والمحدد بالخلفية الفكرية التي يتبناها الباحث.

2.2.2 مراحل الصمت التنظيمي

لا شك أن الصمت التنظيمي قرار سلوكي ينعكس على أداء المؤسسات وكفاءة المنظمات، لكنه لا يحدث فجأة وإنما بالتدريج والتتابع وخلال مجموعة متتالية من المراحل كما جاء في (الاضويان والسعيد، 2022):

المرحلة الأولى: تحدث عندما يكون الفرد في حالة من الراحة النفسية؛ لتتبلور حالة الصمت عندما يتقاجأ بعدم المواءمة بين ما يحدث على أرض الواقع وما هو متوقع.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تنخفض درجة الرضا ويتدنى مستوى القناعة، فينعكس هذا الأمر على الكفاءة والفاعلية وبالتالي يؤثر على الأداء.

المرحلة الثالثة: يبدأ الفرد في هذه المرحلة باستيعاب وإدراك ما حوله، فيهيئ ذاته للانسحاب النفسي إلى أن يصل لدرجة الإنهاك المزمن.

المرحلة الرابعة: تسمى بمرحلة "التدمير" ففيها يضطرب التفكير بفعل الشكوك والخوف، لينصب الأمر حول فكرة مفادها ترك العمل.

2.2.3 أسباب الصمت التنظيمي

استعرض مجموعة من الباحثين عدداً من الأسباب والدوافع التي تقود إلى تشكل سلوك الصمت التنظيمي بدلاً من سلوك التغيير، فكانت هذه الأسباب الأكثر إلحاحاً. (أحمد، 2021؛ الجزار، 2021؛ الشلاش، 2022؛ ملوان وبريك، 2021):

أ- **الأسباب الفردية:** ومنها خوف الموظف من الاستجابات السلبية تجاه مواقفه بالعمل والنظر إليه باعتباره شخصاً يفتعل المشاكل؛ ومن تلك الأسباب أيضاً خشية الموظف من فقدان وظيفته فيظن أن تعبيره عن رايه يؤثر على مستقبله الوظيفي والمهني، كما أن افتقار الموظف للتكيف التنظيمي سيقوده إلى الانعزال عن زملائه داخل المنظمة والتوقع على ذاته وبالتالي يفضل الصمت على التفاعل مع الآخرين، وأخيراً هناك غياب التشجيع والتحفيز وهو سبب مهم في صمت العاملين خاصة حين يشعرون بأن حديثهم الصريح لن يحدث فرقاً بالعمل.

ب- **الأسباب الإدارية:** ومن أهم الأسباب الإدارية للصمت التنظيمي هو خوف المدراء من ردود الفعل السلبية للموظفين والتي قد تعكس ضعفهم بالعمل أو تهدد سلطتهم، ومن الأسباب أيضاً المعتقدات الضمنية التي يتبناها المديرون حول فكرة التوحد بالأفكار وأن الاختلاف هو مفسدة للود، كذلك فإن اتساع الفجوة الديموغرافية بين المديرين وموظفيهم ستسبب في خلق مساحة من الصمت في ظل غياب التواصل الذهني والمعرفي فيما بينهم.

ت- **الأسباب الاجتماعية:** ومن هذه الأسباب التنشئة الاجتماعية التي تجبر الموظف على اللجوء للصمت انطلاقاً من أخلاقه ومبادئه ومعتقداته فيكتم بداخله الحقائق التي تواجه المؤسسة، وقد يكون هذا البعد ثقافياً يعود للثقافة التنظيمية الناتجة عن التجارب السابقة ونتيجة الملاحظات والتحدث مع الزملاء حول العمل.

ث- **الأسباب التنظيمية:** والتي تتمحور حول ضعف فرص الاتصال والتواصل الفعال داخل المنظمة، وغياب العدالة التنظيمية بأنواعها الإجرائية والتوزيعية والتعاملية، وكذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتبنى أسلوب الإدارة البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات، وعدم توفر اللوائح تحمي الفرد حين يدلي برأيه؛ جميعها أسباب تنظيمية تدفع الفرد لالزام الصمت التنظيمي بالمنظمة.

2.2.4 أنواع الصمت التنظيمي

اختلفت الدراسات حول تصنيفها لأنواع الصمت التنظيمي، ووفقاً لـ "Sobkowiak" فإن هناك نوعين للصمت (منغور، 2022):

- **الصمت الصوتي:** وهو المتعلق بالصوت ويشار إليه بعدم التكلم في أي شيء، وبشكل عام يمتنع الفرد عن إبداء المقترحات والحلول والحديث.
- **الصمت الواقعي (العملي):** وهو المتعلق بالكلام والحديث؛ وعادة ما يكون لأسباب استراتيجية وهامة ولكن بإطار دبلوماسي بعيداً عن الموضوع محل النقاش.

في حين اختلف تصنيف "Kostiuk" للصمت التنظيمي (الساحلي وآخرون، 2022) لـ:

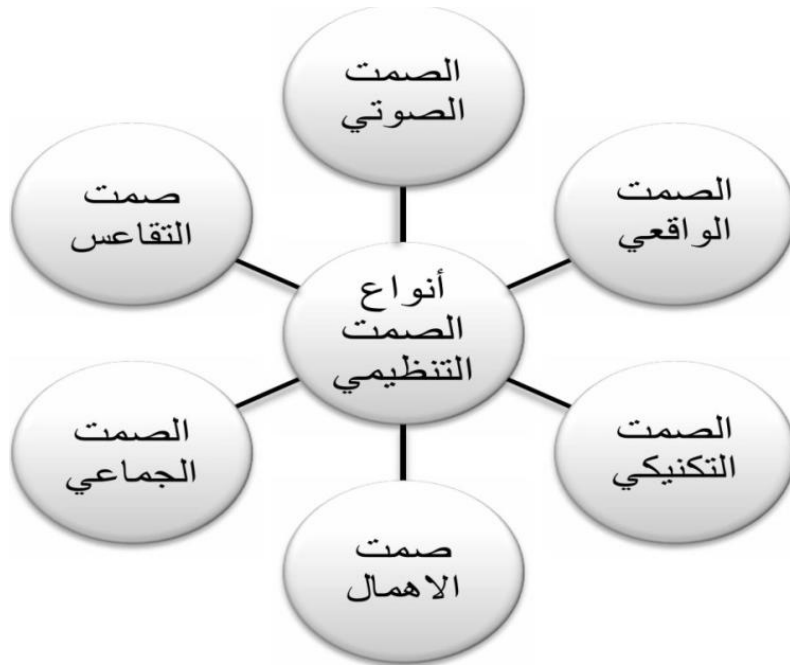
• **الصمت التكنيكي:** وفي هذه الحالة تتوفر فرص للاتصال وإمكانية للحدوث رغم معرفتهم للتهديدات المترتبة على الحديث؛ ظناً منهم أن الصمت هو الأسلوب الأمثل لتجنب المشكلات.

• **صمت الإهمال:** وفيه يصمت الموظف للتستر على الانحرافات والتجاوزات في مكان العمل؛ وفي هذا إهمال لمصلحة المؤسسة.

في ذات الإطار أضاف (ملوان وبريك، 2022) أنواعاً أخرى للصمت التنظيمي على الأنواع آدفة الذكر؛ وهي:

• **الصمت الجماعي:** يكون على شكل مشاركة ضعيفة خاصة في الاجتماعات التي تتعلق بوضع الخطط ورسم السياسات.

• **صمت التقاعس:** وفيه يظهر الفرد قبوله للوضع الراهن على شكل ردود فعل عكسية، وهذا السلوك سلبي بشكل عام، ينتج عنه تقييد للحريات وتكميم للأفواه، ويعود ذلك إلى قلة الخبرة والكفاءة والمبادرة.



شكل رقم (3) أنواع الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.5 أبعاد الصمت التنظيمي

انطلاقاً من الدوافع التي تجبر الفرد على التزام الصمت في بيئة العمل؛ يرى (الكعير، 2024) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي؛ وهي:

أ. **الصمت الإذعائي:** وهو قبول سلبي للوضع الراهن، وفيه يشعر الموظف بأنه غير قادر على إحداث تغيير في بيئة العمل وفي مجريات الأمور داخل المنظمة، فيعمل على حجب المعلومات المفيدة عن الرؤساء والمشرفين، الأمر الذي يعكس صورة عن إهمال الموظف وتقاعسه وتخليه عن مسؤولياته.

ب. **الصمت الدفاعي:** هو الصمت الذي ينشأ بفعل الخوف من تبعات التحدث والكلام، ويسميه البعض بـ"صمت الحماية الذاتية" كما في (ملوان وبريك، 2021، ص. 46)، والهدف منه تحصين الذات من المخاطر والتهديدات التي تمس مكانته الوظيفية وأمنه واستقراره.

ت. **الصمت الاجتماعي:** وفيه يُخفي الموظف الأفكار والمعلومات والمقترحات المتعلقة بالعمل، في سبيل حماية أفراد آخرين في المنظمة أو لحماية المنظمة ذاتها، ويعكس هذا النوع من الصمت مدى إدراك ووعي ونضج الموظف في التفاعل مع البدائل المتاحة في بيئة العمل.

ويبدو للباحثة ومن خلال مراجعتها للأدبيات التي سبق الإشارة إليها؛ أن الصمت الإذعائي هو الأشد خطورة في بيئة الأعمال فالموظف عندما يمسك لسانه عن التحدث بالمواقف التنظيمية فهذا يكون بسبب اللامبالاة واليأس وليس بسبب فارق المعرفة أو الخوف أو الحرص، وهنا يكمن الخطر في الثقافة ذاتها التي تحولت إلى ثقافة خضوع وإذعان، ولا يقتصر تأثير هذا الأمر على الثقافة التنظيمية وحسب بل يصل إلى الثقافة المجتمعية برمتها.

2.2.6 نتائج الصمت التنظيمي

إن عزوف الموظف عن إبداء الآراء والمقترحات حول تطوير بيئة العمل، سيفضي إلى نتائج سلبية وتداعيات قاسية على الأداء الوظيفي والمهني بصورة عامة؛ ومن هذه النتائج (الجزار، 2021):

1. ضعف العمل الجماعي بروح الفريق، وتهتك نسيج العلاقات الجماعية.

2. ضعف الحس الريادي في العمل.

3. ضعف دور الفرد داخل المنظمة.

4. عدم الاكتراث بموضوع بناء المهارات والاتصال والتواصل بين الموظفين.
5. غياب الثقة بين الإدارة والموظفين.
6. ارتفاع نسب حدوث الأزمات.
7. غياب برامج التعليم التنظيمي.
8. ضعف تنوع المدخلات المعلوماتية.
9. ضعف مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
10. سوء التغذية الراجعة العكسية، الأمر الذي يعيق اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

2.2.7 طرق الحد من الصمت التنظيمي

استناداً لـ (الضويان والسعيد، 2022) توجد استراتيجيات وتقنيات من شأنها التقليل من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي؛ ومنها:

- تطوير بيئة عمل تساعد على تحفيز وبناء القدرات الإبداعية للأفراد؛ بهدف إتاحة المجال لطرح أفكار جديدة وحلّ المشكلات من خلال استغلال واستثمار المقدرات والموارد المتاحة في المنظمة.
- تعزيز الاتصال المباشر بين المدير والموظفين؛ الأمر الذي يتيح لهم التعبير عن رأيهم بحرية وطرح مقترحاتهم دون قيود.
- اعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات والابتعاد عن المركزية، ومنح الموظفين قدراً من الاستقلالية وتشجيع التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، وتنمية روح المبادرة والريادة.

وبناءً على ما سبق تجد الباحثة أن ظاهرة الصمت التنظيمي تعيق تطور البيئة التنظيمية وتؤثر على جودة الأداء، حيث يشير إلى امتناع الموظفين عن الإفصاح عن مواقفهم وتوجهاتهم أو حتى عن التجاوزات التي قد يلاحظونها، نتيجة ضعف الثقة بالإدارة وشعورهم بانعدام الأمان الوظيفي أو القناعة بعبثية التعبير عن الرأي. وتقدر الباحثة أن شيوع هذه الظاهر في المؤسسات يعكس خللاً في قنوات التواصل الفعالة والثقافة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتراجع فرص التطوير والتحسين. كما تؤمن الباحثة بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ليس نهجاً فردياً وحسب، بل هو ثمرة جملة من العوامل الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، مما يقتضي اهتماماً إدارياً جذرياً لمعالجته عن طريق خلق بيئة تحفز على التعبير، وتشجع على المشاركة، وتُشعر الموظف بأن له قيمة في عملية اتخاذ القرار وأن صوته مسموع.

2.3 المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية

مقدمة

ظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية في الغرب في أعقاب حالات القلق والتوتر التي سادت بين العاملين كرد فعل على سياسات التغيير الإداري والتكيف التنظيمي؛ وايضاً نظراً للهولاجس التي أحاطت بالعاملين في بيئة العمل كخوفهم من الاستغناء عنهم، أو خوفهم من تقليل المزايا والخدمات الاجتماعية الممنوحة لهم، إلى جانب خشيتهم من تقليص رواتبهم وأجورهم، بالمقابل حرصت تلك المنظمات على تحقيق التوافق والرضا الوظيفي؛ الذي يقود إلى التزام العاملين بالعمل وبالتالي إدارة وهندسة أداء المورد البشري، لاستخدامها في نهاية المطاف كاستراتيجية مجدية ومؤثرة في تدعيم الميزة التنافسية بين المنظمات (العزيزي، 2023).

وتعتبر فترة السبعينات حقبة واعدة وغنية في البحث؛ حيث كانت هناك العديد من المحاولات لرسم معالم واضحة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وكتتويج لهذا المجال البحثي في عام 1972 تم عقد المؤتمر العالمي لجودة حياة العمل في نيويورك، فكان من أبرز مخرجاته ضرورة تدقيق جهود الباحثين لبناء نظرية حول جودة حياة العمل (سلطان، 2020).

والإطار العام لهذا المصطلح يدور حول قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة، وإدارة جيدة، ورواتب وأجور عادلة، ومكافآت وحوافز مُنصفة، ومندسوب من الاهتمام الوظيفي الذي يشمل منح العاملين فرصاً أكثر للتأثير على وظيفتهم ومنظمتهم، وكذلك توفير كل متطلبات الرفاهية النفسية والعقلية والبدنية لهم، بما يضمن تحقيق أمنهم الوظيفي وبلورة هويتهم التنظيمية (ماضي والبشيتي، 2020).

والمُطَّلَع على الأدبيات يرى في جودة الحياة الوظيفية منظومة كاملة وشاملة تقوم على شروط وسياسات وضوابط فنية وإنسانية توفر للعاملين حياة وظيفية تلبيهم وتحميهم من أي تهديدات أو تأثيرات تؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض، وعلايه تحاول المنظمات والمؤسسات أن ترفع إنتاجيتها وفعاليتها من خلال الحرص على المورد البشري؛ باعتباره أصلاً هاماً من أصولها ومواردًا قيماً من مواردها (تواتي وطالبي، 2022).

2.3.1 تعريف جودة الحياة الوظيفية

أشار "Nire" إلى أن البدايات الأولى لاستخدام مفهوم جودة الحياة الوظيفية كان على أثر المؤتمر العالمي لعلاقات العمل، ثم تم استخدامه وتداوله بين الاتحادات العمالية والنقابية، وقد استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الكثيرين خاصة بعدما تَبَنَّت جنرال موتور خططاً مبتكرة وبرامج نوعية للارتقاء بظروف العمل، وفي الوقت الراهن اختلفت آراء الباحثين وتعددت أفكارهم حول هذا المفهوم، الذي لا يزال يتطور وفقاً لتنوع أبعاده وتباين جوانبه (مبروك، 2023).

وفيما يتعلق بذلك فقد عرف "Nguyen" جودة الحياة الوظيفية بأنها "الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة الأعمال وتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين، وهي عبارة عامة تغطي مشاعر الشخص حول كل أبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والمزايا الاقتصادية، والأمن، وظروف العمل، والعلاقات التنظيمية والعلاقات الشخصية، ومعناها الجوهرية في حياة الشخص" (مصطفى، 2024، ص.147). بالمقابل عرفها "Afsar" بأنها "توفير ظروف بيئية مناسبة ينتج عنها رضا الموظفين وتشعرهم بالارتياح، بالإضافة إلى الاهتمام بتوقعاتهم من وظائفهم وصولاً للفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة" (مبروك، 2023، ص.185). وفي ذات السياق عرفها "Robbins" بأنها "عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة بشكل كامل في اتخاذ القرارات التي تصمم في حياتهم في العمل" (سلطان، 2020، ص.5).

وضمن هذا الإطار؛ فقد عرفها "منسول" بأنها "هي مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معه" (زوقار وبرسولي، 2021، ص.301). في حين عرفها (العريزي، 2023، ص.16) بأنها "قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل إيجابية وآمنة ومستقرة ومحفزة، وذلك لإشباع حاجات العاملين ورغباتهم بما يزيد من رضاهم الوظيفي، وانتمائهم وولائهم المؤسسي، ومشاركتهم وإبداعهم الإداري، وبالتالي زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية للمنظمة".

2.3.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية طبقاً لـ (تواتي وطالبي، 2022) في جملة من النقاط؛ نذكر أبرزها:

1. ترفع من مستوى المنافسة المتكافئة بين العاملين في المنظمة.
2. ترفع من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات العلمية والمهنية.
3. خلق مناخ وظيفي يتسم بالعدل والمساواة.
4. تنفيذ متطلبات واحتياجات العاملين بموضوعية ودون تحيز.
5. إيجاد حلول مناسبة للتصدي لتحديات العمل وضغوطات الحياة الشخصية.
6. التخفيف من آثار وتداعيات المنافسة الشرسة التي تسببت بزيادة ساعات العمل، دون زيادة مالية على ذلك.
7. وجود علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وجودة الحياة الشخصية، فكلما كانت الأولى أكثر جودة كلما انعكس ذلك إيجابياً على الثانية.

2.3.3 أهداف جودة الحياة الوظيفية

ووفقاً لما جاء في فارس (2021) ولزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية داخل بيئة الأعمال لابد أن تكون أهداف جودة الحياة الوظيفية نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة، الذي يعزز من قدرة وكفاءة المنظمة لتحقيق مستويات أعلى للأداء، وسوف يتم عرض أهم الأهداف التي تسعى لها منظمات الأعمال في سياق جودة الحياة الوظيفية:

- رفع ثقة العاملين بالإدارة.
- رفع درجة الرضا الوظيفي.
- تحسين الإنتاجية وزيادة معدلات الأرباح.
- المشاركة في التغلب على صعوبات العمل والمعيقات التنظيمية والإدارية.
- تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- تحقيق أهداف وغايات المنظمة.
- تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ورفع قدرتها على توظيف واستقطاب الأشخاص الأكفاء.
- توفير بيئة عمل أكثر راحة وأماناً ودافعية.

وترى الباحثة أن هناك أهداف نفسية ووجدانية لجودة الحياة الوظيفية تعتبر غاية بالأهمية ويجب تسليط الضوء عليها؛ كدورها المحوري في بلورة الموقف الإيجابي للموظف تجاه منظمته، فيعمل بها بكل جدٍ وإخلاص ويُكنّ بداخله كل الولاء والانتماء ليشعر بأنه جزء منها وهي جزءٌ منه، لتبدو صورة المنظمة نموذجاً يُحتذى به في الحفاظ على الموظفين وصقل مهاراتهم وقدراتهم؛ تفادياً لحدوث الاحتراق الوظيفي.

2.3.4 طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

نظراً لأهمية جودة الحياة الوظيفية ودورها الأساسي في تحقيق بيئة عمل نموذجية ومثالية؛ فقد بات من الضروري اعتماد مؤشرات محددة لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية وقياس أثرها على الأداء العام للمنظمة وهذا ما جاء به (زيد والعزيزي، 2022):

1. الالتزام التنظيمي والانضباط المؤسسي.
2. الرضا الوظيفي للعاملين.
3. إصابات العمل.
4. معدل إنتاجية العمال.
5. الرواتب والأجور والتعويضات العادلة.
6. معدلات الشكاوى والتظلمات.
7. معدل التسرب الوظيفي ودوران العمل.
8. معدلات الإضراب والعزوف عن العمل.
9. برامج التدريب والتأهيل ورفع المهارات.
10. منسوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
11. فرص التقدم الوظيفي والترقيات.
12. العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
13. خلق التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

2.3.5 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

طرح الكثير من الباحثين أبعاداً متنوعة لمصطلح جودة الحياة الوظيفية؛ تبعاً للأسس والاتجاهات التي قُدمت من أجلها كل دراسة، وفيما يلي نذكر أكثرها شيوعاً والتي توافقت مع القسم الأكبر من الدراسات والأدبيات استناداً لـ (مصطفى، 2024):

- أ. **ظروف العمل المادية:** إن تدسين ظروف العمل المادية من شأنه أن يكون سبباً كافياً لاستقطاب كفاءات ومؤهلات بشرية جديدة، كما أنها ترفع من إنتاجية العاملين القدامى وتُدسّن من صحتهم النفسية، إضافة إلى ذلك فهي تقلل من فرص ترك العمل ومعدلات الدوران الوظيفي، وعندما نقول ظروف العمل المادية فإننا نقصد بها الإضاءة، والتهوية، والحرارة، ومعدات وأدوات آمنة وكل العوامل الفيزيائية والتنظيمية الضرورية لذلك.
- ب. **المكافآت والأجور:** هي من الأمور التي تزيد من التزام العاملين بمهامهم المكلفين بها هو وجود نظام عادل من الرواتب والأجور، فنجد لديهم تفانٍ كبير في إنجاز العمل بالوقت المحدد والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، فنجد أن بُعد الرواتب والأجور هو من أكثر الأبعاد تأثيراً في استقرار الفرد بالعمل وتحقيق رضاه الوظيفي، بالإضافة إلى كونها وسيلة لتحفيز العمال للتميز بالعمل، فلا مجال للشك بأنها الهدف الرئيس لعمل الأفراد في المنظمات.
- ت. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي من العوامل الهامة التي تُشعر الموظف بكيونته وأنه شريك حقيقي في صناعة القرارات وبلورة الأهداف، مما يعزز بداخله الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة؛ وتدفعه لبذل قصارى جهده للارتقاء بالعمل وتطوير الأداء، سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد نفسه.



شكل رقم (4) أبعاد جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثة

2.3.6 معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

لا مجال للشك بأنه وفي أي منظمة هناك أطراف يقاومون ويحاربون الإجراءات والخطط التي تساهم في تطوير جودة الحياة الوظيفية، على الرغم من الدعايات والأثر الإيجابي لتطبيق هذه البرامج، ويمكن ترجمة المعوقات والعراقيل بالنقاط التالية نقلاً عن (فارس، 2021):

1. **الأعباء المالية:** ترى بعض المنظمات أن التكلفة المالية والمصاريف التشغيلية لخطط وبرامج جودة الحياة الوظيفية تفوق مواردها المالية؛ إضافة إلى أنه لا توجد ضمانات تكفل نجاعة وفعالية تطبيق هذه البرامج، الذي يجعل الإدارة العليا تُفكر مراراً وتكراراً قبل توفير بيئة عمل جيدة وتقديم مرتبات وأجور جيدة وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وللخروج من هذه المعضلة على الإدارة تطبيق هذه البرامج بعناية فائقة في إطار موازنات محددة مسبقاً.
2. **توجه الإدارة:** حتى تدخل برامج جودة الحياة الوظيفية حيز التنفيذ لا بد من وجود هامش للديموقراطية في بيئة العمل، ويجب أن يكون المديرون على استعداد لتفويض صلاحياتهم لموظفيهم خصوصاً

في الجزئية المتعلقة باتخاذ القرارات، وخلق جو من الحرية في التعبير عن الرأي ومشاركة الأفكار التي تخدم مصلحة العمل، لكن رغم ذلك فهذا أصعب التنفيذ؛ فالعديد من المديرين لا يقبلون التنازل عن قوة وسلطة اتخاذ القرار، ويعتبرون أن منسوب جودة الحياة الوظيفية في منظماتهم هو منسوب مرضي ومقبول ولا حاجة لتحسينه، وهذا بسبب فشلهم في قياس أثر تطوير برامج جودة الحياة الوظيفية على مشاعر العاملين رغم أنهم يطمحون للوصول للرضا الوظيفي.

3. موقف الاتحادات العمالية والنقابية: قد تظن بعض النقابات والاتحادات أن فكرة تحسين جودة الحياة الوظيفية لن تعود بمكاسب كافية للعاملين، لأن الهدف منها هو تحسين الإنتاجية وتسريع الأداء؛ بمعنى آخر إن تحسين جودة الحياة الوظيفية هي أداة لاستخلاص المزيد من الأداء والإنتاجية العمالية، وللتغلب على هذه الهواجس فعلى المدراء الترويج لخطط جودة الحياة الوظيفية، بطريقة يفسرون بها المزايا والنتائج التي ستعود على العاملين من تطبيق هذه الخطط.

2.3.7 تحسين جودة الحياة الوظيفية

_ وحسبما ورد _ في سلطان (2020) فإن هناك مجموعتين من البرامج التي لها دور محوري في تحسين جودة الحياة الوظيفية؛ الأولى وهي البرامج التقليدية والتي لها علاقة باعتياد المنظمات على توظيفها، بغية خلق أثر في السلوك الإنساني للأفراد، وبما يزيد من رضاهم الوظيفي ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل ذلك:

- **برنامج الإصلاح البشري:** هي الخدمات النفسية والمعنوية والتدابير والإجراءات التأمينية والخدمات التقاعدية.
- **برنامج الرفاه الاجتماعي:** وهي أحد المداخل المهمة التي تسهم في تحقيق التطوير الإداري والمهني؛ وعليه بدأت المنظمات بالاهتمام برفاهية الأفراد داخل العمل كالاهتمام بالمناسبات الخاصة بالموظفين والرحلات الترفيهية وغيرها الكثير من الأنشطة.
- **برنامج تطوير بيئة العمل:** يمكن القول بأن برامج تطوير بيئة العمل من النقاط الحاسمة والمحورية في التأثير بسلوك الأفراد، لذا تتجه المنظمات اليوم إلى إجراء تحسينات على جودة بيئة العمل كتوفير التقنيات التكنولوجية الحديثة والمكاتب المريحة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة، وهذا ما أكدت عليه العديد من البحوث والدراسات.

- **برنامج تعديل ساعات العمل:** ونعني بها الاستغلال الأمثل للوقت والإمكانيات المتاحة في بيئة العمل.
- **برنامج السلامة المهنية:** هي الأنشطة والإجراءات التي يتم من خلالها حماية الأفراد من إصابات العمل وهي بالعموم إجراءات احترازية وقائية.
- أما المجموعة الثانية من البرامج فهي البرامج الحديثة والتي لها علاقة بالتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وخصائص الأفراد؛ فيتعدى الهدف منها رضا العاملين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، ليصبح استراتيجية لتعزيز الشعور بالمصير والوجود المشترك للعاملين والمنظمة على حدٍ سواء؛ ولتحقيق ذلك هناك مجموعة أخرى من البرامج، وهي:
 - **الأثرء المهني:** ونعني بها تعلم مهارات جديدة والتدريب المستمر لتحسين فرص التقدم بالعمل.
 - **الإدارة بالمشاركة:** ويقصد بها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، خاصة التي لها ارتباط وثيق بالمصالح العمالية.
 - **فرق العمل ذاتية الإدارة:** هي مجموعة من الفرق الصغيرة المؤهلة لإصدار القرارات المتصلة بالإشراف على المهام اليومية.
 - **نظام العمل البديل:** وهو النظام الذي يتيح للعاملين اختيار مواعيد عملهم خارج الإطار التقليدي للمنظمة.
 - **فرق الجودة:** أي مجموعات العمل التي يديرونها ذاتياً ويجتمعون اختياريّاً بصفة دورية؛ لتجاوز مشكلات العمل.

2.3.8 جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بضغط العمل

على الرغم من المحاولات التي تبذلها المؤسسات لتطوير جودة الحياة الوظيفية، إلا أن ضغوط العمل تمثل عائقاً أمامها، فيزداد عبء المؤسسات باحتواء هذه الضغوط وإن حاولت التخلص من أسبابها، ومن خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة تبين أن العلاقة القائمة بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية هي "علاقة عكسية" فكلما ارتفعت ضغوط العمل كلما قلّ مستوى جودة الحياة الوظيفية (زوقار وبرسولي، 2021) (سليمان، 2023) (مصطفى، 2024).

وعليه سنستعرض كيف تؤثر جودة الحياة الوظيفية على ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال دمج الأطر النظرية وبالتحديد نموذج متطلبات الوظيفة والموارد - Job Demands-Resources (JD-R) الذي يتنبأ بالرفاهية النفسية للعاملين ومخرجات العمل؛ عن طريق تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة المُناطة بالفرد العامل والموارد المقدمة له من المؤسسة التي يعمل بها لإتمام وإنجاز مهام وظيفته، وبناءً على ذلك يتكون هذا النموذج من بُعدين أساسيين: **المتطلبات الوظيفية** مثل: ضغوط الوظيفة- الوقت- الاحتراق الوظيفي- عبء العمل الجسدي، و**الموارد الوظيفية** مثل: المكافآت- دعم المشرف- الأمان الوظيفي- المشاركة في صنع القرارات، وعليه يشير نموذج (JD-R) إلى أن توفر الموارد الوظيفية يحمي من المتطلبات الوظيفية ويقلل من التوتر وضغوط العمل (بسيسو وآخرون، 2020).

وبالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي يواجه أعضاء هيئة التدريس والموظفون متطلبات وظيفية مفرطة مثل: أهداف النشر، والحصول على التمويل ومتطلبات التدريس، إلى جانب الموارد غير الكافية مثل: الافتقار إلى الدعم المؤسسي، وفقاً لدراسة (Kinman & Wray, 2013) فإن عوامل جودة الحياة الوظيفية كالاستقلالية والزمالة تعمل على تخفيف التوتر والعمل كعازل أو ربما كحواجز مؤقتة. وفي دراسة أخرى وجد (Duyan et al, 2013) أن موظفي الجامعات التركية الذين يتمتعون بجودة عمل أعلى أفادوا بانخفاض مستويات التوتر، حيث أن استنزاف الموارد يؤدي إلى تفاقم التوتر (Hobfoll, 1989)، وعلى العكس من ذلك، فإن جودة الحياة الوظيفية والتي تتجلى في معايير الترقية غير الواضحة أو المرافق غير الكافية ترتبط بالإرهاق (Winefield et al., 2003).

2.3.9 جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالصمت التنظيمي

أمام التطور التكنولوجي والتقدم العلمي الذي بات سمة وقتنا الحاضر، أضحت التركيز على المورد البشري أمراً لا مفر منه لتقدم المجتمعات، لذا استحق موضوع الصمت التنظيمي اهتمام الباحثين؛ كون المؤسسات تعتمد على المعلومات التي تستدعي علاقة تبادلية بين العاملين والإدارة العليا، وبالتالي هي بحاجة إلى أن يعبر الأفراد العاملين عن أفكارهم وآرائهم وأن يظهروا استجابة عالية للتحديات البيئية حتى يتم رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة وخلق فرص حقيقية لتطويرهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم (خليل، 2019).

وفي سياق ذلك اختلفت مجموعة من الدراسات حول تحديد نوع العلاقة بين الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية؛ ووفقاً لخليل (2019) فإن العلاقة بين المتغيرين هي "علاقة طردية موجبة"، بينما اعتبرت دراسة كل من (شاوش والأشول، 2018) (حسن، 2024) أنها "علاقة ارتباط عكسية ضعيفة". لكن وبلا شك هناك اتجاهات نظرية تحكم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي؛ كنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory (SET) التي تحاول تفسير العلاقة الفاعلة بين الفرد والتنظيم، وتقضي بوجود علاقة تبادلية للمنافع والفوائد المادية وغير المادية، فعندما تستثمر المنظمة في جودة الحياة الوظيفية "الحوافز والمكافآت، والعدل، والمساواة، والمشاركة في صناعة القرارات"؛ فإن العاملين سيقابلون ذلك بالمثل "بالتفاعل والتعاون والاندماج مع التنظيم"، الأمر الذي يعمل على تقليل حجم ظاهرة الصمت التنظيمي ويعزز الصوت التنظيمي (حسن، 2024)، وعلى العكس من ذلك فإن جودة الحياة الوظيفية الضعيفة تعزز الصمت (Morrison & Milliken, 2000). ومن جهة أخرى وجد (Çakıcı, 2020) أن صمت الأكاديميين الأتراك نابع من عدم الجدوى المتصور، المرتبط بمؤشرات جودة العمل المنخفضة مثل الافتقار إلى مدخلات صنع القرار، وتلخص الباحثة نموذج (SET) بأنه يشير إلى أن جودة العمل الإيجابية تعزز الثقة، وتدفع الموظفين إلى التعبير عن أفكارهم؛ بينما جودة العمل السلبية تولد عدم الثقة والصمت.

وفي نهاية المطاف ترى الباحثة أن متغيرات الدراسة ذات أهمية فريدة تستحق البحث لاسيما وأن معظم الأبحاث تنشأ في بيئة الشركات، في حين أن الدراسات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي نادرة نوعاً ما؛ لذا هناك حاجة إلى مزيد من الاستكشاف في أثر جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي.

وأمام ما تم استعراضه من إطار نظري حول جودة الحياة الوظيفية تعتقد الباحثة أن هذا المفهوم من المفاهيم المحورية في بيئة العمل المعاصرة، نظراً لأهميتها في تحفيز الرضا الوظيفي، وتحقيق التناغم بين متطلبات الفرد الشخصية واحتياجات العمل، ورفع مستوى الأداء. وترى الباحثة أن تهيئة بيئة عمل مُشجعة ومُحفزة، تتسم بعدالة المكافآت والأجور، وتوفير ظروف عمل مادية جيدة، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار؛ يسهم بطريقة فعالة في تحسين جودة الحياة الوظيفية. كما تعتقد أن هذا المفهوم لا ينحصر على الجوانب الإدارية أو المادية، بل يشمل البعد الاجتماعي والنفسي للموظف، ويعتبر مؤشراً حيوياً في بناء مؤسسات قوية ومستدامة. ووفقاً لذلك تؤكد الباحثة

على أهمية تضمين جودة الحياة الوظيفية في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات، بما يعزز رفاه الموظف ويقلل من السلوكيات السلبية كالانسحاب الوظيفي والصمت التنظيمي.

2.4 المبحث الرابع: مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

يعتبر التعليم بصفة عامة مصدراً للقوة في أي دولة كما أنه أداة مهمة لوجودها وتقدمها، وبناءً على ذلك يدخل التعليم في أعماق خطط التنمية المستدامة لعام 2030، ويحتل المكانة الرابعة على لائحة أهداف التنمية المستدامة؛ وفي ضوء ذلك يتوقف نجاح الأهداف الستة عشر الباقية على نجاح هدف التعليم؛ لا سيما وأن الأخير يعتبر الإطار الحاضن للإبداع والابتكار الذي يرفع الكفاءة ويزيد الفاعلية والقدرة على إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات المجتمعية وإحداث التغيير الإيجابي. (سلمودي، 2023).

وفي الأراضي الفلسطينية تترأس وزارة التربية والتعليم العالي قطاع التعليم بصفتها الجهة الرسمية المخولة بإدارة وتوجيه وتطوير منظومة التعليم العالي سواء على نحو مباشر أو غير مباشر، وتجدر الإشارة إلى أن التعليم العالي في فلسطين حديث العهد نوعاً ما؛ وهذا يعود للاحتلال الذي يسعى إلى عرقلة وتدمير المسيرة التعليمية، ولأول مرة وبالتحديد عام 1950 أنشئت الكليات المتوسطة والتي كانت تمنح الطلبة شهادة الدبلوم بعد اجتياز عامين دراسيين، وقد انصب اهتمام هذه المؤسسات على تدريب المعلمين والتعليم التقني، فكانت تُدار بواسطة الحكومة أو وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وفي سياق متصل كانت البدايات الأولى لتأسيس الجامعات الفلسطينية عام 1970 في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وبعد استلام السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها عام 1994 شهد التعليم تحولاً نوعياً فكان هناك ارتفاع متزايد في أعداد وأنواع مؤسسات التعليم العالي وبرامجها ودرجاتها بكافة المجالات المعرفية والأكاديمية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، د.ت.).

ووفقاً لقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم 6 لعام 2018 فإن الحرية الأكاديمية والبحث العلمي مكفولان لكل فلسطيني، وبموجب أحكام هذا القانون يهدف التعليم العالي إلى التمسك بالهوية الوطنية، وإعداد الموارد البشرية الفلسطينية من خبراء وباحثين وأكاديميين في شتى مناحي المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز حركة البحث العلمي والأكاديمي، وتفعيل التعاون بين مؤسسات التعليم العالي المحلية والإقليمية والدولية، فضلاً عن تعزيز الارتباط والتكامل بين منظومة التعليم التقني والمهني، ودعم ومساندة مؤسسات البحث العلمي. (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2017).

وبناءً على ما سبق ذكره تمنح مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مجموعة من الشهادات والدرجات العلمية التالية:

- **الدبلوم المتوسط:** يحصل عليه الطالب بعد شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتمنح له بعد إنهاء (60) ساعة دراسية مُعتمدة على الأقل.
- **البكالوريوس:** تكون بعد نيل شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتمنح هذه الشهادة بعد اجتياز الطالب (120) ساعة دراسية مُعتمدة.
- **الدبلوم العالي:** تكون بعد حصول الطالب على شهادة البكالوريوس، وتمنح له بعد إنهاء (24) ساعة دراسية مُعتمدة.
- **الماجستير:** تكون عقب نيل الطالب لشهادة البكالوريوس، وتمنح له بعد إنهاء (36) ساعة دراسية مُعتمدة.
- **الدكتوراه:** تكون بعد أن ينال الطالب شهادة الماجستير، تمنح له بعد اجتياز الطالب (48) ساعة دراسية معتمدة يشمل ذلك أطروحة الدكتوراه وبما لا يقل عن ثلاث سنوات دراسية (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2017).

وكما جاء في الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام 2022-2023 فقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي المُعتمدة والمرخصة نحو 51 مؤسسة موزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، واستناداً لقانون التعليم العالي يمكن تقسيم مؤسسات التعليم العالي لأربعة أقسام من حيث البرامج التعليمية التي تقدمها؛ أولاً الجامعات والتي لا يقل عدد كلياتها عن ثلاثة وتمنح مؤهل البكالوريوس أو أعلى وعددها 19 جامعة تقليدية، ثانياً الكليات الجامعية وعددها 14 حيث تمنح مؤهل الدبلوم المتوسط أو البكالوريوس، أما ثالثاً فهي كليات المجتمع والتي توفر برامج مهنية وتقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة واحدة، رابعاً وختاماً التعليم المفتوح ويوجد في جامعة واحدة وهي جامعة القدس المفتوحة بفروعها الثمانية عشر والموزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2024).

ويمكن تقسيم مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى أربع مؤسسات:

أولاً: مؤسسات التعليم العالي الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تنشأ بقرار من مجلس الوزراء وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بصورة مباشرة وعددها 12 مؤسسة منتشرة بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

ثانياً: مؤسسات التعليم العالي العامة والبالغ عددها 16 مؤسسة تتم إدارتها من قبل منظمات غير حكومية أو جمعيات خيرية محلية، وهي بالعموم غير ربحية تعتمد في تمويلها على المساعدات الحكومية الجزئية وجمع التبرعات.

ثالثاً: فهي مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي قد تكون ربحية أو غير ربحية ويُقدر عددها بـ 19 مؤسسة تُدار وتمول إما من أفراد أو شركات أو طوائف دينية أو حتى مؤسسات وجمعيات خيرية.

رابعاً: وأخيراً فهي مؤسسات الأونروا للتعليم العالي والتي يبلغ عددها 4 مؤسسات تديرها وتشرف عليها وتمولها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل الفلسطينيين (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2024).



شكل رقم (5) مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المصدر: من إعداد الباحثة

جامعات جنوب الضفة الغربية:

تعتبر جامعات جنوب الضفة الغربية في مدينتي بيت لحم والخليل؛ أحد أهم ركائز منظومة التعليم العالي في فلسطين، فهي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في تأهيل وتدريب الكوادر العلمية بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية المحلية، ومن أبرز هذه المؤسسات

جامعة الخليل (HU): تأسست عام ١٩٧١ بفكرة من الشيخ محمد علي الجعبري رئيس بلدية الخليل في ذلك الوقت، لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين، والتي بدأت ككلية للشريعة الإسلامية، واستمر التطور بالجامعة لتضم اليوم ١٣ كلية وتقدم ١١٢ برنامج أكاديمي. (جامعة الخليل، د.ت)

جامعة بوليتكنك فلسطين (PPU): تأسست عام ١٩٧٨م بمبادرة من رابطة الجامعيين في محافظة الخليل، بدأت ككلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم وفي عام ١٩٩١ بدأت بمنح درجة البكالوريوس، أما الماجستير فبدأ عام ٢٠٠٦م في حين بدأ برنامج الدكتوراه عام ٢٠١٨م، واليوم توجد بها ٦ كليات وتقدم ١٢٠ برنامجًا أكاديميًا. (جامعة بوليتكنك فلسطين، د.ت)

جامعة فلسطين التقنية - خضوري فرع العروب (PTUK): تأسست الجامعة عام 1930 كمؤسسة زراعية تُعرف باسم معهد خضوري في بلدة العروب شمال محافظة الخليل، وفي عام 2007 تحولت إلى جامعة تقنية تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تركز اليوم على التخصصات المهنية والتطبيقية في مجالات الزراعة، الهندسة، والتكنولوجيا. (جامعة فلسطين التقنية - خضوري، د.ت)

جامعة القدس المفتوحة - فرعي بيت لحم والخليل: تأسست الجامعة عام ١٩٨١م بموافقة المجلس الوطني الفلسطيني، تمتلك الجامعة ١٨ فرعًا موزعة على مختلف المدن الفلسطينية، تخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أكاديميًا وإداريًا، بدأت بتقديم خدماتها التعليمية في فرعي بيت لحم والخليل عام ١٩٩١م مستخدمة نظام التعليم المفتوح والتعلم عن بُعد، يضم كل فرع ٨ كليات و٢٠ تخصصًا (جامعة القدس المفتوحة، د.ت)

جامعة بيت لحم (BU): هي جامعة كاثوليكية تقع في مدينة بيت لحم تأسست عام 1973 بشراكة بين الفاتيكان وجمعية إخوة المدارس المسيحية، تُعد من أقدم الجامعات الفلسطينية وتقدم برامج بكالوريوس وماجستير في مجالات الآداب، والعلوم، والتربية، وإدارة الأعمال، والتعليم، والعلوم الاجتماعية (جامعة بيت لحم، د.ت)

جامعة دار الكلمة: تقع في مدينة بيت لحم وتعتبر أول جامعة متخصصة بالفنون والثقافة في فلسطين، بدأت ككلية مجتمع متخصصة بالثقافة والفنون عام ٢٠٠٦م، وتم اعتمادها كجامعة ب ٢٠٢١م، تقدم مجموعة متنوعة من البرامج مثل الموسيقى، والسينما، والتصميم الجرافيكي، وفنون الطهي. (جامعة دار الكلمة، د.ت)

جامعة فلسطين الأهلية: مؤسسة خاصة للتعليم الجامعي العالي، تقع في بيت لحم، تأسست عام 2007، وتهدف إلى توفير تعليم جامعي نوعي يواكب احتياجات سوق العمل الفلسطيني والعربي. تضم كليات مثل العلوم الإدارية والمالية، والهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الطبية المساندة، مع برامج بكالوريوس ودبلوم مهني (جامعة فلسطين الأهلية، د.ت).

2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل والصمت التنظيمي

دراسة الراعي (2024) بعنوان: "الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط".

هدفت إلى قياس تأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل في ظل دخول الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، بمديرية الخدمات في محافظة دمياط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، في حين تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط والبالغ عددهم (29314)، ومنها تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (380) مفردة، وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة وبين نية ترك العمل، فضلاً عن دخول الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل أدى إلى زيادة تأثير ضغوط العمل، وفي هذا السياق قدمت الدراسة عدة توصيات جاء في مقدمتها؛ يجب على الإدارة العليا في المديرية إشعار العاملين بدورهم بالعمل والاعتراف بما يقدمونه من جهد وإنجازات تسهم في تحقيق أهداف المديرية المستهدفة والتأكيد على أهميتهم في تحقيق تلك الأهداف والخطط. بالإضافة لذلك يتعين على السلطات الإدارية تغيير أسلوب القيادة من السيطرة والسلطوية إلى القيادة الديمقراطية التي تسمح بالتغذية الراجعة والعلاقات التصاعدية للعاملين والتأكيد على الرغبة في سماعهم ووصول صوتهم إلى الإدارة العليا.

دراسة عبد الله (2022) بعنوان: "ضغط العمل والصمت التنظيمي-دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على علاقة ضغوط العمل بأبعادها المختلفة (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور) بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بمستشفى بني سويف الجامعي، وعليه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ليمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء هيئة التمريض في مستشفى بني سويف الجامعي والبالغ عددهم (1074) وباستخدام الاستبانة وطريقة العينة العشوائية البسيطة تم حصر العينة لـ (285) مفردة، وبناءً عليه جاءت الدراسة بجملة من النتائج كان أهمها؛ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض، كما توصلت إلى نتيجة مفادها ارتفاع درجة الشعور بضغط العمل وارتفاع مستوى الصمت التنظيمي

لدى هيئة التمريض. وبناءً على هذه النتائج يوصي الباحث بضرورة توضيح صلاحيات أعضاء هيئة التمريض ومسؤولياتهم، وعدم تكليفهم بأعمال متعددة ومتناقضة في نفس الوقت حيث يمكنهم العمل بكفاءة وفعالية أكبر، وضرورة العمل على منح هيئة التمريض أجوراً تتناسب مع أعباء العمل.

دراسة نور (2021) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات - دراسة ميدانية".

هدفت إلى التعرف على أثر الضغوط التنظيمية من حيث (عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور، والظروف المادية للعمل) على الصمت التنظيمي من حيث (خوف المرؤوسين من الرؤساء، والافتقار إلى العدالة التنظيمية، والعزلة، واتخاذ القرار)، فتم إجراء هذه الدراسة على شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة بمحافظة الدقهلية، ليبلغ مجتمع الدراسة (11) شركة، بينما تم أخذ العينة من (3) شركات وهي (شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية - شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد") لتبلغ (236) مفردة؛ باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. لتظهر نتائج الدراسة كما يلي: وجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين، وفي هذا السياق يوصي الباحث بضرورة وضع نظام للحوافز وكذلك (نظام الجزاءات المهنية) أيضاً مرتبط بمستوى الكفاءات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية.

دراسة جبريل والصويحي (2020) بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي".

هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، باستخدام منهج دراسة الحالة، ليتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين والبالغ عددهم (50) موظفًا، ونظرًا لصغر مجتمع الدراسة قام الباحث بدراسته بالكامل من خلال أسلوب المسح الشامل باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها؛ كشفت الدراسة أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطاً؛ وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%). وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها ومن أهمها؛ ضرورة دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل،

من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.

2.5.2 الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل

دراسة أبو علي (2024) بعنوان: "ضغط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، فاستخدمت الباحثة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بجميع موظفي الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (980)، في حين بلغت العينة (300) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. لتقدم الدراسة مجموعة من النتائج كان أبرزها؛ أن مستوى ضغط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى السلوك الإنساني جاء بدرجة متوسطة، كما اشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وصراع الدور والسلوك الإنساني. ثم أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها؛ منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من الاستقلالية وحرية التصرف للموظفين في إطار وظائفهم، والعمل على تطبيق تمكين العاملين، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير؛ الذي يمكن أن يساعد على توفير فرص للتطوير المهني والتدريب على اكتساب المهارات الجديدة في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتقليل الضغط الذي يمكن أن يشعروا به.

دراسة عثمان (2024) بعنوان: "مظاهر ضغوط العمل وأسبابه: بحث ميداني مقارنة"

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية مقارنة وتم استخدام الحصر الشامل ومنهج المسح الاجتماعي والمنهج المقارن، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مظاهر ضغوط العمل وأسبابها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة بني سويف والبالغ عددهم (435) مبحوث؛ وعليه تم استرجاع (400) استبانة مستوفيه للمعايير وصالحة للتحليل، وفي هذا الصدد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين في درجة شعورهم بالضغوط المرتبطة بالعمل؛ في حين أن هناك نسبة قليلة من عينة الدراسة

يرون أنهم نادراً ما يتعرضون لضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة جوهرية بين الولاء التنظيمي وضغوط العمل، أما فيما يتعلق بالتوصيات فلم تخرج الدراسة بتوصيات محددة حول الظاهرة المبجوة.

دراسة مصطفى (2024) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي QNP".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية في أحد فروع بنك قطر الوطني الأهلي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (400) مبحوث بينما بلغت العينة (150) تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية. ومن أهم النتائج التي بلغت الدراسة؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل - الأجور والمكافآت - نمط القيادة التنظيمية - الهيكل التنظيمي) وأبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة بـ (بيئة العمل المادية والمعنوية - الجوانب الوظيفية والتنظيمية) فتم إثبات صحة الفرض الرئيس الذي ينص على وجود علاقة عكسية بين الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وثبت أيضاً صحة الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على وجود علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية والقيادة التنظيمية. أما فيما يخص بالتوصيات فقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها؛ وجوب اعتماد آلية فعالة للتقليل من حدة ضغط العمل في البنوك، مراعية في ذلك الميثاق الأخلاقي والثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، والحرص على الإنصاف بين العاملين في جميع الأمور ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

دراسة يوسف وآخرون (2024) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالاقتدار المهني لدى موظفي المؤسسات التعليمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالاقتدار المهني، وإظهار الفروق بين ضغوط العمل والاقتدار المهني في المتغيرات الديموغرافية كسنوات الخبرة والنوع الاجتماعي لدى موظفي المؤسسات التعليمية بإدارة مصر الجديدة بمحافظة القاهرة، حيث بلغت عينة الدراسة (170) موظف/ة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وسالبة بين ضغوط العمل السلبية وأبعاد الاقتدار المهني (تحديد الأدوار - التحفيز - الاتصال الإداري - صنع القرار)، علاوة على ذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين إجابات الذكور والإناث في جميع أبعاد ضغوط العمل وجميع أبعاد الاقتدار الوظيفي، وفي

ذات السياق اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها؛ ضرورة وضع خطط وبرامج تدريبية خاصة بالموظفين للتقليل من ضغوط العمل مثل: تطوير الذات والتعليم الشخصي، إدارة الوقت، استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى ذلك تحسين بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية مثل: مثل التهوية، الإضاءة ونظافة المكاتب، لتحسين الاقتدار الوظيفي للموظفين داخل مؤسساتهم.

دراسة جاروشي (2023) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء موظفي العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل التي يواجهها موظفو العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وكيفية تعامل الموظفين معها للحد منها أو التخفيف منها ومدى نجاح ذلك. فاستخدم الباحث لذلك الغرض المنهج الوصفي الارتباطي، حيث مثل مجتمع الدراسة (8) جامعات فلسطينية و(144) موظف/ة علاقات عامة، وباستخدام أداة الاستبانة وطريقة كرة الثلج تم الحصول على عينة مقدارها (100) موظف/ة، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة؛ وجود تأثير من النوع السلبي وكان بدرجة معنوية لأثر ضغط العمل على أداء موظفي العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، وكانت العلاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية وبين الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على وجود أثر لأشكال ضغوط العمل التي يواجهها موظفو العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بتعدد المهام الوظيفية التي يقوم بها موظفو العلاقات العامة في الجامعات المدروسة، بالإضافة إلى أن التكيف مع ضغوط العمل التي يواجهها مجتمع الدراسة جاء بدرجة متوسطة أيضاً، حيث يفسر ذلك بأن ظروف العمل في الجامعة معقولة، وإن ضغوط العمل تتعلق بحجم العمل، وليس بظروف العمل في الجامعة. ومن أبرز التوصيات التي جاء بها الباحث؛ وضع برامج تدريبية وتأهيلية لمساعدة الموظفين على التخلص من ضغوط العمل وتأثيرها على أدائهم الوظيفي، وحث إدارة الجامعات الفلسطينية على إعداد برامج خاصة لتنمية مهارات موظفيها في التعامل مع ضغوط العمل بإشراف مدربين متخصصين في مجال العلوم النفسية والإدارية للمساهمة في إدارة مواجهة ضغوط العمل.

دراسة إبراهيم (2023) بعنوان: "العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة النقل العام".

تلخصت أهداف الدراسة بالهدف الرئيس التالي: التعرف على العلاقة التي تربط ضغوط العمل بانضباط السلوك الوظيفي للعاملين بهيئة النقل العام، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء

الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في هيئة النقل العام والبالغ عددهم (44016) مفردة، في حين تم حصر العينة بـ (380) مفردة ، وفي سياق ذلك اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والمنهج الوصفي التحليلي؛ وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي، أما في إطار التوصيات فقد أوصى الباحث مجموعة من التوصيات كان أبرزها؛ الاهتمام بالعاملين في النواحي القيادية التي من شأنها تطوير بيئة العمل ولاسيما في مجال تفويض السلطات ووضع السياسات وتحديد الأهداف والمسؤوليات لخلق مناخ عمل ايجابي.

دراسة بوسنيو وبلقرمات (2023) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية: دراسة ميدانية بمستشفى مجدوب السعيد -الطاهير -"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء العاملين والخدمة المقدمة في المؤسسة الاستشفائية العمومية في ظل وجود ضغوط مهنية متعلقة بالبيئة الداخلية للعمل، كما وهدفت الدراسة إلى تحديد الإطارين النظري، والمفاهيمي للأداء، وضغوط العمل وما يتعلق بهما، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم حصر مجتمع الدراسة بـ (670) عامل، وباستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية تم تحديد عينة الدراسة بنسبة 20% أي ما يعادل (134) عامل، وفي هذا الصدد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أشدها أهمية؛ وجود علاقة عكسية بين ضغوط بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الاستشفائية العمومية وأداء العاملين، حيث ينخفض الأداء كلما كانت ظروف العمل الداخلية سيئة وغير مناسبة. أما بخصوص التوصيات فقد أوصى الباحثون بتحسين ظروف العمل المادية وتوفير الأدوية والمعدات الطبية اللازمة، بالإضافة إلى تطبيق الرقابة الإدارية وتحقيق العدل والمساواة، وكذلك زيادة ميزانية المستشفى وتوفير المرافق وخدمات النقل والطعام.

دراسة Gurung & Bastola (2020) بعنوان:

"Impact of Workplace Stress on Employee Performance in healthcare Sector of Gandaki Province- Nepal"

" أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي - نيبال ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط مكان العمل على أداء الموظفين في مجال الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في قطاع الرعاية الصحية في (7) مستشفيات عامة في مقاطعة غانداكي، في حين تمثلت العينة المنتقاة بـ (167) موظف/ة، وعليه خلُصت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج كان أهمها؛ أن حالة أداء الموظف في مستشفيات مقاطعة غانداكي معتدلة، وهذا يوضح بشكل فعال أن الموظفين يقدمون خدمة جيدة النوعية، وهم قادرون على إنجاز المهام المناطة إليهم، وتوضح نتائج الانحدار أن (الأجر، والمكافأة، ودعم المشرف، والغموض في الأدوار، والتوازن بين العمل والحياة) يؤثر بشكل كبير على أداء العمل بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى أن عبء العمل له تأثير سلبي ضعيف على أداء الموظف وإنجازه.

2.5.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي

دراسة الوديدي وعمران (2024) بعنوان: "واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية".

هدفت إلى التعرف على واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين الأكاديميين والإشرافيين في الجامعات الفلسطينية النظامية (العامة، والخاصة، والحكومية) في الضفة الغربية، فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع الدراسة في (10) جامعات بلغ عدد موظفيها (548) موظف/ة، بعد أن تم حصر عينة الدراسة بـ (301) موظف ليتم اختيارهم بصورة طبقية عشوائية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائياً في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بالصمت والصوت الموافقة والقبول والحماية الذاتية تعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات العامة والحكومية، بالمقابل بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بصمت وصوت المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير نوع الجامعة عامة كانت أو حكومية أو خاصة. وبناءً عليه أوصت الدراسة بالعمل على خلق بيئة تنظيمية تمكن 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.

دراسة الكعير (2024) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المفرق".

تمثلت أهداف الدراسة بالتعرف على تأثير الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المفرق، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها بطريقة عشوائية على مجتمع بحثي بلغ (208)

من المشرفين والمديرين، بالمقابل بلغ حجم العينة (135) مشرفاً ومديراً، وتم استرجاع (94) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وعلى صعيد آخر خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها؛ وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمية في التميز المؤسسي، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي. أما بالنسبة للتوصيات فكان أبرزها؛ زيادة اهتمام المؤسسات الصناعية بتوفير بيئة داعمة للمشاركة في إبداء الرأي والمقترحات المتعلقة ببيئة العمل.

دراسة لبيب (2024) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الصمت التنظيمي على الاحترق الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بالتطبيق على قطاع الخدمات بمحافظة الفيوم، وتم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة التي بلغت (384) عاملاً من مجتمع بحثي بلغ (1258) عاملاً، وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل لمجموعة نتائج ومن أهمها؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وأبعاد الاحترق الوظيفي. وبناءً عليه اختتم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات أبرزها؛ السماح للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم حول مشاكل العمل، والزام المسؤولين بالمنظمات بالإصصات لآرائهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى ذلك يوصي الباحث بتطبيق نظم تحفيزية للتغلب على شعور العمال بضغوط العمل.

دراسة حسين وآخرون (2023) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي: بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لجميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية، والبالغ عددهم (14) معهد، واستخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي يقدر عدده بـ (246) معيد ومدرس مساعد، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استرجاع (220) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي هذا السياق استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول لجملة من النتائج التي كان أهمها؛ وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الاجتماعي - الصمت الدفاعي - الصمت الاستسلام) والارتباط التنظيمي، بمعنى أنه كلما زاد الصمت التنظيمي كلما قل الارتباط التنظيمي، وبالمقابل أختتمت الدراسة

بعدد من التوصيات وعلى رأسها؛ على الإداريين والقادة توفير مناخ مؤسسي يشجع على المشاركة وتقبل الرأي الآخر وتعزيز الثقة بين أعضاء الهيئة المعاونة وتعزيز التواصل والتفاعل فيما بينهم.

دراسة الساحلي وآخرون (2022) بعنوان: "مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية - درنة".

