

تحلیل مؤلفه‌های تأثیر گذار بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

زهره خوشنودی فر*، مستانه غنجدی**، پرویز رحیمی مصلح آبادی***

چکیده

در دنیای امروز، مشارکت کارکنان در سازمان یکی از پیش شرط‌های مهم توسعه سازمانی محسوب می‌شود. عواملی موجب می‌گردد تا کارکنان مشارکت چندانی در بیان نظرات خود در سازمان‌ها نداشته باشند و سکوت پیشه کنند. این مسأله به بحران سکوت سازمانی منتهی می‌شود. این تحقیق با هدف شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل مؤلفه‌های تأثیر گذار بر سکوت سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به انجام رسیده است. بدین منظور، با توجه به پیشینه پژوهش، مدلی مفهومی برای تبیین روابط میان متغیرهای پژوهش مورد سنجش قرار گرفت. این تحقیق، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، از نوع کاربردی است. کلیه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سطوح عالی، میانی و اجرایی، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل دادند که برابر با ۴۲۴ نفر هستند. حجم نمونه شامل ۲۰۶ نفر است که بر اساس فرمول برآورد میانگین یک صفت کمی و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌ای محقق ساخته استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط پنلی از صاحب‌نظران تأیید شد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار Spss/Win 20 مورد محاسبه قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های سازمانی-مدیریتی، رفتاری و ارتباطی-تعاملی به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار در تبیین سکوت سازمانی کارکنان هستند.

کلیدواژه‌گان: سکوت سازمانی، عوامل سازمانی-مدیریتی، عوامل رفتاری، عوامل ارتباطی-تعاملی

تاریخ دریافت: ۲۲ آذر ۱۳۹۸ تاریخ پذیرش: ۲ بهمن ۱۳۹۸

*استادیار مجتمه آموزش عالی سراوان، مجتمه آموزش عالی سراوان، سیستان و بلوچستان، ایران، رایانامه نویسنده مسئول: khoshnodifz@gmail.com

** کارشناس شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی، ایران.

*** دانشجوی دکتری مدیریت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، ایران.

۱. مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها، باصرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی به‌عنوان بازیگران اصلی تغییر و نوآوری در موفقیت و کارایی سازمان بسیار تأثیرگذارند (شیروانی و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع یکی از روش‌های ارتقای مزیت رقابتی سازمان‌ها، فراهم نمودن فضای آزاد بروز و ظهور ایده‌ها، باورها، دانش و تجارب کارکنان درباره موضوعات سازمانی و به‌ویژه بهبود فرایندها، محصولات و خدمات است (Karaca, 2013). سازمان‌ها به‌منظور بقا به کارمندانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهم کردن داده‌هایشان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند بر اهداف و باورهایشان ایستادگی کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین، سازمان‌ها از کارکنانشان انتظار دارند نظرات خود را به‌راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی خلق کنند (Çimen & Karadağ, 2012).

این در حالی است که امروزه کارکنان از سهم کردن دیگران در دانش و تجارب خود امتناع می‌کنند و بیشترین توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است. اگر کارکنان در زمینه خواسته‌های شغلی خود با موانعی روبرو شوند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد که این امر به‌نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مانند سکوت سازمانی می‌شود (Deniz, 2013). محققان سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). موریسون و میلیکن^۱، اولین افرادی بودند که پدیده سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند (Tanyaovalaksna, 2016). دلایل

¹ Morrison and milliken

متفاوتی برای سکوت در سازمان ذکر شده است، ادراک کارکنان مبنی بر عدم پذیرش عمومی درباره یک موضوع، می‌تواند منجر به افزایش تمایل به سکوت در رابطه با آن موضوع شود، همچنین بی‌میلی درباره صحبت نیز، ادراک حمایت عمومی عدم پذیرش در خصوص موضوع را تقویت می‌نماید و تکرار چرخه سکوت و ادراک عمومی ضعیف، ماریچی برای افزایش سکوت سازمانی ایجاد خواهد کرد (امیرخانی و قلعه آقابابایی، ۱۳۹۶). هنوز سازمان‌هایی وجود دارند که به‌واسطه ضعف‌هایی در مدیریت، روش‌ها، ساختارها و فرایندها موجب محروم شدن از منابع عظیم دانشی کارمندان خود می‌شوند و سازمان را در نوعی سکوت فرو می‌برند (عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵). اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید، مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند (افخمی‌اردکانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ ارمندئی و همکاران، ۱۳۹۵؛ Liu, 2016). سکوت سازمانی باعث ایجاد ترس و اضطراب در بین کارکنان شده و آن‌ها را از بحث درباره موارد مهم، منصرف می‌کند که این امر منجر به نارضایتی و بیگانگی از شغل می‌شود و همچنین ممکن است برای کارمندان جدید، قواعد و رفتارهای سکوت ایجاد شود (Alheet, 2019). وجود کدهای سکوت در سازمان، فرصت بروز جو فریب کاری و تقلب، اسراف و اتلاف و سوءاستفاده از منابع مختلف سازمانی را فراهم می‌آورند (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۲). حس سکوت کارکنان که ممکن است درمورد دغدغه و نگرانی‌هایشان در سازمان قادر به صحبت نباشد، در طولانی‌مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایتمندی شغلی و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود (Perlow & Reppenning, 2009).

با توجه به مطالب ذکر شده و تغییرات سریع و روزافزون محیط امروزی، در شرایطی که سازمان‌های مدرن به دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات‌اند، عدم توجه به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد، زیرا سکوت و عدم اظهارنظرهای کارکنان می‌تواند پیامدها و اثرات منفی بسیاری مانند کاهش تعهد سازمانی، به‌ویژه تعهد عاطفی، کاهش رضایت شغلی، ممانعت از یادگیری گروهی را به دنبال داشته باشد. از سوی دیگر، در بسیاری از

سازمان‌ها از جمله وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به موضوع سکوت سازمانی توجه چندانی نشده است. مساله سکوت در سازمان‌هایی مانند وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی که مبتنی بر اظهار نظر، همکاری، شور و مشارکت کارکنان در سازمان است، می‌تواند اثرات مخرب دوجندانی نسبت به سایر سازمان‌ها ایجاد نماید؛ بنابراین، در قدم اول باید مؤلفه‌ها و میزان سکوت در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی کشف شود، سپس با توجه به میزان و درجه سکوت نهفته در ارکان سازمانی، آن را مدیریت نمود. با توجه به موارد مطرح شده، محققان به دنبال پاسخگویی به این پرسش هستند؛ با توجه به ارکان سازمان (محیط، اهداف، ساختار، فرد و فناوری)، مهم‌ترین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کدام است؟ محققان پس از پاسخگویی به این پرسش در جهت مدیریت هرچه بهتر پدیده سکوت سازمانی، پیشنهادهایی ارائه خواهند نمود.

۲. مبانی نظری مفهوم سکوت سازمانی

در دنیای تغییرات، سازمان‌ها به کارکنان‌شان برای تبادل نظر احتیاج دارند. ادبیات تحقیق، پدیده سکوت را با وفاداری و تعهد توأم دانسته است (Yıldız, 2003). نخستین بار موریسون و میلیکان پنجره جدیدی بر این مفهوم گشودند و تعریف رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند؛ نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نهند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). موریسون و میلیکان، سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. آن‌ها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (Brinsfield, 2009). در تعریفی دیگر سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند

که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود، از خود نشان می‌دهند. همچنین سکوت سازمانی را خودداری آگاهانه از اظهار عقیده، اطلاعات و پیشنهادات مرتبط با کار تعریف کرده‌اند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲؛ Bogosian & Stefanchin, 2013؛ Erdogan & Zehir, 2012؛ طوطیان اصفهانی و جودی نژاد، ۱۳۹۶). پس می‌توان گفت سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران را می‌طلبد (Pinder & Harlos, 2001).

