

## چکیده

محققان بطور نظری کاهش تعهد عاطفی در کارکنان را به عنوان یکی از پیامدهای سکوت سازمانی مطرح نموده اند. در این مقاله ابتدا به تشریح عدالت سازمانی و سکوت سازمانی و ابعاد آن ها پرداختیم سپس رابطه سکوت سازمانی و تعهد عاطفی مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه فرضیه های استخراج شده از ادبیات موضوع ارائه شد. به منظور بررسی فرضیه ها تعداد ۲۵۷ نمونه از کارمندان هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه گیلان استخراج گردید. برای تحلیل داده ها از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی به کمک نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. با توجه به تحلیل های سه بعد شامل عدالت توزیعی، رویه ای و مراوده ای برای عدالت سازمانی و چهار بعد سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه برای سکوت سازمانی شناسایی گردید. سپس فرضیه های فرعی بر اساس فرضیه های اصلی طرح گردید. نتایج نشان دهنده تاثیرگذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر برخی از ابعاد سکوت سازمانی است. همچنین نتایج نشان می دهد که سه بعد از سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی تاثیرگذار است و سکوت دفاعی در بین این سه نوع سکوت بیشترین تاثیرگذاری را بر روی تعهد عاطفی دارد

## کلیدواژه:

عدالت سازمانی، تعهد عاطفی، سکوت سازمانی، تحلیل عاملی، AMOS

## تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان

محمد دوستار

استادیار رشته مدیریت دانشگاه گیلان

M\_dostar@yahoo.com

محمد اسماعیل زاده (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

esmailzadehmohammad@yahoo.com

هانیه حسینی

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

hanieh.hoseini87@gmail.com

## مقدمه

در آثار مدیریت از کارکنان به عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری یاد می شود. در شرایط کنونی سازمانی هایی موفق تر هستند که بتوانند از این منابع و عوامل حیاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند. بنابراین وجود شرایطی که کارکنان بتوانند بهترین بازدهی و کارایی را از خود نشان دهند بسیار لازم و حیاتی است. وجود روابط انسانی و تعاملات بین افراد از جمله عواملی است که باید مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه در بسیاری از سازمان ها فضایی فراهم نمی شود که کارکنان بتوانند به راحتی به ابزار نظر در مورد سازمانشان بپردازند. در چنین شرایطی کارکنان رفتار سکوت را در پیش گرفته و سازمان نیز دیگر قادر نخواهد بود از این منابع ارزشمند بهره برداری نماید. بنابر این ضرورت دارد که عوامل تاثیرگذار بر سکوت سازمانی را شناسایی کرده و تلاش شود با کنترل کردن این عوامل از ایجاد جو نامناسب در سازمان جلوگیری شود.

عوامل متعددی در شکل گیری فضایی که سکوت بر آن حاکم است

نقش دارند مانند نگرش رهبران به سکوت، میزان گشودگی رهبر و... (موریسون و میلیکن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) که محققان سعی در شناسایی آنها دارند. همچنین محققان تلاش نموده اند با توجه به انگیزه های مختلف کارکنان در بروز رفتار سکوت، انواع مختلفی از سکوت سازمانی را برشمارند. زیرا سکوت سازمانی با توجه به انگیزه کارکنان به اتخاذ سکوت در سازمان به انواع مختلفی تقسیم می شود که باید عوامل تاثیرگذار بر روی هر نوع از سکوت سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

اما علیرغم این تلاشها هنوز هم دو شکاف مهم در درک این پدیده وجود دارد. نخست اینکه علیرغم اینکه به طور نظری متغیرهای مختلفی در توجیه بروز پدیده سکوت ذکر شده اند اما پژوهشهای تجربی اندکی برای اثبات رابطه این متغیرها با سکوت سازمانی صورت گرفته است و آثار و پیامدهای آن بر روی کارکنان اندازه گیری شده است. دوم اینکه با وجود اینکه محققان سکوت سازمانی را پدیده ای چند بعدی در نظر گرفته اند در اکثر پژوهشها ابعاد مختلف آن مورد بررسی قرار نگرفته و به عنوان پدیده ای تک بعدی مورد بررسی قرار می گیرد. در تحقیقات نظری، احساس بی عدالتی به عنوان یک از عوامل مهم پیش بینی کننده رفتار سکوت در نظر گرفته شده (پیندر و هارلوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). اما رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان در پژوهشهای اندکی به صورت عملی بررسی شده است. همچنین با توجه به نظر محققان، عدالت سازمانی و سکوت سازمانی دارای ابعاد مختلفی است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). اما با توجه به این ابعاد کدام بعد از عدالت سازمانی با سکوت سازمانی ارتباط دارد و از آن تاثیر می پذیرد؟ همچنین به ادعان محققان کاهش تعهد عاطفی در کارکنان به طور نظری به عنوان یکی از پیامدهای سکوت سازمانی ذکر شده است (سیگان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۲۲۴). سوالی که وجود دارد این است که کدام بعد از سکوت سازمانی بر روی تعهد عاطفی تاثیر گذار است؟ با توجه به سوالاتی که وجود دارد این تحقیق بر آن است که ضمن تشریح و شناسایی ابعاد متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، سکوت سازمانی و تعهد عاطفی به بررسی تاثیرات و روابط احتمالی موجود میان این متغیرهای بپردازد. و از این طریق شکافهای موجود در درک این پدیده را تا اندازه ای پر نماییم.

از این رو در مقاله ابتدا به تشریح عدالت و سکوت سازمانی و ابعاد هر یک از آن ها می پردازیم. در ادامه با توجه به مرور ادبیات موضوع، فرضیات تحقیق را ارائه می کنیم. در نهایت ضمن تجزیه و تحلیل داده ها به بحث و نتیجه گیری درباره هر یک از فرضیه می پردازیم.

### ۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در ادبیات موضوع عدالت سازمانی به عنوان یکی از ابعاد تاثیر گذار بر روی سکوت سازمانی معرفی شده است. اما پژوهشگران برای عدالت سازمانی ابعادی نیز در نظر گرفته اند. همچنین سکوت سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای چند بعدی معرفی شده است که می تواند بر تعهد عاطفی تاثیر گذار باشد. در ادامه به تشریح هر یک از این متغیرها می پردازیم.

#### عدالت سازمانی

انصاف یک ارزش محوری در محیط کار است. طبق اظهارات گیرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کار و به طور خاص، ادراک کارکنان از رعایت انصاف در محیط کار و چگونگی تأثیر رفتار منصفانه بر سایر متغیرهای رفتاری کارکنان اشاره دارد (گیرینبرگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰، ص ۴۰۲). پژوهش در مورد عدالت سازمانی با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن ها منصفانه رفتار شده است مشتاقانه تر به سازمان خدمت نموده و رفتارهای مثبت تری را در قبال سازمان بروز می دهند (بارلینگ و فیلیپس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳، ص ۶۵۴). بروکنر و سیگل<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) سه موج پژوهشی را در ارتباط با عدالت سازمانی در ده های گذشته مطرح نموده اند. موج اول پژوهشها بر عدالت توزیعی<sup>۸</sup> تمرکز نموده اند و نگرانی اصلی آن ها



رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی نظیر پرداخت ها و جایگاه های شغلی است. در موج دوم، عدالت رویه ای<sup>۱</sup> موضوع اکثر پژوهش‌ها بود. عدالت رویه‌ای در ارتباط با رعایت انصاف در فرایند توزیع عواید سازمانی است. در موج دوم همچنین تأثیرات عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رفتار کارکنان بررسی گردید. در موج سوم نیز اثرات تعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای بر واکنش افراد نسبت به تصمیمات ارزیابی و بعد دیگری از عدالت سازمانی تحت عنوان عدالت مرادده‌ای<sup>۲</sup> مطرح شد (بروکنز و سیگل، ۱۹۹۶، ص ۳۹۸).

