

## نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی

عادل زاهد بابلان\* - غفار کریمیان پور\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۹ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۱۱)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی در پیش بینی سکوت سازمانی در دانشگاه انجام گرفت. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل تمام اساتید دانشگاه بودند که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی، سه دانشکده انتخاب و از این سه دانشکده ۷۰ نفر از اساتید به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه ها توزیع شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های سکوت سازمانی ونداین، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن و اعتماد سازمانی الونن و همکاران استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب نظر بوده و پایایی آنها به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۸۹، ۰/۸۲ گزارش شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش همزمان استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی معناداری در جهت منفی ( $r = -0/64, p < 0/01$ ) وجود دارد. همچنین بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی معناداری در جهت منفی ( $r = -0/50, p < 0/01$ ) وجود دارد. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی می توانند پیش بین منفی سکوت سازمانی باشند و ۵۱ درصد تغییرات سکوت سازمانی را پیش بینی نمایند.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی<sup>۱</sup>، اعتماد سازمانی<sup>۲</sup>، سکوت سازمانی<sup>۳</sup>

\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده مسئول) [karimiagh@uma.ac.ir](mailto:karimiagh@uma.ac.ir)

1. Organizational justice
2. Organizational trust
3. Organizational silence

## مقدمه

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حدی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. این سازمانها برای بقا و پابرجا بودن به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به چالشهای محیط پاسخ دهند، از تسهیم شدن دیگران از معلومات و دانششان ترسی نداشته باشند (زارعی متین، ۱۳۹۰). از طرف دیگر نیل به اهداف سازمانی مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است و بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمانشان از کانالهای ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند و از جمله موانعی که بر سر راه برنامه‌های تغییر قرار دارد مشکلات مربوط به مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن آن را سکوت سازمانی<sup>۱</sup> نام نهادند (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). به عبارتی دیگر سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که بر اثر آن سازمان برای حل مسائل جدیدی که با آن روبرو می‌شود فعالیت و همفکری کمتری انجام می‌دهد (دایکون و هنریکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند خطرات زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰، به نقل از چاتین تان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). سکوت در سازمان هم به فرد و هم به سازمان آسیب می‌رساند و باعث استرس، عدم رضایت و عدم برقراری ارتباط بین کارکنان سازمان می‌شود (واکولا و بوراداس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). و توانایی حل مسائل و رشد و پیشرفت مداوم را از کارکنان می‌گیرد (اوزدمیر و اوگور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳، به نقل از چاتین تان، ۲۰۱۴) سکوت سازمانی فرایندی ناکارآمد است که می‌تواند بر همه ابعاد سازمان تاثیر منفی داشته باشد و می‌تواند به شکلهای مختلفی همچون (سکوت دسته جمعی در جلسات، مشارکت کمتر در ارائه نظرات و ایده‌ها و سطح پایین تری از صدای جمعی افراد در سازمان بروز کند (ماریا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمانها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نکنند و بی تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. بسیاری از سازمانها

1. Organization silence
2. Morrison, Miliken
3. Dayton, Henriksen
4. Catin tan
5. Vakol , Bouradas
6. Ozdmir , Uger
7. Maria

به این حقیقت پی برده‌اند که بیشتر کارکنان حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند اما جرات بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند سازمانها باید بدانند که اگر بر دهانهای سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان سازمانی فسیل خواهند شد و منجر به کاهش بهره‌وری عملکرد، رضایت شغلی، و تعهد در سرمایه انسانی خواهد شد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در چند سال گذشته تحقیقات زیادی بر روی سکوت در سازمانها انجام گرفته و نتایج آن نشان داده است که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی بوده و تحت تاثیر متغیرهای گوناگون در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). حسن پور و عسگری (۱۳۹۱) عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی را به الف) عوامل مدیریتی، ب) عوامل سازمانی و محیطی، ج) عوامل گروهی، و عوامل فردی تقسیم کرده اند. هر کدام از عوامل این طبقه بندی، خود شامل متغیرهای مختلفی است. از جمله متغیرهای سازمانی که می‌تواند در سکوت سازمانی تاثیر داشته باشد عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی است که در بیشتر تحقیقات انجام شده در رابطه با سکوت مورد غفلت قرار گرفته است.

