

تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش

محمود ابوالقاسمی، دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

مهدی خیراندیش، استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

مرتضی مهدوی نیک^۱، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

داریوش مهری^۲، دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی و مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۳۰

تاریخ وصول: ۹۳/۴/۳۰

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت معلمان می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس دولتی و غیر انتفاعی متوسطه ناحیه ۵ تبریز در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۲ به تعداد ۲۴۲ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. این پژوهش از نظر هدف، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر نوع استفاده، تحقیقی کاربردی است. ابزار سنجش پژوهش شامل دو پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسش‌نامه سکوت سازمانی برگرفته از مدل ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳) می‌باشد. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید مدیریت آموزشی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۹۲ درصد و ۸۴ درصد تایید شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک آزمون همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون نشان داد که بین تمامی ابعاد عدالت سازمانی و مولفه‌های سکوت سازمانی به جز عدالت رویه‌ای و سکوت انفعالی و عدالت توزیعی و سکوت فرااجتماعی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، سکوت انفعالی، سکوت تدافعی، سکوت فرااجتماعی

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 عقاید، نظرات و نگرانی های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی امتناع می ورزند و در سازمان ها فضایی حاکم شده است که باعث شکل گیری این احساس در کارکنان می شود که عقاید و نظرات آنها با ارزش نبوده و بدین ترتیب بر دهان خود مهر سکوت زده و از بیان نظرات ارزش مند خویش خودداری به عمل می آورند. موريسن و ميليکن^۱ (۲۰۰۰) 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 می باشد. ون داین و همکاران^۲ (۲۰۰۳) 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.

اگر چه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز عمدی ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق می گردد، اما ماهیت آن با توجه به انگیزه های 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 (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). اپلبائوم و همکاران^۳ (۲۰۰۰) 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 فرآیندهای تغییر می شود (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). سکوت در شکست برنامه های مدیریت تغییر (بیر و نوریا^۴، ۲۰۰۰) و نگرش منفی مدیران به تغییر (بوان و بلکمن^۵، ۲۰۰۳) نقش دارد.

این پدیده هم چنین به روحیه نوآوری افراد لطمه زده (ادمانسون^۶، ۲۰۰۳) و مانعی بر سر راه نقد و بررسی اقدامات مدیریت می باشد (پرلو و ویلیامز^۷، ۲۰۰۳). علاوه بر این، این پدیده میزان رضایت شغلی و تعهد کاری افراد را کاهش می دهد (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۲).

پیندر و هارلوس^۸ (۲۰۰۱) سکوت را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می دانند. به اعتقاد آنها سکوت یک شیوه ارتباطی است که شامل دامنه ای از شناخت ها، عواطف و تعمدات می باشد. طبق نظر آنها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می زنند که تصور نمایند که ناعدالتی سازمانی در عواملی هم چون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان ناعدالتی یا فرهنگ ناعدالتی ریشه دارد. علی رغم اینکه این مفاهیم تاکنون به صورت تجربی بررسی نشده اند ولی به اعتقاد پیندر و هارلوس، ارتباط بالقوه ای بین عدالت و سکوت سازمانی وجود دارد.

موضوع سکوت سازمانی و یافتن علل و راه های رفع آن از اهمیت شایانی برخوردار است و توجه جدی مدیران و مسئولان سازمان را می طلبد. سازمان آموزش و پرورش با برخورداری از تعداد زیادی از سرمایه های انسانی، مورد توجه

1 Morrison & Milliken
4. Beer and Nohria
7. Perlow & Williams

2. Van Dyne et al
5. Bowen & Blackmon
8. Pinder & Harlos

3. Appelbaum et al
6. Edmondson

جدی عموم بوده است. معلمان شاغل در سازمان آموزش و پرورش با تربیت تعداد کثیری از دانش‌آموزان دارای نیازهای متفاوت، ضرورت هدایت صحیح و جهت‌دار استعدادها و پیشرفت سریع علوم روبرو هستند و سکوت آنان می‌تواند پیامدهای زیانباری را در پی داشته باشد. بر این اساس، توجه به عوامل موجد سکوت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش ضروری به نظر می‌رسد. اندیشمندان عوامل زیادی را در ایجاد سکوت سازمانی موثر دانسته‌اند. یکی از مهمترین آنها، مبحث عدالت در سازمان است؛ علی‌الخصوص در مواقعی که کارکنان براساس نظریه عدالت از نهادهای ارزش‌مند خود مانند ارائه اطلاعات می‌کاهند. بر حسب این ضرورت، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و پدیده سکوت معلمان می‌پردازد. سوال اساسی پژوهش حاضر آن است که آیا سطح بالای بی‌عدالتی سازمانی موجب افزایش سکوت سازمانی معلمان می‌شود. در این پژوهش با مطالعه ادبیات موضوع، فرضیه‌هایی تدوین و آزمون می‌شوند.