### ۱.۱. عدالت توزیعی

تا پیش از سال ۱۹۷۵ مطالعه عدالت اساساً با عدالت توزیعی در ارتباط بود. عدالت توزیعی اولین بعد عدالت بود که در آثار مختلف مطرح شد. در توضیح عدالت توزیعی اکثر پژوهش‌ها بر «تئوری برابری» آدامز<sup>۱۱</sup> استناد نمودند که در سال ۱۹۹۶ مطرح شد (لمبرت<sup>۱۲</sup> و سایرین، ۲۰۰۷، ص ۶۴۹). آدامز در این نظریه بیان نمود که کارکنان در بررسی منصفانه بودن رفتار با آن‌ها در محیط کار، نسبت های دریافتی (نظیر حقوق و مقام) به نهاده های خود (نظیر تلاش و زمان) را با نسبت دریافتی به نهاده های دیگران مقایسه می‌کنند (آدامز، ۱۹۶۵). در نهایت، پژوهش در زمینه نظریه برابری پرسش‌هایی را در ارتباط با سایر اقدامات سازمانی به وجود آورد. خصوصاً اقداماتی که با رعایت انصاف در فرایندهایی نظیر نحوه مدیریت طرح‌های پرداخت مرتبط بودند. این نگرانی‌ها پژوهش‌های عدالت را به سیاست ها و رویه های مورد استفاده در تصمیم گیری سوق داد (گرینبرگ، ۱۹۹۰، ص ۴۰۳).

### ۲.۱. عدالت رویه‌ای

تبیات و واکر در سال ۱۹۷۵ برای نخستین بار مفهوم عدالت رویه ای را در تحقیقی روی فرایندهای حل مجادله معرفی نمودند. آن‌ها اظهار داشتند که حل مجادله در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول اطلاعات جمع آوری می‌گردد و در مرحله دوم تصمیمی اتخاذ می‌شود. آن‌ها از طریق مطالعات آزمایشگاهی پی‌بردند که تصمیمی که در اتخاذ آن اجازه نظارت بر فرآیند به مشارکت‌کنندگان داده شد، نسبت به تصمیمی که مشارکت‌کنندگان در آن بر فرآیند نظارت نداشتند منصفانه تر تلقی گردید (گرینبرگ، ۱۹۹۰، ص ۴۰۵). لیند و تایلر عدالت رویه‌ای را به صورت «رعایت انصاف در رویه هایی که به واسطه آن‌ها عواید متعلق به کارکنان تعیین می‌گردد» تعریف می‌نمایند (لیند و تایلر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۸، ص ۵۲). لوینتال<sup>۱۴</sup> و سایرین (۱۹۸۰) پژوهش های عدالت رویه ای را با افزودن شش معیار تعیین کننده برای رویه های منصفانه توسعه دادند. این معیارها عبارتند از: ۱) ثابت باشد یعنی این رویه‌ها باید برای اشخاص مختلف و در طول زمان یکسان باشند ۲) بی‌طرفانه باشد یعنی علایق شخصی تصمیم‌گیرندگان در آن‌ها لحاظ نشود ۳) دقیق باشد یعنی اطلاعات مورد استفاده در آن صحیح باشد ۴) قابلیت تصحیح داشته باشد یعنی در صورت غیرمنصفانه تلقی شدن آن، امکان تغییر در آن وجود داشته باشد ۵) نیازها، ارزش‌ها و دیدگاه‌های همه افراد در آن لحاظ شده باشد ۶) اخلاقی باشد یعنی اینکه با ارزش های اخلاقی اساسی سازگار باشد (لوینتال و سایرین، ۱۹۸۰، صص ۱۷۳-۱۷۱).

### ۳.۱. عدالت مرادده‌ای

عدالت مرادده‌ای به رفتار مرادده‌ای که کارکنان از سوی تصمیم‌گیرندگان دریافت می‌کنند و اینکه تصمیم‌گیرندگان چگونه رویه های تصمیم گیری را برای کارکنان توضیح می‌دهند، اشاره دارد (گرینبرگ، ۱۹۹۰، ص ۴۰۶). در عدالت مرادده‌ای نحوه رفتار مدیریت (یا کسانی که پاداش‌ها و منابع را کنترل می‌کنند) با دریافت‌کنندگان عدالت مورد بحث قرار می‌گیرد. تایلر و بایس بر جنبه‌های ارتباطی بین منبع و دریافت‌کننده عدالت تمرکز نموده و به معیارهایی اشاره نمودند که افراد برای قضاوت در مورد منصفانه بودن روابط با مدیران در طی فرآیند تخصیص منابع در نظر می‌گیرند. این معیارها عبارتند از: ۱) مشخص و کافی



بودن توضیحات در مورد تصمیمات تخصیص منابع (۲) رفتار توأم با احترام و ادب در طی اجرای رویه‌ها (تایلر و بایس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰، ص ۸۱).

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) احساس بی عدالتی را به عنوان یکی از عوامل مهم ایجاد کننده سکوت مطرح نموده اند و سعی نمودند تا بررسی نمایند که احساس بی عدالتی در کارکنان چگونه می تواند آن‌ها را به سکوت ترغیب نماید (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). با توجه به این موضوع در ادامه ابتدا به تشریح سکوت سازمانی و ابعاد آن می پردازیم و بعد نحوه و چگونگی تاثیر گذاری عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی را تشریح می کنیم.

#### ۱.۴.۱. سکوت سازمانی

در هر محیط کار، کارکنان دارای ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روش‌های بهبود شرایط و رفع مشکلات هستند. اینکه کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و پیشنهادات خود هستند و سازمان تا چه حد پذیرای نظرات آن‌هاست موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد. در تعریف این موضوع، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان می‌نمایند که «زمانیکه اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد» (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰، ص ۷۰۸). پیندر و هارلوس در تکمیل تعریف ارائه شده توسط موریسون و میلیکن، سکوت کارکنان را بدین صورت تعریف می‌نمایند: «امتناع کارکنان از هرگونه اظهار نظر در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی خود در مورد شرایط سازمانی به افرادی که از نظر آن‌ها قادر به تغییر این شرایط هستند» (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱، ص ۳۳۴). بوئن و بلکمون (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را «عدم مشارکت آزادانه افراد در مجادلات سازمانی» تعریف نموده‌اند. از نظر آن‌ها سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه یک گرایش جمعی بین کارکنان است (بوئن<sup>۱۱</sup> و بلکمون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱۳۹۴). هنریکسون و دایتون (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که طی آن کارکنان نسبت به مسائل مهم پیش‌روی سازمان، واکنش بسیار ضعیفی نشان می‌دهند (هنریکسون<sup>۱۸</sup> و دایتون<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۵۳۹).

در پژوهش‌های پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ون داین و سایرین (۲۰۰۳)، عنوان شده است که در نظر گرفتن سکوت به عنوان یک مفهوم تک بعدی می‌تواند منجر به نادیده گرفته شدن تفاوت‌های مهم در انگیزه‌های کارکنان برای امتناع از بیان نظراتشان گردد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). از آن پس هرچند که به چندبعدی بودن سکوت در بخش نظری اکثر مقالات اشاره می‌گردد اما در بررسی عملی این مفهوم معمولاً آن را یک مفهوم تک‌بعدی در نظر می‌گیرند (کنول و ون دیک<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۲، ص ۲). بنابراین در پژوهش‌هایی که بر روی مفهوم سکوت سازمانی انجامی می‌شود باید این نکته را مدنظر قرار داد.

#### ۱.۴.۱. انواع سکوت سازمانی

همانطور که گفته شد، کارکنان انگیزه‌های متفاوتی برای بیان نکردن ایده‌ها و نظرات خود دارند و همین امر وجود انواع مختلف سکوت را تصریح می‌نماید. محققان مختلف طبقه بندی‌های مختلفی را از این مفهوم ارائه داده اند (پیندر و هارلوس؛ ۲۰۰۱؛ ون و سایرین، ۲۰۰۳، کنول و ون دیک، ۲۰۱۲). در اینجا سعی داریم با جمع بندی آن‌ها جامع ترین طبقه بندی دست یابیم.

