

## رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

پرستو گشتاسبی فرد<sup>۱</sup> و فریبا کریمی<sup>۲</sup> \*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۲۰ صص ۲۶۳-۲۷۶ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۰۶

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد (خوراسگان) است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) به تعداد ۳۴۰ نفر که با استفاده از جدول نمونه گیری کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۸۰ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب گردید. در این پژوهش، پرسشنامه های اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه های سکوت سازمانی و رضایت شغلی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام، تحلیل واریانس چندراهه استفاده شده است. بین اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود داشت. همچنین رابطه بین سکوت سازمانی و مؤلفه های آن با رضایت شغلی معکوس و معنادار بود. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد، بهترین پیش بینی کننده های رضایت شغلی، اعتماد مؤسسه ای و اعتماد بین کارکنان بوده است. همچنین بهترین پیش بینی کننده های رضایت شغلی، نگرش سرپرست به سکوت، نگرش مدیریت به سکوت و فرصت های ارتباطی بودند. بین نظرات پاسخگویان در مورد اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی و رضایت شغلی با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، سابقه ی خدمت و مدرک تحصیلی) تفاوت وجود نداشت.

**کلید واژه ها:** اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی، رضایت شغلی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

\*نویسنده مسئول: [faribakarimi2005@yahoo.com](mailto:faribakarimi2005@yahoo.com)

## مقدمه

با توجه به سیر تحولات مدیریت منابع انسانی، توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است؛ این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروزه نیروی انسانی را مشتریان سازمان ها نام نهاده اند. این بدان معنا است که در عصر جدید، ضرورت پاسخ گویی به نیاز های اساسی کارکنان در هر سازمان، در اولویت اول قرار می گیرد، زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی است (Khanifar et al, 2009). اعتماد در سازمان به رابطه ایجاد شده بین کارکنان و سازمان براساس پیام هایی که در رابطه با انتظارات سازمانی و از همه مهم تر ادراک کارکنان از اقدامات مدیران سازمان دارد، اشاره می کند. اعتماد سازمانی در موفقیت سازمان ها یک عامل مهم و حیاتی محسوب می شود. اعتماد سازمانی یک مساله مهم برای بیشتر سازمان ها ست، زیرا اعتماد می تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان داشته باشد. اعتماد سازمانی به عنوان یک حالت روانشناختی تعریف شده و این موقعیت را فراهم می کند هنگامی که سازمان در معرض خطر است، کارکنان چگونه باید با مسایل و مشکلات مواجه شوند و بتوانند با یک دیگر ارتباط موفق برقرار کنند. ( Vakola & Bouradas, 2011). مدیران سازمان باید پیچیدگی و ماهیت چند بعدی اعتماد و تاثیر آن بر تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و رضایت شغلی<sup>۲</sup> و پویایی روابط بین این سه متغیر را درک کنند ( Sheik Mohamed et al, 2012). بالابودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مساله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و در نهایت باعث ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره وری سازمانی می شود. پایین بودن اعتماد سازمانی، افزایش تعارض، بی ثباتی سازمان، ترک خدمت، کاهش انگیزش و رضایت شغلی، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت ( Danaei fard et al, 2010). در مقابل یکی از موانع مهم که در موفقیت برنامه ها و اهداف سازمان نقش دارد، فقدان اطلاعات، عدم وجود اعتماد بین کارکنان و مدیر و به ویژه وجود پدیده ی سکوت سازمانی که منجر می شود به خودداری کردن از بیان ایده ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی توسط کارکنان. هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره مسائل و مشکلات سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می شود و پدیده سکوت سازمانی شکل می گیرد. سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و ویژگی های

<sup>1</sup> Organizational Commitment

<sup>2</sup> Job satisfaction

سازمانی زیادی چون رکود اعتماد سازمانی، بر آن تاثیرگذار است. سکوت سازمانی، احساس بی ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را به وجود می آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می گردد (Morrison & Milliken, 2000). در بسیاری مواقع، مساله مهم این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، فاقد قدرت و اختیار هستند، بازیگران تیمی خوبی نیستند، و رفتارشان در سازمان فقط می تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث ایجاد احساس منفی از مشارکت آن ها شود. مدیران، باور دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می کنند، اما از طرف دیگر، آن ها روش های رسمی را برای مقابله با نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می دهند. در واقع مولفه های سکوت سازمانی یعنی نگرش مدیریت به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، رفتار سکوت آمیز کارکنان و فرصت های ارتباطی تبیین کننده وضعیت این پدیده سازمانی در میان کارکنان است (Vakola & Bouradas, 2011). سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی های تصمیم گیری های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبان سازمان ها را در بر گرفته، آن است که بیشتر سازمان ها از اظهار نظر به ندرت کارکنان، متضرر می شوند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و ایجاد تغییر در سازمان کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی با ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد، بنابراین بدون بازخوردهای منفی، میزان خطاها افزایش یافته و شدید تر می شوند، به دلیل آن که فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند، پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت بسیاری در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد (panahi & Danaei fard, 2010).