مروری بر مبانی نظری

سکوت سازمانی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت در سطح سازمانی را به صورت زیر تعریف نمودند؛ «پدیده سطح جمعی‌ای که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌های‌شان در زمینه مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند» (برینزفیلد^۱، ۲۰۰۹:۵۰). به اعتقاد آنها بسیاری از سازمان‌ها در حل یک معمای آشکار دچار مشکل هستند و آن، این است که اکثر کارکنان از حقایق در مورد مسائل و مشکلات سازمانی آگاه هستند لیکن جرأت بیان آن حقایق را برای سرپرستان‌شان ندارند (بوان و بلک^۲، ۲۰۰۳: ۱۳۹۴). هنریکسون و دیتون^۳ (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند؛ «سکوت سازمانی به پدیده سطح جمعی اظهارنظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی اشاره دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود» (هنریکسون و دیتون^۴، ۲۰۰۶: ۱۵۳۹).

سکوت سازمانی ممکن است اشکال مختلفی نظیر سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین اظهارنظر جمعی، سطوح پایین مشارکت در ارائه طرح‌های پیشنهادی و مانند این‌ها داشته باشد. مطالعات کنونی بیشتر بر یک جنبه از سکوت یعنی خودداری از ارائه عقاید و نظرات متمرکز شده‌اند (هانگک، وندای و لیارت، وندر و گت^۴، ۲۰۰۵).

سکوت انفعالی

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت می‌شناسند منظور آن‌ها اغلب این است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت انفعالی نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت انفعالی، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی تا فعال دارد. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان به مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود اشاره کرد. 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 (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). در این سکوت، کارمند به این دلیل از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد که تصور می‌کند صحبت کردن بی‌فایده است و

1. Brinsfield
4. Henrisen et al

2. Bowen & Blackmon

3. Henriksen & Dayton

ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر دور از ذهن می‌باشد یا ممکن است از توانایی های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دوی این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان به این باور برسند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه فعالانه ایده‌های خود نمی‌پردازند. در نهایت سکوت انفعالی شامل رفتاری عمدی و منفعلانه است و به خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس عدم توان تأثیر بر محیط مرتبط است.

سکوت تدافعی

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود. اما این نوع سکوت بر عکس سکوت انفعالی، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان 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 شخص خبرسان احتراز می‌ورزند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۳). خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به دلیل احتراز از تهدید منافع شخصی و پیش‌گیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات مثال‌هایی از سکوت تدافعی هستند.

سکوت فرااجتماعی

سکوت فرااجتماعی مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی^۱ است و دربردارنده امتناع افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان بوده و بر مبنای انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری قرار دارد. سکوت فرااجتماعی، عمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز دارد. هم‌چون رفتارهای شهروندی سازمانی، سکوت فرااجتماعی رفتاری با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آنرا از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد. این نوع سکوت هم‌چون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از گزینه‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد به‌جای آن که صرفاً به‌خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها باشد.

مرور جامع ادبیات رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که این پدیده رفتاری دارای هفت بعد اساسی است. یکی از ابعاد این رفتار یعنی روحیه جوان‌مردی^۲، ارتباط مستقیمی با سکوت فرااجتماعی دارد. روحیه جوان‌مردی به‌عنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه می‌باشد (ارگان،^۳ ۱۹۸۸). امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجا که منافی برای دیگران دارد، دیگر خواهانه است. لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشان‌گر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان

دادن اهداف دیگرخواهانه صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (زارعی متین، ۱۳۹۰: ۸). به عنوان مثال، یک کارمند می تواند تشریک مساعی و رفتار دیگرخواهانه خود را با عدم به کارگیری دانش تخصصی خود در نیل به اهداف سازمان نشان داده و در عوض این فرصت را به همکاران خود در سازمان اعطا نماید. هم چنین سکوت فرااجتماعی می تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات، به دلیل حفظ ویژگی هایی هم چون محرم اسرار بودن باشد.

