

## الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان

أ. ضحيوة بنت خلفان السعيدية

وزارة التربية والتعليم

سلطنة عمان

dhahiyou@gmail.com

د. سعيد بن سليمان الظفري

قسم علم النفس

كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

aldhafri@squ.edu.om

## الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان

أ. ضحيوة بنت خلفان السعيدية

وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

د. سعيد بن سليمان الظفري

قسم علم النفس  
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ودراسة الفروق بناء على الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة. كما هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، والأخرى لقياس الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني والدفاعي والوقائي). وشملت العينة ٥٦٥ عاملاً بالمدرسة (معلمون وإداريون). وأوضحت النتائج انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية الثلاثة في مستوى الصمت التنظيمي. أما بالنسبة لمستوى العدالة التنظيمي، فقد وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية لتغير نوع المدرسة وسنوات الخبرة. كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعاني والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، العدالة التنظيمية، سلطنة عمان.

## Organizational Silence and its Relation to Organizational Justice among School Workers in Sultanate of Oman

Dr. Said Aldhafri

Coolege of Educaion  
Sultan Qaboos University

Dhahiyou Alsaidi

Ministry of Education  
oman

### Abstract

The study aimed to identify the levels of organizational silence and organizational justice among school employees in Oman, and to investigate possible differences based on gender, school type and years of experience. The dimensions of organizational justice that are more capable of predicting organizational silence were also identified. The researchers used the descriptive correlation approach. Two measures were used, one was for the organizational justice (distributive, procedural and interactional justice), and the other was to measure the organizational silence (acquiescent, defensive and protective silence). The sample included 565 teachers. The results showed that there was low level of organizational silence, while high level of organizational justice was identified. No statistical differences were found in the organizational silence levels among teachers according to the three variables. However, statistical gender differences were found in the levels of organizational justice in favour of females. No statistical differences were found due to school type and years of experience. The results also showed that the acquiescent and defensive silence can be predicted by the procedural and interactional justice, while the protective silence can be predicted through the interactional justice.

**Keywords:** organizational silence, organizational justice, Oman.

## الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان

أ. ضحيوة بنت خلفان السعيدية

وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

د. سعيد بن سليمان الظفري

قسم علم النفس  
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

### المقدمة

يعد الأفراد العاملون أساس العملية الإدارية لأي منظمة، وينقسم هؤلاء الأفراد بين متذمر رافض للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة، وبين مؤيد هادئ وصامت لا يتذمر من رؤسائه أو زملائه (عبود وحسين، ٢٠١٦)، وترجع رغبة العاملين فيه للصمت إلى المناخ التنظيمي الذي لا يسوده الوضوح والود والثقة بين أفرادها مما يؤثر على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، ويعيق عملية التطوير، والتغيير، وحل المشكلات بطرق إبداعية (الوهيبي، ٢٠١٤).

ويعد الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت بالاهتمام، ويعني عدم رغبة موظفي المنظمة في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة عامة، ومديريهم بخاصة خوفاً من ردة فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي (يوسف، ٢٠١٦)، ويشير باجيري وزاري وعين (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012, p. 50) إلى مفهوم الصمت التنظيمي بأنه "الحالات التي يحجب فيها الموظفون المعلومات التي قد تكون مفيدة للمنظمة التي هو جزء منها سواء عمداً أو عن غير قصد"، بمعنى "أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنموية من قبل العاملين" (حوالة والبكر، ٢٠١٨، ص. ٤٨٥)، كما يعرف بأنه "عزوف العاملين عن التعبير عن نتائج تقييمهم الوجداني والإدراكي والسلوكي للمواقف التنظيمية المتنوعة" (مرسى، ٢٠١٨، ص. ٢٨٥).

وتتعدد أنواع الصمت التنظيمي التي قد تنشأ من الفرد أو المنظمة، وهذه الأنواع هي الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي (حماية الذات)، والصمت الوقائي (الميل الاجتماعي الإيجابي)؛ حيث أن الصمت الإذعاني حالة من السلبية لا يتشارك فيها الموظفون معارفهم وأفكارهم بسبب الرضوخ وقلة الاهتمام، في بيئات يسودها الخوف والقمع، وتقتصر الأفكار

على أفكار الإدارة العليا، وفي الصمت الدفاعي يميل الموظفون إلى إخفاء الأخطاء الشخصية، وإخفاء الأفكار الجديدة كنوع من حماية الذات، بينما في الصمت الوقائي لا يشارك الموظفون المعلومات الخاصة بالمنظمة مع الأشخاص غير المناسبين، لحماية سرية وخصوصية المنظمة (Tan, 2014). ويؤكد اكيوزيم (Aküzüm, 2014) وجاليليان وباتماني (Jalilian & Batmani, 2015) بأنها تمثل الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي، وتنقسم حسب دوافع الأفراد. ويفضل الكثير من العاملين البقاء صامتين عن القضايا الهامة والسرية المتعلقة بالعمل، كنقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة أو السلوكيات غير القانونية، كما أنهم لا يبدون عدم موافقتهم على بعض القرارات التنظيمية، ويرجع ذلك إلى تدني الثقة في الرؤساء وتدني مستوى عدالة الإجراءات المتبعة في المنظمة، أسباب تعود للفرد مثل تدني مستوى الالتزام والانتماء للمنظمة (القرني، ٢٠١٥).

ومما يسبب الصمت التنظيمي كيفية شعور العاملين بمعاملة رؤسائهم، ودرجة الثقة بحوافز رؤسائهم، وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر، وهي نقاط تشير لشعورهم بالعدالة (البليهد، ٢٠١٤). وتعد عملية إظهار المشكلات ووضعها على بساط البحث من أهم متطلبات التطوير التنظيمي وذلك عن طريق توفير مناخ تنظيمي ملائم ورسم وبناء الأسس الديمقراطية (الفاعوري، ٢٠٠٤).

ويشير كل من الين ومايرز (Allen & Meyers, 1993, p.49) بأن إدراك الفرد للعدالة يتشكل من خلال «الطريقة والأسلوب التي يعامل به الرؤوسون من قبل المديرين أو منظماتهم»، وبالمثل يرى كل من سال وموري (Saal & Moore, 1993, p.105) "أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية"، لذلك فهي مفهوم نسبي يعتمد على إدراك الفرد، فقد ينظر الفرد إلى إجراء تنظيمي كإجراء متحيز وغير موضوعي، بينما يراه آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز".

كما بين أورجن (Organ, 1988) أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يفضي إلى السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة، فعندما يسيطر على العاملين إحساس بأن نتائج تقييمهم نتائج عادلة، أو أن الطريقة التي تم بها توزيع المهام والأعمال، ومن ثم المكافآت طريقة نزيهة ومحيدة، فإن ذلك سوف يفضي إلى دفع العاملين إلى المزيد من السلوك الإيجابي، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعملون بها؛ الأمر الذي تكون نتيجته في أكثر الأحيان زيادة إنتاجية المنظمة.

