

## تبیین مفهوم سکوت سازمانی و ارائه الگوی بهینه برای مدیریت آن

(مطالعه موردی: شهرداری تهران)

ابراهیم اسفندیاری<sup>۱</sup>، محمدمهدی رشیدی<sup>۲</sup>، بابک خزایی<sup>۳</sup>

### چکیده

بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هرچه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشند، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد و هرچه سکوت سازمانی کاهش یابد میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت؛ اما سؤال اساسی این است که دلایل سکوت سازمانی چیست؟ با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی، موضوعی جدید و ناشناخته است، این مقاله به دنبال آن است تا الگوی بهینه مدیریت اثربخش سکوت سازمانی در شهرداری تهران را ارائه دهد. لذا هدف اصلی تبیین مفهوم سکوت سازمانی در شهرداری تهران و ارائه الگوی بهینه برای مدیریت آن و اهداف فرعی، شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی، تعیین ضریب اهمیت مؤلفه‌های سکوت سازمانی و ارائه راهکارهای مدیریتی جهت بهبود وضعیت فوق در شهرداری تهران بوده است. تحقیق حاضر از منظر هدف یک پژوهش کاربردی بوده و از نظر روش، تحقیقی توصیفی-پیمایشی و از نوع میدانی به شمار می‌آید. همچنین از منظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت تحقیق، از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی یا ترکیبی (کیفی- کمی) بوده است. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داده مدل مفهومی تحقیق از برآزش مناسبی برخوردار است. همچنین عوامل مدیریتی، سازمانی، اجتماعی و فرهنگی، فردی (شخصیتی)، زمینه‌ای و ارتباط اثربخش به‌عنوان مؤلفه‌های سکوت سازمانی در شهرداری تهران شناسایی و ارتباط آن‌ها مورد آزمون قرار گرفته است. در پایان نیز پیشنهادات کاربردی ارائه گردیده که می‌تواند موجب کاهش سکوت سازمانی و متقابلاً افزایش میزان کارایی و اثربخشی سازمانی شود.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و

فرهنگی، عوامل فردی (شخصیتی)، عوامل زمینه‌ای، ارتباط اثربخش، شهرداری تهران.

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری پژوهشگاه شاخص پژوه

<sup>۲</sup> استادیار مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

<sup>۳</sup> مدرس دوره‌های تخصصی کارآفرینی و آینده پژوهی

## مقدمه

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیر هستند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان، گوشه‌گیر و منزوی هستند و در عمل، علاقه‌ای به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران سازمان نیز این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌میلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. اگرچه بسیاری از کارکنان دارای افکار حیاتی و ایده‌هایی در مورد سازمان هستند اما آن‌ها سکوت را ترجیح می‌دهند. درحالی‌که سازمان‌ها در جهان سریعاً متغیر امروز، به کارکنانی نیازمندند که به‌طور مداوم و آزادانه ایده‌ها، عقاید، دانش و تجربه‌های خود را به اشتراک بگذارند (لیو و همکاران، ۲۰۰۹). حتی اگر یک کارمند به عنوان نمونه‌ای از وفاداری و تعهد در سازمان، هنگام سکوت به نظر برسد که شرایط را درک کرده باشد، اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که جو سکوت در سازمان باعث عدم توانایی برای دستیابی به منافع مورد انتظار از رضایت شغلی و وفاداری کارمندان می‌شود (آیلثورت، ۲۰۰۸). از آنجا که سکوت سازمانی، در ارتباط با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر است، لذا مشکلی که هم اکنون گریبان‌گیر شهرداری شده، آن است که با اظهارنظر کم کارکنان مواجه است و در چنین شرایطی است که کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش پیدا می‌کند. همچنین سکوت سازمانی مانع از کسب بازخورد منفی شده که در ممانعت از تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر است، به گفته پیندر و هارلوس وجهه تمایز «سکوت کارمند» با «سکوت سازمانی» از این جهت است که «سکوت سازمانی» به عنوان پدیده سطح سازمانی نگریسته می‌شود درحالی‌که «سکوت کارمند» اصولاً در سطح فردی تحلیل قرار دارد (برینسفیلد، ۲۰۰۹).

نویسندگان کتاب «سکوت و صدا در سازمان‌ها» معتقدند که سکوت کارمند، در سطح سازمانی و تیمی نیز می‌تواند رخ دهد. برای مثال، کارکنان در تیم‌های کاری می‌توانند در قبال مسائل و مشکلات سازمانی راه سکوت را در پیش بگیرند. اگرچه سکوت ممکن است با انتخاب یک فرد آغاز شود که از بیان باورهایش خودداری می‌کند ولیکن ممکن است مابین اعضای تیم نیز، سرایت نماید. زمانی که بسیاری از آن‌ها نسبت به بیان باورهایشان بی‌میل

هستند. همچنین واژه‌های «سکوت کارمند» و «سکوت سازمانی» در ادبیات علوم سازمانی توسط نویسندگانی که به نظر می‌رسد به پدیده یکسانی اشاره می‌کنند به جای یکدیگر به کار گرفته شده‌اند. (گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹).

از این رو شهرداری تهران باید از توانایی بررسی و تصحیح خطاها بهره‌مند شود و در نتیجه با کسب بازخوردها، از خطاهای بیشتر و حتی شدیدتر جلوگیری نماید فعالیت اصلاحی در زمان مناسب انجام گیرد. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن در شهرداری از اهمیت شایانی برخوردار بوده و توجه جدی مدیران را می‌طلبد تا شرایط سازمانی و تفکر نقادی توسعه پیدا کند.

### هدف اصلی

تبیین مفهوم سکوت سازمانی در شهرداری تهران و ارائه الگوی بهینه برای مدیریت آن

### اهداف فرعی

شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی در شهرداری تهران  
تعیین ضریب اهمیت مؤلفه‌های سکوت سازمانی در شهرداری تهران  
ارائه راهکارهای مدیریتی جهت بهبود وضعیت فوق در شهرداری تهران

### مبانی نظری

#### الف) مفهوم سکوت سازمانی

از جمله موانع بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵). سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند ولی جرئت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند. در حالی که پدیده سکوت کارکنان، همه سازمان‌ها را در برمی‌گیرد، اما هنوز بررسی کمی در مورد سکوت کارکنان انجام شده است. رویکرد مدیریتی مدرن، مقدار زیادی فرصت برای جریان اطلاعات و ارتباطات در قالب ارزیابی جلسات، مکانیسم پیشنهاد و شکایات، جلسات رودررو (مستقیم) و سیاست درهای باز در درون سازمان ارائه کرده است؛

اما داشتن ترس از قبیل برچسب خوردن به عنوان یک شاکه بالقوه، از دست دادن اعتماد و احترام همکاران، قرار گرفتن در معرض از دست دادن ارتباط با موسسه، از دست دادن شغل و گسترش ریسک، تبادل اطلاعات بین کارکنان و مدیران ارشد را محدود می‌کند، بنابراین کارکنان سکوت را انتخاب می‌کنند. یاددهی چگونه نه گفتن به درخواست‌ها و پیشنهادهای زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان‌ها تبدیل شده است. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بر این باورند که در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌هایشان درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامند. برینسفیلد و همکارانش (۲۰۰۹) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). سکوت، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌شود. آن‌ها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و ایجاد انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین کارکنان، توسط مدیران باشد. از آنجایی که در دنیای امروز کارمندان به عنوان منبع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می‌شوند، اما با این وجود بسیاری از کارمندان نظرات و عقایدشان را ابراز نمی‌کنند یا به عبارتی بسیاری از جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می‌شود.

### ب) دلایل ایجاد سکوت سازمانی

موریسون و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی، پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (پناهی، ۱۳۹۱).

پیندر و هارلوس نیز معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند. (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

به هر میزان که مشارکت سرمایه انسانی در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت؛ اما سؤال اساسی اینکه چرا جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می‌شود؟ هیچ‌کس اظهارنظر نمی‌کنند؟ چرا کارکنانی که از مشکلات و نارضایتی‌ها دم می‌زنند ولی بر زبان نمی‌آورند؟ دلایل سکوت سازمانی چیست؟ آیا سکوت سازمانی خوب است یا بد؟ چرا با وجود ابزارهای ارتباطی مثل نظام پیشنهادات در سازمان‌ها، پیشنهاداتی از سوی کارکنان مطرح نمی‌شود؟ بر اساس تحقیقات برخی از دلایل ایجاد سکوت سازمانی عبارت‌اند از:

۱. در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آن‌ها فاقد قدرت و اختیار هستند، آن‌ها بازیگران تیمی خوبی نمی‌باشند و رفتار آن‌ها فقط می‌تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث به وجود آوردن احساس منفی از مشارکت آن‌ها شود. مدیران، باور بر این دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می‌کنند، اما از طرف دیگر، آن‌ها روش‌های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند.

