

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا) [◇]

پیمان پروری^۱
روح الله سهراپی^۲
اسدالله نقدی^۳

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان انجام شده است. **روش:** پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل ۷۵۹ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا است. اندازه نمونه مطابق با فرمول کوکران، ۱۹۸ نفر برآورد شد و نمونه برداری به شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه اعتماد سازمانی پاین و سکوت سازمانی مورسون و میلیکن استفاده شد. پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۲ محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای SPSS-20 و LISREL-8.53 استفاده شد که حاصل تحلیلها در قالب شاخصهای آمار توصیفی و آزمونهای آمار استنباطی و مدل‌یابی معادلات ساختاری ارائه شده است. **یافته‌ها:** نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن به استثنای بُعد نظارت و کنترل متقابل، با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین بررسی شاخصهای برازندگی، حاکی از آن بود که مدل مورد استفاده در پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار بوده و منطق بر مدل مفهومی پژوهش است. **نتیجه‌گیری:** ارتقای اعتماد سازمانی در بین کارکنان و اساتید دانشگاه یکی از عوامل ضروری در ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادها و نظرات سازنده درباره مسائل پیش روی سازمان است.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی، بیان ایده‌ها، دانشگاه بوعلی سینا.

◇ دریافت مقاله: ۹۴/۰۳/۱۹؛ تصویب نهایی: ۹۴/۱۰/۲۸.

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه بوعلی سینا (نویسنده مسئول) / نشانی: همدان، دانشگاه بوعلی سینا، دانشکده علوم اقتصادی

و اجتماعی، گروه مدیریت / نمابر: ۰۸۱۳۸۳۸۰۶۳۳ / Email: Peymanparvari@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی دانشگاه بوعلی سینا همدان.

۳. دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا همدان.

الف) مقدمه

سازمانها ذاتاً از افراد مختلف با ویژگی‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و هر یک در حوزه‌ای خاص و برای هدفی مشخص تلاش می‌کنند. تغییرات سریع باعث شده انسان در سازمانها با همجه‌ای از ابهامات مواجه شود. از یک سو با حجم عظیمی از اطلاعات در دسترس مواجه است که دید و ذهن او را نسبت به مسائل کاری بازتر کرده و از سوی دیگر، وجود مسائل اقتصادی و مالی باعث شده او در خصوص برخی مسائل و نگرانی‌هایش نسبت به سازمان سکوت کند (پروری، ۱۳۹۴). شواهد نشان می‌دهند پارادایم فکری بسیاری از مدیران بر کنترل کارکنان، لزوم اطاعت مطلق کارکنان و استفاده از پادشاهی مادی برای ترغیب آنها استوار است. اگرچه امروزه به دلیل فشارهای مالی، توجه و تمایل افراد به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج، به انجام کارهای با مفهوم علاقه‌مند شده، خواهان استقلال شغلی بیشتر در کارشان می‌شوند تا بدین طریق، احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در این زمینه روبرو شوند یا به عبارتی، مدیران همانند گذشته به آنها بها ندهند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به شکل‌گیری پدیده‌های زیان‌آوری همچون سکوت سازمانی^۱ می‌شود (واکولا و دیمیتریس، ۲۰۰۵). از طرفی، در سالهای اخیر، اعتماد به عنوان عنصر حیاتی در موفقیت سازمانها، در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. عده‌ای معتقدند افزایش چشمگیر تحقیقات در این زمینه را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمانها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند. لذا باید راه‌حلهایی به منظور حل این مشکل ارائه کرد؛ مشکلی که اگر به آن توجه نشود در آینده ممکن است زمینه بسیاری از مشکلات را در سازمانها فراهم آورد (مولرینگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). اعتماد سازمانی^۳ به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی مطرح شده که باعث پیوند و همدلی میان کارکنان و مدیران بخشهای اجرایی می‌شود (بنیس و نانوس، ۱۹۹۷). سازمانهایی که سطوح بالایی از اعتماد را دارند، می‌توانند از انواع تلاشهای همکاری بهره‌مند شوند که همین امر، موجب کاهش هزینه‌های اجرا در فرایندها می‌شود. اما سازمانهایی که از سطوح پایین اعتماد برخوردارند، خلاقیت و نوآوری کمتری دارند. (راتناسینگام، ۱۹۹۸)

در شرایطی که سازمانهای مدرن به دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعاتند، عدم توجه به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد، اما به دلیل جدید بودن مفهوم سکوت سازمانی در ادبیات تحقیق و پیچیده

1. Organizational Silence (OS)

2. Vakola & Dimitris

3. Mollering

4. Organizational Trust

5. Bennis & Nanus

6. Ratnasingham

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ♦ ۱۳۷

بودن این رفتار خاموش، نه تنها مطالعات اندکی در این زمینه انجام شده، بلکه به جرأت می‌توان گفت در سازمانهای ایران نیز به آن توجهی نشده است. یکی از دلایل این غفلت، عدم تمیز آن از متغیرهای دیگر است. سکوت سازمانی هر چند پدیده‌ای است که ممکن است فعالانه به کار گرفته شود، اما به سادگی قابل تشخیص نیست. وقتی فردی صحبت نکند (خاموشی)، واضح نیست و توجهی را جلب نمی‌کند. با شناسایی سکوت سازمانی و تحقیق در زمینه آن، می‌توان گام بزرگی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برداشت و شرایطی را فراهم کرد که نظرها، دانش و تجربه‌های کارکنان با مدیرانشان در میان گذاشته شود (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴). بسیاری از پژوهشگران غربی از سالها پیش اقدام به بررسی سکوت سازمانی و علل آن در سازمانهای خود کرده‌اند، اما از آنجا که اساساً هر سازمانی دارای جو و فرهنگ خاصی است که روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌بایست بر اساس جو و فرهنگ سازمانی خود به دنبال سنجش علل سکوت سازمانی خود باشد؛ چرا که بر اساس تحقیقات صورت گرفته، ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است. بنابر این، مشخصاً مشکلات سازمانها مختص خودشان است و انجام تحقیقات سازمانی در مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمانی به طور اخص برای هر سازمانی ضروری است. (افخمی و همکاران، ۱۳۹۴)

دانشگاه بوعلی‌سینا نیز به عنوان یک نهاد ارزشمند تربیت دانشجو و تولید علم، نیازمند اساتید و کارکنانی است که بتوانند بدون دغدغه نظرات خود را بیان کنند. سکوت در سازمانهایی مانند دانشگاه، می‌تواند اثرات مخرب دوچندانی نسبت به سایر سازمانها ایجاد کند. شواهد نشان می‌دهد با اینکه بسیاری از اساتید و کارکنان دانشگاه مذکور، نسبت به وضع موجود، پیشنهادها، ایده‌ها و نارضایتی‌هایی دارند، ولی نسبت به ابراز عقایدشان در این موارد، به دلیل ترس از پیامدهای ناگوار آن، یا خاموش می‌مانند یا بی‌تفاوتند. رفتارهای مدیر معمولاً در سایر محافل نقد می‌شود و حتی کارکنان و مدیران سایر واحدها از مشکلات آگاه می‌شوند، ولی متأسفانه تنها فردی که مطلع نمی‌شود خود مدیر مستقیم است. به نظر می‌رسد این معضل می‌تواند یکی از پیامدهای پدیده بی‌اعتمادی در سازمانها باشد که آن هم تبدیل به یکی از واقعیتهای امروزی شده که مدیران با آن مواجهند. با توجه به اینکه همکاری بیشتر و رفتارهای مشارکتی کارکنان و مدیران موجب دستیابی به سطوح بالاتری از اعتماد سازمانی خواهد شد، مهم‌ترین اقدام برای تحقق این امر، استفاده از دیدگاهها، پیشنهادها و نظرات افراد و گروههای مختلف سازمان است. بی‌تردید سکوت سازمانی کارکنان نقش مهم و اساسی را در این زمینه ایفا می‌کند. در حالی که رابطه این دو متغیر، نیاز به بررسی و شناخت بیشتر دارد، متأسفانه در این زمینه خلأ تحقیقاتی وجود دارد و هیچ یک از مطالعات گذشته به این عامل ضروری نپرداخته است. در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی کارکنان و میزان تمایل به سکوت آنها در دانشگاه بوعلی‌سینا است.

