

## رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان

دکتر محمود نکوئی مقدم<sup>۱</sup>، دکتر ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** سکوت کارکنان امری شایع در بین کارکنان سازمان هاست که کمتر مورد توجه قرار گرفته است. کارکنان نسبت به کار، سرپرستان، کیفیت کار و سازمان خود بی تفاوتند. عدالت سازمانی عاملی برای کاهش سکوت کارکنان است. از این رو، هدف این پژوهش تعیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان می باشد.

**روش بررسی:** این تحقیق، به صورت توصیفی - همبستگی و به صورت مقطعی انجام شد. جامعه آماری کلیه کارکنان واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان به تعداد ۴۰۰ نفر، و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، به تعداد ۱۴۷ نفر تعیین شد. در این پژوهش از دو پرسش نامه عدالت سازمانی با پایایی ۰/۹۱، و سکوت کارکنان با پایایی ۰/۷۲ استفاده شد. برای تحلیل داده ها از آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و رگرسیون از طریق نرم افزار spss استفاده شد.

**یافته ها:** بین عدالت سازمانی و عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مرادده ای با سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان رابطه معکوس وجود داشت. نتایج آزمون رگرسیون نشان داد متغیر عدالت توزیعی بیشترین تأثیر معکوس را بر سکوت کارکنان داشت.

**نتیجه گیری:** با تشویق کارکنان به ارائه ایده های مثبت و تشخیص مشکلات موجود و حذف رفتارهای نامطلوب، مانند سکوت کارکنان می توان سبب شد که کارکنان کارآمدتر عمل کنند. این معضل می تواند با تمرکز بر عدالت سازمانی تا حدی رفع گردد. عدالت سازمانی مبتنی بر رفتار منصفانه است و تعیین کننده ی واکنش کارکنان به تصمیمات سازمان می باشد.

**واژه های کلیدی:** عدالت سازمانی، سکوت کارکنان، واحدهای ستادی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، ایران

دریافت مقاله: بهمن ۱۳۹۴

پذیرش مقاله: اردیبهشت ۱۳۹۵

\* نویسنده مسئول :

دکتر ملیکه بهشتی فر

دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی

واحد رفسنجان

Email:

behestifarf@flexmanager.ir

<sup>۱</sup> استاد گروه مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، دانشگاه

علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رفسنجان، کرمان، ایران

## مقدمه

تدافعی به عنوان پنهان کردن ایده ها، اطلاعات یا عقاید، بر اساس شکلی از خود دفاعی ناشی از ترس، تعریف می شود (۳).

سکوت نوع دوستانه: در بحث سکوت نوع دوستانه، ادبیات رفتار شهروندی سازمانی مطرح می شود. سکوت نوع دوستانه به عنوان حفظ ایده ها، اطلاعات یا عقاید مربوط به کار با هدف مزیت بخشیدن به سایر افراد یا سازمان بر اساس انگیزه های دوستی و مشارکتی، تعریف می شود؛ مانند رفتار شهروندی سازمانی. سکوت نوع دوستانه یک رفتار عمدی و انفعالی است که بر دیگران متمرکز است. این نوع سکوت، احتیاطی است و نمی تواند توسط سازمان هدایت شود مثل سکوت تدافعی. سکوت نوع دوستانه مبتنی بر آگاهی و توجه راهکارهاست و تصمیم آگاهانه در مورد حفظ ایده ها وجود دارد و برعکس سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه از طریق توجه به دیگران به جای ترس از پیامدهای منفی حاصل از گفتگو، شکل می گیرد (۲).

عوامل متعددی نظیر عدالت سازمانی می تواند سبب کاهش سکوت افراد گردد. عدالت چارچوبی است که از طریق آن حس اعتماد و فقدان اعتماد کارکنان به طور کامل تفسیر و ادراک می شود. فرض اصلی نظریه های عدالت سازمانی این است که رفتار منصفانه برای افراد محور اصلی است و تعیین کننده ی واکنش های آنها به تصمیمات سازمان است (۴).

برخی از صاحب نظران، نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (۵). ادراک بی عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی

محققان، سکوت در سازمان ها را به عنوان یک مانع معرفی کرده اند. آنها پیشنهاد کردند سکوت یک مانع مهم برای توسعه و پیشرفت سازمان هایی است که بین کارکنان خود تمایز قائل می شوند. همچنین، سکوت در سطح سازمانی مزیت های سازمانی حاصل از فرصت های جمعی را در بیان دیدگاه ها و عقاید کاهش می دهد (۱).

