

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و سه - زمستان 1396

ص ص: 209 - 187

تاریخ دریافت: 95/08/22

تاریخ پذیرش: 96/03/24

## بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی)

دکتر حاجیه رجیبی فرجاد<sup>1</sup>  
دکتر نیلوفر میرسپاسی<sup>2\*</sup>  
معصومه سمیعی<sup>3</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی انجام گرفته است. نوع تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان در اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی به تعداد 250 نفر می‌باشد که از طریق فرمول کوکران 124 نفر برآورد شده، همچنین روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه‌های استاندارد بوده است که شامل سکوت سازمانی و ن داین (2003)، بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (1980) می‌باشد. روایی پرسش‌نامه محتوایی و میزان پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ 0/835 است. در این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد که سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد. همچنین ابعاد سکوت سازمانی (سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد؛ سکوت تدافعی و سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر منفی دارد. **واژه‌های کلیدی:** سکوت سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی

1- استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین [hajiehrajabi@yahoo.com](mailto:hajiehrajabi@yahoo.com)

2- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسؤول) [n-mirsepasi@iiu.ac.ir](mailto:n-mirsepasi@iiu.ac.ir)

3- دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیک، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌هایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست یافته‌اند، امری ضروری است. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (فرهادی، 1388: 38). ماریسونو میلیکن<sup>1</sup> (2000)، بیان می‌کنند که سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد افتاد، در این صورت مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. سکوت سازمانی می‌تواند آثار مضر را بر فرایند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه به دلیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (ماریسون و میلیکن، 2000، 712). همچنین نمات<sup>2</sup> (1997) یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی می‌داند (شکیبا، 1393، 15). سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود (دمیتیس و اکولا، 2007، 16).

یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تغییر سازمانی است هم‌چنین نوآوری در سازمان نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها یا ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد. تأثیر منفی دیگر بر تغییر و توسعه سازمانی می‌گذارد، سد کردن مسیر بازخورهای منفی و از این رو کاهش توانایی سازمان برای شناسایی اصلاح اشتباهات است که باعث کاهش کارایی و

1. Morrison & Milliken

2. Nemath

پیشرفت سازمان می‌گردد. احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی، احساس عدم کنترل کارکنان، کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف. تمامی موارد ذکر شده نتایج اهمیت عدم توجه به سکوت سازمانی بود که جمع‌بندی تمامی این مولفه‌ها در کاهش عملکرد در سازمان و تأثیر گذاری مستقیم بر آن دلالت دارد. برخلاف این که نظریه‌های رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تأکید دارند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان از این موضوع ناراضی هستند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند و عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی (شکیبا، 1393، 28).

بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است که هر یک از این دیدگاه‌ها اصول راهنما و روش خاص خود را دارد. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف شده است. بهره‌وری را می‌توان یک دیدگاه فکری دانست که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. بهره‌وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسان‌هاست. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی که مهمترین عامل تولید به شمار می‌رود تکامل یافته است، چرا که اگر انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند، عملاً "پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود. برای تحقق یافتن توسعه اقتصادی، انسان‌هایی موردنیازند که ذهن و نگرش آن‌ها متحول شده باشد (ابوی<sup>1</sup>، 2005، 319). پایین رفتن سطح کل بهره‌وری، افزایش هزینه‌های تولید محصولات و خدمات را به همراه خواهد داشت. به‌طور کلی از دیدگاه اقتصادی باید دانست که سطح پایین بهره‌وری کاهش درآمدها و

مسائلی نظیر تورم، بیکاری، منافع کم و نزول سطح زندگی در جامعه را به همراه می‌آورد و بالعکس با افزایش بهره‌وری در جامعه می‌توان پایه‌های اقتصاد کشور را محکم و استوار کرد که این امر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه منجر خواهد شد. اشتغال، آموزش، بهداشت، مسکن، حمل‌ونقل و سایر تسهیلات زندگی با افزایش بهره‌وری بهبود خواهند یافت؛ همچنین به‌کارگیری نوآوری‌ها و ابتکارات به رشد صنعتی و اقتصادی عوامل تولید و افزایش کیفیت محصولات و خدمات منجر خواهد شد (اسماعیل پور وهمکاران، 1393، 67). با توجه به آن که تحولات اخیر که در اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی در حوزه منابع انسانی و استراتژی انجام گرفته، یکی از عواملی که باعث شکست این تحولات و توسعه و کارایی آن‌ها می‌شود، حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد که در نهایت باعث می‌شود به بهره‌وری منابع انسانی نیز توجه نگردد. لذا درجهان امروز توانمندی، قدرت و رفاه هر کشور در گرو استفاده بهینه از امکانات، منابع و نیروی انسانی آن کشور است. در همین راستا و باتوجه به اهمیت سکوت سازمانی، بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های امروزی است، زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقبا به شمار می‌رود. همچنین شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزایند (باقری هشی، 1393، 40). هدف اصلی پژوهش حاکی از آن است که سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی موثر است.

