

بررسی روابط جو سکوت، احساس امنیت روانی و رفتار سکوت کارکنان

غلامرضا شمس‌مورکانی*، سیلاختاری** و مریم ارمنی***

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی روابط جو سکوت، احساس امنیت روانی و رفتار سکوت کارکنان دانشگاه است. مطالعه حاضر توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه الزهراء (س) در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ است ($N=468$) که از این تعداد، با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۱ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه «امنیت روانی» (ادمونسون، ۱۹۹۹)، «جو سکوت» (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵) و «رفتار سکوت» (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان دانشگاهی بررسی و تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۹ و ۰/۹۰ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج نشان داد که جو سکوت رابطه منفی و معناداری با امنیت روانی ($r=-0/485$)، و امنیت روانی رابطه منفی و معناداری با رفتار سکوت ($r=-0/464$) دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که جو سکوت به صورت مستقیم و با واسطه امنیت روانی بر رفتار سکوت تأثیر معناداری دارد. کلید واژه‌ها: امنیت روانی، سکوت سازمانی، جو سکوت، رفتار سکوت

* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

** نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

s_mokhtari67@yahoo.com

*** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه الزهراء (س)، تهران، ایران

مقدمه

در عصر تغییرات و رشد سریع، کارکنان سازمان‌ها دارای نیازهای متفاوتی هستند؛ دیگر نیازهای فیزیولوژیکی همانند حقوق و مزایا تنها عامل برانگیزاننده افراد به شمار نمی‌رود، بلکه نیازهای دیگری مطرح هستند. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز وجود نوعی احساس امنیت است که باعث همفکری، مشارکت و نظرخواهی از آن‌ها در امور سازمان می‌شود. به عبارت دیگر کارکنان علاوه بر مقام سازمانی می‌خواهند که به حساب بیایند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و نظرات آن‌ها برای سازمان و به‌خصوص مدیریت قابل احترام باشد. همچنین مدیران در جستجوی کسب مزیت رقابتی دریافته‌اند که عامل مهمی که می‌تواند منشاء این مزیت رقابتی را فراهم کند، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، متعهد و دارای امنیت روانی بالاست، چرا که کارکنان با امنیت روانی بالا احتمالاً عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد (شمس و خلیجیان، ۱۳۹۲).

امنیت، موهبت الهی و نیاز فطری انسان است. همه انسان‌ها نیازمند امنیت درون و آرامش خاطر هستند. احساس امنیت بیشترین اهمیت را دارد و خمیرمایه آرامش روان، امید، پویایی و تلاش همیشگی انسان به شمار می‌آید. امنیت روان و اطمینان خاطر، هموارترین بستر رویش خلاقیت‌ها و نوآوری‌های ذهنی است. احساس امنیت روانی، از بارزترین ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق و تواناست و مؤثرترین شیوه ترغیب محققان کشور به تفکر و تلاش و دستیابی به سرحلقه علوم و فنون برتر، نوآوری و ابداع، ابتکار و خلاقیت؛ ایجاد آرامش روانی و تأمین امنیت فردی و خانوادگی، شغلی و حرفه‌ای و اجتماعی و اقتصادی است، لذا همه انسان‌ها به آرامش روان و امنیت خاطر نیاز دارند (افروز، ۱۳۷۷).

امروزه امنیت و سودمند بودن اهمیت انکارناپذیری پیدا کرده است، زیرا این احساس ناشی از تجربه‌های عینی و اکتسابی افراد از شرایط و اوضاع پیرامون است. تحقیقات نشان می‌دهند که احساس تهدید در رفتار یادگیری و عدم سودمندی موجب عدم تمایل افراد به بروز این رفتارها و فقدان تلاش برای حل مسائل و مشکلات می‌شود (خلیجیان، ۱۳۹۱). این امر طبیعی است که افراد به بروز رفتارهایی که هنگام انجام دادن آن‌ها مورد تهدید قرار می‌گیرند، تمایل کمی دارند. در طی دهه گذشته، محققان رفتار سازمانی مانند ادمونسون دریافتند که شرایط خاص یادگیری مانند «امنیت روانی»، با نتایج مهم سازمانی مانند کاهش تعداد اشتباهات و

بهبود سیستم‌های سازمانی و فرآیندهای نشان‌دهنده سطح یادگیری سازمان، مرتبط است. ادمونسون نشان داد زمانی که تیم‌های کاری امنیت روانی را ترویج می‌دهند، کارکنان به احتمال بیشتری انواع فعالیت‌های مرتبط با پیشرفت و نوآوری در عمل را نشان می‌دهند (هیگینس^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

تحقیقات در زمینه امنیت روانی در درجه اول به دلیل آنکه زمینه کار فردی برای یادگیری مؤثر را تسهیل می‌کنند، توجه بیشتری را به خود جلب کرده‌اند. رفتار رهبران ممکن است نقش مهمی در ارتقاء امنیت روانی ایفا کند. محققان اشاره کرده‌اند که زمینه و مدیریت حمایتی یک پیشینه کلیدی برای امنیت روانی است. امنیت روانی به «محیطی اشاره دارد که به عنوان غیرشخصی و غیر تهدیدآمیز درک شده است» (هیراک^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). ادمونسون (۱۹۹۹) امنیت روانی را به عنوان باور مشترک تعریف کرده است، مبنی بر اینکه تیم برای ریسک‌پذیری بین فردی امن است. همچنین امنیت روانی، به تسهیم باورهای اعضای تیم درباره عواقب خطر فردی درون تیم اشاره می‌کند. این باور مشترک به این معنا است که اعضای تیم اعتماد به نفس در صحبت کردن در گروه بدون خجالت، رد شدن توسط دیگران و یا کاهش ارزش تصویر یا وضعیت خود دارند. این اعتماد به نفس ناشی از حمایت و اعتماد متقابل در میان اعضای تیم است (کسل^۳ و همکاران، ۲۰۱۲).