ومن خلال المفاهيم المختلفة يتضح أن العدالة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد وفقاً لآراء العديد من الباحثين، ولكل بعد من أبعادها مفهومه الخاص، وهذا ما أشارت إليه مجموعة من الدراسات (Niehoff & Moorman, 1993؛ Chiaburu, 2007؛ بحري وخرموش، ٢٠١٧؛ شلدان والسلي، ٢٠١٧؛ سلطان، ٢٠٠٦؛ رشيد، ٢٠٠٣؛ المهدي، ٢٠٠٦) فهناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

١- العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، بحيث يدرك الفرد بأنه قد كوفئ بطريقة عادلة في مقابل جهوده، وتعني مدى توزيع النواتج (مثل الدخل، والمكافآت، والمهام والمسؤوليات، والموارد، والمزايا، إلخ) بصورة عادلة طبقاً لتقدير الموظفين في المنظمات المختلفة.

٢- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، أي أنها تعكس درجة إدراك الأفراد بأن قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير، وإجراءات، وأساليب موضوعية، أي أنه يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلاً من محتوى القرار.

٣- عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وهي مدى شعور الموظف وإحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها سواء أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية عليه، أو عند معرفته الأسباب وراء تطبيق تلك الإجراءات.

وتقوم نظرية العدالة التنظيمية التي اشتقها آدمز (Adams, 1963)، على مسلمة أساسية؛ مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة، أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل. كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي، الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر.

ونتيجة لذلك تتزايد أهمية دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي بصفة مستمرة في المنظمات المعاصرة، ويرجع ذلك إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، والتقليل من التسرب الوظيفي ودوران العمل، والتقليل من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى.

تم إجراء مجموعة من الدراسات تناولت العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي، ومنها دراسة محارمة (٢٠٠٠) التي هدفت إلى تعرف مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية بالعدالة التنظيمية، وبمستوى كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات،

عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع)، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على ٤٥٠ موظفاً من موظفي ١٥ دائرة حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وكان الموظفون أقل إحساساً بعدالة التعاملات، ثم عدالة التوزيع، وأخيراً عدالة الإجراءات، كما أظهرت النتائج أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يتأثر بجنس وخبرة الموظف، وبالمؤهل العلمي الذي يحمله.

وسعت دراسة الجندي والبنا (٢٠٠٧) إلى التعرف على العوامل المساهمة في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية في ضوء أساليب تقييم الأداء الوظيفي، وإدراكهم لبعض المتغيرات النفسية لبيئة العمل، وبلغت العينة ٢٧٩ من العاملين في المؤسسات التعليمية بمرحلتي التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي في مصر، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب تقييم الأداء الوظيفي تؤثر تأثيراً إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، لاسيما إذا تمت بطريقة علمية موضوعية، وفي محيط تسوده العلاقات الشخصية الحميمة بين مدير المدرسة والعاملين، ووجدت فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الأناث والخبرة الوظيفية لصالح سنوات الخبرة الكبيرة (أكبر من ٥ سنوات) على درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولم توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المرحلة التعليمية (التعليم الأساسي والتعليم الثانوي العام) على درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية.

وجاءت دراسة السعيدية (٢٠٠٩) للتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي في مدارس محافظة البريمي، وشملت العينة ٣١٧ معلماً ومعلمة، وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية الكلية، كما جاء بعدا العدالة الإجرائية والتفاعلية بمستوى مرتفع، أما بعد العدالة التوزيعية فجاء بمستوى متوسط.

كما هدفت دراسة اكيوزيم (Aküzüm, 2014) إلى التعرف على تأثير مستويات العدالة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، وطبقت على ٢٥٧ معلماً ابتدائياً في تركيا، وبينت النتائج أن وجهات نظر المعلمين حول أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لها علاقة سلبية مع الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، بينما وجدت علاقة إيجابية مع الصمت الاجتماعي.

وهدف دراسة ميرموحمدي وميرفت (Mirmohhamdi & Marefat, 2014) إلى التعرف على الصمت التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لدى ٢٠٠ موظفاً، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن صمت الموظفين لا

يلعب دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما بينت النتائج أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤثر عكسياً في الصمت التنظيمي، وطردياً في الالتزام التنظيمي، وتقترح بذل مزيد من الجهود للتواصل مع الموظفين كشركاء في أهداف المنظمة.

أما دراسة تان (Tan, 2014) فقد بحثت العلاقة بين تصور المعلمين للعدالة التنظيمية وصمتهم التنظيمي، طبقت على ٢٠٠ معلم ابتدائي في تركيا، وأظهرت النتائج أن إدراك المعلمين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية ارتبط سلبياً مع الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، مع وجود علاقة إيجابية مع الصمت الاجتماعي، وأكدت النتائج أن العدالة التنظيمية متغير يتنبأ بالصمت التنظيمي للمعلمين.

وأجرى القرني (٢٠١٥) دراسة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي ومستوى كل من مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز حيث طبقت على ١٨٢ فرداً، وأظهرت النتائج أن مستوى سلوك الصمت ضعيف ويميل إلى حد كبير إلى مستوى متوسط، بينما بينت النتائج أن مستوى العدالة الإجرائية جاء بدرجة متوسطة، كما أن لسلوك الصمت علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً مع العدالة الإجرائية، وتم التوصل كذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لكل من متغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي.

وهدفت دراسة يانجين وإلم (Yangin & Elm, 2017) إلى تحديد العلاقة بين ثقة المدير وتصورات العدالة التفاعلية وسلوكيات الصمت التنظيمي، وطبقت على ٤٧٦١ مدرساً بتركيا، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية متوسطة المستوى بين تصورات المعلمين حول العدالة التفاعلية والصمت التنظيمي، وأن متغيرات العدالة التفاعلية وثقة المدير مثلت متغيرات تبؤوية لسلوك الصمت وتم تفسير ١٧٪ من التغيير في سلوك الصمت التنظيمي.

ونخلص إلى القول بأن معظم الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة سلبية بين بعدين من أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي) مع العدالة التنظيمية بأبعادها، وعلاقة إيجابية بين بعد الصمت الاجتماعي الإيجابي مع العدالة التنظيمية بأبعادها، وهناك توجه واهتمام متزايد من قِبَل الباحثين بدراسة المتغيرين الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث ركزت دراسة محارمة (٢٠٠٠)، ودراسة الجندي والبنا (٢٠٠٧)، ودراسة السعيدية (٢٠٠٩) على متغير العدالة التنظيمية، وجاءت دراسة يانجين وإلم (Yangin & Elm, 2017) لتحديد العلاقة بين بعد واحد من



أبعاد العدالة التنظيمية هو العدالة التفاعلية وسلوكيات الصمت التنظيمي، كما تطرقت بعض الدراسات لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوجود الصمت التنظيمي كمتغير وسيط (Mirmohhamdi & Marefat, 2014).