بهره‌وری: اصطلاح رایج و شایع بهره‌وری در فرهنگ لغت فارسی، به معنای بهره‌برداری، کام‌یابی و بافایدگی است و در پژوهش‌ها به معنای راندمان، بازدهی، مولدیت و باروری به کار می‌رود (دهخدا، 1377، 5118). بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می‌شود. به عبارت دیگر بهره‌وری عبارتست از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و غیره به منظور ارتقای رفاه جامعه (باقرزاده و رنجبری، 1393، 145). بهره‌وری از واژه‌های همیشه پویاست که همواره در معرض

تکامل و تغییر است. اگر بهره‌وری را فرهنگ استفاده بهینه و مطلوب از امکانات در دسترس قلمداد کنیم بدیهی است از این منظر همگی در برابر شفقت‌های کریمانه خداوند مهربان مسؤولیت داریم، با چنین مفهومی است که نسل‌های آتی با الگوپذیری، زندگی اساسی و کارآمد خود را بنا می‌نهند (تقی‌زاده و همکاران، 1393، 80).

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (بهره‌وری نیروی انسانی) از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به سادگی از آن استفاده نماید و مهم‌تر این که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل می‌باشد. این نقش در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات می‌گردد. حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می‌باشد. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در یک سازمان و نقش وی در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری کارکنان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی است. طبیعتاً مدیران نیز علاقه مندند تا تمام ابزارهای مدیریتی را به کار بگیرند تا کارکنانی بهره‌ور و پویا داشته باشند (تقی‌زاده و همکاران، 1393، 82). کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است؛ چراکه اگر انسان با انگیزه و توانمند باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد. بهره‌وری نیروی انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان و نیز یعنی حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه. به عبارت دیگر، به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و

مکان (باقرزاده ورنجبری، 1393، 149). در مدل بهره‌وری هرسی و گلد اسمیت که معروف به مدل اچیو است، عملکرد کارکنان تابعی از متغیرهای زیر است:

$$P=f(A.C.H.I.E.V.E)$$

P: «عملکرد»<sup>1</sup> (میزان اهدافی که تحقق یافته‌اند)؛  
 A: «توانایی»<sup>2</sup> (قدرت به انجام رساندن توفیق آمیزیک تکلیف)؛  
 C: «وضوح»<sup>3</sup> (وضوح در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)؛  
 H: «حمایت سازمانی»<sup>4</sup> (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثر بخشی کار به آن نیاز دارند)؛  
 I: «انگیزه»<sup>5</sup> (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)؛  
 E: «ارزشیابی»<sup>6</sup> (سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار)؛  
 V: «اعتبار»<sup>7</sup> (متناسب، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)؛  
 E: «محیط»<sup>8</sup> (مجموعه عوامل مؤثر بر برون سازمانی) (خاکی، 1388، 55).

یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره‌وری آن است و انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری به ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است و نیروی انسانی راحت‌ترین داده قابل اندازه‌گیری است (داتا و راجاگوپالان،<sup>9</sup> 1998).

