

محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي

( من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي )

غليط شافية\*

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: جامعة قسنطينة 2\_ عبد الحميد مهري \_ الجزائر

Relationship between organizational justice determinants and silence behavior through primary school teachers' perceptions  
Ghalet Chafia  
chafgh3@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/08/08; تاريخ القبول: 2019/11/28; تاريخ النشر: 2023/02/28

**Abstract.** The purpose of this study is to examine the relationship between the determinants of organizational justice and the behavior of organizational silence. This study also aims to evaluate the reality of each variable in the primary education sector from the point of view of primary education teachers. The study adopted the descriptive approach. The questionnaire is a data collection tool

The study also showed the emergence of an average of organizational silence in primary education institutions. The study also showed an inverse relationship between organizational justice and organizational silence among primary education teachers.

**Keywords:** determinants, organizational justice, relationship, organizational silence, teachers of primary education

ملخص. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي، وتأتي أيضا لتقييم واقع كل من المتغيرين في قطاع التعليم من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان أداة لجمع البيانات، أين تم التوصل إلى النتائج التالية: تدني شعور الأساتذة للعدالة التوزيعية وظهور كل من العدالة التعاملية والإجرائية بدرجة متوسطة،

كما بينت الدراسة أيضا ظهور متوسط للصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الكلمات المفتاحية: محددات، العدالة التنظيمية، علاقة، الصمت التنظيمي، أساتذ التعليم الابتدائي

\*corresponding author

## مقدمة

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة إضافة إلى أنها قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد استقرار المورد البشري في المنظمات، وتثبيط دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك التنظيمي لفترة طويلة وأحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين كالالتزام التنظيمي والولاء...، وحتى تستطيع المنظمة ضمان العدالة التنظيمية التي تساهم في تجنب ظهور سلوكيات غير مقبولة كالصمت التنظيمي الذي يعد سلوك يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم عدم قدرتهم على عدم التأثير في المنظمة، لكن الواقع فهو يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة أين يكلفها الكثير من التكاليف الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية، على المستوى الفردي والجماعي، والتنظيمي، ومن هذا الجانب جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع كل من العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي وماهي العلاقة التي تربط بينهما.

2-مشكلة الدراسة: تعد العدالة التنظيمية احد الأساليب الإدارية المستمدة من نظرية المساواة التي تبين أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه، وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، والملاحظ أن اغلب العمال يلتزمون الصمت تجاه القضايا التي تحدث في المنظمة، هذا الصمت الذي يتخذه العمال تعبيراً عن دافعهم لحجب الأفكار والمعلومات في مقابل الحصول على تغيير يساعد في تحسين العمل، هذا السلوك لا يخدم المنظمات التي تعد بحاجة ماسة إلى عمال يعبرون عن أفكارهم وآرائهم ويكونون مستجيبين لتحديات البيئة، فمشكلة الدراسة تتمحور في الوقت التي يعد البعض أن الصمت تعبيراً عن الولاء للمنظمة، لكن الواقع عكس ذلك فهو متغير سلوكي يمكن أن يكون عائقاً في تحقيق الكفاءة والأداء، خاصة في ظل التراخي للجهات الوصية في إصدارها لجملة من التغييرات الناظمة في حركية العمل سواء في كيفية الأداء اوفي المنهج الذي خضع لتغييرات كثيرة في ظروف ومدد زمنية محدودة، ناهيك عن ثقل مسئولية مهنة التعليم وما تولده من ضغوطات على الفاعلين في الميدان اين أضحت ادوارهم صورية شكلية موجهة بطريقة الية دون اعتبار لجوهر العمل التربوي، وسادت مناخات مهنية مفعمة بالخوف والاذعان والصمت، وانسجاماً مع ما تقدم جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

\_ ما مستوى تقييم أساتذة التعليم الابتدائي للعدالة التنظيمية في المؤسسات الابتدائية؟

\_ ما مستوى تقييم أساتذة التعليم الابتدائي للصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية؟

\_ هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي حسب وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟

3-أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة العلمية والعملية في:

\_ اثراء المكتبة بدراسات حول الصمت التنظيمي .

\_ التعرف على مستويات العدالة والصمت التنظيميين

\_ ادراك أهمية العدالة والصمت التنظيميين ودورهما في المنظمات، وان تكون سببا في اكتشاف ومعالجة أسباب صمت العاملين، وان تكون أداة لتفعيل الصوت لديهم وزيادة مساحة حرية التعبير عن أفكارهم وآراءهم ومشاركتهم ومنحهم ثقة اكبر في كفاءتهم، كما تكون ايضا ضابطة للعمل الإداري، وتفعيل العامل الإنساني في جميع العمليات التنظيمية .

4-أهداف الدراسة:

\_ التعرف على مستويات كل من العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي.

