



**الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين
العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي
(دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة)**

إعداد

د. بريهان فطين يحيى حسن

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال – جامعة المدينة عجمان

pery_foad@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثاني أبريل 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي بين هيئة التمريض في المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة. اعتمدت الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي لفهم تأثير إدراك العدالة التنظيمية على السلوكيات التنظيمية مثل الصمت التنظيمي ومدى تأثيره على الإبداع التنظيمي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة عشوائية بسيطة قوامها (317) مفردة، و تم جمع (300) استمارة سليمة قابلة للتحليل الإحصائي ، وتم استخدام التحليل الإحصائي الكمي عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي يؤثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي، كما أن الصمت التنظيمي له دور وسيط جزئي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي. هذا يعني أن إدراك العدالة في بيئة العمل لا يعزز فقط التعبير عن الأفكار الجديدة، بل أيضاً يمكن أن يؤدي إلى التزام العاملين بالصمت الإيجابي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية في المستشفيات الخاصة لضمان توفير بيئة محفزة للإبداع، وإدارة الصمت التنظيمي بشكل فعال لضمان تحقيق أفضل الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية ، الصمت التنظيمي ، الإبداع الإداري.

مقدمة

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية والهامة في أي مجتمع، و يعتمد تقديم رعاية صحية متميزة ذات جودة عالية على مدى توافر بيئة عمل داعمة تعمل على تعزيز مشاركة العاملين وتحفزهم على الإبداع. وتُعد العدالة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على التزام العاملين ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالأمان الوظيفي مما ينعكس على أداءهم بشكل عام ، إذ تشير العدالة التنظيمية إلى مدى إدراكهم للعدالة في توزيع الموارد، الإجراءات المتبعة، والتفاعل مع كافة الأطراف داخل بيئة العمل (Colquitt et al., 2001) حيث يؤثر على مدى تفاعل العاملين مع بيئة العمل وقدرتهم على الإبداع ، وتظهر العدالة التنظيمية في تقييم الموظف للعدالة والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والتعامل التي يتلقاها داخل المنظمة ، ويعكس شعور الموظف بأن المنافع التي يتحصل عليها مناسبة لمساهماته وهذا ما تشير إليه العدالة التوزيعية ، أما إدراكه لنزاهة وشفافية الإجراءات المتبعة في المنظمة فتشير إلى العدالة الإجرائية. بينما تعكس عدالة التفاعلات الشعور المدرك لدى العاملين بالمشاركة في صناعة القرارات ومصداقية التعامل من قبل الإدارة (رضوان ، 2022 ؛ الدهبي و بوكميش ، 2019) .

يعد تحقيق العدالة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لضمان كفاءة الخدمات الصحية خاصة بالمستشفيات الخاصة، إلا أن العدالة التنظيمية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء العاملين، إذ يُعتبر الصمت التنظيمي أحد الظواهر التي قد تُعيق التعبير عن الأفكار والمقترحات الجديدة. يشير الصمت التنظيمي إلى إحجام الموظفين عن مشاركة آرائهم أو اقتراحاتهم، إما بدافع الخوف من ردود الفعل السلبية أو بسبب اعتقادهم بعدم جدوى التعبير عن أفكارهم (Morrison & Milliken, 2000) في قطاع المستشفيات، قد يكون الصمت التنظيمي أكثر شيوعاً بين هيئة التمريض، التي تمثل حجر الأساس في تقديم الرعاية الصحية. فالمرضى هم الأكثر احتكاكاً بالمرضى ويملكون رؤية واضحة للتحديات اليومية التي تواجه المستشفيات، ولكن في حال غياب العدالة التنظيمية، قد يترددون في مشاركة آرائهم أو اقتراحاتهم خوفاً من العقوبات أو التهميش (Pinder & Harlos, 2001).

من ناحية أخرى، يُعد الإبداع التنظيمي من العناصر الضرورية لتحسين الأداء في المؤسسات الصحية، حيث يُساهم في تطوير أساليب عمل جديدة، تحسين العمليات الطبية، وتعزيز تجربة المرضى

(Amabile, 1996) وقد يكون من الصعب تحقيق هذا الإبداع في بيئة عمل تعاني من الصمت التنظيمي ، إذ يقل الدافع لدى العاملين للمشاركة بآرائهم أو تقديم حلول مبتكرة (Detert & Burris, 2007) إن تعزيز الإبداع التنظيمي في المستشفيات الخاصة يتطلب بيئة عمل تشجع على التعبير عن الأفكار الجديدة والتفاعل الحر بين الموظفين والإدارة. فكلما شعر العاملون، وخاصة الممرضون، بأن أفكارهم تُحترم وتؤخذ بعين الاعتبار، زادت فرص تقديمهم لحلول إبداعية تساهم في تطوير الخدمات الصحية وتحسين جودة الرعاية المقدمة. وبذلك، فإن غياب العدالة التنظيمية وزيادة الصمت التنظيمي قد يشكلان عقبات رئيسية أمام تحقيق الإبداع التنظيمي في المستشفيات الخاصة.

وبذلك يصبح من الضروري فهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، ودراسة ما إذا كان الصمت التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. فإن فهم هذه العلاقة سيساعد الإدارات الصحية على تطوير سياسات تعزز العدالة التنظيمية، كما تقلل من ظاهرة الصمت التنظيمي، وتحفز العاملين على الابتكار والإبداع في بيئة العمل. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي بين هيئة التمريض في المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة .

1/ الإطار العام للدراسة

تعرض الباحثة في هذا الجزء من الدراسة مراجعة الدراسات السابقة ، إشكالية الدراسة والفجوات البحثية ، أهداف الدراسة وأهميتها وذلك على النحو التالي:

1/1مراجعة الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ، وقامت الباحثة بسردها من خلال المحاور التالية:

1/1/1الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي

تشير العديد من الدراسات في الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي إلى أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على ميلهم إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي (Tangirala & Ramanujam, 2008; Duan et al., 2010; Whiteside &

Barclay, 2013; Huang & Huang, 2016; Erogluer & Erselcan, 2017; Güngör & Potuk, 2018; Aldhafri & Alsaïdi, 2020).

فقد أظهرت نتائج دراسة (Tangirala & Ramanujam (2008 والتي هدفت إلى دراسة التأثيرات المتقاطعة لمناخ العدالة الإجرائية على صمت الموظفين وطبقت على عينة قوامها 606 ممرضاً وممرضة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن مناخ العدالة الإجرائية يعدل من تأثيرات العوامل الفردية التي تؤدي إلى صمت الموظف. فعندما يكون مناخ العدالة الإجرائية أعلى، تكون تأثيرات العوامل التي تقلل من صمت الموظف (مثل الانتماء لمجموعة العمل والالتزام المهني) أقوى. بينما ركزت دراسة (Fatima et al.(2015 على دور العدالة الإجرائية كعامل معدّل في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من 250 موظفاً من مختلف شركات الخدمات في باكستان وتوصلت نتائجها إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن العدالة الإجرائية تعدل هذه العلاقة.

كما أجرى (Duan et al. (2010 دراسة شملت 361 موظفاً في القطاع العام في الصين، وخلصت إلى أن عدالة المدراء تؤثر سلباً على الصمت التنظيمي، أي أن الإدراك المرتفع للعدالة الإدارية يقلل من ميل الموظفين للصمت. كما وجد (Whiteside & Barclay (2013 أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على بعدي الصمت الاستسلامي والصمت الدفاعي، حيث إن ارتفاع إدراك العدالة التنظيمية يقلل من مستويات الصمت التنظيمي. علاوة على ذلك، أكدت دراسة (Huang & Huang (2016 التي أجريت على 272 موظفاً صينياً أن بُعد العدالة التفاعلية يلعب دوراً رئيسياً في تقليل الصمت التنظيمي.

وفي البيئة العربية أشارت دراسة (رضوان، 2020) التي طبقت على عينة من العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية وقوامها 282 مفردة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر التنظيمي وصمت العاملين ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لكافة أبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين ، وكانت أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في صمت العاملين هي العدالة الإجرائية ثم التفاعلية وأخيراً العدالة التوزيعية. كما أكدت دراسة (القرنى، 2015) الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك صمت العاملين والصمت التنظيمي والثقة

في الرؤساء ، العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي ، وطبقت على عينة قوامها 182 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك صمت العاملين يميل إلى الانخفاض ، بينما جاء مستوى العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين سلوك صمت العاملين والعدالة الإجرائية . كذلك ركزت دراسة (رية، 2016) على معرفة أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية على عينة قوامها 336 مفردة ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية ، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة وفقاً لمجال الشركة فيما يتعلق بمتغيري الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية.

2/1/1 دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي

هدفت دراسة (Khazanchi & Masterson (2011 إلى كشف تأثير كل من المنظمة والمشرف كمصادر متميزة لنوعي العدالة التفاعلية (Interpersonal) والمعلوماتية (Informational) على الإبداع من خلال الآليات الوسيطة للثقة وعلاقات التبادل الاجتماعي ، وقد أجريت الدراسة على 205 من الموظفين ومشرفيهم من مصنع للهندسة الكيميائية في الهند ، وقد خلصت النتائج إلى أن نوعي العدالة التفاعلية والمعلوماتية يؤثران على الإبداع من خلال آليات مختلفة.

كما أشارت دراسة (Ramamoorthy et al. (2005 التي أجريت على 204 موظف في قطاع التصنيع في أيرلندا، والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل إلى أن إدراك العدالة الإجرائية داخل المنظمة يؤثر بشكل إيجابي على السلوكيات الإبداعية للموظفين. كما توصلنا (George & Zhou (2007 من خلال بيانات جمعوها من 188 موظفًا ومديرًا في إحدى شركات النفط بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن تحقيق عدالة تفاعلية داخل المنظمة يساعد المدراء في بناء بيئة عمل داعمة للإبداع. و بحسب نتائج الدراسة التي أجراها Schepers & Van den Berg (2007) على 154 موظفًا حكوميًا بهدف دراسة العلاقة بين الإبداع التنظيمي والعدالة الإجرائية، تبين أن ثقافة العمل المبنية على المشاركة، وتبادل المعرفة، والعدالة الإجرائية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإبداع

التنظيمي. كما توصل Tsai et al. (2015) في دراسة شملت 320 موظفًا في قطاع السياحة في تايوان، أن بيئة العمل التي تعزز العدالة الإجرائية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين الإبداعي. وفي دراسة أخرى أجراها Zhang et al. (2018)، تبين أن توفير بيئة عادلة داخل المنظمات يزيد من احتمالية إنتاج الموظفين للأفكار الإبداعية ودعم المدراء لهذه الأفكار.

وفي البيئة العربية كشفت دراسة (نفيسة وعلام، 2023) والتي هدفت إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي من خلال أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي. كما أشارت دراسة الرويلي (2021) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدى عينة قوامها (288) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين العاملين بجامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية للقادة والدرجة الكلية وبين أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية لدى العاملين بجامعة الجوف. كما استهدفت دراسة يعقوب (2016) المطبقة على عينة قوامها (322) مفردة من العاملين بمشروعات الملابس الجاهزة بمحافظة بورسعيد إلى قياس مدى تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي، من خلال تحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بمشروعات الملابس الجاهزة فيما يتعلق بدرجة توافر العدالة التنظيمية وتنمية الإبداع المؤسسي، وكذلك قياس وتحديد مدى تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة (عدالة توزيع، عدالة إجراءات، عدالة تعاملات، عدالة زمان، وعدالة مكان) على تنمية الإبداع المؤسسي، وكشفت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد العدالة التنظيمية الخمسة على تنمية الإبداع المؤسسي بنسبة تقرب من (40%)، وقد حقق بعد العدالة الإجرائية التأثير الأكبر بينما أحتل بعد عدالة المكان المرتبة الأخيرة في درجة التأثير.

