

The construction and development of organizational silence scale (validity and reliability study) in administrative office of Qazvin province

Hamidreza Samanipoor¹, Masoomeh Hafez Amini², Jalil Younesi³

¹PhD student of measurement, Islamic Azad University, Saveh, Iran. Email:samanipoor@gmail.com

²Doctoral student of measurement, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

³Associate Professor, Measurement Department, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to develop and construct scale of organizational silence based on the perception of employees working in the administrative offices of Qazvin province. The research sample was selected from the statistical population by two-stage sampling method. The first stage was stratified sampling and the second stage was simple random sampling. The research sample included 15 administrative offices and 414 employees working in the administrative offices of Qazvin province in 6 cities. For this purpose, the organizational silence scale consisting of 38 items was prepared. The value of KMO index was 0.866. Factor analysis of the scale showed that the evaluation items are clustered into 5 factors that account for 82.48% of the total variance. The described variance factors were 18.49%, 17.56%, 16.92%, 15.21% and 14.30%, respectively. According to the research literature these factors have been named as individual, administrative, organizational culture, colleagues and allied pressure groups. In addition, in order to test the scale, first and second order confirmatory factor analysis was performed. Cronbach's alpha values also ranged from 0.94 to 0.99. The total Cronbach's alpha value was 0.93. The values obtained from the scale showed that the scale has validity and reliability.

Keywords: Silence, Organizational silence, Administrative staff, Validity, Reliability.

Citation: Samanipoor, Hamidreza; Hafez Amini, Masoomeh & Younesi, Jalil (2022). The construction and development of organizational silence scale (validity and reliability study) in administrative office of Qazvin province. *Psychological researches in management*, 8(2), 69-96. (in Persian)

Received: December 19, 2021

Revised: January 18, 2022

Accepted: January 25, 2022

Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Published by Hazrat-e Masoomeh University

doi: 20.1001.1.24764833.1400.7.2.3.6



ساخت و استانداردسازی مقیاس سکوت سازمانی

در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین*

حمیدرضا سامانی‌پور

دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

Samanipoor@gmail.com

معصومه حافظ‌امینی

دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

جلیل یونسی

دانشیار گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش، ساخت مقیاس سکوت سازمانی بر اساس ادراک کارکنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین است. نمونه پژوهش در مرحله اول با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و مرحله دوم از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. بدین منظور مقیاس سکوت سازمانی شامل ۳۸ گویه تهیه شد. الگوی مفهومی بر اساس مطالعات تطبیقی و روش دلفی مشتمل بر ۵ سازه و در مجموع ۳۶ گویه به دست آمد. شاخص CVR در تمامی سؤالات، بیش از مقدار ۰/۶۲ و شاخص CVI کل پرسشنامه نیز ۰/۸۸ به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نیز ساختار ریاضی مدل عاملی را تأیید کرد. مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۶۶ و آزمون بارتلت به لحاظ آماری، معنی‌دار بود. تحلیل عاملی مقیاس نشان داد که گویه‌های ارزیابی به ۵ عامل خوشه‌بندی می‌شوند که ۸۲/۴۸ درصد از کل واریانس را تشکیل می‌دهند که به ترتیب به عنوان عوامل فردی، اداری، فرهنگ سازمانی، همکاران و گروه‌های متحد فشار نامگذاری شده‌اند. علاوه بر آن به منظور آزمون مقیاس، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم نیز انجام گرفت. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ از ۰/۹۴ تا ۰/۹۹ متغیر بود. مقادیر نشان داد که مقیاس، روایی و پایایی دارد.

کلیدواژه‌ها: سکوت، سکوت سازمانی، کارکنان دستگاه‌های اجرایی، روایی، پایایی.

استناد: سامانی‌پور، حمیدرضا؛ حافظ‌امینی، معصومه و یونسی، جلیل (۱۴۰۱). ساخت و استانداردسازی مقیاس سکوت سازمانی در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۸(۲)، ۶۹-۹۶.

مقدمه

منابع انسانی که بخش مهمی از هر سازمانی را تشکیل می‌دهد، بخشی از سازمان است که مسائل مربوط به کارکنان را به عهده دارد. منابع انسانی به احتمال زیاد، پیچیده‌ترین قسمت هر سازمان است. همه از اهمیت کار منابع انسانی باخبرند اما کمتر کسی، دلیل آن را می‌داند. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با ورود فناوری‌های جدید و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از تجهیزات و دستگاه‌ها، همچنان نقش نیروی انسانی به عنوان عاملی مهم، حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملاً مشهود است؛ بنابراین نیروی انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چرا که به تصمیمات آن شکل داده و باعث حل شدن مسائل و مشکلات و عینیت بخشیدن به بهره‌وری می‌شوند. بهبود و افزایش مستمر بهره‌وری، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. در واقع، می‌توان از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده انسان یاد کرد (Dimitris & Vakula, 2007).

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی اش بستگی دارد. هر قدر که سازمان‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، به دنبال آن، مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون، سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. 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 فرامین آن‌ها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل این که کارکنان، تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها معطوف به مسائل اقتصادی و مالی کار است (ibid)؛ ولی به تدریج، کارکنان، علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود می‌شوند تا بدین طریق، احساس ارزشمندی به آن‌ها دست بدهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود، روبرو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران مورد بی‌توجهی قرار بگیرند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود، منجر به پدیده‌ای همچون سکوت سازمانی می‌شود (Liut, Wu & Cheng, 2009).

پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز عقاید، ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش جهت رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقیده، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده و قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد و تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۵).

سکوت سازمانی را می‌توان تحت عنوان عدم ابراز احساسات، عدم به اشتراک گذاشتن با دیگران و سرپوش گذاشتن بر مشکلات و معضلات از طریق ساکت ماندن و ادامه کار به گونه‌ای که انگار اتفاقی رخ نداده است تعریف نمود. دلایل بسیاری را می‌توان برای علت ساکت ماندن کارکنان برشمرد؛ به عنوان مثال عادات رفتاری، حس آگاهی و سازوکارهای تصمیم فردی (Yirik et al., 2012).

بنابراین در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی

امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌گویند و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (Morrison & Milliken, 2014). زمانی که یک سیستم، جو سکوت را تقویت می‌کند، به این معنی است که دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر افراد نخواهند بود، از این رو چنین سیستمی، وارد فرایندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب محقق سازد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست و در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (Duncan & Weiss, 1979; Henriksen & Dayton, 2012). سکوت سازمانی به طور کلی با توجه به محتوای منفی خود، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف یک سازمان دارد. از انسان شاغل، به عنوان یک شهروند سازمانی، انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. افرادی که در جو سکوت سازمانی کار می‌کنند، ترجیح می‌دهند که هیچ کمکی به سازمان خود نداشته باشند (Bowen & Blackmon, 2003).

بنابراین می‌توان گفت که سکوت سازمانی به عنوان یک تهدید بالقوه در زمینه تغییر و توسعه سازمانی تلقی می‌شود (Çakıcı, 2008; Ellis & Dyne, 2009; Morrison & Milliken, 2014). جو سکوت بر گردش اطلاعات حیاتی و نوآوری از نظر سازمانی، تأثیر منفی می‌گذارد (Tangirala & Ramanujam, 2008; Özdemir & Sarıoğlu, 2013; Huang et al., 2005). در ادبیات مربوطه، شرایط تحقق سکوت در سازمان‌ها عموماً تحت عناوین فردی، اداری، سازمانی و همکاران متمرکز شده است. با این حال، گروه‌های فشار (اتحادهای درون‌سازمانی و گروه‌های فشار قومی، مذهبی و سیاسی) نیز نقش فعالی در تحقق سکوت سازمانی ایفا می‌کنند که در ادبیات منابع انسانی، جایگاه کمرنگی دارد، اما به شدت در فرآیند اجرا احساس می‌شود. ادبیات مربوطه نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و ترجیحات فردی به موقعیت‌های سکوت کمک می‌کنند (Kılınç, 2012). کارکنانی که سکوت سازمانی را تجربه کرده‌اند، ترس‌هایی مانند از دست دادن اعتماد به او، طرد شدن، شرم یا از دست دادن عزت نفس دارند (Çakıcı, 2008; Bildik, 2009). کیلینچ^۱ (۲۰۱۲) بیان می‌کند که عدم اعتماد به نفس، یکی از دلایل سکوت است که ممکن است به عنوان یک تعامل دوطرفه بین رفتار سکوت سازمانی و اعتماد به نفس تعبیر شود. طبق گفته کوتلای^۲ (۲۰۱۲) تا زمانی که کارکنان، سطح خودکفایی بیشتری داشته باشند، سطح سکوت سازمانی آن‌ها کاهش می‌یابد. همچنین پریمو و بیدیان^۳ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که کارکنان منفعل که معتقدند از خارج تحت کنترل هستند، ترجیح می‌دهند ساکت بمانند تا کارمندان فعال.

¹ Kılınç

² Kutlay

³ Premeaux & Bedeian

مبانی نظری

سکوت سازمانی به این صورت تعریف می‌شود که دیدگاه‌ها و نگرانی‌های مربوط به مشکلات سازمانی توسط کارکنان به اشتراک گذاشته نمی‌شود (Morrison & Milliken, 2003). سکوت سازمانی تأثیر قابل توجهی بر سازمان‌ها دارد، اما تحقیقات کافی در مورد این موضوع در ادبیات وجود ندارد (Bowen & Blackmon, 2003). به گفته موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۱۴)، این مفهوم یک پدیده جمعی است.

