

ارائه الگوی معادلات ساختاری رابطه عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، با نقش میانجی عدالت سازمانی در بانک قوامین

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۰/۲۰

علی‌اکبر احمدی^۱، احمدرضا اسماعیلی^۲، سعید خزلی^۳

از صفحه ۳۵ تا ۶۴

چکیده

زمینه و هدف: از آنجایی که تعهد سازمانی کارکنان، عملکردشان را بهبود می‌بخشد و به صورت غیرمستقیم موفقیت سازمانی را به همراه خواهد داشت؛ بررسی عوامل مؤثری که این تعهد را افزایش می‌یابد، برای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. این مقاله سعی بر آن دارد تا به شناسایی رابطه و میزان تأثیر عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، با میانجی‌گری عدالت سازمانی بپردازد.

روش‌شناسی: مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های مؤثر بر هر یک از متغیرهای (تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و عدم سکوت سازمانی) شناسایی شد و در قالب یک پرسشنامه در اختیار نمونه آماری (تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان برابر با ۲۲۰ نفر برآورد شد) قرار گرفت. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی، روایی عاملی و آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی، تعداد ۹ متغیر شناسایی شد که تعداد این متغیرها با الگوی پیشنهادی مطابقت دارد.

یافته‌ها: با توجه به اینکه مقدار میانگین مجذور خطا در هر دو فرضیه کوچک‌تر از ۰/۱، ضرایب معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶+ و شاخص‌های نکویی برازش بزرگ‌تر از ۰/۹ به دست آمد، هر دو فرضیه تحقیق پذیرفته شد.

نتیجه‌گیری: مقدار بارعاملی در فرضیه اول، برابر با ۰/۷۲ حاصل شد که نشان داد؛ عدم سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۷۲ درصد، بر تعهد سازمانی در بانک قوامین دارد. همچنین مقدار بارعاملی در فرضیه دوم برابر با ۰/۷۹ به دست آمد که نشان داد؛ عدالت سازمانی به میزان ۷۹ درصد بر تعهد سازمانی در بانک قوامین تأثیر مثبت و معنادار دارد.

کلیدواژه‌ها

تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، الگوسازی معادلات ساختاری، بانک قوامین.

۱. استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول)، esmaeliahmadreza@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران

مقدمه

امروزه در سراسر جهان، کسب و کار بسیار چالش برانگیز و محیط، پویا و رقابتی شده است. به منظور سودآور ماندن سازمان‌ها در چنین شرایطی، باید تمامی عوامل تولیدی-خدماتی، درست و عاقلانه اداره شوند. در میان این عوامل، بیشترین چالش و تلاش، صرف اداره و مدیریت سرمایه انسانی می‌شود؛ زیرا بر خلاف عوامل دیگر، مدیریت منابع انسانی، مستلزم استفاده از مهارت‌های فکری و احساسی است (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی، ۱۳۹۳). سرمایه انسانی، بالاترین و باارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب‌تری برخوردار باشد؛ احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر می‌شود.

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها با آن درگیرند، عدم تمایل کارمندان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی مدیران، این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند؛ در صورتی که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها، یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است و برخورداری از آن، سازمان را در موقعیت رقابتی قرار می‌دهد؛ زیرا کارکنان با بیان ایده‌ها و نظرات نوی خود، به سازمان در ایجاد خلاقیت در تولید محصولات جدید یا ارائه خدمات منحصربه‌فرد کمک می‌کنند و به همین نسبت میزان بهره‌وری سازمان را ارتقا می‌دهند؛ بنابراین اغلب سازمان‌های نوآور، سعی در ترغیب کارکنان به مشارکت در سازمان و کاهش سکوت سازمانی دارند. کاهش سکوت سازمانی، سبب می‌شود تا کارکنان سازمان، خود را عضوی از خانواده بزرگ سازمان در نظر گرفته و ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری را به نفع خود پندارند. هنگامی که فرد خود را در نتیجه شریک بداند، از تعهد سازمانی بالاتری برخوردار می‌شود؛ زیرا منفعت خود را وابسته به منفعت جمع می‌داند. تعهد سازمانی را می‌توان با اعتقاد به ارزش‌ها، اهداف سازمان، احساس وفاداری، الزام اخلاقی، تمایل قلبی فرد و همچنین احساس نیاز به

ماندن در سازمان تعریف کرد (رجبی فرجاد، مالیمر و طاهری، ۱۳۹۳: ۲۷). در حقیقت تعهد سازمانی، به درجه‌ای که افراد مجذوب سازمان خود هستند و از باقی ماندن در آن لذت می‌برند، مربوط است. تعهد به سازمان، تنها از عقیده یا باور افراد نشئت نمی‌گیرد، بلکه به عمل آن‌ها نیز بستگی دارد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهد. تحقیقات نشان داده که تعهد سازمانی، با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، تعهد بالای سازمانی، ناشی از القای عدالت سازمانی به کارکنان است (رجبی فرجاد، مالیمر و طاهری، ۱۳۹۳: ۲۶)؛ بنابراین از جمله وظایف اصلی سازمان، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است. برای کارکنان، رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با آنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب)، حائز اهمیت است. در فرایند توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن، شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت در رفتارهای سازمانی، از جمله: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای مدنی سازمان، رفتارهای انگیزشی کارکنان، حائز اهمیت است؛ بنابراین با دستیابی به شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی، بر تعهد سازمانی و حیطه‌های آن، مدیران این امکان را می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری را در راستای توسعه احساس عدالت در سازمان‌ها به عمل آورند (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی، ۱۳۹۳).

باید توجه داشت که سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن، به وجود پیوندی قوی بین اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن وابسته است. ادراک عدالت تأثیرات مثبتی بر روحیه کار جمعی دارد؛ زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عدالت و توزیع منصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان، روحیه کارکنان را قوی می‌سازد و روحیه تلاش و فعالیت آن‌ها را تقویت می‌کند؛ بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است. حال سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود؛ این است که آیا بهره‌مندی از مشارکت کارکنان و عدم سکوت سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد؟

مبانی نظری: سکوت سازمانی؛ مفهومی به نام صدای سازمانی وجود دارد؛ به این معنا که کارکنان آزادند، نظرهای خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با اینکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود؛ اما کارکنان اغلب تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود ندارند و این عملی است، درست مقابل صدای سازمانی که «سکوت سازمانی» نام دارد (دانایی‌فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). 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 میزان قادر به بیان ایده‌ها و پیشنهادهای خود هستند و سازمان تا چه میزان، پذیرای نظرات آنهاست؛ موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳). در تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل وفاداری در نظر گرفته‌اند و معتقد بودند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرها، در واقع کار اشتباهی نیست؛ اما مطالعات جدید نشان می‌دهد که جو سکوت در سازمان‌ها، می‌تواند به ستاده‌های نامطلوب سازمانی منجر شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۲). هیرچمن (۱۹۷۰) اولین دانشمندی بود که به سکوت کارکنان اشاره کرد. ابتدا سکوت، نگرشی منفعل در برابر وضعیتی ناخوشایند، پذیرش منفعل وضع موجود و نشانه‌ای از تعهد تعریف شد (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی، ۱۳۹۳). برینس فیلد و همکارانش (۲۰۰۹)، سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱: ۱۳۹۱). سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمد است که تلاش، هزینه و زمان را به هدر می‌دهد و در شکل‌های گوناگونی، همچون سکوت در جلسه‌ها، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد طرح‌ها، غیبت در جمع و ... دیده می‌شود (شجاعی، زارعی متین و بارانی، ۱۳۹۱). بارها اتفاق افتاده که کارکنان ترجیح دهند تا درباره موضوع‌های مهم کاری سازمان، سکوت اختیار کنند. یافته‌های پژوهش موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، نشان می‌دهد