چرایی سکوت سازمانی کارکنان

کارکنان در غالب اوقات اطلاعات، ایده و اندیشه‌هایی برای بهبود کارشان دارند اما چه روی می‌دهد که از بیان آن خودداری می‌کنند (Tangirala & Ramanujam, 2008). کارکنان دائماً با این مسأله مواجه هستند که آیا در مورد مسائل مهم سازمان محل کار خود صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند؟ (Morrison, 2011). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌باشد که از عوامل مؤثر بر سکوت است؛ اما در عین حال، دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارت‌اند از؛ نخست، ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به‌خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان و دوم، ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها. این مسائل اگرچه از باورهای مدیریت است و ممکن است در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به‌وجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد (عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

به‌رغم آن‌که در دوران معاصر، سازمان‌های متعددی به پدیده سکوت سازمانی مبتلا

هستند، ولی همان‌گونه که موریسون و میلیکن نیز بدان اشاره کرده‌اند، مطالعات کمی به بررسی پیامدها و علل این پدیده در سازمان‌ها پرداخته‌اند که در جداول (۱)؛ (۲)؛ (۳) بدان‌ها پرداخته شده است. بر اساس این پژوهش که به تبیین سکوت سازمانی و عوامل کارآمد بر آن پرداخته شده است، پنج عامل (عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل رفتاری، عوامل ارتباطی، عوامل تعاملی) نقشی کارآمد در ایجاد سکوت سازمانی در کارکنان سازمان دارند.

مطابق بررسی‌های انجام شده در مطالعات پیشین مشخص شد، عواملی چون فرهنگ سازمانی و جو اداری (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰)؛ ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان (افخمی اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱)؛ هویت سازمانی (نصراصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲)؛ عدالت سازمانی (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳)؛ فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و سبک رهبری مدیر (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ ساختار سازمانی و متغیرهای رفتاری کارکنان و سبک مدیریت (رستگار و علی اکبری نوری، ۱۳۹۵) از جمله عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی در بین کارکنان یک سازمان است. تحقیقات برینسفیلد (۲۰۰۹) نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (Zehir and Erdogan, 2011).

رستگار و روزبان (۱۳۹۳) در پژوهشی با هدف بررسی عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که عواملی چون ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمندان به‌عنوان عوامل فردی؛ سیستم ارزیابی، امنیت پایین شغلی، عدم چابکی داخلی به‌عنوان عوامل سازمانی؛ برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، نیز به‌عنوان عوامل فرهنگی از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشند.

عطایی و قربانی نیا (۱۳۹۵) در بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت سپهرالکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین، پی بردند عوامل سازمانی،

محیطی و فردی بر سکوت سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند.

در بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در مطالعه امیرخانی و قلعه آقابابائی (۱۳۹۶) مشخص شد سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

عوامل مدیریتی، سازمانی، ارتباطی و فردی از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در مطالعه ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) می‌باشند.

در تحقیق عسگری و همکاران (۱۳۹۵) مشخص شد رابطه معنی‌دار آماری بین دو مؤلفه سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد، بنابراین در سازمانی که کارکنان، آزادی بیان و مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارند، خود را به آن سازمان متعهد دانسته و نیز وظایف خود را به نحو شایسته‌تر، با انگیزه و با رضایت بیشتری انجام خواهند داد.

اثرات سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان و رفتار کار تیمی آن‌ها و کارآفرینی سازمانی در تحقیقات پژوهشگران بررسی شده است و مشخص شد سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵) و با عملکرد کارکنان رابطه‌ای منفی و معنی‌داری دارد (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳). همچنین سکوت سازمانی به‌عنوان مانعی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی به‌شمار می‌رود (نوه‌ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۵).

پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) عواملی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان را به‌عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی و بحث قرار داده‌اند.

علاوه بر مطالعات اشاره شده، برخی دیگر از پژوهش‌ها با اتخاذ رویکرد کیفی در تلاش برای کشف دقیق‌تر علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی با در نظر داشتن

بافت و زمینه فرهنگی در صنعت و یا سازمانی خاص بر آمدند تا ضمن بررسی این مفهوم در یک زمینه ویژه، به توسعه نظری این مفهوم نیز یاری رسانند. به عنوان مثال یلدیز (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با مصاحبه‌های رودررو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند، اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی از جمله تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور این که جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور این که ممکن است به دیگران آسیب برسد و غیره از جمله دلایل سکوت است. در همین راستا، (Xu et al, 2015) در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوءرفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش‌بینی‌کننده سکوت پیروان است. (Li & Sun, 2015) در مطالعه‌ای تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را به عنوان سبک رهبری سنتی چینی، بر آوای کارکنان بررسی کردند. به این منظور مطالعه‌ای در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در کارخانه‌های چینی انجام دادند. نتایج تحقیقات نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه، رابطه منفی با آوای سازمانی دارد که در این میان فاصله قدرت، این رابطه را تعدیل می‌کند. در این راستا با توجه به اهمیت موضوع، مطالعه حاضر با هدف شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در بین کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۳۹۸ به انجام رسید.

جدول (۱) عوامل سازمانی - مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۱	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد	زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱؛ شجاعی،

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
	مناسب	۱۳۹۱؛ رستگار و روزبان ۱۳۹۳؛ دلوی و سفید دشتی، ۱۳۹۲؛ اسلاد ^۱ ، ۲۰۰۸
۲	وجود سطوح زیاد سلسله مراتب در سازمان	ارمندئی و همکاران، ۱۳۹۵؛ چراغچی حرم ۱۳۹۰؛ رستگار و علی اکبری نوری، ۱۳۹۵؛ زارعی- متین و همکاران، ۱۳۹۴؛ گراو ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰؛ لیانا و پیل ^۳ ، ۲۰۰۶؛ میلیکن ^۴ و همکاران، ۲۰۰۳؛ دیمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷؛ موريسن و میلیکن، ۲۰۰۷؛ برینسفیلد، ۲۰۰۹؛ سینار ^۵ و همکاران، ۲۰۱۳
۳	سبک مدیریتی آمرانه و استبدادی مدیر	دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴؛ قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴؛ شکور و همکاران، ۱۳۹۰؛ رحیمی و مظاهری‌راد، ۱۳۹۶؛ منگسی ^۶ ، ۲۰۱۵؛ لی و سان ^۷ ، ۲۰۱۵
۴	امنیت شغلی پایین	باقری و همکاران، ۲۰۱۲؛ دیانتی و همکاران ۱۳۹۷
۵	اشاعه فرهنگ تملق، چابلوسی، بدگویی، رودربایستی و خوش خدمتی در سازمان	دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ لی و سان، ۲۰۱۵؛ گرینبرگ و ادوارد ^۸ ، ۲۰۰۹؛ هنریکسن و دایاتن، ۲۰۰۶؛ اکسو و همکاران، ۲۰۱۵