وتتمق الدراسة الحالية في عينتها مع بعض الدراسات السابقة (Yangin & Elm, 2017؛ Aküzüm, 2014؛ Tan, 2014؛ السعيدية، ٢٠٠٩؛ الجندي والبنا، ٢٠٠٧)، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تعيين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي)، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية أنها تدرس أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة للتنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي في سياق تربوي لم تتم دراسته ويتمثل في البيئة المدرسية بسلطنة عمان.

### مشكلة الدراسة

في ضوء التطورات المتسارعة الحاصلة في المجال التربوي، والتي تسعى وزارة التربية والتعليم أن تستفيد منها لتكون ذات أثر إيجابي، يشير يوسف (٢٠١٦) أن للموظفين دوراً أساساً في دعم مديريهم، من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها. وبالرغم من حساسية ظاهرة الصمت التنظيمي وآثارها السلبية في جوانب العمل المختلفة، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين بشكل كبير، حيث أن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولتها، وخصوصاً على الصعيد العربي (القرني، ٢٠١٥).

ويعد الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية من المواضيع الحيوية والمهمة في علم النفس التنظيمي والإدارة التربوية، ولذلك فإن دراستهما أمرٌ في غاية الأهمية في البيئات العربية، وعلى وجه الخصوص في القطاع الحكومي، الذي يظل من ضمن ثوابته تقديم الخدمة العامة، والارتقاء بظروف المجتمع، وتحسين مستوى أداء قطاعاته في جميع المجالات والأحوال.

وفي ظل قلة الدراسات العربية التي بحثت أثر العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي، وإحساساً من الباحثين بنقص الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بطريقة مباشرة، وخصوصاً في المؤسسات التعليمية، لذا فقد برزت مشكلة الدراسة التي حاولت الدراسة الحالية التصدي لها والمتمثلة في تعرف الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان.

## أسئلة الدراسة

- سعت الدراسة إلى التعرف على الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- 1- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان؟
  - 2- ما مستوى إحساس العاملين بمدارس سلطنة عمان بالعدالة التنظيمية؟
  - 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي أو أقل من 0,05، في مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة؟
  - 4- ما أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة للتنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان؟

## أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:
- 1- تعتبر الدراسة - في حدود علم الباحثين- من أوائل الدراسات التي تحاول التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان.
  - 2- أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة، وهي فئة العاملين بالمدرسة في وزارة التربية والتعليم، الذين تقع عليهم مسؤولية إعداد الأفراد.
  - 3- إثراء الأدبيات، ولا سيما في المجتمع العربي، بالجديد من القضايا النظرية والميدانية في ظل قلة الدراسات العلمية التي تتناول البيئة العربية.
  - 4- فتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال بما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

## أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى التعرف على:
1. مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان.
  2. الفروق في مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية بناء على (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة) لدى العاملين بمدارس السلطنة عمان.
  3. أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة للتنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان.

## مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات هذه الدراسة فيما يلي:

**الصمت التنظيمي (Organizational Silence):** يحدده الوهبي (٢٠١٤، ص. ٢٧٢) بأنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الأخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك".

التعريف الإجرائي: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها معلمو التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بسلطنة عمان لاستجاباتهم عن فقرات أداة قياس الصمت التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية.

**العدالة التنظيمية (Organizational Justice):** أشار العميان (٢٠٠٥، ص. ٢٩٩) أن العدالة التنظيمية هي: "أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهد التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله".

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها معلمو التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بسلطنة عمان في مقياس مستوى العدالة التنظيمية المعتمد في هذه الدراسة.

**السلم التعليمي الحكومي في سلطنة عمان:** التعليم الأساسي ومدته عشر سنوات، وينقسم إلى حلقتين، هما: الحلقة الأولى للصفوف (١ - ٤)، والحلقة الثانية للصفوف (٥ - ١٠)، والتعليم ما بعد الأساسي ومدته عامان دراسيان ويشمل الصفين الحادي عشر والثاني عشر، وأضيف الصف العاشر من التعليم الأساسي في بعض مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتصبح (١٠ - ١٢)، والتعليم المستمر: (١ - ٥)، (١ - ٦)، (١ - ٧)، (١ - ٨)، (١ - ٩)، (١ - ١٠)، (١ - ١٢)، (١٢ - ١)، (١٢ - ٤)، (١٢ - ٥)، (١١ - ٥)، (١٢ - ٦)، (١٢ - ٧)، (١٢ - ٨)، (١٢ - ٩)، (١١ - ٩)، (١٢ - ٩) (اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٤؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦/٢٠١٧).

## محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بمدارس سلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

١. تحددت هذه الدراسة بمستوى الصمت التنظيمي وعلاقته بمستوى العدالة التنظيمية.

٢. تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداة القياس المستخدمة وثباتها، وإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

### منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث تم جمع البيانات حول الصمت التنظيمي، وعلاقته بالعدالة التنظيمية، لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدارس السلطنة عمان، وعددهم ٦٧٨٤٥ عاملاً، بواقع ٥٦٤٢٨ معلماً، منهم ١٨٤٧٤ ذكراً، و٣٧٩٥٤ أنثى، و١١٤١٧ إدارياً وفتياً، منهم ٤٦٢٨ ذكراً، و٦٧٨٩ أنثى، للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، ٢٠١٦ / ٢٠١٧).

وأما العينة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وبلغ حجمها ٥٦٥ معلماً ومعلمة ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لنوع المدرسة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس.

#### جدول (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لنوع المدرسة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس

المجموع الكلي	الجنس		المتغيرات	
	أنثى	ذكر		
١٧٢	١٧٢	-	(٤-١)	نوع المدرسة
٢١٧	١٤٠	٧٧	(١٠-٥)	
٢٩	١٩	٢٠	(١٢-١١)	
٣٣	١٢	٢١	(١٢-١٠)	
١٠٤	٦٦	٣٨	المدارس المستمرة	المؤهل العلمي
٤٦	٣٢	١٤	دبلوم	
٤٣٤	٣١٦	١١٨	بكالوريوس	سنوات الخبرة
٨٥	٦١	٢٤	دبلوم عال فأكثر	
٥٢	٤٢	١٠	من ١ إلى ٥	سنوات الخبرة
١٣٤	١٠٨	٢٦	من ٦ إلى ١٠	
١٨٢	١٢٢	٥٠	من ١١ إلى ١٥	
١٠٤	٨٠	٢٤	من ١٦ إلى ٢٠	
٩٠	٤٥	٤٥	٢٠ فأكثر	
٥٦٥	٤٠٩	١٥٦	المجموع الكلي	

## أدوات الدراسة

تم استخدام أداتين، إحداهما لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس الصمت التنظيمي، وفيما يأتي وصف لهما:

## ١- مقياس الصمت التنظيمي:

تم تطوير المقياس من خلال الاستعانة بالأدب النظري (العرياني، ٢٠١٦؛ والقرني، ٢٠١٥؛ والفاعوري، ٢٠٠٤)، وذلك من أجل قياس مستوى الصمت التنظيمي، وتكونت في صورتها النهائية من (١٥) فقرة، وقد طلب من المستجيب تحديد مستوى الصمت التنظيمي باستخدام مقياس ليكرت بالتدرج السباعي (أعارض بشدة - أعارض بدرجة متوسطة - أعارض قليلاً - محايد - أوافق قليلاً - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بشدة)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧) على التوالي.

