



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

سجي نذير حميد الصراف*

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة اعمال

الملخص

قرار العاملين في حجبهم للمعلومات و الافكار والأراء مسألة في غاية الامانة لما لها آثار سلبية على اداء العاملين والمنظمة معاً وبدورها تؤدي الى احداث ظاهرة غير مرغوب بها داخل المنظمة تسمى الصمت التنظيمي ، وأسباب تلك الظاهرة عديدة ومتعددة 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 ، وفي ضوء ذلك تم طرح التساؤلات الآتية :-

١. هل يرتبط تحقيق 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 استماره ووزع على عينة البحث الممثلة بـ(١٢٥) فرداً من الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى ، وتم استخدام مقاييس ليكرت الثلاثي ، وتم استخدام الاساليب الاحصائية متمثلة التوزيع التكراري ، الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط (Pearson) ، معامل الانحدار البسيط ، معامل التحديد²(R)، 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 تأثيراً "معنوياً" على الصمت التنظيمي وأوصى البحث ضرورة قيام ادارة المنظمة بوضع برامج خاصة تفسح المجال امام الافراد العاملين لتقديم مقتراحاتهم وأرائهم وأفكارهم خدمة للمنظمة، مع فسح المجال لتقديم اية تعليقات ومداخلات لتحسين تلك المقترفات وربطها بالمكافآت لغرض التشجيع. كما يجب ان يكون هنالك فرص للاتصال بين الادارة والأفراد العاملين بالإضافة الى قنوات الاتصال الرسمية لنقل الافكار والمقترحات من الادنى الى الاعلى من خلالها يستطيع الفرد العامل من التعبير عن ارائهم بسهولة، فهذا يؤدي الى زيادة مشاعر التقدير والاحترام والانسجام المعرفي ويزيد حالات الرضى والالتزام.

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.

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11-4/81-101

معلومات المقالة

تاريخ البحث

22/3/2021

تاريخ التعديل:

13/4/2021

قبول النشر :

17/5/2021

متوفّر على الأنترنت:

31/12/2021

الكلمات المفتاحية :

العدالة التنظيمية

الصمت التنظيمي

الخوف

نقص التواصل

العدالة التوزيعية

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.

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 بالأداء ، وقد يكون ذلك لأسباب عديدة تكمن في اسلوب ادارة المنظمة او في اساليب عمل الافراد العاملين ، او قد يتآتى عدم التطور وتحديث اداءها بسبب عزوف الافراد العاملين عن طرح الافكار والاراء وبعض المعلومات التي تهم المنظمة وتساهم في تطورها ،نتيجة لاسباب عديدة كخوف الافراد من العقوبة عند الحديث او عدم الاهتمام بأدائهم وأخذها على محمل الجد او اشعار الافراد العاملين بأنهم ليسوا بالدرجة التي تمكّنهم من طرح الافكار والاراء او بسبب عدم توفر العدالة التنظيمية والى غيرها من الاسباب التي تحدث نوع من الصمت التنظيمي والذي يمثل سلوك تتعكس نتائجه على الاداء التنظيمي ، ومن هذا المنطلق يمكن طرح تساؤلات البحث المتمثلة :

١. هل يرتبط تحقيق 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 .

المقدمة

اداء الفرد العامل هو نتيجة للتآزر العديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة ، فالعوامل الداخلية متمثلة بالجوانب السلوكية للعمل والرضا عن المنظمة او بين العاملين والعوامل الخارجية تمثل بالعدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي كالثقافة والسلوكيات التي تشكل الحياة التنظيمية(Siswoyo, ٢٠١٩:١)، غالبا ما يكون لدى العاملين افكار ومعلومات وأراء وأساليب لبناء وتحسين طرق العمل، فيمارس الافراد العاملين في بعض الاحيان التكلم ليعبروا عن افكاراهم ومقترناتهم ومعلوماتهم للمنظمة التي يعملون بها والتي قد تؤدي الى تحسين العمل وتحقيق الاهداف ، وفي احياناً اخرى يمارس هؤلاء الافراد الصمت ويحجبون افكاراهم ومعلوماتهم وأدائهم وعدم البوح بها لمد رائهم او لأصحاب المصلحة لاسباب مجھولة مما قد ينعكس ذلك بالسلبية في الاداء وضعف تحقيق الاهداف ، وهذا الصمت يخرج بظاهرة الصمت التنظيمي ، غالبا ما تؤدي ظاهرة عدم الحديث الى مشكلات مهنية في المنظمة قد تتمثل في ظهور سلوكيات عدم الرضا بين العاملين والتغيب عن العمل ودورائهم في العمل وربما سلوكيات اخرى غير مرغوب بها. ويدخل في ذلك الصمت عوامل عديدة تتدرج من ضمنها سلوكيات المدراء او كيفية ادارة المنظمة لعاملها او ضعف عملية الاتصال كون اساليب الاتصال غير فعالة، والتغذية المرتدة السلبية ، الخوف من العقوبة.....الخ من العوامل التي تتعكس في صمت العاملين، وقد يدخل ضمن تلك العوامل المسيبة للصمت العدالة التنظيمية التي تتعكس من خلال الاجور والتعويضات والمكافآت المادية والغير مادية والعدالة الإنسانية في التعامل مع الافراد العاملين كالاحترام والتقدير وإبداء النصح والإرشاد والى غيرها من العوامل التي تحافظ على حقوق العاملين في العمل والتي اذا ما اختفت سلك العاملين سلوكاً "سلبياً".

فالمجهودات التي تقوم بها منظمات الاعمال في حماية حقوق العاملين هي مجھودات طيبة لكنها محدودة نتيجة لاسباب عده كنقص الموارد والإمكانات مما يجعلها محدودة ومقصورة على عدد قليل من العاملين وبالتالي حدوث بعض الازمات والمشاكل

٤. الفرضية الثانية : يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي

٥. ويترعرع 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 البحث الدراسات الاجنبية ،اما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على استماره استبيان اعدت لغرض البحث لجمع معلومات عن العينة المبحوثة وقد تضمنت الاستماره جانبين ، الجانب الاول اهتم بمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاجرائية ، التوزيعية ، المعلوماتية) والجانب الثاني اختص بمتغير الصمت التنظيمي.

أهمية البحث

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 إيصال بعض المعلومات ، وتعتبر هذه الامور من المشكلات المهمة التي تعيق عملية التنمية بل هي من الاسباب التي تؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين والإدارة وقد تحدث خلاً في الانجاز والنجاح ، ومن هنا يمكن توضيح اهمية 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 تاثيره بالعدالة التنظيمية.

