


## The Relationship between Organizational Trust and Organizational Resilience with the Perception of Organizational Silence among Secondary School Art Teachers in Karbala City

Fereidoon  
Yazdani \* 

*Corresponding Author*, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [f-yazdani@pnu.ac.ir](mailto:f-yazdani@pnu.ac.ir)

Hooraa Noori  
Majid-Khalaf 

M.A. in Educational Administration, International Unit of Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [yazdanif10@gmail.com](mailto:yazdanif10@gmail.com)

### ABSTRACT

This research was conducted with the aim of determining the relationship between organizational trust and organizational resilience with the perception of organizational silence among the art teachers in the city of Karbala, Iraq. Its research method was correlational and its statistical population included all secondary schools art teachers of Karbala city in 2023, numbering 146 people. Stratified random method was used for sampling, and based on this, 103 teachers were selected and participated in the study based on the sample size formula of Krejcie & Morgan (1970). Data were collected through three questionnaires: organizational trust made by Shafiee (1390), organizational resilience made by Amiri et al. (1397) and organizational silence made by Zakhariapour (1393). To measure the content validity of the scales, the Lawshe's Content Validity Index was used. Based on this, the content validity of each scale was calculated as: 0.78, 0.74 and 0.75 respectively, which shows that the scales have sufficient content validity. Cronbach's alpha test was also used to measure the reliability of the tools. Based on this, the reliability of each scale was estimated as: 0.70, 0.82 and 0.81 respectively, which shows that the tools have sufficient reliability. SPSS version 26 software and correlation and regression tests were used for data analysis. The results showed that there is a positive and significant relationship between organizational trust and organizational resilience with organizational silence ( $p>0.01$ ). It was also found that three components of organizational trust and two components of organizational resilience are strong and negative predictors of organizational silence ( $p>0.01$ ).

**Keywords:** Organizational trust, Organizational resilience, Organizational silence, Secondary schools art teachers in Karbala

**Cite this Article:** Yazdani, F., & Noori Majid-Khalaf, H. (2024). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Resilience with the Perception of Organizational Silence among Secondary School Art Teachers in Karbala City. *Educational Leadership Research*, 8(29), 92-114. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78290.1721>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78290.1721>

## رابطه اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی در بین معلمان درس هنر دوره متوسطه شهر کربلا

نویسنده مسئول، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

فریدون یزدانی \*

رایانامه: [f-yazdani@pnu.ac.ir](mailto:f-yazdani@pnu.ac.ir)

کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، واحد بین‌الملل دانشگاه آزاد

حورا نوری مجید-خلف

اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [yazdanif10@gmail.com](mailto:yazdanif10@gmail.com)

### چکیده

این پژوهش باهدف تعیین رابطه بین اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی بین دبیران هنر در شهر کربلا عراق انجام شد. روش تحقیق در آن از نوع همبستگی بود و جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان هنر دوره متوسطه شهر کربلا در سال ۲۰۲۳ به تعداد ۱۴۶ نفر می‌شده است. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و بر این اساس تعداد ۱۰۳ معلم بر اساس فرمول حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) انتخاب و در مطالعه شرکت داده شدند. داده‌ها از طریق نسخه برگردان‌شده به زبان عربی پرسشنامه‌های: اعتماد سازمانی شفیعی (۱۳۹۰)، تاب‌آوری امیری و همکاران (۱۳۹۷) و سکوت سازمانی زکریا پور (۱۳۹۳) گردآوری شدند. برای سنجش روایی محتوایی مقیاس‌ها از شاخص روایی محتوای لاوشه استفاده شد. بر این اساس، روایی محتوایی هر یک از مقیاس‌ها به ترتیب: ۰/۷۸، ۰/۷۴ و ۰/۷۵ محاسبه شد که نشان می‌دهد مقیاس‌ها از روایی محتوایی کافی برخوردارند. نیز برای سنجش پایایی ابزارها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بر این اساس پایایی هر مقیاس به ترتیب: ۰/۷۰، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ برآورد شد که نشان می‌دهد ابزارها از پایایی کافی برخوردار هستند. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۶ و آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0/01$ ). همچنین مشخص شد که سه مؤلفه از مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و دو مؤلفه از مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی، پیش‌بینی‌کننده قوی و منفی سکوت سازمانی هستند ( $p < 0/01$ ).

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، سکوت سازمانی، معلمان هنر دوره

متوسطه شهر کربلا

استناد به این مقاله: یزدانی، فریدون، و نوری مجید-خلف، حورا. (۱۴۰۳). رابطه اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی در بین معلمان درس هنر دوره متوسطه شهر کربلا. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۲۹)، ۹۲-۱۱۴.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78290.1721>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



## مقدمه

کارکنان عامل اصلی توسعه و تغییر در سازمان‌اند، اما سکوت آن‌ها صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده و نظرات کارکنان در سازمان‌ها عاملی حیاتی است (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳). یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. هرچند نتایج برخی پژوهش‌ها حکایت از این دارد که اظهارنظر کارکنان در مسائل مختلف سازمان‌ها سبب بهبود شرایط کار و بهره‌وری سازمانی می‌گردد، اما یافته‌های اخیر نشان می‌دهند بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

سکوت سازمانی پدیده فراگیری در سازمان‌های کشورهای مختلف است و به دلیل پیامدهای منفی‌ای که به همراه دارد، در نگاه اندیشمندان و پژوهشگران، به‌عنوان یک عارضه‌ی سازمانی تلقی گردیده و مورد بررسی قرار گرفته است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). سکوت سازمانی، با کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر، در ارتباط است (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۹). مشکلی که اینک گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌ها است، آن است که آن‌ها از مشارکت کافی کارکنان در امور گوناگون سازمانی محروم هستند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و انجام تغییرات مفید، محدود می‌گردد (زاهدی، ۱۳۹۹).

Morrison and Milliken (2000) سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. آن‌ها سکوت را پدیده‌ای جمعی در نظر می‌گیرند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه شغل خود خودداری می‌کنند.

آثار نامطلوب سکوت کارکنان، می‌تواند مستقیم و غیرمستقیم باشد. سکوت کارکنان سبب محدود شدن دسترسی مدیر به اطلاعات ضروری شده و از این راه، به‌طور مستقیم بر

نتایج سازمان اثر می‌گذارد (احمدی حداد و قربانی، ۱۳۹۹). سکوت سازمانی همچنین موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین در کارکنان منجر می‌شود (Dimitris & Vakola, 2007)؛ بنابراین، سکوت سازمانی می‌تواند اثرات نامطلوب بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (خان کهدانی و پیرحیاتی، ۱۳۹۵).

Pinder and Harlos (2001) در تحقیقی دریافتند که سکوت سازمانی موجب ایجاد تنش و اضطراب در بین کارکنان می‌شود و کارکنان به خاطر عدم بیان نظراتشان دچار تنش شده و عملکرد شغلی‌شان ضعیف می‌گردد.

