

العدالة التنظيمية - مدخل لتقليل الصمت الوظيفي

بحث تحليلي لآراء عينة من الموارد البشرية العاملة في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

م.م. عيبر سالم الحياي

مديرة تربية نينوى

Abeeralhialy90@gmail.com

أ.م.د. آلاء عبدال موجود العاني

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.4>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٥

المستخلص

هدف البحث إلى قياس العلاقة والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي التي تظهر في القطاع التربوي بمحافظة نينوى، وتمثلت أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية)، في حين أبعاد الصمت الوظيفي (صمت القبول أو الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي، والصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية) وشكل حجم المجتمع (1657)، أما العينة فقد بلغت (441) مورد بشري، وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة وتفسير المتغيرات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الجانب الميداني وقد تم توزيع (550) استمارة واسترجع (441) استمارة صالحة للتحليل واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.26)، فضلاً عن مجموعة من الأدوات الإحصائية منها التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط (Spearman) ومعادلة خط الانحدار، وتبنى البحث فرضيات عدة تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وبعد المعالجات الاحصائية التي خضعت لها بيانات الجانب التطبيقي تم التوصل إلى جملة استنتاجات أهمها لا يوجد هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية ككل والصمت الوظيفي، فضلاً عن عدم وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي، وقدم البحث مجموعة توصيات منها تعزيز العدالة التوزيعية عن طريق السعي لتحسين سياسة الأجور والرواتب والاهتمام ببطاقة الوصف الوظيفي عن طريق تحديد مهام وواجبات كل وظيفة ومدى تناسب تلك المهام مع مهاراتهم وقدراتهم الشخصية وتناسب الراتب مع الجهد المبذول في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الصمت الوظيفي، ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.



مجلة اقتصاديات
الأعمال للبحوث التطبيقية

مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣

الصفحات: ٦٣-٨٨

(٦٣)

Organizational Justice as an Approach to Reduce Job Silence

Analytical research of the opinions of a sample of human resources working in the Diwan of the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Abstract

The research aimed to measure the relationship and impact between the dimensions of organizational justice and job silence that appear in the educational sector in Nineveh Governorate, and the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, and Interactional justice), while the dimensions of job silence (acquiescence silence, defensive silence, Protective silence, Pro-Social Silence) and the shape of the size of society (1657) while the sample amounted to (441) human resources, the research adopted the descriptive analytical method to treat and interpret the variables and the questionnaire was used as a tool for collecting field data and a total of (550) forms were distributed and (441) valid forms were retrieved for analysis, the statistical program (SPSS V.26) was used as well as a set of statistical tools including frequency distributions, Average, standard deviations, response rate, Cronbach Alpha, correlation coefficient (spearman) and regression line equation, the research adopted several hypothesis that reflect the nature of the correlation and influence relations between the research variables and after the statistical treatments to which the data of the applied side were subjected, a number of conclusions were reached, the most important of which are there is no relationship between organizational justice as all and job silence ,as well as the existence of a correlation between each dimension of organizational justice and job silence, the research presented a set of recommendations, including the promotion of distributive justice by seeking to improve the wages and salaries policy and paying attention to the job description card in the general directorate of education in Nineveh governorate.

Key words: Organizational Justice, Job Silence, Diwan of the General Directorate of Education in Nineveh Governorate.

المقدمة:

تُعد العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من المواضيع الحيوية والمهمة لما لها من تأثير كبير على الأداء الوظيفي سواء بالنسبة للموارد البشرية أو المنظمة ككل، إذ تعد من أهم مكونات بيئة العمل الرئيسية فكلما زاد الشعور بتوافر العدالة أدى ذلك إلى زيادة الثقة في إدارة المنظمة، فضلاً عن القناعة التامة بإمكانية الحصول على الحقوق والارتقاء بسلوكيات الموارد البشرية في حين غياب العدالة قد يترتب عليه العديد من النتائج السلبية منها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فضلاً عن تراجع الأداء الوظيفي نتيجة شيوع حالات الصمت الوظيفي (Job Silence) والذي يُشير إلى انعدام رغبة الموارد البشرية في المنظمة عن الإفصاح وإطلاع الإدارات العليا على المشكلات خوفاً من الاستجابات السلبية بشأن استمرارهم في العمل، إذ غالباً ما يكون لدى الموارد البشرية أفكار وآراء قيمة لتحسين المناخ التنظيمي، إلا أنها قد تبقى حبيسة لديهم نتيجة عدم توفر الظروف المناسبة لمشاركة تلك الاقتراحات تجنباً للعقاب، والجدير بالذكر أن هناك جملة من المسوغات دفعت الباحثان لاختيار العينة حيث تشكل المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ركيزة أساسية في تقديم الخدمات التعليمية والتربوية، فضلاً عن ندرة ومحدودية الدراسات التي أجريت عليها حسب حدود اطلاع الباحثان المتواضعة والدعم والمساعدة المستمرة التي حظوا بها، ولهذا فقد سعت الباحثان إلى دراسة العدالة التنظيمية والعمل على تعزيزها عن طريق معالجة حالات الصمت الوظيفي للموارد البشرية فيها، في حين قد واجه البحث الحالي صعوبات تمثلت بالموقع الجغرافي المتباعد لعينة البحث ممثلة بالأقسام الموجودة في مناطق متعددة، مما أدى إلى بذل مجهودات من قبل الباحثان، فضلاً عن استغراقهما مدة أطول في مجال الدراسة وعليه فقد تضمن البحث أربع محاور، إذ عرض المحور الأول الإطار المنهجي، وتناول الثاني الإطار النظري، وشمل المحور الثالث وصفاً لمتغيرات البحث وتشخيصها، وأختتم البحث المحور الرابع المتعلق بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي:**أولاً: الدراسات السابقة:**

تهدف الباحثان عن طريق هذا الجزء إلى عرض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي ثم التعليق عليها وكالاتي:

١. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغير العدالة التنظيمية بهدف معرفة علاقته بالمتغيرات الأخرى والنواتج المترتبة عليه ومنها:

أ. دراسة (أبو ليدة، 2020): سعت إلى تحديد درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموارد البشرية، وتم تطبيقها على عينة قوامها (330) مفردة من الموارد البشرية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وتوصلت إلى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالقطاع محل الدراسة، فضلاً عن وجود علاقة طردية موجبة معنوية بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى رضا الموارد البشرية بهذا القطاع.

ب. دراسة (Lei, et al., 2020): تناولت الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وتأثيره على سلوك العمل الابتكاري للموارد البشرية مع تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة بين المتغيرات المستقلة

والتابعة لهذه الدراسة بغية اختبار الفرضيات، وحددت العينة (345) مجيباً يعملون في صناعة الاتصالات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير وإيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري وتبادل المعرفة وتوسط تبادل المعرفة في العلاقة بين المتغيرين.

٢. الدراسات المتعلقة بالصمت الوظيفي:

بالمثل أيضاً تناولت الدراسات والبحوث السابقة للصمت الوظيفي وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى، كما تناولت أثره على العديد من النواتج التنظيمية الأخرى ومنها:

أ. دراسة (Hasani, et.al., 2016): هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والصمت الوظيفي وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (196) من الموظفين والإداريين والموارد البشرية العاملة في المجال التعليمي بمدينة إسلام شهر الإيرانية وأفادت النتائج ان نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران معنوياً في الصمت الوظيفي.

ب. دراسة (عبدالله ورمضان، 2019): سعت الدراسة إلى بيان أهمية مميزات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت الوظيفي من وجهة نظر التدريسيين العاملين في جامعة تكريت بوصفها ميداناً للدراسة وتمثلت العينة (122) تدريسياً، وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها وجود تأثير لمميزات إدارة المعرفة في امكانية الحد من مسببات الصمت الوظيفي على المستوى الكلي لمتغير المميزات وعلى مستوى الأبعاد فقد كانت الرؤية المعرفية تمثل أساس في امكانية الحد من مسببات الصمت الوظيفي.

٣. التعليق العام على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات في المدة (2016-2020)، إذ لوحظ ان الدراسات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية تمت خلال عام (2020)، في حين دراسات الصمت الوظيفي كانت خلال (2016-2019)، وقد ساعدت هذه الدراسات في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي للبحث الحالي وبالشكل الذي عزز الإطار النظري، فضلاً رسم منهجية البحث عن طريق تحديد أبعاد العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي والعمل على صياغة استمارة الاستبانة التي تشكل مضمون أبعاد المتغيرين، والجدير بالذكر ان الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف العامة في حين تميزت عنها أنها طبقت في البيئة العراقية وتحديداً على الموارد البشرية العاملة في مديرية تربية نينوى.