مطالعات موریسون و میلیکین نشان داد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان پیامد های سکوت مطرح می شوند. سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده است و رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان، به دلیل به خطر افتادن منافع، موقعیتشان و دیگری ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن هاست. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر این که کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می فهمد، بهترین ها را می داند و این که اختلاف عقیده ها در ماهیت، مسائل مضر برای سازمان ها هستند. این مسائل اگرچه باورهای مدیر هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را هم چون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به وجود می آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می گردد (slade, 2008). رضایت شغلی نگرش کلی فرد نسبت به شغلش است. کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالایی باشد، به کارش نگرش

مثبتی دارد، اما کسی که از کارش ناخشنود باشد، نگرش وی به کارش منفی است. هنگامی که کارکنان به سازمانی می‌پیوندند، مجموعه‌ای از خواسته‌ها، نیازها، آرزوها و تجربه‌های گذشته را که روی هم رفته انتظارات شغلی را می‌آفرینند، با خود به همراه می‌آورند. از جمله این نیازها، تمایل به کسب آموزش و یادگیری و پیشرفت علمی، حقوق و مزایای مناسب، تمایل به ارتقای شغلی، احساس امنیت و شرایط کاری مناسب است که ارضای آن‌ها در سازمان منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌شود (Maleknia et al, 2011). عدم اطمینان از تغییرات عمده سازمانی مانند ادغام، احساس ناامنی و اضطراب کارکنان را افزایش می‌دهد و به سکوت سازمانی کارکنان منجر می‌شود. در واقع ارتباطات ضعیف کارکنان با یکدیگر در خلال ادغام سازمان، ممکن است باعث کاهش بهره‌وری، غیبت از کار و ترک خدمت آن‌ها شود. سکوت سازمانی می‌تواند به عدم وجود بازخورد مثبت و عدم تجزیه و تحلیل داده‌ها از سوی کارکنان منجر شود (Vakola & Bouradas, 2011). در نتیجه، بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. اگرچه بیشتر توجه و تمایل کارکنان به مسائل اقتصادی کار است ولی به تدریج علاقه مند به انجام کارهایی با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتر در کار خود هستند. اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود مواجه شوند، به خودی خود منجر به سکوت و در نهایت رضایت شغلی پایین می‌گردد (Zaree, 2011).

با توجه به موارد مطرح شده، وجود اعتماد در میان کارکنان و در ارتباط با یکدیگر و در ارتباط با مدیران و سرپرستان سازمان، از موضوعات مهم و اساسی به شمار می‌رود. اعتماد در بین کارکنان و مدیران و در کل اعتماد کارکنان به موسسه و یا سازمانی که در آن مشغول به کارند، موجب می‌شود تا به تدریج بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان آزادانه و بدون ترس با دیگر اعضا مطرح کنند. این رویداد مثبت در سازمان، در نهایت به افزایش رضایت شغلی منجر خواهد شد. در مقابل، وجود بی‌اعتمادی در سازمان، موجب افزایش پدیده سکوت سازمانی و در مقابل کاهش انگیزش و رضایت شغلی می‌گردد.

## فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهداف پژوهش، فرضیه‌های زیر مطرح است:

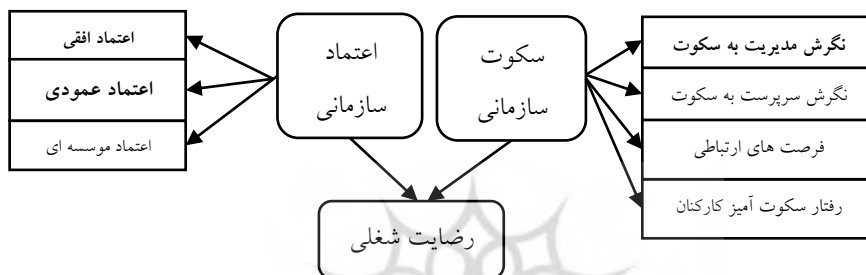
۱. بین اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن (اعتماد بین کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر، اعتماد مؤسسه‌ای) با رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

۲. بین سکوت سازمانی و مؤلفه های آن (نگرش مدیریت به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، فرصت های ارتباطی، رفتار سکوت آمیز کارکنان) با رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

۳. ابعاد اعتماد سازمانی قابلیت پیش بینی رضایت شغلی را دارد.