فروض البحث

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ويترعرع 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 ومؤشراته

المتغير	البعد	المصدر	الفقرة
العدالة التوزيعية		بن دحو سمية ، سهيل مقدم ، ٢٠١٧ ، بطة ملكية، ٢٠١٨،	X1-X4
العدالة الاجرائية		بطة ملكية، ٢٠١٨،	X5-X8
العدالة التفاعلية		بطة ملكية، ٢٠١٨،	X9-X12
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

اظهرت النتائج التي اجريت على مدار العقد الماضيين ان فكرة العدالة تشكل اهمية متزايدة في السلوك التنظيمي وعلم الإدارة بسبب عوائقها 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 للمراء او علماء النفس او لإدارة الموارد البشرية ، فهي واحدة من الاهتمامات

الاساليب الاحصائية

استخدم البحث العديد من الاساليب الاحصائية المتللة بالتكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط(R^2) (وختبار (t).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها

(ويظهر Jamal & Usmani ٢٠١٣:٣٥١) ان وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة تحقق الرضا الوظيفي ، كما اظهر Efanga, 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 والنفسى للفرد ، والعدالة تعتبر مساهمة مهما "في التزام العاملين تجاه منظمتهم، ويمكن دراسة العدالة وفقاً إلى ثلاثة ابعاد تمثل بـ الآتي: Asim,etal,2016:189-191 (٢٠١٥:٣٨١،Russel&Agustin) :

- العدالة التوزيعية : تتحقق العدالة التوزيعية من خلال الشعور بالإنصاف والمساواة بحسب نظرية (Adams 1965) فالأشخاص 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 النسبة (Russel&Agustin ٢٠١٥:٣٨١) فالعدالة التوزيعية واحدة من اقدم اشكال العدالة وهي تصور قائم على نظرية الانصاف (Byrne&Cropanzano ٢٠٠١:١٨) اذن العدالة متمثلة بالتبني والتغيير على نظرية الانصاف والتراكيز على العدالة المتوقعة لنتائج العمل وعن علاقة التبادل الاجتماعي بين الفرد وصاحب العمل اذن هي العدالة التي تتعامل مع الانصاف بشأن توزيع الناتج (Siswoyo ٢٠١٩:٢) في حين يراها Abbasoglu (٢٠١٥:١٣٧) هي الاحساس بالعدالة المرتبطة بفهم الحقوق المتعلقة بعمليات الاستحواذ و المكافآت مثل الواجبات والسلع والخدمات والفرص والعقوبات وغيرها من المكافآت والأدوار والقوانين بين العاملين في المنظمة (Aylin & Cahi ٢٠١٨:٢١٠) وبالتالي 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 الناتج (Siswoyo ٢٠١٩ : ٣) .

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

الكبيرة والمترتبة بسبب كونها تتطرق الى كيف ينظر الافراد العاملين الى العدالة، والعدالة في منظماتهم (Asim,etal ٢٠١٦:١٩١) وهذا ما أكد عليه تتوجه نحو الاليات النفسية التي يصدر الافراد العاملين حكما من خلالها على انهم عملوا بشكل عادل فالعدالة لها معنيان الاول ضيق يتوجه نحو الاسلوب او الحدث عادلا" ام غير عادل،اما الثاني فيتجه نحو هل كان مناسبا 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، وشكل عام فالأفراد العاملين يستجيبون ويشكل ايجابي عندما يشعرون انهم عملوا بشكل عادل فهم يميلون الى اظهار الاداء المهني بشكل اعلى وموافق لهم تجاه العمل تكون افضل. فالعدالة التنظيمية مفهوم نظري حول معاملة المنظمة للعاملين (Siswoyo ٢٠١٩:١) فالأفراد العاملين اجتماعيون ويكرسون قدرًا كبيرًا من الوقت في مكان العمل وبالتالي يقع على المنظمات توفير محيط يمكن العاملين من التفاعل فيه اجتماعيا 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 الجهد 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 تعطي 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 مؤشرًا على المواقف في العمل مثل الرضا والالتزام ، سلوكيات المواطنة والتعاون (Russel&Agustin ٢٠١٥:٣٨٣)) اذ ان الظلم التنظيمي يؤدي الى نتائج تنظيمية غير مرغوب فيها مثل انخفاض الرضا الوظيفي ، والانتقام ، والدوران ، وسوء السلوك ، وانخفاض الانتجافية ، وانخفاض التزام العمل (Martinson,etal ٢٠٠٦ ، ٥٧) ، كما تساهم المعاملة الشخصية في المنظمة في تطوير علاقات عمل عالية الجودة (Erdogan, et al ٢٠٠٦ ، ٣٩٨) • كإعطاء الفرد صوتا في الاجراءات والقرارات كما تشير الى العدالة (Aylin&Cahi ٢٠١٨:٢١٢)

بيئة عمل توفر تلك الاحتياجات وتنمي المهارات وتمكنهم من استخدام قدراتهم لتلبية تلك الاحتياجات ، وعندما يتتوفر هكذا منظمة فإن الفرص تزداد لاحتمال الاهتمام بالعمل ورفع الاداء وزراعة الاتصال زمام تجاه المنظمة (Maria&Dimitris, ٢٠١٦:٤٤٦) . فالافراد 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 وتولد انطباعا سلبيا لكل الافراد وخاصة الذين يخشون ردود فعل سلبية من قبل مدرائهم ، وينظر الى تلك الردود على انها عقوبة وهي نتائج غير مرغوبة فيها ، وبالتالي يشكل العاملون موقف غير موات تجاه العقاب مما يؤدي ذلك الى ترددتهم في المشاركة بأية افكار او اراء خوفا من نشوء عقوبات او خلافات المتعلقة بالعمل ويبقى الافراد صامتون (Alisher,etal, ٢٠١٦:١٢٥٤) . وقد وصفه (Cem, ٢٠١٨:٩٨٤) ان غالبا ما يكون لدى الافراد العاملين افكار ومعلومات وأراء لبناء وتحسين منظمات العمل ،اذ في بعض الاحيان يمارس هؤلاء العاملين الصوت ليعبروا عن افكارهم ومعلوماتهم وأرائهم ،وفي احيانا اخرى يمارسون الصمت ويحجبون افكارهم ومعلوماتهم وأرائهم .

ومنظمات اليوم تحتاج الى عاملين يعبرون عن افكارهم وآرائهم بصوت مع اختيارهم ايضا لمهمات التي تمكنهم من التعبير عن انفسهم كون ان المدير والفرد العامل لديه حافز لأداء" عال وفهي مكان لا يوجد فيه الصمت (Beheshtifar, ٢٠١٢:٢٧٨، Zehir&Erdogan, ٢٠١١:١٣٩٥) اذ يؤدي الصمت الى جو تنظيمي سلبي في الحد من الافكار الجديدة وعرض المواهب ومشاركة المعلومات وهذا هو الصمت التنظيمي (Zehir&Erdogan, ٢٠١١:١٣٩٥) اذن 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 الادارك او العواطف او النوايا للفرد مثل الاعتراض او التأييد للأفراد القادرين على احداث التغيير والتطوير داخل المنظمة (Harlos&Pinder, ٢٠١٠:٣٣٤) في حين اوضحه (Vandane,etal, ٢٠٠٣:١٣٦٥) انه سلوك مقصود واستباقي بشكل اساسي ، من خلال الرفض للتعبير عن المعلومات والآراء والأفكار لكي يستفاد منها الآخرين في المنظمة . بين (Dan,etal, ٢٠٠٩:١٦٤٧) على انه عملية تنظيمية غير فعالة وتحذ اشكالا" مخالفة تهرد الاموال والجهود . اما (Bogosian, ٢٠١٢:٤٣) ، السلوك جماعيا . كما انه اختيار سلوك عاطفي صعب التعبير عنه ينعكس بسلوك عدم المشاركة او المعارضه في الاراء