ثانياً: مشكلة البحث:

ازدادت التحديات التي تفرضها البيئة على القطاع التربوي ولاسيما الموارد البشرية العاملة في ديوان مديرية تربية نينوى مثل قلة توافر الامكانيات المادية كالمكائن والمعدات والاثاث المكتبي، فضلاً عن الحاسبات والأموال المالية كالمكافآت والحوافز والمخصصات وغيرها، مما أدى إلى زيادة حالات الصمت الوظيفي سواء من حيث (صمت القبول أو الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي، والصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية) نتيجة الخوف والتوتر والقلق، فضلاً عن فقدان الثقة بين المدراء والموارد البشرية وغيرها، الأمر الذي دفع الإدارة لضرورة السعي لتحقيق العدالة التنظيمية في ميدان عملها وبالذات ما يتعلق بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية Distributive Justice، والعدالة الاجرائية Procedural Justice، والعدالة التفاعلية Interactional Justice) وبالشكل الذي يعزز استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة وعليه تمحورت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية وهي:

١. ما مستوى توافر العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي في المنظمة المبحوث؟
٢. ما علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي في المنظمة المبحوث؟
٣. هل تؤثر العدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي في المنظمة المبحوث؟

ثالثاً: أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي تبناها متمثلة بالعدالة التنظيمية (Organizational Justice) كمتغير مستقل والصمت الوظيفي (Job Silence) متغير معتمد، فالعدالة التنظيمية تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في العلوم الإدارية نظراً لانعكاسها على مصلحة وتطور المنظمات عن طريق سعيها الدؤوب للتخفيض من الصمت الوظيفي، أما ميدانياً فتنبثق أهمية البحث الحالي من الميدان المبحوث المتجسد بديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والتي يقع على عاتقها العديد من الالتزامات تجاه الموارد البشرية العاملة فيها بغية تعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية والحد من الصمت الوظيفي.

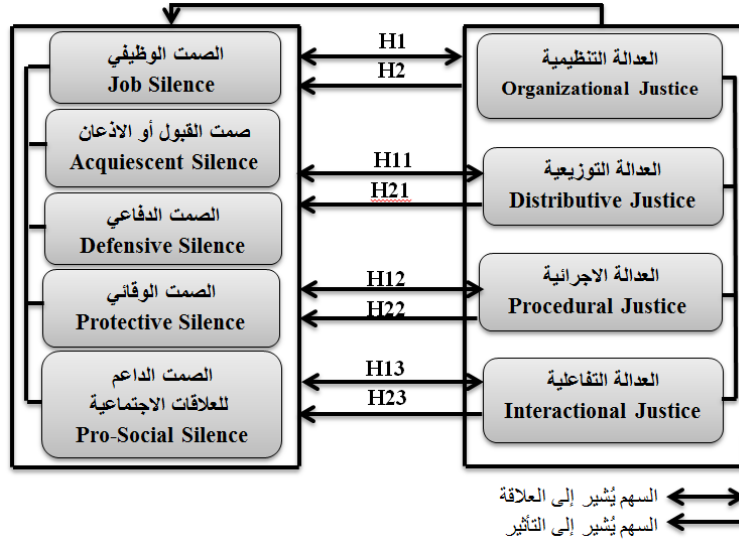
رابعاً: أهداف البحث:

يقدم البحث الحالي جملة من التوجهات وكالاتي:

١. التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها وفقاً لطروحات مجموعة من الكتاب والباحثين.
٢. التعرف على مفهوم الصمت الوظيفي وأبعاده من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين.
٣. قياس علاقة الارتباط فيما بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
٤. تشخيص علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية متمثلة (العدالة التوزيعية Distributive Justice والعدالة الاجرائية Procedural Justice والعدالة التفاعلية Interactional Justice) والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
٥. معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
٦. التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية متمثلة (العدالة التوزيعية Distributive Justice والعدالة الاجرائية Procedural Justice والعدالة التفاعلية Interactional Justice) على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
٧. التوصل إلى جملة من الاستنتاجات استناداً إلى نتائج البحث، فضلاً عن تقديم عدد من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في التقليل من الصمت الوظيفي عن طريق التطبيق الفاعل للعدالة التنظيمية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

لغرض معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدت الباحثتان مخططاً افتراضياً كما في الشكل (1) الذي يبين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الصمت الوظيفي) وكما موضح (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

سادساً: فرضيات البحث:

- تم تقديم عدد من الفرضيات وبما يتماشى مع توجهات البحث الحالي:
- H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث. ويتفرع عنها:
- H11: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
- H12: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
- H13: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
- H2: لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث. ويتفرع عنها:
- H21: لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
- H22: لا يوجد تأثير معنوي للعدالة الاجرائية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.
- H23: لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بقطاع ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى التي تتضمن العديد من الأقسام والشعب والوحدات بعض منها ارتباطه مباشر بالمدير العام، في حين البعض

الأخر مرتبط بمعاون المدير سواء كان الفني أو الإداري، وتتكون من (31) قسم و(74) شعبة و(7) وحدة، ويبلغ مجتمع البحث ما يقارب (1657) مورد بشري يعملون في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وبالاستناد إلى (Krejcie & Morgan,1970:607-610) و(Johnson & Christensen,2008:242) فإن حجم المجتمع عندما يتراوح بين (1700 - 1600) فإن العينة تقع بين حدود (310-313)، ويمكن القول ان عينة البحث طبقية عشوائية تناسبية، إذ تم اختيارها بصورة عشوائية من الموارد البشرية العاملة في ديوان المديرية، وقد بلغت (500) مورد بشري بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة، إذ تم توزيع الاستثمارات وتم استرجاع (441) استمارة استبانة صالحة للتحليل، في حين (59) لم يتم استرجاعها وبنسبة استرداد بلغت (88%).

ثامناً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي (Method Descriptive Analytical) نتيجة لملائمة هذا المنهج مع توجهات البحث وأهدافه، إذ يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى (المشوخى، 2002: 9).

تاسعاً: حدود البحث:

بالإمكان تقسيم حدود البحث إلى ما يأتي:

١. الحدود العلمية: اقتصر على متغيرات البحث (العدالة التنظيمية) و(الصمت الوظيفي).
٢. الحدود المكانية: تمثلت (ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى).
٣. الحدود الزمنية: انحصرت المدة الزمنية ما بين (2021/10/1) ولغاية (2022/5/30).
٤. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث.

عاشراً: أساليب جمع البيانات:

تمثلت أساليب جمع البيانات في البحث الحالي بالآتي:

١. الاطار النظري:

بغية الحصول على البيانات لدعم أهداف البحث فقد تم الاعتماد في الجانب النظري (كتب، دراسات، مؤتمرات، بحوث، شبكة المعلومات (الانترنت)) ذات الصلة بموضوع البحث وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة أبعاد البحث.

٢. الاطار التطبيقي:

بغية إنجاز البحث الحالي فقد اعتمدت الباحثتان استمارة الاستبيان وروعي في صياغتها شموليتها على مؤشرات البحث وصيغت على نحو يخدم أهداف البحث وفرضياته، وقد استعمل مقياس (Likert) الخماسي في قياس متغيرات البحث ويبدأ من (لا أتفق تماماً) وينتهي (أتفق تماماً) وخصص لكل اختيار وزن معين ويتراوح ما بين (1-5) والجدول (1) يوضح تركيب استمارة الاستبانة.

الجدول (1) تركيب استمارة الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات	المجموع	المصادر
معلومات تعريفية	النوع الاجتماعي	المحور الأول	4	4	الباحثان
	العمر				
	التحصيل العلمي				
	سنوات الخدمة في الوظيفة				
العدالة التنظيمية	الاسئلة المرتبطة بالعدالة التنظيمية	المحور الثاني	5	15	محمود، 2019: 39) الظفري والسعيدية، 2020: 378
	العدالة التوزيعية	(X1-X5)			
	العدالة الاجرائية	(X6-X10)			
	العدالة التفاعلية	(X11-X15)			
الصمت الوظيفي	الاسئلة المرتبطة بالصمت الوظيفي	المحور الثاني	5	20	مرسي، 2018: 295 رضوان، 2020: 12
	صمت القبول أو الإذعان	(Y1-Y5)			
	الصمت الدفاعي	(Y6-Y10)			
	الصمت الوقائي	(Y11-Y15)			
	الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية	(Y16-Y20)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

الحادي عشر: اختبار أداة البحث:

للتأكد من صلاحية أداة البحث وقدرتها على تحقيق أهدافه اعتمدت الاختبارات:

1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري:

تم إجراء اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة بغية التعرف على مدى قدرة الأداة لقياس متغيرات البحث الحالي وتم التركيز على آراء ومقترحات المتخصصين والأخذ بها بما يتلاءم مع طبيعة البحث.

2. قياس ثبات استمارة الاستبيان:

بهدف تحديد مستوى درجة ثبات استمارة الاستبيان للبحث الحالي فقد تم استعمال طريقة معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) كما في الجدول (2)، إذ بلغ هذا المعامل (0.855) لمتغيرات البحث بشكل إجمالي، في حين بلغت كرونباخ ألفا للعدالة التنظيمية (0.857) وللصمت الوظيفي (0.866) وتعد قيم كافية ومقبولة في الدراسات الإدارية والسلوكية.

الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	قيمة (Gronbach Alpha)
1	العدالة التنظيمية (Organizational Justice)	0.857
2	الصمت الوظيفي (Job Silence)	0.866
3	المستوى الاجمالي لمتغيرات البحث	0.855

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

الثاني عشر: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة: لوصف وتشخيص متغيرات البحث والوقوف على مستوى توافرها في المنظمة المبحوث.

2. معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha): لقياس ثبات استمارة الاستبيان.

3. معامل الارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

4. معادلة خط الانحدار: لقياس درجة تأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الصمت الوظيفي) في المنظمة المبحوث.

