

## بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی)

وحید میرزایی<sup>۱</sup>، سمیه شادمهری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

نام نویسنده مسئول:

وحید میرزایی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی) صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی است. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده شد، براین اساس تعداد ۱۳۹ نفر جهت نمونه تعیین و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده گردید. بدین صورت که برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، برای سنجش بدبینی سازمانی پرسشنامه دین و همکاران (۱۹۹۸)، برندس و همکاران (۱۹۹۹) و کالگان (۲۰۰۹)، برای سنجش سکوت سازمانی پرسشنامه واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و برینزفیلد (۲۰۰۹) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه مذکور به روش آلفای کرونباخ برای متغیرهای عدالت سازمانی (۰/۸۲۸)، بدبینی سازمانی (۰/۸۲۵) و سکوت سازمانی (۰/۷۶۹) بدست آمد و روایی محتوای پرسشنامه نیز مورد تأیید استاد راهنما قرار گرفت. داده های بدست آمده با روش های آمار توصیفی از طریق نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ و آمار استنباطی (روش معادلات ساختاری) به کمک نرم افزار AMOS نسخه ۲۲ تجزیه و تحلیل شد. یافته های پژوهش نشان داد. عدالت سازمانی به صورت غیرمستقیم و به واسطه ی بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی اثر گذار است. همچنین عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد و اینکه بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی می گذارد.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، بدبینی سازمانی.

## مقدمه

امروزه از منابع انسانی به عنوان عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی و قابلیت های اساسی سازمان یاد می شود. عامل انسانی در تعامل با سایر عوامل به سازمان معنا و مفهوم می بخشد. امروزه در بسیاری از سازمان ها کارکنان از ارائه ی عقاید، نظرات و نگرانی های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی امتناع می ورزند و در سازمان ها فضائی حاکم شده است که باعث شکل گیری این احساس در کارکنان می شود که عقاید و نظرات آنها با ارزش نبوده و بدین ترتیب بردها خود مهر سکوت زده و از بیان نظرات ارزشمند خویش خودداری به عمل می آورند [۱]. ون داین<sup>۱</sup> و همکاران سکوت سازمانی را به عنوان یک موضوع رفتار سازمانی، خودداری آگاهانه کارکنان از بیان ایده ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار تعریف کرده اند. اگرچه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز عمدی ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق می گردد، اما ماهیت آن باتوجه به انگیزه کارمند برای سکوت متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (انفعالی)، ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه (تدافعی) و در برخی اوقات به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها (فرا اجتماعی) باشد [۲]. اپلبائوم<sup>۲</sup> و همکاران بیان کردند که در هنگام تغییرات سازمانی، کارکنان با مسائل انطباقی مختلفی همچون ترس از دست دادن شغل، عدم اطمینان در مورد مدیر جدید یا اعضای تیم، از دست دادن کنترل موقعیت و غیره روبرو می شوند که در صورت حاکم شدن جو سکوت، به پدیده تغییر به عنوان نوعی ریسک و خطر نگریسته می شود. سکوت سازمانی باعث کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می شود [۳]. پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> سکوت سازمانی را پاسخی در برابر بی عدالتی ادراک شده می دانند. به اعتقاد آنها سکوت یک شیوه ارتباطی است که شامل دامنه های از شناخت ها، عواطف و تعهدات است. طبق نظر آنها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می زنند که تصور نمایند بی عدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان بی عدالتی یا فرهنگ بی عدالتی ریشه دارد. علی رغم اینکه این مفاهیم تاکنون به صورت تجربی بررسی نشده اند ولی به اعتقاد پیندر و کارلوس، ارتباط بالقوه ای بین عدالت و سکوت سازمانی وجود دارد [۴]. شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی مدت ها مورد توجه محققان بوده است. محققان اخیراً یکی از مهم ترین پیشایندها و عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی را عدالت سازمانی بیان کرده اند [۴ و ۵]. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمان ها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمان ها قابل تصور نیست؛ بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمان هاست. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان است. پژوهش های گوناگون نشانگر آن است که افزایش احساس عدالت بر جنبه های متفاوت رفتار سازمانی تأثیرگذار است. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است [۶].

عدالت سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم برای کارآمدی و تأثیرگذار بودن در سازمان شناخته شده [۷] و بیانگر نقش انصاف و عدالت در ملاحظات یک سازمان است [۸] و اینکه تا چه اندازه در یک محیط کاری با افراد با انصاف رفتار می شود [۹]. عدالت سازمانی مقوله ای است که نقش مهمی در روابط سازمانی و انجام وظایف سازمانی به صورت کارا دارد؛ ادراک بی عدالتی منجر به احساسات منفی و نگرش های بدبینانه به سازمان می شود. در بسیاری از پژوهش ها عدالت سازمانی به عنوان پیش زمینه ی بدبینی سازمانی بررسی شده و نتایج نشان داده است که ادراک بی عدالتی منجر به احساس بدبینی در کارکنان می شود و نتیجه ی چنین احساسی اضمحلال درونی سازمان در طول زمان است [۱۰]. وقتی کارکنان احساس می کنند رفتارهایشان به انتخاب خودشان نیست (سیاست های سازمان)، یا کارکنان باور می کنند تخلف از مقررات و تقابل به مثل بین سازمان و کارکنان به وجود می آید (نقض قراردادهای روانشناختی)، بدبینی آنها نسبت به سازمان بیشتر می شود و بدون توجه

به نوع بی عدالتی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی)، باعث درک بی عدالتی در سازمان می‌شود که افزایش بدبینی سازمانی را به همراه دارد [۱۱]. چنانکه مقدسی و همکاران در پژوهشی به بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی باتوجه به نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده پرداختند که رابطه معکوس و معنادار بین عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی را تأیید کردند [۱۲]. از سویی نتایج برخی تحقیقات نشان داده است یکی از پیشایندهای سکوت سازمانی بدبینی سازمانی است [۱۳]. بدبینی سازمانی به‌عنوان مفهوم جدید روابط کارگر-کارفرما و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های کارکنان اخیراً مورد توجه بسیاری از محققان و مدیران قرار گرفته است [۱۴ و ۱۵]. کوک و مودلی، بدبینی را به‌عنوان یک نگرش مربوط به دوست نداشتن دیگران و بی‌اعتمادی به آنان معرفی می‌کنند [۱۶]. اخیراً بدبینی سازمانی به‌عنوان تفسیر و واکنش کارکنان به سیاست‌ها و برنامه‌های کاربردی سازمان و رفتار با پرسنل تعریف می‌گردد [۱۷]. باور اصلی مرتبط با بدبینی این است که اصول درست‌کاری، عدالت و صداقت قربانی منفعت شخصی شده است. این نگرش منفی در بسیاری از سازمان‌ها نفوذ کرده و دلیل اصلی بسیاری از پیامدهای نامطلوب و منفی سازمان و یکی از موضوعات مشکل ساز در محل کار هست [۱۱]. در چنین شرایطی همکاری از سوی کارکنان بسیار حائز اهمیت است، اگر همکاری اتفاق نیافتد و یا قطع گسترده اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد، جو سکوت در سازمان حاکم و در نتیجه دست‌یابی به اهداف مشکل‌تر خواهد شد. چنانچه سادات صالح زاده و امانی در پژوهشی به بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی و قصد ترک شغل در کارکنان شبکه بهداشت و درمان پرداختند که رابطه بین بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند [۱۸].

بر اساس مشاهدات و تحقیقات انجام شده؛ در سازمان بیمه سلامت کشور به خصوص بیمه سلامت استان خراسان رضوی نیز همچون سایر سازمان‌ها بحث عدم وجود عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی مشکلات زیادی را برای مدیران و روسای سازمان ایجاد کرده است. از سویی به دلیل مشغله کاری بالای کارکنان و حجم زیاد ارباب رجوع در سازمان بیمه سلامت به‌خاطر بحث رایگان بودن هزینه‌های درمان و عدم توجه به بحث عدالت سازمانی نشانه‌هایی از بدبینی سازمانی در محیط کار بین کارکنان مشاهده شده است که این خود می‌تواند در نهایت باعث سکوت سازمانی کارکنان گردد و رضایت ارباب رجوع که همان بیماران و خانواده‌های آنان می‌باشند را تقلیل دهد. از این رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است آیا بدبینی سازمانی رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را در کارکنان بیمه سلامت استان خراسان رضوی میانجی‌گری می‌نماید؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### عدالت سازمانی

بدون توجه و درک مفهوم عدالت در سازمان مشکلات اساسی در زمینه‌های انگیزش و هدایت افراد در سازمان به وجود خواهد آمد، درحالی‌که درک عدالت در سازمان باعث افزایش تعهد و رضایت شغلی خواهد شد [۱۹]. گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دهه ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام "عدالت در سازمان" منجر شد [۲۰]. واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. کروپانزانو<sup>۵</sup> نیز عدالت سازمانی را به‌مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد [۲۱]. عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آن‌ها منصفانه است و این در حالی است که دهه اخیر گرایش به مفهوم عدالت سازمانی به‌عنوان شاخه مهم و اساسی روان‌شناسی سازمانی افزایش یافته است. عدالت سازمانی ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان

4.Greenberg

5.Cropanzano

با کارمندان و واکنش های رفتاری آن ها به چنین ادراکی توصیف می کند [۲۲]. از نظر بولینیو<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۹، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان ها است و شامل: چگونگی تخصیص ستاده ها در سازمان، رویه ای که باید برای تصمیم گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان) است. بیوگری<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۸ تعریف جامع تری از عدالت سازمانی ارائه کرده است: عدالت سازمانی عبارت است از انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان که می تواند شامل تعاملات اقتصاد اجتماعی و همچنین دربرگیرنده روابط فرد با رؤسا، زیردستان، همکاران و سازمان به منزله ی یک سیستم اجتماعی باشد [۲۳].