3/1/1 دراسات تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي

أظهرت الدراسات أن سلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين، أي الامتناع عن مشاركة آرائهم وأفكارهم بشأن المشكلات التي يواجهونها مع زملائهم أو مديريهم، يقلل من أدائهم الوظيفي (Çakıcı, 2010)، كما يُضعف قدرة المنظمة على التغيير والإبداع (Milliken et al., 2003; Sadeghi &

(Razavi, 2020). من جهة أخرى، أظهرت الدراسات أن زيادة تعبير الموظفين عن آرائهم (Employee Voice) تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي (Soomro et al., 2021) وأوضحت دراسة (Perlow & Williams (2003) استناداً إلى مقابلات مع كبار المديرين التنفيذيين والموظفين في العديد من المنظمات، بدءاً من الشركات الصغيرة وحتى الشركات المدرجة في قائمة Fortune 500 والمؤسسات الحكومية، أن الصمت التنظيمي يُعد أحد العوامل التي تعيق الإبداع التنظيمي.

وفي دراسة أجراها (Acaray (2014 على 462 موظفاً في مؤسسة خاصة في إسطنبول، تبين أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تفويت المنظمات للفرص، ويؤدي إلى ظهور مشكلات لا مفر منها، مما يخلق بيئة تنظيمية سلبية. ووفقاً لنفس الدراسة، فإن هذه البيئة التنظيمية السلبية تؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي، وتؤدي إلى تراجعها. علاوة على ذلك، أشارت دراسة (O'Grady & Meinecke (2015 إلى أن الصمت التنظيمي، بوصفه عائقاً أمام توحيد الأفكار داخل المنظمة، يمثل عقبة أمام الإبداع التنظيمي، حيث يؤدي إلى كبح إمكانيات التغيير وتطوير فرق العمل. كما أوضحت دراسة (Kulualp & Çakmak (2016 أن الصمت التنظيمي يجعل الموظفين يشعرون بعدم التقدير من قبل زملائهم ومديرهم، مما يعيق تطوير الأفكار الإبداعية والمبتكرة. كما أشارت دراسة (Gencer et al. (2023 والتي هدفت إلى قياس تأثير تصورات موظفي الفنادق في منطقة كوشاداسي في تركيا حول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكهم في الصمت التنظيمي وأدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى قياس تأثير سلوك الصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي كانت مرتبطة بشكل كبير بالأداء الوظيفي. وقد أظهرت نتائج دراسة (Dere, G. (2023 إلى أن الصمت الدفاعي يؤثر بشكل سلبي وذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وهو ما لا يتوافق مع النتائج السائدة في الأدبيات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية.

وفي البيئة العربية أشارت نتائج دراسة (الأحمري، فلمبان، 2024) التي أجريت على موظفي وزارة الحرس الوطني بجدة إلى وجود أثر للصمت التنظيمي في كل بعد من أبعاده على الإبداع الوظيفي. كما أكدت نتائج دراسة (عبد الرحمان وهري، 2023) والتي هدفت إلى تحديد واقع كل من الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى 67 عاملاً بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيغل بالجزائر، أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (علاقة ارتباط سلبية) عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين.

4/1/1 دراسات تناولت الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع

التنظيمي

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، فإن إدراك الموظفين لتحقيق العدالة في تعاملات المنظمة يُؤد شعوراً بالالتزام المتبادل، مما يُقلل من احتمالية لجوئهم إلى سلوكيات سلبية مثل إخفاء المعلومات أو الامتناع عن المشاركة (Connelly et al., 2012) فالعدالة التنظيمية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية في تشكيل تصورات الموظفين، تؤثر على مدى انخراطهم في بيئة العمل وتفاعلهم مع زملائهم.

وقد أوضحت دراسات سابقة أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة مستويات الصمت التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بعدم الأمان أو بعدم التقدير، ما يجعلهم يترددون في التعبير عن آرائهم أو مشاركة أفكارهم (Pinder & Harlos, 2001) ؛ (Whiteside & Barclay, 2013) ومن ناحية أخرى، يُعد الصمت التنظيمي من أبرز المعوقات التي تحد من تدفق المعلومات داخل المنظمة، وبالتالي تقل قدرة الموظفين على تطوير أفكار جديدة أو تحسين العمليات القائمة (Černe et al., 2014).

في هذا السياق، توصلت دراسة (Milliken et al. (2003 إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالخوف من العواقب أو يفتقرون إلى الثقة في الإدارة يميلون إلى تبني الصمت كاستراتيجية دفاعية، وهو ما يؤثر سلباً على التعلم التنظيمي والابتكار. كما أوضحا (Sadeghi & Razavi (2020 أن الصمت التنظيمي يمثل آلية نفسية تنظيمية تعكس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وأنه يُعد وسيطاً مهماً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي، حيث أن العدالة تُعزز بيئة داعمة للتعبير والمبادرة، مما يُقلل من الصمت ويُحفز الإبداع. وتأسيساً على ما سبق، فإن الصمت التنظيمي لا يُعد فقط نتيجة لضعف العدالة، بل يشكل كذلك متغيراً وسيطاً حاسماً يُفسر تأثير العدالة التنظيمية على مخرجات إبداعية داخل المنظمات. وبالتالي، فإن دراسة هذا الدور الوسيط يُعد أمراً جوهرياً لفهم العلاقة الديناميكية بين المناخ الإدراكي للعدالة ومستوى الابتكار التنظيمي.

5/1/1 تعليق عام على الدراسات السابقة

1/5/1/1 أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشير الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي إلى عدد من النقاط المشتركة مع الدراسة الحالية:

- الاهتمام بالعدالة التنظيمية : تناولت عدة دراسات (Tangirala & Ramanujam, 2008; Duan et al., 2010; Whiteside & Barclay, 2013) أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات الموظفين، مما يعكس أهمية هذا المتغير كعامل مؤثر في السلوك التنظيمي.
- دور الصمت التنظيمي : أكدت العديد من الأبحاث مثل (Milliken et al., 2003; Sadeghi & Razavi, 2020) على أن الصمت التنظيمي يعد من المعوقات التي تعرقل الإبداع والتغيير داخل المنظمة.
- الاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي : استندت بعض الدراسات مثل (Connelly et al., 2012) إلى نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير العلاقة بين إدراك العدالة وسلوكيات الموظفين.

2/5/1/1 أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

رغم وجود أوجه تشابه، إلا أن هناك عدداً من الفروق التي تميز الدراسة الحالية عن سابقتها:

- من حيث البيئة التطبيقية، فإن معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاعات متنوعة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على المستشفيات الخاصة ، وهي بيئة صحية تتميز بظروف عمل خاصة وضغوط مهنية تؤثر في سلوكيات الموظفين، حيث أن بيئة العمل في المستشفيات الخاصة تُضيف بُعداً مختلفاً مقارنة بالمستشفيات العامة، نظراً لطبيعتها التنافسية واعتمادها على رضا العملاء، مما يُحتم الحاجة لبيئة تنظيمية عادلة ومحفزة على الإبداع. من هنا، يبرر اختيار عينة التمريض في هذا السياق الحاجة إلى دراسة هذه المتغيرات في بيئة مهنية حساسة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- مجتمع الدراسة يختلف بوضوح، حيث شملت الدراسات السابقة عينات متنوعة من موظفين في مجالات مختلفة في الصناعة والتعليم والسياحة، أما الدراسة الحالية فاستهدفت فئة مهنية محددة

وهي "هيئة التمريض"، مما يمنحها خصوصية في تفسير النتائج، حيث تُعد هيئة التمريض من الفئات الحيوية في القطاع الصحي، إذ يقع على عاتقها الجزء الأكبر من تقديم الرعاية المباشرة للمرضى، مما يجعلها على تواصل يومي بالضغوط التنظيمية والقرارات الإدارية. ونظراً لطبيعة عملهم التي تتطلب التواصل المستمر مع المرضى والأطباء والإدارة، فإن مشاعر العدالة أو الظلم تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم داخل المنظمة، بما في ذلك ميلهم للتعبير أو الصمت. إضافة إلى ذلك، فإن التمريض غالباً ما يواجه تحديات مهنية تتعلق بعدم الاعتراف الكافي بمساهماتهم، أو ضعف مشاركة آرائهم في اتخاذ القرار، مما يجعلهم أكثر عرضة لتبني سلوك الصمت التنظيمي، سواء كان بدافع الحذر أو الحماية الذاتية. وهذا ما يعزز من أهمية فحص الصمت التنظيمي لديهم كآلية وسيطة لفهم تأثير إدراك العدالة التنظيمية على قدرتهم الإبداعية.

- من حيث ترابط المتغيرات، ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقات ثنائية بين العدالة التنظيمية والصمت أو بين الصمت والإبداع، في حين تقدم الدراسة الحالية نموذجاً سببياً متكاملاً يشمل العلاقة الثلاثية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي.

3/5/1/1 ما يميز الدراسة الحالية

1. دمج شامل للمتغيرات الثلاثة: العدالة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والإبداع التنظيمي في نموذج تفسيري واحد.
2. التركيز على فئة التمريض: وهي فئة مهنية حيوية نادراً ما تم التركيز عليها في هذا السياق.
3. اعتماد تحليل متقدم: باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل سوبل لقياس الوساطة.
4. تقديم بعد نوعي للصمت التنظيمي: من خلال النظر إليه كصمت إيجابي أو سلبي حسب سياق العمل.

2/1 إشكالية الدراسة والفجوات البحثية

هناك أسباب رئيسية دعت الباحثة إلى النظر في تأثير العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي على الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي. أولاً: على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين

الإبداع التنظيمي و عدة متغيرات مثل القيادة التحويلية في القطاع الصحي (Weng et al., 2015)، التحفيز الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات (Sharma & Dhar, 2016)، الثقافة التنظيمية في المستشفيات (Tsai, 2011)، وجودة بيئة العمل الصحية (Laschinger & Fida, 2014)، إلا أنه لم يتم العثور على دراسات سابقة تناولت تأثير العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي على الإبداع التنظيمي في المستشفيات الخاصة. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة.

ثانياً، يوفر الصمت التنظيمي أدلة هامة لفهم متى يعبر الموظفون عن أفكارهم وآرائهم، والتي تُعد ذات قيمة عالية للإبداع التنظيمي، بهدف المساهمة في تطوير المنظمة، وفي أي مواقف يختارون عدم التعبير عنها. لذلك يجب دراسة تأثير الصمت التنظيمي على الإبداع التنظيمي بعناية. ففي السابق، كان يُنظر إلى الصمت التنظيمي على أنه امتثال الموظفين وموافقتهم على قرارات الإدارة (Hirschman, 1970)، إلا أنه اليوم يُنظر إليه على أنه رد فعل الموظفين تجاه السياسات والممارسات التنظيمية (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). وقد أظهرت الدراسات الحديثة (Van Dyne et al., 2003; Blensinkop & Edwards, 2008; Brinsfield, 2009) أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة أكثر تعقيداً مما كان يُعتقد سابقاً.