۲. هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها بزرگ‌تر شوند، مشکلات نیروی انسانی نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند، در این میان بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرمان‌های آن‌ها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل محدودیت‌های مالی، بیشتر توجه کارکنان به مسائل اقتصادی کار متمرکز شده ولی به تدریج کارکنان، علاقمند به انجام کارهای با مفهوم می‌شوند و خواهان استقلال بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی کنند و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند؛ دچار

سرخوردگی شغلی شده و در سازمان خود گوشه‌گیری خواهند کرد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌ای همچون سکوت سازمانی می‌گردد.

۳. عوامل فردی نیز عامل تأثیرگذاری بر سکوت کارکنان در سازمان می‌باشد. طبق مدل پیشنهادی او این عوامل ممکن است از طریق هر یک از انگیزه‌های صدا و سکوت در بازنمود سکوت کارکنان در سازمان تأثیر بگذارد. «پیندر و هارلوس» (۲۰۰۱) به بررسی اثرات بالقوه سه ویژگی شخصیتی که بر تمایل افراد بر سکوت تأثیر می‌گذارند، پرداختند. آن‌ها بررسی تأثیرات بالقوه «عزت‌نفس» «بیم ارتباطی» و «کانون کنترل» را در کانون توجه قرار دادند. آن‌ها در نتیجه تحقیقات خود دریافتند که سطوح پایین عزت‌نفس باعث سکوت کارمند در سازمان می‌شود. همچنین به گفته آن‌ها افرادی که از ویژگی بیم ارتباطی بالایی برخوردارند، غالباً پیامدهای منفی ایجاد ارتباط را پیش‌بینی می‌کنند و ممکن است تشویش‌های حاصل از برقراری ارتباط را تحمل کنند. نهایتاً اینکه آن‌ها اظهار داشتند، کانون کنترل فرد ممکن است بر تمایل آن‌ها برای بیان نظرات و نگرانی‌ها و یا سکوت تأثیر بگذارد. (برینسفیلد، ۲۰۰۹).

۴. علاوه بر عوامل فردی، عوامل زمینه‌ای نیز نقش مهمی را در شکل‌گیری انگیزه‌های سکوت و صدا ایفا می‌کنند. «پیندر و هارلوس» (۲۰۰۱) معتقدند که جو سازمانی علی‌الخصوص جو ناعدالتی، ممکن است نقش مهمی را در خودداری کارکنان از بیان نظراتشان و یا سکوت اختیار کردن آن‌ها ایفا نماید. ویژگی‌های جو ناعدالتی که پیندر و هارلوس به آن‌ها اشاره می‌کنند عبارت‌اند از: ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، رسمی سازی پایین، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف، تصمیم‌گیری نامعقول. به‌طور مشابه «موریسون و میلیکن» (۲۰۰۰) عوامل زمینه‌ای دیگری نیز که ممکن است به سکوت کارکنان در سازمان تأثیرگذار باشند؛ «سیاست‌های کنترل الکترونیکی سازمان» می‌باشد. اگر کارکنان دریابند ایمیل آن‌ها کنترل می‌شود یا بر روی سرور ذخیره می‌شود و ممکن است در آینده علیه آن‌ها استفاده شود، از بیان مسائل حساس از راه ایمیل خودداری کنند. (برینسفیلد، ۲۰۰۹).

۵. عوامل شخصیتی نیز از جمله دلایل سکوت سازمانی هستند. اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود که با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود در جهت توسعه سازمان مشارکت

داشته باشند، اما گاهی اوقات آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند. نوع شخصیت فرد، در تصمیم‌گیری درباره اینکه در مورد مسائل سازمانی، حرف خود را بزند، می‌تواند نقش مهمی ایفا کند.

شخصیت جنبه آشکار منش فرد است، به‌گونه‌ای که بر دیگران تأثیر می‌گذارد. ولی مطمئناً هنگامی که واژه شخصیت بکار برده می‌شود، منظور همین نیست. مقصود، در نظر داشتن بسیاری از ویژگی‌های فرد است. کلیت یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های مختلف که از مشخصات جسمانی و سطحی فراتر می‌رود. این واژه تعداد زیادی از ویژگی‌های ذهنی، اجتماعی و هیجانی را نیاز در بر می‌گیرد. ویژگی‌هایی که ممکن است نتوانیم به طور مستقیم ببینیم؛ زیرا که هر شخصی امکان دارد آن‌ها را از دیگران مخفی نگه دارد (سید هاشمی و همکاران، ۱۳۹۲).

۶. موریسون و میلیکن به معرفی تعدادی از عوامل سازمانی پرداختند که ممکن است باعث ایجاد سکوت سازمانی شوند. این عوامل عبارت‌اند از: (۱) اقدامات و ساختارهای سازمانی (۲) ویژگی‌های تیم مدیریت عالی (۳) شیوه‌های ارتباطی (۴) ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران و کارکنان (۵) فرایند معنا بخشی جمعی (گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹).

### ج) عوارض سکوت در سازمان‌ها

سکوت سازمانی مشکلی است که هم اکنون گریبان گیر سازمان‌ها است و باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد مشکلات زیر ایجاد می‌شود:

۱. کیفیت تصمیم‌گیری و میزان انجام تغییر کاهش می‌یابد.
۲. سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت (میلر، ۱۹۷۲).

۳. چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می‌شوند طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس‌العمل‌هایی را تشویق می‌کنند، از اظهارنظر خود کوتاهی کرده و نتیجه‌ای در آن نمی‌بینند (کاکس، ۱۹۹۳).

۴. سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است.

۵. سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی در ارتباط است. این مشکل باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد.

۶. یک باور غلط و غیرمنطقی که بسیاری از سازمان‌ها را به اشتباه می‌اندازد این است که سازمان می‌تواند متخصصان واجد شرایط و شایسته را به منظور حل مسائل حیاتی گرد هم آورد و انتظار داشته باشد که تصمیمات مناسب و بجا به‌طور خودکار گرفته شود. در حالی که کیفیت تصمیم‌گیری گروهی نسبت به تصمیماتی که افراد به صورت انفرادی می‌گیرند می‌تواند بهتر باشد، ولی گاهی اوقات گروه‌ها در طی یک تلاش جمعی جهت کسب عقیده اکثریت دچار خطا و اشتباه می‌شوند، که در نتیجه آن صدهایی که می‌بایستی شنیده شوند (مورد توجه قرار بگیرند)، نادیده گرفته می‌شوند. جانیز (۱۹۷۲) واژه «گروه اندیشی» را برای اشاره به تمایل به انسجام گروه‌های مجزایی که تحت شرایط رهبری هدایتی کار می‌کنند و تأکید بالایی روی اجماع دارند و از دیدگاه‌هایی که مورد حمایت رهبر می‌باشند پشتیبانی می‌کنند، بکار گرفت. این گروه‌ها نسبت به اطلاعات جدید متعصب برخورد می‌کنند؛ یعنی تنها اطلاعات سازگار و مؤید نظر خود را برمی‌گزینند. (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶).

۷. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک یک سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال افتادن می‌باشد. اگر کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها



کاهش می‌یابد که ممکن است منجر به ترک شغل آن‌ها نیز گردد (نیکمرام و همکاران ۲۰۱۲).

۸. سکوت، علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی کرده و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود. اگر کارکنان مسیر سکوت را انتخاب کنند، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد.

۹. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. در واقع در رابطه با اهمیت سکوت سازمانی باید بیان شود، این موضوع با متغیرهای درونی سازمان مثل انگیزه، رضایت، تعهد و ... و همچنین متغیرهای بیرونی مثل کاهش بهره‌وری، کاهش سود و ... دارای ارتباط معکوس قوی می‌باشد. به این معنا که اگر سکوت بر سازمان حاکم گردد کارکنان انگیزه لازم را از دست می‌دهند و باعث کاهش رضایت شغلی آن‌ها می‌گردد که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش عملکرد کلی سازمان گردد.

۱۰. سکوت سازمانی، با محدود کردن ارتباطات اثربخش و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای توسعه در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از کسب بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد.

۱۱. موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) به معرفی ۵ نوع ترس یا پیامدهای منفی پیش‌بینی شده از جانب کارکنان پرداختند که بر تصمیمات آن‌ها برای سکوت تأثیر می‌گذارد. این پنج دسته عبارت‌اند از:

ترس از تخریب تصورات ذهنی خوبی که از فرد در ذهن است.

ترس از این‌که فرد در دسرساز قلمداد شود و یا با دیدی منفی نگریده شود.

ترس از تخریب روابط.

ترسی از تلافی، مجازات و تنبیه.  
ترس از داشتن تأثیرات منفی بر دیگران.