مطالعه ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که که اعتماد سازمانی یک عامل حیاتی و ضروری برای سازمان است (مردانی، ۲۰۰۷). اعتماد سازمانی از جمله متغیرهایی است که موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی نقش کلیدی ایفا می‌کند. شاکلی و زالباک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اعتماد سازمانی را به عنوان انتظارات مثبتی که افراد بر پایه نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات و وابستگی‌های متقابل از نیات و رفتارهای مختلف سازمان دارند تعریف می‌کنند. بالا بودن اعتماد سازمانی ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد اثرات درون فردی و برون فردی را ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (معمارزاده، ۲۰۰۹). فقدان اعتماد در سازمان باعث می‌شود کارکنان همدیگر را به خاطر هر اشتباهی متهم کنند و مکانیسم دفاع کردن و اجتناب از پاسخ‌دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در اهداف سازمانی بوجود بیاید (اسمیت و برنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). الونن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی تفکیک کردند. اعتماد شخصی خود به دو بعد اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان بر می‌گردد اعتماد غیر شخصی که اعتماد نهادی نیز نام دارد به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و

1. shockley – Zalabak  
2. Smith & Birney  
3. Ellonen et al

فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی سازمان اشاره کند (الونن و همکاران، ۲۰۰۸).

از طرف دیگر سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، سازمانی و تیمی مدیریت کرده و تلاش می کنند عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند سازند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۱). نادری و تنواری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) عدالت سازمانی را ادراک افراد در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش های رفتاری آن ها به چنین ادراکی توصیف می کنند. (هارولز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از چاتین تان، ۲۰۱۴) سکوت کارکنان را استراتژی هدفمندی بر ضد بی عدالتی ادراک شده از طرف کارکنان توصیف می کند. یعنی وقتی کارکنان با رفتارهای ناعادلانه در سازمان روبرو می شوند نوعی احساس بی اهمیت بودن در سازمان به آنها دست می دهد اعتماد خود به سازمان را از دست داده و ترجیح می دهند نسبت به مسائل سازمان سکوت کنند (دباغ و همکاران، ۲۰۱۲). در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی بررسی شده است. عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و تعاملی یا مراوده ای (دکانینک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تحقیقات اولیه درباره عدالت سازمانی بر عدالت توزیعی متمرکز بود. عدالت توزیعی به معنای رعایت انصاف به هنگام توزیع نتایج و پیامدها در میان کارمندان سازمان است (اوتارخانی، ۱۳۸۸؛ سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۷). عدالت رویه ای به فرایندها و رویه هایی اشاره دارد که از طریق آن در باب تخصیص و توزیع منابع تصمیم گیری می شود و عدالت تعاملی، رفتار مدیر با کارمندان را در بر می گیرد. مانند میزان صداقت، میزان توجه و حساسیت و احترامی که در هنگام تعامل از سوی مدیر ابراز می شود (امیرکافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲). در سالهای اخیر تحقیقات معدودی در رابطه با متغیرهای تحقیق انجام گرفته است. چاتین تان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «عدالت سازمانی به عنوان پیش بینی کننده سکوت سازمانی» به این نتیجه رسید که عدالت تعاملی و رویه ای با سکوت سازمانی همبستگی منفی دارند و نتایج رگرسیون نیز نشان داد که عدالت ادراک شده توسط معلمان می تواند سکوت آنها را پیش بینی کند. تولباس و چلپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان نقش واسطه ای اعتماد به سرپرستان در تاثیر عدالت رویه ای ادراک شده بر سکوت اعضای هیات علمی دانشگاهها در ترکیه به این نتیجه رسیدند که عدالت ادراک شده می تواند سکوت سازمانی را پیش بینی کند و اعتماد به سرپرستات نقش واسطه ای در رابطه بین عدالت ادراک شده، عدالت رویه ای ادراک شده بر سکوت سازمانی کارکنان دارد یعنی افزایش و