- 
- 1- Performance
  - 2- Ability
  - 3- Clarity
  - 4- Help
  - 5- Incentive
  - 6- Evaluation
  - 7- Validity
  - 8- Environment
  - 9- Datta&Rajagopalan

سکوت سازمانی: مفهوم سکوت می‌تواند عدم تبادل اطلاعات را به ذهن متبادر کند، اما در واقع به عنوان یک فرم مهم ارتباط شناخته می‌شود. نیروهای کار، انواع پیام‌های "ساکت بودن" را در خصوص موضوعات مربوط به همکاران، مدیران و سازمانها طی حیات حرفه‌ای خود انتقال می‌دهند. برای مثال در مورد حفاظت و عدم تبادل اطلاعات مربوط به ایمنی کارکنان، ساختار سکوت می‌تواند استراتژیک و پیش واکتس‌گرایانه باشد. نیروی کاری که چنین سکوتی را در پیش گرفته می‌تواند با نشان دادن رفتار فعالانه، آگاهانه و مشتاقانه در راستای هدف خاصی، پیام خود را انتقال دهد (داین و همکاران<sup>1</sup>، 2003، 1360). کاکسی<sup>2</sup> (2007) در مطالعه خود مفهوم سکوت سازمانی را یک پدیده منفی تعریف می‌کند: زیرا کارکنان ساکت هستند و نظرات و افکار خود در خصوص مسائل فنی و رفتاری درباره کار یا محیط کار خود را برای بهبود و توسعه سازمانی حفظ می‌کند. موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران هم چون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین باشد (محرابی، 1392، 85). سکوت سازمان، خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت‌های سازمان می‌باشد (پیندر<sup>3</sup>، 2009، 77). بلاکمن<sup>4</sup> و سادلر اسمیت<sup>5</sup> (2009) دو دامنه اصلی را در مورد سکوت مطرح می‌کند. دامنه اول: کارمند ساکت باقی می‌ماند. دامنه دوم: کارمند ساکت نگه داشته می‌شود. عوامل داخلی و خارجی بر سکوت سازمانی مؤثرند؛ شخصیت، موقعیت و نقش، گرایشها، فرهنگ، فرهنگ سازمانی، سطح رفتاری، جو سازمانی، رفتار مدیران سطح بالا، باور سازمانی، عقاید گروهی و فشار گروهی، اجتماعی سازی سازمان و ترس از اخراج، (زرنلر<sup>6</sup>، 2011). تانگیرالا و رامانوجام<sup>1</sup> (2008) سکوت سازمانی را "عدم به اشتراک

1. Dyne et al

2. Çakıcı

3. Pinder

4. Blackman

5. Sadler-Smith

6. Zerenler

گذاری و تبادل نظر پیرامون مسائل یا رویدادهای کسب و کار یا سازمانها توسط کارکنان" می‌دانند. با مرور منابع دیده می‌شود که مطالعات پیرامون سکوت سازمانی متمرکز بر سه بعد سکوت بوده‌است. این ابعاد عبارتند از سکوت مطیع<sup>2</sup>، سکوت تدافعی<sup>3</sup> و سکوت نوع‌دوستانه<sup>4</sup>.

الف) سکوت مطیع: هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت نام می‌نامند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (هنریکسن<sup>5</sup>، 2006، 10). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه و حالتی انفعالی دارد تا فعال. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت میتوان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلوز این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند (پیندر و هارلز، 2009، 9).

ب) سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار میرود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد

1. Tangirala and Ramanujam
2. Acquiescent Silence
3. Defensive Silence
4. Prosocial Silence
5. Henriksen



از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (آورای و کوینونز<sup>1</sup>، 2002، 9).

ج) سکوت نوع‌دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر هنجار رفتار شهروندی سازمانی است (کورسگارد<sup>2</sup>، 1997، 10). و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. هم چون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع‌دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورهای سازمانی به اجرا درآورد (پوداسکوف<sup>3</sup>، 2000، 10).

کریمیان پور و همکاران (1393) در تحقیق خود با عنوان «نقش اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن در سکوت سازمانی» پرداختند که نتایج آن نشان داد بین ابعاد اعتماد سازمانی، ابعاد عمودی و نهادی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی دار وجود دارد. اما بین اعتماد جانبی و سکوت سازمانی رابطه معنی داری مشاهده نمی‌شود. بزرگ‌نیا و همکاران (1393) به بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران پرداخته است که نتایج تحقیق آنها نشان داد بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما، در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. بردبار (1392) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به ترتیب عبارتند از: عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فیزیکی و روانی محیطی، عوامل میزان آزادی و