نظر الفرد في عملية صنع القرار الاداري وتعني اتباع نفس الاجراءات لجميع العاملين في المنظمة وهل الاجراءات المطبقة هي مناسبة للثقافة التي شكلت داخل المنظمة وتكون بعيدة عن المتغيرات والسلوكيات المتحيزه & Usmani, Jamal, ٢٠١٣:٣٥٤) فالعدالة الاجرائية ماهي الا ادراك للعدالة فيما يخص العمليات والإجراءات 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 وكراامة وصدق وتقديم معاملة متساوية لجميع العاملين وهذه الفكرة تعنى انها عدالة تفاعلية وهذا ما كد عليه (Hakan,etal, ٢٠١٢:٢٢، Siswoyo, ٢٠١٩:٢، Abbasolu, ٢٠١٥:١٣٩) فهو حدس للعدالة والاختلافات بين السلوكيات الشخصية داخل المنظمة اذ تزيد الشعور بالثقة الشخصية وقوه المنظمة (Kılıçlar, ٢٠١١:٢٥) اذ تطبق والتعامل مع العدالة التفاعلية بكل دقة يتمكن الافراد العاملين من تقديم الاداء بطريقه ايجابيه (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 الاصح ، التعبير الافكار ، و مقابلها الصمت ، عدم التعبير ، حجب ، عدم الاصح ، وهم من اهم العناصر للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وفي جميع المستويات ، ويتعامل المفهومان مع مختلف المخاوف المتوعدة (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: ٢٠١٢) 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, ٢٠١٢:٤٣) يراها انها ظاهرة جماعية في مكان العمل عندما يختار معظم افراد المنظمة الصمت حيال مسائل تنظيمية فيصبح

والخوف من طرحها عندما يكتشفون ان هنالك عوائق 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 السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات) في هذا العقد كان تركيز الباحثين على مفهوم الصوت ، الفترة الثانية (من منتصف الثمانينيات الى عام ٢٠٠٠) كان التركيز الباحثين على (الحدث الأعلى) ومن عام ٢٠٠٠ والى الان الاهتمام بمفهوم الصمت . ، والجدول (٢) يوضح وجهات النظر حول كل من الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي (Faramarz etal,2013:273)

والأفكار والمعلومات فيصبح الة ضغط على المنظمة او الافراد ويمكن ان يحسن او يدهور الأداء المنظمي (Chodratollah,etal ٢٠١٢:٥٥).

ويعرف Erogan (٢٠١٨:٨٥) على انه الامتناع عن وعي التعبير عن الافكار والمعلومات والمعتقدات حول العمل . واخير الدراسات تشير الى ان الصمت يقرره الافراد، ويلترمون به حول القضايا التنظيمية (Ozdemir ٢٠١٣:٢٦٠) ويرى Fapohund (٢٠١٦:٨٥) ان الصمت التنظيمي الى الظروف التي يتحمل ان يحجب فيها العاملون معلومات قيمة في المنظمة التي هم جزء منها.

اذن يمكن تعريف الصمت التنظيمي على انه حجب المعلومات والأفكار والأراء وعدم التعبير عنها بشكل حقيقي

جدول (٢) وجهات نظر الباحثين حول الصوت والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
هناك مدراء لديهم خلفية اقتصادية او مالية في المنظمة	هناك مدراء لديهم خلفيات مختلفة في المنظمة
يؤكد المدراء على الاتساق والتسلسل الهرمي	الادارة تحترم صنع القرار الحر والديمقراطي
هناك فرق كبير بين المدراء والعاملين فيما يتعلق بالجنس	قبول التحكم منخفض من قبل العاملين مع التركيز على الكفاءة
والعمر	منخفض
تؤكد الادارة على التحكم والكافأة	الادارة تفوض السلطة لاتخاذ القرارات
مركزية صنع القرار في الهيكل التنظيمي	تشجع الادارة ردود فعل من العاملين
استجابة الادارة لردود الفعل سلبا	المنظمة غنية بالموارد
المنظمة لديها الاعتماد وبشكل كبير على القوى العاملة التعاقدية	تؤكد على العمل الذي يؤدية 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 موضوعاً جديداً ، فصمت العامل يحدث عمداً او عن غير قصد ، اذ كثيراً 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، Cem ٢٠١٨)، يرى (Morrison&Milliken ٢٠٠٠: ٧١) إن الصمت يعني 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 الدافع: صمت قائم عن إغفال متعمد عن المعلومات المتعلقة بالعمل خوفاً 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 (٢٠١٢ Briensfield,2009; Cakici,2010;Bogosian) ان الصمت التنظيمي يكون على الأنواع التالية:

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

(Morrison&Milliken ٢٠٠٠: ٧١)

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

ثالثاً: انواع الصمت التنظيمي

للمنظمة مع مرور الوقت (Joinson, ١٩٩٦:٤٨) كما أن الوحدة والاتفاق وتوافق الآراء تعني الصحة التنظيمية على العكس من عدم الاتفاق والخلاف الذي يؤدي إلى صحة منظمته سلبية فيجب تجنب الخلاف والمعارضة ١٢٧١-١٢٧٣ (Sara, ٢٠١٢) ويؤثر الصمت التنظيمي على المنظمة في عدم اكتشاف الأخطاء والتعلم وبالتالي تؤثر على الفعالية التنظيمية سلباً (Maria& Dimitris, ٤٤:١٣، ٤٤:١٣) كما يؤدي إلى التناقض وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الحافز للعمل والرخاء والالتزام في الأداء، مع الشعور عالي للعاملين بأنه لا قيمة لهم وانقسام بين العاملين، مع شعور عالي للعاملين بأنه لا قيمة لهم وليس لديهم سيطرة على العمل (Tikici, etal, ٢٠١١:١٥٥) وبالتالي يمكن القول عندما تأتي التعليقات السلبية من الإدارات السفلية إلى الإدارات العليا أي من العاملين وليس من المدراء تعتبر أقل دقة وشرعية، وأكثر تهديداً "سلطة الفرد ومصداقيته".

خامساً: أسباب الصمت التنظيمي

طلب منظمات الأعمال دائماً من عاملتها وبشكل متزايد اخذ أسلوب المبادرة والتحدى وقبول المسؤولية بسبب المنافسة الكبيرة والحصول على الجودة في الأداء ومقابلة توقعات العاملين مما يعني هذا الحال من عدم الثبات. ولكن هناك 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 أسباباً فردية أو منظمية فالفردية كالثقافة الاجتماعية، أما المنظمية كالظلم في المنظمات وعدم العدالة (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) (السيطرة الإدارية Fapohunda, 2016:86)، قمع الصراع، تقييمات الأداء، (Fapohunda, ٢٠١٥:٥٧)، وفيما يأتي توضيح أسباب الصمت التنظيمي :

١. الخوف من ردود الفعل السلبية للمدراء أحد 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 يمكن في جذور الصمت ، فهي مجموعة من المعتقدات التي غالباً ما يحملها المدراء ضمنياً حول العاملين

٣. عدم الكفاءة وبالتالي تجنب أي معلومة قد تثار حولها أسئلة .