از متغیرهایی که می‌تواند در سکوت سازمانی کارکنان نقش داشته باشد، اعتماد سازمانی است. اعتماد یکی از عوامل کلیدی در حوزه ارتباطات کاری است که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف اثربخش یاری می‌دهد (علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). اعتماد سازمانی باعث می‌شود بین رهبران و کارکنان احترام متقابل برقرار شود، تصمیم‌گیری و حل مسئله با همکاری‌های بیشتری صورت بگیرد، نوآوری و خلاقیت تقویت شود، شفافیت و خودگشودگی بیشتر در سازمان مورد تشویق قرار گیرد، کارکنان از انگیزه بیشتری برخوردار شوند و جو مثبتی در سازمان به وجود آید (Rahayuningsih, 2019).

اعتماد سازمانی منشأ انتظارات مثبت افراد از سرپرست، همکاران و خود سازمان است که باید در قبال وعده‌ها، تصمیم‌ها و رفتارهای خود صادقانه عمل کنند؛ بنابراین، می‌توان گفت که اعتماد سازمانی نه تنها درباره عملیات سازمانی است، بلکه درباره رفتارهای سرپرست و همکاران نیز هست (Ince, 2018)؛ بنابراین، اعتماد سازمانی متشکل از سه بخش اعتماد به همکاران، اعتماد به مدیران و اعتماد به سازمان است (Alajmi, 2016).

اعتماد عنصری حیاتی در زندگی سازمانی است. اگر اعتماد در هنجارهای یک سازمان ایجاد شود، هزینه‌های مبادلاتی در سازمان کاهش می‌یابد، همکاری بین اعضاء، رفتارهای نوع‌دوستانه و رفتارهای فرانقشی افزایش می‌یابد، تطابق اعضاء با قوانین سازمانی تسهیل می‌شود، درگیری‌ها کاهش می‌یابد، نیاز به توافقات رسمی، رفتار فرصت‌طلبانه و نیاز به کنترل سلسله‌مراتبی کاهش می‌یابد. باین حال، اعتماد پدیده‌ای بسیار پیچیده و شکننده است و به

راحتی در روابط بین افراد یا گروه‌ها خصوصاً در سازمان‌های پسانوگرا<sup>۱</sup> که تحت فشار برای انعطاف‌پذیری و تغییر مداوم هستند، ایجاد نمی‌شود (Erdem & Özen-Aytemur, 2014). اعتماد در محیط‌های کاری عامل بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد. اعتماد سازمانی تأثیرات مثبت زیادی به همراه دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (افرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

وجود اعتماد در بین کارکنان نظام آموزشی، ضمن تأثیر مستقیم بر فعالیت معلمان و دانش آموزان، بر سرنوشت دانش آموزان و جامعه تأثیرگذار خواهد بود، ضمن اینکه به دلیل رابطه تنگاتنگ بین مدرسه و جامعه و نیز فرهنگ حاکم بر مدرسه، به‌طور مستقیم بر فرهنگ جامعه اثر گذاشته و می‌تواند به افزایش سرمایه اجتماعی کمک کند (آخوندی و همکاران، ۱۳۹۵). هنگامی که افراد در سازمان به یکدیگر و به قواعد و ساختارهای آن اعتماد داشته باشند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و در صورت لزوم در مورد روندها و فرایندهای سازمان اظهارنظر خواهند کرد؛ بنابراین، انتظار می‌رود وجود اعتماد در سازمان به کاهش سکوت سازمانی یاری رساند.

زاهدبابلان و کریمیان‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داده‌اند که اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان رابطه معکوس و معنادار دارد. سعیدی‌پور (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی نشان داده است که اعتماد سازمانی در سکوت سازمانی کارکنان نقش دارد. تحلیل داده‌های مطالعه ثمری و صفرزاده (۱۳۹۶) نشان داده‌اند که با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، سکوت سازمانی کاهش یافته و با افزایش ادراک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و راست‌گفتاری مدیر، سکوت مطیع افزایش، ولی سکوت تدافعی کاهش می‌یابد.

سپه‌وند و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان می‌دهند که رهبران مثبت‌گرا با ایجاد حس اعتماد در سازمان به کاهش سکوت سازمانی یاری می‌رسانند. مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی نشان می‌دهند که سبک رهبری مثبت‌گرا نقش مؤثری در کاهش سکوت سازمانی کارکنان دارد.

اعتماد سازمانی از طریق کنش مبتنی بر آگاهی، برافزایش شناخت متقابل بین افراد در سازمان کمک می‌کند و محصول تلاش پایان‌ناپذیری است که از سوی افراد برای نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی در محیط کار صورت می‌گیرد؛ بنابراین، اعتماد سازمانی می‌تواند در تاب‌آوری کارکنان نیز مؤثر واقع شود (محسن‌پور و طاهری‌گودرزی، ۱۴۰۱).

تاب‌آوری متغیر دیگری است که می‌تواند در سکوت سازمانی کارکنان نهادهای آموزشی نقش بازی کند. تاب‌آوری در واقع، توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدکننده است و به عبارت دیگر، سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است و یکی از عوامل حفاظت‌کننده‌ای است که نقش مهمی در موفقیت افراد و بیرون آمدن از شرایط ناگوار و تهدیدآمیز دارد.

جوامع و سازمان‌های امروزی در محیطی پویا و دائماً در حال تغییر فعالیت می‌کنند که این محیط می‌تواند علاوه بر ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای رشد و موفقیت سازمان، چالش‌های مهمی را برای سازمان به همراه آورد (اخروی و همکاران، ۱۴۰۱).

تاب‌آوری به عنوان توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب و کارشان به آن مجهز باشند. با این حال، نگرانی صرفاً منوط به فجاجع نمی‌شود؛ بلکه انحراف‌ها و عدم قطعیت‌های کوچکی هم که سازمان‌ها را با چالش روبه‌رو می‌کنند، مدنظر هستند (Ran, et al. 2011).

تاب‌آوری در سطح سازمانی عبارت است از پویایی‌های ساختاری و رویه‌ای که سبب می‌شود سازمان ظرفیت لازم برای مقابله با دشواری‌ها و سختی‌ها را داشته باشد. سازمان‌های تاب‌آور با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات شناخته می‌شوند. ظرفیت تاب‌آوری، ارتقادهنده توانمندی سازمان در مواجهه با موقعیت‌های خاص و تسریع‌کننده‌ی انجام اقدامات تحول‌آفرین در زمان بروز حوادث غیرمنتظره و مهم است (یاراحمدی خراسانی و همکاران، ۱۴۰۰).