- 
1. Avery and Quinones
  2. Korsgaard
  3. Podsakoff

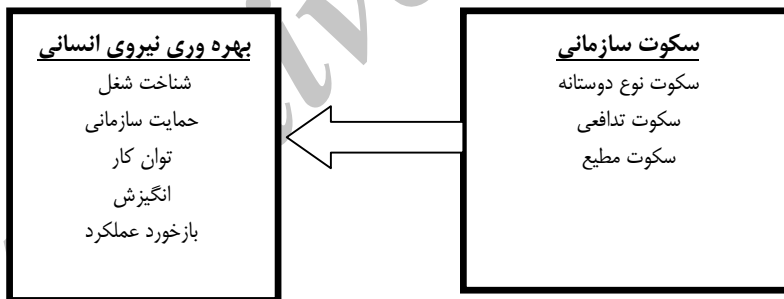
استقلال کارکنان در انجام امور، عوامل فردی، عوامل ایجاد کنندهٔ جو صمیمیت و همکاری در بیمارستان، عوامل برنامه ریزی و هدایت عملکرد کارکنان، عوامل تقویت حس تعهد و وفاداری در کارکنان. ضمناً، با استفاده از تکنیک تاپسیس، رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط نیز تعیین شدند. همچنین، عوامل شناسایی شده می‌تواند مبنای اجرای هسته و چرخهٔ بهبود بهره‌وری، طراحی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت ویژه مدیران و سایر طرح‌های پرسنلی قرار گیرد. اولایمی<sup>1</sup> (2012) در پژوهشی به بررسی رابطهٔ میان سرمایه گذاری در سرمایهٔ انسانی و بهره‌وری کل در نیجریه در بازه زمانی 1978-2008 با استفاده از روش گرنجر پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مخارج دولت بر آموزش، اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری داشته است ولی رشد سرمایه فیزیکی اثر منفی بر بهره‌وری داشته است. سو و حشمتی<sup>2</sup> (2011) در یک بررسی رابطهٔ بین بهره‌وری نیروی کار و توسعهٔ منابع را در 31 استان چین در بازه زمانی 2000-2009 با استفاده از روش LSDV<sup>3</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است سرمایه گذاری در دارایی‌های ثابت، بازده صنعت و متوسط سطح دستمزد نیروی کار اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری نیروی کار و رشد آن دارد. سو کی فن و همکاران<sup>4</sup> (2011) در تحقیقی به بررسی عوامل تأثیرگذار بهره‌وری نیروی انسانی بر عملکرد زمان بندی پروژه‌ها در آندونزی پرداختند؛ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در شرکت‌های بزرگ، عامل تجهیزات نیز تأثیر زیادی بر زمان انجام پروژه‌ها دارد. و در شرکت‌های متوسط و کوچک عامل مشاور بسیار مؤثر می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که در شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک نیز باید به عامل ایمنی و سلامت توجه شود زیرا این عامل می‌تواند تا حدودی بر زمان انجام پروژه‌ها تأثیرگذار باشد. آگری و همکاران<sup>5</sup> (2010) در پژوهشی به بررسی رابطهٔ سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی کار در صنایع تولیدی شرق آفریقا با استفاده از روش GLS<sup>6</sup> در بازهٔ زمانی 2005-2002 پرداخته‌اند. نتایج آن نشان می‌دهد که نسبت نیروی کار ماهر و آموزش دیده اثر

1. Olayemi
2. Su and Heshmati
3. Least Square Dummies Variables
4. Siao, Shu-fen et al
5. Aggrey and et.al
6. Generalized Least Squares

مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای اوگاندا، کنیا و تانزانیا داشته است. فیشر و همکاران (2009) اثرات سرمایه‌انسانی بر بهره‌وری نیروی کار را در اروپا طی بازه زمانی 2004-1995 با استفاده از روش حداقل مربعات مورد بررسی کرده‌اند که نتایج آن نشان می‌دهد یک ارتباط مثبت و معنی‌داری بین سرمایه‌انسانی و رشد بهره‌وری نیروی کار وجود دارد.

در مطالعه انجام شده توسط آماه و اکافور (2008) نشان داده می‌شود که وقتی یک همبستگی منفی بین سکوت و ارزیابی وجود دارد، باید ارتباط مثبتی بین رفتار مدیر نسبت به سکوت و سکوت کارمند وجود داشته باشد. براساس این نتایج، تأکید می‌شود که سکوت یک نقش ابزاری در وظیفه‌شناسی سازمانی و مدیران رده بالا دارد. (آماه و اکافور، 1، 2008).