بیشتر محققان فرض می کنند که سکوت مفهومی نسبتاً ساده دارد. دو دلیل برای این بی توجهی وجود دارد. اول بسیاری از افراد سکوت را به عنوان سخن نگفتن تعبیر می کنند. وقتی سخن انجام نشود، رفتاری مشاهده نمی شود و مورد توجه قرار نمی گیرد. دوم نبود رفتار برای مطالعه مشکل تر از رفتارهای مشاهده شده است. در هر حال، ماهیت سکوت زمانی رخ می دهد که اعضای سازمانی از گفتگو در مورد اختلافات خود صرف نظر می کنند (۱). طبق مدل Dyne و همکاران (۲۰۰۳) سکوت کارکنان دارای سه مولفه زیر است:

سکوت پذیرشی: وقتی بیشتر افراد به رفتار فرد دیگری برچسب "سکوت" می زنند؛ به عبارتی آنها این منظور را دارند که فرد به طور فعال ارتباط برقرار نمی کند. سکوت پذیرشی به معنای حفظ ایده ها، اطلاعات، یا عقاید بر مبنای واگذاری یا از قید رها شدن است. پس سکوت پذیرشی، رفتار واگذاری را پیشنهاد می کند که این رفتار انفعالی است تا فعال (۲).

سکوت تدافعی: Pinder & Harlos (۲۰۰۱) اصطلاح سکوت ساکن را برای توصیف حذف عمدی بر اساس ترس از پیامدهای گفتگو استفاده کرده اند. این اصطلاح، مطابق ایمنی روانی به عنوان پیش شرط اساسی برای گفتگو در محیط کار است. سکوت

بررسی تحقیق حاضر از آن جهت برای دانشگاه های علوم پزشکی اهمیت دارد که برای اولین بار در کشور انجام می شود. بررسی عدالت سازمانی در محیط کار گویای این مطلب است که عدالتی که کارکنان از سوی محیط کار خود احساس می کنند، باوری است مبتنی بر این که تا چه حد با آنها عادلانه برخورد می شود. مسلم است که عدالت سازمانی یک متغیر با اهمیت محسوب می شود که می تواند پیامدهای مثبت عدیده ای را به همراه داشته باشد و نبود آن منجر به سوء رفتارهای سازمانی نظیر سکوت افراد می گردد. از سوی دیگر، توجه به کاهش سکوت کارکنان سبب کاهش بی تفاوتی آنها به محیط کار می گردد و سبب می شود کارکنان به ارائه راهکارها و پیشنهادهای لازم و نیز گفتگو در خصوص مشکلات موجود، تشویق گردند. با توجه به ارزش عملی تحقیق و اهمیت پرداختن به این موضوع، هدف این پژوهش تعیین رابطه عدالت سازمانی، رویه ای، توزیعی و مرادده ای با سکوت کارکنان واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان می باشد.

## روش بررسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-همبستگی بود که به صورت مقطعی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان واحدهای ستادی شامل مدیران و کارشناسان شاغل در دفتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی کرمان به تعداد ۴۰۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۷ نفر انتخاب شدند (با خطای ۰/۶). در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه عدالت سازمانی؛ ۱۹ سوال که مولفه های آن با توجه به نظر Greenberg (۱۹۸۷) دارای سه مولفه عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و عدالت

انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع خود قرار می دهد. بی عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده های سازمان، روحیه ی کارکنان را تضعیف می کند و روحیه ی تلاش و فعالیت آنها را تنزل می دهد. بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (۶). بنابراین، القای روحیه حمیت شغلی، همکاری، دل سپردن واقعی به انجام کار، مورد توجه یک نظام هدفگرا می باشد، و عواملی مانند شرایط ویژه محیط کار، نوع کار و عوامل دیگری مانند اعتبار، قدرشناسی از کار، رضامندی، مشارکت، اتخاذ تصمیم، امنیت شغلی، فرصتهای مساوی و عادلانه برای پیشرفت از عوامل اصلی ایجاد انگیزش و پیشرفت در کار است (۷).

