



## Strategic organizational transparency to overcome Mum Effect mediation The voice of the staff

Mehdi Deyhimpour<sup>1\*</sup>

### Abstract

**purpose:** receiving opinions, opinions and opinions of employees is one of the urgent needs of organizations in the path of development and transformation, and despite this need, employees refuse to do this; Therefore, the current research was conducted with the aim of reducing the conscious shutdown of employees by emphasizing the variables of organizational transparency and the voice of employees.

**Methodology:** This research is based on the purpose of applied type and in terms of method, descriptive-survey. The statistical population of the research is made up of 220 employees of government organizations in Mazandaran province, and 191 people were selected as a sample using the cluster sampling method and based on Morgan's table. The data collection tool was the standard questionnaires of Rawlins (2008), Ramingong and Snansing (2013) and Van Dyne et al. (2003), whose reliability and validity were confirmed by calculating Cronbach's alpha and composite reliability by professors and experts familiar with the subject. Data analysis was also done by SPSS and PLS software.

**Findings:** The analysis of statistical data indicates that the variable effect coefficient of organizational transparency on conscious shutdown is 0.86, the coefficient of organizational transparency on employees' emotions is 0.89, the coefficient of influence of employees' voices on pleasant shutdown is 0.87, and the indirect effect coefficient of organizational transparency on Conscious shutdown through employees' voices is 0.77.

**Conclusion:** The results of structural equation modeling showed that all the paths from organizational transparency and employees' voice to conscious silence and also from the path of organizational transparency through the mediating variable of employees' voice are significant and the relationships between them are confirmed. As a result, it can be said that investing in the voice of employees, along with organizational transparency, can help overcome the conscious silence of employees.

**Key words:** sober silence, organizational transparency, employees' voice.

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran. Corresponding Author, **Email:** [deyhim1357@gmail.com](mailto:deyhim1357@gmail.com)  
Journal of maritime science management ,2023, vol. 4, No 4, pp.5-27

**Doi:**<https://doi.org/10.22034/mmr.2024.286708.1036>

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary

Received: March, 5 2024;

Accepted: October 23, 2023





## شفافیت سازمانی راهبردی جهت غلبه بر خاموشی هوشیارانه با میانجی‌گری

### آوای کارکنان

مهدی دهبیم پور<sup>۱</sup>

#### چکیده

**هدف:** دریافت آراء، عقاید و نظرات کارکنان یکی از نیازهای مبرم سازمان‌ها در مسیر توسعه و ایجاد تحول می‌باشد و علی‌رغم این نیاز، کارکنان از این امر امتناع می‌ورزند؛ بنابراین تحقیق حاضر باهدف کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان با تأکید بر متغیرهای شفافیت سازمانی و آوای کارکنان انجام شده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۳۲۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و بر اساس جدول مورگان ۱۹۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های استاندارد راولینز (۲۰۰۸)، رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) و ون داین و همکاران (۲۰۰۳) بود که پایایی و روایی آنان با محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و توسط استادان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌های آماری حاکی از آن است که ضریب تأثیر متغیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه ۰/۸۶، ضریب تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان ۰/۸۹، ضریب تأثیر آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه ۰/۸۷ و ضریب تأثیر غیر مستقیم شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه از طریق آوای کارکنان ۰/۷۷ می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد همه مسیرها از شفافیت سازمانی و آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه و همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی آوای کارکنان معنادار بوده و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت سرمایه‌گذاری بر آوای کارکنان در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند در غلبه بر خاموشی هوشیارانه کارکنان کمک نماید.

**واژگان کلیدی:** خاموشی هوشیارانه، شفافیت سازمانی، آوای کارکنان.  
**استناد:** دهبیم پور، مهدی. (۱۴۰۲). شفافیت سازمانی راهبردی جهت غلبه بر خاموشی هوشیارانه با میانجی‌گری آوای کارکنان. *مطالعات علوم مدیریت دریایی*، ۴(۴): ۴۴.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران، نویسنده مسئول، رایانامه:

deyhim1357@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.22034/mmr.2024.286708.1036>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۰۶

## مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها به دلیل وقوع تغییر و تحولات زیاد در عرصه‌های مختلف، محکوم به همراهی و همگامی با تغییرات می‌باشند. عدم موفقیت در این زمینه، حکم به خروج سازمان‌ها از گردونه رقابت در میان رقبای بومی را تمام توسط محیط است؛ بنابراین سازمان‌ها به دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و در حال تغییر مشتریان، تمرکز بیشتری بر کیفیت و تغییرات مداوم (حسنی و همکاران، ۱۳۹۸) داشته و انتظار دارند تا منابع انسانی به‌عنوان بازیگران اصلی این ناپایداری‌ها و تحولات عظیم (چمز و بلاندون، ۲۰۱۹) و در جایگاه اصلی‌ترین دارایی (سرمایه) راهبردی هر سازمان (چو و لوییز، ۲۰۱۲، نیشتر و رالستون، ۲۰۱۳)، منابع کمیاب و بی‌جان‌ترین، تولیدکننده ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی (دبیم پور و دولتی، ۱۳۹۶)، گشاینده تنگناهای سازمانی و ستون فقرات سازمان (ظهور پرونده و شکراللهی، ۱۳۹۶)، نسبت به پاسخگو بودن به چالش‌های محیطی، سهمیم کردن داده‌هایشان با دیگران، ایستادگی در رسیدن به اهداف و باورهایشان (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵)، ابراز عقیده، ارائه ایده و خلق پیشنهاد (چمن و کاراداغ، ۲۰۱۹) باشند؛ اما گاهی اوقات منابع انسانی علی‌رغم داشتن قابلیت‌های تخصصی در ارائه راهکارها و ایده‌های جدید، ترجیح می‌دهند از ابراز آن امتناع ورزند که از این پدیده به‌عنوان خاموشی هوشیارانه یاد می‌گردد. این پدیده به‌عنوان مانعی جهت انتقال و اشتراک دانش (دانتز، ۲۰۱۹) بوده که منابع انسانی را با بی‌میلی در افشای اطلاعات منفی، پنهان‌کاری، ناتوانی در گزارش مسائل و مشکلات سازمان و تلاش برای پنهان کردن مشکلات دیگران (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷) همراه می‌نماید. خاموشی هوشیارانه به‌عنوان یک ریسک تلقی می‌شود و ریشه در ترس از عواقب نامطلوب دارد (رامینگونگ و سناسینگ، ۲۰۱۳). نتایج برخی مطالعات حاکی از آن است که از بین رفتن اعتماد پیش‌زمینه پیدایش خاموشی هوشیارانه است در صورتی که اعتماد برقرار نشود توسعه و رشد سازمانی محقق نمی‌شود (مارتینو همکاران، ۲۰۲۱). اگر کارکنان سازمان به این باور برسند که مدیران سازمان به وعده‌های خود عمل ننموده و از طرفی اطمینان نداشته باشند که مدیران موانع رشد را برطرف نموده و به وعده‌های خود عمل می‌نمایند بنابراین در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نخواهند کرد (زکوز و همکاران، ۲۰۲۱) چون اکثر افراد زمان محدودی دارند و اقدامات مدیران را از نزدیک دنبال نمی‌کنند زیرا به دست آوردن اطلاعات دقیق یا پردازش اطلاعات در دسترس عموم هزینه‌بر است و احتمال قاطعیت در امور عمومی نیز بسیار ناچیز است؛ بنابراین، بیشتر افراد تمایل دارند که نادان بمانند و اطلاعات را دنبال نمی‌کنند و به عبارتی خاموشی اختیار می‌کنند (باومن و گریملکسن، ۲۰۱۶).