٤. طبيعة الإدارة ، أحد المعتقدات المهمة لدى العاملين وهي أنها يكونوا مهتمين بالثقة وهم غير جديرين بالثقة من قبل المدراء

٥. الصمت المذكور: صمت مكتسب سلبي إذ أن الأفراد العاملين يخالفون من التحدث و يوافقون على الوضع الراهن ولا يرغبون بالتحدى كثيراً ولا يحاولون تغيير الظروف التنظيمية، فالالتزام 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 يحداث فرقاً " حتى ولو تحدثوا (Karacaoglu&Cingoz, ٢٠٠٨:٢)

٦. إذ يستند هذا النوع من الصمت إلى الخوف من الانتقام ٧. الصمت الهادئ: سلوك متعمد استباقي الذي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية وهو تقىض من الصمت المذكور، إذ أنه يتضمن الوعي بالبدائل والنظر فيها ، يتبعها قرار واع لحجب الأفكار والمعلومات والأراء باعتبارها إستراتيجية شخصية في الوقت الحالي، إذ يتضمن الفرد بتقدير البدائل واتخاذ خيار واع للحجب لأية معلومة باعتبارها الخيار الأكثر أماناً للفرد في تلك المرحلة الزمنية (Maria&Dimitris, ١٤:١٤) إذن هو سلوك واعي والرغبة في حماية الذات من خلال اختيار بديل الصمت ضد التهديدات.

٨. 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 وأراء ومعلومات متعلقة بالعمل بهدف إفاده أشخاص آخرين أو للمنظمة، فهو صمت قائم على الإيثار والدافع التعاونية ، فالفرد العامل لديه أولوية في الصمت ليست لصالح نفسه بل لعوامل خارجية مثل المنظمة أو زملائه (Vandyne, etal, ٢٠٠٣:١٣٧٦)

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

رابعاً: أثار الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي سلوك ضار للغاية بالمنظمات ويسبب غالباً في مستوى متزايد من عدم الرضا بين العاملين ، وقد يؤدي إلى التغيب عن العمل ودورانهم وربما بسلوكيات أخرى غير مرغوب فيه (Erdog^an, ٢٠١٨:٨٤) كما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتقليل الابتكار ويديم المشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي وبالتالي إلى خسائر مالية .

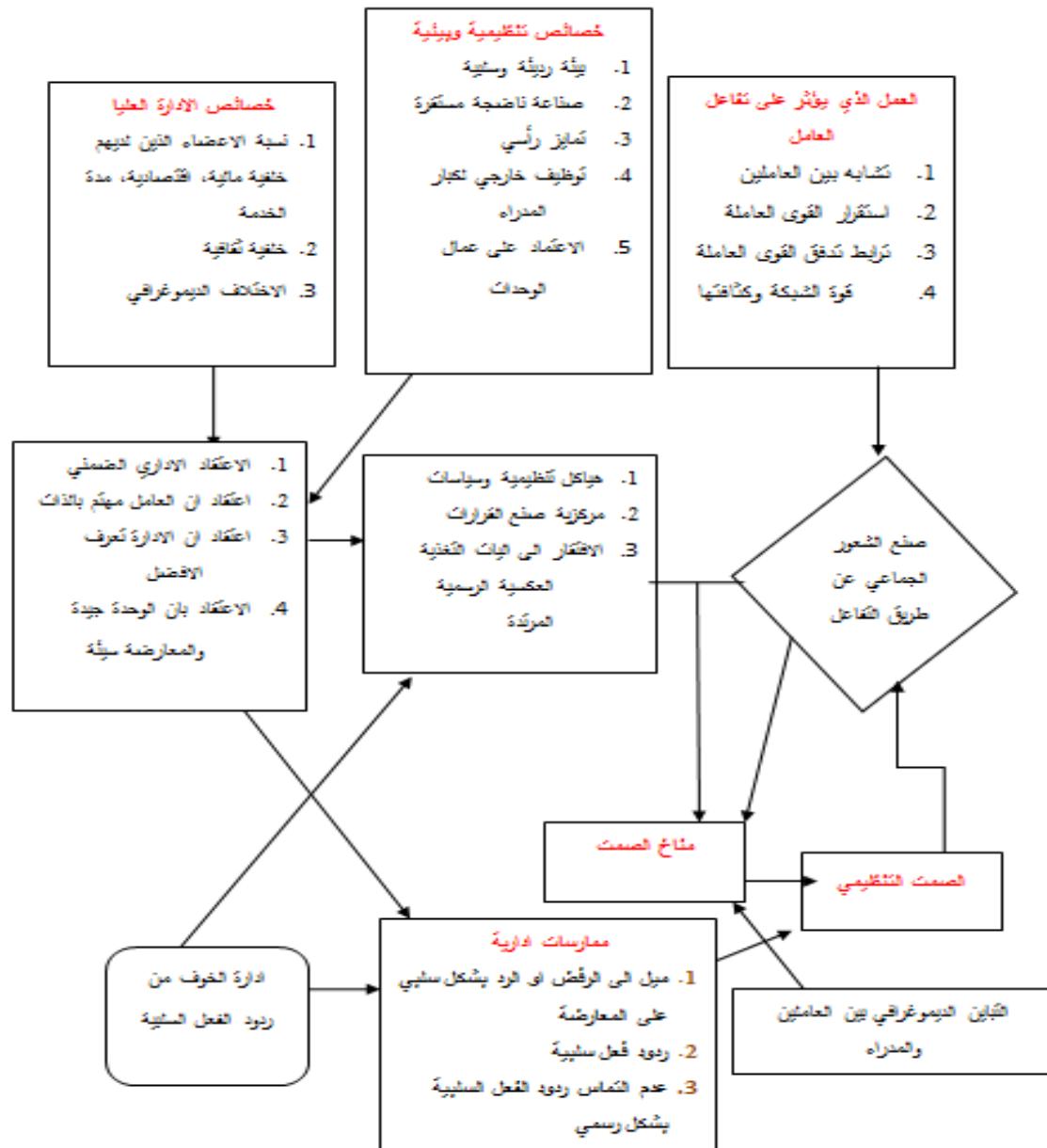
الخوف والتخييف والصمت هي معايير العمل، بحيث لا يمكن ان يتخيّل المدير طريقة بديلة للعمل والتصرّف غيرها ، وتؤدي هذه الحالة إلى التوجّه نحو التزام الصمت مما يعزّز الموقف الغير مرضي ويخلق قواعد سلوكيات سلبية إلى الأفراد العاملين وقد تعطى هذه السلوكيات (إضافة) إلى القادمين الجدد والحاليين .والشكل(١) يوضح حركة الصمت التنظيمي

و من خلال الاعتقاد بأن الأفراد العاملين مهتمين بأنفسهم ولا يتّقون بهم فأنهم يتصرّفون بطرق تثبّط الاتصال التصاعدي.