جو امنیت روانی، ساخت در حال ظهوری است که به برداشت مشترک درباره سیاست، شیوه و روش برای حفاظت از سلامت و امنیت روانی کارمند اشاره می‌کند. جو امنیت روانی چهار حوزه را در برمی‌گیرد. حوزه اول، حمایت مدیریت ارشد و تعهد که اشاره می‌کند به اقدام سریع و قاطع به وسیله مدیران با مباحث و مشکلات صحیح یا مسائلی که بر سلامت روانی تأثیر می‌گذارند. زمانی که نگرانی برای وضعیت روانی کارمند مطرح می‌شود، تعهد و حمایت مدیریت مشهود می‌شود. حوزه دوم، اولویت مدیریت به سلامت روانی مشخص شده است. بنابراین، بهترین شاخص‌ها از اولویت‌های حقیقی سازمان، سیاست‌های اجرا، مراحل و شیوه‌های آن است. مجاورت سیاست‌های مربوط به سلامت روانی در مقابل آن‌هایی که مربوط

-
1. Higgins
 2. Hiram
 3. Kessel

به اهداف بهره‌وری هستند، نشانه روشنی از جوّ امنیت روانی سازمان را نشان می‌دهد که دارای اهمیت و اولویت است. حوزه سوم، به ارتباطات سازمانی اشاره می‌کند، به حدی که سازمان در ارتباط با کارکنان درباره مسائلی که ممکن است بر سلامت و امنیت روانی تأثیر بگذارند و توجه به کارکنان را به ارمغان آورند. در مجموع این دامنه منعکس‌کننده سیاست‌ها، شیوه‌ها و روش‌هایی است که دو طرف را به حل و فصل و جلوگیری از کار استرس‌زا در فرایند ارتباطات قادر می‌کند. در نهایت، مشارکت سازمانی و درگیری، از طریق ادغام ذینفعان از جمله کارکنان، اتحادیه‌های کارگری، و نمایندگان امنیت و سلامت در سلامت حرفه‌ای و فرایند امنیت، از طریق مشارکت و مشاوره آشکار است. این موضوع نشان‌دهنده این اصل است که پیشگیری از کار استرس‌زا شامل همه سطوح سازمانی است (ایدریس^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). در حالی که تحقیقات نشان داده‌اند که اعتماد با امنیت روانی مرتبط است (سیمسن^۲ و همکاران، ۲۰۰۹؛ پاتل^۳، ۲۰۱۲)، ولی ادراک فرد از امنیت روانی ناشی از اعتماد بین فردی است (گونگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین تیم‌هایی با امنیت روانی بهتر می‌توانند تولید نوآوری کنند. علاوه بر این، آن‌ها را قادر می‌کند تا آزادانه صحبت کنند و امنیت روانی به تیم‌ها برای جلوگیری از اشتباهات کمک می‌کند (پست^۵، ۲۰۱۲). امنیت روانی به عنوان محرک مهم یادگیری رفتارهایی مانند به اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان است (سیمسن و همکاران، ۲۰۰۹). امنیت روانی کلیدی برای توانایی فرایند یادگیری مؤثر است (ادمونسون^۶، ۱۹۹۹). ادمونسون (۲۰۰۴) مبانی نظری را پی‌ریزی کرده که هر دو اعتماد و حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان توانمندسازهای امنیت روانی در محل کار مطرح می‌کند. با توجه به اهمیت امنیت روانی برای یادگیری، درک بهتر توانمندسازهای امنیت روانی مهم است (کارملی و گیتل^۷، ۲۰۰۹).

در نتیجه فقدان امنیت روانی در تیم مانع رفتارهای یادگیری مثل آزمایشگری، کوشش و

-
1. Idris
 2. Siemsen
 3. patel
 4. Gong
 5. post
 6. Edmonson
 7. Carmeli & Gittel