در چنین شرایطی بقای سازمان‌ها نیازمند ابداع ساختارهای تازه، طراحی استراتژی‌های جدید، اندیشه‌های نو و نظریه‌های بدیع و تازه‌اند که مانند روحی در کالبد سازمان دمیده شده و آن‌ها را در برابر طوفان‌های سهمگین و انواع کج‌رفتاری‌ها

1 Chams & Blandon

2 Cho & Lewis

3 Nishtar & Ralston

4 Vakola & Bouradas

5 Çimen & Karadağ

6 Mum Effect

7 Dunaetz

8 Ramingwong & Snansieng

9 . Martin et al

1 . zquez et al

1 Bouwman & Grimmelikhuijsen

حفظ نمایند (فرج وند، ۱۳۹۶). یکی از ابزارها و نظریه‌های ارائه شده برای برون‌رفت از چنین شرایطی شفافیت سازمانی است (درویش، عظیمی، ۱۳۹۵)؛ شفافیت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم حکمرانی خوب می‌تواند ظرفیت حاکمیت و اثربخشی را افزایش دهد. در برخی تعاریف، شفافیت به‌عنوان نظارت موردتوجه است که به‌عنوان یک سیستم غیر سلسله مراتبی، اطلاعات مربوط به یک فعالیت یا یک کار را جمع‌آوری کرده و آن را به‌طور گسترده در دسترس قرار می‌دهد (مارن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به‌طور کلی به‌عنوان باز بودن بیشتر و پنهان‌کاری کمتر، از طریق افزایش دسترسی و جریان اطلاعات (ماتیلدا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و اطمینان از مرئی بودن فعالیت‌های یک سازمان (اشناکنبرگ و تاملیسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)، مسئولیت‌پذیری و قابل‌مشاهده بودن می‌باشد که به‌عنوان آرمان‌هایی فراگیر همواره از جانب ذی‌نفعان مختلف در جامعه مطالبه شده‌اند (آلبو و وهمییر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌ها خواه به دلیل فشارهای عمومی، اجتماعی و قانونی و خواه ناشی از علاقه خود به سازمان، میل به شفاف‌سازی بیشتری دارند (کریستینسن و کومیلیسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). اعتقاد بر این است که با عدم تعادل اطلاعاتی بین قدرت و بازیگران متأثر، شفافیت به افراد ضعیف، قدرت می‌بخشد و افراد قدرتمند را پاسخگو می‌نماید (گوپتا و ماسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). تقاضای فزاینده این پدیده برای بینش، وضوح، پاسخگویی و بهبود دسترسی به دانش معتبر و اصیل در سازمان‌ها، موجب شده است که شفافیت سازمانی نقش مؤثری در بهبود و توسعه امور سازمان‌ها داشته و به‌عنوان امدادرسان سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (حسینی، شمس، ۱۳۹۱)، عملکرد مؤثر (برگرو اوانز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) و افزایش اثربخشی سازمانی داشته باشد. از آنجاکه بین محتوای اطلاعات و ساختار اطلاعات و شفافیت سازمانی ارتباط وجود دارد (کیوسینلو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند به‌واسطه رقابت فزاینده، انتظارات بالای ذی‌نفعان، توجه بسیار زیاد بر کیفیت (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۸)، دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و بایبان مسائل و مشکلات سازمانی، به شکل داوطلبانه، پیشنهادها، نگرانی‌ها و اطلاعات مرتبط با مشکلات یا مسائل مرتبط با کار را بیان و به ارائه راه‌کارهای سازنده در جهت ارتقای برونداد سازمان بپردازند. این پدیده در ادبیات مدیریت به آوای کارکنان تعبیر می‌گردد. این پدیده یک موضوع روان‌شناختی است که به کمیت و کیفیت بیان نظرات، احساسات و باورهای افراد نسبت به کار و سازمان است (کافمن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). منظور از آوای کارکنان، مشورت با آن‌ها و اجازه دادن به آن‌ها در تصمیم‌گیری سازمانی است (اوسمان و راجا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳) که تأثیر قابل‌توجهی در رضایت شغلی (سوبهاکاران و دیارام<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸؛ چنگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳)، تعهد سازمانی (کیم و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸؛ وون و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶)، ترک سازمان (کیسینگ و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳)، عجزین شدن

1. Maren et al
2. Matilda
3. Schnackenberg & Tomlison
4. Albu & Wehmeier
5. Christensen & Comelissen
6. Gupta & Mason
7. Burger & Owens
8. Cucciniello et al
9. Kaufman
- 1 . Usman& Raja
- 1 . Subhakaran & Dyaram
- 1 .Chen et al
- 1 . Kim et al
- 1 . Kwon et al
- 1 . Kassing et al

0  
1  
2  
3  
4  
5

با شغل (راک و همکاران، ۲۰۱۷) احساس ارزش، کنترل بر کار، استرس و فرسودگی شغلی (گرت، ۲۰۱۳)، افزایش کیفیت تصمیم‌های مدیریتی (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۳)، شکل‌گیری نوآوری و کارایی بالا (عالیشر و همکاران، ۲۰۱۶) دارد.

با عنایت به موارد عنوان‌شده از آنجا که سازمان‌های دولتی حلقه پیوند مدیریت سیاسی و جامعه می‌باشند و عملکرد این سازمان‌ها با مقبولیت مردمی نظام‌های سیاسی رابطه دارد. این در حالی است که بالا رفتن سطح انتظارات شهروندان، تغییر نیازها، خواسته‌ها و علایق آحاد مردم، به همراه ساختارهای بلند سلسله‌مراتبی همراه بوروکراسی‌های بیش‌از‌حد، کثرت قوانین و مقررات، ویژگی‌های شغلی غیر منعطف و ناپایدار، سیاست‌های سازمانی از قبیل ارزش‌یابی عملکرد و تخصیص منابع و تصمیم‌گیری مدیران، رفتارهای غیرمنصفانه و ناعادلانه و فرصت‌طلبانه برخی مدیران، رانت‌خواری و سوءاستفاده احتمالی از قدرت، با تغییرات پیچیده محیطی سازمان‌های دولتی هم‌زمان شده است. برون‌رفت از این مسائل مستلزم اتخاذ راهبردی اساسی در سرمایه‌گذاری برای آینده، همگام بودن با دانش روز، نوآوری و استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمانی از جمله توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی در بیان مسائل و مشکلات فراروی سازمان می‌باشد. این سازمان‌ها انتظار دارند که کارکنانشان نسبت به تغییر و تحولات حساسیت به خرج داده و به دنبال ارائه راه کار، ایده و نظر جهت غلبه بر این تغییرات باشند؛ اما در واقعیت این امر اتفاق نمی‌افتد و برخی از کارکنان به صورت تعمدی علی‌رغم داشتن دانش، تخصص و مهارت لازم از ارائه پیشنهاد و نظر خویش امتناع می‌ورزند. علت این امر می‌تواند نشأت گرفته از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (از قبیل عدم اعتماد به نفس آنان، ترس از به خطر افتادن موقعیت فعلی، مسئله‌ساز بودن فرد و یا احساس عدم تغییر علی‌رغم ارائه ایده) باشد و یا ریشه در خصایص ساختاری (وجود فضای بسته عملکردی و وجود حصارهای آهنین پیرامون سازمان‌ها، تقویت شائبه فساد و اقدامات غیرقانونی و سبک مدیریت استبدادی) داشته باشد. با گسترش مبانی دموکراسی و قائل شدن حقوق شهروندی، نهادهای دولتی ملزم به فروریختن حصار پیرامونی خود شده‌اند تا امکان رؤیت همه فرایندهای سازمانی (شفافیت سازمانی) برای همه ذی‌نفعان فراهم شود. اگر قرار باشد منابع انسانی به‌عنوان منابع راهبردی، تضمین‌کننده مزیت رقابتی و تأمین‌کننده اثربخشی سازمان باشد، راه کارهای ایجاد مشارکت، اظهارنظر و بیان نظرات کارکنان (آوای کارکنان) به‌عنوان راهبردی پیشبردی برای سازمان‌های دولتی تلقی می‌گردد و اصلح است که بستر و زیرساخت لازم برای تحقق این امر فراهم شود. از آنجا که در نظام اداری و اجرایی کشورها رضایت ذی‌نفعان از نهادهای دولتی از معیارها و شاخص‌های اصلی تحول نظام اداری و ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود و فقدان این رضایتمندی پیامدهای مختلفی از قبیل کاهش اعتماد عمومی، مشروعیت و مقبولیت نظام، مشارکت عمومی و همگرایی در جامعه را در پی دارد، به نظر می‌رسد استفاده از پدیده شفافیت سازمانی و آوای کارکنان نقش بسیار زیادی در غلبه بر خاموشی هوشیارانه دارد؛ بنابراین دغدغه ذهنی محققان در این پژوهش پاسخگویی به این پرسش است که تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه با میانجی‌گری آوای کارکنان چگونه است؟