عدالت سازمانی

عدالت والاترین ارزش انسانی و گوهری گرانبها در راه تحقق حقوق بشر است. آرمان اصلی انسان ها رسیدن به عدالت است. عدالت در سازمان یعنی اینکه به چه شیوه هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است (شکرکن و نعامی، ۱۳۸۳).

هم چنین عدالت سازمانی را می توان بدین صورت مطالعه برابری در کار تعریف کرد (کروپانزو،^۱ ۲۰۰۱). عدالت در سازمان بیان گر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی؛ عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مرادده ای گردید (کروپانزو و امبروز، ۲۰۰۱). عدالت توزیعی به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج مثل سطوح پرداخت یا فرصت های ارتقا در یک بافت سازمانی اشاره دارد. منشاء این تئوری نظریه برابری آدامز است. آدامز در این کار بر انصاف ادراک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است تاکید می نمود. این تئوری بیان می دارد که افراد یک تعادل نسبی را با مقایسه داده - ستاده خود با داده - ستاده همکاران خود، به عنوان نتیجه مطلوب در نظر می گیرند (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۴).

در عدالت رویه ای به این موضوع اشاره می شود که اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه های عادلانه است؛ یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرآیندی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا، باید فرصت مساوی برد برای همگان فراهم آورد. از این رو می توان گفت که عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه اجرایی زمانی عادلانه است که امکان بهره مندی از قانون را به سهولت در اختیار همگان قرار می دهد. عدالت رویه ای عبارت شامل برابری ادراک شده از وسایل مورد استفاده برای توزیع جبران حقوق و مزایا است (کونوسکی،^۲ ۱۹۹۳: ۷۰۴).

عدالت مرادده ای بر جنبه بین شخصی تصمیم گیری، به خصوص برای رفتار تصمیم گیرندگان در فرآیندهای تصمیم گیری تاکید دارد. رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می باشد. وضع رویه های مناسب به طور پنج رفتار توجه ناکافی به داده های کارکنان، جلوگیری از تعصب شخصی، استفاده سازگار از معیار تصمیم گیری، بازخورد به موقع و توجه یک تصمیم تعریف می شود. این عوامل نقش مهمی را در ادراک کارکنان از برابری، پذیرش تصمیمات و گرایش به سازمان دارد (کروپانزو، ۱۹۹۱: ۷۰۲).

رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی

بنابر نظریه برابری، رفتاری را که فرد در سازمان پیش می گیرد تابع ارزیابی هایی است که او به شکل زیر از وضعیت خود به عمل می آورد؛ من به سازمان چه می دهم؟ (تحصیلات، تجربیات، تخصص و مهارت هایی که در اختیار سازمان قرار

1. Cropanzano

2. Konovsky

می‌دهم و نیرو و انرژی و وقتی که صرف آن می‌کنم؛ به چه میزان است.

سازمان به من چه می‌دهد؟ چه پاداش‌هایی (به‌خصوص در مقایسه با کسانی که وضعیت مشابه در سازمان دارند) دریافت می‌کنم.

کارمند وقتی که احساس می‌کند بین آن چه که او به سازمان می‌دهد و آنچه که سازمان به او می‌دهد، تفاوت وجود دارد، بنا بر نظریه برابری، وجود هرگونه نابرابری، کارمند را وادار می‌نماید تا رفتار و عملکرد خود را طوری تغییر دهد که به حالت تعادل برسد. هرگاه تلاش افراد برای کم کردن فاصله موجود بین آن چه را که به سازمان می‌دهد و آنچه را که از سازمان می‌گیرد ناکام بماند، بعضاً دست به رفتاری می‌زند که از آن به‌عنوان سکوت سازمانی یاد می‌کنند. به‌عبارتی دیگر تلاش می‌کند تا آن چه را که به سازمان می‌دهد کم کند تا به سطح آنچه که سازمان به وی می‌دهد، برساند. این عمل با انجام ندادن وظایف متفاوت است. فرد به‌وسیله سکوت سازمانی از بیان عیوب قابل برطرف شدنی جلوگیری می‌کند که با بیان تجربه‌ی منحصر به فرد خود، قابل برطرف شدن است. (کروپانزانو، ۲۰۰۷: ۴۱).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اظهارنظر می‌تواند ادراک افراد از عدالت را حتی زمانی که آنها نمی‌توانند بر خروجی‌ها تأثیر بگذارند، بالا ببرد (برینزفیلد، ۲۰۰۹: ۱۹). داشتن فرصت برای اظهارنظر، پنداشت افراد از عدالت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به‌طور قابل توجهی ادراک افراد از رعایت عدالت نیز ممکن است بر میل باطنی افراد برای به زبان آوردن نظرات‌شان تأثیر گذارد. علی‌رغم آن‌که این مفاهیم تاکنون به‌صورت تجربی آزمون نشده‌اند، ولی به اعتقاد پیندر و هارلوس ارتباط بالقوه‌ای بین عدالت و سکوت در سازمان‌ها وجود دارد (گرینبرگ و ادواردز^۱، ۲۰۰۹: ۱۴).