هذه التعقيد المتزايد للصمت التنظيمي جعل الباحثين يركزون بشكل أكبر على هذه الظاهرة، وأصبح يُنظر إليه كمتغير رئيسي في دراسات السلوك التنظيمي. ونتيجة لهذا التعقيد، يجب إجراء دراسات تفصيلية حول الصمت التنظيمي، وفحص العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والنتائج التنظيمية بشكل دقيق. خلاف ذلك، قد يكون من الصعب تحديد أسباب وتداعيات هذا السلوك. علاوة على ذلك، لا ينبغي فقط دراسة علاقة الصمت التنظيمي بالنتائج التنظيمية، بل أيضاً دوره كمتغير وسيط في العلاقات بين النتائج التنظيمية المختلفة. يمكن أن يُساهم هذا النهج في التفسير الصحيح لظاهرة الصمت التنظيمي على المستوى المؤسسي.

كما تستند العديد من الدراسات حول الصمت التنظيمي إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، التي تعد إطاراً مهماً لفهم كيفية تفاعل الموظفين مع بيئاتهم التنظيمية. وفقاً لهذه النظرية، يُعرّف التبادل الاجتماعي على أنه تفاعل مشترك بين فردين أو أكثر، حيث يمتلك كل فرد

قيماً مختلفة عن الآخر (Lawler, 2001). في هذا السياق ، عندما يُقدم الموظف فائدة معينة لمنظّمته، فإنه يتوقع الحصول على فائدة مقابلة (Whitener et al., 1998) وتؤكد النظرية على أن تعبير الموظف عن آرائه واقتراحاته في العمل يعتمد بشكل كبير على الطريقة التي يعامله بها زملاؤه والمديرون (Qi & Ming-Xia, 2014) وبهذا، فإن الصمت التنظيمي ليس مجرد سلوك سلبي، بل يمكن أن يكون انعكاساً لمستوى الثقة والعدالة التي يشعر بها الموظفون داخل المنظمة.

ثالثاً، تُعد علاقة الموظفين بالتبادل الاجتماعي الذي يدخلون فيه مع المنظمة عنصراً محدداً للمساهمة التي سيقدمها الموظفون للمنظمة. فإذا شعر الموظفون بأن المنظمة تتسم بالعدالة، فإنهم يُظهرون سلوكيات تدعم الإبداع التنظيمي (Černe et al., 2014) لذلك فإن تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي هو قضية يجب معالجتها بعمق. وتشير العدالة التنظيمية التي تعبر عن إدراك الموظفين للعدالة الناشئة عن علاقة التبادل الاجتماعي والاقتصادي بين المنظمة وموظفيها، إلى العلاقات بين الموظفين والمنظمة ككل، لاسيما المدراء والزملاء الذين يعملون معهم (Beugre, 1998)، ونظراً لأن إدراك العدالة التنظيمية يرتبط بجودة العلاقات الشخصية التي يواجهها الموظفون ويشاركون فيها يومياً داخل المنظمة (Ambrose, 2002) فإن إدراك الموظفين للعدالة في المنظمة يُعد محدداً رئيسياً لاتخاذهم قراراً بشأن ما إذا كانوا سيقفون صامتين أم لا (Pinder & Harlos, 2001; Whiteside & Barclay, 2013) وما إذا كانوا سيصبحون مبدعين أم لا (James et al., 1999; George & Zhou, 2007) ويرجع ذلك إلى أن علاقة التبادل الاجتماعي المتطورة بين الموظفين ومنظمتهم تشجعهم على التعبير عن القضايا التنظيمية، مما يساهم في تطوير المنظمة (Qi & Ming-Xia, 2014). إضافة إلى ذلك، فإن علاقة التبادل الاجتماعي بين الموظفين داخل المنظمة تسهّل عملية تبادل المعلومات، مما يعزز الأداء الإبداعي في بيئة العمل. أما في حال عدم رغبة الموظفين في مشاركة المعلومات، فإن ذلك يؤدي إلى إعاقة جمع الآراء القائمة التي تعد أساسية في توليد الأفكار الجديدة (Černe et al., 2014).

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

"ما طبيعة العلاقة بين إدراك هيئة التمريض للعدالة التنظيمية ومستوى الإبداع التنظيمي بالمستشفيات الخاصة وإلى أي مدى يؤثر الصمت التنظيمي كوسيط في هذه العلاقة ؟"

وباستقراء الدراسات السابقة التي أجريت بهذا الصدد ، فإنه لم تتوافر لدى الباحثة أي دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، وبالمستشفيات الخاصة تحديداً. كما استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة ، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ؟
2. هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ؟
3. هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ؟
4. هل تتغير العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي نتيجة لوجود الصمت التنظيمي كتغير وسيط في هذه العلاقة بالمستشفيات محل الدراسة ؟

3/1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.
- اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة .
- الكشف عن الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال إدارة الصمت التنظيمي لرفع مستوى الإبداع التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.

4/1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في التالي:

1/4/1 الأهمية النظرية

تقدم هذه الدراسة مساهمتين رئيسيتين في الأدبيات العلمية. أولاً، على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقات المنفصلة بين العدالة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والإبداع التنظيمي، إلا أن الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي لم يتم دراسته سابقاً وخاصة في القطاع الصحي- على حد علم الباحثة - ومن هذا المنطلق، تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الأبحاث السابقة وتسد فجوة في الأدبيات العلمية. ثانياً، توفر هذه الدراسة منظوراً جديداً للأدبيات حول دور سلوك الموظفين في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي فعلى الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت الدور الوسيط لمتغيرات يُعتقد أن لها تأثيراً إيجابياً على المنظمة، مثل الثقة التنظيمية (Khazanchi & Masterson, 2011) وتلبية توقعات الموظفين (Ramamoorthy et al., 2005)، إلا أنها لم تدرس دور الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، على الرغم من كونه يُعتبر متغيراً سلبياً التأثير . ومن هذا المنطلق، من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إعادة تشكيل منظور الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي .

2/4/1 الأهمية العملية والتطبيقية

تتمثل الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي على الإبداع التنظيمي داخل بيئة المستشفيات الخاصة، مما يمكن المؤسسات الصحية من تحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع التنظيمي بين العاملين، خاصة هيئة التمريض.

5/1 فروض الدراسة

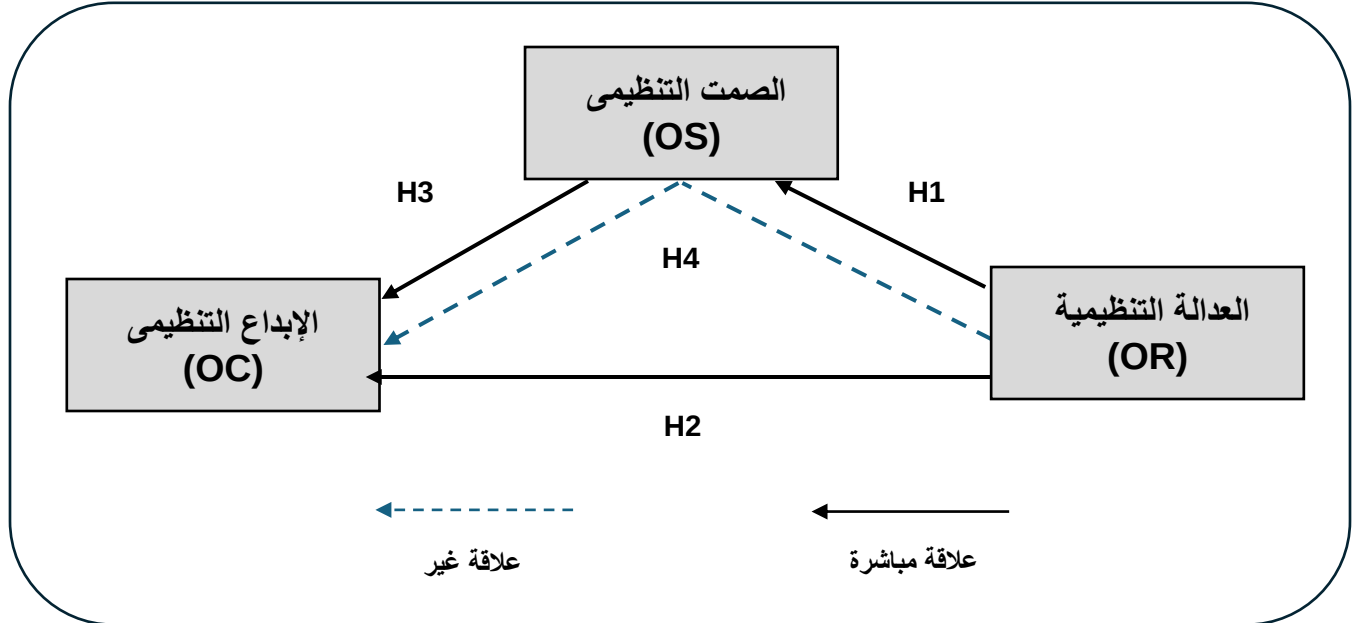
بناءً على عرض إشكالية الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- الفرض الأول (H1) : تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً على الصمت التنظيمي .

- الفرض الثاني (H2): تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي .
- الفرض الثالث (H3) : يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً سلبياً على الإبداع التنظيمي.
- الفرض الرابع (H4): الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

6/1 نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج الدراسة شكل (1) والذي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة بما يتماشى مع أهداف الدراسة ، وذلك على النحو التالي:



شكل (1) : نموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة

7/1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **العدالة التنظيمية (Organizational Justice)** : تعرّف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها إدراك العاملين في المستشفيات الخاصة لمستوى العدالة في توزيع الموارد، الإجراءات التنظيمية، والتفاعلات مع زملائهم والمديرين. يتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

- **الصمت التنظيمي (Organizational Silence) :** يُعرف الصمت التنظيمي في هذه الدراسة بأنه إحجام العاملين في المستشفيات الخاصة عن التعبير عن أفكارهم أو آرائهم حول المشكلات التنظيمية أو التطويرية، سواء بسبب الخوف من العواقب أو لإعتقادهم بأن صوتهم لن يؤخذ بعين الاعتبار.
- **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** يُعرّف الإبداع التنظيمي بأنه مدى قدرة العاملين في المستشفيات الخاصة، وخاصة التمريض، على توليد أفكار جديدة وتحسين العمليات والإجراءات التنظيمية .

2/ منهجية الدراسة

1/2 بيانات الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية واعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

1/1/2 البيانات الأولية: وذلك عن طريق جمع الاستبيانات من هيئة التمريض ومن ثم استخراج الاستجابات منها واستخدامها في اختبارات الفروض بهدف التوصل إلى النتائج ووضع التوصيات المناسبة. تم استخدام أسلوب الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية، حيث قامت الباحثة بتصميم وتطوير قائمة استقصاء في ضوء بحوث ودراسات سابقة ، وتم الاعتماد على استبيان الكتروني تم تصميمه على Google Form وتم توزيعه إلكترونياً على مفردات العينة.

2/1/2 البيانات الثانوية : وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها بهدف تحديد الفجوة البحثية وتطوير فروض الدراسة .