1. Ruck
2. Grant
3. Zhang
4. Alisher et al

## مبانی نظری

### خاموشی هوشیارانه

پدیده خاموشی هوشیارانه یکی از نظریه‌هایی است که در دهه ۱۹۷۰ بیان گردیده و جوهره اصلی آن بر امتناع و اکراه فرد در بیان خبر بد در تقابل با تمایل و رغبت وی در بیان خبر خوب می‌باشد که ماحصل آن تصمیم فرد یا افراد در عدم بیان خبر بد و اتخاذ خاموشی می‌باشد. این بدان معناست که کارکنان اطلاعات منفی در خصوص مسائل و مشکلات سازمان را کتمان می‌کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸) و علی‌رغم آگاهی از این موضوع که گزینه‌ای غیراخلاقی است بازهم تصمیم می‌گیرد از ارائه اطلاعات مضایقه نمایند. این عدم ابراز اطلاعات موجب می‌گردد تا سازمان از وجود مشکل دیرتر آگاهی یابد (بیکلی، ۲۰۱۶) و خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر سازمان تحمیل گردد. خاموشی هوشیارانه یعنی خودداری فرد از بیان واقعیت‌ها، اجتناب عمدی از بیان ایده‌های مرتبط با کار، افشان کردن رفتارهای غیراخلاقی و یا غیرقانونی دیگران و یا پنهان کردن و کاستن اطلاعات مهم و حیاتی برای سازمان می‌باشد (زنین و همکاران، ۲۰۱۶). دیبل (۲۰۱۶) اعتقاد دارد بی‌تمایلی افراد در ارائه بازخور منفی به دیگران به علت ترس از مرتبط شدن با پیام، دلالت داشته و موجب می‌گردد که فرد انتقال‌دهنده پیام، جنبه‌های منفی پیام را تحریف یا نادیده بگیرد، اطلاعات منفی را به تأخیر اندازد و یا از انتقال اطلاعات مربوط به خبر بد پرهیز نماید. از دیدگاه اندیشمندان علل مختلفی در این خصوص وجود دارد از جمله ترس قطع ارتباط با دیگران (نیکول و همکاران، ۲۰۱۱)، آسیب رساندن به کیفیت روابط با اطرافیان (دیبل، ۲۰۱۷)، هزینه داشتن ارائه اطلاعات منفی (زنین و همکاران، ۲۰۱۶)، ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی (واکولا و همکاران، ۲۰۰۸)، به مخاطره افتادن منافع فردی (کرامر و همکاران، ۲۰۱۴)، پرهیز از پیامدهای ناگوار، عدم تقارن اطلاعاتی، انسجام و همبستگی تیمی (رامینگونگ و ساچو، ۲۰۰۸)، کمبود مسئولیت (دانتر، ۲۰۱۹)، محدودیت زمان (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

### شفافیت سازمانی

در سال‌های اخیر شفافیت سازمانی مورد توجه محققان قرار گرفته و فقدان آن یکی از عوامل اساسی ایجاد بحران در سازمان‌ها شناخته می‌شود. شفافیت مفاهیم وسیعی دارد و در لغت به معنی نازکی، درخشندگی و تابناکی (معین، ۱۳۷۶) و در فرهنگ آکسفورد به معنی مجموعه‌ای است که فراتر از آن قابل رؤیت باشد. شفافیت در ساده‌ترین تعریف مترادف با گشودگی در نظر گرفته می‌شود (ویلیامز، ۲۰۰۵). در اصطلاح، استعمال شفافیت در مورد اطلاعات، داده‌ها و رویه‌ها به معنای آشکار بودن و در دسترس بودن آن‌ها جهت بررسی و نظارت بر آن‌ها است (ساریخانی، اکرمی سراب، ۱۳۹۲). تحلیل‌های امروزی شفافیت بر یک مفهوم گسترده، معین و دقیق متکی می‌باشد به‌عنوان قابلیت رؤیت و استنتاج اطلاعات بررسی می‌گردد (میشر، ۲۰۱۵). شفافیت در مقابل پنهان بودن و پنهان کاری به کار می‌رود و بیانگر اطمینان از باز بودن درون سازمان است به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند رفتارها را به‌درستی تغییر دهند یا اصلاح کنند (اشناکنبرگ و

1. Beakley
2. Zanin et al
3. Dibble
4. Nicole et al
5. Vakola et al
6. Kramer et al
7. Ramingwong & Sajeev
8. Williams
9. Michener

تاملیسون، ۲۰۱۴). شفافیت به مجموعه‌ای از شیوه‌های سازمانی اشاره دارد که حاکمیت خوب و فرآیندهای دموکراتیک را ارتقا می‌دهند (کریستین و چنی، ۲۰۱۵)، همچنین تلاش‌هایی آگاهانه برای در دسترس قرار دادن اطلاعاتی خواه مثبت و منفی است که از لحاظ قانونی قابل افشاسازی‌اند. اطلاعاتی که دقیق، به هنگام، متوازن و خالی از ابهام است و باهدف حفظ و ارتقای قابلیت پاسخ‌گویی منطقی سازمان‌ها در قبال اعمال، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌هایشان در دسترس عموم قرار می‌گیرند (راولینز، ۲۰۰۸). شفافیت سازمانی پیامدهای مثبتی از این قبیل را به دنبال می‌آورد: از قبیل کمک به انتخاب آگاهانه، ارزیابی عملکرد بهتر (انگلیش، ۲۰۰۳)، افزایش رقابت و ارتقای تصمیم‌گیری (هاهن، ۲۰۰۸)، مشارکت بیشتر کارمندان، ایجاد اعتماد نسبت به مدیریت سازمان، افزایش خلاقیت، یادگیری از خطاها و اشتباهات، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی کارمندان، کاهش رفتارهای مخرب کارمندان (ولجسانگ و لستر، ۲۰۰۹)، کاهش فساد (ساریخانی و اکرمی سراب، ۱۳۹۲)، اعتمادسازی (درویش و عظیمی، ۱۳۹۵)، جذب سرمایه (یوسفی اصل و همکاران، ۱۳۹۳)، افزایش شفافیت، وضوح نقش، کاهش و عدم تقارن اطلاعاتی (دیپیم پور و همکاران، ۱۳۹۷).

### آوای سازمانی

آوا مخفف آواز و در لغت به معنای آواز، بانگ، آهنگ و صوت آمده است (فرهنگ عمید، ۱۳۷۸). در اصطلاح مفهوم آوا به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند (دانابی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). هیرسمان<sup>۶</sup> (۱۹۷۰)، نخستین فردی بود که واژه آوا را مطرح و این اصطلاح را هرگونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از موقعیت تعریف نمود. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند، با ترک سازمان یا بیان ناراضی خود واکنش نشان می‌دهند (تاکروترنز، ۲۰۱۴). سپس مطالعه بر روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در مدیریت گسترش یافت. تراویس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) آوای کارکنان را این‌گونه تعریف نموده‌اند: گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راه‌کار و پیشنهاد به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی. برخی از اندیشمندان آوا را به‌صورت فرصتی برای بیان دیدگاه به تصمیم‌گیرندگان و نوعی رفتار فرا وظیفه‌ای می‌دانند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است که به‌جای نکوهش صرف بر بیان دیدگاه‌های سازنده باهدف بهبود شرایط تأکید دارد (لئو و وو، ۲۰۱۵). طبق این مفهوم، آوا در نقش ارتباطات تغییر محور و سازنده با نیت بهتر شدن معنی شده است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). آوای سازمانی یک ارتباط دوطرفه بین کارمندان و مدیریت است که برای به اشتراک گذاشتن نظرات و نگرانی‌های مربوط به مشکلات و فرصت‌هایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر برخی از امورات مهم سازمان‌های تأثیر می‌گذارد. اتفاق می‌افتد (راشد و همکاران، ۲۰۱۷). آوا محتوای گسترده‌ای دارد و پیامی که از طریق آن منتقل می‌شود، می‌تواند درباره یک‌راه بهبود باشد یا یک مشکل کاری یا سازمانی، یک وضعیت ناعادلانه یا سوء رفتار، یک موضوع استراتژیک مهم یا نظری که با دیدگاه‌های دیگران متفاوت بوده (موریسون، ۲۰۱۱) و اندیشمندان برای ارتقای رفاه کارکنان، برقراری

1Christensen & Cheney  
2Rawlins  
3English  
4Hahn  
5Vogelgesng & Lester  
6Hirschman  
7Tucker & Turner  
8Travis et al  
9Li & Wu  
10Morrison

عدالت در سازمان‌ها، تعهد کارکنان، عملکرد شغلی (ترنر و اسلوان، ۲۰۱۳) آن را ضروری می‌دانند. ون داین و همکاران (۲۰۰۳) انگیزه‌های کارکنان را اساس ایجاد آوا می‌دانند. بر این اساس، انواع آوا را به سه نوع انگیزه طبقه‌بندی می‌کنند که شامل آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه می‌باشد؛ که در آن آوای مطیع، بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار بر مبنای حس تسلیم بودن و آوای تدافعی، بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار، بر مبنای ترس، باهدف حمایت از خود و همچنین آوای نوع‌دوستانه، بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار، بر مبنای انگیزه‌های همکاری است. آرمسترانگ نیز معتقد است که افراد در سازمان با چهار هدف اصلی به بروز آوا می‌پردازند که این اهداف شامل ابراز نارضایتی فرد از مدیریت سازمان، ابراز همبستگی فرد با همکاران به مدیریت سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران، حفظ روابط بین افراد و مدیریت می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). از این رو، سازمان‌ها باید به منظور ایجاد و ترویج آوا در میان کارکنان سیاست‌ها و مکانیسم‌هایی مانند جلسات، سیاست درهای باز و نظام شکایات را طراحی کنند که کارکنان را به سمت چنین رفتارهایی تشویق نماید. ایجاد جو آوا با تعهد سازمانی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد و معمولاً در شرایطی مانند مشارکت کارکنان، توانمندسازی و نارضایتی رخ می‌دهد (هامز، ۲۰۱۲).

### پیشینه تحقیق

در خصوص تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه با میانجی‌گری آوای کارکنان تاکنون تحقیقی صورت نپذیرفته لکن این مفاهیم به‌تنهایی و در ارتباط با متغیرهای دیگر، مورد تحقیق قرار گرفته‌اند که در اینجا به تعدادی از آنان اشاره می‌گردد.