پژوهش‌های اندکی پیرامون موضوع تحقیق در داخل و خارج از کشور انجام شده است. رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پرداخت. در این تحقیق، عوامل مدیریتی شامل مولفه‌های فرهنگ سازمانی حمایتی، عدالت سازمانی، تصور قدرت و اعتماد بود و نتایج آن نشان داد که عوامل مدیریتی در حدود ۳۲/۸ درصد از واریانس متغیر سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. هم‌چنین نتایج آن نشان داد که رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به لحاظ آماری، معنادار و به‌صورت معکوس است. به این معنی که عدالت سازمانی بالا، باعث کاهش سکوت سازمانی می‌گردد. در پژوهشی تولباس و جلیب^۲ (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر عدالت رویه‌ای ادراک شده بر روی سکوت اعضای هیئت علمی سه دانشگاه در ترکیه با متغیر میانجی اعتماد به سرپرست پرداختند. نتایج آنان نشان داد که عدالت ادراک شده تأثیر معناداری بر روی سکوت اعضای هیئت علمی داشت و عدالت ادراک شده حدود ۱۸٪ درصد از واریانس کل سکوت هیئت علمی را تبیین می‌کند. هم‌چنین تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر سکوت نیز معنادار بود و عدالت توزیعی حدود ۱۷٪، رویه‌ای ۱۷٪ و مراوده‌ای ۱۴٪ سکوت اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی کردند. دیوید وایت ساید و لوریا بارسلو^۳ (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر روی سکوت کارکنان (تدافعی و انفعالی) پرداختند. نتایج آنان نشان داد که کسانی که سطح رعایت عدالت در سازمان را بالا ارزیابی کرده بودند تمایل کمتری به سکوت داشتند و هم‌چنین عدالت پیش‌گویی مهمی برای هر دو نوع سکوت (تدافعی و انفعالی) در سازمان می‌باشد. تانجیرالا و رامانوجام^۴ (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی تأثیر چندسطحی جو عدالت رویه‌ای بر سکوت کارکنان (پرستاران) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که عدالت رویه‌ای تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر پیشایندهای سکوت کارکنان دارد. یعنی اگر عدالت رویه‌ای

1. Greenberg & Edwards
3. Barclay

2. TijenTulubas&CevatCelep
4. TangiralaRahamaniem

بالا باشد، تأثیر پیش‌آیندهای سکوت کاهش می‌یابد. براساس ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته می‌شود؛ آیا بین انواع عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای و سکوت معلمان رابطه وجود دارد؟، آیا بین عدالت سازمانی و انواع سکوت انفعالی، تدافعی و فرااجتماعی معلمان رابطه وجود دارد؟، و در نهایت این که کدام‌یک از مولفه‌های عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای سکوت معلمان است؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی، همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان مدارس متوسطه ناحیه ۵ تبریز در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ به تعداد ۲۴۲ نفر بود که براساس جدول مورگان ۱۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تعداد ۸ پرسش‌نامه به دلیل نقص، کنار گذاشته شدند و ۱۴۲ باقی‌مانده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (نرخ بازگشت ۹۴٪). ابزار پژوهش شامل دو پرسش‌نامه ۱۹ سوالی عدالت سازمانی نیهوف و همکاران^۱ (۱۹۹۳) و پرسش‌نامه سکوت سازمانی ون داین و همکاران (۲۰۰۳) بود. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید و متخصصان مدیریت آموزشی تأیید شد و برای تأیید پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب مقدار ۰/۹۲ و ۰/۸۴ محاسبه گردید که نشان از پایا بودن ابزارهای پژوهش دارد.

