

# تأثیر عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی بر سکوت سازمانی در میان مدیران و کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر تهران

حجت اله ماهرو بختیاری<sup>۱</sup>

## چکیده

مشکلی که هم‌اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، سکوت سازمانی است. موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است. این تحقیق موردی در رابطه با عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در میان کارکنان و مدیران ستادی اداره آموزش و پرورش شهر تهران صورت گرفته است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از منظر شیوه اجرا توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۳۹۱ نفر از کارکنان و مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران بودند که ۲۰۲ نفر طبق فرمول کوکران به پرسشنامه اعتبار سنجی شده، پاسخ دادند. داده‌های حاصل توسط آزمون T استیودنت و آزمون خی دو و آزمون‌های تعقیبی پیرسون با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاکی از این بود که متغیرهای پیشگیری مدیریتی، پیشگیری سازمانی، پیشگیری گروهی و پیشگیری فردی از عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی هستند به طوری که متغیر پیشگیری مدیریتی با ضریب تأثیر ۰,۸۵۰ بیشترین تأثیر و پیشگیری گروهی با ضریب تأثیر ۰,۷۶۹ کمترین تأثیر را بر سکوت سازمانی داشتند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آینده اداره آموزش و پرورش ایران مورد استفاده قرار گیرد.

**لغات کلیدی:** سکوت سازمانی، پیشگیری مدیریتی، پیشگیری سازمانی، پیشگیری گروهی، پیشگیری فردی

---

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی - پژوهشگاه شاخص پژوه

## مقدمه

سکوت سازمانی از جمله وقایع مهمی است که دارای پیامدهای مهمی می‌باشد. از آنجاکه رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می‌کنند. (چراغچی و همکاران، ۱۳۸۵). بایستی این مسئله را مدنظر قرارداد که در دنیای متغیر امروزی سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که در جهت توفیق سازمان‌ها ابراز نظر کنند و تمایل سازمان‌ها بایستی در جهت به‌کارگیری این‌چنین افرادی باشد. تحقیقات و مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد مدیران و کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد و تعامل بین کارکنان و مدیران فعال است دارای انگیزه بالاتری برای فعالیت کاری هستند. (چراغچی و همکاران، ۱۳۸۹)

کمتر سازمان‌ها وجود دارند که به مسئله سکوت سازمانی پرداخته یا حتی به آن و تأثیرات آن اندیشیده باشند. مدیران فراوانی وجود دارند که واژه سکوت سازمانی برای آنان بسیار تازه و غریب است. از این رو مدیران هیچ برنامه‌ای در جهت جلوگیری از این موضوع در سازمان‌ها اتخاذ ننموده و راهکاری برای ایجاد چنین برنامه‌هایی نیز ندارند. (خنیفر، ۱۳۸۵)

سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۷) سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌ها خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند.

باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی، اقدامات مدیریتی، سبک رهبری مدیریت سازمان، ترس از بازخورد منفی، تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران و ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان از عوامل مدیریتی می‌باشند. عقاید مدیریتی می‌توانند

اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد (Morrison & Milliken, 2000)، آرگریس و شون (۱۹۷۸) بیان می‌دارند که بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو آن‌ها تمایل دارند از دریافت اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن‌ها باشند یا اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرند، پرهیز کنند. که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (Dimitris et al, 2007). یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان به منافع شخصی خود می‌اندیشند و قابل اطمینان نیستند. این الگو که مک گریگور (۱۹۶۰) آن را نظریه X می‌نامد، پیش فرضی است مبنی بر این که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طرقتی عمل می‌کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند. مدیران با داشتن این باور، بر این نظرند که نمی‌توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آن‌ها در راستای مصالح خود تلاش می‌کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی‌توان آن‌ها را از این کار بر حذر داشت.

وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می‌کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرقتی واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی مانع برقراری ارتباطات صعودی می‌شوند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند (Redding, 1985، به نقل از زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۰۳).

دومین باور ضمنی، این باور است که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهم‌ترین موضوعات سازمانی دارد. گلاسر وجود این باور در مدیران را حالتی می‌داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان، بدون حق سؤال کردن را ایفا کنند (Glaser, 1984). آرگریس خاطر نشان می‌سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که آن‌ها باید کنترل یک‌جانبه داشته باشند و ردینگ به این باور ضمنی در میان مدیران اشاره می‌کند که «افراد استخدام‌شده باید یا کار کنند یا ساکت باشند». از آنجاکه کارکنان به دنبال علایق شخصی هستند احتمال اینکه بدانند (توجه کنند) که منفعت سازمان در چیست، بسیار ضعیف است.