۴. ابعاد سکوت سازمانی قابلیت پیش بینی رضایت شغلی را دارد.

با توجه به فرضیه های پژوهش مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است:



### پیشینه پژوهش

Callaway (2007) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین اعتماد سازمانی و رضایت شغلی (تحلیلی در سازمان فدرال آمریکا) به این نتیجه دست یافتند که وجود اعتماد در سازمان به رضایت شغلی کارکنان منجر خواهد شد. در واقع بین اعتماد سازمانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. یعنی هر قدر اعتماد سازمانی افزایش یابد به بهبودی رضایت شغلی کارکنان منجر خواهد شد.

panahi & Danaei fard (2010) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین سکوت سازمانی در بعد رفتار سکوت آمیز کارکنان با رضایت شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. یعنی هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر شود، باعث خواهد شد که رضایت شغلی کارکنان پایین بیاید. همچنین نتایج یافته ها نشان داد که در بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت و نگرش سرپرست به سکوت با رضایت شغلی رابطه وجود دارد. یعنی هر چه قدر مدیریت عالی سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان خود باشند، باعث خواهند شد که رضایت شغلی کارکنان کم شود و هر قدر سرپرستان سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشند، رضایت شغلی کارکنان کم تر می شود.

Yousefi et al (2011) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه میان اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، به این نتیجه

دست یافتند که بین میزان رضایت شغلی پرستاران با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در خصوص فرضیه های اصلی تحقیق نشان داد که بین اعتماد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. Sheik Mohamed (2012) در پژوهش خود با عنوان رابطه بین تعهد سازمانی، اعتماد و رضایت شغلی یک مطالعه تجربی در صنعت بانکداری به این نتیجه رسیدند که یک همبستگی مثبت بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی در ابعاد تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

Hatami Mazeghi et al (2013) در پژوهش خود با عنوان رابطه اعتماد به مدیر و رضایت شغلی در میان معلمان ابتدایی مدرسه میناب به این نتیجه دست یافتند که بین اعتماد سازمانی در بعد اعتماد کارکنان به مدیر با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که متغیر اعتماد همبستگی مثبت و معنی دار با متغیر ملاک یعنی رضایت شغلی دارد.

### روش پژوهش

با در نظر گرفتن هدف پژوهش که تعیین رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان بود، روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه مورد مطالعه را کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان) به تعداد ۳۴۰ نفر تشکیل داده اند که با استفاده از جدول نمونه گیری کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۸۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده از بین آن ها انتخاب گردید. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۲۰۰۸)، سکوت سازمانی و رضایت شغلی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده شد. میزان پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۸۰ و ۰/۸۲ محاسبه شد. از آن جایی که پرسشنامه های مذکور استاندارد بودند، نیازی به بررسی روایی محتوایی و صوری پرسشنامه ها نبود. برای تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام، تحلیل واریانس چندراهه استفاده شده است.

## یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش نشان می دهد، از ۱۸۰ نفر اعضای نمونه پژوهش، ۵۵/۵ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش مرد و ۴۱/۸ درصد زن بوده اند. ۲۴/۴ درصد از کارکنان دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۶۶/۵ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش لیسانس و فوق لیسانس و ۷/۷ درصد دارای مدرک دکتری بوده اند. ۳۹ درصد از کارکنان سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال، ۳۰/۲ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۶/۹ درصد دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بوده اند.