ب) مبانی نظری پژوهش**۱. اعتماد سازمانی**

اعتماد یکی از مفاهیم اساسی است که به طور گسترده درباره آن صحبت می‌شود، برای سازمانها حیاتی است و به راحتی توسط افراد درک و فهمیده می‌شود؛ در عین حال، تعریف و تشریح سازه آن با ابهامات زیادی مواجه است. اعتماد همانند مردابی مفهومی است که با وجود نوشته‌های فراوان در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، تعریفی رسمی درباره آن وجود ندارد. تعاریف متعدد موجود از این مفهوم، تصدیق‌کننده این مدعاست (رامو، ۲۰۰۴). لويس^۱ (۲۰۰۷) در تشریح مفهوم اعتماد بیان می‌کند که در حقیقت؛ اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آنها انتظار داریم، بدون اینکه آنها تحت نظارت باشند. روسو^۲ اعتماد را حالتی روانی می‌داند که بر اساس آن، فرد تمایل دارد تا آسیب‌پذیری در مقابل دیگری را بپذیرد و بر مبنای انتظارات مثبت از رفتار دیگری، عمل کند (روسو و همکاران، ۱۹۹۸). گرچه اعتماد به طور روزمره در ادبیات محاوره‌ای استفاده می‌شود، اما در ادبیات سازمانی نیز تعاریفی دارد؛ از نظر لويسکی و ویتاف^۳ (۲۰۰۰) اعتماد در سازمان به جوی دلالت دارد که در آن کارکنان به تصمیمات و سیاستهای مدیران ارشد اطمینان دارند و مدیریت از تعهد، کاردانی و تلاش کارکنان مطمئن است. از دیدگاه متیو^۴ (۱۹۹۰) اعتماد سازمانی به عنوان احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز تعریف می‌شود. نیهان^۵ (۲۰۰۰) بیان می‌کند اعتماد سازمانی سازه‌ای است که احساس اطمینان و حمایت یک فرد از مدیرش را شرح می‌دهد، به طور کلی اعتماد سازمانی سطحی از شایستگی یا اطمینان است که یک فرد نسبت به شایستگی دیگران برای انجام یک کار طبق شیوه‌ای اخلاقی، بی‌طرفانه و از روی میل و رغبت دارد. از منظر ایکانن^۶ (۲۰۱۳) اعتماد به عنوان چسب اجتماعی تعریف شده که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و با القای همکاری و احساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت‌آمیز تیمها حیاتی است. این تعاریف نشان می‌دهند اعتماد پدیده‌ای پویاست و به کنش متقابل کنشگران مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تأثیر بگذارند. (تایلر، ۲۰۰۳)

-
1. Ramo
 2. Lewis
 3. Rousseau
 4. Lewicki & Wiethoff
 5. Mathieu
 6. Nyhan
 7. McEvily
 8. Tyler

یک) اعتماد سازمانی از دیدگاه اسلام

در باب اعتماد سازمانی، امام علی(ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: بدان ای مالک! هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت، بهتر از نیکوکاری به مردم، تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند نیست. پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت خوشبین شوی، که این خوشبینی رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد. پس به آنان که بیشتر احسان کردی، بیشتر خوشبین باش و به آنان که بدرفتاری کردی، بدگمان‌تر باش.

با عنایت به فرمایشات امام علی(ع) می‌توان نتیجه گرفت که برای ایجاد اعتماد سازمانی در کارکنان، سه اقدام اساسی مدیریت عبارتند از: ۱. نیکوکاری به کارکنان (احسان)؛ ۲. سبک کردن بار از روی دوش افراد؛ ۳. عدم اجبار کارکنان به کاری که دوست ندارند. امام علی(ع) معتقد است اعتمادسازی در کارکنان منجر به وفاداری آنها به سازمان و مدیریت شده و در نهایت، منجر به کاهش دغدغه مدیریت از بروز آسیب در سازمان می‌شود. (مقیبی، ۱۳۹۴: ۳۶۶-۳۶۵)

دو) طبقه‌بندی‌های اعتماد سازمانی

الونز^۱ و همکارانش در یکی از جامع‌ترین تقسیم‌بندی‌ها، اعتماد سازمانی را به دو نوع اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی (نهادی یا مؤسسه‌ای) تفکیک کردند. این تقسیم‌بندی مشابه طبقه‌بندی گری رودر^۲ (۲۰۰۳) است. اعتماد شخصی به دو بُعد شکسته می‌شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی‌گردد. نوع غیر شخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام دارد. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به راهبر و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاستهای منابع انسانی سازمان اشاره کند (الونز و همکاران، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر؛ در حالی که اعتماد میان‌فردی بین اعضای سازمانی وجود دارد، اعتماد نهادی بیانگر اعتماد بین اعضای سازمان و خود سازمان است.

سه) عناصر اعتماد سازمانی

پژوهشگران مختلف برای پدیده اعتماد سازمانی ابعاد گوناگونی را پیشنهاد کرده‌اند؛ در یکی از جامع‌ترین مدل‌های اعتماد سازمانی، کتی پاین^۳ ۱۰ بُعد را به شرح ذیل پیشنهاد کرده است:

1. Ellonen
2. Ruder
3. Paine

۱۴۰. فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸

- شایستگی^۱: به این باور اشاره دارد که سازمان قادر است به آنچه می‌خواهد و می‌گوید، دست یابد. این بُعد در برگیرنده میزان اثربخشی است که ما از سازمان درک می‌کنیم؛ اینکه سازمان می‌تواند در بازار، رقابت و بقای خود را تضمین کند.
- صداقت: اعتقاد به اینکه سازمان عادلانه و منصفانه عمل می‌کند.
- اتکاپذیری/ قابلیت اعتماد: این باور که سازمان به آنچه می‌گوید عمل خواهد کرد و اقداماتش همیشگی و مورد اطمینان خواهد بود.
- صراحت و درستکاری: نه تنها در برگیرنده میزان و صحت اطلاعات تسهیم شده است، بلکه میزان خلوص و تناسب اطلاعات انتقال یافته را نیز شامل می‌شود.
- آسیب‌پذیری: به آسیب‌پذیری اهداف، هنجارها و ارزشهای سازمان در تبادل و تعامل با سایر افراد، گروهها یا سازمانهایی که شایسته‌تر بوده، گشودگی و صراحت دارند و مورد اعتمادند، اشاره دارد.
- توجه به کارکنان: شامل احساس مراقبت، همدلی، تحمل و بردباری و امنیت است. بر این اساس، زمانی که کارکنان در فعالیتهای کسب و کار آسیب‌پذیر می‌شوند، نشان داده می‌شود.
- تعیین هویت: میزان حفظ و پایداری به اهداف مشترک، هنجارها، ارزشها و باورهای مرتبط با فرهنگ سازمانی را پیش‌بینی و اندازه‌گیری می‌کند. این بعد نشان می‌دهد که ما تا چه حد با مدیریت و همکاران همبسته‌ایم.
- نظارت متقابل: به میزان توافق بخشها بر این موضوع که چه کسی قدرت قانونی برای تأثیر و نفوذ بر دیگران را دارد، اشاره می‌کند. اگر چه عدم تعادل قدرت در سازمانها طبیعی است، با این حال برای پایداری ارتباطات سازمانها و افراد باید میزانی از کنترل را بر روی یکدیگر داشته باشند.
- رضایت: به میزان احساس مطلوب و مساعد یک بخش نسبت به بخش دیگر اشاره دارد. احساسها و انتظارات مثبت موجب تقویت روابط خواهند شد. ارتباط رضایت‌بخش، ارتباطی است که در

-
1. Competence
 2. Integrity
 3. Dependability/Reliability
 4. Openness and Honesty
 5. Vulnerability
 6. Concern for Employees
 7. Identification
 8. Control mutuality
 9. Satisfaction

۱۴۱ ♦ پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان

آن منافع و مزایا بیشتر از هزینه‌ها و معایب باشد. علاوه بر این، رضایت زمانی شکل می‌گیرد که یک بخش باور داشته باشد سایر بخشها در جهت حفظ رابطه، رفتارهای مثبت انجام می‌دهند.