سومین باور، وجود حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع نظر نشانه‌های سلامت سازمانی هستند؛ و درعین حال باید از اختلاف نظر و مخالفت پرهیز شود. بارل و مورگان این وضعیت را به گونه‌ای توصیف می‌کنند که مدیران سازمان، علاقه دارند «نگرشی واحد» در سازمان برقرار گردد به جای آن که از تنوع و تعدد نگرش‌ها بهره‌مند گردند. پژوهشگران استدلال می‌کنند که مدیران ارشد بر این باور هستند که وجود توافق، امر مطلوبی به خصوص در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ هرچند تحقیقات مختلف نشان‌گر آن است که این حالت بر کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج آن تأثیر منفی بر جای می‌گذارد (Argyris, 1977).

بین نگرش مدیریت عالی سازمان به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد. ا (دانایی فرد، ۱۳۸۹).

از طرفی عوامل ساختاری همچون سیاست‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی و عوامل گروهی همچون دگراندیشی هم‌نوایی با جمع و عدم پذیرش مسئولیت بیشتر، از دیگر عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی است که به نوعی تطابق با جمع نیز گفته می‌شود. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که افراد، تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند، اتخاذ می‌کنند لذا ترس از بیان عقاید و مشکلات و مصلحت‌اندیشی از عواملی هستند که می‌تواند منجر به سکوت سازمانی گردند.

با توجه به توضیحات داده شده، می‌توان بیان داشت که وجود سکوت سازمانی امری محتمل در سازمان‌هاست که باعث تهدید رشد و بقای بلندمدت سازمانی شده است. لذا جهت دوام و استمرار فعالیت و عملکرد سازمانی، ضروری است، علاوه بر بررسی رابطه میان عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل گروهی و عوامل فردی بر سکوت سازمانی، مقدار اثرگذاری آن‌ها نیز مشخص شود.

## پیشینه پژوهش

مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان جهت توانمندسازی آن‌ها ضروری است زیرا کارکنان منبع تغییر نوآوری و ابتکار بشمار می‌روند. صدای سازمانی به این معنی است که کارکنان مختارند که دیدگاه‌های خود را بیان کنند و بدین ترتیب، اقدام‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. در حالی که صدای سازمان یعنی بازگو کردن نظرها، مشکلات و اعتراض‌ها در سازمان، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی بشمار می‌رود، ولی اختیاری است و کارکنان اغلب تمایلی به بیان ایده و دیدگاه خود ندارند. به گفته صاحب‌نظرانی چون آرجریس (Argyris, 1991) تمایل نداشتن افراد نسبت به بیان نگرانی‌هایشان در مورد مسائل و مشکلات سازمان به سرپرستانشان موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است.

از اوایل دهه ۱۹۷۰ تاکنون، صاحب‌نظران بی‌شماری الگوهایی از عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی را معرفی کرده‌اند که هر یک بنا بر پژوهش‌های خود برخی عوامل را در ایجاد جو سکوت در سازمان و در نتیجه، سکوت سازمانی مؤثر دانسته‌اند. از این قبیل، می‌توان به پژوهش‌های موريسن و میلیکن (Morrisson and Milliken, 2000)، واکولا و بورادوس (Vakola and Bourados, 2005)، بریتزفیلد (Bryner Field, 2009) و شاهزاده احمدی (Shahzade Ahmadi, 2012) اشاره کرد. به باور موريسان و میلیکن (Morrisson and Milliken, 2000)، سکوت سازمانی ریشه در دو عامل اساسی دارد. یکی اینکه تلاش جهت اظهارنظر در مورد مسائل سازمان ارزش ندارد. دوم اینکه بیان باورها خطرناک است تا جایی که کارکنان تصور می‌کنند که تلافی آن را بر سرشان در می‌آورند.

پیندرو هارلوز (Pinder and Harlos, 2001)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. موريسون و میلیکن (Morrisson and Milliken, 2000)، نیز سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند؛ که این امر می‌تواند علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده سازمان را رقم می‌زنند،

همراه باشد. شاید بتوان یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. (عنایتی و بزرگ نیا حسینی، ۱۳۹۳).

اولین تحقیق درباره رفتار سکوت کارکنان در دهه ۱۹۷۰ صورت گرفت، تحقیق روزن و تیسر نشان می‌دهد که گاهی اوقات کارکنان در مورد نگرانی‌هایشان ساکت می‌مانند. دلیل این پدیده را تحت عنوان اثر سکوت (اثر خاموشی) توضیح داده‌اند. از مؤلفه‌های اثرگذار در پیدایش سکوت سازمانی می‌توان به عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی اشاره کرد؛ که در پژوهش شاهزاده احمدی (Shahzade Ahmadi, 2012) نیز به آن پرداخته شده است.

### عوامل مدیریتی

علاوه بر اینکه برخی از اقدام‌های مدیریتی می‌تواند مانع برقراری ارتباطات از پایین به بالا در سازمان شود سبک رهبری مدیر نیز می‌تواند اثرگذار باشد گاهی اوقات افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند، از خشم رهبر می‌ترسند؛ به‌ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا پیش‌تازانه است. کارکنان به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن، حرفی نمی‌زنند و نتیجه این امر عدم انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمانی است.

