



العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي/ العلاقة والأثر: دراسة لعينة من الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى

سجى نذير حميد الصراف*

جامعة الموصل /كلية الادارة والاقتصاد/ ادارة اعمال

المخلص

معلومات المقالة

قرار العاملين في حجبهم للمعلومات و الافكار والآراء مسألة في غاية الاهمية لما لها آثار سلبية على اداء العاملين والمنظمة معا" وبدورها تؤدي الى احداث ظاهرة غير مرغوب بها داخل المنظمة تسمى الصمت التنظيمي، وأسباب تلك الظاهرة عديدة ومتنوعة وقد تكون العدالة التنظيمية واحدة من تلك الاسباب ، ومن هذا المنطلق سيتم توضيح علاقة العدالة التنظيمية بحدوث ظاهرة الصمت التنظيمي وما تأثير العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي، و في ضوء ذلك تم طرح التساؤلات الآتية :-

١ . هل يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة بظاهرة الصمت التنظيمي؟

٢ . هل هناك تأثير للعدالة التنظيمية على حدوث الصمت التنظيمي لدى العينة المبحوثة ؟

وللإجابة على تساؤلات البحث تم اعداد استمارة استبانته وزعت على عينة البحث المتمثلة ب (١٢٥) فردا من الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى ، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، وتم استخدام الاساليب الاحصائية متمثلة التوزيع التكراري ، الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط (Pearson) ، معامل الانحدار البسيط، معامل التحديد² (R²))، معامل الاختلاف ، اختبار (T) لتحليل اجابات عينة البحث . وتم التوصل الى العديد من الاستنتاجات اهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي. كما اوضحت نتائج التحليل ان العدالة التنظيمية تمارس تأثيرا "معنويا" على الصمت التنظيمي وأوصى البحث ضرورة قيام ادارة المنظمة بوضع برامج خاصة تفسح المجال امام الافراد العاملين لتقديم مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم خدمة للمنظمة، مع فسح المجال لتقديم اية تعليقات ومداخلات لتحسين تلك المقترحات وربطها بالمكافآت لغرض التشجيع. كما يجب ان يكون هنالك فرص للاتصال بين الادارة والافراد العاملين بالإضافة الى قنوات الاتصال الرسمية لنقل الافكار والمقترحات من الأدنى الى الأعلى من خلالها يستطيع الفرد العامل من التعبير عن ارائهم بسهولة، فهذا يؤدي الى زيادة مشاعر التقدير والاحترام والانسجام المعرفي و يزيد حالات الرضى والالتزام.

تاريخ البحث
الاستلام : 22/3/2021
تاريخ التعديل : 13/4/2021
قبول النشر : 17/5/2021
متوفر على الأترنت: 31/12/2021

الكلمات المفتاحية :

العدالة التنظيمية
الصمت التنظيمي
الخوف
نقص التواصل
العدالة التوزيعية

Organizational justice and Silence , Relationship and Impact

: Study of a sample of individuals working in the Directorate of Education Nineveh province

Saga Natheer Hammed Al - Sarraf*

University of Mosul / Faculty of Management and Economics / Business Administration.



Abstract

The decision of employees to withhold information, ideas and opinions is very important because they have negative effects on the performance of the employees and the organization together. In this regard, the relationship of organizational justice to the occurrence of organizational silence and the impact of organizational justice on organizational silence will be clarified. In this light, the following questions are considered :

1- Is it related to the achievement of organizational justice in the organization researched by the phenomenon of organizational silence?

2- Is there an effect of organizational justice on the occurrence of organizational silence in the sample?

*
Corresponding author : E-mail addresses : sajahameed277@yahoo.com.

To answer the research questions, a questionnaire has been prepared and distributed to the research sample of (125) individuals working in the Directorate of Education in Nineveh Governorate. Pearson, simple regression coefficient, determination coefficient (R^2), coefficient of variation, test (T) to analyze the answers of the research sample. Several conclusions have been reached, the most important of which is the significant correlation between organizational justice and organizational silence. The results of the analysis also showed that organizational justice exerts a "moral" effect on the organizational silence. The research recommends that the organization's management should develop special programs that allow individuals working to submit their suggestions, opinions and ideas to serve the organization. There should also be opportunities for communication between the administration and the individuals working in addition to the official channels of communication to transfer ideas and proposals from the bottom up.

Key words: organizational justice, organizational silence, fear, lack of communication , Distributive justice.

المقدمة

في الاداء و يسبب نوع من الصمت التنظيمي الذي غالبا ما يؤدي الى مشاكل في بيئة العمل او بين العاملين انفسهم.

مشكلة البحث

نرى في العديد من منظمات الاعمال ان هنالك ضعف في عملية تحسين وتطوير العمل والارتقاء بالاداء ، وقد يكون ذلك لأسباب عديدة تكمن في اسلوب ادارة المنظمة او في اساليب عمل الافراد العاملين ، او قد يتأتى عدم التطور وتحديث ادائها بسبب عزوف الافراد العاملين عن طرح الافكار والآراء وبعض المعلومات التي تهتم المنظمة وتساهم في تطورها ، نتيجة لأسباب عديدة كخوف الافراد من العقوبة عند الحديث او عدم الاهتمام بأرائهم وأخذها على محمل الجد او اشعار الافراد العاملين بأنهم ليسو بالدرجة التي تمكنهم من طرح الافكار والآراء او بسبب عدم توفر العدالة التنظيمية والى غيرها من الاسباب التي تحدث نوع من الصمت التنظيمي والذي يمثل سلوك تنعكس نتائجه على الاداء التنظيمي ، ومن هذا المنطلق يمكن طرح تساؤلات البحث المتمثلة :

١. هل يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة بظاهرة الصمت التنظيمي؟
٢. هل هناك تأثير للعدالة التنظيمية على حدوث الصمت التنظيمي لدى العينة المبحوثة ؟

أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق العديد من الاهداف :
١. تحديد مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
 ٢. يهدف الى تحديد نوع الصمت الموجود داخل المنظمة المبحوثة .
 ٣. تحديد مدى ممارسة العينة المبحوثة لسلوكيات الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
 ٤. تشخيص مسببات الصمت التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة .
 ٥. دراسة اثر العدالة التنظيمية على الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

اداء الفرد العامل هو نتيجة للتأزر العديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، فالعوامل الداخلية متمثلة بالجوانب السلوكية للعمل والرضا عن المنظمة او بين العاملين والعوامل الخارجية تتمثل بالعدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي كالثقافة والسلوكيات التي تشكل الحياة التنظيمية (Siswoyo، ٢٠١٩:١)، وغالبا ما يكون لدى العاملين افكار ومعلومات وآراء وأساليب لبناء وتحسين طرق العمل، فيمارس الافراد العاملين في بعض الاحيان التكلم ليعبروا عن افكارهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم للمنظمة التي يعملون بها والتي قد تؤدي الى تحسين العمل وتحقيق الاهداف ، وفي احيان اخرى يمارس هؤلاء الافراد الصمت ويحجبون افكارهم ومعلوماتهم وأرائهم وعدم البوح بها لمدرائهم او لأصحاب المصلحة لأسباب مجهولة مما قد ينعكس ذلك بالسلبية في الاداء وضعف تحقيق الاهداف ، وهذا الصمت يخرج بظاهرة الصمت التنظيمي، وغالبا ما تؤدي ظاهرة عدم الحديث الى مشكلات مهنية في المنظمة قد تتمثل في ظهور سلوكيات عدم الرضا بين العاملين والتغيب عن العمل ودورانهم في العمل وربما سلوكيات اخرى غير مرغوب بها. ويدخل في ذلك الصمت عوامل عديدة تدرج من ضمنها سلوكيات المدراء او كيفية ادارة المنظمة لعاملها او ضعف بعملية الاتصال كون اساليب الاتصال غير فعالة، والتغذية المرتدة السلبية ، الخوف من العقوبة.... الخ من العوامل التي تنعكس في صمت العاملين، وقد يدخل ضمن تلك العوامل المسببة للصمت العدالة التنظيمية التي تنعكس من خلال الاجور والتعويضات والمكافآت المادية والغير مادية والعدالة الانسانية في التعامل مع الافراد العاملين كالاخترام والتقدير وإبداء النصح والإرشاد والى غيرها من العوامل التي تحافظ على حقوق العاملين في العمل والتي اذا ما اختفت سلك العاملين سلوكا "سلبيا".

فالمجهودات التي تقوم بها منظمات الاعمال في حماية حقوق العاملين هي مجهودات طيبة لكنها محدودة نتيجة لأسباب عدة كنفص الموارد والإمكانات مما يجعلها محدودة ومقصورة على عدد قليل من العاملين وبالتالي حدوث بعض الازمات والمشاكل

أهمية البحث

٤. الفرضية الثانية : يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في

الصمت التنظيمي

٥. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

٦. يوجد اثر معنوي العدالة الاجرائية في الصمت التنظيمي

٧. يوجد اثر معنوي العدالة التوزيعية في الصمت التنظيمي

٨. يوجد اثر معنوي العدالة التفاعلية في الصمت التنظيمي

حدود البحث

الحدود المكانية : مديرية تربية محافظة نينوى

الحدود البشرية : عينة من الافراد العاملين في مديرية تربية

محافظة نينوى

الحدود الزمنية : تم البدء بالبحث بتاريخ ٢٥ ايار ولغاية ٥ ايلول

٢٠١٩ .

اسلوب جمع البيانات

تم جمع المعلومات والبيانات بأساليب وطرق عديدة متضمن جمع معلومات عن متغيرات البحث في الجانب النظري من خلال البحوث الدراسات الاجنبية ، اما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على استمارة استبيان اعدت لغرض البحث لجمع معلومات عن العينة المبحوثة وقد تضمنت الاستمارة جانبين ، الجانب الاول اهتم بمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاجرائية ، التوزيعية ، المعلوماتية) والجانب الثاني اخص بمتغير الصمت التنظيمي.