٦. الاعتقاد غير المعلن وهي بأن الإدارة تعرف بجميع القضايا وبشكل أفضل من العاملين عن المنظمة مما يعني خلق جو من الصمت التنظيمي.

ويرى (Maria&Dimitris ٢٠١٤:٤٤٢) إن كثيراً من

المدراء عاشوا بمنظمات لفترات طويلة في بيئات يكون فيها



الشكل(١) يوضح حركة الصمت التنظيمي

Source: Chodratollah,etal,ORGANIZATIONAL SILENCE(Basic concepts and Its Development Factors), College,University of Tehran,Iran,vol:1,No:1,P:52,(2014).

متجاهلين التفاعل مع المنظمة ، كما أنهم يميلون إلى مناقشة الأمور مع أنفسهم على انفراد متضمنة ان تضل الأمور سرية

إذن وبشكل أكثر تحديدا فالمنظمات تعمل بعقليّة الصومعة (Mycelium) ويميل الأفراد إلى معالجة مشكلاتهم في أعمالهم بنفسهم

العامل بأن المشرف لن يعاقبه بشكل مباشر وإنما من خلال عقاب غير مباشر بسبب صوته وحديثه عن أخطاء في العمل، فيميل العامل إلى الصمت، لأن العلاقات الإشرافية لها تأثير هائل على الأداء ومسارات العمل للعاملين وكذلك على مكانة المنظمة. إذ يشعر المدير/ المشرف بالتهديد من احتمال أن يعبر الفرد عن التنظيم بشكل أكبر ويشعر بالدافعية ويخشى فكرة أن التزام الفرد عندما يكون مستواه عالي في الأداء أن لا يكون ملائماً مع مسؤوليته واستقلاليته في عمله، مما يزيد من التوترات المرتبطة بالعمل ويفضل التعليق سلباً على العاملين أو إظهار سلوكيات أقل أو أهداف غير واضحة فمثالية العامل قد لا يعكس ثقة المدير وقد يتم معاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر لكتففهم أخطاء العاملين وخاصة ذوي الخبرة والأكابر سناً، وهذا النوع من السلوك يخلق مناخاً "صامتاً" ، Sara (٢٠١٢ : ١٢٢٣).

إذن من أجلبقاء المنظمات على قيد الحياة فإنها تحتاج إلى أفراد يستجيبون لتحديات البيئة ولا يخافون من المشاركة وطرح الأفكار والأراء والمعلومات والمعرف، كما تمكّنهم من الدفاع عن معتقداتهم ، وللحصول على هذا الأمر لابد من توفر قنوات الاتصال المفتوحة وأساليب التمكّن . فصمت الفرد العامل واسع الانتشار ومتعدد الأبعاد ويمكن قياسه ويرتبط بشكل كبير بظواهر السلوك التنظيمي الهمة.

الجانب العملي

يتناول هذا المحور الإطار الميداني للبحث المتضمن تحليل وتفسير إجابات عينة البحث حول كل فقرة من فقرات متغيرات البحث الخاصة بالعدالة التنظيمية وأبعادها ممثلة (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).

أولاً" : وصف وتحليل لمتغيرات البحث

تضمن هذه الفقرة تحليل مستوى أهمية متغيرات البحث الممثلة بالعدالة التنظيمية كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، من خلال استخدام أدوات التحليل الاحصائي ممثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كالتالي:

تحليل و توصيف بيانات العدالة التنظيمية

يؤشر الجدول (٣) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية (٢٠٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته

بال التالي لا للمناقشة مما ينعكس هذا على سلوكيات سلبية للفرد العامل متضمنة الصمت التنظيمي.

سادساً: أبعاد الصمت التنظيمي

الصمت ظاهرة واسعة الانتشار في المنظمات ، إلا ان هناك القليل من الأدلة بشأن طبيعتها ومكوناتها ، كما أنها تقع في كل مكان (Maria&Dimitris,2014: ٤٤١) (Wageeh ٢٠١٦: ١٤٩) :

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 المعاشرة وعدم الاهتمام بأدائهم مع زيادة شعورهم بالخوف لتقديم معلومة اية معلومة خوفاً من ردود فعل سلبية من قبل المدراء كالعقوبة او توبیخ الخ من أساليب سلبية لمواجهتهم يجعلهم عرضة لحجب اية معلومة او رأي او فكرة للمنظمة او الآخرين.

٢. دعم الإدارة العليا: دور الإدارة العليا في نجاح المنظمة من خلال توفير درجة عالية من الثقة في الإدارة وتقليل مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل ، مناخ الثقة يقلل مشاعر التخوف (Weber&weber ٢٠٠١,٢٩٥) 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 (Morrision& Miliken: ٧١٩ ٢٠٠٠).

٣. السلطة الرسمية : يزداد الصمت عندما يكون المدير في برج عالي (عاجي) يمنها من رؤية الواقع الفعلي بسبب الافتقار للوصول الى معلومات ، او بسبب ترحيبه بالمعلومات الجيدة بدلًا من السلبية ، وقد يسمى 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 وبالتالي حدوث حالة من الصمت تجاه تقديم اية معلومة تهم العمل او المنظمة (Robbins&Judge ٥٦: ٢٠٠٣).

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

(٦٩٥) وبعد العدالة الاجرائية ثالثاً"بنسبة (٤%) بوسط حسابي (٢,٠٠٢) وانحراف معياري (٠,٦٨١)، كما اوضح الجدول(٣) مدى توفر أي بعد من ابعد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث من خلال معامل الاختلاف وتبيين ان بعد (العدالة الاجرائية) حق ادنى قيمة لمعامل الاختلاف (٣٤,٠٣%) وهذا يدل على ان بعد العدالة الاجرائية هو اكثر الابعاد توفرًا" في ميدان المبحوث من ابعد 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).

(٢) ليوضح ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة لمتغير المستقل اتجهت نحو الانفاق ، وبانحراف معياري سجل (٠,٧١٩)، والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير ، اذ يوضح الجدول(٣) عدم اتفاق اكثرا من نصف افراد عينة البحث على فقرات المتغير المستقل العدالة التنظيمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٢%) ومنه نستدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة غير مقتطعين بالإجراءات والسلوكيات التي تستخدمها ادارة المنظمة في تعاملاتها مع الافراد العاملين من حيث توزيع المهام والواجبات او المكافآت عليهم ، ولكن بنسب مقاومة نوع ما ، اذ توزعت نسب الاتفاق نحو ابعد العدالة التنظيمية بين اعلى مستوى اجابه حقه 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

جدول (٣) توصيف العدالة التنظيمية

البعد	نسبة الانفاق%	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف%
العدالة التوزيعية	٣٦	٢,٠٩٢	٣٧,٤٢
العدالة التفاعلية	٢٦	٢,٠٢٦	٣٤,٣٢
العدالة الاجرائية	٢٤	٢,٠٠٢	٣٤,٠٣
العدالة التنظيمية	٢٩	٢,٠٤	٣٥,٢٥