رضازاده و کرمانی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه پردیس قم به بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند. این تحقیق در نیروگاه برق کرمان صورت گرفته و نشان دهنده ارتباط معناداری بین این دو مقوله می‌باشد. سکوت سازمانی، موجب می‌شود که رهبری سازمان، از چالش‌هایی که کارکنان با اظهارنظر خود برای او ایجاد می‌کنند، به دور باشند. در نتیجه، تمرین تحمل مخاطره، خود کنترلی، صبر و گوش شنوا داشتن را برای رهبران و مدیران از بین می‌برند. سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی - که مولد دانش سازمانی‌اند- فسیل خواهند شد و علاوه بر آن، کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد. موارد فوق نیز توسط تحقیقات شجاعی (۱۳۹۰) به اثبات رسیده است این تحقیق نشان داد که رفتار مدیران و رهبران برای جلوگیری و از بین بردن سکوت سازمانی از اهمیت ویژه‌ای

برخوردار است و تشویق کارکنان یکی از عوامل اساسی آن است. از دیگر عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی عوامل سازمانی است.

بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی منجر به سکوت سازمانی می‌شود.

سکون شغلی، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، فقدان مکانیزم بازخورد از پایین به بالا و تصمیم‌گیری متمرکز از عوامل سازمانی می‌باشند. استراتژی سازمان‌ها نقش مؤثری در گسترش سکوت سازمانی دارد؛ که این امر با بسترسازی نامناسب برای اظهار نظر و بیان ایده‌های کارکنان، محقق می‌گردد. در این زمینه، پذیرش سازمان، ارتفاع سازمان، فرهنگ سازمانی و سیستم ارزش‌گذاری از جمله مهم‌ترین عوامل، شناسایی شده‌اند. پژوهشگران معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت قلمداد می‌شود. چراکه باعث می‌شود کارکنان به‌عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند بر اساس نظر لایندر و تایلر کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضا نسبت به سازمان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آن‌ها قائل نیست آن‌ها نیز ارزش کمتری برای سازمان قائل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت، پیامدهایی که می‌توانند برگرفته از تضعیف تعهد و اعتماد باشند عبارت‌اند از کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان و کاهش عملکرد می‌باشد (لایندر و تایلر، ۱۹۸۸: ۵۹).

(برنسفیلد، ۲۰۱۳) معتقد است زمانی که محیط سازمانی از امنیت روانی برخوردار نباشد به‌طوری که افراد احساس کنند از موضع فردی و ایده‌های آن‌ها حمایت عمومی صورت نخواهد گرفت، به سمت سکوت کشیده خواهند شد؛ و افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند اضطراب و عدم قطعیت هستند به احتمال بیشتر پدیده سکوت در میان آن‌ها دیده خواهد شد.

تحقیق الهام براتی در سال ۱۳۸۹ تحت عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» در دانشگاه تربیت مدرس نشان داد که جو سکوت در ایجاد رفتار سکوت نقش مهمی ایفا می‌کند. تحقیق یادشده کانون توجه خود را بر اندازه‌گیری میزان تأثیر این عامل بر رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی متمرکز کرده است. نتایج آزمون‌های آماری حکایت از تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی دارد؛ زیرا تا وقتی زبان‌ها به حرکت در نیایند دانشی برای سازمان تولید نمی‌شود. زبان، سازوکار، تعامل انسان‌ها در سازمان‌هاست. اگر انسان به سازمان روح می‌دهد و سرمایه استراتژیک سازمان محسوب می‌شود، به خاطر آن است که متولیان رصدخانه سازمان، خود کارکنان هستند. وقتی سکوت، سازمانی را فرامی‌گیرد رکود و فتور در وب فیزیکی و اجتماعی سازمان رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمانی بی‌معنا می‌شود. موارد فوق نیز در تأثیر متغیرهای سازمانی و مدیریتی در ایجاد سکوت سازمانی توسط تحقیقات متین (۱۳۹۰) گویای این واقعیت است.

همچنین نتایج آزمون متغیر مداخله‌گر بارون و متنی نشان داد که جو سکوت رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی را ۵۴ درصد تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تحقیق با تحقیق دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) در خصوص نقش فرهنگ سازمانی در پدیده سکوت سازمانی هم راستا است. آنان نیز دریافتند که تقویت هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی می‌تواند در کاهش سکوت سازمانی مؤثر باشد.

### عوامل گروهی

همنویایی با جمع از دیگر عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی است که به نوعی تطابق با جمع نیز گفته می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که افراد، تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند، اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی گردد. یکی از دلایل همنویایی افراد با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و عقیده خود، کسب مقبولیت در یک گروه و یا جامعه است، مخصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد.