خطا، خطرپذیری فردی، جستجوی کمک یا پرسشگری درباره تمرین‌های جاری تیم می‌شود (خلیجیان، ۱۳۹۱). در نتیجه افراد در سازمان کم‌تر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و ترس از تهدید یا خطر طردشدگی باعث بروز رفتار سکوت در سازمان می‌شود. بسیاری از کارکنان معتقد هستند که سازمان‌ها از ارتباطات باز و سهیم‌سازی اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند و آن‌ها اغلب مجبورند در تدوین و اجرای برنامه‌ها در حاشیه باشند؛ موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) این رفتار را سکوت سازمانی نامیدند و سکوت سازمانی را پدیده سطح جمعی می‌دانند که کارکنان به‌طور گسترده‌ای از ارائه اطلاعات درباره مسائل و مشکلات سازمانی خودداری می‌کنند. و این در حالی است که سازمان‌ها برای موفقیت و پیشرفت به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند ایده‌های خود را بیان کنند، در برابر چالش‌های محیط فعال باشند، از سهیم‌سازی اطلاعات و دانش ترس نداشته باشند و به باورهای خود و تیم‌شان پایبند باشند (ارمندئی، وزیری و عدلی، ۱۳۹۵).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) اصطلاح «سکوت سازمانی» را به کار برده (تولوباس و کلپ^۱، ۲۰۱۲) و آن را پدیده‌ای جمعی تلقی کرده‌اند. آن‌ها سؤال «چرا سکوت؟» را در زمینه جامعه‌شناسی محیط کار و نه در زمینه روان‌شناسی فردی کارکنان مطرح کردند (ماریا^۲، ۲۰۰۶). به گفته آن‌ها، سکوت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان عمداً از ارائه دانش و ایده‌هایشان درباره مسائل سازمانی خودداری می‌کنند. به عبارت دیگر، کارکنان ممکن است ترجیح دهند تا از ارائه دانش، ایده‌ها و پیشنهادهای خودداری کنند که ممکن است موجب توسعه سازمانی شود (تولوباس و کلپ، ۲۰۱۲). آن‌ها معتقد بودند که در یک سازمان با فرهنگ سیستماتیک سکوت، کارکنان به دلیل ترس از پیامدهای منفی و باور به اینکه نظرات آن‌ها با ارزش نیستند، ایده‌های خود را بیان نمی‌کنند و درباره حقیقت صحبت نمی‌کنند (ون داین^۳ و همکاران، ۲۰۰۳). آن‌ها نشان می‌دهند سکوت سازمانی پدیده‌ای ساختار یافته اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و ویژگی‌های سازمانی بسیاری آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این ویژگی‌های سازمانی عبارت هستند از: فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت یا

-
1. Celep & Tulubas
 2. Maria
 3. Van Dyne

فرهنگ (که رفتار سکوت هر یک از کارمندان را بر اساس نحوه درک آن‌ها تعریف می‌کند) (واکولا و بوراداس^۱، ۲۰۰۵). سکوت سازمانی می‌تواند اشکال گوناگونی داشته باشد از جمله سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در ارائه طرح‌های پیشنهادی، سطح پایین اظهارنظر جمعی و غیره (دن و همکاران، ۲۰۰۹).

هنریکسون و دیتون^۲ (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای جمعی می‌دانند که در آن افراد در واکنش به مشکلات جالب‌توجهی که سازمان با آن‌ها مواجه می‌شود، مشارکت بسیار کمی از خود نشان می‌دهند. باون و بلک من (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را در مقابل آوا می‌دانند و معتقدند زمانی رخ می‌دهد که افراد نمی‌توانند آزادانه در بحث‌های سازمانی شرکت کنند (برینزفیلد^۳، ۲۰۰۹). در همین زمینه، جو سکوت، جوی است که در آن به‌طور گسترده این ادراکات در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود که صحبت کردن درباره مشکلات یا مسائل، بیهوده و خطرناک است (موریسون و میلیکین^۴، ۲۰۰۰). واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، طی مطالعه‌ای اکتشافی با پیروی از مدل نظری موریسون و میلیکین (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را اندازه‌گیری کرده و رفتار سکوت را از طریق ابعاد جو سکوت سازمانی توضیح داده‌اند. به اعتقاد آن‌ها جو سکوت متشکل از نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی است.

نگرش مدیریت عالی به سکوت: اگر باور ناگفته میان مدیران عالی این است که کارکنان فرصت طلب هستند و درباره آنچه که برای سازمان بهترین است، ناآگاه، در این صورت، آن‌ها تمایل دارند کارکنان را از فرایند تصمیم‌گیری حذف کنند و خواستار بازخورد کارکنان نیستند. حذف کارکنان از فرایند تصمیم‌گیری و فقدان درخواست بازخورد از آن‌ها نیز راهی برای اجتناب از اختلاف نظر و خبرهای ناخوشایند است. مدیران همچنین تمایل دارند تا باورهای ضمنی و ترس خود را از بازخورد در رفتار روزانه خود نسبت به کارکنان نشان دهند. برای مثال اگر کارکنان نگرانی‌های خود را درباره تغییر سازمانی پیشنهاد شده بیان کنند، مدیران ممکن است اینگونه برداشت کنند که «کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند»؛ برای اینکه آن

-
1. Vakola & Bouradas
 2. Henriksen & Dayton
 3. Brinsfield
 4. Milliken & Morrison

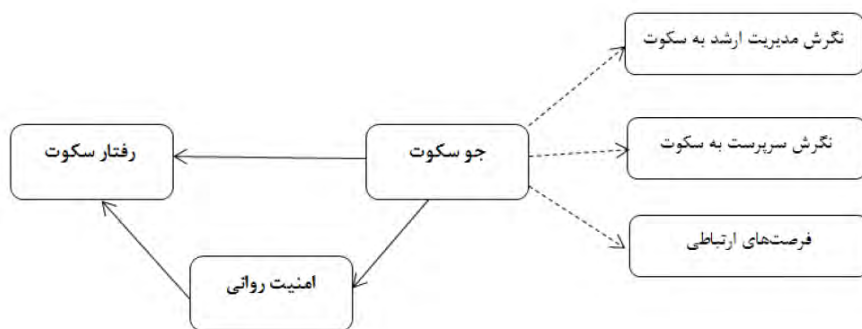
تغییر تهدید مستقیمی برای کارکنان است یا برای اینکه آن‌ها تغییر را درک نمی‌کنند، نه به خاطر اینکه آن‌ها واقعاً نگران هستند که شاید این تغییر برای سازمان مناسب نباشد (موریسون و میلیکین، ۲۰۰۴).