### ابعاد عدالت سازمانی

از نظر بیز و تریپ<sup>۸</sup> در سال ۱۹۹۵، عدالت در سازمان ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان ها اطلاق می شود که شامل موارد زیر است:

چگونگی تخصیص ستاده ها در سازمان ها؛ رویه هایی که بایستی برای تصمیم گیری به کار گرفته شوند؛ چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان). این تعریف بر وجود سه بُعد برای عدالت دلالت می کند: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی یا مراوده ای [۲۳]. ابتدا در خصوص عدالت سازمانی دو نگرش غالب وجود داشت که دو مفهوم از عدالت را مورد تاکید قرار می داد. عدالت توزیعی که بر ستاده ها تمرکز داشت و عدالت رویه ای که بر کنترل فراگردها تاکید می کرد [۲۴]. در ادامه، تحقیقات موگ<sup>۹</sup> حاکی از آن بود که یک بُعد دیگر از عدالت نیز وجود دارد. آنان این بُعد را عدالت مراوده ای یا تعاملی نامیدند و بیان داشتند که این بُعد بر انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه های سازمانی اشاره دارد [۲۵].

### عدالت توزیعی

تحقیقات اولیه درباره عدالت سازمانی بر عدالت توزیعی متمرکز بود. تخصیص متفاوت کالاها و موقعیت ها برای افراد و گروه ها در مرکز مفهوم عدالت قرار دارد [۲۶]. عدالت توزیعی به منزله ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج کاری در سازمان است و بیشتر با نتایج فردی کار مانند رضایت از آن ارتباط دارد [۲۷]. عدالت توزیعی مبتنی بر نظریه برابری و مبادله اجتماعی آدامز<sup>۱۰</sup> است و به انصاف ادراک شده از ستاده ها و پیامدهایی که افراد دریافت می کنند، اشاره دارد [۲۵ و ۲۸]. البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت ها نمی گردد، بلکه مجموعه گسترده ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش ها، تنبیه ها، برنامه های کاری، مزایا و ارزیابی های عملکرد را در برمی گیرد. زیرا اقدامات تنبیهی نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد. به بیانی دیگر، عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده های کارکنان اشاره دارد [۱۹].

### عدالت رویه ای

عدالت رویه ای به معنای عادلانه بودن رویه های تخصیص پاداش، تنبیه، حقوق و مزایا بوده و بیشتر با نتایج و پیامدهای سازمانی مرتبط است؛ همچنین دارای جهت گیری مبتنی بر احترام و ارزش گروهی است [۲۷]. عدالت رویه ای به انصاف ادراک شده از رویه ها و فراگردهایی که توسط آن ها پیامدها تخصیص می یابند، اشاره دارد [۲۵]. تحقیقات نشان می دهد رویه ها زمانی منصفانه ادراک می شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند و علائق همه بخش های سازمانی مشارکت کننده، در نظر گرفته و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت شوند [۱۹].

<sup>6</sup>. Bolonin

<sup>7</sup>. Biogry

<sup>8</sup>. Bies & Tripp

<sup>9</sup>. Moak

<sup>10</sup>. Adams

عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. با افزایش درک عدالت رویه‌ای کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند حتی اگر آن‌ها از پرداخت‌ها، توفیقات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند [۵]. در سازمان‌هایی که کارکنان اعتقاد دارند فراگردهای تصمیم‌گیری ناعادلانه است، نسبت به کارفرمایانشان تعهد کمتری نشان می‌دهند، کم‌کاری می‌کنند، قصد و نیت آنان برای ترک خدمت افزایش می‌یابد، ضمن آنکه عملکرد کاهش یافته و رفتارهای تبعی سازمانی به میزان کمتری مشاهده می‌شود [۲۹].

### عدالت تعاملی یا مراوده‌ای

عدالت تعاملی بر انصاف ادراک شده از کیفیت ارتباطات میان شخصی در رویه‌های سازمانی اشاره دارد [۲۵]. به‌ویژه منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مدنظر قرار می‌دهد [۳۰]. در عدالت تعاملی، کارکنان عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود استنباط می‌کنند. این‌گونه از عدالت بر حیطه فردی فعالیت‌های سازمانی به‌ویژه رفتارها و ارتباطات مدیریت با کارکنان متمرکز است و گویای رفتار توأم با صداقت و احترام در ارتباطات است. از این‌روی، هنگامی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت تعاملی داشته باشند با همکاران خود ارتباط صحیحی برقرار می‌کنند. در چنین شرایطی با تجربه نمودن عدالت، سطح ارزش و احترام شخصی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد. زیرا اجرای عدالت و نمودهای آن در سازمان به این معنی است که آنان آن‌قدر مورد توجه و احترام بوده‌اند که عدالت برای آنان رعایت شده است. عدالت مراوده‌ای بر مباحث رفتار سرپرستان و نقش آنان در رعایت عدالت سازمانی متمرکز است و به طور مفهومی مشابه با کیفیت غیررسمی رفتار است. از سوی دیگر عدالت رویه‌ای به طور مفهومی مشابه با تصمیم‌گیری رسمی است.

### بدبینی سازمانی

بدبینی، نگرشی است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد. بدبینی هم‌چنین با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی مرتبط است. باور اصلی مرتبط با بدبینی این است که اصول درستکاری، عدالت و صداقت، قربانی منفعت شخصی شده است. این نگرش منفی در بسیاری از سازمان‌ها نفوذ کرده و دلیل اصلی بسیاری از پیامدهای نامطلوب و منفی سازمانی و یکی از موضوعات مشکل‌ساز در محل کار است [۱۱]. مطالعات بدبینی سازمانی در اوایل دهه ۱۹۹۰ گسترش یافت و توجه زیادی را به خود جلب کرد. تعریف زیر از بدبینی سازمانی توسط ماتریسیا بیان شد است. بدبینی سازمانی تاریخچه‌ای از تجربه‌های اجتماعی اشخاصی است که تحت تأثیر عوامل محیطی مستعد تغییرند. هم‌چنین، به‌عنوان نگرش کاری منفی و نه یک ویژگی شخصی ثابت شناخته می‌شود. بدبینی سازمانی حالتی فردی نسبت به سازمان است که هر لحظه ممکن است تغییر کند و اعتقاد است که توسعه آن به‌وسیله وضعیت‌ها یا حالت‌های خاصی تسهیل می‌شود [۱۱].

جانسون و اولری کلی<sup>۱۱</sup> بدبینی سازمانی را نه فقط احساساتی می‌دانند که افراد بدبین از سازمان به دست می‌آورند، بلکه آن را شکل‌گیری تجربیات با نگرش‌هایی از زمینه و چارچوب سازمانی می‌دانند [۳۱]. بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی کارمند به سازمانش دارد [۳۲]. هنگامی که کارکنان درک کنند که با آن‌ها به‌طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به‌احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمانشان پیدا می‌کنند. بدبینی سازمانی منجر به پیامدهای مهمی می‌شود. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه منفی بین بدبینی سازمانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بسیاری از متغیرهای دیگر وجود دارد [۳۳].

بدبینی در بستر سازمانی، بیش از آنکه ویژگی شخصیتی باشد، پاسخی آموخته‌شده و نگرشی کلی است که بین کارکنان ایجاد می‌شود و اغلب به‌خاطر مجموعه‌ای از تعاملات منفی بین کارکنان، مدیران و رهبران سازمان شکل می‌گیرد و افزایش می‌یابد [۳۴]. بدبینی سازمانی با تحلیل رفتگی، ناامیدی، سرخوردگی و اهانت به سازمان همراه است، به‌طوری‌که این نگرش را در پی دارد که تصمیمات اتخاذ شده در سازمان از روی خلوص نیت نبوده و فریبکارانه بوده‌اند [۳۵]. هم‌چنین، بدبینی به‌عنوان نگرشی منفی نسبت به سازمان مطرح شده است و دربرگیرنده این اعتقاد است که سازمان غیرقابل اعتماد و غیر یکپارچه

است [۳۶]. بدبینی یکی از موضوعات رفتاری است که تبعات مهمی برای سازمان دارد. بدبینی سازمانی باعث می شود کارکنان به سازمان، شغل و عقاید، احساسات و رفتارهای خود نگرش منفی داشته باشند [۳۷]. معمولاً کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می دهند. اما همان طور که گفته شد؛ مقاومت در برابر تغییر متفاوت از بدبینی نسبت به تغییر است. بدبینی به معنای بی اعتقادی، داشتن احساس منفی و بروز رفتار همسو یا باور و احساس منفی است. به عبارتی در بدبینی، کارکنان نگرش منفی نسبت به سازمان دارند و با یاس و ناامیدی به سازمان نگاه می کنند؛ بنابراین ممکن است افراد در درون سازمان علاوه بر مقاومت در برابر تغییر، نسبت به تغییر بدبین باشند [۳۱].