1. Nadiri & Tanova  
2. Harolz  
3. Deconinck  
4. Catin tan

کاهش اعتماد به سرپرستان می تواند بر سکوت اعضای سازمان تاثیر بگذارد. جهانیان و قدوسی (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه ای کارکنان در سازمان های آموزشی به این نتیجه رسید بین عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، تعاملی و رویه ای با رشد حرفه ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. راندی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی موضوع اعتماد در خلق دانش را در محیط های پژوهشی بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که بین سطح اعتماد با دانش آفرینی در این محیط ها رابطه مثبت وجود دارد. مطالعات (هافمن و هوی، ۲، ۱۹۹۴) نشان می دهد، در حالی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، روابط بین فردی تقویت می شود و جو مساعدی را در سازمان فراهم می شود تا افراد با صداقت و احترام با یکدیگر برخورد کرده و همه شرایط برای ایجاد یک محیط مناسب جهت برقراری ارتباط و رد بدل کردن نظرات مهیا شود. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس به این نتیجه رسیدند که ابعاد عدالت سازمانی تاثیر مثبتی بر تسهیم دانش در سازمان دارد. الوانی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه اعتماد با تسهیم دانش در معاونت آموزش ناجا و مراکز تابعه به این نتیجه رسیدند که اعتماد و ابعاد آن به عنوان یک عامل اثر گذار بر روی تسهیم دانش عمل می کند. فرهنگ و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه های دولتی جنوب شرق کشور به این نتیجه رسیدند که بین مولفه های اعتماد سازمانی (اعتماد عمودی و اعتماد نهادی) با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. از آنجا که پدیده سکوت سازمانی میتواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش برای رفع آنها، می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمانها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین در باره سکوت رابطه متغیرهای اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی مورد غفلت قرار گرفته است این پژوهش در صدد است تا به بررسی نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در پیش بینی سکوت سازمانی پردازد.

## روش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق توصیفی از نوع همبستگی

1. Randi
2. Haffman & hoy

بوده که به بررسی رابطه بین متغیرها می پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام اساتید دانشگاه بودند که به صورت خوشه ای تصادفی سه دانشکده انتخاب، و از بین سه دانشکده ۷۰ نفر از اساتید این دانشکده ها به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه ها توزیع و جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار spss 19 استفاده شده و از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی و...) و از آمار استنباطی از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش همزمان استفاده شده است.

### ابزارها

برای جمع آوری داده های مربوط به سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی ونداین (۲۰۰۳) استفاده شده است. این پرسشنامه در ۱۵ گویه طرح شده و نمره گذاری آن بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت می باشد. سئوالات ۳، ۴ و ۵ این پرسشنامه به صورت معکوس نمره گذاری خواهند شد. روایی این پایان نامه مورد تایید اساتید صاحب نظر در این زمینه قرار گرفته و پایایی آن (۰/۷۳) (دانایی فرد و همکاران) گزارش شده است. برای جمع آوری داده های مربوط به اعتماد سازمانی از پرسشنامه الونن و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است که توسط شیرازی و همکاران مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن مورد تایید اساتید صاحب نظر قرار گرفته و پایایی آن ۰/۸۲ (فرهنگ و همکاران، ۱۳۸۹) گزارش شده است. و دارای سه بعد اعتماد جانبی (سئوالات ۱ تا ۱۵)، عمودی (سئوالات ۱۶ تا ۳۰) و نهادی (۳۱ تا ۴۹) می باشد و برای پاسخ دادن به سئوالات از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. برای جمع آوری داده های مربوط به عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است که روایی آن از نظر محتوایی تایید شده و پایایی آن نیز توسط سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۲) ۰/۸۹ گزارش شده است. این پرسشنامه دارای سه مولفه عدالت توزیعی (سئوالات ۱ تا ۵)، مولفه عدالت رویه ای (سئوالات ۶ تا ۱۱) و مولفه عدالت تعاملی (۱۲ تا ۲۰) بوده و برای پاسخ دادن به آن از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است.