مدل مفهومی پژوهش برای سکوت سازمانی با استناد بر پژوهش ون داین (2003) که شامل مؤلفه‌های (سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی، سکوت مطیع) و برای بهره‌وری نیروی انسانی با استناد بر پژوهش هرسی و گلداسمیت (1980) که شامل مؤلفه‌های (شناخت شغل، حمایت سازمانی، توان کار، انگیزش، بازخورد عملکرد) می‌باشد.



شکل شماره 1- مدل مفهومی تحقیق

## ابزار و روش

پژوهش حاضر باتوجه به هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی به تعداد 250 نفر بود که از طریق فرمول کوکران 124 نفر برآورد شده‌اند؛ همچنین روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. روش گردآوری داده‌های مطالعات کتابخانه‌ای و دو پرسش‌نامه استاندارد بوده است که شامل پرسش‌نامه سکوت سازمانی ون داین (2003)، پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (1980) می‌باشد که بین افراد توزیع گردید. روایی پرسش‌نامه محتوایی و میزان پایایی پرسش‌نامه همان‌طور که در جدول (1) مشاهده می‌شود برای کل پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ 0/835 به دست آمده است.

جدول شماره 1- پایایی پرسش‌نامه

منبع	تعداد سوالات	متغیر	مولفه
ون داین (2003)	0/873	1-5	سکوت مطیع
	0/774	6-10	سکوت تدافعی
	0/863	11-16	سکوت نوع دوستانه
هرسی و گلداسمیت (1980)	0/727	17-20	شناخت شغل
	0/810	21-25	حمایت سازمانی
	0/752	26-30	توان کار
	0/830	31-35	انگیزش
	0/870	36-40	بازخورد عملکرد
	0/835	40	مجموع سوالات

قلمرو زمانی در برگیرنده 6 ماه سال از ابتدای بهمن ماه 1394 تا پایان تیرماه 1395 بوده است. در این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

## بحث و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### الف- یافته‌های توصیفی

وضعیت جنسی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که 0/46 درصد حجم نمونه را زنان و 0/54 درصد از حجم نمونه مردان می‌باشد. وضعیت سنی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که 0/11 درصد بین 22-30 سال سن داشته‌اند و بیشترین 0/29 درصد از پاسخ دهندگان بین 39 تا 46 سال داشته‌اند. سابقه خدمت پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که 0/20 درصد از آنها دارای 5 سال و کمتر، 0/34 درصد بین 6-10 سال، 0/23 درصد بین 11-15 سال و 0/13 درصد بین 16-20 سال و 0/10 درصد دارای 21 سال و بالاتر دارای سابقه خدمت می‌باشند.

### ب- یافته‌های استنباطی

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (KS) برای متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

این آزمون جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرضیه آماری متناظر با این آزمون به صورت زیر بیان می‌شود.

$H_0$ : متغیر Y از توزیع نرمال برخوردار است

$H_1$ : متغیر Y از توزیع نرمال برخوردار نیست

جدول 2- آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (KS)

متغیر	کلموگروف اسمیرنوف	درجه آزادی	سطح معنی دار
بهره‌وری نیروی انسانی	0,091	124	000,0

با توجه به خروجی جدول (2) ( $P\text{-value} < 0/05$ ) می‌باشد بنابراین فرض  $H_0$  رد خواهد شد و فرض  $H_1$  حاکی از نرمال نبودن داده‌ها پذیرفته خواهد شد.

## فرضیه اصلی

سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

## فرضیه‌های فرعی

سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

سکوت تدافعی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

فرضیه فرعی اول: سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

جدول (3) تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دومتغیر است. فرضیه‌های آماری آزمون معنی‌داری کل مدل رگرسیون به صورت زیر می‌باشد:

جدول 3- تحلیل واریانس آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

مدل	مجموع توان دوم خطا	درجه آزادی	میانگین توان دوم خطا	آماره (F)	سطح معنی‌داری
میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق متغیر مستقل	1365/919	1	1365/919	2/958	0/000
میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق عوامل تصادفی	1148/163	123	9/334		
جمع	2514/082	124			

در جدول (3) مقدار  $\text{Sig}=0.000$  و کمتر از 5 درصد می‌باشد ( $P\text{-value} < 0/05$ )، پس فرض خطی بودن رابطه مثبت متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) با متغیرهای مستقل (سکوت نوع دوستانه) تایید شده است.