سکوت سازمانی، بیشتر در ادبیات مدیریت دولتی مورد بحث قرار گرفته است، اما در بخش خصوصی نیز به وضوح، مشاهده شده است. سکوت سازمانی، چنین تعریف شده است: "آگاهانه از بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید در مورد کار خودداری نمودن". سکوت سازمانی، زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان عمداً نظرات و دانش خود در مورد مشکلات سازمانی بیان نکنند. به عبارت دیگر، کارکنان ممکن است ترجیح دهند دانش، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را که باعث پیشرفت سازمان می‌شود، ارائه نکنند. سکوت سازمانی، واکنش کارمندان است، اگر چه آن‌ها به طور معمول، قادر به ایجاد و حفظ تحول در محل کار هستند، اما همچنان تمایلی ندارند ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی خود در مورد مسائل مربوط به محل کار را به اشتراک بگذارند.

در فرهنگ لغت "دهخدا" نیز سکوت به معنای خاموش شدن، خاموشی و ترک سخن گفتن با وجود توانایی آن تعبیر شده است. به گفته چاکیکی^۲ (۲۰۰۸) سکوت سازمانی عبارت است از اقدام عمدی کارکنان برای سکوت در مورد مسائل فنی یا رفتاری که مربوط به وظایف کارکنان یا بهبود محل کار است. موریسون و میلیکن (۲۰۱۴)، می‌گویند که اگر یک کارمند هنگام صحبت در سازمان احساس موقعیت خطرناکی کند، می‌تواند عمداً سکوت اختیار کند.

از منظر اداری، مدیرانی که تصمیم‌گیرنده و سیاست‌گذار هستند، نقش کلیدی در سکوت دارند (Kılınç, 2012; Tangirala & Ramanujam, 2008; Henriksen & Dayton, 2012; Çakıcı, 2008). بر اساس نظر رابرتز و اوریلی^۳ (۱۹۷۴)، دیدگاه مدیران، رفتارهای ارتباطی نشان داده شده توسط کارکنان در سازمان را تعیین می‌کند. ساریکایا^۴ (۲۰۱۳) بیان می‌کند که تا زمانی که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان شرکت کنند، خود را ارزشمندتر احساس می‌کنند، اعتماد آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد و رفتار سکوت کاهش می‌یابد. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، مدیران ارتباطاتی از بالا به پایین با کارکنان دارند که صرفاً یک طرفه است (Blau & Scott, 1962). جو سکوت ناشی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی است. علاوه بر این، دیوار سکوت می‌تواند در سازمان‌هایی که فاصله قدرت کمتری دارند تخریب شود (Huang et al., 2005; Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013).

فرهنگ سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در سکوت دارد (Kutlay, 2012; Çakıcı, 2008; Bildik,).

¹ Morrison & Milliken

² Çakıcı

³ Roberts & O'Reilly

⁴ Sarıkaya

2009). کارمندانی که در سازمان هایی کار می کنند که فرهنگ سختی دارند و اعتراض به بالاترین فرد سازمان، نوعی رفتار بی احترامی است، می توانند این شرایط را عادی تلقی کنند. سکوت را می توان راهی برای تضمین نظم و انضباط و تسهیل مدیریت توسط آنها تلقی کرد. هنگامی که فضای سازمانی، بازتر و شرایط مشارکت سازمانی برای کارکنان فراهم شود، رفتارهای سکوت سازمانی آنها کاهش می یابد (Kılınc, 2012). پارادوکس آبلن^۱، موقعیت هایی را توصیف می کند که در آن افراد توافق دارند و برای بیان ایده های خود وقت نمی گذارند یا تلاش نمی کنند، هر فرد تصور می کند که دیدگاه خودش تنها دیدگاه متفاوت است و بنابراین با دیگران موافقت می کند (Harvey, 1988). از این وضعیت به عنوان یکی از دلایل سکوت کارکنان، یاد می شود. به گفته کیلیچلار و هاربالی اوغلو^۲ (۲۰۱۴)، سکوت سازمانی می تواند انگیزه کارکنان، رضایت شغلی و اعتماد به سازمان را کاهش دهد. کاهش احساس اعتماد به نفس، خلاقیت و انگیزه را کاهش داده و اثر مستقیم بر باقی ماندن رفتار سکوت دارد. کارکنانی که رفتار سکوت از خود نشان می دهند، ترسی مانند از دست دادن اعتماد به فرد، ترس از دست دادن شانس ها و فرصت های شغلی بهتر، ترس از طرد شدن و تغییر پست یا واحد را تجربه می کنند (Bildik, 2009; Çakıcı, 2008).

هنگامی که وضعیت تجربه شده سکوت سازمانی بررسی می شود، توجه همکاران را در جهت افقی جلب می کند. رایان و اوسترایچ^۳ (۱۹۹۱) بیان می کنند که دلیل اصلی سکوت، ترس از هر گونه واکنش است. به دنبال این باور که گفتار بی فایده است، از هر گونه واکنش که احتمال تعارض و ترس از انگ زدن به عنوان آشوبگر یا شاکی را دارد اجتناب می شود. این یکی از شرایط مورد انتظار است که کارکنان ترجیح می دهند در جایی که درگیری با همکاران به عنوان یک موقعیت منفی تلقی می شود سکوت کنند. طبق نظر میلیکن و موریسون و هیولین^۴ (۲۰۰۳)، کارکنان می توانند سکوت کنند تا عزت نفس و اعتماد به نفس خود را از دست ندهند و از طرد شدن در سازمان اجتناب کنند. همچنین رفتارهای آزاردهنده مانند حسادت، رقابت، ناشی از فرهنگ و دلایل سیاسی متفاوت می تواند منجر به انزوا و سکوت شود که بین معادل ها اتفاق افتاده است.

طبق نتایج تحقیقات دانشمندان، سکوت سازمانی انواع مختلفی دارد، از جمله سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه. گروه دیگری از دانشمندان، سکوت سازمانی را به سکوت رضایت بخش (راضی به وضع موجود)، سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی و سکوت محافظتی تقسیم کرده اند. به طور کلی، عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی را می توان به شرح زیر طبقه بندی نمود:

¹ Abilene paradox

² Kılıçlar & Harbalioglu

³ Ryan & Oestreich

⁴ Hewlin

۱. عوامل مدیریتی ۲. عوامل سازمانی و محیطی ۳. عوامل گروهی ۴. عوامل فردی

عوامل مدیریتی شامل باورهای ضمنی مدیران در مورد سکوت سازمانی، عوامل سازمانی در برگیرنده رکود شغلی و سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، عوامل گروهی شامل سازگاری گروهی و عوامل فردی شامل حفظ وضعیت موجود و ترس از اظهار نظر و بیان مشکلات می‌باشد.

سکوت بر روند تصمیم‌گیری سازمان تأثیر می‌گذارد؛ به این معنا که کیفیت تصمیم به آگاهی داشتن از پیشنهادها، کارکنان بستگی دارد و بالعکس. سکوت بر سازمان، تأثیر منفی می‌گذارد؛ به این معنا که از بازخورد اطلاعات جلوگیری می‌کند که منجر به ضعف توانایی تشخیص و اصلاح خطاها می‌شود. سکوت سازمانی، تأثیرات منفی دارد که به عنوان مثال می‌توان به (۱) مشارکت ضعیف کارکنان در تصمیم‌گیری (۲) کاهش برخورد با منازعات یا اختلافات به روشی مؤثر و (۳) ضعف ظرفیت کارکنان برای یادگیری و توسعه خود، اشاره نمود.

اگر چه تعداد زیادی مقیاس در رابطه با علل، نتایج و مسائل مربوط به سکوت سازمانی در ادبیات داخلی و بین‌المللی در زمینه سازمان‌ها توسعه یافته است ولی هیچ مقیاسی که با ساختارهای سازمانی در داخل کشور سازگار بوده و سطح تحقق سکوت سازمانی را بدین صورت اندازه‌گیری کند، دیده نشده است. اندازه‌گیری و سنجش سکوت سازمانی و به کارگیری ابزار مناسب برای این مقیاس همواره از مهم‌ترین چالش‌های حوزه منابع انسانی بوده و به دلیل استفاده از ابزارهای غیربومی و عدم تناسب آن‌ها با ساختار سازمانی داخل کشور، یکی از دغدغه‌های پژوهشگران این حوزه، استفاده از ابزار بومی و متناسب با ساختار سازمانی درون کشور می‌باشد. از این رو این پژوهش در صدد مطالعه و ساخت مقیاس سکوت سازمانی بر اساس ادراک کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان قزوین و بررسی روایی و پایایی این ابزار می‌باشد.

هدف این پژوهش، مطالعه و ساخت مقیاس سکوت سازمانی و انجام آزمون‌های روایی-پایایی مقیاس سکوت سازمانی تدوین شده بر اساس ادراک کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان قزوین است.