یافته‌ها

آمار توصیفی

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سن	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم	۶	۴/۲٪	۲۰-۲۹	۱۲	۸/۵٪
لیسانس	۹۳	۶۵/۵٪	۳۰-۳۹	۶۷	۴۷/۲٪
فوق لیسانس	۳۸	۲۶/۸٪	۴۰-۴۹	۵۹	۴۱/۵٪
دکتری	۵	۳/۵٪	۵۰ و بالاتر	۴	۲/۸٪
جمع	۱۴۲	۱۰۰٪	جمع	۱۴۲	۱۰۰٪
سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی	وضعیت استخدام	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۸	۵/۶٪	رسمی	۱۳۱	۷۴/۶٪
۵ تا ۹ سال	۱۷	۱۲٪	پیمانی	۱۱	۲۵/۴٪
۱۰ تا ۱۴ سال	۲۵	۱۷/۶٪	جمع	۱۴۲	۱۰۰٪
۱۵ تا ۱۹ سال	۴۸	۳۳/۸٪	نوع مدرسه	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۲۴ سال	۲۸	۱۹/۷٪	دولتی	۱۰۶	۹۲/۳٪
۲۵ سال به بالا	۱۶	۱۱/۳٪	غیر انتفاعی	۳۶	۷/۷٪
جمع	۱۴۲	۱۰۰٪	جمع	۱۴۲	۱۰۰٪

در جدول شماره ۲، آمار توصیفی هر یک از مولفه های پژوهش ارائه شده است.

جدول شماره ۲: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
سکوت سازمانی	۱۴۲	۳/۵۲	.۴۰۳	۲/۸۰	۴/۲۰
سکوت انفعالی	۱۴۲	۳/۴۱	.۶۸۱	۲	۴/۶۰
سکوت تدافعی	۱۴۲	۳/۵۹	.۴۸۷	۲/۸۰	۴/۴۰
سکوت فرااجتماعی	۱۴۲	۳/۵۶	.۵۶۸	۲/۶۰	۴/۴۰
عدالت سازمانی	۱۴۲	۲/۷۶	.۷۵۲	۱/۶۰	۴/۲۰
عدالت توزیعی	۱۴۲	۲/۱۵	.۸۲۰	۱/۲۰	۴
عدالت رویه ای	۱۴۲	۲/۲۴	.۶۶۱	۱/۲۰	۳/۶۰
عدالت مراوده ای	۱۴۲	۲/۱۲	.۷۷۱	۱/۳۳	۴/۲۲

آزمون سوال های پژوهش

آیا بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) با سکوت سازمانی رابطه وجود دارد؟

جدول شماره ۳: ماتریس همبستگی رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی

ماتریس همبستگی	سکوت سازمانی
عدالت توزیعی	r -۰/۲۵۶*
	Sig. ۰/۰۰۲
	N ۱۴۲
عدالت رویه ای	r -۰/۳۲۲*
	Sig. ۰/۰۰۰
	N ۱۴۲
عدالت مراوده ای	r -۰/۶۳۸*
	Sig. ۰/۰۰۰
	N ۱۴۲

* ضریب همبستگی در سطح (۰/۰۵) معنادار است.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که مقدار r در هر سه مولفه عدالت سازمانی در سطح ($\alpha = 0/05$) معنادار است و این بدین معناست که بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد.

کدام یک از مولفه های عدالت سازمانی بیش بینی کننده ی بهتری برای سکوت معلمان است؟

برای بررسی اینکه ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) چند درصد از واریانس سکوت سازمانی را پیش بینی می‌کنند از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول شماره ۴: نتایج تحلیل رگرسیون

β	t	B	Sig.	F	R^2	R	تابع تغییرات	گام‌ها
							متغیر پیش‌بین	
-۰/۶۳۸	-۹/۸۱۲	-/۵۵۶	۰/۰۰۰	۹۶/۲۷۰	/۴۰۷	/۶۳۸	عدالت مراوده‌ای	۱

برای بررسی این سوال از رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است و چون یکی از مدل‌های پیشرفته رگرسیون چندگانه، روش گام به گام می‌باشد؛ از این روش برای تحلیل سوالات استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که از میان مولفه‌های عدالت سازمانی، عدالت مراوده‌ای در گام اول وارد معادله شده و به‌تنهایی در سطح معناداری ($\alpha = ۰/۰۵$) و با مقدار $(f = ۹۶/۲۷۰)$ حدود ۴۰/۷ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. مقدار بتا نیز نشان می‌دهد که با هر واحد تغییر در عدالت مراوده‌ای به میزان -۰/۶۳۸ در سکوت سازمانی تغییر ایجاد می‌گردد. عدالت توزیعی و رویه‌ای به‌دلیل عدم تبیین سکوت سازمانی از معادله کنار گذاشته شدند.