عدالت سازمانی نیز دارای مولفه های عدالت رویه ای، عدالت مرادده ای و عدالت توزیعی است. عدالت رویه ای یعنی برداشت افراد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری برای جبران خدمات. عدالت مرادده ای، به معنای بروز رفتارهای ظاهری مودبانه و احترام به حقوق دیگران، و فهم و درک افراد از رفتار عادلانه صاحبان قدرت است. عدالت توزیعی بیانگر اهداف فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست (۵).

هیچ آفتی مانند بی عدالتی و تبعیض قائل شدن در میان افراد به یاس و دلسردی مردم و از هم پاشیده شدن اساس اجتماع منجر نمی شود. به نظر می رسد که بی عدالتی سبب سکوت کارکنان می شود. در این راستا، می توان به نظر Pinder & Harlos (۲۰۰۱) اشاره کرد که این موضوع را تایید می کنند (۳). Tangirala & Ramanujam (۲۰۰۸) در بررسی خود دریافتند که عدالت رویه ای بر سکوت کارکنان تاثیرگذار است (۸).

مرآوده ای است (۹).

مدیریت تایید گردید. روایی پرسشنامه عدالت سازمانی برابر ۰/۸۷، و روایی پرسشنامه سکوت کارکنان ۰/۹۲ بدست آمد. در این تحقیق برای بررسی همسانی درونی پرسشنامه ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین ترتیب پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی برابر ۰/۹۱ و پرسشنامه سکوت کارکنان ۰/۷۲ حاصل شد.

برای تحلیل داده ها، ضمن توصیف متغیرهای دموگرافیک و توصیف متغیرهای تحقیق، از ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شد. در مبحث رگرسیون برای بررسی رابطه ی بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین از رگرسیون چند متغیره استفاده شد. برای انجام رگرسیون از روش پس رو (BackWard) استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار spss نسخه ۲۲ استفاده و سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

پرسشنامه سکوت کارکنان برگرفته از مدل Dyne و همکاران (۲۰۰۳) دارای سه مولفه سکوت پذیرشی، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه است که هر مولفه دارای ۵ سوال است. هر سؤال دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی سؤالات به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نظری ندارم نمره ۳، مخالفم نمره ۲، کاملاً مخالفم نمره ۱ می باشد (۲). در ضمن پرسش های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی، شامل: جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت، در ابتدای این پرسشنامه طراحی شد.

محرمانه ماندن اطلاعات پرسشنامه ها و اختیار انصراف پاسخگویان از ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر بود. برای تعیین اعتبار پرسشنامه ها، از روایی محتوایی استفاده شد؛ به صورتی که پرسشنامه ها توسط ۵ نفر از استادان دانشگاه با مدرک دکتری

## یافته ها

جدول ۱: توزیع فراوانی کارکنان از نظر عوامل دموگرافیک در دانشگاه علوم پزشکی کرمان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی پاسخگو	فراوانی تجمعی
مرد	۵۳	۳۶/۱	۳۶/۳	۳۶/۳
زن	۹۳	۶۳/۳	۶۳/۷	۱۰۰/۰
بدون جواب	۱	۰/۷	-	-
کل	۱۴۶	۹۹/۳	۱۰۰/۰	-
سطح تحصیلات				
زیر دیپلم و دیپلم	۱۳	۸/۸	۹/۰	۹/۰
فوق دیپلم	۲۲	۱۵/۰	۱۵/۳	۲۴/۳
لیسانس	۸۲	۵۵/۸	۵۶/۹	۸۱/۲
فوق لیسانس و بالاتر	۲۷	۱۸/۴	۱۸/۸	۱۰۰/۰
بدون جواب	۳	۲/۰	-	-
کل	۱۴۴	۹۸/۰	۱۰۰/۰	-

وضعیت تاهل					
۲۱/۸	۲۱/۸	۲۱/۱	۳۱	مجرد	
۱۰۰/۰	۷۸/۲	۷۵/۵	۱۱۱	متاهل	
-	-	۳/۴	۵	بدون جواب	
-	۱۰۰/۰	۹۶/۶	۱۴۲	کل	
			۱۰۰/۰	۱۴۷	کل

با توجه به جدول ۱، بیشتر کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان زن، دارای مدارک کارشناسی، و متاهل می‌باشند.