پیشینه پژوهش: مطالعاتی در خصوص ساخت و استانداردسازی مقیاس سکوت سازمانی در خارج از کشور انجام گرفته و در داخل کشور نیز تعداد محدودی از محققان حوزه منابع انسانی بیشتر به مطالعه و ترجمه معکوس مقیاس‌های ساخته‌شده در خارج از کشور و بومی‌سازی آن پرداخته‌اند. در ادامه، خلاصه‌ای از پژوهش‌های مربوط در قالب جدول ذیل ارائه شده است:

جدول (۱) پیشینه پژوهش، خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور

ردیف	پژوهش‌گر	عنوان، روش پژوهش و یافته‌ها
۱	ادیبی سعدی نژاد (۱۴۰۰)	در این پژوهش با عنوان طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری در ایران با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری آزمایشی و ارزیابی آزمایشگاهی و نمونه‌گیری قضاوتی و استفاده از ۱۰ متخصص برای تأیید قوانین یک سیستم علی-م

		ناتوانی تصمیم‌گیری چند صفتی پیشنهاد شده و ابعاد اصلی سکوت سازمانی عوامل شخصیتی، سازمانی، مدیریتی، اینرسی سازمانی، جو سازمانی مسموم و فرهنگی بیان شده نتیجه‌گیری شده ابعاد سکوت سازمانی تأثیر زیادی بر حاکمیت شهری شهرداری تهران دارد.
۲	اسماعیلی (۱۳۹۸)	در این پژوهش با عنوان ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین با روش توصیفی- تحلیلی با حجم نمونه ۱۴۴ نفری و گردآوری داده‌ها با روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه محقق ساخته به نتیجه ابعاد پنج‌گانه سکوت تدافعی، اجتماعی، مطیع، ارتباطی و حفاظتی رسیده است.
۳	قنبری و بهشتی‌راد (۱۳۹۵)	در این پژوهش با عنوان تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن با روش توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع مدلیابی معادلات ساختاری، جامعه آماری کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه ۲۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری و با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد ترجمه شده سکوت سازمانی، کار تیمی و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی مثبت و معنی‌دار و همچنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار است.
۴	مختاری و همکاران (۱۳۹۴)	در این پژوهش سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور با نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای برای ۲۷۷ نفر بررسی و پرسشنامه ترجمه شده تکمیل شد. یافته‌ها نشان داد از نظر کتابداران، سکوت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی کشور در حد متوسط بوده و گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی عامل بالقوه رفتار سکوت سازمانی کتابداران است. همچنین فرصت‌های ارتباطی ضعیف عامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و رضایت شغلی کم و تعهد سازمانی اندک نیز متأثر از سکوت سازمانی کتابداران است.
۵	نظری و همکاران (۱۳۹۴)	در این پژوهش با عنوان همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر باهدف تعیین همبستگی بین سکوت سازمانی و مدیریت دانش پژوهشی از نوع توصیفی- همبستگی بر روی ۱۶۹ نفر از کارکنان پرستاری، اداری و مالی به عنوان نمونه که به صورت تصادفی- طبقه‌ای، انتخاب شدند انجام شد. نتایج این تحقیق همبستگی مثبت و معنی‌داری را بین سکوت سازمانی و چهار مؤلفه مدیریت دانش نشان داد.
۶	نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۳	در این پژوهش با عنوان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به پیش‌بینی تأثیرگذاری مؤلفه‌های سکوت سازمانی بر ایجاد و تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه در درون سازمان پرداخته است. مدلی مفهومی برای تبیین روابط میان متغیرهای پژوهش مورد سنجش قرار گرفته و روش پژوهش توصیفی پیمایشی و از نوع کاربردی با نمونه ۱۵۷ نفری که از روش تصادفی ساده گردآوری شده است. نتایج به دست آمده، ضمن تأیید مدل برازش شده، تأثیرگذاری معکوس مؤلفه‌های سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی را مورد تأیید قرار داده است.
۷	دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰	این پژوهش با عنوان تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی از نوع توصیفی است که چهار فرضیه اصلی داشته و از پرسشنامه استاندارد ترجمه شده شامل ۸۳ پرسش

		جهت بررسی فرضیه‌ها استفاده شده است. ضمن بیان مفهوم سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی، تحلیل و بررسی در مورد داده‌های بدست آمده از نمونه ۶۴۲ نفری از کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام گرفته است. نتایج نشان دادند که فرضیه‌های پژوهش مبنی بر روابط معنادار میان فرهنگ سازمانی بر جو و سکوت سازمانی تأیید شدند.
۸	David Lebel (2016)	این پژوهش با عنوان غلبه بر عامل ترس، چگونگی ادراک کارکنان از ایده‌های سرپرستان به این نتیجه رسیده که سکوت کارکنان یک دیدگاه کاربردی از احساسات بوده و زمانی که به نظرات کارکنان بازخوردهای مناسبی ارائه شود، آن‌ها با انگیزه صحبت می‌کنند و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایجاد انگیزه‌های اجتماعی و ترغیب کارکنان باعث تشویق آنان در اظهار نظر و فعال بودن در کار شده و سکوت کارکنان را به حداقل می‌رساند.
۹	Acaray & Akturan (2015)	این پژوهش با عنوان بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و سکوت سازمانی که ۴۶۲ کارمند یک شرکت چندملیتی مستقر در استانبول به سؤالات آن پاسخ دادند با تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه طراحی شده و تحلیل رگرسیون به این نتیجه رسیدند که سکوت تدافعی یک اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی ولی سکوت جامعه پسند اثر مثبت بر رفتار شهروندی دارد.
۱۰	Meral Elçi et al. (2014)	در این پژوهش به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی، حمله عاطفی و تمایل به ترک خدمت با استفاده از پرسشنامه محلی پرداخته شده و نتیجه حاصل شده بین سکوت سازمانی و حمله عاطفی، حمله عاطفی و تمایل به ترک خدمت و سکوت سازمانی به تمایل به ترک خدمت رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.
۱۱	Cinar et al. (2013)	در پژوهشی با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و قوی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی وجود دارد؛ به این معنی که اگر به کارکنان اجازه بیان دیدگاه‌ها و ایده‌های مرتبط با کار داده نشود، سطح رفتار شهروندی پایین است.
۱۲	Vakola & Bouradas (2012)	طراحی و اعتباریابی پرسشنامه رفتار سکوت سازمانی شامل ۸ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت انجام شده، این پرسشنامه توسط ذکرپاپور (۱۳۹۳) اعتباریابی شده است.
۱۳	Holland et al. (2011)	در این پژوهش با عنوان ارتباط بین صدای کارکنان و رضایت شغلی در کشور استرالیا با طراحی پرسشنامه‌ای محلی، ضمن تبیین مفاهیم مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی، به آزمون فرضیه‌هایی درباره ارتباط بین صدای مستقیم کارکنان و صدای اتحادیه با رضایت شغلی پرداخته و صدای مستقیم به عنوان اساس رضایت شغلی کارکنان مطرح شده است.
۱۴	(Morrison & Milliken 2014)	طراحی و اعتباریابی پرسشنامه سکوت سازمانی شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت انجام شده و سه بعد نگرش مدیر ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی را مورد سنجش قرار داده است.

روش پژوهش

این بخش شامل اطلاعاتی در مورد طرح پژوهش، جامعه و نمونه، فرآیند ساختن مقیاس سنجش، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌باشد. به جهت این که این مطالعه هم برای تدوین مقیاس جدید و هم برای بررسی روایی و پایایی آن در نظر گرفته شده، به عنوان یک مدل پیمایشی، طراحی شده و از آنجایی که این مطالعه از نوع مطالعات اکتشافی و با اهداف کاربردی است در سه قسمت تعیین الگوی مفهومی و طراحی پرسشنامه، تعیین روایی محتوا با شاخص‌های CVI و CVR و تعیین روایی سازه و پایایی پرسشنامه، انجام گرفته است.

در بخش تعیین الگوی مفهومی و طراحی پرسشنامه، جامعه هدف مطالعه برای ساخت پرسشنامه خبرگان، مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی و متخصصان در زمینه منابع انسانی بودند. ۱۰ نفر به صورت روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی انتخاب شدند. در این زمینه سعی شد که این تعداد، نماینده کاملی از تمامی جامعه هدف باشند. ادامه کار طی دو فاز صورت گرفت. فاز اول، یک مطالعه تطبیقی بر اساس مطالعات پیشین فارسی و غیرفارسی بر روی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی صورت گرفت. در فاز دوم، تمامی مستندات به دست آمده در اختیار خبرگان منتخب جامعه هدف، قرار داده شد. این مرحله، به روش دلفی و در سه مرحله (به صورت رفت و برگشتی) ادامه داده شد. در مرحله اول، مستندات به صورت متنی و توضیحی توسط محقق در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات اولیه آن‌ها برای طراحی یک الگوی مناسب به دست آمد. در مرحله دوم، الگویی که بر اساس مطالعات تطبیقی و نظرات خبرگان به دست آمد در اختیار ایشان قرار گرفت. تمامی تغییرات مورد نظر ایشان بر روی الگو به صورت کامل، بررسی و با اصلاحاتی جزئی، مدل الگوی مفهومی به صورت کامل به دست آمد. در مرحله سوم، با توجه به نظرات قبلی، مدل الگوی نهایی به همراه هر یک از گویه‌های مناسب در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظرات خود را در قالب دو پرسشنامه جهت تعیین روایی محتوا بیان کنند.