### انواع بدبینی سازمانی

یکی از عوامل اساسی در ظهور بدبینی، نقض قرارداد روان شناختی است. قرارداد روان شناختی رابطه بین افراد در داخل سازمان، غیررسمی و تفسیری شامل انتظارات ضمنی عهد و مسئولیت است. زمانی که قرارداد روان شناختی توسط سازمان خدشه دار شود سبب نگرش و رفتار بدبینانه افراد در این تجربه (نقض قرارداد روان شناختی) می شود [۳۸]. دین و همکاران<sup>۱۲</sup> بدبینی سازمانی را این گونه تعریف کرده اند " نگرش و احساس منفی در سازمان، باوری که سازمان را فاقد درستی می داند و بروز رفتارهای توهین آمیز و انتقادی نسبت به سازمان. بر اساس این تعریف می توان سه نوع بدبینی را مشخص کرد که عبارت است از بدبینی عاطفی، بدبینی شناختی و بدبینی رفتاری.

**الف) بدبینی عاطفی:** واکنش های عاطفی مانند آزرده گی، خشم، تنش و اضطراب را شامل می شود. زمانی که منشاء این احساسات رفتار مدیریت است، بر تعهد و انگیزش کارکنان تأثیر دارد.

**ب) بدبینی شناختی:** وقتی کارکنان بر این باورند که تزویر و منفعت شخصی در سازمان عمومیت دارد، احساس بدبینی شناختی می کنند. برای مثال بدبینی شناختی زمانی ایجاد می شود که کارکنان باور کنند سازمان به مشارکت آن ها ارزش نمی دهد و به آن ها توجه نمی کند.

**پ) بدبینی رفتاری:** در رفتارهای منفی کارکنان بروز می کند، رفتارهایی مانند انتقاد از سازمان، شوخی های طعنه آمیز، تفسیرهای بدگمانانه از رویدادهای سازمان و پیش بینی بدبینانه آینده سازمان نشان دهنده بدبینی رفتاری است [۳۹].

### سکوت سازمانی

سکوت سازمانی برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی بنام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد که به عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می شد و بعدها توسط برخی از اندیشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت [۴۰]. 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 [۴۱]. موریسن و میلیکن<sup>۱۳</sup> واژه سکوت سازمانی را برای تشریح نوعی پدیده سطح جمعی مطرح می کنند که خودداری گسترده از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی ها توسط کارکنان در مورد مسائل و موضوعات مرتبط با کارشان از مشخصه بارز آن هست.

سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب ناپذیر برای سازمان ها است و مدیران بایستی با عوامل شکل گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری آن آشنا باشند. از آنجایی که هرگونه سکوت در سازمان تأثیر منفی بر عملکرد سازمان ندارد پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیراثربخش تفاوت قائل شد [۴۲]. اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده ها و افکار اساسی درباره ی سازمان خود هستند، اما آنها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا بخاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می دهند که ساکت بمانند [۴۳]. مهم ترین علت سکوت سازمانی را می توان وجود احساس ناامنی و ترس از عواقب

اظهار نظر در کارکنان بیان کرد؛ عواقبی مثل: ترس از کم شدن مزایا، ازدست دادن امتیازات و برکناری از سمت کنونی. در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت برهم خوردن آرامش سازمانی خود می دانند و به دلیل مثر مثر نبودن نظرات خود در تصمیم گیری های سازمانی، سکوت و بی تفاوتی را بهترین راه حل می پندارند. سکوت سازمانی، مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود؛ چون دانش و بیان ایده های کارکنان برای بقا در عرصه رقابت و توسعه ی خلاقیت اهمیت بسزایی دارد [۴۴]. صاحب نظران معتقدند سکوت سازمانی می تواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد [۴۵].

## انواع سکوت سازمانی

### سکوت مطیع (بی فایده)

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی کند [۴۶]، سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ی ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می گردد. بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال [۴۷]. دین و همکاران اصطلاح سکوت مطیع را برای امتناع از بیان ایده ها به دلیل پیروی کردن و تسلیم شدن مطرح کردند. سکوت مطیع نشان دهنده ی رفتار از سر بی اعتنائی کارکنان است که امید به بهبود در آنها از بین رفته است و به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت تمایلی ندارند [۴۸]. از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلوس این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند [۴۹].

### سکوت تدافعی (خاموش)

سکوت خاموش؛ یعنی خودداری از ارائه ایده ها به دلیل ترس و نیز حفظ جایگاه خود است، چرا که صحبت کردن در این حالت امری ناپسند و نامطبوع به شمار می رود. سکوت خاموش، شکلی از سکوت است که نشان دهنده عدم مشارکت عمدی است. در خصوص بی عدالتی در محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می تواند به دست خود شخص یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. سکوت تدافعی حالتی از خموشی است که متضمن موافق نبودن با شرایط کاری خود در اثر تحمل درد و رنج است، درحالی که ضمن آگاهی از گزینه های موجود برای تغییر وضعیت هنوز تمایلی به بررسی آنها وجود ندارد. با وجود این کارکنان خاموش آماده شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی هستند که پرورش دهنده یا تولیدکننده سکوت است [۴۷]. انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه های موجود در تصمیم گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخصی خبررسان احتراز می ورزند [۵۰].

### سکوت نوع دوستانه

داین و همکاران، مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه های اجتماعی مطلوب توسعه دادند. آنها سکوت نوع دوستانه را به صورت امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرهای مرتبط با کار باهدف نفع رسانی به سایر افراد یا



سازمان بر مبنای انگیزه های نوع دوستی و مشارکت تعریف کرده اند. آنها با استناد به مباحث اخلاقی و ارتباطی بر شرایطی تأکید می کردند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آنها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می کردند که با نبود اعتراض و تحمل ناملایمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می شود [۴۸].

### سکوت فرصت طلبانه

علاوه بر سکوت دیگر خواهانه، کارکنان در برخی از مواقع با پرهیز از بیان اطلاعات برای نفع رسانی به خودشان استفاده می کنند. در تعریف این نوع سکوت به مفهوم فرصت طلبی که ویلیامسون<sup>۱۴</sup> آن را (منفعت طلبی زیرکانه)، تعریف می کند استناد می کنیم. امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند، می تواند مؤثر باشد. در مجموع، سکوت فرصت طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت پرهیز از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرهای کاری باهدف دستیابی به منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می شود [۵۱].

### سکوت محبوب

سکوت محبوب به معنای تردید داشتن در عمل و صحبت کردن به دلیل نداشتن اعتماد به نفس است. این بعد از سکوت مواردی را همچون نبود اعتماد به نفس، تردید داشتن به خود یا موقعیت مورد نظر و تردید داشتن به آنچه فرد می خواهد بیان کند، در بر می گیرد. ممکن است این بعد با سکوت تدافعی کمی هم پوشانی داشته باشد، زیرا این بعد نیز با سکوت برای جلوگیری از پیامدهای منفی مرتبط است. با این حال، ماهیت پیامدهای منفی در درون خود فرد متمرکز است، مثلاً برای جلوگیری از خجالت کشیدن، در حالی که طبیعت و ماهیت پیامدهای منفی با سکوت تدافعی که بیشتر نسبت به فرد ماهیت بیرونی دارند در ارتباط است، برای مثال، از دست دادن شغل [۵۲].

مرادی و همکاران در پژوهشی به بررسی "ارتباط علی ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجیگری عدالت سازمانی" که بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان پرداختند. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردیده است. تعداد ۲۰۱ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین ابعاد سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد [۵۳].

جعفری و حسینی نیا در پژوهشی به "بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی" پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تشکیل داده بودند. روش نمونه گیری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) بود و تعداد ۱۲۰ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر منفی و معناداری نشان داد؛ همچنین نتایج حاکی از آن بود که متغیر عدالت سازمانی نمی تواند در ارتباط بین دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل کننده ایفاء کند [۵۴].

رئیزی و ناستی زایی در پژوهشی به "بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی" پرداختند. جامعه آماری پژوهش را دبیران شهرستان زاهدان تشکیل داده بودند. روش نمونه گیری به شیوه طبقه ای متناسب با حجم (بر حسب درصد جنسیت دبیران) و به شیوه تصادفی بود و تعداد ۱۹۱ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد بدبینی سازمانی بر حسادت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین حسادت سازمانی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این بدبینی سازمانی از طریق حسادت سازمانی بر رفتار ضد شهروندی تأثیر مثبتی می گذارد و رابطه بین بدبینی سازمانی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تأیید نشد [۵۵].

عیدی پور و همکاران در پژوهشی به بررسی "تأثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی با نقش میانجیگری ماکیاولیسم" که بر روی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردیده است. تعداد ۳۳۵ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی



و بیگانگی شغلی تأثیر مثبتی دارد؛ همچنین ماکیاولیسم نقش میانجی برای تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی ایفا می کند [۵۶].