#### جدول ۲: مقادیر شاخص‌های توصیفی در فصول متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه	بی پاسخ
سکوت کارکنان	۲/۶۰	۰/۵۸	۲/۶۶	۲/۷۱	-۰/۷۴	۱/۰۱	۱	۳/۸۲	۳
عدالت سازمانی	۳/۱۹	۰/۸۰	۳/۱۵	۳/۳۷	۰/۰۵	-۰/۰۵	۱/۱۱	۵	۰

ارزیابی و سنجش متغیر سکوت کارکنان و عدالت سازمانی، در سطح سنجش ترتیبی و در قالب طیف لیکرت به شکل ۵ گزینه ای طراحی شد که بعد از گرفتن میانگین سطری از گویه های رتبه ای، نتایج حاصل در جدول ۲ مشخص گردید. با توجه به جدول فوق، میانگین امتیاز سوال های مربوط به هر متغیر به عنوان مقدار این متغیرها محاسبه شده است و از آنجا که ترتیب امتیاز بندی میانگین (۵-۴/۲، ۴/۲-۳/۴، ۳/۴-۲/۶، ۲/۶-۱/۸، ۱/۸-۱) که به این ترتیب خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم محاسبه شده است، لذا با توجه به میانگین های محاسبه شده، سطح سکوت کارکنان از نظر

پاسخگویان با سطح متوسط نمره ها برابر می باشد (میانگین = ۲/۶۰). همچنین سطح عدالت سازمانی نیز از دیدگاه کارکنان با سطح متوسط نمره ها برابر می باشد (میانگین = ۳/۱۹).

با استفاده از آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف یک نمونه ای، فرض نرمال بودن برای متغیرهای پژوهش تایید شد ( $P > ۰/۰۵$ )؛ یعنی با ۰/۹۵ درصد اطمینان (در سطح معنی داری ۰/۰۵) فرض نرمال بودن مورد تایید فرار گرفت و برای بررسی فرضیات تحقیق از آزمون های همبستگی خطی پیرسون و ضریب همبستگی ناپارامتری اسپیرمن استفاده شد.

#### جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن بین عدالت سازمانی و سکوت

آماره همبستگی	مقدار ضریب همبستگی	معنی داری (p-مقدار)	تعداد	وجود رابطه	نوع رابطه
پیرسون	-۰/۴۲۲	<۰/۰۰۱**	۱۴۷	دارد	عکس
اسپیرمن	-۰/۴۴۴	<۰/۰۰۱**	۱۴۷	دارد	عکس

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنی دار

نشان داد بین سکوت کارکنان و عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ارتباط معنی دار و معکوس وجود دارد.

برای بررسی رابطه ی بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کرمان از ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شد که

**جدول ۴: ماتریس همبستگی پیرسون و اسپیرمن بین مولفه های عدالت سازمانی و سکوت کارکنان**

سکوت کارکنان						
نوع رابطه	رابطه	تعداد	معنی داری (p- مقدار)	مقدار ضریب همبستگی	آماره همبستگی	مولفه های عدالت سازمانی
عکس	دارد	۱۴۷	<۰/۰۰۱**	-۰/۳۰۶	پیرسون	عدالت رویه ای
عکس	دارد	۱۴۷	<۰/۰۰۱**	-۰/۳۵۲	اسپیرمن	اسپیرمن
عکس	دارد	۱۴۷	<۰/۰۰۱**	-۰/۵۶۹	پیرسون	عدالت توزیعی
عکس	دارد	۱۴۷	<۰/۰۰۱**	-۰/۴۹۱	اسپیرمن	اسپیرمن
عکس	دارد	۱۴۷	۰/۰۴۴	-۰/۱۷۱	پیرسون	عدالت مراوده ای
عکس	دارد	۱۴۷	<۰/۰۰۱**	۰/۳۱۱	اسپیرمن	اسپیرمن

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنی دار

بیشترین تأثیر معکوس بر سکوت کارکنان را دارد.

## بحث

نظریه برابری تاکید می کند که افراد همواره خود را در سازمان با همکاران خود مقایسه می کنند. اگر افراد احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند (۵). بی عدالتی سازمانی می تواند منجر به سکوت کارکنان در محیط شود (۸).