آیا بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) با سکوت انفعالی رابطه وجود دارد؟

جدول شماره ۵: ماتریس همبستگی رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت انفعالی

سکوت انفعالی	ماتریس همبستگی
-۰/۳۹۵*	r
۰/۰۰۰	Sig.
۱۴۲	N
-۰/۲۱۹*	r
۰/۰۰۹	Sig.
۱۴۲	N
-۰/۷۰۴*	r
۰/۰۰۰	Sig.
۱۴۲	N

* ضریب همبستگی در سطح (۰/۰۵) معنادار است.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد چون مقدار r در هر سه مولفه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در سطح ($\alpha = ۰/۰۵$) معنادار بود، می‌توان گفت که بین عدالت سازمانی و سکوت انفعالی رابطه وجود دارد و این رابطه به‌صورت منفی و معکوس می‌باشد.

آیا بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) با سکوت تدافعی رابطه وجود دارد؟

جدول شماره ۶: ماتریس همبستگی رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت تدافعی

ماتریس همبستگی	سکوت تدافعی
	r
عدالت توزیعی	۰/۲۱۱ *
	Sig.
	۰/۰۱۲
	N
	۱۴۲
	r
عدالت رویه‌ای	۰/۰۷۱
	Sig.
	۰/۴۰۱
	N
	۱۴۲
	r
عدالت مراوده‌ای	۰/۲۶۹ *
	Sig.
	۰/۰۰۱
	N
	۱۴۲

* ضریب همبستگی در سطح (۰/۰۵) معنادار است.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد چون مقدار I در عدالت توزیعی و مراوده‌ای در سطح ($\alpha = ۰/۰۵$) معنادار بود، می‌توان گفت که بین عدالت توزیعی و مراوده‌ای و سکوت تدافعی رابطه وجود دارد که این رابطه به صورت منفی و معکوس می‌باشد. اما چون مقدار I در سطح ($\alpha = ۰/۰۵$) در عدالت رویه‌ای معنادار نیست، لذا بین عدالت توزیعی و سکوت تدافعی از لحاظ آماری رابطه‌ای وجود ندارد.

آیا بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) با سکوت فرااجتماعی رابطه وجود دارد؟

جدول شماره ۷: ماتریس همبستگی رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت فرااجتماعی

ماتریس همبستگی	سکوت فرااجتماعی
	r
عدالت توزیعی	۰/۱۱۰
	Sig.
	۰/۱۹۲
	N
	۱۴۲
	r
عدالت رویه‌ای	۰/۳۶۰ *
	Sig.
	۰/۰۰۰
	N
	۱۴۲
	r
عدالت مراوده‌ای	۰/۲۸۳ *
	Sig.
	۰/۰۰۱
	N
	۱۴۲