### نتایج

#### یافته های توصیفی

از ۷۰ نفر از نمونه، ۶۱ نفر از پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها (معادل ۸۷/۱ درصد) مرد و ۹ نفر از پاسخ دهندگان (معادل ۱۲/۹ درصد) زن بودند. از این تعداد نمونه ۲۹ نفر (معادل

۴۱/۴ درصد) از دانشکده علوم انسانی، ۲۳ نفر (معادل ۳۲/۹ درصد) از دانشکده ریاضی، و ۱۸ نفر (معادل ۲۵/۷ درصد) از دانشکده کشاورزی بودند.

جدول ۱. بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد نمونه
سکوت سازمانی	۴۵/۴۱	۷/۰۷	۳۱	۶۵	۶۷
عدالت سازمانی	۶۴/۴۱	۱۴/۵۵	۳۱	۱۱۷	۷۰
اعتماد سازمانی	۱۵۲/۴۷	۵۲/۸۵	۷۴	۴۹۴	۶۸

در جدول بالا یافته‌های توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره متغیرهای پژوهش و تعداد آزمودنی‌ها ارائه شده‌اند. داده‌های جدول نشان می‌دهد که میانگین سکوت سازمانی ۴۵/۴۱، میانگین عدالت سازمانی، ۶۴/۴۱ و میانگین اعتماد سازمانی ۱۵۲/۴۷ می‌باشد.

### یافته‌های استنباطی

فرضیه اول: بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی پیرسون بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	سکوت سازمانی	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ایی	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
عدالت سازمانی	۶۴/۴۱	۱۴/۵۵	-۰/۶۴**	۰/۸۱**	۰/۷۶**	۰/۶۳**	۱
عدالت توزیعی	۱۷/۵۵	۵/۶۹	-۰/۲۹*	۰/۲۳	۰/۲۸*		۱
عدالت رویه‌ایی	۱۸/۵۰	۵/۹۷	-۰/۶۱**	۰/۴۶**			۱
عدالت تعاملی	۲۸/۳۵	۷/۷۸	-۰/۵۱**				۱
سکوت سازمانی	۴۵/۴۱	۷/۰۷					۱

$p < 0.01$  \*\*,  $p < 0.05$  \*

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی ( $p < 0.01$ )  $r = -0.64$ ، رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. و از ابعاد عدالت سازمانی، بین بعد

عدالت توزیعی با سکوت سازمانی ( $r = -0/29, p < 0/05$ ) و بعد عدالت رویه ای با سکوت سازمانی ( $r = -0/51, p < 0/01$ ) و بعد عدالت تعاملی با سکوت سازمانی ( $r = -0/51, p < 0/01$ )، رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد.

فرضیه دوم: بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی پیرسون بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با

سکوت سازمانی

اعتماد سازمانی	اعتماد جانبی	اعتماد عمودی	اعتماد نهادی	سکوت سازمانی	انحراف استاندارد	میانگین	
۱	۰/۸۹**	۰/۶۱**	۰/۵۵**	-۰/۵۰**	۵۲/۸۵	۱۵۲/۴۷	اعتماد سازمانی
	۱	۰/۲۴	۰/۱۵	-۰/۲۳	۴۱/۴۹	۴۹/۳۱	اعتماد جانبی
		۱	۰/۶۹**	-۰/۶۵**	۱۱/۹۴	۴۵/۶۵	اعتماد عمودی
			۱	-۰/۶۳**	۱۱/۹۳	۵۸/۲۶	اعتماد نهادی
				۱	۷/۰۷	۴۵/۴۱	سکوت سازمانی