که محور موضوعات سکوت مانده، اغلب درباره تعارض با همکاران، مخالفت با تصمیم‌های سازمانی، دانش کارکنان درباره ضعف‌های بالقوه در فرایندهای کار، نگرانی درباره رفتارهای غیرقانونی و دادخواهی‌های فردی است (میلیگتن، موریسون و هولین، ۲۰۰۳: ۱۴۵۳). همچنین نتیجه پژوهش دیگری نشان می‌دهد که بیش از ۸۵ درصد از مدیران و متخصصان مصاحبه شده، تصدیق کردند که درباره برخی از موضوعات کاری ترجیح می‌دهند ساکت بمانند (تینگ^۲، ۲۰۱۱: ۳۵۸). آثار نامطلوب سکوت کارکنان، می‌تواند مستقیم و غیرمستقیم باشد. سکوت کارکنان در دسترسی مدیریت به اطلاعات ضروری سازمانی، به طور مستقیم بر کار اثر می‌گذارد؛ برای نمونه، بهبود مستمر فرایندها به شناسایی مستمر مسائل عملیاتی که می‌تواند راهنمایی برای ضعف‌های جاری فرایندهای کاری باشد، نیاز دارد و این امر با سکوت سازمانی با مشکلاتی مواجه می‌شود. علاوه بر این، نتایج پژوهش ارجریس و شون (۱۹۷۸)، نمایانگر آن است که سکوت کارکنان، نوآوری‌های محیط کاری را کاهش می‌دهد. همچنین مطالعاتی همانند اشفورث و اناند (۲۰۰۳)، نشان داد که بی‌میلی کارکنان به آشکار کردن دیدگاه‌هایشان درباره علائم اولیه هشداردهنده سازمانی، در پیامدهای کاری منفی-مانند فساد- می‌تواند نقش داشته باشد؛ یعنی همانند واقعه شرکت «انرون»، سکوت کارکنان با اثرگذاری بر رفاه کارکنان، غیرمستقیم بر کار اثر می‌گذارد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۲).

انواع سکوت: بر اساس مطالب یاد شده، کارکنان انگیزه‌های متفاوتی برای بیان نکردن ایده‌ها و نظرات خود دارند و همین امر وجود انواع مختلف سکوت را تصریح می‌کند.

محققان مختلف، طبقه‌بندی‌های مختلفی را از این مفهوم ارائه داده‌اند (پیندر و هارسون^۳، ۲۰۰۱؛ نول و ون^۴، ۲۰۱۲). در این مقاله با جمع‌بندی آن‌ها، جامع‌ترین طبقه‌بندی را مورد بررسی قرار می‌دهیم (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

1. Milliken, Morrison & Hewlin

2. Ting

3. Pinder, & Harlos

4. Knoll & Van

سکوت مطیع: موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، عنوان کردند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد، نه خواهان نظرات آن‌ها بوده، نه برای این نظرات ارزش قائل هستند. این فقدان علاقه، به همراه جوی که در آن یکرنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌شود؛ کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می‌کند. ون داین و سایرین (۲۰۰۳)، سکوت مطیع را برای چنین امتناعی از بیان ایده‌ها، از روی اطاعت و تسلیم مطرح کردند. سکوت مطیع، نشان دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی، از جانب کارکنان است که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

سکوت دفاعی: برای نخستین بار، پیندر و هارلوس به این نوع سکوت اشاره کردند. آن‌ها این نوع سکوت را به‌عنوان نقطه مقابل سکوت مطیع، مطرح کرده و آن را سکوت غیرمطیع نامیدند و آن را امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات - برای حفاظت از خود- بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب باشد، تعریف کردند. این نوع سکوت، رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و باهدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. این نوع سکوت را به‌صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات- برای حفاظت از خود- به دلیل ترس تعریف می‌کنند (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

سکوت نوع دوستی: ون داین و سایرین (۲۰۰۳)، مفهوم‌سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی- با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب- توسعه دادند. آن‌ها سکوت نوع‌دوستانه را به‌صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار، با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان، بر مبنای انگیزه‌های نوع‌دوستی و مشارکت تعریف کردند و با استناد به مباحث اخلاقی و ارتباطی، به تأکید بر شرایطی پرداختند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آن‌ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع‌دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل ناملازمات در محیط کار، بدون ابراز شکایت توصیف می‌شود (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

سکوت فرصت طلبانه: علاوه بر سکوت دیگر خواهانه، در برخی از مواقع کارکنانی هستند که برای نفع رسانی به خودشان، از بیان اطلاعات امتناع می‌کنند. در تعریف این سکوت، به مفهوم فرصت طلبی که ویلیامسون آن را منفعت طلبی زیرکانه تعریف می‌کند، استناد می‌کنیم. در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست دهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند؛ امتناع از بیان اطلاعات، می‌تواند مؤثر باشد. در مجموع سکوت فرصت طلبانه، نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری، با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌شود (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

راه‌های غلبه بر سکوت سازمانی: چگونگی از بین بردن جو سکوت و ایجاد فضایی برای تشویق اظهار نظر کارکنان، چالشی جدی برای مدیران است (دنگ، جون و چنگ، ۲۰۰۹). آثار سکوت کارکنان، می‌تواند برای یک سازمان مخرب باشد؛ اما تغییر یک سازمان با این ویژگی اساسی که سکوت در آن مرسوم است، به سازمانی که سخن گفتن و بیان نظرات درباره مسائل و مشکلات مورد تشویق قرار می‌گیرد، نیازمند یک تغییر اساسی و سامانمند در ساختار و سیستم آن است. دستیابی به چنین سیستمی - با تغییرات گسترده در آن - بدون حضور یک نیروی خارجی قدرتمند، بعید به نظر می‌رسد؛ چون نگرش‌ها و اعتقادات مدیر نسبت به سکوت، باعث به وجود آمدن جو سکوت در سازمان‌ها می‌شود؛ پس تغییر مدیریت عالی، برای از بین بردن جو سکوت ضروری است؛ اما کافی به نظر نمی‌رسد. به طور کلی مدیران ارشد سازمان با پیش فرض‌های متفاوت، باید بتوانند سیستم‌های سازمانی متفاوتی را طراحی کنند که در طول زمان، در استخراج ارتباطات رو به بالای صادقانه موفق عمل کنند. مدیران و سرپرستان، باید کارکنان را به ارائه ایده‌ها و پیشنهادهایشان تشویق کنند و برای این کار شرایطی را به وجود آورند که کارکنان برای بیان دیدگاه‌هایشان احساس امنیت نمایند. اگر کارکنان احساس کنند که مدیران و به ویژه سرپرستانشان