• **الصدق الظاهري:** تم عرضه على (٥) محكمين متخصصين في العلوم التربوية والنفسية، وقد طلب منهم الحكم على مدى مناسبة صياغة الفقرات، وارتباطها بالمحور الذي وضعت فيه، وقد أسفرت نتائج تحكيم آراء الخبراء عن اتفاقهم بنسبة ١٠٠٪ على صلاحية الفقرات، وارتباطها بالمحور، ومناسبة مقياس التقدير الموجود أمام كل فقرة، واتفاقهم بنسبة ٨٢٪ على صلاحية الفقرات من حيث صياغتها، مع اقتراح تعديلات في صياغة (٢) فقرات تم الأخذ بها.

• **صدق البناء:** تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية حجمها (٥٨) تربوياً مشابهاً في خصائصها للعينة الحالية، وأشارت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي إلى وجود ثلاثة عوامل فسرت ٧٠٪ من التباين في الصمت التنظيمي، اعتماداً على معيار الجذر الكامن (١ فأعلى)، مع اعتبار دلالة الرسم البياني في تحديد عدد العوامل.

• **صدق تمييز الفقرات:** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط المحسوبة بين ٠,٧٥ و ٠,٩٢، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس، وقد تراوحت معاملات الارتباط المحسوبة بين ٠,٤٦ و ٠,٩١، وكانت جميعها دالة عند مستوى يساوي أو أقل من ٠,٠١.

• **ثبات المقياس:** تم حساب ثبات المقياس ومعاوره بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وقد جاءت معاملات الثبات للصمت الإذعاني ٠,٩٢، وللبنود ٠-١، والصمت الدفاعي ٠,٩٢، للبنود ٦-١١، والصمت الوقائي ٠,٧٩، للبنود ١٢-١٥، وللمقياس ككل ٠,٨٨.

وهي قيمة عالية في هذا النوع من الدراسات التربوية، وبناءً عليه تعتبر الأداة مناسبة وصالحة لأغراض الدراسة.

## ٢- مقياس العدالة التنظيمية:

تم استخدام المقياس المطبق بدراسة السعيدية (٢٠٠٩)، الذي تم بناؤه بناء على دراسات سابقة (المهدي، ٢٠٠٦؛ Niehoff & Moorman, 1993)، وتكون من (٢٠) فقرة لقياس درجة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية المتمثلة في كل من: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وقد طلب من المستجيب تحديد درجة إحساسه بالعدالة التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت بالتدرج السباعي (أعراض بشدة - أعراض بدرجة متوسطة - أعراض قليلاً - محايد - أوافق قليلاً - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بشدة)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧) على التوالي.

• **الصدق الظاهري:** تم عرضه على (١٦) أستاذاً من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، وقد طلب منهم الحكم على مدى مناسبة صياغة الفقرات، وارتباطها بالمحور الذي وضعت فيه، وقد أسفرت نتائج تحكيم آراء الخبراء عن اتفاقهم بنسبة ١٠٠٪ على صلاحية الفقرات، وارتباطها بالمحور، ومناسبة مقياس التقدير الموجود أمام كل فقرة، واتفاقهم بنسبة ٤٥٪ على صلاحية الفقرات من حيث صياغتها، مع اقتراح تعديلات في صياغة (١١) فقرات تم الأخذ بها جميعاً.

• **معامل تمييز الفقرات:** تم حساب معامل تمييز الفقرات من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط المحسوبة بين ٠,٦٤ و ٠,٨٨، وتم قبول جميع الفقرات، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس، وقد تراوحت معاملات الارتباط المحسوبة بين ٠,٧٢ و ٠,٩١، وكانت جميعها دالة عند مستوى يساوي أو أقل من ٠,٠١.

• **ثبات المقياس:** تم حساب ثبات المقياس ومحاورة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وقد جاءت معاملات الثبات للعدالة التوزيعية ٠,٨٢، للبنود ١-٥، والعدالة الإجرائية ٠,٩٢، للبنود ٦-١١، والعدالة التفاعلية ٠,٩٥، للبنود ١٢-٢٠، وللمقياس ككل ٠,٩٦، وهي قيمة عالية في هذا النوع من الدراسات التربوية، وبناءً عليه تعتبر الأداة مناسبة وصالحة لأغراض الدراسة.

## إجراءات الدراسة

بعد الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم لتطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة من العاملين بمدارس سلطنة عمان، تمت مخاطبة المديريات الإحدى عشر بالسلطنة لتسهيل جمع البيانات عن طريق المكتب الفني للدراسات والتطوير، وتوزيع الاستبانة ورقياً، وباستخدام رابط إلكتروني، وقد استغرق تطبيق الأدوات (٨) دقائق.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، أدخلت البيانات كملف في البرنامج الإحصائي SPSS، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينة واحدة، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

## نتائج الدراسة

## السؤال الأول: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسطات درجات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي)، والجدول (٢) يتضمن نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لمستوى الصمت التنظيمي.

## الجدول (٢)

## نتائج اختبار «ت» لعينة الواحدة لمستوى الصمت التنظيمي لعينة الدراسة

م	أبعاد الصمت التنظيمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
١	الصمت الإذعاني	٥	٢,٩٣٥	١,٦٤٧	١٥,٣٧٤-	٠,٠٠٠
٢	الصمت الدفاعي	٦	٢,٧٨٥	١,٥٠٧	١٩,١٥٥-	٠,٠٠٠
٣	الصمت الوقائي	٤	٥,٦١٠	١,٥٣٠	٢٥,٠٠٨	٠,٠٠٠
	الدرجة الكلية	١٥	٣,٧٧٧	١,٠٥٨	٥,٠١٩-	٠,٠٠٠

ويلاحظ من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين ٢,٩٣٥-٥,٦١٠ من سبع درجات، وعند مقارنتها بالمتوسط النظري البالغ (٤) باستخدام اختبار «ت» لعينة واحدة، اتضح أن جميع قيم «ت» المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، واحدة

منها موجبة (تدل على ارتفاع مستوى الصمت الوقائي)، وقيمتان سالبتان (تدل على انخفاض مستوى الصمت الإذعاني والدفاعي).

**السؤال الثاني: ما مستوى إحساس العاملين بمدارس سلطنة عمان بالعدالة التنظيمية؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسطات درجات العاملين بمدارس سلطنة عمان على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، والجدول (٣) يتضمن نتائج اختبار «ت» للعينة الواحدة لمستوى العدالة التنظيمية.