مطابق جدول (4) در ستون B، بتا به ترتیب مقدار ثابت و ضریب متغیر مستقل ارائه شده است. بنابراین جهت مقایسه اثر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته از ضرایب استاندارد شده استفاده می‌شود.

جدول (4). ضرایب معادله رگرسیونی آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	آماره (t)	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			Std.Error	B	
0/000	36/923		0/121	4/452	مقدار ثابت
0/000	0/380	0/034	0/036	0/014	بهره‌وری نیروی انسانی

نتیجه فرضیه: بر اساس نتایج فوق مدل به صورت زیر نشان داده می‌شود:

$$\hat{y} = 4.452 + 0.014X_1$$

با توجه به سطح معنی‌داری برای ضریب رگرسیونی متغیر بهره‌وری نیروی انسانی ( $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ ) فرض صفر مبنی بر صفر بودن مقدار این ضریب رد خواهد شد. در نتیجه می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در سطح سکوت نوع دوستانه، بهره‌وری نیروی انسانی به همان اندازه افزایش پیدا خواهد کرد (به دلیل مثبت بودن ضریب رگرسیون) و با توجه به اینکه ضریب رگرسیونی معنی دار خواهد بود. بنابراین با سطح اطمینان 95% به نظر می‌رسد سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر و رابطه مثبت دارد.

فرضیه فرعی دوم: سکوت تدافعی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

جدول (5) تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دو متغیر است. فرضیه‌های آماری آزمون معنی‌داری کل مدل رگرسیون به صورت زیر می‌باشد:

جدول 5- تحلیل واریانس آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	آماره (F)	میانگین توان دوم خطا	درجه آزادی	مجموع توان دوم خطا	مدل
0/000	1/610	0/061	1	3/355	میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق متغیر مستقل
		0/038	123	2/577	میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق عوامل تصادفی
			124	5/932	جمع

در جدول (5) مقدار  $\text{Sig}=0.000$  و کمتر از 5 درصد می باشد ( $P\text{-value}<0/05$ )، پس فرض خطی بودن رابطه متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) با متغیرهای مستقل (سکوت تدافعی) تأیید می شود.

در جدول (6) در ستون B، بنا به ترتیب مقدار ثابت و ضریب متغیر مستقل ارائه شده است. بنابراین جهت مقایسه اثر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته از ضرایب استاندارد شده استفاده می شود.

جدول (6). ضرایب معادله رگرسیونی آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	آماره (t)	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			Std.Error	B	
0/000	30/824		0/140	4/322	مقدار ثابت
0/000	1/263	0/114	0/041	0/052	بهره‌وری نیروی انسانی

نتیجه فرضیه: بر اساس نتایج فوق مدل به صورت زیر نشان داده می شود:

$$\hat{y} = 4.322 + 0.052X_2$$

با توجه به سطح معنی داری برای ضریب رگرسیونی متغیر بهره‌وری نیروی انسانی ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) فرض صفر مبنی بر صفر بودن مقدار این ضریب رد خواهد شد. در نتیجه می توان گفت به ازای یک واحد افزایش در سکوت نوع تدافعی، بهره‌وری نیروی انسانی به همان اندازه افزایش پیدا خواهد کرد (به دلیل مثبت بودن ضریب رگرسیون) و با توجه به اینکه ضریب رگرسیونی معنی دار خواهد بود. بنابراین با سطح اطمینان 95% به نظر می رسد سکوت نوع تدافعی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر و رابطه منفی دارد.

فرضیه فرعی سوم: سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد.

جدول (7) تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دو متغیر است. فرضیه‌های آماری آزمون معنی داری کل مدل رگرسیون به صورت زیر می باشد.



جدول (7). تحلیل واریانس آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	آماره (F)	میانگین توان دوم خطا	درجه آزادی	مجموع توان دوم خطا	مدل
0/000	0/763	0/045	1	4/006	میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق متغیر مستقل
		0/058	123	1/925	میزان تغییرات متغیر وابسته از طریق عوامل تصادفی
			124	5/932	جمع

در جدول (7) مقدار Sig=0.000 و کمتر از 5 درصد می‌باشد (P-value < 0/05)، پس فرض خطی بودن رابطه متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) با متغیرهای مستقل (سکوت مطیع) تأیید می‌شود. در جدول (8) در ستون B، بتا به ترتیب مقدار ثابت و ضریب متغیر مستقل ارائه شده است. بنابراین جهت مقایسه اثر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته از ضرایب استاندارد شده استفاده می‌شود.