هنگامی که افراد در سازمان از تاب‌آوری بالایی برخوردار باشند، انتظار می‌رود در مقابل تهدیدهای درونی و بیرونی سازمان که جایگاه و امنیت شغلی آنان را به مخاطره می‌اندازد،

مقاوم باشند. از این روی، تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم به مشارکت و مداخله کارکنان در امور سازمان منجر شده و سکوت سازمانی را کاهش دهد.

از آنجایی که کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت معلمان در امور مختلف مدارس و آموزشگاه‌ها، می‌تواند در پیشبرد اهداف آموزشی و پرورشی جوامع مؤثر واقع شود؛ نیز با توجه به آن که شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی سکوت سازمانی می‌تواند مدیران و کارکنان را در کنترل و کاهش سکوت سازمانی یاری دهد، انجام این پژوهش برای دستیابی به اهداف نظام‌های آموزشی مفید و ضروری است. همچنین با توجه به آن که پژوهش‌های کافی درباره‌ی عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی سکوت سازمانی مدارس صورت نگرفته است، انجام این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد. در ادامه مروری بر برخی یافته‌های پژوهشی در این زمینه می‌اندازیم:

قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان می‌دهند که بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. الوانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی دریافتند که بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی همبستگی معکوس و معنی‌دار وجود دارد. رحمن‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰) نیز در مطالعه‌ای نشان می‌دهند که حسادت سازمانی نقش معناداری در سکوت سازمانی افراد دارد.

پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان می‌دهند که عواملی چون: عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس کارکنان از تنبیه، نگرش‌های ذهنی مدیران و منفعت‌طلبی کارکنان، از متغیرهای مهم اثرگذار بر افزایش سکوت سازمانی افراد در سازمان‌ها هستند.

رزم‌جویی و امیریان‌زاده (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی پیش‌آیندها و پیامدهای سکوت سازمانی پرداخته و نشان می‌دهند که ترس از افشاگری اعضای تیم، امکان از دست دادن شغل یا جایگاه سازمانی و به خطر افتادن منافع شخصی، از پیش‌آیندهای عمده سکوت سازمانی در سازمان‌ها هستند. تنهایی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی نشان دادند که عامل‌های مهم در سکوت سازمانی افراد عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی. پناهی (۱۳۹۸) در یک فراتحلیل، پیش‌آیندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران را مورد مطالعه قرار داده است و ادعا می‌کند که متغیرهای هویت سازمانی، ارتباطات اثربخش، رفتار سازمانی مثبت، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و نگرش‌های مدیریتی بیشترین سهم را در پیش‌بینی سکوت سازمانی دارند.

نیاز آذری (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان داد که بین ادراک از رهبری دانش‌مدار و گرایش به رفتار گروهی مدیران با سکوت سازمانی معلمان رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. عیدوزهی و ناستی‌زدایی (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان می‌دهند که می‌توان بر اساس متغیرهای خودشیفتگی مدیران و ریاکاری سازمانی، سکوت سازمانی معلمان مدارس را پیش‌بینی کرد.

Gashtasebi-Fard and Karimi (2015) نیز در پژوهشی به بررسی روابط ساختاری میان متغیرهای اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل خوراسگان پرداختند. نتایج بررسی آن‌ها نشان داد که اعتماد سازمانی در پیش‌بینی سکوت سازمانی کارکنان نقشی منفی و معنادار و در پیش‌بینی تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نقش مثبت و معنادار دارد.

Alqarni (2020) در مطالعه‌ای به تعیین نقش جو سازمانی مدارس ابتدایی خصوصی شهر جدّه عربستان سعودی در پیش‌بینی سکوت سازمانی معلمان این مدارس پرداخت. نتایج بررسی او نشان داد که دو خرده‌مقیاس از مقیاس‌های جو سازمانی، به نام‌های: «رفتار محدودکننده‌ی مدیر» و «رفتار منفعل معلمان»، پیش‌بینی‌کننده معنادار سکوت سازمانی معلمان هستند.

Yao و همکاران (2022) نیز در پژوهشی به پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه کشور چین بر اساس سکوت سازمانی آنان با تعیین نقش واسطه‌ای متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج بررسی آن‌ها نشان داد که سکوت سازمانی معلمان به‌طور معناداری با عملکرد شغلی آنان همبستگی منفی دارد؛ نیز معلوم شد که توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تعهد سازمانی آنان نقش واسطه‌ای در رابطه میان سکوت سازمانی معلمان با عملکرد شغلی آنان دارد.

با توجه به مطالبی که بیان شد و نیز با توجه به آن که پیشینه‌های پژوهشی اخیر موضوع سکوت سازمانی در مدارس و آموزشگاه‌ها را چندان که باید و شاید مورد بررسی قرار نداده‌اند، هدف اصلی ما در این پژوهش تعیین رابطه‌ی بین اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با سکوت سازمانی مدرسان هنر دوره‌ی متوسطه‌ی شهر کربلا بوده است؛ از این‌رو، فرضیه‌های پژوهش به‌قرار زیر هستند:

بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.



بین تاب‌آوری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان رابطه وجود دارد. بر اساس ابعاد اعتماد سازمانی می‌توان سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد. بر اساس ابعاد تاب‌آوری سازمانی می‌توان سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد.

## روش

این تحقیق از نوع مطالعات کاربردی و کمی و به لحاظ شیوه اجرا، پژوهشی توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان (زن و مرد) درس هنر در دوره متوسطه شهر کربلا در کشور عراق بوده که تعداد آن‌ها در سال میلادی ۲۰۲۳، ۱۴۴ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۰۶ نفر بر اساس فرمول حجم نمونه‌گیری Krejcie and Morgan (1970) انتخاب و در مطالعه شرکت داده شدند. روش به این صورت بود که نخست درصد ترکیب جمعیت آماری برحسب جنسیت مشخص شد و سپس بر اساس تخصیص نسبی، تعداد لازم از هر طبقه (زن و مرد) به روش تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل نسخه برگردان شده به زبان عربی پرسشنامه‌های: اعتماد سازمانی ساخته شده توسط شفیع (۱۳۹۰)، تاب‌آوری سازمانی مطرح شده توسط امیری و همکاران (۱۳۹۷) و سکوت سازمانی ساخته شده توسط زکریا پور (۱۳۹۳) می‌شدند. در ادامه هر یک به اختصار توضیح داده می‌شوند:

پرسشنامه اعتماد سازمانی: برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه اعتماد سازمانی شفیع (۱۳۹۰) استفاده شد. ابتدا این مقیاس به زبان عربی ترجمه و پس از سنجش روایی و پایایی آن، بر روی افراد تحت مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. این مقیاس دارای مؤلفه‌های: «راست‌گفتاری»، «شایستگی»، «ثبات»، «وفاداری» و «رک و راست بودن» است. این پرسشنامه دارای ۱۰ گویه است و گزینه‌های آن بر مبنای طیف لیکرت طراحی شده است که گزینه‌های آن شامل: کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌شوند. طیف نمرات گزینه‌ها نیز از ۱ تا ۵ است. در جدول ۱ مؤلفه‌های اختصاص یافته به هر مؤلفه این مقیاس آمده است:

پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی: در این تحقیق برای سنجش تاب‌آوری سازمانی از الگوی امیری و همکاران (۱۳۹۷) استفاده شد. بر این اساس، با توجه به الگوی تاب‌آوری سازمانی مطرح شده توسط امیری و همکاران (۱۳۹۷) پرسشنامه‌ای برای سنجش تاب‌آوری سازمانی ساخته شد. این پرسشنامه بر مبنای نوع و خصوصیات جامعه آماری و بر اساس معیارهای

زبانی، فرهنگی و ویژگی‌های نظام آموزشی کشور عراق تنظیم گردید تا برای استفاده در بافت مدارس متوسطه کشور عراق قابلیت کاربرد داشته باشد. این مقیاس دارای مؤلفه‌های: «تعهد و منش تاب‌آوری»، «پایش و پیش‌بینی»، «جذب و کاهش» و «پاسخ و بازیابی» است. مقیاس دارای ۱۹ گویه است و گزینه‌های آن بر مبنای طیف لیکرت طراحی شده‌اند. گزینه‌های آن شامل: کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌شوند. طیف نمرات گزینه‌ها نیز از ۱ تا ۵ است. در جدول ۱ گویه‌های مرتبط با هر یک از مؤلفه‌های پرسشنامه آمده است.

پرسشنامه ادراک از سکوت سازمانی: در این تحقیق برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی زکریا پور (۱۳۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه ابتدا به زبان عربی ترجمه و پس از سنجش روایی و پایایی آن، بر روی معلمان نمونه به اجرا درآمد. پرسشنامه دارای مؤلفه‌های: «نگرش مدیر به سکوت»، «نگرش سرپرست به سکوت» و «فرصت‌های ارتباطی» است. این مقیاس دارای ۱۵ گویه است و گزینه‌های آن بر مبنای طیف لیکرت طراحی شده‌اند. گزینه‌های آن شامل: کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌شوند. طیف نمرات گزینه‌ها نیز از ۱ تا ۵ است. جدول زیر:

جدول ۱. معرفی مؤلفه‌ها و گویه‌های اختصاص یافته به هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در پژوهش

نام مقیاس	اعتماد سازمانی	مؤلفه‌ها	راست‌گفتاری	شایستگی	ثبات	وفاداری رک و راست بودن
تاب‌آوری سازمانی	شماره گویه‌ها	۲-۱	۴-۳	۶-۵	۸-۷	۱۰-۹
سکوت سازمانی	مؤلفه‌ها	تعهد و منش تاب‌آوری	پایش و پیش‌بینی	جذب و کاهش بازیابی	پاسخ و بازیابی	
	شماره گویه‌ها	۸-۱	۱۲-۹	۱۵-۱۳	۱۹-۱۶	
	مؤلفه‌ها	نگرش مدیر به سکوت	نگرش سرپرست به سکوت	فرصت‌های ارتباطی		
	شماره گویه‌ها	۱-۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵		

در جدول بالا مؤلفه‌ها و گویه‌های مربوط به هر یک از پرسشنامه‌های مورد استفاده برای گردآوری داده‌های پژوهش قابل مشاهده است.

سنجش روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها: برای سنجش روایی محتوایی مقیاس‌ها از شاخص روایی محتوایی Lawshe<sup>۱</sup> (1975) استفاده شد. بر این اساس، نسخه‌ای به زبان عربی از هر سه مقیاس (اعتماد سازمانی، تاب‌آوری سازمانی و سکوت سازمانی) تهیه و در اختیار ۱۶ نفر از استادان رشته علوم تربیتی مستقر در «دانشگاه المستنصریه» و «دانشگاه سلیمانیه» عراق قرار گرفت و روایی محتوایی آن‌ها بر اساس شاخص روایی محتوایی لاوشه مورد ارزیابی قرار گرفت؛ بر این اساس مقدار روایی محتوایی هر یک از مقیاس‌ها به ترتیب: ۰/۷۸، ۰/۷۴ و ۰/۷۵ محاسبه شد که نشان می‌دهد ابزارها از روایی محتوایی کافی برخوردارند.

برای سنجش پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها، نسخه‌ای از هر کدام از آن‌ها بر روی تعدادی نمونه از معلمان دوره متوسطه شهر کربلا (۵۰ نفر) به اجرا درآمد و میزان پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت. بر این اساس میزان پایایی برآورد شده برای مقیاس‌های مورد استفاده (اعتماد سازمانی، تاب‌آوری سازمانی و سکوت سازمانی) به ترتیب: ۰/۷۰، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ بود که نشان می‌دهد مقیاس‌های مورد استفاده از پایایی کافی برخوردار هستند.

### یافته‌ها

فرضیه نخست پژوهش: بین اعتماد سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲. همبستگی بین اعتماد سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی

همبستگی	مقدار ضریب	سطح معناداری
بین اعتماد سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی	-۰/۸۳	۰/۰۱

همان‌گونه که از داده‌های جدول ۲ معلوم است، بین اعتماد سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار ( $p > ۰/۰۱$ ) وجود دارد. به این معنی که با افزایش اعتماد سازمانی در مدارس، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس با کاهش اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی در مدارس افزایش پیدا می‌کند.

فرضیه دوم پژوهش: بین تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۳. همبستگی بین تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی

همبستگی	مقدار ضریب	سطح معناداری
بین تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی	-۰/۸۱	۰/۰۱

همان‌گونه که از داده‌های جدول ۳ مشخص است، بین تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار ( $p > ۰/۰۱$ ) وجود دارد. به این معنی که هر قدر تاب‌آوری در سازمان افزایش پیدا کند، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس هر قدر تاب‌آوری در سازمان کاهش یابد، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد. فرضیه سوم پژوهش: بر اساس ابعاد اعتماد سازمانی می‌توان سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون هم‌زمان استفاده شد. قبل از اجرای تحلیل رگرسیون، پیش‌فرض‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول ۴. اجرای آزمون دوربین-واتسون برای سنجش خودهمبستگی سریالی خطاها در پیش‌بینی سکوت سازمانی از روی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی

دوربین-واتسون	خطای استاندارد تخمین	R	R <sup>2</sup>
۱/۹۱	۱/۱۸	۰/۸۳	۰/۶۹

در جدول فوق آماره دوربین-واتسون عدم خودهمبستگی مانده‌ها را نشان می‌دهد. چون رقم حاصله (۱/۹۱)، مقداری مناسب بین اعداد ۱/۵ تا ۲/۵ است؛ بنابراین خطاها دارای خودهمبستگی سریالی نیستند و مفروضه اجرای تحلیل رگرسیون برقرار است. همچنین با توجه به داده‌های جدول بالا می‌توان نتیجه گرفت که سکوت سازمانی را می‌توان بر اساس متغیر تاب‌آوری سازمانی پیش‌بینی کرد. داده‌ها نشان می‌دهد که می‌توان حداقل ۶۹ درصد از پراکندگی متغیر سکوت سازمانی را بر اساس متغیر تاب‌آوری سازمانی تبیین کرد.

