

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

حسین دهقانی‌پوده<sup>۱</sup>، امین پاشایی هولاسو<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۹

### چکیده

محققان سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان صادقانه در جریان امور سازمان باوجود تمایل به تغییر امور می‌دانند و دو عامل ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان و برداشت کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آن‌ها را از عوامل به وجود آورنده آن می‌دانند. مقاله حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به رشته تحریر درآمده است و تلاش می‌کند به این پرسش اصلی که چه عواملی بر سکوت سازمانی مؤثرند و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است، پاسخ دهد. این پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی صورت گرفته و جامعه آماری آن به‌صورت هدفمند انتخاب شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که پایایی آن توسط نرم‌افزار SPSS، ۰/۹۹۵ محاسبه و از آنتجائی که داده‌ها نرمال بودند، برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL بهره‌جویی شده است. عمده‌ترین نتایج پژوهش به این قرار است: عوامل مدیریتی؛ فرهنگی؛ سازمانی؛ گروهی؛ شخصیتی؛ امنیت شغلی؛ فرصت‌های ارتباطی؛ عوامل انگیزشی و اختلافات سستی، جنسیتی و ... بر سکوت سازمانی مؤثرند و بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل فرهنگی به‌عنوان پایه‌ای‌ترین عامل بر سکوت سازمانی شناخت شد.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت، سکوت سازمانی، مدل ساختاری تفسیری،

۱- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲- دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی عضو باشگاه پژوهشگران جوان و

## مقدمه

بقاء و توسعه هر سازمانی به نیروی انسانی آن بستگی دارد و فرصت دادن سازمان به کارکنان در اظهارنظر و تسهیم دانش، نشانه توجه سازمان به کیفیت کار خود و مشتری مداری است (مختاری و همکاران، ۱۳۹۴:۳۴۸). به همین خاطر، سازمان‌ها به‌طور مداوم به دنبال روش‌های جدید در به حداکثر رسانیدن اثربخشی کارکنان خود هستند (میرمحمدی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و از کارکنان خود انتظار مشارکت، خلاقیت و پویایی بیشتر و «صدای» بلندتری دارند تا انتظارات مشتریان خود را برآورند؛ کیفیت کارشان را ارتقاء دهند و با تغییرات مداوم و رقابتی فشرده کنار بیایند و مسئولیت‌پذیر باشند (شجاعی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). لازمه این کار وجود کارکنانی است که نه تنها به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند، بلکه از اشتراک دانش و اطلاعات استقبال کنند (بیر و نهریا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) ولی امروزه بسیاری از کارکنان از ارائه عقیده‌ها و نظرات خود در مورد مشکلات سازمانی خودداری می‌کنند و معتقدند سازمان متبوعشان در عمل به این مهم وقعی نمی‌نهد که این بی‌توجهی به نظرات کارکنان و تسهیم نکردن آنان در دانش و اطلاعات (سعادت‌یار و شبعه‌زاده، ۱۳۹۴:۷) در نهایت منجر به سکوت سازمانی<sup>۴</sup> کارکنان می‌شود.

محققان سکوت سازمانی را یک مسئله رفتاری (آلپارلان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) و آن را شامل خودداری کارکنان از بیان صادقانه مشکلات و امور مربوط به سازمان باوجود تمایل به تغییر این امور دانسته (فلچر و واتسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷) و دو عامل ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و برداشت کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آن‌ها (هوشیار و رحیمی، ۱۳۹۴:۱۴۲)؛ (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳:۷۴) را از عوامل به وجود آورنده آن می‌دانند که کارمندان به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکي بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیاد دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند ساکت بمانند (کاراکا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳) که این خودداری از بیان نظرات پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد (تن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴)؛ چراکه اگر بر انتقادهای پیشنهادی سازمانی، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی

- 
- 1- Mirmohhamadi
  - 2- Shojaie & et al
  - 3- Beer and Nohria
  - 4- Organizational Silence (OS)
  - 5- Alparslan
  - 6- Fletcher & Watson
  - 7- Karaca
  - 8- Tan

کارکنان به‌عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۲)؛ زیرا سکوت سازمانی موجب ایجاد نارضایتی و اختلال ارتباطی در بین کارکنان شده و در نهایت منجر به تخریب کلی سازمان می‌گردد (فیلچ، ۲۰۱۳).