ان موضوع الصمت التنظيمي من المواضيع المهمة التي تختص في سلوكيات الافراد العاملين تجاه منظماتهم وقد تؤدي تلك السلوكيات الى السلبية ، وإهماله للعمل ، وتخاذله عن الاداء ، والإهمال في ايصال بعض المعلومات ، وتعتبر هذه الامور من المشكلات المهمة التي تعوق عجلة التنمية بل هي من الاسباب التي تؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين والإدارة وقد تحدث خلافا في الانجاز والنجاح ، ومن هنا يمكن توضيح أهمية التطرق الى موضوع الذي يعد من الظواهر التنظيمية المهمة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نتائج اعمال المنظمة وتحقيق اهدافها ، لذا يهتم البحث بعرض مضامين الصمت التنظيمي ومدى تأثره بالعدالة التنظيمية.

فروض البحث

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي

ويتفرع منها فرضيات فرعية كالتالي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الاجرائية والصمت التنظيمي

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي

جدول (١) يوضح متغيرات البحث ومؤشرات

المتغير	البعد	المصدر	الفقرة
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	بن دحو سمية ، سهيل مقدم ، ٢٠١٧	X1-X4
	العدالة الاجرائية	بطة ملكية، ٢٠١٨	X5-X8
	العدالة التفاعلية	بطة ملكية، ٢٠١٨	X9-X12
الصمت التنظيمي	الخوف من ردود الفعل السلبية		X1-X5
	السلطة الرسمية		X6-X10
	دعم المدير المباشر للصمت	Wageen A. Nafei, 2016	X11-X15
	نقص التواصل		X16-X20
	دعم الادارة العليا للصمت		X21-X25

الاساليب الاحصائية

اظهرت النتائج التي اجريت على مدار العقد الماضيين ان فكرة العدالة تشكل أهمية متزايدة في السلوك التنظيمي وعلم الإدارة بسبب عواقبها الشخصية والتنظيمية الخطيرة (Urmila ، ٢٠١٥ : ٦٦٦) وكل نوع من انواع البيئة التنظيمية سواء عامة او خاصة ، صغيرة او كبيرة ، يعتبر موضوع العدالة فيها موضوع مهم ومفتوح للنقاش والاهتمام سواء للمدراء او علماء النفس او لإدارة الموارد البشرية ، فهي واحدة من الاهتمامات

استخدم البحث العديد من الاساليب الاحصائية المتمثلة بال تكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط (R^2) واختبار (t).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها

(ويظهر (Usmani & Jamal، ٢٠١٣:٣٥١) ان وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة تحقق الرضا الوظيفي ، كما اظهر (Efang, et al: ٢٠١٥) ان زيادة العدالة التنظيمية تؤدي الى تأثير ايجابي على الاداء.

- ابعاد العدالة التنظيمية

العدالة من المفاهيم التي لا يمكن التغافل عنها او تجاهلها لما لها ما اهمية وتأثير على العاملين كما انها تعنى بالمفهوم الانساني والنفسي للفرد ، والعدالة تعتبر مساهما مهماً في التزام العاملين تجاه منظماتهم، ويمكن دراسة العدالة وفقاً الى ثلاثة ابعاد تتمثل بالاتي:

(Asim,etal,2016:189-191) بالاتي:

- العدالة التوزيعية : تتحقق العدالة التوزيعية من خلال الشعور بالإنصاف والمساواة بحسب نظرية (Adams 1965) فالأفراد يشعرون بالإنصاف من خلال مقارنة اثنين من الناتج الاولى هي نسب المخرجات نتائجها مقسوما على المدخلات الخاصة بهم ومن اجل تحقيق العدالة يجب ان تتطابق تلك النسبتان (Russel&Agustin، ٢٠١٥:٣٨١) فالعدالة التوزيعية واحدة من اقدم اشكال العدالة وهي تصور قوائم على نظرية الانصاف (Byrne&Cropanzano، ٢٠٠١:١٨) اذن العدالة متمثلة بالتباين والتي تركز على نظرية الانصاف والتركيز على العدالة المتوقعة لنتائج العمل وعن علاقة التبادل الاجتماعي بين الفرد وصاحب العمل اذن هي العدالة التي تتعامل مع الانصاف بشأن توزيع النتائج (Siswoyo، ٢٠١٩:٢) في حين يراها (Abbasoğlu ٢٠١٥:١٣٧) هي الاحساس بالعدالة المرتبطة بفهم الحقوق المتعلقة بعمليات الاستحواذ و المكاسب مثل الواجبات والسلع والخدمات والفرص والعقوبات وغيرها من المكافآت والأدوار والقوانين بين العاملين في المنظمة (Aylın & Cahi ٢٠١٨:٢١٠) بالتالي ان وجود العدالة التوزيعية يجعل الافراد العاملين مؤهلين وعلى قدم المساواة في جوانب عديدة مثل تكافؤ الفرص الى جانب اشباع الحاجات فهي النظرية التي تعالج الانصاف فيما يتعلق بالعمليات التي يتم بموجبها توزيع النتائج (Siswoyo، ٢٠١٩: ٣).

- العدالة الاجرائية : هي المدى الذي يتم فيه الحكم على ديناميت عملية اتخاذ القرار ، ويرى الآخرون على تصورات عدالة الاجراءات التنظيمية التي يتم توزيعها كعدالة السياسات والاجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات في مكان العمل المدركة بشأن الاجراءات الرسمية المستخدمة و تعتمد عما اذا كانت الاجراءات او الاساليب المستخدمة هي حق من وجهة

الكبيرة والمترابطة بسبب كونها تتطرق الى كيف ينظر الافراد العاملين الى العدالة، والعدالة في منظماتهم (Asim,etal، ٢٠١٦:١٩١) وهذا ما أكد عليه (Russel&Agustin، ٢٠١٥:٣٧٩) ان العدالة التنظيمية تتوجه نحو الاليات النفسية التي يصدر الافراد العاملين حكماً من خلالها على انهم عاملوا بشكل عادل فالعدالة لها معنيان الاول ضيق يتوجه نحو الاسلوب او الحدث عادلاً ام غير عادل، اما الثاني فيتجه نحو هل كان مناسباً من الناحية الاخلاقية او لا، ويشير مصطلح العدالة التنظيمية الى انها مجموعة من المعرفة حول تقييمات للأفراد هل كانت منصفة من حيث هيكلها ابعادها والآثار الفردية والجماعية لها، وبشكل عام فالأفراد العاملين يستجيبون وبشكل ايجابي عندما يشعرون انهم عوملوا بشكل عادل فهم يميلون الى اظهار الاداء المهني بشكل اعلى ومواقفهم تجاه العمل تكون افضل. فالعدالة التنظيمية مفهوم نظري حول معاملة المنظمة للعاملين (Siswoyo، ٢٠١٩:١) فالأفراد العاملين اجتماعيون ويكرسون قدراً كبيراً من الوقت في مكان العمل بالتالي يقع على المنظمات توفير محيط يمكن العاملين من التفاعل فيه اجتماعياً واحد تلك المفاهيم الأساسية للتفاعل الاجتماعي الانساني هو العدالة والتي تستند على قضايا الانصاف التي يستند عليه التفاعل الاجتماعي (Urmila، ٢٠١٥:٦٦٩). وتعرف العدالة التنظيمية على انها فهي تصورات من خلال عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد العامل بين نسبة الجهود (القدرة العقلية، المهارة، الوقت ، الطاقة ، السلوكيات المعرفية والعاطفية) التي يتم طرحها في العمل مع المكافآت (الراتب ، الاجازات ، الاشراف ، الدعم ، حرية اتخاذ القرار، الاحترام، الاعجاب، المنصب ، الهوية الاجتماعية) التي يحصل عليها ، اذ يخرج الفرد العامل بنسب يشابهها مع مكافآت والجهود للعامل الآخر (Janssen، ٢٠١٠:٢٢). كما ويعبر مفهوم العدالة التنظيمية عن القواعد والأعراف الاجتماعية التي تغطي ادارة المكافآت والعقوبات التي سيتم منحها للعاملين ، كما يرتبط مفهوم العدالة بتصورات العاملين حول ممارسات منظماتهم وكيفية تعاملهم بشكل عادل (Ozel& Bayraktar ٢٠١٨:٢٠٦).

ويشير اهمية مناخ العدالة باعتباره مؤشراً على المواقف في العمل مثل الرضا والالتزام ، سلوكيات المواطنة والتعاون يؤدي الى نتائج تنظيمية غير مرغوب فيها مثل انخفاض الرضا الوظيفي، والانتقام ، والدوران ، وسوء السلوك ، وانخفاض الانتاجية ، وانخفاض التزام العمل (Martinson,etal، ٢٠٠٦: ٥٧)، كما تساهم المعاملة الشخصية في المنظمة في تطوير علاقات عمل عالية الجودة (Erdogan, eta l، ٢٠٠٦: ٣٩٨) كإعطاء الفرد صوتاً في الاجراءات والقرارات (Aylın&Cahi، ٢٠١٨:٢١٢) كما تشير الى العدالة

بيئة عمل توفر تلك الاحتياجات وتنمي المهارات وتمكنهم من استخدام قدراتهم لتلبية تلك الاحتياجات ، وعندما يتوفر هكذا منظمة فإن الفرص تزداد لاحتمال الاهتمام بالعمل ورفع الاداء وزيادة الالتزامات تجاه المنظمة (Maria&Dimitris, ٢٠١٦: ٤٤٦). فالإفراد العاملين عادة ما يتمسكون بأفعال ويطورون معتقداتهم من خلال ربطها بأشياء وأحداث سلبية او ايجابية ، وكل المعتقدات ترتبط بسلوكيات محددة او خصائص وسمات اخرى ، فعندما يتم تحقيق نتائج ترتبط بسلوكيات لها عواقب مرغوب فيها فيتم التأكيد عليها وممارستها بشكل افضل ، اما السلوكيات التي ترتبط بنتائج غير مرغوب فيها فتشعر الفرد بالتهديد و تولد انطباعا سلبيا لكل الافراد وخاصة الذين يخشون ردود فعل سلبية من قبل مدراءهم ، وينظر الى تلك الردود على انها عقوبة وهي نتائج غير مرغوبة فيها ، بالتالي يشكل العاملون موقف غير موات تجاه العقاب مما يؤدي ذلك الى ترددهم في المشاركة بأية افكار او اراء خوفا من نشوء عقوبات او خلافات المتعلقة بالعمل و يبقى الافراد صامتون (Alisher,etal, ٢٠١٦: ١٢٥٤) وقد وصفه (Cem, ٢٠١٨: ٩٨٤) ان غالبا ما يكون لدى الافراد العاملين افكار ومعلومات و آراء لبناء وتحسين منظمات العمل، اذ في بعض الاحيان يمارس هؤلاء العاملين الصوت ليعبروا عن افكارهم ومعلوماتهم و آرائهم، وفي احيان اخرى يمارسون الصمت ويحجبون افكارهم ومعلوماتهم و آرائهم .