جدول ۵. ضرایب بتای هر یک از ابعاد اعتماد سازمانی برای تعیین میزان تأثیر هر یک از آن‌ها در پیش

بینی سکوت سازمانی

متغیرها	ضرایب بتای استاندارد شده	t	سطح معنی داری	تلورانس (رواداری)	آماره VIF
راست‌گفتاری	-۰/۷۷	-۱/۸۸	۰/۰۱	۰/۷۶	۱/۱۲
شایستگی	-۰/۶۹	-۱/۶۵	۰/۰۱	۰/۶۲	۱/۴۹
ثبات	-۰/۵۴	-۰/۹۹	۰/۰۳	۰/۵۱	۱/۳۸
وفاداری	-۰/۶۰	-۱/۲۳	۰/۰۲	۰/۵۸	۱/۱۱
رک و راست بودن	-۰/۸۰	-۲/۰۱	۰/۰۱	۰/۷۹	۱/۲۶

در جدول ۵ شاخص‌های VIF قابل مشاهده است. چون این ارقام از عدد ۵ کم‌تر هستند، بنابراین فرض عدم هم خطی متغیرهای مستقل برقرار است. همچنین در جدول فوق ضریب بتای هر یک از ابعاد اعتماد سازمانی قابل مشاهده است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت بیشترین سهم در پیش‌بینی سکوت سازمانی به ترتیب به ابعاد: «رک و راست بودن»، «راست‌گفتاری» و «شایستگی» تعلق دارد.

فرضیه چهارم پژوهش: بر اساس ابعاد تاب‌آوری سازمانی می‌توان سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون هم‌زمان استفاده شد. قبل از اجرای تحلیل رگرسیون، پیش‌فرض‌های آن مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول ۶. اجرای آزمون دوربین-واتسون برای سنجش خودهمبستگی سریالی خطاها در پیش‌بینی سکوت سازمانی از روی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی

دوربین-واتسون	خطای استاندارد تخمین	R	R <sup>2</sup>
۱/۶۶	۱/۰۶	۰/۸۱	۰/۶۵

در جدول فوق آماره دوربین-واتسون عدم خودهمبستگی مانده‌ها را نشان می‌دهد. چون رقم حاصله (۱/۶۶)، مقداری مناسب بین اعداد ۱/۵ تا ۲/۵ است؛ بنابراین خطاها دارای خودهمبستگی سریالی نیستند و مفروضه اجرای تحلیل رگرسیون برقرار است. همچنین با توجه به نتایج جدول بالا می‌توان نتیجه گرفت که سکوت سازمانی را می‌توان بر اساس تاب‌آوری سازمانی پیش‌بینی کرد. داده‌ها نشان می‌دهد که می‌توان حداقل ۶۵ درصد از پراکندگی متغیر سکوت سازمانی را بر اساس تاب‌آوری سازمانی تبیین کرد.

جدول ۷. ضرایب بتای هر یک از ابعاد تاب‌آوری سازمانی برای تعیین میزان تأثیر هر یک از آن‌ها در پیش‌بینی سکوت سازمانی

متغیرها	ضرایب بتای استانداردشده	t	سطح معنی‌داری	تلورانس (رواداری)	آماره VIF
تعهد و منش تاب‌آوری	-۰/۷۶	-۱/۶۶	۰/۰۱	۰/۹۸	۱/۵۰
پایش و پیش‌بینی	-۰/۴۵	-۱/۱۱	۰/۰۳	۰/۷۸	۱/۱۲
جذب، کاهش	-۰/۴۸	-۱/۲۳	۰/۰۲	۰/۸۶	۱/۲۰
پاسخ و بازیابی	-۰/۷۱	-۱/۲۳	۰/۰۱	۰/۸۶	۱/۲۰

در جدول ۷ شاخص‌های VIF قابل مشاهده است. چون این ارقام از عدد ۵ کم‌تر هستند، بنابراین فرض عدم هم‌خطی متغیرهای مستقل برقرار است. همچنین در جدول فوق ضریب بتای هر یک از ابعاد تاب‌آوری سازمانی قابل مشاهده است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت بیشترین سهم در پیش‌بینی سکوت سازمانی به ترتیب به ابعاد: «تعهد و منش تاب‌آوری»، «پاسخ و بازیابی» تعلق دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش این بود که بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی معلمان هنر مدارس متوسطه شهر کربلا رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق زاهدبا بلان و کریمیان‌پور (۱۳۹۵) که نشان می‌دهند بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد، هم‌سو است. این یافته همچنین با نتیجه پژوهش ثمری و صفرزاده (۱۳۹۶) که ادعا می‌کنند با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران سکوت سازمانی در آنان کاهش پیدا می‌کند، هم‌خوانی دارد. این نتیجه همچنین با یافته‌های پژوهش سعیدی‌پور (۱۳۹۷)، سپه‌وند و همکاران (۱۴۰۱) و نیز نتیجه پژوهش Gashtasebi-Fard و همکاران (۲۰۱۵) که همگی بر نقش اعتماد سازمانی در پیش‌بینی سکوت سازمانی تأکید دارند، هم‌سو است.

در تبیین این یافته باید گفت افراد انسانی معمولاً به دلیل محافظه‌کار بودن تنها هنگامی دست به اظهار نظر و مشارکت در امور سازمان می‌زنند که احساس کنند با تهدید و خطر مواجه نیستند و احساس امنیت روانی و شغلی داشته باشند. در صورتی که بی‌اعتمادی بر سازمان حاکم باشد، بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید؛

زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم‌ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. عدم اعتماد در سازمان می‌تواند انگیزه لازم برای سکوت و زمینه عدم دخالت کارکنان برای اظهارنظر درباره‌ی مشکلات سازمان را فراهم سازد. این در طول زمان می‌تواند برای سازمان مشکل‌زا باشد، زیرا 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، بهره‌وری سازمانی با خطر بزرگی مواجه می‌شود؛ بنابراین، برای کاهش سکوت سازمانی باید اعتماد سازمانی افزایش یابد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش این بود که بین تاب‌آوری سازمانی با سکوت سازمانی معلمان هنر مدارس متوسطه شهر کربلا رابطه منفی و معنادار وجود دارد. این یافته به‌نوعی با نتیجه پژوهش پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، رزم‌جویی و امیریان‌زاده (۱۳۹۶)، Yao و همکاران (2022) و نیز پژوهش مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) که به‌نوعی ادعا می‌کنند افراد دارای توانمندی روان‌شناختی بالا در سازمان سکوت سازمانی کم‌تری از خود نشان می‌دهند، هم‌سو و هم‌خوان است؛ زیرا تاب‌آوری از ویژگی‌های شاخص افراد با توانمندی روان‌شناختی به‌حساب می‌آید.