- تعهد^۱ به میزان باور و ایمان یک بخش سازمان به ارزشمندی ارتباط اشاره دارد؛ به طوری که برای حفظ و تقویت آن انرژی صرف می‌کند. تعهد دو بعد دارد: یکی تدوام و پایداری تعهد که به خط معینی از عمل اشاره دارد و دیگری، تعهد اثربخش که میل و گرایش عاطفی است. (پاین، ۲۰۰۳)

۲. سکوت سازمانی

سکوت سازمانی فرایند سازمانی ناکارآمدی است که به صورت واکنش بسیار کم کارکنان در مقابل مشکلات قابل توجهی که یک سازمان با آن روبه‌روست، نمود پیدا می‌کند و هزینه‌ها و تلاشهای انجام گرفته را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد؛ مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات یا جلسه، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (دن^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). ون‌داین^۳ و همکاران، سکوت را به عنوان یک رفتار سازمانی، چنین تعریف کرده‌اند: خودداری عمدی و آگاهانه از بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار (ون‌داین و همکاران، ۲۰۰۳). پیندر و هارلوز^۴ معتقدند سکوت سازمانی، خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد اوضاع و موقعیتهای سازمانی، به افرادی است که در جایگاهی قرار دارند که قادر به تغییر شرایط (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). از نظر موریسون و میلیکن^۵، هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند و از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع ورزند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود و این پدیده، سکوت سازمانی نامیده می‌شود. از دیدگاه آنها، سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تأثیرگذار است. در ادامه اظهار می‌دارند ریشه سکوت، در جامعه‌شناسی محیط کار است، نه روان‌شناسی تک‌تک کارکنان؛ زیرا کارکنان از طریق جو سازمانی می‌فهمند که سخن گفتن و اظهار نظر، بی‌ارزش و خطرناک یا ارزشمند و مورد اطمینان است. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)

یک) سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام

بر اساس روایات و احادیث اسلامی، سکوت سازمانی به دو دسته منفی و مثبت تقسیم می‌شود:

1. Commitment
2. Dan
3. Van Dyne
4. Pinder & Harlos
5. Morrison & Milliken

سکوت سازمانی منفی

سکوت در برابر ظلم: به خوبی می‌توان ضرورت یاری رساندن به مظلومان و ستمدیدگان را به عنوان یک وظیفه و تکلیف الهی، استنباط کرد. همان‌گونه که انسانهای مظلوم وظیفه دارند در برابر ستمگران، مقاومت و ایستادگی کنند، بقیه مسلمانان نیز مکلفند در حد توان، در جهت نجات و رهایی آنان از یوغ ظالمان و ستمگران تلاش کنند تا در پیشگاه خدا مورد بازخواست قرار نگیرند. (بخجالی و گنجلی، ۱۳۹۳)

سکوت در برابر منکر: در صورتی که سطح نقد اجتماعی، بالا و سیستم مراقبه و موازنه فعال و اثربخش باشد، فساد بر جامعه چیره نخواهد شد؛ زیرا وقتی امکان نقد عملکرد مسئولان و کارگزاران وجود داشته باشد، کسی نمی‌تواند مردم را زیر سلطه خود بگیرد و خواسته‌های خود را به آنان تحمیل کند یا مرتکب جرم و فساد شود و حاشیه امن داشته باشد. حضرت علی (ع) در حکمت ۵۹ نهج البلاغه سفارش می‌کند که در مقابل انقاد و نصیحت ناراحت نشوید؛ چون اینهاست که انسان را به راه درست هدایت می‌کنند و از راه ناصواب بازمی‌دارند. (پورعزت، ۱۳۹۰: ۱۸)

ضرورت مشورت: حضرت علی (ع) در بسیاری از موارد با یاران خود مشورت کرده‌اند. مشورت آن حضرت با یاران خویش موجب می‌شد اندیشه و تفکر در جامعه اسلامی رشد کند و صاحب‌نظران و اهل اندیشه جایگاه واقعی خویش را بیابند. حضرت علی (ع) عاقبت استبداد رأی را هلاکت و عاقبت مشورت را استفاده از نظرها و همفکری مردم می‌دانند. (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱: ۲۴)

شفاف‌سازی: حضرت علی (ع) در نامه خود مالک اشتر که راهنمای عمل مدیران است، سفارش می‌فرماید در صورتی که مردم نسبت به مدیر بدبین شدند و گمان کردند که او دزدی کرده است، مدیر نباید سکوت کند؛ زیرا سکوت او باعث تأیید گمان آنها می‌شود. در اینجا لازم است افشاگری صورت گیرد. (بخجالی و گنجلی، ۱۳۹۳)

سکوت سازمانی مثبت

حفظ وحدت: هنگامی که صحبت کردن باعث بروز اختلاف و از بین رفتن وحدت در سازمان می‌شود، باید سکوت کرد و وحدت را حفظ کرد.

رازداری: در مواردی حفظ اسرار حکومت موجب می‌شود افراد اسرار سازمانی را فاش نکنند.

نداشتن علم: حضرت علی (ع) در حکمت ۱۸۲ نهج البلاغه بیان می‌دارند: در سخن جاهلانه منفعتی نیست؛ یعنی شخص هنگامی که درباره موضوعی علم کافی ندارد، نباید ابراز نظر کند. همچنین در نامه ۳۱ نهج البلاغه آمده است: درباره آنچه بدان علم نداری، سخن مگو و درباره وظیفه‌ای که بر عهده‌ات نیست، حرفی نزن. (بخجالی و گنجلی، ۱۳۹۳)

دو) محرکهای سکوت کارکنان

چهار نوع محرک مرتبط با سکوت وجود دارد:

۱. رفتار کناره‌گیرانه بر اساس کناره‌گیری، تسلیم بودن، ناتوانی و رضایت دادن به هر چیز؛
۲. رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن؛
۳. رفتار دیگرگرایانه بر اساس علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای همکاری با آنها؛
۴. رفتار سازشکارانه بر اساس مصالحه، کنار آمدن و توافق با دیگران. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)

سه) انواع سکوت سازمانی

سکوت مطیعانه^۱ در این وضعیت، فرد بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط خودداری می‌کند. بنابر این، سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت، می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳؛ پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱)

سکوت تدافعیانه^۲ این حالت هنگامی شکل می‌گیرد که فرد نسبت به ارائه اطلاعات، احساس ترس می‌کند و در بیان آرای خود احتیاط بیشتری به عمل می‌آورد. در واقع؛ گاهی ممکن است افراد به صورت تعمدی و غیر منفعلاانه، به منظور محافظت از موقعیت و شرایط خود، از ارائه اطلاعات مربوط خودداری کنند. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳؛ اوری و کوئینانس، ۲۰۰۲)

سکوت نوعدوستانه^۳ رفتاری تعمدی و غیر منفعلاانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. به بیان دیگر؛ حالتی است که در آن، کارکنان با هدف سود بردن سایر افراد سازمان از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار امتناع می‌ورزند. این بُعد از سکوت، ناشی از انگیزه‌های نوعدوستی، تشریک مساعی و همکاری است. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳؛ پودساکف^۴ و همکاران، ۲۰۰۰)

سکوت محافظه‌کارانه^۵ در این حالت کارکنان ترجیح می‌دهند به جای گفتن آنچه می‌تواند اشتباه باشد، سکوت کنند؛ زیرا بر این باورند که ممکن است دیگران با نظر آنها موافق نباشند. به همین دلیل ایده‌ها و نظرات خود را برای حل مسائل و مشکلات سازمان به اشتراک نمی‌گذارند. به عبارت دیگر؛ در

1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence
3. Avery & Quinones
4. ProSocial Silence
5. Podsakoff
6. Protective Silence

سکوت محافظه کارانه، کارکنان برای جلوگیری از ایجاد هرگونه مشکلی در سازمان، تصمیمات مدیران سطوح بالاتر را می‌پذیرند؛ زیرا معتقدند مصالحه و سازش باعث موفقیت سازمان خواهد شد. این مسئله ناشی از تلاش کارکنان برای حفظ یک رابطه خوب در داخل سازمان است. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)

ج) پیشینه تجربی پژوهش

در خصوص نقش و تأثیر اعتماد سازمانی بر سازه نوین سکوت سازمانی، تحقیق واضحی انجام نگرفته است. با این حال، به برخی تحقیقات هم‌راستا با موضوع پژوهش حاضر اشاره می‌کنیم.

زهیر^۱ و همکاران (۲۰۱۱) بررسی‌هایی پیرامون موضوع ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی از طریق عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج آنها نشان می‌دهد رهبری اخلاقی تأثیر معناداری روی سکوت کارکنان دارد. همچنین بین سکوت کارکنان و رهبری اخلاقی رابطه معکوس وجود دارد و سکوت با عملکرد کارکنان نیز رابطه معکوس دارد. سینار^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، تحقیقی را با عنوان «رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» انجام دادند. بررسی‌های حاصل از این پژوهش بیانگر آن بود که ارتباط مثبت و قوی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد؛ به این معنی که اگر به کارکنان اجازه بیان دیدگاهها و ایده‌های مرتبط به کار داده نشود، سطح رفتار شهروندی پایین است. بدین‌گونه ایده‌های جدید، افکار، راه‌حلها و تلاشهای کارکنان می‌تواند برای سازمان بسیار مفید باشد و سازمان از طریق حمایت و ایجاد فضای گفتگو و تبادل نظر می‌تواند به این مهم دست یابد.