(٧٠)

المحور الثاني: الإطار النظري:**أولاً: العدالة التنظيمية (Organizational Justice):****١. مفهوم العدالة التنظيمية:**

يشير (Shahzad, et al., 2014:902) إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه، فالعدالة قضية وجدت منذ القدم، إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط وقد تأكد الاهتمام بها منذ ستينات القرن الماضي مع ظهور نظرية العدالة للكاتب (Adams) عام (1965)، ويوضح (Demirel & Yucel, 2013:9) ان هذه النظرية تعني ان المورد البشري يسعى لمقارنة ذاته مع مورد بشري آخر قد يكون ضمن نفس مجموعة العمل أو المنظمة عن طريق قياس النسبة بين المدخلات (Input) التي يقدمها كالجهد المبذول في العمل، فضلاً عن الخبرة والمعرفة والمهارة والمخرجات (Output) التي يحصل عليها مثل الدخل المادي وكتب الشكر والتقدير وهو ما يسمى بالعدالة الداخلية (Internal Justice)، وقد تتم المقارنة مع موارد بشرية يعملون في منظمات أخرى وبالشكل الذي يطلق عليه العدالة الخارجية (External Justice).

ويبين (Farahbod, et al., 2012:894) أن النظريات التنظيمية الحديثة ركزت على التفاعلات بين الموارد البشرية والمشكلات الناتجة عن تلك التفاعلات، وتم تكييف مفهوم العدالة الاجتماعية على المنظمات فظهر مفهوم العدالة التنظيمية الذي أستخدم لأول مرة من قبل الكاتب (Greenberg) عام (1978)، ويوضح (Wan, 2016:38) ان مفهوم العدالة شاع استخدامه في سبعينات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق المبادئ التنظيمية، إذ أن تحقيق العدالة الاجتماعية مستحيلاً دون توافر العدالة التنظيمية فالأخيرة أصبحت تشكل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم بالمنظمات.

وفيما يتعلق بمفهوم العدالة لغةً فيبين (مجمع اللغة العربية، 2009: 409) ان العُدْلُ أسم من أسماء الله الحسنى بمعنى الذي لا يظلم ولا يجور، وتعني الإنصاف وهو إعطاء كل ذي حق حقه أو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه، ويشير (Noruzy, et al., 2011:842-843) إلى أن المفهوم اصطلاحاً يتمثل بالقواعد التي وضعت لتوزيع المكتسبات في المنظمة مثل المهام والمكافآت والعقوبات والأجور والمراكز / المناصب التنظيمية والفرص والأدوار بين الموارد البشرية، وتعني كذلك بالمعايير المجتمعية التي تشكل الأساس لهذه القواعد، ولأجل تغطية مفهوم (العدالة التنظيمية) بشكل فاعل فقد سعت الباحثتان إلى عرض الجدول (3) الذي يؤشر إسهامات الباحثين في هذا المجال.

الجدول (3) مفهوم العدالة التنظيمية

التعريف	الباحث
إدراك المورد البشري لعدالة التوزيعات الممنوحة من المنظمة إذ إن الشعور بالعدالة يتطلب شعوره بعدالة التوزيع والاجراءات والتعاملات.	Young, 2010:10
معرفة المورد البشري لعدالة التوزيع والاجراءات والتفاعل مع المنظمة في ظل معايير معينة واستخدام هذه المعايير لمعرفة العدالة في ممارسة السلوكيات تجاههم.	Altinkurt, 2014:13
الكيفية التي تنتظر من خلالها الموارد البشرية إلى الاجراءات والقرارات والسلوك التي تقرها الإدارة العليا بمعنى كيفية تفاعل الإدارة العليا معهم وانعكاس ذلك على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة.	Mukherjee, et al., 2016:7
مفهوم نسبي يتحدد عن طريق ادراك المورد البشري لمدى عدالة وموضوعية المخرجات التنظيمية والعمليات والاجراءات والتعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الموارد البشرية عن طريق استخدام اجراءات موحدة دقيقة ونزيهة.	محمود، 2019: 750

التعريف	الباحث
شعور المورد البشري بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات أي هناك توازن بين المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة الساندة في المنظمة والتي تتضمن علاقة المورد البشري مع مدراءه وزملائه بنفس رتبة العمل ومع منظمته كنظام اجتماعي.	الوشعي والوشعي، 2020: 32
ادراك الموارد البشرية ما إذا كانوا يعاملون بصورة عادلة أم لا.	يونس، 2021: 388

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما سبق في طروحات الكتاب والباحثين يمكن توضيح مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice) "بأنها شعور الموارد البشرية بعدالة الإدارة في تفاعلها معهم وادراكهم بعدالتها في منحهم حقوقهم التوزيعية واتباع الاجراءات الادارية السليمة معهم".

٢. أهمية العدالة التنظيمية:

يُعد مصطلح العدالة التنظيمية أحد الأمور المهمة في العلوم الإدارية نظراً لانعكاسها الايجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات، ويمكن بيان أهمية العدالة التنظيمية وفقاً لطرولات مجموعة من الكتاب والباحثين عن طريق الآتي:

الجدول (4) أهمية العدالة التنظيمية

الأهمية	الباحث
محدد هام للقرارات لأنها تمثل العامل الذي يحدد سلوكيات الموارد البشرية واتجاهاتهم في مكان العمل فضلاً عن التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل.	Rai,2013:15
أ. تحسين الأداء الكلي عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموارد البشرية والإدارات المختلفة في المنظمة. ب. المحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من مواردها البشرية لزيادة الإنتاجية. ت. تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم نتيجة شعورهم بتحقيق العدالة في بيئة العمل والقدرة على تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال. ث. توفير بيئة سليمة تساعد على الشعور بالمعاملة العادلة كونها تمثل مصدر الفلق الرئيسي حيث تمثل تصور الأفراد حول نزاهة المنظمة وردود الفعل تجاه هذا التصور، فالمعاملة غير العادلة لا تؤدي فقط إلى انخفاض مستوى أداء العمل ولكنها تقلل من جودة العمل ودرجة التعاون بين الموارد البشرية.	Kaur,2016:143
أ. اعتبارات اقتصادية. ب. اعتبارات اجتماعية. ت. اعتبارات أخلاقية.	Yean & Yusof, 2016:802
أ. الرضا الوظيفي. ب. الدعم التنظيمي. ت. الالتزام التنظيمي. ث. الثقة التنظيمية. ج. نمو المورد البشري. ح. الولاء الوظيفي. خ. الدافعية. د. السلوكيات التنظيمية.	مصطفى، 2017: 135
أ. توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة. ب. تحقيق السيطرة الفعلية حيث يتحدد في ضونها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة. ت. تأثيرها على الصمت الوظيفي بالمنظمة. ث. تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. ج. تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية بشكل يكفل وجود استدامة للعمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة. ح. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والدينية عند الموارد البشرية وتحدد طرق التفاعل لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم للعدالة في المنظمة.	حامد، 2019: 43
أ. محورا أساسيا في تطوير العمل والترقية وتوزيع المكافآت والذي يعكس بدوره على تطوير المجتمع ورفقه. ب. تأثيرها الكبير على الموارد البشرية والمنظمات كونها مرتبطة بفاعلية المنظمة.	يونس، 2021:387

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

٣. أبعاد العدالة التنظيمية:

تتطلب عملية استكمال الأطر التطبيقية للدراسات والبحوث ضرورة توفير مقاييس تمكن الكتاب والباحثين من إتمام دراساتهم من حيث ربط الأطر النظرية بالتطبيقية، وقد تم التركيز على طروحات (محمود، 2019: 39) و(الظفري والسعيدية، 2020: 378) لاعتقاد الباحثان بكونها تتسم بالشمولية، فضلاً عن حداثة المعلومات وتبني نسبة معقولة من الباحثين لهذه الأبعاد ضمناً مما مهد السبيل أمام الباحثان لاختيارها ويمكن توضيحها كالآتي:

أ. **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** وهي النواتج التي يتم توزيعها على الموارد البشرية، بحيث يدركون أنهم قد كوفئوا بطريقة عادلة مقابل جهودهم أي أنها تمثل مدى توزيع المخرجات (الدخل، والمكافآت، والمهام والمسؤوليات، والموارد... الخ) بصورة عادلة طبقاً لتقدير الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، وتتكون من القواعد الآتية:

* **قاعدة المساواة:** يتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فال مورد بشري الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الذي يعمل بدوام جزئي وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة المساواة.

* **قاعدة النوعية:** تعني ان كل الموارد البشرية وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب ان تتساوى بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط وإذا حصل الغير فإن باقي الموارد البشرية سيشعرون بوجود تجاوز على القاعدة النوعية.

* **قاعدة الحاجة:** تعني تقديم ذي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء، والجدير بالذكر ان العدالة التوزيعية تتضمن ما يأتي:

- جانب مادي: حجم ما تحصل عليه الموارد البشرية من مكافآت.
- جانب اجتماعي: يعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع الموارد البشرية عند منحهم المكافآت.

ب. **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** مدى إحساس المورد البشري بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي تعني أن قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية أي أنها تتعامل مع كيفية صنع القرار بدلاً من محتوى القرار، وهناك مجموعة قواعد للعدالة الاجرائية وتتمثل:

* **القاعدة الاخلاقية:** تُشير إلى أن كل إجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى الموارد البشرية.