ومنظمات اليوم تحتاج الى عاملين يعبرون عن افكارهم و آراءهم بصوت مع اختيارهم ايضا لمهمات التي تمكنهم من التعبير عن انفسهم كون ان المدير والفرد العامل لديه حافز لأداء " عال وفي مكان لا يوجد فيه الصمت (Beheshtifar, ٢٠١٢: ٢٧٨) اذ يؤدي الصمت الى جو تنظيمي سلبي في الحد من الافكار الجديدة وعرض المواهب ومشاركة المعلومات وهذا هو الصمت التنظيمي (Zehir&Erdogan, ٢٠١١: ١٣٩٥) اذ الصمت التنظيمي يمكن تعريفه على انه عدم وجود صوت او حجب التعبير الحقيقي عن الظروف التنظيمية بسبب عدم وجود أي شكل من اشكال التواصل ، والذي يتضمن مجموعة من الادراك او العواطف او النوايا للفرد مثل الاعتراض او التأييد للأفراد القادرين على احداث التغيير والتطوير داخل المنظمة (Harlos&Pinder, ٢٠٠١: ٣٣٤) في حين اوضحه (Vandane,etal, ٢٠٠٣: ١٣٦٥) انه سلوك مقصود واستباقي بشكل اساسي ، من خلال الرفض للتعبير عن المعلومات والآراء والأفكار لكي يستفاد منها الاخرين في المنظمة . بين (Dan,etal, ٢٠٠٩: ١٦٤٧) على انه عملية تنظيمية غير فعالة وتتخذ اشكالا" مختلفة تهدد الاموال والجهود. اما (٢٠١٢: ٤٣) السلوك جماعيا . كما انه اختيار سلوكي عاطفي صعب التعبير عنه ينعكس بسلوك عدم المشاركة او المعارضة في الآراء

نظر الفرد في عملية صنع القرار الاداري و تعني اتباع نفس الاجراءات لجميع العاملين في المنظمة وهل الاجراءات المطبقة هي مناسبة للثقافة التي شكلت داخل المنظمة وتكون بعيدة عن المتحيزات والسلوكيات المتحيزة Usmani & Jamal, ٢٠١٣: ٣٥٤) (فالعدالة الاجرائية ماهي الادراك للعدالة فيما يخص العمليات والاجراءات المستخدمة .

● العدالة التفاعلية : ترتبط هذه العدالة بسلوكيات اصحاب العمل والفرد العامل والتي تظهر ان الفرد العامل يتوقع من المنظمة التي يعمل بها ان تعامله باحترام وكرامة وصدق وتقديم معاملة متساوية لجميع العاملين وهذه الفكرة تعني انها عدالة تفاعلية وهذا ما أكد عليه (Hakan,etal, ٢٠١٢: ٢٢) ان لعدالة التفاعلية تركيز على العلاقات الشخصية والسلوكيات بين العاملين ونزاهة التواصل داخل المنظمات وترتبط بالعدالة حول المعاملة الشخصية (Siswoyo, ٢٠١٩: ٢٠) وتعرف على انها المعاملة العلمية للمنظمة تجاه عاملها وتجاه المواقف (Abbasolu, ٢٠١٥: ١٣٩) فهو حدس للعدالة والاختلافات بين السلوكيات الشخصية داخل المنظمة اذ تزيد الشعور بالثقة الشخصية وقوة المنظمة (Kılıçlar, ٢٠١١: ٢٥) ان تطبيق والتعامل مع العدالة التفاعلية بكل دقة يتمكن الافراد العاملين من تقديم الاداء بطريقة ايجابية (Abbasoğlu, ٢٠١٥: ١٤٠) فهي تعنى بمدى معاملة العاملين بكرامة واحترام وثقة مع اخذ خطوات ايجابية بالاهتمام بحقوق الاخرين وإمداد العاملين بتغذية عكسية.

- الصمت التنظيمي

اولا: مفهوم الصمت التنظيمي

الصمت والصوت مفهومان مترابطان متشابهان من حيث كونهم اساليب الاتصال التكتيكية ، فيشير الصوت الى الافصاح، التعبير الافكار، ويقابلها الصمت ، عدم التعبير ، حجب ، عدم الافصاح ، وهم من اهم العناصر للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وفي جميع المستويات، ويتعامل المفهوم مع مختلف المخاوف المتنوعة (Fapohunda, ٢٠١٥: ٥٦)) ويعتبر الافراد العاملون المصدر الرئيسي للتغيير والتعلم والإبداع، ولكن مناخ الصمت قد يكون مشكلة صعبة نحو تلك المفاهيم بسبب المخاوف المتعلقة بالقمع ، واتخاذ مواقف سلبية هذا ما يسبب ضمور تنظيمي (Sara ,etal, ٢٠١٢: ١٢٧١) تم مناقشة الصمت التنظيمي في اغلب ادبيات الادارة العامة (Ozdemir, ٢٠١٣: ٢٥٩) اذ ان الافراد العاملين يقبلون على المنظمات ولديهم احتياجات ورغبات معينة يرغبون بإشباعها مع توفر درجة معينة من المهارات والتوقعات يأملون في ايجاد (Bogosian) يراها انها ظاهرة جماعية في مكان العمل عندما يختار معظم افراد المنظمة الصمت حيال مسائل تنظيمية فيصبح

والخوف من طرحها عندما يكتشفون ان هنالك عواقب غير مرغوب فيها قد تأتي لهم نتيجة الحديث. ولمعرفة الفهم الشامل لظاهرة التنظيمي يمكن ان نحدد الأبحاث التي اهتمت بالصوت التنظيمي والصمت التنظيمي فقد كانت على شكل ثلاثة مراحل . الأولى (من السبعينات وحتى منتصف الثمانينات) في هذا العقد كان تركيز الباحثين على مفهوم الصوت ، الفترة الثانية (من منتصف الثمانينات الى عام ٢٠٠٠) كان التركيز الباحثين على (التحدث الأعلى) ومن عام ٢٠٠٠ والى الآن الاهتمام بمفهوم الصمت . ، والجدول (٢) يوضح وجهات النظر حول كل من الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي (etal,2013:273 Faramarz)

والأفكار والمعلومات فيصبح الة ضغط على المنظمة او الافراد ويمكن ان يحسن او يدهور الأداء المنظمي (Chodratollah,etal,٢٠١٢:٥٥). ويعرفهErog'an(٢٠١٨:٨٥) على انه الامتناع عن وعي التعبير عن الافكار والمعلومات والمعتقدات حول العمل. واخير الدراسات تشير الى ان الصمت يقرره الافراد، ويلتزمون به حول القضايا التنظيمية،(Ozdemir,٢٠١٣:٢٦٠) ويرى (Fapohund,٢٠١٦:٨٥) ان الصمت التنظيمي الى الظروف التي يحتمل ان يحجم فيها العاملون معلومات قيمة في المنظمة التي هم جزء منها. اذن يمكن تعريف الصمت التنظيمي على انه حجب المعلومات والأفكار والآراء وعدم التعبير عنها بشكل حقيقي

جدول (٢) وجهات نظر الباحثين حول الصوت والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
هنالك مدراء لديهم خلفية اقتصادية او مالية في المنظمة يؤكد المدراء على الاتساق والتسلسل الهرمي هنالك فرق كبير بين المدراء والعاملين فيما يتعلق بالجنس والعمر تؤكد الادارة على التحكم والكفاءة مركزية صنع القرار في الهيكل التنظيمي استجابة الادارة لردود الفعل سلبا المنظمة لديها الاعتماد وبشكل كبير على القوى العاملة التعاقدية	هنالك مدراء لديهم خلفيات مختلفة في المنظمة الادارة تحترم صنع القرار الحر والديمقراطي قبول التحكم منخفض من قبل العاملين مع التركيز على الكفاءة منخفضة الادارة تفوض السلطة لاتخاذ القرارات تشجع الادارة ردود فعل من العاملين المنظمة غنية بالموارد تؤكد على العمل الذي يؤديه العاملين في المنظمة

Source: Faramarz Tahmasebi, etal,Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province) ,Journal of Basic and Applied Scientific Research ,V:3,N:8,pp 273,(2013).

لا يزال صمت العامل موضوعا " جديدا " ، فصمت العامل يحدث عمدا" او عن غير قصد، اذ كثيرا ما يواجه الفرد العامل اختيارات من مشاركة او حجب افكارهم وأرائهم واهتماماتهم ، وللأسف في العديد من الحالات فإنهم يختارون رد فعل آمن هو الصمت (Fapohund,٢٠١٦:٨٣) يرى (Cem,٢٠١٨:٩٨٥) ان الصمت يعنى بالعديد من السلوكيات والتي تكون على أشكال متعددة ولكل نوع أسبابه، وكالاتي:

١. الصمت البارد: صمت سلبي مكتسب عن قصد لا يهتم الفرد العامل بطرح أية معلومة أو رأي يخص المنظمة أو الأفراد العاملين.
٢. الصمت الدفاعي: صمت قائم عن إغفال متعمد عن المعلومات المتعلقة بالعمل خوفا من الانتقام او العقوبة.
٣. الصمت الايجابي: حجب معلومات مختلفة خاصة بالعمل لصالح المنظمة أو الأفراد العاملين الآخرين.