تمثلت أهداف هذه الدراسة في التعرف على مستوى الصمت التنظيمي للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التقنية بدرنة، وعليه اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الاستبانة كأداة للدراسة، فبلغ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة (100) موظف وعضو هيئة تدريس، تم استرجاع (81) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 81%، وفي الختام توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها؛ أن المستوى العام للصمت التنظيمي جاء مرتفعاً، كما كشفت الدراسة على أن الرئيس المباشر يشكك في مصادر المعلومات السلبية ذات العلاقة بأدائه. ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها؛ رفع وعي القيادات في مؤسسات التعليم العالي حول مفهوم سلوك الصمت التنظيمي وتأثيره على بيئة العمل، عن طريق المحاضرات وورش العمل واللقاءات وورش العمل، كذلك تنمية مهارات الحوار والاتصال والتواصل لأعضاء هيئة التدريس عن طريق إعطاء مساحة للتعبير عن الرأي والأفكار، الأمر الذي يساهم في نقل الخبرات والتجارب والمهارات بينهم.

دراسة الضويان والسعيد (2022) بعنوان: "واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، لذا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، في حين تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1442هـ، بينما تمثلت عينة الدراسة من (194) عضو، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وباستخدام الاستبانة كأداة دراسة. وقد جاءت أبرز النتائج لتعبر عن أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم متحقق بدرجة ضعيفة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

دراسة الشلاش (2022) بعنوان: "واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى الصمت التنظيمي لقادة المدارس الابتدائية بمنطقة بريدة من منظور التربويين والمعلمين، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (1410) معلم ومشرف، وتم حصر العينة بـ (213) معلم ومشرف، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وعلى رأسها؛ أن أهم أسباب الصمت التنظيمي هو قلة دعم الإدارة لآراء ومقترحات المعلمين وخوف قادة المدارس من ردود أفعال إدارة التعليم وكثرة مهام ومسؤوليات القادة وضعف الخبرة وقلة الصلاحيات. في حين أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها؛ على قادة المدارس توفير الفرص أمام المعلمين للمشاركة وطرح أفكارهم وتفويض الصلاحيات والعمل بروح الفريق.

دراسة Arif Cetin (2020) بعنوان:

"Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers"

"الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة على مديري الرياضة في تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك الصمت التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في قطاع الرياضة في اسطنبول، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في قطاع الرياضة في اسطنبول، بينما بلغت العينة (294) مبحوث/ة تم اختيارهم باستخدام العينة التطوعية من خلال استبيان عبر الإنترنت. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي أثناء فحص الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين، حيث وجد أن الصمت الدفاعي له تأثير سلبي وهام على الحالة العاطفية والنفسية والالتزام المعياري، بمعنى آخر عندما يزداد إدراك الموظفين للصمت الدفاعي، فإنه يتسبب في انخفاض سلوك الالتزام العاطفي والمعياري، حتى لو كان لدى الموظف أفكار ومشاريع وعمليات يمكن أن تجلب حلولاً أو تحسينات للتغيير، فإنه يشعر بالتردد في التعبير عن ذلك للطرف الآخر، وعليه أوصى الباحث بإنشاء قنوات اتصال تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم بصراحة وحرية، وكذلك ينبغي على المنظمات أن تخلق ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية لأفكار الموظفين.

2.5.4 الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

دراسة مصطفى (2024) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الاهلي".

هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية للتوصل إلى الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ومحاولة تقليل آثارها السلبية لأن ذلك سيؤثر بالإيجاب على جودة الحياة الوظيفية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ واستخدام العينة العشوائية لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في أحد فروع بنك قطر الوطني الاهلي، فتم جمع (150) استجابة من أصل (400). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ضغوط العمل والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة التنظيمية - الأجور والمكافآت - عبء العمل) على جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (الجوانب الوظيفية والتنظيمية - بيئة العمل المادية والمعنوية) حيث أثبتت الدراسة صحة الفرض الرئيس بوجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية. وقد اختتمت الباحثة الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة وضع آلية فعالية للتخفيف من حدة ومعالجة ضغوط العمل في قطاع البنوك، وأن يراعى الميثاق الأخلاقي والثقافة التنظيمية للمؤسسة توزيع الأعمال على العاملين بطريقة تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم دون استنزاف لجهودهم وطاقاتهم ليتحقق لديهم جودة الحياة الوظيفية.

دراسة العزيمي (2023) بعنوان: "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"

تمثلت أهداف هذه الدراسة بالتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستهدف البحث جميع العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية من أكاديميين وفنيين وإداريين، والبالغ عددهم (640) فرداً، وباستخدام العينة العشوائية البسيطة تم حصر عينة الدراسة في (270) مفردة، وفي ذات السياق توصل الباحث إلى جملة من النتائج كان أبرزها: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثمانية كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.63) ونسبة مئوية 63.6%، وخلص البحث إلى عدة توصيات كان أبرزها: ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لجميع العاملين (بمختلف مسمياتهم الوظيفية) في جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ وخصوصاً فيما يتعلق بالرواتب والأجور وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، كونهما احتلا المراتب الأخيرة.

دراسة تواتي وطالبي (2022) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية في تدسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقريت".

تجسدت أهداف هذه الدراسة في التعرف على القيادة الأخلاقية وعوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية ودراسة العلاقة بينهما، وعليه تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد بلغ (70) عامل إداري في بنك الجزائر الخارجي بتقريت، في حين بلغت العينة (35) عامل إداري وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل، وفي الختام توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين في بنك الجزائر، وعدم وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع. ومن خلال النتائج أوصى الباحثان بتوفير بيئة ومناخ عمل ملائم لنجاح جودة الحياة الوظيفية والاعتماد على العمل التشاركي بروح الفريق الواحد لبلوغ أهداف المؤسسة.

دراسة زيد والعريزي (2022) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية".

هدف هذا البحث إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب العينة العشوائية البسيطة والاستبانة في جمع البيانات، فبلغ مجتمع الدراسة (640) فرداً بينما بلغت العينة (270) فرداً. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة؛ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الأفراد في جميع أبعاد الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي - النوع - طبيعة العمل - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي). وفي ذات السياق جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها؛ الاهتمام بجميع العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية في جامعة العلوم والتكنولوجيا خاصة في فرص الترقية والأجور والمكافآت والتقدم الوظيفي، أضف على ذلك عقد دورات تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لموظفي الجامعة خصوصاً في الاصاله وحل المشكلات.

دراسة ماضي والبشيتي (2020) بعنوان: "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين جود الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأسلوب

العينة العشوائية الطبقية، في حين تمثل مجتمع الدراسة بجميع أفراد الأجهزة الأمنية في قطاع غزة بمجموع (13085) موظف، اختيرت منها العينة بمقدار (373) موظف لكن بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (333)، وقد خرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج، كان أهمها: إن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، وإن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، في حين جاء مستوى السمعة التنظيمية الفلسطينية بدرجة كبيرة أيضاً. وفي هذا السياق قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أبرزها: على وزارة الداخلية والأمن الوطني زيادة الاهتمام برجال الأمن عن طريق تجويد مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة باتخاذ القرارات بشكل أشمل وأعمق وأوسع، وإتاحة الفرص للتقدم الإداري ومالياً، وتوفير عوامل السلامة المهنية، إيجاد حلول جذرية للآزمات المالية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وخلق فرص جديدة والبحث عن علاقات تكفل الحياة الكريمة.

دراسة زوقار وبرسولي (2021) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بريكة ولاية باتنة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب ضغوط العمل وقياس أثرها على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف-بريكة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على (45) عامل أي ما نسبته (20%) باستخدام العينة العشوائية البسيطة من مجتمع بحثي مكون من (227) موظفاً موزعة كالتالي (إداريين-أطباء- مساعد طبيب- عمال نظافة- أعوان)، وفي هذا السياق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع شعور العاملين بضغوط العمل بسبب (الهيكل التنظيمي- صراع الدور- عدم توافق القدرات مع الوظائف- التكنولوجيا- ظروف العمل المادية- الظروف الاقتصادية والاجتماعية) وتدني مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم، وفي ضوء ذلك اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات كان أبرزها: تصميم برنامج إرشادي للتخفيف من الضغوط المهنية التي يعاني منها العاملين، وتشجيع العاملين مادياً ومعنوياً وتوسيع الأنشطة الترفيهية والحوافز ومنح علاوات على أساس الجهد المبذول.

دراسة L.Besagas & M.Branzuela (2023) بعنوان:

“The mediating role of quality of work life on occupational stress and work life balance of police personnel”

"الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين الضغوط المهنية والتوازن بين العمل والحياة لدى أفراد الشرطة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى أفراد شرطة دافوا دل نورتي وهي إحدى المقاطعات الفلبينية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة 300 ضابط، وأشارت نتائج الدراسة إلى مستوى الإجهاد المهني ضئيل، ومستوى التوازن بين العمل والحياة متوسط، ومستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع، وأظهرت النتائج وجود ارتباط جوهري بين الإجهاد المهني والتوازن بين العمل والحياة. وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات التالية: تقديم سلسلة من المحاضرات حول المعاناة النفسية والحد من التوتر وتثقيف الموظفين حول حل النزاعات، والتكيف مع التحولات والاستجابة للمواقف التي قد تكون خطيرة، وفي هذا الصدد أوصت الدراسة بتسهيل عمل ضباط الشرطة فيما يتعلق بضغوط العمل التي يتعرضون لها، واقترحت بأنه يمكن البدء في برامج لمراقبة ضباط الشرطة فيما يتعلق بمستويات الضغوط المهنية التي يتعرضون لها، وتنفيذ هذه البرامج سنوياً حتى يتسنى تقديم التدخل اللازم للضباط الذين لديهم مستويات ضغوط مهنية عالية.

دراسة Boone & et (2019) بعنوان:

“Quality of Work Life in Higher Education Institutions”

"جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الحياة الوظيفية بين موظفي **unir cacao** بولاية رندونيا البرازيلية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي والطريقة الاستنتاجية، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، فبلغ المجتمع البحثي (60) معلماً وموظفاً من فنيين وإداريين، وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي هذا السياق خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها؛ أن موظفي **unir cacao** غير راضين عن الأجر الذي يتلقونه، ولا يرون نمواً مهنيًا وهذا يمس بمستوى جودة حياة العمل، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى إن المجموعات الفنية والإدارية لديها تصور

مرضي وهذا ما اختلف كثيراً مع المعلمين الذين يميلون إلى عدم الرضا وهو ما يضر بمستوى جودة حياتهم المهنية، واختتم الباحثون دراستهم بعدد من التوصيات كان على رأسها؛ ضرورة إجراء أبحاث جديدة في مجال جودة الحياة الوظيفية خاصة على موظفي **unir cacaoal** لتدسين المعايير المتعلقة بموضوع البحث وتطبيقها على جامعات أخرى تابعة للتعليم العالي.

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف	عنوان الدراسة	سنة النشر
الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل والصمت التنظيمي			
1.	الراعي	الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط	2024
2.	عبد الله	"ضغوط العمل والصمت التنظيمي-دراسة ميدانية"	2022
3.	نور	"أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات - دراسة ميدانية"	2021
4.	جبريل والصويحي	"ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي"	2020
الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل			
5.	أبو علي	"ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية"	2024
6.	عثمان	"مظاهر ضغوط العمل وأسبابه: بحث ميداني مقارن"	2024
7.	مصطفى	"أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي QNP"	2024
8.	يوسف وآخرون	"ضغوط العمل وعلاقتها بالاقتدار المهني لدى"	2024

	موظفي المؤسسات التعليمية		
2023	"أثر ضغوط العمل على أداء موظفي العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية"	جاروشي	9.
2023	"العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة النقل العام"	ابراهيم	10.
2023	"ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية: دراسة ميدانية بمستشفى مجدوب السعيد - الطاهير -"	بوسنيو وبلقرمات	11.
2020	"Impact of Workplace Stress on Employee Performance in healthcare Sector of Gandaki Province- Nepal" "أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي - نيبال"	Gurung & Bastola	12.
الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي			
2024	"واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية"	الوحيدي وعمران	13.
2024	"أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المفرق"	الكعبير	14.
2024	"تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم"	ليبيب	15.
2023	"أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي: بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية"	حسين وآخرون	16.

17.	الساحلي وآخرون	"مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية - درنة"	2022
18.	الضويان والسعيد	"واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات"	2022
19.	الشلاش	"واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين"	2022
20.	Arif Cetin	"Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers" "الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة على مديري الرياضة في تركيا"	2020
الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية			
21.	مصطفى	"أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي"	2024
22.	العزيزي	"مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"	2023
23.	تواتي وطالبي	"أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقרת"	2022
24.	زيد والعزيزي	"جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"	2022
25.	زوقار وبرسولي	"أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بركة ولاية باتنة"	2021

2020	"الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية"	ماضي والبشيتي	26.
2023	"The mediating role of quality of work life on occupational stress and work life balance of police personnel" "الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين الضغوط المهنية والتوازن بين العمل والحياة لدى أفراد الشرطة"	L.Besagas & M.Branzuela	27.
2019	"Quality of Work Life in Higher Education Institutions" "جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي"	Boone & et	28.

2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

قدمت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة في مجال ضغوط العمل، الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وعليه رصدت الباحثة جملة من الملاحظات كانت على الشكل التالي:

- اتفقت كل من الدراسات (الراعي، 2024)، (عبد الله، 2022)، (نور، 2021)، (جبريل والصويحي، 2020) في متغيرات البحث التي تمت دراستها "أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي".
- أجريت مجموعة من الدراسات في الدول العربية مثل: (الراعي، 2024)، (عبد الله، 2022)، (نور، 2021)، (جبريل والصويحي، 2020). بينما أجري البعض الآخر في فلسطين (أبو علي، 2024)، (جاروشي، 2023)، (الوحيدي وعمران، 2024)، (ماضي والبشيتي، 2020)، في حين نُفذ ما تبقى من الدراسات في الدول الأجنبية (ArifCetin, 2020)، (Gurung & Bastola, 2020)، (L.Besagas & M.Branzuela, 2023)، (Boone & et, 2019).
- اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: (يوسف وآخرون، 2024)، (إبراهيم، 2023)، (عثمان، 2024)، (مصطفى، 2024).
- أجمعت كل الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

- اتفقت أغلبية الدراسات على استخدام العينة العشوائية البسيطة، ومن هذه الدراسات دراسة (زيد والعزيزي، 2022)، (عبد الله، 2022)، (الضويان والسعيد، 2022)، (Gurung & Bastola, 2020).

- اتفقت مجموعة من الدراسات على اختيار قطاع التعليم وبالتحديد قطاع الجامعات كمجتمع للدراسة، مثل (عثمان، 2024)، (الاساحلي وآخرون، 2022)، (العز يزي، 2023)، (2019) Boone & et.

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

- اختلاف عدد الدراسات العربية مقارنة بعدد الدراسات الأجنبية، حيث بلغ عدد الدراسات العربية (24)، بينما عدد الدراسات الاجنبية (4).

- استخدمت (11) دراسة العينة العشوائية البسيطة، بينما اعتمدت (7) دراسات على العينة العشوائية الطبقية، و (ArifCetin, 2020) العينة التطوعية، بينما اختارت (5) دراسات العينة بالمسح الشامل، في حين استخدمت دراسة (جاروشي، 2023) العينة بطريقة كرة الثلج، وفي الختام لم تذكر (3) دراسات أسلوب جمع البيانات المُتبع.

- (21) دراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة (جبريل والصويجي، 2020)، (الاساحلي وآخرون، 2022) و (تواتي وطالبي، 2022) منهج دراسة الحالة، أما دراسة (Boone & et, 2019) فقد استخدمت المنهج النوعي الاستنتاجي، في حين لم يُذكر نوع المنهج المستخدم في دراسة كل من (زوقار وبرسولي، 2021)، (كعبير، 2024)، (L.Besagas & M.Branzuela, 2023).

- أما بخصوص القطاع البحثي الذي تناولته الدراسات السابقة، فكان على النحو التالي القطاع التعليمي (11) دراسة، القطاع الصناعي دراسة واحدة ، القطاع الصحي (5) دراسات، قطاع البنوك (3) دراسات، الأجهزة الأمنية والشرطية دراستين، قطاع الخدمات (5) دراسات وأخيراً قطاع الرياضة دراسة واحدة.

ومن خلال ما ذكر آنفاً يمكن للباحثة أن تحدد الفجوة البحثية في السياق التالي: لا توجد دراسة محلية أو عربية أو اجنبية -حد علم الباحثة- تناولت موضوع تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في

مؤسسات التعليم العالي من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، وهذا ما يعكس تفرد هذه الدراسة ويُميزها عن غيرها ويكسبها الأهمية النظرية والتطبيقية.

ت- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بالاضطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة ذات قيمة علمية تستدعي دراستها والبحث فيها، على الرغم من اتفاقها مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، إلا أنها تختلف بما يلي:

- بالموضوع؛ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المحدودة جداً التي تقيس أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، ففي ضوء ما أمكن التوصل إليه من دراسات سابقة لم تعثر الباحثة سوى على (4) دراسات تجمع المتغيرين معاً (ضغوط العمل والصمت التنظيمي) ، بينما باقى الدراسات قاست كل متغير على حدة مع متغيرات أخرى مختلفة.
- بالمتغير الوسيط؛ لم تتوفر أي دراسة -على حد علم الباحثة- تجمع متغير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط مع متغيرات ضغوط العمل والصمت التنظيمي معاً، ولكن كان هناك دراسات جمعت جودة الحياة الوظيفية مع ضغوط العمل مثل دراسة (زوقار وبرسولي، 2021) و(مصطفى، 2024).
- بالمجال البحثي؛ تختلف هذه الدراسة عن نظيراتها في كونها الدراسة الأولى التي تربط بين المتغيرات الثلاثة وتُطبق على قطاع التعليم وبالتحديد الجامعات.
- بمجتمع الدراسة؛ تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى التي تربط بين المتغيرات (ضغوط العمل-الصمت التنظيمي-جودة الحياة الوظيفية) على المجتمع الفلسطيني، علماً بأن الدراسات السابقة التي بحثت في المتغيرين المستقل والتابع طُبقت على المجتمعات العربية؛ حيث أن (3) منها كان في جمهورية مصر العربية، و(1) في ليبيا.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

3.1 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه منهجاً مناسباً لطبيعة متغيرات الدراسة، ولأن هذا النوع من أنواع مناهج البحث العلمي لا يكتفي بوصف الظاهرة وحسب بل يصل إلى أبعد من ذلك بتحليلها وتفسير الأسباب والعوامل التي تؤثر بها، فهو يتميز بمصداقية عالية لكونه يستند إلى معلومات وحقائق مستمدة من البحث الميداني؛ كما أنه يتناول الظواهر كما هي على الواقع دون تدخل من قبل الباحث في التأثير على مسارها، الأمر الذي يعطي نتائج أكثر واقعية (المدمودي، 2019). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، الذي يعتمد على نموذج وصفي للعلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة (اضغوط العمل - الصمت التنظيمي - جودة الحياة الوظيفية) إذ يعد أسلوب تحليل المسار من أفضل الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة، وهو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في جامعات جنوب الضفة الغربية (مدينة بيت لحم - مدينة الخليل) والبالغ عددهم (832) عضواً، موزعين على 8 جامعات، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2023م (الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي، 2023).

وفيما يلي عرضاً للجامعات التي يشملها مجتمع الدراسة:

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	الجامعة	جتمع الهيئة التدريسية - لمتفرغين	العينة
1.	جامعة بيت لحم	92	29
2.	جامعة القدس المفتوحة - فرع بيت لحم	25	8
3.	جامعة فلسطين الأهلية	39	13
4.	جامعة دار الكلمة	3	1
5.	جامعة الخليل	467	147
6.	جامعة القدس المفتوحة - فرع الخليل	29	9
7.	جامعة بوليتكنك فلسطين	139	44
8.	جامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب	38	12
	المجموع	832	263

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (مدينة بيت لحم - مدينة الخليل)، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (263) مفردة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون؛ إلا أن عدد الاستجابات بلغت (287) بنسبة استرداد (109%)، وللتأكد من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة الأساسية لقياس صدق وثبات الأداة قبل تعميمها على العينة النهائية لنفس مجتمع الدراسة، ليبلغ حجم العينة الاستطلاعية (30) مبحوث/ة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

n= حجم المجتمع

z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d= نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p= القيمة الاحتمالية

مصدر المعادلة (بشمانى، 2014)

(ملاحظة: تم ترقيم مجتمع الدراسة في كل جامعة وفقاً للمجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس، وقامت الباحثة بالتعاون مع قسم شؤون الموظفين للحصول على قائمة تبين عدد أعضاء الهيئة التدريسية لكل جامعة، حيث تم اختيار العينة وفق الجداول العشوائية. كما تم زيادة 5% من مجمل العينة لكل جامعة؛ بهدف الحصول على حجم العينة الممثلة للمجتمع 263 مفردة، وباستخدام هذه الزيادة 5% تم الحصول على 287 مفردة)

وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية من حيث (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة والجامعة)، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	44	15.3%
	من 31 لـ 50 سنة	158	55.1%
	من 51 سنة فأكثر	85	29.6%
الجنس	ذكر	189	65.9%
	أنثى	98	34.1%
الدرجة العلمية	ماجستير	140	48.8%

	دكتوراه	134	%46.7
	أخرى	13	%4.5
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	32	%11.1
	أستاذ مشارك	43	%15.0
	أستاذ مساعد	75	%26.1
	محاضر	55	%19.2
	مدرس	82	%28.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	%24.7
	من 6 لـ 10 سنوات	84	%29.3
	أكثر من 11 سنة	132	%46.0
الجامعة	جامعة بيت لحم	29	%10.1
	جامعة القدس المفتوحة- بيت لحم	12	%4.2
	جامعة الخليل	148	%51.6
	جامعة القدس المفتوحة- الخليل	13	%4.5
	جامعة دار الكلمة	2	%0.7
	جامعة فلسطين التقنية خضوري- العروب	13	%4.5
	جامعة فلسطين الأهلية	23	%8.0
	جامعة بوليتكنك فلسطين	47	%16.4

3.4 أدوات الدراسة وخصائصها

أولاً- المقابلة: تم استخدام المقابلات الاستطلاعية كأداة ثانوية قبل البدء بإجراء الدراسة، لاستكشاف مستوى ضغوط العمل والصمت التنظيمي في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث ساعدت الباحثة على تكوين رؤية أولية حول الموضوع، بالإضافة لبلورة مشكلة الدراسة وتصميم الاستبانة؛ بما يتلاءم مع واقع البيئة الأكاديمية المستهدفة.

ثانياً- الاستبانة: تم الاعتماد عليها كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة؛ حيث تعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً في البحث العلمي، وهي سريعة في جمع البيانات وتوفر الوقت والجهد مقارنة مع غيرها من الأدوات. وتكونت من ثلاث أقسام رئيسة:

* **القسم الأول:** يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التي ترتبط بعينة الدراسة وهي (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة).

* **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة، وتتكون من ثلاثة محاور؛ بمجموع (63) فقرة وهي كالتالي:

المحور الأول: ضغوط العمل، ويتكون من (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- عبء العمل، وتكونت من 7 فقرات.
- صراع الدور، وتكونت من 7 فقرات.
- غموض الدور، وتكونت من 7 فقرات.

المحور الثاني: الصمت التنظيمي، ويتكون من (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- الصمت الإذعائي، وتكونت من 7 فقرات.
- الصمت الدفاعي، وتكونت من 7 فقرات.
- الصمت الاجتماعي، وتكونت من 7 فقرات.

المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية، ويتكون من (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- ظروف العمل المادية، وتكونت من 7 فقرات.

- المكافآت، والأجور، وتكونت من 7 فقرات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكونت من 7 فقرات.

* القسم الثالث: يتمثل بالأسئلة المفتوحة، بمجموع (7) أسئلة موزعة على متغيرات الدراسة.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة ورصد استجابات المبحوثين، وفقاً للجدول (4):

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الموافقة	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5 صدق الاستبانة

ويقصد به أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وُضعت لقياسه، والمقصود هو تأكد الباحث بأن الأداة التي يزمع استخدامها في بحثه تعد ملائمة لأغراض الدراسة، وأن المصطلحات المستخدمة تؤدي إلى نفس المعنى في كل مرة ترد في ثنايا الأداة (المحمودي، 2019، ص. 134).

3.5.1 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بـ "صدق المحكمين" لمقاييس متغيرات الدراسة الثلاثة (مقياس ضغوط العمل، ومقياس الصمت التنظيمي، ومقياس جودة الحياة الوظيفية)، عرضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس والإحصاء التطبيقي، وقد بلغ عددهم (12) محكمًا؛ كما هو موضح في الملحق (ب)، إذ اعتمد معيار الاتفاق 80% على الملاحظات كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على رؤية المحكمين، أجريت بعض التعديلات على الفقرات، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة كما هو موضح في الملحق (أ).

3.5.2 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة الثلاثة، طبقت على عينة استطلاعية مكونة من (30) من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وكانت النتائج كالآتي:

أ- صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity)

استخدم صدق البناء أو ما يطلق عليه أحياناً بصدق الاتساق الداخلي، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة الثلاثة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجداول (5 - 7).

جدول (5) معاملات ارتباط فقرات مقياس ضغوط العمل بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30):

جدول (5): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "ضغوط العمل" مع الدرجة الكلية

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
غموض الدور			صراع الدور			عبء العمل		
**0.652	**0.776	15	**0.707	**0.837	8	**0.658	**0.543	1
**0.702	**0.821	16	**0.642	**0.803	9	**0.432	**0.543	2
**0.780	**0.845	17	**0.747	**0.843	10	**0.373	**0.585	3
**0.784	**0.851	18	**0.718	**0.786	11	**0.541	**0.717	4

5	**0.549	**0.339	12	**0.724	**0.632	19	**0.730	**0.679
6	**0.550	**0.304	13	**0.779	**0.674	20	**0.767	**0.590
7	**0.624	**0.461	14	**0.777	**0.728	21	**0.799	**0.760
الدرجة الكلية للبعد=0.674**			الدرجة الكلية للبعد=0.872**			الدرجة الكلية للبعد=0.887**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.304-0.851، وهذا يشير إلى أن الفقرات دالة إحصائياً ومرتبطة بشكل إيجابي مع المجال والدرجة الكلية ولكن بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والقوية؛ إذ ذكر (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن 0.3 تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى 0.3 أقل أو يساوي 0.7 تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن 0.7 تعتبر قوية.

جدول (6) معاملات ارتباط فقرات مقياس الصمت التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30):

جدول (6): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "الصمت التنظيمي" مع الدرجة الكلية

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
الصمت الاجتماعي			الصمت الدفاعي			الصمت الإذعائي		
**0.824	**0.857	15	**0.891	**0.854	8	**0.796	**0.870	1
**0.766	**0.838	16	**0.817	**0.818	9	**0.736	**0.824	2
**0.824	**0.919	17	**0.837	**0.878	10	**0.798	**0.859	3
**0.756	**0.851	18	**0.791	**0.852	11	**0.781	**0.848	4

5	**0.861	**0.806	12	**0.889	**0.841	19	**0.839	**0.697
6	**0.748	**0.728	13	**0.872	**0.818	20	**0.804	**0.786
7	**0.840	**0.790	14	**0.909	**0.846	21	**0.870	**0.797
الدرجة الكلية للبعد=0.930**			الدرجة الكلية للبعد=0.960**			الدرجة الكلية للبعد=0.911**		

** دال إحصائياً عند مستوى

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

الدلالة 0.01

تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.697 - 0.919 ، وهذا يشير إلى تفاوت علاقة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه من متوسطة إلى قوية جداً ؛ إذ ذكر (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن 0.3 تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى 0.3 أقل أو يساوي 0.7 تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن 0.7 تعتبر قوية.

الجدول (7) معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة الحياة الوظيفية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30):

الجدول (7): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات "جودة الحياة الوظيفية" مع الدرجة الكلية

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفرقة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفرقة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفرقة
المشاركة في اتخاذ القرارات			المكافآت والأجور			ظروف العمل المادية		
**0.695	**0.832	15	**0.757	**0.868	8	**0.697	**0.768	1
**0.695	**0.826	16	**0.708	**0.860	9	**0.662	**0.780	2
**0.494	**0.693	17	**0.817	**0.844	10	**0.666	**0.763	3
**0.672	**0.834	18	**0.762	**0.847	11	**0.627	**0.787	4

5	**0.794	**0.653	12	**0.845	**0.790	19	**0.775	**0.611
6	**0.844	**0.634	13	**0.747	**0.600	20	**0.793	**0.646
7	**0.654	**0.429	14	**0.855	**0.834	21	**0.754	**0.581
الدرجة الكلية للبعد=0.810**			الدرجة الكلية للبعد=0.898**			الدرجة الكلية للبعد=0.889**		

** دال إحصائياً عند مستوى

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

الدلالة 0.01

تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.429-0.868، وهذا يشير إلى أن الفقرات دالة إحصائياً ومرتبطة بشكل إيجابي مع المجال والدرجة الكلية ولا يمكن بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والقوية؛ إذ ذكر (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن 0.3 تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى 0.3 أقل أو يساوي 0.7 تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن 0.7 تعتبر قوية.

ب- الثبات لمقاييس الدراسة

يعتبر الثبات أحد أهم الاختبارات المناسبة لملاءمة الأداة للاستخدام التطبيقي، فهذا الشكل من الاختبارات يمنح القدرة على التحقق من كفاءة الأداة ودقتها وإمكانية اعتمادها في الحصول على نتائج متجانسة؛ فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في ظروف مماثلة من باحثين آخرين يرغبون بتطبيقها، وتعد أداة البحث ثابتة عندما يبلغ معامل الثبات حده الأدنى 0.700، كما يقصد به درجة اتساق الأداة واستمراريتها وانسجامها عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة (أبو علام ، 2010).

للتأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة الثلاث، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد	الأداة
0.825	7	عبء العمل	ضغوط العمل
0.901	7	صراع الدور	
0.904	7	غموض الدور	
0.923	21	الدرجة الكلية	
0.927	7	الصمت الإذعاني	الصمت التنظيمي
0.944	7	الصمت الدفاعي	
0.938	7	الصمت الاجتماعي	
0.971	21	الدرجة الكلية	
0.884	7	ظروف العمل المادية	جودة الحياة الوظيفية
0.929	7	المكافآت والأجور	
0.953	7	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0.954	21	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (8) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس (ضغوط العمل) تراوحت ما بين 0.825-0.904 ومعامل الثبات للدرجة الكلية 0.923، تعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، في حين كانت معاملات الثبات لمجالات مقياس (الصمت التنظيمي) ما بين 0.927-0.944 وللدرجة الكلية 0.971؛ وهذه القيم أيضاً مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، أما بخصوص اقيم معاملات معامل الثبات لمجالات مقياس (جودة الحياة الوظيفية)، فتراوحت ما بين 0.884-0.953 و 0.954 للدرجة الكلية، وهذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

وعليه يمكن القول بأن الاستبانة بشكلها النهائي كما هو مثبت في الملحق (أ) صالحة للتوزيع؛ وبذلك يكون الباحث قد تيقن من ثبات وصدق الاستبانة، الأمر الذي يجعله على ثقة بصحتها وصلاحيتها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات وبالتالي تحليل النتائج وإعطاء التوصيات.

3.5.3 تصحيح مقاييس الدراسة:

أولاً: مقياس ضغوط العمل: تكون مقياس ضغوط العمل في صورته النهائية من 21 فقرة، موزعة على 3 مجالات، ويطلب من المستجيب تقدير إجاباته على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان لل فقرات كما يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض 2 درجتان، معارض بشدة درجة واحدة.

ثانياً: مقياس الصمت التنظيمي: تكون مقياس الصمت التنظيمي في صورته النهائية من 21 فقرة، موزعة على 3 مجالات، ويطلب من المستجيب تقدير إجاباته على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان لل فقرات كما يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض 2 درجتان، معارض بشدة درجة واحدة.

ثالثاً: مقياس جودة الحياة الوظيفية: تكون مقياس جودة الحياة الوظيفية في صورته النهائية من 21 فقرة، موزعة على 3 مجالات، ويطلب من المستجيب تقدير إجاباته على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان لل فقرات كما يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض 2 درجتان، معارض بشدة درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة حولت الإجابات وفق المستوى الذي يتراوح من 1-5 درجات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (9): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الفئة (متوسط الاستجابة)	الاتجاه (من خلال المتوسطات الحسابية)
1.00 - 1.79	تميل الإجابات إلى (معارض بشدة)
1.80 - 2.59	تميل الإجابات إلى (معارض)
2.60 - 3.39	تميل الإجابات إلى (نوعاً ما)
3.40 - 4.19	تميل الإجابات إلى (موافق)
4.20 - 5.00	تميل الإجابات إلى (موافق بشدة)

المصدر: (ملحم، 2014، ص160)

3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة:

جرت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت المعلومات من عديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة بالرجوع للإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومنها تم تحديد عينة الدراسة.
3. تطورت أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تم تحكيم الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية، كما هو ظاهر في الملحق (ب).
5. طُبقت أدوات الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، وقد بلغت (30) مبحوث/ة.
6. طبقت أدوات الدراسة على العينة الأصلية، وطُلب منهم الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

7. أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS 26 - Smart PLS 3)؛ لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب

8. نوقشت النتائج التي في ضوء الأدب النظري، والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات، والمقترحات البحثية.

3.7 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار 26 وبرنامج Smart PLS الاصدار 3، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، لتحديد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الدراسة بالدرجة الكلية، وفحص العلاقات بين المقاييس.
2. معادلة كرومباخ ألفا لتحديد معامل ثبات مقياس الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
4. أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ، للمتغيرات الوسيطة.
5. اختبار تحليل التباين السداسي المتعدد لفحص الفروق بين متوسطات ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، تبعاً إلى متغيرات الدراسة التصنيفية.
6. اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية.

3.8 متغيرات الدراسة

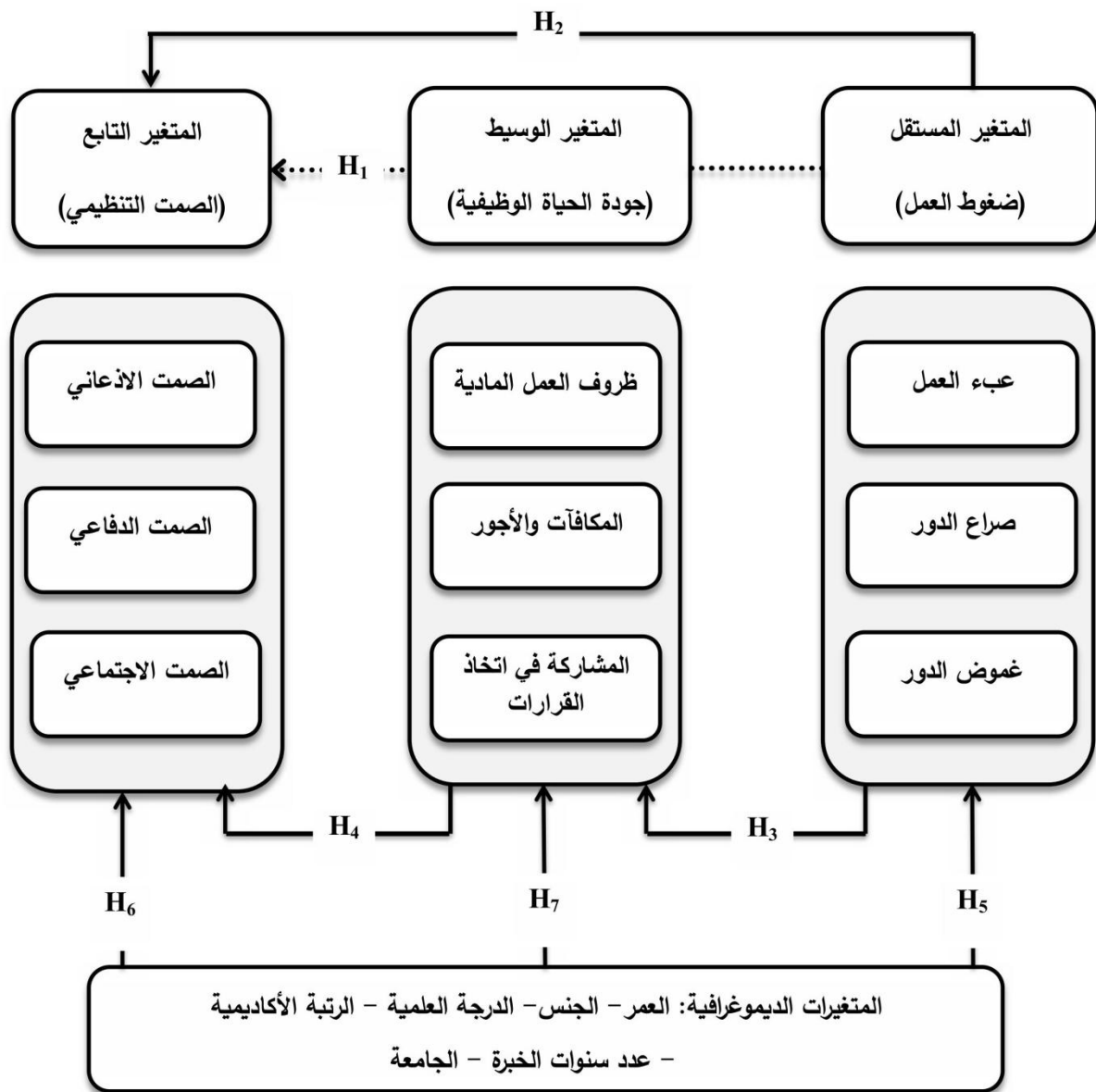
- 1- المتغير المستقل: ضغوط العمل، وأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور).
- 2- المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية، وأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 3- المتغير التابع: الصمت التنظيمي، وأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي).

4- المتغيرات الديموغرافية:

- الفئة العمرية: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة - من 31 سنة لـ 50 سنة - أكثر من 51 سنة).
- الجنس: وله مستويان (ذكر - أنثى).
- الدرجة العلمية: ولها ثلاثة مستويات (ماجستير - دكتوراه - أخرى).
- الرتبة الأكاديمية: ولها خمسة مستويات (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر - مدرس).
- عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات - من 6 سنوات لـ 10 سنوات - أكثر من 11 سنة)
- الجامعة : وتشمل الجامعات التالية (جامعة بيت لحم - جامعة القدس المفتوحة / فرع بيت لحم - جامعة الخليل - جامعة القدس المفتوحة / فرع الخليل - جامعة دار الكلمة - جامعة فلسطين التقنية خضوري / العروب - جامعة فلسطين الأهلية - جامعة بوليتكنك فلسطين).

3.9 أنموذج الدراسة

وبناء على ما سبق؛ قامت الباحثة بإعداد أنموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بأبعادها، مستندة في ذلك إلى مراجعة معمقة واستعراض شامل للأدبيات ذات العلاقة سواء من دراسات سابقة أو أطر نظرية مفاهيمية، فكانت على النحو التالي:



شكل رقم (6) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول (10) مصادر تطوير أنموذج الدراسة

الرقم	المتغير	أبعاده	الدراسات السابقة
1.	المتغير المستقل (ضغوط العمل)	عبء العمل	(الراعي، 2023)، (عبد الله، 2022)، (جبريل والصويغي، 2020)، (عثمان، 2024)، (مصطفى، 2024)، (إبراهيم، 2023)، (حمام ومراكشي، 2022)، (محمد، 2022)
		صراع الدور	
		غموض الدور	
2.	المتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية)	ظروف العمل المادية	(مصطفى، 2024)، (العزيزي، 2023)، (زيد والعزيزي، 2022)، (ماضي والبشيتي، 2020).
		المكافآت والأجور	
		المشاركة في اتخاذ القرارات	
3.	المتغير التابع (الصمت التنظيمي)	الصمت الإذعاني	(عبد الله، 2022)، (نور، 2021)، (جبريل والصويغي، 2020)، (الببيب، 2024)، (الوحيدي وعمران، 2024)، (الضويان والسعيد، 2022)، (منغور، 2022)، (حروز وبلوم، 2021)، (أحمد، 2021)
		الصمت الدفاعي	
		الصمت الاجتماعي	

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لمنهجية محددة في العرض؛ تقوم على استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 وبرنامج Smart PLS الإصدار 3، لتبيان دلالات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية كأسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، اختبار تحليل التباين السداسي المتعدد واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وقد جرى تنظيم النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويعد هذا الفصل القاعدة الأساسية التي يبنى عليه التفسير والتحليل في الفصل الخامس؛ وعليه تم عرض البيانات كما وردت في التحليل الإحصائي.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

ما واقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس ضغوط العمل والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس ضغوط العمل وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	عبء العمل	2.68	0.39	54%	متوسط
2	2	صراع الدور	2.33	0.71	47%	متوسط
3	3	غموض الدور	2.18	0.68	44%	متوسط
الدرجة الكلية لضغوط العمل			2.40	0.50	48%	متوسط

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس ضغوط العمل ككل بلغ (2.40)، بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (48%). أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد فقد تراوحت ما بين (2.18-2.68)، فبالمرتبة الأولى جاء بُعد "عبء العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.68)، الأمر الذي يدل على إدراك أعضاء هيئة التدريس بالضغوط المرتبطة بكمية العمل وضيق الوقت المتاح لإنجازها، في حين احتل بُعد "صراع الدور" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبنسبة مئوية (54%)، وبتقدير متوسط؛ وهو ما يشير إلى وجود درجة من التضارب في الأدوار والتوجيهات داخل بيئة العمل، بينما جاء مجال "غموض الدور" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وبنسبة مئوية (44%)، وبتقدير متوسط؛ وهو ما يعني أن درجة غموض الدور والمسؤوليات لم تكن من أهم مصادر الضغوط لدى أفراد العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

تطلب السؤال الفرعي الأول إجراء معالجة تحليلية لبُعد (عبء العمل):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس عبء العمل والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس عبء العمل وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	غالبا ما أضطر للعمل خلال فترات الراحة.	3.75	0.90	75%	مرتفع
2	7	أكلف بمهام إضافية تستوجب العمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.57	1.00	71%	متوسط
3	3	أقع بالكثير من الأخطاء الوظيفية بسبب كثرة العمل.	2.55	0.83	51%	متوسط
4	4	غالبا ما أضطر إلى إهمال	2.46	0.98	49%	متوسط

		بعض المهام لأن لدي الكثير للقيام به.				
متوسط	48%	0.89	2.40	متطلبات وظيفتي تفوق قدرتي على الإنجاز.	5	5
منخفض	44%	0.90	2.20	أواجه ضغوطا لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد.	2	6
منخفض	37%	0.65	1.86	لدي الكثير من العمل الذي يتعين علي القيام به في الوقت المتاح.	1	7
متوسط	54%	0.39	2.68	الدرجة الكلية لعب العمل		

يتضح من الجدول (12) ان للدرجة الكلية لعب العمل تُعتبر متوسطة (54%)، مما يشير إلى وجود ضغط عمل ملحوظ ولكن ليس بدرجة شديدة، تتراوح النسب المئوية بين 37% (منخفض) و75% (مرتفع)، الفقرة 6: "غالبًا ما أضطر للعمل خلال فترات الراحة" حصلت على 75% (مستوى مرتفع)، مما يدل على أن الموظفين يجدون صعوبة في إنهاء مهامهم خلال وقت العمل الرسمي، الفقرة 7: "أكلف بمهام إضافية تستوجب العمل خارج أوقات الدوام الرسمي". جاءت بنسبة 71% (متوسط)، متوسط اللعب الفقرات 3 و4 و5: "حجم العمل الكبير، إهمال بعض المهام، الشعور بالإرهاق" تتراوح نسبها بين 48%-51% (مستوى متوسط)، مما يشير إلى أن الموظفين يعانون من عبء عمل زائد لكنه ليس دائماً، فهناك تباين في مشاعر المبحوثين تجاه كثافة العمل وتأثيره على الأداء العام، أما فيما يتعلق بالفقرتين 1 و2 "الكثير من العمل في الوقت المتاح، وإتمام العمل بالإطار الزمني المحدد" سجلتا 37% و44% (مستوى منخفض)، مما قد يعني أن المواعيد النهائية وحجم المهام أقل إرهاقاً مقارنة بباقي الجوانب.

تَطَلُّب السؤال الفرعي الأول إجراء معالجة تحليلية لُبُعد (صراع الدور):

وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس صراع الدور والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس صراع الدور وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	يتم تكلفي بمهام دون موارد كافية لإكمالها .	2.61	0.98	52%	متوسط
2	3	غالبا ما أجد نفسي مترددا بين متطلبات الوظيفة المتضاربة.	2.59	0.94	52%	متوسط
3	1	أتلقي طلبات متضاربة من الرؤساء الأكاديميين.	2.47	0.86	49%	متوسط
4	7	أكلف بمهام دون إرشادات أو تعليمات واضحة.	2.35	0.84	47%	متوسط
5	4	صلاحياتي كعضو هيئة تدريس لا تتوافق مع مسؤولياتي.	2.29	0.88	46%	منخفض
6	6	علي أن أفعل أشياء يجب أن تتم بشكل مختلف، وفقا للآخرين.	2.29	0.97	46%	منخفض
7	5	أكلف بمهام تتعارض مع قيمي الشخصية أو معتقداتي.	1.74	0.80	35%	منخفض
الدرجة الكلية صراع الدور			2.33	0.71	47%	متوسط

يتضح من الجدول (13) ان الدرجة الكلية لصراع الدور تُعتبر متوسطة (47%)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في وضوح المهام وتعارضها تتراوح النسب المئوية بين 35% (منخفض) و52% (متوسط)، أعلى مستويات صراع الدور (متوسط - 52%) الفقرة 2: "يتم تكليفي بمهام دون موارد كافية لإكمالها" المتوسط: 2.61 (52%)، الفقرة 3: "غالبًا ما أجد نفسي مترددًا بين متطلبات الوظيفة المتضاربة" المتوسط: 2.59 (52%)، مستويات متوسطة من الصراع (46%-49%) الفقرة 1: "ألتقى طلاب متضاربة من الرؤساء الأكاديميين" المتوسط: 2.47 (49%)، الفقرة 7: "أكلف بمهام دون إرشادات أو تعليمات واضحة" 2.35 (47%)، الفقرة 4: "أصاحياتي كعضو هيئة تدريس لا تتوافق مع مسؤولياتي" المتوسط: 2.29 (46%)، الفقرة 6: "علي أن أفعل أشياء يجب أن تتم بشكل مختلف، وفقًا للآخرين" المتوسط: 2.29 (46%)، أقل مستوى صراع (منخفض - 35%) الفقرة 5: "أكلف بمهام تتعارض مع قيمي الشخصية أو معتقداتي" المتوسط: 1.74 (35%).

تطلب السؤال الفرعي الأول إجراء معالجة تحليلية لبعد (غموض الدور):

وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس غموض الدور والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس غموض الدور وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	أنا غير متأكد من معايير تقييم أدائي.	2.44	0.94	49%	متوسط
2	2	أشعر بأن غموض دوري يؤثر على إنتاجيتي.	2.25	0.83	45%	منخفض
3	3	أنا غير متأكد من حدود أصاحياتي الوظيفية.	2.22	0.90	44%	منخفض

منخفض	44%	0.86	2.20	تتقضي رؤية واضحة حول دوري الوظيفي.	1	4
منخفض	44%	0.82	2.18	أشعر بعدم وضوح الإجراءات التي يتعين علي اتباعها في عملي.	7	5
منخفض	41%	0.85	2.07	أفتقر إلى الوضوح بشأن أهداف وظيفتي.	4	6
منخفض	39%	0.80	1.93	لا أفهم كيف يساهم عملي في تحقيق أهداف الجامعة.	6	7
منخفض	44%	0.68	2.18	الدرجة الكلية غموض الدور		

يتضح من الجدول (14) ان الدرجة الكلية لغموض الدور تُعتبر متوسطة (44%)، تتراوح النسب المئوية بين 39% (منخفض) و 49% (متوسط)، أعلى مستويات غموض الدور (متوسط - 49%) الفقرة 5: "أنا غير متأكد من معايير تقييم أدائي" المتوسط: 2.44 (49%)، الفقرة 2: "أشعر بأن غموض دوري يؤثر على إنتاجيتي" المتوسط: 2.25 (45%)، أقل مستوى غموض الدور (منخفض - 39%) الفقرة 6: "لا أفهم كيف يساهم عملي في تحقيق أهداف الجامعة" المتوسط: 1.39 (39%).

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

ما درجة ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

الإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الصمت التنظيمي والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الصمت التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
3	3	الصمت الاجتماعي	2.76	0.84	55%	متوسط
1	1	الصمت الإذعاني	2.53	0.88	51%	متوسط
2	2	الصمت الدفاعي	2.50	0.88	50%	متوسط
الدرجة الكلية للصمت التنظيمي			2.60	0.81	52%	متوسط

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي ككل بلغ (2.60)، وبنسبة مئوية (52%)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة الأبعاد، فقد تراوحت ما بين (2.50-2.76)، وجاء مجال "الصمت الاجتماعي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وبنسبة مئوية (55%)، وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "الصمت الدفاعي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وبنسبة مئوية (50%)، وبتقدير متوسط.

تطلب السؤال الفرعي الثاني إجراء معالجة تحليلية لبعد (الصمت الإذعاني):

وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الصمت الإذعاني والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت الإذعاني وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	7	ألتزم الصمت بشأن القضايا في العمل لحماية أمن وظيفتي.	2.76	1.19	55%	متوسط
2	3	أمتنع عن التعبير عن مخاوفي في العمل لتجنب الصراع مع الرؤساء الأكاديميين.	2.66	1.07	53%	متوسط
3	5	لا أتحدث عن المشاكل في العمل لأنني أخشى خسارة العلاقات.	2.59	1.00	52%	متوسط
4	1	اخترت عدم مشاركة آرائي في العمل لأنني أخشى العواقب السلبية.	2.56	1.04	51%	متوسط
5	6	أحتفظ بآرائني لنفسي في العمل لتجنب وصفي بصانع المشاكل.	2.46	1.11	49%	متوسط
6	4	أمتنع عن تقديم اقتراحاتي في العمل لأنني أخشى أن يتم رفضها.	2.37	1.01	47%	متوسط
7	2	أتجنب التحدث عن القضايا المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من الانتقام.	2.32	0.99	46%	منخفض
الدرجة الكلية للصمت الإذعاني			2.53	0.88	51%	متوسط

يتضح من الجدول (16) أن الدرجة الكلية للصمت الإذعاني تُعتبر متوسطة (51%)، تتراوح النسب المئوية بين 46% (منخفض) و55% (مرتفع)، الفقرة 7 : ألتزم الصمت بشأن القضايا في العمل

لحماية أمن وظيفتي" حصلت على 55% (مستوى متوسط)، ، الفقرة 3: "أمتنع عن التعبير عن مخاوفي في العمل لتجنب الصراع مع الرؤساء الأكاديميين" جاءت بنسبة 53% (متوسط)، الفقرة 2: "أتجنب التحدث عن القضايا المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من الانتقام" حصلت على أقل متوسط 2.32 بنسبة 46%.

تطلب السؤال الفرعي الثاني إجراء معالجة تحليلية لبعد (الصمت الدفاعي):

وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الصمت الدفاعي والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت

الدفاعي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	أمتنع عن التعبير عن أفكاري في العمل لتجنب الصراعات المحتملة .	2.70	0.94	54%	متوسط
2	4	لا أشارك أفكاري في العمل لمنع الآخرين من استغلالني.	2.60	1.18	52%	متوسط
3	5	أتجنب تقديم الملاحظات في العمل لمنع ردود الفعل السلبية من الزملاء.	2.49	0.99	50%	متوسط
4	7	أمتنع عن تقديم المعلومات في العمل لحماية نفسي من العواقب المحتملة.	2.48	1.05	50%	متوسط
5	2	أختار عدم مشاركة المعلومات في العمل لحماية نفسي من	2.47	0.95	49%	متوسط

		اللوم.				
متوسط	49%	1.01	2.44	ألتزم الصمت بشأن الأخطاء في العمل؛ لتجنب النقد.	3	6
متوسط	47%	0.97	2.36	أمتنع عن الإبلاغ عن القضايا في العمل لتجنب تحمل المسؤولية.	6	7
متوسط	50%	0.88	2.50	الدرجة الكلية الصمت الدفاعي		

يتضح من الجدول (17) ان الدرجة الكلية الصمت الدفاعي تُعتبر (متوسطة) 50%، تتراوح النسب المئوية بين 47% (متوسط) و54% (متوسط)، أعلى مستويات الصمت الدفاعي (متوسط) 54% الفقرة 1: "أمتنع عن التعبير عن أفكار في العمل لتجنب الصراعات المحتملة" المتوسط: 2.70 (54%)، الفقرة 4: "أمتنع عن تقديم المعلومات في العمل لحماية نفسي من العواقب المحتملة" المتوسط: 2.60 (52%)، الفقرة 6: "أمتنع عن الإبلاغ عن القضايا في العمل لتجنب تحمل المسؤولية" حصلت على أقل متوسط: 2.36 (47%).

تطلب السؤال الفرعي الثاني إجراء معالجة تحليلية لبعد (الصمت الاجتماعي):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الصمت الاجتماعي والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الصمت الاجتماعي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسط	60%	0.98	3.01	لا أشارك في التعليقات الانتقادية في العمل للحفاظ على علاقات إيجابية.	5	1

متوسط	57%	1.04	2.83	أظل صامتا بشأن الخلافات في العمل للحفاظ على السلام داخل الفريق.	7	2
متوسط	56%	0.97	2.82	أمتنع عن التعبير عن المخاوف في العمل؛ لتجنب تعطيل وحدة الفريق.	4	3
متوسط	56%	0.97	2.81	أختار عدم التعبير عن آراء مخالفة في العمل للحفاظ على تماسك المجموعة.	3	4
متوسط	56%	1.00	2.78	أحتفظ بآرائي لنفسي في العمل لمنع خلق التوتر بين الزملاء.	2	5
متوسط	55%	0.94	2.74	أتجنب التحدث في العمل للحفاظ على الانسجام مع زملائي.	1	6
متوسط	47%	0.97	2.37	أمتنع عن الاقتراحات في العمل؛ لتجنب أن ينظر إلي على أنني شخص عدواني.	6	7
متوسط	55%	0.84	2.76	الدرجة الكلية الصمت الاجتماعي		

يتضح من الجدول (18) أن الدرجة الكلية الصمت الاجتماعي تُعتبر (متوسطة) 55%، تتراوح النسب المئوية بين 47% (متوسط) و60% (متوسط)، أعلى مستويات الصمت الاجتماعي (متوسط) 60% الفقرة 5: " لا أشارك في التعليقات الانتقادية في العمل للحفاظ على علاقات إيجابية ، المتوسط: 3.01 - 60%، الفقرة 7: " أظل صامتا بشأن الخلافات في العمل للحفاظ على السلام داخل الفريق " ، المتوسط: 2.83-57%، أقل مستوى الصمت الاجتماعي (متوسط) 47% الفقرة 6: " أمتنع عن الاقتراحات في العمل لتجنب أن يُنظر إلي على أنني شخص عدواني " المتوسط: 2.37 - 47%.

4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

ما درجة ممارسة جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

الإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس جودة الحياة الوظيفية والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس جودة الحياة الوظيفية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	ظروف العمل المادية	3.79	0.66	76%	مرتفع
2	2	المكافآت والأجور	3.44	0.81	69%	متوسط
3	3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.40	0.82	68%	متوسط
الدرجة الكلية جودة الحياة الوظيفية			3.55	0.66	71%	متوسط

يتضح من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية ككل بلغ (3.55)، وبنسبة مئوية (71%)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (3.400-3.796)، وجاء مجال "ظروف العمل المادية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وبنسبة مئوية (76%)، وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبنسبة مئوية (68%)، وبتقدير متوسط.

تَطَلَّب السؤال الفرعي الثالث إجراء معالجة تحليلية لُبُعد (ظروف العمل المادية):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس ظروف العمل المادية والجدول (20) يوضح ذلك:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس ظروف العمل المادية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	مساحة عملي نظيفة ومعتنى بها جيدا.	3.93	0.82	79%	مرتفع
2	5	الإضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبان.	3.93	0.78	79%	مرتفع
3	2	لدي إمكانية الوصول إلى الأدوات والمعدات اللازمة لأداء وظيفتي بشكل فعال.	3.91	0.82	78%	مرتفع
4	1	يوفر مكان عملي بيئة آمنة ومريحة.	3.88	0.82	78%	مرتفع
5	6	لدي مساحة عمل مريحة ومناسبة لطبيعة عملي.	3.82	0.90	76%	مرتفع
6	3	الظروف المادية للعمل في مكان عملي مرضية.	3.68	0.98	74%	مرتفع
7	7	مستويات الضوضاء في مكان عملي مقبولة.	3.39	0.87	68%	متوسط
الدرجة الكلية لظروف العمل المادية			3.79	0.66	76%	مرتفع

يتضح من الجدول (20) ان للدرجة الكلية لظروف العمل المادية تُعتبر مرتفعة (76%)، تتراوح النسب المئوية بين 68% (متوسط) و 79% (مرتفع)، الفقرة 4 (مساحة عملي نظيفة ومُعَدنى بها جيداً) حصلت على 79% (مستوى مرتفع)، ، الفقرة 5 (الإضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبان) جاءت بنسبة 79% (مرتفع)، الفقرة 7 " مستويات الضوضاء في مكان عملي مقبولة " حصلت على أقل متوسط 3.39 بنسبة 39%.

تطلب السؤال الفرعي الثالث إجراء معالجة تحليلية لُبعد (المكافآت والأجور):

وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس المكافآت والأجور والجدول (21) يوضح ذلك:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس المكافآت والأجور وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	أشعر أن أجري عادل مقارنة بزملائي في نفس المنصب في الجامعات الأخرى.	3.52	0.91	70%	متوسط
2	3	يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي.	3.51	0.96	70%	متوسط
3	1	أحصل على تعويض عادل عن العمل الذي أقوم به.	3.47	0.98	69%	متوسط
4	5	توفر الجامعة فرصا للتقدم الوظيفي.	3.47	0.91	69%	متوسط
5	2	يعكس راتبي مستوى خبرتي	3.45	1.04	69%	متوسط

		ومؤهلاتي.				
متوسط	68%	1.02	3.40	أنا راض عن المكافآت غير النقدية (مثل التقدير والفرص) التي أتلها في العمل.	7	6
متوسط	66%	0.92	3.28	توفر الجامعة فرصا للتقدم المالي.	4	7
متوسط	69%	0.81	3.44	الدرجة الكلية المكافآت والأجور		

يتضح من الجدول (21) ان الدرجة الكلية المكافآت والأجور تُعتبر (متوسطة) 69%، تتراوح النسب المئوية بين 66% (متوسط) و 70% (متوسط)، أعلى مستويات المكافآت والأجور (متوسط - 70%) الفقرة 6: "أشعر أن أجري عادل مقارنة بزملائي في نفس المنصب في الجامعات الأخرى" المتوسط: 3.52 (70%)، الفقرة 3: "يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي" المتوسط: 3.51 (70%)، أقل فقرة (متوسط - 66%) الفقرة 4: "توفر الجامعة فرصًا للتقدم المالي" المتوسط: 3.28 (66%).