در بخش تعیین روایی محتوا از خبرگان خواسته شد که برای تعیین شاخص CVR برای هر گویه، یکی از سه گزینه مفید و ضروری، مفید و غیرضروری و غیرمفید و غیرضروری و برای تعیین شاخص CVI برای هر گویه، یکی از چهار گزینه کاملاً مرتبط، مرتبط تا حدودی مرتبط و غیر مرتبط را انتخاب نمایند. با توجه به این که تعداد خبرگان، ۱۰ نفر بودند، حداقل مقدار شاخص CVR مورد پذیرش بر اساس جدول لاوشه به میزان $0/62$ و حداقل مقدار شاخص CVI در کل پرسشنامه به میزان $0/79$ تعیین گردید. در نهایت در تعیین روایی سازه و پایایی از خبرگان، مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی استفاده شد و به صورت مقطعی و در بازه زمانی شش‌ماهه تمامی افراد در دسترس بر اساس جامعه هدف در این مطالعه، مورد بررسی قرار گرفتند. حجم نمونه با استفاده از روش کوکران حداقل ۳۷۵ نفر تعیین شد که طی دو مرحله نمونه‌گیری، مرحله اول نمونه‌گیری طبقه‌ای و مرحله دوم نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ۴۱۷ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی ۶ شهرستان استان قزوین نظرسنجی را تکمیل کردند. با این حال، ۳ نظرسنجی در طول روش غربالگری داده‌های اولیه حذف شدند و ۴۱۴ نظرسنجی در مطالعه مورد تجزیه و

تحلیل قرار گرفت. در ادامه تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) به منظور تعیین ساختار عامل مقیاس با داده‌های به دست آمده با استفاده از بسته نرم‌افزاری R و SPSS.۲۶ انجام شد. سپس بازسازی مقیاس صورت گرفت. همچنین تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم (CFA) نیز به منظور تأیید ساختار عامل مقیاس با استفاده از بسته نرم‌افزاری لیزرل ۸/۸ و برای تعیین شاخص‌های CVI و CVR با استفاده از نرم‌افزار اکسل ۲۰۱۶ انجام شد. سطح معنی‌داری آزمون‌های آماری نیز ۵ درصد در نظر گرفته شد. در مرحله تجزیه و تحلیل پایایی، ضریب پایایی آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی جزء-کل و شاخص تمایز بخش‌ها مشخص و ساخت مقیاس سکوت سازمانی تکمیل گردید.

مجموعه نمونه پژوهش از بین جامعه آماری به روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شد. مرحله اول نمونه‌گیری طبقه‌ای و مرحله دوم نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. نتایج توصیفی داده‌ها در قالب جداول ذیل ارائه شده است.

جدول ۲) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۱۶۶	۴۰/۳
مرد	۲۴۸	۵۹/۷
مجموع کل	۴۱۴	۱۰۰

جدول ۳) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سن

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۲۵ سال	۳۷	۸/۹
۲۶ الی ۳۰ سال	۱۲۳	۲۹/۷
۳۱ الی ۳۵ سال	۵۵	۱۳/۳
۳۶ سال به بالا	۱۹۹	۴۸/۱
مجموع کل	۴۱۴	۱۰۰

جدول ۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک تحصیلات

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و پائین تر	۴۹	۱۱/۸
فوق دیپلم	۶۶	۱۶/۰
لیسانس	۲۶۱	۶۳/۰
فوق لیسانس و بالاتر	۳۸	۹/۲
مجموع کل	۴۱۴	۱۰۰

جدول ۵) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک شغل

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
مدیر	۱۴	۳/۴
رئیس	۴	۰/۸
سرپرست	۱۰	۲/۵
کارشناس	۳۳۷	۸۱/۵
کارمند	۴۹	۱۱/۸
مجموع کل	۴۱۴	۱۰۰

جدول ۶) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سابقه

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
۵ سال و کمتر	۳۵	۸/۴
۶ تا ۱۰ سال	۷۳	۱۷/۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۹۲	۲۲/۳
بالای ۱۵ سال	۲۱۴	۵۱/۷
مجموع کل	۴۱۴	۱۰۰

فرآیند ساختن مقیاس

ادبیات داخلی و بین المللی در رابطه با سکوت سازمانی به عنوان مهم ترین مرحله قبل از تدوین هر مقیاس، مورد بررسی قرار گرفت. سپس، مبانی نظری مرتبط با این موضوع، پروژه های تحقیقاتی مشابه، ابزار جمع آوری داده ها و ادبیات مورد استفاده در این مطالعات، مورد بررسی قرار گرفته است.

در مرحله بعد، پس از طی فرآیند تدوین گویه ها، یک مجموعه ۳۸ گویه ای برای مقیاس در قالب طیف لیکرت ۵ درجه ای تهیه گردید. لنگر مقیاس از کد (۱) کاملاً مخالفم تا کد (۵) کاملاً موافقم قرار داده شد که اعداد بالاتر، نشان دهنده افزایش ادراک سطح سکوت سازمانی است.

پس از آماده شدن مقدماتی گویه ها، مقیاس برای گروه نمونه اجرا شد. پرسشنامه طراحی شده مقیاس سکوت سازمانی به صورت فرم چاپی بود و با استفاده از خودکار تکمیل گردید. دستورالعملی نیز برای این نظرسنجی تهیه شد که در آن اطلاعاتی مانند هدف ساخت مقیاس، تعداد موارد موجود در مقیاس، شکل پاسخگویی، زمان تخمینی، هویت شخصی تهیه کننده در آن لحاظ گردیده است. گویه های مثبت و منفی به صورت تصادفی در مقیاس آزمایشی توزیع شدند.

یافته ها

نتایج مطالعات تطبیقی به روش دلفی در پنج سازه اصلی به دست آمد (شکل ۱). مدل الگوی مفهومی شامل ۵ سازه و تعدادی گویه برای اندازه گیری آن می باشد. روایی محتوایی پرسشنامه به کمک شاخص های

CVR و CVI تعیین گردید (جدول ۷).



شکل (۱) مدل مفهومی بر اساس مطالعات تطبیقی و نظر خبرگان

جدول ۷) تعیین روایی محتوا با شاخص‌های CVR و CVI

گویه‌ها	CVI	CVR	نتیجه
۱. عامل همکاران			
۲۹	۰/۹	۱	تأیید
۲۸	۰/۸	۱	تأیید
۳۲	۰/۹	۰/۸	تأیید
۳۱	۱	۰/۸	تأیید
۳۴	۱	۰/۸	تأیید
۲۶	/۸	۱	تأیید
۲۷	۰/۸	۱	تأیید
۲۵	۱	۰/۸	تأیید
۲. عامل فردی			
۵	۰/۹	۱	تأیید
۸	۰/۸	۰/۸	تأیید
۶	۱	۱	تأیید
۹	۰/۹	۰/۸	تأیید
۲	۰/۸	۱	تأیید
۱	۱	۱	تأیید
۴	۰/۹	۱	تأیید
۳	۰/۹	۰/۸	تأیید
۳. عامل فرهنگ سازمانی			
۲۴	۰/۹	۰/۸	تأیید
۲۲	۱	۰/۸	تأیید
۲۳	۰/۹	۱	تأیید

تأیید	۰/۸	۰/۹	۱۹
تأیید	۱	۰/۹	۲۰
تأیید	۱	۰/۸	۱۸
تأیید	۱	۰/۹	۲۱
تأیید	۰/۸	۰/۸	۱۷
۴. عامل اداری			
تأیید	۱	۰/۸	۱۴
تأیید	۱	۰/۹	۱۵
تأیید	۰/۸	۰/۹	۱۶
تأیید	۰/۸	۰/۸	۱۱
تأیید	۰/۸	۰/۸	۱۲
تأیید	۰/۸	۱	۱۰
۵. عامل فشار گروه‌های متحد			
تأیید	۱	۰/۹	۳۸
تأیید	۱	۰/۹	۳۶
تأیید	۱	۰/۸	۳۷
تأیید	۱	۰/۸	۳۰
تأیید	۱	۰/۹	۳۵
تأیید	۰/۸	۰/۸	۳۳
۰/۸۸	میانگین شاخص CVI در کل پرسشنامه		

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

با استفاده از نتایج تحلیل ملاحظه گردید، مقدار آماره KMO برابر ۰/۸۶۶ شد که چون به عدد یک، نزدیک است می‌توان کفایت نمونه‌گیری را نتیجه گرفت. مقدار P-Value برای آزمون بارتلت نیز برابر ۰/۰۰ شد که بدان معنی است که فرض صفر رد می‌شود و میان متغیرها ارتباط معناداری وجود دارد.

برای تعیین روایی سازه، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از چرخش واریماکس انجام شد. در نتیجه این تحلیل ۵ عامل مقیاس مورد محاسبه قرار گرفت. موارد بار عاملی کمتر از ۰/۳۰ از مقیاس حذف می‌شوند. بر اساس نظر بیوکوزتورک^۱ (۲۰۱۲)، بار عاملی را می‌توان تا ۰/۳۰ کاهش داد و اختلاف بین مقدار حداکثر بار و دومین مقدار بالاتر باید حداقل ۰/۱۰ باشد.