تمایلی به شنیدن حقیقت ندارند؛ مسلماً ترجیح می‌دهند تا ساکت بمانند (ولکا و دیمیتریس، ۲۰۰۵: ۴۵۳). راه دیگر تشویق کارکنان، بیان نظرات و عقایدشان در سازمان‌ها به جای سکوت کردن، ایجاد فرصت‌های ارتباطی و سیستم‌هایی رسمی برای انتقال و تبادل اطلاعات و ایده‌هایشان است. به گفته میلکن و دیگران، کارکنانی که ایده‌ها و نظراتی برای بهبود دارند ولی نمی‌توانند آن‌ها را به رئیسشان بگویند؛ یا سکوت می‌کنند و یا اگر سکوت نکنند، آن را به گونه دیگری انتقال می‌دهند. مدیران باید اجازه دهند تا بحث آزاد در سازمان صورت گیرد و حتی بازخورد منفی هم وجود داشته باشد (دنگ، جون و چنگ، ۲۰۰۹). برای اینکه کارکنان بتوانند نظرات و آرای خودشان را بیان کنند، باید به این موضوع معتقد باشند که اظهار نظر کردنشان، هم می‌تواند مؤثر واقع شود و هم اینکه این امر از نظر شخصی، هزینه‌ای برای آن‌ها به همراه ندارد. راه دیگر، ایجاد فضای عدالت است. برای ایجاد فضای عدالت، مدیران باید مطمئن شوند که تصمیمات آن‌ها اخلاقی، متناسب با زمان و بر مبنای اطلاعات درست و بدون تعصب است. مدیران می‌توانند، این شرایط را با متفکر بودن در هنگام عمل ایجاد کنند (شجاعی، ۱۳۹۱: ۵۸).

عدالت سازمانی: 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 (گرینبرگ^۲، ۱۹۹۰). پژوهش در مورد عدالت سازمانی، با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شده است، مشتاقانه‌تر به سازمان خدمت کرده و رفتارهای مثبت‌تری را در قبال سازمان بروز می‌دهند. بروکسر و سیکل (۱۹۹۶)، سه موج پژوهش را در ارتباط با عدالت سازمانی در دهه‌های گذشته مطرح کرده‌اند. موج اول پژوهش‌ها، بر عدالت توزیعی تمرکز کرده‌اند و نگرانی اصلی آن‌ها، رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی، نظیر پرداخت‌ها و جایگاه شغلی است (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی،

1. Vacola & Dimitris
2. Greenberg

۱۳۹۳). عدالت سازمانی، متأثر از فعالیتهای هومانز^۱ (۱۹۶۱) و نظریه تسهیم متناسب آدامز^۲ (۱۹۶۵) است که مبنایی برای عدالت توزیعی محسوب می‌شوند. عدالت توزیعی به پیامدهای سازمانی منصفانه ادراک شده، بازمی‌گردد. در دهه ۱۹۷۰، پژوهش‌ها در حیطه عدالت معطوف به عدالت رویه‌ای (فرایندهای منصفانه تخصیص یافته) شد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۳). طبق بیان گیرینبرگ (۱۹۹۰) در موج دوم، عدالت رویه‌ای 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 می‌شود. به عقیده ثیبوت و واکر (۱۹۷۵)^۳ عدالت رویه‌ای در سازمان، هنگامی ارتقا می‌یابد که کارکنان بتوانند صدای خود را درباره رویه‌هایی که بر آن‌ها اثر می‌گذارد، ابراز کنند؛ اما لونثال (۱۹۸۰)^۴، تأکید می‌کند که علاوه بر امکان ابراز صدای کارکنان برای اجرای عدالت رویه‌ای در یک سیستم، ویژگی‌هایی مانند کاربرد سازگار، دقت، قابلیت تصحیح، دوری از تعصب و تبعیض، نمایاندن نگرانی‌های همه اعضا و مبتنی بودن بر استاندارد اخلاقی نیز باید وجود داشته باشد (بورتن، سابلینسکی و سکیگوچی^۵، ۲۰۰۸). در موج سوم نیز اثرات تعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای، بر واکنش افراد نسبت به تصمیمات ارزیابی و بُعد دیگری از عدالت سازمانی، تحت عنوان عدالت مراوده‌ای مطرح شد (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

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 نظریه برابری آدامز استناد کردند که در سال ۱۹۹۶ مطرح شد (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳). آدامز در این نظریه، بیان کرد که کارکنان در بررسی منصفانه بودن رفتار با آن‌ها در محیط کار، نسبت‌های دریافتی (نظیر حقوق و مقام) نهاده‌های خود (نظیر تلاش و زمان) را با نسبت دریافتی

1.Homans

2.Adams' Equity Theory

3.Thibaut & Walker

4.Leventhal

5.Burton, Sablinski & Sekiguchi

نهاده‌های دیگران مقایسه می‌کنند. در نظریه‌های برابری، پرسش‌هایی در ارتباط با سایر اقدامات سازمانی پرسیده می‌شود. خصوصاً اقداماتی که با رعایت انصاف در فرایندهای نظیر نحوه مدیریت طرح‌های پرداخت مرتبط بودند. این نگرانی‌ها، عدالت را به سیاست‌ها و رویه‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری سوق داد (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳).

عدالت رویه‌ای: تیبات و واکر در سال ۱۹۷۵ برای نخستین بار، مفهوم عدالت رویه‌ای را در تحقیقی روی فرایندهای حل مجادله معرفی کردند. آن‌ها اظهار داشتند که حل مجادله، در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول اطلاعات جمع‌آوری می‌شود و در مرحله دوم، تصمیمی اتخاذ می‌گردد. آن‌ها از طریق مطالعات آزمایشگاهی، پی بردند که تصمیمی که در اتخاذ آن، اجازه نظارت بر فرایند به مشارکت‌کنندگان داده شد؛ نسبت به تصمیمی که مشارکت‌کنندگان در آن بر فرایند نظارت نداشتند، منصفانه‌تر تلقی می‌شود. لیند و تایلر، عدالت رویه‌ای را به صورت رعایت انصاف در رویه‌هایی که به واسطه آن‌ها عواید متعلق به کارکنان تعیین می‌شود، تعریف می‌کنند (لیند و تایلر^۱، ۱۹۹۸: ۶۸).

عدالت تعاملی: عدالت تعاملی، به رفتار مراوده‌ای که کارکنان از سوی تصمیم‌گیرندگان دریافت می‌کنند و اینکه تصمیم‌گیرندگان چگونه رویه‌های تصمیم‌گیری را برای کارکنان توضیح می‌دهند، اشاره داد. در عدالت مراوده‌ای، نحوه رفتار مدیریت (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 کرده و به معیارهایی اشاره کردند که افراد برای قضاوت در مورد منصفانه بودن روابط با مدیران در طی فرایند تخصیص منابع در نظر می‌گیرند. این معیارها عبارت‌اند از: ۱- مشخص و کافی بودن توضیحات، در مورد تصمیمات تخصیص منابع؛ ۲- رفتار توأم با احترام و ادب، در طی اجرای رویه‌ها (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳). موگ و بیز معتقدند: «عدالت تعاملی، نشان

1. Lind & Tyler

دهنده توجه افراد به کیفیت رفتارهای میان فردی که آن‌ها در طول تصویب و اجرای رویه‌های سازمانی با آن مواجهه می‌شوند، است». بیز و موگ برای اولین بار، واژه عدالت تعاملی را تعریف کردند. از نظر آنان عدالت تعاملی، عبارت است از: حساسیت کارکنان به کیفیت رفتارهای میان فردی که آن‌ها در طول سیاست‌گذاری و اجرای رویه‌های سازمانی دریافت می‌کنند و ابعاد عدالت تعاملی را این‌گونه بیان کردند:

۱- صداقت که شامل دو جز می‌شود: الف) صراحت و راستی، ب) فریبکاری یا اغواگری.