\_ التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي.

## 5-الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## 1.5-العدالة التنظيمية النشأة والمفهوم:

1.1.5-نشأة العدالة التنظيمية: إن العدالة تضرب جذورها في عمق الحياة البشرية من خلال تعاملات الفرد، ومهامه، وعلاقاته،،، هذه السلوكيات تنبه لها علماء الاجتماع منذ زمن طويل من خلال ما تمليه أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي أقرها الإسلام أساسا ، واعتبرها علماء الإدارة أيضا ميزة للمنظمات الفاعلة والراقية، وللأداء المميز ، وتحقيق لرضا أفراد العاملين في المنظمات، الأمر الذي زاد من اهتمام المهتمين بالتركيز على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كالاختيار و التوظيف، والأجور المتكافئة. (الاسمري 2013ص،88)، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لهيكل الاجتماعي والنفسى للمنظمة، لأنها تعتبر قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكيات سلبية، كنقص الالتزام التنظيمي في المنظمة و النية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. (زايد، 1996، ص، ص، 3،8)، ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية (مصطفى 2008ص77)، في حين تطرق الأدب النظري للعدالة التنظيمية لتطورات كبيرة من خلال ما جادت به الدراسات والأبحاث ، ومما سبق يتضح لنا أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة التنظيمية في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العمال وصاحب العمل، ونظرا لأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من الطبيعي أن تجر الكثير من الدراسات لتطبيق نظرية العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

2.1.5-مفهوم العدالة التنظيمية: جاء المفهوم اللغوي للعدالة كما يلي:العدل في اللغة هو ضد الجور والظلم، وما قام في النفوس أنه مستقيم، كالعدالة (الفيروزآبادي، 1995، ص، 1061) ، والعدل يعني:الإنصاف(الشيخلي ،، 2005، ص،5)،والعادل: "من يحترم حقوق غيره ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجور في حكم على أحد"(المعجم العربي الأساسي، 1999، ص، 827) . ومنه فالعدالة هي: إعطاء كل ذي حق حقه من غير أن يطالب به، وهي ضد الجور والظلم، والمساواة نوع من العدالة العامة ومن مظاهر المساواة بين الناس في الحقوق والواجبات العامة التي لا تتعارض ومراكزهم" (الابراشي، 1969، ص، 213) اما في العمل فهيتعتبر علماادراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين.

مفهوم العدالة التنظيمية: هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". (Byars and Rue, 2007 p119)

ومنه فالعدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد في هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسساته. (الفضالي، العنزي، 2007، ص، ص، 43، 76) بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيزا أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه

الفرد من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات (شعبان، 2010، ص.ص، 165، 197) وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، ومن هذه التعريفات:

- أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (البشاشة، 2008، ص. 429)

-إنها "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمال(العطوي، 2007، ص 148).

-إنها "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني. (Greenberg:1990, P401)

ومن التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- يعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يتحدد تبعاً لإدراك الفرد.

- يشير مفهوم العدالة التنظيمية للمعاملة العادلة والمنصفة الأخلاقية بحق المرؤوسين.

- العدالة التنظيمية تشمل كافة الجوانب في المنظمات وغير مقتصرة على الأفراد.

- مفهوم العدالة التنظيمية يصلح للتطبيق في مختلف بيئات العمل (الخدمية والصناعية)

3.1.5- أبعاد العدالة التنظيمية: وضح ادامس ثلاث أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية وهي:

- عدالة التوزيع: تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف كما أنها تعبر عن درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادي وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة، وتشير عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد.

- عدالة الإجراءات: تعرف بأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (فهداوي قطاونة، 2004، ص 10).

- تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. (حامد، 2003، ص 10)

هي إحساس العاملين بعدالة إجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج. (العطوي، 2007، ص 150).

- عدالة التعاملات: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.

ومنه فالعدالة التنظيمية في مفهومها الاجرائي حسب هذه الدراسة هي تبني لمفهوم غرينبارغ والتي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.

2.5- المفهوم الفكري والمفاهيمي للصمت التنظيمي:

عرضت في 1974 نظرية دوامة الصمت لتحديد لماذا بعض الجماعات لا تزال صامتة في حين إن البعض الآخر أكثر صوتاً وضجيجاً، ولماذا هناك دعم للصمت في المنظمة، وفي سنة 1980 درس الصمت والصوت من خلال عدسة نظرية العدالة التنظيمية، والتركيز على الأوضاع التنظيمية لآليات الصوت وهبوب صفارة صوت الانتهاكات الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت. ( Basteg;2016,p126)، وفي عام 1990 واصل العلماء التركيز على آليات الصوت نتيجة لاهتمام مورسن وميليكان بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي، أما في سنة 2000 فقد حظيت أبعاد الصمت التنظيمي بتغطية إعلامية مكثفة للمهتمين بسلوك الإدارة وبدا التركيز على العلاقة بين الممارسات التنظيمية والصمت، وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل

Bogosian سنة 2012 ، تلها انتاجات أخرى حول الصمت فعزز بعمل Blackmon سنة 2003 وهذا بصور كتاب في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل المنظمات الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت والتي جاءت في بعض الدراسات تحت تسمية الموجة ،، وبذلك تغلغل صمت العاملين واتخذ مناحي عدة لحد أن المفهوم قد يبدو غير واضح ، ولكن عده البعض قوة تؤثر في المنظمة ولم يعط له الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين، لذلك وردت العديد من الاتجاهات حول الموضوع، وفي ذلك ذكر Harlos & Pinder أن الصمت "يعد منتشر في المنظمات إلا أنه عموماً مهمل من قبل الباحثين (Harlose & Pinder; 2001, p, 16)، ويشير اليوم بأنه مفهوم وحدوي بسيط نسبياً كونه نظروا إليه على أنه غياب الكلام وليس سلوكاً جماعياً ، ولكن عندما يكون الصمت سلوكاً أصبح أكثر صعوبة بالدراسة مقارنة بالسلوك المعلن أو الصوت، (Bagheri & al; 2012, p, 48)، لأنه من أشهر ما قيل حول الصمت إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب، وبالتالي جاء الصمت التنظيمي بمفاهيم متعددة نذكر من بينها:

عد الصمت التنظيمي بأنه في سيكولوجيا مكان العمل وليس علم نفس الفرد العامل لذلك ظهر في التعريفات الأولى معبراً عن «الولاء» (maria ; 2006, p, 226).

عد الصمت بأنه العمل ضد النتائج التنظيمية المطلوبة، في المنظمة. (Aylswth; 2008, sp) فوصف الصمت أيضاً بأنه "الدافع لحجباو التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المتعلقة بالعمل. (Aeen; 2014, p, 89) في حين عرف Harlos & Pinder صمت العاملين بأنه "حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغيير بالظروف" (Harlose & Pinder. 2001 pp331\_369)، وبين هذا وذاك فموضوع الصمت التنظيمي زاد الاهتمام به في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور. (الفاعوري، 2004، ص19)، كما يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له. لأنه لا نستطيع التنبؤ بما يمكنه ويحجبه الفرد من آراء ومشاعر واتجاهات ، وان دراسة الصمت أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن الذي يعبر فيه الفرد عن رأيه وعن ما يجول بداخله من أفكار ومواقف بطريقة مسموعة، و من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً، ومن هذا المنظور اتجهت الاهتمامات نحوه من جهات وتخصصات متنوعة، فالمفهوم اللغوي للصمت يدل على: من صمت يصمت صمته والتصميت هو التسكيت ، ويقال لغير الناطق: صامت. ويقال: أخذ الصمات . إذا سكت فلم يتكلم ، كما يعرف الفيروز آبادي الصمت لغة : من السكوت، ورماه بصمته أي بما صمت منه، وأصمت، وصمت ، في حين انصبت التعاريف الاصطلاحية للصمت من زوايا متنوعة وهذا كما يلي:

-ينظر إلى الصمت غالباً باعتباره نقيض الكلام ، حيث توجد العديد من الحالات يكون فيها الصمت مطلوباً ، في حين الصمت التنظيمي حسب موريسن وميليكان هو:

-منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين والذين لديهم إدراك، وبأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع انتشارها.

-وهو ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل منظمة محتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية" (Milliken&Morrison 2000:p ;706)

وهو أيضاً إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية. (Nenette: 2002p ;76).

## 1.2.5- أسباب الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي لا ينشأ من فراغ بل يكون بفعل عوامل دافعة جراء الممارسات التنظيمية، فقد امتدت جذوره إلى التفاعلات التي تسهم في عملية التحسس، فقد يبني العاملون تصورات مبالغ فيها عدم جدوى التكلم عندما يطلق صوت معارض أو يساهم في تقديم مدخلات سلبية في المنظمة وبعد مدة معينة لا يحصل الصوت على حاجاته، وبالتالي يكون لهذا الرد تداعيات سلبية حول الموقف، فقد يتوصل بعض العمال إلى استنتاج أن هناك أشخاص ابدوا آراء مخالفة للإدارة، لكن النتيجة مخيبة للأمل، الأمر الذي ولد تصور واسع الانتشار بأن الذين يعبرون عن آراء سلبية يعاقبون. وهذا يفترض أن صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات وغالبا ما يسبب مستوى متزايد من عدم الرضا بين العمال، والذي يظهر على شكل غياب، وتقلبات سلوكية، وغياب الابتكار، ومعنويات منخفضة، وأداء أقل نوعية، كما يظهر بعض العمال سلوكيات مضادة للإنتاجية وغير مرغوب فيها وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقا، ومن بين الأسباب نذكر:

خصائص المنظمة: تعتبر خصائص المنظمة والمتمركزة في هياكل تنظيمية وثقافة داخلية أحد الأسباب المولدة للصمت التنظيمي.