^۱ Slade

^۲ Grave

^۳ Leana and Pil

^۴ Milliken

^۵ Cinar

^۶ Li and Sun

^۷ Li and Sun

^۸ Henriksen and Dayton

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۶	روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت‌ها و انتظارات	لیو و همکاران، ۲۰۰۹؛ لیانا و پیل، ۲۰۰۶
۷	عدم بکارگیری استراتژی و اهداف نوآور	رستگار و روزبان، ۱۳۹۳؛ زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵
۸	عدم وجود فرهنگ اندیشه‌ورزی و تبادل نظرات	دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶؛ هنریکسن و دایاتن، ۲۰۰۶؛ سنار و همکاران، ۲۰۱۳؛ گرینبرگ و ادوارد، ۲۰۰۹
۹	مشکلات مالی و حقوق و مزایا	زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰
۱۰	ضعف در نظام آموزشی سازمان	ون دایان ^۱ و همکاران، ۲۰۰۳
۱۱	شرایط محیط کاری ساده و ثابت نامناسب	عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵؛ زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰
۱۲	تناسب نداشتن نیروها با تخصص لازم	دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹؛ شجاعی، ۱۳۹۱؛ دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶

جدول (۲) عوامل رفتاری مؤثر بر سکوت سازمانی

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۱	بی‌عدالتی جنسی	دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴؛ قره‌بابا، ۱۳۹۳؛ دوستار و همکاران، ۱۳۹۳؛ رضایی و تیموری، ۱۳۹۵؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ تون ^۲ ، ۲۰۱۴؛ سیوکت ^۳ ، ۲۰۱۲؛ سینار و همکاران، ۲۰۱۳

^۱ Van Dyne

^۲ Ton

^۳ Sevket

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۲	عدم شایسته‌سالاری	صیدانلو، ۱۳۹۱؛ دزفولی، ۱۳۹۳؛ دوستار و همکاران، ۱۳۹۳؛ ویتساید و بارکلی ^۱ ، ۲۰۱۳؛ تولوباس و سلپ ^۲ ، ۲۰۱۲؛ دنیز ^۳ و همکاران، ۲۰۱۳؛ والومبوا، ۲۰۱۲؛ داستر ^۴ و همکاران، ۲۰۱۴؛ سیمسک و آکتاس ^۵ ، ۲۰۱۲؛ یلدیز ^۶ ، ۲۰۱۳؛ آکوزوم ^۷ ، ۲۰۱۴
۳	عدم خلاقیت در محیط کار	ارمندئی و همکاران، ۱۳۹۵؛ رحیمی و مظاهری‌راد، ۱۳۹۶؛ نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲
۴	کمبود اطلاعات و دانش و تجربه کاری	کرمی و همکارانش، ۱۳۹۵؛ افخمی و خلیلی صدراآباد، ۱۳۹۱؛ کاراسا، ۲۰۱۳؛ سیوکت، ۲۰۱۲
۵	عدم وجود اعتماد به نفس	دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴؛ رضایی و تیموری، ۱۳۹۵؛ ون دابان و همکاران، ۲۰۰۳؛ کاراسا، ۲۰۱۳
۶	سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی	طوطیان اصفهانی و جودی‌نژاد ۱۳۹۶؛ افخمی - اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱؛ دیمیتریس و وکولا، ۲۰۰۷
۷	پایین بودن رضایت شغلی	دزفولی، ۱۳۹۳؛ افخمی و خلیلی، ۱۳۹۱؛ پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱
۸	تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان کارکنان و مدیران عالی	افخمی‌اردکانی و خلیلی صدراآبادی، ۱۳۹۴؛ شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲؛ زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱؛ باقری و همکاران، ۲۰۱۲؛ اسلاد، ۲۰۰۸
۹	عدم تعهد سازمانی	جلالی، ۱۳۹۲؛ شجاعی، ۱۳۹۱؛ کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۵؛ داستر و همکاران، ۲۰۱۴؛ دنیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ آکوزوم، ۲۰۱۴

¹ Whiteside and Barclay

² Tulubas and Celep

^۳ Deniz

⁴ Dustar

⁶ Yildiz

⁷ Akuzum

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۱۰	ضعف در اعتماد سازمانی	حسن مرادی و همکاران، ۱۳۹۳؛ شجاعی‌الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴؛ رضایی و تیموری، ۱۳۹۵؛ هنریکسن و دایاتن، ۲۰۰۶

جدول (۳) عوامل ارتباطی - تعاملی مؤثر بر سکوت سازمانی

ردیف	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی	محقق / محققان
۱	گروه‌اندیشی (تطابق)	دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶؛ حسن مرادی و همکاران، ۱۳۹۳؛ رضایی و تیموری، ۱۳۹۵؛ گراو و همکاران، ۲۰۱۰؛ گویال و آکیلش ^۱ ، ۲۰۰۷؛ کاپانزانو ^۲ ، ۲۰۱۲
۲	ساختارهای بسته کلامی و ارتباطی	ایبلی و زارع خلیلی، ۱۳۹۲؛ ابوالقاسمی و همکارانش، ۱۳۹۰؛ کاراسا، ۲۰۱۳؛ آندرو، ۲۰۱۰؛ تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲
۳	عدم ترکیب گروهی بر مبنای سازمان و تخصص	طوطیان اصفهانی و جودی‌نژاد، ۱۳۹۶؛ رستگار و علی‌اکبری نوری، ۱۳۹۵؛ دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹؛ آندرو، ۲۰۱۰؛ سینار و همکاران، ۲۰۱۳؛ باندیرا ^۳ و همکاران، ۲۰۰۸؛ سلمر ^۴ ، ۲۰۰۸
۴	عدم تبادل دانش و تجربیات سیستماتیک و سازمان‌یافته اطلاعات	امراللهی بیوکی، ۱۳۹۲؛ زارعی‌متین و دیگران، ۱۳۹۱؛ باقری و همکاران، ۲۰۱۲؛ اسلاد، ۲۰۰۸؛ زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱؛ لیو، ۲۰۱۶

^۱ Goyal and Ahkilesh

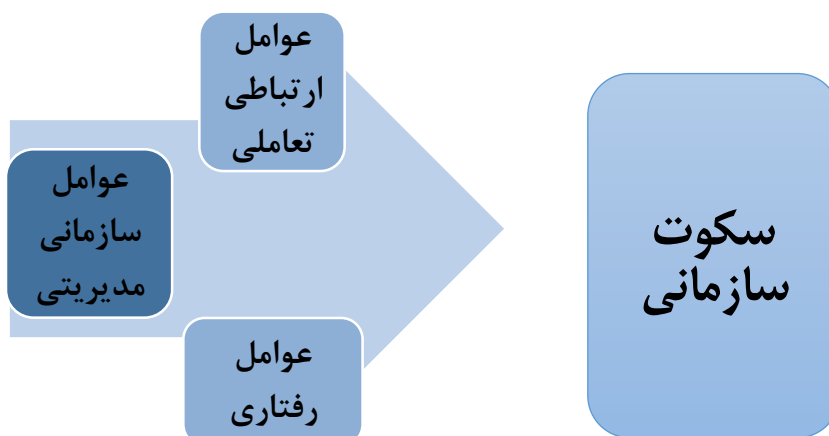
^۲ Capanzano

^۳ Bandiera

^۴ Clemmer

چارچوب نظری پژوهش

براساس مبانی نظری مطرح شده و اهمیت نقش کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در خلق فضای اثربخش در سازمان با ارائه اطلاعات مؤثر و به‌موقع و مشارکت فعال در اداره امور، این پژوهش درصدد بررسی، شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در این وزارت انجام پذیرفته است. بر مبنای بحث‌های نظری، یافته‌های پژوهش‌ها و هدف پژوهش، چارچوب نظری تحقیق در نظر گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱) چارچوب نظری پژوهش، عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی است، زیرا هدف اساسی در تحقیقات کاربردی دستیابی به پیامدهای عملی، پیدا کردن راه‌حل برای مسائل واقعی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است که در این پژوهش نیز مدنظر بوده است. پژوهش حاضر بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع کمی و توصیفی است. این تحقیق از نظر امکان کنترل متغیرها از نوع تحقیقات غیر آزمایشی و از نوع تحقیقات

توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سطوح عالی، میانی و اجرایی، به تعداد ۴۲۴ نفر تشکیل دادند. نمونه آماری با استفاده از فرمول برآورد میانگین یک صفت کمی (یک نمونه‌ای) در مطالعات توصیفی برای جامعه محدود و با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند ($n=206$). ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با پرسش‌های بسته‌پاسخ و در قالب طیف لیکرت تدوین شده بود. پرسشنامه شامل دو بخش الف) ویژگی‌های فردی- حرفه‌ای، ب) عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی بود. عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی از طریق ۲۶ پرسش بر مبنای ادبیات نظری موضوع، مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی ابزار تحقیق از نظرات پنلی از اعضای هیات علمی و کارشناسان مرتبط استفاده شد. پایایی ابزار تحقیق با استفاده از پیش‌آزمون و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha=0/81$) تایید شد. اطلاعات به‌دست آمده حاصل از تکمیل پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Spss20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

۴. یافته‌ها

- نتایج توصیف ویژگی‌های فردی حرفه‌ای پاسخگویان

براساس نتایج به دست آمده، ۸۲/۵ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۷/۵ درصد زن بودند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۶ سال و بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۵ تا ۵۵ سال بود. جوان‌ترین و مسن‌ترین آنها به ترتیب ۳۱ و ۶۰ سال سن داشتند و انحراف معیار سن پاسخگویان ۶/۳ بود. اکثریت پاسخگویان یعنی ۵۱/۹ درصد (به عنوان بیشترین فراوانی) مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد داشتند و اقلیت پاسخگویان با کمترین فراوانی (۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق‌دیپلم بودند. از نظر درجه مدیریتی، ۵۱ درصد از آنها در رده مدیریت اجرایی، ۳۱/۶ درصد در رده میانی و ۱۷/۵ درصد در رده عالی قرار گرفتند. ۵۷ درصد پاسخگویان به‌عنوان بیشترین فراوانی،

سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند (جدول ۴).

جدول ۴) توصیف ویژگی‌های فردی - حرفه‌ای پاسخگویان

سن / سابقه خدمت (سال)	فراوانی	درصد	مدرک تحصیلی / درجه مدیریتی	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۵	۸	۳/۹	دیپلم	۲	۱
۳۵-۴۵	۸۱	۳۹/۳	کاردانی	۲	۱
۴۵-۵۵	۹۶	۴۶/۶	کارشناسی	۶۸	۳۳
۵۵ و بیشتر	۲۱	۱۰/۲			
کمتر از ۱۰	۱۴	۶/۸	رده عالی	۳۶	۱۷/۵
۱۰-۲۰	۱۱۷	۵۷	رده میانی	۶۵	۳۱/۶
۲۰-۳۰	۷۴	۳۵/۹	رده اجرایی	۱۰۵	۵۱
۳۰ و بیشتر	۱	۰/۳			
مجموع	۲۰۶	۱۰۰/۰		۲۰۶	۱۰۰/۰

- نتایج اولویت‌بندی سازوکارهای اثرگذار بر سکوت سازمانی

نتایج اولویت‌بندی سازوکارهای اثرگذار بر سکوت سازمانی نشان می‌دهد که متغیرهای ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد با ضریب تغییرات ۰/۱۸۱۳ و روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت‌ها و انتظارات با ضریب تغییرات ۰/۲۰۶۶ و بی‌عدالتی جنسی با ضریب پراکندگی ۰/۲۰۷۹ از جمله عواملی بودند که بر سکوت سازمانی بیشترین تأثیر را داشته است. همچنین در میان فعالیت‌های انجام شده، ضعف در اعتماد سازمانی با ضریب تغییرات ۰/۴۵۷۱ جزء عواملی بوده‌اند که بر سکوت سازمانی کمترین تأثیر را داشته‌اند. میزان تأثیرگذاری سایر عوامل در جدول شماره (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵) اولویت‌بندی سازوکارهای اثرگذار بر سکوت سازمانی از دیدگاه پاسخگویان

رتبه	ضریب- تغییرات	انحراف- معیار	میانگین	سازوکارهای اثرگذار بر سکوت سازمانی
۱	۰/۱۸۱۳	۰/۷۴	۴/۰۸	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲	۰/۲۰۶۶	۰/۸۱	۳/۹۲	روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت- ها و انتظارات
۳	۰/۲۰۷۹	۰/۸۴	۴/۰۴	بی‌عدالتی جنسی
۴	۰/۲۰۹۹	۰/۸۰	۳/۸۱	سطوح پایین عمل‌گرایی در طرح و برنامه- های پیشنهادی
۵	۰/۲۲۳۷	۰/۸۳	۳/۷۱	امنیت شغلی پایین
۶	۰/۲۲۶۱	۰/۹۰	۳/۹۸	مشکلات مالی و حقوق و مزایا
۷	۰/۲۳۱۹	۱/۰۳	۴/۴۴	عدم خلاقیت در محیط کاری
۸	۰/۲۳۸۱	۰/۹۵	۳/۹۹	گروه اندیشی (تطابق)
۹	۰/۲۳۸۸	۰/۸۶	۳/۶۰	شرایط محیط کاری ساده و ثابت
۱۰	۰/۲۴۳۶	۰/۷۷	۳/۱۶	کمبود اطلاعات و دانش و تجربه کاری
۱۱	۰/۲۶۵۹	۰/۹۶	۳/۶۱	ضعف در نظام آموزشی سازمان
۱۲	۰/۲۷۵۵	۰/۹۷	۳/۵۲	عدم ترکیب گروهی بر مبنای سازمان و تخصص
۱۳	۰/۲۹۶۶	۰/۹۷	۳/۲۷	وجود سطوح زیاد سلسله‌مراتبی در سازمان
۱۴	۰/۳۰۱۸	۱/۱۸	۳/۹۱	عدم رعایت شایسته‌سالاری
۱۵	۰/۳۰۳۱	۱/۱۷	۳/۸۶	عدم به‌کارگیری استراتژی و اهداف نوآور
۱۶	۰/۳۱۳۷	۱/۱۲	۳/۵۷	پایین بودن رضایت شغلی
۱۷	۰/۳۱۴۱	۱/۳۱	۴/۱۷	عدم تعهد سازمانی
۱۸	۰/۳۳۴۳	۱/۱۴	۳/۴۱	سبک مدیریتی آمرانه و استبدادی مدیر

رتبه	ضریب- تغییرات	انحراف- معیار	میانگین	سازوکارهای اثرگذار بر سکوت سازمانی
۱۹	۰/۳۴۱۲	۱/۱۵	۳/۳۷	ساختارهای بسته کلامی و ارتباطی
۲۰	۰/۳۴۲۷	۱/۳۴	۳/۹۱	عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی و تبادل نظرات
۲۱	۰/۳۴۴۲	۱/۱۶	۳/۳۷	اشاعه فرهنگ تملق، چاپلوسی، بدگویی و... در سازمان
۲۲	۰/۳۵۷۷	۱/۲۷	۳/۵۵	عدم وجود اعتماد به نفس
۲۳	۰/۳۵۸۵	۱/۰۹	۳/۰۴	تناسب نداشتن نیروها با تخصص لازم
۲۴	۰/۳۷۶۵	۱/۱۹	۳/۱۶	عدم تبادل دانش و تجربیات سیستماتیک و سازمان‌یافته اطلاعات
۲۵	۰/۴۲۳۵	۱/۵۵	۳/۶۶	تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان کارکنان و مدیران عالی
۲۶	۰/۴۵۷۱	۱/۷۶	۳/۸۵	ضعف در اعتماد سازمانی

- تحلیل عاملی عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی

به‌منظور تعیین مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای انجام تحلیل عاملی، از ضریب $K.M.O_1$ و آزمون بارتلت استفاده شد. در این پژوهش مقدار MSA_2 (که با KMO بیان می‌گردد) برابر با $0/715$ به‌دست آمد و نشان داد که وضعیت داده‌ها برای تحلیل عاملی در حد «خوب» بوده است. مقدار آماره بارتلت نیز برابر با $2514/211$ به‌دست آمد که در سطح یک درصد معنی‌دار بود؛ بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بودند (جدول ۶).