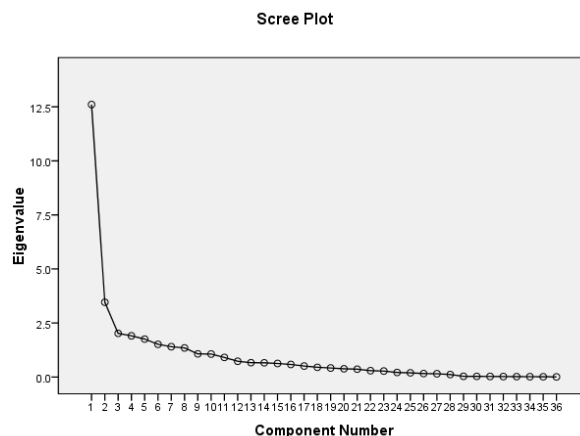
تفاوت‌های مقدار بار عاملی، مورد بررسی قرار گرفت و دو گویه از مقیاس حذف شدند (گویه ۷ و ۱۳). با ۳۶ گویه باقی‌مانده تجزیه و تحلیل مقیاس ادامه یافت و نتایج نشان داد که چرخش مکرر تحت ۵ عامل گروه‌بندی می‌گردد.

¹ Büyüköztürk

جدول ۸) ساختار عاملی مقیاس سکوت سازمانی

مقادیر بار عاملی					بخش‌ها
۵	۴	۳	۲	۱	۱. عامل همکاران
				۰/۸۲۱	۲۹ من تلاش نمی‌کنم با کمک همکارانم راه‌حلی برای مشکلات سازمان خود پیدا کنیم.
				۰/۸۱۹	۲۸ همکاران من دوست ندارند در مورد مشکلات سازمان صحبت کنند.
				۰/۸۱۵	۳۲ نمی‌توانم ایده‌هایم را در رسانه‌های اجتماعی (فیس‌بوک و توییتر و ...) توضیح دهم زیرا فکر می‌کنم از اشتراک‌گذاری‌هایم در آینده علیه من استفاده خواهد شد.
				۰/۸۱۵	۳۱ من نمی‌توانم در مورد رفتار همکارانم که آن رفتار را قبول ندارم اظهار نظر کنم.
				۰/۷۹۹	۳۴ وقتی در سازمان با مشکلی مواجه می‌شوم، برای حل آن با همکاران تبادل نظر می‌کنم.
				۰/۷۹۹	۲۶ من با همکارانم در مورد مسائل تفرقه‌انگیز در سازمان صحبت نمی‌کنم.
				۰/۷۸۶	۲۷ اگر مشکلی در سازمان را با همکارانم در میان بگذارم، ممکن است طرد شوم.
				۰/۷۷۲	۲۵ اگر نظری متفاوت با همکارانم داشته باشم، ترجیح می‌دهم نظرم را اظهار نکنم.
۲. عامل فردی					
				۰/۷۹۸	۵ شخصیتی درون‌گرا دارم که مانع از دخالت من در مسائل سازمان می‌شود.
				۰/۷۷۹	۸ اگرچه نظرات من به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، اما ترجیح می‌دهم آن‌ها را بیان نکنم.
				۰/۷۷۶	۶ من فردی هستم که می‌توانم به راحتی با هرکسی در مورد مشکلات سازمان ارتباط برقرار کنم.
				۰/۷۶۳	۹ من خودم را از محیط سازمان جدا می‌کنم.
				۰/۷۳۹	۲ برای محافظت از خودم برخی از مشکلات را در سازمان نادیده می‌گیرم.
				۰/۷۲۴	۱ از بیان مشکلات در سازمان خودداری می‌کنم.
				۰/۶۸۱	۴ نمی‌خواهم اطلاعات یا اخبار بد در سازمان از زبان من شنیده شود.
				۰/۶۶۱	۳ با این که به راه‌حل مشکلات حتی متفاوت فکر می‌کنم، ولی با نظر اکثریت، سازگار می‌شوم.
۳. عامل فرهنگ سازمانی					
				۰/۸۱۳	۲۴ محیط سازمان، غیر قابل اعتماد است.
				۰/۸۰۶	۲۲ اگر در سازمان، مشکلی را مطرح کنم، ممکن است کنار گذاشته

					شوم.
۲۳		۰/۷۹۲			وقتی از مشکلات سازمان صحبت می کنم، حجم کارم بیشتر می شود.
۱۹		۰/۷۳۷			ایده من در هنگام تصمیم گیری در سازمان سؤال نمی شود.
۲۰		۰/۶۲۳			من معتقدم که گفتار، بی فایده است و چیزی را تغییر نمی دهد.
۱۸		۰/۵۹۳			ایده های من برای حل مشکلات سازمان در نظر گرفته نمی شود.
۲۱		۰/۵۵۶			وقتی از مشکلات سازمان صحبت می کنم اعتماد و احترام نسبت به من در سازمان کمتر می شود.
۱۷		۰/۵۴۸			صحبت راجع به مشکلات سازمان ارزش تلاش کردن و صرف وقت را ندارد.
۴. عامل اداری					
۱۴		۰/۸۲۲			من این را بی احترامی می دانم که در مقابل تصمیمی که توسط مدیر سازمان گرفته شده است اعتراض کنم.
۱۵		۰/۸۱۷			من به راحتی با مدیر سازمان ارتباط برقرار می کنم.
۱۶		۰/۸۱۴			من نمی خواهم ضعف های خود را به مدیر سازمان نشان دهم.
۱۱		۰/۸۰۱			من با مدیر سازمان در مورد مسائل تفرقه انگیز صحبت نمی کنم.
۱۲		۰/۷۱۸			من تردید ندارم هنگامی که مدیر سازمان دچار خطا یا اشتباهی شود به او تذکر دهم.
۱۰		۰/۶۵۶			من می ترسم ویژگی های منفی یا خط مشی اشتباه مدیر سازمان را بگویم.
۵. عامل فشار گروه های متحد					
۳۸		۰/۸۱۲			به دلیل ترس از دست دادن دستاوردهایم در سازمان نمی توانم ایده هایم را توضیح دهم.
۳۶		۰/۸۱۰			دیدگاه گروه ها و احزاب سیاسی تعیین می کند که ایده چه کسی هنگام حل مشکلات در سازمان بکار گرفته شود.
۳۷		۰/۷۹۱			فشارهای قومی، مذهبی و سیاسی مرا از توضیح عقایدم باز می دارد.
۳۰		۰/۷۸۷			اینکه قبلاً عضو کدام گروه، انجمن یا تشکل بوده ام بر ایده های من در سازمان تأثیر می گذارد.
۳۵		۰/۷۲۸			گروه ها و احزاب سیاسی من را از بیان ایده هایم به وضوح در سازمان باز می دارند.
۳۳		۰/۷۲۷			وقتی از مشکلات سازمان صحبت می کنم، فشار گروه های متحد درون سازمان را روی خودم احساس می کنم.



شکل ۲) نمودار سنگریزه

بنا بر نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی، مقادیر بار عاملی بین ۰/۵۴۸ تا ۰/۸۲۲ قرار داشتند. ملاحظه می‌گردد که ۸۲/۴۸ درصد واریانس تفسیر شده عوامل به ترتیب ۱۸/۴۹، ۱۷/۵۶، ۱۶/۹۲، ۱۵/۲۱ و ۱۴/۳۰ درصد بوده است. این نتایج، تأیید می‌کند که مقیاس دارای روایی ساختاری است.

ساختار عاملی مقیاس سکوت سازمانی در جدول ۸ آورده شده است. ملاحظه می‌گردد که گویه‌ها تحت ۵ عامل گروه‌بندی شده و مقادیر بار عاملی هر یک نیز مشخص شده‌اند.

بررسی ماتریس همبستگی در خروجی تحلیل نشان می‌دهد که متغیرها تا حدودی رابطه‌ی خوبی با هم دارند. بالا بودن تعداد متغیرهایی که همبستگی آن‌ها بیشتر از ۰/۳ است نشان می‌دهد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب بوده‌اند. البته در این تحلیل سعی شده است که حجم نمونه حداقل ۵ برابر تعداد متغیرها در نظر گرفته شود تا داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب‌تر باشند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی

تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در نرم‌افزار لیزرل ۸/۸ برای بررسی ساختار عاملی و عملکرد بخش‌های مدل ۵ عاملی ارائه شده از مقیاس سکوت سازمانی که به عنوان خرده مقیاس‌های فردی، اداری، فرهنگ سازمانی، همکاران و گروه‌های فشار متحد تفکیک شدند، انجام شد. با استناد به موتن و موتن^۱ (۲۰۰۲)، برای ساده‌ترین مدل تحلیل عاملی تأییدی با شاخص‌های عامل پیوسته به طور معمول توزیع شده و در نظر گرفتن داده‌های از دست رفته، حداقل تعداد ۱۵۰ حجم نمونه مورد نیاز است. لذا حجم نمونه مورد نظر این پژوهش برای تحلیل مناسب است.