* ضریب همبستگی در سطح (۰/۰۵) معنادار است.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد چون مقدار r در مولفه‌های عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای در سطح ($\alpha = 0/05$) معنادار بود، می‌توان گفت که بین عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای و سکوت فرااجتماعی رابطه وجود دارد. ولی چون مقدار r در عدالت توزیعی در سطح ($\alpha = 0/05$) معنادار نبوده؛ پس می‌توان گفت بین عدالت توزیعی و سکوت فرااجتماعی رابطه معنادار وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) و سکوت سازمانی در میان معلمان مدارس دولتی و غیرانتفاعی متوسطه ناحیه ۵ تبریز در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۲ بود. بر اساس آزمون ضریب همبستگی، بین تمامی ابعاد عدالت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد (جدول شماره ۳). به عبارتی دیگر این دو مولفه با یکدیگر همبسته می‌باشند و با افزایش یا کاهش یکی، موارد کمتر یا بیشتری از دیگری مشاهده می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان بیان نمود زمانی که در سازمان عدالت وجود داشته باشد سکوت سازمانی کمتری دیده خواهد داشت. همچنین نتایج جدول رگرسیون نشان می‌دهد که عدالت مراوده‌ای به‌تنهایی در حدود ۴۰/۷ درصد از تغییرات سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی می‌کند و دو بعد دیگر عدالت (توزیعی و رویه‌ای) نقشی در تبیین سکوت معلمان ندارند. این یافته نشان می‌دهد که رفتار بین‌شخصی و اعتماد در روابط و رفتار مدیران با معلمان بشترین نقش را در ایجاد سکوت سازمانی دارد. بنابراین با افزایش عدالت مراوده‌ای، سکوت سازمانی معلمان کاهش خواهد یافت. نتایج ضریب همبستگی در رابطه با پرسش دوم نشان داد که رابطه بین هر سه مولفه عدالت سازمانی با سکوت انفعالی معلمان معنادار بوده و این رابطه به‌صورت معکوس می‌باشد (جدول شماره ۶). بنابراین با وقوع یک متغیر می‌توان انتظار داشت که مؤلفه دیگر وجود نداشته یا کمتر وجود داشته باشد. به عبارت دیگر به‌دلیل ماهیت همبسته این دو متغیر، وقتی که مزایای سازمانی به‌صورت عادلانه توزیع می‌شوند، رویه‌ها به‌صورت عادلانه برای همگان اجرا شوند و ارتباطات سازمانی به‌صورت یکسان انجام شود، تسلیم شدن افراد در برابر شرایط کمتر شده و بی‌تفاوتی کمتری از سوی کارکنان مشاهده خواهد شد. نتیجه این سوال با تحقیق وایت ساید و بارسلی (۲۰۱۲) مبنی بر وجود رابطه معکوس و معنادار بین عدالت سازمانی و سکوت انفعالی هم‌سو است.

در رابطه با سوال چهارم پژوهش نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین عدالت رویه‌ای با سکوت فرااجتماعی رابطه معکوس وجود دارد. (جدول شماره ۷) بدین معنی که اگر رویه‌های اتخاذ شده و همچنین روابط بین‌شخصی عادلانه باشد، سکوت فرااجتماعی کمتری مشاهده خواهد شد. بر اساس مبانی نظری با وجود دو مولفه‌ی عدالت پیش‌گفته، معلمان ضرورتی برای سکوت خود جهت ابراز نظر دیگران نخواهند دید؛ زیرا فرصت ابراز نظر برای همگان وجود داشته و سکوت فرااجتماعی به‌دلیل عدم بیان نظرات ارزش‌مند برخی به‌ضرر سازمان تمام خواهد شد.

پیشنهادات

با توجه به نتایج تحقیق برای کاهش سکوت سازمانی در جامعه هدف و به طور کلی در آموزش و پرورش پیشنهادات زیر مطرح می گردد:

- مسئولان و مدیران باید با ایجاد سیستم های جبران خدمات در راستای عدالت توزیعی در سازمان، همانند پرداخت براساس کیفیت عملکرد و ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و شایستگی افراد، در جهت درک عدالت توزیعی و کاهش سکوت معلمان گام بردارند.
- معیارها و رویه های تخصیص حقوق و مزایا برای همه افراد سازمانی به طور یکسان اعمال شود و این رویه ها براساس استانداردهای اخلاقی و مبتنی بر اطلاعات دقیق باشند و به معلمان اجازه داده شود که قبل از تصمیم گیری نظرشان را در مورد رویه ها بیان کنند.
- نتایج تحقیق نشان داد که عدالت مراوده ای بیشترین تاثیر را بر روی سکوت سازمانی معلمان دارد. از این رو توصیه می شود مدیران در رفتارهای بین شخصی و تعاملی خود با معلمان به احترام و خوشرویی رفتار کنند، به نظرات آنها احترام بگذارند و در ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات و رویه های سازمانی که به آنها مربوط می شود صادقانه برخورد کنند، زیرا ادراک معلمان از مدیران به عنوان حامی و همچنین احترام به شأن و منزلت آنها در فرآیند تعامل، ادراک از عدالت مراوده ای را ارتقا خواهد داد و به طور مثبت بر اعتماد آنها تاثیر می گذارد، اعتماد نیز به نوبه خود محیطی به وجود می آورد که معلمان به طور آزادانه می توانند نظرات خود را بیان کرده و در نتیجه کمتر به سکوت سازمانی روی خواهند آورد.