سکوت در محیط کار، اثر بخشی تصمیم گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهند، کاهش می یابد. علاوه بر این، سکوت موجب فقدان تجزیه و تحلیل ایده ها و فرآیند تصمیم گیری می شود که در این صورت احتمال کمی وجود دارد بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای تصمیم گیری انجام داد. این امر، خود باعث فقدان موفقیت یا کاهش بخشی از فرآیندهای تغییر سازمانی

یافته های فرضیه های پژوهش در جدول ۴ مشخص شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی، ضریب همبستگی و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ تمامی مولفه های عدالت سازمانی با سکوت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کرمان رابطه خطی معنی داری دارد ( $p < 0/05$ ). بنابراین رابطه بین مولفه های عدالت سازمانی و سکوت کارکنان معکوس است. لذا فرضیه های تحقیق تایید می شود؛ به این مفهوم که تغییرات در هر یک از مولفه های عدالت سازمانی موجب تغییرات در سکوت کارکنان است و به طرف منفی (کاهش) سیر می کند؛ بنابراین افزایش هر یک از مولفه های عدالت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان با کاهش سکوت کارکنان همراه است و بالعکس، که منفی بودن ضرایب آزمون های پیرسون و اسپیرمن دلیل افزایشی بودن این رابطه است. علاوه بر این، برای انجام رگرسیون از روش پسرو (Backward) استفاده گردید. نتایج رگرسیون نشان داد که متغیر عدالت توزیعی

و فرآیند تصمیم‌گیری می‌گردد (۱۰).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد میانگین متغیر عدالت سازمانی در حد متوسط است، اما میانگین متغیر سکوت سازمانی کمتر از حد متوسط می‌باشد. مطالعات Arhus (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که اغلب کارکنان تمایل به سکوت دارند تا امنیت شغلی آنها تضمین شود (۱۱). در ساختارهای سنتی و بوروکراتیک کشور نیز انتظار می‌رود که کارکنان بنا به دلایل فردی و سازمانی، کمتر به ارائه‌ی پیشنهادها، راهکارها و بیان مشکلات موجود بپردازند. در این راستا می‌توان به مطالعه Partonia (۲۰۱۴) اشاره کرد که در بررسی خود دریافت ساختارهای بوروکراسی سبب ایجاد سکوت افراد می‌شود (۱۲).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان رابطه معکوس وجود دارد. رفتار منصفانه، خواسته‌ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند. سؤال این است: زمانی که مدیران به این انتظارات توجهی ندارند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارهای غیر منصفانه (نبود عدالت مراد) نقض می‌کنند، باعث می‌شوند کارکنان آن‌ها واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند، و این رفتارهای منفی می‌تواند میزان سکوت کارکنان را افزایش دهد (۱۳). Kim و همکاران (۲۰۰۴) گزارش کردند تأثیری که ادراک عدالت بر رضایت و عملکرد در درون سازمان دارد باعث شده است تا محققان فرضیه‌هایی در خصوص چگونگی و چرایی توجه افراد به عدالت طراحی کنند (۱۴). فرضیه محوری این است که عدالت سازمانی با اثری که بر

روی نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان می‌گذارد، وی را در بسیاری از حوزه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۵) و این نگرش‌ها می‌تواند سبب کاهش رفتارهای مخرب سازمانی نظیر سکوت گردد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق حاضر همسو است.

تحقیق درباره عدالت سازمانی نشان می‌دهد که یک روش مهم برای ایجاد حس کنترل در کارکنان نسبت به محیط خود، ارائه‌ی فرصت برای بیان افکار و اولویت‌های آن‌ها است. این امر باعث می‌شود تا نیاز کارکنان به کنترل، زمانی که به آن‌ها فرصت ابراز داده نمی‌شود، تامین نشود. از این رو، وقتی کارکنان با سرنخهایی اجتماعی احاطه می‌شوند که ابراز عقیده را از آن‌ها سلب می‌کنند، احساس می‌کنند فاقد کنترل کافی بر محیط کاری خود هستند (۱۶) و این امر می‌تواند سکوت آن‌ها را تشدید کند. نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