¹ Muthen & Muthen

جدول ۹) نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

بخش ها عامل ها	T-value	Standardized Solutions	R ²
عامل فردی			
۱		۰/۹۶	۰/۹۲
۲	۱۴/۱۰	۰/۹۴	۰/۸۸
۳	۸/۶۴	۰/۹۶	۰/۹۲
۴	۵/۲۲	۰/۸۶	۰/۷۴
۵	۲۲/۵۴	۰/۹۵	۰/۹۰
۶	۱۳/۰۴	۰/۸۸	۰/۷۰
۷	۱۴/۴۰	۰/۹۴	۰/۸۸
۸	۱۶/۸۹	۰/۸۹	۰/۷۹
عامل اداری			
۱۰		۰/۹۶	۰/۹۲
۱۱	۰/۶۵	۰/۹۸	۰/۹۶
۱۲	۱۳/۱۱	۰/۷۶	۰/۵۸
۱۳	۱۲/۸۰	۰/۷۷	۰/۵۹
۱۴	۳۸/۹۲	۰/۸۸	۰/۷۰
۱۵	۷/۷۹	۰/۸۹	۰/۷۹
عامل فرهنگ سازمانی			
۱۷		۰/۸۹	۰/۷۹
۱۸	۲۲/۶۹	۰/۸۸	۰/۷۰
۱۹	۱۹/۷۷	۰/۸۷	۰/۷۶
۲۰	۲۶/۶۹	۰/۸۸	۰/۷۰
۲۱	۲۱/۲۲	۰/۸۹	۰/۷۹
۲۲	۱۱/۷۳	۰/۸۲	۰/۶۷
۲۳	۱۶/۵۶	۰/۸۵	۰/۷۲
۲۴	۱۰/۱۱۲	۰/۸۸	۰/۷۰
عامل همکاران			
۲۵		۰/۹۸	۰/۹۶
۲۶	۲۵/۶۶	۰/۹۴	۰/۸۸
۲۷	۱۹/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۶
۲۸	۱۱/۷۷	۰/۹۵	۰/۹۰
۲۹	۱۳/۲۹	۰/۹۴	۰/۸۸
۳۱	۱۷/۱۴	۰/۹۳	۰/۸۶
۳۲	۱۲/۵۱	۰/۹۴	۰/۸۸

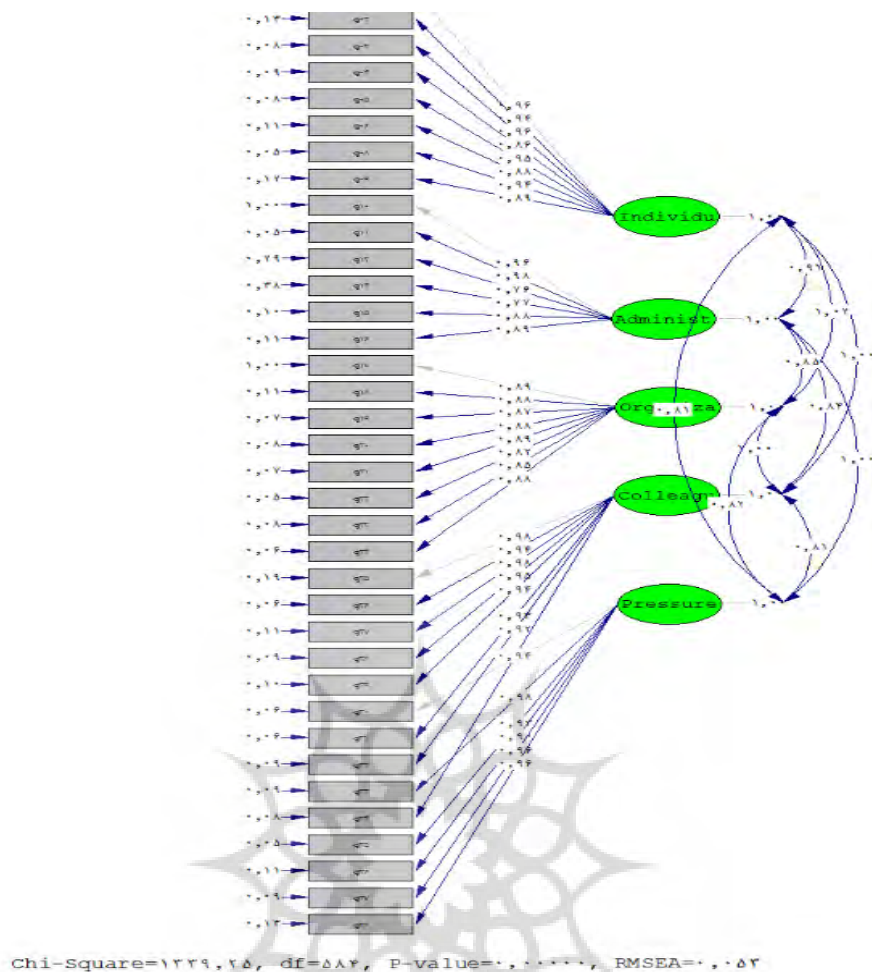
۰/۹۰	۰/۹۵	۲۰/۳۸	۳۴
عامل فشار گروه‌های متحد			
۰/۸۸	۰/۹۴		۳۰
۰/۹۶	۰/۹۸	۹/۸۲	۳۳
۰/۸۶	۰/۹۳	۳۹/۲۴	۳۵
۰/۸۱۰	۰/۹۰	۱۳/۶۱	۳۶
۰/۹۲	۰/۹۶	۴۰/۴۰	۳۷
۰/۹۲	۰/۹۶	۷/۶۲	۳۸

همان طور که در جدول ۹ نشان داده شده است، تمامی مقادیر آماره t بزرگ‌تر از $1/96$ یا کوچک‌تر از $-1/96$ بوده و نشان دهنده معنادار بودن روابط در سطح ۵ درصد است ($p < 0/05$). همچنین ضرایب روایی نشان می‌دهند که مقیاس دارای اعتبار می‌باشد ($r > 0/30$).

جدول ۱۰) شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

ردیف	شاخص	مقدار	ارزیابی
۱		۱۳۳۹/۲۵	
۲	P-value	$P < 0.05$	برازش قابل قبول
۳			برازش قابل قبول
۴	RMSEA (ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب)	۰/۰۵	برازش خوب
۵	SRMR (ریشه دوم میانگین مجذورات پسماندها)	۰/۰۴	برازش خوب
۶	NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۵	برازش قابل قبول
۷	CFI (برازش تطبیقی)	۰/۹۵	برازش قابل قبول
۸	GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۵	برازش خوب
۹	AGFI (برازش تعدیل یافته)	۰/۹۳	برازش خوب

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول که پنج عامل در نظر گرفته شده با ۳۶ گویه می‌باشد مناسب بودن برازش مدل را تأیید می‌کند.



شکل ۳) مدل اندازه گیری پرسشنامه در حالت تخمین استاندارد

در گام بعدی تحلیل عاملی مرتبه دوم برای مقیاس سکوت سازمانی انجام گرفت.

جدول ۱۱) نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

بخش ها عامل ها	T-value	Standardized Solutions	R ²
عامل فردی			
۱		۰/۸۹	۰/۷۹
۲	۵/۶۰	۰/۸۸	۰/۷۷
۳	۵/۱۴	۰/۹۳	۰/۸۶
۴	۳/۵۵	۰/۹۱	۰/۸۲
۵	۶/۳۳	۰/۹۱	۰/۸۲
۶	۵/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۵

۰/۷۹	۰/۸۹	۵/۶۷	۸
۰/۷۶	۰/۸۷	۳/۹۷	۹
عامل اداری			
۰/۸۸	۰/۹۴		۱۰
۰/۹۰	۰/۹۵	۲/۷۹	۱۱
۰/۸۸	۰/۹۴	۱۱/۵۵	۱۲
۰/۹۴	۰/۹۷	۱۲/۷۵	۱۳
۰/۹۲	۰/۹۶	۱۳/۵۴	۱۴
۰/۸۶	۰/۹۳	۶/۲۱	۱۵
عامل فرهنگ‌سازمانی			
۰/۷۶	۰/۸۷		۱۷
۰/۷۷	۰/۸۸	۶/۴۹	۱۸
۰/۷۴	۰/۸۶	۶/۳۳	۱۹
۰/۷۹	۰/۸۹	۶/۶۱	۲۰
۰/۷۷	۰/۸۸	۶/۳۸	۲۱
۰/۸۲	۰/۹۱	۵/۴۲	۲۲
۰/۸۱	۰/۹۰	۶/۱۱	۲۳
۰/۷۹	۰/۸۹	۵/۰۷	۲۴
عامل همکاران			
۰/۹۶	۰/۹۸		۲۵
۰/۹۰	۰/۹۵	۱۲/۴۰	۲۶
۰/۹۴	۰/۹۷	۱۱/۴۹	۲۷
۰/۹۰	۰/۹۵	۸/۷۱	۲۸
۰/۸۸	۰/۹۴	۸/۳۱	۲۹
۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۹۱	۳۱
۰/۹۶	۰/۹۸	۸/۷۱	۳۲
۰/۸۶	۰/۹۳	۱۱/۴۶	۳۴
عامل فشار گروه‌های متحد			
۰/۹۰	۰/۹۵		۳۰
۰/۷۷	۰/۸۸	۱۲/۵۱	۳۳
۰/۸۶	۰/۹۳	۶/۶۶	۳۵