* **قاعدة التمثيل:** تعني ان كل مراحل عملية التخصيص ينبغي ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للموارد البشرية الذين تخصمهم إجراءات قرار معين.

* **قاعدة الاستئناف:** تعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات وتتمثل بعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

* **قاعدة الدقة:** ان اتخاذ القرار يكون بناءً على معلومات دقيقة وسليمة كما ان عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة وان تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن.

* **قاعدة الانسجام:** يجب ان تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

* **قاعدة الطريقة الثابتة:** تعني تطبيق نفس الاجراءات على جميع الموارد البشرية الذين يخصمهم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

ت. **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** مدى شعور المورد البشري وإحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها سواء أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية عليه أو عند معرفته الأسباب وراء تطبيق تلك الإجراءات، وإن عدالة التعاملات تتضمن جانبين هما:

- * **الحساسية الشخصية:** المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين أي أنها مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الموارد البشرية وحفاظهم على كرامتهم.
- * **التفسيرات الاجتماعية:** قيام المنظمة بتزويد الموارد البشرية بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم. ويمكن توضيح أبعاد العدالة التنظيمية عن طريق الشكل الآتي:



الشكل (2) أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

ثانياً: الصمت الوظيفي (Job Silence):

1. مفهوم الصمت الوظيفي:

تشير (بثينة، 2020: 23) إلى أن لمفهوم الصمت الوظيفي جذور عميقة في العلوم التنظيمية، إذ تطور عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تناولته، فالصمت لغة يعني السكوت ورماه بصماته أي بما صمت منه وأصمته وصمته بمعنى أسكته، في حين يبين (Al-Rousan & Omoush, 2018: 116) أن المفهوم اصطلاحاً يعني توجه بعض الموارد البشرية في المنظمات، فعن طريق هذا التوجه يتجنب هؤلاء تقديم المعلومات أو المقترحات أو الإخبار حول المشكلات إلى رؤسائهم لأنهم يخشون أي ردود فعل سلبية ونتائج غير مقبولة قد تظهر عند إبداء آرائهم، ويوضح (حوالة والبكر، 2018: 485) ان الصمت الوظيفي بدأ بأول التصورات في السبعينات وحتى القرن الحادي والعشرين وتتخذ هذه الدراسات ثلاث موجات ويمكن تلخيصها:

الموجة الأولى: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من السبعينات وحتى الثمانينات، إذ ركز العلماء في هذه الفترة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة مثل (الإخلاص، البقاء صامتاً ودوامه الصمت) وتعد تلك الفترة أساساً يمكن البناء عليه، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً حتى تلك الفترة، ومن ثم بدأ الأمر في التغير في منتصف الثمانينات (الموجة الثانية)، ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشكال سلوك الصمت.

الموجة الثانية: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينات وحتى عام (2000) وتضمنت عدة مفاهيم جديدة مثل (الإبلاغ عن المخالفات، والمعارضة التنظيمية، وتسويق الموضوعات والقضايا، والشكوى)، وركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطن التنظيمية عن طريق السلوك التعبيري

للموارد البشرية، ويتضح خلال هذه المدة اتساع نطاق الاهتمام بالصمت الوظيفي الذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يبقى فيها المورد البشري صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً وكما توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصوت والصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية.

الموجة الثالثة: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من بعد عام (2000) وحتى وقتنا الحاضر، إذ يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت المورد البشري) وبعض المفاهيم ذات الصلة التي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي والتعلم الوظيفي، ويظهر خلال هذه الفترة بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتُشير بعض الدراسات أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل الموارد البشرية، ولأجل تغطية مفهوم (الصمت الوظيفي) سعت الباحثان إلى عرض الجدول (5) الذي يوضح إسهامات الباحثين في هذا المجال.

الجدول (5) مفهوم الصمت الوظيفي

التعريف	الباحث
عملية تنظيمية تعني عدم تعبير الموارد البشرية عن الأفكار والمعلومات لديهم بصورة متعمدة والتي من الممكن أن تساهم في تغيير ظروف المنظمة مما ينعكس بصورة سلبية على عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وتسبب هدر في التكلفة والجهد وتتخذ أشكالاً مختلفة مثل انخفاض مستويات المقترحات أو الصمت الجماعي في الاجتماعات.	Shojaie, et al., 2011:1732
الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل.	Bagheri, et al., 2012:12
تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة حيث أن الموارد البشرية يقعون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المنصورة.	Civelek, et al., 2015:11
ان تجنب التناقضات من الممكن ان يخفف من التوتر النفسي الذي تشعر به الموارد البشرية والذي يمكن وصفه بالصمت وذلك عند إدراكهم انه لن يتسبب بالكثير من النتائج السلبية ويحدث عندما لا تستطيع الموارد البشرية المساهمة بحرية في القضايا المثيرة للقلق في المنظمة وطبيعة عملها.	Koyluoglu, et al., 2015:537
الحالة التي يحتفظ فيها المورد البشري من أجل الشعور بالأمان بدلاً من ذكر الآراء أو المعلومات التي قد تفيد الآخرين.	Saglam, et al., 2018:144
حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك ومعرفة المورد البشري أو التقييم الفعال للظروف التنظيمية للموارد البشرية الذين يعتقد أنهم قادرون على إحداث التغيير.	Shalini, et al., 2019:13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما سبق في طروحات الكتاب والباحثين يمكن توضيح مفهوم الصمت الوظيفي (Job Silence) بأنه "خيار واعى من قبل الموارد البشرية بعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم التي تظهر في العمل نتيجة أسباب تتعلق بالموارد البشري نفسه أو بالإدارة أو بالمنظمة ككل".

٢. أبعاد الصمت الوظيفي:

عن طريق مراجعة العديد من الطروحات المتعلقة بالصمت الوظيفي وبالذات أبعادها، فقد سعت الباحثان إلى اختيار مقاييس تتمتع بالموضوعية، إذ من خلالها تحقيق توجهات البحث الحالي وأهدافه، فضلاً عن انسجامها مع طبيعة البيئة العراقية وتحديداً المنظمة المبحوث، لذا تم التركيز على طروحات الباحثين (مرسي، 2018: 295) و(رضوان، 2020: 12) وكالاتي:

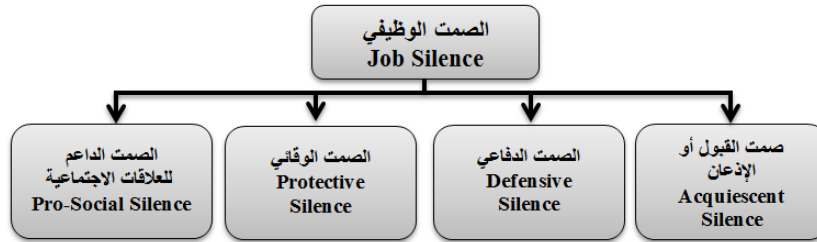
أ. صمت القبول أو الإذعان (Acquiescent Silence): الحجب السلبي للأفكار ذات الصلة بالعمل والذي ينطوي على الخضوع والاستسلام، أي امتناع المورد البشري على التعبير عن أفكاره المرتبطة بالتغيير لاعتقاده بأن التحدث غير مجدي، أي انه احتفاظ المورد البشري بمعلوماته وآرائه لنفسه لاعتقاده بانخفاض قدراته الشخصية على إحداث التأثير المطلوب، وفي كل الأحوال يكون الصمت لدى الموارد البشرية نتيجة للاستسلام أو القبول بالأمر الواقع، ولاشك أن هذا النوع من الصمت يزداد في ظل نظم القيادة الأوتوقراطية المتشددة والنظم الرسمية التي تندرج فيها السلطة من الأعلى للأسفل، فهو يمثل سلوكاً حراً وسلبياً من قبل الموارد البشرية، إذ يمسون ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة للمبالاة واليأس، إذ يتصرفون بشكل سلبي ويناؤون بأنفسهم بعيداً عن الأحداث فهم يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق فهو يعتمد على الاتجاهات الواعية للموارد البشرية التي ينتمون إليها.

ب. الصمت الدفاعي (Defensive Silence): الصمت القائم على خوف المورد البشري من الحديث وما يترتب عليه من ردود أفعال سلبية ويكون الهدف منه في المقام الأول حماية المورد البشري لذاته وتجنب وقوع أي ضرر شخصي مادي أو معنوي، أي أنه يتمثل بحجب الآراء والمعلومات استناداً إلى حماية المورد البشري لذاته، إذ تتردد الموارد البشرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قضايا ومشكلات المنظمة عندما يدركون أن التعبير عن هذه الآراء أو المقترحات محفوف بالمخاطر الشخصية مثل (عدم الترقية أو الخصم من الأجر)، ومن ثم يعد سلوك الصمت الدفاعي أحد أشكال الحماية الذاتية والدفاع عن النفس، ووفقاً لهذا النوع تلتمز الموارد البشرية الصمت لحماية أنفسهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم حيال المشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية، وهو يُعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتأمل حول الخيارات التي تتخذ الموارد البشرية من خلالها قراراً برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين.