نگرش سرپرست به سکوت: رفتار سرپرست جنبه‌های گوناگون رفتار کاری کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد که این امر به دلیل قدرتی است که سرپرست بر روی عواقب کاری کارمند دارد و نیز به دلیل ماهیت روابط سرپرست-زیردست است. اگرچه سرپرستان نسبت به نقش و وظیفه خود تعهد دارند و در زمینه‌های تغییر، از تلاش برای بهبود حمایت می‌کنند، لیکن در پایان آن‌ها احتمال بررسی نقش و مسئولیت عملکرد خود را به عنوان تهدید تلقی می‌کنند و حالت دفاعی به خود می‌گیرند. در نتیجه ترجیح می‌دهند درباره رفتار زیردستان خود، اهداف مبهم یا ناکارآمد سازمانی اظهار نظر منفی کنند (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

فرصت‌های ارتباطی: تحقیقات بسیاری در گذشته نشان داده‌اند، هنگامی که فرصت‌های ارتباطی وجود دارد و کانال‌های ارتباطی باز هستند و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد، مشارکت فعال در بحث و گفتگو درباره مسائل سازمانی و اعتماد به مدیریت افزایش می‌یابد (همان).

بنابراین، با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم ابراز عقاید و ایده‌ها و نظرات در سازمان از سوی کارکنان و مطابق با نظر موریسون و میلیکین (۲۰۰۰) که بر احساس ترس شخصی به عنوان یک محرک کلیدی برای سکوت سازمانی تأکید می‌ورزند، این پژوهش بر آن بود تا رابطه جو سکوت سازمانی، امنیت روانی و رفتار سکوت کارکنان را بررسی کند. لذا پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به سؤالات زیر برآمده است:

- ۱- رابطه بین جو سکوت و امنیت روانی چگونه است؟
 - ۱-۱- چه رابطه‌ای بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و امنیت روانی وجود دارد؟
 - ۲-۱- چه رابطه‌ای بین نگرش سرپرست به سکوت و امنیت روانی وجود دارد؟
 - ۳-۱- چه رابطه‌ای بین فرصت‌های ارتباطی و امنیت روانی وجود دارد؟
 - ۲- رابطه بین امنیت روانی و رفتار سکوت چگونه است؟
 - ۳- آیا جو سکوت بر رفتار سکوت به صورت مستقیم و با واسطه امنیت روانی تأثیر دارد؟
- بدین ترتیب، مدل مفهومی تحقیق، که در شکل ۱ نشان داده شده، تأمل‌برانگیز است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از جمله تحقیقات کاربردی و از بعد روش گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان دانشگاه الزهرا (س) (مشمول بر کارکنان معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، معاونت اداری و مالی، معاونت دانشجویی، حوزه ریاست، پژوهشکده‌ها، دانشکده‌ها، حراست دانشگاه و ...) بود که در کل تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۹۳-۹۲، ۴۶۸ نفر بود که از این تعداد ۳۸۳ نفر زن و ۸۵ نفر مرد بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۱۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که از این تعداد ۱۹۶ پرسشنامه کامل و تحلیل‌پذیر عودت داده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها در این پژوهش ۹۲/۸۹ درصد محاسبه شد. این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و بعد از اجرای آزمایشی ابزار پژوهش به دست آمده است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه امنیت روانی کارکنان، جو سکوت و رفتار سکوت بود.

پرسشنامه اول، که حاوی ۷ گویه است، توسط ادمونسون (۱۹۹۹) برای امنیت روانی کارکنان ساخته شده است. پرسشنامه دوم، شامل ۱۵ گویه و مشتمل بر ۳ مؤلفه (نگرش مدیریت ارشد به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) برای جو سکوت است که توسط واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) ساخته شده است. پرسشنامه سوم، شامل ۷ گویه برای رفتار سکوت است که توسط واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) ساخته شده است. روایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظرات متخصصان بررسی و تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار

اندازه‌گیری پژوهش حاضر از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌ها بر روی ۲۵ نفر از کارکنان دانشگاه الزهرا (س) به‌طور آزمایشی اجرا شد. در جدول ۱ ضریب پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها و ضریب پایایی هر یک از مؤلفه‌های جو سکوت به صورت مجزا گزارش شده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	گویه
امنیت روانی	۰/۸۰	۷
جو سکوت	۰/۸۹	۱۵
۱. نگرش مدیریت ارشد به سکوت	۰/۹۵	۵
۲. نگرش سرپرست به سکوت	۰/۸۸	۵
۳. فرصت‌های ارتباطی	۰/۸۵	۵
رفتار سکوت	۰/۹۰	۷

نهایتاً برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

یافته‌ها

الف - تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش: براساس نتایج ارائه شده در جدول ۲، میانگین دیدگاه افراد درباره امنیت روانی ۲۰/۰۶۶ و انحراف معیار ۳/۴۸۶، میانگین درباره رفتار سکوت ۲۳/۸۲۱ و انحراف معیار ۶/۸۸۹ و در نهایت میانگین درباره جو سکوت ۱۵/۲۱۰ و انحراف معیار آن ۱۳/۴۶ است. از میان مؤلفه‌های جو سکوت، «نگرش مدیریت عالی» بالاترین میانگین و نگرش سرپرست پایین‌ترین میانگین را دارا هستند.