تاناس^۳ و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی را با عنوان «ابراز وجود و اعتماد سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های سلامت روانی و جسمانی در شرکت نفت رومانی» انجام دادند. همان‌طور که از نام آن پیداست، ابراز وجود و اعتماد سازمانی را به عنوان عوامل دخیل در سلامت روانی و جسمانی در نظر گرفتند و نتایج نشان داد سطوح بالای ابراز وجود همبستگی معنادار و مثبتی با کار بیش از حد دارد و یک همبستگی منفی و معنادار با سلامت روانی و جسمانی دارد. کلارک و درودی^۴ (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند تا وقتی کارکنان اعتماد سازمانی بالاتری داشته باشند، رضایت شغلی پیدا کرده و نسبت به ارائه ایده‌ها و اطلاعات مرتبط با کار ترغیب خواهند شد. مسترسون^۵ (۲۰۰۲) در مطالعاتش دریافت، در سازمانها نوعی تبادل اجتماعی رخ

1. Zehir

2. Cinar

3. Tanase

4. Clarke & Drudy

5. Masterson

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ۱۴۵

می‌دهد؛ به این معنی که وقتی رفتار منصفانه و معتمدانه به کارکنان نشان داده می‌شود، کارکنان نیز در برابر دریافت این مزایا واکنش مثبت نشان داده و دانسته‌های خود را در اختیار سازمان خواهند گذاشت.

پژوهش فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد رابطه معناداری بین یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی وجود دارد؛ یعنی اگر کارکنان اعتماد سازمانی بیشتری داشته باشند، تبادل دانش با سرعت بیشتری اتفاق خواهد افتاد. جیمز^۱ (۲۰۰۳) در مقاله خود نتیجه گرفت کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند تا بتوانند برای سازمان خود مفید واقع شوند. کارکنان دانشگر بر شغل خویش اشراف دارند، اطلاعات مهم را به سایر کارکنان منتقل می‌کنند، مهارت خود را به روز رسانده و سعی دارند با کسب مهارت‌های جدید، ارزشمند بودن خویش را در سازمان حفظ کنند. آنها قابلیت و استعداد‌های خود را کشف و شکوفا می‌سازند و دانش ضمنی و صریح خود را به بخش‌های دیگر سازمان انتقال می‌دهند.

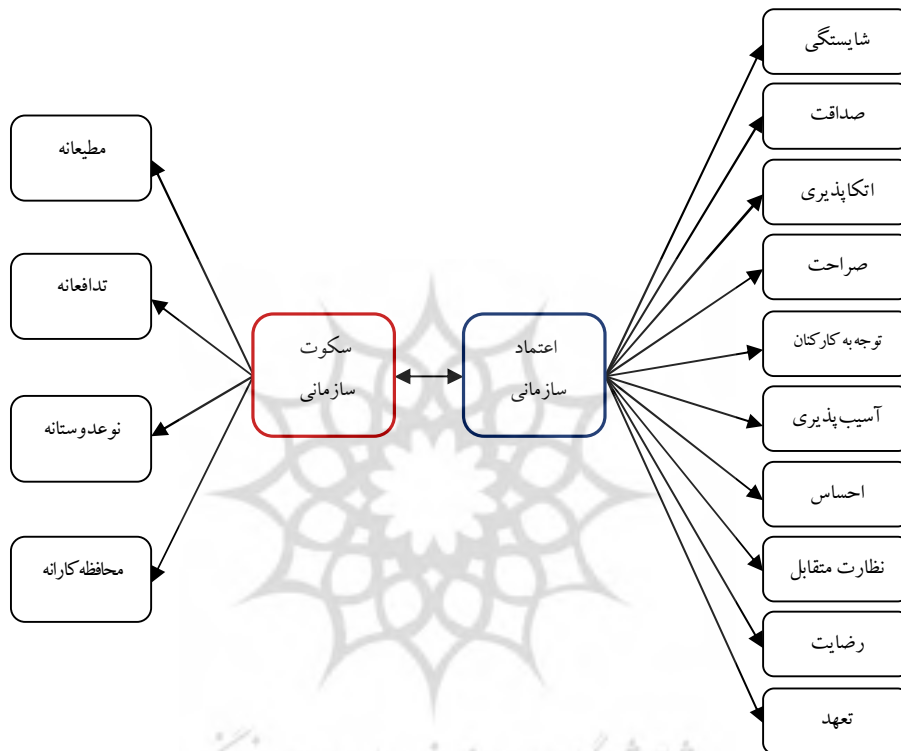
کایلین و هونت^۲ (۲۰۰۲) و بیجیلسم و کوپمن^۳ (۲۰۰۳) به این نتیجه رسیدند که جریان یافتن اطلاعات و ایده‌ها در محیطی که سطوح اعتماد بالایی در آنها وجود دارد با سهولت بیشتری به وقوع می‌پیوندد. کازر و شاو^۴ (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان دادند هر اندازه اعتماد سازمانی بالاتر باشد کارکنان مشارکت بیشتری در فعالیتهای سازمان خواهند داشت. الونز و همکاران (۲۰۰۸) و بائو^۵ و همکاران (۲۰۰۴) نیز در تحقیقاتشان دریافته بودند اعتماد سازمانی موجب بروز خلاقیت کارکنان خواهد شد. پژوهش لیندار^۶ (۲۰۱۰) نشان داد که اعتماد کم ممکن است در رفتارهای مقاومتی کارکنان، از قبیل مضایقه عمدی از ارائه اطلاعات، امتناع از همکاری کردن و نظارت مکرر همکاران بروز پیدا کند.

دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» به این نتیجه دست یافتند که رابطه معناداری بین فرهنگ و جو سکوت سازمانی وجود دارد. نتایج آنها حکایت از این دارد که همبستگی مثبتی بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد. از نظر شدت به ترتیب: همبستگی، بُعد سازگاری، مشارکتی، انطباقی و مأموریتی قرار گرفته بودند. نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که همبستگی معناداری بین هویت و سکوت سازمانی در بین کارکنان سازمان مذکور وجود دارد؛ به این معنی که هر چقدر بتوان مؤلفه هویت سازمانی را ارتقا داد، مؤلفه سکوت سازمانی کارکنان هم افزایش می‌یابد.

1. James
2. Killen & Hunt
3. Bijlsma & Koopman
4. Kauser & Shaw
5. Bao
6. Lindar

(د) مدل مفهومی پژوهش

پس از مرور مدل‌های مختلف اعتماد سازمانی، مشخص شد که الگوی پابین (۲۰۰۳) جامعیت بیشتری از سایر مدل‌ها دارد و مناسب تشخیص داده شد. همچنین برای سکوت سازمانی مدل موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) انتخاب شد. در نهایت مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (پابین، ۲۰۰۳؛ موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)

(ه) فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه اول: بین شایستگی و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ♦ ۱۴۷

فرضیه دوم: بین صداقت و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین اتکاپذیری و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی-سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین صراحت و درستکاری و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین آسیب‌پذیری و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین توجه به کارکنان و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه هفتم: بین احساس هویت و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه هشتم: بین نظارت متقابل و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه نهم: بین رضایت و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دهم: بین تعهد و میزان سکوت سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا رابطه معناداری وجود دارد.

(و) روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، به روش توصیفی-همبستگی انجام گرفته و برای اجرا نیز از شیوه معمول در تحقیقات مدیریتی؛ یعنی روش پیمایش استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان به استثنای دانشکده‌های اقماری است. پس از استخراج اطلاعات رسمی، مشخص شد تعداد افرادی که در دانشگاه حضور فعال و مداوم دارند و واجد شرایط پاسخگویی به سؤالات پژوهش‌اند، حدود ۷۵۹ نفر هستند. از آنجا که در پژوهش حاضر اندازه جامعه مشخص بود و سؤالات ابزار تحقیق از نوع چند ارزشی با مقیاس ترتیبی بودند، از فرمول جامعه محدود کوکران برای تعیین اندازه نمونه استفاده شد. (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵)

$$n = \frac{N \times \frac{z_{\alpha}^2}{2} \times p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + \frac{z_{\alpha}^2}{2} \times P(1-P)} = \frac{759 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.06)^2 \times 758 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{728.94}{3.689} \cong 198$$

نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب انجام گرفت؛ به این معنا که ابتدا کل دانشگاه به دو طبقه کارکنان و اعضای هیئت علمی تقسیم شد و سپس نمونه‌برداری از این دو طبقه به صورت تصادفی و متناسب با تعداد کل هر طبقه صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه اعتماد سازمانی پابین (۲۰۰۳)، متشکل از ۱۰ بُعد و ۴۲ گویه و پرسشنامه سکوت سازمانی موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)، با چهار بُعد و ۲۷ گویه بود. در هر دو پرسشنامه برای سنجش نظر پاسخ‌دهندگان، طیف پنج درجه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفت. برای افزایش روایی پرسشنامه‌ها از نظرات اساتید خبره بهره گرفته شد. همچنین پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰/۹۱۲ و برای پرسشنامه سکوت سازمانی ۰/۹۲۱ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه‌های مورد استفاده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، آزمونهای همبستگی مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر این، برای بررسی شاخصهای برازش مدل به کار رفته در پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