۲- کارکنان دوست ندارند فریب داده شوند و انتظار دارند که با آن‌ها صادقانه رفتار شود؛ بنابراین سازمان‌ها باید به کارکنانشان اطلاعات صحیح و واقعی ارائه کنند.

۳- احترام: افراد انتظار دارند، با آن‌ها مؤدبانه و با احترام برخورد شود و این بدان معنی است که باید رفتارهای اهانت‌آمیز علیه کارکنان تحت هر عنوانی کنار گذاشته شوند.

۴- به‌جا بودن خواست‌ها: درخواست‌ها نباید به دلیل معمولی بودن آن‌ها، نابه‌جا به حساب بیایند و همچنین درخواست‌ها نباید شامل اظهارات زیان‌بخش و منافی حقوق کارکنان باشند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲).

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی، به درجه‌ای که افراد مجذوب سازمان خود هستند و از باقی ماندن در آن لذت می‌برند، مربوط می‌شود (رجبی فرجاد، مالیمر و طاهری، ۱۳۹۳: ۲۶) و به منزله قدرت مبتنی بر هویت فردی و مشارکت در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی، رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است و هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان، موفق شود. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان را به سازمان حفظ کرده و پرورش دهند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی، به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. البته معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و یا احساس وفاداری به سازمان در نظر می‌گیرند (حدادینیا و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۸). تعهد سازمانی یک نگرش مهم

شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته، مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی، خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است، تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها، در بسیاری از تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند، خروج از کار در آن‌ها بیشتر بوده و غیبت در کار نیز در آن‌ها دیده می‌شود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۷). مودی و همکارانش معتقدند: «تعهد سازمانی عبارت است از، قدرت و مقدار هویتی که یک فرد با سازمان خود احساس می‌کند» (حدادنیا و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۸). شلدن نیز تعهد سازمانی را به مثابه نگرشی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند، تعریف کرده است. تعهد به سازمان تنها از عقیده یا باور افراد نشئت نمی‌گیرد، بلکه به عمل آن‌ها نیز بستگی دارد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند: اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم به نسبت جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی متفاوت است؛ دوم اینکه، تحقیقات نشان داده که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد (رجبی فرجاد، مالیمر و طاهری، ۱۳۹۳: ۲۶).

تعهد عاطفی: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان و به‌عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود؛ به‌طوری‌که، افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند (آلن و میر، ۱۹۹۷).

تعهد هنجاری (تکلیفی): به احساس الزام و تکلیف فرد به ادامه کار در یک سازمان، به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره دارد. کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان، عمل درستی است (جعفرپور و صحت، ۱۳۹۱).

تعهد مستمر: بر اساس این تعهد، فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در

واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان، چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. در واقع افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند، افرادی هستند که علت ماندن آن‌ها در سازمان، نیاز آن‌ها به ماندن است (آلن و میر، ۱۹۹۷). پیشینه تحقیق: شفیع پور و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان «ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که اعتماد به سازمان، به تنهایی ۵ درصد واریانس عدالت تعاملی را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۱۳ درصد و با ورود اعتماد به همکاران به ۱۸ درصد، افزایش می‌یابد. روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت سازمانی ۵ درصد معنادار بوده است.

حدادنیا، شهیدی و هاشمی (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمان از دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، پرداختند. نتایج نشان داد که ابعاد عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی، رابطه معنادار و مثبتی دارد؛ بین بُعد نوع دوستی و احترام، وظیفه‌شناسی، فضیلت و جوانمردی از ابعاد رفتار مدنی سازمانی با عدالت سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود دارد و همچنین بین بُعد تعهد عاطفی و بُعد تعهد هنجاری و تعهد مستمر از ابعاد تعهد سازمانی با ابعاد عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

دوستی، خطیبی و خلیلی (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره تربیت‌بدنی استان مازندران پرداختند. هدف از این تحقیق، مطالعه عدالت سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان مازندران و بررسی ارتباط آن با تعهد سازمانی آن اداره بود. بدین منظور از پرسشنامه عدالت سازمانی رگو و کانه (۲۰۰۶) و پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۰) استفاده و پس از تأیید روایی و پایایی، این پرسشنامه‌ها در اختیار نمونه آماری ۸۶ نفره کارکنان اداره تربیت‌بدنی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین برخی از مؤلفه‌های عدالت سازمانی کارکنان با یکدیگر و مؤلفه‌های تعهد سازمانی

ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد که تعهد سازمانی، تحت تأثیر عدالت سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران قرار دارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت که سازمان‌ها، نمی‌توانند بدون عدالت به حیات خود ادامه دهند و رعایت عدالت در سازمان، بخشی از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران است.

صلواتی، یاراحمدی و سیده‌هاشمی (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (شهرستان سنندج)، ارتباطات اثربخش را از جمله عوامل مؤثر در کاهش سکوت سازمانی به شمار آورده‌اند و بیان کرده‌اند که سکوت سازمانی، تأثیر انکارناپذیری بر کاهش مشارکت کارکنان می‌گذارد. روش پژوهش آن‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، ۳۰۴ نفر از کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج است که از این تعداد، ۱۹۰ نفر بر اساس روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای، نمونه‌گیری شده‌اند. داده‌های لازم، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است و نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه مورد بررسی وجود دارد و بین ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی نیز رابطه معکوسی وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش اثربخشی در ارتباطات، میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. همچنین نتایج نشان داد که وجود ارتباطات در بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها، امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا سازمان محسوب می‌شود.

واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان «سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی»، به بررسی ابعاد جو سکوت سازمانی و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که بین نگرش مدیران به سکوت سازمانی و نگرش سرپرستان به سکوت، رابطه مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان، رابطه منفی وجود دارد. یافته‌های دیگر واکولا و همکارانش نشان می‌دهد که وقتی رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، زیردستان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها

سهیم می‌داند و ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند؛ رفتار سکوت کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرصت‌های ارتباطی، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی است که از طریق رضایت از مجراهای ارتباطی باز، اعتماد و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش به دست می‌آید.

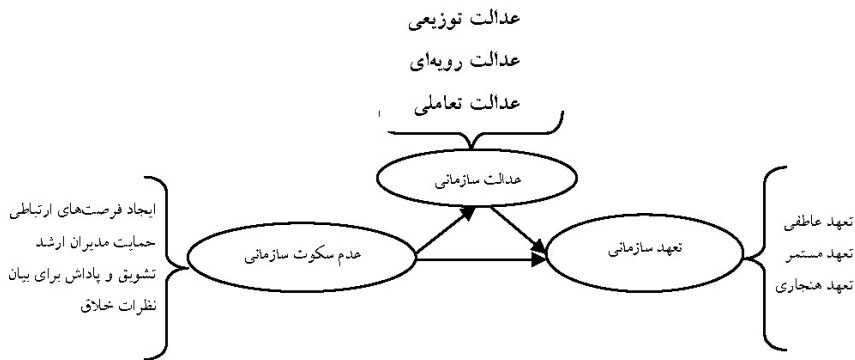
دوان و ژانگ (۲۰۱۰)، رابطه بین عدالت رهبری و دو رفتار منفی سکوت و تلافی‌جویی را در کارکنان بررسی کردند. مطالعه آن‌ها در ۱۷ سازمان دولتی با ۳۶۱ نمونه انجام شد و نتایج نشان داد که عدالت رهبری با سکوت سازمانی و رفتار تلافی‌جویانه، رابطه منفی دارد.