في حين يرى كل من (Vandyha,etal,2003) (Briensfield,2009; Cakici,2010;Bogosian ٢٠١٢) ان الصمت التنظيمي يكون على الأنواع التالية:

ثانيا: عوامل الصمت التنظيمي

العديد من المنظمات لديها قوى قوية تسبب في حجب الأفكار والمعلومات عن المشاكل التنظيمية الواقعة او محتملة الوقوع من قبل العاملين ، ومن العوامل التي كانت السبب في إحداث الصمت التنظيمي كالتالي:

(Morrison&Milliken,٢٠٠٠:٧١١)

١. خصائص الإدارة العليا
٢. خصائص تنظيمية وبيئية
٣. الاتصال والتفاعل بين العاملين
٤. المعتقدات والسياسات الإدارية
٥. هياكل تنظيمية
٦. ردود الفعل السلبية وإدارات الخوف
٧. الديموغرافيات المختلفة

ثالثا: انواع الصمت التنظيمي

للمنظمة مع مرور الوقت (Joinson, 1996: 48) كما أن الوحدة والاتفاق وتوافق الآراء تعني الصحة التنظيمية على العكس من عدم الاتفاق والخلاف الذي يؤدي إلى صحة منظميه سلبية فيجب تجنب الخلاف والمعارضة ١٢٧١- (Sara, 2012: 1273) ويؤثر الصمت التنظيمي على المنظمة في عدم اكتشاف الأخطاء والتعلم وبالتالي تؤثر على الفعالية التنظيمية سلباً" (Maria & Dimitris, 2013: 441) كما يؤدي إلى التنافر بالتالي يؤدي إلى انخفاض الحافز للعمل والرخاء والالتزام في الأداء، مع الشعور بالإجهاد والإنكار وعدم الرضا وانفصال بين العاملين، مع شعور عالي للعاملين بأنه لا قيمة لهم وليس لديهم سيطرة على العمل (Tikici, etal, 2011: 105) بالتالي يمكن القول عندما تأتي التعليقات السلبية من الإدارات السفلى إلى الإدارات العليا أي من العاملين وليس من المدراء تعتبر أقل دقة وشرعية، وأكثر تهديداً "السلطة الفرد ومصداقيته .

خامساً: أسباب الصمت التنظيمي

تطلب منظمات الأعمال دائماً من عاملها وبشكل متزايد أخذ أسلوب المبادرة والتحدث وقبول المسؤولية بسبب المنافسة الكبيرة والحصول على الجودة في الأداء ومقابلة توقعات العاملين مما يعني هذا الحالة من عدم الثبات. ولكن هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الإفصاح من قبل العاملين عن آرائهم وأفكارهم للمنظمة وعدم تحمل المسؤولية وبالتالي حدوث سلوك سلبي تنظيمي متمثلاً بالصمت التنظيمي ، ومن أسباب عدم الإفصاح التي قد تكون أسباب فردية أو منظميه فالفردية كالثقافة الاجتماعية، أما المنظمة كالظلم في المنظمات وعدم العدالة (الإجرائية، التوزيعية، التفاضلية) السيطرة الإدارية ، قمع الصراخ، تقييمات الأداء، (Fapohunda, 2016: 86) ، وفيما يأتي توضيح أسباب الصمت التنظيمي :

١. الخوف من ردود الفعل السلبية للمدراء احد العوامل التي تسهم في خلق مناخ الصمت في المنظمة هو الخوف من كبار المدراء ومن تلقي نتائج سلبية.
٢. مجموعة من المعتقدات الضمنية التي قد تظهر في كثير من الأحيان للمدراء من خلال تجنب الإحراج أو التهديد أو الشعور بالضعف. فالمعتقدات الضمنية عامل مهم يكمن في جذور الصمت ، فهي مجموعة من المعتقدات التي غالباً ما يحملها المدراء ضمناً حول العاملين
٣. عدم الكفاءة بالتالي تجنب أي معلومة قد تثار حولها أسئلة .

٥. طبيعة الإدارة ، احد المعتقدات المهمة لدى العاملين وهي أنهم يكونوا مهتمين بالثقة وهم غير جديرين بالثقة من قبل المدراء

١. الصمت المدعور: صمت مكتسب سلبي إذ أن الأفراد العاملين يخافون من التحدث و يوافقون على الوضع الراهن ولا يرغبون بالتحدث كثيراً ولا يحاولون تغيير الظروف التنظيمية، فالتزام الصمت عن قصد وعدم المشاركة في التطورات والسبب في ذلك هو خوف الأفراد العاملين من ردود فعل سلبي قوي من المنظمة إضافة إلى اعتقادهم بأنه لا يحدث فرقاً " حتى ولو تحدثوا (Karacaoglu & Cingoz, 2008: 2)

٢. إذن يستند هذا النوع من الصمت إلى الخوف من الانتقام

٣. الصمت الهادئ: سلوك متعمد استباقي الذي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية وهو النقيض من الصمت المدعور، إذ انه يتضمن الوعي بالبدائل والنظر فيها ، يتبعها قرار واع لحجب الأفكار والمعلومات والآراء باعتبارها إستراتيجية شخصية في الوقت الحالي، إذ يتضمن الفرد بتقييم البدائل واتخاذ خيار واع للحجب لأية معلومة باعتبارها الخيار الأكثر أماناً" للفرد في تلك المرحلة الزمنية (Maria & Dimitris, 2014: 145) إذن هو سلوك واعى والرغبة في حماية الذات من خلال اختيار بديل الصمت ضد التهديدات.

٤. الصمت الاجتماعي: حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين في المنظمة ،فهو سلوك مقصود استباقي بشكل أساسي ضد الآخرين، الدافع وراء هذا الصمت مساعدة الآخرين وتنم من خلال حجب أفكار وآراء ومعلومات متعلقة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو للمنظمة، فهو صمت قائم على الإيثار والدوافع التعاونية ، فالفرد العامل لديه أولوية في الصمت ليست لصالح نفسه بل لعوامل خارجية مثل المنظمة أو زملائه (Vandyne, etal, 2003: 1376)

٥. الصمت الوقائي: هو قبول قرارات الإدارة العليا والاكتفاء بالصمت، واحد أهم أسبابه هو العلاقة الجيدة بين المنظمة والعاملين ، لذلك يفضل العاملون التزام الصمت بدلاً من إخبارهم ما هو خطأ في منظماتهم، لهذا لا يشارك العاملون الصامتون رأيهم في حل النزاع داخل المنظمة (Pinder & Harlos, 2001: 345)

رابعاً: اثار الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي سلوك ضار للغاية بالمنظمات ويسبب غالباً في مستوى متصاعد من عدم الرضا بين العاملين ،وقد يؤدي الى التغييب عن العمل ودورانهم وربما بسلوكيات أخرى غير مرغوب فيه (Erdog' an, 2018: 84) كما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتقليل الابتكار ويديم المشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي بالتالي الى خسائر مالية

العامل بأن المشرف لن يعاقبه بشكل مباشر وإنما من خلال عقاب غير مباشر بسبب صوته وحديثه عن أخطاء في العمل، فيميل العامل الى الصمت، لان العلاقات الإشرافية لها تأثير هائل على الأداء ومسارات العمل للعاملين وكذلك على مكانة المنظمة. اذ يشعر المدير/ المشرف بالتهديد من احتمال ان يعبر الفرد عن التنظيم بشكل اكبر ويشعر بالدفاعية ويخشى فكرة ان التزام الفرد عندما يكون مستواه عالي في الأداء ان لا يكون ملائماً مع مسؤوليته واستقلاليته في عمله، مما يزيد من التوترات المرتبطة بالعمل ويفضل التعليق سلباً على العاملين او إظهار سلوكيات اقل او أهداف غير واضحة فمثالية العامل قد لا يعكس ثقة المدير وقد يتم معاقبتهم بشكل مباشر او غير مباشر لكشفهم أخطاء العاملين وخاصة ذوي الخبرة والأكبر سناً" ، هذا النوع من السلوك يخلق مناخاً "صامتاً" ، (Sara، ٢٠١٢ : ١٢٧٣).

إذن من اجل بقاء المنظمات على قيد الحياة فإنها تحتاج الى أفراد يستجيبون لتحديات البيئة ولا يخافون من المشاركة وطرح الأفكار والآراء والمعلومات والمعارف، كما تمكنهم من الدفاع عن معتقداتهم، وللحصول على هذا الأمر لا بد من توفر قنوات الاتصال المفتوحة وأساليب التمكين . فصمت الفرد العامل واسع الانتشار ومتعدد الأبعاد ويمكن قياسه ويرتبط بشكل كبير بظواهر السلوك التنظيمية الهامة.

الجانب العملي

يتناول هذا المحور الاطار الميداني للبحث المتضمن تحليل وتفسير إجابات عينة البحث حول كل فقرة من فقرات متغيرات البحث الخاصة بالعدالة التنظيمية وأبعادها متمثلة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ،العدالة التفاعلية) ومتغير الصمت التنظيمي بإبعاده (الخوف من ردود الفعل السلبية،السلطة الرسمية ، دعم المدير على الصمت، نقص التواصل، دعم الإدارة العليا للصمت).

او لا" : وصف وتحليل لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة تحليل مستوى اهمية متغيرات البحث المتمثلة بالعدالة التنظيمية كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، من خلال استخدام ادوات التحليل الاحصائي متمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كالتالي:

تحليل و توصيف بيانات العدالة التنظيمية

يؤشر الجدول (٣) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية (٢,٠٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته

بالتالي لا للمناقشة مما يعكس هذا على سلوكيات سلبية للفرد العامل متضمنة الصمت التنظيمي.

سادساً: أبعاد الصمت التنظيمي

الصمت ظاهرة واسعة الانتشار في المنظمات ، ألا ان هناك القليل من الأدلة بشأن طبيعتها ومكوناتها ، كما أنها تقع في كل مكان () (Wageeh،١٤٩:٢٠١٦) : Maria&Dimitris,2014: 441

١. الخوف من ردود الفعل السلبية: الافتراضات النظرية ان حجم مشاركة العاملين للمعلومات والتحدث وتقديم التغذية الراجعة له وتقديم ثقة للعاملين جميعها أساليب تجعل من الفرد العامل قوة في تقديم الأفضل في الأداء وتحسينه، ولكن عندما يواجه العاملون العديد من أساليب المعارضة وعدم الاهتمام بأرائهم مع زيادة شعورهم بالخوف لتقديم معلومة اية معلومة خوفاً من ردود فعل سلبية من قبل المدراء كالعقوبة او توبيخ... الخ من أساليب سلبية لمواجهةهم يجعلهم عرضة لحجب اية معلومة او رائي او فكرة للمنظمة او للآخرين.

٢. دعم الإدارة العليا: دور الإدارة العليا في نجاح المنظمة من خلال توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة وتقليل مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل ، مناخ الثقة يقلل مشاعر التخوف (Weber&weber،٢٩٥،٢٠٠١) كما يمكن ان تسهم الإدارة العليا في تكوين مناخ الصمت حيث ان بعض المنظمات تمنع العاملين من قول ما يشعرون به او يعرفونه، فهذه الممارسات تزيد من مستويات الصمت داخل المنظمة (Morrisson& Miliken:٧١٩،٢٠٠٠).