2/2 أداة الدراسة (الاستبانة)

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من محورين أساسيين، المحور الأول اشتمل على البيانات الشخصية التي تخص مجتمع الدراسة (النوع، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الفئة العمرية، مدة العمل ، مستوى الدخل) ، أما المحور الثاني تكون من ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول للعدالة التنظيمية بأبعادها

Moorman (1993) كما يلي: 0.736 للعدالة التوزيعية، 0.845 للعدالة الإجرائية، 0.917 للعدالة التفاعلية.

2/3/2 الصمت التنظيمي (متغير وسيط)

تم استخدام المقياس الذي طوره Van Dyne et al. (2003) ويتكون المقياس من 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الصمت الإستسلامي (5 عبارات)، الصمت الدفاعي (5 عبارات)، الصمت الاجتماعي الإيجابي (5 عبارات). وقد بلغت قيم ألفا كرونباخ لمقياس الصمت التنظيمي كما يلي: 0.895 للصمت الإستسلامي، 0.931 للصمت الدفاعي و 0.853 للصمت الاجتماعي الإيجابي.

3/3/2 الإبداع التنظيمي (متغير تابع)

أما مقياس الإبداع التنظيمي، فقد تم استخدام المقياس الذي طوره Balay (2010)، حيث يتكون من 38 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الإبداع الفردي (16 عبارة)، الإبداع الإداري (11 عبارة)، الإبداع الاجتماعي (11 عبارة)، وقد بلغت قيم ألفا كرونباخ الأصلية لمقياس الإبداع التنظيمي على النحو التالي: 0.918 للإبداع الفردي، 0.925 للإبداع الإداري، 0.947 للإبداع الاجتماعي. تؤكد هذه القيم أن جميع المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستويات عالية من الصدق والثبات، مما يدعم مصداقية البيانات التي تم جمعها. ويمكن توضيح المتغيرات وأبعادها قياسها والعبارات التي تقيسها في الاستقصاء من خلال الجدول (1) على النحو التالي:

جدول (1) متغيرات الدراسة وأبعاد قياسها وحدود العبارات المستخدمة للقياس

متغيرات الدراسة	أبعاد القياس	حدود العبارات
العدالة التنظيمية (متغير مستقل)	العدالة التوزيعية	1-5
	العدالة الإجرائية	6-11
	العدالة الإدارية	12-20
الصمت التنظيمي (متغير وسيط)	الصمت الاستسلامي	20-25
	الصمت الدفاعي	26-30
	الصمت الاجتماعي الإيجابي	30-35
الإبداع التنظيمي (متغير تابع)	الإبداع الفردي	36-51
	الإبداع الإداري	52-62
	الإبداع الاجتماعي	63-73

المصدر: من إعداد الباحثة

4/2 مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب المعاينة

يتناول هذا الجزء عرض لمجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة ، وكذلك وصف لخصائص عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/4/2 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار المستشفيات الخاصة كمجال لتطبيق الدراسة الحالية نظراً لأن المؤسسات الصحية الخاصة تتبع غالباً سياسات إدارية وتنظيمية مرنة تختلف عن المؤسسات الحكومية، وهو ما يجعلها بيئة خصبة لإختبار مدى تأثير العدالة التنظيمية على السلوكيات الفردية مثل الصمت التنظيمي، ومدى انعكاس ذلك على الإبداع في طبيعة العمل التمريضي. بالإضافة إلى أن هذه المستشفيات تعد أكثر انفتاحاً على المبادرات التطويرية والتجريبية مما يتيح فهماً أعمق للعوامل التي تعزز أو تعوق مشاركة هيئة التمريض في تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة. واختيار محافظة الجيزة تحديداً يعكس رغبة الباحثة في استهداف نطاق جغرافي متنوع من حيث الحجم والنشاط والنمو المؤسسي، بما يسمح بتعميم النتائج على مستشفيات خاصة ذات طابع إداري وتنظيمي مشابه في مناطق تتسم بمعدلات عالية من التنافسية والتغيرات الإدارية الأخرى.

نظراً لأهمية هيئة التمريض في المستشفيات الخاصة ودورها الأساسي في تقديم الرعاية الصحية، تم اختيار هيئة التمريض كمجال تطبيقي لهذه الدراسة حيث أن الممرضون هم الفئة الأكثر تأثراً بالعلاقة بين العدالة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والإبداع التنظيمي، مما يجعلهم الفئة المثلى لتطبيق الدراسة في القطاع الصحي. فالممرضون لديهم فرص كبيرة للمشاركة في تحسين جودة الخدمات الطبية واقتراح طرق جديدة لتقديم الرعاية الصحية. ومع ذلك، الصمت التنظيمي قد يحد من مشاركتهم في المبادرات الإبداعية ويزيد من كفاءة العمل داخل المستشفيات.

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التمريض الدائمين في مجموعة من المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة. والتي تمثلت في المستشفيات التالية (مستشفى الشروق التخصصي ، مستشفى الواحة ، مستشفى زايد التخصصي ، مستشفى السلام ، مستشفى دمشق ، مستشفى الأمل ، مستشفى ابن النفيس ، مستشفى الأمم) والبالغ عددهم 1813 ممرض وممرضة ، وتمثلت عينة الدراسة في 317

ممرض وممرضة من المستشفيات محل الدراسة، وتم استبعاد 17 استبيان نظراً لإحتوائهم على بيانات غير مكتملة وبالتالي، تم تحليل 300 استبيان، مما يمثل معدل استجابة بلغ 98.%. واعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة وتم احتساب عينة الدراسة بإستخدام معادلة كوتشران (Cochran's Formula) للحجم المحدود :

$$n = \frac{NZ^2 P(1-P)}{Ne^2 + Z^2 P(1-P)}$$

حيث:

n = حجم العينة المطلوب

N = حجم المجتمع (1813)

Z = التوزيع الطبيعي المعياري (1.96 لمستوى ثقة 95%)

P = نسبة مفردات المجتمع التي تمتلك الصفة المدروسة (0.50)

e = حدود الخطأ المقبول (0.05 عند معامل ثقة 95%)

2/4/2 توصيف خصائص العينة

قامت الباحثة بتوصيف خصائص عينة الدراسة كما هو مبين بالجدول (2):

جدول (2) توصيف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد (ممرض/ة)	(%) النسبة المئوية
النوع	ذكور	79	26,3
	إناث	221	73,7
الحالة الاجتماعية	غير متزوجين	138	46
	متزوجين	162	54
المستوى التعليمي	تعليم فني صحي / دبلوم تمريض	110	36,7
	دبلوم المعهد العالي	138	46
	بكالوريوس تمريض	52	17,3
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	116	38,7
	من 26 إلى >35 سنة	111	37
	من 36 فأكثر	73	24,3

يوضح جدول (2) تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية المشاركين من الإناث، بنسبة بلغت 73.7%، وهو ما يعكس الطبيعة	أقل من سنة	150	50
	من سنة إلى > 3 سنوات	39	13
	من 3 سنوات إلى > 5 سنوات	54	18
	من 5 إلى > 8 سنوات	26	8,7
	8 سنوات فأكثر	31	10,3
مستوى الدخل الشهري	أقل من 4,500 جنيه	146	48,7
	من 4,500 إلى أقل من 6,500 جنيه	115	38,3
	من 6,500 إلى أقل من 8,500 جنيه	22	7,3
	8,500 جنيه فأكثر	17	5,7

الغالبية لمهنة التمريض في مصر، حيث تشكل النساء النسبة الأكبر من القوى العاملة في هذا القطاع. كما أظهرت النتائج أن ما يزيد عن نصف العينة من المتزوجين (54%)، وهو ما يوفر تنوعاً يسمح بفهم تأثير الحالة الاجتماعية على سلوكياتهم التنظيمية مثل الصمت أو الإبداع. ومن حيث المستوى التعليمي، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون دبلوم المعهد العالي للتمريض (46%)، في حين حصل 36.7% على تعليم فني صحي أو دبلوم، بينما يمثل الحاصلون على درجة البكالوريوس نسبة 17.3% فقط، وهو ما يشير إلى أن أغلب المبحوثين من أصحاب المؤهلات المتوسطة، وهو ما قد يؤثر على وعيهم الإداري ومدى إدراكهم لممارسات العدالة التنظيمية داخل المستشفى. أما فيما يخص الفئة العمرية، فقد تبين أن حوالي ثلاثة أرباع العينة (75.7%) تقل أعمارهم عن 35 عاماً، ما يعكس الطابع الشبابي لبيئة العمل في المستشفيات الخاصة، ويدل على حداثة عهد الكثير من المرضى بسوق العمل. كما أظهرت البيانات أن نصف العينة تقريباً (50%) من المرضى تقل مدة عملهم في المنظمة عن سنة، ما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين الجدد. كما بلغت نسبة من تراوحت مدة خدمتهم بين سنة وأقل من خمس سنوات 31%، ما يمثل شريحة متوسطة الخبرة. أما ذوو الخبرات الأطول (خمس سنوات فأكثر) فشكّلوا 19% من العينة. ويعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً بين فئات الخبرة، إلا أن الغلبة للمرضى الجدد قد تؤثر على إدراكهم للعدالة التنظيمية، وميولهم للصمت التنظيمي أو الانخراط في سلوكيات الإبداع، نتيجة محدودية اندماجهم أو عدم استقرارهم المهني الكامل. أما بالنسبة للدخل الشهري، فإن غالبية العينة (48.7%) يتقاضون أقل من 4,500 جنيه شهرياً، بينما حصلت نسبة محدودة فقط (5.7%) على دخل يزيد عن 8,500 جنيه، وهو ما يشير إلى انخفاض الرواتب نسبياً، وقد يكون له تأثير مباشر على شعور المرضى بالعدالة التوزيعية. تعكس هذه السمات الديموغرافية

مجتمعة واقعاً وظيفياً قد يكون فيه العاملون أكثر حساسية لممارسات العدالة التنظيمية، وأكثر قابلية لتبني سلوكيات الصمت أو التفاعل الإبداعي بناءً على تصوراتهم للبيئة التنظيمية المحيطة بهم.

5/2 حدود الدراسة

كحال أي دراسة ، فإن هناك مجموعة من الحدود يجب أخذها بعين الاعتبار تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1/5/2 الحدود الموضوعية (العلمية): وتمثلت في العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الإدارية) ، والصمت التنظيمي كمتغير وسيط وأبعاده (الصمت الإستسلامي، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي الإيجابي) ، وكذلك الإبداع التنظيمي كمتغير تابع وأبعاده (الإبداع الفردي ، الإبداع الإداري، الإبداع الإجتماعي).

2/5/2 الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة .

3/5/2 الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة على فئة واحدة بالمستشفيات الخاصة وهي هيئة التمريض، ولم تشمل الدراسة على الفئات الأخرى مثل الأطباء أو الإداريين.