پخش مسئولیت یک ویژگی مهم گروهی است که می‌تواند اثر شدیدی بر روی سکوت سازمانی داشته باشد؛ و آن عبارت است از: «گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر مشارکت می‌کنند در مقایسه با زمانی که مسئولیت افراد به‌طور فردی تعیین می‌شود.» این پدیده اشاره به شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها و پخش مسئولیت است که بیشتر یک صفت ذاتی گروهی است. این پدیده و پیامدهای ناسازگار آن زمانی می‌تواند کاهش پیدا کند که افراد پاسخگوی فعالیت تعیین‌شده‌ای باشند و بتوانند عملکرد خود را مدیریت و نظارت نمایند. (هنریکس و همکاران، ۲۰۰۶). اینکه عوامل شخصیتی تا چه اندازه در مدیریت عملکرد افراد و سکوت سازمانی نقش دارند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

همنوایی با جمع (انطباق با گروه)، گروه‌اندیشی و اثربخشی فرهنگ و آداب‌ورسوم خانواده بر نحوه ارتباط فرزندان با بزرگترها از عوامل گروهی می‌باشند. اگر سکوت سازمانی به یک هنجار بین گروه تبدیل شود، آثار متعددی خواهد داشت، بر موجودیت گروه و هم‌افزایی و قدرت آن می‌افزاید. وقتی در درون گروه، افرادی باشند که مشکلات موجود در گروه را مطرح کنند و گروه را از انحرافات حفظ کنند، گروه در توهم نخواهد ماند تا گروه‌های رقیب بتوانند آن‌ها را از پای درآوردند. مهم‌ترین اثر سکوت سازمانی بر ارتباطات می‌باشد. ارتباطات با اظهارنظر است که روح می‌گیرد. در این صورت، همه امور مربوط به ارتباطات را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. سکوت سازمانی موجب می‌شود تا رهبری سازمان و مدیران، بازخوری صحیح از کارکنان نداشته باشد.

تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) به دلایل ایجاد سکوت و بررسی موضوع از بعد اخلاقی و اجتماعی پرداختند. آن‌ها به جنبه‌های مثبت سکوت به‌عنوان عاملی اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و ادعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است

## عوامل فردی

حفظ موقعیت کنونی، بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر، ترس از ارائه نظرات و بیان مشکلات و مصلحت‌اندیشی از عوامل فردی می‌باشند. (افخمی اردکانی

و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱: ۶۸). اثر دیگری که سکوت سازمانی بر کارکنان دارد، این است که بی‌قیدی و بی‌تفاوتی را در سازمان افزایش می‌دهد. اگر انگیزه برای اظهارنظر شدید باشد، مشکلاتی از جمله پرخاشگری و تخلفات اداری را برای سازمان در بر خواهد داشت. پرورش کارکنان در سازمان، با اظهارنظر و ارائه راه‌حل‌ها اتفاق می‌افتد و بی‌شک در انگیزش تأثیرگذار خواهد بود؛ چراکه افرادی که در سازمان به هر دلیلی نتوانند اظهارنظر کنند، بی‌شک دچار سرخوردگی خواهند شد. درنهایت در هدف‌گذاری آنان تأثیر خواهد گذاشت. تحقیقات کارکنان را به‌عنوان یک منبع سرشار و غنی برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کار شناسایی کرده‌اند. این تحقیقات نشان داده است که کارکنان اغلب زمانی که مدیران از آن‌ها درخواست بیان نظرات و ایده‌هایشان را دارند، احساس ناامنی کرده و معتقدند نظرات و پیشنهادهای آن‌ها ممکن است، تعادل فعلی سازمان را به هم زده و موجب ناراحتی مدیران شود. این احساس ناامنی موجب می‌شود کارکنان به صورت ناخودآگاه تصمیم به سکوت بگیرند (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳).

وجود فضای اظهارنظر آزادانه موجب خواهد شد افراد کمتری به دورویی و دروغ روی آورده و فضای حاکم بر سازمان، فضای راستی و صداقت باشد. صداقت بهترین وسیله پرورش اعتماد بین دو طرف است که آثار فراوانی در تعالی سازمانی دارد.

ماریا واکولا و دیمیتریس بورانتاس (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان «نقش سکوت سازمانی، در حالت‌ها و رفتار کارکنان» به بررسی موضوع تأثیر سکوت سازمانی بر خلق‌وخو، حالات و رفتار کارکنان پرداخته‌اند. آنان عنوان کردند که بین سکوت سازمانی و ایجاد رفتارهای خاص در سازمان رابطه معناداری وجود دارد در این تحقیق به اثراتی همچون وجود استرس در کارکنان در هنگام کار، احساس عدم امنیت، احساس عدم راحتی و استقلال و نبود یک فضای با اعتماد در محیط کار اشاره شده است. این تحقیق نتیجه گرفته است که داشتن محیط با صداقت، پراعتقاد و حمایت‌گرانه نیازمند کاهش سکوت سازمانی است.