ت. الصمت الوقائي (Protective Silence): إن أحد أهم عوامل صمت الموارد البشرية هو الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة والعاملين بها، إذ يختار المورد البشري أن يبقى صامتاً أمام المشكلات التي تحدث داخل المنظمة اعتقاداً منه أن ذلك لن يلقي قبولاً من الآخرين وسيؤدي إلى إفساد العلاقات الشخصية، وبالتالي يرفض المشاركة أو التداخل بالرأي في أي صراعات تحدث داخل المنظمة كما أن أحد أشكال الصمت الوقائي قبول الموارد البشرية للقرارات التي تصدر من الإدارة، وذلك لتجنب إحداث أي مشكلة في المنظمة لاعتقادهم أن المشاركة بآرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً وقد تفقدهم علاقاتهم الجيدة مع الآخرين، ووفقاً لهذا النوع من الصمت يرغب المورد البشري في الإفصاح عن آرائه وأفكاره ومعتقداته والمشاركة في اقتراح حلول للمشاكل التنظيمية ولكنه يمتنع عن ذلك تماشياً مع رفض الآخرين، لذلك ويعكس هذا النوع من الصمت دافعية المورد البشري للحفاظ على علاقته مع صناع القرار ورؤسائه في المنظمة وهو يتشابه أيضاً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث كونه سلوكاً مقصوداً يركز على الآخرون كما أنه ينبع اختياراً من المورد البشري ولا يكلف به.

ث. الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية (Pro-Social Silence): حجب الأفكار والآراء والمقترحات في قضايا ومشكلات العمل بهدف تحقيق المنفعة للمنظمة وأعضائها بدافع الإيثار أو التعاون مع الآخرين، كما ويفسر أنه قيام المورد البشري بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار والآراء والمقترحات ذات العلاقة بقضايا ومشكلات المنظمة لمراعاة شعور الآخرين أو لتحقيق

منافع لهم، والجدير بالذكر ان هذا النوع من الصمت تعود جذوره لأدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يبنى على الإيثار والتعاون ويكمن الدافع وراء هذا النوع من الصمت في الاهتمام بالآخرين، إذ يفضل المورد البشري البقاء صامتاً خوفاً من النتائج الوخيمة التي قد تترتب على الإفصاح عن هذه المعلومات المهمة والسرية، لذا يمكن القول ان تفكير المورد البشري في الآخرين وفي تحقيق النفع لمنظمتهم هو ما يدفعه إلى الصمت، ويمكن توضيح أبعاد الصمت الوظيفي عن طريق الشكل الآتي:



الشكل (3) أبعاد الصمت الوظيفي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

المحور الثالث: الإطار العملي:

أولاً: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين:

بناءً على إجابات الأفراد المبحوثين حول الجزء الأول لأداة البحث الحالي يمكن تأشير بعض

الخصائص الشخصية لهم وكالاتي:

الجدول (6) وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	المجموع		
التكرار	253	188	441		
النسبة المئوية	57.36	42.64	100		
العمر	30- فأقل	31 - 40	41 - 50	51 - فأكثر	المجموع
التكرار	79	204	104	54	441
النسبة المئوية	17.93	46.25	23.58	12.24	100
التحصيل العلمي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
التكرار	99	72	243	27	441
النسبة المئوية	22.44	16.34	55.10	6.12	100
عدد سنوات الخدمة	10- فأقل	11-15 سنة	16-20 سنة	21 - فأكثر	المجموع
التكرار	193	157	54	37	441
النسبة المئوية	43.76	35.61	12.24	8.39	100

N = 441

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ويمكن توضيح النسب الواردة أعلاه عن طريق الآتي:

١. النوع الاجتماعي: يُشير الجدول (6) ان فئة الذكور بلغت نسبتهم (57.36%) في حين كانت

نسبة الإناث (42.64%) وهذا يعكس لنا أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور مقارنة

بالإناث وهذا دليل على ميل المجتمع العراقي لعمل الذكور أكثر من الإناث.

٢. العمر: نستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-

40 سنة) بلغت (46.25%) كانت الأعلى وتلاها الذين أعمارهم تتراوح ما بين (41-50 سنة)

وبلغت (23.58%) في حين كانت الفئة العمرية للمبحوثين (30 سنة - فأقل) قليلة نسبياً، إذ سجلت (17.93%) وتلتها الفئة العمرية (51 سنة - فأكثر) الأقل وبلغت (12.24%).

٣. **التحصيل العلمي:** بين الجدول أعلاه ان غالبية العينة المدروسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وكانت نسبتهم (55.10%) وتلاها حملة شهادة الثانوية، إذ بلغت (22.44%) في حين كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم الأقل نسبياً إذ بلغت (16.34%) وتلاها حملة الشهادات العليا وشكلت (6.12%)، وهذه النسب تؤثر توفر الخبرة التعليمية والاكاديمية في عمل الموارد البشرية بالميدان المبحوث.

٤. **عدد سنوات الخدمة:** يظهر من الجدول (6) ان نسبة الأفراد المبحوثين للذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين (10- فأقل) هي الأعلى نسبياً وبلغت (43.76%) في حين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (11-15 سنة) كانت (35.61%) ونسبة الذين كانت سنوات خدمتهم (16-20 سنة) بلغت (12.24%) أما الأفراد الذين كانت سنوات خدمتهم من (21 سنة - فأكثر) الأقل نسبياً وبلغت (8.39%)، وهذه النسب تتناسب مع الفئة العمرية التي كانت أغلبها تقع ضمن الفئات (31-40 سنة) و(41-50 سنة).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

بغية انجاز الجانب العملي والقيام بوصف وتشخيص أبعاد العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي فإنه يمكن توضيح ذلك عن طريق الآتي:

١. العدالة التنظيمية:

أ. **العدالة التوزيعية:** تُشير معطيات الجدول (7) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغيرات بعد العدالة التوزيعية وشملت الفقرات (X1-X5)، إذ ان أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين لا يتفقون على ان ديوان مديرية تربية نينوى يتوافر فيها بعد العدالة التوزيعية فيما بين الإدارة والموارد البشرية وبلغت نسبتهم (43.72%)، وبالاجزاء نفسه نلاحظ أن (22.72%) من الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما على توافر هذا البعد في حين نجد أن (33.56%) أشاروا إلى أنهم يتفقون على توافر العدالة التوزيعية فيما بين الإدارة والموارد البشرية وكان ذلك بوسط حسابي (2.771) وانحراف معياري (1.255) ونسبة استجابة (55.43%)، ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد (X1) الذي يتمثل (يقسم المدير المهام الإدارية بين الموارد البشرية بالتساوي) وبوسط حسابي (3.072) وهو ما يُشير إلى تباين شعور الموارد البشرية تجاه قيام المدير بتقسيم المهام وكان ذلك بانحراف معياري (1.287) ونسبة استجابة (61.45%)، في حين حصل المتغير (X2) على أقل وسط حسابي وقدره (2.444) وانحراف معياري (1.247) ونسبة استجابة (48.89%) ويتمثل (بوفر قانون الخدمة في مديرية تربية نينوى المكافآت والحوافز عن الأعمال الإضافية التي أقوم بها) مما يدل على تباين الإجابات واختلاف الآراء وعدم اتفاقها حول قيام مديرية تربية نينوى بتوفير المكافآت والحوافز عن المهام الإضافية التي تقع على عاتق موارد البشرية.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبُعد العدالة التوزيعية

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	12.7	56	32.4	143	20.4	90	16.1	71	1.287	3.072	61.45
X2	6.8	30	16.1	71	20.6	91	28.8	127	1.247	2.444	48.89
X3	5.4	24	25.9	114	23.6	104	22.9	101	1.232	2.687	53.74
X4	7.5	33	24.0	106	23.1	102	20.6	91	1.242	2.730	54.60
X5	10.9	48	26.1	115	25.9	114	18.4	81	1.271	2.922	58.46
المؤشر الكلي	8.66		24.9		22.72		21.36		1.255	2.771	55.43
مجموع النسب للمقياس			33.56		22.72		43.72				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ب. **العدالة الإجرائية:** يكشف الجدول (8) أبرز نتائج بعد العدالة الإجرائية وتضمنت الفقرات (X6-X10)، إذ شكلت نسبة اتفاق الأفراد المبحوثين (40.68%) وهي النسبة الأعلى وتُشير إلى الاحتكام للمعايير والأسس والقواعد الموضوعية عند السعي لاتخاذ قرار معين، في حين شكلت نسبة الحيادية (28.82%) فهم يقعون ضمن حد الوسط فيما بين اتفاقهم من حيث احتكام الإدارات في ديوان مديرية تربية نينوى إلى أسس موضوعية وثابتة عند اتخاذ القرارات ونفي ذلك، وتُشير نسبة (30.5%) إلى مخالفة الرأي في ذلك وكان ذلك بوسط حسابي (3.093) وانحراف معياري (1.199) ونسبة استجابة (61.88)، ويُعد المتغير (X10) أحد أبرز المتغيرات التي ساعدت بدعم هذا البعد وتُشير (أشعر أن هناك تحيز في تنفيذ القرارات الإدارية) وبوسط حسابي (3.369) وانحراف معياري (1.234) ونسبة استجابة (67.39%) مما يدل أنه على الرغم من اعتماد المدراء في ديوان مديرية تربية نينوى الأسلوب الديمقراطي للحوار عن طريق تشجيع الإدارة المستمر للإسهامات التي يقدموها بغية تحسين الأداء الوظيفي عن طريق قيام المدراء بمنح جزء من صلاحياتهم لمواردها البشرية بغية انجاز المهام الموكلة اليهم للحصول على ترقياتهم بناءً على الجهد المبذول إلا أن الأمر قد لا يخلو من الشعور ببعض التحيز عند تنفيذ القرارات الإدارية، في حين حصل المتغير (X8) على أقل وسط حسابي وقدره (2.702) والذي ينص (تحصل الموارد البشرية على ترقياتها وفقاً لمبدأ الجدارة) وهو ما يُشير إلى تباين الآراء واختلافها حول امكانية الحصول ترقياتهم وفقاً لمبدأ الجدارة وكان ذلك بانحراف معياري (1.221) ونسبة استجابة (54.06%).