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 و يتم توزيعها على العاملين كلاً" حسب استحقاقه هذا يخلق حالة من القلة 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 جهوداً اضافية في الاداء ، وتنظر 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، فإن فرصة تكافؤ الفرص والمساواة تشجع على زيادة الاداء للفرد مع زيادة التباغم 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) ليوضح ذلك مستوى اهمية لإجابات عينة البحث على ان فقرات بعد العدالة التوزيعية تم الاتفاق على اغلبها وبانحراف معياري يبلغ (٠,٧٨٢) ، والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا بعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى اتفاق والذي حققه الفقرة (٤X) بوسط حسابي (٢,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٨٣٦) هذا يدل على ان نتائج العدالة التوزيعية تؤثر على آراء وأفكار وتصورات الافراد العاملين حول اداءهم المنظمي كما لها تأثير على مباشر على مدى التزامهم تجاه منظماتهم ومساهمتهم 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 لبعد العدالة التوزيعية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محاب		اتفاق		رمز الفقرة
				نسبة تكرار						
70,13	42,61	0,894	2,104	35	44	19	24	46	57	X1
69,87	33,97	0,711	2.096	21	21	49	61	30	38	X2
64,27	35,58	0,685	1,928	27	27	53	66	20	25	X3
74,67	37,35	0,836	2,240	26	26	25	31	49	62	X4
69,73	37,42	0,782	2,092	27		37		36		مجموع كلي

(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 (٤٤,٣٨ %) ويعكس ذلك ان الاجراءات الادارية لديها درجة مقبولة من الانصاف في تطبيقها ، في حين جاءت الفقرة (٨X) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٥٥,٣٨ %) مما دل على ان المنظمة المبحوثة لا تسعى بصورة مستمرة الى جمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرارات، وبالتالي فان نتائج التحليل بعد العدالة الاجرائية تظهر ان (٤٤,٣٨ %) من العينة المبحوثة متقدة 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) ليرسم ذلك مستوى اجابات عينة البحث على فقرات العدالة الاجرائية والأهمية 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 والذى حققه الفقرة (٦X) بوسط حسابي (٢,١٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦١٤) هذا يدل على ان الاجراءات الادارية تتسم بالانصاف وتسهم في زيادة فرص التطوير والقدم 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 لبعد العدالة الاجرائية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محاب		اتفاق		رمز الفقرة
				نسبة تكرار						
63,73	31,87	0,609	1,912	23	29	63	78	14	18	X5
72	28,44	0,614	2,160	12	15	60	75	28	35	X6
65,87	37,73	0,745	1,976	29	36	45	56	26	33	X7
65,33	38,55	0,755	1,960	30	38	44	54	26	33	X8
66,73	34,03	0,681	2,002	23		53		24		مجموع كلي

حول القرارات التي يتخذها والتي بالأخص تلامس اعمالهم مباشرة مما ينعكس هذا على قدرة على فهم القرارات والعمل بها ونجاح الأداء ، في حين اظهر جدول (٦) ان معامل الاختلاف والخاص بالعدالة التفاعلية يظهر ان الفقرة (٩X) حققت على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (٥٤,٢٧٪) 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 (٧٣,٤٪) مما دل على ان المدير لا يتمتع بشئ من النزاهة عند حل وحسم لبعض النزاعات بين العاملين ، وبالتالي فان نتائج التحليل بعد العدالة التفاعلية تظهر ان (٦,٢٪) من العينة المبحوثة متفقة على هذا البعض. ما يعكس هذا ان العدالة التفاعلية لها اعتبارات هامة في بيئة العمل ويعود الى تأثيرها المباشر الواضح على العدالة من عدمها على حدا سواء.

- العدالة التفاعلية: اظهر الجدول(٦) ان الوسط الحسابي للعدالة التفاعلية سجل (٢٠٢٦) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٢) ليوضح ذلك مستوى اهمية اجابات عينة البحث على فقرات العدالة التفاعلية وبانحراف معياري يبلغ (٦٩,٥٪) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعض اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعض بين اعلى اتفاق والذى حققه الفقرة (١١X) بوسط حسابي (٩٦,٢٪) وبانحراف معياري (٨٨,٠٪) 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 (٧٩,٥٪) وانحراف معياري (١٠٤٪) اذ تظهر الاجابات ان المدير المباشر عند اتخاذ القرار لا يسعى الى اجراء توضيح

جدول (٦) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد العدالة التفاعلية

رقم الفقرة	نسبة تكرار اتفاق	نسبة تكرار محاباة	نسبة تكرار لا اتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
X9	28	22	66	2,104	0,579	27,54	70,13
X10	36	29	65	2,096	0,688	32,87	69,87
X11	39	31	59	2,096	0,723	34,50	69,87
X12	29	23	43	1,808	0,790	43,70	60,27
مجموع كل	26	50	30	2,026	0,695	34,32	67,53

دعم المدير المباشر للصمت، نقص التواصل) في نفس المرتبة الثانية(٢٣٪) بوسط حسابي (٨٦,١٪)(٨٣,١٪) على التوالي وانحراف معياري (٥,٧٥١)(٠,٧٦٦٪) على التوالي وبعد (الخسوف) (٦,١٪)"بنسبة (١٦٪) بوسط حسابي (٧١,١٪) وانحراف معياري (٩٦,٠٪)، كما اوضح الجدول() مدى توفر أي بعد من ابعاد الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث من خلال معامل الاختلاف وتبين ان بعد (السلطة) حق ادنى قيمة لمعامل الاختلاف (١٩,٤٪) وهذا يدل على ان بعد السلطة هو الاكثر الابعاد توفر ا" في ميدان المبحوث من ابعد الصمت التنظيمي ، في حين تلعب اعلى قيمة لبعد (نقص التواصل) في الميدان المبحوث اذ بلغت قيمته (٨٠,٤٪) وهذا يدل على ان نقص التواصل غير متوفّر بالميدان المبحوث بما يرجح عدم اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات الصمت التنظيمي ، اي بمعنى توفر جو سلبي في حدوث افكار جديدة وعرض المواهب والمشاركة في المعلومات مما ينعكس في توفر مناخاً مهيناً" للصمت.