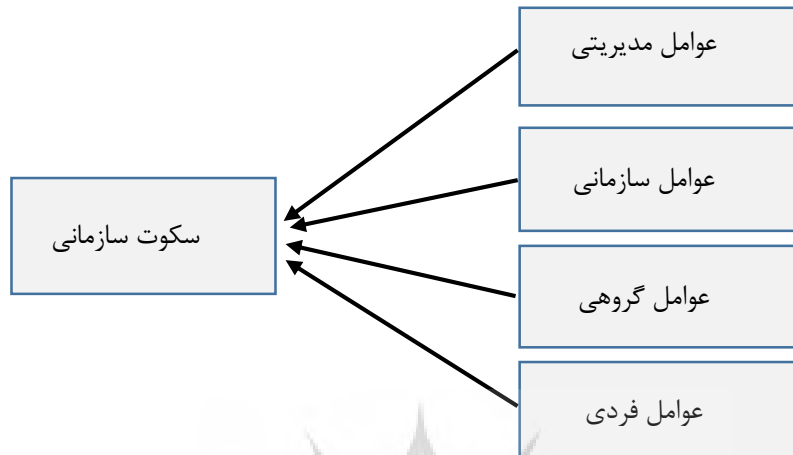
سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌تواند سبب کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، شود. همچنین سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو

سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد؛ و کاهش بهره‌وری سازمان صورت می‌گیرد. سازگاری، دارای مقیاس‌های اعتماد، سادگی، نوع دوستی، تبعیت، تواضع و نرمش در برابر دیگران می‌باشد. این شاخص بر گرایش‌های ارتباط بین فردی تأکید دارد. نتایج حاصل از تحقیق مهدی افخمی اردکانی و افسر خلیلی صدرآباد (۱۳۹۰) با «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان» بیانگر آن است که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده نشد.

همچنین، تحقیقات دیگری با عناوین، تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی (رضازاده کرمانی، ۱۳۹۰)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی (دانایی‌فرد و همکاران ۱۳۹۰)، تأثیر نگرش‌های شغلی کارکنان دولت در تبیین جو سکوت (پناهی و همکاران ۱۳۸۹) و نقش عوامل گروهی در ایجاد سکوت سازمانی توسط (خنیر، ۱۳۸۹) به اثبات رسیده است.

با توجه به اهمیت و نقش فوق‌العاده آموزش و پرورش در پیدایش و تربیت نیروی کارآمد برای آینده، توجه به مسئله سکوت سازمانی ضروری‌تر به نظر می‌رسد. چراکه در صدر نیروهای فعال در هر سیستم آموزشی، معلمان قرار دارند که مستقیماً در خط مقدم عرصه تعلیم و تربیت نقش ایفا می‌کنند. آنچه در اکثر کشورهای جهان به‌طور ملموس مشاهده می‌شود توجه ویژه به ارتقا کارایی معلمان است. وقتی معلمان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک آموزش و پرورش، برای ابراز ایده‌ها و نظرات خود سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهر تهران و تلاش به‌منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع آموزش و پرورش با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی خواهد کرد.

تشریح اجزای مسئله، می‌تواند فرضیه‌های خاصی را که به اثر متقابل متغیرهای مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی بر سکوت سازمانی دارد را ایجاد کند. هم‌چنین، مدل مفهومی این پژوهش با در نظر گرفتن فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### اهداف تحقیق

- تعیین تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی.
- تعیین تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی.
- تعیین تأثیر عوامل گروهی بر سکوت سازمانی.
- تعیین تأثیر عوامل فردی بر سکوت سازمانی.

### روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۲۳۹۱ نفر از مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل می‌دهند که بر طبق فرمول کوکران ۲۰۲ نفر به پرسشنامه‌های محقق ساخته عوامل مؤثر و پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی پیندرهالوس، جهت تعیین تأثیر متغیرهای مستقل مدیریتی، سازمانی، فردی و گروهی بر متغیر وابسته سکوت سازمانی پاسخ گفتند. روایی محتوای (CVR) این پرسشنامه توسط ۱۲ نفر خبره این حوزه تأیید شد. پایایی پرسشنامه

مطابق جدول شماره ۱ تأیید شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالای ۰,۷ بود، همبستگی درونی سؤال‌های مربوط به هر متغیر تأیید و پایایی تصدیق شد. در بخش توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS متغیرهای دموگرافی مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت؛ و با استفاده از آزمون T تک نمونه، میانگین، انحراف معیار، واریانس و چولگی و کشیدگی متغیرهای اصلی تحقیق بررسی شد. در بخش استنباطی تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته با استفاده از آزمون خی دو مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین کیفیت این تأثیر، آزمون همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت.