موسوی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با «عنوان شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی» نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی، محدودیت زمانی، سازگاری با هنجارها و ارزش‌های سازمان، ارتباطات ناکارآمد و حفظ شهرت و اعتبار مهم‌ترین عوامل به وجود آورنده خاموشی هوشیارانه بوده و کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی سازمانی، از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس و کاهش عملکرد فردی و سازمانی از مهم‌ترین پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی می‌باشند.

فرهادی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی» نتیجه گرفتند که شاخص فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم اطمینان و جهت‌گیری بلندمدت بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معناداری دارند.

طبرسا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به‌واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر-عضو» چنین نتیجه گرفتند که تبادل رهبر-عضو تأثیر مثبت آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی آن بر ترک سازمان و تحلیل رفتگی سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین آوای کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی بر ترک سازمان و تحلیل رفتگی روان‌شناختی کارکنان سازمان دارد.

کاشف و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران» چنین نتیجه گرفتند که ابعاد مالی، مدیریتی، فناوری و ساختاری به ترتیب بیشترین اثرگذاری را در شفافیت سازمانی دارند و دارای ۱۵ زیر مؤلفه می‌باشند.



ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی سکوت گرایي اجتنابی در رابطه بلندمدت میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی» نتیجه گرفتند که وجود خطا در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است و با ایجاد جو مناسب مدیریت خطا از طریق مشوق‌های مادی و غیرمادی، نظارت به‌موقع، تجزیه و تحلیل عمیق و ارتباطات باز و مطالبه بازخورد، بستر کشف خطاهای گوناگون را فراهم آورده و از بروز سکوت گرایي اجتنابی (خاموشی هوشیارانه) میان کارکنان جلوگیری کنند.

مارتین و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «شفافیت و اعتماد در دولت» نتیجه گرفتند که بین شفافیت و اعتماد، عملکرد دولت نقش واسطه دارد. نتایج تکمیلی تحقیق نشان داد که قوانین افشای اطلاعات برای شفافیت مهم است. دانتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بشارت، رسانه‌های اجتماعی و خاموشی هوشیارانه» نتیجه گرفت که خاموشی هوشیارانه باعث می‌شود افراد به دلیل حفظ شهرت و اعتبار خود به طرز آگاهانه‌ای دست به سکوت می‌زنند. شاکسافت<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «پیامدهای خاموشی هوشیارانه برای دانشجویان رشته پزشکی» نتیجه گرفت که عدم تمایل گسترده به بازخورد منفی و ارائه پیام نامطلوب منجر به اثبات این خاموشی هوشیارانه در نسل بعدی پزشکان می‌شود.

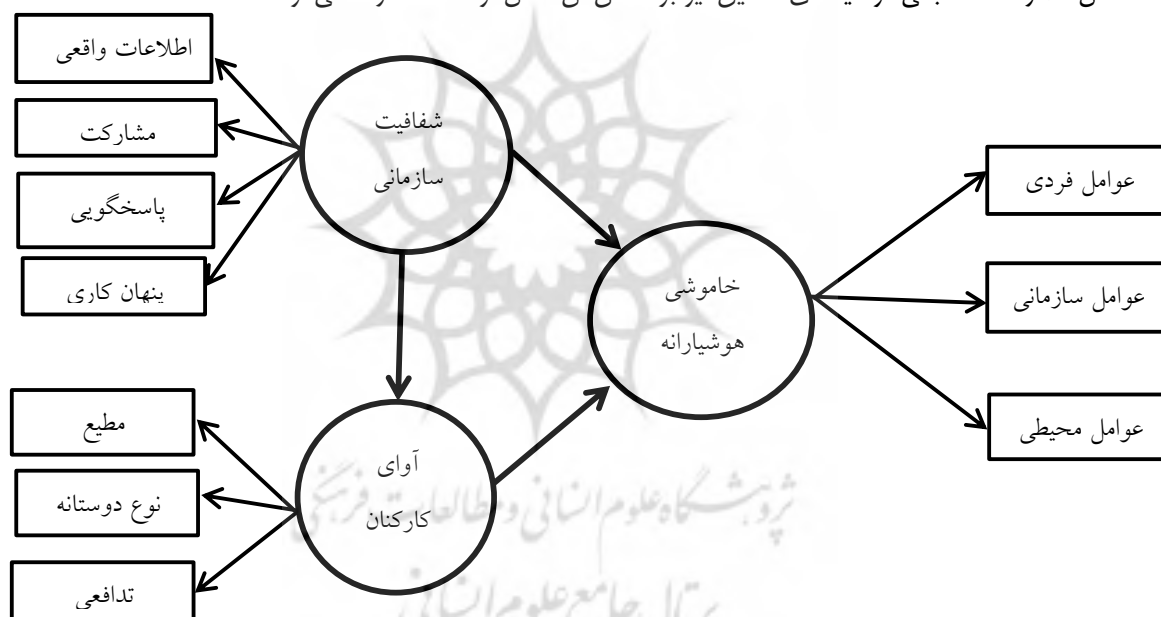
دیبل (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «هزینه‌های روان‌شناختی خاموشی هوشیارانه» چنین نتیجه گرفت که فرستنده پیام به دلیل احساس گناه تأمل می‌کند و از ترس این که گیرنده پیام وی را منفی ارزیابی نماید و به‌عنوان ناقل خبر بد شناخته شود، به‌صورت آگاهانه دست به سکوت می‌زند.

بیکلی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «آگاهی رهبری سازمانی از اثر خاموشی هوشیارانه سلسله‌مراتبی: یک مطالعه دلفی تعدیل‌شده» چنین نتیجه گرفت که روابط سلسله‌مراتبی زیاد باعث افزایش خاموشی هوشیارانه در سازمان می‌شود. رامینگونگ و سناسینگ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی خاموشی هوشیارانه و عوامل مؤثر بر آن» چنین نتیجه گرفتند که عواملی مانند فرهنگ، همبستگی تیمی، عدم مسئولیت و ترس از عواقب باعث خاموشی هوشیارانه در سازمان می‌شود.

### مدل مفهومی تحقیق

پایه و اساس رضایت و مطالبه‌گری مردم از سازمان‌ها و نهادهای دولتی، عینی‌سازی کلیه فعالیت‌ها و اقدامات آنان است که در پدیده شفافیت سازمانی تبلور می‌یابد. این در حالی است که علی‌رغم تمامی سازوکارهای قانونی و نظارتی، برخی از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در انجام وظایف قانونی‌شان کوتاهی کرده و یا شائبه وجود فساد و تخطی و انجام اقدامات غیرقانونی به‌واسطه پست و مقام سازمانی آنان همواره وجود دارد و علی‌رغم پیش‌بینی نهادها و کنترل‌های نظارتی، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل افشای این خطاها می‌باشند. به شرطی که منابع انسانی در این خصوص سکوت اختیار نمایند و دچار خاموشی هوشیارانه نگردند. انجام این اقدام توسط کارکنان مستلزم شکل‌گیری آوای کارکنان و به عبارتی ایجاد شرایط و بسترهای محیطی سازمان به گونه ایست که کارکنان آزادانه عقاید و نظرات خود را در خصوص مسائل و مشکلات سازمانی بیان دارند، درواقع شفافیت سازمانی و آوای کارکنان می‌تواند جزء مهم‌ترین عواملی باشند که جهت غلبه بر خاموشی هوشیارانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. لذا در پژوهش حاضر نگارندگان در نظر دارند تا تأثیر شفافیت سازمانی برای غلبه بر خاموشی هوشیارانه منابع انسانی را با نقش میانجی‌گری آوای کارکنان مورد

آزمون قرار دهند. برای این منظور، جهت سنجش خاموشی هوشیارانه از مدل رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) با سه عامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی، برای سنجش شفافیت سازمانی، مدل شفافیت سازمانی راولینز (۲۰۰۸) با چهار عامل اطلاعات واقعی (مرتبط بودن، صحت داشتن، کامل بودن معتبر بودن، مورد تأیید بودن اطلاعات)، مشارکت (دریافت بازخور، ارائه اطلاعات تفصیلی و جز به جز سهولت در دستیابی به اطلاعات)، پاسخگویی (میزان پوشش اطلاعات تسهیم شده دربرگیرنده تمام جنبه‌ها و مسائل سازمانی) و پنهان کاری (از میزان تلاش سازمان برای مخفی نگاه داشتن اطلاعات) و برای سنجش آوای کارکنان از مدل ون داین و همکاران (۲۰۰۳) مشتمل بر سه بعد آوای مطیع (بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید بر مبنای حس تسلیم بودن)، آوای تدافعی (بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید بر مبنای ترس) و آوای نوع دوستانه (بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید بر مبنای انگیزه‌های همکاری) استفاده گردید. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق، مبتنی بر ترکیبی از سه مدل بالا به شرح شکل شماره ۱ که مبنای فرضیه‌های تحقیق نیز بر اساس آن شکل گرفته است ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی محقق ساخته

- فرضیه اول: شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه دوم: شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه سوم: آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه تأثیر معنی‌داری دارد.  
 فرضیه چهارم: شفافیت سازمانی از طریق آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه تأثیر معنی‌داری دارد.