ز) یافته‌های پژوهش

بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد از ۱۹۸ نفر پاسخگوی پرسشنامه‌ها، ۱۴۱ نفر مردان و ۵۷ نفر را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر سابقه خدمت، این افراد به سه گروه ۱۰-۱ سال، ۲۰-۱۱ سال و ۳۰-۲۱ سال تقسیم شدند؛ در گروه نخست ۸۱ نفر، در گروه دوم ۶۰ نفر و در گروه سوم ۵۷ نفر قرار گرفتند. از لحاظ وضعیت استخدامی، ۹۴ نفر رسمی، ۲۰ نفر پیمانی و ۸۴ نفر کارکنان قراردادی بودند. در توزیع میزان تحصیلات کارکنان؛ ۲۶ نفر دیپلم، ۱۳ نفر کاردانی، ۵۹ نفر کارشناسی، ۳۹ نفر کارشناسی ارشد و ۶۱ نفر دکتر بودند. از این تعداد، ۶۶ نفر عضو هیئت علمی و ۱۳۲ نفر را کارکنان اداری تشکیل می‌دادند.

جدول ۱ وضعیت متغیرهای پژوهش را از لحاظ برخی شاخصها نشان می‌دهد. میانگین اعتماد سازمانی ۳/۱۴ و بالاتر از ۳ (حدمتوسط) است که نشان‌دهنده وضعیت متوسط به بالای اعضا از این حیث است. همچنین این رقم برای سکوت سازمانی ۲/۶۴ می‌باشد و با توجه به اینکه سکوت یک پدیده مخرب سازمانی است، این عدد نشان‌دهنده وضعیت خوب اعضای دانشگاه است.

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ۱۴۹

جدول ۱: آزمون تی تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش

ارزش آزمون=۳ درجه آزادی=۱۹۷							متغیر
میزان اختلاف در حد بالا و پایین در سطح ۰/۰۹۵		اختلاف میانگین	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	
حد بالا	حد پایین						
۰/۲۱۳۱	۰/۰۷۵۲	۰/۱۴۳۲۷	۰/۰۰۰	۴/۱۵۳	۰/۴۸۵	۳/۱۴	اعتماد سازمانی
۰/۲۰۱۷	۰/۰۰۳۳	۰/۱۰۲۴۵	۰/۰۴۳	۲/۰۳۷	۰/۷۰۷	۳/۱۰	شایستگی
۰/۰۴۰۴	-۰/۱۳۸۱	-۰/۰۴۸۸۲	۰/۲۸۲	-۱/۰۷۹	۰/۶۳۶	۲/۹۵	صداقت
۰/۰۳۷۱	-۰/۱۶۵۹	-۰/۰۶۴۳۹	۰/۲۱۲	-۱/۲۵۱	۰/۷۲۴	۲/۹۳	انکاپذیری
۰/۲۸۷۷	۰/۰۵۷۱	۰/۱۷۲۴۴	۰/۰۰۴	۲/۹۴۹	۰/۸۲۲	۳/۱۷	صراحت
۰/۲۷۰۴	۰/۰۷۸۱	۰/۱۷۴۲۴	۰/۰۰۰	۳/۵۷۳	۰/۶۸۶	۳/۱۷	آسیب پذیری
-۰/۰۰۳۴۵	-۰/۱۹۵۲	-۰/۰۹۹۳۳	۰/۰۴۲	-۲/۰۴۳	۰/۶۸۳	۲/۹۰	توجه به کارکنان
۰/۷۲۴۳	۰/۵۷۳۷	۰/۶۴۸۹۹	۰/۰۰۰	۱۶/۹۹۹	۰/۵۳۷	۳/۶۴	احساس هویت
-۰/۰۰۳۴	-۰/۱۹۵۳	-۰/۰۹۹۳۳	۰/۰۴۳	-۲/۰۴۱	۰/۶۸۴	۲/۹۰	نظارت متقابل
۰/۲۱۲۵	۰/۰۱۶۵	۰/۱۱۴۴۸	۰/۰۲۲	۲/۳۰۴	۰/۶۹۹	۳/۱۱	رضایت
۰/۲۱۱۳	۰/۰۷۵۲	۰/۱۴۳۲۷	۰/۰۰۰	۱/۰۸۲۶	۰/۶۹۱	۳/۵۳	تعهد
-۰/۲۷۲۳	-۰/۴۳۳۴	-۰/۳۵۲۸۷	۰/۰۰۰	-۸/۶۳۹	۰/۵۷۴	۲/۶۴	سکوت سازمانی
-۰/۱۸۴۴	-۰/۳۷۶۹	-۰/۲۸۰۶۶	۰/۰۰۰	-۵/۷۵۱	۰/۶۸۶	۲/۷۱	مطیعانه
-۰/۱۰۱۹	-۰/۳۰۶۱	-۰/۲۰۴۰۴	۰/۰۰۰	-۳/۹۴۱	۰/۷۲۸	۲/۷۹	تدافعانه
-۰/۱۵۴۶	-۰/۳۳۵۳	-۰/۲۴۴۹۵	۰/۰۰۰	-۵/۳۴۸	۰/۶۴۴	۲/۷۵	نوع دوستانه
-۰/۵۸۶۴	-۰/۷۷۷۲	-۰/۶۸۱۸۲	۰/۰۰۰	-۰/۱۴۰۹۱	۰/۶۸۰	۲/۳۱	محافظه کارانه

جدول ۲: آزمون تی مستقل برای مقایسه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی بین دو گروه

متغیر	نوع وضعیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
اعتماد سازمانی	هیئت علمی	۶۶	۳/۲۲	۰/۴۹۸	۰/۰۶۱
	اداری	۱۳۲	۳/۱۰	۰/۴۷۴	۰/۰۴۱
سکوت سازمانی	هیئت علمی	۶۶	۲/۴۳	۰/۵۸۶	۰/۰۷۲
	اداری	۱۳۲	۲/۷۵	۰/۵۴۱	۰/۰۴۷
اعتماد سازمانی	مردان	۱۴۱	۳/۱۴	۰/۴۷۴	۰/۰۳۹
	زنان	۵۷	۳/۱۳	۰/۵۱۵	۰/۰۶۸
سکوت سازمانی	مردان	۱۴۱	۲/۵۹	۰/۵۶۹	۰/۰۴۷
	زنان	۵۷	۲/۷۶	۰/۵۷۴	۰/۰۷۶

جدول ۲ میانگین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی را در بین اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری و همچنین مردان و زنان مورد مقایسه قرار می دهد.

جدول ۳: آزمون فریدمن و تعقیبی برای بررسی اولویت و ترتیب اولویتها در ابعاد اعتماد سازمانی

مقدار آماره کای دو ۳۷۴/۸۱۰ سطح معناداری ۰/۰۰۰				
متغیر	میانگین رتبه	رتبه	متغیر	میانگین رتبه
احساس هویت	۷/۹۲	۱	تعهد	۷/۶۶
تعهد	۷/۶۹		احساس هویت	۷/۵۹
آسیب پذیری	۵/۷۰	۲	صراحت	۵/۴۳
رضایت	۵/۵۹		شایستگی	۵/۲۱
صراحت	۵/۵۱		رضایت	۵/۱۸
شایستگی	۵/۴۵		آسیب پذیری	۵/۱۴
نظارت متقابل	۴/۴۴	۳	اتکاپذیری	۴/۴۱
صداقت	۴/۳۹		صداقت	۴/۲۹
اتکاپذیری	۴/۳۲		نظارت متقابل	۴/۰۸
توجه به کارکنان	۳/۹۹	۴	توجه به کارکنان	۴

جدول ۴: آزمون فریدمن و تعقیبی برای بررسی اولویت و ترتیب اولویتها در ابعاد سکوت سازمانی

مقدار آماره کای دو ۱۱۸/۸۵۵ سطح معناداری ۰/۰۰۰				
متغیر	میانگین رتبه	رتبه	متغیر	میانگین رتبه
سکوت نودوستانه	۲/۸۴	۱	سکوت تدافعانه	۲/۷۵
سکوت تدافعانه	۲/۸۰		سکوت نودوستانه	۲/۶۱
سکوت مطیعانه	۲/۷۲		سکوت مطیعانه	۲/۴۸
سکوت محافظه کارانه	۱/۶۵	۲	سکوت محافظه کارانه	۱/۸۶

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد به ترتیب، ابعاد احساس هویت با میانگین رتبه ۷/۹۲ و توجه به کارکنان با میانگین رتبه ۳/۹۹ دارای بیشترین و کمترین اهمیت در بین ابعاد اعتماد سازمانی اند. جدول ۴ نیز بیانگر این است که به ترتیب، ابعاد سکوت نودوستانه با میانگین رتبه ۲/۸۴ و سکوت محافظه کارانه با میانگین رتبه ۱/۶۵ حائز بیشترین و کمترین اهمیت در بین ابعاد سکوت سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان هستند. برای بررسی ترتیب اولویتها از آزمون تعقیبی فریدمن استفاده شد که نتایج آن متناظر با نتایج آزمون فریدمن در جدول ۳ و ۴ ارائه شده است.