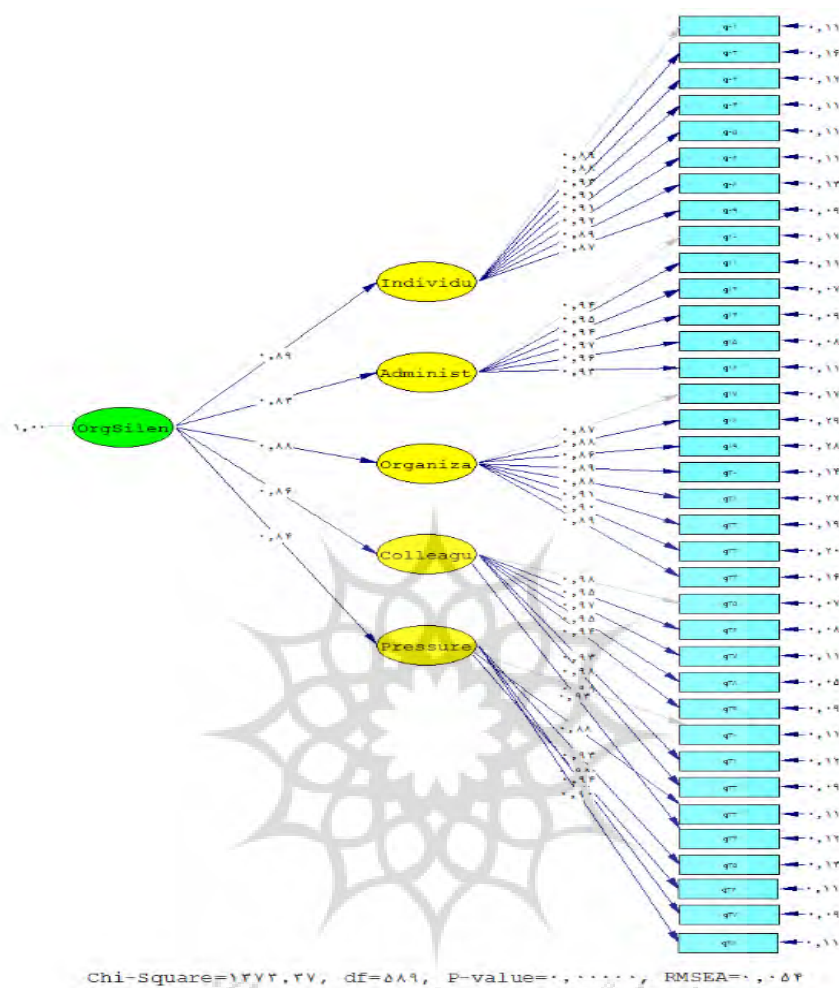
۰/۹۰	۰/۹۵	۱۱/۴۱	۳۶
۰/۸۸	۰/۹۴	۱۱/۴۳	۳۷
۰/۸۱	۰/۹۰	۵/۵۱	۳۸

همان طور که در جدول ۱۱ نیز نشان داده شده است، تمامی مقادیر آماره t ، بزرگ تر از $1/96$ یا کوچک تر از $-1/96$ بوده و نشان دهنده معنادار بودن روابط در سطح ۵ درصد است ($p < 0/05$). بررسی نتایج نشان می دهد رابطه بسیار معنی داری بین متغیرهای مشاهده شده و نهفته وجود دارد ($p < 0/05$ و $r > 0/60$). همچنین ضرایب روایی نشان می دهد که مقیاس دارای اعتبار می باشد ($r > 0/30$ و $p < 0/05$). در ادامه، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم که ۵ عامل در نظر گرفته شده با ۳۶ گویه می باشد، مناسب بودن برازش مدل را تأیید می کند.

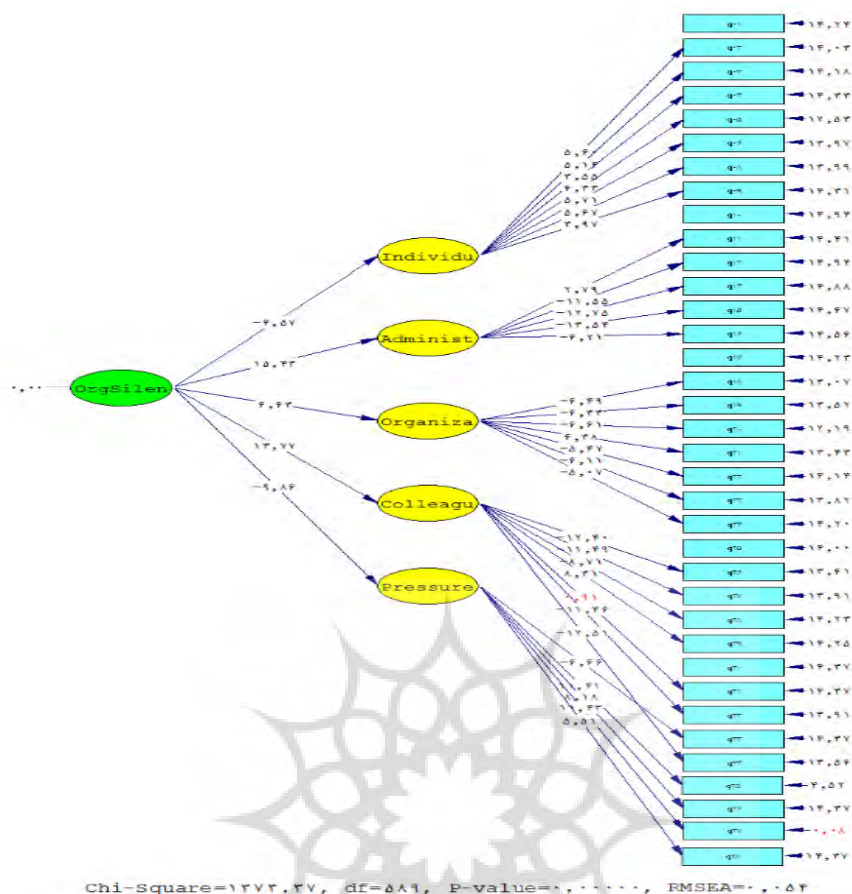
جدول ۱۲) شاخص های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

ردیف	شاخص	مقدار	ارزیابی
۱		۱۳۷۳/۳۷	
۲	P-value	$P < 0/05$	برازش قابل قبول
۳			برازش قابل قبول
۴	RMSEA	۰/۰۵	برازش خوب
۵	SRMR	۰/۰۴	برازش خوب
۶	NNFI	۰/۹۵	برازش قابل قبول
۷	CFI	۰/۹۵	برازش قابل قبول
۸	GFI	۰/۹۵	برازش خوب
۹	AGFI	۰/۹۳	برازش خوب

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، تمامی عوامل تشکیل دهنده مقیاس، تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی داشتند. عوامل فردی و فرهنگ سازمانی در بالاترین سطح بر سکوت سازمانی تأثیرگذار بودند ($p < 0/05$ و $r = 0/89$). مابقی عوامل به ترتیب همکاران ($p < 0/05$ و $r = 0/86$)، گروه های متحد فشار ($p < 0/05$ و $r = 0/84$) و عامل اداری ($p < 0/05$ و $r = 0/83$) بر مقیاس سکوت سازمانی، تأثیرگذار بودند. همچنین مشاهده شد که تمامی عوامل مقیاس به طور معناداری سکوت سازمانی را تبیین می کنند. بر مبنای داده ها، مقیاس روایی سازه را تبیین می کند.



شکل ۵) مدل اندازه‌گیری پرسشنامه تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد



شکل ۶) مدل اندازه گیری پرسشنامه تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت در حالت ضریب معناداری

نتایج مربوط به پایایی

به منظور بررسی تحلیل پایایی شاخص های میانگین، انحراف معیار، ضریب پایایی آلفای کرونباخ و روابط بین عوامل در جدول ۱۳ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱۳) آمار توصیفی، ضرایب و همبستگی متغیرها

عامل			۱	۲	۳	۴	۵
۱. فردی	۳/۱۱	۱/۱۱	(۰/۹۷)				
۲. اداری	۳/۰۹	۱/۱۶	۰/۷۲	(۰/۹۸)			
۳. فرهنگ سازمانی	۳/۰۶	۱/۱	۰/۷۵	۰/۶۹	(۰/۹۴)		
۴. همکاران	۳/۱۲	۰/۹۹	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۵	(۰/۹۸)	
۵. گروه های متحد فشار	۳/۱۰	۱/۱۲	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۱	(۰/۹۹)
جمع کل	۳/۰۹۶	۱/۱					(۰/۹۳)