العقل الجمعي: يؤثر هذا السلوك بقوة داخل التنظيم، حيث يحجم الأفراد في المنظمات عن المشاركة ويركنون للصمت عندما يشعرون أن آراءهم غير مقبولة من الجماعة، وقد تتسبب هذه الآراء والأفكار في عزلهم عن الجماعة أو النظر إليهم بسخرية وازدراء.

ضعف الثقة بالرؤساء: تعد أحد أسباب اللجوء للصمت خوفا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات والمشاركات.

الخوف من المشاركة: والبعض يطلق عليه الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الإحجام المتعمد عن طرح الأفكار المهمة، والمعلومات البناءة، والمشاعر كحماية للنفس قائمة على الخوف.

الشعور بعدم القدرة على التغيير: رد فعل لما يعيشه العامل في المنظمة من ظروف تنظيمية، خاصة عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، والمشاركة وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فإنهم يحجمون عن المشاركة ويركنون للصمت.

تضارب الأهداف: الموقف الطبيعي في المنظمات يستدعي فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة. (الوهبي، 2014، ص 365، 389).

## 2.2.5- أبعاد الصمت التنظيمي:

بينت الدراسات ان للصمت التنظيمي أبعاد كثيرة، لأنها في الغالب تطبع مناخ الصمت التنظيمي والتي نوجزها فيما يلي:

- الخوف من المدراء: هو خوف الموظف الناتج من البيئة التنظيمية المحيطة والخصائص الشخصية التي يتمتع بها المدير. (الوهبي، 2014، ص، ص، 365، 389).

- ضعف مهارات الاتصال: يعني نقص أو انخفاض المهارة الإنسانية، وبالتالي عدم القدرة على الاحتفاظ والتعامل مع الزملاء والمدراء. (الفاعوري، 2004، ص 19)

- عدم دعم الإدارة العليا: قلة ما تقدمه الإدارة العليا للموظفين من دعم واهتمام سواء كان معنوي أو مادي. (الوهبي، 2014، ص، ص، 365، 389)

- العزلة: وهي إبعاد الفرد نفسيا وجسديا أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة، أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين، وبذلك تكون عزلة عاطفية واجتماعية.

ضعف دعم الإدارة العليا: للإدارة دور مهم في نجاح المنظمات إذ يوفر درجة عالية من الثقة في الإدارة، ويقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل، و مناخ الثقة في الإدارة العليا يقلل أيضا من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى، فالقيادة تشعر بأنها مهددة من احتمالية فحص أدوارهم الخاصة، إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدم كفاية أدائهم، وعدم وضوح أهدافهم، كل هذا كاف لخلق مناخ من الصمت، والعمال يشعرون أيضا بان مشرفهم سيعاقبونهم بطريقة أو بأخرى عن تصرفاتهم وعن عدم التزامهم الصمت، وبالتالي فمتلازمة الصمت ميكانيزم دفاعي يقي صاحبه من مخاطر لا يحمد عقباه خاصة إذا كانت المنظمة تتبع نمط ضيق من التعاملات والاتصالات مع موظفيها، فهي تضيق الخناق على كل المحاولات التي يبديها موظفيها من اجل التغيير أو المطالبة بحقوقهم، وهذا خوفا من التغذية الراجعة السلبية.

الخوف من ردود الفعل السلبية: وهي احد أهم العوامل التي تسهل إنشاء مناخ للصمت التنظيمي، هذا الخوف ناتج من تلقى ردود فعل سلبية من المدراء والزملاء، وان الأشخاص يخافون من التحدث عن مشاكلهم لأنهم يعتقدون بان ذلك سوف يسبب لهم مخاطر داخل المنظمة، مما يؤدي بهم الحال إلى الميل إلى تجنب الإداء بالأراء والأفكار، حتى لا ينظر إليهم على أنهم من العناصر المثيرة للمشاكل داخل العمل، وبالتالي يظهر الصمت كسلوك الذي يعبر عن توقعاتهم (الطائي، د س، ص 62).

3.2.5- آثار الصمت التنظيمي:

أوضحت الدراسات والبحوث ان صمت العاملين مضر جدا بالمنظمات والأفراد، حيث يخلف آثارا كبيرة وجملة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في:

3.2.5.1- آثار الصمت التنظيمي على المنظمة: بين بانتيلا من خلال دراسته التي أجراها سنة 2003 على أن الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية، الأمر الذي يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام للمنظمة وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات، والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، الأداء، الإنتاجية، الافتقار إلى الجودة في العمل، يؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر، والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.