در جدول ۵ مشاهده می‌شود سطح معناداری متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است. بنابر این، می‌توان گفت که آزمونهای پارامتریک برای تحلیل سؤالات و فرضیه‌های این پژوهش قابل استفاده‌اند.

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ۱۵۱

جدول ۵: آزمون کولموگورف اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی

نتیجه	سطح معناداری	مقدار Z	متغیر
نرمال است	۰/۳۶۷	۰/۷۲۹	اعتماد سازمانی
نرمال است	۰/۲۸۱	۰/۹۸۵	سکوت سازمانی

۱. آزمون فرضیه‌های پژوهش

در جدول ۶، نتایج به دست آمده از آزمون ۱۱ فرضیه تحقیق نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین اعتماد سازمانی و کلیه ابعاد آن با سکوت سازمانی کارکنان بررسی شده است.

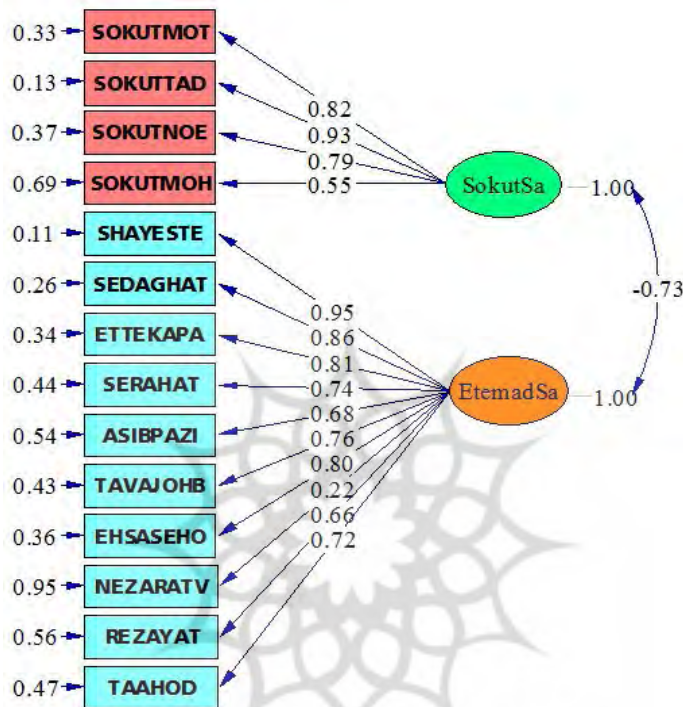
جدول ۶: ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر	ضریب و معناداری	سکوت سازمانی	نتیجه
فرضیه اصلی	اعتماد سازمانی	ضریب پیرسون	** ۰/۴۷۸-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه اول	شایستگی	ضریب پیرسون	** ۰/۳۶۴-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه دوم	صداقت	ضریب پیرسون	** ۰/۴۵۵-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه سوم	اتکا پذیری	ضریب پیرسون	** ۰/۳۵۷-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه چهارم	صراحت	ضریب پیرسون	** ۰/۲۸۴-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه پنجم	آسیب پذیری	ضریب پیرسون	** ۰/۳۹۷-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه ششم	توجه به کارکنان	ضریب پیرسون	** ۰/۴۷۶-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه هفتم	احساس هویت	ضریب پیرسون	** ۰/۲۷۲-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه هشتم	نظارت متقابل	ضریب پیرسون	۰/۰۴۸	رد فرضیه
		سطح معناداری	۰/۴۹۹	
فرضیه نهم	رضایت	ضریب پیرسون	** ۰/۴۴۱-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	
فرضیه دهم	تعهد	ضریب پیرسون	** ۰/۳۷۷-	تأیید فرضیه
		سطح معناداری	۰/۰۰۰	

** همبستگی در سطح اطمینان ۰/۰۹۹ * همبستگی در سطح اطمینان ۰/۰۹۵

۲. آزمون مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش برای بررسی اینکه آیا مدل مفهومی ارائه شده توسط پژوهشگر به وسیله داده‌ها تأیید شده یا خیر، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ استفاده شده است.

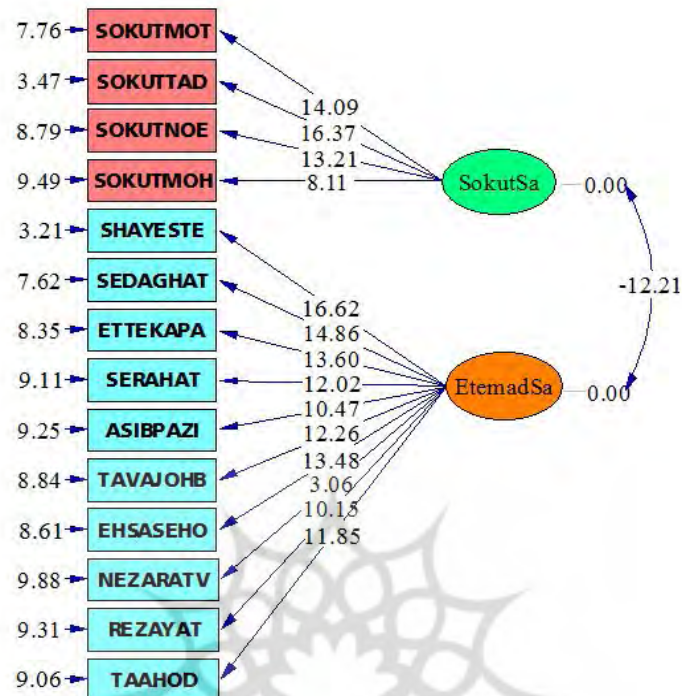


Chi-Square=187.94, df=76, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.058

شکل ۲: نمایی از مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

در شکل ۲ مقادیر دقیق رابطه هر یک از ابعاد، با دو سازه اصلی مدل مورد استفاده در پژوهش مشخص شده است. همچنین اثر همبستگی معکوس بین دو سازه اصلی مدل، به وضوح مشاهده می‌شود.

پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ۱۵۳



Chi-Square=187.94, df=76, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.058

شکل ۳: نمایی از مدل ساختاری پژوهش با ضرایب معناداری

شکل ۳ بیانگر این است که تمامی روابط، معناداری قابل قبولی دارند و مدل مورد استفاده در پژوهش، که ترکیبی از مدل پاین و موریسون و میلیکن است، از این حیث تأیید می‌شود. تکامل بخش مدلسازی معادلات ساختاری، بررسی شاخصهای برازندگی مدل است. هر مدل معادله ساختاری دارای تعدادی شاخص برازش است که برخی از آنها از اهمیت بیشتری برخوردارند و پژوهشگران سطوح معینی برای آنها تعیین کرده‌اند. در جدول ۷ شاخصهای برازندگی مدل پژوهش، متناظر با مقادیر تعیین شده توسط محققان، ارائه شده است.

جدول ۷: شاخصهای برازش مدل

شاخص برازش	مقدار مطلوب	مقدار به دست آمده	نتیجه
χ^2/df	< ۳	۲/۴۷	برازش دارد
RMSEA	(جرسکونگ و سوربوم، ^۱ ۱۹۹۶) < ۰/۰۶	۰/۰۵۸	برازش دارد
GFI	(باگری و یی، ^۲ ۱۹۸۸) > ۰/۹۰	۰/۹۰	برازش دارد
AGFI	(هومن، ۱۳۸۴) > ۹۰	۰/۸۱	برازش ندارد
NFI	(فورنر و لارکر، ^۳ ۱۹۸۱) > ۰/۹۰	۰/۹۲	برازش دارد
NNFI	(باگری و یی، ۱۹۸۸) > ۰/۹۰	۰/۹۴	برازش دارد
CFI	(جرسکونگ و سوربوم، ۱۹۹۶) > ۰/۹۰	۰/۹۲	برازش دارد
IFI	> ۰/۹۰	۰/۹۵	برازش دارد
RFI	> ۰/۹۰	۰/۹۱	برازش دارد
RMR	(بنتلر، ^۴ ۱۹۹۰) < ۰/۰۸	۰/۰۶۴	برازش دارد

در جدول ۸ اولین شاخص برازش، مجذور کای (χ^2/df) است. آزمون کای (خی دو) مشخص می‌کند که داده‌های بدست آمده، تا چه اندازه مدل نظری فرض شده بوسیله پژوهشگر را تأیید می‌کند. از آنجائیکه مقدار کای دو کمتر از ۳ می‌باشد، داده‌های بدست آمده، تناسب قابل قبولی با مدل پژوهش دارند. دومین شاخص برازش، خطای مجموع مجذورات میانگین^۵ است. در برخی منابع، مقادیر زیر ۰/۰۸ یا زیر ۰/۱۰ به عنوان مقدار مطلوب ذکر شده است، در حالی که مقدار این شاخص ۰/۰۵۸ بوده که زیر ۰/۰۶ است و برازش قابل قبولی دارد.