اما به دلیل جدید بودن مفهوم سکوت سازمانی در ادبیات تحقیق و پیچیده بودن این رفتار خاموش، نه تنها مطالعات کمی در این زمینه انجام شده است بلکه، به‌جرت می‌توان گفت در جوامع ایران نیز به آن توجهی نشده است (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴: ۱۷۶). یکی از دلایل این غفلت، عدم تمیز آن از متغیرهای دیگر است و هرچند پدیده‌ای است که ممکن است فعالانه به کار گرفته شود، اما به‌سادگی قابل تشخیص نیست. برای مثال وقتی فردی صحبت نکند، «بی صحبتی» واضح نیست و توجهی را جلب نمی‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳).

بنابراین لازم است تا با شناسایی سکوت سازمانی در سازمان‌ها و بررسی علل ایجاد و یا تشدید آن، گام بزرگی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برداشت و شرایطی فراهم نمود که کارکنان بتوانند آزادانه و بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی به بیان عقاید خود پردازند. ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به‌عنوان ستاد برتر، دانشی و راهبردی یکی از مهم‌ترین مراکزی است که نیازمند داشتن کارکنان راهبردی است که بتوانند به‌راحتی نظرات خود را بیان نمایند؛ زیرا که پدیده سکوت در ستاد ودجا می‌تواند اثرات سوء دوچندانی ایجاد کند و تأثیرات عمیق منفی بر سازمان‌های ودجا برجا گذارد. با توجه به اهمیت موضوع، مسئله اصلی پژوهش ارائه مدلی به‌منظور شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی است که با شناسایی آن عوامل و تلاش به‌منظور رفع آن‌ها، شرایط ابزار عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرهای کارکنان تسهیل یابد و قدرت خلاقیت و نوآوری آن‌ها افزایش پیدا کند و بالطبع ستاد ودجا بتواند با بهره‌گیری از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان خود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کند. همچنین در این پژوهش برای شناسایی روابط بین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM استفاده شده است. از این رویکرد می‌توان برای شناسایی و خلاصه‌سازی روابط میان متغیرهای مختلفی که یک موضوع یا مسئله را تعریف می‌کنند، استفاده نمود. متدولوژی ساختاری تفسیری این امکان را فراهم می‌کند که میان متغیرهای موجود در مسئله اولویت‌بندی مناسبی ایجاد و پیچیدگی و ابهام موجود در روابط جای خود را به‌وضوح و شفافیت بدهند.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### سکوت سازمانی

در هر محیط کار، کارکنان دارای ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روش‌های بهبود شرایط و رفع مشکلات هستند. اینکه کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و پیشنهادها خود هستند و سازمان تا چه پذیرای نظرات آنهاست موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲). این موضوع مفهوم جدیدی در ادبیات علمی است. از این رو، در سازمان‌ها نیز شناخته شده نیست (رستگار و روزبان، ۱۳۹۴: ۸) و اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداره آن دوره شکل گرفته بود (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۳). در سال ۲۰۰۰ میلادی موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> در پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (بوقوسیان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). به اعتقاد آنان، سکوت سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی است که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (موریسن و میلیکن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

پیندر و هارلوز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (پیندر و هارلس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

هنریکسون و دیتون<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) معتقدند سکوت سازمانی به پدیده سطح جمعی اظهارنظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی اشاره می‌کند که سازمان با آن مواجه می‌شود (هنریکسن و دایسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

برینس فیلد و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (زهیر و اردوگان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

- 1- Morrison & Milliken
- 2- Bogosian
- 3 - Morrison & Milliken
- 4- Pinder & Harlos
- 5 - Pinder & Harlos
- 6- Henriksen & Dayton
- 7- Henriksen & Dayton
- 8- Berins Field & et al
- 9- Zehir & Erdogan

از دیدگاه شجاعی و همکاران (۲۰۱۱) سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمد است که تلاش، هزینه و زمان را به هدر می‌دهد و در شکل‌های گوناگونی همچون سکوت در جلسه‌ها، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد، طرح‌ها، غیبت در جمع و ... دیده می‌شود (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱).

لی و ایکسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) سکوت سازمانی را به‌عنوان عدم وجود آوا که شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراکات، احساسات یا تمایلات از قبیل اعتراض یا تأیید است، تعریف نمودند.

سویر و ویسنت<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) بی‌توجهی به نظرات کارکنان و ترس آنان از دست دادن شغل را دلیل سکوت سازمانی کارکنان می‌دانند.