#### الف) سکوت مطیع<sup>۲۱</sup>

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آن‌ها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائلند. این فقدان علاقه به همراه جوی که در آن یکرنگی ترویج می‌-



شود و اختلاف عقیده سرکوب می گردد، کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می نماید (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰، ص ۷۰۷). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ون داین و سایرین (۲۰۰۳) اصطلاح «سکوت مطیع» را برای چنین امتناعی از بیان ایده ها از روی اطاعت و تسلیم مطرح نمودند. سکوت مطیع نشان دهنده یک رفتار بی اعتنائی از جانب کارکنان می باشد که امید به بهبودی در آن ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

#### ب) سکوت دفاعی<sup>۲۲</sup>

پیندر و هارلوس برای نخستین بار به این نوع سکوت اشاره نمودند. آن ها این نوع سکوت را به عنوان نقطه مقابل سکوت مطیع مطرح نموده و آن را «سکوت غیر مطیع»<sup>۲۳</sup> نامیدند و آن را به صورت «امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می تواند فی نفسه نامطلوب باشد» تعریف نمودند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱، ص ۳۳۹). ون داین و سایرین بر مبنای اظهارات پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نوعی از سکوت را شناسایی نمودند که به صورت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می گیرد. آن ها این نوع سکوت را به صورت «امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود به دلیل ترس» تعریف نموده اند و آن را «سکوت دفاعی» نامیدند (ون داین و سایرین، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۷).

#### ج) سکوت نوع دوستانه<sup>۲۴</sup>

ون داین و سایرین (۲۰۰۳) مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. آن ها سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف نفع رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه های نوع دوستی و مشارکت» تعریف می کنند. آن ها با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی به تأکید بر شرایطی می پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آن ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می کنند که با عدم اعتراض و تحمل نامالیمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می گردد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۱۳۶۷-۱۳۶۸).

#### د) سکوت فرصت طلبانه<sup>۲۵</sup>

علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، کارکنان در برخی از مواقع، از امتناع از بیان اطلاعات برای نفع رسانی به خودشان استفاده می کنند. در تعرف این نوع سکوت به مفهوم فرصت طلبی که ویلیامسون آن را «منفعت طلبی زیرکانه» تعریف می کند، استناد می کنیم. امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند نیز می تواند مؤثر باشد. در مجموع، سکوت فرصت طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می گردد (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۳۵۲).

#### ه) سکوت سازمانی و عدالت سازمانی

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) احساس بی عدالتی را به عنوان یکی از عوامل مهم ایجاد کننده سکوت مطرح نموده اند و سعی کردند تا بررسی نمایند که احساس بی عدالتی در کارکنان چگونه می تواند آن ها را به سکوت ترغیب نماید. از نظر آن ها سازمان هایی که فرهنگ سازمانی بی عدالتی در آن ها وجود دارد، جوی را پرورش می دهند که افراد را از شکستن سکوتشان برای بهبود اوضاع باز می دارد. آن ها همچنین از دو نوع سکوت یاد نموده و تأکید ورزیده اند که پژوهش هایی که روی این پدیده صورت می گیرند باید انواع و ابعاد مختلف سکوت را مدنظر قرار دهند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱، ص ۳۵۹). تایلر و بلیدر (۲۰۰۳) نیز



ضمن ارائه یک مدل مشارکت گروهی عنوان نموده اند که در گروه هایی که رهبران با کارکنان خود به صورت منصفانه رفتار می کنند احتمال اینکه کارکنان با رهبران خود احساس همبستگی نموده و تمایل بیشتری به ارائه دانش و پیشنهادات خود به سازمان نشان دهند، بالاتر خواهد بود (تایلر و بلیدر<sup>۲۶</sup>، ص ۸۱). ویتساید و بارکلی<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۲) عنوان می نمایند که عدالت سازمانی می تواند این باور را در افراد تقویت کند که آن ها می توانند تغییرات مهمی را در محیطشان ایجاد نمایند. از نظر آن ها افرادی که در سازمان با آن ها منصفانه رفتار می شود، احساس می کنند که سازمان برای آن ها ارزش قائل است و از جایگاه لازم برای ارائه پیشنهادات ارزشمند برخوردارند (ویتساید و بارکلی، ۲۰۱۲، ص ۱۱۰).

سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر سازمانی هم می تواند تاثیرگذار باشد و هم تاثیر پذیر. در ادامه ضمن توضیح ابعاد تعهد سازمانی به تشریح تعهد عاطفی و چگونگی روابط آن با سکوت سازمانی می پردازیم.

### و) سکوت سازمانی و تعهد عاطفی<sup>۲۸</sup>

مفهوم تعهد سازمانی به طور گسترده ای مورد بررسی قرار گرفته و تعاریف و نظرات گوناگونی در مورد آن ارائه شده است. یکی از متداول ترین این تعاریف، تعریف آلن و میر است که تعهد سازمانی را به صورت «حالت روانی که افراد را به سازمان پیوند می دهد» تعریف نمودند (آلن<sup>۲۹</sup> و میر<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۰، ص ۲). مطالعات اولیه در خصوص تعهد سازمانی، این مفهوم را به عنوان یک مفهوم تک بعدی بر مبنای نگرش های تعلق، وابستگی و وفاداری نسبت به سازمان در نظر می گرفت (میر و هرسوویچ<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۳۰۴). اما آلن و میر در سال ۱۹۹۰ تعهد را یک مفهوم چند بعدی دانسته و یک مدل سه مؤلفه ای را برای این مفهوم ارائه نمودند. این سه مؤلفه عبارتند از تعهد عاطفی، تعهد مستمر<sup>۳۲</sup> و تعهد هنجاری<sup>۳۳</sup> (آلن و میر، ۱۹۹۶). این مدل مورد تأیید اکثر پژوهشگران قرار گرفت و ابعاد مختلف آن بررسی گردید. آلن و میر تعهد عاطفی را به صورت «تعلق احساسی به سازمان، یکی شدن با آن و مشارکت فعال در آن» تعریف نمودند (آلن و میر، ۱۹۹۰، ص ۹). تتریک تعهد عاطفی را متأثر از میزان تطبیق ارزش های فرد و سازمان می داند (تتریک، ۱۹۹۵، ص ۵۸۷). به نظر استوری<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۵) شدت تعهد عاطفی افراد در سازمان تحت تأثیر میزان تطبیق نیازها و انتظارات فرد از سازمان با تجربه واقعی او قرار دارد (استوری، ۱۹۹۵، ص ۵۹). به عنوان تفاوت بین تعهد عاطفی با دو بعد دیگر تعهد می توان گفت که در تعهد مستمر مزیت هایی که ماندن در سازمان برای فرد به همراه دارد و هزینه هایی که در اثر ترک سازمان دامن گیر او می شود، باعث پیوند فرد و سازمان می گردد. اما اگر موقعیت کاری بهتری در آینده به فرد پیشنهاد گردد در ترک سازمان تردید نخواهد نمود. در تعهد هنجاری فرد باور دارد که به لحاظ اخلاقی ملزم به ماندن در سازمان می باشد و احساس وفاداری شدیدی نسبت به سازمان می نماید از این رو با ایده ترک سازمان موافق نیستند (آلن و میر، ۱۹۹۶، ص ۲۶۲).