1 Kaiser- Meyer- Olkin

2 Measure of Sampling Adequacy

جدول ۶) مقدار K.M.O و آزمون بارتلت و سطح معنی‌داری

سطح معنی‌داری	آزمون بارتلت	KMO
۰/۰۰۱	۲۵۱۴/۲۱۱	۰/۷۱۵

برای تعیین تعداد مؤلفه بر اساس ملاک کیسر ۳ عمل شد. در جدول (۷) تعداد مؤلفه‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه هر یک از آن‌ها، درصد واریانس و درصد تجمعی واریانس مؤلفه‌ها آمده است. مقدار ویژه بیانگر سهم هر مؤلفه از کل واریانس متغیرها می‌باشد و هرچه مقدار آن بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده اهمیت و تأثیر بیشتر آن مؤلفه است. بر اساس این ملاک، فقط عواملی مورد پذیرش قرار می‌گیرند که مقدار ویژه آن‌ها، بزرگ‌تر از یک باشد. از این رو، دو عامل که مقدار ویژه آن‌ها بزرگ‌تر از یک بود، استخراج گردید. مؤلفه اول بیشترین سهم (۲۸/۶۱۲٪) و مؤلفه سوم کمترین سهم (۱۳/۱۲۵٪) را در تبیین واریانس کل متغیرها دارا می‌باشد و در مجموع سه مؤلفه مذکور توانسته‌اند ۶۴/۳۹۲ درصد از واریانس کل متغیرها را برآورد نمایند. در پژوهش حاضر برای چرخش عامل‌ها از روش واریماکس استفاده شده است. بعد از مرحله چرخش متغیرهایی که مربوط به هر مؤلفه هستند، به صورت ستونی مشخص می‌گردند. نتایج چرخش عامل‌ها در جدول (۸) آورده شده است.

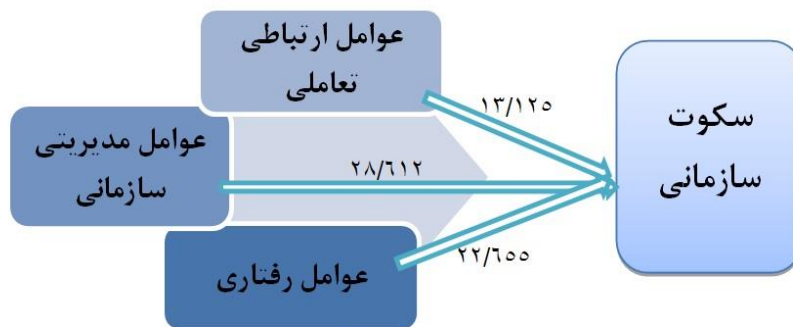
جدول ۷) مؤلفه‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد تجمعی واریانس

مؤلفه‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس
اول	۷/۴۷۰	۲۸/۶۱۲	۲۸/۶۱۲
دوم	۵/۹۲۱	۲۲/۶۵۵	۵۱/۲۶۷
سوم	۳/۴۴۵	۱۳/۱۲۵	۶۴/۳۹۲

جهت نام‌گذاری مؤلفه‌ها به ماهیت متغیرهای موجود در هر مؤلفه و نیز مهم‌ترین متغیرهای موجود در هر مؤلفه توجه گردید. در جدول (۸) هر یک از عوامل و متغیرهای مربوط به آن عامل همراه بار عاملی و گویه‌های پوشاننده آن‌ها ارائه شده است.

جدول (۸) متغیرهای مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها، میزان بارعاملی حاصل از ماتریس دوران یافته

مؤلفه	متغیرها	بار عاملی
عامل سازمانی- مدیریتی	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد مناسب	۰/۷۱۲
	وجود سطوح زیاد سلسله مراتبی در سازمان	۰/۵۳۶
	سبک مدیریتی آمرانه و استبدادی مدیر	۰/۶۰۲
	امنیت شغلی پایین	۰/۷۱۰
	اشاعه فرهنگ تملق، چاپلوسی، بدگویی و ... در سازمان	۰/۵۴۱
	روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت‌ها و انتظارات	۰/۶۲۵
	عدم بکارگیری استراتژی و اهداف نوآور	۰/۶۶۶
	عدم وجود فرهنگ اندیشه‌ورزی و تبادل نظرات	۰/۶۴۱
	مشکلات مالی و حقوق و مزایا	۰/۶۲۲
	ضعف در نظام آموزشی سازمان	۰/۶۵۲
	شرایط محیط کاری ساده و ثابت	۰/۶۷۱
	تناسب نداشتن نیروها با تخصص لازم	۰/۷۲۷
	عامل رفتاری	بی‌عدالتی جنسی
عدم رعایت شایسته‌سالاری		۰/۷۱۱
عدم خلاقیت در محیط کاری		۰/۷۴۵
کمبود اطلاعات و دانش و تجربه کاری		۰/۷۱۷
عدم وجود اعتمادبه‌نفس		۰/۷۰۹
سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی		۰/۵۱۲
پایین بودن رضایت شغلی		۰/۶۱۵
تفاوت‌های جمعیت شناختی میان کارکنان و مدیران عالی		۰/۸۰۲
عدم تعهد سازمانی		۰/۷۵۱
ضعف در اعتماد سازمانی		۰/۷۴۷
گروه اندیشی(تطابق)		۰/۶۶۱
عامل ارتباطی- تعاملی	ساختارهای بسته کلامی و ارتباطی	۰/۵۸۲
	عدم ترکیب گروهی بر مبنای سازمان و تخصص	۰/۸۵۱
	عدم تبادل دانش و تجربیات سیستماتیک و سازمان‌یافته اطلاعات	۰/۵۹۶



شکل ۲) مدل مؤلفه‌های مرتبط با سکوت سازمانی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله ۲۶ عامل اثرگذار بر سکوت سازمانی از طریق مدل تحلیل عاملی در سه عامل تلخیص شد و سهم هر عامل در سکوت سازمانی کارکنان مشخص گردید. در مجموع سه عامل سازمانی- مدیریتی، رفتاری، ارتباطی- تعاملی توانستند بیش از ۶۴ درصد از واریانس متغیر سکوت سازمانی را محاسبه و توضیح دهند. عامل اول، عامل سازمانی- مدیریتی به تنهایی ۲۸/۶۱۲ درصد از واریانس متغیر وابسته، سکوت سازمانی کارکنان، تبیین نموده و با مقدار ویژه ۷/۴۷۰ عامل اول تحلیل عاملی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی بوده است. راهبردهای مدیریتی- سازمانی همانند سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی، سبک مدیریتی، مسائل آموزشی و اقتصادی محیط کار می‌باشد. نتایج این تحقیق با تحقیق دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" نشان می‌دهد که روابط معناداری بین فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت وجود دارد و تحقیق دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی" که بیان داشتند عوامل مدیریتی و نگرش مدیریت ارشد، تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان می‌باشد، این

نتایج با تحقیق صورت گرفته همسوست. همچنین با تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی و تحقیق قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی" همسوست. همچنین با نتایج تحقیق ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان" نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی، سازمانی، ارتباطی و فردی از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشند، مطابق است. از طرفی این نتیجه با نتایج تحقیق عطایی و قربانی‌نیا (۱۳۹۵) که در مقاله‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت سپهرالکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین پرداخت، نشان داده شد که عوامل سازمانی، محیطی و فردی بر سکوت سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند، هم‌راستا می‌باشد.