منابع

فارسی

- حقیقی، م ع، و احمدی، ا، و رامین مهر، ح. (۱۳۸۸). **بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان**. مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره ۲۰، ۷۹-۱۰۱.
- خانکا، اس اس. **رفتار سازمانی** (غلامرضا شمس مورکانی، مترجم). (۱۳۸۸). تهران: آبیژ.
- خنیفر، ح، و نوری، ح. (۱۳۸۹). **سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمانهای ایرانی)**. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- دانایی فرد، ح، و پناهی، ب. (۱۳۸۹). **تحلیل نگرشهای شغلی کارکنان سازمانهای دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی**. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.
- رامین مهر، حمید؛ هادیزاده مقدم، اکرم؛ احمدی، ایمان. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی**. پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۲.
- رضا زاده کرمانی، ر. (۱۳۹۰). **بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان)**، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران واحد پردیس قم.
- رضائیان، ع. (۱۳۷۹). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۴). **انتظار عدالت و عدالت در سازمان**، تهران: انتشارات سمت.
- زارعی متین، ح، و طاهری، ف، و سیار، ا. (۱۳۹۰). **سکوت سازمانی؛ مفاهیم، علل و پیامدها**. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۱۰۴.
- زارعی متین، ح. (۱۳۸۸). **مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته**. تهران: انتشارات آگاه.
- سرمد، بازرگان، حجازی. (۱۳۸۰). **روشهای تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ پنجم، تهران: انتشارات آگاه.
- شکرکن، ح، و نعمی، ع ز. (۱۳۸۲). **بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی**. نشریه کار و جامعه، ۸۲، ۳۳-۲۷.
- قاسمی، ب. (۱۳۸۸). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سپاهان.
- قلی پور، آ، و پیران نژاد، ع. (۱۳۸۶). **بررسی اثرات عدالت در ایجاد و ارتقای خودباوری**، پژوهشنامه علوم انسانی، دانشگاه شهید بهشتی. شماره ۵۳، بهار ۸۶، صص ۳۷۴-۳۵۷.
- مرادی چالشتی، م ر، و حمیدی، م، و سجادی، س ن ال، و کاظم نژاد، ا، و جعفری، ا، و مرادی چالشتی، ج. (۱۳۸۸). **رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین - تبادل با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران**. مدیریت ورزشی، شماره ۲، ۷۳-۹۶.
- مقیمی، س م. (۱۳۷۷). **سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی**. تهران: ترمه.

انگلیسی

- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. (2000), **Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- ost-stages (part 1)**, *Management Decision*, Vol. 38, pp. 649-61.
- Beer, M. and Noria, N. (2000), **Cracking the code of change**, *Harvard Business Review*.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). **The silent killers of strategy implementation and learning**. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). **Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice**. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Brinsfield, C. D. (2009). **Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors**. (Unpublished dissertation: The Ohio State University).
- Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). **Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations**. In J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). UK: Emerald Group Publishing LTD.
- Cropanzano R, James K, Konovsky MA. (1993). **Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance**. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595–606.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). **The management of organizational justice**. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). **Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice**. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- David B. Whiteside, Laurie J. Barclay (2012). **Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes**. Springer Science+ Business Medis B. V. 2012.
- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007). **Organizational silence: A new challenge for human resource management**; Athens university economics and business, pp1-19.
- Dutton JE, Ashford SJ. (1993). **Selling issues to top management**. *Academy of management Review*, 18, 397–428.
- Greenberg, J., Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2007, April). **Silence as deviant work behavior: The peril of words unspoken**. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York
- Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), **Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety**, *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 11, 1539-1554.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2003). **Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability**, *Journal of Applied Psychology*; 2001, 86, pp.326-336.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). **Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations.** *Journal of Management Studies*, 40(6),1353-1358.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000). **Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.***Academy of Management Review*, 25: 706-31.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). **Organizational dissidence: The case of whistleblowing.** *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Niehoff BP, Moorman RH. (1993). **Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.** *Academy of management Journal*, 36, 527–556.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books.
- Perlow, Leslie, Williams, Stephanie (2003), **Is Silence Killing Your Company?** *Harvard Business Review*, May, 3-4.
- Pinder, C. and Harlos, H. (2001), **Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice**, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69.
- TijenTulubas, CevatCelep.(2012). **Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: he mediating role of trust in supervisor.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47 (2012) 1221 – 1231.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003), **Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs**, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-92.
- Zehir, C. and Erdoghan, E. (2011). **The association between organizational silence and Ethical leadership through Employee performance;** *Procedia social and Behavioral sciences*, 24, pp. 1389- 1404
-