در مجموع، سکوت سازمانی سازه‌ای چندبُعدی است و متأثر از عوامل زیادی از جمله گرایش مدیران عالی و میانی سازمان به سکوت سازمانی و وضعیت فرصت‌های ارتباطی در آن است. انگیزش کم، تعهد سازمانی اندک و گسستگی و رضایت شغلی کم نیز از عواقب سکوت سازمانی است (مختاری و همکاران، ۱۳۹۴:۳۵۱) و به چهار نوع مطیع (انفعالی)، تدافعی، نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه تقسیم می‌شود.

سکوت مطیع<sup>۳</sup> (انفعالی): هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد (کرانت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)؛ بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (بیندر و هاردسون، ۲۰۰۱). محققان معتقدند در چنین حالتی کارکنان نسبت به بهبود وضعیت ناامیدند، بنابراین تمایلی به صحبت کردن ندارند و تلاشی برای تغییر وضعیت موجود انجام نمی‌دهند (نول و وندیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت، می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴:۴).

سکوت تدافعی<sup>۶</sup>: 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)، از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه خودداری کنند (آوری و کوئینونز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود (بیندور و هارولس،

- 1- Lu & Xie
- 2- Suire & Vicente
- 3- Acquiescent Silence
- 4- Crant
- 5- Knoll & Van Dick
- 6- Defensive silence
- 7- Avery & Quinones

۲۰۰۱). خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به دلیل احتراز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شده در ایجاد مشکلات مثال‌هایی از سکوت تدافعی هستند (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰).

سکوت نوع دوستانه<sup>۱</sup>: این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، باهدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و با انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴).

سکوت فرصت طلبانه<sup>۲</sup>: در تعریف این نوع سکوت به مفهوم فرصت طلبی که توسط ویلیامسون آن را «منفعت طلبی زیرکانه» تعریف می‌کند، استناد می‌گردد. در این نوع سکوت، امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند نیز می‌تواند مؤثر باشد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳). در مجموع، سکوت فرصت طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری باهدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد (نول و ون‌دیک، ۲۰۱۲).

## پیشینه تجربی پژوهش

### پیشینه داخلی

مختاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «سکوت سازمانی کتابداری کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر» با نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۵۰ کتابدار از کتابخانه‌های عمومی هفت استان کشور را انتخاب که ۲۷۰ نفر از آنان پرسشنامه را تکمیل نمودند. بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد که از نظر کتابداران، سکوت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی کشور در حد متوسط است. به علاوه، گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی عامل بالقوه رفتار سکوت سازمانی کتابداران است. فرصت‌های ارتباطی ضعیف عامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و رضایت شغلی کم و تعهد سازمانی اندک نیز متأثر از سکوت سازمانی کتابداران است (مختاری و همکاران، ۱۳۹۴). نظری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران» با بهره‌گیری از روش توصیفی - همبستگی تعداد ۱۶۹ نفر از کارکنان پرستاری، اداری و مالی بیمارستان فیروزگر تهران به صورت تصادفی - طبقه‌ای انتخاب و به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود

- 1- Prosocial silence
- 2- Opportunistic Silence

دارد. به‌علاوه میانگین نمره ثبت دانش برابر ۲۲/۱۱، خلق دانش برابر ۲۲/۴۹، استقرار دانش برابر ۱۶/۵۷، تسهیم دانش برابر ۱۴/۵۵ و سکوت سازمانی با میانگین ۲۷/۲۴ و مدیریت دانش با میانگین ۷۵/۷۲ به دست آمد (نظری و همکاران، ۱۳۹۴).

افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت‌عنوان «ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری» پس از بررسی علل و ریشه‌های پیدایش سکوت سازمانی بر اساس دیدگاه‌های مختلف، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به تبیین رفتار سکوت در هفت بُعد در پژوهشگاه صنعت نفت پرداختند. بر اساس نتایج این تحقیق، عامل‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمان در پژوهشگاه صنعت نفت از اثرگذاری بیشتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴).

حق جو و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت‌عنوان «وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای پس از تجزیه و تحلیل تعداد ۲۰۵ پرسشنامه به این نتیجه دست یافتند که در بین ابعاد سکوت سازمانی، بیشترین رتبه به بُعد نگرش مدیران و به مدیران میانی با میانگین ۶۶/۴۴٪ تعلق دارد و در بین ابعاد تحول سازمانی نیز بُعد تمایل رفتاری با میانگین ۷۰/۶۴٪ بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است (حق جو و همکاران، ۱۳۹۴).