در تحقیق Ambrose و همکاران (۲۰۰۷) این نتیجه حاصل شده است که عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراد) ای بر نگرش‌های سیستم اثر گذار است (۱۷)، و وجود یا نبود آن می‌تواند پیامدهای مثبت یا منفی به همراه داشته باشد. در این راستا، Tangirala & Ramanujam (۲۰۰۸) در بررسی خود دریافتند که عدالت بر سکوت کارکنان تأثیرگذار است و نبود عدالت می‌تواند سبب افزایش سکوت کارکنان شود (۸). Dabbagh و همکاران (۲۰۱۲) نیز در یک مطالعه دریافتند که بین عدالت سازمانی و سه مولفه آن شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراد) ای با سکوت سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد (۱۸). Henriksen & Dayton (۲۰۰۶) نیز رابطه بین عدالت رویه‌ای و سکوت سازمانی را تایید کردند (۱۹). همچنین، هنگامی که افراد نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق ترند که در مبادلات اجتماعی

سازمانی است. عدالت سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه و تعهد شغلی کارکنان و احساس مسئولیت پذیری و افزایش پایبندی آن‌ها در سازمان می‌شود. در نتیجه ترک خدمت، غیبت و هزینه‌های سازمانی کاهش می‌یابد و عملکرد، بهره‌وری و کارایی کارکنان افزایش می‌یابد و کارکنان نگرش مثبت به شغل خود پیدا می‌کنند و به عنوان عضوی از سازمان برای شغل خود ارزش قائل می‌شوند. بنابراین، با تاکید بر رعایت عدالت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان می‌توان میزان سکوت کارکنان را تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش داد.

از این رو، پیشنهاد می‌شود برای کاهش سکوت کارکنان در محیط کار، زمینه و شرایط لازم برای کارکنان فراهم شود تا ایده‌ها، اطلاعات، یا عقاید خود را بدون ترس و نگرانی از پیامدهای آن ابزار نمایند. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود برای کاهش سکوت کارکنان در محیط کار، بر نهادینه کردن عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در محیط کار اهتمام ورزند. نهایتاً، پیشنهاد می‌شود دانشگاه علوم پزشکی کرمان با ارائه اقداماتی در جهت کاهش سکوت و تشویق افراد به گفتگو در خصوص مسائل مختلف سازمانی، مشکلات موجود، و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای حل مشکلات به عنوان عاملی برای کسب اهداف فردی و سازمانی گام بردارد.

## تشکر و قدردانی

در پایان از مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت و معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی کرمان برای همکاری با طرح تحقیقاتی به شماره ۹۹/۳۱۶ سپاسگزاری می‌گردد.

شرکت کنند که فراتر از انتظارات نقش عادی آنهاست (۲۰) و این شرایط زمینه را برای گفتگو، ارائه راهکار و پیشنهاد فراهم می‌سازد. بنابراین می‌توان انتظار داشت با تاکید بر عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای، میزان سکوت کارکنان کاهش یابد.

نتایج رگرسیون مطالعه حاضر نشان می‌دهد که متغیر عدالت توزیعی بیشترین تأثیر را بر سکوت کارکنان دارد. عدالت توزیعی بیانگر اهداف فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست. به بیان دیگر، حدی که افراد، پاداشها را با عملکرد، مرتبط می‌دانند. زمانی که کارکنان توزیع منابع و پاداش‌ها را عادلانه درک کنند، از میزان رفتارهای مخرب آنها در محیط کار کاسته می‌شود (۵).

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت ذاتی پرسشنامه‌ها اشاره کرد؛ بدین ترتیب که دیدگاه پاسخگویان به طور دقیق منعکس نشود که در نتیجه کاهش خطاهای ادراکی کارکنان، نظیر خطای هاله، خطای گرایش مرکزی و خطای تساهلی، در حین تکمیل پرسشنامه‌ها از طریق آموزش و توجیه افراد، می‌تواند این محدودیت را تا حدی کاهش دهد.

## نتیجه‌گیری

کاهش سکوت کارکنان و حذف این رفتار نامطلوب سبب می‌شود کارکنان کارا تر عمل کنند، و بر توجه و تشویق کارکنان به گفتگو در مورد مسائل سازمانی و ارائه ایده‌ها و عقاید مثبت و نیز تشخیص مشکلات موجود تمرکز کنند. عوامل مثبتی که می‌تواند بر این رفتار منفی تأثیرگذار باشد، عدالت