#### د) برقراری ارتباط، راهکار حذف یا کاهش سکوت سازمانی

برای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی مکانیسم‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و ... از این رو به هر میزان که مشارکت این سرمایه در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود به افرادی نیاز دارند که در مقابل چالش‌های محیطی پاسخگو باشند، از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند و به اعتقادهای خود و تیم‌شان پایبند باشند (بیر ونوهریا، ۲۰۰۰). در این زمینه ارتباطات کلید موفقیت سازمان است. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند (باقری، زارعی و نیک آیین، ۲۰۱۲). تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را به اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت، حس وحدت و تعلق در سازمان منجر می‌شود. بی‌میلی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، صحبت کردن و ارائه بازخورد، بر اعتماد کارکنان، روحیه و انگیزه آنان تأثیر منفی می‌گذارد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵). ارتباطات، عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است و ارتباط مؤثر یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیران بشمار می‌رود که نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است (علی پور، ۲۰۱۱). ارتباطات بر عملکرد مدیران متمرکز می‌شود. اغلب مدیران بیش از ۷۵ درصد زمان کاری خود را به ارتباطات اختصاص می‌دهند. روابط موجود در سازمان، بیانگر وجود تماس‌های مکرر در سازمان است که این تماس‌ها فرصت بیشتری برای تبادل احساسات، اطلاعات و بیان مشکلات فراهم می‌کند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). نکته جالب این است که مکانیزم و روش‌های مختلفی برای ایجاد ارتباط اثربخش وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و ...

## ه) انواع سکوت سازمانی

داین، انگ و بوترو (۲۰۰۳) سکوت را به سه گونه سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی و سکوت مطیع دسته‌بندی کرده‌اند. سکوت نوع دوستانه یعنی خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌های مربوط به کار با هدف سود بردن افراد دیگر سازمان، بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت تدافعی، انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از گزارش اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و جایگاه خود (انگیزه خود حفاظتی) از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌هایشان خودداری کنند. سکوت مطیع، کارکنان گمان می‌کنند که افکار آنان برای مدیران ارزشی ندارد، بنابراین از بیان ایده‌هایشان خودداری می‌کنند. (پودساکوف، مک کنزی، پاین و باکراچ، ۲۰۰۰).

## ی) ضرورت اجرای تحقیقات در زمینه سکوت سازمانی

با گذشت زمان، سکوت در سازمان‌ها به عنوان پدیده بحث‌انگیز مهمی در ادبیات مدیریت مطرح شد و مقالات متعددی در فصلنامه‌های معتبر مدیریت و کتابی تحت عنوان سکوت و صدا در سازمان‌ها منتشر شد. با این حال پژوهش‌های تجربی کمی در زمینه عوامل تعدیل‌کننده، وابسته و مستقل سکوت صورت پذیرفته است (گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹). بهر تقدیر اهمیت این نوع تحقیقات به شرح زیر می‌باشد:

۱- علیرغم تأکیدات مسئولین در خصوص بررسی سکوت سازمانی در سازمان‌ها متأسفانه تلاش‌های زیادی در این رابطه صورت نپذیرفته است. بنابراین ارائه الگوی مدیریت اثربخشی سکوت سازمانی در سازمان‌های کشور (از قبیل شهرداری تهران) بسیار حائز اهمیت خواهد بود. از آنجاکه با توجه به شناخت محقق نسبت به سازمان مورد مطالعه تاکنون تحقیقی با این عنوان در شهرداری تهران انجام نشده لذا خلأ تحقیقاتی وجود داشته و انجام این تحقیق می‌تواند در این رابطه مثمر ثمر واقع شود.

۲- انجام این پژوهش می‌تواند از حیث نظری دارای اهمیت باشد زیرا به تولید ادبیات در زمینه اثربخشی سکوت سازمانی در سازمان‌ها منتهی خواهد شد. موضوع بررسی اثربخشی

سکوت سازمانی در حوزه‌ی نظری می‌تواند به عنوان یک مسئله‌ی مهم مطرح گردیده و قطعاً در این حوزه تضارب آرا بین اندیشمندان وجود دارد؛ زیرا در شیوه‌های مدیریت سکوت سازمانی در بین اندیشمندان اختلاف نظر وجود داشته و این امر می‌تواند بر چالشی بودن موضوع بیفزاید.

۳- انجام این پژوهش از نظر عملی نیز می‌تواند مشکلات سازمان‌ها را در بعد سکوت سازمانی رفع نموده و توفیقاتی را در این زمینه عاید کشور نماید. جدا از کمک‌های علمی، هر پژوهشی که انجام می‌شود، می‌تواند کمک‌های شایانی به جامعه بنماید و در بخشی از نظام اجتماعی به کار آید و پاسخی کاربردی به مشکلات موجود باشد. این پژوهش به برنامه ریزان راهکارهایی ارائه می‌دهد تا بتوانند با انتخاب بهترین شیوه‌ها و استراتژی‌های کلیدی به مدیریت سکوت سازمانی پردازند.

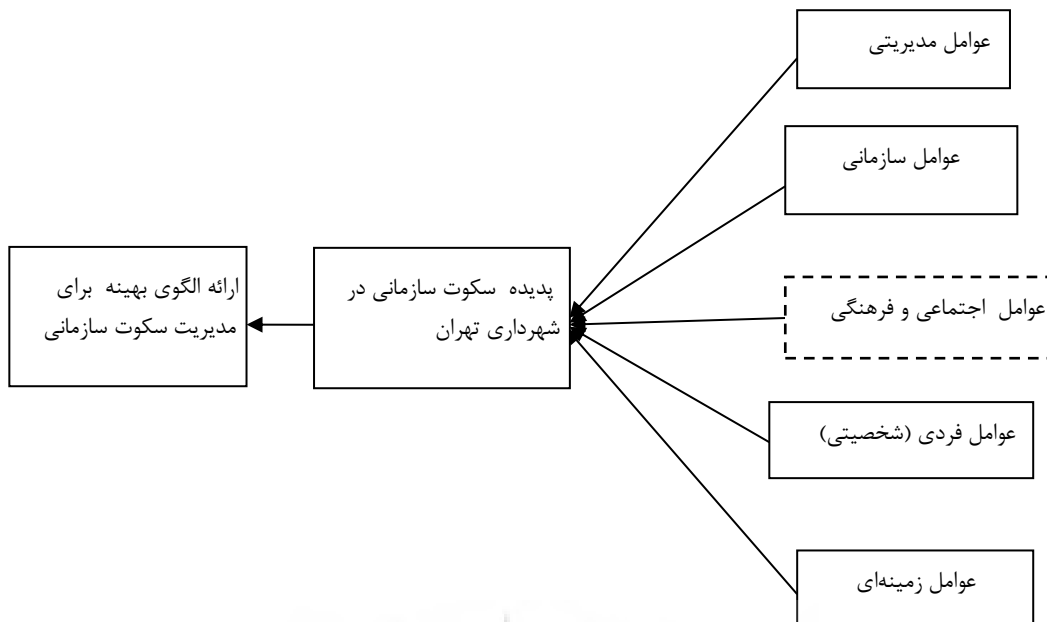
۴- نیاز جامعه به انجام تحقیقاتی از این دست بسیار بالا هست چراکه مدیریت سکوت سازمانی دارای جایگاه رفیعی در سازمان‌ها بوده و انجام این تحقیقات می‌تواند منجر به ایجاد تحول در مدیریت سازمان‌ها شود. از طرفی با به دست آوردن الگوی بومی مدیریت سکوت سازمانی امکان رشد و بالندگی مدیریت در سازمان‌ها را فراهم آورد.

### مدل مفهومی

بر پایه فرضیات استخراج شده از مطالعه ادبیات تحقیق نوع روابط بین متغیرهای موجود در چارچوب نظری تعریف شده و در مدل پیشنهادی ترسیم شده است. متغیرهای موردبررسی در این تحقیق عبارت‌اند از:

متغیر مستقل: عوامل مؤثر بر بروز سکوت سازمانی: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل فردی (شخصیتی) و عوامل زمینه‌ای

متغیر وابسته: سکوت سازمانی در شهرداری تهران



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

-روش و ابزار گردآوری داده‌ها به ماهیت و نوع روش تحقیق بستگی دارد (گرچی، ۱۳۹۱: ۲۰۵) و در پژوهش حاضر تکنیک دلفی و مصاحبه و پرسشنامه بوده است.

-جامعه آماری این تحقیق در مرحله اول برای استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های سکوت سازمانی در شهرداری تهران خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در این حوزه می‌باشد و همچنین در مرحله دوم جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان می‌باشد، در انتخاب این تعداد نمونه، در مرحله اول، نمونه‌گیری از خبرگان (اعضای هیأت علمی دانشگاه) به روش گلوله‌برفی انجام شد و در مرحله دوم برای تعیین حجم نمونه ابتدا یک پرسشنامه مقدماتی توزیع خواهد گردید و با توجه به انحراف معیار به‌دست آمده، حجم نمونه نهایی بر اساس فرمول کوکران (برای جامعه محدود) تعیین گردید.