$p < 0/05, *$

$p < 0/01$

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی ( $p < 0/01$ ) همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی ( $r = -0/50$ ) رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. و از ابعاد اعتماد سازمانی، بین بعد اعتماد عمودی با سکوت سازمانی ( $r = -0/65, p < 0/01$ ) و بعد اعتماد نهادی با سکوت سازمانی ( $r = -0/63, p < 0/01$ ) رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. اما بین بعد اعتماد جانبی با سکوت سازمانی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون متغیرهای پیش بین برای پیش بینی سکوت سازمانی در جداول ۴ و ۵ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون جهت پیش بینی سکوت سازمانی بر اساس ابعاد متغیرهای پیش بین

Sig	Adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	F	میانگین مجذورات	Df	مجموع مجذورات	مدل رگرسیون
					۸۴۳/۵۵	۲	۱۶۸۷/۱۱	رگرسیون
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	۰/۵۱۵	۰/۷۱۸	۳۳/۴۷	۲۵/۱۹۷	۶۳	۱۵۷۸/۳۸	باقی مانده
						۶۵	۳۲۷۴/۵۰	کل



جدول ۵. ضرایب بتا و آزمون معناداری t برای متغیرهای پیش‌بین (اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی)

Sig	T	خطای استاندارد	B	متغیرهای پیش‌بین
۰/۰۰۱	۲۳/۵۸	۲/۹۱	۶۸/۶۵	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	-۵/۸۵	-۰/۵۴	-۰/۲۵۹	عدالت سازمانی
۰/۰۰۱	-۳/۴۶	-۰/۳۲	-۰/۰۴۳	اعتماد سازمانی

همان‌طور که در جدول ۴ و ۵ مشاهده می‌شود، تقریباً ۵۱ درصد از واریانس سکوت سازمانی براساس عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی قابل پیش‌بینی است. نسبت F نیز بیانگر این است که رگرسیون متغیر سکوت سازمانی براساس عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی معنادار می‌باشد. عدالت سازمانی با بتای  $-۰/۵۴$  ( $t=-۵/۸۵$ ،  $p<۰/۰۱$ ) و اعتماد سازمانی با بتای  $-۰/۳۲$  ( $p<۰/۰۱$ )، به‌طور منفی معناداری قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را دارند. همچنین، بتاهای به دست آمده نشان می‌دهند که عدالت سازمانی قدرت پیش‌بینی کنندگی بیشتری دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون جهت پیش‌بینی سکوت سازمانی بر اساس ابعاد متغیرهای پیش‌بین

Sig	Adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	F	میانگین مجذورات	Df	مجموع مجذورات	مدل رگرسیون
۰/۰۰۰	۰/۵۳۲	۰/۵۷۶	۰/۷۵	۱۳/۳۳	۳۱۴/۱۲	۶	۱۸۸۴/۷۴	رگرسیون
					۲۳/۵۵	۵۹	۱۳۸۹/۷۵	باقی مانده
						۶۵	۳۲۷۴/۵۰	کل

جدول ۷. ضرایب بتا و آزمون معناداری t برای متغیرهای پیش‌بین (ابعاد اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی)

Sig	T	خطای استاندارد	B	متغیرهای پیش‌بین
۰/۰۰۱	۲۳/۳۶	۲/۹۷	۶۹/۵۵	ضریب ثابت
۰/۴۳۴	-۰/۷۸	-۰/۰۷۱	-۰/۰۸۷	عدالت توزیعی
۰/۰۱۰	-۲/۶۵	-۰/۲۹۹	-۰/۳۴	عدالت رویه‌ایی
۰/۰۱	-۱/۴۰	-۰/۱۵۹	-۰/۱۴۱	عدالت تعاملی
۰/۰۵	-۱/۵۷	-۰/۱۴۴	-۰/۰۲۴	اعتماد جانبی
۰/۰۱	-۱/۹۸	-۰/۱۴۸	-۰/۰۹۵	اعتماد عمودی
۰/۰۱	۲/۰۱۴	-۰/۲۴۷	-۰/۱۱۵	اعتماد نهادی