٣. السلطة الرسمية : يزداد الصمت عندما يكون المدير في برج عالي (عاجي) يمنعها من رؤية الواقع الفعلي بسبب الافتقار للوصول الى معلومات ، او بسبب ترحيبه بالمعلومات الجيدة بدلاً من السلبية ، وقد يسمي المدير العاملين الذين يتحدثون بأنهم صانعي المشاكل (Milken,etal،١٤٥٧:٢٠٠٣).

٤. عدم وجود فرص للاتصال: من أهم وظائف الاتصال أنها توفر للعاملين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لأنها تمثل متنفساً للتعبير عن المشاعر والاتجاهات ووسيلة مهمة لتلبية الاحتياجات ، فعدم وجود الاتصال يخفض من مستوى التفاعل ونقل المعلومات بالتالي حدوث حالة من الصمت تجاه تقديم اية معلومة تهم العمل او المنظمة (Robbius&Judge،٢٠٠٣: ٥٦).

٥. دعم المشرف على الصمت : هذا السلوك يخلق مناخاً مصغراً من الصمت على مستوى القسم الذي يعمل فيه، اذ لا يثق

(٢) ليرسخ ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة لمتغير المستقل اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (٠,٧١٩) ، والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير ، اذ يوضح الجدول (٣) عدم اتفاق اكثر من نصف افراد عينة البحث على فقرات المتغير المستقل العدالة التنظيمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (٢٩%) ومنه نستدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة غير مقتنعين بالإجراءات والسلوكيات التي تستخدمها ادارة المنظمة في تعاملاتها مع الافراد العاملين من حيث توزيع المهام والواجبات او المكافآت عليهم ، ولكن بنسب متفاوتة نوع ما ، اذ توزعت نسب الاتفاق نحو ابعاد العدالة التنظيمية بين اعلى مستوى اجابه حققه البعد(العدالة التوزيعية) بنسبة اتفاق (٣٦%) بوسط حسابي(٢,٠٩٢) وانحراف معياري(٠,٧٨٢) ، في حين جاء بعد العدالة التفاعلية بالمرتبة الثانية(٢٦%) بوسط حسابي(٢,٠٢٦) وانحراف معياري

(٠,٦٩٥) وبعد العدالة الاجرائية ثالثا بنسبة (٢٤%) بوسط حسابي(٢,٠٠٢) وانحراف معياري(٠,٦٨١) ، كما اوضح الجدول(٣) مدى توفر أي بعد من ابعاد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث من خلال معامل الاختلاف وتبين ان بعد (العدالة الاجرائية) حقق ادنى قيمة لمعامل الاختلاف (٣٤,٠٣%) وهذا يدل على ان بعد العدالة الاجرائية هو اكثر الابعاد توفرا في ميدان المبحوث من ابعاد العدالة التنظيمية ، وبلغت اعلى قيمة لبعد (العدالة التوزيعية) في الميدان المبحوث (٣٧,٤٢ %) وهذا يدل على ان بعد العدالة التوزيعية غير متوفر بالميدان المبحوث بما يرجح عدم اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات العدالة التنظيمية ، أي بمعنى وجود اخفاق في تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وكما يظهر ذلك جليا في الجدول (٣).

جدول(٣) توصيف العدالة التنظيمية

البعد	نسبة الاتفاق%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
العدالة التوزيعية	36	2,092	0,782	37,42
العدالة التفاعلية	26	2,026	0,695	34,32
العدالة الاجرائية	24	2,002	0,681	34,03
العدالة التنظيمية	29	2,04	0,719	35,25

والخاص بالعدالة التوزيعية يظهر ان الفقرة (٢X) حققت على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٣٣,٩٧%) ويعكس ذلك ان توزيع الحوافز على العاملين يكون بحسب الاستحقاق ويتم توزيعها على العاملين كلا حسب استحقاقه هذا يخلق حالة من الثقة بين العاملين والمنظمة ، في حين حصلت الفقرة ((١X) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٤٢,٦١%) مما دل على ان العاملين في المنظمة المبحوثة يشعرون بأن واجباتهم وأعباء العمل غير مناسبة وإنهم يتحملون تلك الواجبات ما يزيد عن قدراتهم وإنهم يبذلون جهودا اضافية في الاداء ، وتظهر نتائج التحليل ان عينة البحث تتجه نحو الاتفاق بنسبة (٣٦%) وهذا يعني ادارة المنظمة المبحوثة لا تسلك سلوك المساواة وتكافؤ الفرص في توزيع الادوار او المكافآت بين الافراد العاملين او بين الادارات داخل المنظمة المبحوثة ،فأن فرصة تكافؤ الفرص والمساواة تشجع على زيادة الاداء للفرد مع زيادة التنام بين مجموعات العمل وبهذا يخلق جوا من الثقة بين الفرد العامل والمنظمة.

- العدالة التوزيعية: يظهر الجدول (٤) ان الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية سجل (٢,٠٩٢) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٢) ليرسخ ذلك مستوى الاهمية لإجابات عينة البحث على فقرات بعد العدالة التوزيعية تم الاتفاق على اغلبها وبانحراف معياري يبلغ (٠,٧٨٢) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى اتفاق والذي حققته الفقرة (٤X) بوسط حسابي (٢,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٨٣٦) هذا يدل على ان نتائج العدالة التوزيعية تؤثر على أداء وأفكار وتصرفات الافراد العاملين حول اداءهم المنظمي كما لها تأثير على مباشر على مدى التزامهم تجاه منظماتهم ومساهماتهم في تقديم الافضل ، بينما اوضحت الفقرة (٣X) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٩٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٨٥) وتدل الاجابة ان الادارة لا تقدم امتيازات متماثلة في جميع مستويات الادارات الاخرى اذ تظهر ان هنالك نوع من التمييز في تقديم المكافآت والامتيازات بين الادارات داخل المنظمة الواحدة ، ، في حين اظهر جدول (٤) ان معامل الاختلاف

جدول (٤) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العدالة التوزيعية

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X1	57	46	24	19	44	35	0,894	42,61	70,13
X2	38	30	61	49	21	21	0,711	33,97	69,87
X3	25	20	66	53	27	27	0,685	35,58	64,27
X4	62	49	31	25	26	26	0,836	37,35	74,67
مجموع كلي	36	37	27	27	69,73	37,42	0,782	2,092	27

(اذ تظهر الاجابات ان الافراد العاملين لديهم شعور منخفض بان القرارات الادارية تطبق على العاملين جميعهم بدون استثناء ، في حين اظهر جدول (٥) ان معامل الاختلاف والخاص بالعدالة الاجرائية يظهر ان الفقرة (٦X) حققت على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٢٨,٤٤ %) ويعكس ذلك ان الاجراءات الادارية لديها درجة مقبولة من الانصاف في تطبيقها ، في حين جاءت الفقرة ((٨X) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٣٨,٥٥ %) مما دل على ان المنظمة المبحوثة لا تسعى بصورة مستمرة الى جمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرارات، بالتالي فان نتائج التحليل لبعده العدالة الاجرائية تظهر ان (٢٤ %) من العينة المبحوثة متفقة على هذا البعد. ما يعكس هذا ان العدالة الاجرائية لها تأثير نفسي على الفرد وسلبي على مستويات الاداء وطرحه المبادرات نحو الاداء الافضل.

- العدالة الاجرائية : يوضح الجدول(٥) ان الوسط الحسابي للعدالة الاجرائية سجل (٢,٠٠٢) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٢) ليرسخ ذلك مستوى اجابات عينة البحث على فقرات العدالة الاجرائية والاهمية لها، وبانحراف معياري يبلغ

(٠,٦٨١) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى اتفاق والذي حققته الفقرة (٦X) بوسط حسابي (٢,١٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦١٤) هذا يدل على ان الاجراءات الادارية تتسم بالانصاف وتسهم في زيادة فرص التطوير والتقدم والترقي لارتباطه الكبير بالقرارات المتخذة تجاه العاملين ، بينما اوضحت الفقرة (٥X) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٩١٢) وانحراف معياري (٠,٦٠٩)

جدول (٥) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العدالة الاجرائية

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X5	18	14	78	63	29	23	0,609	31,87	63,73
X6	35	28	75	60	15	12	0,614	28,44	72
X7	33	26	56	45	36	29	0,745	37,73	65,87
X8	33	26	54	44	38	30	0,755	38,55	65,33
مجموع كلي	24	53	27	27	66,73	34,03	0,681	2,002	23

حول القرارات التي يتخذها والتي بالأخص تلامس اعمالهم مباشرة مما يعكس هذا على قدرة على فهم القرارات والعمل بها ونجاح الاداء، ، في حين اظهر جدول (٦) ان معامل الاختلاف والخاص بالعدالة التفاعلية يظهر ان الفقرة (٩X) حققت على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٢٧,٥٤ %) ويعكس ذلك ان القرارات الادارية قد تتخذ مع توفير درجة من التفسير لها، في حين جاءت الفقرة ((١٢X) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٤٣,٧٠ %) مما دل على ان المدير لا يتمتع بشئ من النزاهة عند حل وحسم لبعض النزاعات بين العاملين ، بالتالي فان نتائج التحليل لبعده العدالة التفاعلية تظهر ان (٢٦ %) من العينة المبحوثة متفقة على هذا البعد. ما يعكس هذا ان العدالة التفاعلية لها اعتبارات هامة في بيئة العمل ويعود ذلك الى تأثيرها المباشر والواضح على العدالة من عدمها على حد سواء.