زهیر و اردوگان (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که رفتار رهبری مناسب و باز، به کاهش سکوت سازمانی و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. آن‌ها معتقدند که رفتار رهبران، نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. رفتار رهبران می‌تواند، در تصمیم‌گیری کارکنان برای صحبت کردن یا انتخاب سکوت مؤثر باشد و نیز صحبت کردن کارکنان، به بهبود ایده‌ها و در نهایت افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

ویتساید و بارکلی (۲۰۱۲)، با در نظر گرفتن دو نوع سکوت، تحت عنوان سکوت مطیع و سکوت غیرمطیع، عدالت را یکی از عوامل مؤثر بر این نوع دو سکوت دانسته‌اند. آن‌ها سکوت مطیع و غیرمطیع را به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه عدالت و عملکرد کارکنان در نظر گرفتند. نتایج آن‌ها نشان داد که سکوت مطیع و غیرمطیع، رابطه بین احساس عدالت کلی و خستگی عاطفی و عملکرد را تعدیل می‌کند.

تولوباس و سلب (۲۰۱۲)، تأثیر عدالت ادراک شده کارکنان را بر رفتار سکوت در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها با 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، رویه‌ای و مرادهای مورد بررسی قرار گرفت. همچنین تأثیر اعتماد به سرپرستان، به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه 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 کرد.



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فقدان سکوت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی در بانک قوامین دارد. عدالت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی در بانک قوامین دارد. فقدان سکوت سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق یک تحقیق کاربردی، از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و حوزه کاربردی آن مدیریت منابع انسانی و بانکداری است و جامعه آماری منتخب، بانک قوامین می‌باشد. اندازه نمونه، با توجه به جامعه آماری ۴۰۰ نفره کارشناسان بانک، با استفاده از جدول مورگان برابر با ۲۲۰ نفر برآورد شد. پرسشنامه به‌عنوان یکی از متداول‌ترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی، عبارت است از مجموعه‌ای از سؤال‌های

هدفمند که با بهره‌گیری از مقیاس‌های گوناگون، نظر، دیدگاه و بینش، فرد پاسخگو را مورد سنجش قرار می‌دهد. محقق با همکاری کارشناسان محترم بانک، اقدام به بازنگری و بومی‌سازی شاخص‌های مورد استفاده و تنظیم پرسشنامه کرده‌است. برای رسیدن به نمونه مورد نیاز، پرسشنامه پژوهش، بین ۲۵۰ نفر از کارشناسان نمونه آماری توزیع شد که تعداد ۲۰۲ عدد عودت داده شد.

برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ، برای سؤال‌های مربوط به هر کدام از متغیرها، به‌صورت جداگانه محاسبه شد. تمامی ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه، برابر با ۰/۹۴۹ به دست آمده است؛ بنابراین پرسشنامه به کار رفته از قابلیت اعتماد (پایایی) لازم برخوردار است.

جدول ۱: بررسی پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

تعداد سؤالات پرسشنامه	تعداد نمونه	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
۴۴	۵۷	۰/۹۳۷
۴۴	۲۲۰	۰/۹۴۹

اعتبار محتوایی این پرسشنامه، توسط خبرگان بانک و استاد راهنما مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور محاسبه روایی عاملی پرسشنامه، از تحلیل عاملی اکتشافی و روایی عاملی استفاده شد. در جدول شماره (۲)، میزان ضریب بارتلت (KMO)^۱ برابر با ۰/۸۳۸ به دست آمد که با توجه به بزرگ‌تر بودن عدد آزمون بارتلت از ۰/۸، پرسشنامه مذکور دارای روایی عاملی است.

جدول ۲: مقدار آزمون بارتلت

کایزر ماینر اکلین آزمون	۰/۸۳۸
۲ خی	۴۵۹۷/۴۲۵
درجه آزادی	۹۴۶
ضریب معناداری	۰/۰۰۰

برای شناسایی عامل‌های مؤثر تحقیق و بررسی میزان واریانس تبیین شده عامل‌ها و نام‌گذاری عامل‌های به دست آمده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

جدول ۳: توزیع واریانس برای شناسایی عامل‌های تحقیق

توضیح واریانس کل						
ارزش استخراجی از بارگذاری مربعات			ارزش استخراجی از چرخش مربعات			عامل
کل	درصد واریانس	درصد تجمع	کل	درصد واریانس	درصد تجمع	
۱۲/۱۰۷	۱۲/۱۰۷	۵/۳۲۷	۱۹/۰۸۲	۱۹/۰۸۲	۸/۰۸۲	۱
۲۲/۶۹۷	۱۰/۵۸۹	۴/۶۵۹	۳۳/۰۶۵	۱۳/۹۸۳	۶/۱۵۲	۲
۳۲/۹۵۹	۱۰/۲۶۲	۴/۵۱۵	۴۶/۴۴۸	۱۳/۳۸۳	۵/۸۸۸	۳
۴۲/۸۶۵	۹/۹۰۷	۴/۳۵۹	۵۶/۳۴۹	۹/۹۰۱	۴/۳۵۷	۴
۵۱/۸۱۶	۸/۹۵۱	۳/۹۳۸	۶۲/۷۳۳	۶/۳۸۴	۲/۸۰۹	۵
۵۹/۸۴۷	۸/۰۳۱	۳/۵۳۳	۶۸/۵۷۸	۵/۸۴۵	۲/۵۷۲	۶
۶۷/۳۶۳	۷/۵۱۶	۳/۳۰۷	۷۴/۳۴۲	۵/۷۶۳	۲/۵۳۶	۷
۷۴/۶۹۱	۷/۳۲۸	۳/۲۲۴	۷۸/۴۱۸	۴/۰۷۶	۱/۷۹۴	۸
۸۱/۹۹۴	۷/۳۰۴	۳/۲۱۴	۸۱/۹۹۴	۳/۵۷۶	۱/۵۷۴	۹

سپس با استفاده از ماتریس چرخش یافته عاملی، اقدام به دسته‌بندی سؤالات پرسشنامه و نام‌گذاری عامل‌ها شد که با توجه به اینکه ضریب تعلق هیچ سؤالی کوچک‌تر از ۰/۰۵ حاصل نشد، عاملی حذف نشد. مطابق با جدول شماره (۳)، با استفاده از ماتریس چرخش یافته عاملی، ۹ عامل شناسایی شد که میزان واریانس کل آن‌ها، بزرگ‌تر از یک است. بر اساس میزان وابستگی هر شاخص به هر عامل، سؤال ۱ تا ۶ مربوط به عامل اول، ۷ تا ۱۲ مربوط به عامل سوم و ۱۳ تا ۱۸ مربوط به عامل دوم و سؤال ۱۹ تا ۲۲ مربوط به عامل نهم، سؤال ۲۳ تا ۲۷ مربوط به عامل پنجم و ۲۸ تا ۳۱ مربوط به عامل ششم، سؤال ۳۲ تا ۳۵ به عامل هشتم، سؤال ۳۶ تا ۳۹ به عامل هفتم و سؤال ۴۰ تا ۴۴ به عامل چهارم که با نام‌های تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، فرصت‌های ارتباط، حمایت مدیر ارشد، تشویق، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تعاملی نام‌گذاری شد.