دامغانیان و روزیان (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت‌عنوان «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته» با بهره‌گیری از روش تحقیق آمیخته بر اساس نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ نفر از کارکنان انجام شد و علت سکوت در ارتباط بین فردی مورد تحقیق قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل تمایک، مصاحبه‌ها تحلیل شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که نگرش و رفتار مدیر به‌عنوان عامل اصلی سکوت سازمانی محسوب می‌شود و بین سبک رهبری با سکوت کارکنان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد (دامغانیان و روزیان، ۱۳۹۴).

عرب و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت‌عنوان «بررسی رابطه اعتیاد به کار و سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران» با بهره‌گیری از روش توصیفی - همبستگی تعداد ۳۰۲ نفر را از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب کردند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های اعتیاد به کار اسپنس و رابینز (۱۹۹۲)، سکوت سازمانی هوشوشیان (۱۳۹۲) و فرسودگی شغلی ملسل و جکسون (۱۹۸۱) بود. نتایج این پژوهش نشان داد که بین اعتیاد به کار و فرسودگی

شغلی کارکنان رابطه معنادار منفی و بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد (عرب و همکاران، ۱۳۹۴).

مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان» با بهره‌گیری از روش توصیفی - همبستگی تعداد ۲۲۷ نفر را با استفاده از شیوه طبقه‌ای - تصادفی به‌عنوان جامعه آماری انتخاب کردند که به ۳۹ سؤال پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دهند. با استفاده از نتایج این پژوهش می‌توان بیان داشت که متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران به‌طور مستقیم و معنادار پیش‌بینی کننده رضایت تحصیلی دانشجویان می‌باشد. همچنین متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران، پیش‌بینی کننده منفی و معنادار سکوت سازمانی دانشجویان می‌باشد؛ اما متغیر سکوت نقش میانجی یا واسطه‌ای بین متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی نداشت (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۴).

فرهادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه کارکنان بانک سپه استان تهران)» با استفاده از روش توصیفی - همبستگی، تعداد ۲۵۱ نفر را از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب کردند. در این تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باس و آوولیو (۲۰۰۰) سازمان یادگیرنده واتکینس و مارسیک (۱۹۹۶) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادس (۲۰۰۵) انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی هر دو در کاهش سکوت سازمانی مؤثر بوده‌اند و در مجموع توانسته‌اند ۷۳/۵٪ از تغییرات سکوت سازمانی را توضیح دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که از میان شاخص‌های مربوط به دو متغیر اصلی، به ترتیب یادگیری در سطح سازمانی، ملاحظات فردی، یادگیری تیمی، ترغیب ذهنی، یادگیری فردی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر کاهش سکوت سازمانی دارند (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴).

رستگار و روزبان (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده» با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های سکوت سازمانی شمال فرصت‌های ارتباطی، سکوت کارمند و رفتار سکوت‌آمیز مدیر، میزان سکوت سازمانی را بررسی نمود. بر اساس نتایج این پژوهش عوامل ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمند به‌عنوان عوامل فردی، سیستم ارزیابی، امنیت شغلی، عدم چابکی داخلی به‌عنوان عوامل سازمانی و برجسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، عدم وجود فرهنگ کار تیمی به‌عنوان عوامل فرهنگی دسته‌بندی شدند (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳).



بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت‌عنوان «رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه» با بهره‌گیری از روش توصیفی - همبستگی تعداد ۱۸۱ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به‌عنوان نمونه انتخاب و به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که 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 دارد، اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره نشان داد که از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی هستند (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳).

منطقی و حمزه‌خانی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت‌عنوان «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام» به بررسی دلایل و آثار سکوت سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی پرداخته‌اند. عوامل مؤثر به‌دست آمده در مدل سکوت سازمانی از منظر اسلام در این پژوهش عبارت‌اند از: دانستن، خواستن و توانستن (منطقی و حمزه‌خانی، ۱۳۹۳).