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

گویه	میانگین	خطای انحراف معیار از میانگین	انحراف معیار	واریانس
امنیت روانی	۲۰/۰۶۶	۰/۲۴۹	۳/۴۸۶	۱۲/۱۵۵
نگرش مدیریت عالی	۱۵/۵۰۵	۰/۱۹۴	۲/۷۲۰	۷/۴۰۰
جو سکوت	۱۴/۷۸۵	۰/۳۳۷	۴/۷۳۰	۲۲/۳۷۴
فرصت ارتباطی	۱۵/۳۴۱	۰/۲۹۱	۴/۹۷۵	۱۶/۶۰۶
رفتار سکوت	۲۳/۸۲۱	۰/۴۹۲	۶/۸۸۹	۴۷/۴۶۰

ب- تحلیل سؤالات پژوهش: برای بررسی روابط جو سکوت، امنیت روانی و رفتار سکوت از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج به دست آمده از بررسی رابطه جو سکوت و مؤلفه‌های آن با امنیت روانی در جدول ۳ آورده شده است. بررسی ضرایب همبستگی مشاهده شده نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین جو سکوت و امنیت روانی ($r = -0/485$) است، نگرش مدیریت ارشد به سکوت و امنیت روانی ($r = -0/459$)، نگرش سرپرست به سکوت و امنیت روانی ($r = -0/397$) و فرصت‌های ارتباطی و امنیت روانی ($r = 0/351$) است. در نتیجه می‌توان گفت با افزایش نگرش مدیریت ارشد به سکوت و افزایش نگرش سرپرست به سکوت، امنیت روانی کاهش می‌یابد. با افزایش فرصت‌های ارتباطی، امنیت روانی افزایش خواهد یافت.

جدول ۳: ماتریس همبستگی رابطه بین جو سکوت و مؤلفه‌های آن با امنیت روانی

امنیت روانی	ماتریس همبستگی	
$r = -0/485^{**}$	ضریب همبستگی	جو سکوت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۹۶	فراوانی	
$r = -0/459^{**}$	ضریب همبستگی	نگرش مدیریت ارشد به سکوت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۹۶	فراوانی	
$r = -0/397^{**}$	ضریب همبستگی	نگرش سرپرست به سکوت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۹۶	فراوانی	
$r = 0/351^{**}$	ضریب همبستگی	فرصت‌های ارتباطی
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۹۶	فراوانی	

** معناداری در سطح $\alpha = 0/01$

برای تعیین اینکه کدام یک از مؤلفه‌های جو سکوت، امنیت روانی را بیشتر پیش‌بینی می‌کند، از معادله رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج تحلیل آماری در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: متغیرهای وارد شده در مدل رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	-۰/۴۵۹ ^a	۰/۲۱۰	۰/۲۰۶	۴/۲۱۰
۲	-۰/۳۹۷ ^b	۰/۲۶۲	۰/۲۵۴	۴/۰۸۲
۳	۰/۳۵۱ ^c	۰/۲۷۰	۰/۲۵۹	۴/۰۶۹

a پیش‌بینی‌کننده‌ها (ثابت): نگرش مدیریت عالی به سکوت

b پیش‌بینی‌کننده‌ها (ثابت): نگرش سرپرست به سکوت

c پیش‌بینی‌کننده‌ها (ثابت): فرصت‌های ارتباطی

متغیر وابسته: امنیت روانی

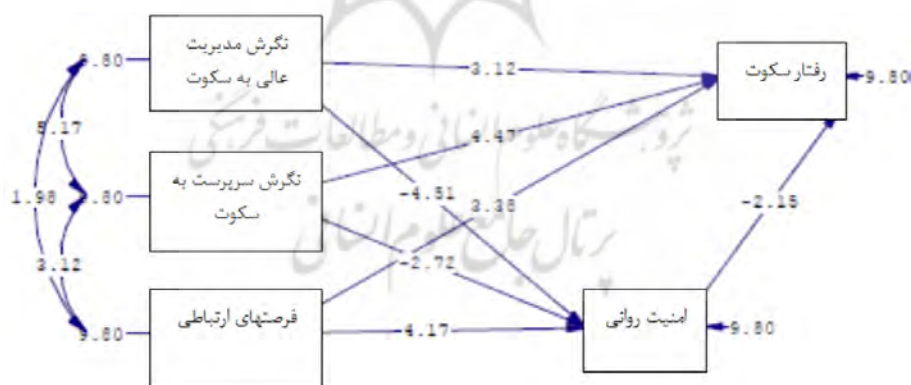
نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مدل رگرسیون پیش‌بینی امنیت روانی در سه گام انجام شده است. در گام اول، «نگرش مدیریت ارشد به سکوت» وارد معادله شده و ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰/۲۱۰ به دست آمده است. به عبارت دیگر این مؤلفه به تنهایی ۲۱ درصد واریانس امنیت روانی را تبیین می‌کند. در گام دوم، در کنار متغیر «نگرش مدیریت ارشد به سکوت»، متغیر «نگرش سرپرست به سکوت» وارد معادله شده است. با ورود این متغیر، ضریب تعیین (R^2) به ۰/۲۶۲ افزایش یافته است. به بیان دیگر، دو مؤلفه «نگرش مدیریت ارشد به سکوت» و «نگرش سرپرست به سکوت»، توأم ۲۶/۲ درصد واریانس امنیت روانی را تبیین می‌کنند. در گام سوم، در کنار متغیر «نگرش مدیریت ارشد به سکوت» و «نگرش سرپرست به سکوت»، متغیر «فرصت‌های ارتباطی» وارد معادله شده است. با ورود این متغیر ضریب تعیین (R^2) به ۰/۲۷۰ افزایش یافته است. به بیان دیگر سه مؤلفه مذکور، توأم ۲۷ درصد واریانس امنیت روانی را تبیین می‌کنند.