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبُعد العدالة الإجرائية

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X6	13.4	59	33.3	147	27.7	122	13.2	58	1.215	3.213	64.26
X7	11.6	51	29.3	129	30.2	133	10.2	45	1.156	3.131	62.63
X8	7.7	34	20.6	91	26.1	115	20.2	89	1.221	2.702	54.06
X9	9.1	40	29.7	131	32.7	144	14.1	62	1.169	3.052	61.04
X10	21.3	94	27.7	122	27.4	121	9.8	43	1.234	3.369	67.39
المؤشر الكلي	12.62		28.12		28.82		13.5	17	1.199	3.093	61.88
مجموع النسب للمقياس			40.68		28.82		30.5				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ت. **العدالة التفاعلية:** يبين الجدول (9) إجابات الأفراد المبحوثين عن العدالة التفاعلية التي مثلت بالفقرات (X11-X15)، فقد كانت نسبة اتفاقهم (47.22%) حول شعور الموارد البشرية بعدالة التعامل معهم وتقبله نسبة الحيادية (29.96%) ونسب انعدام الاتفاق (22.82%) وكان ذلك بوسط حسابي (3.317) وانحراف معياري (1.204) ونسبة استجابة (66.36%)، وجاء المتغير (X15) بوسط حسابي (3.752) وانحراف معياري (1.150) ونسبة استجابة (75.06%) من أكثر المتغيرات التي ساهمت في إثراء هذا البعد متمثلاً (يتعامل المدير مع الموارد البشرية بكل ود واحترام وكرامة واهتمام) مما يُشير إلى اهتمام المدراء بالموارد البشرية وتعاملهم معهم بكل احترام وكرامة، في حين حصل المتغير (X14) على أقل وسط حسابي (3.038) وانحراف معياري (1.259) ونسبة استجابة (60.77%) ويشير (يتم إبلاغي عادة بأي نشاطات سواء كانت رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها) مما يُشير إلى تباين الآراء واختلافها حول إبلاغ الموارد البشرية بأية معلومات تتعلق بالنشاطات سواء كانت رسمية أو اجتماعية.

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبُعد العدالة التفاعلية

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
X11	15.4	68	29.0	128	29.9	132	12.9	57	12.7	56	1.225	3.215	64.31
X12	16.1	71	25.6	113	35.6	157	9.8	43	12.9	57	1.211	3.222	64.44
X13	17.9	79	30.4	134	30.8	136	11.6	51	9.3	41	1.175	3.360	67.21
X14	13.8	61	23.8	105	30.6	135	15.9	70	15.9	70	1.259	3.038	60.77
X15	30.8	136	33.1	146	22.9	101	6.8	30	6.3	28	1.150	3.752	75.06
المؤشر الكلي	18.8		28.42		29.96		11.4		11.42		1.204	3.317	66.36
مجموع النسب للمقياس			47.22		29.96				22.82				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٢. الصمت الوظيفي:

أ. **صمت القبول أو الإذعان:** يظهر الجدول (10) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة المتعلقة بآراء الموارد البشرية العاملة في ديوان مديرية تربية نينوى لبعده صمت القبول أو الإذعان وتمثلت بالفقرات (Y1-Y5)، وتفرز معطيات الجدول الآتي أن أعلى النسب كانت تميل (لانعدام الاتفاق) وبلغت (38.34%) وهو ما يُشير إلى عدم رغبة الموارد البشرية للاحتفاظ بآرائهم لأنفسهم، في حين نسب الحيادية بلغت (32.86%) وهي تمثل الحد الفاصل بين امتناع المورد البشري على التعبير عن أفكاره لاعتقاده بأن الكلام غير مجدي ونفي ذلك، في حين شكلت نسب الاتفاق (28.80%) التي تُشير إلى الاستسلام والقبول بالأمر الواقع وكان ذلك بوسط حسابي (2.801) وانحراف معياري (1.160) ونسبة استجابة (56.05%)، والجدير بالذكر ان أكثر المتغيرات دعماً لبعده صمت القبول أو الإذعان هو (Y5) وبوسط حسابي (2.981) وانحراف معياري (1.020) ونسبة استجابة (59.64%) ويتمثل (يحرص المورد البشري على الحجب الايجابي للآراء على أساس الاستقلالية (الانفرادية))، في حين كان المتغير (Y2) حاصل على أقل وسط حسابي وقدره (2.566) وانحراف معياري (1.226) ونسبة استجابة (51.34%) ويُشير (أفكاري ليست مهمة لأن منصب الوظيفي منخفض) وهو ما يُشير إلى شعور الموارد البشرية بأهمية أفكارهم فضلاً عن موقعهم الوظيفي في الميدان المبحوث.

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبعء صمت القبول أو الإذعان

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y1	5.0	22	22.4	99	29.9	132	21.1	93	21.5	95	2.682	1.182	53.65
Y2	7.7	34	16.1	71	24.9	110	27.7	122	23.6	104	2.566	1.226	51.34
Y3	7.7	34	22.0	97	32.2	142	18.8	83	19.3	85	2.800	1.204	56.01
Y4	9.8	43	24.9	110	32.2	142	19.7	87	13.4	59	2.979	1.172	59.59
Y5	6.3	28	22.0	97	45.1	199	16.6	73	10.0	44	2.981	1.020	59.64
المؤشر الكلي	7.3		21.50		32.86		20.78		17.56		2.801	1.160	56.05
مجموع النسب للمقياس			28.80		32.86		38.34						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ب. **الصمت الدفاعي:** يبين الجدول (11) نتائج بعد الصمت الدفاعي في ديوان مديرية تربية نينوى التي تمثلت بالفقرات (Y6-Y10)، إذ تظهر نسب (انعدام الاتفاق) (39.92%) الذي يتمثل برغبة الموارد البشرية بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم عن قضايا ومشاكل المنظمة بغية تحسين الأداء في حين نسبة الحيادية شكلت (25.48%)، أما نسب الاتفاق فقد تمثلت (34.60%) التي تُشير إلى خوف الموارد البشرية من الحديث بغية تجنب وقوع أي ضرر مادي أو معنوي وكان ذلك بوسط حسابي (2.880) وانحراف معياري (1.202) ونسبة استجابة (57.62%)، ويُعد المتغير (Y6) من أكثر المتغيرات دعماً لبعء الصمت الدفاعي ويتمثل (أسعى للصمت حتى لا أتهم بإفشاء أسرار المنظمة) وبوسط حسابي (3.589) وانحراف معياري (1.112) ونسبة استجابة (71.79%) وهو ما يدل على تباين موقفهم بشأن الحديث أو الصمت بغية تجنب إفشاء أسرار المنظمة، في حين يعتبر المتغير (Y10) أحد أبرز المتغيرات التي شاركت في اغناء نسب انعدام الاتفاق ويُشير (أبقى سلمي الأفكار خوفاً من العقاب) وبوسط حسابي (2.349) وانحراف معياري (1.183) ونسبة استجابة (46.98%).

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبعء الصمت الدفاعي

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y6	20.4	90	39.9	176	25.4	112	6.8	30	7.5	33	3.589	1.112	71.79
Y7	13.8	61	27.4	121	24.0	106	20.4	90	14.3	63	3.061	1.266	61.22
Y8	12.5	55	22.2	98	29.5	130	22.2	98	13.6	60	2.977	1.220	59.55
Y9	7.9	35	11.8	52	23.1	102	29.5	130	27.7	122	2.428	1.230	48.57
Y10	5.7	25	11.3	50	25.4	112	27.4	121	30.2	133	2.349	1.183	46.98
المؤشر الكلي	12.06		22.54		25.48		21.26		18.66		2.880	1.202	57.62
مجموع النسب للمقياس			34.60		25.48		39.92						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ت. **الصمت الوقائي:** يظهر الجدول (12) نتائج بعد الصمت الوقائي في الميدان المبحوث والتي تمثلت بالفقرات (Y11-Y15)، إذ بلغت نسب انعدام الاتفاق (48.14%) وهي النسبة الأعلى مقارنة بباقي النسب وتبين سعي الموارد البشرية للمشاركة وتقديم المقترحات وعدم الخوف والقلق في حين كانت نسبة الحيادية (26.98%)، أما نسب الاتفاق تمثلت (24.88%) والتي تُشير (٨١)

إلى قبول الموارد البشرية للقرارات بغية تجنب إحداث المشكلات، فضلاً عن الابتعاد عن الصراعات بغية الحفاظ على العلاقات وكان ذلك بوسط حسابي (2.641) وانحراف معياري (1.243) ونسبة استجابة (52.83%)، ويعد المتغير (Y15) حاصل على أعلى وسط حسابي وقدره (2.802) ويتمثل (التسلسل الهرمي صارم يمنعني من قول افكاري) وهو ما يُشير إلى تباين آرائهم ورغبتهم بالحديث والافصاح عن أفكارهم ويدعم ذلك الانحراف المعياري وقدره (1.177) فضلاً عن نسبة الاستجابة (56.05%)، في حين يُعد المتغير (Y11) من أكثر المتغيرات دعماً لنسب انعدام الاتفاق ويتمثل (الخوف من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني للصمت) وبوسط حسابي (2.442) وانحراف معياري (1.263) ونسبة استجابة (48.84%).