همچنین این یافته با نتایج تحقیق رستگار و روزبان (۱۳۹۳) که در پژوهشی باهدف بررسی عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که عواملی شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمندان به‌عنوان عوامل فردی، سیستم ارزیابی، امنیت پایین شغلی، عدم چابکی داخلی به‌عنوان عوامل سازمانی از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشند، همسو است. همچنین این یافته با نتایج پژوهش‌های رستگار و اکبری نوری (۱۳۹۵)؛ افخمی اردکانی و همکاران، (۱۳۹۳)؛ دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶؛ سینار و همکاران، ۲۰۱۳؛ منگنسی، ۲۰۱۵؛ اکسو و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیو و سان، ۲۰۱۵ نیز همخوانی دارد.

عامل بعدی، عوامل رفتاری، توانست ۲۲/۶۵۵ درصد از واریانس سکوت سازمانی را به خود اختصاص داده و با مقدار ویژه ۵/۹۲۱ عامل دوم تحلیل عاملی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت تعاون است. راهبردهای رفتاری شامل شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی، خلاقیت و نوآوری در محیط کار، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تفاوت‌های جمعیت شناختی کارمندان و مدیران است. این یافته با نتایج

یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۵) که در تحقیقی باهدف بررسی وضعیت سکوت سازمانی و مؤلفه‌های سکوت مطیع، تدافعی و فرصت‌طلبانه در میان کارکنان دانشگاه تهران انجام شد، همخوانی دارد. از طرفی همان‌گونه که دیانتی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان "رفتار ماکیاوول گرایانه مدیران و سنجش اثرات آن بر سکوت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شهرک صنعتی البرز)" به این نتیجه رسیدند بین رفتار ماکیاوول‌گرایانه مدیران و سکوت سازمانی کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی البرز رابطه معنی‌داری وجود دارد. می‌توان گفت عوامل رفتاری از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی می‌باشد. همچنین این یافته با نتایج پژوهش‌های رضایی و تیموری، ۱۳۹۵؛ طوطیان اصفهانی و جودی نژاد، ۱۳۹۶؛ کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۶؛ ون دایان و همکاران، ۲۰۰۳؛ کاراسا، ۲۰۱۳؛ سیوکت، ۲۰۱۲؛ آکوزوم، ۲۰۱۴ نیز همسو است.

درنهایت مؤلفه ارتباطی- تعاملی، ۱۳/۱۲۵ درصد واریانس را به خود اختصاص داده و با مقدار ویژه ۳/۴۴۵ به‌عنوان مؤلفه‌ی سوم تحلیل عاملی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان شناخته‌شده است. راهبردهای شامل مواردی همانند گروه‌اندیشی، تبادل دانش و تجربیات سیستماتیک و سازمان‌یافته است که در توسعه سکوت سازمانی تأثیر بسزایی دارد. این یافته با نتایج تحقیق زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) که در تحقیق خود به بررسی آوای سازمانی بر عملکرد شغلی پرداختند، همخوانی دارد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که آوای سازمانی نوع‌دوستانه تأثیرگذاری مثبتی بر عملکرد شغلی دارد. به این معنی که، زمانی که کارکنان سعی می‌کنند بایبان نظر و ایده‌های مفید خود به سازمان و همکاران خود نفع‌رسانی کنند، درواقع باعث بهبود عملکرد شغلی و تأثیرگذاری مثبت بر عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. همچنین آوای مطیع بر عملکرد شغلی تأثیرگذاری منفی دارد. با افزایش آوای مطیع و افزایش تمایل کارکنان به تأیید شرایط فعلی، عملکرد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد، به این معنی که کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند، تنها ایده‌ها و نظراتی

که در تأیید شرایط فعلی است ابراز می‌کنند و در صورت احساس اشکال در شرایط کاری به هیچ‌عنوان تمایلی به بیان آن یا درگیر ساختن خود در آن ندارند. این مسئله در نهایت منجر به تأثیرگذاری منفی بر عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). این یافته همچنین مطابق با نتایج تحقیقات زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ کاپانزانو، ۲۰۱۲؛ تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲ می‌باشد.

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می‌رود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بدیهی است بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود.

در این خصوص شناسایی عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی سازمان‌ها سهم عمده‌ای در پویایی و پیشرفت سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی و وزارتخانه‌ها خواهد داشت و پژوهش حاضر در جهت شناسایی این مؤلفه‌ها تنظیم گردید. بر اساس بررسی اسناد، تجارب و مطالعات صورت گرفته، مجموعه متغیرها مورد شناسایی قرار گرفتند. سه دسته عامل بر اساس قرابت مفهومی و کارکردی که متغیرهای تحقیق داشتند، تدوین شدند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر پیشنهادهای ذیل در جهت بهبود روند توسعه به‌ویژه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ارائه می‌گردد.

با توجه به این‌که مؤلفه سازمانی- مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در تبیین عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی مشخص گردید، در نتیجه پرواضح است که شیوه‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان به سکوت سازمانی کارکنان منجر می‌شود. مدیران ارشد با تحمیل ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی نظیر ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد، سبک مدیریتی آمرانه، ضعف در نظام آموزشی، مسائل اقتصادی سازمان، اشاعه‌ی فرهنگ نامناسب سازمانی، شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌کنند. لذا در

این راستا می‌باید مواردی چون استقرار سیستم پاسخگویی متناسب با حوزه اختیارات هر پست سازمانی، توانمندسازی مدیران سازمان‌ها با یادگیری تکنیک‌های مدیریتی و با تسلط به دانش رفتار سازمانی، تغییر فرهنگ سازمانی از جو تقویت‌کننده سکوت به جو پویا، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، سازماندهی و بهبود سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر روش‌های شایسته‌سالاری، تغییر در نوع سبک رهبری و ایجاد جو مثبت و سازنده بین کارکنان، استقرار سیستم آموزشی کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فناوری‌های روز دنیا، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در جهت تشخیص نشانه‌های رفتار ماکیاول‌گرایانه مدیران و نتایج مخرب حاصل از آن، ترویج فرهنگ اطلاع‌رسانی در محیط کاری، ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی جهت کاهش ترس از دست دادن شغل و کاهش وابستگی شغلی (امنیت شغلی)، بازنگری به نحوه توزیعی و تخصیص پاداش و مزایای کارکنان در رأس برنامه‌های استراتژیک، بازنگری قوانین و مقررات برای حذف مقررات خشک و غیرضروری موردتوجه قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه رفتاری، دومین عاملی بود که از نظر مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در جهت حل مسئله سکوت سازمانی مناسب ارزیابی شد. افراد در محیط‌های سازمانی دارای ویژگی‌های رفتاری متفاوتی هستند و این مسئله بر نحوه تعامل رفتار آن‌ها تأثیرگذار است. این ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی می‌تواند مواردی چون شایسته‌سالاری، خلاقیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی و اطلاعات و تجربه کاری را شامل شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مواردی همانند ارائه آزادی عمل و تدوین دستورالعمل و آئین‌نامه‌های سازمانی برای تقویت و همچنین محافظت از حقوق کارکنان در بیان ایده‌های آزاد بدون کوچک‌ترین استرس و نگرانی، فراهم کردن استقلال رأی و برخورداری از شرایط کاری مستقل برای کارکنان، بهبود تعهد سازمانی کارکنان در جهت کاهش اثرات سکوت و تقویت هویت سازمانی و ارزش‌های خود، ارتقای نگرش‌های مثبت نسبت به وزارتخانه خود و دیگران موردتوجه قرار گیرد.