2- تحليل وتصنيف بيانات الصمت التنظيمي

اظهر الجدول (٧) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي (٨٢,٩٪) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (٢) ليوضح ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة لمتغير المستقل اتجهت نحو عدم الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (٤٤,٧٪)، 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 سلوكاً "سلبياً" لهم لا يرغبون بالتحدث كثيرا ولا يحالون طرح افكارهم وأرائهم منهم يتزمون بالصمت عن قصد ولأسباب عديدة، ومن تلك الأسباب منها ما جاء بنسبة منخفضة والأخر مرتفعة ، اذ توزعت نسب الاتفاق نحو ابعد الصمت التنظيمي بين اعلى مستوى اتفاق حققه البعض (٨٦,١٪) بوسط حسابي (٧٦,٠٪) ، في حين جاء بعد العدالة (السلطة ، وانحراف معياري (٦١,٠٪) ، في حين جاء بعد العدالة (السلطة ،

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	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 بعد حول اعلى اتفاق وادنى، وحققت الفقرة (٨X) (على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٢٠٤٨)) وانحراف معياري (٠,٧٠٠) ، والي تظهر الفقرة ان المدير المباشر لعينة البحث يقبل الاعتزاز من العاملين ولكن بصعوبة عندما يرتكبون اخطاء او اهمل 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 سلوك العاملين، وبالتالي 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 التطبيق بين الاجراءات و حاجاتهم للتعبير عن مخاوف العمل مما يعكس ذلك سلوكاً "نسبياً" سلبياً 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) وتعنى هذه الفقرة

- الخوف من ردود الفعل السلبية: يظهر الجدول (٨) والخاص بأبعاد الصمت التنظيمي ان الوسط الحسابي بعد 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 بعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات بعد بين اعلى اتفاق والذى حققه 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 خوفاً 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 حاولون تجنب الحديث في بعض الحياة حول امور العمل خوفاً 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 ، وبالتالي فان نتائج التحليل بعد الخوف تظهر ان (١٦%) من العينة المبحوثة متقدمة على هذا بعد. ما يعكس هذا ان بعد الخوف تأثير كبير على الافراد العاملين في طرح افكارهم وآراءهم حول العمل وقراراته مما يخلق مناخاً "مشجعاً" للصمت.

- السلطة الرسمية : يبين جدول (٨) ان الوسط الحسابي بعد 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 بعد جاءت بنسبة (٢٣,٦٪) ويفسر لنا ان نقص التواصل بين الادارات والأقسام فيما بينهم او ضعف التواصل مع الادارة وعدم اعلامهم بمشاكل المنظمة والعمل تعطي فرصة للأفراد العاملين ان يتزموا بالصمت تجاه المنظمة التي يعلمون بها.

- دعم الادارة العليا للصمت: يظهر الجدول (٨) بيانات بعد دعم الادارة للصمت وسجل وسط حسابي للبعد بقيمة (٦٦,١٪) وهو ادنى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (٢,٧٦١٪) بانحراف معياري (٠,٧٦١٪) ليسجل مدى اهمية اجابات عينة البحث حول فقرات البعض ، وجاءت الفقرة (٢٣X) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٩٥,١٪) بانحراف معياري (٠,٧٦٠٪) وتشير الاجابات الى ان ادارة المنظمة لا تمثل الى مناقشة جادة لأراء ومقترحات الافراد العاملين تجاه العمل ، في حين الفقرة (٢١X) جاءت بأدنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٩٣,١٪) وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٠٪) تعكس الفقرة ان الادارة المنظمة تعتقد ان دورها يقتصر على تنفيذ التعليمات ، كما بين الجدول (٨) ان معامل الاختلاف للفقرة (٢١X) حق ادنى نسبة اذ بلغ (٣٦,٣٪) والذي يؤكد ان ادارة المنظمة ترى ان دورها يقتصر فقط على تنفيذ التعليمات ، بينما جاءت الفقرة (٢٥X) على اعلى نسبة لمعامل الاختلاف اذ بلغ

(٥٠,٠٪) وتدل النسبة ان الافراد العاملين داخل المنظمة يشعرون بالراحة عندما تشارك ادارة المنظمة في حل مشاكلهم الشخصية، وجاءت نسبة الاتفاق لبعد دعم الادارة للصمت (٢٤,٠٪) فعندما يشعر الافراد العاملين ان الادارة داخل المنظمة لا تعبر عن اراءهم ومقترحاتهم وغير مشجعة على ذلك مما يؤدي الى حدوث تناقض معرفي وعدم الثقة بالإدارة وبالتالي فقدان السيطرة على الوضع مما يؤدي الى التزام الصمت.

بأن المدير المباشر لا يهتم بأية معلومة سلبية عن اداء العاملين، وجاءت الفقرة (١٤X) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (١٢,٩١٪) وبانحراف معياري يبلغ (٦٤,٠٪) دلت الاجابات على الفقرة ان المدير المباشر لعينة البحث يهتم بالمصادر المعلوماتية المتعلقة باداء العاملين ، كما اوضح الجدول (٨) ان نسبة معامل الاختلاف للفقرة (١٤X) حصلت على ادنى نسبة اذ بلغت (٨٨,٣٪) وتشير الى ان المدير المباشر لعينة البحث لديه نسبة من الاشتباہ في المصادر المعلوماتية الخاصة باداء الافراد العاملين، كما جاءت الفقرة (١٥X) على اعلى نسبة اذ بلغت (٧٥,٤٪) تظهر الفقرة ان المدير المباشر لا يرى هنالك فرق في الاراء الخاصة بمشاكل العمل . ويمكن ان نلاحظ ان نسبة اتفاق عينة البحث على بعد دعم المدير للصمت جاءت بنسبة (٢٢,٠٪) مما قد يدل على ان عينة البحث قد لا يشاركون بالمعلومات السلبية مع مدراءهم خوفا من ردود الفعل السلبية للمدير او ان اراءهم غير مجدية او لا تقدر وبالتالي فانهم يتجنبون تلك الافكار والاراء ويفسر مشجع على الصمت.

- نقص التواصل: يبين الجدول (٨) ان الوسط الحسابي لبعد نقص التواصل سجل (٣٣,٨٪) وهو ادنى من الوسط الفرضي الباغ (٦,٧٪) 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 (٧٦,٢٪) وانحراف معياري (٠,٨٨٠٪) والتي تعكس ان ادارة المنظمة تهتم بعقد اجتماعات لمناقشة مشاكل المتعلقة بالعمل، في حين جاءت الفقرة (٦X) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٢٠,٧٪) 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 (٤٦,٤٪) والذي قد يظهر ان ادارة المنظمة المبحوثة تهتم بعقد اجتماعات لطرح مشاكل العمل ومناقشتها، في حين تبين ان الفقرة (٨X) (١٨,٠٪)

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

المتغير الخوف من ردود الناس	رمز الفقرة	اتفاق نكرار نسبة	محايد نكرار نسبة	لا اتفاق نكرار نسبة	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	
	X1	34	27	45	36	0,797	1,٩٠٤	41,٨٨	63,٤٧
	X2	38	30	50	40	0,777	2,٠٠٨	38,٧٣	66,٩٣
فعل سلبية	X3	21	17	38	30	0,755	1,٦٤٠	46,٠٧	54,٦٧
	X4	6	5	56	45	0,588	1,٥٤٤	38,١٤	5١,٤٧
	X5	3	2	51	41	0,546	1,٤٥٦	37,٥٢	4٨,٥٣