جدول ۵: همبستگی بین امنیت روانی و رفتار سکوت

رفتار سکوت	ضریب همبستگی
$r = -0.464$	ضریب همبستگی
۰/۰۱	سطح معناداری
۱۹۶	فراوانی

نتایج به دست آمده از بررسی رابطه امنیت روانی و رفتار سکوت در جدول ۵ آورده شده است. بررسی ضریب همبستگی مشاهده شده نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین امنیت روانی و رفتار سکوت ($r = -0.464$) است. در نتیجه می‌توان گفت با افزایش امنیت روانی، رفتار سکوت کاهش می‌یابد.

در ادامه، برای بررسی تأثیر جو سکوت بر رفتار سکوت به صورت مستقیم و با واسطه امنیت روانی، از تحلیل مسیر به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد. در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌ها و نتایج نهایی مدل تحلیل مسیر ارائه شده است. در ابتدا مدل مفهومی پژوهش را نرم افزار لیزرل وارد کرده و برازش آن با استفاده از این نرم افزار بررسی شد. نتایج در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: تحلیل عاملی تأییدی و ضرایب بتا درباره متغیرهای پژوهش

شکل فوق مدل اندازه‌گیری نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین جو سکوت با رفتار سکوت سازمانی در حالت اعداد معنادار را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار،

تمامی ضرایب به دست آمده معنادار هستند. زیرا مقدار آزمون معناداری (t) تک تک آن‌ها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است.

برای بررسی برازش مدل شاخص‌های زیادی وجود دارد که در جدول ۶، تعدادی از این شاخص‌ها گزارش شده است.

جدول ۶: شاخص نیکویی برازش برای مدل پژوهش

ردیف	شاخص مناسب مدل	ارزش‌های مورد انتظار (سفارش شده)	ارزش‌های محاسبه شده مدل
۱	AGFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۶
۲	IFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۸
۳	CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۸
۴	RMSEA	پایین‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۴۹
۶	X^2	X^2/df کم‌تر از ۳	۲/۴۹

جدول ۶ آزمون نیکویی برازش ساختار نظری مطرح شده با داده‌های مشاهده شده و اعتبار سازه‌ای وسیله اندازه‌گیری مورد بحث را نشان می‌دهد. محاسبه شاخص‌های مناسب مدل اندازه‌گیری الگوی نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین جو سکوت و رفتار سکوت نشان می‌دهد که مدل به دست آمده از تحلیل، برازش خوبی دارد و لذا می‌توان از این مدل برای اندازه‌گیری الگوی نقش میانجی امنیت روانی در ارتباط بین جو سکوت و رفتار سکوت استفاده کرد.

لذا سکوت در نتیجه یک دلیل و به یک‌باره رخ نمی‌دهد و امری تدریجی است و نیز با توجه به ارتباط متقابل جو و رفتار سکوت، به نظر می‌رسد دلایل سکوت در امتداد یکدیگر هستند و یکدیگر را تشدید می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه سکوت سازمانی با شکل‌گیری احساس امنیت روانی کارکنان دانشگاه بود. در بررسی اولین سؤال اصلی پژوهش، نتایج نشان داد جو سکوت رابطه منفی و معناداری با امنیت روانی کارکنان دارد. این نتایج همسو با نظر موریسون و میلیکن

(۲۰۰۰) است که معتقد هستند در یک سازمان با فرهنگ سیستماتیک سکوت، کارکنان به دلیل ترس از پیامدهای منفی و به دلیل اینکه بر این باورند که نظرات آن‌ها با ارزش نیستند، ایده‌های خود را بیان نمی‌کنند و درباره حقیقت صحبت نمی‌کنند. همچنین نتایج پژوهش ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) به این نکته اشاره می‌کند که، زمانی که در دانشگاه‌ها جو حاکم تشویق‌کننده سکوت باشد به دنبال آن می‌توان مجموعه‌ای از فشارهای روانی در محیط را پدید آورد. بنابراین، با ایجاد احساس اعتماد در کارکنان، بهبود فعالیت‌های گروهی، افزایش احساس ارزشمندی در کارکنان، ارتقاء روحیه آن‌ها و ... می‌توان امنیت روانی در کارکنان را افزایش داد (شمس و خلیجیان، ۱۳۹۲). در تبیین این نتیجه می‌توان گفت یکی از پیش شرط‌های اصلی امنیت روانی کارکنان جویی است که در آن کارکنان بتوانند به‌طور آزادانه عقاید، پیشنهادات و انتقادات خود را بیان کنند. طبیعی است که هر اندازه جو سازمان‌ها ترویج‌کننده سکوت باشد، به همان اندازه ترس کارکنان برای بیان مسائل مربوط به سازمان بیشتر خواهد شد و از امنیت کم‌تری برای صحبت کردن در محیط کار برخوردار خواهند شد. در بررسی سؤالات فرعی پژوهش، رابطه مؤلفه‌های جو سکوت با امنیت روانی بررسی شد. نتایج نشان داد که بین «نگرش مدیریت عالی به سکوت» و «نگرش سرپرست به سکوت» با امنیت روانی ارتباط منفی و معنادار وجود دارد. این نتایج همسو با نظر موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) است مبنی بر اینکه کارکنان نشانه‌هایی درباره امنیت صحبت کردن را هم از بالا (مدیریت عالی) و هم از سرپرستان بلافصل خود دریافت خواهند کرد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت در سازمان‌هایی که نگرش مدیریت عالی و سرپرست ترویج‌کننده سکوت باشد، بالطبع آن‌ها رویه‌هایی را به کار خواهند گرفت که پیامدها و اثراتی را برای کارکنان در پی خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به کاهش امنیت روانی کارکنان اشاره کرد.