### روش تحقیق

مطالعه حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و به لحاظ رویکرد کمی (قیاسی) است. استراتژی پژوهش پیمایش از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری مورد مطالعه تعدادی از سازمان‌های دولتی استان مازندران در سال ۱۳۹۹ بود؛ از قبیل منابع طبیعی، جهاد کشاورزی، دانشگاه‌های دولتی، شعب سرپرستی بانک‌های دولتی،

شهرداری‌ها، آب و فاضلاب، اداره بازرگانی. با توجه به پراکندگی جغرافیایی این سازمان در سطح استان مازندران، نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی خوشه‌ای مبتنی بر حجم انجام پذیرفت. تعداد ۲۲۰ پرسشنامه میان جامعه آماری توزیع شد که با حذف پرسشنامه‌های ناقص یا مرجوع تعداد ۱۹۱ پرسشنامه تأیید و تجزیه و تحلیل شد. برای سنجش شفافیت سازمانی از پرسشنامه استاندارد راولینز (۲۰۰۸) با ۲۰ سؤال در چهار بعد مشارکت، اطلاعات واقعی، پاسخگویی، پنهان‌کاری، سنجش خاموشی هوشیارانه از پرسشنامه رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) با ۱۲ سؤال در سه بعد عوامل فردی، سازمانی و محیطی و آوای کارکنان از پرسشنامه وین داین و همکاران (۲۰۰۳) با ۱۵ سؤال در سه بعد آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه که با طیف لیکرت از کاملاً موافق (۵)، موافق (۴)، بی‌تفاوت (۳)، مخالف (۲) و کاملاً مخالف (۱)، تنظیم شده استفاده شد. برای تأیید روایی محتوایی و صوری پرسشنامه‌ها، علاوه بر استفاده از نظر استادان و خبرگان، روایی همگرا محاسبه شد. برای دست یازیدن به این هدف از شاخص میانگین واریانس تبیین شده (AVE) که یکی از شاخص‌های مفید در این زمینه است، استفاده شد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها و سازگاری درونی هر یک از سازه‌ها شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) محاسبه شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق ضریب همبستگی پیرسون (برای وجود یا نبود رابطه و شدت آن بین متغیرها) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شد. برای محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نرم‌افزار SPSS و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار PLS به کار گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده از داده‌های آمار توصیفی، ترکیب جمعیت شناختی نمونه از نظر جنسیت ۶۱ درصد (۱۱۶ نفر) مرد و ۳۹ درصد (۷۵ نفر) زن بودند. از نظر وضعیت تأهل ۸۲ درصد (۱۵۶ نفر) متأهل و ۲۸ درصد (۳۵ نفر) مجرد بودند. از نظر تحصیلات ۱۵ درصد (۲۸ نفر) مدرک کاردانی، ۵۰ درصد (۹۵ نفر) مدرک کارشناسی و ۳۵ درصد (۶۸ نفر) مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر داشتند. ۱۶ درصد (۳۰ نفر) دارای سابق خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۵۵ درصد (۱۰۵ نفر) دارای سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۹ درصد (۵۶ نفر) دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بودند. ۸ درصد (۱۵ نفر) در سمت‌های مدیریتی، ۲۴ درصد (۴۶ نفر) رئیس دایره، ۲۹ درصد (۵۵ نفر) کارشناس مسئول و ۳۹ درصد (۷۵ نفر) در سمت کارشناس انجام وظیفه می‌کردند.

به منظور بررسی ارتباط میان متغیرهای تحقیق، ابتدا آزمون همبستگی اجرا شد. به دلیل نرمال بودن متغیرها، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. نتایج در جدول ۱ آمده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد بین آوای کارکنان و خاموشی هوشیارانه و همچنین شفافیت سازمانی با آوای کارکنان و خاموشی هوشیارانه همبستگی وجود دارد؛ طوری که بیشترین همبستگی مربوط به همبستگی خاموشی هوشیارانه با آوای کارکنان به میزان  $0/6788$  و کمترین میزان مربوط به همبستگی آوای کارکنان با شفافیت سازمانی با میزان  $0/4985$  است.

جدول ۱. نتایج همبستگی بین متغیرها، میانگین و انحراف معیارها

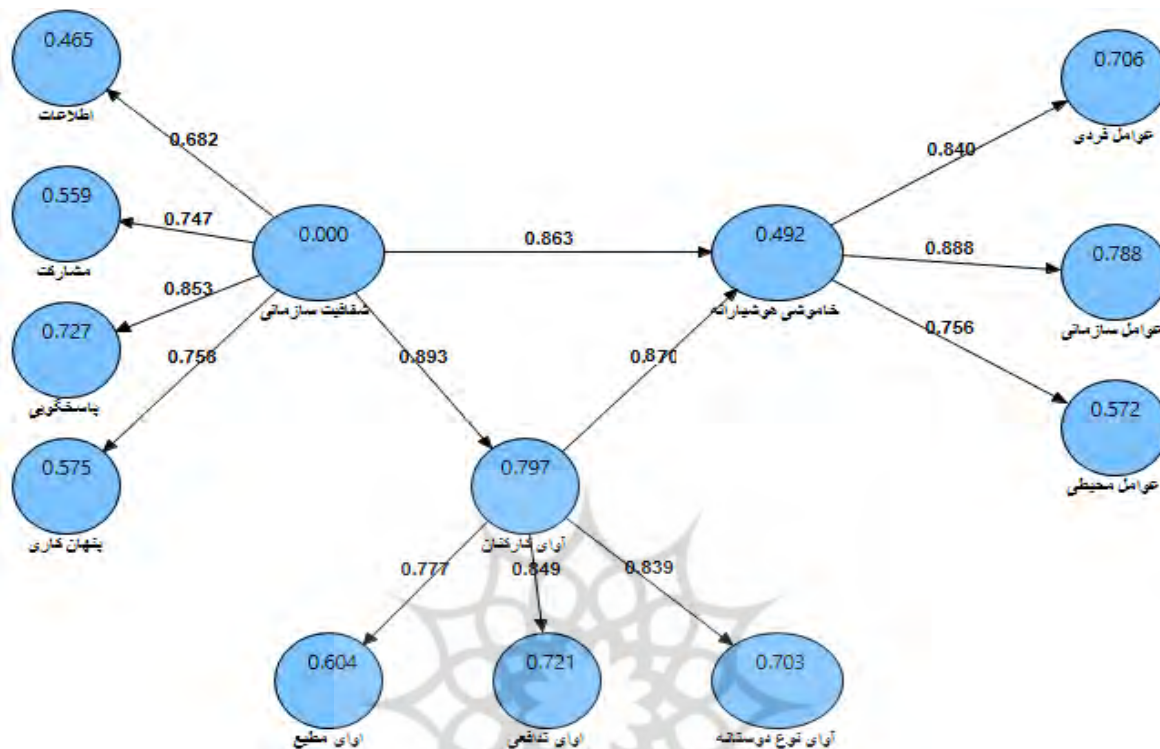
متغیرها	میانگین	انحراف معیار	شفافیت سازمانی	آوای کارکنان	خاموشی هوشیارانه
شفافیت سازمانی	۲/۸۵۴۵	۰/۴۵۱۴			
آوای کارکنان	۳/۰۶۴۸	۰/۴۸۹۱	۰/۴۹۸۵		
خاموشی هوشیارانه	۲/۴۸۹۲	۰/۳۶۶۹	۰/۵۸۷۴	۰/۶۷۸۸	

برای بررسی برازش متغیرها و ابعاد آن‌ها با داده‌های جمع‌آوری شده نرم‌افزار PLS استفاده شد. برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، باید ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی) محاسبه شود.