جدول شماره ۱: پایایی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	سؤالات	آلفای کرونباخ مشاهده شده	آلفای کرونباخ مورد انتظار
عوامل مدیریتی	Q1-Q11	۰,۹۸	۰,۷
عوامل سازمانی	Q12-Q18	۰,۹۸۴	۰,۷
عوامل گروهی	Q19-Q22	۰,۹۶۲	۰,۷
عوامل فردی	Q23- Q27	۰,۹۷۷	۰,۷
سکوت سازمانی	Q28-Q42	۰,۹۹۴	۰,۷

#### توصیف متغیرهای دموگرافیک

جنسیت ۳۴/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۶۰/۹ درصد نیز مرد است، هم‌چنین ۵ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز به این گزینه پاسخ نداده‌اند سن ۸/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۲۸/۷ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۷/۱ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۹/۸ درصد ۵۰ سال به بالا بوده‌اند و هم‌چنین ۵/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز به این گزینه پاسخ نداده‌اند. میزان تحصیلات ۲۰/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر دیپلم، ۲۳/۳ درصد فوق دیپلم، ۳۶/۱ درصد لیسانس، ۱۵/۳ درصد فوق لیسانس و ۰/۵ درصد نیز دکتری می‌باشد؛ و هم‌چنین ۴ درصد از

### ۳۴/ تأثیر عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی بر سکوت سازمانی

پاسخ‌دهندگان نیز به این گزینه پاسخ نداده‌اند. سابقه کار ۷/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۱۸/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۸/۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۷/۸ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۹/۱ درصد ۲۰ سال به بالا بوده‌اند و هم‌چنین ۷/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز به این گزینه پاسخ نداده‌اند.

در گام بعدی نتایج مربوط به توصیف متغیرهای پژوهش مطابق جدول شماره ۲ موردبررسی قرار گرفته است.

جدول شماره ۲- توصیف متغیرهای تحقیق

	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل گروهی	عوامل فردی	سکوت سازمانی
	۲۰۲	۲۰۲	۲۰۲	۲۰۲	۲۰۲
میانگین	۳,۲۶	۴,۵	۴,۴۸	۴,۳	۴,۲۴
انحراف معیار	۱,۴۸۲	۰,۷۳۵	۰,۹۰۹	۱,۰۳۵	۰,۹۳۸
واریانس	۲,۱۹۶	۰,۵۴۱	۰,۸۲۶	۱,۰۷۱	۰,۸۸
چولگی	۰,۳۵۲	-۱,۷۶۹	-۲,۱۴۷	-۱,۷۹۴	-۱,۴۳۵
کشیدگی	-۱,۲۸۴	۳,۶	۴,۷۴۹	۳,۰۰۸	۲,۱۸۲

مطابق جدول شماره ۲ میانگین تمامی عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی و متغیر سکوت سازمانی بالاتر از میانگین مورد انتظار (بالای ۳) می‌باشند که نشان از تأثیر متغیرها در نمونه موردبررسی دارد. بیشترین میانگین مربوط به متغیر فردی و کوچک‌ترین میانگین مربوط به سکوت سازمانی می‌باشد. میزان چولگی همه متغیرها بین ۳ و ۳- و میزان کشیدگی آن‌ها بین ۵ و ۵- می‌باشد؛ که نشانگر توزیع نرمال داده‌ها می‌باشد.

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه ۱: عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی تأثیر دارند.

برای وجود یا عدم وجود این تأثیرات از آزمون خی دو پیرسون استفاده شده است.

جدول ۲- جدول خی دو پیرسون

متغیر مستقل بر وابسته	عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی	عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی	عوامل گروهی بر سکوت سازمانی	عوامل فردی بر سکوت سازمانی
میزان sig	.	.	.	.

مطابق جدول شماره ۲، میزان sig کوچکتر از ۰,۰۱ ( $sig < 0.05$ ) است. لذا به احتمال ۹۹٪ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل فردی بر سکوت سازمانی تأثیر دارند. برای تعیین کیفیت این تأثیرات (میزان و جهت تأثیر) از آزمون تعقیبی همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

جدول شماره ۴: میزان تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی

سکوت سازمانی	عوامل مدیریتی	
۰,۸۵	۱	همبستگی پیرسون
...		Sig. (1-tailed)
۲۰۲	۲۰۲	N
۱	۰,۸۵۰	همبستگی پیرسون
	...	Sig. (1-tailed)
۲۰۲	۲۰۲	N

مطابق جدول شماره ۴ میزان تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی ۰,۸۵۰ است؛ که نشان از همبستگی این دو متغیر دارد؛ و این مقدار از نظر آماری نیز معنادار می‌باشد. چون sig کوچکتر از ۰,۰۵ است.

۳۶/ تأثیر عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی بر سکوت سازمانی

فرضیه ۲: عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارند.

جدول شماره ۵: میزان همبستگی عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی

		سکوت سازمانی	عوامل سازمانی
سکوت سازمانی	همبستگی پیرسون Sig. (1-tailed)	1	*,۸۱۳** ۰۰۰.
	N	۲۰۲	۲۰۲
عوامل سازمانی	همبستگی پیرسون Sig. (1-tailed)	*,۸۱۳** ۰۰۰	1
	N	۲۰۲	۲۰۲

مطابق جدول شماره ۵، میزان تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی ۰,۸۱۳ است؛ که نشان از همبستگی این دو متغیر دارد؛ و این مقدار از نظر آماری نیز معنادار می‌باشد. چون sig کوچک‌تر از ۰,۰۵ است.