در تبیین یافته فوق باید گفت افراد با تاب‌آوری بالا چون در خود احساس توانمندی می‌کنند و احتمالاً از اعتماد به‌نفس کافی هم برخوردارند، در مواجهه با مشکلات و مسائل سازمانی خاموش ننشسته و ایرادها و اشکالات را گوشزد می‌کنند؛ چون آن‌ها در مقابل ترس از تنبیه و از دست دادن مزایا و جایگاه سازمانی تاب می‌آورند و سکوت خود را خواهند شکست؛ بنابراین، طبیعی است که بین ویژگی تاب‌آوری سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود داشته باشد. افراد با تاب‌آوری بالا در مقابل مسائل و مشکلات سازمانی در خود احساس مسئولیت می‌کنند و سعی می‌کنند با اظهارنظر و اقدامات شایسته مسائل، مشکلات و محدودیت‌ها را با مدیران و سایر کارکنان در میان بگذارند و از عواقب ناشی از اظهارنظر خود ترس نداشته باشند.

از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که ابعاد «رک و راست بودن»، «راست‌گفتاری» و «شایستگی» از مؤلفه‌های اعتماد سازمانی، پیش‌بینی‌کننده قوی و منفی سکوت سازمانی معلمان هنر مدارس متوسطه هستند. در تبیین این یافته باید گفت، «رک و راست بودن» یا

صراحت لهجه و نیز «راست‌گفتاری» و «شایستگی» از ویژگی‌های افراد مشارکت‌جو و توانمند است که در مواجهه با موضوعات و مسائل پیرامون، حاضر به خاموشی نیستند و سعی می‌کنند تا به اصلاح امور در پیرامون خود دست بزنند؛ بنابراین، بدیهی است که این ابعاد اعتماد سازمانی، سهم مهمی در پیش‌بینی منفی سکوت سازمانی داشته باشند.

از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که ابعاد «تعهد و منش تاب‌آوری»، «پاسخ و بازیابی» از مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی، پیش‌بینی‌کننده قوی و منفی سکوت سازمانی معلمان هنر دوره متوسطه هستند. در تبیین این یافته باید گفت این دو بُعد تاب‌آوری سازمانی حاوی صفات و خصوصیتی است که سبب می‌شود افراد دارنده آن از مشارکت در امور پیرامون خود نهراسند و با اعتماد به نفس و ایمان کافی دست به اظهار نظر نسبت به امور پیرامون خود بزنند و در پی بهبود امور سازمان خود برآیند؛ بنابراین، این دو مؤلفه سهم مهمی در پیش‌بینی منفی سکوت سازمانی دارند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر استفاده از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها است. داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه می‌تواند با محدودیت‌هایی چون سوگیری نظر شخصی همراه باشد. مطالعات بعدی می‌توانند برای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج از شیوه‌های مکمل گردآوری داده‌ها چون مصاحبه و مشاهده نیز بهره بگیرند. این پژوهش یک مطالعه مقطعی - عرضی است که دامنه تعمیم‌پذیری آن را محدود می‌کند. مطالعات آینده ممکن است از یک طرح طولی یا تجربی برای تعیین نقش اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در سکوت سازمانی معلمان استفاده کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس نسبت به ایجاد اعتماد سازمانی در آموزشگاه‌های خود همت گمارند تا از این راه به مشارکت بیشتر معلمان در امور مدرسه یاری رسانند و سکوت سازمانی را کاهش دهند.

پیشنهاد می‌شود به منظور کاهش سکوت سازمانی، افزایش توانایی‌های روان‌شناختی معلمان و در نتیجه افزایش تاب‌آوری سازمانی مورد توجه مدیران سازمان‌های آموزشی و مدارس قرار بگیرد.

پیشنهاد می‌شود در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران مدارس متوسطه، شیوه‌های کاهش سکوت سازمانی و شیوه‌های بالابردن اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در مدارس، به ایشان آموزش داده شود.



به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود به پیش‌بینی سکوت سازمانی معلمان از روی ادراک از جو سازمانی بپردازند. همچنین، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود به پیش‌بینی سکوت سازمانی معلمان از روی ادراک از سبک رهبری اخلاقی مدیران بپردازند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انجام این پژوهش و نوشتن مقاله مرتبط با آن وجود ندارد.

### سپاسگزاری!

نویسندگان به این وسیله از تمامی کسانی که به‌نوعی در انجام این پژوهش دخیل بوده‌اند، به ویژه دست‌اندرکاران دستگاه آموزش و پرورش کشور عراق و نیز معلمان دوره متوسطه شهر کربلا، صمیمانه سپاس‌گزاری می‌نمایند!

### منابع

- آخوندی، محمد، پورشافعی، هادی، عسگری، علی. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت اعتماد سازمانی در بین دبیران مقطع اول متوسطه آموزش و پرورش شهر بیرجند. *فصلنامه مطالعات فرهنگی-اجتماعی خراسان*، ۱۱ (۱)، ۲۲-۷.
- احمدی حداد، فرشاد و قربانی، محمدرضا. (۱۳۹۹). رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره‌وری منابع انسانی: مورد مطالعه یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران. *مجله طب دریا*، ۲ (۴)، ۲۴۹-۲۴۴.
- اخروی، امیرحسین، ابراهیمی، سمیرا و حسین‌زاده، افسانه. (۱۴۰۱). طراحی مدل فرایند تاب‌آوری سازمانی در مراکز بهداشت و درمان. *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴ (۷)، ۱۷۱-۱۵۱.
- افرازی، سید عبدالمجید، بهمنی، ظاهره، افزازی، زهرا سادات (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با فضیلت سازمانی در معلمان منطقه زیدون. *مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۵ (۵۵)، ۸۳-۶۸.
- <https://ensani.ir/file/download/article/6476eff4b8867-10146-1402-47.pdf>
- الوانی، سید مهدی، واعظی، رضا و هنرمند، روح‌الله. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت: بهبود و تحول*، ۲۴ (۷۹)، ۱-۲۶.