سومین شاخص ارزیابی، شاخص نیکویی برازش^۶ است که با مقدار ۰/۹۰ در سطح مطلوبی قرار دارد. چهارمین شاخص، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش^۷ است که مقدار آن ۰/۸۱ می‌باشد و با حد مطلوب ارائه شده در جدول فاصله اندکی دارد. پنجمین شاخص، شاخص برازندگی نرمال^۸ یا شاخص بنتلر بونت نام دارد که مقدار آن ۰/۹۲ بوده و وضعیت خوبی دارد.

ششمین شاخص، شاخص برازندگی غیر نرمال^۱ یا شاخص لوئیز تاکر است که با میزان ۰/۹۴ در سطح خوبی قرار دارد.

1. Joreskong & Sorbom
2. Bagozzi & Yi
3. Fornel & Larcker
4. Bentler
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Goodness of Fit Index (GFI)
7. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
8. Normed Fit Index (NFI)

۱۵۵ \diamond پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان

هفتمین شاخص، شاخص برآزندگی تطبیقی^۱ است و عدد ۰/۹۲ بیانگر وضعیت خوب آن است. شاخص هشتم، شاخص برآزندگی فزاینده^۳ است و مقدار ۰/۹۵ حالت بسیار خوب آن را نشان می‌دهد. شاخص نهم، شاخص برآزندگی نسبی^۴ است که مقدار ۰/۹۱ گویای وضعیت مناسب آن است. شاخص آخر، شاخص ریشه میانگین مجذورات باقیمانده^۵ است که ۰/۰۶۴ نشان‌دهنده وضعیت مطلوب آن است.

بنابر این، به طور کلی این مدل، برآزش بالایی دارد؛ زیرا اکثر شاخصهای نیکویی برآزش در سطح قابل قبولی قرار دارند.

و) بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج فرضیات فرعی بیانگر این بود که بین تمامی مؤلفه‌های اعتماد سازمانی به غیر از یک بُعد، با سکوت سازمانی کارکنان رابطه معکوس برقرار است. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت سازمانهایی که از سطوح بالایی از اعتماد برخوردارند، کارکنان آنها تمایل بیشتری به ارائه ایده‌ها و نظرات مربوط به کار خواهند داشت.

اگرچه تاکنون مطالعات چندانی، به خصوص در داخل کشور، که دقیقاً به موضوع پژوهش ما پردازند انجام نگرفته، اما به منظور مقایسه نتایج، به چند نمونه از پژوهشهای هم‌راستا با پژوهش حاضر می‌پردازیم. نتایج این تحقیق با یافته‌های کلارک و درودی (۲۰۰۶) که نشان دادند تا وقتی کارکنان اعتماد سازمانی بالاتری داشته باشند، رضایت شغلی پیدا کرده، نسبت به ارائه ایده‌ها و اطلاعات مرتبط با کار ترغیب می‌شوند، تا حد زیادی همخوانی دارد. لیندا (۲۰۱۰) در یافته‌هایی مشابه با نتایج کلارک و همکاران، نشان می‌دهد که اعتماد کم ممکن است در رفتارهای مقاومتی کارکنان، مثل مضایقه عمدی از ارائه اطلاعات و امتناع از همکاری بروز پیدا کند که با نتایج این تحقیق کاملاً مطابق است. نتایج مسترسون (۲۰۰۲) مبنی بر اینکه در سازمانها نوعی تبادل اجتماعی رخ می‌دهد؛ به این معنی که وقتی رفتار منصفانه و معتمدانه به کارکنان نشان داده شود، کارکنان نیز در برابر دریافت این مزایا واکنش مثبت نشان داده و دانسته‌های خود را در اختیار سازمان خواهند گذاشت، با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. داوینپورت و پروساک (۱۹۹۸) و کازر و شاو (۲۰۰۴) در تحقیقات خود نشان دادند سطوح بالای اعتماد موجب مشارکت بیشتر کارکنان خواهد

-
1. Non-Normed Fit Index (NNFI)
 2. Comparative Fit Index (CFI)
 3. Incremental Fit Index (IFI)
 4. Relative Fit Index (RFI)
 5. Root Mean Square Residual (RMR)

شد. کابین و هونت (۲۰۰۲) و بیجیلسما و کوپمن (۲۰۰۳) معتقدند تسهیم و جریان یافتن اطلاعات و ایده‌ها در محیط‌هایی که سطوح بالایی از اعتماد در آنها وجود دارد با سهولت بیشتری به وقوع می‌پیوندد. یافته‌های فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) نشان می‌دهد رابطه معناداری بین یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی وجود دارد؛ یعنی اگر کارکنان اعتماد سازمانی بیشتری داشته باشند، تبادل دانش با سرعت بیشتری اتفاق خواهد افتاد. با کمی تأمل در یافته‌های این تحقیقات، به وضوح مشخص است که نتایج تمامی آنها با دستاوردهای این پژوهش به نوعی همخوانی دارد. یافته‌های این پژوهش گویای این است که اعتماد، یکی از پیش‌زمینه‌های اساسی برای بیان عقاید و اطلاعات مرتبط با کار است.

در این راستا پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. برای افراد بسیار مهم است که آیا مدیر می‌داند راجع به چه چیزی سخن می‌گوید؟ وقتی کارکنان به توانایی‌های کسی احترام نگذارند به او اعتماد نخواهند کرد. مدیران باید همواره از طریق مطالعه و کسب تجربه، صلاحیت و توانایی فنی خود را ارتقا دهند.
۲. صداقت در سازمان بسیار حائز اهمیت است. مدیران باید با رفتارهای منصفانه با کارکنان برخورد کنند. هنگامی که مدیری تمایل به خیرخواهی، حفظ آبرو و حیثیت دیگران داشته باشد و صادقانه به رفاه افراد توجه کند، کارکنان مطمئن می‌شوند که فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد و به او اعتماد خواهند کرد.
۳. بین حرف و عمل مدیر باید ثبات وجود داشته باشد. مدیران نباید خلف وعده کنند. اگر افراد بتوانند واکنش احتمالی مدیر را در شرایط مختلف پیش‌بینی کنند، احتمال زیادی دارد که به او اعتماد کنند.
۴. ارتباطات سازمانی باید شفاف و صریح باشند. بدین لحاظ مدیران وظیفه دارند با استفاده از جلسات، اعضای سازمان را از سیاستها و تصمیمات خود آگاه کنند. حتی اگر مشکلات و محدودیتهایی وجود دارد باید به صراحت عنوان شوند. در روند برگزاری همین نشستها می‌توان از ایده‌های کارکنان نیز بهره‌مند شد.
۵. در ارزیابی‌هایی که از زیردستان انجام می‌گیرد، باید برابری و انصاف رعایت شود. همچنین عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد، به طوری که ستاده‌های کارکنان به سازمان، با داده‌های آنها به سازمان همخوانی داشته باشد.
۶. مدیران ارشد سازمانها باید تلاش کنند تا کارکنان سازمان به یکدیگر اعتماد داشته باشند. باید این باور در کارکنان نهادینه شود که بدون ارتباط با سایر بخشهای سازمان، پیشرفت امور غیر ممکن است؛ لذا حفظ و تداوم ارتباطات اهمیت زیادی دارد. می‌توان با برگزاری کارگاههای آموزش مهارتهای ارتباطی، آنها را در این امر یاری داد.
۷. بسیاری از افراد به دلیل حفظ موقعیت شغلی دانسته‌های خود را کتمان می‌کنند (انگیزه اصلی سکوت کارکنان)؛ لذا باید شرایط اطمینانی به وجود آورد که اولاً، کارکنان بفهمند به پیشنهادهایشان ترتیب اثر داده خواهد شد و ثانیاً، در صورت اظهار نظر، موقعیت شغلی آنها به خطر نخواهد افتاد.