-در پژوهش حاضر از روش تحقیق ترکیبی یا آمیخته برای تجزیه و تحلیل مشاهدات استفاده شد. لذا در بخش تحلیل کیفی از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان استفاده گردید و در بخش تحلیل کمی نیز، از ابزار تحلیل مدل‌سازی بر پایه معادلات ساختاری برای سنجش توان توضیحی هر یک از گام‌های مدل مطابق عوامل تأثیرگذار استفاده شد. البته در این مدل‌سازی از آزمون‌های آماری مرتبط با متغیرهای مستقل تأثیرگذار نظیر آزمون تی-استیودنت و ... استفاده گردید و برای تأیید مدل تحقیق نیز معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بکار گرفته شد.

-با مطالعه پیشینه پژوهش، استقلال یا وابستگی بین عامل‌ها تعیین شده و بر این اساس شیوه مناسب چرخش و استخراج عوامل شناسایی گردید. بدین ترتیب بارهای عاملی که نشان‌دهنده سهم تبیین واریانس متغیرهای مشهود به‌وسیله عامل‌ها است، استخراج شده و مبنای تعریف عامل‌ها قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

مجموعه‌ای متشکل از ۱۲ سؤال استخراج شده و در قالب بخشی از پرسشنامه تحقیق مدون گردید. سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل عاملی اکتشافی بر تمامی متغیرها صورت گرفت. در ادامه به تشریح نتایج تحلیل عاملی اکتشافی متغیر سکوت سازمانی می‌پردازیم. نتایج حاصل از آزمون KMO-Bartlett در جدول بعد نشان داده شده است. با توجه به نتایج می‌توان مراحل تحلیل عاملی تأییدی را بر روی داده‌ها به انجام رساند. مقدار بیش از ۰/۵ آماره KMO مؤید کفایت نمونه‌گیری بوده و سطح اطمینان صفر برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن مدل عاملی مورد استناد می‌باشد.

جدول ۱: نتایج KMO-Bartlett متغیر سکوت سازمانی

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.707
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4489.873
	df	66
	Sig.	.000

در مرحله بعد می‌بایست به شناسایی تعداد عوامل مکنون بپردازیم. بدین منظور در جدول بعدی نتایج تعیین تعداد عوامل مکنون برحسب مقادیر ویژه ارائه شده است. ستون مقادیر ویژه، چهار عامل را با مقدار ویژه بالاتر از ۱ معرفی می‌کند، بنابراین ساختار عاملی پیشنهادی دارای چهار عامل خواهد بود.

جدول ۲: کل واریانس تبیین شده متغیر سکوت سازمانی

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.529	46.079	46.079	5.529	46.079	46.079
2	2.364	19.703	65.782	2.364	19.703	65.782
3	1.380	11.501	77.283	1.380	11.501	77.283
4	.818	6.815	84.099	.818	6.815	84.099
5	.628	5.236	89.335			
6	.470	3.914	93.249			
7	.313	2.609	95.858			
8	.148	1.237	97.096			
9	.119	.991	98.086			
10	.111	.925	99.011			
11	.088	.734	99.745			
12	.031	.255	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

-در این تحقیق روایی پرسشنامه به روش محتوایی انجام گرفته است. بدین صورت که سؤالات پرسشنامه از طریق مصاحبه با خبرگان و روش دلفی طرح گردید و سپس به رؤیت اساتید راهنما و مشاور رسید و پس از بررسی و اصلاح نهایتاً نظر استاد راهنما و مشاور بر مناسب بودن آن بوده است.

-برای روایی محتوا با رجوع به نظر متخصصان و اساتید از روایی ابزار اندازه‌گیری، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شده و در این مرحله پرسشنامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان، تأیید شد و نظرات اصلاحی آن‌ها در پرسشنامه بکار گرفته شد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان ویژگی موردنظر را می‌سنجد.

- برای اجرای تحلیل عاملی، چند مرحله متفاوت به شرح زیر انجام پذیرفت:

۱. ماتریس ضرایب همبستگی تمام متغیرها محاسبه و از متغیرهایی که با سایر متغیرها همبستگی نشان داده بودند، اشتراکات به دست می‌آید.

۲. از ماتریس همبستگی، فاکتورهای استخراج می‌شود، که متداول‌ترین آن‌ها فاکتورهای اصلی هستند.

۳. انتخاب و چرخش<sup>۱</sup> عامل‌ها برای ساده‌تر ساختن و قابل فهم‌تر کردن ساختار عاملی.

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، تحلیل عاملی اکتشافی به خوبی توانست عامل‌های مکنون را شناسایی و استخراج نماید. با شناسایی و تعریف عوامل مکنون سازه فرهنگ سازمانی لازم است تا درست‌نمایی روابط بین این عوامل و متغیرهای مشهود آزمون گردد. در پژوهش حاضر با استفاده از نرم‌افزار تعیین شد که هر یک از مدل‌های پیشنهادی تا چه حد هم‌پراشی<sup>۲</sup> بین متغیرها را تبیین می‌کند.

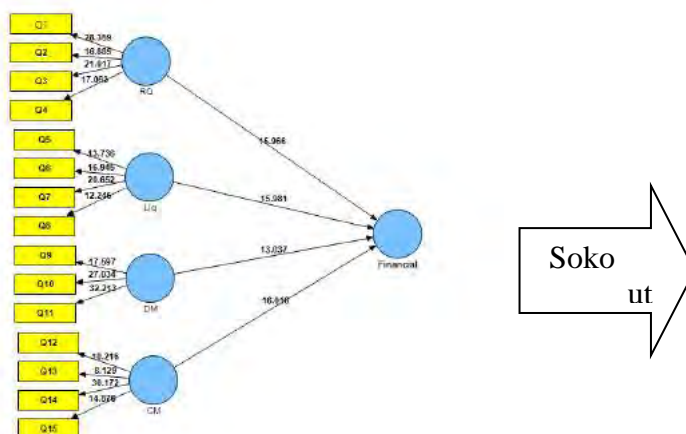
نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل سکوت سازمانی در قالب ضرایب استاندارد در شکل زیر نشان داده شده است.

---

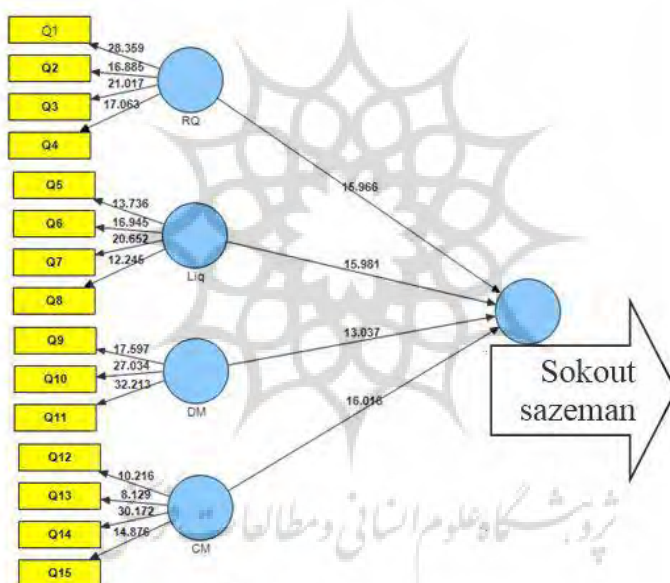
1 Rotation

2 Co variation





نمودار ۲- ضرایب استاندارد مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی



نمودار ۳- معنی‌داری ضرایب مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی

نتایج حاصل از بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر برآورد شده در مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳- معنی‌داری ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی

Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
C3 <---	1.000				
C2 <---	.051	.042	11.224	***	par_1
C1 <---	.005	.006	6.759	***	par_2
C6 <---	1.000				
C5 <---	1.369	.097	14.040	***	par_3
C4 <---	1.234	.091	13.564	***	par_4
C9 <---	1.000				
C8 <---	1.044	.033	31.828	***	par_6
C7 <---	.742	.062	11.991	***	par_7
C12 <---	1.000				
C11 <---	1.057	.049	21.560	***	par_8
C10 <---	.802	.031	25.645	***	par_9

نتایج جدول فوق حاکی از این است که کلیه ضرایب مسیر برآورد شده در مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی معنی‌دار می‌باشند. شاخص‌های برازندگی مدل فوق در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان ادعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۴- شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری سکوت سازمانی

CFI	GFI	NFI	TLI	IFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 5	دامنه مقبول
0.966	0.921	0.901	0.960	0.967	0.054	1.229	نتیجه

نتایج جدول فوق حاکی از این است که کلیه مسیرهای برآورد شده معنی دار می‌باشند. مقادیر شاخص‌های حاکی از تأیید مدل فوق می‌باشد.