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

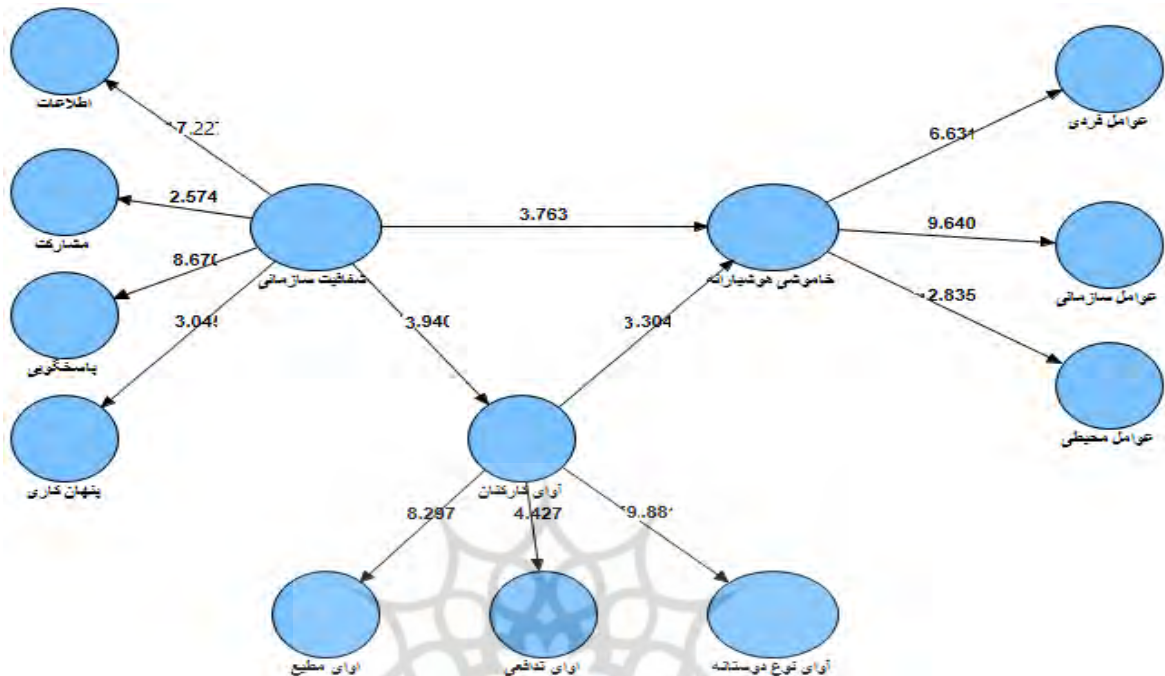
متغیر	AVE	CR	آلفای کرونباخ	R Squar	CV-R	CV-C
حد قابل قبول	۰/۵	۰/۷	۰/۷	-	۰/۸۲	۰/۷۹
شفافیت سازمانی	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۷۶	-	۰/۸۶	۰/۸۴
خاموشی هوشیارانه	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۷۸	۰/۴۹	۰/۸۸	۰/۸۶
آوای کارکنان	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۸۴	۰/۷۹		

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر اجرا شد. تحلیل مسیر فنی است که روابط بین متغیرها را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضرایب مسیر و اعداد روی فلش متغیرهای مکنون نشان‌دهنده بارهای عاملی است. ضرایب مسیرها نیز که نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار بین متغیرهای تحقیق است.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

شکل ۳، معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. اگر مقادیر به دست آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد، ضرایب مسیر معنادارند (آذر، غلامزاده و قنوتی زاده، ۱۳۹۱)؛ بنابراین مشاهده می‌شود میزان تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه برابر با ۰/۸۶، میزان تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان برابر ۰/۸۹ و میزان تأثیر آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه برابر ۰/۸۷ است. ضرایب  $R^2$  نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌باشد و مقادیر بالای ۰/۳۳ به‌عنوان ملاک در نظر گرفته می‌شود. بر اساس مقادیر  $R^2$  به دست آمده ۴۹/۲ درصد از خاموشی هوشیارانه توسط شفافیت سازمانی اتفاق می‌افتد در حالی که این مقدار در ایجاد آوای کارکنان برابر ۷۹/۷ درصد حادث می‌شود که این مقادیر بیشتر از مقدار ملاک می‌باشد.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

در شکل ۴ (مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد) اگر مقادیر تی به دست آمده در این خروجی بزرگتر از  $1/96$  و یا کوچکتر از  $-1/96$  باشد، ضرایب مسیر معنادارند (آذر، غلامزاده و قنواتی زاده، ۱۳۹۱). مقادیر محاسبه شده حاکی از آن است که مقدار تی، تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه ( $3/763$ )، تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان ( $3/940$ ) و تأثیر آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه ( $3/304$ ) بزرگتر از حداقل تعیین شده می باشد و بنابراین ضرایب مسیر معنادار می باشند.

در مدل سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. باین وجود یک معیار کلی برای نیکویی برازش به نام  $GOF^1$  پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مدنظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد کلی مدل به کار می رود. این معیار زمانی به کار می رود که مدل های اندازه گیری از نوع انعکاسی باشد و به صورت میانگین هندسی  $R^2$  و متوسط اشتراک به صورت زیر محاسبه می گردد. مقادیر بالاتر از  $0/36$  نشان دهنده کیفیت مناسب و مطلوب مدل است.

<sup>1</sup>. Goodness Of Fit

معیار **GOF** طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود که در آن **Communalities** نشانه میانگین مقادیر اشتراکی و  $\overline{R^2}$  نیز **R Squares** سازه‌های درون دل است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای **GOF** می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} * \overline{R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/78 * 0/644} = 0/70$$

با توجه به مقادیر **GOF** محاسبه شده خاموشی هوشیارانه (۰/۷۰) که بیشتر از ۰/۳۶ می‌باشد می‌توان گفت مدل کلی از کیفیت بالا و قوی برخوردار است. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط می‌توان فرضیه‌ها را مورد آزمون قرارداد.

جدول شماره ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مقادیر تی	ضریب مسیر	نتیجه	اثر غیر مستقیم
تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه	۳/۷۶۳	۰/۸۶	تأیید	-
تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان	۳/۹۴۰	۰/۸۹	تأیید	-
تأثیر آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه	۳/۳۰۴	۰/۸۷	تأیید	-
تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه از طریق آوای کارکنان		-	تأیید	۰/۷۷

جدول فوق نشان دهنده اثر مثبت و معنادار شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه به میزان ۰/۸۶ و مقدار تی (۳/۷۶۳) و اثر مثبت و معنادار شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان به میزان ۰/۸۹ با مقدار تی (۳/۹۴۰) و همچنین اثر مثبت و معنادار آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه به میزان ۰/۸۷ با مقدار تی (۳/۳۰۴) است؛ بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم تأیید می‌شود. از سوی دیگر نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد شفافیت سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم به طور غیرمستقیم و از طریق آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه اثر می‌گذارد که این تأثیر معادل  $0/77 (0/87 * 0/89)$  و کمتر از تأثیر مستقیم آن (۰/۸۶) است.

در رابطه با سنجش معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در این آزمون مقدار **Z-VALUE** از طریق رابطه ذیل به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن قدر مطلق این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b' \times s_a') + (a' \times s_b') + (s_a' \times s_b')}}$$

در این رابطه  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته،  $s_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و  $s_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. در فرضیه چهارم (تأثیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه از مسیر آوای کارکنان)، مقادیر مربوط به  $a$ ،  $b$ ،  $s_a$  و  $s_b$  به ترتیب  $۰/۸۶$ ،  $۰/۸۷$ ،  $۳/۹۴۰$  و  $۳/۳۰۴$  می‌باشد که با قرار دادن در فرمول، مقدار معناداری  $۱۸/۴۶$  به دست آمد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت متغیر آوای کارکنان اثر میانجی کمتری بر رابطه شفافیت سازمانی و خاموشی هوشیارانه کارکنان می‌گذارد. بدین ترتیب فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از منابع مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان، منابع انسانی می‌باشد. علی‌رغم درک اهمیت این موضوع و برنامه‌ریزی در جهت استفاده از تمامی ظرفیت‌ها و استعداد‌های این منبع با ارزش توسط سازمان، مشاهده می‌گردد کارکنان به شکلی آگاهانه نسبت به ارائه بازخورد از اقدامات صورت گرفته و یا ارائه راه‌کارهایی برای برون‌رفت از وضعیت‌های بغرنج و پیچیده، امتناع می‌ورزند که از این پدیده تحت عنوان خاموشی هوشیارانه یاد می‌گردد. این پدیده یکی از موانع توسعه و تحول سازمان‌ها می‌گردد. با توجه به اهمیت این موضوع، این پژوهش به بررسی تأثیر شفافیت سازمانی به‌عنوان راهبردی جهت غلبه بر خاموشی هوشیارانه کارکنان با میانجی‌گری آوای کارکنان در سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان مازندران پرداخته است.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اول تحقیق نشان داد ضریب تأثیر متغیر شفافیت سازمانی بر خاموشی هوشیارانه کارکنان برابر  $۰/۸۶$  است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار است. در تفسیر این نتیجه می‌توان گفت افزایش مؤلفه‌های شفافیت سازمانی یعنی مشارکت (ارائه اطلاعات تفصیلی و دریافت بازخورد)، اطلاعات واقعی (صحت داشتن، مرتبط بودن، کامل بودن، مورد تأیید بودن)، پاسخگویی (پوشش اطلاعات تسهیم‌شده و دربرگیرنده همه جنبه‌ها و مسائل سازمانی) و کاهش پنهان‌کاری (میزان تلاش سازمان برای مخفی نگاه داشتن اطلاعات) سهم بسزایی در کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان دارد. نتیجه احصا شده با بخشی از نتایج تحقیق موسوی و همکاران (۱۳۹۸)، ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) و شاکشافت (۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد مقدار ضریب تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان برابر  $۰/۸۹$  است که تأثیر مثبت و معنادار این رابطه را نشان می‌دهد (فرضیه دوم). این نتیجه مؤکد این مطلب است که ارتقای مؤلفه‌های شفافیت سازمانی موجبات افزایش آوای کارکنان را فراهم می‌کند. به عبارتی دیگر متغیر شفافیت سازمانی امکان شکل‌گیری انگیزه‌های کارکنان در بیان ایده‌ها، نظرات و عقاید مرتبط با کار و وظیفه سازمانی با اهدافی از قبیل کرنش و سازش در قبال سازمان و یا حمایت از خود و یا بانگیزه همکاری متقابل با دیگر اعضای سازمان را میسر می‌نماید. این موضوع با نتایج تحقیق طبرسا و همکاران (۱۳۹۸) و کاشف و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. بر اساس یافته‌های دیگر تحقیق (فرضیه سوم) مشخص شد آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد که ضریب تأثیر آن نیز  $۰/۸۷$  است. بر اساس این یافته می‌توان گفت وجود سطح بالایی از آوای کارکنان موجبات کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان را فراهم می‌کند. به عبارتی دیگر، وجود بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید بر مبنای حس تسلیم بودن (آوای مطیع)، بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و عقاید بر مبنای ترس (آوای تدافعی) و بیان شفاهی ایده‌ها،