سپس با استفاده از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف، همگونی اطلاعات تجربی با توزیع‌های آماری منتخب (نرمال بودن نمونه آماری) مورد سنجش قرار گرفت. بر طبق جدول (۴)، مقدار تفاوت ضریب معناداری برای تمامی متغیرهای مورد بررسی،

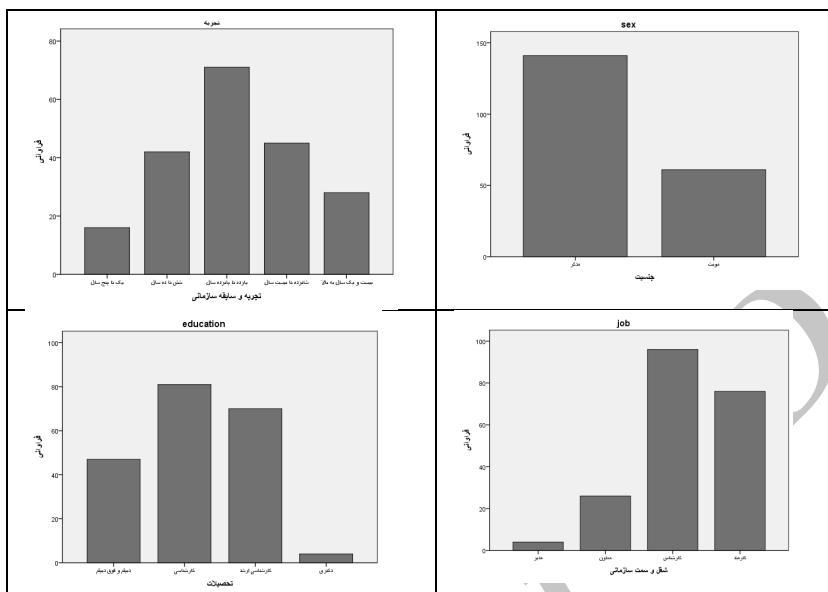
بزرگ‌تر از ۰/۰۵ به دست آمد که از آن، نرمال بودن نمونه، نتیجه گرفته شد. تعداد بالای نمونه، این امر را تأیید کرده است.

جدول ۴: بررسی وضعیت توزیع نمونه آماری

متغیر	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	فرصت‌های ارتباط	حمایت مدیر ارشد	تشویق توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی
Z	۱/۵۹۵	۱/۶۶۴	۱/۲۶۴	۱/۲۶۵	۱/۳۲۰	۲/۲۴۹	۱/۲۲۵	۱/۴۲۶
تفاوت ضرایب معناداری	۰/۰۷۲	۰/۰۵۸	۰/۰۸۲	۰/۰۸۱	۰/۰۶۱	۰/۰۸۳	۰/۱۰۰	۰/۰۵۴

یافته‌های تحقیق

الف) یافته‌های توصیفی: در ابتدا با استفاده از آزمون فراوانی، به بررسی آمار جمعیت شناختی نمونه پرداخته شد. مطابق با شکل شماره (۲)، از نمونه ۲۰۲ نفره کارشناسان بانک، ۶۹/۸ درصد مذکر، ۳۰/۲ درصد مؤنث و ۷/۹ درصد، دارای سابقه بین یک تا پنج سال، ۲۰/۸ درصد، دارای سابقه بین شش تا ده سال، ۳۵/۱ درصد دارای سابقه بین یازده تا پانزده سال، ۲۲/۳ درصد، دارای سابقه بین شانزده تا بیست سال و ۱۳/۹ درصد، دارای سابقه بیش از بیست و یک سال بوده که از لحاظ سمت سازمانی، ۲ درصد دارای سمت مدیریت، ۱۲/۹ درصد سمت معاونت، ۴۷/۵ درصد کارشناس و ۳۷/۶ درصد کارمند بانک بوده‌اند که از لحاظ تحصیلات دانشگاهی، ۲۳/۳ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۴۰/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۴/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. با توجه به نرمال بودن نمونه، از آزمون‌های پارامتریک برای اثبات فرضیه‌ها استفاده شد.



شکل ۲: مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری بانک قوامین

ب) یافته‌های استنباطی

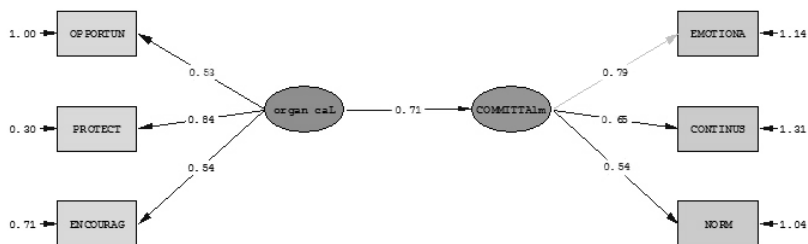
فرضیه اول تحقیق: عدم سکوت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی در بانک قوامین دارد.

نمودار شماره (۱)، نمودار استاندارد برای فرضیه اول تحقیق است و برای پذیرش این فرضیه، باید سه شرط زیر برقرار باشد:

- ۱- مقدار میانگین مجذور خطای استاندارد شده کمتر از $0/1$ در شرایط قابل قبول، بین $0/05$ - $0/08$ در شرایط مناسب و کوچکتر از $0/05$ در شرایط ایدئال است؛
- ۲- مقدار تمامی ضرایب معناداری بزرگتر از $1/96+$ یا کوچکتر از $1/96-$ باشند؛
۳. تمامی شاخص‌های خوب برازش بزرگتر از $0/9$ باشند.

مقدار میانگین مجذور خطای استاندارد شده^۱ برابر با $0/21$ است که با توجه به اینکه مقدار این ضریب خطا کوچکتر از $0/05$ (شرایط ایدئال) است، شرط اول برای پذیرش فرضیه (۱) برقرار می‌باشد.

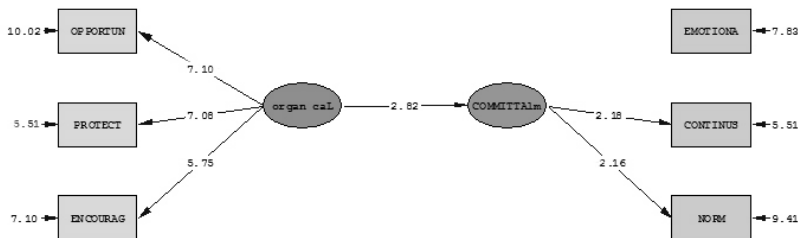
1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)



Chi-Square=31.57, df=8, P-value=0.00011, RMSEA=0.021

نمودار ۱: فرضیه اول در حالت استاندارد

با توجه به اینکه در نمودار (۲) تمامی اعداد روی پیکان‌ها از $1/96 +$ بزرگ‌تر هستند؛ بنابراین تغییرات وارد شده بر متغیر وابسته از سوی متغیر مستقل عدم سکوت سازمانی، در جهت مثبت است.



Chi-Square=31.57, df=8, P-value=0.00011, RMSEA=0.021

نمودار ۲: فرضیه اول در حالت ضرایب معناداری

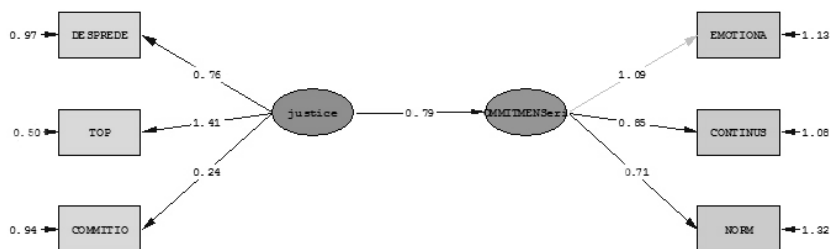
با توجه به جدول شماره (۵)، مقدار تمامی شاخص‌های نکویی برازش از $0/9$ بزرگ‌تر بوده؛ بنابراین شرط سوم برای پذیرش فرضیه اول تحقیق برقرار است. با توجه به اینکه، سه شرط اصلی برای پذیرش این فرضیه موجود است؛ فرضیه اول تحقیق پذیرفته می‌شود. مقدار بارعاملی (عدد روی پیکان بین متغیر عدم سکوت سازمانی و تعهد سازمانی) در حالت استاندارد معرف ضریب بتا در تحلیل رگرسیون یا مقدار ضریب تأثیر است؛ بنابراین عدم سکوت سازمانی به میزان ۷۱ درصد بر تعهد سازمانی مؤثر می‌باشد.