در ادامه، نتایج پژوهش نشان داد که بین مؤلفه «فرصت‌های ارتباطی» با امنیت روانی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. افراد در برقراری ارتباط و بیان نظرات خود، اغلب بازخورد منفی را تهدیدی علیه خود می‌دانند و در نتیجه سعی می‌کنند از آن اجتناب کنند (ارمندئی و همکاران، ۱۳۹۵). در تبیین این یافته می‌توان گفت، زمانی که در سازمان‌ها فرصت‌های ارتباطی فراهم شود و افراد بتوانند تعاملات بیشتری با مدیریت و همکاران خود داشته باشند، در نتیجه تعاملات پی در پی و مجاری ارتباطی باز، افراد فرصت بیشتری برای بیان مسائل خود پیدا

خواهند کرد و به دنبال آن احساس امنیت بیشتری برای ابراز عقاید کسب خواهند کرد. در بررسی دومین سؤال، رابطه امنیت روانی با رفتار سکوت بررسی شد. نتایج نشان داد بین امنیت روانی با رفتار سکوت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیق موریسون و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه اشاره کردند که ترس کارکنان مبنی بر برچسب منفی خوردن، تخریب روابط، اقدامات تلافی‌جویانه یا مجازات، تأثیر منفی بر دیگران، به عنوان دلیلی بر رفتار سکوت کارکنان است. نتایج همچنین با نظر ون داین و همکاران (۲۰۰۳) نیز هم‌راستا است مبنی بر اینکه افراد به دلیل ترس از مقصر شناخته شدن برای مشکلات و این ترس که بیان نظرات و ایده‌ها ممکن است خطرناک باشد رفتار سکوت را بر می‌گزینند. این نتایج همچنین با نظر پست (۲۰۱۲) نیز هم‌راستا است مبنی بر اینکه امنیت روانی بالا در تیم‌ها به این امر منجر خواهد شد که افراد آزادانه صحبت کنند و در نتیجه اشتباهات به میزان چشمگیری کاهش می‌یابد.

در بخش دیگر پژوهش، تأثیر جو سکوت بر رفتار سکوت به صورت مستقیم و با واسطه امنیت روانی بررسی شد. بدین منظور، ابتدا بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش‌های انجام شده و قضاوت پژوهشگران، مدلی مفهومی مبتنی بر تأثیر جو سکوت بر رفتار سکوت به‌طور مستقیم و با واسطه امنیت روانی طراحی شد. پس از گردآوری داده‌ها، الگوی روابط موجود در مدل مفهومی از طریق مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل بررسی شد. نتایج نشان داد که الگوی تجربی به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها، از برازش خوبی برخوردار است و کاملاً منطبق با مدل مفهومی پژوهش بوده و لذا فرض پژوهش تأیید شد، مبنی بر اینکه جو سکوت به صورت مستقیم و با واسطه امنیت روانی بر رفتار سکوت تأثیر می‌گذارد.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت هر اندازه جو حاکم بر دانشگاه جو توأم با تشویق، همکاری، مساعدت باشد به همان اندازه افراد از امنیت روانی بیشتری برخوردار خواهند شد و احساس ترس و اضطراب و نگرانی را از خود دور خواهند کرد و بیشتر به برقراری ارتباط، گفتگو و مشارکت تمایل نشان خواهند داد و کم‌تر رفتارهای منزوی و گوشه‌گیرانه و سکوت از خود بروز می‌دهند.

با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر رابطه جو سکوت با امنیت روانی و رفتار سکوت، پیشنهادی زیر برای کاهش جو سکوت، ارتقای امنیت روانی کارکنان و کاهش رفتار سکوت مطرح می‌شود:

- استفاده از سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریت مشارکتی، روش‌های تصمیم‌گیری غیر متمرکز و استفاده از سیستم‌های تشویقی به گونه‌ای که کارکنان در محیط‌های کاری خود احساس سرکوب شدن نیازها و خواسته‌های خود را از سوی مدیران و سازمان خود نداشته باشند و این احساس در آن‌ها تقویت شود که صحبت کردن آن‌ها برای سازمان باارزش و مفید است. راهکار ارائه شده از سوی اعضاء تمسخر نشود و گام‌هایی به سوی اجرایی کردن آن‌ها برداشته شود تا با عزت نفسی که در کارکنان ایجاد می‌شود، احساس ترس و بدبینی از آن‌ها دور شود و به سمت مشارکت بیشتر ترغیب شوند.
- فراهم کردن فعالیت‌های گروهی و تشکیل گروه‌های کاری می‌تواند توانایی کارکنان را برای صحبت کردن افزایش دهد.
- دادن آزادی عمل در انجام کارها و تفویض اختیار نیز می‌تواند باعث کاهش سکوت کارکنان شود. اگر کارکنان احساس کنند که در کارهای سازمانی به آن‌ها آزادی عمل بیشتری داده می‌شود، احتمالاً از امنیت روانی بیشتری بهره‌مند شده و کم‌تر رفتار سکوت از خود بروز می‌دهند.
- تدوین سازوکارها و خط مشی‌ها به منظور حمایت از آوای کارکنان نیز می‌تواند در این زمینه کارساز باشد.
- سازمان‌های آموزشی می‌توانند با به‌کارگیری مهندسی مجدد، فرصتی دیگر برای تولد دوباره در محیط‌های کاری خود ایجاد کنند. دانشگاه‌ها نیازمند کنار گذاشتن روش‌های کهنه و دستیابی به روش‌های نو و ابداعی هستند.
- تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی به سمت ساختارهای ترکیبی و شبکه‌ای و فرهنگ‌های مشارکتی و حمایتی در این زمینه مؤثر واقع می‌شود.
- با افزایش روحیه انتقادپذیری در رده‌های بالای سازمانی می‌توان احساس امنیت روانی را در کارکنان افزایش داد.
- مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، کارکنان را مشارکت دهند و جلساتی برگزار کنند تا همه کارکنان سازمان فرصتی برای بیان افکار و ایده‌های خود بدون ترس از تمسخر و طرد شدن داشته باشند.
- مدیران محیط امنی را ایجاد کنند تا کارکنان بدون ترس از عواقب منفی و تنبیه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و نظرات خود را بیان کنند.

منابع

- افروز، غلامعلی (۱۳۷۷). احساس امنیت، نشریه پیوند، ۲۳۱: ۳-۴.
- ارمندئی، مریم، وزیری، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۲، ۲: ۱۱۵-۱۴۴.
- شمس، غلامرضا و خلیجیان، صدف (۱۳۹۲). تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار بر احساس امنیت روانی کارکنان: نقش میانجی اثربخشی رهبری، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۹، ۴: ۳۳-۵۳.
- خلیجیان، صدف (۱۳۹۱). بررسی رابطه رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری، امنیت روانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- Afkhami Ardakani, M. & Khalili Sadrabad, A. (2012). A study the relationship between personality factors and knowledge workers silent. *Journal of General Management Researches*, 5(18): 65-83.
- Bagheri, Gh.; Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational silence:(Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Brinsfield, C.T.(2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Ph.D. Thesis, The Ohio State University, Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3376084).
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 709-729.
- Dan, L.; Jun, W. & Jiu-cheng, M. (2009). Organizational silence: a survey on employees working in a Telecommunication Company. *IEEE Xplore.ieee.org*. pp. 1647 – 1651.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Journal of Administrative Science Quarterly*.44: 350-383.
- Gong, Y.; Wang, M. & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*. 38(5): 1611-1633.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 41 (4): 1539-1554.

- Higgins, M.; Ishimaru, A.; Holcombe, R. & Fowler, A. (2012). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Spring*, 13: 67–94.
- Hirak, R.; Chunyan, P. A.; Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Journal of Elsevier*, 23: 107–117.
- Idris, M. A.; Dollard, M. F.; Coward, J. & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Journal of Elsevier*, 50: 19–28.
- Kessel, M.; Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Journal of Blackwell*, 21 (2): 147-157.
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 219- 234.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1453-1476.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 31-35.
- Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Journal of Group & Organization Management*, 37(5): 555–588.
- Siemens, E.; Roth, A. V.; Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The Influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Journal of Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3): 429–447.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 47: 1221-1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Van Dyne, L.; Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.

**Investigating the Relationship of Organizational
Silence Climate, Psychological Safety, and Silence
Behavior of Employees**

Gholamreza Shams Moorkani

Faculty member, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Soheila Mokhtari¹

Ph.D. Student of Educational management at Kharazmi University,
Tehran, Iran

Maryam Armandei

MA in Educational Administration, Alzahra University, Tehran, Iran

Abstract

This study aimed at investigating the relationship of organizational silence climate, psychological safety and silence behavior among university employees. The study was a descriptive-correlational survey. The population included all the employees of Alzahra university during the academic year of 2013-2014 (N=468). Out of this population, 211 individuals were selected using simple random sampling. Three questionnaires, namely 'psychological safety survey' (Edmonson, 1999), 'silence climate questionnaire' (Vakola and Bouradas, 2005) and 'silence behavior scale' (Vakola and Bouradas, 2005) were used to collect the data. Validity of the questionnaires was confirmed using experts' views. Furthermore, the reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach alpha as 0.80, 0.89 and 0.90 respectively. One-sample t-test, Pearson correlation coefficient, stepwise regression and path analysis were used to analyze the data by means of SPSS and LISREL Software. The results indicated a significant negative relationship between silence climate

1. s_mokhtari67@yahoo.com

DOI: 10.22051/jontoe.2017.11675.1462

Received: 2016-09-11

Accepted: 2017-09-10

and psychological safety ($r=-0.485$), and a negative relationship between psychological safety and silence behavior ($r=-0.464$). The results also suggested that silence climate directly and through the mediation of psychological safety had a significant impact on silence behavior.

Keywords: Psychological safety, Organizational silence, Silence climate, Silence behavior