اطلاعات و عقاید بر مبنای انگیزه‌های همکاری (آوای نوع‌دوستانه) امکان کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان را میسر می‌کند و این نتیجه با نتایج بخشی از تحقیق فرهادی نژاد و همکاران (۱۳۹۸)، ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، دانتز (۲۰۱۹) و بیکی (۲۰۱۵) سازگاری دارد. همچنین مشخص شد آوای کارکنان به‌عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط بین شفافیت سازمانی و خاموشی هوشیارانه کارکنان تأثیرگذار است (فرضیه چهارم). یافته‌های تحقیق ضریب این تأثیر را ۰/۷۷ نشان می‌دهد. در تفسیر این ارتباط می‌توان گفت وجود آوای کارکنان می‌تواند تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان را تقویت کند.

نتایج احصا شده از تحقیق حاکی از آن بود که متغیر شفافیت سازمانی با ابعاد مشارکت، اطلاعات واقعی، پاسخگویی و پنهان‌کاری با خاموشی هوشیارانه رابطه معنادار دارد. در نتیجه، افزایش این ابعاد موجب کمک نمودن به سازمان برای غلبه بر خاموشی هوشیارانه کارکنان می‌شود. کارکنان زمانی که نسبت به عملکرد مدیران سازمانشان احساس خوبی نداشته باشند، به عملکرد آنان با شک و تردید و به‌صورت منفی نگاه می‌کنند. در نتیجه به حقایق بسیار بدبین‌اند و احساس می‌نمایند در بیان واقعیت‌های کاری و رفتاری تحت فشار قرار دارند به‌طوری‌که دوست ندارند پیام‌های ناخوشایندی از نحوه عملکرد مدیران را به اطلاع آنان برسانند؛ بنابراین سازمان‌های دولتی جامعه پژوهش می‌توانند با بهبود متغیر شفافیت سازمانی سهم بسزایی در تقلیل این احساس (خاموشی هوشیارانه) داشته باشند. از طرف دیگر نتایج مؤید این نکته است که متغیر شفافیت سازمانی با آوای کارکنان رابطه معنادار دارد و افزایش ابعاد چهارگانه این متغیر موجب گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راه‌کارها و پیشنهاد راه‌کارهایی برای تغییر رویه‌های کاری می‌شوند. در واقع افزایش ابعاد چهارگانه این متغیر موجب افزایش گفت‌وگو میان اعضای سازمان پیرامون مسائل و مشکلات موجود در سازمان و یا ارائه ایده و نظر در خصوص جلوگیری از احتمال بروز تخلف و سوءاستفاده احتمالی صاحب‌منصبان از پست و شغل سازمانی‌شان، به ارتقای سلامت کاری سازمان کمک می‌رسانند. پس می‌توان با افزایش شفافیت سازمانی میزان آوای کارکنان را در جامعه مورد پژوهش افزایش داد. از آنجاکه آوای سازمانی، منابعی از انگیزه‌های کارکنان در ابراز عقاید و نظرات احتمالی را در بطن خود نهفته دارد و مشتمل بر سازگاری، حمایت و همکاری متقابل است، از این طریق می‌تواند یاری‌رسان سازمان‌های دولتی در کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان در زمینه میزان تحقق اهداف می‌باشند؛ لذا می‌توان از آوای سازمانی و مواهب آن در جهت کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان استفاده کرد که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آوای کارکنان و خاموشی هوشیارانه کارکنان است. از نتایج دیگر تحقیق تأثیر شفافیت سازمانی از طریق آوای کارکنان بر خاموشی هوشیارانه است. از آنجاکه سازمان‌های شفاف باید در قبال مأموریت و نقش‌هایی که در جامعه ایفا می‌کنند پاسخگو باشند و با در دسترس قرار دادن اطلاعات به ذی‌نفعان موجبات افزایش رضایتمندی و بهبود عملکردشان را فراهم کنند، توجه به آوای کارکنان که با متغیرهایی که مبین وجود انگیزه‌های کارکنان در بیان ایده‌ها، عقاید و نظرات است، نقش مهمی در کاهش خاموشی (سکوت‌گرایی) کارکنان به سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند.

بر اساس این نتایج و با توجه به اهمیتی که هر یک از مؤلفه‌های شفافیت سازمانی و آوای کارکنان در کاهش خاموشی هوشیارانه دارند پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی در زمینه بهبود این دو مؤلفه گام‌های جدی بردارند و اطمینان داشته باشند پاسخ خود را با عملکرد بهتر سازمان مطبوعه دریافت خواهند کرد. از آنجاکه سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال و گفتار و تصمیم‌های خود هستند، باید امکان ارائه اطلاعات را برای عموم مردم فراهم کنند و در قبال ذی‌نفعان پاسخگوی عملکرد سازمان مربوطه باشند. رقابت فزاینده کسب‌وکار ضرورت حس همکاری صمیمانه بین کارکنان را بیش‌ازپیش برجسته کرده است. توجه به آوای کارکنان که نگاه خاصی به نگرستن به فرآیند انجام امور و

اظهارنظر در این خصوص می‌باشد، می‌تواند احیاکننده روح اعتماد و همبستگی در سازمان‌های دولتی باشد؛ بنابراین با ایجاد جو اعتماد در محیط کار، تقویت فعالیت‌های تیمی و مشارکت افراد و استفاده از شاخص‌های ارتباطات سازمانی اثربخش می‌تواند کارگشا در زمینه کاهش خاموشی هوشیارانه کارکنان باشد. مسئولان و متولیان امر باید پذیرای این موضوع باشند که وجود خطا امری اجتناب‌ناپذیر در سازمان می‌باشد از این‌رو تمامی تلاش آن‌ها می‌بایست در حداقل سازی امکان بروز خطا و اشتباهات فردی و سازمانی باشد. همچنین در خصوص حذف دلایل عدم انعکاس این خطاها توسط کارکنان باشد. دلایلی همچون ترس از عواقب و پیامدهای احتمالی، ناراحتی ایجادشده از انتقال خبر بد، محدودیت زمان و فرهنگ نامناسب سازمانی؛ بنابراین مسئولین سازمان‌های دولتی می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، باهدف آشنایی بااهمیت مفاهیم آوای کارکنان و خاموشی هوشیارانه و شفافیت سازمانی، ضمن مفهوم‌پردازی این پدیده‌ها، به شناسایی عوامل ایجادکننده این متغیرها و پیامدهای ناشی از آن‌ها کمک کنند و از انجام اقدامات قهرآمیز کمتر استفاده نمایند. همچنین استفاده از ظرفیت‌های نظام‌های مدیریت مشارکتی، ارتباطات سازمانی اثربخش، تقویت حس مسئولیت‌پذیری و اعطای پاداش، دولت الکترونیک (شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های خبری) زمینه تبادل اطلاعات را بین همه سازمان‌ها و کارکنانشان و آحاد جامعه فراهم آورند تا عرصه را بر سوداگران و رانت‌خواران تنگ گردد. واقعیت‌های جامعه مبین این نکته است که تعدادی از کارکنان و مدیران در جهت تحقق اهداف سازمان گام بر نمی‌دارند و مرتکب انحرافی در رفتارهایشان می‌گردند به‌طور مثال اطلاعات سازمان را پنهان می‌نمایند، درباره موفقیت‌هایشان اغراق می‌نمایند و در مقابل شکست‌های خود را پنهان می‌کنند، در آمار و ارقام مربوطه به عملکرد خود دست می‌برند تا وجهه خود و سازمان را بهتر نشان دهند. این قبیل کج‌رفتاری‌ها و فعالیت‌های غیرقانونی همیشه و در همه‌جا وجود دارد و تضمینی بر عدم تکرار آن‌ها وجود ندارد و تنها تفاوت در شدت و بعد و نتایج تأسفبار آن‌ها می‌باشد. لذا ناگزیر هستیم از عاملین نظارتی و کارکنان حاضر در صحنه‌های عینی وقوع انحرافات استفاده نماییم که قبل از وقوع پیامدهای ناگوار، بااحساس مسئولیت بالا، مسئله را به گوش مسئولین ذی‌ربط برسانند؛ بنابراین فرهنگ‌سازی و ایجاد بسترهای لازم در داخل سازمان باید به‌گونه‌ای صورت پذیرد تا ضمن ترویج اعتماد در بین کارکنان و مدیران، زمینه ابراز عقیده را در سازمان تسهیل نماید.