## منابع

1. Slade MR. The adaptive nature of organizational silence, Stevens Institute of Technology. USA: Fairfield University; 2008: 24-60.
2. Dyne LV, Ang S & Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 2003; 40(6): 1359-92.
3. Pinder CC & Harlos KP. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* 2001; 20(1): 331-69.
4. Yusefinasab H. Study of relationship between organizational justice and self-esteem with employees' aggression in executive organizations of Zarand city [Thesis in Persian]. Rafsanjan: Islamic Azad University of Rafsanjan; 2012.
5. Rezaeian A. Expects justice and righteousness in the organization (Advanced organizational behavior management). Tehran: Samt Publication; 2005: 45[Book in Persian].
6. Seyed Javadin R, Farahi MM & Taheri Atar GH. How different dimensions of organizational justice affect the different dimensions of job and organizational satisfaction. *Journal of Business Management* 2008; 1(1): 55-70[Article in Persian].
7. Qasemi MA. Human security: conceptual bases and strategic requirements. *Research Institute of Strategic Studies* 2006; 8(30): 817-33[Article in Persian].
8. Tangirala S & Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology* 2008; 61(1): 37-68.
9. Greenberg J. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology* 1987; 72(1): 55-61.
10. Zareematin H, Taheri F & Sayyar A. Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences* 2012; 6(21): 77-104[Article in Persian].
11. Arhus FD. Employees silence on model issues-influences of leadership and climate. Denmark: OPEN-Meeting, Aarhus, Dirk Frömmer; 2011: 2-4.
12. Partonia S. The impact of trust on organizational silence and its challenges in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies* 2014; 1(2): 1-18.
13. Ramin Mehr H, Hadizadeh Moghadam A & Ahmadi I. The relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior studied (National oil products distribution company headquarters Tehran). *Transformation Management Journal* 2009; 1(2): 65-89[Article in Persian].
14. Kim JY, Moon J, Han D & Tikoo S. Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *Journal of Services Marketing* 2004; 18(4): 267-75.
15. Suliman TAM. Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development* 2007; 26(4): 294-311.

16. Bourgeois LJ. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal* 1985; 28(3): 548-73.
17. Ambrose M, Hess RL & Ganesan S. The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2007; 103(1): 21-36.
18. Dabbagh P, Esfahani AN & Shahin A. Studying relationship between perceived organizational justice and organizational salience (case study: Khorshid hospital's personals). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2012; 3(10): 468-74.
19. Henriksen K & Dayton E. Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research* 2006; 41(4): 1539-54.
20. Knights JA & Kennedy BJ. Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among senior public servants. *Applied HRM Research* 2005; 10(2): 57-72.

## Relationship between Organizational Justice and Employees' Silence in Kerman University of Medical Sciences

Nekoei Moghadam Mahmood<sup>1</sup> (Ph.D.) – Beheshtifar Malikeh<sup>2</sup> (Ph.D.)

1 Professor, Health Services Management Department, School of Management and Medical Informatics, Health Services Management Research Center, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

2 Assistant Professor, Management Department, School of Management, Islamic Azad University, Rafsanjan Branch, Kerman, Iran

### Abstract

Received : Jan 2016

Accepted : Apr 2016

**Background and Aim:** Employees' silence is common in organizations, and is mostly neglected. Employees are indifferent towards their supervisors, work quality and organization. Organizational justice is a factor that can diminish employees' silence. The aim of this study was to determine the relationship between organizational justice and headquarters employees' silence in Kerman University of Medical Sciences (KMU).

**Materials and Methods:** This study was a descriptive-correlational and cross-sectional research. The population included all 400 employees at KMU headquarters, among whom 147 members were selected as the sample using Cochran's formula. In this study, two questionnaires were used: organizational justice questionnaire with a reliability of 0.91 and employees' silence questionnaire with a reliability of 0.92. For data analysis, Pearson and Spearman correlation, regression testing, by SPSS software were used.

**Results:** The findings showed that there was an inverse relationship between organizational, distributive, procedural, and interactional justice with employees' silence in Kerman University of Medical Sciences. The regression findings showed that the variable "distributive justice" had the strongest negative effect on employees' silence.

**Conclusion:** Encouraging employees to provide positive ideas, identify the existing problems, and reduce undesirable behavior like employees' silence can make employees operate more efficiently. Organizational justice is based on fair treatment, and it determines the employees' reaction to organizational decisions. Therefore, it can partly remove problems and lead to the decline of employees' silence.

**Keywords:** Organizational Justice, Employees' Silence, Headquarters Departments, KMU, Iran

\* Corresponding Author:

Beheshtifar M;

Email:

beheshtifar@flexmanager.ir