منابع

- آذر، عادل و منصور مؤمنی (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: سمت، چ دهم.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ ابراهیم رجب‌پور و مهدی هاشمی (۱۳۹۴). «ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، ش ۳ (پیاپی ۱۴): ۱۴۳-۱۲۱.
- پروری، پیمان (۱۳۹۴). «سکوت سازمانی چالشی نوین در سازمانهای امروزی». ماهنامه تدبیر، ش ۲۷۷: ۲۹-۲۲.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰). اداره سالم به روایت نهج البلاغه، طرحی برای مبارزه با فساد اداری. تهران: بنیاد نهج البلاغه.
- خدمتی، ابوطالب؛ علی آقا پیروز و عباس شفیعی (۱۳۸۱). مدیریت علوی. قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- دامغانیان، حسین و فرناز روزبان (۱۳۹۴). «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، ش ۳ (پیاپی ۱۴): ۱۹۴-۱۷۵.
- دانایی فرد، حسن؛ علی اصغر فانی و الهام براتی (۱۳۹۰). «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش ۸: ۸۲-۶۱.
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ علی سیادت، رضا هویدا، حسین مولوی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاههای دولتی پزشکی و غیر پزشکی جنوب شرق کشور». *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و دوم، ش ۱ (پیاپی ۴۱): ۱۸۲-۱۵۹.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴). اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام. تهران: راه‌دان.
- نصراصفهان، علی و طاهره آقا باباپور دهکردی (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان». *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و چهارم، ش ۴ (پیاپی ۵۲): ۱۶۲-۱۳۹.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: سمت.
- یخچالی، مصطفی و اسدالله گنجعلی (۱۳۹۳). «بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)». *دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت*، سال سوم، ش ۵: ۸۹-۶۹.
- Afkhamy Ardakany, Mahdi; Ibrahim RajabPoor & Mehdi Hashemi (2015). "A Model to Explain the Silence of Organizations Using Interpretive Structural Modeling". *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4 (3), (Serial Number 14): 121-143.
- Avery, D.R. & M.A. Quinones (2002). "Disentangling the Effects of Voice: the Incremental Roles of Opportunity, Behaviour, and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness". *Journal of Applied Psychology*, 87: 81-86.
- Azar, Adel & M. Momeni (2006). *Statistics and its Application in Management*. Tenth Edition. Tehran: Samt Publication.
- Bagozzi, R.P. & Y. Yi (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16 (1): 74-94.
- Bao, G.M.; Z.R. Yang, Z.S. Xie & M.J. Zhou (2004). "The Dilemma of Trust and Commitment in the Construction of Innovative Team in Chinese

Private Enterprises". *International Engineering Management Conference, Proceedings. IEEE International*, 1: 412-416.

- Bennis, B., & W.G. Nanus (1997). **Leaders: The strategies for taking charge**. NY: HarperCollins.
- Bentler, P.M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models". *Psychological Bulletin*, 107: 238-246.
- Bijlsma, K. & P. Koopman (2003). "Introduction: Trust within Organization". *Personal Review*, 32 (5).
- Cinar, O.; F. Karcioğlu & Z.D. Aliogullari (2013). "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-321.
- Clarke, M. & S. Drudy (2006). "Teaching for Diversity, Social Justice and Global Awareness". *European Journal of Teacher Education*, 29 (3).
- Damghanian, Hosein & Farnaz Roozban (2015). "Investigate the Silencing of Employees in Direct Contact Manager Application of Mixed Research". *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4 (3), (Serial Number 14): 175-194.
- Dan, I.; W. Jun & M. Jiu-Cheng (2009). **Organizational Silence; a Survey on Employees Working in a Telecommunication Company**. 1647-1651.
- Danaei Fard, Hassan; Ali Asghar Fani & Elham Barati (2011). "Clarifying the Role of Organizational Culture on Organizational Silence in the Public Sector". *Public Management Vision*, 8: 61-82.
- Davenport, T. & L. Prusak (1998). **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ellonen, R.; K. Blomqvist & K. Puumalainen (2008). "The Role of Trust in Organizational Innovativeness". *European Journal of Innovation Management*, 11 (2): 160-181.
- Farhang, Abolghasem; Ali Siadat, Reza Hoveyda & Hosein Molavi (2011). "Simple and Multiple Explores the Relationship between Organizational Learning and the Development of Social Trust in the South-East of Non-Medical Staff in Public Universities". *Applied Sociology*, 22 (1), (Serial Number 41): 159-182.
- Fornell, C. & D.F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*. 18 (1): 39-50.
- Hooman, Heydar Ali (2005). **Structural Equation Modeling Using LISREL Software**. Tehran: Samt Publication.
- Ikonen, M. (2013). **Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships**. Dissertations in Social Sciences and Business Studies. University of Eastern Finland.
- James, C.R. (2003). "Designing Learning Organization". *Organizational Dynamics*, 32 (1): 46-61.

- Jöreskog, K.G. & D. Sörbom (1996). **LISREL 8 User's Reference Guide**. Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Kauser, S. & V. Shaw (2004). "The Influence of Behavioural and Organizational Characteristics of the Success of International Strategic Alliances". *International Marketing Review*, 21 (1): 17-53.
- Khedmati, AbuTalib; Ali Agha Piroz & Abbas Shafiei (2002). **Alavi Management**. Qom: Institute of Science.
- Killen, C. & R. Hunt (2002). "Strategic Alliances for World Competitiveness". *Int. J. Technology Management*, 24 (5/6): 79-85.
- Lewicki, R. & C. Wiethoff (2000). "Trust, Trust Development, and Trust Repair". In P. Coleman & M. Deutsch (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, D.E. (2007). **An Investigation into the Relationship between Product Innovation, Trust, and Diversity**. A PhD Dissertation, Capella University.
- Lindar, O. (2010). "Trust In Co-Workers and Employee Behaviors At Work". *International Review of Business Research Papers*, 6 (1): 194-204.
- Masterson, S.S.; K. Lewis, B.M. Goldman & M.S. Taylor (2002). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships". *Academy of Management Journal*, 43: 231-249.
- Mathieu, J.E., & D.M. Zajac (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Mollering, G.; R. Bachman & H.S. Lee (2004). "Understanding Organizational Trust: Foundation Constellation and Issue of Operationalization". *Managerial Psychology*, 19 (6): 556-570.
- Moqimi, Seyed Mohammad (2015). **Management Fundamentals of Islam**. Tehran: RahDan.
- Morrison, E.W. & F.J. Milliken (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E.W. & F.J. Milliken (2003). "Guest editors Introduction: Speaking up, Remaining Silent. The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 1353-1358.
- Nasr Esfahani, Ali & Tahereh Agha Babapour Dehkordi (2013). "Examine the Relationship between Organizational Identity Organizational Silent Study University Staff". *Applied Sociology*, 24 (4), (Serial Number 52): 139-162.
- Nyhan, M. (2000). "Leadership, Decision Making, and Organizational Trust, Management Decision". Available at: www.Emeraldinsight.com/0025-1747.htm.
- Paine, Katie D. (2003). "Guidelines for Measuring Trust in Organizations". Available at: www.instituteforpr.com.

- Parvari, Peyman (2015). “Organizational Silence a New Challenge in Today's Organizations”. *Tadbir Monthly*, 277: 22-29.
- Pinder, C. & K. Harlos (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Podsakoff, P.M.; S.B. MacKenzie, J.B. Paine & D.G. Bachrach (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Pourezzat, Ali Asghr (2011). **According to Nahj ol Balagheh, Good Governance, Anti Corruption Plan**. Tehran: Nahj ol Balagheh Foundation.
- Ramo, H. (2004). “Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust in Organizations”. *Journal of Management Psychology*, 19 (8): 760-775.
- Ratnasingham, P. (1998). “The Importance of Trust in Electronic Commerce”. *Electronic Networking Applications and Policy*, 8 (4): 313-321.
- Rousseau, D.; S. Sitkin, R. Burt & C. Camerer (1998). “Not So Different after all: Across-Discipline View of Trust”. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Ruder, Gary J.(2003). **The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy**, Dissertation. Virginia, March.
- Tanase, S. Manea; C. Chraif, M. Antei & V. Coblas (2011). “Assertiveness and Organizational Trust as Predictors of Mental and Physical Health in a Romanian Oil Company”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33: 1047-1051.
- Tyler, Tom R.(2003). “Trust within Organization”. *Personal Review*, 48: 64-11.
- Vakola, M. & B. Dimitris (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”. *Employee Relations*, 27: 441-458.
- Van Dyne, L.; S. Ang & C. Botero (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1360-1391.
- Yakhchali, Mostafa & Asadollah Ganjali (2014). “The Concept of Organizational Silence from the Viewpoint of Imam Ali”. *Specialized Islam and Management Journal*, 3 (5): 69-89.
- Zehir, C & E. Erdogan (2011). “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.