همان‌طور که در جدول ۶ و ۷ مشاهده می‌شود، تقریباً ۵۷ درصد از واریانس سکوت سازمانی براساس ابعاد عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی قابل پیش‌بینی است. نسبت F نیز بیانگر این است که رگرسیون متغیر سکوت سازمانی براساس ابعاد عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی معنادار

می‌باشد. عدالت رویه ای با بتای  $0/29 - (t = -2/65, p < 0/01)$  و عدالت تعاملی با ضریب بتای  $0/15 - (t = -1/40, p < 0/01)$  بعد اعتماد جانبی ضریب بتای  $0/14 - (t = -1/57, p < 0/05)$  بعد اعتماد عمودیا ضریب بتای  $0/14 - (t = -1/98, p < 0/01)$  و بعد اعتماد نهادی با ضریب بتای  $0/24 - (t = -2/01, p < 0/01)$  به طور منفی معناداری قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را دارند. همچنین، بتاهای به دست آمده نشان می‌دهند که عدالت رویه ای قدرت پیش‌بینی کنندگی بیشتری دارد. بین بعد عدالت توزیعی با سکوت سازمانی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

### بحث

فرضیه اول: بین عدالت سازمانی و مولفه های آن با سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی و همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق چاتین تان (۲۰۱۴)، براتی و همکاران (۱۳۹۲)، تولباس و چلب (۲۰۱۲)، جهانیان و قدوسی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. عدالت سازمانی یکی از متغیرهای تاثیرگذار بر سازمان و کارکنان سازمان است که با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است و نقش مهمی را در سازمان ایفاء می کند. و می تواند نحوه برخورد با افراد در سازمانها، باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد (هارولز، ۲۰۰۱، به نقل از چاتین تان، ۲۰۱۴). احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خود ارزشی می شود و احساس تعهد و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می کند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی می کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است به رفتارهای ناهنجار مانند انتقام جویی مبادرت نمایند. بنابراین احساس بی عدالتی می تواند منجر به عدم احساس مسئولیت نسبت به سازمان و در نهایت سکوت سازمانی شود (دباغ و همکاران، ۲۰۱۲). از ابعاد عدالت نیز بین عدالت تعاملی و سکوت سازمانی همبستگی منفی و معنی داری وجود دارد که به نظر می رسد عدالت تعاملی که بر ادراک افراد از عدالت در تعاملات بین مدیر و کارکنان اشاره دارد (امیرکافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲). می تواند زمینه تعامل و ابراز نظر بیشتر در مورد مسائل و مشکلات سازمانی را فراهم کرده و پدیده سکوت را کاهش دهد. همچنین عدالت رویه ایی که بر فرایندهای توزیع و تخصیص عادلانه بین اعضا اشاره دارد (امیرکافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲). نیز می تواند زمینه کاهش سکوت و ابراز آزاد عقاید و نظرات در مورد سازمان را فراهم کند.

فرضیه دوم: بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی رابطه وجود دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق تولباس و چلب (۲۰۱۲)، فرهنگ و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۱)، الوانی و همکاران (۱۳۹۰)، هافمن و هوی (۱۹۹۴)، راندی (۲۰۰۶) همخوانی دارد. اما بین بعد اعتماد جانبی و سکوت سازمانی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