حق گوینان و همکاران در پژوهشی به بررسی "نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: با نقش میانجیگری سکوت سازمانی" بر روی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش چهارمحال و بختیاری و دانشگاه قم پرداختند. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردیده شد. تعداد ۲۹۷ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان داد بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر می گذارد. همچنین، بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی و سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر مستقیم دارد [۵۷].

آتیکبی و آنر<sup>۱۵</sup> در پژوهشی به بررسی تأثیر عمل مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شهرداری قبرس شمالی تشکیل داده بودند. روش نمونه گیری به صورت در دسترس بود و تعداد ۳۳۵۰ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد، مدیریت منابع انسانی با عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی رابطه معناداری دارد. همچنین عدالت سازمانی تأثیر منفی بر بدبینی سازمانی دارد [۵۸].

ستین<sup>۱۶</sup> در پژوهشی به "بررسی تأثیر سکوت سازمانی و تعهد سازمانی" پرداخت. جامعه آماری کارمندان حرفه ای از سازمان های ورزشی در شهر استانبول ترکیه تشکیل داده بودند. تعداد ۲۹۴ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد. بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. سکوت تدافعی تأثیر منفی بر تعهد عاطفی و هنجاری داشت. همچنین سکوت فراگیر تأثیر منفی بر تداوم و تعهد هنجاری داشت [۵۹].

لامبرت<sup>۱۷</sup> و همکاران در پژوهشی به بررسی "تأثیر اثرات عدالت توزیعی و رویه ای بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی" که بر روی کارکنان زندان ها پرداختند. تعداد ۳۲۲ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان داد که عدالت توزیعی و رویه ای اثر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد [۱۹].

دوره<sup>۱۸</sup> و همکاران در پژوهشی به بررسی "تأثیر بدبینی سازمانی بر غرور سازمانی" که بر روی کارکنان سازمان های صنعتی در عمان پرداختند. تعداد ۳۵۰ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد که یک بُعد از بدبینی سازمانی (بدبینی عاطفی) است که تأثیر قابل توجهی در غرور و افتخار نگرشی دارد، در حالی که بقیه از ابعاد دیگر (بدبینی شناختی، بدبینی رفتاری) یک اثر قابل توجهی بر غرور نگرشی ندارند [۶۰].

اردوقد<sup>۱۹</sup> در پژوهشی به بررسی "تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی" که بر روی دانشجویان که در مدارس تربیت بدنی و دانشکده های علوم ورزشی ترکیه پرداختند. تعداد ۳۲۰ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد عدالت سازمانی رابطه منفی با بدبینی سازمانی دارد و علاوه بر این، بین سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد [۱۳].

پن<sup>۲۰</sup> و همکاران در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان کارخانه تولید کاغذ و مداد در ۱۳ شهر کشور چین تشکیل داده بودند. تعداد ۲۵۶۶ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد عدالت رویه ای و عدالت توزیعی بر رفتار سازمانی مثبت تأثیر مثبت و معناداری دارد [۶۱].

ماشی<sup>۲۱</sup> در پژوهشی به بررسی نقش میانجیگری رضایت شغلی در رابطه بین عدالت سازمانی و بازدهی کارمند که بر روی کارکنان ایالت کاتیسینا در کشور نیجریه پرداخت. تعداد ۱۴۲ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان داد تمامی ابعاد عدالت سازمانی بر روی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین رضایت شغلی بر بروز رفتارهای انحرافی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمات تأثیر گذار است [۶۲].

15. Atikbay & Öner

16. Cetin

17. Lambert

18. Durrah

19. Erdoğdu

20. Pan

21. Mash

## تبیین مدل مفهومی پژوهش و فرضیه های تحقیق

### عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی

بسیاری از سازمان ها شامل کارکنانی با نگرش های بدبینانه هستند و آگاهی از واکنش های کارکنان به بدبینی سازمانی به منظور درک اهمیت آن و اقدام جهت کاهش بدبینی سازمانی و کاهش اثرات سازمانی و شغلی آن لازم و ضروری هست. عواملی مثل عدالت سازمانی، حمایت سازمانی درک شده، انحراف از قرارداد روانشناختی و مرادوات رهبر- عضو در شکل گیری نگرش بدبینانه به سازمان نقش موثری دارند [۱۱]. در میان این متغیرها، عدالت در شکل گیری فضای بدبینانه نسبت به سازمان، نقشی اساسی دارد و رابطه بین عدالت و بدبینی در سازمان بسیار مهم است چرا که عدم ادراک عدالت باعث بوجود آمدن فضای بدبینی در سازمان می شود. همچنین عدالت سازمانی به رفتارهای عادلانه و منصفانه سازمان با کارکنانش اشاره دارد که شامل چهار بُعد است که عبارتند از: عدالت رویه ای، عدالت توزیعی، عدالت مرادواتی و عدالت اطلاعاتی [۲۰]. بنابراین پژوهش هایی در مورد عدالت سازمانی و بدبینی صورت گرفته است. فیتزجرالد [۲۲] معتقد بود سطوح بالای بی عدالتی ادراک شده با سطوح بالاتری از بدبینی سازمانی در ارتباط بود. نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که از میان انواع سه گانه عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت رویه ای تأثیر بیشتری بر بدبینی سازمانی دارند و عدالت تعاملی نیز با بدبینی کارکنان مرتبط است اما این ارتباط نسبت به دو نوع دیگر عدالت سازمانی ضعیف تر است [۱۷]. همچنین جیمز در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر بر بدبینی سازمانی و پیامدهای و نتایج حاصل از آن پرداخت. طبق مدلی که وی ارائه کرده است، چندین عامل و متغیر مستقل بر ایجاد بدبینی سازمانی موثر هستند که از میان آنها می توان به عدالت سازمانی اشاره کرد [۶۳]. بر این اساس فرضیه اول بدین شرح مطرح گردید.

عدالت سازمانی رابطه معناداری با سکوت سازمانی دارد.

### بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی

بدبینی، نتایج رفتاری منفی فراوانی برای سازمان دارد [۶۴]. باور اصلی مرتبط با بدبینی این است که اصول درست کاری، عدالت و صداقت قربانی منفعت شخصی شده است. این نگرش منفی در بسیاری از سازمان ها نفوذ کرده و دلیل اصلی بسیاری از پیامدها نامطلوب و منفی سازمان و یکی از موضوعات مشکل ساز در محل کار هست [۱۱]. در چنین شرایطی همکاری از سوی کارکنان بسیار حائز اهمیت است، اگر همکاری اتفاق نیفتد و یا قطع گسترده اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد، جو سکوت در سازمان حاکم و در نتیجه دستیابی به اهداف مشکل تر خواهد شد. زیرا کارکنان ساکت هستند و نظرات و افکار خود در خصوص مسائل فنی یا رفتاری درباره کار یا محیط کار خود را به منظور بهبود و توسعه سازمانی حفظ می کند [۶۴]. بر اساس مطالب مطرح شده فرضیه دوم بدین شکل مطرح گردید.

بین بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### عدالت سازمانی و سکوت سازمانی

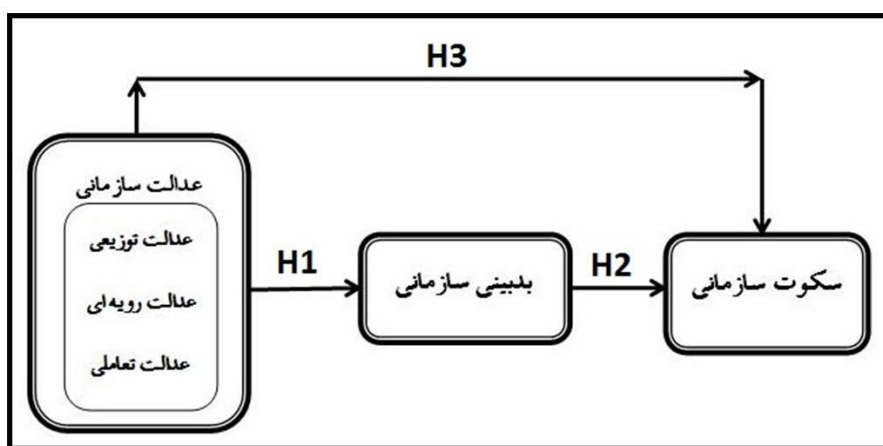
عدالت عامل بسیار مهمی است که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد [۶۵]. در صورت عدم رعایت عدالت سازمانی یا درک نادرست از آن، کارکنان دچار نوعی تنش مخفی می شوند و در نتیجه مشارکت خود را در سازمان کاهش می دهند [۶۶]. در تحقیقات نظری احساس بی عدالتی به عنوان یکی از عوامل مهم پیش بینی کننده رفتار سکوت در نظر گرفته شده است [۴۸]. پیندر و هارلوس سکوت سازمانی را پاسخی در برابر بی عدالتی ادراک شده می دانند. به اعتقاد آنها سکوت یک شیوه ارتباطی است که شامل دامنه ای از شناخت ها، عواطف و تعهدات هست. طبق نظر آنها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می زنند که تصور نمایند بی عدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان بی عدالتی یا فرهنگ بی عدالتی ریشه دارد. علی رغم اینکه این مفاهیم تاکنون به صورت تجربی بررسی نشده اند ولی به

اعتقاد پیندر و هارلوس، ارتباط بالقوه‌ای بین عدالت و سکوت سازمانی وجود دارد [۱]. بر این اساس فرضیه سوم بدین شرح مطرح گردید.

بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بر اساس مطالب مطرح شده و مدل مفهومی تحقیق فرضیه چهارم به صورت زیر مطرح گردید.  
 بدبینی سازمانی رابطه عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید.

### مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدلی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد، عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، بدبینی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی و سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته که برگرفته شده از مدل مفهومی پژوهش اردوقد (۲۰۱۸) هست.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش. منبع (اردوقد، ۲۰۱۸)

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه تحقیق کلیه کارکنان سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی تشکیل دادند که باتوجه به فرمول کوکران تعداد ۲۲۰ نفر به‌عنوان اعضای نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید که در جدول شماره ۱ اطلاعات مربوط به پرسشنامه هر متغیر ذکر گردیده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۲ بیان گردیده است.

جدول ۱: اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌های هر متغیر

متغیر	تعداد سؤال	منابع استفاده شده
بدبینی سازمانی	۹	(دین <sup>۲۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۸)؛ (برندس <sup>۲۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۹)؛ کالگان <sup>۲۵</sup> ، ۲۰۰۹
عدالت سازمانی	۹	نیهوف و مورمن <sup>۲۶</sup> (۱۹۹۳)
سکوت سازمانی	۱۲	(واکولا و بوراداس <sup>۲۷</sup> ، ۲۰۰۵)؛ (برینزفیلد <sup>۲۸</sup> ، ۲۰۰۹)

23. Dean
24. Brandes
25. Kalağan
26. Niehoff & Moorman
27. Vakola & Bouradas
28. Brinsfield

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
عدالت سازمانی	۰/۸۲۸
بدبینی سازمانی	۰/۸۲۵
سکوت سازمانی	۰/۷۶۹

### یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر در ابزار تحقیق (پرسشنامه) سوالاتی به منظور دستیابی به مشخصات کلی آزمودنی ها ارائه شده است؛ لذا در ابتدای به منظور آشنایی بیشتر با مشخصات جمعیت شناختی شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن و میزان تحصیلات افرادی که در این مطالعه شرکت نموده اند، گردآوری شده که نتایج آن در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

جدول ۳: متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش

مجموع	درصد فراوانی	فراوانی	متغیر	
			جنسیت	سن
۱۰۰	۷۶/۳۷	۱۶۸	مرد	۲۵ تا ۳۰ سال
	۲۳/۶۳	۵۲	زن	
۱۰۰	۱۶/۳۰	۳۶	۳۰ تا ۴۵ سال	سن
	۵۵/۴۵	۱۲۲	۴۵ تا ۳۰ سال	
	۲۸/۲۵	۶۲	۴۵ سال به بالا	
۱۰۰	۱۷/۲۸	۳۸	مجرد	وضعیت تأهل
	۸۲/۷۲	۱۸۲	متأهل	
۱۰۰	۱۰	۲۲	دیپلم	تحصیلات
	۴۶/۳۷	۱۰۲	لیسانس	
	۴۱/۸۱	۹۲	فوق لیسانس	
	۱/۸۲	۴	دکتری	

### بررسی نرمال بودن داده ها

پیش نیاز انجام تمامی آزمون های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می توان گفت که آزمون های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۴ ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می گردد باتوجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و ۱- و کشیدگی بین ۳ و ۳- هست در نتیجه فرض نرمال بودن داده ها مورد تأیید است.

جدول ۴: نتایج آزمون نرمال

ابعاد	گویه	چولگی	کشیدگی	ابعاد	گویه	چولگی	کشیدگی
بدبینی سازمانی	بعد عاطفی	۰/۲۳۸	-۰/۶۹۹	سکوت سازمانی	تدافعی	-۰/۰۳۹	-۰/۱۲۹
	بعد شناختی	-۰/۰۵۱	۰/۲۴۳		مطیع	۰/۳۷۹	۰/۱۵۸
	بعد رفتاری	۰/۲۹۲	-۰/۲۶۶		نوع دوستانه	-۰/۰۵۱	-۰/۳۶۸
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	-۰/۲۳۸	-۰/۴۸۷	فرصت طلبانه	۰/۲۶۱	۰/۷۹۳	
	عدالت رویه‌ای	۰/۰۹۷	-۰/۲۶۹				
	عدالت مراوده‌ای	-۰/۳۲۲	۰/۰۲۷				

### تحلیل عاملی تأییدی:

در این مرحله، ابتدا نشانگرها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می‌شود، سپس پایایی و روایی سازه‌ها (متغیرهای پنهان) را بررسی خواهیم کرد.

### ارزیابی بار عاملی نشانگرها:

پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون، در مدل AMOS توسط میزان بارهای عاملی هر نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۵ میزان بارهای عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۵: برآورد ضرایب استاندارد مربوط به تحلیل عاملی تأییدی

ابعاد	گویه	برآورد ضرایب استاندارد	نسبت بحرانی	ابعاد	گویه	برآورد ضرایب استاندارد	نسبت بحرانی
بدبینی سازمانی	بعد عاطفی	۰/۸۰۲		سکوت سازمانی	تدافعی	۰/۶۱۹	
	بعد شناختی	۰/۷۶۰	۷/۲۹۱		مطیع	۰/۷۳۳	۵/۹۰۵
	بعد رفتاری	۰/۵۲۳	۵/۴۸۲		نوع دوستانه	۰/۳۹۹	۳/۸۳۴
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۰/۴۷۲		فرصت طلبانه	۰/۵۱۲	۴/۷۱۱	
	عدالت رویه‌ای	۰/۷۳۳	۵/۰۶۰				
	عدالت مراوده‌ای	۰/۸۸۹	۴/۸۷۹				

همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر ضرایب استاندارد مرتبط با ابعاد پژوهش، به استثنای عدالت توزیعی و سکوت نوع دوستانه بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان گفت این مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه گویه‌های متغیرهای پنهان برخوردار است. در جدول فوق مقادیر نسبت بحرانی (CR) نیز برای گویه‌ها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند. همان طور که ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-۱) هست و معنی‌دار بوده در نتیجه ابزار تحقیق از روایی مناسب برخوردار است.

### ارزیابی برازش مدل (model Fit)

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل نوبت به ارزیابی برازش مدل می‌رسد.

جدول ۶: شاخص های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
$\chi^2/df$	کای اسکور نسبی	۳ < خوب ۵ < قابل قبول	۲/۱۲۹
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	۰/۰۸ < خوب ۰/۱ > ضعیف	۰/۰۸۴
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها	< ۰/۱	۰/۰۶۲
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	> ۰/۹	۰/۸۶۸
IFI	شاخص برازش نرم	> ۰/۹	۰/۹۲۹
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	> ۰/۹	۰/۹۲۴

باتوجه به جدول ۶ مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۴ می‌باشد، این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان‌دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول هست. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۲/۱۲۹) بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص CFI نیز از ۰/۹ بیشتر هست. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه قابل قبول داشته باشند می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

### روایی (اعتبار) همگرا

مقیاس‌های سازه بر اساس روایی همگرا، باید به طور معمول میزان بالایی از واریانس را پوشش دهد. روایی همگرا معمولاً با سه تکنیک ارزیابی می‌شود: بارعاملی، میانگین واریانس استخراج شده و نهایتاً پایایی مرکب. در این پژوهش جهت سنجش روایی همگرای هر یک از متغیرها، از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و بارهای عاملی استفاده شده است. محققان مختلف مقدار ۰/۴ به بالا را برای این شاخص مناسب می‌دانند. میانگین واریانس مستخرج، از تقسیم مجموع مربعات بارهای عاملی به تعداد متغیرهای مشاهده شده بدست می‌آید. در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: روایی همگرای متغیرهای پنهان

متغیر	بدبینی سازمانی	عدالت سازمانی	سکوت سازمانی
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۵۳۹	۰/۵۵۵	۰/۵۰

### پایایی مرکب

پایایی (قابلیت اعتماد) بررسی می‌کند که ابزار اندازه‌گیری (مانند پرسشنامه) در شرایط مشابه، تا چه میزان قادر به تولید نتایج یکسان هست. پایایی مرکب (CR) یا همان ضریب مک‌دونالد نیز همین مفهوم را دارد با این تفاوت که بار عاملی متغیر در هر آیت را نیز در نظر می‌گیرد و نتایج قابل اطمینانی را در مورد پایایی داشتن یا نداشتن یک ابزار اندازه‌گیری به شما می‌دهد. پایایی مرکب یا CR مخفف Reliability Composite هست. مقدار این شاخص باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۶ باشد.