جدول ۵: مقدار شاخص‌های خوب نکویی برآزش فرضیه اول تحقیق

مقادیر	ضریب قابل قبول	شاخص‌های برآزش الگو
۰/۹۵	>۰/۹	شاخص نکویی برآزش ^۱
۰/۹۱	>۰/۹	شاخص نکویی برآزش تعدیل شده ^۲
۰/۹۳	>۰/۹	شاخص برآزش نرم ^۳
۰/۹۰	>۰/۹	شاخص برآزش تطبیقی ^۴

فرضیه دوم تحقیق: عدالت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی در بانک قوامین دارد.

در مورد این فرضیه نیز، سه شرط اصلی را بررسی می‌کنیم. مقدار میانگین مجذور خطای استاندارد برابر با ۰/۰۲۲ است که با توجه به بازه‌های تعریف شده، مقدار آن ایدئال است و با توجه به اینکه در نمودار شماره (۴) مقدار تمامی ضرایب معناداری از ۱/۹۶+ بزرگ‌تر است؛ شرط دوم برای پذیرش این فرضیه برقرار می‌باشد. در نهایت با توجه به اینکه تمامی شاخص‌های نکویی برآزش از ۰/۹ بزرگ‌تر هستند؛ این فرضیه را نمی‌توان رد کرد. مقدار بار عاملی برابر با ۰/۷۹ است؛ بنابراین عدالت سازمانی به میزان ۷۹ درصد، بر تعهد سازمانی در بانک قوامین تأثیر مثبت و معناداری دارد.



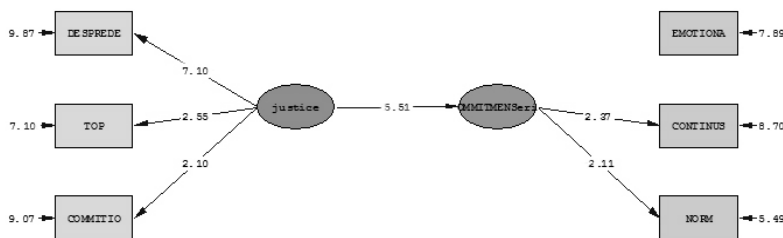
Chi-Square=31.74, df=8, P-value=0.00010, RMSEA=0.022

نمودار ۳: فرضیه دوم در حالت استاندارد

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
3. Normed Fit Index (NFI)
4. Comparative Fit Index (CFI)

جدول ۶: مقدار شاخص‌های خوب نکویی برازش فرضیه دوم تحقیق

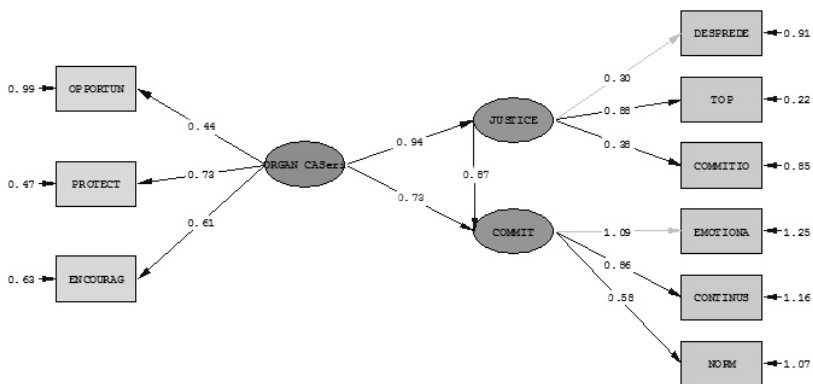
مقادیر	ضریب قابل قبول	شاخص‌های برازش الگو
۰/۹۴	> ۰/۹	شاخص نکویی برازش
۰/۹۱	> ۰/۹	شاخص نکویی برازش تعدیل شده
۰/۹۲	> ۰/۹	شاخص برازش نرم
۰/۹۲	> ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی



Chi-Square=31.74, df=8, P-value=0.00010, RMSEA=0.022

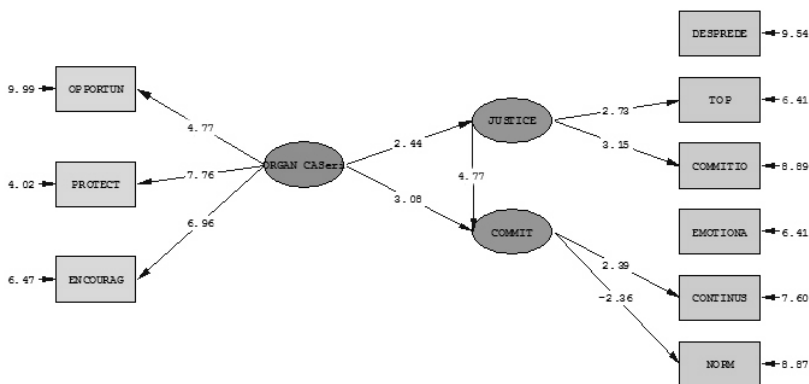
نمودار ۴: فرضیه دوم در حالت ضرایب معناداری

حال با توجه به فرضیه سوم تحقیق، یعنی «عدم سکوت سازمانی، با نقش میانجی عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد»؛ الگوی پیشنهادی تحقیق را در نرم‌افزار لیزرل ترسیم می‌کنیم تا تأثیر عدم سکوت سازمانی را با میانجی‌گری عدالت بر تعهد سازمانی بسنجیم.



Chi-Square=105.40, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.030

نمودار ۵: فرضیه سوم در حالت استاندارد



Chi-Square=105.40, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.030

نمودار ۶: فرضیه سوم در حالت ضرایب معناداری

با توجه به نمودار شماره (۵)، مقدار میانگین مجذور خطای استاندارد در این فرضیه، برابر با ۰/۳۰ است که این مقدار در بازه مطلوب قرار دارد. مقدار تمامی ضرایب معناداری نیز مطابق با نمودار شماره (۶)، بزرگ تر از ۱/۹۶+ است؛ بنابراین شرط دوم برای پذیرش فرضیه سوم برقرار می باشد. در نهایت مقدار شاخص نکویی برازش برای این فرضیه نیز بزرگ تر از ۰/۹ بوده؛ بنابراین الگوی پیشنهادی قابل قبول است.