### الجدول (٣)

#### نتائج اختبار «ت» للعينة الواحدة لمستوى العدالة التنظيمية لعينة الدراسة

م	أبعاد العدالة التنظيمية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» المحسوبة	الدلالة الإحصائية
١	العدالة التوزيعية	٥	٣,٧١٣	١,٤٦١	٤,٦٦٣-	٠,٠٠٠
٢	العدالة الإجرائية	٦	٤,٦١٠	١,٥٩١	٩,١١٠	٠,٠٠٠
٣	العدالة التفاعلية	٩	٥,١٦٩	١,٤٢١	١٩,٥٥٣	٠,٠٠٠
	الدرجة الكلية	٢٠	٤,٤٩٧	١,٢٥٠	٩,٤٥١	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين ٣,٧١٣-٥,١٦٩ من سبع درجات، وعند مقارنتها بالمتوسط النظري البالغ (٤) باستخدام اختبار «ت» لعينة واحدة، اتضح أن جميع قيم «ت» المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، واحدة منها سالبة (تدل على انخفاض مستوى العدالة التوزيعية)، وقيمتان موجبتان (تدل على ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية).

**السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ في المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارين الأول اختبار «ت» لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيري الجنس ونوع المدرسة، والثاني تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية



لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ١. الجنس:

لقياس أثر متغير الجنس على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، تم إجراء اختبار "ت"، والجدول (٤) يوضح نتائج هذا الاختبار.

#### الجدول (٤)

قيم اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة العاملين بمدارس سلطنة عمان لسلوك الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

م	المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	الصمت الإذعاني	ذكر	١٥٦	٣,٠٦٤	١,٧١٧	١,١٥٢	٠,٢٥٠
		أنثى	٤٠٩	٢,٨٨٦	١,٦١٩		
٢	الصمت الدفاعي	ذكر	١٥٦	٢,٧٧٩	١,٤٤٧	٠,٠٦٢	٠,٩٥٠
		أنثى	٤٠٩	٢,٧٨٨	١,٥٣٢		
٣	الصمت الوقائي	ذكر	١٥٦	٥,٤٠٧	١,٧٤٨	١,٩٤٩	٠,٠٥٢
		أنثى	٤٠٩	٥,٦٨٧	١,٤٣٣		
٥	العدالة التوزيعية	ذكر	١٥٦	٣,٥١٥	١,٣٣٥	١,٩٩٣	٠,٠٤٧
		أنثى	٤٠٩	٣,٧٨٩	١,٥٠١		
٦	العدالة الإجرائية	ذكر	١٥٦	٤,٣١٥	١,٦٢١	٢,٧٣٤	٠,٠٠٦
		أنثى	٤٠٩	٤,٧٢٢	١,٥٦٧		
٧	العدالة التفاعلية	ذكر	١٥٦	٤,٧٨٨	١,٥٢٠	٣,٩٨٧	٠,٠٠٠
		أنثى	٤٠٩	٥,٣١٤	١,٣٥٥		

كما يتضح من الجدول (٤) أن قيمة "ت" المحسوبة لأبعاد الصمت التنظيمي غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٥، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، بينما قيمة «ت» المحسوبة لأبعاد العدالة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٥، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى العدالة لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

## ٢. نوع المدرسة :

لقياس أثر متغير نوع المدرسة في مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، تم إجراء اختبار «ت»، والجدول (٥) يوضح نتائج هذا الاختبار.

### الجدول (٥)

قيم «ت» للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة العاملين بمدارس سلطنة عمان لسلوك الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير نوع المدرسة

م	المتغيرات	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
١	الصمت الإذعاني	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٢,٨٩٩	١,٦٧١	٠,٣٦٦	٠,٧١٥
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٢,٩٦١	١,٦٧٥		
٢	الصمت الدفاعي	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٢,٧٨٤	١,٥٩٦	٠,٠٨٩	٠,٩٢٩
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٢,٧٩٨	١,٥٠٩		
٣	الصمت الوقائي	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٥,٧٧٦	١,٣٣٤	١,٣٨٠	٠,١٦٨
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٥,٥٧٥	١,٤٩٩		
٥	العدالة التوزيعية	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٣,٨٧٤	١,٥٢٨	١,٣٣٥	٠,١٨٣
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٣,٦٧٢	١,٤٤٤		
٦	العدالة الإجرائية	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٤,٧٣٦	١,٦٥٠	٠,١٢٦	٠,٩٠٠
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٤,٧١٥	١,٥٣٠		
٧	العدالة التفاعلية	حلقة أولى (٤-١)	١٧٢	٥,٢٧٥	١,٤٧٤	٠,١٥٢	٠,٨٧٩
		حلقة ثانية (١٠-٥)	٢١٧	٥,٢٥٣	١,٣٣٩		

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة «ت» المحسوبة لأبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٥، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغير نوع المدرسة.

## ٣. سنوات الخبرة :

لقياس أثر متغير سنوات الخبرة على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة بناء على الفئات الخمس لسنوات الخبرة.

الجدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى ممارسة العاملين بمدارس سلطنة عمان  
لسلوك الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد المستجيبين	المتوسط الحسابي للمصمت التنظيمي	الانحراف المعياري للمصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي للعادلة التنظيمية	الانحراف المعياري للعادلة التنظيمية
من ١ إلى ٥	٥٢	٣,٧٦١	١,٠٢٤	٤,٥٥٦	١,٢٥٢
من ٦ إلى ١٠	١٣٤	٣,٧٧٢	١,١٠٥	٤,٥٢٢	١,٣٦٤
من ١١ إلى ١٥	١٨٢	٣,٨٧٩	١,٠٩٤	٤,٤١٤	١,٢٠٩
من ١٦ إلى ٢٠	١٠٤	٣,٧١٧	١,٠٤١	٤,٤٠٩	١,١٧٦
٢٠ فأكثر	٩٠	٣,٦٧٦	٠,٩٦٢	٤,٦٧٦	١,٢٥٨
المجموع	٥٦٢	٣,٧٨١	١,٠٥٩	٤,٤٩٤	١,٢٥٢