جدول ۸: مقدار پایایی مرکب متغیرهای پنهان

متغیر	بدبینی سازمانی	عدالت سازمانی	سکوت سازمانی
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۷۷۴	۰/۷۸۲	۰/۶۰۹

همان طور که مشاهده می شود مقدار پایایی ترکیبی در جدول فوق نشان داده شده و ملاحظه می شود که این ضرایب همگی بالاتر از ۰/۶ می باشند؛ بنابراین مدل اندازه گیری از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار است. باتوجه به جداول ۷ و ۸ چون مقادیر CR از AVE بیشتر است و همچنین مقادیر AVE از ۰/۴ بیشتر است، بنابراین شرط روایی همگرایی برای تمامی سازه ها برقرار است.

### بررسی فرضیه های تحقیق

#### بررسی فرضیه اول

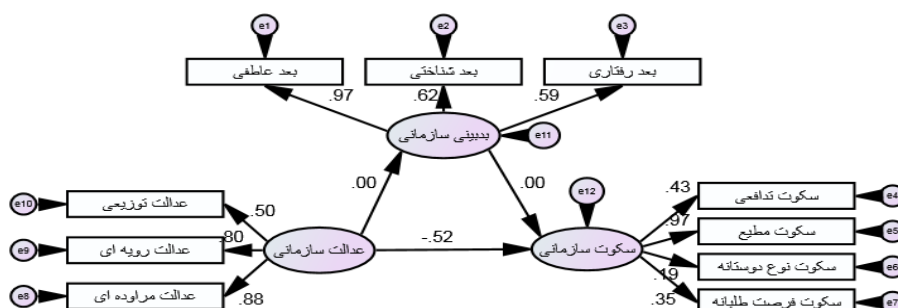
" بدبینی سازمانی تأثیر بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را میانجی گری می نماید. "

برای بررسی اثر میانجی متغیر بدبینی سازمانی از روش بوت استرپینگ استفاده گردید. در این روش به ترتیب مراحل زیر انجام می گردد.

۱. بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و سکوت سازمانی (total effect)

۲. بررسی مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در حضور متغیر سوم یعنی بدبینی سازمانی در صورت تأیید مرحله دوم، بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در حضور متغیر میانجی

برای بررسی میانجی گری یک متغیر، ابتدا مرحله اول انجام می شود و شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول هست. در مرحله دوم در صورت تأیید مسیر، میانجی گری تأیید می گردد. بررسی مرحله سوم به منظور روشن شدن میانجی گری کامل یا جزئی هست. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیرمستقیم بر وابسته اثر می گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی گری می کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیرمستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجی گری می کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کلی (total effect) و معنی داری این مسیر انجام شود.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول در حالت اثر کل



جدول ۹: ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به فرضیه اول

مقدار آماره p	نسبت بحرانی (CR)	برآورد مسیر	نام مسیر
		۰/۰۰۰	عدالت سازمانی ← بدبینی سازمانی
		۰/۰۰۰	بدبینی سازمانی ← سکوت سازمانی
۰/۰۰۳	-۲/۹۳۲	-۰/۵۱۶	عدالت سازمانی ← سکوت سازمانی

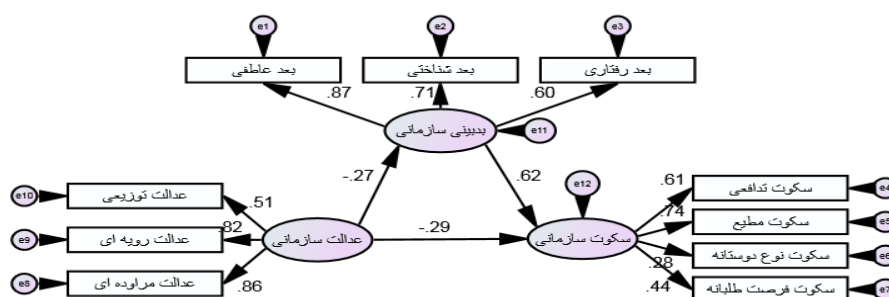
همان طور که در شکل ۲ و جدول ۹، مشاهده می شود ضریب مسیر بین دو متغیر عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در مدل اثر کامل ۰/۵۱۶- و نسبت بحرانی ۲/۹۳۲- (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک تر است) هست و این رابطه معکوس با ۹۵٪ اطمینان معنی دار است.

بنابراین طبق نمودار تصمیم گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی گری برای متغیر بدبینی سازمانی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می شود.

جدول ۱۰: اثرات غیرمستقیم و معناداری ضرایب (با حضور متغیر میانجی: بدبینی سازمانی)

عدالت سازمانی	بدبینی سازمانی	سکوت سازمانی
۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
۰/۰۰	۰/۰۰	-۰/۱۶۹ سطح معناداری: (۰/۰۰۹)

در جدول ۱۰ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. باتوجه به نتایج گزارش شده در جدول ۱۳ مسیر غیرمستقیم عدالت سازمانی ← بدبینی سازمانی ← سکوت سازمانی باتوجه به سطح معناداری ۰/۰۰۹ (که کوچک تر از ۰/۰۵ است) معنی دار است. بدین معنا که متغیر بدبینی سازمانی متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، به آزمودن مرحله بعد می پردازیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ مرحله آخر، آزمودن مسیر مستقیم بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی بدبینی سازمانی است. بدین منظور از شکل ۳ و جدول ۱۱ استفاده می شود.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول در حضور متغیر میانجی

جدول ۱۱: برآورد ضرایب رگرسیونی مربوط به فرضیه اول در حضور میانجی

مقدار آماره P	نسبت بحرانی (CR)	برآورد مسیر	نام مسیر	
۰/۰۱۰	-۲/۵۷۶	-۰/۲۷۳	<-- -	عدالت سازمانی
***	۴/۴۵۷	۰/۶۱۹	<-- -	بدبینی سازمانی
۰/۰۱۰	-۲/۵۸۰	-۰/۲۸۵	<-- -	عدالت سازمانی

همان طور که در جدول ۱۱ ملاحظه می شود، ضریب مسیر بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی (۰/۲۸۵-) معنی دار است؛ بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، بدبینی سازمانی تأثیر منفی عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی را به صورت جزئی میانجی گری می کند لذا فرضیه تأیید می گردد.

#### بررسی فرضیه دوم

" عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر بدبینی سازمانی دارد."

همان طور که در شکل ۳ ملاحظه می گردد؛ ضریب مسیر بین عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی به میزان (۰/۲۷-) برآورد شده است. باتوجه به جدول ۱۱ مقدار نسبت بحرانی (CR) برابر ۲/۵۷۶- هست (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک تر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است. یعنی عدالت سازمانی تأثیر منفی و معنی داری بر بدبینی سازمانی دارد؛ بنابراین این فرضیه تأیید می گردد.

#### بررسی فرضیه سوم

" بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد."

همان طور که در شکل ۳ ملاحظه می گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۶۲) برآورد شده است. باتوجه به جدول ۱۱ مقدار نسبت بحرانی (CR) برابر ۴/۴۵۷ هست. می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر سکوت سازمانی دارد؛ بنابراین این فرضیه تأیید می گردد.

#### بررسی فرضیه چهارم

" عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد."

همان طور که در شکل ۳ ملاحظه می گردد؛ ضریب مسیر بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به میزان (۰/۲۹-) برآورد شده است. باتوجه به جدول ۱۱ مقدار نسبت بحرانی (CR) برابر ۲/۵۸۰- هست. می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است. یعنی عدالت سازمانی تأثیر منفی و معنی داری بر سکوت سازمانی دارد؛ بنابراین این فرضیه تأیید می گردد.

#### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه تحقیق را کارکنان بیمه سلامت خراسان رضوی تشکیل دادند. برای تبیین و شرح داده های عمومی جمع آوری شده در تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد. اطلاعات مربوط به جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات در جدول شماره ۳ نشان داد که از نظر جنسیت پاسخ دهندگان ۷۶/۳۷ درصد را آقایان و ۲۳/۶۳ درصد را خانمها تشکیل دادند. این نتایج نشان می دهد که بیشتر پاسخ دهندگان آقایان بوده اند. پاسخ دهندگان از لحاظ تأهل ۸۲/۷۲ درصد متأهل و ۱۷/۲۸ درصد مجرد می باشند از لحاظ تحصیلات در پنج بازه پراکنده شده اند که بیشترین درصد فراوانی یعنی ۴۶/۳۷ درصد آنان را افراد با تحصیلات لیسانس و کمترین درصد فراوانی یعنی با ۱/۸۲ درصد افراد را با تحصیلات دکتری تشکیل داده اند. بر اساس تحلیل داده ها مشخص گردید