### منابع

- آذر، عادل. غلامزاده، رسول، قنواتی، مهدی (۱۳۹۱)، *مدل‌سازی مسیری ساختاری در مدیریت*، تهران: نگاه دانش.
- حسنی، سمیه؛ احمدی، علی‌اکبر؛ سرمست، بهرام؛ الواری، حسن (۱۳۹۸). «طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۸، شماره ۲.
- حسنی، علی؛ عبدالمجید شمس (۱۳۹۱). «راهکارهای مبارزه با فساد اداری بر اساس ارزش‌های اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، شماره ۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر؛ براتی، الهام (۱۳۹۰). «تبیین نقش فرهنگ‌سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸.
- درویش، حسن؛ فاطمه عظیمی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی»، *مدیریت دولتی*، شماره ۱.
- دیهم پور، مهدی، میانداری، کمال، نجاری، رضا، عابدی جعفری. حسن (۱۳۹۷)، *تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی*، *فصل‌نامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۴، شماره ۲.

- دیپیم پور، مهدی (۱۳۹۸). «تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت جنجال- نتیجه با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۸، شماره ۳۹.
- دیپیم پور، مهدی؛ حسن دولتی (۱۳۹۶). «تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، دوره ۹، شماره ۳.
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ فلکی، پریسا (۱۳۹۸). «آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر اساس تغییرات دو متغیر تعدیل‌کننده فرهنگ عام‌گرا / خاص‌گرا/وتبادی رهبر-عضو»، *مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۴۴.
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ فلکی، پریسا (۱۳۹۸). «بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به‌واسطه نقش تعدیلی رهبر-عضو»، *مدیریت دولتی*، د ۱۱، شماره ۴.
- ظهور پرونده، وجیهه؛ مهرداد شکر الهی (۱۳۹۷). «رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش»، *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره ۳، شماره ۱۲.
- عمید، حسن (۱۳۷۸). *فرهنگ عمید (دوجلدی، جلد اول)*، تهران، موسسه انتشارات امیرکبیر.
- فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۹۶). «از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۶، شماره ۱.
- کاشف، حسنا؛ مریم تقوایی یزدی؛ کیومرث نیاز آذری (۱۳۹۷). «ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران)»، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۱۲.
- ملک‌زاده، غلامرضا؛ ادیب‌زاده، مرضیه؛ غلامی، محمد (۱۳۹۷). «نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی»، *مدیریت دولتی*، دوره ۱۰، شماره ۴.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ عظیمی، سید سهیل؛ طهرانی، مریم (۱۳۹۶). «تعیین الگوی تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۳۲.
- A. Gupta, M. Mason, A transparency turn in global environmental governance, in: Aarti Gupta, Micheal Mason (Eds.).2014. *Transparency in Global Environmental Governance – Critical Perspectives*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, , pp. 3–38.
- Albu, O. B. & Wehmeier, S. (2014). “Organizational Transparency And Sense-Making: The Case Of Northern Rock”, *Journal Of Public Relations Research*, 26 (2), pp. 117-133.
- Amor A.M., Xanthopoulou D., Calvo N. & Abeal Vzquez J.P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study European
- Beakley, J. (2016). *Organizational leadership awareness of the hierarchical mum effect: A modified Delphi study* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

- Beakley, J. (2016). Supervisor-Subordinate Communication: Workplace Bullying and the Tyrannical Mum Effect. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 31-39.
- Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. (2016). Experimental public administration from 1992 to 2014: A systematic literature review and ways forward. *International Journal of Public Sector Management*, 29(2), 10–131.
- Burger, R. & Owens T. (2010). “Promoting Transparency in the NGO Sector: examining the availability and reliability of self-reported data, world development.
- Chams, N & Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources Conservation & Recycling*, 141(7), 109-122.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- Cho, Y. J. & Lewis, G. B. (2012). “Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees”, *Review of Public Personnel Administration*, 32, pp. 4-23.
- Christensen, L. T. & Cornelissen, R. J. (2015) ”Organizational transparency as myth and metaphor”, *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132-149.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). “Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School” *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 years of transparency research: Evidence and Future Directions. *Public Administration Review*, Vol. xx, Iss. xx, pp. xx–xx. by The American Society for Public Administration.
- Dibble, J. L. (2016). MUM Effect. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, 201- 216.
- Dibble, J. L. (2016). MUM Effect. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, 201- 216.
- Dibble, J. L. (2017). It’s more than self-presentation: Mum effects can reflect private discomfort and concern for the recipient. *Communication Research Reports*, 1-9.
- Dunaetz, D (2019). Evangelism, Social Media, and the Mum Effect. *Evangelical Review of Theology*, 43(2), 138-151.
- Dunaetz, D. (2019). “Evangelism, Social Media, and the Mum Effect”. *Evangelical Review of Theology*, 43(2), 138-151.

- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the US and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2230-2248.
- Kramer, A. D., Guillory, J. E. & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111, 8788-8790.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Li, C., & Wu, K. (2015). Investigation of Motive Between Transformational Leadership and Prosocial Voice: An Empirical Study in China. *International Journal of Leadership Studies*, 9, 115-130.
- Management Journal.
- Maren Gierlich-Joas, Rahild Neuburger, Thomas Hess. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13:921–947
- Martin Alessandro, Bruno Cardinale Lagomarsino, Carlos Scartascini, Jer . nimo Torrealday. 2021.
- Matilda T. Petersson. 2020. Transparency in global fisheries governance: The role of non-governmental organizations.
- MICHENER, G (2015) Policy Evaluation via Composite Indexes: Qualitative Lessons from International Transparency Policy Indexes *World Development* Vol. 74, pp. 184–196, 20150305-750X/\_ 2015 Elsevier Ltd. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.016>
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior. *The Academy of Management Annals*, 5.
- Nicole, A., Katherine, P., Kelley, M. & Bisel, S. (2011). Hierarchical Mum Effect: A New Investigation of Organizational Ethics. *Southern Communication Journal*, 76(5), 465-481.
- Nishtar, S. & Ralston, J. (2013). “Can human resources for health in the context of noncommunicable disease control be a lever for health system changes?”, *Bulletin of the World Health Organization*, 91(11): pp. 895-6.

- Ramingwong, S. & Sajeev, A. S. (2008). A Multidimensional Model for Mum Effect in Offshore Outsourcing. In 2nd IEEE International Symposium on Theoretical Aspects of Software Engineering, 237-240.
- Ramingwong, S., & Snansieng, S. (2013). "A survey on mum effect and its influencing factors". *Procedia Technology*, 9, 618-626.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2014). "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization - Stakeholder Relationships", *Journal of Management*, 40 (1), pp. 1-27.
- Shackshaft, L. (2019). "The implications for medical students of the'MUM effect". *Medical education*, 53(5), 529-529.
- Subhakaran, S. E., & Dyaram, L. (2018). Interpersonal antecedents to employee upward voice: mediating role of psychological safety. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1510-1525.
- Transparency and Trust in Government. Evidence from a Survey Experiment. *World Development* 138 (2021) 105223.
- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Tucker, S., & Turner, N. (2014). Safety voice among young workers facing dangerous work: A policy-capturing approach. *Safety science*, 62, 530-537.
- Turner, T., & O'Sullivan, M. (2013). Speaking up: employee voice and attitudes to unions in a non union US multinational firm. *Industrial Relations Journal*, 44(2), 154-170.
- Usman, M., & Raja, N. S. (2013). Impact of job burnout on organizational commitment of public and private sectors: A comparative study. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(11), 1584-1591.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Williams, C. C. (2005). "Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency", *Business & Society*, 44 (3), pp. 357-368.

- Zanin, A. C., Bisel, R. S. & Adame, E. A. (2016). Supervisor moral talk contagion and trust-in-supervisor: Mitigating the workplace moral mum effect. *Management Communication Quarterly*, 30, 147-163.
- Zhang, Y.Huai, M.Y.Xie.Y.H. (2014). "Paternalistic leadership and employee voice in china: a dual process model".