3/ الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة العدالة التنظيمية ، الصمت التنظيمي و الإبداع التنظيمي وذلك على النحو التالي:

1/3 العدالة التنظيمية Organizational Justice (المتغير المستقل)

1/1/3 مفهوم العدالة التنظيمية

تُعرّف العدالة التنظيمية بطرق مختلفة، حيث يُنظر إليها على أنها إدراك الموظفين للمعاملة العادلة (Moorman, 1991)، أو إدراكهم للتبادل الاجتماعي والاقتصادي بين الموظفين ومنظماتهم (Beugre, 1998) ، كما تم تعريفها على أنها مجموعة القواعد التي تحكم توزيع المكافآت والعقوبات داخل المنظمة (Folger & Cropanzano, 1998)، و يعرف (البطل، 2003) العدالة التنظيمية بأنها شعور إنساني يدركه العاملون داخل المنظمة نتيجة نزاهة وموضوعية وتوزيع المخرجات سواء كانت مادية (أجور مكافآت) أو معنوية ، مما يساهم في زيادة الترابط بين الفرد والمنظمة، أما (Spriha &

Sakshi (2016) يروا أن العدالة التنظيمية هي الكيفية التي ينظر من خلالها العاملون إلى الإجراءات والقرارات والسلوك التي تقررها الإدارة العليا، بمعنى كيفية تفاعل الإدارة العليا مع العاملين وانعكاس ذلك على شعورهم العدالة داخل المنظمة.

2/1/3 أبعاد العدالة التنظيمية

تتعدد أبعاد العدالة التنظيمية ، لكن يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية هي: (الظفري والسعيدية، 2020 ; الذهبي و بكميش، 2019; رضوان، 2014)

- **العدالة التوزيعية Distributive Justice** : يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات تكون في شكل مادي أو معنوي مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يحصلون عليها ، بل يهتمون بمدى عدالة هذه المخرجات (محفوظ، 2007) ، وتشير أيضاً إلى النزاهة والعدالة في إصدار القرارات ، وإدراك الفرد بعدالة المخرجات التي حصل عليها وتكون من ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل علي من جهة ، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى ، أي أنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج (المغربي، 2007) .
- **العدالة الإجرائية Procedural Justice** : ويقصد بها عدالة الإجراءات المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز، أي شعور العاملين بالعدالة في الطرق المستخدمة في تخطيط وتنفيذ قرارات المنظمة ، وتشمل جانب مادي يعبر عن عدالة الإجراءات الرسمية مثل الترقيات وهيكل الأجور ، وجانب إجتماعي يعبر عن مدى احترام متخذي القرارات للعاملين (Hamlett, 2014)
- **العدالة التفاعلية Interactional Justice** : تشير العدالة التفاعلية إلى شعور العاملين بالعدالة في أسلوب تفاعل ومعاملات المديرين معهم واحترامهم والحفاظ على كرامتهم (ديسلر، 2015) ، ويرى (Handlon 2009) أن العدالة التفاعلية يقصد بها مقدار الأمانة والصدق والإحترام الذي يتلقاه العاملون من قبل صانعي ومتخذي القرار بالمنظمة ، كما يرى المغربي (2007) أنها مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات والسياسات.

2/3 الصمت التنظيمي Organizational Silence (المتغير الوسيط)

1/2/3 مفهوم الصمت التنظيمي

يُعد الصمت التنظيمي ظاهرة معقدة تحمل طابعاً متناقضاً (Jensen, 1973). فقد أشار Morrison (2000) & Milliken أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية تعبر عن الامتناع الواعي للأفراد عن مشاركة أفكارهم، معارفهم، وآرائهم. أما Pinder & Harlos (2001) فقد عرفا الصمت التنظيمي بأنه إحجام الموظف بوعي عن التعبير عن آرائه الحقيقية فيما يتعلق بتقييماته السلوكية، الإدراكية، والعاطفية حول المنظمة، وعدم مشاركة هذه الآراء مع الأفراد الذين لديهم سلطة إجراء التغييرات والتعديلات.

وفقاً لـ Pinder & Harlos (2001)، يظهر الصمت التنظيمي في حالتين، الأولى غياب الرغبة لدى الموظف في تغيير الوضع الحالي للمنظمة والحالة الثانية عدم نقل الأفكار إلى الأفراد الذين يُعتقد أن لديهم القدرة على إحداث التغيير. كما عرف Dyne et al. (2003) الصمت التنظيمي على أنه سلوك يستند لدافعية الأفراد نحو عدم التصريح بإزاء التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء المرتبطة ببيئة العمل، واقترح Cakici (2010) أن الصمت التنظيمي يشير إلى تعمد العاملين عدم مشاركة رؤسائهم الآراء والأفكار والمقترحات حول المشكلات التقنية والسلوكية المتعلقة ببيئة العمل.

2/2/3 أبعاد الصمت التنظيمي

بناءً على هذه التعريفات، يُنظر إلى الصمت التنظيمي على أنه سلوك نشط وواع ومقصود، ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك:

- **الصمت الاستسلامي (Acquiescent Silence):** وهو القبول العميق للوضع الحالي

وظروف المنظمة استناداً إلى الطاعة كسلوك سلبي ينم عن اللامبالاة (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003).

- **الصمت الدفاعي (Defensive Silence):** يُعبر عنه كوسيلة لحماية الذات، ويتجلى في

إخفاء الأفكار والمعلومات عن الآخرين داخل المنظمة بسبب مشاعر سلبية قوية، مثل الغضب،

الخوف، أو السخرية. (Van Dyne et al., 2003; Blensinkopp & Edwards, 2008).

- الصمت الاجتماعي الإيجابي (Pro-Social Silence) :يُعرّف على أنه الامتناع عن مشاركة الأفكار والمعلومات بدافع حماية مصلحة المنظمة أو زملاء العمل، بناءً على دافع الموظف لحماية فرد آخر أو حماية المنظمة ككل (Van Dyne et al., 2003; Brinsfield, 2009)

على الرغم من أن الصمت الاستسلامي، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي تمثل أنماط سلوك مختلفة، إلا أن الدوافع الكامنة وراء هذه الأنماط تختلف بشكل جوهري.

3/3 الإبداع التنظيمي Organizational Creativity

1/3/3 مفهوم الإبداع التنظيمي

يُعرّف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال (Amabile et al., 1996) أما الإبداع التنظيمي فيُعرف بأنه عملية إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء جديد وذو قيمة داخل المنظمة، بحيث يتم تحقيق ذلك من خلال الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (Woodman et al., 1993). كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه العملية التي من خلالها يقوم الأفراد الذين يعملون داخل النظم الاجتماعية المعقدة بإنتاج وتطوير الأفكار والمنتجات والعمليات والإجراءات أو المخرجات الأخرى الجديدة والمفيدة وعالية القيمة (Sankaran, 2020 ; Mikalef & Gupta, 2021; Harvey & Berry, 2023) ويرى Paziura (2023) أن الإبداع التنظيمي هو عملية تخطيطية لإنتاج المخرجات والنتائج الأصلية وعالية القيمة وأنه يقوم على دمج العناصر القديمة في النظام الجديد أو تطبيق الأفكار القديمة بطريقة مستحدثة وإضافة ممارسات جديدة للمعرفة المهنية. وينشأ الإبداع التنظيمي من الأفكار الإبداعية على المستوى الفردي، ويتطور من خلال تعزيز أداء المنظمة وزيادة تنافسيتها، حيث يتم تطبيق التفكير الإبداعي في جميع الإدارات داخل المنظمة. ويتكون هذا الإبداع من جوانب فكرية وعملية، إذ يتمثل في توليد أفكار أصلية باستمرار، أو تحسين العمليات، أو تطوير العلاقات داخل المنظمة. (Mainemelis & Ronson, 2006; Hahn et al., 2011).

2/3/3 أبعاد الإبداع التنظيمي

تفاوتت آراء الباحثين حول أبعاد الإبداع التنظيمي نظراً لتباين وجهات النظر حول مفهوم الإبداع التنظيمي، ولكن اتفقت مجموعة من الدراسات أن الإبداع التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية على

النحو التالي (Ölçer &Coşkun,2022;Lace et al.,2025; Akan,2015; Adiguzel et al.,2021)

- **الإبداع الفردي Individual Creativity**: يعكس مدى قدرة الأفراد على اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول إبداعية، إلى جانب امتلاكهم لأفكار أصلية.
- **الإبداع الإداري Administrative Creativity**: يشير إلى مدى قدرة المديرين على تنمية المهارات الإبداعية لدى الموظفين وتشجيعهم على تطوير أفكار جديدة.
- **الإبداع الاجتماعي Social Creativity**: يُعبّر عن وجود هيكل تنظيمي يتيح للموظفين حرية التعبير عن أنفسهم والعمل بأسلوبهم الخاص دون قيود، مما يعزز روح الإبداع (Balay, 2010).

4/ نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

1/4 التحليل العاملي الاستكشافي

تم إجراء تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) للتحقق مما إذا كانت كل عبارة في الاستبيان قد تم تصنيفها ضمن العوامل النظرية المتوقعة لضمان صدق البناء. أظهرت نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) أن قيمة المعامل بلغت 0.923 عند مستوى دلالة $p < 0.001$ ، مما يدل على كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي. كما تم استخدام طريقة التحليل بأقصى الاحتمالات (Maximum Likelihood) كمنهج استكشافي، وتم تطبيق طريقة الدوران المباشر أو بليمين المعدلة بواسطة كايزر (Kaiser Normalized Direct Oblimin Rotation) أثناء التحليل العاملي الاستكشافي. أظهرت النتائج أن العناصر في المقاييس تجمعت في تسعة عوامل ذات قيم ذاتية أكبر من 1 وأوزان عاملية تزيد عن 0.40 تفسر هذه العوامل التسعة كلاً من العدالة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والإبداع التنظيمي بنسبة 70.67%. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن بعض العبارات تم تحميلها على أكثر من عامل واحد، مما أدى إلى تقليل الصدق التمييزي للمقياس. لذلك، تم حذف 20 عبارة تدريجيًا من التحليل. بعد إعادة إجراء تحليل العوامل الاستكشافي مرة أخرى، بلغت قيمة $KMO = 0.921$ عند مستوى دلالة $p < 0.001$ ، وبلغت القوة التفسيرية 72.56%، حيث تم تجميع 53 عبارة تحت سبعة عوامل مختلفة.

وفقًا لنتائج تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) تبين أن الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية وهي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، قد تم تجميعها تحت عامل واحد. تدعم هذه النتيجة الدراسات التي تعتبر العدالة التفاعلية بُعدًا فرعيًا للعدالة الإجرائية (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990) بناءً على هذه النتائج، تم إعادة تعريف البعد الجديد المتكون من دمج العدالة الإجرائية والتفاعلية ليُعرف باسم العدالة الإدارية. من ناحية أخرى، أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد الصمت التنظيمي، وهي الصمت التوافقي والصمت الدفاعي، قد تم دمجها في عامل واحد، وذلك بدلاً من الأبعاد الثلاثة الأصلية (الصمت التوافقي، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي) التي وردت في المقياس الأصلي الذي طوره Van Dyne et al. (2003). بناءً على ذلك، تم إعادة تسمية هذا العامل الجديد باسم الصمت الفردي. وقد تم استخدام هذا التعريف في العديد من الدراسات السابقة، حيث تم التوصل إلى نتائج مشابهة لهذه الدراسة (Taşkıran, 2010) وأخيرًا، أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن توزيع العوامل لمقياس الإبداع التنظيمي قد تم تصنيفه إلى ثلاثة أبعاد، وهي: الإبداع الفردي، الإبداع الإداري و الإبداع الاجتماعي. وهو نفس التصنيف الذي ورد في المقياس الأصلي الذي طوره (Balay (2010، مما يعزز صدق بناء المقياس.