تطلب السؤال الفرعي الثالث إجراء معالجة تحليلية لُبعد (المشاركة في اتخاذ القرارات):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس المشاركة

في اتخاذ القرارات وعلى المقياس لكل مرتبة تنازليا

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسط	73%	0.95	3.66	أشارك في تحديد أهداف فريقي بالعمل.	6	1
متوسط	72%	0.97	3.60	يتم تشجيعي على تقديم	2	2

		مدخلات بشأن القرارات التي تؤثر على قسمي.				
متوسط	69%	0.85	3.43	لدي فرص للمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملي.	7	3
متوسط	67%	0.94	3.37	تتاح لي الفرصة للمشاركة بالقرارات الأكاديمية المهمة بالجامعة.	1	4
متوسط	67%	0.87	3.36	أشعر أن آرائي تحظى بالتقدير في عملية صنع القرار.	4	5
متوسط	65%	0.88	3.25	لدي الفرصة للتأثير على السياسات والإجراءات في مكان عملي.	5	6
متوسط	63%	0.99	3.16	يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي.	3	7
متوسط	68%	0.82	3.40	الدرجة الكلية المشاركة في اتخاذ القرارات		

يتضح من الجدول (22) ان الدرجة الكلية المشاركة في اتخاذ القرارات تُعتبر متوسطة (68%)، تتراوح النسب المئوية بين 63% (متوسط) و73% (متوسط)، أعلى مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات (متوسط - 73%) الفقرة 6: "أشارك في تحديد أهداف فريقي بالعمل" المتوسط: 3.66 (73%)، الفقرة 2: "يتم تشجيعي على تقديم مدخلات بشأن القرارات التي تؤثر على قسمي" المتوسط: 3.60 (72%)، أقل مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات (متوسط - 63%) الفقرة 3: "يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي" المتوسط: 3.16 (63%).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.4 نتائج الفرضية الرئيسة الأولى H_1

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط.

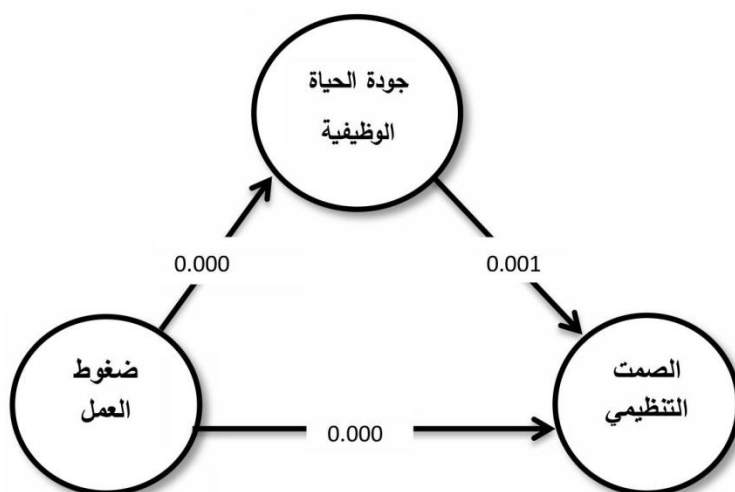
جرى بناء نموذج سببي (Causal Model) على أساس بناء نظري واستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار المتغير الوسيط، والذي يشترط وجود علاقة بين المتغير المستقل "ضغوط العمل" والمتغير التابع "الصمت التنظيمي" وبين المتغير الوسيط "جودة الحياة الوظيفية"، ولتحقيق ذلك حسبت معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما في الجدول (23)

الجدول (22): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن=287)

جودة الحياة الوظيفية	الصمت التنظيمي	ضغوط العمل	
		1	ضغوط العمل
	1	0.529**	الصمت التنظيمي
1	0.393-**	0.463-**	جودة الحياة الوظيفية

يتضح من الجدول (23) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين متغيرات الدراسة، حيث يتضح إن العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي هي علاقة (طردية) فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (+0.529)، في حين إن العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية علاقة (عكسية) فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.463)، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية فهي علاقة (عكسية) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.393).

وبهذا فقد تحقق شرط اختبار النموذج، وبناء على استخدام برنامج Smart PLS وباستخدام تقنية البوتستراب (5,000) bootstrap samples، يوضح الشكل (7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج



شكل رقم (7) تحليل المسار المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

الجدول (23): نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة

المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ضغوط العمل -> جودة الحياة الوظيفية -> الصمت التنظيمي	0.108	0.109	0.037	2.895	0.004
عبء العمل -> جودة الحياة الوظيفية -> الصمت التنظيمي	0.067	0.077	0.031	2.16	0.031
صراع الدور -> جودة الحياة الوظيفية -> الصمت التنظيمي	0.146	0.148	0.039	3.704	0.000
غموض الدور -> جودة الحياة الوظيفية -> الصمت التنظيمي	0.106	0.106	0.029	3.689	0.000

يتضح من الجدول (24) وجود مسار بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط؛ حيث إن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد ضغوط العمل تؤثر بشكل غير مباشر ودال إحصائياً على الصمت التنظيمي، وذلك من خلال تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية، أي كلما زادت ضغوط العمل وخاصة بُعد (إصراع الدور)، تدهورت جودة حياة الموظفين، مما يدفعهم إلى مزيد من الصمت التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - إصراع الدور - غموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.5 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية H₂

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - إصراع الدور - غموض الدور) والصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الجدول (24): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة

المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ضغوط العمل -> الصمت التنظيمي	0.459	0.466	0.058	7.978	0.000
عبء العمل -> الصمت التنظيمي	0.296	0.301	0.053	5.596	0.000
إصراع الدور -> الصمت التنظيمي	0.297	0.295	0.069	4.294	0.000
غموض الدور -> الصمت التنظيمي	0.457	0.463	0.056	8.17	0.000

يتضح من الجدول (25) وجود مسار بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي ؛ حيث إن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، يتضح من الجدول وجود تأثير إيجابي لضغوط العمل على الصمت التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من 0.05، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية التي تدعي بعدم وجود أثر، وبلغت قيمة ميل خط الانحدار 0.459، وتدل على أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل ضغوط العمل بمقدار وحدة واحدة تزيد من الصمت التنظيمي بمقدار 0.459، ويلاحظ أيضاً وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على الصمت التنظيمي كونها جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.6 نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة H₃

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الإجابة عن السؤال الثالث، جرى بناء نموذج سببي (Causal Model) على أساس بناء نظري واستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، والذي يشترط وجود علاقة بين المتغير المستقل ضغوط العمل والمتغير الوسيط جودة الحياة الوظيفية.

الجدول (25): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة

المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p-Values
ضغوط العمل -> جودة الحياة الوظيفية	-0.527	-0.509	0.043	11.756	0.000

عبء العمل -> جودة الحياة الوظيفية	-0.028	-0.016	0.122	0.227	0.821
صراع الدور -> جودة الحياة الوظيفية	-0.395	-0.392	0.089	4.451	0.000
غموض الدور -> جودة الحياة الوظيفية	-0.146	-0.145	0.083	1.758	0.079

يتضح من الجدول (27) وجود مسار بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية؛ حيث إن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

يتضح من الجدول وجود تأثير سلبي لضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من 0.05، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية التي تدعي بعدم وجود أثر، وبلغت قيمة ميل خط الانحدار -0.527، وتدل على أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل ضغوط العمل بمقدار وحدة واحدة تقلل من جودة الحياة الوظيفية بمقدار -0.527، ويلاحظ أيضاً وجود أثر دال إحصائياً للبعد (صراع الدور) على جودة الحياة الوظيفية، وغير دال إحصائياً في كل من (عبء العمل، غموض الدور) عند مستوى دلالة 0.05.

للإجابة عن السؤال الرابع: ما تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية- المكافآت والأجور- المشاركة في اتخاذ القرارات) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي- الصمت الدفاعي- الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.7 نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة H₄

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية- المكافآت والأجور- المشاركة في اتخاذ القرارات) والصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي- الصمت الدفاعي- الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

جرى بناء نموذج سببي (Causal Model) على أساس بناء نظري واستخدم أسلوب تحليل المسار (Path) Analysis، والذي يشترط وجود علاقة بين المتغير الوسيط جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع الصمت التنظيمي.

الجدول (26): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة

المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p-Values
جودة الحياة الوظيفية -> الصمت التنظيمي	-0.467	-0.478	0.047	9.869	0.000
ظروف العمل المادية -> الصمت التنظيمي	-0.176	-0.176	0.075	2.352	0.019
المكافآت والأجور -> الصمت التنظيمي	0.32	0.307	0.072	4.449	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> الصمت التنظيمي	-0.634	-0.628	0.088	7.187	0.000

يتضح من الجدول (28) وجود مسار بين جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي؛ حيث إن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

يتضح من الجدول وجود تأثير سلبي لجودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وبذلك رفضت الفرضية الصفرية التي تدعي بعدم وجود أثر، وبلغت قيمة ميل خط الانحدار -0.467؛ وتدل على أن الزيادة في قيمة المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية بمقدار وحدة واحدة تقلل من الصمت التنظيمي بمقدار -0.467، ويلاحظ أيضاً وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

للإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)؟

تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.8 نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة H₅

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)، والجدول (29) يبين ذلك:

الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)

ضغوط العمل		غموض الدور		صراع الدور		عبء العمل			
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	المستوى	المتغير
2.71	0.39	2.72	0.61	2.59	0.62	2.83	0.24	أقل من 30 سنة	العمر
2.40	0.51	2.15	0.70	2.35	0.71	2.71	0.42	من 31 لـ 50 سنة	
2.23	0.45	1.96	0.53	2.16	0.71	2.57	0.37	من 51 سنة فأكثر	
2.39	0.51	2.15	0.66	2.35	0.69	2.67	0.41	ذكر	الجنس
2.42	0.48	2.26	0.72	2.31	0.76	2.70	0.36	أنثى	
2.53	0.50	2.38	0.73	2.44	0.66	2.76	0.41	ماجستير	الدرجة العلمية
2.26	0.46	1.96	0.55	2.20	0.75	2.61	0.37	دكتوراه	

	أخرى	2.66	0.24	2.51	0.66	2.47	0.73	2.55	0.46
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	2.74	0.58	2.24	0.74	2.20	0.68	2.39	0.58
	أستاذ مشارك	2.53	0.35	2.08	0.66	1.93	0.49	2.18	0.41
	أستاذ مساعد	2.62	0.32	2.23	0.74	1.87	0.52	2.24	0.42
	محاضر	2.65	0.36	2.49	0.71	2.22	0.66	2.45	0.49
	مدرس	2.83	0.37	2.49	0.65	2.58	0.73	2.63	0.48
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.81	0.37	2.59	0.72	2.49	0.74	2.63	0.46
	من 6 لـ 10 سنوات	2.71	0.41	2.28	0.66	2.20	0.61	2.40	0.48
	أكثر من 11 سنة	2.60	0.37	2.23	0.71	2.00	0.64	2.28	0.49
الجامعة	جامعة بيت لحم	2.62	0.36	2.45	0.60	2.19	0.59	2.42	0.41
	جامعة القدس المفتوحة- بيت لحم	2.51	0.34	2.24	0.59	2.02	0.47	2.26	0.42
	جامعة الخليل	2.71	0.41	2.27	0.71	2.20	0.69	2.39	0.50
	جامعة القدس المفتوحة- الخليل	2.74	0.45	2.21	0.65	1.85	0.40	2.26	0.43
	جامعة دار الكلمة	2.79	0.30	2.93	0.91	2.21	0.30	2.64	0.51
	جامعة فلسطين التقنية خضوري- العروب	2.67	0.43	2.42	0.73	2.30	0.64	2.46	0.51
	جامعة فلسطين الأهلية	2.75	0.52	2.89	0.82	2.40	0.85	2.68	0.59
	جامعة بوليتكنك فلسطين	2.65	0.28	2.20	0.63	2.13	0.74	2.33	0.50

M: المتوسط الحسابي - SD: الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة). وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ضغوط العمل، فقد أجري تحليل التباين السداسي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (Six-way MANOVA without interaction) والجدول (30) يبين ذلك

الجدول (28) تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ضغوط العمل تبعا لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

مستوى الدلالة		قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.316	1.157	0.169	2	0.339	عبء العمل	العمر
	0.712	0.324	2	0.648	صراع الدور	
	3.985	1.521	2	3.043	غموض الدور	
	2.083	0.439	2	0.877	ضغوط العمل	
0.372	0.800	0.117	1	0.117	عبء العمل	الجنس
	3.175	1.443	1	1.443	صراع الدور	
	0.492	0.188	1	0.188	غموض الدور	
	2.062	0.434	1	0.434	ضغوط العمل	
0.603	0.506	0.074	2	0.148	عبء العمل	الدرجة العلمية
	0.238	0.108	2	0.216	صراع الدور	
	0.021	0.008	2	0.016	غموض الدور	

	ضغوط العمل	0.001	2	0.000	0.002	0.998
الرتبة الأكاديمية	عبء العمل	1.208	4	0.302	2.063	0.086
	صراع الدور	2.332	4	0.583	1.282	0.277
	غموض الدور	5.875	4	1.469	3.847	0.005**
	ضغوط العمل	1.992	4	0.498	2.364	0.053
عدد سنوات الخبرة	عبء العمل	0.151	2	0.075	0.515	0.598
	صراع الدور	0.811	2	0.406	0.893	0.411
	غموض الدور	0.298	2	0.149	0.391	0.677
	ضغوط العمل	0.153	2	0.077	0.364	0.695
الجامعة	عبء العمل	0.525	7	0.075	0.512	0.825
	صراع الدور	10.760	7	1.537	3.382	0.002**
	غموض الدور	3.994	7	0.571	1.494	0.169
	ضغوط العمل	3.296	7	0.471	2.236	0.032**
Error	عبء العمل	39.226	268	0.146		
	صراع الدور	121.810	268	0.455		
	غموض الدور	102.323	268	0.382		
	ضغوط العمل	56.436	268	0.211		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ضغوط العمل تبعاً لمتغيرات: العمر - الجنس - الدرجة

العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ على الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل تعزى لمتغير الجامعة

وللكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس ضغوط العمل تعزى لمتغير الجامعة، أُجري اختبار (Scheffe)، والجدول (31) يوضح ذلك.

الجدول (29): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس ضغوط العمل تبعا لمتغير الجامع:

الجامعة	جامعة بيت لحم	جامعة القدس المفتوحة- بيت لحم	جامعة الخليل	جامعة القدس المفتوحة- الخليل	جامعة دار الكلمة	جامعة فلسطين التقنية- خضوري- العروب	جامعة فلسطين الأهلية	جامعة بوليتكنك فلسطين
جامعة بيت لحم								
جامعة القدس المفتوحة- بيت لحم	0.16242							
جامعة الخليل	0.02943	- 0.13299						
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	0.15662	- 0.00580	0.12719					
جامعة دار الكلمة	- 0.22250	- 0.38492	- 0.25193	- 0.37912				
جامعة فلسطين التقنية- خضوري- العروب	- 0.04118	- 0.20360	- 0.07061	- 0.19780	0.18132			
جامعة فلسطين الأهلية	- 0.25873	-0.42115- *	- .28816- *	-0.41535- *	- 0.03623	- 0.21755		
جامعة بوليتكنك	0.09209	- 0.07033	0.06266	- 0.06453	0.31459	0.13327	*35082.	

فلسطين								
--------	--	--	--	--	--	--	--	--

نلاحظ أن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة فلسطين الأهلية من جهة وجامعة القدس المفتوحة- بيت لحم وجامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة- الخليل من جهة أخرى لصالح جامعة فلسطين الأهلية أي أن لها ضغوط عمل أعلى من الباقي.

للإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة - الجامعة)؟

تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.9 نتائج الفرضية الرئيسة السادسة H_6

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة - الجامعة)، والجدول (32) يبين ذلك:

الجدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية- عدد سنوات الخبرة - الجامعة)

الصمت التنظيمي		الصمت الاجتماعي		الصمت الدفاعي		الصمت الإذعاني			
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	المتغير	المستوى
3.45	0.68	3.52	0.74	3.45	0.80	3.38	0.65	العمر	أقل من 30 سنة
2.54	0.80	2.67	0.86	2.45	0.85	2.49	0.89		من 31 لـ 50 سنة

	من 51 سنة فأكثر	2.18	0.68	2.11	0.58	2.55	0.60	2.28	0.55
الجنس	ذكر	2.38	0.80	2.35	0.78	2.64	0.78	2.45	0.72
	أنثى	2.84	0.96	2.81	0.98	3.01	0.90	2.89	0.89
الدرجة العلمية	ماجستير	2.74	0.92	2.75	0.96	2.98	0.90	2.82	0.87
	دكتوراه	2.30	0.79	2.24	0.73	2.56	0.70	2.37	0.69
	أخرى	2.68	0.83	2.58	0.66	2.63	0.94	2.63	0.66
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	2.30	0.80	2.28	0.75	2.56	0.73	2.38	0.71
	أستاذ مشارك	2.12	0.68	2.06	0.58	2.42	0.61	2.20	0.57
	أستاذ مساعد	2.35	0.80	2.30	0.79	2.61	0.81	2.42	0.74
	محاضر	2.51	0.88	2.44	0.84	2.81	0.83	2.59	0.77
	مدرس	3.03	0.88	3.05	0.92	3.13	0.88	3.07	0.83
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.95	0.90	3.06	0.99	3.12	0.96	3.04	0.90
	من 6 لـ 10 سنة	2.74	0.84	2.61	0.82	2.85	0.84	2.73	0.75
	أكثر من 11 سنة	2.18	0.76	2.14	0.66	2.52	0.68	2.28	0.64
الجامعة	جامعة بيت لحم	2.14	0.60	2.09	0.54	2.38	0.73	2.20	0.56
	جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم	2.29	0.65	2.17	0.73	2.38	0.62	2.28	0.64
	جامعة الخليل	2.60	0.91	2.59	0.94	2.85	0.81	2.68	0.84
	جامعة القدس المفتوحة - الخليل	2.31	0.50	2.05	0.30	2.63	0.84	2.33	0.40
	جامعة دار الكلمة	1.79	0.30	1.79	0.30	1.64	0.51	1.74	0.37
	جامعة فلسطين التقنية	2.81	1.21	2.65	1.08	3.18	0.91	2.88	0.96

خضوري - العرب									
جامعة فلسطين الأهلية	2.72	0.97	2.69	1.01	2.87	1.02	2.76	0.95	
جامعة بوليتكنك فلسطين	2.55	0.87	2.61	0.78	2.74	0.81	2.63	0.76	

M: المتوسط الحسابي - SD: الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي، فقد أجري تحليل التباين السداسي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (Six-way MANOVA without interaction) والجدول (33) يبين ذلك.

الجدول (31): تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي تبعا لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	10.848	6.347	2	12.694	العمر
0.000	12.134	6.562	2	13.124	الصمت لإذعاني
0.000	11.476	6.358	2	12.715	الصمت الدفاعي
0.000**	13.572	6.319	2	12.638	الصمت الاجتماعي
					الصمت التنظيمي
0.018	5.650	3.306	1	3.306	الجنس
0.028	4.863	2.630	1	2.630	الصمت الإذعاني
					الصمت الدفاعي

	الصمت الاجتماعي	2.206	1	2.206	3.982	0.047
	الصمت التنظيمي	2.695	1	2.695	5.788	0.017**
الدرجة العلمية	الصمت الإذعائي	1.385	2	0.692	1.183	0.308
	الصمت الدفاعي	2.244	2	1.122	2.074	0.128
	الصمت الاجتماعي	2.057	2	1.028	1.856	0.158
	الصمت التنظيمي	1.694	2	0.847	1.819	0.164
الرتبة الأكاديمية	الصمت الإذعائي	4.654	4	1.164	1.989	0.097
	الصمت الدفاعي	4.102	4	1.025	1.896	0.111
	الصمت الاجتماعي	2.564	4	0.641	1.157	0.330
	الصمت التنظيمي	3.559	4	0.890	1.911	0.109
عدد سنوات الخبرة	الصمت الإذعائي	4.279	2	2.140	3.657	0.027
	الصمت الدفاعي	2.663	2	1.331	2.462	0.087
	الصمت الاجتماعي	1.057	2	0.528	0.954	0.387
	الصمت التنظيمي	2.285	2	1.143	2.454	0.088
الجامعة	الصمت الإذعائي	6.626	7	0.947	1.618	0.130
	الصمت الدفاعي	7.862	7	1.123	2.077	0.046
	الصمت الاجتماعي	10.119	7	1.446	2.609	0.013
	الصمت التنظيمي	7.671	7	1.096	2.354	0.024**
Error	الصمت الإذعائي	156.795	268	0.585		
	الصمت الدفاعي	144.935	268	0.541		
	الصمت الاجتماعي	148.466	268	0.554		
	الصمت التنظيمي	124.783	268	0.466		

**دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات: الدرجة العلمية-الرتبة الأكاديمية-عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ على الدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي تعزى لمتغير العمر - الجنس - الجامعة، وللكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقاييس ضغوط العمل تعزى لمتغير الجامعة، أ جري اختبار (Scheffe)، والجدول (34) يوضح ذلك

الجدول (32): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجامعة

جامعة بوليتكنك فلسطين	جامعة فلسطين الأهلية	جامعة فلسطين التقنية خضوري-العروب	جامعة دار الكلمة	جامعة القدس المفتوحة-الخليل	جامعة الخليل	جامعة القدس المفتوحة-بيت لحم	جامعة بيت لحم	الجامعة
								جامعة بيت لحم
							-0.07417	جامعة القدس المفتوحة-بيت لحم
						-0.40240	-0.47657*	جامعة الخليل
				0.35051		-0.05189	-0.12606	جامعة القدس المفتوحة-الخليل
			0.59158	0.94208	0.53968	0.46552		جامعة دار الكلمة
			-1.14103	-0.54945	-0.19894	-0.60134	-0.67551*	جامعة فلسطين التقنية خضوري-العروب
	0.11929	-1.02174	-0.43016	-0.07965	-0.48206	-0.55622*		جامعة فلسطين الأهلية
0.12559	0.24488	-0.89615	-0.30457	0.04593	-0.35647	-0.43063*		جامعة بوليتكنك فلسطين

نلاحظ وجود فروق ذات دلالة بين بعض الجامعات، خاصة بين جامعة دار الكلمة وكل من جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة - خليل وجامعة فلسطين التقنية - خضوري، حيث جاءت الفروق موجبة، ما يدل على أن جامعة دار الكلمة سجلت متوسطاً أعلى في الصمت التنظيمي مقارنة بهذه الجامعات.

الجدول (33) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس الصمت التنظيمي تبعا لمتغير العمر.

الجامعة	أقل من 30 سنة	من 31 لـ 50 سنة	من 51 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة			
من 31 لـ 50 سنة	*.91206		
من 51 سنة فأكثر	*1.16958	*25752.	

نلاحظ إن الفروق دالة إحصائياً بين أقل من 30 سنة من جهة من 31 لـ 50 سنة، من 51 سنة فأكثر من جهة أخرى لصالح أقل من 30 سنة أي إن لها صمتاً تنظيمياً أعلى من الباقي، أما بالنسبة للجنس فكان الصمت التنظيمي أعلى عند الإناث.

للإجابة عن السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)؟

تم تحويله إلى الفرضية التالية:

4.10 نتائج الفرضية الرئيسة السابعة H₇

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)، والجدول (36) يبين ذلك:

الجدول (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

جودة الحياة الوظيفية		المشاركة في اتخاذ القرارات		المكافآت والأجور		ظروف العمل المادية			
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	المتغير	المستوى
3.46	0.54	3.06	0.61	3.52	0.63	3.80	0.61	العمر	أقل من 30 سنة
3.47	0.73	3.37	0.91	3.33	0.86	3.71	0.73		من 31 لـ 50 سنة
3.73	0.54	3.64	0.64	3.61	0.76	3.93	0.51		من 51 سنة فأكثر
3.58	0.61	3.50	0.75	3.44	0.79	3.81	0.59	الجنس	ذكر
3.48	0.75	3.22	0.91	3.45	0.86	3.76	0.78		أنثى
3.44	0.69	3.22	0.79	3.36	0.81	3.75	0.76	الدرجة العلمية	ماجستير
3.65	0.63	3.58	0.82	3.55	0.81	3.83	0.52		دكتوراه
3.59	0.57	3.59	0.60	3.29	0.69	3.88	0.72		أخرى
3.67	0.72	3.56	0.95	3.64	0.84	3.80	0.53	الرتبة الأكاديمية	أستاذ
3.74	0.42	3.71	0.54	3.66	0.58	3.85	0.47		أستاذ مشارك
3.65	0.71	3.57	0.87	3.49	0.90	3.89	0.56		أستاذ مساعد
3.35	0.78	3.14	0.90	3.18	0.93	3.72	0.89		محاضر
3.43	0.56	3.20	0.66	3.39	0.67	3.71	0.68		مدرس
3.48	0.63	3.26	0.77	3.43	0.78	3.76	0.65	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات
3.37	0.79	3.20	0.93	3.27	0.90	3.63	0.84		من 6 لـ 10 سنة
3.69	0.56	3.61	0.71	3.56	0.75	3.91	0.49		أكثر من 11 سنة
3.83	0.53	3.75	0.71	3.61	0.67	4.13	0.49	الجامعة	جامعة بيت لحم

جامعة القدس المفتوحة- بيت لحم	3.93	0.37	3.62	0.69	3.73	0.79	3.76	0.45
جامعة الخليل	3.77	0.59	3.48	0.77	3.34	0.76	3.53	0.62
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	4.07	0.49	3.38	0.97	3.22	1.13	3.56	0.77
جامعة دار الكلمة	3.86	1.01	3.93	1.52	4.86	0.20	4.21	0.91
جامعة فلسطين التقنية خضوري- العروب	2.88	1.11	2.89	1.21	2.87	1.17	2.88	1.09
جامعة فلسطين الأهلية	3.61	0.79	3.16	0.81	3.17	0.95	3.31	0.79
جامعة بوليتكنك فلسطين	3.86	0.59	3.48	0.78	3.56	0.60	3.63	0.51

M: المتوسط الحسابي - SD: الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (36) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة)، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس جودة الحياة الوظيفية، فقد أجري تحليل التباين السداسي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (Six-way MANOVA without interaction) والجدول (37) يبين ذلك.

الجدول (35): تحليل التباين السداسي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات: (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.579	0.548	0.210	2	0.421	ظروف العمل المادية
0.357	1.033	0.650	2	1.301	المكافآت والأجور
0.223	1.511	0.850	2	1.700	المشاركة في اتخاذ القرارات

	جودة الحياة الوظيفية	0.143	2	0.071	0.182	0.834
الجنس	ظروف العمل المادية	0.012	1	0.012	0.030	0.862
	المكافآت والأجور	0.383	1	0.383	0.608	0.436
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.806	1	0.806	1.434	0.232
	جودة الحياة الوظيفية	0.003	1	0.003	0.008	0.927
الدرجة العلمية	ظروف العمل المادية	0.606	2	0.303	0.790	0.455
	المكافآت والأجور	0.504	2	0.252	0.400	0.671
	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.206	2	0.603	1.072	0.344
	جودة الحياة الوظيفية	0.419	2	0.209	0.534	0.587
الرتبة الأكاديمية	ظروف العمل المادية	2.222	4	0.556	1.447	0.219
	المكافآت والأجور	4.053	4	1.013	1.609	0.172
	المشاركة في اتخاذ القرارات	7.303	4	1.826	3.247	0.013
	جودة الحياة الوظيفية	3.447	4	0.862	2.199	0.069
عدد سنوات الخبرة	ظروف العمل المادية	1.284	2	0.642	1.672	0.190
	المكافآت والأجور	1.374	2	0.687	1.091	0.337
	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.565	2	1.282	2.280	0.104
	جودة الحياة الوظيفية	1.681	2	0.841	2.145	0.119
الجامعة	ظروف العمل المادية	13.145	7	1.878	4.890	0.000
	المكافآت والأجور	6.191	7	0.884	1.405	0.203
	المشاركة في اتخاذ القرارات	14.230	7	2.033	3.615	0.001
	جودة الحياة الوظيفية	9.163	7	1.309	3.341	0.002**
Error	ظروف العمل المادية	102.915	268	0.384		

	المكافآت والأجور	168.742	268	0.630		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	150.710	268	0.562		
	جودة الحياة الوظيفية	105.016	268	0.392		

****دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$**

يتبين من الجدول (37) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغيرات: العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ على الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجامعة.

للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس ضغوط العمل تعزى لمتغير الجامعة، أُجري اختبار (Scheffe)، والجدول (38) يوضح ذلك.

الجدول (36) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الجامعة

جامعة بوليتكنك فلسطين	جامعة فلسطين الأهلية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري - العرب	جامعة دار الكلمة	جامعة القدس المفتوحة - الخليل	جامعة الخليل	جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم	جامعة بيت لحم	الجامعة
							جامعة بيت لحم	
						0.06965	جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم	
						0.22608	جامعة الخليل	
						0.27081	جامعة القدس المفتوحة - الخليل	

جامعة دار الكلمة	- 0.38670	- 0.45635	- 0.68243	- 0.65751				
جامعة فلسطين التقنية خضوري- العروب	.94847*	.87882*	.65273*	.67766*	1.33516*			
جامعة فلسطين الأهلية	.51496*	0.44531	0.21922	0.24415	0.90166	- 0.43351		
جامعة بوليتكنك فلسطين	0.19435	0.12470	- 0.10138	- 0.07646	0.58105	-0.75411- *	- -32060. *	

نلاحظ إن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة بيت لحم من جهة وجامعة الخليل، جامعة فلسطين التقنية خضوري- العروب وجامعة فلسطين الأهلية من جهة أخرى لصالح جامعة بيت لحم.

الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

المقدمة

يُعتبر هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ لأنه يقوم على تحليل وتفسير النتائج التي بلغ إليها الباحث ومقارنتها مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية السابقة، كما يُفيد في تفسير الدلالات والقرائن التي كشفتها النتائج الإحصائية الوارد ذكرها في الفصل السابق من هذه الدراسة، وضمن هذا السياق يتم تناول كل سؤال وفرضية وتحليل نتائج ذات الصلة بشكل موسع ودقيق، بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرات، لبلوغ أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، الأمر الذي سيساعد في تدعيم مصداقية النتائج الحالية وتقديم تفسيرات علمية لاختلافها.

5.1 استنتاجات الدراسة

أولاً. السؤال الفرعي الأول: ما واقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

توضح النتائج أن مستوى ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور)؛ يقع ضمن المعدل المتوسط، حيث بلغ المتوسط الكلي لضغوط العمل (2.40) من أصل 5 بنسبة مئوية تصل لـ (48%)، وهو ما يدل على وجود ضغوط عمل محسوسة لكنها ليست مرتفعة بشكل حاد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو علي، 2024)، وبناءً عليه ترى الباحثة أن هذه النتائج تعكس واقعاً تنظيمياً يدل على وجود بيئة عمل تتسم بالتحديات المهنية التي قد لا تصل إلى حد الإجهاد المرتفع، لكنها كافية للتأثير على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي.

واستناداً إلى تحليل الأبعاد الثلاثة لمتغير ضغوط العمل، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (عبء العمل) بمتوسط حسابي (2.68) ونسبة مئوية (54%)، الأمر الذي يشير إلى أن العاملين يعانون بدرجة أعلى من زيادة حجم المهام والمسؤوليات إذا ما قورنت بالأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (عثمان، 2024) و(جاروشي، 2023) و(Worku، 2021) والتي توصلت إلى أن عبء العمل كان من أبرز مصادر الضغط لدى أعضاء هيئة التدريس في البيئة الجامعية، في حين خلصت دراسة (عبد الله، 2022) إلى أن عبء العمل هو من أكثر مصادر الضغط تأثيراً في القطاع الصحي. وترى الباحثة أن تصدر عبء العمل للمراتب الأولى ربما يعود إلى ضعف توزيع المهام أو

إلى غياب آليات تنظيم فعالة للوقت والجهد أو قد يكون السبب هو نقص في الكادر الوظيفي؛ وهذا النوع من الضغط قد يؤدي مع الزمن إلى إنهك وظيفي يحد من الدافعية والانتماء والانخراط المهني.

بينما جاء بُعد (اصراع الدور) بالمرتبة الثانية؛ بمتوسط بلغ (2.33) وبنسبة مئوية بلغت (47%)، الأمر الذي يدل على وجود تضارب أو تناقض في المهام والأدوار بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، ووفقاً لدراسة (بوزيان وكينة، 2022) فإن اصراع الدور يتنامى في ظل غياب تحديد المسؤوليات والصلاحيات، بينما أشارت دراسة (أبو علي، 2024) إلى أن اصراع الدور يعزى لعدم الاتساق بين التعليمات، وتُرجح الباحثة أن السبب وراء وجود صراع الدور هو اختلاف وتعدد الجهات التي تُصدر التعليمات داخل الحرم الجامعي، والتي قد تكون متضاربة في بعض الأحيان، الأمر الذي يُربك عضو الهيئة التدريسية ويخلق بداخله نوعاً من الحيرة وصعوبة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الوظيفية المتوازنة.

وفيما يتعلق بالبُعد الثالث من أبعاد ضغوط العمل؛ وهو (غموض الدور) فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.18) ونسبة مئوية (44%)، وهي نسبة تقع ضمن المستوى المتوسط، وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى وجود قدر معتدل من عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ما يعكس حالة من الغموض في ما يتعلق بالتوقعات المرتبطة بالوظيفة أو المهام المناطة بهم، ويُفهم من ذلك أن الموظفين قد يواجهون في بعض الأحيان صعوبة في فهم متطلبات وظائفهم أو في تحديد ما يُنتظر منهم بدقة، وهو ما قد يؤدي إلى الشعور بالارتباك أو التردد في أداء المهام، وإن لم يصل إلى مستويات مرتفعة تُنذر بالخطر؛ وهذه النتيجة توضح أهمية العمل على تعزيز الوضوح الوظيفي عبر الوصف الدقيق للمهام وتعزيز التواصل الإداري. وبعد مراجعة الأدبيات السابقة فقد لاحظت الباحثة أن هذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة كل من (مصطفى، 2024) التي جاء بها أن غموض الدور هو أعلى مصادر ضغط العمل، ومع دراسة (عبد الله، 2022) التي أظهرت بأن غموض الدور هو أقل مصادر ضغط العمل.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن ضغوط العمل حاضرة في بيئة الجامعات الفلسطينية، رغم أنها ليست حرجة أو خطيرة، لكن هناك فرصة أمام الجامعات لاتخاذ خطوات احترازية؛ من خلال إعادة

توزيع المهام بصورة عادلة، وتقليل الأعباء الإدارية غير الضرورية، وتحسين بيئة العمل وتوضيح الأدوار الوظيفية وتقديم الدعم الإداري والنفسي للعاملين.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (عبء العمل):

كما ذكرنا آنفاً فإن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (عبء العمل) بلغ (2.68) وهو مستوى متوسط؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس عبء العمل ما بين (1.86 – 3.57)، وقد حازت الفقرة رقم 6: "أضطر للعمل خلال فترات الراحة" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.57) وهي مرتفعة، فأشار أحد المبحوثين في رده على أحد الأسئلة المفتوحة بالقول "بصراحة أشعر أن إهدار وقتي الخاص لحساب العمل هو من أكثر الأمور التي تزعجني وتسبب لي الضغط النفسي والجسدي، فكثرة المهام الأكاديمية والإدارية تدفعني دائماً للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي وللأسف فإن هذا الأمر يسرق مني أجمل اللحظات مع عائلتي خصوصاً في عطل نهاية الأسبوع التي أقضي أغلبها خلف طاولة المكتب بين تصليح الامتحانات والتحضير للمحاضرات وعقد الاجتماعات عن بُعد وغيرها الكثير من الأمور ذات العلاقة بالجامعة".

بالمقابل نالت الفقرة رقم 1: "لدي الكثير من العمل الذي يتعين علي القيام به في الوقت المتاح" أقل متوسط حسابي بقيمة (1.86) وهو منخفض، وعلى ذلك عبّر أحد المبحوثين في إجابته المفتوحة "عبء عملي الحالي معقول إلى حد ما وهذا أمر طبيعي، ولكنه يتطلب أحياناً إدارة فعالة للوقت والموارد، أشعر أنني قادر على التعامل معه" وأكد على ذلك مبحوث آخر بالقول "أشعر أن عبء العمل الحالي متوازن بشكل عام ولكن قد يزداد في فترات معينه؛ وأحاول حلّ ذلك من خلال تنظيم وقتي وتحديد الأولويات لضمان إنجاز المهام والاستفادة من الموارد المتاحة".

وهذا التباين في النتائج يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس قادرين نوعاً ما على تنظيم عملهم خلال أوقات الدوام الرسمي؛ لكنهم يعانون من تجاوز العمل لحدوده الزمنية المفترضة والتي تأتي على حساب وقتهم الشخصي المخصص للراحة، وغياب الحدود بين كلا الوقتين هو ما يتسبب لهم بالأرق الذي قد يتطور إلى إرهاق وظيفي فيما بعد، وهذا تماماً ما توافق مع دراسة كل من (عثمان، 2024) التي أشارت إلى إن أهم أسباب ضغوط العمل هو تداخل الحياة الوظيفية مع الحياة الشخصية بفعل غياب السياسات التي تحمي أوقات الراحة. ودراسة (Worku, 2021) التي أفادت بأن العمل

الذي يمتد إلى خارج أوقات الدوام هو من أهم أسباب تراجع الدافعية المهنية ولو استطاع الموظف إدارة وقته خلال الدوام. ودراسة (عبد الله، 2022) التي خلصت إلى أن عبء العمل المتعلق بامتداد العمل خارج أوقات الدوام يؤدي إلى صمت تنظيمي واحتراق عاطفي للممرضين، وأضافت على ذلك دراسة (نور، 2021) بأن الامتدادات الزمنية للعمل تصنع بيئة عمل مولدة للعزلة التنظيمية وغير مشجعة للإبداع.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (صراع الدور):

تبين من خلال التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (صراع الدور) قد بلغ (2.33) وهو مستوى متوسط؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس صراع الدور ما بين (1.74 - 2.61)، وحازت الفقرة رقم 2: "يتم تكليفي بمهام دون موارد كافية لإكمالها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.61)، وعبر أحد المبحوثين عن ذلك في أحد الأسئلة المفتوحة المتعلقة بوصف مواقف أو عوامل محددة في بيئة العمل تسهم بشكل كبير في رفع مستويات التوتر بالقول "من أكثر الأمور التي تسبب لي الضغط المهني هو أنه لا يوجد لدي حاسوب موصول بطابعة وكما أردت طباعة الامتحان علي البحث عن شخص ليطلع لي الأوراق كما لا يتوفر لي مكتب للجلوس فيه" وعلى ذات السؤال أجاب مبحوث ثانٍ بـ "أكثر ضغط يشعر فيه بالجامعة هو ضغوط المواعيد النهائية، وفي بعض الأحيان نقص الموارد أو الدعم الفني" وأكد على ذلك مبحوث ثالث بالقول "أكثر شيء يبعث على التوتر والضغط هو ضعف الإمكانيات المادية في بعض قاعات التدريس"، ووفقاً لرأي الباحثة يعود ارتفاع متوسط هذه الفقرة إلى مشكلة تنظيمية شائعة في الجامعات تندرج تحت سوء التخطيط وإدارة الموارد، تؤثر على الإنجاز والدافعية المهنية وقد تولد احساساً داخل أعضاء هيئة التدريس ليشعروا بالإحباط والعجز والذنب المهني في حال تم تكليفهم بمهام دون توفر المستلزمات والموارد الكافية لإتمام العمل، وهذا ما اتفقت معه دراسة (حمام ومراكشي، 2022) ودراسة (عثمان، 2024) وأكدت هذه الدراسات أن نقص الموارد وضعف البنية اللوجستية هو أحد أهم مصادر الضغط، خاصة في ظل الأدوار التدريسية والإدارية المتقاطعة.

في حين حازت الفقرة رقم 5: "أكلف بمهام تتعارض مع قيمي الشخصية أو معتقداتي" على أقل متوسط حسابي بلغ (1.74) وهو منخفض، وهذا مؤشر إيجابي يدل على عدم شعور عينة الدراسة

بأن مهامهم الوظيفية تتناقض مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، ويمكن اعتبار هذا الصراع نادراً نوعاً ما ويشير إلى أن البيئة الجامعية في جنوب الضفة الغربية يندر فيها فرض الممارسات الأخلاقية والغير قانونية على أعضاء هيئة التدريس. وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (جاروشي، 2023) والتي أفادت بأن هذا الصراع ليس مألوفاً في المحيط الجامعي، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تُقدر الثقافة المحلية وتعمل ضمن نطاق أخلاقي مقبول. وبالعودة إلى إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المفتوحة فقد عبر مبحوث واحد عن هذا بالقول " في بعض الأحيان أجبر على تقييم معين يخص طلابي ومادتي، ويكون هذا التقييم معارضاً لرؤيتي كأستاذ جامعي، وأكثر المواقف التي تزيد من استيائي هو أن يتم إجباري على إعطاء فرص متواصلة للطلاب الذين لم يحاولوا إتمام وظائفهم أو تقديم امتحاناتهم بالوقت المحدد".

تحليل وتفسير فقرات بُعد (غموض الدور):

يظهر من خلال التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (غموض الدور) قد بلغ (2.18) وهو مستوى متوسط، وبذلك تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس صراع الدور ما بين (1.93 – 2.44)، وفي هذا السياق أجاب أحد أفراد العينة عن أحد الأسئلة المفتوحة بالقول "بشكل عام مسؤولياتي واضحة، ولكن هناك بعض المهام التي تتطلب توضيحاً إضافياً؛ لكنني دائماً ما أحرص على طلب التوضيحات الضرورية عند الحاجة" في حين عبر مبحوث آخر عن ذلك بالقول " بشكل عام، أحرص دائماً على التأكد من وضوح مسؤولياتي منذ بداية أي دور أتولاه، سواء من خلال مراجعة الوصف الوظيفي أو مناقشة التوقعات مع العميد. وفي معظم الحالات، تكون المسؤوليات واضحة، مما يساعدني على تنظيم عملي وتحديد أولوياتي بكفاءة"، وبشكل عام اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (جبريل والصويجي، 2020) و(حمام ومراكشي، 2022) في أن المتوسط الحسابي لغموض الدور كان بمستوى متوسط، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (زغوية وبيوض، 2022) و(بوزيان وكينة، 2022) والتي عكست ارتفاعاً بالمتوسط الحسابي لذات البعد.

حازت الفقرة رقم 5: "أنا غير متأكد من معايير تقييم أدائي" على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.44) وهذه النتيجة تشير باعتقاد الباحثة إلى أن معايير تقييم المؤسسات الجامعية لأعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة بالشكل الكافي؛ الأمر الذي يسبب نوعاً من الضبابية حول الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أدائهم، ويرجح أن ذلك يعود إلى عدم وجود نظام تقييم موحد للجميع، أو بسبب وجود تباين بين الأقسام والكليات في تحديد معايير التقييم، أو يمكن أن يكمن السبب في ضعف التغذية الراجعة من الإدارة العليا حول أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى جميع الأصعدة فإن هذه الحالة تخلق نوعاً من القلق وعدم الرضا عند الموظف؛ لأنه سيُقيّم دون أن يعلم الطريقة التي سيُقيّم بها. وهذه النتيجة تقاطعت مع نتائج دراسة (الجاروشي، 2023) و (عبد الله، 2022) من أن عدم وضوح معايير تقييم الأداء ستخلق فجوة لدى الموظفين وستؤثر على فهمهم لأدوارهم؛ لتكون بذلك من أهم مصادر غموض الدور.

نالت الفقرة رقم 6: " لا أفهم كيف يساهم عملي في تحقيق أهداف الجامعة" على أقل متوسط حسابي بمقدار (1.93)، وهذا مؤشر إيجابي يدل على حالة الوضوح النسبي التي يعيشها الكادر الأكاديمي الذي يمتلك نوعاً من الوعي والإدراك حول دوره الحقيقي في بلورة رسالة الجامعة التي ينتمي إليها، وبالمقارنة مع النتيجة السابقة ترى الباحثة أن أعضاء هيئة التدريس لديهم فهم واضح للأهداف العامة والرؤية الكلية للجامعة في حين أن معايير التقييم أقل شفافية من ذلك، وبالعودة إلى الأدبيات السابقة نجد أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (مصطفى، 2024) التي أشارت إلى أن عدم قدرة الموظفين على الربط بين أدوارهم وأهداف المؤسسة حمل أعلى متوسط حسابي كأهم مظهر من مظاهر غموض الدور.

وبالنهاية تجد الباحثة أن المستوى المتوسط الذي حققه بُعد غموض الدور في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، يُظهر تحسناً في الهيكل الإداري والتنظيمي، حيث أن هناك قدراً مقبولاً من التفصيلات الوظيفية، لكن لا يلغي الحاجة إلى تحديث أدلة تفصيلية للأدوار الوظيفية ومقاييس تقييم الأداء، خاصة وأن الفقرة رقم 5: "عدم وضوح معايير التقييم" نالت على أعلى متوسط حسابي، الأمر الذي يعكس وجود ثغرة تحتاج إلى معالجة فورية.

ثانياً. السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي -

الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

توضح النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) يقع ضمن المعدل المتوسط، حيث بلغ المتوسط الكلي للصمت التنظيمي (2.60) من أصل 5 بنسبة مئوية تصل لـ (52%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد فقد تراوحت ما بين (2.50-2.76)؛ وتعتقد الباحثة أنه رغم بلوغ متغير الصمت التنظيمي المراكز المتوسطة إلا أن الأمر لا يخلو من أن البيئة التنظيمية في جامعات جنوب الضفة الغربية يسودها نوعٌ من الحذر في إبداء الرأي أو التردد في تقديم الملاحظات، ومن المرجح وجود رابط هش بين الرغبة بالتعبير وبين الخشية من العواقب. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (لطفي وأمين، 2024) التي توصلت إلى أن معدل الصمت التنظيمي كان مرتفعاً لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة بني سويف.

وانطلاقاً من تحليل الأبعاد الثلاثة لمتغير الصمت التنظيمي، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (الصمت الاجتماعي) بمتوسط حسابي (2.76) ونسبة مئوية (55%)، الأمر الذي يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يميلون إلى كتم الآراء وحجب المعلومات بدافع الإيثار والحفاظ على النسيج الاجتماعي بدرجة أعلى إذا ما قورنت بالأبعاد الأخرى؛ وترجح الباحثة أن هذا الصمت ظاهره إيجابياً نوعاً ما؛ رغم أنه يعزز الانتماء ويشجع العمل بروح الفريق إلا أنه يخلق شيئاً من التبعية الفكرية؛ كابحاً الاستقلال الذهني وحرية الرأي. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الضويان والسعيد، 2022) التي توصلت إلى أن الصمت الاجتماعي حاز على المرتبة الأولى وأن له تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين جاء بُعد (الصمت الإذعائي) بالمرتبة الثانية بمتوسط بلغ (2.53) وبنسبة مئوية بلغت (51%)، الأمر الذي يدل على أن امتثال أعضاء هيئة التدريس للسلطة وخضوعهم لها كان بدرجة متوسطة، وتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك ربما بسبب الخوف، وربما يكون بفعل القبول السلبي للواقع السائد في بيئة العمل، وأن آراءهم لا تُغني ولا تُسمن ولا تغير من الواقع شيئاً، وقد عبر أحد أفراد العينة عن ذلك بالقول "شاركت سابقاً ولم يتم الاستماع لي بل بالعكس، تم اعتباري مصدراً للمشاكل" وأكد على ذلك مباحث آخر بالقول "حاولت مشاركة أفكار، ثم تقاجأت بأنهم يتهموننا بالتقصير وبدأ الرؤساء بالهجوم علينا والتقليل من جهودنا بدلاً من تفهم احتياجاتنا؛ ثم تم تهديدي

بالفصل والاستغناء عني"، وهذه النتيجة اندسجت مع النتيجة التي جاءت بها دراسة كل من (قنون وبوبكر، 2021) و (الضويان والسعيد، 2022) والتي احتل فيها الصمت الإذعاني المرتبة الثانية أيضاً.

وفيما يتعلق بالبُعد الثالث من أبعاد الصمت التنظيمي؛ وهو (الصمت الدفاعي) فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.50) ونسبة مئوية (50%)، وهي نسبة تقع ضمن المستوى المتوسط، وتفسر الباحثة ترتيب هذا البُعد في قاعدة الهرم، كونه آلية احترازية يلجأ لها أعضاء الهيئة التدريسية لتفادي الحساب أو النقد أو الدخول في خصومات أو مواقف محرجة داخل الحرم الجامعي، وهذا ربما يدل على أن ثقافة العمل السائدة في جامعات جنوب الضفة الغربية تسمح بهامش من التعبير، أو من الممكن أنه لا يتم استخدام العقاب كوسيلة دائمة الأمر الذي يقلل من الحاجة إلى الصمت الدفاعي، وتأكيداً على ذلك عبر أحد أفراد العينة عن الأسباب التي قد تدفعه للصمت بالقول "قد يستغل زميلي أو مشرفي مخاوفي ويسيطر على أسلوب من خلالها" وقال آخر "أنا لا اقتنع بمشاركة آرائ؛ خوفاً من عدم تقبلها بشكل موضوعي وتطبيقها" وأربعة من المبحوثين أجابوا بـ "أعتذر عن الإجابة". وفي هذا السياق أسفرت دراسة (الوحيدي وعمران، 2024) إلى أن الصمت الدفاعي أو ما أطلقت عليه بـ "صمت الحماية الذاتية" جاء بالمرتبة الثالثة؛ مبررة بذلك أن الجامعات وخاصة الخاصة منها تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية توفر للعاملين نوعاً من الأمان الذي يزيد من التعبير عن الرأي ويقلل الخوف من إبداء الرأي.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (الصمت الإذعاني):

أشرنا سابقاً إن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (الصمت الإذعاني) بلغ (2.53) وهو مستوى متوسط؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس الصمت الإذعاني ما بين (2.32 - 2.76)، وقد حازت الفقرة رقم 7: "ألتزم الصمت بشأن القضايا في العمل لحماية أمن وظيفتي" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.76)؛ وهذا يشير إلى خوف عينة الدراسة من فقدان وظائفهم فيما لو عبروا عن آرائهم ليكون الصمت هو الخيار الآمن بالنسبة لهم أمام غياب قنوات التواصل والحوار البناء في بيئة العمل الجامعية التي لا تشجع على التعبير عن الرأي، وعلى ذلك صرح أحد أفراد عينة الدراسة بالقول "ما بحكي حتى ما أخسر وظيفتي، وإذا حكيت ما رح يتغير شي، والقرارات بتيجي من الإدارة واحنا بنفذ" وقال آخر "القرار المأخوذ مسبقاً دون الرجوع للموظف،

وسياسات الجامعة غير مشجعة لإعطاء الرأي". وقد أشارت دراسة (الطويل، 2022) إن الصمت الإذعاني شائع بصورة مرتفعة في البيئات الجامعية والأكاديمية خصوصاً تلك البيئات التسلطية التي لا تشجع الحوار الأكاديمي البناء.

حازت الفقرة رقم 2: "أتجنب التحدث عن القضايا المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من الانتقام" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.32)، وهذا يشير إلى وجود منسوب مقبول من الارتياح والأمان النفسي وأن هناك مساحة محددة للتعبير لا يخشى فيها أعضاء هيئة التدريس من الانتقام، فقال أحد المبحوثين رداً على الأسئلة المفتوحة حول أسباب الصمت بالقول "أدرك أن الأمر له عواقب غير محمودة. ولكن في حالات كثيرة كنت أعطي رأيي دون التفكير في العواقب" في حين قال مبحث آخر "لا يوجد لدي مخاوف بمشاركة زملائي بالقضايا المتعلقة بالعمل لكن المشرفين لديهم هذه مخاوف وقد تؤثر على وظيفتي"، ويمكن القول أن هذه النتيجة توافقت مع نتيجة دراسة (الضويان والسعيد، 2022) في حين اختلفت مع دراسة (الشلاش، 2022) حيث حصل الخوف من الانتقام على أعلى متوسط حسابي مقارنة بباقي مظاهر الصمت الإذعاني والذي بلغ (2.17).

تحليل وتفسير فقرات بُعد (الصمت الدفاعي):

يظهر من خلال التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (الصمت الدفاعي) قد بلغ (2.50) وهو مستوى متوسط؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس الصمت الدفاعي ما بين (2.36 - 2.70)، وقد نالت الفقرة رقم 1: "أمتنع عن التعبير عن أفكار في العمل لتجنب الصراعات المحتملة" على أعلى متوسط حسابي بمقدار (2.70)؛ وهذا ما أشار إليه أحد المبحوثين في الأسئلة المفتوحة على الأسباب التي تدفعه للصمت بالقول "أتجنب الحديث لأدني أخاف الاختلاف في وجهات النظر، وعدم فهم المقصود من الحديث" وقال آخر "الخوف من رد الفعل السلبي، وقد مررت ببعض التجارب السلبية السابقة"، يبدو للباحثة إن إجابات عينة الدراسة تنصب في دائرة دفاعية لحماية الذات، فهم يخشون من أن تؤدي تصريحاتهم إلى نشوب نزاعات وخلافات تؤثر بطريقة سلبية على تقييمهم أو على علاقاتهم الوظيفية. وهذا ما أجمعت عليه دراسة كل من (قنون وبوبكر، 2021) ودراسة (منغور، 2022) حيث أن الصمت الدفاعي يُوظف لحماية النفس في الأوساط التي ينعدم فيها الأمان النفسي.

ومن جانب آخر حازت الفقرة رقم 6: "أمتنع عن الإبلاغ عن القضايا في العمل لتجنب تحمل المسؤولية" على أقل متوسط حسابي بقيمة (2.36)؛ وقد أشار لذلك أحد أفراد العينة في قسم الأسئلة المفتوحة بالقول "أصمت حينما أشعر أن آرائي ستثقل بصورة خاطئة إلى الإدارة"، وقال مبحوث آخر "أحياناً لا أشارك رأيي لأن هناك عواقب لا أستطيع تحملها خصوصاً وأنا حديث العهد بمهنة التدريس"، بالمقابل كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة تتجه نحو تحمل مسؤولية أقوالها وتصريحاتها؛ فقال أحد المبحوثين "دائماً أشارك آرائي وأدافع عنها ولا أهتم بشيء" وعبر آخر عن ذلك بالقول "في مجال العمل دائماً أشارك في آرائي للقضايا المتعلقة بالعمل".

وفي اعتقاد الباحثة أن انخفاض المتوسط الحسابي للفقرة 6 هو مؤشر إيجابي نوعاً ما ويعكس حس المسؤولية الوظيفية لعينة الدراسة؛ كما أنه يعكس مدى استعدادهم وجاهزيتهم لتحمل عبء النتائج، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن لدى أعضاء هيئة التدريس درجة جيدة من الولاء والانتماء لمكان العمل، فهم مستعدون للنهوض به ولو ترتب على ذلك تحمل المسؤولية.

وفي هذا السياق لم تتسق هذه النتيجة مع ما جاءت به بعض الدراسات مثل (أحمد، 2021) و(الجزار، 2021) و(Cetin, 2020) التي توصلت إلى أن أعلى متوسط حسابي لمظاهر الصمت الدفاعي هو الصمت لتجنب تحمل المسؤولية.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (الصمت الاجتماعي):

يظهر من خلال التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (الصمت الاجتماعي) قد بلغ (2.76) وهو مستوى متوسط، وبذلك تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس الصمت الاجتماعي ما بين (2.37 - 3.01)، وحازت الفقرة رقم 5: "لا أشارك في التعليقات الانتقادية في العمل للحفاظ على علاقات إيجابية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.01)، وقد علل أحد أفراد عينة الدراسة صمته بجملة "حساسية بعض الزملاء وأخذ الموضوع بشكل شخصي" وقال آخر "أتجنب التعبير عن آرائي المعارضة إذا شعرت أنها قد تسبب توتراً غير ضروري مع أحد الزملاء"، وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب الضفة الغربية تقوم على التماسك الاجتماعي والانتماء الجماعي، وربما يعود ذلك إلى ثقافتنا العربية التقليدية التي تدعم الصمت في حضرة الجماعة؛ فيخشى الأفراد من الذنب والاستبعاد، أو ربما يعود ذلك إلى ضعف الثقة بالنفس

والخوف من المواجهة. ووفقاً لما جاء في الأدبيات السابقة فقد أشارت دراسة (ملوان وبريك، 2021) إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم التعبير عن آرائهم؛ لتجنب الاحتقان بين أعضاء الفريق، وقد حاز ذلك على أعلى متوسط حسابي تحت بند الصمت الاجتماعي أو ما أطلقت عليه الدراسة بـ "صمت الموالاة الاجتماعية".

في المقابل استحوذت الفقرة رقم 6: "أمتنع عن الاقتراحات في العمل لتجنب أن يُنظر إلي على أنني شخص عدواني" على أقل متوسط حسابي بنحو (2.37)، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (لطي وأمين، 2024)، وفقاً لوجهة نظر الباحثة فإن العدوانية هي الأقل حضوراً في الضمير الجمعي لعينة الدراسة فلم تتضمن إجابات المبحوثين في قسم الأسئلة المفتوحة على أي إجابة بهذا الخصوص، وعليه فإن الفئة المتبقية من المبحوثين الذين أجابوا على هذه الفقرة بأنهم يلتزمون الصمت بسبب الخوف من التصاق وصمة "العدوانية" بهم؛ ربما يولون اهتماماً بالغاً بصورتهم الاجتماعية كأعضاء هيئة تدريس في البيئة الأكاديمية، أو ربما بسبب طابعهم الهادئ والمُسالِم.

ثالثاً. السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (ظروف العمل المادية

- المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
تُوضح النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) يقع ضمن المعدل المتوسط المرتفع، حيث بلغ المتوسط الكلي لجودة الحياة الوظيفية (3.55)، من أصل 5 بنسبة مئوية تصل لـ (71%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد فقد تراوحت ما بين (3.40 - 3.79)، وبالعودة للدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة توسطت بين نتيجة دراسة (زيد والعزيزي، 2022) التي حاز فيها بُعد جودة الحياة الوظيفية على متوسط حسابي (3.18)، ودراسة (سلطان، 2020) التي بلغ فيها بُعد جودة الحياة الوظيفية على متوسط حسابي (3.79)، وبحسب وجهة نظر الباحثة فإن الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية قد نجحت في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية ولو كان هذا الأمر جزئياً.

واستناداً إلى تحليل الأبعاد الثلاثة لمتغير جودة الحياة الوظيفية، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (ظروف العمل المادية) بمتوسط حسابي (3.79) ونسبة مئوية (76%)، وفي إجابات الأسئلة المفتوحة قال أحد المبحوثين "المكاتب نظيفة والإضاءة جيدة، أعطي مساقات بحاجة لأجهزة وبرامج

مونتاج وهي متوفرة بالجامعة" وقال مبحوث آخر "ظروف عملي مناسبة جدًا وتوفر كل الموارد التي تحفز رضاي الوظيفي"، وبناءً على ما سبق يمكن تفسير ارتفاع هذا البُعد وفقاً لرأي الباحثة إلى زيادة اهتمام إدارة الجامعات بتحسين بيئة العمل الفيزيائية الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الاستقرار النفسي لأعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (Boone et al., 2019) دعمت هذه النتيجة؛ لأنها أكدت على أن ظروف العمل المادية من أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية.