**فرضیه اول:** بین اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن (اعتماد بین کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر، اعتماد مؤسسه ای) با رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

جدول ۱. ضریب همبستگی بین اعتماد سازمانی و مؤلفه های آن با رضایت شغلی

رضایت شغلی		متغیر ملاک	
		شاخص آماری	
سطح معناداری	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	متغیر پیش بین
۰/۰۰۱	۰/۵۲۸	۰/۷۲۷**	اعتماد سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۳۸۴	۰/۶۲۰**	اعتماد بین کارکنان
۰/۰۰۱	۰/۴۵۲	۰/۶۷۲**	اعتماد کارکنان به مدیر
۰/۰۰۱	۰/۴۷۹	۰/۶۹۲**	اعتماد مؤسسه ای

$P < 0/01$

یافته های جدول ۱ نشان می دهد ضریب همبستگی بین اعتماد سازمانی و مؤلفه های اعتماد بین کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر، اعتماد مؤسسه ای با رضایت شغلی معنی دار است. یعنی بین اعتماد سازمانی با رضایت شغلی ( $r = 0/727$ ) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ( $r^2$ ) ۵۲/۸ درصد واریانس اعتماد سازمانی با رضایت شغلی مشترک بوده است.

**فرضیه دوم:** بین سکوت سازمانی و مؤلفه های آن (نگرش مدیریت به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، فرصت های ارتباطی، رفتار سکوت آمیز کارکنان) با رضایت شغلی رابطه وجود دارد.





					ای
					اعتماد
۱/۰۰۱	۳/۶۶۱	۱/۲۶۴	۱/۰۲۷	۱/۰۹۷	بین کارکنان
.	.	.	.	.	ن

$p < 0/01$

یافته های جدول ۳ نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده رضایت شغلی در گام اول اعتماد مؤسسه ای و در گام دوم اعتماد بین کارکنان بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین ابعاد اعتماد مؤسسه ای و اعتماد بین کارکنان با رضایت شغلی معنادار بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب بعد اعتماد مؤسسه ای ۴۸/۷ درصد واریانس رضایت شغلی و در گام دوم ضریب بعد اعتماد مؤسسه ای و اعتماد بین کارکنان ۵۲/۴ درصد واریانس رضایت شغلی را تبیین می کند. یافته ها در جدول حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد اعتماد مؤسسه ای، رضایت شغلی را ۰/۵۱۵ واحد افزایش و ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد اعتماد بین کارکنان، رضایت شغلی را ۰/۲۶۴ واحد افزایش می دهد.

**فرضیه چهارم:** ابعاد سکوت سازمانی قابلیت پیش بینی رضایت شغلی را دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی چندگانه پیش بینی ابعاد سکوت سازمانی با رضایت شغلی

متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	ضریب غیر استاندارد		Beta	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	P	متغیر ملاک
		ب	س								
نگرش سرپرست به سکوت	۰/۳۹	۰/۳۹	۰/۳۹	-۰/۶۹۴	-۱۶/۸۱۷	۰/۰۰۱	۰/۶۹۴	۰/۴۸۱	۱۶۶/۲۸۵	۰/۰۰۱	رضایت شغلی
نگرش سرپرست به سکوت	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۴۴	-۰/۴۷۱	-۷/۷۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۵۸	۰/۵۷۴	۱۱۸/۴۹۹	۰/۰۰۱	رضایت شغلی
نگرش مدیرت به سکوت	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۵۹	-۰/۳۷۷	-۶/۱۸۰	۰/۰۰۱	۰/۷۵۸	۰/۵۷۴	۱۱۸/۴۹۹	۰/۰۰۱	رضایت شغلی
نگرش سرپرست به سکوت	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۵۷	-۰/۲۵۲	-۲/۱۷۸	۰/۰۰۲	۰/۷۸۲	۰/۶۱۱	۹۱/۴۶۵	۰/۰۰۱	رضایت شغلی
نگرش مدیرت به سکوت	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۵۷	-۰/۳۶۴	-۶/۲۲۵	۰/۰۰۱	۰/۷۸۲	۰/۶۱۱	۹۱/۴۶۵	۰/۰۰۱	رضایت شغلی
آزمایشی ارتباطی	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	-۰/۲۹۸	-۴/۰۹۲	۰/۰۰۱	۰/۷۸۲	۰/۶۱۱	۹۱/۴۶۵	۰/۰۰۱	رضایت شغلی

یافته های جدول ۴ نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده رضایت شغلی در گام اول، بعد نگرش سرپرست به سکوت و در گام دوم، بعد نگرش مدیریت به سکوت و در گام سوم، فرصت های ارتباطی ارتباطی بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین ابعاد مذکور با رضایت شغلی معنادار بوده است. بر این اساس در گام اول، ضریب بعد نگرش سرپرست به سکوت ۴۸/۱ درصد واریانس رضایت شغلی و در گام دوم، ضریب ابعاد نگرش سرپرست به سکوت و نگرش مدیریت به سکوت ۵۷/۴ درصد واریانس رضایت شغلی و در گام سوم، ضریب ابعاد نگرش سرپرست به سکوت، نگرش مدیریت به سکوت و فرصت های ارتباطی ۶۱/۱ درصد واریانس رضایت شغلی را تبیین می کند. یافته ها در جدول حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد کاهش در بعد نگرش سرپرست به سکوت، رضایت شغلی را