2/4 التحليل العاملي التوكيدي

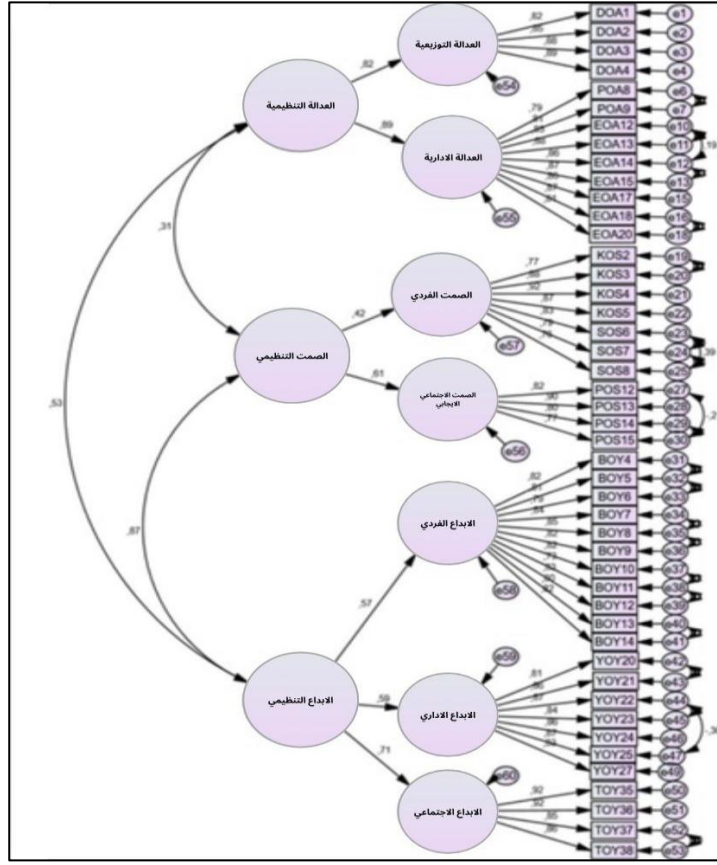
كشفت مؤشرات ملاءمة النموذج في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج AMOS الإحصائي أن القيم الأولية لم تكن ضمن الحدود المقبولة: $\chi^2(\text{CMIN}) = 3,367.909$ ، $df = 1,304$ ، $\text{CFI} = 0.0$ ، $\text{SRMR} = 0.0486$ ، $\text{GFI} = 0.875$ ، $\chi^2(\text{CMIN})/df = 2.583$ ، $(p = 0.001)$ ، $\text{RMSEA} = 0.073$ ، 693. بناءً على مخرجات برنامج AMOS، تم إضافة تغيرات بين بعض العناصر، كما تم إزالة بعض العبارات لتحسين ملاءمة النموذج. بعد التحسينات شكل (2)، أظهرت مؤشرات الملاءمة أن القيم أصبحت ضمن الحدود المقبولة: $\chi^2(\text{CMIN}) = 1,757.240$ ، $df = 1,304$ ، $\text{CFI} = 0.949$ ، $\text{SRMR} = 0.0457$ ، $\text{GFI} = 0.951$ ، $\chi^2(\text{CMIN})/df = 1.851$ ، $(p = 0.001)$ ، $\text{RMSEA} = 0.053$ ، 0.940.

تؤكد هذه النتائج أن تحسينات النموذج حسّنت ملاءمته للبيانات، مما يجعله صالحًا للتحليل (Schermelleh-Engel et al., 2003; Hair et al., 2006; Meydan & Şeşen, 2015).

وللتحقق من صدق البناء وثبات العوامل تم حساب تحليل التباين المستخرج المتوسط (AVE) ،
الموثوقية المركبة (CR) ، وقيم ألفا كرونباخ ، وتم عرض النتائج في الجدول (3) لتؤكد هذه النتائج أن
جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة.

جدول (3) قيم التباين المستخرج المتوسط (AVE) ، الموثوقية المركبة (CR) ومعامل ألفا كرونباخ
(ALFA) للعوامل

المقياس	العوامل	AVE	CR	ALFA
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.743	0.920	0.920
	العدالة الإدارية	0.709	0.956	0.959
الصمت التنظيمي	الصمت الفردي	0.708	0.944	0.948
	الصمت الاجتماعي الإيجابي	0.686	0.897	0.896
الإبداع التنظيمي	الإبداع الفردي	0.660	0.955	0.957
	الإبداع الإداري	0.720	0.947	0.948
	الإبداع الاجتماعي	0.803	0.942	0.942



الشكل 2. نتيجة التحليل العاملي التوكيدي

3/4 نمذجة المعادلات الهيكلية

تتميز النمذجة بالمعادلات البنائية مقارنة بالطرق الإحصائية التقليدية (الارتباط، والانحدار، وتحليل التباين) بعدة مميزات.

أولاً : النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) تعتمد على الأسلوب التوكيدي، بينما تعتمد الطرق التقليدية على الأسلوب الوصفي.

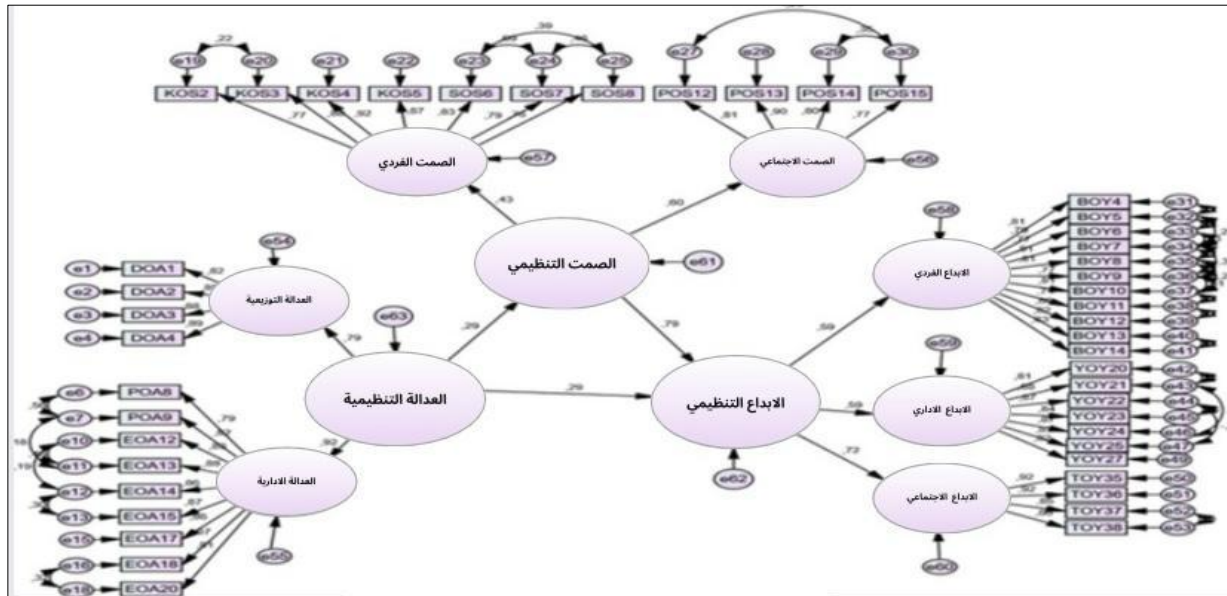
ثانياً: الطرق التقليدية غير قادرة على تقييم أو تصحيح الخطأ، بينما النمذجة بالمعادلات البنائية تأخذ في الحسبان خطأ القياس أثناء تحليل البيانات.

ثالثاً: الطرق التقليدية تعتمد على المتغيرات الظاهرة فقط في حين أن النمذجة بالمعادلات البنائية تعتمد على المتغيرات الظاهرة والكامنة.

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في هذه الدراسة ضمن إطار النموذج المقترح. يتضمن هذا النموذج المتغيرات المستقلة والتابعة (العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي) والمتغيرات الوسيطة (الصمت التنظيمي)، والتي تم تحليل صدقها وثباتها مسبقاً، بالإضافة إلى متغيرات التحكم مثل النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، مدة العمل، ومستوى الدخل. أظهرت مخرجات برنامج AMOS الإحصائي أن مؤشرات ملائمة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة، إلا أن بعض العلاقات تمت إزالتها من النموذج لعدم دلالتها الإحصائية، وبناء على هذا تم صياغة النموذج المقترح وإزالة المسارات غير الدالة من التحليل وفقاً لأهميتها الإحصائية. ووجد أن جميع المؤشرات ملائمة للنموذج وتقع ضمن الحدود المقبولة كما هو موضح بجدول (4) كالتالي:

جدول (4) مؤشرات جودة التوافق للنموذج المقترح

مؤشر جودة النموذج	$\chi^2(\text{CMIN})$	df	$\chi^2(\text{CMIN})/\text{df}$	GFI	CFI	SRMR	RMSEA	P
	1,833.62	1,040	1.763	0.964	0.952	.0873	.048	0.001



شكل (3) نتائج النمذجة المقترح

جدول (4) القيم المقدرة المعيارية للنموذج

المتغير المستقل	المتغير التابع	الانحراف المعياري (SD)	C.R.	β	القرار
العدالة التنظيمية	الصمت التنظيمي	0.071	2.835	0.286**	رفض الفرض الأول
العدالة التنظيمية	الإبداع التنظيمي	0.063	2.789	0.288**	قبول الفرض الثاني
الصمت التنظيمي	الإبداع التنظيمي	0.195	3.510	0.791**	رفض الفرض الثالث

** قيمة β معنوية عند مستوى دلالة $p < 0.01$

1/3/4 تحليل نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

أظهرت النتائج الخاصة بالقيم التقديرية المعيارية للنموذج الموضح في الشكل (3) ما يلي:

- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الصمت التنظيمي ($\beta = 0.286$; $p < 0.01$) وهذا على عكس الفرض الأول، مما يعني رفض الفرض $H1$ الذي ينص على أن: **تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً على الصمت التنظيمي**.
- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الإبداع التنظيمي ($\beta = 0.288$; $p < 0.01$) وهذا ما يحقق الفرض الثاني، مما يقبل الفرض $H2$ الذي ينص على أن "تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإبداع التنظيمي".
- يؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الإبداع التنظيمي ($\beta = 0.791$; $p < 0.001$) وهذا على عكس الفرض الثالث، مما يعني رفض الفرض $H3$ الذي ينص على أن "يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً سلبياً على الإبداع التنظيمي".

2/3/4 التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

بناءً على نتائج النموذج المقترح والذي تشير إلى أن الصمت التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي يوضح الجدول (5) تحليل للتأثير المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة.

جدول (5) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

الإبداع التنظيمي			
التأثير الكلي	التأثير الغير مباشر	التأثير المباشر	
0.288	-0.273	0.561	العدالة التنظيمية

1/2/3/4 التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

تشير نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية إلى وجود تأثير مباشر موجب وقوي للعدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.561). ويُفهم من ذلك أن زيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية داخل بيئة العمل يؤدي إلى تعزيز سلوكيات الإبداع، حيث توفر العدالة بيئة نفسية آمنة ومشجعة على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية. وتُفسر هذه العلاقة بأن المنظمات التي تتبنى مبادئ العدالة غالباً ما تكون أكثر دعماً للابتكار وتمنح موظفيها الفرصة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتقديم الحلول الإبداعية.