3.2.5.2- آثار الصمت التنظيمي على الفرد: في حين أكد جوانسن سنة 1996 أن تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي إلى تطور للمواقف المتأزمة مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتيسب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية. (Morrison & Weeler, 191-183, pp, 2011); اما التعريف الاجرائي لمفهوم الصمت التنظيمي لهذه الدراسة فهو يماثل ما جاء في تعريف ميلكن وموريسن وهو: ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل منظمة محتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية"

6- الطريقة والأدوات :

1.6- مجتمع الدراسة: أجريت الدراسة الميدانية بالمقاطعة الشرقية لولاية قسنطينة بطريقة قصدية، مع تلك المؤسسات التربوية التي ابدي مديرها التعامل مع موضوع الدراسة، حيث تم العمل وفق عينة من أساتذة التعليم الابتدائي موزعين على مستويات تعليمية مختلفة حيث قدرت عينة الدراسة ب 30 معلم و(ة) .

2.6- أداة الدراسة : تم تصميم الاستمارة من خلال الاستناد على الأدب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل أداة القرني 2001 الخاصة بسلوك الصمت التنظيمي ، كما تم الاطلاع على العديد من الدراسات مثل:دراسة سهير محمد حوالة 2018 : دراسة التين كورت 2014، ودراسة الوهبي 2014 ودراسة أمال المجالي 2008 ، دراسة الختاتنة 2009، دراسة سلام 2014 ، وبحيث تحتوي الاستمارة على مجموعة من العبارات التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاتها، وتكونت من محاور خاصة بالعدالة التنظيمية والتي قدرت ب 12 عبارة موزعة على ابعاد العدالة التنظيمية ،فيما تضمن استبيان الصمت على 9 عبارات من خلال يجيب عليها افراد عينة الدراسة.

### 3.6- الخصائص السيكومترية للأداة

1.3.6- الصدق: الصدق الظاهري بعد الانتهاء من إعداد الاستمارة وبناء فقراتها ، تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة أساتذة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس ، وعلى بعض المختصين العاملين في إدارات التعليم (3مفتشين ومديران)، للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتهي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو تغيير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة وفي ضوء الاقتراحات المقدمة تم إعادة صياغة الاستمارة في صورتها النهائية وذلك فيما اتفق عليه غالبية المحكمون حيث بلغ معدل الاتفاق لكل من الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية كالتالي:

#### الجدول (1) : ثبات الأداة

القيمة	الصدق	القيمة	الصدق
0.93	نسبة صدق محتوى الاستبيان(العدالة التنظيمية)	0.89	نسبة صدق محتوى الاستبيان(الصمت التنظيمي)

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون " Correlation Pearson" لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وهذا وفق الجدول التالي:

#### الجدول (2) : صدق الأداة

العبرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الارتباط	0.61	0.66	0.71	0.70	0.73	0.72	0.63	0.58	0.74
مستوى الدلالة	0,01								

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية تراوحت بين 0,58 و 0,74 مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستمارة الخاصة بمستوى الصمت التنظيمي .

2.3.6- الثبات: للتأكد من ثبات الاداة تم استخدام طريقة التطبيق واعادة التطبيق بفاصل زمني مدته اسبوعان بين مرتي التطبيق، اذ تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي تراوحت قيمته بالنسبة لمستويات الصمت التنظيمي بين (0,82\_0,88)، وبلغ الارتباط الكلي (0,87) بينما جاء معامل الثبات لمحور العدالة التنظيمية كالتالي:

#### الجدول (3) : معامل ثبات ألفا كرومباخ لأبعاد محور العدالة التنظيمية.

المحور	الأبعاد	عدد البنود	معامل ألفا كرومباخ
العدالة التنظيمية	بعد عدالة التوزيع	4	0.78
	بعد عدالة الإجراءات	4	0.74
	بعد عدالة التعاملات	4	0.88
المقياس ككل		12	0.92

وبتطبيق معادلة الفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS 22 تم الحصول على قيمة معامل الفا كرومباخ وهي عالية في كل أبعاد محور العدالة التنظيمية، كما أن قيمة معامل الفا كرومباخ للمقياس ككل كانت عالية أيضا إذ قدرت بـ 0.92، وعليه نستخلص من هذه النتائج أن معامل الثبات الخاص بالاستبيان العدالة التنظيمية كان مرتفعا.