بينما جاء بُعد (المكافآت والأجور) بالمرتبة الثانية؛ بمتوسط بلغ (3.44) ونسبة مئوية بلغت (69%)، يبدو من خلال المؤشرات أن أفراد عينة الدراسة يظهرون رضا نسبي على الرواتب والأجور فلا يمكن اعتبارها سيئة تماماً ولا مرضية تماماً، فقال أحد المبحوثين "المردود المالي غير مرضي للعمل الذي نقوم به" وفي الجانب المقابل قال مبحوث آخر "أنا راض عن الراتب ولكن لا أحب العمل الأكاديمي، ولو وجدت وظيفة أخرى سأترك العمل الأكاديمي"، وهذه النتيجة جاءت مناقضة لنتيجة دراسة (مصطفى، 2024) حيث كان بُعد المكافآت والأجور غير مرضٍ للموظفين.

وأخيراً يأتي البُعد الثالث من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو (المشاركة في اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي (3.40) ونسبة مئوية (68%)، ويشير هذا الأمر على الأرجح إلى أن هناك محدودية في صناعة القرارات ورسم السياسات سواء الإدارية أو الأكاديمية؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى مركزية السلطة وضعف تمكين أفراد عينة الدراسة في بلورة القرارات التي تتعلق بهم، فقال أحد المبحوثين بالإجابة على أحد الأسئلة المفتوحة "المشاركة تكون شكلية ولا يؤخذ بآرائنا حول الانتقاد البناء أو الاقتراحات" وأكد على ذلك مبحوث آخر "بالعادة لا يكون هناك مشاركة لنا في اتخاذ القرارات وإنما تصلنا التعليمات وعلينا الالتزام بها"، وهذا ما اتفق مع دراسة (زيد والعزيزي، 2022) حيث جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة، وقد عللت ذلك إلى ضعف التمكين المهني في السياقات الأكاديمية والتعليمية.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (ظروف العمل المادية):

يظهر من خلال التحليل الإحصائي إن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (ظروف العمل المادية) قد بلغ (3.79) وهو مستوى متوسط مرتفع؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس ظروف العمل المادية ما بين (3.39 – 3.93)، وقد حازت كل من الفقرة رقم

4: "مساحة عملي نظيفة ومُعَدَنِي بِهَا جَيِّدًا" والفقرة رقم 5: "الإضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبان" على أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.93)؛ وهذا الأمر يشير إلى مدى الاهتمام الذي تمنحه إدارة الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة لموضوع الخدمات اللوجستية والبنية التحتية التي يمكن أن تخلق جوًا من الراحة والسلام النفسي لموظفيها، وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي الجامعة بأهمية بيئة العمل المادية وتأثيرها على تحسّين الإنتاجية، أو ربما هو نوعٌ من التسويق الذاتي لرفع نسبة الالتحاق بالجامعة؛ فتقييمات الطلبة تؤثر على الانطباعات العام للمؤسسة الأكاديمية. وهذه النتيجة انسجمت مع نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R) والذي تناولته دراسة (بسيسو وآخرون، 2020) والتي ترى بأن الموارد المادية هي جزء لا يتجزأ من الموارد الوظيفية التي لها دور أساسي في تحسّين رضا العاملين وتزيد من رضاهم وتحفزهم وتحميهم من الإرهاق، وقد أكد على هذه النتيجة أحد الباحثين في إجابته على قسم الأسئلة المفتوحة بالقول "إجمالاً البيئة المادية التي توفرها الجامعة مريحة بالنسبة لي، فهناك الحواسيب والبرامج والمعدات المكتبية، وهذا يسهم بتقديري بتسهيل مهامنا وزيادة إنتاجنا".

من ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم 7: "مستويات الضوضاء في مكان عملي مقبولة" على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.39)، وهذا يدل على أن الفئة المتبقية من عينة الدراسة غير راضية عن مستويات الضوضاء في جامعاتهم؛ وترجح الباحثة ذلك لمجموعة من الأسباب منها أن المباني الجامعية قديمة وغير مزودة بعوازل صوتية أو أن المكاتب مفتوحة وقريبة على قاعات المحاضرات أو ساحات الأنشطة أو ربما أن موقع الجامعة الجغرافي بوسط المدينة، وفي هذا السياق أشارت دراسة (سلطان، 2020) إلى أن ظروف العمل المادية وبالتحديد الضوضاء تؤثر بشكل سلبي على فعالية الموظفين وإنتاجيتهم.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (المكافآت والأجور):

وكما أشرنا سابقاً فإن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (المكافآت والأجور) بلغ (3.44) وهو مستوى متوسط؛ وعلايه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس المكافآت والأجور ما بين (3.28 – 3.52)، وقد حازت الفقرة رقم 6: "أشعر أن أجري عادل مقارنة بزملائي في نفس المنصب في الجامعات الأخرى" على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.52)، الأمر الذي

يعكس شعور أفراد العينة بنوع من العدالة الأفقية مع أقرانهم من ذات الدرجة الأكاديمية؛ وترجع الباحثة أن السبب هو وجود هيكل رواتب موحد أو شبه موحد بين الجامعات الفلسطينية، وقد دعم هذه النتيجة مجموعة من المبحوثين فمنهم من قال " تتوافق المكافآت المالية والأجور مع باقي مؤسسات التعليم العالي مما يشعرني بالرضا والعدالة"، وقال آخر "الراتب هو تبعاً للمسمى الوظيفي والدرجة العلمية كما هو الحال في باقي جامعات فلسطين، وأعتقد أنه ملائم، ومن ثم يصبح مجال الترقية تبعاً لسنوات الخبرة والمجهود الأكاديمي وهناك سلم رواتب واضح جداً".

وفي سياق متصل حظيت الفقرة رقم 4: "توفر الجامعة فرصاً للتقدم المالي" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.28)، وهذا يشير إلى نوع من الرفض النسبي لأفراد عينة الدراسة للعدالة العمودية التي تمنحها إياهم الجامعة، الأمر الذي يعكس نوعاً من الضعف النسبي بالحوافز وانخفاضاً في عملية الربط بين الأداء والتطور المالي، وربما يعود ذلك إلى تفضيل إدارة الجامعات الإنفاق على التعليم والبنية التحتية أكثر من الرواتب والأجور، أو ربما يعود ذلك إلى خصوصية الحالة الفلسطينية وضعف التمويل بفعل الأوضاع السياسية والاقتصادية العامة، وقد أشارت دراسة (Boone et al 2019)، إلى أن ضعف فرص التقدم المالي في مؤسسات التعليم العالي يُحدث أثراً في الاستقرار المهني للعاملين.

تحليل وتفسير فقرات بُعد (المشاركة في اتخاذ القرارات):

يظهر من خلال التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس (المشاركة في اتخاذ القرارات) قد بلغ (3.40) وهو مستوى متوسط؛ وعليه تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات ما بين (3.16 – 3.66)، حيث حصلت الفقرة رقم 6: "أشارك في تحديد أهداف فريقتي بالعمل" على أعلى متوسط حسابي بواقع (3.66)؛ وهذه النسبة تشير إلى أن إدارة الجامعات تعطي هامشاً من المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى اللجان وفرق العمل، وهذا يعكس أن حدود هذه المشاركة يبقى في مستويات إدارية محددة وبالتحديد المستوى التنفيذي، ويمكن تفسير ذلك بأن الكثير من الأدوار والمهام الجامعية تتم عبر لجان وفرق عمل، الأمر الذي يحتاج بلورة أهداف تشاركية خصوصاً في مجال التخطيط الأكاديمي والتدريس، وهناك تفسير آخر يتعلق بمرونة أهداف فرق العمل بخلاف الأهداف الاستراتيجية التي تحتاج إلى

موافقة إدارة عليا، وقد أشارت دراسة (زيد والعزيزي، 2020) إلى أن المشاركة في وضع الأهداف على مستوى الأقسام والدوائر يؤثر إيجابياً على الأداء ويساهم في تعزيز روح التعاون.

بالمقابل حصلت الفقرة رقم 3: "يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي" على أقل وسط حسابي وقد بلغ (3.16)، الأمر الذي يشير إلى ضعف إشراك عينة الدراسة في القرارات التنظيمية المتعلقة بالجامعة لاسيما وأن المشاركة الشكلية قد تكون حاضرة، وقد عبر أحد المبحوثين عن ذلك في إجابته على قسم الأسئلة المفتوحة بالقول "المشاركة تكون شكلية ولا يؤخذ بآرائنا خصوصاً إذا قدمنا مقترحاً أو انتقاداً بناءً"، وقال آخر "لا يوجد مشاركة ولا يأخذوا - بعين الاعتبار - مقترحاتنا وآراءنا"، وبناءً على ذلك تفترض الباحثة أن السبب في ذلك قد يكون في الهياكل التنظيمية المركزية التي تستحوذ فيها الإدارة العليا على صلاحيات إصدار القرارات، أو أن أعضاء هيئة التدريس يميلون للصمت بسبب إيمانهم بعدم جدوى المشاركة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (سلطان، 2020) والتي اعتبرت إشراك الموظفين في صناعة القرارات كأحد أشكال التمكين الإداري يحتاج إلى تطوير من خلال تحسين فرص الإدماج والمشاركة.

رابعاً. اختبار الفرضية الأولى H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظل جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط.

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر (جزئي) دال إحصائياً لضغوط العمل على الصمت التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، عند مستوى دلالة (0.05) فبلغت قيمة P للتأثير الكلي غير المباشر (0.004) و T (2.895)، وكان بُعد "صراع الدور" الأكثر تأثيراً حيث بلغت قيمة P (0.000) بينما بلغت قيمة T (3.704)، وهذا يعني أن لصراع الدور دوراً كبيراً في تراجع جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الصمت التنظيمي. وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا الأثر الوسيط، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود مسار دال إحصائياً بين متغيرات الدراسة.

ومن خلال حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة يظهر أن هناك علاقة (طردية) دالة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي بلغت قيمتها (+0.529)؛ وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ضغوط

العمل زاد الصمت التنظيمي بين الموظفين؛ الأمر الذي يعني أن الأفراد الذين يعانون من ضغوط في بيئة العمل يميلون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو الاعتراض، وبناءً على ذلك تغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأفراد الذين يعانون من ضغوط مهنية مرتفعة قد يشعرون بالتعب أو الإرهاق أو حتى بفقدان الأمان الوظيفي، مما يدفعهم إلى تجنب التعبير عن آرائهم أو الإدلاء بملاحظات نقدية خوفاً من ردود فعل سلبية أو شعوراً بعدم جدوى المشاركة، وهو ما جاء على لسان أحد المبحوثين في الأسئلة المفتوحة حيث قال "حاولت مشاركة افكاري ثم تفاجأت بأنهم يتهموننا بالتقصير وبدأ الرؤساء بالهجوم علينا والتقليل من جهودنا بدلا من تفهم احتياجاتنا ثم تم تهديدي بالفصل والاستغناء عني"، وهذا يشير ربما إلى أن بيئات العمل التي تتسم بارتفاع الضغط قد تعاني من ضعف في قنوات التواصل أو من غياب الدعم الإداري، وهو ما يعزز ميل الموظف إلى الانسحاب النفسي والصمت كآلية دفاعية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية فقد كانت (علاقة عكسية) دالة بلغت قيمتها (-0.463)؛ أشارت إلى أنه كلما ارتفعت ضغوط العمل انخفضت جودة الحياة الوظيفية؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل التي تتسم بارتفاع مستوى الضغوط؛ سواء كانت المتعلقة بالأعباء المفرطة أو الغموض في الدور الوظيفي، تؤثر سلباً على إحساس الموظف بالرضا والرفاهية، وتحدّ من شعوره بالتوازن بين متطلبات العمل وحياته الشخصية. وهذه الضغوط قد تؤدي إلى الاحتراق النفسي أو الشعور بعدم التقدير أو فقدان الدافعية، وهي جميعها عوامل تقلل من جودة الحياة الوظيفية بمكوناتها النفسية والاجتماعية والمهنية. وهذا ما عبر عنه أحد المبحوثين بالقول "من خلال تجربتي يمكنني القول أن جودة الحياة الوظيفية لا تعني فقط البيئة الفيزيائية أو الراتب بل تتعلق بالإدارة الداعمة، التي تستمع وتقدر، وتوفّر التوجيه عند الحاجة، لأن هذا الأمر هو الذي يرفع من دافعية الموظف ويزيد من إحساسه بالانتماء. فغياب هذا الدعم يُشعر الموظف بالتهميش، وكأنه يعمل في فراغ دون مرجعية، مما يؤثر سلباً على الأداء والثقة بالنفس".

وأخيراً أظهرت النتائج وجود (علاقة عكسية) دالة بين جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمتها (-0.393)؛ بمعنى أنه كلما تحسنت جودة الحياة الوظيفية كلما قل الصمت التنظيمي؛ وهذا يشير إلى أنه كلما شعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم اطراف فاعلون وشركاء حقيقيون، يتمتعون باستقرار مالي وظروف عمل مريحة فإن ذلك سيغذي شعورهم بالولاء والانتماء والثقة،

وبالتالي سيصبحون أكثر استعداداً لإبداء الرأي والتحدث دون خوف، وفي هذا السياق قال أحد المبحوثين "كلما شعرت بأنني مشارك في صنع القرار، زاد ارتباطي بالمؤسسة، وتحسّن التزامي بالمهام، وازداد استعدادي للتفكير الإبداعي والمبادرة، والمشاركة تعني الشراكة، والشراكة تعني المسؤولية والانتماء".

خامساً. اختبار الفرضية الثانية H_2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) والصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

يتضح من خلال نتائج تحليل المسار أن جميع قيم P Values هي (0.000) الأمر الذي يعني أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده، وهذا التأثير طردي (إيجابي) فكلما زادت ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس كلما زاد صمتهم التنظيمي، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة نجد أن هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة كل من (عبد الله، 2022) و(نور، 2021).

وفي هذا السياق يظهر أن بُعد (غموض الدور) من أكثر الأبعاد تأثيراً؛ فقد بلغت قيمة T (8.17) وهذا يدل على أن الشريحة العظمى من أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الضفة الغربية يميلون إلى الصمت نتيجة لغموض مهامهم ومسؤولياتهم، وقد ترتبط هذه النتيجة بخوفهم من التقييم السلبي أو خشيتهم من الوقوع في الخطأ، أو ربما قد يكون بفعل وجود دُبس أو اضطرابات في وصفهم الوظيفي، ثم يأتي في المرتبة الثانية بُعد عبء العمل وأخيراً صراع الدور.

سادساً. اختبار الفرضية الثالثة H_3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

يتضح من خلال نتائج تحليل المسار أن قيمة P Values بين ضغوط العمل الكلية وجودة الحياة الوظيفية هي (0.000) الأمر الذي يعني أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وهذا التأثير عكسي (سلبي) فكلما زادت ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس كلما قلت جودة الحياة الوظيفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (مصطفى، 2024) وقد فسر الباحث بأن ضغط العمل يزيد من الإرهاق الجسدي والنفسي للعاملين، الأمر الذي ينعكس سلباً على انتمائهم ورضاهم، وبالتالي يقلل من إحساسهم بجودة الحياة الوظيفية.

وبالعودة إلى نتائج الأبعاد نجد أن بُعد (صراع الدور) قد حاز على أعلى تأثير حيث بلغت قيمة P Values (0.000) وهو دال إحصائياً، في حين أظهرت النتائج أن بُعد (غموض الدور) غير دال إحصائياً فقد بلغت قيمة P Values (0.079)، وبذات الاتجاه جاءت نتائج البُعد الأخير (عبء العمل) حيث بلغت قيمة P Values (0.821)؛ الأمر الذي يشير إلى أن تأثير هذا البُعد ضعيف جداً وغير دال إحصائياً، والقيمتان أعلى من (0.05). وكنتيجة نهائية يبدو للباحثة أن التأثير الكلي لضغوط العمل لا يعود لجميع الأبعاد بل يرتبط بشكل خاص ببعد صراع الدور، وهذا يدل على أن القلق الناجم عن المهام المتضاربة أو التوقعات المتناقضة هو العامل المحرك لهذا التأثير.

سابعاً. اختبار الفرضية الرابعة H_4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية- المكافآت والأجور- المشاركة في اتخاذ القرارات) والصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي- الصمت الدفاعي- الصمت الاجتماعي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

يتضح من خلال نتائج تحليل المسار أن غالبية قيم P Values هي (0.000) الأمر الذي يعني أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والصمت التنظيمي بأبعاده، وهذا التأثير عكسي (سلبي) فكلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس كلما قل الصمت التنظيمي، وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة نجد أن هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة (شاوش والأشول، 2018) والتي توصلت إلى أنه كلما رفعت المؤسسة من

مستوى جودة الحياة الوظيفية فإن ذلك سيخلق بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة للتعبير عن الرأي الأمر الذي يقلل من ميل العاملين للصمت التنظيمي.

وبالوقوف عند نتائج تحليل كل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ يتضح أن بُعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) هو الأكثر تأثيراً حيث بلغت قيمة P Values (0.000) و Original Sample (-0.0634) وهذا يعني أن العلاقة عكسية ودالة إحصائياً؛ الأمر الذي يشير إلى أنه كلما كان هناك مشاركة فعالية في صناعة القرارات كلما قل الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات جنوب الضفة الغربية، ليتضح أن التأثير الكلي السلبي لجودة الحياة الوظيفية يرتبط ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وعلى غرار ذلك جاء بُعد (ظروف العمل المادية)؛ حيث أن تحسين ظروف العمل المادية سيقول من الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، إذ إن العلاقة دالة إحصائياً بقيمة P Values (0.019) وعكسية بقيمة Original Sample (-0.0176).

وعلى العكس من ذلك جاءت النتيجة الأخيرة لبُعد (المكافآت والأجور) حيث كانت العلاقة طردية دالة إحصائياً، فبلغت قيمة P Values (0.000) في حين أن Original Sample بلغت (+0.320)، وهذا يعني أنه كلما زادت المكافآت والأجور كلما زاد الصمت التنظيمي، وهي نتيجة غير متوقعة بالنسبة للباحثة وربما تشير إلى غياب العدالة التوزيعية الأمر الذي قد يدفع بعض أفراد العينة إلى الاستسلام للواقع خوفاً من الحرمان من الامتيازات المادية، أو ربما أن بيئة العمل تتسم بربط الولاء بالمكافآت بطريقة يكافأ فيها الموظفون الذين لا ينتقدون ولا يشكون.

ثامناً. اختبار الفرضية الخامسة H_5 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

بعد معالجة البيانات إحصائياً وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ضغوط العمل وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يظهر أنه وفي متغير (العمر) حققت الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة أعلى متوسط في مجمل الأبعاد وبالتحديد في بُعد غموض الدور حيث بلغ (2.27)، بالمقابل سجلت الفئة العمرية التي تزيد عن 51 سنة أقل متوسط حسابي؛ وعليه تفترض الباحثة أن السبب قد

يكن في حادثة عهد صغار السن، ففي بدايات المسيرة المهنية غالباً ما يفتقر أعضاء الهيئة التدريسية للخبرة في التعامل مع السياسات الغير مكتوبة، فضلاً عن محدودية القدرة في التعامل مع غموض التوقعات والتوجيهات، يضاف إلى ما ذكر ضعف مهاراتهم التنظيمية والاجتماعية، في حين أن كبار السن يمتلكون مخزوناً علمياً ومعرفياً يؤهلهم لاحتواء الضغوط والتكيف مع تداخل الأدوار والمسؤوليات، وهذا يعزى للاستراتيجيات الشخصية التي ابتكروها للتعامل مع التحديات والصراعات المحتملة في بيئة العمل الجامعية. ويمكن تعميم التفسير ذاته على (سنوات الخبرة) فأعلى متوسطات حسابية كانت لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات وكانت أقل المتوسطات لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 11 سنة.

أما فيما يتعلق بـ (النوع الاجتماعي) فقد كانت الفروق طفيفة جداً في جميع أبعاد ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.39) بينما الإناث (2.42)، وربما يعود ذلك إلى تشابه المهام والمسؤوليات لكلا الجنسين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. أما على صعيد (الدرجة العلمية) فقد سجل حملة الماجستير أعلى متوسط حسابي بمقدار (2.53)؛ وترجح الباحثة أن السبب قد يكمن في الأعباء الأكاديمية التي يحملونها والتي ربما تشابه إلى حد ما أعباء حملة الدكتوراه وهي بذلك تفوق طاقاتهم وقدراتهم العلمية.

وبالنسبة لـ (الرتبة الأكاديمية) فقد تبين أن المدرسين قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي لمتغير ضغوط العمل (2.63) ثم يأتي المحاضرون، وعلى العكس من ذلك حصل الأساتذة المشاركون على أقل متوسط حسابي (2.18)، تُقدر الباحثة بأن الرتب الأكاديمية العليا لديها هامش من الحرية في إدارة العمل في حين أن الرتب الأكاديمية الأدنى تُكلف بمهام دون وجود صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات، الأمر الذي يزيد من وطأة الأعباء وضغوط العمل.

وأخيراً متغير (الجامعة) وقد أظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية، وعليه تم عمل اختبار Scheff لمعرفة بين أي الجامعات تكمن الفروق، وبناءً على ذلك سجلت جامعة فلسطين الأهلية فروقاً سالبة دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية فيها يتعرضون أكثر لضغوط العمل مقارنةً بزملائهم في باقي الجامعات، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية التي تفرضها الجامعة على أعضاء الهيئة التدريسية إلى جانب الأعباء التدريسية، أو ربما بسبب نقص الكادر الأكاديمي في الجامعة مقارنة بأعداد الطلبة والتخصصات الجامعية. وعلى صعيد آخر سجلت جامعة بوليتكنك

فلسطين فرقاً موجباً دالاً إحصائياً؛ الأمر الذي يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية فيها يعانون يقدّر أقل من ضغوط العمل؛ وترجح الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها تبني جامعة بوليتكنك فلسطين لهيكل تنظيمي واضح، أو ربما توفر بيئة أكاديمية داعمة تقوم على التعاون والمشاركة، أو أن هناك كفاية بالكادر الأكاديمي داخل الحرم الجامعي.

تاسعاً. اختبار الفرضية السادسة H_6 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

بعد معالجة البيانات إحصائياً وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يظهر أنه وفي متغير (العمر) حققت الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة أعلى متوسط في جميع الأبعاد حيث بلغ الصمت التنظيمي الكلي (3.45)، وتقدر الباحثة بأن صغار السن من أعضاء الهيئة التدريسية ربما يشعرون بأنهم الطرف الأضعف بالمكانة التنظيمية وصوتهم هو الأقل تأثيراً، فيحملون بداخلهم مجموعة من المخاوف تتراوح بين الخوف من سوء الفهم والخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي. ويمكن تعميم التفسير ذاته على (سنوات الخبرة) فأعلى متوسطات حسابية كانت لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات وكانت أقل المتوسطات لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 11 سنة.

أما فيما يتعلق بـ (النوع الاجتماعي) فقد سجلت الإناث أعلى المتوسطات في كل أبعاد الصمت التنظيمي (2.89) مقارنة بالذكور (2.45)، وربما يعود ذلك إلى الثقافة العربية التقليدية التي تفضي إلى جعل الإناث أكثر تحفظاً وأكثر ميلاً للصمت خشية أن يساء فهمهن وأن تُفسر آراؤهن بالتمرد والوقاحة، أو ربما بسبب وجود نوع من التمييز المهني بين الجنسين أو يمكن عزو ذلك إلى أن المرأة في مجتمعاتنا تحمل على كاهلها مسؤولية مزدوجة بين أسرتها وعملها فيدفعها ذلك إلى تجنب النقاش والتزام الصمت لتحقيق التوازن النفسي. أما على صعيد (الدرجة العلمية) فقد سجل حملة الماجستير أعلى متوسط حسابي بمقدار (2.82)؛ وترجح الباحثة أن حملة الماجستير هم بالعادة في مواقع وظيفية أقل وبالتالي فإن حريتهم بالتعبير مقيدة بحدود الموقع.

وبالنسبة لـ (الرتبة الأكاديمية) فقد تبين أن المدرسين قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي لمتغير الصمت التنظيمي (3.07) ثم يأتي المحاضرون (2.59)، وعلى العكس من ذلك حصل الأساتذة المشاركون على أقل متوسط حسابي (2.18)، تُقدر الباحثة بأن أعضاء هيئة التدريس في الرتب الأكاديمية العليا يتمتعون بامتيازات وظيفية توفر لهم مساحة تأثيرية على السياسات الأكاديمية والإدارية بينما تفتقر الرتب الأكاديمية الأدنى للتأثير المؤسسي وربما يعزى ذلك إلى الخوف من العقاب أو حفاظاً على الاستقرار الوظيفي.

وأخيراً متغير (الجامعة) وقد اظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية، وعليه تم عمل اختبار Scheff لمعرفة بين أي الجامعات تكمن الفروق، وبناءً على ذلك سجلت جامعة دار الكلمة أعلى المتوسطات، الأمر الذي يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية فيها يُعانون من ظاهرة الصمت التنظيمي بدرجة أعلى مقارنةً بزملائهم في باقي الجامعات، وتعزو الباحثة هذا الأمر إلى انخفاض الانفتاح الإداري في جامعة دار الكلمة ربما، أو بسبب المركزية الإدارية التي تضعف وجود قنوات التواصل الفعال بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة العليا.

وعلى صعيد آخر سجلت جامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب أدنى مستوى؛ الأمر الذي يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية هم أقل ممارسة للصمت التنظيمي؛ وترجع الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها بيئة العمل الداعمة في جامعة خضوري والتي تدعم حرية الرأي، أو ربما وضوح قنوات الاتصال والتواصل، أو سيادة الثقة والأمن الوظيفي في الجامعة.

عاشراً. اختبار الفرضية السابعة H7: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية - المكافآت والأجور - المشاركة في اتخاذ القرارات) في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (العمر - الجنس - الدرجة العلمية - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - الجامعة).

بعد معالجة البيانات إحصائياً وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يظهر أنه وفي متغير (العمر) حققت الفئة العمرية التي تزيد عن 51 سنة أعلى متوسط في مجمل الأبعاد (3.73)، بالمقابل سجلت الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة أقل متوسط حسابي (3.46)، ويمكن عزو ذلك لمجموعة من العوامل أهمها عامل الخبرة وعامل

التكيف المهني مع بيئة العمل؛ فكلّبار السن يتبوؤون رتبًا أكاديمية عالية ويتمتعون بامتيازات وظيفية تمنحهم نوعًا من الرضا العام عن جودة الحياة الوظيفية مقارنة مع زملائهم الأصغر سنًا. ويمكن تعميم التفسير ذاته على (سنوات الخبرة) فأعلى متوسطات حسابية كانت لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 11 سنة حيث الاستقرار الوظيفي والتأقلم، بينما أقل المتوسطات لصالح من يمتلكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

أما فيما يتعلق بـ (النوع الاجتماعي) فقد سجل الذكور أعلى المتوسطات في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما عدا بُعد المكافآت والأجور حيث أن الذكور (3.44) بينما الإناث (3.45) وهي متوسطات متقاربة جداً بين الجنسين، في حين كان هناك فجوة بين الجنسين في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، حيث حاز الذكور على متوسط حسابي (3.50) بينما الإناث (3.22)، وتُقدر الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها محدودية تمثيل المرأة في المواقع الإدارية العليا، أو ربما إلى استحواذ الثقافة الذكورية على الثقافة الجامعية.

وبالنسبة لـ (الرتبة الأكاديمية) فقد تبين أن الأساتذة الحاصلون على رتبة أستاذ مشارك قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي لمتغير جودة الحياة الوظيفية (3.74)، في حين حصل المحاضرون على أدنى متوسط حسابي (3.35)، وهذا يشير إلى أن ارتفاع الرتبة الأكاديمية لأفراد العينة يزيد من شعورهم بالرضا عن جودة الحياة الوظيفية في مكان عملهم. بينما بالنسبة لمتغير (الجامعة) فقد ظهرت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه تم عمل اختبار Scheff لمعرفة بين أي الجامعات تكمن الفروق، وبناءً على ذلك جاءت جامعة بيت لحم من أوائل الجامعات من ناحية الرضا عن جودة الحياة الوظيفية بينما حازت جامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب على فروق سالبة مع معظم الجامعات، الأمر الذي يعني قلة رضا أفراد العينة من هذه الجامعة عن جودة حياتهم الوظيفية، ويعزى ذلك على الأرجح إلى أن جامعة بيت لحم هي جامعة خاصة تتلقى دعماً خارجياً الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على بيئتها الإدارية والتنظيمية، في حين أن جامعة خضوري هي جامعة حكومية؛ ومما لا يخفى أن المؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام تعاني من تحديات مالية تنعكس على قدرة الجامعة على توفير ظروف عمل مادية جيدة أو تقديم مكافآت مادية ومعنوية لكل أعضاء الهيئة التدريسية.