که بدبینی سازمانی رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را میانجیگری می نماید، لذا فرضیه فوق تأیید می گردد. نتیجه این فرضیه با یافته های اردوقد (۲۰۱۸) بررسی تأثیر رفتارهای عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی که بر روی دانشجویان دانشکده تربیت بدنی انجام داد هم جهت و هم سو است. باتوجه به نتیجه فرضیه فوق می توان بیان کرد که عدالت سازمانی به صورت غیرمستقیم توسط بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار هست. همچنین نشان می دهد با افزایش عدالت سازمانی بدبینی سازمانی کاهش پیدا می کند و کاهش بدبینی سازمانی کارکنان باعث کاهش سکوت سازمانی و ارائه راه حل ها و پیشنهادهای مختلف کارکنان نیز می گردد و بالعکس. بر اساس فرضیه دوم نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر بدبینی سازمانی دارد، لذا فرضیه فوق تأیید می گردد. نتیجه این فرضیه با یافته های کاظمی مقدسی و همکاران [۶۳]، کلوندی و همکاران [۱۰]، ظهور پرونده و شکراللهی [۶۷]، آتیکبی و آنر [۵۸]، اردوقد [۱۳]، هم جهت و هم سوء هست. همچنین اوزتورک<sup>۳۰</sup> و همکاران [۶۸] در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی و قصد ترک خدمت که بر روی کارکنان بانک در شهر قونیه پرداختند رابطه معکوس بین عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی را تأیید کردند. باتوجه به نتیجه فرضیه فوق می توان بیان کرد که هنگامی عدالت در سازمان برقرار باشد و مابین کارکنان با عدالت برخورد شود اعم از (پرداخت عادلانه حقوق و دستمزد، دادن مسئولیت به افراد شایسته و توانمند، ارائه عادلانه خدمات رفاهی مابین کارکنان و ...) تأثیر مستقیمی بر کاهش بدبینی افراد به سازمان و مجموعه کاری خود می شود. هرچقدر عدالت سازمانی افزایش یابد باعث کاهش بدبینی مابین کارکنان خواهد شد و هنگامی که بی عدالتی در سازمان حاکم باشد باعث افزایش بدبینی خواهد شد که نتایجی چون (کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، بی اعتمادی به دیگران، کاهش کارایی و ...) در پی خواهد داشت. نتایج فرضیه سوم بیانگر تأثیر مثبت بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی بود نتیجه این فرضیه با یافته های صالح زاده و امانی [۱۸]، حق گوین و همکاران [۵۷]، اردوقد [۱۳] هم جهت و هم سوء هست. همچنین ابراهیمی و همکاران [۶۴] در پژوهشی به بررسی نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه دهنده خدمات سلامت پرداختند که رابطه مثبت بین بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند. باتوجه به نتیجه فرضیه فوق می توان بیان نمود هنگامی که کارکنان سازمان نسبت به اهداف سازمان، مدیریت و عملکرد سازمان، کارکنان سازمان، تنبیه و توبیخ شدن و عواملی از این قبیل بدبین شوند باعث می شود نسبت به این اتفاقات سکوت نمایند و از اظهار نظر و ارائه راه حل ها خودداری نمایند. علاوه بر این نتایج پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد، لذا فرضیه فوق تأیید می گردد. نتیجه این فرضیه با یافته های مهاجران و دیوبند [۶۹]، نکوئی مقدم و بهشتی فر [۴۱]، زاهد بابان و کریمیان پور [۷۰]، میرکمالی و همکاران [۴۸]، اردوقد [۱۳] مطابقت دارد.

همچنین حسینیان و همکاران در پژوهشی به بررسی نقش میانجی جو اخلاقی سازمان در رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت و بی تفاوتی سازمانی معلمان پرداختند که رابطه معکوس عدالت سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند. عدالت عمل بسیار مهمی است که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. در صورت عدم رعایت عدالت سازمانی یا درک نادرست از آن، کارکنان دچار نوعی تنش مخفی می شوند و در نتیجه مشارکت خود را در سازمان کاهش می دهند [۶۶]. در تحقیقات نظری احساس بی عدالتی به عنوان یکی از عوامل مهم پیش بینی کننده رفتار سکوت در نظر گرفته شده است [۴۸]. باتوجه به نتیجه فرضیه فوق می توان بیان نمود هرچقدر عدالت در سازمان مابین کارکنان اجرا شود باعث کاهش سکوت کارکنان در سازمان نیز می گردد، و این کاهش سکوت کارکنان می تواند به بیان نظرات و ارائه ایده های کارکنان در سازمان کمک نماید.

### پیشنهادات کاربردی

همان گونه که نتایج پژوهش نشان داد بدبینی سازمانی تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی را میانجی گری می نماید. باتوجه به مثبت و معنادار بودن نقش میانجی بدبینی سازمانی در تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی به مدیریت سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی پیشنهاد می گردد عدالت را مابین تمام کارکنان سازمان به نحو شایسته برقرار کند مانند

(پرداخت در هزینه ها مانند: حقوق، پاداش، اضافه کاری و ... دادن پست های سازمانی به کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی، دادن حجم کار به کارکنان به میزان توانایی و ارائه خدمت مناسب به ارباب رجوع، ایجاد ارتباط عادلانه در برخوردهایی تعاملی با کارکنان و ...) هنگامی که مدیر عدالت را در سازمان مابین کارکنان برقرار نماید باعث کاهش بدبینی کارکنان به سازمان و مدیریت خواهد شد و هنگامی که بدبینی کاهش پیدا کند عوامل مهمی را تحت تأثیر خود قرار می دهد که سکوت سازمانی یکی از مهم ترین این عوامل است که باعث اظهار نظر کارکنان، ارائه راه حل ها و پیشنهادات آنها برای رفع مشکل در سازمان خواهد شد و همچنین افزایش عدالت و کاهش بدبینی باعث افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد کارکنان به سازمان، بهبود عملکرد در بهره وری و اثربخشی کارکنان در سازمان، کاهش بروز رفتارهای انحرافی کارکنان و ... خواهد شد. پس بهتر است مدیریت سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی روی متغیرهای مهمی چون عدالت سازمانی، بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی علاوه بر متغیرهای مهم دیگر منابع انسانی تمرکز بیشتری نمایند تا به بهبود عملکرد کارکنان در مجموعه و افزایش بهره وری و اثربخشی کارکنان در سازمان منجر گردد. باتوجه به منفی و معنادار بودن اثر عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی به مدیریت سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی پیشنهاد می گردد با کارکنان سازمان به عدالت برخورد کند و این عدالت می تواند در (پرداخت پاداش نسبت به ساعت اضافه کاری، پرداخت حقوق، دادن بن، دادن مسئولیت و پست سازمانی به کارکنان، ارائه خدمات رفاهی به کارکنان، ایجاد ارتباط عادلانه در برخوردهای تعاملی با کارکنان و ...) باشد. این عادلانه برخورد کردن با کارکنان باعث می شود تا کارکنان به سازمان و مدیریت سازمان بدبین نباشند و با علاقه به مسئولیت های محول شده بپردازند. احساس عدالت، تأثیری قوی بر رفتار و نگرش کارکنان دارد. به عنوان مثال، هنگامی که کارکنان مشاهده می کنند در سازمان با آنها به طور عادلانه رفتار می شود، تعهد سازمانی بیشتر، عملکرد شغلی مؤثرتر و رفتار شهروندی سازمانی بهتری از خود نشان می دهند. اجرای عدالت به کاهش بسیاری از آسیب های مربوط به محیط کار نظیر استرس، رفتار تلافی جویانه، اخراج کارکنان و کارشکنی در محیط کار نیز کمک می کند. همان گونه که نتایج پژوهش نشان داد بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.

باتوجه به مثبت و معنادار بودن بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی به مدیریت سازمان بیمه سلامت استان خراسان رضوی پیشنهاد می گردد برای کاهش بدبینی سازمانی که باعث بروز سکوت سازمانی و رفتارهای انحرافی اعم از (غیبت از کار، تخریب اموال دولتی، کم کاری در سازمان، پرخاشگری و ...)، تعهد سازمانی پایین، رضایت شغلی پایین، کاهش رفتارهای شهروندی و کاهش مشارکت کارکنان می گردد، مدیریت بیمه سلامت استان خراسان رضوی عدالت سازمانی را بین کارکنان برقرار کند، اعتماد کارکنان سازمان را به مدیریت جلب کند و احساسات منفی کارکنان را کاهش و تغییر دهد. همچنین مدیریت تلاش خود را بابت تغییر نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان را انجام دهد و به شایستگی افراد در سازمان بهاء داده شود و آنها را حمایت کند و اینکه درک دلایل و پیامدهای بدبینی سازمانی می تواند در کنترل یا کاهش اثرات منفی این مفهوم به مدیران یاری رساند، هنگامی که بدبینی سازمانی کاهش پیدا می کند کارکنان علاقه به ابراز نظر پیدا می کنند، پیشنهاد و راه حل ارائه می دهند، تعهد بیشتری به سازمان خود دارند و از شغل خود رضایت بیشتری دارند و به سازمان خود وفادار خواهند ماند. عدالت سازمانی باعث کاهش سکوت سازمانی، افزایش رضایت شغلی و انگیزه و تعهد شغلی کارکنان و احساس مسئولیت پذیری و افزایش پایبندی آنها در سازمان می شود. در نتیجه ترک خدمت، غیبت و هزینه های سازمانی کاهش پیدا می کند.