اعتماد سازمانی به عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمالی آتی طرفهای مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت طلبی باشد تعریف شده است (شاکلی و زالباک، ۲۰۰۵). وجود اعتماد در سازمان باعث می شود تا نگرش کارکنان نسبت به سازمان مثبت شده و در صورت وجود اعتماد کافی بین کارکنان و مدیران سازمانها، شکاف بین خواسته های مدیران و کارکنان پر شده و مدیران کارکنان را در تصمیم گیری مشارکت می دهند و از طرف دیگر کارکنان نیز به جهت مشارکت در تصمیم گیری های سازمان احساس مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان کرده و نظرات و عقاید خود را در باره نقاط قوت و ضعف سازمان به مدیران انتقال می دهند (اسمیت و برنی، ۲۰۰۵). یعنی می توان گفت اعتماد بیشتر به کارکنان می تواند سکوت کارکنان را به حداقل رسانده و مشارکت آنها را در امورات سازمان بیشتر کند. در مورد تایید رابطه بین اعتماد عمودی و سکوت می توان گفت که اعتماد عمودی که به اعتماد بین مدیران و کارکنان اشاره دارد (الونن و همکاران، ۲۰۰۸). به نظر می رسد اعتماد مدیریت عالی سازمان به کارکنان و عکس آن می تواند ارتباط و رد و بدل کردن عقاید بین کارکنان و مدیران را بیشتر کرده و سکوت سازمانی را به حداقل برساند. در مورد تایید رابطه بین اعتماد نهادی و سکوت سازمانی، اعتماد نهادی که به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی سازمان اشاره کند (الونن و همکاران، ۲۰۰۸). می تواند این انتظار را در کارمندان سازمان ایجاد کند که اهداف سازمان و رشد آن می توان منجر به تحقق اهداف شخصی و رشد فردی شود که می تواند سکوت کردن کارکنان در ابراز عقاید در مورد و به طور کلی سکوت سازمانی را کاهش دهد. در صورتی که بی اعتمادی بر سازمان حاکم باشد بیشتر تلاش ها برای افزایش بهره وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان ها می باشد. این عدم اعتماد در سازمان می تواند انگیزه لازم برای سکوت و عدم دخالت کارکنان سازمان برای اظهار نظر در

باره مشکلات سازمان فراهم کند که در طول زمان می تواند برای سازمان مشکل زا باشد زیرا اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت و سازمان با خطر بزرگی مواجهه می شوند. نتیجه تحلیل رگرسیون و ضریب پیش بینی سکوت سازمانی بر اساس متغیرهای پیش بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی نشان می دهد که عدالت سازمانی با ضریب بتای ۰/۵۴- توان بیشتری در پیش بینی سکوت سازمانی دارد و اعتماد سازمانی نیز می تواند با ضریب بتای ۰/۳۲- سکوت سازمانی را پیش بینی کند. نتیجه تجزیه و تحلیل رگرسیون همزمان داده ها نشان داد که این دو متغیر با همدیگر می توانند ۵۱ درصد تغییرات سکوت سازمانی را در جهت منفی پیش بینی کنند. با توجه به این نتیجه پیشنهاد می شود مدیران سازمانها در پی ایجاد عدالت سازمانی در سازمانها باشند تا از پدیده سکوت در سازمانها و کاهش عملکرد و بهره وری سازمان بکاهند. همچنین اعتماد مسئولان سازمان به نیروی انسانی و ایجاد زمینه لازم برای مشارکت هرچه بیشتر در امور سازمان و ارائه نظرات این کارکنان می تواند از پدیده سکوت پیش گیری کرده و به رشد هرچه بیشتر سازمان کمک کند.