2/2/3/4 التأثير غير المباشر المباشر للعدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

أما على مستوى التأثير غير المباشر، فقد أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي، إلا أن هذا التأثير جاء سلبياً بقيمة (-0.273). وهو ما يشير إلى أن الصمت التنظيمي، رغم كونه ناتجاً عن إدراك الموظفين لعدالة معينة، إلا أنه في بعض الحالات قد يُضعف من تأثير هذه العدالة على الإبداع، ربما نتيجة لتفضيل بعض الموظفين التزام الصمت وعدم التعبير عن أفكارهم أو مشاركتها، مما يقلل من فرص التفاعل الإبداعي داخل المنظمة.

3/2/3/4 التأثير الكلي للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي

باحتساب التأثير الكلي للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي في وجود الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، وجد أن هذه العلاقة لا تزال إيجابية (0.288)، إلا أنها أقل من قيمة التأثير المباشر (0.561)، مما يعكس أن إدراج الصمت التنظيمي كمتغير وسيط قد خفض من قوة التأثير الكلي للعدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية معالجة سلوك الصمت التنظيمي في بيئة العمل، لما له من دور في الحد من الاستفادة الكاملة من العدالة التنظيمية في تعزيز الإبداع.

بناءً على هذه النتائج ، تم قبول الفرض الرابع H4 والذي ينص على أن " الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري " .

5/ نتائج وتوصيات الدراسة وإتجاهات البحوث المستقبلية

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ، وعرض توصيات الدراسة وآليات تنفيذها ، وأخيراً آفاق البحوث المستقبلية وذلك على النحو التالي:

1/5 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

أظهرت نتائج الدراسة الحالية والتي استهدفت تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة، مجموعة من النتائج العلمية الهامة التي تساهم في تطوير الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية: العدالة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والإبداع التنظيمي.

1/1/5 كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الصمت التنظيمي، وهو ما يتناقض مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة (Huang & Huang, 2016; Milliken et al., 2003; Sadeghi & Razavi, 2020; Soomro et al., 2021; Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013). وينفي الفرض الأول للدراسة والذي نص على أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً سلبياً على الصمت التنظيمي ، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا التناقض قد يعزى إلى خصوصية السياق الثقافي المصري، حيث قد يُنظر إلى الصمت كنوع من أنواع الميل إلى الاحترام والحكمة والحفاظ على الاستقرار ، لاسيما في بيئات العمل ذات الطابع الهرمي وذات المسافة الكبيرة بين السلطة والأفراد ، كما هو الحال في المستشفيات. فقد يميل العاملون، وخصوصاً الهيئة التمريضية، إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم في بيئة يشعرون فيها بعدالة نسبية، ويسود بها الاعتقاد بأن المديرين أكثر دراية وخبرة ، وذلك انطلاقاً من رغبتهم في الحفاظ على التماسك الجماعي أو احترام التسلسل الإداري. وقد أظهرت الدراسات السابقة في السياقات ذات البنية التنظيمية الهرمية أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الصمت التنظيمي (Taşkıran, 2010;

(Van Dyne et al., 2003; Güngör & Potuk, 2018). وكما أكدت العديد من الدراسات (Brinsfield, 2009) فإن الصمت التنظيمي ليس مجرد نمط سلوكي سلبي، بل قد يكون له أيضاً جوانب إيجابية، بما في ذلك الصمت الاجتماعي الإيجابي الذي يهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة. من هذا المنظور قد يظل الممرضون والممرضات صامتين في المستشفيات التي يرونها عادلة، ليس خوفاً من العقاب، ولكن حفاظاً على استقرار الفريق الطبي وضمان تقديم الرعاية الصحية بأعلى جودة ممكنة.

2/1/5 أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الإبداع التنظيمي، وهو ما يدعم الفرض الثاني الذي نص على أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإبداع التنظيمي، ويتسق ذلك مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة فوفقاً لدراسة (James et al. (1999 فإن المعاملة العادلة للموظفين تضمن تبنيهم لسلوكيات إبداعية تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية. كما أوضحت دراسة (Ramamoorthy et al. (2005 أن ارتفاع مستوى إدراك العدالة التنظيمية يزيد من ميل الموظفين نحو السلوك الإبداعي. وأكدت دراسة (Zhang et al. (2015 أن زيادة العدالة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الإبداع في المنظمة. كما بينت دراسة (Tsai et al. (2015 أن توفير بيئة عمل عادلة يحسن من قدرة الموظفين على الإبداع التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأنه مع زيادة اعتقاد الممرضين والممرضات بأنهم يعملون في مستشفى يعاملهم بعدالة يزداد مستوى الإبداع في تقديم الخدمات الصحية ففي بيئة عمل يُنظر إليها على أنها عادلة يكون العاملون في هيئة التمريض أكثر استعداداً لتقديم حلول مبتكرة لتحسين الرعاية الصحية، معتقدين أنهم سيحصلون على دعم إدارتهم في تبني أساليب جديدة في العمل.

3/1/5 فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي نص على أن الصمت التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً على الإبداع التنظيمي، فقد أظهرت النتائج خلاف ذلك ، حيث تبين أن الصمت التنظيمي يؤثر أيضاً بشكل إيجابي ومعنوي على الإبداع التنظيمي، بعكس ما كان متوقعاً من وجود علاقة سلبية. وقد فسرت الدراسة الحالية هذا التوجه بأن الصمت قد يكون أحياناً سلوكاً إيجابياً متعمداً يسهم في ضبط الإيقاع التنظيمي وتقادي النزاعات، لاسيما في البيئات الطبية التي تتطلب الانضباط والتركيز، وبالتالي يصبح محفزاً للتفكير المنظم والعمل الجماعي، مما يسهم في ظهور الإبداع بطريقة غير مباشرة. وقد

اتفقت مع هذه النتيجة مجموعة من الدراسات، من أبرزها دراسة (Akyüz(2015) التي أوضحت أن الصمت التنظيمي لا يعيق الإبداع بالضرورة، بل قد يخلق مناخًا أكثر تركيزاً وهدوءاً يسمح بتوليد الأفكار وتطويرها. كما دعمت Van Dyne et al (2003) هذا الاتجاه من خلال تمييزها بين أنواع الصمت، مشيرة إلى أن "الصمت الاجتماعي الإيجابي" يمكن أن يكون مدفوعاً برغبة الموظف في دعم الفريق وتعزيز مصلحة المنظمة. وأكدت Brinsfield(2009) أن الصمت لا يُعد دائماً سلوكاً سلبياً، بل يمكن أن يُستخدم كاستراتيجية للتعامل مع الضغوط التنظيمية بطريقة بناءة. وفي السياق نفسه، أشارت دراسة (Güngör & Potuk (2018) إلى أن الصمت التنظيمي في بعض البيئات الهرمية قد يُسهم في الحفاظ على الانضباط والاستقرار، مما يتيح فرصاً أكبر للتفكير الإبداعي ضمن ضوابط ثقافية ومهنية محددة. وبذلك، تُبرز نتائج هذه الدراسة أهمية التفرقة بين أنواع الصمت التنظيمي وسياقه، وتدعو إلى تبني رؤية أكثر مرونة وتحليلية للصمت كمتغير تنظيمي يمكن أن يحمل دلالات إيجابية أو سلبية حسب بيئة العمل وثقافتها التنظيمية.

4/1/5 وأخيراً فيما يخص الفرض الرابع والذي نص على أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري ، والتي تمثل جوهر الدراسة، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك دور وساطة جزئي للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي. أي أن تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي لا يمر فقط بشكل مباشر، بل هناك تأثير أيضاً من خلال الصمت التنظيمي، مما يعزز أهمية هذا المتغير الوسيط، حيث أظهرت النمذجة أن التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي كان إيجابياً (0.561)، في حين أن التأثير غير المباشر عبر الصمت التنظيمي كان سلبياً نسبياً (-0.273)، إلا أن التأثير الكلي بقي إيجابياً (0.288) . بالتالي يمكن القول إن الصمت التنظيمي يعمل كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي، ولكن بصورة مركبة تعتمد على نوع الصمت وظروفه، مما يدعو إلى إعادة النظر في النظرة السائدة حول الصمت باعتباره دوماً ظاهرة سلبية. وبهذه النتائج، تسهم الدراسة في تطوير الفهم النظري حول الصمت التنظيمي وتقديم رؤية تطبيقية تدعو المنظمات الصحية إلى عدم تجاهل هذا المتغير عند وضع سياسات العدالة ومحفزات الإبداع.

2/5 توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

آليات تنفيذها	التوصيات	
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لمديرى التمريض حول كيفية تطبيق ممارسات عادلة ونزيهة. - إرساء ميثاق عمل داخلى يضمن تطبيق العدالة ويحدد حقوق وواجبات العاملين ، ويضع آليات واضحة للتظلم.	تعزيز إدراك هيئة التمريض لمبادئ العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية.	العدالة التنظيمية
- إشراك العاملين في وضع وتطوير معايير تقييم الأداء. - تشكيل لجان تضم ممثلين من هيئة التمريض والإدارة لمتابعة درجة العدالة في تطبيق السياسات واللوائح المقررة.	تفعيل نظام لتقييم الأداء قائم على الشفافية والمشاركة.	
- ادماج قيم العدالة ضمن استراتيجيات المستشفيات و تطبيقها على كافة النواحي الإدارية التنظيمية . - قياس العدالة التنظيمية دورياً من خلال إجراء استبيانات نصف سنوية لقياس مدى إدراك العاملين للعدالة داخل المستشفى و استخدام النتائج في تحسين السياسات والإجراءات.	ترسيخ وإرساء قيم العدالة والإنصاف في المستشفيات.	
- إعداد دليل إرشادى يتضمن أهمية التعبير عن الرأي. - تخصيص صناديق إقتراحات أو من خلال تطبيق إلكترونى لرفع المقترحات دون الخوف من العقاب أو المسائلة. - تخصيص وقت شهري لمجموعات العمل يُطلب فيه من الجميع التعبير عن أي فكرة، حتى لو كانت غير مكتملة.	نشر ثقافة الإفصاح والمصارحة وتقليل مسببات الصمت السلبي	الصمت التنظيمي
- تقديم برامج تدريبية للقيادات حول أنماط الصمت التنظيمي وانعكساته السلبية ، وطرق مجابهته. - إدراج معيار "إدارة الصمت التنظيمي" ضمن تقييم الأداء للمديرين.	رفع الوعي لدى القادة وتدريبهم على اكتشاف مؤشرات الصمت التنظيمي ومعالجته مبكراً	
- تدريب العاملين على مهارات "التوقيت المناسب للتعبير": - تنظيم ورش عمل حول "متى يجب أن أتحدث؟ ومتى يكون الصمت احترافياً؟" وتوجيههم نحو الفرق بين الصمت الناتج عن الحكمة والصمت الناتج عن الخوف.	تحفيز الصمت الإيجابي الذى يمارس بدافع مصلحة العمل دون تجاهل الآراء الجوهرية والبناءة.	
- إنشاء وحدة داخلية "وحدة الإبداع والتميز" في كل مستشفى يتم فيها تبني الأفكار والمقترحات الريادية والإبداعية. - تخصيص وقت أسبوعياً أو شهرياً لفرق التمريض لمناقشة الأفكار التطويرية.	تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار المهني الآمن.	الإبداع التنظيمي
- إدراج بند"المبادرات الإبداعية" في استمارة تقييم الأداء السنوي.	ربط الإبداع بالتقييم والتحفيز و دمج الإبداع ضمن معايير الترقى	