فرضیه ۳: برای تعیین کیفیت عوامل گروهی بر سکوت سازمانی از آزمون پیرسون استفاده می‌شود.

جدول شماره ۶: میزان همبستگی عوامل گروهی بر سکوت سازمانی

		سکوت سازمانی	عوامل گروهی
سکوت سازمانی	همبستگی پیرسون Sig. (1-tailed)	۱	۰,۷۹۶
	N	۲۰۲	۲۰۲
عوامل گروهی	همبستگی پیرسون Sig. (1-tailed)	۰,۷۹۶ ۰.	۱
	N	۲۰۲	۲۰۲



مطابق جدول شمار ۶ میزان تأثیر عوامل گروهی بر سکوت سازمانی ۰,۷۶۹ است که نشان از همبستگی این دو متغیر دارد؛ و این مقدار از نظر آماری نیز معنادار می‌باشد. چون Sig کوچک‌تر از ۰,۰۵ است.

#### فرضیه شماره ۴: عوامل فردی بر سکوت سازمانی تأثیر دارند.

برای تعیین کیفیت عوامل فردی بر سکوت سازمانی از آزمون پیرسون استفاده می‌شود.

جدول شماره ۷ میزان همبستگی عوامل فردی بر سکوت سازمانی

	سکوت سازمانی	عوامل فردی
همبستگی پیرسون سکوت سازمانی	۱	۰,۷۹۶
Sig. (1-tailed)		۰
N	۲۰۲	۲۰۲
همبستگی پیرسون عوامل فردی	۰,۷۹۶	۱
Sig. (1-tailed)	۰	
N	۲۰۲	۲۰۲

میزان تأثیر عوامل فردی بر سکوت سازمانی مطابق جدول شماره ۶، ۰,۷۹۶ است. با توجه به اینکه این مقدار بالای ۰,۷۵ است. این تأثیر عالی گزارش می‌شود؛ و این مقدار از نظر آماری نیز معنادار می‌باشد. چون Sig کوچک‌تر از ۰,۰۵ است.

نتیجه: عوامل مدیریتی بیشترین تأثیر و عوامل گروهی کمترین تأثیر را بر سکوت سازمانی دارند.

#### بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش همان‌گونه که مشاهده شد، یافته‌های به دست آمده، مدل مفهومی پژوهش را تأیید کرد. این یافته‌ها بیانگر این نکته‌اند که وجود جو خفقان، ترس و بیم در ارائه نظرها و

باورهای کارکنان سازمانی که در تک تک مؤلفه‌های سکوت سازمانی (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل فردی) بروز می‌یابد؛ سازمان را، در ارائه خدمات خلاقانه و نوآورانه که نشأت گرفته از ایده‌ها و نظرهای کارکنان سازمانی می‌باشد فلج می‌کند.

نتایج فرضیه اول: همبستگی منفی ۰,۸۵۰ بین عامل مدیریتی و سکوت سازمانی به این معنا است که برخی از اقدام‌های مدیریتی مانع ایجاد ارتباط میان کارکنان و مدیران ارشد شده است، به گونه‌ای که سبک رهبری مدیر ترس از بازخورد منفی را به صورت احساس خجالت، سرخوردگی و ناشایستگی کارکنان در ابراز نظرهای متفاوت با مدیریت القا می‌کند که این مهم به عنوان عاملی جهت ایجاد سکوت سازمانی تلقی می‌شود. لذا پیشنهادهای برای حل این معضل ارائه می‌گردد:

- با توجه به میانگین سنی کارکنان به دست آمده در پژوهش، جهت افزایش پتانسیل نیروهای جوان در ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه بایستی تدابیر مناسب اتخاذ کرد. برگزاری جلسه‌های صمیمانه در خصوص رفع مشکلات سازمانی و القای حس نیاز مدیریت نسبت به نظرها و ایده‌های خلاقانه کارکنان. - القای حس اشتیاق مدیریت نسبت به شنیدن نظرها و پیشنهادهای کارکنان که البته این پیام‌ها باید با عمل همراه باشد. کاهش ارتفاع هرم سازمانی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد. - واگذاری اختیار به منظور ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در سازمان، - توانمندسازی کارکنان در پذیرش مسئولیت‌ها و ارائه پیشنهادهای مناسب شغلی خویش. - استقرار سیستم‌های نوآورانه در مسیر شغلی کارکنان. با القای این حس که آرامش و امنیت شغلی در مسیر شغلی حفظ می‌گردد می‌تواند از عوامل تأثیرگذار در پیشگیری از سکوت سازمانی باشد.