فيما يشير الجدول (٧) إلى نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيري مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيري مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية  
لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصمت الإذعاني	بين المجموعات	١٠,٦٢٢	٤	٢,٦٥٥	٠,٩٨٠	٠,٤١٨
	داخل المجموعات	١٥٠٩,٦٦٤	٥٥٧	٢,٧١٠		
	الكلية	١٥٢٠,٢٨٦	٥٦١			
الصمت الدفاعي	بين المجموعات	١٤,٨٠٩	٤	٣,٧٠٢	١,٦٣٦	٠,١٦٤
	داخل المجموعات	١٢٦٠,٢٩١	٥٥٧	٢,٢٦٣		
	الكلية	١٢٧٥,١٠٠	٥٦١			
الصمت الوقائي	بين المجموعات	١٤,٢٩٤	٤	٣,٥٧٤	١,٥٢٨	٠,١٩٣
	داخل المجموعات	١٣٠٢,٨٧٧	٥٥٧	٢,٣٢٩		
	الكلية	١٣١٧,١٧١	٥٦١			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	١٧,٣٠٢	٤	٤,٣٢٦	٢,٠٤٠	٠,٠٨٧
	داخل المجموعات	١١٨١,٠٢٤	٥٥٧	٢,١٢٠		
	الكلية	١١٩٨,٣٢٨	٥٦١			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	١٣,٦٦٢	٤	٣,٤١٦	١,٣٤٩	٠,٢٥١
	داخل المجموعات	١٤١٠,٨١٠	٥٥٧	٢,٥٢٣		
	الكلية	١٤٢٤,٤٧٣	٥٦١			

تابع الجدول (٧)

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	١,٩٢١	٤	٠,٤٨٠	٠,٢٣٦	٠,٩١٨
	داخل المجموعات	١١٢٣,١٦٩	٥٥٧	٢,٠٢٤		
	الكلية	١١٢٥,٠٩٠	٥٦١			

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة "ف" المحسوبة لمتغير أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠٥، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**السؤال الرابع: ما أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة للتنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للتنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي) من خلال ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

وهذا نموذج لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

وقد تم إجراء ثلاث معادلات تنبؤية منفصلة، مثل كل بعد من أبعاد الصمت متغيراً تابعاً فيها بينما مثلت أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة متغيرات مستقلة، وتمهيداً لهذه المعادلات فقد تم استخراج معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الصمت والأبعاد الخاصة بالعدالة التنظيمية كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الصمت الإذعاني

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- الصمت الإذعاني	-	**٠,٧٦٣	*٠,١٤٨-	**٠,٢١٠-	**٠,٥٥٠-	**٠,٥٣٥-
٢- الصمت الدفاعي	-	-	٠,٠٦٤-	*٠,١٧٧-	**٠,٥١٣-	**٠,٥١٠-
٣- الصمت الوقائي	-	-	-	*٠,١١٠-	**٠,٢٢١-	**٠,٢٥٩-
٤- العدالة التوزيعية	-	-	-	-	**٠,٤٤٥	**٠,٣٧٤
٥- العدالة الإجرائية	-	-	-	-	-	**٠,٨٣٤
٦- العدالة التفاعلية	-	-	-	-	-	-

\*دال عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ \*\* دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١

وفي المعادلة الأولى تم التنبؤ بمستوى بعد الصمت الإذعاني من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كما جاء في الجدول (٩).

الجدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ ببعده الصمت الإذعاني لدى عينة الدراسة

الخطوات والمتغيرات	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري $\beta$	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الثابت	٥,٩٧٣	٠,٢٣٠	-	٢٥,٩٢٣	٠,٠٠٠		
العدالة التوزيعية	٠,٠٤٩	٠,٠٤٤	٠,٠٤٤	١,١٢٢	٠,٢٥٨		
العدالة الإجرائية	٠,٣٧٥-	٠,٠٦٧	٠,٣٦٢-	٥,٥٦٢-	٠,٠٠٠	٠,٣٢٣	٠,٥٦٩
العدالة التفاعلية	٠,٢٨٩-	٠,٠٧٣	٠,٢٤٩-	٣,٩٦٢-	٠,٠٠٠		

وبين الجدول (٩) أن التجمع الخطي لأبعاد العدالة التنظيمية يفسر ٣٢,٢% (٠,٣٢) و  $R^2$  (Adjusted) من التباين في مستويات بعد الصمت الإذعاني، إلا أنه وجد تأثير سلبي ودال إحصائياً لبعدين من أبعاد العدالة التنظيمية وهما العدالة الإجرائية ( $\beta = ٠,٣٦٢-$ )، والعدالة التفاعلية ( $\beta = ٠,٢٤٩-$ ).

وبالمثل تم التنبؤ بمستوى بعد الصمت الدفاعي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية في المعادلة الثانية، ويوضح الجدول (١٠) ذلك.

### الجدول (١٠)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ ببعده الصمت الدفاعي لدى عينة الدراسة

الخطوات والمتغيرات	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري $\beta$	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الثابت	٥,٤٠٤	٠,٢١٦	-	٢٥,٠٠٠	٠,٠٠٠		
العدالة التوزيعية	٠,٠٦٦	٠,٠٤١	٠,٠٦٤	١,٦١٩	٠,١٠٦	٠,٢٨٩	٠,٥٢٧
العدالة الإجرائية	٠,٢٩٩-	٠,٠٦٣	٠,٣١٥-	٤,٧٢٢-	٠,٠٠٠		
العدالة التفاعلية	٠,٢٨٨-	٠,٠٦٨	٠,٢٧١-	٤,٢٠٧-	٠,٠٠٠		

ويظهر الجدول (١٠) أن التجمع الخطي لأبعاد العدالة التنظيمية يفسر ٢٨,٩٪ ( $Adjusted R^2 = ٠,٢٨٥$ ) من التباين في مستويات بعد الصمت الدفاعي، إلا أنه وجد تأثير سلبي ودال إحصائياً لبعدين من أبعاد العدالة التنظيمية وهما العدالة الإجرائية ( $\beta = ٠,٣١٥-$ )، والعدالة التفاعلية ( $\beta = ٠,٢٧١-$ ). وفي المعادلة الثالثة تم التنبؤ بمستوى بعد الصمت الوقائي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كما جاء في الجدول (١١).

### الجدول (١١)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ ببعده الصمت الوقائي لدى عينة الدراسة

الخطوات والمتغيرات	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري $\beta$	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الثابت	٤,١٦٢	٠,٢٥١	-	١٦,٥٧١	٠,٠٠٠		
العدالة التوزيعية	٠,٠٠٨	٠,٠٤٨	٠,٠٠٨	٠,١٧٨	٠,٨٥٩	٠,٠٦٨	٠,٢٦١
العدالة الإجرائية	٠,٠٤٥	٠,٠٧٤	٠,٠٤٦	٠,٦٠٦	٠,٥٤٥		
العدالة التفاعلية	٠,٢٣٤	٠,٠٧٩	٠,٢١٨	٢,٩٤٨	٠,٠٠٣		

ويشير الجدول (١١) أن التجمع الخطي لأبعاد العدالة التنظيمية يفسر ٦,٨٪ ( $Adjusted R^2 = ٠,٠٦٣$ ) من التباين في مستويات بعد الصمت الوقائي، إلا أنه وجدت دلالة إحصائية لبعده واحد من أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية ( $\beta = ٠,٢١٨$ ).

### مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الحالية التعرف على مستويات الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية وقدرة أبعاد العدالة التنظيمية على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس

سلطنة عمان، وأثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة) في مستوى كل منهما. ولأجل ذلك تم استخدام أداتين، إحداهما لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، والثانية لقياس الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي)، وتم تطبيقهما على عينة تكونت من ٥٦٥ من العاملين بمدارس سلطنة عمان.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة العاملين بمدارس سلطنة عمان بشكل كلي وفي بعدين من أبعادها الصمت الإذعاني والدفاعي، وهذه النتيجة تعكس وعي أفراد العينة الحالية بأهمية المشاركة بالمقترحات وتقديم الآراء حتى وإن كانت مخالفة لوجهة نظر الرؤساء بما يخدم مصلحة العمل، بينما كان هناك ارتفاع في مستوى الصمت الوقائي، ويدل كذلك على حرص العينة على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بمنظمتهم، والمحافظة على سمعة المنظمة وخصوصيتها، بما يؤكد شعورهم بالإنتماء لها، وهناك احتمالية حدوث تحيز لدى المشاركين في الدراسة لأسباب تتعلق بطبيعة الظاهرة، وحرصاً منهم على إظهار أنفسهم بمظهر جيد فيما يتعلق بالقدرة على التعبير، ورغبة في إخفاء انخفاض مستوى القدرة على التأثير في صنع أي قرار، وهذه الدلالة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة القرني (٢٠١٥).

وأظهرت نتائج السؤال الثاني ارتفاع مستوى العدالة التنظيمي الكلي لدى عينة العاملين بمدارس سلطنة عمان، بارتفاع في بعدين العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وانخفاض في بعد العدالة التوزيعية، وهذه النتيجة تشير إلى إحساس العينة بأن محيط العمل تسوده العلاقات الإنسانية، والاحترام والود المتبادل، وأن هناك مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والتعبير عن آرائهم، كما أنه يتم تزويدهم بالمعلومات، وبالتفاصيل الإضافية عند استفسارهم عن القرارات، ويتم تطبيقها على الجميع بدون استثناء، وهذا عزز من إحساسهم بعدالة الإجراءات، أما بالنسبة لانخفاض إحساسهم بعدالة التوزيع فقد يكون بسبب نظام الحوافز والمكافآت المالية التي يحصلون عليها، وخصوصاً عند مقارنتها بوظائف أخرى، مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة، وزيادة أعباء الأسرة ومتطلباتها، وعدم وجود تمييز في الأجر يعود للمؤهلات العلمية، أو نظير ما يبذلونه من جهد، والتأخر في الترقيات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعيدية (٢٠٠٩) وقد يرجع ذلك لتماثل مجتمع الدراسة، واختلفت مع دراسة محارمة (٢٠٠٠) التي توصلت إلى أن إحساس أفراد العينة بالعدالة التنظيمية كان منخفضاً حيث جاءت عدالة التعاملات كأقل الأبعاد إدراكاً، ثم عدالة التوزيع، وأخيراً عدالة الإجراءات،

وكذلك اختلفت مع دراسة القرني (٢٠١٥) التي بينت نتائجها أن مستوى العدالة الإجرائية جاء بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك لتأثير العامل الثقافى، واختلاف الممارسات الإدارية. وكشفت نتائج السؤال الثالث عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنس لمستوى الصمت التنظيمي بينما توجد فروق دالة إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان لصالح الأناث، وقد يعود ذلك لكون العاملين من الجنسين يخضعون لنفس الظروف واللوائح التنظيمية، كما قد يعزى إلى أن قياس مستوى الصمت كسلوك ممارس من أفراد العينة لا يختلف الذكور والإناث في إدراك إنعكاساته السلبية على التنظيمي، وقد يرجع لطبيعة المجتمع المسلم وتنشئته الاجتماعية والعادات والثقافة المجتمعية التي تشجع على المشاركة والشورى والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرني (٢٠١٥)، بينما يفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنس لمستوى العدالة التنظيمية واختلاف شعور الإناث بالعدالة إلى غلبة الطبيعة العاطفية للإناث مما ينعكس على بيئة العمل ويزيد من عملية التواصل والعلاقات الإنسانية بما يحقق شعورهن بالعدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية المطبقة، والعدالة التوزيعية، كما يشكل بيئة خصبة تتحقق فيها مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجندي والبنا، ٢٠٠٧؛ محارمة، ٢٠٠٠)، كما أنه لم توجد أي فروق دالة إحصائياً لمتغيري نوع المدرسة وسنوات الخبرة لمستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، وقد يعزى ذلك لتوفر بيئة تنظيمية تساعد على الإندماج والتفاعل بين جميع العاملين في المجتمع المدرسي ساعدت على تبادل الخبرات، وإذابة الفروق في سنوات الخبرة بينهم، كما قد يرجع إلى تبني الوزارة نظاماً وإجراءات موحدة تطبق على جميع العاملين في مدارسها، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة الجندي والبنا (٢٠٠٧) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير نوع المدرسة على درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد اختلفت مع دراسات أخرى (الجندي والبنا، ٢٠٠٧؛ محارمة، ٢٠٠٠) أظهرت أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يتأثر بخبرة الموظف.

وتوصلت نتائج السؤال الرابع إلى إمكانية التنبؤ بعيد الصمت الإذعاني من خلال بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية اللذين يفسران ٣, ٢٢٪ من التباين، وهي نسبة جيدة، واتفقت بذلك مع دراسات سابقة (Aküzüm, 2014; Tan, 2014): أظهرت أن إدراك المعلمين للعدالة الإجرائية والتفاعلية ارتبط سلبياً مع الصمت الإذعاني، واختلفت معها في كون العدالة التوزيعية لم تظهر علاقة دالة إحصائياً بالصمت الإذعاني، وقد تُفسر هذه النتيجة



بأن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية شكلتا وسطاً محفزاً للعاملين ليعبروا عن رأيهم بكل اهتمام، وبدون خوف أو قلق، بينما لم يؤثر إحساسهم بانخفاض العدالة التوزيعية في تقديرهم لذاتهم، وقناعتهم بأهمية المشاركة بأفكارهم وآرائهم، وإيمانهم بأن صوتهم سيحدث التغيير المطلوب ولو بعد حين.