تتریک<sup>۳۵</sup> (۱۹۹۵) تعهد عاطفی را متأثر از نزدیکی ارزش های فرد و سازمان دانسته است (تتریک، ۱۹۹۵، ص ۵۸۷). زمانیکه جو سازمانی باعث می شود که افراد ایده ها و نظرتشان را بروز ندهند، ارزش های خود را در ارزش های سازمانی متأثر نخواهند دانست و در نتیجه می توان گفت که تعهد عاطفی در آن ها کاهش خواهد یافت. سیگان (۲۰۱۱) در مورد رابطه بین تعهد عاطفی و سکوت سازمانی اظهار می دارد که افراد زمانی نسبت به سازمان خود تعهد عاطفی خواهند داشت که در محیط کار احساس شایستگی و راحتی داشته باشند. درحالی که اگر فضایی بر سازمان حاکم نباشد که افراد بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را به راحتی بیان کنند، این احساس در کارکنان به وجود نخواهد آمد. از سوی دیگر مشاغل چالش برانگیز، چالشی بودن اهداف، بازخورد از سوی مدیریت و مشارکت در تصمیم گیری به احساس شایستگی در افراد منجر می شود که این شرایط در



سازمان‌هایی که جو سکوت بر آن‌ها حاکم است، وجود ندارد. در نتیجه او استنباط نموده است که بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان رابطه منفی وجود دارد (سیگان، ۲۰۱۱، ص ۲۲۴).

در زمینه بررسی متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، سکوت سازمانی و تعهد عاطفی پژوهش‌های متفاوتی انجام گرفته است. که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

دوان و ژانگ<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۰) رابطه بین عدالت رهبری و دو رفتار منفی سکوت و تلافی جویی را در کارکنان بررسی نمودند. مطالعه آن‌ها در ۱۷ سازمان دولتی با ۳۶۱ نمونه انجام شد و نتایج نشان داد که عدالت رهبری با سکوت سازمانی و رفتار تلافی جویانه رابطه منفی دارد (دوان و ژانگ، ۲۰۱۰). ویتساید و بارکلی (۲۰۱۲) در پژوهش خود با در نظر گرفتن دو نوع سکوت تحت عنوان سکوت مطیع و سکوت غیرمطیع، عدالت کلی<sup>۳۷</sup> را یکی از عوامل تأثیرگذار بر این دو نوع سکوت دانسته‌اند. آن‌ها سکوت مطیع و غیر مطیع را به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین عدالت و عملکرد کارکنان در نظر گرفتند. نتایج آن‌ها نشان داد که سکوت مطیع و غیر مطیع رابطه بین احساس عدالت کلی و خستگی عاطفی و عملکرد را تعدیل می‌نماید (ویتساید و بارکلی، ۲۰۱۲).

تولوباس و سلپ<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۲) تأثیر عدالت ادراک شده کارکنان را بر رفتار سکوت در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها برای بررسی تأثیرات عدالت ادراک شده بر سکوت کارکنان یک تحلیل رگرسیون را انجام دادند. در این تحلیل هم ادراک کلی از عدالت و هم ابعاد آن اعم از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای مورد بررسی قرار گرفت. همچنین تأثیر اعتماد به سرپرستان به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت در نظر گرفته شد. طبق تحلیل رگرسیون، عدالت ادراک شده تأثیر معناداری بر رفتار سکوت اعضای هیئت علمی دارد. تحلیل‌های مربوط به ابعاد سه‌گانه عدالت نیز نشان داد که سکوت اعضای هیئت علمی به طور معناداری تحت تأثیر این ابعاد قرار دارد. در این پژوهش، اعتماد به سرپرستان نیز به طور معناداری رابطه بین عدالت ادراک شده و رفتار سکوت را تعدیل نمود (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲).

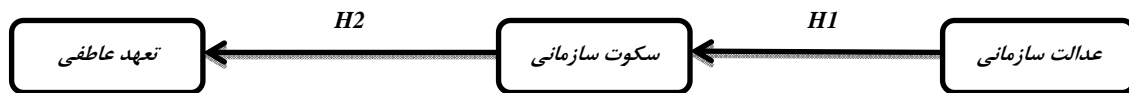
پناهی و سایرین (۲۰۱۲) در پژوهشی که بر روی ۲۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور آذربایجان شرقی انجام دادند، به بررسی رابطه بین ابعاد جو سکوت سازمانی از قبیل نگرش مدیریت ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و وجود فرصت‌های ارتباطی بین کارکنان و مدیران و تعهد سازمانی با رفتار سکوت کارکنان پرداختند و به وجود رابطه معنادار بین این متغیرها پی بردند (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲).

## ۲. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مرور ادبیات موضوع فرضیه‌های تحقیق ارائه گردید. با مرور ادبیات موضوع مشخص گردید که عدالت سازمانی بر روی سکوت سازمانی تأثیر گذار است (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ تابلر و بلیدر؛ ۲۰۰۳؛ ویتساید و بارکلی، ۲۰۱۲). همچنین سکوت سازمانی نیز می‌تواند بر روی تعهد عاطفی تأثیرگذار باشد (سیگان، ۲۰۱۱). از این رو شکل شماره (۱) مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد. همانگونه که از شکل بر می‌آید عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر گذار است. همچنین سکوت سازمانی نیز بر روی تعهد عاطفی تأثیرگذار می‌باشد.

H1: عدالت سازمانی بر روی سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

H2: سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد.



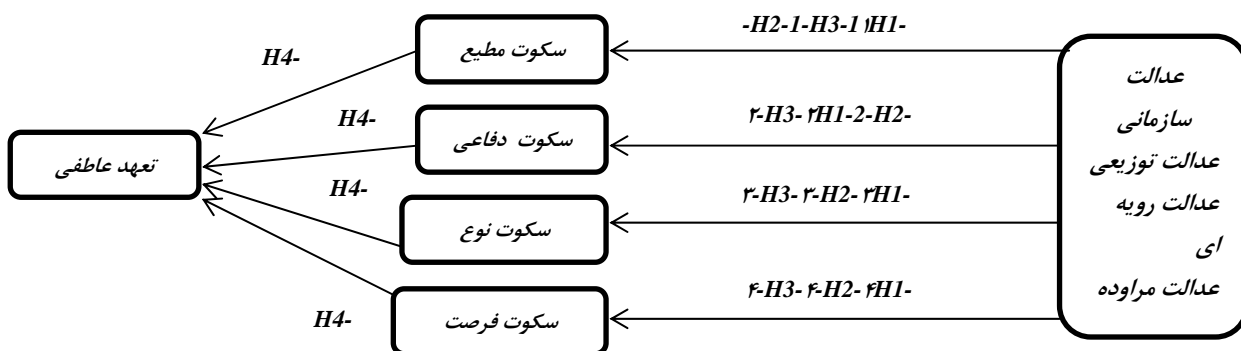
شکل شماره (۱) مدل مفهومی تحقیق

### ۳. فرضیه های پژوهش

بعد از انجام تحلیل های عاملی اکتشافی بر روی عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به این نتیجه می رسیم که هر یک از ابعاد عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را به صورت مستقل مورد بررسی قرار دهیم و میان آن ها تمایز قابل شویم تا به بررسی دقیق تری بپردازیم و تاثیرات هر بعد از متغیرهای سکوت سازمانی و عدالت سازمانی را بررسی نماییم. بنابر این فرضیه اصلی پژوهش در قالب فرضیه های زیر بیان می شود.

- |   |   |
|---|---|
| H1-1: عدالت توزیعی بر سکوت مطیع تاثیر گذار است.           | H1-2: عدالت توزیعی بر سکوت دفاعی تاثیر گذار است.          |
| H1-3: عدالت نوع دوستانه تاثیر گذار است.                   | H1-4: عدالت توزیعی بر سکوت فرصت طلبانه تاثیر گذار است.    |
| H2-1: عدالت رویه ای بر سکوت مطیع تاثیر گذار است.          | H2-2: عدالت رویه ای بر سکوت دفاعی تاثیر گذار است.         |
| H2-3: عدالت رویه ای بر سکوت نوع دوستانه تاثیر گذار است.   | H2-4: عدالت رویه ای بر سکوت فرصت طلبانه تاثیر گذار است.   |
| H3-1: عدالت مراوده ای بر سکوت مطیع تاثیر گذار است.        | H3-2: عدالت مراوده ای بر سکوت دفاعی تاثیر گذار است.       |
| H3-3: عدالت مراوده ای بر سکوت نوع دوستانه تاثیر گذار است. | H3-4: عدالت مراوده ای بر سکوت فرصت طلبانه تاثیر گذار است. |
| H4-1: سکوت مطیع بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است.             | H4-2: سکوت دفاعی بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است.            |
| H4-3: سکوت نوع دوستانه بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است.      | H4-4: سکوت فرصت طلبانه بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است.      |

با توجه به یافته های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، می توان چارچوب نظری پژوهش را به صورت زیر اصلاح کرد.