### نتیجه‌گیری بر اساس نتایج حاصل از آمار استنباطی

در این تحقیق سؤالاتی چون مؤلفه‌های سکوت سازمانی در شهرداری تهران و ضریب اهمیت آن‌ها و اینکه چه راهکارهایی را می‌توان جهت بهبود وضعیت فوق در شهرداری تهران ارائه نمود مطرح بوده است. با توجه به مباحث مطرح شده در فصل قبل، نتایج این پژوهش به صورت زیر است:

- بین سکوت سازمانی و عوامل مدیریتی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

- بین سکوت سازمانی و عوامل زمینه‌ای در شهرداری تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

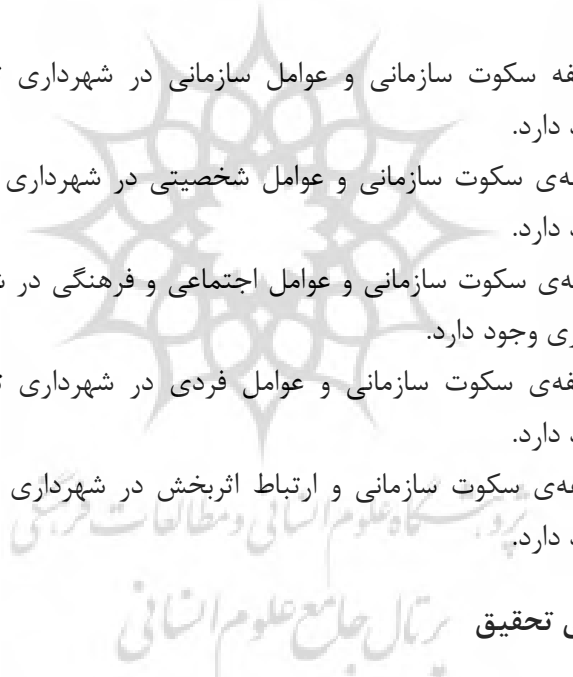
- بین مؤلفه سکوت سازمانی و عوامل سازمانی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل شخصیتی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل اجتماعی و فرهنگی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل فردی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و ارتباط اثربخش در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

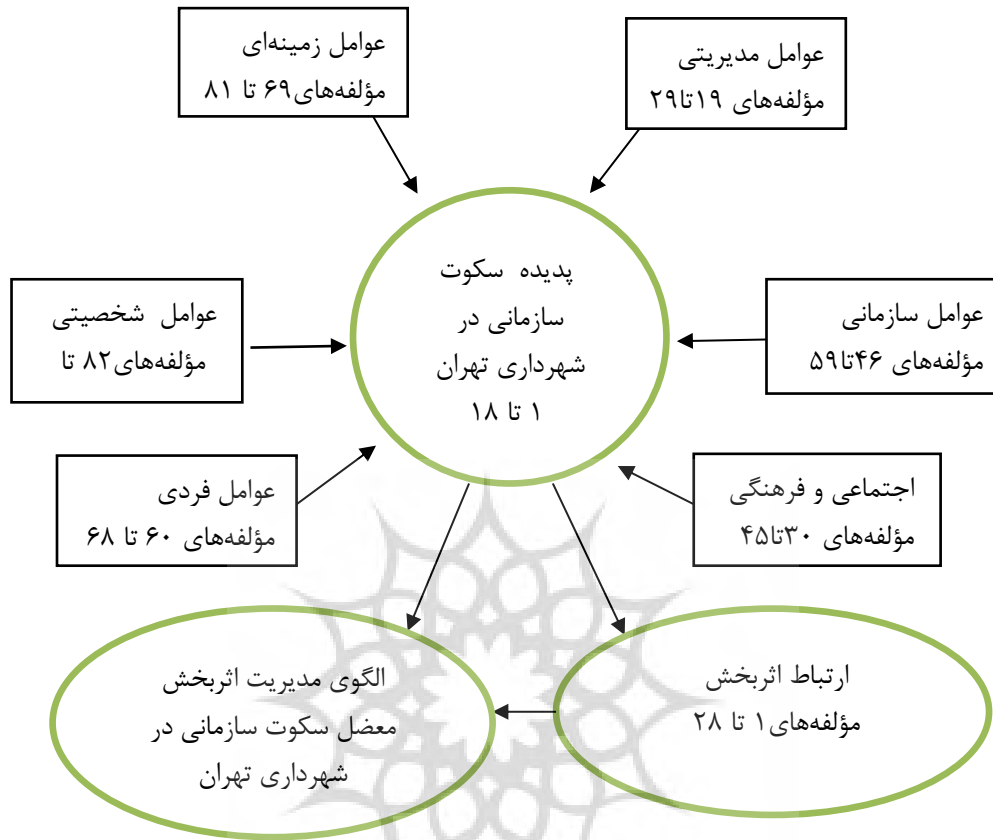


### ارائه الگوی تحقیق

شکل زیر گروه‌بندی متغیرها را برحسب مقادیر بارهای عاملی آن‌ها نشان می‌دهد. نام‌گذاری عوامل ۷ گانه (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی،

۱۲۸ تبیین مفهوم سکوت سازمانی و ارائه الگوی بهینه برای مدیریت آن

عوامل فردی (شخصیتی)، عوامل زمینه‌ای) و ارتباط اثربخش برحسب مفهوم متغیرها یا به عبارتی سؤالات پرسشنامه صورت گرفته است.



نمودار ۴- الگوی مدیریت سکوت سازمانی در شهرداری تهران و دسته‌بندی سنجه‌های آن

### بحث و تفسیر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در مقایسه نتایج تحقیق حاضر با پیشینه پژوهش، افرادی چون رضایی و برادران (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران» انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی بر سکوت سازمانی مؤثر می‌باشند.

- اولین یافته پژوهشی حاضر آن است که بین سکوت سازمانی و عوامل مدیریتی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که این یافته با بخشی از یافته‌های پژوهشی افرادی همچون سیف زاده و غفاری (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی میزان تأثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کارکنان (که از عوامل مدیریتی است) به بررسی اهمیت سکوت سازمانی پرداخته و عنوان کردند که: امروزه با توجه به دگرگونی‌های صورت گرفته در سازمان‌ها و محیط آن‌ها، اهمیت آن افزایش یافته است. همچنین حق‌جو، گیلوری و حریری (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان «وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» انجام داده‌اند که طبق آن در بین ابعاد سکوت سازمانی، بیشترین رتبه به بعد نگرش مدیران و به مدیران میانی با میانگین ۶۶،۴۴ درصد تعلق دارد و مدیران عالی و مدیران میانی در کتابخانه ملی به ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی کارمندان تمایل نشان داده و از ایده‌ها و نظرات آن‌ها استقبال می‌کنند.

- دومین یافته پژوهشی حاکی از آن است که بین سکوت سازمانی و عوامل زمینه‌ای در شهرداری تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که این نتیجه هم سو با مطالعاتی است که در گذشته انجام شده است ((خوش باور و همکاران، ۱۳۸۹، خلیلی ۱۳۸۷)، اولسون (۲۰۰۴)، ماری وود (۲۰۰۳)، خوانساری (۱۳۸۴) و ذولفقاری (۱۳۸۶)). در این راستا خلیلی (۱۳۸۷) اظهار می‌دارد که عوامل زمینه‌ای که شامل؛ پرداخت کافی و منصفانه، محیط ایمن و بهداشتی، ایجاد فرصت رشد و امنیت مستمر، نقش قانون و قانون‌گرایی و وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و توسعه قابلیت‌های انسانی هستند با جامعه‌پذیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- سومین یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین مؤلفه سکوت سازمانی و عوامل سازمانی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در این رابطه جعفری و قاسمی زاده بندرعباس (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی در سازمان تبلیغات اسلامی استان هرمزگان انجام داده و به بررسی رابطه بین انواع هویت سازمانی و انواع سکوت سازمانی کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی پرداخته و

به بررسی رابطه ابعاد سه‌گانه هویت سازمانی در قالب یک فرضیه‌ی اصلی و ۴ فرضیه‌ی فرعی می‌پرداخته‌اند.

- چهارمین یافته‌ی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل شخصیتی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عابدی شربیانی، سید جلیلی و نصر اصفهانی (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان بررسی ارتباط بین یکی از عوامل شخصیتی یعنی سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی انجام داده و عنوان کرده‌اند موفقیت سازمان‌های امروزی در سایه منابع انسانی آن قرار دارد و جریان شفاف اطلاعات و ایده‌ها، گامی به‌سوی خلاقیت و نوآوری است که سازمان‌های امروزی نیازمند آن هستند؛ در این میان سکوت سازمانی به‌عنوان یکی از موانع پیشرفت سازمان می‌تواند با سیرت نیکوی مدیران و ایجاد تعهد در کارکنان کاهش یابد.