- امیری، مقصود، الفت، لعیا، فیضی، کامران و صالحی ابرقویی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۴)، ۳۵-۶۵.
- پناهی، بلال. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. فصلنامه مدیریت: بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۸۵-۱۰۷.
- پیران‌نژاد، علی، داوری، الهه، افخمی، مهدی. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، ۱۴۷-۱۷۶.
- تنهایی، محمدحسن، نصرافهانی، علی، نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر، اخوان‌صراف، احمدرضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۹(۴)، ۱۴۷-۱۶۶. DOI: 10.22108/jas.2018.107632.1220
- ثمری، نرجس خاتون و صفرزاده، حسین. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۹(۳۴)، ۳۱-۵۲. <https://sid.ir/paper/196571/fa>
- خان‌کهدانی، مژگان صغری؛ پیرحیاتی، مهرداد. (۱۳۹۵). سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، علل و عوامل مؤثر بر آن به عنوان مانع کارآیی سازمانی. در مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت. شیراز، ۲۱ اسفندماه ۱۳۹۵.
- رحمن‌نژاد، ارسلان، یاری حاج‌عطالو، جهانگیر، ملکی آوراسین، صادق، حسنی، رفیق. (۱۴۰۰). مدل‌یابی ساختاری سکوت سازمانی بر اساس ادراک از رفتارهای سیاسی و حسادت سازمانی با نقش میانجی سازگاری شغلی (مطالعه موردی: کارکنان). فصلنامه علمی تدریس پژوهی، ۹(۱)، ۱-۲۲.
- رزم‌جویی، پروین و امیران‌زاده، مژگان. (۱۳۹۶). پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی و ارائه راهکارهای مدیریتی. در مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی، مدیریت، اقتصاد و حسابداری. ۱۸ جولای ۲۰۱۷. فرانسه: پاریس. <https://scholar.conference.ac:443/index.php/download>
- رستگار، عباس‌علی، روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۴)، ۷-۱۸.
- زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.

زاهدبابلان، عادل و کریمیان‌پور، غفار. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت: بهبود و تحول، ۲۵ (۸۰)، ۸۵-۹۹.  
 زاهدی، شبنم (۱۳۹۹). سکوت سازمانی مانعی بزرگ برای عملکرد اثربخش سازمان‌ها. تهران: انتشارات راز نهران.

زکریا پور، زینب. (۱۳۹۳). رابطه بین جو سکوت سازمانی ادراک شده و نگرش شغلی با توجه به میانجی‌گری رفتار سکوت سازمانی در کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی رشت.

سپه‌وند، رضا، فتحی‌چگنی، فریبرز و عظیمی، حسین. (۱۴۰۱). اثر رهبری مثبت‌گرا بر افشاگری سازمانی با نقش میانجی ارباب روان‌شناختی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱ (۶۳)، ۱-۲۶.

سعیدی‌پور، بهمن. (۱۳۹۷). نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲ (ویژه‌نامه بهار)، ۴۵۳-۴۶۸.

شفیعی، علی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. پردیس بین‌المللی کیش، وابسته به دانشگاه تهران.

علی‌پور، فرهاد، رحیمی، محسن، اصابت‌طبری، ابراهیم. (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی مدارس، نقش رهبری و اعتماد سازمانی. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۱ (۴)، ۵۶-۳۱.  
 عیدوزهی، مینا و ناستی‌زدایی، ناصر. (۱۳۹۹). تأثیر خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی. مدیریت مدرسه، ۸ (۲)، ۳۲۳-۳۴۳.

قدم‌پور، عزت‌اله، زندکریمی، مریم، صحرایی‌بیرانوند، مهدی، قارلقی، سجاد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در میان مدیران مدارس. خانواده و پژوهش، ۱۴ (۲)، ۱۲۴-۱۰۵.

محسن‌پور، مریم و طاهری‌گودرزی، حجت. (۱۴۰۰). همبستگی رفتار اخلاقی با تاب‌آوری پرستاران: نقش میانجی پذیرش اجتماعی و اعتماد سازمانی. نشریه اخلاق پزشکی، ۱۵ (۴۶)، ۱-۱۷.

<https://doi.org/10.22037/mej.v15i46.35869>

مرزوقی، زهره، نقش‌بندی، سید صلاح‌الدین و نیک‌بخش، رضا. (۱۳۹۹). ارتباط هویت و سکوت سازمانی با جو سازمانی در کارکنان هیأت‌های بدن‌سازی و پرورش اندام استان‌های منتخب. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۹ (۴۷)، ۲۸۵-۲۹۶.

[https://fasname.msy.gov.ir/article\\_370\\_62f849b1811b584db7283158111c0ddc.pdf](https://fasname.msy.gov.ir/article_370_62f849b1811b584db7283158111c0ddc.pdf)

مهدی‌زاده، ایرج، رجایی‌پور، سعید و سیادت، سید علی. (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت دولتی، ۱۵ (۱)، ۶۵-۹۳.

نیازآذری، مرضیه. (۱۳۹۹). رابطه بین رهبری دانش و سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران مدارس. مدیریت مدرسه، ۸ (۴)، ۳۴۱-۳۶۱.

یاراحمدی خراسانی، علی‌رضا، قربانی، محمود و فریبرز، الهام. (۱۴۰۰). طراحی مدل ارتقای قابلیت‌های نوآوری سازمانی با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲ (۴)، ۵۲-۶۹. [https://sid.ir/paper/966552/fa.69-52,\(4\)12](https://sid.ir/paper/966552/fa.69-52,(4)12)

## References

- Afrazi, S.A., Bahmani, T., Afrazi, Z. (2022). Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust with organizational virtue in teachers in Zeidoon region. *Journal of New Advances in Psychotherapy, Educational Sciences and Education*, 5(55), 83-68. <https://ensani.ir/file/download/article/6476eff4b8867-10146-1402-47.pdf>. [In Persian].
- Ahmadihaddad, F., & Ghorbani, M. (2019). The relationship between managers' organizational silence and human resource productivity: a case study of one of Tehran's universities of military medical sciences. *Journal of Marine Medicine*, 2(4), 249-244. [In Persian].
- Akhoundi, M., Pourshafei, H., Asgari, A. (2015). Investigating the state of organizational trust among teachers of the first level of secondary education in Birjand city. *Khorasan Socio-Cultural Studies Quarterly*, 11 (1), 7-22. [In Persian].
- Alajmi, S.A. (2016). Linking psychological empowerment to job satisfaction and organizational commitment: Investigating the mediating effect of organizational trust. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 120-140. DOI:10.5539/ijbm.v11n10p120.
- Alipour, F., Rahimi, M., Esabat-Tabari, E. (2022). Factors affecting the organizational health of schools, the role of leadership and organizational trust. *Educational and School Studies*, 11(4), 31-56. [In Persian].
- Alqarni, S.A.Y. (2020). How school climate predicts teachers organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1): 12-27. DOI: 10.5897/IJEAPS2020.06.
- Alwani, S.M., Vaezei, R., Honarmand, R. (2014). The role of positive organizational behavior in reducing organizational silence. *Management Studies Quarterly: Improvement and Transformation*, 24(79), 1-26.
- Amiri, M., Olfat, L., Feizi, Kamran, and Salehi-Abargouei, M.A. (2017). Designing a model for organizational resilience. *Productivity Management*, 11(44), 35-65. [In Persian].
- Bhamra, R. Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.

- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of economics and business* 6(1), 1-19.
- Eidwzahi, M., and Nastizodaee, N. (2019). The effect of school administrators' narcissism on teachers' organizational silence with the mediating role of organizational hypocrisy. *School Management*, 8(2), 323-343. [In Persian].
- Erdem, F., & Özen-Aytemur, J. (2014). Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations. *Arts and Humanities*, 3(10), 28-40. DOI: <https://doi.org/10.18533/journal.v3i10.585>.
- Gashtasebi-Fard, P., Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. DOI: 10.5539/IES.V8N11P219.
- Ince, F. (2018). The effects of organizational trust on organizational toxicity and performance. *International Journal of Current Research*, 10(3), 67315-67318. <http://www.journalcra.com/sites/default/files/issue-pdf/29440.pdf>.
- Khankahdani, M.S. & Pirhayati, M. (2015). Organizational silence, burnout, causes and factors affecting it as an obstacle to organizational efficiency. *In the Proceedings of the Second National Ocean Management Conference*. Shiraz, March 21, 2015. [In Persian].
- Krejcie R.V. & Morgan D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>.
- Marzooghi, Z., Naqshbandi, S.S., Nikbakhsh, R. (2019). The relationship between organizational identity and silence with organizational climate among the employees of bodybuilding and body training boards in selected provinces. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 19(47), 285-296. [https://fasname.msy.gov.ir/article\\_370\\_62f849b1811b584db7283158111c0ddc.pdf](https://fasname.msy.gov.ir/article_370_62f849b1811b584db7283158111c0ddc.pdf). [In Persian].
- Mehdizadeh, I., Rajaipour, S., Siadat, S.A. (2023). Predicting and explaining organizational silence using positive leadership strategies and the mediating role of psychological empowerment. *Public Administration*, 15(1), 65-93. [In Persian].
- Mohsenpour, M., and TaheriGuderzai, H. (2021). The correlation of ethical behavior with nurses' resilience: the mediating role of social acceptance and organizational trust. *Journal of Medical Ethics*, 15(46), 1-17. <https://doi.org/10.22037/mej.v15i46.35869>. [In Persian].
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>.
- Niaz-Azari, M. (2019). The relationship between knowledge leadership and organizational silence with the mediating role of school principals' team acceptance. *School Management*, 8(4), 341-361. [In Persian].
- Okhravi, A., Ebrahimi, S., Hosseinzadeh, A. (2022). Designing the organizational resilience process model in health and treatment centers. *Bi-Quarterly Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4 (7), 171-151. [In Persian].

- Panahi, B. (2018). Meta-analysis of antecedents and consequences of the phenomenon of organizational silence in Iran. *Management Quarterly: Improvement and Transformation*, 28(94), 85-107. [In Persian].
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Pirannejad, A., Davari, E., Afkhami, M. (2016). Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management: identifying its factors and consequences. *Organizational Behavior Studies*, 6(1), 147-176. [In Persian].
- Qadampour, E., ZandeKarimi, M., SahraieBiranvand, M., Qarloqi, S. (2016). Investigating the relationship between ethical leadership and organizational silence with the mediating role of psychological capital among school principals. *Family and Research*, 14(2), 105-124. [In Persian].
- Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: A Systematic Review. *Educational, Healthand Community Psychology*, 8(1), 122-143. DOI:10.12928/jehcp.v8i1.12195.
- Rahmannejad, A., Yari Haj-Ataloo, J., Maleki A., Sadegh-Hasani, R. (2021). Structural modeling of organizational silence based on the perception of political behaviors and organizational jealousy with the mediating role of job adaptation (case study: employees). *Scientific Quarterly Journal of Teaching Research*, 9(1), 1-22. [In Persian].
- Rastegar, A.A., Rozban, F. (2013). Identification of factors affecting organizational silence by descriptive mixed method of participant selection. *Management of Government Organizations*, 2(4), 7-18. [In Persian].
- Razmjooei, P., & Amiranzadeh, M. (2016). Antecedents and consequences of organizational silence and providing management solutions. *In the Proceedings of the Second International Conference on New Approaches in Human Sciences, Management, Economics and Accounting*. 18 July 2017. France: Paris. <https://scholar.conference.ac:443/index.php/download>. [In Persian].
- Saidipour, B. (2017). The role of leadership styles, organizational culture and organizational trust on organizational silence: a case study of Payame Noor University, Kermanshah Province. *Research in Educational Systems*, 12 (Spring Special), 453-468. [In Persian].
- Samari, N.K., & Safarzadeh, H. (2016). Investigating the effect of employees' trust in the managers of the organization on organizational silence (case study: headquarters of Iran's National Oil Products Distribution Company). *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry (Human Resource Management in the Oil Industry)*, 9(34), 31-52. <https://sid.ir/paper/196571/fa>. [In Persian].
- Sepahvand, R., FathiChegheni, F., Azimi, H. (2022). The effect of positive leadership on organizational disclosure with the mediating role of psychological intimidation. *Quarterly Journal of Human Resource Management and Support*, 1(63), 1-26. [In Persian].
- Shafiee, A. (1390). *Examining the relationship between organizational trust and human resource productivity in the evidence company*. Master's thesis. Kish International Campus, affiliated to Tehran University. [In Persian].
- Tanhaei, M.H., NasrEsfahani, A. Nilipour-Tabatabai, S.A., Akahwan-Saraf, A. (2017). Recreating the pattern of antecedents and consequences of organizational silence of the studied employees: Isfahan Municipality. *Applied*

- Sociology*, 29(4), 147-166. DOI: 10.22108/jas.2018.107632.1220. [In Persian].
- Yao, J.H., Xiang, X.T., & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*. DOI: 10.1080/02188791.2022.2031869.
- Yarahamdi Khorasani, A., Ghorbani, M., Fariborzi, E. (2021). Designing a model for promoting organizational innovation capabilities with an organizational resilience approach in knowledge-based companies. *Public Administration Perspective*, 12(4), 52-69. <https://sid.ir/paper/966552/fa>. [In Persian].
- Zahedi, Sh. (2019). *Organizational silence is a big obstacle for the effective functioning of organizations*. Tehran: Raze Nahan Publishing. [In Persian].
- Zahidbablan, A., & Karimianpour, G. (2016). The role of organizational trust and organizational justice in organizational silence. *Quarterly Journal of Management Studies: Improvement and Transformation*, 25(80), 85-99. [In Persian].
- Zakariapour, Z. (2013). *The relationship between perceived organizational silence atmosphere and job attitude regarding the mediation of organizational silence behavior in the employees of Martyr Foundation and Veteran Affairs of Gilan Province*. Master's thesis. Islamic Azad University of Rasht. [In Persian].
- ZareiMatin, H., Taheri, F., Sayyar, A. (1390). Organizational silence: Concepts, causes and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*, 6(21), 104-77. [In Persian].