شکل شماره (۲): مدل مفهومی اصلاح شده

### ۴. روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، علی (پس از وقوع) و از حیث نحوه گردآوری داده ها از نوع اکتشافی می باشد. جامعه تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه گیلان می باشد که شامل کارمندان هیئت علمی و غیر هیئت علمی است. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه گیری گروهی استفاده شد. در این روش دانشگاه به دانشکده ها و ساختمان اداری آن تقسیم بندی شد دانشکده های دانشگاه گیلان شامل دانشکده علوم پایه، علوم انسانی، فنی و مهندسی، کشاورزی، هنر و معماری، تربیت بدنی و منابع طبیعی بودند همچنین ساختمان اداری (ساختمان مرکزی دانشگاه گیلان) دانشگاه گیلان نیز به عنوان یک بخش در نظر گرفته شد. تعداد کل کارمندان جامعه ۷۷۲ نفر بود که با توجه به فرمول نمونه گیری کوکران و با سطح





اطمینان ۹۵ درصد تعداد ۲۵۷ نمونه گرفته شد. تعداد کل کارمندان غیر هیئت عملی ۱۱۱ و تعداد کارمندان هیئت عملی ۱۴۶ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به حجم نمونه تعداد ۲۸۵ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۲۷۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. تعداد ۱۳ پرسشنامه غیر قابل استفاده بود. در نهایت ۲۵۷ پرسشنامه صحیح مورد استفاده قرار گرفت. ابزار گرد آوری اطلاعات پرسشنامه بود که با مطالعه ادبیات موضوع ۳ پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه اول مربوط به سکوت سازمانی با ۲۴ سوال پرسشنامه دوم مربوط به عدالت سازمانی با ۱۹ سوال که از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. پرسشنامه سوم مربوط به تعهد عاطفی با ۸ سوال بود که از پرسشنامه آلن و میسر (۲۰۰۴) استفاده شد. اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان (۵ نفر) انجام شد. پایایی آن نیز پس از انجام پیش آزمون (تعداد ۳۰ پرسشنامه) و حذف ۶ سنج از پرسشنامه سکوت سازمانی و ۲ سنج از پرسشنامه عدالت سازمانی و یک سنج از پرسشنامه تعهد عاطفی بعد از پیش آزمون، میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سوال های سکوت سازمانی ۹۳ درصد برای سوال های عدالت سازمانی ۹۳ درصد و برای سوال های تعهد عاطفی ۹۲ درصد محاسبه شد.

جدول شماره (۱) پایایی پرسشنامه ها

منبع	آلفای کرونباخ(درصد)	تعداد سنجها	سازه	متغیر
(کنول و ون دیک، ۲۰۱۲)	84	SM1-SM4	SM	سکوت سازمانی
	94	SD1-SD6	SD	
	94	SN1-SN4	SN	
	86	SF1-SF4	SF	
(نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)	80	E_TO2-E_TO4	E_TO	عدالت سازمانی
	86	ER1-ER5	ER	
	93	EM1-EM8	EM	
(آلن و میسر، ۲۰۰۴)	92	TA2-TA8	TA	تعهد عاطفی

به منظور شناخت متغیرهای پنهان سکوت سازمانی و عدالت سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مولفه های اصلی<sup>۳۹</sup> و چرخش ماتریس عامل ها به روش ایکواماکس<sup>۴۰</sup> با استفاده از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر در نرم افزار AMOS انجام گرفت.

### ۵. تجزیه و تحلیل داده ها

جدول های زیر اطلاعات مربوط به جامعه آماری را نشان می دهد. در جدول شماره (۲) اطلاعات مربوط به میزان تحصیلات و جنسیت کارمندان به تفکیک هیئت علمی و غیر هیئت علمی ارائه گردیده است.

جدول شماره (۲): اعضای نمونه به تفکیک جنسیت و میزان تحصیلات

کل	میزان تحصیلات				جنسیت	کارمند
	دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر		
۱۴۲	۰	۰	۵	۱۳۷	مرد	عضو هیئت علمی
۴	۰	۰	۱	۳	زن	
۱۴۶	۰	۰	۶	۱۴۰	کل	
۶۴	۷	۳۷	۲۰	۰	مرد	غیر هیئت علمی
۴۷	۶	۲۶	۱۵	۰	زن	
۱۱۱	۱۳	۶۳	۳۵	۰	کل	

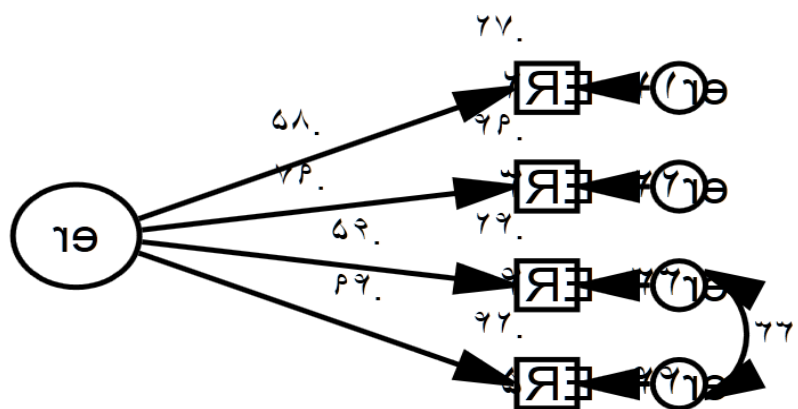
## ۶. تحلیل عاملی سوالات سکوت سازمانی

به منظور شناخت متغیرهای پنهان (مکنون) تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سوالات سکوت سازمانی انجام گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۴ عامل شناسایی شد. سوال ها با توجه به بارعاملی و منطق طراحی آن ها، عامل های سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه نام گذاری شدند. این ۴ عامل در کل ۷۹,۹ درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین کرده اند مقدار شاخص KMO برابر ۰,۸۸ که نشان دهنده مناسب بودن داده ها برای انجام تحلیل عاملی است و سطح معنی داری شاخص کرویت بارتلت برابر ۰,۰۰ است.

در ادامه به منظور شناخت متغیرهای عدالت سازمانی تحلیل اکتشافی بر روی سوالات آن انجام گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۳ عامل شناسایی شد. همچنین ۳ سوال به علت نامناسب بودن ساختار عاملی از تحلیل حذف شدند. سایر سوال ها به علت بار عاملی مناسب باقی ماندند همچنین با توجه به منطق طراحی آن ها عامل های اکتشاف شده با توجه به سوالاتی که بر روی آن ها بار شده بودند عامل های عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای نام گذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۷۳,۸ درصد از واریانس عدالت سازمانی را تبیین می کنند. مقدار شاخص KMO برابر ۰,۸۶ است که نشان دهنده مناسب بودن داده ها برای انجام تحلیل عاملی است. شاخص کرویت بارتلت نیز برابر ۰,۰۰ است.

بعد از انجام تحلیل های عاملی اکتشافی و شناسایی ابعاد متغیرهای سکوت سازمانی و عدالت سازمانی به بررسی فرضیه های پژوهش خواهیم پرداخت. اما قبل از آن باید به وسیله تحلیل عاملی تاییدی، برازش سازه ها را اندازه گیری کرده تا مشخص شود که سوالات در نظر گرفته شده به نحو مناسبی سازه پنهان مربوط به خود را اندازه گیری می کنند. سپس با ترسیم مدل پژوهش و ارزیابی برازش آن به بررسی فرضیه ها خواهیم پرداخت.