۰/۲۵۲ واحد کاهش و ضریب بتا به ازای یک واحد کاهش در بعد نگرش مدیریت به سکوت ، رضایت شغلی را ۰/۳۶۴ واحد کاهش و ضریب بتا به ازای یک واحد کاهش در بعد فرصت های ارتباطی، رضایت شغلی را ۰/۲۹۸ واحد کاهش می دهد.

## نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده ها نشان می دهد که بین اعتماد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته ها با نتایج پژوهش Callaway (2007) Danaei fard et al., (2010) Yousefi et al., (2010) Sheik Mohamed et al., (2012) Hatami Mazeghi et al., (2013)، مبتنی بر معناداری رابطه اعتماد سازمانی با رضایت شغلی همسوست. امروزه موضوع مدیریت مبتنی بر اعتماد یکی از چالش هایی است که مدیران سازمان با آن مواجه هستند. مدیران با ایجاد اعتماد می توانند عملکرد کارکنان را در محل کار بهبود بخشند. بدون اعتماد نوآوری، همکاری، تفکر خلاق و بهره وری وجود نخواهد داشت. سازمان های امروز، دیگر فرصت های زمانی سازمان های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی های خود را به روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی «نیروی انسانی کارآمد»، یک گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند. برای این منظور باید در درون سازمان، اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان با ایمان به یکدیگر و در راستای اتکا به هم، تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. «اعتماد در محیط های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است. عدم توجه به ایجاد اعتماد در بین کارکنان و همچنین اعتماد کارکنان به مدیریت سازمان ها، می تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان ها به وجود آورد. به علاوه با افزایش انتظارات اقتصادی از سازمان ها، جوامع نسبت به مسائلی مانند: اعتماد کارکنان، رضایتمندی کارمندان و مدیر و سرپرستان را در محیط کار حرفه ای حساسیت و واکنش نشان می دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان می دهد، بین سکوت سازمانی و رضایت شغلی رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. در دنیای امروز که سازمان ها از حالت های سنتی خود فاصله گرفته اند، ارتباطات در سازمان ها گسترده شده است، روش های مشارکتی افزایش یافته اند، سازمان ها از تیم سازی های گسترده استفاده کرده اند و روش های مختلفی برای استفاده هرچه بهتر از سرمایه انسانی و جاری ساختن دانش آنان در سازمان ها استفاده شده است. در این میان هنوز سازمان هایی وجود دارند که به واسطه ضعف های خود در مدیریت، روش ها، ساختارها و فرآیندها موجب محروم شدن خویش از منابع عظیم اطلاعاتی کارمندان خود می شوند و سازمان را در سکوت فرومی برند. سکوت سازمانی به معنای عدم اظهار نظر کارمندان در سازمان به دلایلی مانند: ترس از تنبیه، عدم توجه و پاداش برای ایده ها، عدم اعتقاد مدیر به کارمندان و تکروی یا ترس از به خطر افتادن موقعیت شغلی است.

سکوت سازمانی پدیده خطرناکی است که می‌تواند سد و معبری برای مواردی چون: نوآوری و تغییرات سازمانی، اصلاح خطاهای سازمانی، رضایت درونی کارکنان و تصمیم‌گیری‌های قوی بدون آرای کارکنان خود باشد و موجب می‌شود تا سازمان به روش‌های کنونی خود خو بگیرد و دچار رکود شود. عوامل مختلفی در سازمان موجب دامن زدن به مقوله سکوت سازمانی می‌شود. در واقع هر چقدر سکوت سازمانی شکسته شود و کارکنان سازمان فرصت بیشتری برای بیان نظرات و ایده‌های خود داشته باشند، رضایت مندی شغلی و انگیزش شغلی آنان افزایش می‌یابد. طبق نتایج به دست آمده از فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش مبنی بر قابلیت پیش‌بینی رضایت شغلی براساس مولفه‌های اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی، بهترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی در گام اول، اعتماد مؤسسه‌ای و در گام دوم، اعتماد بین کارکنان بوده است و همچنین در بعد سکوت، در گام اول، بعد نگرش سرپرست به سکوت و در گام دوم، بعد نگرش مدیریت به سکوت و در گام سوم، فرصت‌های ارتباطی بوده است.