جدول ۷: مقدار شاخص های خوب نکویی برازش فرضیه سوم تحقیق

مقادیر	ضریب قابل قبول	شاخص های برازش الگو
۰/۹۰	> ۰/۹	شاخص نکویی برازش
۰/۹۰	> ۰/۹	شاخص نکویی برازش تعدیل شده
۰/۹۱	> ۰/۹	شاخص برازش نرم
۰/۹۱	> ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی

مطابق با این نمودار، مقدار تأثیر عدم سکوت سازمانی با میانجی گری عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی از ضرب دو بار عاملی ۰/۹۴ در ۰/۸۷ حاصل می شود؛ بنابراین تأثیر غیرمستقیم عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، برابر با ۸۱ درصد است. دلیل اینکه در این فرضیه، ضریب تأثیر عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی با میانجی گری عدالت سازمانی بزرگ تر از فرضیه اول تحقیق که به صورت مستقیم و تک بعدی میزان ضریب تأثیر عدم سکوت سازمانی را بر تعهد سازمانی مورد بررسی

قرار می‌داد را می‌توان هم‌افزایی دو متغیر عدم سکوت سازمانی و عدالت سازمانی دانست؛ زیرا در این فرضیه تأثیر هم‌زمان دو متغیر بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ لذا بارعاملی مؤثر بزرگ‌تر حاصل شده است.

نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از یافته‌های تحقیق، در هر سه فرضیه، سه شرط برازش الگو برقرار بوده و مقدار میانگین مجذور خطای استاندارد شده در حد ایدئال قرار داشته؛ لذا هر سه فرضیه تحقیق پذیرفته شد؛ بنابراین عدم سکوت سازمانی در بانک قوامین به میزان ۷۱ درصد و عدالت سازمانی به میزان ۷۹ درصد بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌طور که دیدیم، عدم سکوت سازمانی به‌عنوان یک متغیر مستقل در صورتی که به‌صورت تک‌بعدی بر تعهد سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت؛ به میزان ۷۱ درصد تأثیر در جهت مثبت بر تعهد سازمانی دارد و در صورتی که از یک متغیر میانجی به نام عدالت سازمانی، در این بانک استفاده شود و تأثیر هم‌زمان این دو متغیر بر متغیر وابسته تعهد سازمانی مورد سنجش قرار گیرد؛ به دلیل ایجاد هم‌افزایی بین دو متغیر عدم سکوت سازمانی و عدالت سازمانی، میزان ضریب تأثیر تا ۸۱ درصد افزایش می‌یابد.

پیشنهادها

بنابراین به سازمان پیشنهاد می‌شود تا با اجرای طرح‌های تشویقی و فراهم آوردن بستر مناسب ارتباطی و اطلاعاتی، شرایط لازم برای ابراز عقیده از سوی کارمندان فراهم شود. مدیران می‌توانند از نظام پاداش‌دهی مناسب برای بیان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادها در سازمان بهره‌مند شوند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران، با درگیر کردن افراد در ارتباطات و وارد کردن آن‌ها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سکوت در کارکنان را کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی مناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس عدالت و اثرگذاری در سازمان را درک کنند. همچنین پیشنهاد

می‌شود، سازمان در جهت مشارکت دادن بیشتر کارکنان در امور و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، جلسات دوره‌ای با هدف ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران و کارکنان برگزار کند.

همچنین به منظور بهبود عدالت سازمانی این موارد پیشنهاد می‌شود:

- تلاش در جهت منصفانه کردن پاداش‌ها به اعضای سازمان؛
- تلاش در جهت طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد؛
- تلاش در جهت طراحی مجدد مشاغل، به گونه‌ای که وظایف و مسئولیت‌های افراد با حقوق پرداختی به آن‌ها متناسب باشد؛
- تلاش در جهت برقرار کردن ارتباط بین دوره‌های آموزشی گذرانده شده و حقوق افراد.

منابع

- جعفرپور، م. و س. صحت (۱۳۹۱). بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی کشور)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، شماره ۸، صص ۹۱-۷۱.
- حدادنیا، س؛ شهیدی، ن و س.ا. هاشمی (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی از دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۴)، صص ۱۸۸-۱۶۵.
- دوستار، م.؛ اسماعیل‌زاده، م. و ه. حسینی (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمان، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، مدیریت فردا، شماره ۴۰، صص ۳۶-۱۹.
- دوستی، م.؛ خطیبی، ا. و ع.ا. خلیلی (۱۳۹۲). بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان مازندران، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال سوم، شماره ۵، صص ۷۱-۵۹.
- رجبی فرجاد، ح.؛ مالیمر، آ. و ع. طاهری (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سلامت

- سازمانی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات امور مالیاتی همدان، توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره ۳۱، صص ۴۴-۲۳.
- سیدجوادین، س.ر.؛ عابدی، ا.؛ یزدانی، ح.ر. و ب. پورولی (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها، مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۱۱۸-۱۰۵.
- شجاعی، س. (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت، مجله تدبیر، شماره ۲۴۴، صص ۶۲-۵۱.
- شجاعی، س.؛ زارعی متین، ه. و ج. بارانیک (۱۳۹۰). تجزیه و تحلیل زیرساخت‌های سکوت سازمانی و راه‌هایی برای خلاص شدن از شر آن. مجله اجتماعی و رفتاری، ۳۰، صص ۱۷۳۵-۱۷۳۱.
- شفیعی پور مطلق، ف.؛ جعفری، پ.؛ یارمحمدیان، م.ح. و ع. دلاور (۱۳۹۴). ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی برای آموزش و پرورش، فصلنامه نگرشی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۴)، صص ۲۰-۱.
- صلواتی، ع.؛ یاراحمدی، ی. و س.ن. سیدهاشمی (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مطالعه موردی: شهرستان سنندج)، مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، دوره ۶، شماره ۳، صص ۵۴۲-۵۲۳.
- کوشازاده، س.ع. و ف. کوشازاده (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمان، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۶، صص ۶۹-۶۱.
- AbuElanain H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1): 5-27.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal Of Occupational Psychology*, 12(3), 50-60.
- Aryee, S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behaviorand Human Decision Processes*,

vol. 94(1). PP. 1-14.

-Burton J. P. Sablynski C. J. & Sekiguchi T. (2008). Linking Jus-tice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange ,J. Bus Psychol, No. 23, pp. 51-61.

-Dan, Jun & Jiu-cheng, m. (2009). Organizational silence, a survey on employees working in a telecommunication company.No. 25, pp. 58-68.

-Duan, J. & Zhong, J. (2010), Leadership justice and negative organizational behaviors: mediated by affective commitment. International conference on management and service sience (MASS).

-Greenberg, J. (1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.

-Hashemi S. & shabani, S.I . (2009), the relationship of perceived organizational justice and organizational civil behavior motives of civil behavior in an industrial organization, Journal of Educational Sciences and Psychology Psychological achievements, martyr Chamran University, Vol. fourth, since 3-16, No. 2, pp.: 219-236. (In Persian)

-Knoll, M. & Van dick, R. (2012), Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlate s. Journal of Business Ethics, 313, 349-362

-Lambert E. G. & et al. (2010). the relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burn-out, and turnover intent: An exploratory study, Journal of Criminal Justice, Vol. 38, pp. 7-16.

-Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988), the social psychology of procedural justice. New York: Plenum Press.

-Milliken F. J. Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). an explorato-ry study of employee silence: issues that employees don't com-municate upward and why, Journal of Management Studies. Vol. 40, No. 6, pp. 1453-1476.

-Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001), Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.

-Ting S. C. (2011), The Effect of Internal Marketing on Organi-zational Commitment Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators, Educational Administration Quarterly, Vol. 47, No.2, pp. 353-382.

- 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.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Preceded Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.
- Zhang L, Nie T & Luo Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes. *Strategic Management Journal*. Volume: 29, Issue: 3, publisher: John Wiley & Sons, Ltd. Pages: 337-342.
- 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 .

Archive of SID