متناسب با تحلیل های عاملی اکتشافی به انجام تحلیل های عاملی تاییدی برای هر یک از سازه ها به کمک نرم افزار آموس می پردازیم. به دلیل خلاصه کردن تحلیل ها در این مقاله فقط سازه عدالت رویه ای به عنوان نمونه تشریح می شود. سازه عدالت رویه ای به عنوان یکی از ابعاد عدالت سازمانی است که بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد که ۴ شاخص به نحوه مناسبی به تبیین سازه عدالت رویه ای می پردازند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به بارهای عاملی هر شاخص و همچنین برازش مدل اندازه گیری آن پرداختیم. خروجی نرم افزار آموس در شکل شماره (۳) نشان می دهد که سازه عدالت رویه ای شامل ۴ شاخص است.



شکل شماره (۳) خروجی نرم افزار آموس



اعدادی که روی محور ها قرار دارد نشان دهنده میزان بار عاملی هر یک از شاخص هاست. همانطور که مشاهده می شود تمام بارهای عاملی شاخص ها بالاتر از ۰,۴ است که نشان دهنده این است که شاخص ها سازه عدالت رویه ای را به نحو مناسبی می سنجدند. شاخص های برازش مدل های اندازه گیری مربوط به هر سازه در جدول شماره (۳) ارایه شده است که اعداد این جدول نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ها می باشد.

جدول شماره (۳): خلاصه برازش مدل برای سازه های تحقیق

RMSEA	CFI	NFI	RFI	AGFI	GFI	سطح تحت پوشش کای دو	کای مربع	تعداد شاخصها	سازه ها
۰,۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۶	۰,۹۳	۰,۹۹	۰,۰۵۹	۳,۵۵۹	۴	عدالت توزیعی
۰,۰۵۷	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۵	۰,۹۸	۰,۱۰۱	۹,۲۱	۶	عدالت مراده ای
۰,۰۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۶	۰,۹۴	۰,۹۹	۰,۱۰۳	۲,۶۵۹	۴	عدالت رویه ای
۰,۰۳	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۷	۰,۹۹	۰,۲۴۵	۱,۳۵۲	۴	سکوت مطیع
۰,۰۰	۱	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۸۲	۲,۲۰۳	۶	سکوت دفاعی
۰,۰۰	۱	۱	۱	۰,۹۹	۱	۰,۸۴۲	۰,۰۴	۴	سکوت نوع دوستانه
۰,۰۵۴	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۶	۰,۹۹	۰,۱۷۶	۳,۴۷۵	۴	سکوت فرصت طلبانه
۰,۰۴۳	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۵	۰,۹۸	۰,۱۶۵	۱۱,۷۰۴	۷	تعهد عاطفی

تا حد امکان باید سعی شود از معیارهای های متعددی برای بررسی وضعیت برازش یک مدل استفاده شود. از این رو ما سه شاخص مطلق شامل کای مربع، GFI، RMSEA، سه شاخص افزایشی شامل NFI، CFI، RFI و شاخص مقتصد AGFI را برای برازش مدل های معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دادیم. هر اندازه شاخص کای مربع کمتر باشد نشان دهنده برازش مدل است اما این شاخص به تنهایی نمی تواند تضمین کننده برازش مدل باشد. از این رو شاخص های دیگر را نیز بررسی کردیم مقدار شاخص GFI بیشتر از ۰,۹ RMSEA کوچکتر از ۰,۱ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشند شاخص های NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰,۹ نشان دهنده مطلوب بودن برازش مدل می باشد (هایران، ۱۹۹۸) که با توجه به مقادیری که در جدول ذکر شده همه مدل های برازش مطلوبی دارند.

#### ۹. آزمون فرضیه ها

به منظور آزمون فرضیات فرعی تحقیق، ابتدا برازش مدل معادلات ساختاری هر فرضیه بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴ ذکر شده است. همانگونه که جدول نشان می دهد، تمامی مدلها از برازش خوبی برخوردار بوده و لذا آزمون فرض را انجام می-دهیم که نتایج آن در جدول ۵ آمده است.



جدول شماره (۴) برازش مدل های ساختاری

RMSEA	CFI	NFI	RFI	AGFI	GFI	سطح تحت پوشش کای دو	کای مربع	سازه ها
۰.۰۵۹	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۹۳	۰.۹۸	۰.۰۵۸	۱۵۰.۵۳	عدالت توزیعی و سکوت مطیع
۰.۰۴۷	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۵۱	۳۱,۳۴۵	عدالت توزیعی و سکوت دفاعی
۰.۰۴۶	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۹۷	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۱۰۴	۱۸,۴۰۸	عدالت توزیعی و سکوت نوع دوستانه
۰.۰۲۵	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۹۷	۰.۹۶	۰.۹۹	۰.۳۱۶	۹,۳۱۶	عدالت توزیعی و سکوت فرصت طلبانه
۰.۰۴۸	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۱۱۵	۱۴,۲۱۰	عدالت رویه ای و سکوت مطیع
۰.۰۲۶	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۵	۰.۹۱	۰.۹۶	۰.۰۳۳	۴۷	عدالت رویه ای و سکوت دفاعی
۰.۰۲۶	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۲۵	۲۱,۹۷۵	عدالت رویه ای و سکوت نوع دوستانه
۰.۰۳۹	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۵	۰.۹۸	۰.۱۴۷	۱۹,۴۸۱	عدالت رویه ای و سکوت فرصت طلبانه
۰.۰۳۷	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۱۵۷	۲۱,۵۹	عدالت مراوده ای و سکوت مطیع
۰.۰۳۶	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۹۹	۴۳,۷۸	عدالت مراوده ای و سکوت دفاعی
۰.۰۵۵	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۱۵	۳۷,۵۲۹	عدالت مراوده ای و سکوت نوع دوستانه
۰.۰۲۶	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۵	۰.۹۱	۰.۹۶	۰.۰۲	۴۲,۴۷۵	عدالت مراوده ای و سکوت فرصت طلبانه
۰.۰۳۳	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۴	۰.۹۷	۰.۱۵۷	۳۲,۰۳۸	سکوت مطیع و تعهد عاطفی
۰.۰۳۴	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۶	۰.۰۸۴	۵۹,۷۴۶	سکوت دفاعی و تعهد عاطفی
۰.۰۲۴	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۰۸	۳۷,۴۴۱	سکوت نوع دوستانه و تعهد عاطفی
۰.۰۲۴	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۰۸۲	۳۶,۵۸	سکوت فرصت طلبانه و تعهد عاطفی

بعد از ارزیابی برازش مدل های ساختاری تحقیق باید به بررسی فرضیه ها بپردازیم. با توجه به اطلاعاتی که در جدول شماره (۶) ارائه شده است تعداد ۹ فرضیه رد و تعداد ۷ فرضیه مورد تایید قرار گرفت و یا هیچ دلیلی برای رد فرضیه یافت نشد.