اگر اعتماد به نحو مطلوبی در بین کارکنان و در ارتباط با موسسه شکل نگیرد، نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان از شغل خود رضایت داشته باشند. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان دارد. تقویت اعتماد بین کارکنان، عملکرد و کارایی سازمان‌ها، سبب ارتقا می‌شود و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین می‌کند. در واقع بین اعتماد حاکم بر سازمان با اثر بخشی، کاهش تعارض و در نهایت رضایت شغلی، ارتباط وجود دارد. مدیران برای استفاده کارآمد از این سرمایه‌ها به نیازهای کارکنان توجه بیشتری کنند، تا با افزایش میزان رضایت شغلی از فرصت به دست آمده، به عنوان یک سرمایه‌گذاری ماندگار برای سازمان استفاده کنند. نگرش سرپرست به سکوت، نگرش مدیریت به سکوت و فرصت‌های ارتباطی که با عنوان نگرش‌های شغلی مطرح می‌شود، بر رضایت شغلی کارکنان سازمان موثر است. نیروی انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه و آگاهی نسبت به کارکنان از اهمیت فراوانی برخوردار است بررسی نگرش‌های شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف به دلیل نتایج قابل ملاحظه‌ای که می‌تواند بر بهبود رفتارهای سازمانی داشته باشد، طی چند دهه گذشته مورد توجه محققان و صاحب‌نظران مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده اصولاً هر سازمانی همواره درصدد آگاهی از نگرش‌های شغلی کارکنان است تا در نهایت به رضایت شغلی آن‌ها در سازمان و تثبیت شرایط مثبت کاری منتهی شود. مساله‌ای که هم‌اکنون سازمان‌ها با آن مواجه هستند، آن است که بیشتر سازمان‌ها از سکوت و بی‌انگیزه بودن

کارکنان ناراحتند؛ در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و ایجاد نوآوری و رسیدن به اهداف بلند مدت و استراتژیک سازمان، کاهش می یابد.

## References

- Callaway PH. (2007). The relationship between organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U.S.federal work force. Available from: www.dissertation.com.[Accessed 6 February 2013].
- Danaei fard H, Rajabzadeh A, Hasiri A. (2010). Promoting organizational trust in public sector:Explaining the role of managerial competency. Management Researches, 2(4): 59-90.
- Ellonen R, Blomqvist K, Puumalainen K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. European Journal of Innovation management,11(2): 160-181.
- Hatami Mazeghi M, Shakhi Feni A, ZainaliPour H. (2013). The Relationship between Trust with Administrator and Job Satisfaction among Minab Elementary School Teachers of Iran. Journal of Life Science and Biomedicine, 3(5): 386-390.
- Khanifar H, Moghimi M, Jandaghi Gh, Zarvandy N. (2009). Analysis of Relation between Elements of Trust and Organizational Commitment of Personnel (social welfare organization of Qom state and education organization of Qom state). Journal of public Administration, 1(2): 3-18.
- Maleknia H.R, Mehrabi, M. ,Hemati nejad M.A, Ramezan nejad R. (2011). The study of job satisfaction and organizational commitment among the employees of physical education general offices of Lorestan, Guilan, and Qom provinces. Quarterly Journal of sport bioscience researches, 1(3): 42-52.
- Milliken F, Morrison E. (2000). Organizational Silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. The academy of Management Review, 25(4): 706-725.
- Panahi B, Danaei fard H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. Transformation Managemet Journal, 2(3): 2-19.
- Slade M R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory. The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University. pp. 64-78.
- Sheik Mohamed L, Mohiadeen Abdul Kader M, Anisa H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. Research Journal of Management Sciences,1(2):1-7.
- Vakola M, Bouradas D,(2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. Employee Relations, 27(5): 44-458.
- Vakola M, Bouradas D, Nikolaou I. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. Emerald Group Publishing Limited, 40(6) 723-741.

- Yousefi A, Pourmiri M, Safari Anaraki E. (2011). An Investigation on the relationship Between Nursing Personnel's Confidence Building and their Job Satisfaction in Isfahan University of Medical Sciences Hospitals in 2005. Iranian Journal of Medical Education 10(5):586-592.
- Zareematin H, Taheri F, Sayyar A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. Iranian journal of management sciences, 6(21): 77-104.