الجدول (12) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبعء الصمت الوقائي

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y11	8.2	36	27.2	120	21.8	96	13.6	60	13.6	60	48.84
Y12	8.8	39	27.0	119	28.3	125	13.2	58	13.2	58	51.70
Y13	11.3	50	25.4	112	21.3	94	18.1	80	18.1	80	53.56
Y14	9.5	42	25.2	111	28.1	124	16.8	74	16.8	74	53.97
Y15	10.4	46	24.3	107	35.4	156	14.5	64	14.5	64	56.05
المؤشر الكلي	9.64		25.82		26.98		15.24		15.24		52.83
مجموع النسب للمقياس			48.14		26.98		24.88		24.88		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ث. الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية: يبرز الجدول (13) نتائج بعء الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية والتي تمثلت بالفقرات (Y16-Y20)، إذ شكلت نسب الاتفاق (50.26%) وهي نسبة عالية مقارنة بالحيادية وانعدام الاتفاق، وتمثل رغبة الموارد البشرية بحجب الآراء والأفكار بغية تحقيق النفع العام لكل من المنظمة ومواردها البشرية وبالشكل الذي يعزز من العلاقات الاجتماعية، في حين تمثلت نسبة الحيادية (26.76%) أما نسب انعدام الاتفاق فقد بلغت (22.98%) والتي تمثل سعي الموارد البشرية للكشف عن المشكلات في المنظمة وبغض النظر سواء كانوا موضع ترحيب أو لا كون الحديث وتقديم المقترحات قد يؤدي مشاعر الآخرين، فضلاً عن ظهور الصراعات بين الزملاء والذي قد يؤدي سمعة المنظمة وكان ذلك بوسط حسابي (3.366) وانحراف معياري (1.172) ونسبة استجابة (67.32%)، ويمكن القول ان أكثر المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد (Y20) والذي ينص (أفضل البقاء صامتاً تجاه بعض الأحداث لمنع الصراع بين الزملاء) وبوسط حسابي (3.757) وانحراف معياري (1.162) ونسبة استجابة (75.15%) في حين يُعد المتغير (Y18) أقل الأوساط الحسابية ويتمثل (ثقافة المنظمة لا تدعم الكلام في مكان العمل) وبوسط حسابي (2.945) وانحراف معياري (1.083) ونسبة استجابة (58.91%) وهو ما يدل على دعم ثقافة المنظمة للحديث والكلام في العمل.

الجدول (13) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لبعء الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية

الفقرات	اتفق تماماً		لا اتفق تماماً		محايد		اتفق		اتفق تماماً		نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y16	16.8	74	12.0	53	23.4	103	30.2	133	16.8	74	64.40
Y17	23.6	104	7.5	33	21.3	94	37.9	167	23.6	104	71.98
Y18	8.4	37	11.1	49	41.0	181	19.7	87	8.4	37	58.91
Y19	16.3	72	9.8	43	26.8	118	32.4	143	16.3	72	66.17
Y20	30.2	133	7.7	34	21.3	94	35.8	158	30.2	133	75.15
المؤشر الكلي	19.06		9.60		26.76		31.2		19.06		67.32
مجموع النسب للمقياس			22.98		26.76		50.26				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

١. اختبار العلاقة بين المتغيرات:

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الصمت الوظيفي) في ديوان مديرية تربية نينوى للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضية وقد تم استخدام معامل الارتباط (Spearman) لتحقيق الهدف المذكور، ولوحظ من الجدول (14) عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين في المنظمة المبحوث، إذ بلغت قيمة الارتباط (-0.019) وبالنظر إلى قيم (Sig) نلاحظ أنها أشرت (0.698) وتُشير إلى أنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل انعدام وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي الأمر الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها، وبالنظر إلى معاملات الارتباط الخاصة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية نلاحظ ما يأتي:

أ. **العدالة التوزيعية:** عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة التوزيعية والصمت الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.054) وبالنظر إلى قيم (Sig) نلاحظ أنها بلغت (0.258) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

ب. **العدالة الاجرائية:** عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة الاجرائية والصمت الوظيفي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.054) وبالرجوع إلى قيم (Sig) نلاحظ أنها بلغت (0.696) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

ت. **العدالة التفاعلية:** عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة التفاعلية والصمت الوظيفي وقد بلغت قيمة الارتباط (-0.074) وبالنظر إلى قيم (Sig) فقد أشرت (0.119) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى ومفادها (لا

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

الجدول (14) نتائج الارتباط بين العدالة التنظيمية والصمت الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الارتباط	Sig	فرضية البحث العدمية	بديلتها
العدالة التنظيمية	الصمت الوظيفي	-0.019	0.698	قبول	رفض
العدالة التوزيعية		0.054	0.258	قبول	رفض
العدالة الاجرائية		-0.019	0.696	قبول	رفض
العدالة التفاعلية		-0.074	0.119	قبول	رفض

الارتباط عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (440).
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٢. اختبار التأثير بين المتغيرات:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث، إذ لم تحقق العدالة التنظيمية تأثير في الصمت الوظيفي، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (0.632) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.86) عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (1-440)، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.1%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في الصمت الوظيفي، كما أن قيمة (β) تشير إلى أن التغير الذي يحصل في العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الصمت الوظيفي بمقدار (0.038)، واعتماد قيمة (Sig) البالغة (0.427) وهي أكبر من (0.05) وقيمة (F) المحسوبة (0.632) وهي أقل من القيمة الجدولية يتضح لنا قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي مفادها (لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها، وبالنظر إلى قيم أبعاد المتغير المستقل والمتمثل (العدالة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الصمت الوظيفي) نلاحظ ما يأتي:

أ. **العدالة التوزيعية:** من الجدول (15) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة للعدالة التوزيعية التي بلغت (2.897) كانت أقل من نظيرتها الجدولية (3.86) عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (1-440) مما يدل على عدم وجود تأثير للعدالة التوزيعية على الصمت الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.081) (β) وتعني ان زيادة وحدة واحدة في بعد العدالة التوزيعية ستصاحبها زيادة قدرها (0.081) في الصمت الوظيفي في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.007) والتي تُشير إلى مقدار الاسهامات الحاصلة في الصمت الوظيفي وهو ما يُشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية وتتجسد (لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التوزيعية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

ب. **العدالة الاجرائية:** من الجدول (15) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة للعدالة الاجرائية والتي بلغت (0.907) كانت أقل من نظيرتها الجدولية (3.86) وبمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1-440) وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.045) (β) وتعني ان زيادة وحدة واحدة في بعد العدالة الاجرائية ستصاحبها زيادة قدرها (0.045) في الصمت الوظيفي في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.002) والتي تُشير إلى مقدار الاسهامات الحاصلة في الصمت الوظيفي مما يدل على عدم وجود تأثير للعدالة الاجرائية في الصمت الوظيفي، وهو ما يُشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية وتتمثل (لا يوجد تأثير معنوي للعدالة الاجرائية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

ت. **العدالة التفاعلية:** من الجدول (15) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة للعدالة التفاعلية والتي بلغت (0.106) كانت أقل من نظيرتها الجدولية (3.86) وبمستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1-440) وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.016) (β) وتعني ان زيادة وحدة واحدة في بعد العدالة التفاعلية ستصاحبها زيادة قدرها (0.016) في الصمت الوظيفي في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (-0.002) والتي تُشير إلى مقدار الاسهامات الحاصلة في الصمت الوظيفي مما يدل على عدم وجود تأثير للعدالة التفاعلية في الصمت الوظيفي وهو ما يُشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية وتتجسد (لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التفاعلية على الصمت الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث) ورفض بديلتها.