7- نتائج الدراسة ومناقشتها

-الإجابة على التساؤل الأول: ما مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية في المؤسسات الابتدائية؟ حيث جاءت الاستجابات كما بينها الجدول الموالي من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أساتذة التعليم الابتدائي، حول مستوى العدالة التنظيمية كما يلي:

الجدول (4) : مستوى العدالة التنظيمية

الرتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
1	77,3%	3,11	15,68	العدالة التعاملية
2	65%	3,29	12,22	العدالة الإجرائية
3	54,9%	3,32	11,43	العدالة التوزيعية
/	65,5%	7,68	39,34	العدالة التنظيمية

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول نلاحظ أن بعد العدالة التعاملية قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوزن نسبي 77,3% وبمتوسط حسابي قدره 15,68 وانحراف معياري 3,11. وهذا ما يبين أهمية العدالة التنظيمية والتي تدل على أنها من أهم الأولويات لتلميها العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بوسط نسبي قدره 65% وانحراف معياري 3,29، في حين احتلت العدالة التوزيعية المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره 54,9% وانحراف معياري قدره 3,32، أما بالنسبة للعدالة التنظيمية فجاءت بوزن نسبي 65,5% وانحراف معياري 7,68. وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بوجود عدالة تنظيمية متوسطة.

-الإجابة على السؤال الثاني : ما مستوى تقييم الأساتذة للصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية؟ حيث جاءت الاستجابات كما بينها الجدول الموالي من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أساتذة التعليم الابتدائي، حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي والمرتبة تنازليا كما يلي.

الجدول (5): يبين مستوى سلوك الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	_أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لأن ذلك يلحق الأذى بالزملاء.	3,18	1,16	1	متوسطة
3	_أعزف الحديث عن مشكلات العمل حتى لا يراني زملائي مفتعلا للمشاكل.	3,14	1,36	2	متوسطة
5	_أتفادى الحديث عن مشكلات العمل حفاظا على علاقتي مع زملائي.	3,07	1,35	3	متوسطة
7	_التزم الصمت اثناء اللقاءات والاجتماعات	2,96	1,36	4	متوسطة
6	_افتقر إلى الدعم اللازم لا بادر بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة.	2,90	1,31	5	متوسطة
9	_أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظا على مصالحتي.	2,87	1,33	6	متوسطة
8	_أفتقد إلى السلطة الكافية للتعبير عن رأيي بحرية	2,70	1,34	7	متوسطة
4	_أتجنب تقديم المعلومات غير السارة عن العمل خشية إلحاق الضرر بي من قبل الرؤساء.	2,66	1,35	8	متوسطة
1	_أخشى غضب الرؤساء أثناء إخبارهم باحتمال الوقوع في مشكلات.	2,09	1,15	9	منخفضة
	المتوسط العام	2,63	1,17	//	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي متوسط من وجهة نظرهم ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (2,63) وبانحراف معياري قدره (1,17). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مستوى سلوك الصمت التنظيمي بين (1,15-1,36) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ربما يعزى التباين في مستوى سلوك الصمت التنظيمي كما بينتها بعض الدراسات إلى اختلاف في طبيعة بيئات المدارس، أو يعود إلى الاختلاف الثقافي والمعرفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. وهذه النتيجة المتوسطة ترجع إلى عدة عوامل جاءت معبرة عن وجهات نظرهم ؛ والتي تعزى إلى الاعتقاد بعدم وجود الدعم الكافي والمساندة ، مع خوفهم من العقاب، ولحرصهم على المحافظة على العلاقات الإنسانية والأخوية بالمدرسة، أو الخوف من التحدث حول المشكلات المدرسية خشية ردود فعل الإدارة هذهالنتائج تم قراءتها أيضا في ضوء الدراسات المشابهة والتي تم الاطلاع عليها حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2007)، والتين كورت (2014) والتي أظهرت درجة متوسطة من سلوك الصمت التنظيمي، في حين اختلفت مع نتائج دراسة القرني (2015) التي توصلت أن سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارس بدرجة ضعيفة. ويتضح كذلك من الجدول السابق أن جميع العبارات الدالة على سلوك الصمت التنظيمي لدى الأساتذة جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2,09 و3,18) .

\_الإجابة على التساؤل الثالث:هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي؟

\_للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين وهذا كالتالي:

الجدول 6-يبيّن مستوى العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
_عدالة التوزيعية	0.001	0,99
_العدالة الإجرائية	-0,32	0,00
_العدالة التعاملية	-0,25	0,00
العدالة التنظيمية	-0,24	0,00