جدول فوق نشان می‌دهد که بین عوامل تشکیل‌دهنده مقیاس سکوت سازمانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ از ۰/۹۴ تا ۰/۹۹ متغیر می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ کل این مقیاس ۰/۹۳ است. در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷۰ یا بالاتر باشد، مقیاس پایا در نظر گرفته می‌شود (Büyüköztürk, 2012) مقدار کل گویه‌ها بین ۰/۶۹ و ۰/۷۵ متغیر است. با استناد به بیوکوزتورک (۲۰۱۲)، می‌توان بیان کرد که مواردی که همبستگی گویه-کل ۰/۳۰ و بالاتر باشد، به خوبی، افراد را متمایز می‌کند. در مجموع، مشخص شد که مقیاس سکوت سازمانی به کار رفته در این پرسشنامه، مؤثر و قابل اعتماد است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالعات صورت گرفته و مصاحبه با خبرگان، پنج عامل در خصوص سکوت سازمانی شناسایی شد. برای هر یک از عامل‌ها، تعدادی متغیر تأثیرگذار بر اساس مطالعات و مصاحبه‌ها و تحلیل عاملی با پنج عامل و ۳۶ گویه به دست آمد. در نهایت، پرسشنامه‌ای بر اساس الگوی مفهومی طراحی شد. پرسشنامه ساخته شده توسط دو شاخص CVR و CVI مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های اندازه‌گیری شده، نشان از تأیید روایی محتوا بر اساس نظر خبرگان داد. در مطالعات صورت گرفته توسط سایر پژوهشگران که از پرسشنامه خودساخته، استفاده نموده‌اند به عوامل ایجاد سکوت سازمانی، دست یافته‌اند. اسماعیلی (۱۳۹۸) از عواملی نظیر احساس ترس و انگیزه خودحفاظتی، ناتوانی در صحبت کردن، انزوا و گوشه‌گیری و همنوایی به عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی نام برد. در پژوهش‌هایی که توسط ادیبی سعدی نژاد (۱۴۰۰)، قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۵)، مختاری و همکاران (۱۳۹۴)، نظری و همکاران (۱۳۹۴)، نوه‌ابراهیم و همکاران (۱۳۹۳)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰)، دیوید لیبل^۱ (۲۰۱۶) و آکاری و آکتوران^۲ (۲۰۱۵) نیز هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش به عواملی همچون عوامل شخصیتی، فرهنگی و مدیریتی به عنوان عامل ایجاد سکوت سازمانی دست یافته‌اند. اما دو نکته وجود دارد که تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌های صورت گرفته را بیشتر نمایان می‌کند. اول این که در این پژوهش، پرسشنامه از ابتدا با ساختار و مفهوم سکوت سازمانی متناسب و سازگار با فضای اداری و فرهنگی و بومی داخل کشور طراحی گردیده و هیچ گونه برداشتی از مطالب و گویه‌های پرسشنامه‌های مشابه خارجی انجام نشده است. در صورتی که در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده یا به صورت کامل یا جزئی از پرسشنامه به صورت ترجمه شده، استفاده شده است. دومین وجه تمایز این پژوهش، این است که ضریب پایایی و روایی حاصل از پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش به مقدار قابل توجهی، بالاتر از سایر پژوهش‌های هم‌راستا است که علت اصلی آن طبق نظر خبرگان همکار در این پژوهش می‌تواند سازگاری گویه‌ها با عوامل فرهنگی، اداری و شخصیتی کارکنان نظام اداری داخل کشور باشد.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مقیاس سکوت سازمانی، ابزار اندازه‌گیری مؤثری است. این مقیاس شامل ۳۶

¹ David Lebel

² Acaran & Akturan

گویه به صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای بود. پنج عامل از مقیاس در نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی به دست آمد. این عوامل عبارت بودند از عامل فردی، اداری، فرهنگ سازمانی، همکاران و گروه‌های متحد فشار. همچنین واریانس تبیین شده ۸۲/۴۸ درصد محاسبه شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد که مقیاس از روایی در سطح خوبی برخوردار است.

علاوه بر آن به منظور آزمون روایی سازه مقیاس سکوت سازمانی، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم نیز انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بدین صورت بودند که مقدار شاخص $\left(\frac{\chi^2}{df}\right)$ برابر ۲/۲۹ و در حد قابل قبول، RMSEA برابر ۰/۰۵، SRMR برابر ۰/۰۴، NNFI برابر ۰/۹۵، CFI نیز برابر ۰/۹۵ و مقدار GFI برابر ۰/۹۵ و AGFI برابر ۰/۹۳ بودند که همگی برازش خوب را برای این مقیاس تأیید نمودند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز بدین صورت بود که مقدار شاخص $\left(\frac{\chi^2}{df}\right)$ برابر ۲/۳۳ و در حد قابل قبول، RMSEA برابر ۰/۰۵، SRMR برابر ۰/۰۵، شاخص‌های NNFI و CFI نیز برابر ۰/۹۵ و مقادیر GFI و AGFI به ترتیب برابر ۰/۹۵ و ۰/۹۳ بودند و روایی مقیاس را نشان دادند.

بررسی پایایی مقیاس با استفاده از آلفای کرونباخ نشان داد این شاخص از ۰/۹۴ تا ۰/۹۹ متغیر بوده و مقدار آلفای کرونباخ کل این مقیاس ۰/۹۳ است، در نتیجه مقیاس از پایایی بالایی برخوردار است. نتایج نشان می‌دهد که مقیاس، یک مقیاس مؤثر است. مقادیر به دست آمده از مقیاس‌ها نشان می‌دهد که مقیاس، روایی و پایایی دارد. با توجه به این که پرسشنامه حاصل از گویه‌های مؤثر بر سکوت سازمانی، مورد تأیید قرار گرفته است، لذا توصیه می‌گردد از محتوای آن جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود سطح رضایتمندی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استفاده شود.

همچنین با توجه به نتایج حاصل که نشان می‌دهد عوامل فردی، اداری و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را در سکوت سازمانی دارند، پیشنهاد می‌شود با اتخاذ تصمیماتی در سازمان‌ها نظیر ایجاد سازوکار تکریم کارکنان و ارائه بازخوردهای مناسب به پیشنهادها و انتقادات آنان در سازمان و افزایش مهارت‌های ارتباطی و فرهنگی بین کارکنان و مدیران و حذف فضای سرد موجود بین آنان و همچنین تقویت باورهای کارکنان در راستای تأثیر رفتار و عملکرد آنان در روند پیشرفت و تعالی سازمان به کاهش سکوت سازمانی در بین کارکنان کمک کرد.

سیاسگزاری

نویسندگان مراتب قدردانی خود را از کارکنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین که در این پژوهش مشارکت نمودند اعلام می‌دارند.

تعارض منافع

در این پژوهش، هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

منابع

۱. اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین. *پژوهش‌های انتظامی*، دوره ۳، شماره ۱۴، ص ۵۰۳-۵۲۸.
۲. رجبی فرجاد، حاجیه و رضایی، سمیه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی. *مدیریت فرهنگی*، دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۱-۱۶.
۳. زارعی متین، حسین؛ جندقی، غلامرضا و توره، نادر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. *فرهنگ مدیریت*، دوره ۴، شماره ۱۲، ص ۳۱-۶۵.
۴. مختاری، حیدر؛ سادات سیدین، مریم و ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۹۴). سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر. *علمی-پژوهشی تحقیقات و اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، دوره ۲۱، شماره ۳، ص ۳۴۷-۳۶۵.
۵. نظرزاده دناک، زینب (۱۳۹۷). سکوت سازمانی، چاپ اول نشر علوم اجتماعی: تهران.
۶. نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا؛ بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر. *مدیریت ارتقاء سلامت*، دوره ۴، شماره ۳، ص ۴۳-۵۰.
7. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
8. Bildik, B. (2009). *The relationship between the leadership styles, organizational silence and organizational commitment (Master's Thesis)*. Gebze High-Tech Institute, Gebze.
9. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
10. Brinsfield, C., Edwards, M., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.
11. Büyüköztürk, Ş. (2012). *Data analysis handbook for the social sciences. Statistics, research design, SPSS and comments*. Ankara: Pegem A.
12. Çakıcı, A. (2008). A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations. *Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences*, 17(1), 117-134.
13. Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study. *Aassjournal*, 830, 88-97.
14. Çiçek Sağlam, A. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.

15. Cinar, O., & Karcioğlu, F., & Aliogullari, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in province of Erzurum, Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 314- 321.
16. Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651.
17. David Lebel, R. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21.
18. Dimitris, B., & Vakula, M. (2007). Organizational Silence. A New Challenge for Human Resources Management. *Athense University of Economics and Business*, 6(1), 1-19.
19. Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J., & Edwards, M. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory” In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (37-61). Bingley, U.K.: Emerald Group.
20. Fathi Alheet, A. (2019). The impact of organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the Jordanian capital city (Amman), Al-Ahliyya Amman University. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-13.
21. Henriksen, K., & Dayton, D. (2012). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Serv Res Aug*, 41(4-2), 1539-1554.
22. Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
23. Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4), e80110.
24. Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in Antalya. *Journal of Business Research*, 6(1), 328-346.
25. Kılınç, E. (2012). *Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them (Master's Thesis)*.

- Cumhuriyet University, Sivas.
26. Kutlay, Y. (2012). *The effect of organizational devotion and self-sufficiency of research assistants on organizational silence (Master's Thesis)*. Süleyman Demirel University, Isparta.
 27. Elçi, M., Karabay, M. E., Alpan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
 28. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
 29. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2014). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
 30. Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power, Structural equation modeling. *A Multidisciplinary Journal*, 9(4), 599-620.
 31. Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). The evaluation employees' organizational voice and silence perceptions in terms of demographic characteristics: A study in public and private sector. *Journal of Ataturk University Economics and Administrative Sciences*, 27(1), 257-281.
 32. Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
 33. Sarıkaya, M. (2013). *Decision making processes and organizational silence (Master's Thesis)*. Pamukkale University, Denizli.
 34. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
 35. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
 36. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
 37. Yirik, Ş., Yilmaz, Y., Demirel, O. N., Yilmaz, Y., Akgün, A., & Kinay, H. (2012). Analysis of the hotel personnel's conceptions of organizational justice, organizational silence, mobbing, organizational commitment in terms of demographic variables. *In 3rd International Symposium on Sustainable Development*, 82-94.