الجدول (15) نتائج تأثير العدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي باستخدام انموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة (0.05)	فرضية البحث العدمية	بديلتها
العدالة التوزيعية العدالة الاجرائية العدالة التفاعلية العدالة التنظيمية	الصمت الوظيفي	0.081	0.007	2.897	0.089	لا يوجد تأثير	قبول	رفض
		0.045	0.002	0.907	0.341	لا يوجد تأثير	قبول	رفض
		-0.016	-0.002	0.106	0.745	لا يوجد تأثير	قبول	رفض
		0.038	0.001	0.632	0.427	لا يوجد تأثير	قبول	رفض

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تُعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية المهمة لما لها تأثير ايجابي على الأعمال والمنظمات والموارد البشرية، إذ ان توافر العدالة التنظيمية بأبعادها يقود إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم سواء عن طريق التوزيع العادل للدخل والحوافز والمكافآت فضلاً عن الاحتكام إلى معايير وإجراءات موضوعية تشجع على المعاملة العادلة فيما بين الموارد البشرية.
2. يُعد الصمت الوظيفي أحد المفاهيم المهمة في العلوم التنظيمية حيث تسعى الموارد البشرية لاختياره وتفضيله على سلوك التعبير نتيجة العديد من الأسباب منها شخصية أو إدارية أو تنظيمية وتختلف أبعاد الصمت الوظيفي منها ما ينطوي على الخضوع والاستسلام والابتعاد عن التعبير عن المقترحات المحفوفة بالمخاطر الشخصية والمشاركة بالأراء والأفكار للحفاظ على العلاقات الجيدة مع الآخرين فضلاً عن السعي لمراعاة شعور الآخرين ولتحقيق المنافع لهم.
3. أظهرت نتائج التحليل العملي عدم وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية ككل والصمت الوظيفي في المنظمة المبحوث، وبالنظر إلى أبعاد العدالة التنظيمية فقد تبين عدم جود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة متمثلة (العدالة التوزيعية Distributive Justice، العدالة الاجرائية Procedural Justice، العدالة التفاعلية Interactional Justice) والصمت الوظيفي في المنظمه المبحوث.
4. لا يوجد هناك تأثير للعدالة التنظيمية ككل على الصمت الوظيفي في المنظمة المبحوث، وبالرجوع إلى أبعاد العدالة التنظيمية فنلاحظ غياب تأثير كل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية على الصمت الوظيفي في الميدان المبحوث، وتفسير ذلك ان الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوث يملكون رغبة وطموح باتجاه توفير بيئة عمل أفضل تمتلك كافة المقومات الايجابية للنهوض بواقع العمل سواء تعلق الأمر بتوفير المكافآت والحوافز

وتوفير الأنظمة والقوانين التي تكفل حقوق الموارد البشرية العاملة، فضلاً عن عدالة التعامل مع الإدارة بكافة مستوياتها (علياً، وسطى، دنياً)، الأمر الذي يدفع الموارد البشرية إلى السعي لتعزيز العدالة التنظيمية بأبعادها وأتباع أسلوب الصوت التنظيمي بديلاً عن الصمت الوظيفي.

ثانياً: التوصيات:

١. العمل على تعزيز العدالة التوزيعية عن طريق السعي لزيادة وتحسين سياسة الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز، فضلاً عن الاهتمام ببطاقة الوصف الوظيفي للموارد البشرية عن طريق تحديد مهام وواجبات كل وظيفة ومدى تناسب تلك المهام مع مهاراتهم وقدراتهم الشخصية وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.
٢. إعادة النظر في سياسة الاجراءات المتبعة عن طريق العمل على تطوير مناخ داعم لمناقشة القضايا والمشكلات في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بتطبيق اللوائح والقوانين والسعي الدؤوب لتشريع الأنظمة اللازمة لحماية وترسيخ ثقافة التعبير والعمل على جعل الاجراءات المتبعة خالية من التحيز تشعير المورد البشري بالعدالة الاجرائية.
٣. العمل على تعزيز وتطوير العلاقات الشخصية فيما بين الموارد البشرية والمدراء عن طريق تفعيل دور القيادة التشاركية والتمكين من صنع القرار وتوسيع دائرة تفويض الصلاحيات وزيادة مفهوم الاثراء الوظيفي واعتماد سياسة الباب المفتوح فضلاً عن بناء فرق العمل الجماعية وفتح قنوات الاتصال فيما بين المدير والموارد البشرية بغية تعزيز العدالة التفاعلية.
٤. وضع آليات مناسبة للإبلاغ عن المخالفات مثل وجود الخط الساخن الذي يمكن المورد البشري من التبليغ عن أي مخالفة دون ان تكشف هويته فضلاً عن صناديق الاقتراحات بغية تعزيز الصوت التنظيمي والحد من الصمت الوظيفي.
٥. السعي لبناء وتعزيز الثقة المتبادلة بين الادارات العليا والموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة لزيادة الثقة التنظيمية بغية التقليل من الصمت الوظيفي.
٦. السعي المستمر لخلق احساس بالامن الوظيفي لدى الموارد البشرية كونه يمثل الهاجس الذي ينعكس على الراحة النفسية لهم عند التحدث وإبداء الآراء والمقترحات عن طريق العمل على تطبيق برامج الدعم الاجتماعي والنفسي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو لبد، همام فريد، (2020)، درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢. بئينة، مستورة، (2020)، أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
٣. حامد، بشارة حسين بشارة، (2019)، الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي بالتطبيق على التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
٤. حوالة، سهير والبكر، لمياء، (2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد (26)، العدد (1).

٥. رضوان، علاء فرج، (2020)، أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد (40)، العدد (3).
٦. الظفري، سعيد بن سليمان والسعيدية، ضحيرة بنت خلفان، (2020)، الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (21)، العدد (1).
٧. عبدالله، حاتم علي ورمضان، عبدالفتاح حسن، (2019)، أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (46)، العراق.
٨. مجمع اللغة العربية، (2009)، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية (طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم)، مصر.
٩. محمود، طه اسماعيل، (2019)، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأسمال البشري في اطار العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، المجلد (1)، العدد (1).
١٠. المشوخي، حمد سليمان، (2002)، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١١. مصطفى، أميمة حلمي، (2017)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، العدد (41).
١٢. الوشعي، ايمان والوشعي، منال، (2020)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية كوينين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
١٣. يونس، رجاء عبدالرحمن، (2021)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة، مجلة وميض الفكر، المجلد (1)، العدد (9).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

14. Al-Rousan, M. A., & Omoush, M. M., (2018), The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels, Journal of Management and Strategy, Vol. 9, No. 3.
15. Altinkurt, Yahiya, (2014), The Relationship Between School Climate And Teachers Organizational Silence Behaviors, Anthropologists, Vol.18, No.2.
16. Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.,(2012),Organizational Silence (basic concepts and its Development Factors), Ideal Type of Management, Vol.1, No.1.
17. Civelek, M., Mehmet S. & Murat C., (2015), Identifying Silence Climate in Organizations in The Framework of Contemporary Management Approaches, International Journal of Research In Business and Social Science, Vol. 4, No.4.
18. Demirel, Yavuz, & Yucl, Ilhami, (2013), The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry, International Journal of Social Science, Vol. 11, No.3.
19. Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, Morad & Nezhadi-Jirdehi, Maryam, (2012), Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9.
20. Gulsum, Bastug, Pala, Adem, Yilmaz, Taner, Duyan, Mehdi & Gundel, Ilker, (2016), Organizational Silence In Sports Employees, Journal of Education and Learning, Vol.5, No. 4.
21. Hasani, T., Sharifian, L., & Sousahabi, P. (2016), Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr. Turkish Journal of Psychology, Vol. 31.
22. Johnson, R.B., & Christensen, L.B., (2008), Educational Research: Quantitative, Qualitative & Mixed Approaches, 3rd ed., Sage Publications, Lose Angeles.
23. Kaur, Simran, (2016), A Study on The Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction, The International Journal of Indian Psychology, Vol. 3, No.1.

24. Koyluoglu, A. Selcuk, Beduk, Aykut, Duman, Levent & Buyukbayraktar, H. Huseyin, (2015), Analyzing The Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception And Whistle Blowing Perception, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207.
25. Krejcie, R. & Morgan, D., (1970), Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30.
26. Lei, Shen, Akram, Tayyaba, Haider, Muhammad, Jamal & Hussain, Syed Talib, (2020), The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol.5, No.2.
27. Mukherjee, Spriha, Singh, Abha & Mehrotra, Sakshi, (2016), Organizational Justice In Relation to Competence, Commitment and Self-Motivation, *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 3, Issue.2.
28. Noruzy, A., Shatery, Karim, Rezazadeh, Aliasghar & Shirkouhi, Loghman Hatami, (2011), Investigation The Relationship Between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4, Issue. 7.
29. Rai, G.S., (2013), Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment By Organizations Make A Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors, *International Journal of Human Sciences*, Vol.10, Issue 2.
30. Saglam, A. C., Yorulmaz, Y. I., Anasiz, B. T., Colak, I., & Dumlu, N. N., (2018), Prediction of Academic Staffs' Organizational Silence Through Their Power Distance Perceptions, *Research Gate Journal*, Vol.7, No.2 .
31. Shahzad, A., Siddiqui, M.A. & Zakaria, M., (2014), Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 8, No. 3.
32. Shalini, Srivastava, Ajay K. Jain & Sherry Sullivan, (2019), Employee Silence and Burnout in India: The Mediating Role of Emotional Intelligence, *Personnel Review*, Vol.48, No. 4.
33. Shojaie, Samereh, Matin, Hasan Zaree & Barani, Ghasem, (2011), Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30.
34. Wan, H.L., (2016), *Organizational Justice and Citizenship Behaviours in Malaysia (Governance & Citizenship in Asia)*, 2nd ed., Springer, Malaysia.
35. Yean, Tan Fee & Yusof, Ab Aziz, (2016), Organizational Justice: A Conceptual Discussion, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, Vol. 219.
36. Young, Linnd, (2010), Is Organizational Justice Enough to Promote Citizenship Behavior at Work? A Retest in Korea, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 45, No. 4.