جدول (8). ضرایب معادله رگرسیونی آزمون رگرسیون با متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	آماره (t)	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			Std.Error	B	
0/000	33/810		0/131	4/421	مقدار ثابت
0/000	0/590	0/053	0/040	0/023	بهره‌وری نیروی انسانی

نتیجه فرضیه: بر اساس نتایج فوق مدل به صورت زیر نشان داده می‌شود:

$$\hat{y} = 4.322 + 0.052X_2$$

با توجه به سطح معنی‌داری برای ضریب رگرسیونی متغیر بهره‌وری نیروی انسانی (sig=0.000 < 0.05) فرض صفر مبنی بر صفر بودن مقدار این ضریب رد خواهد شد. در نتیجه می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در سکوت مطیع، بهره‌وری نیروی انسانی به همان اندازه افزایش پیدا خواهد کرد (به دلیل مثبت بودن ضریب رگرسیون) و

با توجه به اینکه ضریب رگرسیونی معنی دار خواهد بود. بنابراین با سطح اطمینان 95% به نظر می‌رسد سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر و رابطه منفی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

تاکنون بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است. ماریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موريسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (کشاورزی و همکاران، 1391، 19). یکی از مشکلاتی که امروزه جامعه اسلامی را در عرصه خرد و کلان فراگرفته، کم‌توجهی به مقوله بهره‌وری است که پی‌آمدهای زیان‌بار آن را می‌توان در درون خانواده ایرانی و عرصه اجتماع و اقتصاد کشور پیدا کرد. این معضل سبب شده است کشور ما با وجود دارا بودن ظرفیت‌های عظیم مادی (منابع، سرمایه‌ها، نیروی انسانی کارآمد) و معنوی (برخورداری از آموزه‌های ارزشمند دینی)، نتواند به جایگاه بلند خویش در میان دیگر کشورهای توسعه یافته دست یابد (یافکار، 1384، 145).

مطابق بررسی حاضر، سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه و تأثیر مثبت دارد که با تحقیق بزرگ نیا و همکاران (1393) و آماه و اکافور (2008) همخوانی دارد. همچنین ون داین (2003) هم به تأثیر سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی اشاره داشته است. سکوت تدافعی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر و رابطه منفی دارد که با تحقیق بزرگ نیا و همکاران (1393)، آماه و اکافور (2008) و ون داین (2003) همخوانی دارد. سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر و رابطه منفی دارد که با تحقیق بزرگ نیا و همکاران (1393)، آماه و اکافور (2008) و ون داین (2003) همخوانی دارد.

### پیشنهادها

با توجه به این که سکوت نوع دوستانه بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد؛ در این خصوص پیشنهاد می‌گردد:

- کارکنان از اطلاعات متعلق به سازمان برای ایجاد منافع سازمانی حمایت کنند.
- کارکنان در برابر فشارهای دیگران برای گفتن رازهای سازمانی مقاومت کنند.
- کارکنان از فاش کردن اطلاعاتی که می‌تواند به سازمان ضربه بزند، خودداری کنند.
- کارکنان به صورت مناسب از اطلاعات سازمانی محرمانه با توجه به نگرانشان برای سازمان حمایت کنند.

برنامه بهبود بهره‌وری نیازمند به حمایتی دارد که درارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین مدیر و کارمندان و بین کارمندان و مشتریان وجود دارد. یعنی مردمی که مصرف‌کننده کالا و یا استفاده‌کننده از خدماتی هستند یک واحد ارائه می‌دهد.

با توجه به این که سکوت تدافعی بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه و تأثیر منفی دارد؛ در این خصوص پیشنهاد می‌گردد:

- کارکنان ترس و تردید را کنار بگذارند، در محیط کار صحبت کنند و ایده‌هایشان را ابراز کنند.

- کارکنان از عدم ارائه اطلاعات مرتبط با کار را به خاطر ترس اجتناب کنند.

- کارکنان واقعیت‌های مربوط به خود و کارشان را بپذیرند

- کارکنان از بیان ایده‌ها برای بهبود سازمان، دریغ ننمایند.