وأشارت نتائج السؤال الرابع كذلك إلى إمكانية التنبؤ ببعد الصمت الدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية اللذين يفسران 28,9% من التباين، وهي نسبة جيدة، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسات أخرى (Aküzüm, 2014; Tan, 2014)؛ بأن إدراك المعلمين للعدالة الإجرائية والتفاعلية ارتبط سلبياً مع الصمت الدفاعي، مما يشير إلى أن البيئة التربوية التي يشارك فيها المعلم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ويزود فيها بالمعلومات الوافية قبل اتخاذ أي قرار، ولديه الحق في الاعتراض على القرارات التي يتخذها المدير، ويعامل فيها بكل اهتمام وود، ويشجع على التواصل وحضور اللقاءات المهنية، والقيام بالبحث العلمي والنشر، والتي تشكل جميعها مظاهر للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، تساهم بدورها في خفض مستوى الصمت الدفاعي لدى المعلم لأنه أصبح لا يشعر بأي تهديد يجبره على إخفاء المشكلات والأخطاء بهدف حماية الذات، وهذا بدوره يشير إلى أن متغيري العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يمكن التنبؤ من خلالهما بمستوى الصمت الدفاعي، واختلفت مع دراسات سابقة (Aküzüm, 2014; Tan, 2014) في أن العدالة التوزيعية لم تظهر أي علاقة بالصمت الدفاعي، وقد يرجع ذلك إلى أن مظاهر العدالة التوزيعية المتمثلة في الواجبات الوظيفية وما يحصل عليه العاملون بمدارس سلطنة عمان من أجر وحوافز لا تؤثر في ممارستهم لسلوك الصمت الدفاعي، وقد يعكس ذلك أن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها تأثير معنوي في العاملين أكثر من العدالة التوزيعية التي قد يقترب تأثيرها من الجوانب المادية.

وأخيراً فسر بعد العدالة التفاعلية 6,8% من التباين في مستويات بعد الصمت الوقائي، وهي نسبة صغيرة؛ مما يدل على وجود متغيرات أخرى ذات أهمية، وهذه الدلالة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات أكوزم وتان (Aküzüm, 2014; Tan, 2014)؛ حيث أظهرت أن إدراك المعلمين للعدالة التفاعلية ارتبط إيجابياً مع الصمت الوقائي، بمعنى أن البيئة التربوية التي يشعر فيها العاملون بالاحترام والتفاعل يرتفع فيها مستوى الصمت الوقائي، ولهذا تعتبر العدالة التفاعلية متغيراً يمكن التنبؤ من خلاله بمستوى الصمت الوقائي، واختلفت مع هاتين الدراستين (Aküzüm, 2014; Tan, 2014) في أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لم

تظهر علاقة دالة إحصائياً بالصمت الوقائي، وقد يكون ذلك بسبب أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، ويرتفع معه معدل انتمائهم وولائهم لها، فيسعون لحماية سرية بياناتها وخصوصيتها، بما يحافظ عليها ويحقق استمراريتها وأهدافها، كما يعد ممارسة سلوك الصمت الوقائي من أخلاق الوظيفة التي يحث عليها الدين الحنيف، ولا تشكل العدالة التوزيعية أو العدالة الإجرائية أي أثر فيه.

وبشكل عام هذه الدلالة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث أشارت دراسة ميرموحمدي وميرفت (Mirmohhamdi & Marefat, 2014) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر عكسياً في الصمت التنظيمي، وارتبط الصمت التنظيمي في دراسة القرني (٢٠١٥) سلبياً كذلك مع العدالة الإجرائية فقط، كما اتفقت مع دراسة تان (Tan, 2014) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية هي متغير يتنبأ بالصمت التنظيمي للمعلمين، ومع دراسة يانجين والم (Yangin & Elm, 2017) بأن العدالة التفاعلية تشكل متغيراً يمكن التنبؤ من خلاله بمستوى الصمت التنظيمي.

### التوصيات والمقترحات

- ومن خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- ١- تعميق إحساس العاملين بمدارس سلطنة عمان بالعدالة التوزيعية بإيجاد نظام حوافز يربط بين الأداء والترقيات والعلاوات، وإضافة بعض الحوافز المالية التي تميزهم عن المناظرين لهم في الوظائف الأخرى، وإعادة النظر في بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين بمدارس السلطنة بشكل يوضح مهام كل فئة منهم.
  - ٢- الاستمرار في تنمية مهارات القيادات التربوية في الإدارة والاتصال والتواصل وبناء فرق العمل واتخاذ القرار والتفويض والعلاقات الإنسانية بما يعزز مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل المدرسي وينعكس بدوره على خفض مستوى الصمت التنظيمي من خلال البرامج التدريبية والملتقيات والمؤتمرات التربوية.
  - ٣- إجراء المزيد من الدراسات حول الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية باستخدام أدوات ومقاييس أخرى كالمقابلة، ومع متغيرات تنظيمية ونفسية أخرى قد يسهم في إعطاء نتائج أوضح، مثل الثقة التنظيمية، وسمات الشخصية ومعتقدات الكفاءة التدريسية، والمناخ المدرسي، والذكاء الوجداني.

## المراجع

- بحري، صابر وخرموش، منى (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، ٣(٢)، ٧٤-١٠٨.
- البيهد، نورة محمد (٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية. مصر، ٢١(٩١)، ٧٥-١١.
- الجندي، عادل السيد والبناء، عادل السعيد (٢٠٠٧). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، ٤٧، ٩-١٣٠.
- حوالة، سهير والبكر، لمياء (٢٠١٨). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٦(١)، ٤٧٩-٥١٢.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٢). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة. الرياض، ٤٣(٣)، ٤٣٧-٤٧٩.
- السعيدية، ضحيوة خلفان (٢٠٠٩). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. جامعة مؤتة، ٤(٢١)، ١٢٧-١٥٨.
- شلدان، فايز والسلطي (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. فلسطين، ٢٥(٢)، ١٥-٤٠.
- عبود، زينب وحسين، ظفر (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٤(١)، ٢٣٣-٢٥٩.
- الغرياني، موسى مساعد محمد (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، مصر، ١٦٨، ٨٨٨-٨٣٣.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- الفاعوري، عبير حمود (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية في جامعة مؤتة دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ١٩(٢)، ١٨٨-١٥١.

القرني، صالح علي (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية. مصر، ٢٢(٩٦)، ٣٨٤-٢٩٧.

اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٤). التقرير الوطني للتعليم للجميع. وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة. الرياض، ٤٠(٢)، ٣١٩-٣٤٥.

مرسى، مرفت (٢٠١٨). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٤(٢)، ٢٨٥-٣١٦.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، مصر.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦/٢٠١٧). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار السابع والأربعون.

الوهيبي، عبد الله محمد (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٠(٣)، ٣٦٥-٣٨٩.

يوسف، ميهفان شريف (٢٠١٦). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو. ١، ١٦٧-١٨٨.

Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and social psychology*, 67(4), 36-422

Allen, V., & Meyers, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effect. *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.

Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 1(5), 95-107.

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Chiaburu, D. (2007). From interactional justice to citizenship behaviors: Role enlargement or role discretion. *Journal of Social Justice Research*, 20(2), 207-227.

- Jalilian, R., & Batmani, F. (2015). The study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance (case study). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(3), 1563-1573.
- Mirmohhamdi, S., & Marefat, A. (2014, September). The effect of perceived justice and organizational silence on organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-557.
- Organ, D. (1988). A Restatement of the satisfaction –performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547- 557.
- Saal, F., & Moore, S. (1993). Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 105-110.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202, doi: 10.5897/ERR2014.1891.
- Yangin, D., & Elm, C. (2017). The relationship among interactional justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333, doi: 10.13189/ujer.2017.050304.
-