در نهایت سومین مؤلفه مهم که در این تحقیق مورد شناسایی قرار گرفت مؤلفه ارتباطی - تعاملی می‌باشد. ارتباط یکی از شروط لازم برای فعالیت سازمان است. ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار می‌رود. اگر ارتباط صحیح در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مشارکت فعال در بحث و گفتگو درباره‌ی مسائل سازمانی و اعتماد به مدیران هنگامی افزایش می‌یابد که فرصت‌های ارتباطی وجود دارد، مسیرهای ارتباطی باز هستند و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد. در روند کاهش سکوت سازمانی، انجام فعالیت‌های گروهی فوق‌برنامه در ساعات غیر اداری و به‌صورت غیررسمی بین همکاران و مدیران جهت ایجاد ارتباطی دوستانه و عاری از هرگونه مسئولیت و پاسخگویی به‌منظور تمرین حضور بهینه و مفید در فعالیت‌های گروهی باید مورد توجه قرار گیرد.

از آنجایی که سه عامل مهم و تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در زمان مورد نظر امکان بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناسی بر سکوت میسر نگردید، بررسی تأثیر این متغیرها جهت انجام پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود این پدیده و عوامل به وجود آورنده آن با توجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان-های کشور و با توجه به شرایط محیطی، زمینه‌ای و رفتاری مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند. در واقع پژوهش‌های رایج در این زمینه به صورت بومی‌سازی شده در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

همچنین این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که ممکن است برخی از کارکنان به دلیل ترس، در پاسخگویی به بعضی از پرسش‌ها محافظه‌کاری به خرج داده‌اند که این امر بر درستی پاسخ‌ها و اعتبار نتایج تأثیر می‌گذارد.

منابع

۱. ابوالقاسمی، عباس؛ مرادی سروش، محمد؛ نریمانی، محمد و زاهدی، عادل (۱۳۹۰). رابطه ابتکار شخصی، جهت‌گیری مذهبی و سرمایه اجتماعی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان مراکز تولیدی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال ۱۲، شماره ۴۳، ۸۶-۹۴.
۲. ایبلی، خدایار و زارع خلیلی، مجتبی (۱۳۹۲). رابطه بین سرمایه اجتماعی سازمانی با مدیریت دانش در یک شرکت بیمه دولتی. پژوهشنامه بیمه، سال ۲۸، شماره ۲ (۱۱۰)، ۱۲۹-۱۵۲.
۳. ارمندئی، مریم؛ وزیری، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره ۱۲، شماره ۲، ۱۱۵-۱۴۴.
۴. افخمی‌اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۸۸۳-۶۵.
۵. امراللهی بیوکی، ناهید (۱۳۹۲). طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روان‌شناختی مثبت در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲، ۷۳-۱۰۰.
۶. امیرخانی، امیرحسین و قلعه آقابابائی، فرشته (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۶، شماره ۸۵، ۱۲۴-۱۰۹.
۷. بزرگ‌نیا حسینی، فاطمه و عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۹، شماره ۴، ۱۱-۳۶.
۸. پیران‌نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶). سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۶، شماره ۱، ۱۷۶-۱۴۷.
۹. جلالی، نجمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان شخصیت ماکیاولیسمی مدیران با سکوت سازمانی کارمندان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان.
۱۰. چراغچی حرم، سید حمزه (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، ماهنامه روابط عمومی بانک مرکزی،

۳۷-۳۹.

۱۱. حسن مرادی، نرگس؛ شیخ‌الاسلامی، نادر و عباسی‌خواه، حرمت‌سادات (۱۳۹۳). شناسایی عوامل درون‌فردی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ششم، شماره ۲۱، زمستان ۱۳۹۳، ۶۵-۵۳.
۱۲. حسنی، سمیه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۹۷-۱۱۲.
۱۳. دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۳، ۱۹۴-۱۷۵.
۱۴. دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ۲، شماره ۳، ۱۹-۱.
۱۵. دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین فرهنگ‌سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره دوم، شماره ۲، ۸۲-۶۱.
۱۶. دزفولی، راضیه (۱۳۹۳). نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه میان جو اخلاقی سازمان و سکوت کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۱۷. دلوی، محمدرضا و سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی امور مالیاتی شهر اصفهان، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۱، ۱۶۰-۱۳۹.
۱۸. دهقانی‌پوده، حسین و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال اول، شماره ۲، ۴۴-۷.
۱۹. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت

- سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال ۱۳، شماره ۴۰، ۱۹-۳۶.
۲۰. دیانتی، ربابه؛ شفیعی‌پور، سیده فاطمه؛ زارع زیدی، علیرضا و باقرزاده، محمدرضا (۱۳۹۷). رفتار ماکیاول‌گرایانه مدیران و سنجش اثرات آن بر سکوت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شهرک صنعتی البرز)، مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، (سال دوم)، شماره ۴، ۱۳۳-۱۲۴.
۲۱. رحیمی، غلامرضا و مظاهری‌راد، حمید (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. ماهنامه پژوهش ملل، دوره دوم، شماره ۱۵۷-۲۲، ۱۷۵.
۲۲. رستگار، عباسعلی و روزیان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۸، ۱۸-۷.
۲۳. رستگار، عباسعلی و علی‌اکبری نوری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۲، ۱۴۴-۱۱۹.
۲۴. رضایی، حسین و تیموری، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی سکوت سازمانی مبانی و مفاهیم و راه‌های برون‌رفت برای رسیدن به عدالت سازمانی. پنجمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، الگوی پایه پیشرفت، ۲۹ و ۳۰.
۲۵. زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، ۱۰۴-۷۷.
۲۶. زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱، ۱۱۳-۹۹.
۲۷. زارعی‌متین، حسن؛ احمدی‌زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیکم‌رام، سحر (۱۳۹۴). بررسی

- تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۷، شماره ۴، ۱۹۰-۱۶۷.
۲۸. شجاعی، سامره (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت، مدیریت-تدبیر، شماره ۲۴۴، ۶۲-۵۱.
۲۹. شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی کارکنان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۲، ۸۵-۷۱.
۳۰. شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلا؛ علیزاده، مریم و قاسمی، مژده (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، آموزش در علوم پزشکی، (۹)، ۱۱، ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
۳۱. صیدانلو، مرضیه (۱۳۹۱). نقش رفتار شهروندی سازمانی بر سکوت سازمانی در بخش دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۳۲. طوطیان اصفهانی، صدیقه و جودی نژاد، بهاره (۱۳۹۶). شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال ۸، شماره ۲۸، ۱۰۵-۹۵.
۳۳. عسکری، روح‌اله؛ سپاسه، فاطمه و تواضع، زهرا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد (۱۳۹۳). دو ماهنامه علمی پژوهشی طلوع بهداشت دانشکده بهداشت یزد، سال ۱۵، شماره ۳، ۲۹-۲۲.
۳۴. عطایی، محمد و قربانی‌نیا، نسرين (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سپهر الکتریک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۷، ۶۲-۵۵.
۳۵. قره‌بابا، آرزو (۱۳۹۳). تأثیر ادراک از عدالت و سکوت سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳۶. قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و