- پنجمین یافته‌ی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل اجتماعی و فرهنگی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شریفی و اسلامی (۱۳۹۲) در پژوهشی «روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی» را مورد مطالعه قرار دادند و نتایج به دست آمده نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین صوری زهی، جباری و تربتی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش انجام داده‌اند نتایج نشان می‌دهد بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه عکس (۰/۶۲-) و معناداری وجود دارد و همچنین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت (۰/۷۴) و معنادار وجود دارد و در نهایت بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس (۰/۴۷-) و معنادار می‌باشد.

- ششمین یافته‌ی پژوهشی حاکی از آن است که بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و عوامل فردی در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رضایی و برادران (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران» انجام داده‌اند. با استفاده از آزمون فریدمن مشاهده گردید که در سازمان مورد مطالعه، عوامل سکوت سازمانی دارای اهمیت یکسان می

باشند با این تفاوت که در میان زیر ابعاد، حفظ موقعیت کنونی از «عوامل فردی» رتبه اول و طفره رفتن اجتماعی از عوامل گروهی آخرین رتبه را اخذ نمودند.

- هفتمین یافته نشان می‌دهد بین مؤلفه‌ی سکوت سازمانی و ارتباط اثربخش در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که صلواتی، یاراحمدی و سید هاشمی (۱۳۹۳) نیز تحقیقی تحت عنوان ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج) انجام داده و عنوان کرده‌اند ارتباطات اثربخش از جمله عوامل مؤثر در کاهش سکوت سازمانی به شمار می‌رود. سکوت سازمانی تأثیر انکارناپذیری بر کاهش مشارکت کارکنان می‌گذارد.

### پیشنهادات همسو با نتایج

با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین سکوت سازمانی و عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل فردی (شخصیتی) و عوامل زمینه‌ای،

پیشنهاد می‌گردد رؤسا و مدیران شهرداری تهران بیش‌ازپیش منابع جدید دانش و افراد ماهر را شناسایی کرده، به زمینه‌های خلق دانش توجه بیشتری مبذول کنند و برای سرمایه‌های فکری کارکنان ارزش بیشتری قائل شوند. با به‌کارگیری این راهکارها قادر خواهند بود که با تمرکز بر اهداف بلندمدت سیاست‌های زیر را در این خصوص اتخاذ کنند:

- استقرار نظام جامع پیشنهادات
- رفتار مدیران با کارکنان سازمان منصفانه باشد.
- کارکنان باید بدون واهمه و ترس نظرات خود را آزادانه بیان کنند.
- در محیط کار باید آرامش نسبی برقرار باشد.
- باید روشی مدرن برای رسیدگی به شکایات در سازمان ایجاد شود.
- تغییر نگرش مدیران نسبت به نقش و جایگاه دانش در سازمان،
- ایجاد فرصت ارتقای شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به مدیرانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند،
- در نظر گرفتن نظام پاداش‌دهی مادی و غیرمادی برای تبادل و نشر دانش،
- شناسایی و جلوگیری از خروج افراد دانش‌مدار در سازمان،

- رعایت عدالت در پرداخت‌ها، ارزشیابی صحیح و منطقی از عملکرد مدیران.  
- تغییر و یا اصلاح فرهنگ حاکم و در نظر گرفتن الگوی فرهنگ سازمانی مناسب در راستای اجرای مناسب فعالیت‌های مدیریت

- اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر چشمگیری در تقویت فرهنگ سازمانی دارد، باید در شاخص‌های ارزیابی عملکرد در فرم‌های ارزشیابی و ارتقاء شغلی تجدیدنظر شود و به فعالیت‌های فردی و سازمانی که می‌تواند در راستای احتراز از فرآیندهای سکوت سازمانی مؤثر باشد، امتیاز مناسب داده شود. این امر انگیزه لازم برای شرکت کارکنان در این فعالیت‌ها ایجاد خواهد کرد.

- می‌توان تیم‌هایی از نیروهای کارکنان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ سازمانی و نیز نقاط قوت و ضعف موجود تشکیل داد و با تقویت و تشویق جنبه‌های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد و اعتلای سازمان قرار داد. البته با توجه به این که تغییر فرهنگ دشوار و زمان‌بر است، مدیران باید با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان و سازمان با برنامه‌ریزی و طرح روش‌های مناسب برای رسیدن به اهداف تغییر اقدام کنند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مقاومت آن‌ها را در برابر تغییرات سازمانی کمتر خواهد کرد.

- تدوین ضوابط و آئین‌نامه‌هایی در ادارات کل شهرداری تهران که کارکنان بتوانند در چارچوب آن بدون هیچ‌گونه ترس و واهمه‌ای نظرات خود را در رابطه با امورات توانمندی‌های اعضا خود در ارائه راهکارهای مناسب در جهت برخورد و حل مشکلات استفاده کنند.

- در انتخاب مدیران برای پست‌های مختلف مدیریتی، کسانی را که در مراحل مختلف مسیر ارتقای شغلی هستند و اشتیاق و تعهد دانش بیشتری برای قبول مسئولیت در انجام وظایف محوله دارند و همچنین در جستجوی موقعیتی برای استفاده از توانایی‌های مدیریتی خود به سر می‌برند، استفاده نمایند.



- بر اساس نتایج پژوهش، احساس امنیت و ثبات شغلی در جلوگیری از سکوت سازمانی مؤثر است، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در فرآیند گزینش، انتخاب، استخدام اعضا تا مرحله قطعی رسمی تسریع شود و ارتقای آنان بر اساس ضوابط مدون و روشن و در زمان مناسب انجام شود تا این احساس در آنان تقویت شود.

- از ارزیابی روانشناسی و طراحی جایگزین‌های شغلی، مشاوره شغلی به عنوان قسمتی از ارتباط سرپرست با زیردستان، مشاوره خاص برای کارمندان با پتانسیل بالا، مشاوره برای انتقال‌های زیرین (هدایت افراد به شغل‌های پایین‌تر) استفاده شود.

### پیشنهاد به محققان بعدی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل برای تحقیقاتی آتی ضروری به نظر می‌رسد:

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، رابطه هر یک از مؤلفه‌های ۷ گانه این تحقیق با سکوت سازمانی بررسی شود.

- شناسایی ارزش‌ها و هنجارهایی که بین کارکنان هر بخش و یا هر دسته مشاغل سازمانی وجود دارد، می‌تواند موجب شناسایی خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و بررسی همسویی و یا عدم همسویی آن با فرهنگ غالب سازمان باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش دیگری به بررسی و شناسایی خرده‌فرهنگ‌هایی که می‌تواند بر بخش‌های مختلف شهرداری تهران حاکم باشد، پرداخته شود.

- پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه در سایر سازمان‌ها نیز انجام گیرد.

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، یک مطالعه تطبیقی بین دو یا چند سازمان انجام گیرد.

### منابع

- اردلان، محمدرضا؛ سرچهانی، زهرا و مجتبی سرچهانی (۱۳۹۳). رابطه‌ی هوش معنوی با کیفیت زندگی کاری و بلوغ معلمان ابتدایی ناحیه ۲ شهر شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۱۷، صص ۸۱-۱۰۲
- اسماعیلی لهماالی (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران. فصلنامه پژوهشنامه مالیات، شماره ۶۷، صص ۱۷۱-۱۹۶
- اسماعیلی لهماالی، اباضلت (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران. فصلنامه پژوهشنامه مالیات، شماره ۶۷، صص ۱۷۱-۱۹۶
- آقایی، رضا، میلاد آقایی و اصغر آقایی (۱۳۹۲)، بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۱-۱۸
- اقبالی، سید محسن (۱۳۹۲). آموزش منابع انسانی پلیس و تأثیر آن در کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان (نمونه پژوهی: کارکنان سازمان وظیفه عمومی شهر تهران). فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۷، صص ۶۹
- امین بیدختی، علی‌اکبر و ابراهیم مردانی (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی درک شده با کیفیت زندگی کاری در کارکنان یک بیمارستان منتخب در شهر اهواز. مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، سال هفتم، شماره ۲، صص ۵۷-۶۸
- امین بیدختی، علی‌اکبر، شاهرخ مگوند حسینی و زهرا احسانی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان، فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹، صص ۱۹۱-۲۱۶.
- باکری، حوریه و میترهاشمی (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان معاونت غذا و دارو، پوستر ارائه شده در دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، دانشگاه علوم پزشکی مازندران.
- برهانی، فریبا؛ نویدیان، علی؛ رضانی، طاهره؛ رضوانی امین، مهدی و تکتّم کیانیان (۱۳۹۲). ارتباط کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی کرمان. فصلنامه اخلاق زیستی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۴۳