- العدالة التفاعلية : اظهر الجدول (٦) ان الوسط الحسابي للعدالة التفاعلية سجل (٢,٠٢٦) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٢) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات عينة البحث على فقرات العدالة التفاعلية وبتحرف معياري يبلغ (٠,٦٩٥) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى اتفاق والذي حقته الفقرة (١١X) بوسط حسابي (٢,٠٩٦) وبتحرف معياري (٠,٦٨٨) وتدل اتفاق العينة على ان المدير المباشر يحرص على اشاعة روح التعاون في العمل لما له تأثير مباشر على سير الاعمال ، بينما اوضحت الفقرة (٩X) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,١٠٤) وانحرف معياري (٠,٥٧٩) اذ تظهر الاجابات ان المدير المباشر عند اتخاذه القرار لا يسعى الى اجراء توضيح

جدول (٦) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحرف المعياري لبعده العدالة التفاعلية

رمز الفقرة	اتفاق		محايد		لا اتفق		الانحرف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X9	28	22	82	66	15	12	0,579	27,54	70,13
X10	36	29	65	52	24	19	0,688	32,87	69,87
X11	39	31	59	47	27	22	0,723	34,50	69,87
X12	29	23	43	34	53	43	0,790	43,70	60,27
مجموع كلي		26		50	30	24	0,695	34,32	67,53

2- تحليل وتوصيف بيانات الصمت التنظيمي
يظهر الجدول (٧) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي (١,٨٢٩) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (٢) ليرسخ ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة لمتغير المستقل اتجهت نحو عدم الاتفاق ، وبتحرف معياري سجل (٠,٧٤٤) ، والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير ، اذ يوضح الجدول (٧) عدم اتفاق افراد عينة البحث على فقرات المتغير المستقل الصمت التنظيمي بنسبة مرتفعة اذ بلغت نسبة الاتفاق (٢٢ %) ومنه نستدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يسلكون سلوكا " سلبيًا " فهم لا يرغبون بالتحدث كثيرا ولا يحالون طرح افكارهم وأرائهم فهم يلتزمون بالصمت عن قصد ولأسباب عديدة، ومن تلك الاسباب منها ما جاء بنسبة منخفضة والأخر مرتفعة ، اذ توزعت نسب الاتفاق نحو ابعاد الصمت التنظيمي بين اعلى مستوى اتفاق حققه البعد (دعم الادارة للصمت) بنسبة اتفاق (٢٤ %) بوسط حسابي (١,٨٦٨) وانحرف معياري (٠,٧٦١) ، في حين جاء بعد العدالة (السلطة،

دعم المدير المباشر للصمت، نقص التواصل) في نفس المرتبة الثانية (٢٣ %) بوسط حسابي (١,٨٦٨) (١,٨٦٤) (١,٨٣٣) على التوالي وانحرف معياري (٠,٧٥١) (٠,٧٥١) (٠,٧٦٦) على التوالي وبعده (الخوف) ثالثا بنسبة (١٦ %) بوسط حسابي (١,٧١٤) وانحرف معياري (٠,٦٩٣) ، كما اوضح الجدول () مدى توفر أي بعد من ابعاد الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث من خلال معامل الاختلاف وتبين ان بعد (السلطة) حقق ادنى قيمة لمعامل الاختلاف (٤٠,١٩ %) وهذا يدل على ان بعد السلطة هو الاكثر الابعاد توفرا " في ميدان المبحوث من ابعاد الصمت التنظيمي ، في حين تلعب اعلى قيمة لبعده (نقص التواصل) في الميدان المبحوث اذ بلغت قيمته (٤١,٨٠ %) وهذا يدل على انقوص التواصل غير متوفر بالميدان المبحوث بما يرجح عدم اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات الصمت التنظيمي ، أي بمعنى توفر جو سلبي في حدوث افكار جديدة وعرض المواهب والمشاركة في المعلومات مما يعكس في توفر مناخا مهيئا للصمت.

جدول (٧) توصيف ابعاد الصمت التنظيمي

البعد	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاختلاف
دعم الادارة العليا للصمت	24	1,868	0,761	40,74
السلطة الرسمية	23	1,868	0,751	40,19
دعم المدير المباشر للصمت	23	1,864	0,751	40,31
نقص التواصل	23	1,833	0,766	41,80
الخوف من ردود الفعل السلبية	16	1,714	0,693	40,53
الصمت التنظيمي	22	1,829	0,744	40,714

حول بعد السلطة، وقد توزعت اجابات عينة البحث حول فقرات البعد حول اعلى اتفاق وادنى، وحققت الفقرة (٨X) (على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي(٢,٠٤٨) وانحراف معياري(٠,٧٠٠) والى تظهر الفقرة ان المدير المباشر لعينة البحث يقبل الاعتذار من العاملين ولكن بصعوبة عندما يرتكبون اخطاء او اهمال في عملهم، في حين جاءت الفقرة (٩X) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي يبلغ (١,٨١٦) بانحراف معياري (٠,٧٣٣) وترسخ الاجابة ان المدير المباشر لعينة البحث لا يوجه العاملين الى الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها عند حل مشكلات العاملين، كما اوضح جدول(٨) معامل الاختلاف نحو اعلى نسبة وأدناها فقد جاءت الفقرة (٦X) على اعلى نسبة اذ بلغت (٤٧,٦٣%) وتدل الاجابة ان المدير المباشر لعينة البحث لا يعتمد على السلطة الرسمية في التأثير على العاملين ، في حين جاءت الفقرة (٧X) على ادنى نسبة اذ بلغت (٣٤,٣٣%) مما يدل على ان مديرهم المباشر لعينة البحث يعتمد على اسلوب العقاب والتهديد لتوجيه سلوك العاملين، بالتالي تظهر لنا نتائج التحليل ان نسبة اتفاق عينة البحث على بعد السلطة الخاص بمتغير الصمت التنظيمي بلغت (٢٣%) مما دل ذلك ان عينة البحث تفتقر الى فرص التواصل مع مدراء هم المباشرين نتيجة عدم التطابق بين الاجراءات وحاجاتهم للتعبير عن مخاوف العمل مما يعكس ذلك سلوكا "نفسيا" سلبيا يحدث حالة من التوتر ونقص فرص التواصل فإنهم يفضلون ان يبقوا صامتين.

- دعم المدير المباشر للصمت: توضح نتائج التحليل والتي ظهرت في الجدول (٨) ان بعد دعم المدير المباشر للصمت ان الوسط الحسابي سجل (١,٨٦٤) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يعكس اجابات عينة البحث حول بعد دعم المدير المباشر للصمت بانحراف معياري يبلغ (٠,٧٥١)، وقد تفاوتت اجابات عينة البحث حول نسب الاتفاق بين اعلى نسبة وأدناها فجأت الفقرة (١٢X) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي(١,٨٨٨) وانحراف معياري(٠,٨٥٣) وتغنى هذه الفقرة

- الخوف من ردود الفعل السلبية: يظهر الجدول(٨) والخاص بأبعاد الصمت التنظيمي ان الوسط الحسابي لبعد الخوف بلغت قيمته (١,٧١٤) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (٢) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات عينة البحث على بعد الخوف ، وبانحراف معياري يبلغ (٠,٦٩٣) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى اتفاق والذي حققته الفقرة (٢X) بوسط حسابي (٢,٠٠٨) وبانحراف معياري(٠,٧٧٧) وتدل اتفاق العينة على انهم يحرصون على عدم ابلاغ مديرهم المباشر بمشاكل العمل وهذا ما يؤثر على سير العمل ونجاحه ، بينما اوضحت الفقرة (٥X) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٤٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٤٦) اذ تظهر الاجابة ان الافراد العاملين لا يلتزمون الصمت فيما بينهم خوفا من قطع العلاقات مع بعضهم البعض كما انهم يحرصون على الحديث وطرح الافكار فيما بينهم في جميع امور العمل ، في حين اظهر جدول (٨) ان معامل الاختلاف والخاص ببعد الخوف يظهر ان الفقرة (٥X) حققت على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٣٧,٥٢%) يعكس هذا ان الافراد العاملين قد يحاولون تجنب الحديث في بعض الحيات حول امور العمل خوفا من حدوث بعض المشاكل مع بعضهم، في حين جاءت الفقرة ((٣X) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٤٦,٠٧%) مما دل على ان الافراد العاملين يفضلون التزام الصمت لتجنب النزاعات والخلافات مع المدير ، بالتالي فان نتائج التحليل لبعد الخوف تظهر ان (١٦%) من العينة المبحوثة متفقة على هذا البعد. ما يعكس هذا ان لبعد الخوف تأثير كبير على الافراد العاملين في طرح افكارهم وآراءهم حول العمل وقراراته مما يخلق مناخا "مشجعا" للصمت.

- السلطة الرسمية : يبين جدول(٨) ان الوسط الحسابي لبعد السلطة سجل(١,٨٦٨) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ(٢) بانحراف معياري يبلغ(٠,٧٥١) ليعكس اجابات عينة البحث

تضمنت اعلى نسبة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٤٥,٠٧ %) مما دل على ان ادارة المنظمة لا تقوم بأخبار الافراد العاملين بالمشاكل والقضايا المهمة للمنظمة ، كما ان نسبة الاتفاق لهذا البعد جاءت بنسبة (٢٣ %) ويظهر لنا ان نقص التواصل بين الادارات والأقسام فيما بينهم او ضعف التواصل مع الادارة وعدم اعلامهم بمشاكل المنظمة والعمل تعطي فرصة للأفراد العاملين ان يلتزموا بالصمت تجاه المنظمة التي يعملون بها.

- دعم الادارة العليا للصمت: يظهر الجدول (٨) بيانات لبعد دعم الادارة للصمت وسجل وسط حسابي للبعد بقيمة (١,٨٦٨) وهو ادنى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (٢) بانحراف معياري (٠,٧٦١) ليسجل مدى اهمية اجابات عينة البحث حول فقرات البعد، وجاءت الفقرة (٢٣X) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٩٥٢) بانحراف معياري (٠,٧٦٠) وتشير الاجابات الى ان ادارة المنظمة لا تميل الى مناقشة جادة لأراء ومقترحات الافراد العاملين تجاه العمل ، في حين الفقرة (٢١X) جاءت بأدنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٩٣٦) وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٠٤) تعكس الفقرة ان الادارة المنظمة تعتقد ان دورها يقتصر على تنفيذ التعليمات ، كما بين الجدول (٨) ان معامل الاختلاف للفقرة (٢١X) حقق ادنى نسبة اذ بلغ (٣٦,٣٧ %) والذي يؤكد ان ادارة المنظمة ترى ان دورها يقتصر فقط على تنفيذ التعليمات ، بينما جاءت الفقرة (٢٥X) على اعلى نسبة لمعامل الاختلاف اذ بلغ

(٥٠,٠٢ %) وتدل النسبة ان الافراد العاملين داخل المنظمة يشعرون بالراحة عندما تتشارك ادارة المنظمة في حل مشاكلهم الشخصية، وجاءت نسبة الاتفاق لبعد دعم الادارة للصمت (٢٤ %) فعندما يشعر الافراد العاملين ان الادارة داخل المنظمة لا تعبر عن آراءهم ومقترحاتهم وغير مشجعة على ذلك مما يؤدي الى حدوث تنافر معرفي وعدم الثقة بالإدارة بالتالي فقدان السيطرة على الوضع مما يؤدي الى التزام الصمت.