## منابع

- ابراهیمی، سید عباس. اصغر محمدی، فاتح. حاجی پور، ابراهیم. (۱۳۹۱). بررسی نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی. شماره ۴۷، پاییز، سال دوازدهم. صص ۱۶۲-۱۳۵
- امیرکافی، مهدی. هاشمی نسب، فخرالسادات. (۱۳۹۲). تاثیر عدالت سازمانی، حمایت ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی. نشریه مسائل اجتماعی ایران. شماره ۱، تابستان، سال چهارم، صص ۶۲-۳۳
- اوتارخانی، علی. (۱۳۸۸). عدالت و انصاف در همکاری مبتنی بر اعتماد. چشم انداز مدیریت. شماره ۳۳، صص ۴۷-۲۹
- مردانی، حمید. (۱۳۸۶). بررسی جامعه شناختی عوامل مؤثر بر احساس بی عدالتی در بین معلمان شهر زنجان. پایان نامه چاپ نشده دانشگاه اصفهان.
- جهانیان، رمضان. قدسی، سمانه (۱۳۹۳). رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه ای کارکنان در سازمانهای آموزشی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی مرو دشت. شماره ۳، سال پنجم. صص ۹۷-۱۱۴
- حسن پور، اکبر. عسگری، مهدی. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی و راه کارهای کاربردی برون رفت از آن، مجله تدبیر. دی. شماره ۲۴۸. صص ۶۸-۵۹
- الوانی، سیدمهدی. عصار، محمدتقی. عابدینی، لیلا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه اعتماد با تسهیم دانش در معاونت آموزش ناجا و مراکز تابعه. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. صص ۴۰۰-۳۸۹
- دانایی فرد، حسن. فانی، عزتی اصغر. براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی. دوره ۲۵، شماره ۴، زمستان، صص ۸۲-۶۱
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران. شماره ۲۱، بهار، سال ششم. صص ۱۰۴-۷۷
- سلطان حسینی، محمد. نادریان جهرمی، مسعود. صابری، علی. (۱۳۹۲). برآورد سهم نسبی رفتار شهروندی سازمانی از عدالت سازمانی در ورزشکاران مرد نخبه کشور. نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۱۹، سال پنجم، زمستان، صص ۱۶۰-۱۴۵
- شیرازی، علی. خداوردیان، الهام. نعیمی، محمد. (۱۳۹۱). تاثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول. شماره ۷، بهار و تابستان، سال چهارم، صص ۱۵۴-۱۳۳

- سیدجوادین، سیدرضا. فراچی، محمد مهدی. طاهری، غزاله. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. نشریه مدیریت بازرگانی. دوره ۱، شماره ۱، صص ۷۰-۵۵.
- فرهنگ، ابوالقاسم. سیادت، سید علی. مولوی، حسین. هویدا، رضا. (۱۳۸۹). بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه های دولتی جنوب شرق کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۵، صص ۱۳۰-۱۱۱.
- معمارزاده، غلامرضا. خدایی محمودی، رضا. (۱۳۸۸). طراحی الگوی عدالت سازمانی اثربخش برای سازمان های دولتی ایران. مجله پژوهش های مدیریت. واحد علوم و تحقیقات. شماره ۸۲، پاییز، صص ۶۵-۴۹.
- یارمحمدیان، محمد حسین. شفیع پور مطلق، فرهاد. فولادوند، مریم. (۱۳۹۱). رابطه ی بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیشین. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. شماره ۱، سال چهارم، بهار، صص ۱۸-۱.

#### - انگلیسی

- Dabbagh P. esfahani AN. shidk A. (2012). Studing relationship beetwin perceived organization justice and organization silence. Case study: ( khorshid hospital personals). Institute of interdisciplinary bus. Res. 3(10), 468-478
- Dayton E. Henriksen K.(2006). Communication failure: Basic components. Contributing factors, and the need for structure . Agency for heal for healthcare Research and quality patient safety and health IT conference. june 4-7. Washington. D.C
- Deconinck, James (2010). "The Effect of Organizational Justice. Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust". *Journal of Business Research*. 63: 1349-1355
- Ellonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11(2), 160-181.
- Maria, W.D. (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, *Journal Of Business Ethics*, pp. 219-234
- Morrison E. Miliken, FJ.(200). Organization silence: A barrier to change and devolepment in a pluraslistic world. *Acad. Manage. Rev*, 25(4); 706-725
- Nadiri, Halil. Cem Tanova. (2010), "An Investigation of the Role of

Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29: 33-41.

- shockley , Zalabak P , Ellis ,K Winograd , G .(2005). Organizational trust: What it means, Why it matters. *Organizational Development Journal*,Vol 18 No,4,PP, 35-49

- Tijen Tulubas. Cevat, Celep.(2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* .Volume 47, 2012, Pages 1221-1231

Tan. Catin.(2014). Organization justice as a predictor of organizational silence. *Educational Reasearch and reviews*. Vol 9. 1190-1220.

- Vakola M, Bouradas D(2005). Antecedents ans consequences of organizational silence. An empirical investigation. *Employee Relations*. 27(5): 441-458