مجموع كلي											المتغير السلطة الرسمية	رمز الفقرة
نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق نسبة تكرار	محайд نسبة تكرار	اتفاق نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار		
55,47	47,63	0,792	1,664	54	67	26	33	20	25	X6		
68	34,33	0,700	2,040	22	28	52	64	26	33	X7		
68,27	35	0,716	2,048	23	29	49	61	28	35	X8		
60,53	40,41	0,733	1,816	38	47	43	54	19	24	X9		
59,20	45,71	0,811	1,776	46	58	30	37	24	30	X10		
62,29	40,19	0,751	1,868	37		40		23		مجموع كلي		
نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق نسبة تكرار	محайд نسبة تكرار	اتفاق نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	المتغير دعم المدير	رمز الفقرة
62,13	36,91	0,687	1,864	31	39	51	64	18	22	X1		
62,93	45,23	0,853	1,888	43	53	26	33	31	39	X12		
60	39,91	0,718	1,800	38	47	44	56	18	22	X13	المباشر للصمت	
63,73	33,88	0,647	1,912	26	32	57	72	17	21	X14		
61,87	45,75	0,849	1,856	44	55	26	33	30	37	X15		
62,13	40,31	0,751	1,864	36		42		22		مجموع كلي		
نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق نسبة تكرار	محайд نسبة تكرار	اتفاق نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	المتغير نقص التواصل	رمز الفقرة
57,33	40,84	0,751	1,720	42	53	44	54	14	18	X16		
57,60	41,82	0,702	1,728	43	54	41	51	16	20	X17		
56,53	45,07	0,722	1,696	49	61	33	41	18	23	X18		
61,60	41,27	0,764	1,848	38	47	40	50	22	28	X19		
72,53	40,46	0,762	2,176	31	39	22	28	47	58	X20		
61,12	41,80	0,766	1,833	41		36		23		مجموع كلي		
نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق نسبة تكرار	محайд نسبة تكرار	اتفاق نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	نسبة تكرار	المتغير دعم الادارة العليا للصمت	رمز الفقرة
64,53	36,37	0,704	1,936	28	35	50	63	22	27	X21		
62,93	39,92	0,753	1,888	34	43	43	53	23	29	X22		
65,07	38,96	0,760	1,952	31	39	43	53	26	33	X23		
63,47	39,70	0,755	1,904	34	42	43	53	23	30	X24		
55,47	50,02	0,832	1,664	57	71	20	25	23	29	X25		

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

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

ثانياً- العلاقة والتاثير 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 ومعنىـة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ، وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٣٥٥) . وتشير هذه النتيجة الى ان

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

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

٢. العلاقة بين العدالة الاجرائية والصمت التنظيمي: يشير الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنىـة 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 .

$p \leq 0.05$, $N=125$, $t=1.960$

ولاجل 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 انواع العدالة المنظمية والصمت التنظيمي بابعاد مجتمعة وكالاتي :

اولاً": علاقـة الارتباط

١. العلاقة بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي : يوضح الجدول (١٠) علاقـة الارتباط بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي بعلاقة ارتباط قوية ومعنىـة اذ بلغت (٠,٣٦) ، 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

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

$N=125$ $P \leq 0,05$

F (%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة (٣٣٨، ٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١٢٣، ١) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٣٤، ٠٠٣) وهي اقل من (٥,٠٠).

• 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 تقسر نحو (٦%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥,٠٠٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١٢٣، ١) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٥,٠٠٥) وهي اقل من (٥,٠٠٥).

ثانياً" : اختبار فرضيات التأثير

- 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 تقسر نحو (١٠%) من حالات الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥,٠٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١٢٣، ١) الامر الذي يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية ويدعم قيمة sig التي بلغت (٣,٠٠٣) وهي اقل من (٥,٠٠٥).

- تأثير العدالة 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 تقسر نحو

جدول (١١) تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي

المحسوبة	sig	F	β^1	B^0	R^2	المتغير المعتمد
	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 المهامات على العاملين بشكل عادل فهذا يخلق "جوا" من المشاركة والاهتمام بالاداء.

٤. اشارت نتائج التحليل الاحصائي تباين في مستوى وجود ابعاد العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث، اذ كان بعد العدالة الاجرائية بعد الاكثر توفرها في الميدان المبحوث في حين كان بعد العدالة التوزيعية الاقل توافرا.

٥. تعكس نتائج التحليل الاحصائي ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تقدم الامتيازات بصورة عادلة بين اقسام وادارات المنظمة كل ، هذا ما يخلق "جوا" من انعدام الثقة وعدم الالتزام.

٦. بين التحليل ان ادارة المنظمة لا تطبق القوانيين والقرارات الادارية على العاملين بصورة عادلة فهناك نوع من التمييز بين تطبيقها وقد تستثنى اخرين منها مما يعني عدم قبول الوضع الراهن للعاملين وعدم الاقتناع به وبالتالي يولد سلوكاً عاطفياً "سلبياً" كالاستياء او المعارضه وينعكس بالصمت.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

وفق سياقات التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

١. اظهرت النتائج أن متى ما تتوفر 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 والأراء والمشاركة في المنظمة هو نتيجة لتطبيق العدالة التنظيمية.
٢. تبين ان العدالة التنظيمية لديها تأثيراً معنواً على الصمت التنظيمي ، فمن خلال تحقق العدالة التنظيمية يكون للأفراد العاملين القدرة على احداث تغييرات وتجاوز الصمت التنظيمي.
٣. بینت النتائج التحليل ان بعد العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية(الابعاد 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 وفقاً لاءهم واقتراحاتهم تعطيهن فرصة "للتّنّمّو والتّعلّم".
 ٨. ضرورة فهم مهمة ادارة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها الى الأفراد العاملين لتنظيم سلوكهم المستقبلي ، فهذا سيساعدهم ان يتقدوا أي انحراف ضد الاهداف ويؤدي الى شعورهم بالمسؤولية والالتزام والتغيير 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 الأفراد العاملين ، اذ حصل بعد دعم الادارة للصمت على اعلى نسبة اتفاق ويليه الابعاد السلطة، نقص التواصل، دعم المدير المباشر واخيراً الخوف.
 ٨. تظهر النتائج الى ان هنالك نقص في التواصل بين الادارات والأقسام المختلفة وهذا ما يتبعه قرار بحجب الأفكار والأراء والمعلومات باعتبارها إستراتيجية شخصية تتضمن الحماية للفرد العامل.
 ٩. النتائج تشير الى ان الأفراد العاملين يميلون الى الصمت وعدم الاصحاح عن اية فكرة او معلومة خوفاً من اقطع علاقتهم 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 يمكن في قدرتها على احداث مؤامة وانسجام بين العاملين انفسهم او مع الادارة نفسها لخلق مناخ من التعاون والمشاركة في الاراء والأفكار وينعكس هذا الامر فيما بعد بالأداء المتميز.

الوصيات

١. ضرورة قيام ادارة المنظمة بوضع برامج خاصة تفسح المجال امام الافراد العاملين لتقديم مقتراحاتهم وأرائهم وأفكارهم خدمة للمنظمة، مع فسح المجال لتقديم اية تعليقات ومداخلات لتحسين تلك المقترفات وربطها بالكافلات لغرض التشجيع.
٢. يجب ان يكون هنالك فرص لاتصال بين الادارة والأفراد العاملين اضافة الى قنوات الاتصال الرسمية لنقل الافكار والمقترفات 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 الأفراد 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 يتجاهلو 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 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 Gucel .(2012). THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A UNIVERSITY 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.

Çakıcı A. (2010). Örgütlerde 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.