نتایج فرضیه دوم: همبستگی منفی ۰,۸۱۳ بین عامل سازمانی و سکوت سازمانی به این معنا است که انقطاع سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی که مشخص کننده چگونگی ارتباط کارکنان و مدیران ارشد است، فقدان مکانیزم‌های بازخور از پایین به بالا؛ منجر به نبود داده‌ها و فقدان تجزیه و تحلیل ایده‌های خلاقانه می‌گردد. هم‌چنین عدم وجود روابط میان همکاران

به‌عنوان عاملی بازدارنده در ایجاد انگیزه و روحیه خلاق در میان کارکنان تلقی می‌شود. لذا پیشنهادهایی در خصوص رفع این معضل ارائه می‌شود:

استقرار سیستم بازخورد مثبت و منفی توأمان از پایین به بالا در سازمان - ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای ارائه نقد و پیشنهاد در پرتال کارکنان سازمان - پیگیری مداوم نظرهای ارائه شده به صندوق‌های انتقادات و پیشنهادات و استفاده از آن به شیوه‌ای مدرن. برای مثال سیستم صدای مشتری؛ تقویت سیستم ترغیب و تشویق کارکنان نسبت به ارائه نظرهای نوآورانه و ایده‌های خلاقانه.

نتایج فرضیه سوم: همبستگی منفی ۰,۷۶۹ بین عامل گروهی و سکوت سازمانی به این معنا است که افراد، تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند، اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی گردد، مخصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد.

پخش مسئولیت یک ویژگی مهم گروهی است که می‌تواند اثر شدیدی بر روی سکوت سازمانی داشته باشد؛ و آن عبارت است از: «گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر مشارکت می‌کنند در مقایسه با زمانی که مسئولیت افراد به‌طور فردی تعیین می‌شود.» این پدیده اشاره به شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها و پخش مسئولیت است که بیشتر یک صفت ذاتی گروهی است. این پدیده و پیامدهای ناسازگار آن زمانی می‌تواند کاهش پیدا کند که افراد پاسخگوی فعالیت تعیین شده‌ای باشند و بتوانند عملکرد خود را مدیریت و نظارت نمایند. (هنریکس و همکاران، ۲۰۰۶). لذا پیشنهادهایی در خصوص رفع این معضل ارائه می‌گردد:

- جایگزینی کارکنان در سمت‌هایی متناسب با توانمندی‌های آنان که در مسئولیت‌پذیری و شکوفایی ایده‌هایی نوین و متناسب جایگاه سازمانی تأثیرگذار است - برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کسب مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های خلاقانه و کارآفرینانه - برگزاری توفان فکری، استفاده از فن

دلفی برای جذب پیشنهادهای و ایده‌های نوین با جذب مشارکت کارکنان در مشکلات و مسائل سازمانی؛

نتایج فرضیه چهارم: همبستگی منفی ۰,۷۶۹ بین عامل فردی و سکوت سازمانی به این معنا است که تمایل کارکنان در حفظ موقعیت کنونی، ایجاد کننده احساس شک و تردید نسبت به از دست دادن جایگاه کنونی و بدبینی و بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به سازمان و مدیران ارشد، احساس نبود آرامش و امنیت شغلی در کارکنان را سبب می‌شود که در نهایت، منجر به عدم ارائه نظرهای خلاقانه نسبت به مسائل سازمانی و نیز اصلاح خدمات ارائه شده می‌شود که منجر به پیشگیری سازمان در انجام فعالیت‌های نوآورانه می‌شود. لذا در خصوص رفع این معضل پیشنهادهایی ارائه می‌شود. - ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد- واگذاری اختیار به منظور ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در سازمان، توانمندسازی کارکنان در پذیرش مسئولیت‌ها و ارائه پیشنهادهای مناسب شغلی خویش - استقرار سیستم‌های نوآورانه در مسیر شغلی کارکنان، با القای این حس که آرامش و امنیت شغلی در مسیر شغلی حفظ می‌گردد.

### فهرست منابع

- اردکانی، مهدی؛ خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۸۳-۶۵
- براتی، الهام، ۱۳۸۹، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس
- چراغچی، حرم، ۱۳۹۰، سکوت سازمانی، پیام مدیران، دوره ۱۴، شماره ۵۰۷، صص ۳۹-۳۶.
- خنیفر، حسین، ۱۳۸۹، سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۶، شماره ۲۱. صص ۱۰۴

زارعی متین، حسن و طاهری، حسن، سیار، ابوالقاسم، ۱۳۹۰، سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت شماره ۲۱، صص ایران، دوره ۶، ۱۰۴ - ۷۷.  
شجاعی، ۱۳۹۱، سامره؛ بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت، تدبیر، شماره ۲۴۴  
عنایتی، ترانه؛ بزرگ نیا، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، ص ۷۳.

متین، حسن، ۱۳۹۰؛ سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران  
Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.

Dimitris, B. And Vokala, M, (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; athense university of economics and business, pp1-19.

Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations* 27: 441-458

Morrison, S & Milliken, F, 2000, Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol.25, No. 24, pp. 706-725.

Pinder, C & Harlos, K, 2011, Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, In Rowland, K. M. and Ferris, G.R (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369.

Pinder & Harlos, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.

Shahzade Ahmadi, R. (2012). Organizational silence. *Vision Journal*. 1: (1). (in Persian).