جدول شماره (۵) نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی (t)	سطح احتمال	نتیجه نهایی
H1-1	-۰.۱۰۱	۰.۰۳۵	-۱.۳۷۸	۰.۱۶۸	رد فرضیه
H1-2	-۰.۰۳۷	۰.۰۴۴	-۰.۵۵۲	۰.۵۸۱	رد فرضیه
H1-3	0.205	0.056	3.128	0.002	پذیرش فرضیه
H1-4	۰.۰۸۴	۰.۰۵۸	۱.۲	۰.۲۳	رد فرضیه
H2-1	-۰.۳۴۴	۰.۱۳۹	-۴.۲۷۷	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H2-2	۰.۰۹۲	۰.۱۱۳	۱.۴۰۸	۰.۱۵۹	رد فرضیه
H2-3	0.059	0.153	0.799	0.424	رد فرضیه
H2-4	0.18	0.156	2.268	0.023	پذیرش فرضیه
H3-1	-۰.۵۶۵	۰.۰۸۱	-۵.۵۷۵	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H3-2	۰.۰۳۵	۰.۰۷۳	۰.۵۱۶	۰.۶۰۶	رد فرضیه
H3-3	-۰.۰۹۸	۰.۰۹۱	-۱.۴۶۴	۰.۱۴۳	رد فرضیه
H3-4	۰.۰۴۵	۰.۰۹۴	۰.۶۴۲	۰.۵۲۱	رد فرضیه
H4-1	-۰.۳۰	۰.۰۴۹	-۴.۱۳۳	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H4-2	-۰.۳۸۵	۰.۰۵۴	-۵.۳۶۹	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H4-3	-۰.۰۹	۰.۰۳۷	-۱.۴۱۲	۰.۱۵۸	رد فرضیه
H4-4	-۰.۳۰۹	۰.۰۴۷	-۴.۴۸۱	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه



## نتیجه گیری

برای شناخت متغیرهای پنهان از متغیرهای مشاهده شده، از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده گردید. در تحلیل عاملی اکتشافی که بر روی سکوت سازمانی انجام شد، چهار متغیر پنهان یا عامل شناسایی شد که این عوامل با توجه به شاخص هایی که بر روی آن ها بار شده بودند و با توجه به منطق طراحی آن ها عامل های سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه نام گذاری شدند. همچنین برای شناسایی ابعاد و عوامل عدالت سازمانی به تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته شد. که در نتیجه سه شاخص به علت نامناسب بودن بارهای عاملی از تحلیل کنار گذاشته شد و در نهایت سه عامل یا متغیر مکنون استخراج گردید که با توجه به ادبیاتی که از آن پشتیبانی می کرد این عوامل شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای می باشند. با مشخص شدن ابعاد سکوت سازمانی و عدالت سازمانی تصمیم گرفته شد که فرضیه های اصلی تحقیق در قالب فرضیه های فرعی مورد بررسی قرار گیرد تا به نحو دقیقی به بررسی تاثیرات متغیرها بپردازیم و همچنین هر یک از ابعاد متغیرهای سکوت سازمانی و عدالت سازمانی به طور مستقل مورد بررسی قرار گیرد تا تاثیرات آن ها بر روی یکدیگر و همچنین بر روی تعهد عاطفی مشخص گردد. سپس با توجه به تحلیل های عاملی اکتشافی و شاخص هایی که بر روی این عامل بار شده بودند به انجام تحلیل عاملی تاییدی پرداخته شد تا برازش مدل و همچنین بارهای عاملی شاخص ها مشخص گردد. بعد از اطمینان از برازش مدل های اندازه گیری به بررسی مدل های ساختاری اقدام شد. برای ساده تر شدن مدل تحقیق، متناسب با هر فرضیه مدل ساختاری آن ایجاد شد که با توجه به اطلاعات جدول شماره (۴) این مدل ها از برازش مناسبی برخوردار هستند. در نهایت با توجه به مدل های ساختاری به بررسی فرضیه ها پرداخته شد که با توجه به اطلاعات جدول شماره (۵) از ۱۶ فرضیه فرعی تحقیق ۹ فرضیه رد شد و ۷ فرضیه مورد تایید قرار گرفت.

ابعاد شناسایی شده برای عدالت سازمانی با ابعاد در نظر گرفته شده در تحقیق تولوباس و سلپ (۲۰۱۲) مطابقت دارد. آن ها نیز سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای را برای عدالت سازمانی در نظر گرفته بودند (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲). همچنین ابعاد شناسایی شده برای سکوت سازمانی نیز با پژوهش کنول و ون دیک (۲۰۱۲) تطابق دارد. آن ها چهار بعد سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه را برای سکوت در نظر گرفته بودند (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲).

با توجه به اطلاعات جدول شماره (۵) میزان ضریب رگرسیون برای تمامی متغیرها ارایه شده است همچنین سایر اطلاعات مانند انحراف معیار، مقدار بحرانی و سطح احتمال نیز ارایه شده است. برای مثال ضریب رگرسیون فرضیه ۳-۱ مقدار ۰,۲۰۵ می باشد. که با توجه به میزان سطح احتمال ۰,۰۰۲ می تواند بیان نمود که فرضیه مورد پذیرش است و یا دلیلی برای رد آن وجود ندارد. مقدار ۰,۲۰۵ برای این فرضیه به این معنی است که اگر یک واحد انحراف معیار به عدالت توزیعی اضافه یا کم شود میزان ۰,۲۰۵ واحد انحراف معیار، به متغیر سکوت نوع دوستانه اضافه و یا کم می شود. نتایج نشان می دهد که عدالت توزیعی بر سکوت نوع دوستانه تاثیر مثبت دارد. با توجه به تعریف عدالت توزیعی هر اندازه عدالت توزیعی افزایش یابد. یعنی زمانی که کارکنان نسبت دریافتی های خود (مانند حقوق و مزایا) را با نسبت نهادهای خود (تلاش و زمان) در مقام مقایسه با دیگران قرار می دهند. در صورتی که احساس برابری کنند سکوت نوع دوستانه در سازمان افزایش می یابد. اما در تحلیل های انجام گرفته مشخص شد که عدالت توزیعی هیچ تاثیر معناداری بر روی سکوت مطیع، سکوت دفاعی و سکوت فرصت طلبانه ندارد. همچنین نتایج نشان می دهد که عدالت رویه ای بر سکوت مطیع تاثیر منفی دارد. به این معنی که هر اندازه که عدالت رویه ای در سازمان افزایش یابد. سکوت مطیع کاهش می یابد. با توجه به تعاریف این دو متغیر زمانی که کارکنان احساس کنند که انصاف در رویه هایی که به واسطه آن ها عواید متعلق به کارکنان تعیین می گردد افزایش یافته است. کارکنان تلاش می کنند که رفتار سکوت



مطیع را از خود نشان ندهند یا به عبارت دیگر بیشتر به مشارکت در تصمیم گیری ها تمایل نشان دهنده و کمتر یک رفتار بی اعتنایی از سوی خود نشان می دهند. کارکنان دیگر نظرات خود را بی فایده و یا بی ارزش تلقی نخواهند کرد. همچنین عدالت رویه ای بر روی سکوت فرصت طلبانه تاثیرگذاری مثبتی دارد. به این معنی که زمانی که کارکنان احساس عدالت بیشتری در رویه های سازمانی که تعیین کننده عواید متعلق به آن هاست می کنند تلاش می کنند که با امتناع از بیان اطلاعات و نظرات خود به منفعت شخص دست یابند. در بررسی های انجام شده بین عدالت رویه ای و دیگر جنبه های سکوت مانند سکوت دفاعی و سکوت نوع دوستانه تاثیرگذاری معنی داری یافت نشد. در بررسی عدالت مراوده با انواع سکوت مشخص گردید که عدالت مراوده ای بر روی سکوت مطیع تاثیرگذاری منفی دارد. به این معنی که هر اندازه که عدالت مراوده ای افزایش یابد سکوت مطیع در سازمان کاهش می یابد. زمانی که کارکنان در مراودات خود با مدیران (کسانی که پاداش ها و منابع را در کنترل دارند) احساس عدالت نمایند رفتار سکوت مطیع در آن ها کاهش می یابد. به عبارت دیگر کارکنان تصور نخواهند که نظرات آن ها بی ارزش و اهمیت است و تمایل آن ها در مشارکت و بیان نظرات افزایش می یابد. همچنین نتایج نشان می دهد که عدالت مراوده ای بر روی سکوت دفاعی، نوع دوستانه و فرصت طلبانه تاثیرگذاری معنی داری ندارد. همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات پیشین مطابقت دارد. تولوباس و سلپ (۲۰۱۲) به بررسی عدالت رویه ای، توزیعی و مراوده ای بر روی رفتار سکوت پرداختند که نتایج آن ها نشان می دهد که این سه بعد عدالت بر روی رفتار سکوت تاثیرگذار است (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲). که با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد. دوان و ژانگ نیز به بررسی رابطه عدالت رهبری با سکوت سازمانی و رفتار تلافی جویانه پرداختند نتایج آن ها نشان می دهد که عدالت رهبری با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد (دوان و ژانگ، ۲۰۱۰). نتایج این محققان تا اندازه با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد. آن ها بین عدالت رهبری و بعد منفی سکوت سازمانی رابطه منفی اثبات کردند. همچنین ویساید و بارکلی (۲۰۱۲) در پژوهش خود با در نظر گرفتن دو نوع سکوت تحت عنوان سکوت مطیع و سکوت غیرمطیع، عدالت کلی<sup>۴۲</sup> را یکی از عوامل تأثیرگذار بر این دو نوع سکوت دانسته اند. که نتایج پژوهش حاضر با این تحقیق نیز مطابقت دارد (ویساید و بارکلی، ۲۰۱۲).