- کارکنان از بیان راه حل برای مشکلات سازمان ترس هراسی نداشته باشند.

با توجه به این که سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه و تأثیر منفی

دارد؛ در این خصوص پیشنهاد می‌گردد:

- کارکنان از بیان ایده در مورد چگونگی بهبود کارهای خود و واحد مربوط که مشارکت داشته باشند.

- کارکنان به صورت انفعالی ایده‌هایشان را در مورد راه‌حلهایی برای حل مشکلات سازمان ارائه دهند.

- کارکنان نسبت به بیان پیشنهادهای تغییر تمایل و مشارکت بیشتری نشان دهند.

## References

- Aggrey, N., Luvanda, E., & Shitundu, J. (2010), Human Capital and Labor Productivity in East African Manufacturing Firms. *Current Research Journal of Economic Theory*, 2(2), 48-54,
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2008), Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Atarian, M. (2015), Study of Sociological Factors Affecting Employee Productivity: Justice city of Arak. Master's Thesis. Arak: Islamic Azad University, (In Persian).
- Badakhshan, F., & Forouzanfar, B. (2010), The Role of Human Resources in the Transcendental Strategy and its Relationship with the Organization's Strategy. 5th International Conference on Strategic Management
- Bagheri, H. M., & Hadadi, M. (2015), The Impact of Emotional Intelligence on the Functional Utility of Security Organizations' Employees. *Journal of Security Studies Quarterly*, 13(45), 23-42, (In Persian).
- Bozorghnia, S., F., Enayati, T. (2015), The Relationship between Organizational Silence and Employees Performance. *Journal of Ethics in Science & Technology*, 9 (4), 1-10, (In Persian).
- Bordbar, G. (2013), The Effective Factors on Labor Productivity with Multi Criteria Decision Making Techniques, *Journal of Health Administration*, 16(51), 70 – 83, (In Persian).
- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009), The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585

- Çakici, A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Ç.Ü. SB Dergisi, Cilt, 16(1), 145-162.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dimitris, B., & Vokala, M. (2007), Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management.
- Esmaeelpour, R., Kashani S. H., & Nikookar H. (2015), Sharing Knowledge, The Role of Their Affect Factors and Productivity Organization. *Journal of Productivity Management*, 8(31), 51-37, (In Persian).
- Farhadi, M. (2009), A Review of Models of Human Resource Strategies. *Journal of Automobile Industry*, 1, 41-45, (In Persian).
- Fischer, M. M., Monika, B., Aleksandra Riedl, S., & Andrea, K. (2009), The Impact of Human Capital on Regional Labor Productivity in Europe. *Lett Spat ResourSci*, 2, 97-108.
- Ghelich Lee, B. (2008), Human Resources, Evaluation and Improvement Planning, Institute for Productivity and Human Resources, Publication: Saramad.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006), Organizational Silence and Hidden Threats To Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 4(11), 1539-1554.
- Karimiyan Pour, GH. (2015), The Role of Organizational Trust and its Components on Organizational Silence. Second International Conference on Challenges and Solutions
- Khaki, GH. (2009), Management Productivity, Analyze it in the Organization, Tehran: Koohsar Publication.

- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997), Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77,
- Olayemi, S. O. (2012), Human Capital Investment and Industrial Productivity in Nigeria, *International Journal of Humanities and Social Science* 2(16), 298-307.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mehrabi, F. (2013), The Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence and its Impact on Motivation and Job Satisfaction. Master's Thesis, Tehran: Allameh Tabataba'i University, (In Persian).
- Pinder, M., & Harlos, S. (2009), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley. UK: Emerald Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical, Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26, 513-63.
- Siao, S. F. (2011), A Study on the Causes of Elementary School Teachers, Organizational Citizenship Behavior. Master's Thesis,
- Su, B., & Almas, H. (2011), Development and Sources of Labor, Productivity in Chinese Provinces. *IZA Discussion Paper*, 6263, 1-28.
- Taghezade, H., Ebrahimei, R., & Shokri, A. (2015), Compare and Prioritize Areas of Labor Productivity Islamic Azad University, Tabriz, use the Technique VIKOR. *Journal of Productivity Management*, 8(31), 51-37, (In Persian).

- Tangirala, S., & Ramanujam, P. (2008), Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1360-1392.
- Zerenler, M. (2011), *Organizasyonel Sessizlik*. Dizgi Ofset: Konya.

Archive of SID