يبيّن الجدول رقم6 وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى اساتذة التعليم الابتدائي حيث كانت قيمة ( $p\text{-value} < 0,05$  وهي قيمة  $r$ )، وبالتالي هذا يدل على انه كلما زاد الصمت بين أوساط العمال كلما أدى ذلك إلى انخفاض العدالة التنظيمية والعكس صحيح. أما فيما يخص أبعاد العدالة التنظيمية فتدل النتائج الموضحة في الجدول وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حيث كانت كما يلي ( $p\text{-value} < 0,05$ ، وهي قيمة  $r$ )، عكسية وهذا يدل على انه كلما زاد الصمت التنظيمي انخفضت العدالة الإجرائية والعكس صحيح. كما بينت النتائج بوضوح أيضا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والصمت التنظيمي حيث دلت النتائج كما يلي ( $p\text{-value} < 0,05$ ، وهي قيمة  $r$ )، وهذا يدل على انه كلما زاد الصمت التنظيمي انخفضت العدالة التنظيمية والعكس صحيح. بينما دلت النتائج الموضحة في الجدول عدم وجود علاقة إحصائية بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حيث كانت ( $p\text{-value} > 0,05$ ، وهي قيمة  $r$ )، وهذا يدل على انه لا علاقة بين بعد العدالة التوزيعية على الصمت التنظيمي، وهذا ما يماثل نتائج دراسة حميدة محمد النجار حول تأثير الاشراف السيئ على الصمت التنظيمي اين بينت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للإشراف المسيء وأبعاده وفقا للنوع، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة، ووجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم

للصمت التنظيمي وأبعاده وفقاً للنوع، المستوى التعليمي فيما عدا الصمت الاجتماعي، وعدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقاً لسنوات الخبرة فيما عدا الصمت الاجتماعي. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي كما تطرق أيضاً رامي الختاتنة في دراسة أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، اين بين أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط بينما جاءت دراسة مرفت محمد السعيد مرسيحول أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي وذلك باتباع سلوكيات الإشراف الإيجابية وتجنب السلبية والكف عن سلوكيات المضايقة الموجهة إلى مرؤوسهم والمعاقبة عليها إن حدثت، فضلاً عن ضرورة العمل على دعم الثقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين. في حين بينت دراسة آية الشربيني حسين رية والموسومة بـ أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية. فكلما زاد الصمت زاد غياب العدالة التنظيمية والعكس صحيح، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للصمت على غياب العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة وفقاً لمجال الشركة فيما يتعلق بمتغيري الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية. ومن خلال هذه الدراسة تشير النتائج إلى:

- \_ انخفاض شعور الأساتذة التعليم الابتدائي بالعدالة التوزيعية وقد يعزو ذلك إلى أن الأساتذة يبذلون مجهودات كبيرة في العمل لا تتناسب مع الأجور التي يحصلون عليه ومع متطلبات الحياة .
- \_ شعور متوسط بالعدالة الإجرائية لدى أساتذة التعليم الابتدائي وقد يعزو ذلك إلى تطبيق متوسط للقرارات والإجراءات بين الأساتذة.
- \_ ظهور الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة ويعزو ذلك إلى خلافات بدرجة متوسطة بين توزيع المهام والمتعلقة بالمستويات، والتوقيت المهني، وطريقة التعامل والاتصال ...
- \_ شعور ايجابي بالعدالة التعاملية، ويعزو ذلك إلى العلاقات الجيدة التي تربط الأساتذة بعضهم ببعض.
- \_ وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسط لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- \_ وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية والتعاملية والصمت التنظيمي، وذلك كلما شعر الأساتذة بعدالة تنظيمية أثناء تأديتهم لمهامهم انخفض مستوى الصمت التنظيمي .
- \_ وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والصمت التنظيمي، أي مهما بلغ الصمت ذروته فانه لن يؤثر على سياسة توزيع المكافآت والأجور، لأن الزيادة والنقصان في الأجور والرواتب من مهام جهات عليا وليست من مهام إدارة المؤسسات التعليمية.
- \_ وبالتالي كلما ساد مناخ تنظيمي مفعم بتطبيقات العدالة التنظيمية ودون تحيز أو تمييز أدى ذلك إلى انخفاض سلوك الصمت التنظيمي.

- 8. الاقتراحات:

- \_ ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الأساتذة
- ضرورة الاهتمام بحاجات ومصالح الأساتذة.
- \_ تطبيق القوانين والقرارات على جميع الأساتذة بدون تحيز أو تمييز.
- \_ الاهتمام بالإعلام وتزويد الأساتذة بجميع التفاصيل التي تخص مساهمهم المهني.

\_ الاهتمام بكيفية إدارة الخلافات والمشكلات المهنية داخل المنظمات.