قربانی و پرتونیا (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت‌عنوان «رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی» با استفاده از روش توصیفی، تحلیلی و زمینه‌ای تعداد ۲۵۰ نفر به سؤالات پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) و ابعاد اعتماد کارکنان (اعتماد شناخت‌مدار و عاطفه‌مدار) رابطه معناداری است، به‌طوری‌که بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد شناخت‌مدار یک همبستگی مثبت وجود دارد، اما بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد عاطفه‌مدار همبستگی مثبت وجود ندارد. از طرفی بین نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی کارکنان با ابعاد اعتماد کارکنان نیز همبستگی منفی وجود دارد (قربانی و پرتونیا، ۱۳۹۳).

نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت‌عنوان «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) کارکنان)» با روش توصیفی یک جامعه آماری ۷۰ نفره به ۴۹ سؤال پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که سکوت سازمانی تحت تأثیر هویت‌سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی قرار دارد و هرکدام از آن‌ها دارای همبستگی منفی با سکوت سازمانی می‌باشند. همچنین نتایج نشان داد که خودپنداره رابطه بین هویت‌سازمانی و سکوت سازمانی را تعدیل می‌کند ولی ارزش‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در این رابطه ندارند

(نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۳).

رضازاده کرمانی (۱۳۹۲) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت‌عنوان «تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی» در یک جامعه آماری ۱۲۲ نفره به بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان پرداخت. بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که رابطه معناداری بین عوامل مدیریتی و سکوت سازمانی وجود دارد و در بین ابعاد مدیریتی، تصور قدرت بیشترین نقش را در ایجاد سکوت سازمانی در جامعه مورد مطالعه دارد (رضازاده کرمانی، ۱۳۹۲).

### پیشینه خارجی

دیوید لیبیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت‌عنوان «غلبه بر عامل ترس: چگونگی ادراک کارکنان از ایده‌های سرپرستان» به این نتیجه رسیده است سکوت کارکنان یک دیدگاه کاربردی از احساسات است 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 می‌شود و سکوت کارکنان را به حداقل می‌رساند.

آکاری و آکتیران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت‌عنوان «بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و سکوت سازمانی» که ۴۶۲ کارمند شرکت چندملیتی ریوات ۳ مستقر در استانبول به سؤالات آن پاسخ دادند با تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه 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.

مرال السی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت‌عنوان «بررسی رابطه بین سکوت سازمانی، حمله عاطفی و تمایل به ترک خدمت» به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر حمله عاطفی، تأثیر حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت و تأثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش مشخص گردید که بین سکوت سازمانی و حمله عاطفی، حمله عاطفی و تمایل به ترک خدمت و سکوت سازمانی به تمایل به ترک خدمت رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

سینار و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت‌عنوان «رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و قوی بین سکوت سازمانی و

1- David Lebel

2- Acaray & Akturan

3- rivate

4- Meral Elçi & et al

5- Cinar& et al

رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد؛ به این معنی که اگر به کارکنان اجازه بیان دیدگاه‌ها و ایده‌های مرتبط با کار داده نشود، سطح رفتار شهروندی پایین است. به‌بیان‌دیگر ایده‌های جدید، افکار، راه‌حل‌ها و تلاش‌های کارکنان می‌تواند برای سازمان بسیار مفید باشد و سازمان از طریق حمایت و ایجاد فضای گفتگو و تبادل نظر می‌تواند به این مهم دست یابد.

ویتساید و بارکلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت‌عنوان: «انواع سکوت: سکوت مطیع و سکوت غیر مطیع با نقش میانجی عدالت کلی» با در نظر گرفتن دو نوع سکوت مطیع و غیر مطیع، عدالت کلی را یکی از عوامل تأثیرگذار بر این دو نوع سکوت دانسته‌اند. آن‌ها سکوت مطیع و غیر مطیع را به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین عدالت و عملکرد کارکنان در نظر گرفتند. نتایج این پژوهش نشان داد که سکوت مطیع و غیر مطیع رابطه بین احساس عدالت کلی و خستگی عاطفی و عملکرد را تعدیل می‌نماید.

نیک‌مرام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت‌عنوان «مطالعه رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در ایران» به بررسی وضعیت سکوت سازمانی بین دو گروه اساتید و کارمندان پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد که رفتار سکوت در بین کارمندان در حد بالا و بالعکس تعهد به سازمان در آن‌ها در سطح پایین قرار داد. همچنین نتایج نشان داد که جو سکوت در بین کارمندان پررنگ‌تر و تعهد سازمانی در سطح پایین‌تری قرار دارد، درحالی‌که میزان تعهد سازمانی در بین اساتید بیشتر است.