## منابع

- [۱] ابوالقاسمی، ع.، بیگی، پ.، نریمانی، م. (۱۳۹۰). بررسی اثربخشی دو روش آموزشی شناختی - رفتاری و مهارت‌های تنظیم هیجان بر خود کارآمدی و سازگاری تحصیلی دانش آموزان دارای اضطراب امتحان. فصلنامه‌ی روانشناسی تربیتی، ۷ (۲۲) ۴۱-۲۱.
- [2] Van Dyne L., Ang S., Botero C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 13601391.
- [۳] دانایی فرد، ح.، پناهی، ب. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱(۳)، ۱-۱۹.
- [4] Cropanzano R, Bowen D. E, Gilliland S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21: 34-48.
- [5] Greenberg J, Brinsfield C.T., Edwards M. S. (2008). Silence as deviant work behavior: The peril of words unspoken. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- [۶] وفاجو، م.، حیدری، غ.، (۱۳۹۷). رابطه عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل. تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳۶. صص ۳۹-۵۸.
- [7] Samad S. (2006). Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employees Work Outcomes. *The Business Review Cambridge*, 5(2).
- [8] Fortin M., and Fellenz, M. (2008). 'Hypocrisies of fairness: towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice.' *Journal of business ethics*, 78 (3): 415-433.
- [9] Heponiemi T., Elovainio M., Laine J., Pekkarinen L., Eccles M., and Noro A. (2007). Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Res Nurs Heal*, 30(5):498-507.
- [۱۰] کلوندی، ن.، امیرخانی، ط.، رضائیان، ع. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- [11] James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organization: An examination of the potential positive and negative effects on school systems, Tallahassee, Florida: The Florida State University
- [۱۲] مقدسی، ن.، ذبیحی، م.ر.، شکاری، غ.، (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و پارانوئید (بدگمانی) سازمانی با توجه به نقش تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده. مدیریت تحول، ۷(۱۴)، ۳۵-۴۹.
- [13] Erdoğan M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports, *Universal Journal of Educational Research*; 6(4): 733-741.
- [14] Abraham R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *genetic, social, and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- [15] Naus F., van Iterson A, Roe R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Journal of Human Relations*, 60(5): 683-718
- [16] Cook M. M., Medley D. M (1954). Proposed hostility and pharisaic virtue scale for the MMPI. *Journal of Applied psychology*, 38(6): 414-418.
- [17] Fitzgerald M. R (1997). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. Dissertation submitted to the Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences.

- [۱۸] صالح زاده، م.، امانی، م. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی و قصد ترک شغل. سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- [19] Lambert E. G., Keena L. D., Leone M, May D, Haynes S. H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff, *The Social Science Journal*, 1-9.
- [۲۰] رضائیان، ع. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. انتشارات سمت.
- [۲۱] دهقانیان، ح، صبور، ا، حجتی، ع.ر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه، پژوهشنامه بیمه ۲۸(۲)، ۱۵۳-۱۸۰.
- [22] Nadiri H., and Tanova C. (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(1): 33-41.
- [۲۳] سیدجوادی، س.ر، طاهر، غ و فراحیف م.م. (۱۳۹۲). شناخت نحوه تاثیرگذاری عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. مدیریت بازرگانی، ۱(۱)، ۷۰-۵۵.
- [24] Cetin T. (2014). Organizational Justice As a Predictor of Organizational Silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21): 1190-1202.
- [25] McDowall A, Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective, 33(1):8-29.
- [26] Mueller C. (1995). Justice Perceptions in the Workplace: Gender Differences in Kenya.
- [۲۷] جزینی، ن، سلطانی، ش، (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۵.
- [28] Begley M., Macgregor C. (2004). A Study of Role and Workload of the Public Health Nurse in the Galway Community Care Area.
- [29] Folger R., and Cropanzano R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11).
- [۳۰] کریتنر، ر و آنجلو ک. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ دوم، (مترجمان: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده). تهران: انتشارات پیام پویا.
- [۳۱] مرادی، م، جلیلیان، ح.ر. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی و نتایج آن. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ۲۵ (۸۱)، ۱۲۳-۱۴۹.
- [32] Cole M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group and Organizational Management*, 27(2), 142- 167.
- [33] Brown, M., and C Cregan. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement, *Journal of Human Resource Management*, 47(4): 667-686.
- [34] Lorinkova N., Perry. (2014). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft.
- [35] Davis W. D, Gardner W. L (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4): 439-465
- [36] Ferrer N, and Connell J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?. *Stratejik Change*, 13: 31-71.
- [۳۷] حسن پور، ا، نوری، ر، کیایی، م، (۱۳۸۸). بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۷(۱۹)، ۱۴۲-۱۱۹.

- [38] Özgener Ş., Ögüt A., Kaplan M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. Ankara, İlke Yayınevi.
- [۳۹] کمالیان، ار، کوهی خور، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رفتارهای مثبت گرا و بدبینانه بر نگرش شغلی و سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی. ۹(۳۳).
- [۴۰] قنبری، س.، بهشتی راد، ر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن. جامعه شناسی کاربردی. ۲۷(۴)، ۶۰-۴۷.
- [۴۱] نکوئی مقدم، م.، بهشتی فر، م. (۱۳۹۵). رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مجله پی آورد سلامت، ۱۰(۲)، ۱۹۴-۲۰۴.
- [۴۲] نجفی، ح.، خالقی خواه، ع. (۱۳۹۶). تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی. نشریه پژوهش پرستاری ایران، ۱۲(۵)، ۵۵-۴۵.
- [43] Karca H. (2013). An Exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations (2013). Turkish national police case. European Scientific Journal, 9(23).
- [44] Fleuren M. A. H., T.G.W.M. Paulussen, P. van Dommelen, S. van Buuren. (2014). Measurement Instrument for Determinants of Innovations (MIDI).
- [45] Ahmadi S. A. A, Feizabadi H. (2011). "Investigating Social Capital and Effect of it on the Organizational Improvement (Case Study: Staff Organizations of Tehran Municipality).
- [46] Crant J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. Journal of Management, 26(4): 435-462
- [47] Pinder C, Harlos K. (2001). Employee Silence. Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20:331-369.
- [۴۸] میرکمالی، س.م.، پورکریمی، ج.، کرمی، م.ر. (۱۳۹۶). نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۳(۱)، ۲۵-۱.
- [۴۹] زارعی متین، ح.، طاهری، ف.، سیار، ا. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- [50] Avery D. R, Quiñones M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. Journal of Applied Psychology, 87(1): 81-86.
- [51] Knolla M, and van Dick R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organisational identification. The Journal of Positive Psychology, 8(4):346-360.
- [52] Brinsfield C. D. (2013). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. (Unpublished dissertation: The Ohio State University).
- [۵۳] مرادی، ا.، صفانیا، ع.م.، حسین پور سلطانی زرنندی. (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی، مجله دست آوردهای روانشناختی، ۲۶(۱)، ۱۵۰-۱۳۱.
- [۵۴] جعفری، م.، حسینی نیا، س.ر. (۱۳۹۸). تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی: با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۴)، ۸۲-۷۱.
- [۵۵] ریسی، آ.، ناستی زایی، ن. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۳۸)، ۱۲۶-۱۰۹.



- [۵۶] عیدی پور، ک.، یوسفی، ب.، زردشتیان، ش.، عیدی، ح. (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم، مطالعات مدیریت ورزشی،
- [۵۷] حق گوین، ز.، کریمی مالک آبادی، ل.، کاظمی، ز. (۱۳۹۷). بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۵(۴)، ۵۷۷-۵۵۳.
- [58] Atikbay T, Oner Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country, *Management Science Letters*, 10(8): 1659-1670.
- [59] Cetin A. Organizational Silence and Organizational Commitment (2020). A Study of Turkish Sport Managers, *Ann Appl Sport Sci*, 8(2).
- [60] Durrah O., Chaudhary M., and Gharib M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations, *Environ. Res. Public Health*, 16(7): 2-16.
- [61] Pan x., Chen M., Hao Z., Bi W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8(4): 1-16.
- [62] Mashi S. (2018). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16): 1351-1360.
- [۶۳] کاظمی مقدسی، ن.، ذبیحی، م.ر.؛ شکاری، غ. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و پارائونید(بدگمانی)سازمانی باتوجه به نقش تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده. ۷(۱۴)، ۱۷۹-۱۵۵.
- [۶۴] ابراهیمی، س.ع.، باقری قره بلاغ، ه.، عین علی، م.، باکی هاشمی، س.م.م. (۱۳۹۸). نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه دهنده خدمات سلامت، شفای خاتم، ۷(۳)، ۶۰-۵۱.
- [65] Whiteside D., Barclay L (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. Published in *Journal of Business Ethics*,
- [۶۶] حسینیان، ن.، یاری قلی، ب.، یارمحمدزاده، پ. (۱۳۹۷). نقش میانجی جو اخلاقی سازمان در رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت و بی تفاوتی سازمانی معلمان، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۷(۱)، ۱۳۳-۱۰۳.
- [۶۷] ظهور پرونده، و.، شکراللهی، م. (۱۳۹۷). رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش، فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ۱۱۱-۱۴۸.
- [68] Özturk. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12):543-551.
- [۶۹] مهاجران، ب.، دیوبند، ا. (۱۳۹۶). الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹(۳۰)، ۷۳-۹۰.
- [۷۰] زاهد بابلان، ع.، کریمیان پور، غ. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۲۵(۸۰)، ۸۵-۹۹.