- سکوت سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۰، شماره ۲، ۷۱-۶۳.
۳۷. قنبری، سیروس و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). مجله جامعه‌شناسی کاربردی. سال ۲۷، شماره ۴، ۶۰-۴۷.
۳۸. کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سید محمد و پورکریمی، جواد (۱۳۹۵). واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال ۷، شماره ۴، ۹۴-۶۷.
۳۹. کمال‌زاده، حسام‌الدین و لیاقت، فهیمه (۱۳۹۶). رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۶، شماره ۸۴، ۱۲۴-۹۷.
۴۰. کوشازاده، سید علی و کوشازاده، فاطمه (۱۳۹۲). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمانی، عجزین شدن با شغل و تحلیل رفتگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۶، ۶۹-۶۱.
۴۱. نصرافهانی، علی و آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۴، شماره ۴، ۱۶۲-۱۲۹.
۴۲. نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا و بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران. مدیریت ارتقای سلامت. شماره ۴، ۵۰-۴۳.
۴۳. نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۷، شماره ۲، ۱۵۶-۱۳۳.

44. Akuzum, C. (2014). "The effect of perceived organizational justice on teacher's silence: a practice in primary education institutions." *International Journal of Social Science and Education*, Vol. 5, No. 1, pp. 96-107.

45. Alas, R., & Vadi, M. (2006). "The impact of organizational culture on

- organizational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective,” *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 155-170.
46. Alheet, A. F. (2019). “The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self-Efficacy of Health Center Employees in the Jordanian Capital City (Amman)”. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 362.
47. Andrew, R. (2010). “Organizational social capital, structure and performance,” *human relations*, Vol. 63, No. 5, pp. 583-608.
48. Aylsworth, J. (2008). Change in the workplace: organizational silence can be dangerous. *Organizational Psychology examiner*, www.Examiner.Com.
49. Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors),” *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 47-58.
50. Bandiera, O., Baraukay, I., & Rasul, I. (2008). “Social capital in the workplace: evidence on its formation and consequences.” *Labor Economics*, Vol. 15, No. 4, pp. 725-749.
51. Bogosian, R., & Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: employee silence as a barrier to knowledge transfer. The organizational learning, knowledge and capabilities conference (OLKC).
52. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors, doctoral thesis, Ohio state university, pp. 4-15.
53. Capanzano, M.S., & Asch Solomon, E. (2012). In *encyclopedia of the history of psychological theories*, Springer Us. pp. 90-91.

54. Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). "Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School." *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
55. Cinar, O., Karcioğlu, F., and Aliogullari, Z. D. (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in province of Erzurum, Turkey," *Social and behavioral sciences*, Vol. 99, pp. 314-321.
56. Clemmer, J. (2008). *Moosa on the table: a novel approach to communications at work*. Ecw press.
57. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Q. G. (2013). "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company." *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol. 99, pp. 691-700.
58. Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). "Organizational silence: a new challenge for human resource management." *Athens University of economics and business*, Vol. 2, pp. 1-19.
59. Dimitris, B., Vakola, M. (2007). "Organizational silence: a new challenge for human resource management," *Athense university of economics and business*, pp. 1-19.
60. Goyal, A. & Ahkilesh, K. B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams", *Team Performance Management*. Vol. 13, No. 7/8, pp. 206-226.
61. Grave, A., Benassi, M., & Dagsti, A. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of sociology*, Vol. 20, No. 1, pp. 35-58.

62. Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations, Bingley, UK: Emerald press.
63. Greenberg, J., and Edwards, M. S. (2009). "Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations." Journal of Management studies, Vol. 40, No. 6, pp. 1563-1568.
64. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety." Health services research, Vol. 41, No. 4, pp. 1539-1554.
65. Henriksen, Kerm; Dayton, Elizabeth. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, national council of chief clinical consultants, Vol. 6, No. 1.
66. Karaca, Hasan. (2013). "An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations, Turkish national police case," European scientific Journal, Vol. 9, No. 23, pp. 38-50.
67. Leana, C. R. & Pil, F. K. (2006). "Social capital and organizational performance: evidence from urban public schools," Organization Science, Vol. 17, No. 3, pp. 353-366.
68. Li, Y., & Sun, J. M. (2015). "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination." The Leadership Quarterly, 26(2), 172-189.
69. Li, Y., Sun, J. M. (2015). "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination." The leadership quarterly, Vol. 26, No. 2, pp. 122-189.
70. Liu, D. (2016). "Organizational silence: a survey on employees working in a

- telecommunication company.” *Management Journal*, Vol. 33, No. 2.
71. Mengenci, C. (2015). “Antecedents and consequences of organizational fear and silence behavior: evidence service sector from Turkey.” *International Business Research*, Vol. 8, No. 5, p.2230.
72. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). “An exploratory study of employee silence: issues that employees do not communicate upward and why,” *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1453-1476.
73. Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000). “Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world.” *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 706–725.
74. Morrison, E. W. (2011). “Employee voice behavior: integration and directions for future research.” *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, pp. 373-412.
75. Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). “The dynamics of silencing conflict,” *research in organizational behavior*, Vol. 29, pp. 195-223.
76. Pinder, C., & Harlos, K. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice.” *Res Personnel Human Resources Manage*, Vol. 20, No. 4, pp. 331-69.
77. Sevket, Y. (2012). Analysis of the hotel personnel conceptions of organizational justice, organizational silence, mobbing, organizational commitment in terms of demographic variables.
78. Shirvani, M., Arab, M., Karami, H., Delavari, S., & Kiani, M. M. (2019). “Survey on the relationship between organizational silence and management

- styles from the viewpoint of employees of TUMS general hospitals 2016.” Evidence Based Health Policy, Management & Economics. Vol. 3(1), pp. 23-31.
79. Simsek, E., & Aktas, H. (2012). “The interactions of organizational silence with personality and life satisfaction: a research on public sector,” *Anadolu of social sciences*, Vol. 14, No. 2, pp. 121-136.
80. Slade, M. R. (2008). Adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory of the graduate school of education and human development of the George Washington University.
81. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). “Employee silence critical work issues the cross level efforts of procedural justice climate.” *Personnel psychology*, Vol. 61, pp.37-68.
82. Tanyaovalaksna, S. (2016). Exploring the relationship between individual cultural values and employee silence, University of Toronto.
83. Tulubas, T., & Celep, C. (2012). “Effect of perceived procedural justice on faculty member's silence: the mediating role of trust in supervisor.” *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol. 47, pp. 1221-1231.
84. Van Dyne, L., Soon, A., & Isabel C. Botero. (2003). “Conceptualizing employee silence and multidimensional constructs.” *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6.
85. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., Christensen, A. L. (2012). “Ethical leadership and group in role performance: the mediating roles of group conscientiousness and group voice.” *The leadership quarterly*, Vol. 23, No, 5, pp. 953-964.

86. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
87. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence." *The Leadership Quarterly*, Vol. 26(5), pp. 763-774.
88. Xu, A. Y., Loi, R., & L an, L. W. (2015). "The bad boss takes it all how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence." *The leadership quarterly*, Vol. 26, No. 5, pp. 763-774.
89. Yildiz, E. (2013). "Enigma of silence in organization: what happen to whom and why? Beykeut University," *Journal of Social science*, Vol. 6, No.2, pp. 30-44.
90. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance," *social and behavioral sciences*, Vol. 24, pp.1389-1