تولباس و جلیب<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت‌عنوان «بررسی تأثیر عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر روی سکوت اعضای هیئت‌علمی سه دانشگاه در ترکیه با متغیر میانجی اعتماد به سرپرست» به بررسی تأثیر سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد به سرپرست پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که عدالت ادراک‌شده تأثیر معناداری بر روی سکوت اعضای هیئت‌علمی دارد و عدالت ادراک‌شده حدود ۱۸٪ از واریانس کل سکوت هیئت‌علمی را تبیین می‌کند. هم‌چنین تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی نیز معنادار است و عدالت توزیعی حدود ۱۷٪، رویه‌ها ۱۷٪ و مراوده‌ها ۱۴٪ سکوت اعضای هیئت‌علمی را پیش‌بینی می‌کند.

زهیر و اردوقان<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش تحت‌عنوان «بررسی رابطه بین سکوت سازمانی، رهبری و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که سکوت نوع‌دوستانه رابطه مثبت با عملکرد سازمانی دارد و در صورت افزایش سکوت نوع‌دوستانه عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. سکوت مطیع با عملکرد سازمانی رابطه

- 1- Whiteside & Barclay
- 2- Nikmaram & et all
- 3- Tulubas & Celep
- 4- Zehir and Erdogan

منفی یا معکوس دارد به این معنی که در صورت افزایش سکوت مطیع، عملکرد سازمانی کاهش می‌یابد و در نهایت هیچ ارتباطی بین سکوت تدافعی عملکرد کارکنان یافت نشد.

سهیتوگلو و زهیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «تجزیه و تحلیل عملکرد کارمندان در بافت سکوت کارمندان و رفتار شهروند سازمانی در موسسه‌های عمومی ترکیه» سکوت را در مؤسسات ترکیه بررسی کردند. فرضیه‌های پژوهش نقش رفتار شهروند سازمانی به عنوان یک عامل روحیه‌بخش در عملکرد کارمندان و سکوت کارمندان را بررسی کرده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین سکوت کارمندان، رفتار شهروند سازمانی و عملکرد کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

دوان و ژنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین عدالت رهبری و دو رفتار منفی سکوت و تلافی جویی» به بررسی رابطه عوامل فوق در ۱۷ سازمان دولتی پرداختند که تعداد ۳۱۶ نفر به سؤالات پرسشنامه آن‌ها پاسخ دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین عدالت رهبری با سکوت سازمانی و رفتار تلافی جویانه رابطه منفی وجود دارد.

واکولا و بورادوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان «سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی» به بررسی ابعاد جو سکوت و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد بین نگرش مدیران به سکوت و نگرش سرپرستانه به سکوت، رابطه مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان رابطه منفی وجود دارد.

با بهره‌گیری از تلفیق دیدگاه‌ها و نظرات صاحب‌نظران و نخبگان در زمینه سکوت سازمانی، مجموعه‌ای تقریباً جامع از عوامل ساختاری تأثیرگذار بر سکوت سازمانی طبق جدول شماره ۱ به دست آمد.

1- Sehitgelou & Zaheir  
2- Duan & Zhong  
3- Vakola & Bouradas

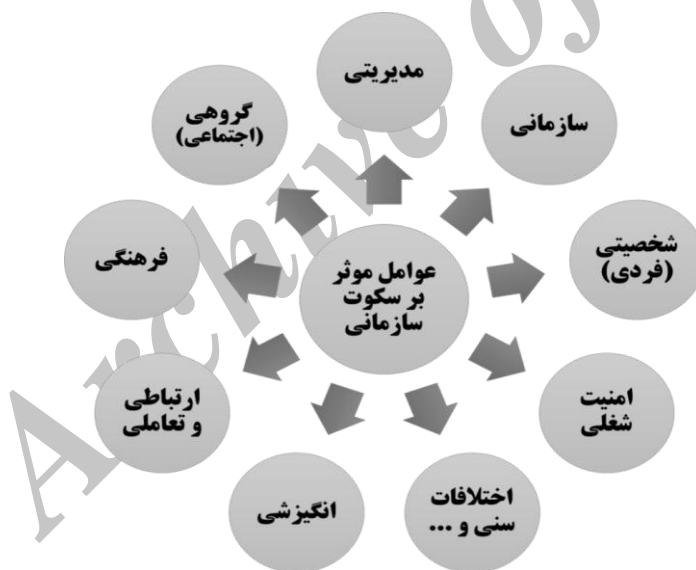
جدول ۱. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