در ادامه پژوهش به بررسی تاثیرات انواع سکوت بر تعهد عاطفی پرداخته شد. نتایج نشان می دهد که سکوت مطیع، سکوت دفاعی و سکوت فرصت طلبانه بر روی تعهد عاطفی تاثیرگذاری منفی دارد. زمانی که این سه نوع سکوت افزایش یابد تعهد عاطفی کاهش خواهد یافت. زمانی که کارکنان تصور کنند که نظرات آن ها بی فایده است و تاثیرگذاری چندانی ندارد و یا اینکه سرپرستان به نظرات آن ها اهمیت نمی دهند رفتار سکوت مطیع از خود نشان می دهند. سکوت مطیع نشان دهنده یک رفتار بی اعتنایی از کارکنان است. در این شرایط تعهد عاطفی کارکنان کاهش می یابد. همچنین سکوت دفاعی و سکوت فرصت طلبانه نیز این چنین تاثیری را دارد. سکوت دفاعی در بین چهار بعد سکوت سازمانی بیشترین تاثیرگذاری را بر روی تعهد عاطفی دارد. زمانی که این سه نوع رفتار سکوت افزایش یابد تعلق احساسی کارکنان به سازمان کاهش خواهد یافت یکی شدن با سازمان و مشارکت فعال در آن نیز متعاقباً کاهش خواهد یافت. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که سکوت نوع دوستانه تاثیرگذاری معنی داری بر روی تعهد عاطفی ندارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق پناهی و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. آن ها به بررسی رابطه بین ابعاد جو سکوت سازمانی از قبیل نگرش مدیریت ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و وجود فرصت های ارتباطی بین کارکنان و مدیران و تعهد سازمانی با رفتار سکوت کارکنان پرداختند و به وجود رابطه معنادار بین این متغیرها پی بردند (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲).



نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دانشگاهی باید تلاش نمایند که با مدیریت جو عدالت سازمانی در سازمان خود بر سکوت سازمانی و ابعاد خاص آن تاثیر بگذارند و همچنین با کنترل رفتار سکوت در بین کارکنان از کارکنان متعهد به سازمان بهره ببرند. همچنین پیشنهاد زیر با توجه به نتایج ارایه می‌گردد:

۱. مدیران باید تلاش نمایند که تصمیمات غیر تبعیض آمیز اتخاذ نمایند.
۲. مدیران از شنیده شدن نگرانی تمامی کارکنان پیش از اتخاذ تصمیم اطمینان حاصل نماید.
۳. مدیران تلاش نمایند که دلایل تصمیمات اتخاذ شده را برای کارکنان روشن نمایند و در صورت درخواست کارکنان اطلاعات بیشتری در اختیار آن‌ها قرار دهند.
۴. مدیران شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند تصمیمات آن‌ها را به چالش بکشند.
۵. زمانی که تصمیماتی در ارتباط با شغل کارکنان اتخاذ می‌شود، مدیران تلاش کنند که نسبت به نیازهای شخصی کارکنان حساس باشند.
۶. مدیران تلاش نمایند در تصمیماتی که مربوط به کارکنان است به شیوه صادقانه با کارکنان برخورد نمایند، توضیحات واضحی را درباره این تصمیمات ارایه دهند، در مورد تاثیرات این تصمیمات با کارکنان گفتگو کنند و نگرانی خود را برای حقوق کارمندان نشان دهند.



## منابع

- Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993), *Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study*. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003), *Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice*. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996), *Understanding the interaction between procedural and distributive justice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Duan, J. & Zhong, J. (2010), *Leadership justice and negative organizational behaviors: mediated by affective commitment*. *International conference on management and service science (MASS)*.
- Greenberg, J. (1990), *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hair, J. F.; Anaderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), *multivariate data analysis*. prentice hall, London.
- Henrikson, K. & Dayton, E. (2006), *Organizational silence and hidden threats to patient safety*. *Journal of Health Service Research*, 41(4), 1539-1554.
- Knoll, M. & Van dick, R. (2012), *Do I here the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates*. *Journal of Business Ethics*, ۳۱۳, 349-362
- Lambert, E. G.; Hogan, N. L. & Griffin, M. L. (2007), *The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment*. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Leventhal, G. S.; Jurgis, K. J. & Fry W. R. (1980). *Beyond fairness: a theory of allocation preferences*. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag., 167-218.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988), *the social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Meyer, J P., & Allen, N. J. (2004), *TCM employment comitment survey: academic users guide*. london, canada: the university of western ontario.
- Meyer, J. P. & Hersovitch, L. (2001). *commitment in workplace toead a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000), *Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.





- Saygan, F. N. (2011), *Relationship between affective commitment and organizational silence: a conceptual discussion. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227.
- Niehoff, B. P. & Morman, R. H. (1993), *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. Academy Of Management Journal*, 36 (3), 527-558.
- Panahi, B.; Veisheh, S. M.; Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). *An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. Management Science Letters*, 2, 735-744.
- 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.
- Storey, J. (1995), *Is HRM catching on?. International Journal of Manpower*, 16(4), 8-24.
- Tetrick, L. E. (1995), *Developing and maintaining union commitment: a theoretical framework. Journal of Organizational Behavior*, 16, 583- 595.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012), *Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 - 1123.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990), *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), Applied social psychology and organizational settings Hillsdale, NJ: Erlbaum*, 77-98.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003), *The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Van Dyne, L.; Son A. & Botero, I. C. (2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1391.
- Whiteside, D. B. & Barclay, L. J. (2012), *echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. Journal of Business Ethics*, 108, 1-16.

پی نوشت

<sup>1</sup> Morrisom & Milliken

<sup>2</sup> Pinder & Harlos

<sup>3</sup> Van Dyne

<sup>4</sup> Saygan

<sup>5</sup> Greenberg

<sup>6</sup> Barling & Philips

<sup>7</sup> Brockner & Siegel

<sup>8</sup> Distributive Justice

<sup>9</sup> Procedural Justice

<sup>10</sup> Interactional Justice

<sup>11</sup> Adams

<sup>12</sup> Lambert



- 
- 13 Lind & Tyler  
14 Leventhal  
15 Bies  
16 Bowen  
17 Blackmon  
18 Henrikson  
19 Dayton  
20 Knoll & Van Dick  
21 Acquiescent Silence  
22 Defensive silence  
23 Quiescent Silence  
24 Prosocial silence  
25 Opportunistic Silence  
26 Blader  
27 Whiteside & Barclay  
28 Affective commitment  
29 Allen  
30 Meyer  
31 Hersovitch  
32 Continuance commitment  
33 Normative commitment  
34 Storey  
35 Tetrick  
36 Duan & Zhong  
37 Overall justice  
38 Tulubas & Celep  
39 Principal components  
40 equamax  
41 Hair  
42 Overall justice