5.2 نتائج الدراسة

1. كشفت الدراسة بوجود تأثير غير مباشر لضغوط العمل على الصمت التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية، وكان التأثير الأكبر عبر بُعد صراع الدور.
2. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل التي يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية كانت في المستوى المتوسط، إذ جاء عبء العمل في المقدمة من حيث التأثير، ثم يليه صراع الدور، ثم غموض الدور.
3. اتضح أن أكثر مظاهر عبء العمل تأثيراً هو العمل في أوقات الراحة، في حين كانت كثرة المهام وضغوط الوقت هي الأقل تأثيراً.
4. كشفت الدراسة أن صراع الدور غالباً ما يظهر بصورة أساسية في عدم توفر الموارد وتضارب التعليمات، في حين أن تعارض المهام مع القيم الشخصية هي الأضعف حضوراً.
5. أثبتت النتائج أن غموض الدور كان في أقل مستوياته، حيث ظهر بشكل واضح في عدم وضوح معايير تقييم الأداء، ولم يكن في فهم الأهداف العامة.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يلتزمون الصمت التنظيمي بمستوى متوسط، وجاء الصمت الاجتماعي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، ثم الصمت الإذعائي وأخيراً الصمت الدفاعي.
7. أفادت نتائج الدراسة بأن الصمت الإذعائي متصل بالخوف من فقدان الوظيفة وتجنب الصراع، في حين أن الخوف من الانتقام كان أقل ظهوراً.
8. وقع الصمت الدفاعي ضمن المستوى المتوسط، ومن أهم أشكاله تجنب التعبير لتفادي الصراع أو الاستغلال.
9. بينت النتائج أن الدافع وراء الصمت الاجتماعي هو الحفاظ على العلاقات وتجنب الخلافات، وإن جاء ذلك على حساب إبداء الآراء.
10. بينت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تراوحت نتائجها ضمن المستوى المتوسط، حيث سجلت ظروف العمل المادية أعلى مستوى، ثم المكافآت والأجور وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار.
11. سجلت ظروف العمل المادية تميزاً في النظافة، والإضاءة وتوفر الأدوات، بينما كانت الضوضاء أقل العناصر تقييماً.

12. كشفت نتائج المكافآت والأجور أن هناك مستوى متوسط من الرضا، مصحوباً بشعور نسبي بالعدل والإنصاف، في ظل تراجع فرص التقدم والمكافآت غير النقدية.
13. وُجد أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار جاء ضمن المتوسط، مع مشاركة أقل في السياسات العامة، وأكبر على مستوى فرق العمل والأقسام.
14. كشفت النتائج أيضاً وجود تأثير طردي (إيجابي) بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي؛ فكلما زادت الضغوط كلما زاد الصمت.
15. أظهرت النتائج وجود تأثير عكسي (سلبي) بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية، فكلما زادت الضغوط كلما قل الإحساس بجودة الحياة الوظيفية؛ خاصة في صراع الدور وغموض الدور، في حين لم يكن هناك تأثير واضح لعبء العمل.
16. بينت النتائج أن هناك تأثير عكسي (سلبي) بين جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي، فكلما تحسنت جودة الحياة الوظيفية كلما قل الصمت، خاصة في بعدي المشاركة في اتخاذ القرارات وظروف العمل المادية.
17. وجدت فروق دالة في ضغوط العمل تعزى لـ (الجامعة)، وقد سجلت جامعة فلسطين الأهلية أعلى متوسط في ضغوط العمل، بالمقابل لم يتم تسجيل فروق تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الرتبة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
18. «سجلت المتغيرات (العمر، الجنس والجامعة)؛ فروقاً دالة إحصائياً في الصمت التنظيمي، وكانت المستويات الأعلى لمن هم أقل من 30 عام، وللإناث، ولجامعة فلسطين التقنية خضوري.
19. بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في جودة الحياة الوظيفية تعزى لـ (الجامعة)، وقد تميزت جامعة بيت لحم بأعلى مستوى في جودة الحياة الوظيفية، في حين لم تسجل فروقاً تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الرتبة، الدرجة العلمية أو سنوات الخبرة).

5.3 التوصيات

1. توصي الباحثة إدارات الجامعات في جنوب الضفة الغربية بالحد من "صراع الدور"؛ من خلال تجنب تداخل المهام وتوضيح الأدوار الوظيفية، بما يعزز من جودة الحياة الوظيفية وتقليل الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
2. تُوصي الدراسة بإعادة توزيع المهام الإدارية والأكاديمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بشكل متوازن، آخذين بعين الاعتبار وضوح سقف المهام والمسؤوليات، مع تقادي موضوع التكاليفات في غير أوقات الدوام الرسمي.
3. تحث الدراسة على تحديد مهام أعضاء هيئة التدريس على نحو واضح ودقيق، في ظل تنسيق التعليمات بين الإدارات باستخدام معايير مُعلنة وواضحة؛ لبناء بيئة عمل متوازنة ومستقرة خالية من التناقضات.
4. التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال تنظيم العمل وتوفير الدعم الإداري المدفّر للمشاركة الفاعلة.
5. توصي الباحثة ببناء بيئة مُحفزة تقوم على صون حرية التعبير دون رهبة أو خوف، من خلال استراتيجيات شفافة تحمي الموظفين من العواقب السلبية لذلك.
6. توصي الباحثة بمواصلة العمل على تحسين بيئة العمل المادية، خاصة في الأمور المرتبطة بالراحة وتقليل الضوضاء، كذلك الاهتمام بالإضاءة والتهوية.
7. تحسين نظام المكافآت والأجور سواء المادية أو المعنوية، بصورة تكافئ حجم الجهد المبذول وتُعمق الرضا الوظيفي والأكاديمي.
8. تفعيل قنوات التواصل المؤسسي وتوسيع نطاق إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار الأكاديمي والإداري.
9. توصي الدراسة بتقديم دعم خاص لفئة الشباب وفئة الإناث، خاصة في موضوع التمكين والمشاركة والتفاعل داخل البيئة الأكاديمية.
10. توصي الدراسة الجامعات التي حصلت على نتائج منخفضة في جودة الحياة الوظيفية بالانتفاع من التجارب الجامعية الناجحة في بناء بيئة أكاديمية مُحفزة.

5.4 الدراسات المستقبلية

تتضمن الدراسات المستقبلية اقتراحات لإعادة تطبيق الدراسة على جميع الجامعات الفلسطينية، كما تقترح الباحثة تكرار الدراسة على مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك والمستشفيات، وتوسيع نطاق دراسة الأبعاد لثلاثة متغيرات (ضغوط العمل - الصمت التنظيمي - جودة الحياة الوظيفية). بالإضافة إلى ذلك دراسة متغيرات إضافية تؤثر على الصمت التنظيمي كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة. إلى جانب ذلك توصي الباحثة باختبار تأثير ضغوط العمل على متغيرات مثل الرضا الوظيفي والأداء، وإضافة متغيرات وسيطة جديدة تُعزز فهم العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، وفيما يلي بعض الدراسات المقترحة:

1. تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة مقارنة بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
2. دور المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي: الاحترق الوظيفي والدعم التنظيمي كنماذج تحليلية.
3. تأثير نمط القيادة على ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
4. تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي في ظل ضغوط العمل: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية.
5. استكشاف دور الولاء التنظيمي في تقليل آثار ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في بيئات العمل الأكاديمية.
6. دراسة تأثير التمكين الإداري والنفسي على العلاقات بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، مجدي. (2023). العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة النقل العام. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، (1)، 1-76.

أحمد، غادة. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الاتجاهات الوظيفية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مدينة السادات.

بسيسو، شفا وشكر، ليلى والعجري، دينا. (2022). نموذج متطلبات - موارد الوظيفة: استعراض وتقييم للأدبيات. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19 (1)، 244-276.

بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5)، 85-100.

بوسنيو، منى وبلقرماط، شهيرة. (2023). ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية: دراسة ميدانية بمستشفى مجذوب السعيد - الطاهير - [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -.

تواتي، هناء وطالبي، فاطمة. (2022). أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقمرت [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

جاروشي، همام. (2023). أثر ضغوط العمل على أداء موظفي العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

جامعة بيت لحم. (د.ت). عن الجامعة - الرسالة والتاريخ،

<https://www.bethlehem.edu/ar/about>.

جامعة بوليتكنك فلسطين. (د.ت). نبذة عن الجامعة، <https://www.ppu.edu/p/ar/about>.

جامعة الخليل. (د.ت). النشأة والتأسيس، <https://www.hebron.edu/index.php/about-2.html>.

جامعة دار الكلمة. تاريخ الجامعة، <https://www.daralkalima.edu.ps/ar/page/history>.

جامعة فلسطين الأهلية. (د.ت). نبذة عن الجامعة،

https://www.paluniv.edu.ps/?page_id=136954.

جامعة فلسطين التقنية - خضوري. (د.ت). تاريخ الجامعة، <https://ptuk.edu.ps/ar>.

جامعة القدس المفتوحة. (د.ت). فروع الجامعة، <https://www.qou.edu>.

جبريل، وائل والصويغي، هند. (2020). ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (43)، 153-188.

الجزار، رانيا. (2021). الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه. مجلة كلية التربية ببنها، (128)، 373-388.

حروز، فاطمة وبلوم، أسمهان. (2021). الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيو تنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(2)، 160-171.

حسن، آية . (2024). الصمت التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية بمحافظة بنى سويف. مجلة كلية الآداب، 8(70)، 273-288.

حسين، مروة ورضوان، إيمان ودجاري، محمد. (2023). أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي: بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 13(2)، 154-178.

حام، أحمد ومراكشي، عفاف. (2022). ضغوط العمل وأثرها على الموظف داخل المؤسسة- دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر بلدية قصر البخاري [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الدكتور يحيى فارس المدينة.

خليل، أريج. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1)، 9-25.

الراعي، عبد الوهاب. (2024). الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 546-586.

بن زغوية، حليلة وبيوض، وسام. (2022). ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

زوقار، وفاء وبرسولي، فوزية. (2021). أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بركة ولاية باتنة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 4(1)، 289-319.

زيد، جمال والعزيزي، محمود. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(61)، 7-76.

الساخلي، حسين وأبركات، خير الله وبودسوها، أنيس. (2022). مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 19(1)، 1-20.

السلطان، أميمة. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر.

سلمودي، سهاد. (2023). دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات التربوية فيها والجامعة العربية الأمريكية أنموذجاً. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 3(10)، 139-168.

سليمان، رضا. (2023). علاقة ضغوط العمل التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية بالأداء الابداعي الفعال ودوافع وحاجات العاملين نحو الشركة لدى عينة من الموظفين ببعض الشركات الخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، 1-69.

السيدي، شعبان. (2009). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

شاوش، زايد والأشول، محمد. (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 12(2)، 41-26.

الشلاش، عبد الرحمن. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(47)، 1-28.

الضويان، حصة والسعيد، هديل. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(3)، 601-623.

الطويل، سرور. (2022). أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 5(4)، 246-264.

عبد الله، محمد. (2022). ضغوط العمل والصمت التنظيمي -دراسة ميدانية، *مجلة دراسات الانسان والمجتمع*، 27(1): 667-727.

عثمان، شيماء. (2024). مظاهر ضغوط العمل وأسبابه: بحث ميداني مقارنة. *مجلة كلية الآداب*، 72(2)، 343-360.

العزيزي، محمود. (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 10(68)، 7-46.

أبو علام، رجاء وأبو علام، محمود. (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، جامعة القاهرة.

أبو علي، فلسطين. (2024). ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخليل.

افارس، يوسف. (2021). جودة حياة العمل ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القادسية.

قنون، سميحة وبوبكر، منصور. (2021). واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إدارات الشركات البترولية الجزائرية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود أنموذجاً. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 14(1)، 8-27.

الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2022-2023. (2024). في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. <https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>

الكعبير، محمد. (2024). أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المفرق. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 93(4)، 145-180.

لبيب، حسن. (2024). تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة الفيوم، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(1)، 168-227.

ماضي، خليل والباشيتي، سهى. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 20-47.

مبروك، عاطف. (2023). أثر نمط القيادة الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(2)، 181-227.

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2017). قرار بقانون (6) لسنة 2018م بشأن التعليم العالي. <https://mjr.ogb.gov.ps/Decrees/Download>

محمد، بيكار. (2022). ضغوط العمل وسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب بقنا، 56(5)، 164-225.

المحمودي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء: دار الكتب.

مسعود، جبران. (1992). الرائد معجم لغوي عصري، ط7، لبنان: دار العلم للملايين،

مصطفى، أمل. (2024). أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية «بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي». المجلة العربية للإدارة، 44(5)، 143-159.

ملحم، ممدود إبراهيم. (2014): نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

ملوان، فتحية وبريك، لمياء. (2021). الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال -المدينة- [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الدكتور يحيى فارس-المدينة-.

منظمة الصحة العالمية. (2019). الإرهاب الوظيفي "ظاهرة مهذبة": التصنيف الدولي للأمراض. <https://www.who.int/news>

منغور، كلثوم. (2022). الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الصديق بن يحيى.

انور، سامح. (2021). أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات -دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 386-410.

الوديدي، عدير وعمران، محمد. (2024). واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية. دار نشر الجامعة الاردنية، 51(1)، 272-288.

* وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2024). الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام 2022-2023، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (د.ت). نظام التعليم العالي في فلسطين، <https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System>

يوسف، ممدود وعبد الحليم، أشرف وأبو زيد، رغدة. (2024). ضغوط العمل وعلاقتها بالاقتدار المهني لدى موظفي المؤسسات التعليمية. مجلة الإرشاد النفسي، 78(3)، 235-284.

يوسف، نهال. (2014). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة طنطا.

- Daniel, C.O. (2020). *Effects of job stress on employee's performance*, May.
- Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients, information-retrieval.
[file:///C:/Users/Owner/Downloads/2011A_Tutorial_on_Correlation_Coefficients%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Owner/Downloads/2011A_Tutorial_on_Correlation_Coefficients%20(1).pdf)
- Besagas, A. J. L., & Branzuela, S. K. M. (2023). *The mediating role of quality of work life on occupational stress and work life balance of police personnel*. Journal of Legal Subjects, 32, 13-22.
- Boone, D. K., Rossoni, E. P., Simão, R., & de São Pedro, F. (2019). *Quality of Work Life in Higher Education Institutions*. International Journal for Innovation Education and Research, 7(4), 130-143.
- Çakıcı, A. (2020). Organizational silence among academicians: A qualitative study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 20(1), 1–21.
<https://doi.org/10.12738/estp.2020.1.0001>
- Cetin, A. (2020). *Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers*, Annals of Applied Sport Science, 8(2), 1-10.
- Daniel, C. O. (2019). *Effects of job stress on employee's performance*. International Journal of Business, Management and Social Research, 6(2), 375-382.
- Duyan, E. C., Aytac, S., & Akyıldız, N. (2013). Quality of work life and job satisfaction among Turkish public sector employees. *Social Indicators Research*, 111(2), 519–536.
<https://doi.org/10.1007/s11205-012-0019-7>
- Gurung, J. B., & Bastola, N. (2020). *Impact of Workplace Stress on Employee Performance in Healthcare Sector of Gandaki Province*, Nepal.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kinman, G., & Wray, S. (2013). Higher education institutions and the pressure to “do more with less”: Work and wellbeing in UK

academics. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 70–88.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12009>

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.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., & Hapuarachchi, J. (2003). Occupational stress in Australian universities: A national survey. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 70–76.
<https://doi.org/10.1080/00049530412331312754>

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة بعد التحكيم "الاستبانة"

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب. 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
---	---	--

عزيزي/ عزيزتي المشارك/ة ،،،

تدعوك الباحثة للمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان الذي يهدف الى (اختبار العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في ظل وجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية)، من المتوقع أن يستغرق استكمال هذا الاستبيان من 10-15 دقيقة، نؤكد أن إجاباتك ستظل سرية تماماً ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية؛ ولن يتم جمع أي معلومات تعريفية مما يضمن عدم الكشف عن هويتك، وفي حال كان لديك أي أسئلة أو مخاوف بشأن هذه الدراسة، يرجى الاتصال بالباحثة من خلال الرقم 0593322058 وسأكون سعيدة بسماع أي استفسارات أو مقترحات منك.

نشكرك على وقتك ومساهمتك القيمة في هذا البحث

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة

براءة صلاح

بإشراف الدكتور

فتح الله غانم

القسم الأول - البيانات الشخصية

الرجاء وضع اشارة ✓ امام الاجابة المناسبة:

- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 لـ 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر
- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- الدرجة العلمية: ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- الرتبة الأكاديمية: ☐ استاذ ☐ استاذ مشارك ☐ استاذ مساعد
- ☐ محاضر ☐ مدرس
- عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 لـ 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنة
- الجامعة: ☐ جامعة بيت لحم ☐ جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم
☐ جامعة الخليل ☐ جامعة القدس المفتوحة - الخليل
☐ جامعة دار الكلمة ☐ جامعة فلسطين التقنية خضوري - العروب
☐ جامعة فلسطين الاهلية ☐ جامعة بوليتكنك فلسطين

القسم الثاني - الرجاء وضع اشارة ✓ امام الاجابة المناسبة والمُعبرة عن وجهة نظركم:

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة		
المحور الأول: ضغوط العمل						
البُعد الأول: عبء العمل						
"يحدث عندما يتم إعطاء الموظف مهام تحتاج لوقت اضافي أو مهام أعلى من قدرته الذهنية والفكرية؛ الأمر الذي يحول دون أداء المتطلبات الوظيفية"						
					1.	لدي الكثير من العمل الذي يتعين علي القيام به في الوقت المتاح.
					2.	أواجه ضغوطاً لإتمام العمل ضمن الاطار الزمني المحدد.
					3.	أقع بالكثير من الازخام الوظيفية بسبب كثرة العمل.
					4.	غالبًا ما أضطر إلى إهمال بعض المهام لأن لدي الكثير للقيام به.
					5.	متطلبات وظيفتي تفوق قدرتي على الإنجاز.
					6.	غالبًا ما أضطر للعمل خلال فترات الراحة.
					7.	أكلف بمهام إضافية تستوجب العمل خارج أوقات الدوام الرسمي.
البُعد الثاني: صراع الدور						
"الحالة التي يشعر فيها الفرد بتعارض بين قدراته وإمكانياته والدور المناط له، ويكون ذلك بسبب عدم وجود وصف محدد لطبيعة العمل، أو لعدم فهم الموظف دوره الوظيفي، أو لتضارب الأوامر والتوجيهات الواردة إليه من الإدارة العليا"						
					8.	أتلقي طلبات متضاربة من الرؤساء الأكاديميين.
					9.	يتم تكليفي بمهام دون موارد كافية لإكمالها.
					10.	أجد نفسي مترددًا بين متطلبات الوظيفة المتضاربة.
					11.	صلاحياتي كعضو هيئة تدريس لا تتوافق مع مسؤولياتي.
					12.	أكلف بمهام تتعارض مع قيمي الشخصية أو معتقداتي.
					13.	عليّ أن أفعل أشياء يجب أن تتم بشكل مختلف، وفقًا للآخرين.
					14.	أكلف بمهام دون إرشادات أو تعليمات واضحة.
البُعد الثالث: غموض الدور						
"يحدث نتيجة عدم تأكد الموظف من المهام والأنوار المكلف بها وكيفية أدائها، أو عندما تكون عواقب الخطأ في العمل مبهمه وغير معروفة"						

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		بشدة معارض	معارض	توافقاً ما	موافق	بشدة موافق
15.	تتقضي رؤية واضحة حول دوري الوظيفي.					
16.	أشعر بأن غموض دوري يؤثر على انتاجيتي.					
17.	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي الوظيفية.					
18.	أفتقر إلى الوضوح بشأن أهداف وظيفتي.					
19.	أنا غير متأكد من معايير تقييم أدائي.					
20.	لا أفهم كيف يساهم عملي في تحقيق أهداف الجامعة.					
21.	أشعر بعدم وضوح الإجراءات التي يتعين علي اتباعها في عملي.					
المحور الثاني: الصمت التنظيمي						
النُبة الأولى: الصمت الإذعاني "قبول سلبي للوضع الراهن، يشعر فيه الموظف بأنه غير قادر على إحداث تغيير في بيئة العمل، فيعمل على حجب المعلومات المفيدة عن رؤسائه، الأمر الذي يعكس صورة لإهمال الموظف وتقاعسه وتخليه عن مسؤولياته"						
22.	أفضل عدم التعبير عن آرائتي في العمل خوفاً من العواقب السلبية.					
23.	أتجنب التحدث عن القضايا المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من الانتقام.					
24.	أمتنع عن التعبير عن مخاوفي في العمل لتجنب الصراع مع الرؤساء الأكاديميين.					
25.	أمتنع عن تقديم اقتراحاتي في العمل لأنني أخشى أن يتم رفضها.					
26.	لا أتحدث عن المشاكل في العمل لأنني أخشى خسارة العلاقات.					
27.	أحتفظ بآرائتي لنفسني في العمل لتجنب وصفي بصانع المشاكل.					
28.	ألتزم الصمت بشأن القضايا في العمل لحماية أمن وظيفتي.					
النُبة الثانية: الصمت الدفاعي "ينشأ بفعل الخوف من تبعات التحدث والكلام، والهدف منه تحصين الذات من المخاطر والتهديدات التي تمس مكانته الوظيفية وأمنه واستقراره"						
29.	أمتنع عن التعبير عن أفكارتي في العمل لتجنب الصراعات المحتملة.					
30.	أختار عدم مشاركة المعلومات في العمل لحماية نفسي من اللوم.					
31.	ألتزم الصمت بشأن الأخطاء في العمل لتجنب النقد.					
32.	لا أشارك أفكارتي في العمل لمنع الآخرين من استغلالتي.					

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
بشدة معارض	معارض	توافقاً	موافق	بشدة موافق		
					33.	أتجنب تقديم الملاحظات في العمل لمنع ردود الفعل السلبية من الزملاء.
					34.	أمتنع عن الإبلاغ عن القضايا في العمل لتجنب تحمل المسؤولية.
					35.	أمتنع عن تقديم المعلومات في العمل لحماية نفسي من العواقب المحتملة.
البُعد الثالث: الصمت الاجتماعي "وفيه يُخفي الموظف الأفكار والمعلومات والمقترحات المتعلقة بالعمل، في سبيل حماية أفراد آخرين في المنظمة أو لحماية المنظمة ذاتها، وهذا يعكس نضج الموظف في التفاعل مع البدائل المتاحة في بيئة العمل"						
					36.	أتجنب التحدث في العمل للحفاظ على الانسجام مع زملائي.
					37.	أحتفظ بأرائي لنفسني في العمل لمنع خلق التوتر بين الزملاء.
					38.	أختار عدم التعبير عن آراء مخالفة في العمل للحفاظ على تماسك المجموعة.
					39.	أمتنع عن التعبير عن المخاوف في العمل لتجنب تعطيل وحدة الفريق.
					40.	أتجنب المشاركة في التعليقات الانتقادية في العمل للحفاظ على علاقات إيجابية.
					41.	أُحجم عن تقديم الاقتراحات في العمل لتجنب أن يُنظر إلي على أنني شخص عدواني.
					42.	أظل صامتاً بشأن الخلافات في العمل للحفاظ على السلام داخل الفريق.
المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية البُعد الأول: ظروف العمل المادية "تقصد بها الإضاءة، التهوية، الحرارة، معدات وأدوات آمنة وكل العوامل الفيزيائية والتنظيمية الضرورية لذلك"						
					43.	يوفر مكان عملي بيئة آمنة ومريحة.
					44.	لدي إمكانية الوصول إلى الأدوات والمعدات اللازمة لأداء وظيفتي بشكل فعال.
					45.	الظروف المادية للعمل في مكان عملي مرضية.
					46.	أعمل في مساحة نظيفة ومعتنى بها جيداً.
					47.	الإضاءة والتهوية في مكان عملي مناسبان.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		بشدة موافق	موافق	توتاً و	معارض	بشدة معارض
48.	لدي مساحة عمل مريحة ومناسبة لطبيعة عملي.					
49.	مستويات الضوضاء في مكان عملي مقبولة.					
البعد الثاني: المكافآت والأجور						
"هي العائد المالي والمزايا التي تُمنح للموظف مقابل أدائه لعمله"						
50.	أحصل على تعويض عادل عن العمل الذي أقوم به.					
51.	يعكس راتبي مستوى خبرتي ومؤهلاتي.					
52.	ألتقى التقدير المناسب لمساهماتي في العمل.					
53.	توفر الجامعة فرصاً للتقدم المالي.					
54.	توفر الجامعة فرصاً للتقدم الوظيفي.					
55.	أشعر أن أجري عادل مقارنة بزملائي في نفس المنصب في الجامعات الأخرى.					
56.	أنا راضٍ عن المكافآت غير النقدية (مثل التقدير والفرص) التي ألتقاها في العمل.					
البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات						
"هي العملية الإدارية التي تتيح للموظفين المشاركة في صناعة القرارات وبلورة الأهداف المتعلقة بعملهم وعمل المؤسسة ككل، وعدم اقتصرها على الإدارة العليا"						
57.	لدي فرص للمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملي.					
58.	يتم تشجيعي على تقديم مدخلات بشأن القرارات التي تؤثر على قسمي.					
59.	يتم أخذ اقتراحاتي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في جامعتي.					
60.	أشعر أن آرائني تحظى بالتقدير في عملية صنع القرار.					
61.	تتاح لي الفرصة للمشاركة بالقرارات الأكاديمية المهمة بالجامعة.					
62.	أشارك في تحديد أهداف فريقتي بالعمل.					
63.	تشركني الجامعة بالاجتماعات الهامة التي تناقش القرارات المهمة					

القسم الثالث - الأسئلة المفتوحة

بغاية الحصول على رؤى أعمق حول العوامل المؤثرة على ضغوط العمل والصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تم تصميم هذه الأسئلة المفتوحة لاستنباط إجابات مفصلة، مما يسمح بفهم شامل للتجارب الشخصية وتصورات الموظفين فيما يتعلق بهذه الجوانب الحاسمة. لذلك أرجوا من حضرتكم التفضل بالإجابة على أي من الاسئلة التالية:

أولاً: ضغوط العمل: كيف تصف عبء عملك الحالي؟ هل تشعر أنه يتناسب مع الوقت والموارد المتاحة لك؟

ثانياً: هل يمكنك وصف مواقف أو عوامل محددة في بيئة عملك تساهم بشكل كبير في رفع مستويات التوتر لديك؟

ثالثاً: ما مدى وضوح مسؤوليات وتوقعات وظيفتك؟ هل هناك جوانب تشعر فيها بعدم اليقين بشأن ما هو متوقع منك؟

رابعاً: الصمت التنظيمي: ما الأسباب التي قد تجعلك تختار عدم مشاركة آرائك أو مخاوفك بشأن القضايا المتعلقة بالعمل مع المشرفين أو الزملاء؟

ملحق (ب): قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	المؤهل العلمي	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
د. يوسف أحمد أبو فارة	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ المشارك	جامعة القدس المفتوحة / رام الله
د. شبلي إسماعيل السويطي	دكتوراه في الإدارة العامة	أستاذ المشارك	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله
د. عبد القادر دراويش	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
د. شاهر محمد عبيد	دكتوراه في الإدارة العامة	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة/ جنين
د. منذر محمد علقم	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. محمود الطردة	دكتوراه في إدارة الأعمال/ التسويق الرقمي	رئيس قسم إدارة الأعمال/ التسويق	جامعة الخليل
د. فراس حامد زاهدة	دكتوراه في إدارة الأعمال	محاضر	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. فادي محمد شروف	دكتوراه في الإدارة والهندسة الصناعية	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري/ العروب
د. محمد سعدي عوض	دكتوراه في الإدارة العامة	عميد شؤون الطلبة	جامعة بيت لحم
د. رشيد محمد عرار	دكتوراه في علم النفس	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين الأهلية
د. محمد محفوظ زواهره	ماجستير إحصاء تطبيقي	محاضر	جامعة فلسطين الأهلية
د. عبد الفتاح أبو عواد	دكتوراه في الإحصاء	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين الأهلية

ملحق (ت): كتب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs

Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 1002 / 2025

التاريخ: 2025/03/24

لمن يهمه الأمر

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (براءة سليمان إسماعيل صلاح)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني "الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية"). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب/ 1098/ 2025

التاريخ: 2025/04/13

حضرة الطالبة براءة سليمان إسماعيل صلاح المحترمة

تحية وبعد،

الموضوع: الموافقة على طلب أخلاقيات البحث العلمي (IRB)

يسرنا في لجنة أخلاقيات البحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة، الموافقة على نموذج أخلاقيات البحث العلمي لرسالة الماجستير تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: (تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني) "الدور الوسيط جودة الحياة الوظيفية"، تحت إشراف الأستاذ الدكتور فتح الله غانم، علماً أنه بالإمكان البدء بجمع البيانات.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

Ref: 57/201/2025

Date: April 14, 2025

Subject: Approval Letter

Dear Ms. Baraa Salah,

The Deanship of Graduate Studies and Scientific Research at Bethlehem University has reviewed your research protocol entitled, "تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني"، "الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية". We are pleased to inform you that GSSR approved your study on April 14, 2025. It complies with the university's guidelines for protecting participants' rights.

This approval remains valid as long as there are no changes in the data collection procedure or modifications to any aspect of the research protocol. Additionally, this approval does not replace any departmental or any other required approvals.

Finally, Bethlehem University kindly requests that you submit a copy of the final product of your research to the Office of the Dean of Graduate Studies and Scientific Research for copyright protection and future reference.

We wish you success with your research and thank you for your contribution to the field.

Sincerely,



Dr. Ahmed Fasihous
Dean of Graduate Studies and Scientific Research

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2025/4/6

التاريخ :

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بالإشارة الى الكتاب الوارد من د. صلاح صبري/ عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي- جامعة القدس المفتوحة فانني أمل تسهيل مهمة الطالبة: براءة سليمان صلاح بتعبئة استبانة بحثها بعنوان:
"تأثير ضغوط العمل في الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني-الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية"

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. عايد زكارنة



عميد الدراسات العليا والبحث العلمي