بأن المدير المباشر لا يهتم بأية معلومة سلبية عن أداء العاملين، وجاءت الفقرة (١٤X) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١,٩١٢) وبانحراف معياري يبلغ (٠,٦٤٧) دلت الاجابات على الفقرة ان المدير المباشر لعينة البحث يهتم بالمصادر المعلوماتية المتعلقة بأداء العاملين ، كما اوضح الجدول (٨) ان نسبة معامل الاختلاف للفقرة (١٤X) حصلت على ادنى نسبة اذ بلغت (٣٣,٨٨ %) وتشير الى ان المدير المباشر لعينة البحث لديه نسبة من الاشتباه في المصادر المعلوماتية الخاصة بأداء الافراد العاملين، كما جاءت الفقرة (١٥X) على اعلى نسبة اذ بلغت (٤٥,٧٥ %) تظهر الفقرة ان المدير المباشر لا يرى هنالك فروق في الآراء الخاصة بمشاكل العمل . ويمكن ان نلاحظ ان نسبة اتفاق عينة البحث على بعد دعم المدير للصمت جاءت بنسبة (٢٢ %) مما قد يدل على ان عينة البحث قد لا يتشاركون بالمعلومات السلبية مع مدراءهم خوفا من ردود الفعل السلبية للمدير او ان آراءهم غير مجدية او لا تقدر بالتالي فانهم يجربون تلك الافكار والآراء ويظهر مشجع على الصمت.

- نقص التواصل: يبين الجدول (٨) ان الوسط الحسابي لبعد نقص التواصل سجل (١,٨٣٣) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (٢) بانحراف معياري (٠,٧٦٦) ويعكس هذا اجابات عينة البحث حول هذا البعد ، وسجلت الفقرات اعلى وادنى نسبة اتفاق، اذ حصلت الفقرة (٢٠X) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٢,١٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٨٠) والتي تعكس ان ادارة المنظمة تهتم بعقد اجتماعات لمناقشة مشاكل المتعلقة بالعمل، في حين جاءت الفقرة (١٦X) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي

(١,٧٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٠٢) تظهر الفقرة انه لا يوجد تبادل معلومات بين الادارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، كما يوضح الجدول ان ادنى نسبة لمعامل الاختلاف جاءت خاصة بالفقرة (٢٠X) اذ بلغ معامل الاختلاف (٤٠,٤٦ %) والذي قد يظهر ان ادارة المنظمة المبحوثة تهتم بعقد اجتماعات لطرح مشاكل العمل ومناقشتها، في حين تبين ان الفقرة (١٨X)

جدول (٨) يوضح اجابات عينة البحث والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي

المتغير الخوف من ردود	رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
	X1	34	27	45	36	46	37	41,88	63,47
	X2	38	30	50	40	37	30	38,73	66,93
فعل سلبية	X3	21	17	38	30	66	53	46,07	54,67
	X4	6	5	56	45	63	50	38,14	51,47
	X5	3	2	51	41	71	57	37,52	48,53

مجموع كلي										
57,01	40,53	0,693	1,714	46	38	16				
المتغير السلطة الرسمية	رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
	X6	25	20	33	26	67	54	0,792	47,63	55,47
	X7	33	26	64	52	28	22	0,700	34,33	68
	X8	35	28	61	49	29	23	0,716	35	68,27
	X9	24	19	54	43	47	38	0,733	40,41	60,53
	X10	30	24	37	30	58	46	0,811	45,71	59,20
مجموع كلي										
62,29	40,19	0,751	1,868	37	40	23				
المتغير دعم المدير	رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
	X1	22	18	64	51	39	31	0,687	36,91	62,13
	X12	39	31	33	26	53	43	0,853	45,23	62,93
	X13	22	18	56	44	47	38	0,718	39,91	60
	X14	21	17	72	57	32	26	0,647	33,88	63,73
	X15	37	30	33	26	55	44	0,849	45,75	61,87
مجموع كلي										
62,13	40,31	0,751	1,864	36	42	22				
المتغير نقص التواصل	رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
	X16	18	14	54	44	53	42	0,751	40,84	57,33
	X17	20	16	51	41	54	43	0,702	41,82	57,60
	X18	23	18	41	33	61	49	0,722	45,07	56,53
	X19	28	22	50	40	47	38	0,764	41,27	61,60
	X20	58	47	28	22	39	31	0,762	40,46	72,53
مجموع كلي										
61,12	41,80	0,766	1,833	41	36	23				
المتغير دعم الادارة العليا للصمت	رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
	X21	27	22	63	50	35	28	0,704	36,37	64,53
	X22	29	23	53	43	43	34	0,753	39,92	62,93
	X23	33	26	53	43	39	31	0,760	38,96	65,07
	X24	30	23	53	43	42	34	0,755	39,70	63,47
	X25	29	23	25	20	71	57	0,832	50,02	55,47

62,29	40,74	0,761	1,868	0,36 8	39	24	مجموع كلي
-------	-------	-------	-------	-----------	----	----	--------------

زيادة الاهتمام لإدارة المنظمة المبحوثة بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة سيسهم وبشكل ايجابي بتقليل حالات الصمت التنظيمي وارتفاع نسبة المشاركة بالأراء والمقترحات حول العمل وبشكل افضل . وبهذا تتحقق الفرضية الاولى والتي تنص على انه " توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي.

ثانيا- العلاقة والتأثير للعدالة التنظيمية والصمت التنظيمي: بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة تم اعداد الجدول (٩) الذي يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ، وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٣٥٥) . وتشير هذه النتيجة الى ان

جدول (٩) يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		معامل الارتباط	العدالة التنظيمية الصمت التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β		
0,014	3,84	5,050	0,13	0,433 *(4,224)	46,788 *(9,801)	0,355 *(4,211)	العلاقة والتأثير

٢ . العلاقة بين العدالة الاجرائية والصمت التنظيمي: يشير الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين العدالة الاجرائية والصمت التنظيمي اذ بلغت (٠,٣٥٢) ، مما يظهر قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين العدالة الاجرائية والصمت التنظيمي.

٣ . العلاقة بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي: يبين الجدول (١٠) علاقة الارتباط بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي اذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٤٠٤) مما يعكس قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي.

t=1.960 , N=125 , df=(1,123) , p≤0.05

ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين انواع العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نوع من أنواع العدالة المنظمة والصمت التنظيمي بابعاده مجتمعة وكالاتي :

اولاً: "علاقة الارتباط

١ . العلاقة بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي: يوضح الجدول (١٠) علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي بعلاقة ارتباط قوية ومعنوية اذ بلغت (٠,٣١٦) ، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي.

جدول (١٠) معامل الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	المتغير المعتمد
معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0,316	العدالة التوزيعية
0,352	العدالة الاجرائية
0,404	العدالة التفاعلية
0,355	المؤشر الكلي

N=125 P≤ 0,05

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

(١٢%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٤,٣٣٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١,١٢٣) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٠,٠٣٤) وهي اقل من (٠,٠٥).

● تأثير العدالة التفاعلية في الصمت التنظيمي: تشير معطيات الجدول (١١) ان هنالك تأثير تمارسه العدالة التفاعلية في الحد من الصمت التنظيمي اذ بلغ معامل التحديد R^2 (٠,١٦) وهي اشارة الى ان العدالة التفاعلية تفسر نحو (١٦%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥,٠٠٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١,١٢٣) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥).

● تأثير العدالة التوزيعية في الصمت التنظيمي : تشير معطيات الجدول (١١) ان هنالك تأثير تمارسه العدالة التوزيعية في الحد من الصمت التنظيمي اذ بلغ معامل التحديد R^2 (٠,١٠) وهي اشارة الى ان العدالة التوزيعية تفسر نحو (١٠%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥,٠٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١,١٢٣) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٠,٠٠٣) وهي اقل من (٠,٠٥).

● تأثير العدالة الاجرائية في الصمت التنظيمي: تشير معطيات الجدول (١١) ان هنالك تأثير تمارسه العدالة الاجرائية في الحد من الصمت التنظيمي اذ بلغ معامل التحديد R^2 (٠,١٢) وهي اشارة الى ان العدالة الاجرائية تفسر نحو

جدول (١١) تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي

sig	F	β^1	B^0	R^2	المتغير المعتمد
	المحسوبة				المتغير المستقل
0,003	5,004	(4,080) *	(15,068) *	0,10	العدالة التوزيعية
0,034	4,338	(4,582) *	(10,913) *	0,12	العدالة الاجرائية
0,005	5,002	(4,582) *	(12,206) *	0,16	العدالة التفاعلية

بالجوانب التفاعلية بين الادارة والعاملين او بين العاملين انفسهم مع الاهتمام بأسلوب توزيع الموارد او المهمات على العاملين بشكل عادل فهذا يخلق جواً من المشاركة والاهتمام بالأداء.