- توکلی، احمد؛ لگزیان، محمد؛ داودنیا، علی و علی علیزاده زوارم (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه والتون و رضایت شغلی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان رضوی). پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۹، ص ۸۹
- جوانمردی، کریم، ۱۳۹۲. رابطه فرهنگ سازمانی و کیفیت زندگی کاری باخشنودی شغلی کارکنان جهاد کشاورزی فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
- جواهری کامل، مهدی و محمدرضا کوثر نشان (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵
- چوبینه، علیرضا؛ دانشمندی، هادی؛ پرند، مریم؛ قبادی، رضوان؛ حقایق، عبدالله و فروغ زارع دریسی (۱۳۹۲). بررسی کیفیت زندگی کاری و تعیین عوامل مؤثر بر آن در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله ارگونومی، سال اول، شماره ۲، ص ۵۶
- حجازی، اسد؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ بهرنگی، محمد رضا و حسن رضا زین‌آبادی (۱۳۹۲). نقش ادراک کیفیت زندگی کاری در کارآفرینی سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال سوم، شماره ۱۱، ص ۱۱۳
- حجازی، اسد؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ بهرنگی، محمدرضا و حسن رضا زین‌آبادی (۱۳۹۲). نقش ادراک کیفیت زندگی کاری در کارآفرینی سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال سوم، شماره ۱۱، ص ۱۱۳
- حسن‌پور، حسینعلی، حسن جهانشاهی، مسعود احمدی قوامی و حمزه دانش پایه (۱۳۹۱)، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در میزان آمادگی دانشگاه‌های برای پیاده‌سازی موفق مدیریت
- حیدری، ع، س برومندنسب، ز عباس زاده و سارا ساعدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی با خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول، فصلنامه یافته‌های نو در روانشناسی.
- خانی جزنی، رضا؛ فیروزه، مرجان؛ کاووسی دولانقر، امیر؛ نظری، جلیل و محمد دشتی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر اجرای ارگونومی مشارکتی بر کیفیت زندگی کاری شاغلین در یکی از شرکت‌های فولادسازی ایران. دو ماهنامه سلامت کار ایران، شماره ۳۱، ص ۱

- دهقان مروستی، ساناز و رؤیا رسولی (۱۳۹۳). نقش جو اخلاقی محیط کار در کیفیت زندگی کاری معلمان مدارس. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۱۸، بهار ۱۳۹۳. صص ۷۶-۹۹
- دهقان نیا، محمد منصور؛ شهبازی، غلامرضا و فرشید دهقانی اناری (۱۳۹۲). تحلیل کیفیت زندگی کاری نیروهای پلیس و رابطه آن با تعهد سازمانی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال هشتم، شماره ۳۳، صص ۷۶-۵۵
- ذاکریان، سیدابوالفضل، غلام حیدرتیموری، ایمان احمدنژاد، مرضیه عباسی نیا، عبدالرسول رحمانی و مهدی اصغری (۱۳۹۲)، ابعاد کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با رضایت شغلی در یک صنعت خودروسازی، فصلنامه انجمن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی ایران، دوره ۱، شماره ۳.
- رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی - رضوانفر، احمد و حمید کریمی گوغری (۱۳۹۳). اثر کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی کارشناسان ترویج کشاورزی (مورد مطالعه: استان کرمان). فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، سال چهل و پنجم، شماره ۱، صص ۱۲۵-۱۴۱
- زارع، حمید؛ حق‌گویان، زلفا و زهرا کریمی اصل (۱۳۹۴). شناسایی ابعاد کیفیت زندگی کاری و اندازه‌گیری آن در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران (انگلیسی). مجله ایرانی مطالعات مدیریت، سال هفتم، شماره ۱، صص ۶۶-۴۱
- زارعی متین، حسن؛ غریبی یامچی، حمیده؛ نیک مرام، سحر و حوریه جهانی (۱۳۹۰). رابطه نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاقی با کیفیت زندگی کاری. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۱۶، ص ۲۲
- سیدین و (۱۳۸۹). طراحی و استانداردسازی مقیاس سنجش کیفیت زندگی کاری ۲۰۲ - شجاعی، پریسا و فرهاد خزایی (۱۳۹۱). رابطه رهبری معنوی با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی قزوین. مجله دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۶۵، صص ۶۸-۶۱
- شهرکی واحد، ع؛ مرجان مردانی حموله، الهه اسدی بیدمشکی، مریم حیدری. (۱۳۹۰). بررسی مؤلفه‌های تست SCL90 با کیفیت زندگی کاری در کارکنان بیمارستان امیر

- المومنین (ع) شهر زابل، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، دوره ۱۸، شماره ۲
- صادقی، احمد، حسن جعفری، رحیم خدایاری، محسن پاکدامن، رامین محمدی و بهمن احدی نژاد (۱۳۹۰)، رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مورد مطالعه بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، فصلنامه بیمارستان، سال دهم، شماره ۲
- طالقانی، غلامرضا؛ فیضی، کاوه؛ علی زاده، صابر؛ شریعتی، فرهاد و علی غفاری (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ابعاد رهبری معنوی مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز سنندج. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۶، ص ۱۸۷
- طاهریان، م، فریدون کامران، مجید کفاشی (۱۳۹۰). تأثیر کیفیت زندگی کاری بر سرمایه اجتماعی کارکنان شرکت رجا. فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۳. ۵۹-۸۰
- عباسی، ابوالفضل (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد، پوستر ارائه شده در کنفرانس مدیریت، چالش و راهکارها.
- عبداللهی، ب، آذر بهرامی. ۱۳۹۲. بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی (کارکنان سازمان ذوب آهن اصفهان). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۱۳، ۱۲-۲۰
- عسگری، م؛ فرحناز توکلین. ۱۳۹۰. رابطه‌ی بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی. فصلنامه روان‌شناسی تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن. سال دوم. شماره اول. ص ۷-۲۱.
- عسگری، محمدهادی؛ توکلین، فرحناز و محمد طالقانی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۴، ص ۴۵-۶۰
- غفاری مجلج، محمد؛ میرسمیعی، سید مسعود؛ سلیمان پور، جواد و حسینعلی تقی‌پور (۱۳۹۳). ارائه الگوی پیش‌بینی عوامل فردی و آموزشی (سازمانی) مؤثر بر بهره‌وری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، شماره ۳۲، ص ۱۵۵
- گلی زاده، حسن (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه‌های سه قوه (مقننه، مجریه، قضائیه)، دانشگاه علامه طباطبائی.

- مجیدی، علی؛ شیرزاد، محبوبه؛ شیرزاد، هادی و اقدم، حامد؛ باقری، شادی و ساره صمدی (۱۳۹۱). الگوی ساختاری مدیریت دانش بر اساس کیفیت زندگی کاری کارکنان در بهداری کل ناجا. فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره ۱۹، ص ۳۵
- محمد بخشنده، حمید محمدحسین (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان؛ مطالعه موردی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۷، ص ۳۷
- محمدعلی تبار، مهدی، باستان، مهدی؛ شایگان فرد، زهرا و محمدمهدی بهروزی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سال هفتم، شماره ۲، صص ۱-۲۱
- مقیمی، سید محمد؛ کاظمی، معصومه و سعید سمیعی (۱۳۹۳). بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی استان قم) (انگلیسی). مجله ایرانی مطالعات مدیریت، سال ششم، شماره ۱، ص ۱۱۷
- مقیمی، سید محمد؛ کاظمی، معصومه و سعید سمیعی بررسی و تبیین رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کارکنان سازمان‌ها (مطالعه موردی: استان قم)، (انگلیسی). مجله ایرانی مطالعات مدیریت، سال ششم، شماره ۱، ص ۱۱۷
- ناظم، فتح (۱۳۹۲). رابطه بین کارآفرینی مدیران و کیفیت زندگی کاری کارکنان در مراکز آموزش عالی. فصلنامه مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران)، شماره ۸۰، صص ۲۲۳-۲۴۲
- نصرت‌پناه، سیاوش؛ حسنی، کاوه و امید یزدی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۱، ص ۱۸۹
- نهبانندی، بیژن، رضافرهی، علیرضا کزازی و نوید جعفری نژاد (۱۳۹۰)، تعیین و الویت بندی معیارهای مؤثر بر اثربخشی، مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی ایران با رویکرد تطبیقی (فازی و قطعی)، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۷، ص ۱۷۰.
- نویدیان، علی؛ صابر، سامان؛ رضوانی، مهدی امین و تکتّم کیانیان (۱۳۹۳). همبستگی کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی در پرستاران شاغل در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی کرمان. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، شماره ۱۰، صص ۷-۱۵