إطلاق جائزة "الممرض/ الممرضة المبتكرة"	والتطوير المهني	
- تنظيم ورش عمل دورية حول الإبداع في الرعاية الصحية من خلال تقديم تدريبات تطبيقية حول التفكير الإبداعي واستخدام سيناريوهات من الواقع العملي. - تشجيع التعلم الذاتي والتدريب الرقمي من خلال توفير اشتراكات في منصات تدريبية إلكترونية حول الإبداع في الرعاية الصحية. - إنشاء مكتبة رقمية أو مادية تتضمن كتب ومراجع عن الابتكار المهني في التمريض. - الاستفادة من قصص النجاح الداخلية والخارجية من خلال عرض نماذج لمرضى طوروا إجراءات أو قدموا أفكاراً حسّنت من الأداء. ودعوة متحدثين ملهمين من داخل أو خارج المؤسسة لنقل تجاربهم الإبداعية.	تطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى هيئة التمريض	

3/5 إتجاهات البحوث المستقبلية

في ضوء حدود ونتائج الدراسة الحالية، تشير الباحثة في هذا الجزء إلى مجموعة من الإتجاهات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي بمثابة نواة لبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

- تركزت الدراسة الحالية على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي ، إلا أن الدراسة لم تتناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذه العلاقة مثل الثقة التنظيمية، أو التمكين النفسي، أو السمات الشخصية، والتي يمكن إدراجها في دراسات مستقبلية سواء كمتغيرات وسيطة أو معدلة. كما يمكن في أبحاث لاحقة دراسة أشكال وأنماط مختلفة من القيادة (كالقيادة التشاركية أو القيادة التحويلية) لتوسيع نطاق الفهم النظري والتطبيقي للعوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي في السياقات الصحية.
- تم تطبيق الدراسة على المستشفيات الخاصة بمحافظة الجيزة، مما يحد من تعميم النتائج على أنواع أخرى من المؤسسات . لذلك تقترح الباحثة توسيع نطاق التطبيق في البحوث المستقبلية ليشمل المستشفيات الحكومية التي قد تختلف في خصائصها الإدارية والبشرية، وربما تشهد مستويات مختلفة من العدالة والصمت التنظيمي. كما يمكن تطبيق نفس النموذج في مؤسسات

تعليمية أو خدمية أخرى قطع التعليم أو الصناعة لتحديد مدى اختلاف طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة في بيئات تنظيمية متنوعة.

- طبقت الدراسة الحالية على هيئة التمريض دون الفئات الأخرى مثل الأطباء أو الإداريين، الذين قد يختلفون في إدراكهم للعدالة التنظيمية أو في ميلهم إلى الصمت والإبداع. وبالتالي، توصى الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول ذات النموذج البحثي على فئات وظيفية متنوعة داخل القطاع الصحي، بما يتيح المقارنة وتحليل الفروق في إدراك العدالة وممارسة الصمت التنظيمي بين الأطقم الطبية والإدارية. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسات في بناء نماذج أكثر شمولاً تدمج الأبعاد التخصصية في بيئة العمل الصحي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمرى ، سعيد عايض وفلمبان، كمال نووي توحيد. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي " دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة". مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 8(4)، 96-113.
- البطل، سهام فاروق محمد علي (2013)، أثر العدالة المدركة لنظام الحوافز على الإلتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- الذهبي ، حياة براهيم و بوكميش ، لعل محمد الشريف (2019). العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر-مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 3(2)، 40-21.
- ديسلر، جاري، (2015) " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، تعريب، " محمد السيد عبد العال"، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- 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. التجارة والتمويل، 40(3)، 71-126.
- الرويلي ، هبه فرحان (2021). العلاقة بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الجوف. مجلة البحث العلمي في التربية ، مصر ، 22 (12) .
- رية ، آية الشربيني حسين (2016) ، أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- صالح، نفيسة و لعلام، جنة الفردوس (2023) . أثر العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر " ورقة" ، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)
- الظفري ، سعيد بن سليمان ، السعيدية ، ضحيوة بنت خلفان بن هاشم (2020)، الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مركز النشر العلمي ، جامعة البحرين ، العدد 1 ، مجلد 21.

- عبد الرحمان، ياسر و هري، بلال (2023). الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز-جيجل. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات (2) 12
- القرني، صالح علي يعن الله (2015) ، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، 22(96).
- محفوظ، جودة (2007) ، " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- المغربي ، عبد الحميد (2007) ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، كلية التجارة ، جامعه المنصورة.
- يعقوب ، بسمة أحمد عبد الحافظ (2016). قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على مشروعات الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية جنوب بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acaray, A. (2014). The impact of organizational silence on organizational creativity: A research in private sector organizations. International Journal of Business and Management Studies, 6(2), 101-120.
- Adigüzel, Z. G., & Okçu, V. (2021). Investigation of the Relationship between Perceived Organizational Climate and Teachers' Levels of Organizational Creativity and Organizational Cynicism. Online Submission, 8(3), P. 29.
- Akan, D. (2015). An Analysis of the Relation between the Organizational Creativity Perceptions and Life Satisfaction Levels of the Teachers. Journal of Education and Training Studies, 3(6), P. 234

- Akyüz, A. M. (2015). The relationship between organizational silence and organizational creativity: A field study. *International Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 50–66.
- Aldhafri, S., & Alsaidi, F. (2020). The impact of organizational justice on organizational silence: A study on Omani employees. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 42-55.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Balay, R. (2010). Organizational commitment and organizational creativity in Turkish universities. *World Conference on Educational Sciences*, 2(2), 4685-4691.
- Baldwin, S. (2006). Organizational justice. *Public Management Review*, 8(1), 127-142.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Quorum Books.
- Blensinkopp, J., & Edwards, M. S. (2008). Exploring the dynamics of silence in organizations. *Journal of Managerial Studies*, 45(6), 1237-1257.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Dissertation

Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 70(9-A), 3424.

- Çakıcı, A. (2010). The impact of organizational silence on employee performance. *Journal of Business Research*, 9(3), 74-91.
- Çapık, C. (2014). Use of confirmatory factor analysis in validity and reliability studies. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2014). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership Quarterly*, 24(1), 72-85.
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2016). Organizational silence and organizational commitment: A case of Korean firms. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 645-660.
- Dere, G. (2023). The Effect of Organizational Silence of Individuals Working in Private Sports Centers on Job Satisfaction and Job Performance

(Evidence from Istanbul Province). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2907-2921.

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z., & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, trust in leader, and organizational silence: The mediating role of justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 627-635.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, K., & Erselcan, F. (2017). The effect of organizational justice on organizational silence and cynicism: A research in public institutions. *Business & Economics Research Journal*, 8(3), 617-637.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE Publications.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2011). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-77.
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.

- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Güngör, P., & Potuk, H. (2018). The effect of organizational justice on organizational silence and counterproductive work behaviors. *Journal of Human Resources Management Research*, 6(1), 51-72.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., & Schmitt, A. (2011). Happy and proactive? The role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97-114.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamlett, J. (2014). Exploring how managers' perception of organizational justice influences job satisfaction and turnover intention. Northcentral University.
- Handlon, R. L. (2009). The departure of the insurance agent: The impact organizational commitment, organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry. Capella University.
- Harvey, S., & Berry, J. W. (2023). Toward a meta-theory of creativity forms: How novelty and usefulness shape creativity. *Academy of Management Review*, 48(3), 504-529.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

- Huang, L., & Huang, C. (2016). The impact of organizational justice on silence: A study in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 537-548.
- James, K., Chen, D., & Cropanzano, R. (1999). Justice and organizational creativity: A review of theory and research. *Academy of Management Review*, 24(3), 111-132.
- Jensen, M. C. (1973). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86-106.
- Kulualp, S., & Çakmak, B. (2016). The effect of organizational silence on innovation capability: A research in Turkish companies. *Journal of Business Research*, 10(4), 215-232.
- Lace, N., Buldakova, N., & Rumbinaitė, G. (2015). Organizational creativity as a driving force for company's innovative development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(2), P. 141.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Structural Equation Modeling: AMOS Applications*. Ankara: Detay Publishing.

- Mikalef, P.; Gupta, M. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Inf. Manag.* 2021, 58, 103434.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Grady, R. T., & Meinecke, M. (2015). Organizational silence and its impact on organizational creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 745-762.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46
- Paziura, N. (2023). THE INFLUENCE OF EDUCATIONAL ENVIRONMENT ON THE DEVELOPMENT OF FUTURE DESIGNERS' CREATIVITY. *Естетика і етика педагогічної дії*, (27), 125-133.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Qi, M., & Ming-Xia, Z. (2014). How perceived supervisor support affects employees' voice behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 453-460.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 143-150.
- Sadeghi, A., & Razavi, M. (2020). Organizational silence and creativity: The mediating role of trust. *Creativity Research Journal*, 32(1), 92-103.
- Sadeghi, M., & Razavi, M. (2020). The impact of organizational silence on innovation and creativity in Iranian industries. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 321-339.
- Sankaran, S. (2020). Creativity in organizational settings: A systems thinking approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(5), 687–697.
- Schepers, P., & Van den Berg, P. (2007). Social factors of work environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 41-58.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sharma, P., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.

- Soomro, K. A., Ahmad, U. N. U., & Chandio, F. H. (2021). Voice behavior, silence, and employee creativity: A mediation approach. *Management Decision*, 59(6), 1250-1269.
- Spriha, M., Abha, S., & Sakshi, M. (2016). Organizational justice in relation to competence, commitment and self-motivation. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 1-27.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, M. (2010). The impact of organizational justice on silence: A study in Turkish firms. *Journal of Management Research*, 12(3), 88-103.
- Tsai, C. Y., Chen, S., & Liu, C. (2015). Organizational justice, employee creativity, and contextual performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 68(9), 1945-1953.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology in business settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator of the relationship between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251–266.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yıldız, H. (2013). Power distance and silence in organizations: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 50-61.
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2015). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Business Research*, 68(5), 921-931.
- Zhang, Y., Zhang, X., & Liu, Z. (2018). Organizational justice and employee creativity: The mediating role of supportive environment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 749-766.

abstract :

The current study aimed to analyze the mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity among nursing staff in private hospitals in Giza Governorate. The study relied on social exchange theory to understand the impact of perceptions of organizational justice on organizational behaviors such as organizational silence and its impact on organizational creativity.

To achieve this, the survey method was relied upon as a means of collecting primary data using a simple random sample of (317) individuals, and (300) valid forms were collected that were amenable to statistical analysis. Quantitative statistical analysis was used through structural equation modeling (SEM). The results of the study showed that organizational justice positively affects organizational silence and organizational creativity, that organizational silence positively affects organizational creativity, and that organizational silence has a partial mediating role in the relationship between organizational justice and organizational creativity. This means that a perception of fairness in the workplace not only fosters the expression of new ideas, but can also lead to employees engaging in positive silence, which contributes to improving the work environment and boosting productivity. The study also recommended enhancing organizational justice in private hospitals to ensure a stimulating environment for creativity and effectively managing organizational silence to ensure the best healthcare services.

Keywords: Organizational justice, organizational silence, administrative creativity.