٤. اشارت نتائج التحليل الاحصائي تبين في مستوى وجود ابعاد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث، اذ كان لبعد العدالة الاجرائية البعد الاكثر توفراً في الميدان المبحوث في حين كان لبعد العدالة التوزيعية الاقل توفراً .
٥. تعكس نتائج التحليل الاحصائي ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تقدم الامتيازات بصورة عادلة بين اقسام وإدارات المنظمة ككل ، هذا ما يخلق جواً من انعدام الثقة وعدم الالتزام.
٦. بين التحليل ان ادارة المنظمة لا تطبق القوانين والقرارات الادارية على العاملين بصورة عادلة فهناك نوع من التمييز بين تطبيقها وقد تستثني آخرين منها مما يعني عدم قبول الوضع الراهن للعاملين وعدم الاقتناع به بالتالي يولد سلوكاً عاطفياً "سلبياً" كالاستياء او المعارضة وينعكس بالصمت.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- وفق سياقات التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :
١. اظهرت النتائج أن متى ما توفرت العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث انخفض الصمت التنظيمي لدى العينة المبحوثة جاء ذلك من خلال علاقة الارتباط المعنوية بين المتغيرين الأمر الذي يشير إلى أنه طرح الافكار والآراء والمشاركة في المنظمة هو نتيجة لتطبيق العدالة التنظيمية.
 ٢. تبين ان العدالة التنظيمية لديها تأثيراً معنوياً على الصمت التنظيمي ، فمن خلال تحقق العدالة التنظيمية يكون للأفراد العاملين القدرة على احداث تغييرات وتجاوز الصمت التنظيمي.
 ٣. بينت النتائج التحليل ان بعدي (العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) الأبعاد الاكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وهذا يفسر لنا على ضرورة الاهتمام

٦. افساح المجال للأفراد العاملين ولو بمساحة محدودة لاتخاذ القرارات فهذا سيشعر الفرد العامل بذاته وان العمل الذي يقوم به قد يقوده الى مستقبل يرغب به.
٧. اعطاء مزايا للأفراد العاملين وفقا لاداءهم واقترحاتهم تعطيهم فرصا للنمو والتعلم .
٨. ضرورة فهم مهمة ادارة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها الى الافراد العاملين لتنظيم سلوكهم المستقبلي ،فهذا سيساعدهم ان ينتقدوا أي انحراف ضد الاهداف ويؤدي الى شعورهم بالمسؤولية والالتزام والتعبير عن ارائهم.
٩. يجب على ادارة المنظمة الاهتمام بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة على النهوض والنجاح وهي، كسر الصمت وسماع اصوات العاملين ، توسيع العلاقات، تقبل واستخدام افكارهم الابداعية.

المصادر

- Dan, Jun, w. and Jiu-cheng. (2009). morganizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company”.(1999), “Why not empowerment?”. Business and Economic
- Weber, P. and Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organisational change“. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, pp: 291-300
- Martinson, B.C., Anderson, M.S., Crain, A.L. and De Vries, R. (2006). Scientists’ Perceptions of Organizational Justice and Self-Reported Misbehaviors. Journal of Empirical Research and Human Research Ethics, 1 , PP: 51-66.
- Morrison E, and Milliken F., (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. Acad. Manage. Rev.v: 25 N:(4) PP:706-725
- Robbins, S and Judge, T. (2013). Organizational Behavior, Pears Education, Prentice Hall, New Jersey. Robert P., (1983). Brodard et Taupin, Paris. France.
- Ozdemir, L., Sarioglu and Ugur, S. (2013). The evaluation employees“ organizational voice

٧. توضح نتائج التحليل ان هنالك اختلاف في نسب القبول لأبعاد الصمت التنظيمي لدى الافراد العاملين ، اذ حصل بعد دعم الادارة للصمت على اعلى نسبة اتفاق و يليه الابعاد السلطة، نقص التواصل، دعم المدير المباشر واخيرا" الخوف.
٨. تظهر النتائج الى ان هنالك نقص في التواصل بين الادارات والأقسام المختلفة وهذا ما يتبعه قرار بحجب الافكار والآراء والمعلومات باعتبارها إستراتيجية شخصية تضمن الحماية للفرد العامل.
٩. النتائج تشير الى ان الافراد العاملين يميلون الى الصمت وعدم الافصاح عن اية فكرة او معلومة خوفا" من انقطع علاقاتهم مع زملائهم في العمل وينعكس بحدوث مشاكل وأزمات داخل العمل الواحد والمنظمة الواحدة.
١٠. تشير نتائج ان ادارة المنظمة تعتقد ان دورها يقتصر على تطبيق وتنفيذ التعليمات في كون دورها ابعد من هذا اذ يكمن في قدرتها على احداث مؤامة وانسجام بين العاملين انفسهم او مع الادارة نفسها لخلق مناخ من التعاون والمشاركة في الآراء والأفكار وينعكس هذا الامر فيما بعد بالاداء المتميز.

التوصيات

١. ضرورة قيام ادارة المنظمة بوضع برامج خاصة تفسح المجال امام الافراد العاملين لتقديم مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم خدمة للمنظمة، مع فسح المجال لتقديم اية تعليقات ومدخلات لتحسين تلك المقترحات وربطها بالمكافآت لغرض التشجيع.
٢. يجب ان يكون هنالك فرص للاتصال بين الادارة والأفراد العاملين اضافة الى قنوات الاتصال الرسمية لنقل الافكار والمقترحات من الادنى الى الاعلى بحيث يمكن التعبير عن ارائهم بسهولة، اذ يؤدي ذلك الى زيادة مشاعر التقدير والاحترام والانسجام المعرفي ويزيد حالات الرضى والالتزام.
٣. تشجيع ادارة المنظمة للأفراد العاملين عن التحدث عن مشاكل العمل التنظيمية مع تأكيدها ان الافراد العاملين يستخدمون معلوماتهم وأفكارهم لصالح المنظمة. وإشعارهم بالمشاركة العاطفية والعقلية وعدم السماح للخوف ان ينتابهم.
٤. يجب على ادارة المنظمة ان تتفاعل مع اية معلومات وان لا ينكرو او يتجاهلوا تعليقات العاملين وافكارهم. وانما اخذها على محمل الجد.
٥. اهتمام ادارة المنظمة بحقوق العاملين والاستماع الى اصواتهم فهي خطوة ايجابية نحو بناء الثقة وزيادة درجة الولاء والدعم التنظيمي.

- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. 7.Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 155
- Erdogan, B., Liden, R.C. and Kraimer, M.L. (2006). The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49, 395-406. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>.
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp: 1389- 1404
- Maria Vakola , Dimitris Bouradas , Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. The Emerald Research Register for this journal is available at www.emeraldinsight.com/researchregister.2 014
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, Vol: 40 No: 6, pp:1359-1392.
- Fapohunda,TinukeM, Gender. (2016). Voice and Silence: Strategies for Hnclusion of Female Employees. *Society For Science and Education,Archives of Business Research*,V:4,N:1,pp:55-66.
- Sara NiKmaram,Hamideh Gharibi Yamchi,Samereh Shojaii,Maryam Ahmadi and Seyed Mehdi.(2012). Study on Relationship Between Organization Silence and Commitment . *World Applied Sciences Journal* ,V 17, N:10 , pp:1271-1277
- and silence perceptions in terms of demographic characteristics: A study in public and private sector. v: 27 N; (1),PP: 257-281
- Bogosian , Robert.(2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of mployee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings", The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University
- Chodratollah Bagheri,Reihaneh Zarei,MojtabaNik .(2012). Aeen,ORGANIZATIONAL sILENCE(BASIC ONCEPTS CAND ITS DEVELOPMENT FACTORS,IDEAL TYPE OF management,v:1,n:1,PP:47-58.
- Bogosian, Robert .(2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings", The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University" .
- Pinder, C.C. & Harlos, K. .(2001). PEmployee silence: Quiescence and acquiescence as responses perceived injustice", *Research in Personnel*,20,PP : 331-369, and *Human Resources Management*,
- Beheshtifar M., Borhani H., and Moghadam, M., (2012). Destructive role of employee silence in organizational success *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11) (2012), pp: 275–282.
- Milliken F, Morrison E, and Hewlin P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.*V: 40 N:(6), PP:1453-1476

- ORGANIZATIONAL SILENCE ON WORK ALIENATION, The Journal of International Social Research, V: 11, N, 59, PP: 984-993.
- Byrne, Z.S. and Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. In: Cropanzano, R., Ed., Justice in the Workplace: From Theory to Practice, Vol: 2, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, PP: 3-26.
- Urmila Rani Srivastava. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals, American Journal of Industrial and Business Management, , PP:666-685.
- Hakan Turgut, Ismail Tokmak, Cem Gucl .(2012). THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A UNIVERSITY SAMPLE, INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES Vol: 4, No: 2.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. Review of Integrative Business and Economics Research, V: 2, N;(1), PP:351.
- Siswoyo Haryono.(2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES ,Academy of Strategic Management Journal , V: 18, ,N: 1.
- Aylin Ozel and Cahit Ali Bayraktar.(2015). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction, Effect of Organizational Justice
- Fapohund, Tinuke.M.(2016). ORGANIZATIONAL SILENCE: PREDICTORS AND CONSEQUENCES AMONG UNIVERSITY ACADEMIC STAFF, International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, Vo:2, N: 1 ,pp:83-103.
- Alisher Tohirovich Dedahanov.(2016). Do Hyung Lee, Jaehoon Rhee , Silence as a mediator between organizational factors and stress, Journal of Managerial Psychology Vol: 31, No: 8, pp: 1251-1264.
- Abbasoğlu .(2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Anantatmula VS (2007) Linking KM effectiveness attributes to organizational performance, VINE. J Inf Knowl Manag Syst V;37, N:(2), PP:133–149.
- Faramarz Tahmasebi, Sayed Mohammadreza Sobhanipour, Mahdi Aghaziarati ,Burnout. (2018). Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province) , Journal of Basic and Applied Scientific Research, V: 3 ,N: 8, pp:272-282, 2013. 31- 23-24- Erdoğan KORKMAZ, The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey ,Bilecik Şeyh Edebali University Journal of Social Sciences Institute ,V :3, N:1, PP:200-213.
- Cem KAHYA.(2018). ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ THE ROLE OF

- on Job Satisfaction, pp: 205-218, 2018. Magazine Aug, pp8- 76(1996), “ 32-Joinson, CarlaRussell Cropanzano, Social& Behavioral Sciences ,v:17,:2nd,pp: 379-384.
- Kılıçlar A .(2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi V:3,N: 3,PP:23-36.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M.E & Greenberg, J,”Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations- Emerald Group Publishing Limited, pp:3-33,2009 ”,
- Wageeh A. Nafei.(2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success, Case Studies Journal ISSN,- V 5,N: 8.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero.(2003). I. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs““, Journal of Management Studies, Vol: 40 No: 6, pp: 1359-92.
- Çakici A. (2010). Orgütlerde iç goren sessizligi, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?”. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karacaoglu, K. and A. Cingoz .(2008).Örgütsel Sessizlik. Ozdevecioglu, M. and H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara,PP: 155-167.
- Ozdemir, L., Sarioglu and Ugur.(2013). S. The evaluation employees“ organizational voice and silence perceptions in terms of demographic characteristics: A study in public and private sector,V: 27,N: (1),PP: 257 -281.