- هویدا، رضا؛ شول، سجاد و محسن عارف‌نژاد (۱۳۹۳). رابطه سیرت نیکو و کیفیت زندگی کاری با رفتار شهروندی سازمانی. مجله پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، شماره ۶، صص ۳۹-۵۴

- Acar, A. Zafer. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry, 4th International Strategic Management Conference, 217-226
- Adden, M. Y. Al-Qutop, J. Amman. (2011), Quality of Worklife Human Well-being Linkage: Integrated Conceptual Framework, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8. pp. 193-205
- Austin, M. J., J. Claassen, C. M. Vu, and P. Mizrahi. (2008), Knowledge management: implications for human service organization". Journal of evidence-based social work. Volume 5, issue 1-2, pp 361-389.
- Azanza, G., Juan Antonio Morian, Fernando Molero. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. Journal of Work and Organizational Psychology 29: 45-50
- Balthazovrd, P. D. (2004). Role clarity, work overload and organizational support, multilevel evidence of the importance of support. Journal of Work and Stress. 68(1), 69-115.
- Chen, Ying-Hueih, Tzu-Pei Lin, David C. Yen. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. Information & Management 51: 568-578
- Chernyak-Hai, L. and Aharon Tziner (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. Journal of Work and Organizational Psychology 30: 1-12
- Chin-Loy, Claudette. 2003. Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company
- Cohen, B. S. Kinnevy, and M. Dichter (2007), The quality of work life of child protective investigators: A comparison of two work environments, Children and Youth Services Review, Vol. 29, pp. 474-489.
- Cooper, Professor Cary and Worrall, Professor Les (2012). The Quality of Working Life
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (2000), working knowledge: How organizations manage what they know?" Harvard business school press, Boston, MA

- Davis, L.E. and A.B. Chermis et al.(1975). The Quality of Working Life. Volume One: Problems, Prospects and the State of the Art. New York: The Free Press
- Deborah E. Rupp, Ruodan Shao, Kisha S. Jones, Hui Liao (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice:A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules,moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange.Organizational Behavior and Human Decision Processes 123:159–185
- Denison, D. R.and A.K. Mishra (1995),Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, Vol.6,No.2, pp. 204-223.
- Dev Raj Adhikari, Professor Improving Quality of Worklife through Labour Legislation Faculty of Management, Tribhuvan University, Nepal
- Dyer, G. and M.B.Donough(2011),The state of KM. Knowledge Management, (5), 31-36. Available on: <http://www.destination.crm.com/km/dcrm-km> (Accessed 2004/8/12).
- Fortado, B.and P. Fadi(2012),The four faces of organizational culture, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 22, No. 4, pp.283 – 298.
- Gayathiri. R., Ramakrishnan. L.(2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 1.
- Gelens .,J, Dries., N, Hofmans., J, Pepermans., R.(2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. Human Resource Management Review 23:341–353
- Gillespie, A. M.,D. Denison,S.Haaland,R.Smerek,and W. Neale (2008),Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, European Journal of work and organizational psychology
- Gillet,n.,Fouquereau,E.,Antignac,A.,Mokoukoli,R& Colombat,P(2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses quality of work life: A cross – sectional questionnaire survey,International Journal of Nursing Studies,Vol.50,Issue10, p.p.1359-1367
- Gillet,n.,Fouquereau,E.,Antignac,A.,Mokoukoli,R& Colombat,P(2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses quality of work life: A cross – sectional questionnaire survey,International Journal of Nursing Studies,Vol.50,Issue10, p.p.1359-1367
- Glisson, C., Landsverk, J., Schoenwald, S., Kelleher, K., Hoagwood, K.E., Mayberg, S., & Green, P. (2008). Assessing the Organizational Social



- Context (OSC) of Mental Health Services: Implications for Research and Practice, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 35, 98-113
- Gowen, C. R., S.C. Henagan, and K.L. McFadden, (2009), Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care". Health care management review. Vo 34, No 3, pp. 129-140.
  - GS. Sandhya Nair (2013). A Study on the effect of quality of work life on Organisational Citizenship behaviour with special reference to college teachers in thirussur district, kerala". Integral review - Journal of Management, vol. 6, pp. 34 - 46.
  - Gupta, A.K. and V. Govindarajan (2010), Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel. Sloan Management Review, Vol. 42, No.1, pp. 71-81.
  - Hanaysha, J., (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 229, 19 August 2016, Pages 289-297
  - Horst, J., E. Broday, R. Bondarick, L. Filipe Serpe, and L. Pilatti. (2014), Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 87-98
  - Hoyt, B (2004). The Knowledge management opportunity". WWW.Kmnews.com
  - Janovics, J., J. Young and H.J. Cho (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. International Institute for Management Development, 23.
  - JY, Yom YH, Ruggiero JS, Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals, Journal of Transcultural Nursing; 22(1):22-30
  - Kantan, S. and O. Sadullah (2012), An empirical research on relationship quality of work life and work engagement, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 62, pp. 360 - 366.
  - King, WR (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, School of Business, University of Pittsburgh, Annals of Information Systems 4, Springer Science Business Media, LLC.
  - Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life and employees job related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. Journal of Business Research, 63, 20-26

- Lai MF, Lee GG.2007. "Relationships of organizational culture toward knowledge activities, Business Process Management". Journal Vol.13, No. 2, PP:322 q Emerald Group Publishing Limited.
- Lily Chernyak-Hai and Aharon Tziner (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. Journal of Work and Organizational Psychology 30:1-12
- Marta, J; Singhapakdi, A; Lee,D; Sirgy, M; Koonmee, K & Virakul, B (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life:Thai versus American marketing managers, Journal of business Research, Vol.66, Issue3, pp.381-389.
- MartÁñez, D.,A. Crego,S. Garcia-Dauder, and R.DomÁnguez-Bilbao(2012), Organizational culture as a source of change in trade unions. Employee Relations, Vol.34, No.4, pp. 394-410
- Nora, P.M. Reilly, M. Joseph Sirgy, and C. Allen Gorman(2012), Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations, Work and Quality of life, International handbook of Quality of life
- Noushin Kamali Sajjad and Badri Abbasi, 2014. Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment, Research Journal of Recent Sciences, Vol. 3(2), 92-99
- knowledge management and organizational culture, University of Oregon: Applied Information Management Program
- Okemwa Ezra Ondari(2006). Knowledge Management in a Research Organisation: International Livestock Research Institute (ILRI). Libri, Vol.56, pp.63-72
- OltraVictor(2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM knowledge management, Vol9.No.4. pp. 70-86
- Pirayeh, N., A. M. Mahdavi, and A.M.Nematpour (2011), Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.5.No.10. pp. 1991-8178.
- Ribiere, Vincent.M(2001). Assessing knowledge Management Initiatives Successes as a Function of Organizational Culture. Doctoral Dissertation. George Washington University. Bell & Howell Information and Learning Company
- Singhapakdi A, Vitell S. Institutionalization of ethics and its Journal of Information Management 35: 204-214
- Tzy-Yuan Chou, Seng-cho T. Chou, James J. Jiang, Gary Klein (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?. Information & Management 50:105-111

- Valizadeh, Ali ., Ghahremani, Jafar .(2012). The relationship between organizational culture and quality of working life of employees, Pelagia Research library, European journal of Experimental biology, CODEN (USA): EJEBAU Vol 2, No 5, pp.1722-1727
- Viara Popova, Alexei Sharpanskykh.(2013). Modeling organizational performance indicators, Information Systems 35, 505-527
- Viljoen, A., S. Kruger ., M. Saayman,(2014). Understanding the role that Quality of Work Life of food and beverage employees plays in perceived, Southern African Business Review Vol.18, No.1
- Walton Richard. E(1973). Quality of Work Life: What is it. Sloan Management Review Journal, Fall, Vol.15, No. 1, pp.11-21
- Wanda, R. and R. Eeden(2008), The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, SA Journal of Industrial Psychology; Vol 34, No 1, pp.54-63. doi: 10.4102/sajip.v34i1.420.
- Wiewiora, A., B. Trigunaryah, G. Murphy, and V. Coffey. (2013), Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context, International Journal of Project Management, pp. 1-12.
- Ya-Wen Lee RN PhD candidate and Supervisor of Nursing, Yu-Tzu Dai RN, PhD Professor and Supervisor of Nursing,\* and Linda L. McCreary RN, PhD Research Assistant Professor, Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organisations and the profession Article first published online: 18 NOV 2013, DOI: 10.1111/jonm.12166
- Young, A., Young-Hee Yom., Jeanne S. Ruggiero.(2014). Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals. Journal of Transcultural Nursing, April 2014; vol. 25, 2: pp. 137-144