\_ ضرورة اجراء دراسات مماثلة تتناول جوانب أخرى من الموضوع (الجنس ،مدة الخدمة، الاقدمية ،المستوى التعليمي، المركز الاجتماعي، طبيعة العمل ،المستوى التعليمي المدرس، الدرجة العلمية، نمط الشخصية، الموقع الجغرافي للمؤسسة ،،،،،) - 9.الخاتمة:

ومن خلال ما تم التوصل اليه من نتائج فإننا نؤكد على أهمية المدرسة كخلية أساسية في المجتمع فنجاحها مرهون بصلاح نظامها وقادتها ،هذا النجاح نابع من فعالية وسائل تبادل المعلومات والاتصال بين وحدات العمل ،وان القيادة التنظيمية وحدها القادرة على خلق نظام عادل على المستوى التنفيذي ،اين تعمل على تفعيل العناصر البشرية والمادية المتاحة في المنظمة ،وان ضعف التفاعل بين اطراف عملية الاتصال كما أشار فان وديان وانج وبوتيرو (2003) ينتج عنه سلوك الصمت التنظيمي ،الذي يحول بين المنظمة وبين تحقيقها لأهدافها ،لذا فانه من الضروري الكشف عن أفكار وآراء العاملين والاستماع للصور التنظيمي الذي يعد عصب عمليات المنظمة وتنظيمها، وبعبارة أدق فان أكثر العقبات التي تواجه التغيير التنظيمي هي نقص المعلومات ونقص الثقة وهما نتاج الصمت التنظيمي، كما تشير الدراسات الحالية إلى أن الصمت التنظيمي إشارة إلى الانسحاب أو الاحتجاج على الممارسات التنظيمية، ولا يمكن النظر إليه فقط على أنه نوع من القبول السلبي للوضع القائم، فهو أبعد من ذلك حيث يشكل نوعا خاصا من الرسائل التي يجب الكشف عنها في دراسات مستقبلية وبمتغيرات أخرى.

#### الإحالات والمراجع

- الإبراهيمي، محمد. (1969). روح الإسلام . (القاهرة)، مصر: دار إحياء الكتب العربية.
- الاسمري، سعيد. (2013). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- البشايشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع.4،(4)، ص.429.
- العطوي، عامر. (2007) أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية .،جامعة القادسية، ع، (10)، ص، 148.
- العطوي، عامر. (2007) أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية .،جامعة القادسية، ع، (10)، ص، 148.
- سعيد شعبان ،حامد. (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغير وسطي بين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، المجلد(42)، العدد(61)، مصر، ص.10.
- شعبان، عبد الكريم. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع.5، (16) ، ص، 165، 197.
- عامر علي، حسين العطوي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد(9)، العدد(3)، ص.150.
- فهي خليفة الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة/ (2004) // تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة المجلد(24)، العدد(2)، عمان، ص.14.

- الفاعوري حمود عبير ، (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات . مجلد 177\_151 . ص 19.
- الفضلي، فضل، والعنزي، عوض. (2007). العالقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية في الاجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الادارية، ع.14(1)، ص، ص، 43-76
- الفيروز آبادي، أبو طاهر مجد الدين محمد بن يعقوب بن إبراهيم بن عمر الشيرازي. (1995) . القاموس المحيط، بيروت لبنان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- الشيخلي، عبد القادر. (2005). أخلاقيات رجال العدالة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: قسم العلوم الإدارية.
- مصطفى، أحمد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. مصر: دار النشر المعاصرة.
- الوهيبي، عبد الله محمد . (2014) . (أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 10، ص، ص، 365-389.
- زايد ،عادل محمد.(2006). العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة البشرية)، دط ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المعجم العربي الأساسي، للناطقين بالعربية ومتعلميها. (1999). تونس: دار لاروس.
- المراجع باللغة الأجنبية
- Aeen ;M.Zarei ;R ;et Marin ;H(2014),Do the organizational Rumors Emphasize the influence of organizational commitment?journal of social issues et humanities ;volume2;issuel ;January;2014p;89,
- Aylswth :J(2008),Change in the workplace organizational silence can be dangerous organizational psychology examiner w;w;w; examiner.com see2018
- Byars IL et L'estive W,R . (2007): Human resource Management 5thEd, NY .Irwin McGraw Hill Inc 325,
- Bagheri ;G ;Zarei et Aeen.M.(2012 ),Organizational Silence-Basic concept and its Development Factors;Ideal type of Management Vol,No1 ،p,48.
- Bastag: G .Pala: Hilmar: T.Duyan:M.Gunel(2016); Organizational silence in Sports ;Employees ;journal of Education and learning p ;126 ,
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of management,n 16(2), p401 .
- \_Maria ;W,(2006);brother secret ;sister silence ;sibling conspiracies against managerial integrity-journal of business ethics ;p:226;
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000): Organizational Silence: A barrier to change and development in A Pluralistic World. The Academy of Management Review. Mississippi State, p;706
- Morrison ;Elizabeth ;W ;WeelerSmith ;Sara ;Korndar ;Dishan(2011)Speaking up in group Across\_Level Study of Group Voice Climate and Voice,Journal of Applied Psychology 96 ;1 p p;183,191
- Nelette, M. (2002). The View Form left, Business World, Manila; May, p; 76
- Pinder& Harlos(2001)EmployeeSilence and acquiescence as responses to perceived injustice;Researsch in personnel and Human Resources Management;Vol;20p,16