منبع	مؤلفه	ردیف	ابعاد
(زارعی متینوهمکاران، ۱۳۹۰)؛ (دلویوسفیددشتی، ۱۳۹۲)؛ (Morrison, 2000)؛ (چراغچی حرم، ۱۳۹۰)؛ (نصراصفهانی و آقابابا پور، ۱۳۹۲)؛ (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴)؛ (Zehir, C. & Knoll & Erdogan, 2011)؛ (Van dick, 2012)؛ (Duan & Whiteside & Zhong, 2010)؛ (Barclay, 2012)	برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف	۱	عوامل مدیریتی
	عدم استقبال مدیر از بازخورها	۲	
	واکنش منفی نسبت به بازخورها	۳	
	تصور به عدم تعهد فرد منتقد	۴	
	ایجاد جوی توأم با بی اعتمادی و سوءظن در سازمان	۵	
	تفاوت های جمعیت شناختی میان کارکنان و مدیران عالی	۶	
	عدم شباهت جمعیت شناختی در قبال کارکنان	۷	
	پیش فرض های منفی مدیران نسبت به کارکنان	۸	
	انتقادات ضمنی مدیران	۹	
	ضعف مهارت های گوش دادن مدیر	۱۰	
(چراغچی حرم، ۱۳۹۰)؛ (نصراصفهانی و آقابابا پور، ۱۳۹۲)؛ (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴)؛ (Karaca, 2012)؛ (Avery & Quinones, 2002)	عدم نظردادن به دلیل ترس از پیامدهای اجتماعی	۱۱	عوامل فرهنگی
	عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی و تبادل نظرات	۱۲	
	عدم وجود فرهنگ کار تیمی	۱۳	
	عدم حمایت از اشتباهات	۱۴	
	مسئولیت اشتباهات بر دوش پیشنهاددهنده	۱۵	
(چراغچی حرم، ۱۳۹۰)؛ (نصراصفهانی و آقابابا پور، ۱۳۹۲)؛ (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴)؛ (Quinones, 2002)؛ (Duan & Whiteside & Zhong, 2010)؛ (Barclay, 2012)؛ (Karaca, 2012)	سازمان کم بخشنده	۱۶	عوامل سازمانی
	ناکارآمدی های سازمانی	۱۷	
	بی عدالتی در پرداخت	۱۸	
	عدم منابع بالغ و با ثبات	۱۹	
	ساختار تصمیم گیری متمرکز	۲۰	
	فقدان مکانیزم بازخورد از بالا به پایین	۲۱	
	سیاست ها و ساختارهای سازمانی	۲۲	
	تفکیک عمودی	۲۳	
	بکارگیری مدیران ارشد از بیرون سازمان	۲۴	

ابعاد	ردیف	مؤلفه	منبع
	۲۵	اتکاء به کارکنان پاره وقت و قراردادی	
	۲۶	قوانین محدودکننده تغییرات	
	۲۷	روال طولانی بررسی پیشنهادها	
(تکاملگر)	۲۸	عدم هم‌نوایی با جمع (تطابق)	(چراغچی حرم، ۱۳۹۰): (نصراصفهانی و
	۲۹	عدم تمایل به انتشار و تفویض مسئولیت	آقابابا—اپور، ۱۳۹۲): (حکاک و
	۳۰	تک‌روی و عدم گروه‌مشورت‌پذیری	موسوی ن—زاد، ۱۳۹۴): Avery & (Karaca,2012); (Quinones,2002)
(فردی)	۳۱	حفظ موقعیت کنونی	
	۳۲	قدرت ریسک پایین	
	۳۳	ترس از دست دادن شغل	
	۳۴	تصور از عدم اجرای پیشنهاد	(رستگار و روزبان، ۱۳۹۳): (Henriksen & Kern,2006)
	۳۵	بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر	(Duan & Zhong,2010)
	۳۶	بی‌اعتمادی به مخاطبان در بیان نظرات	(Whiteside & Barclay,2012)
	۳۷	کاهش احتمال بروز تضاد و تعارض	
	۳۸	اضطراب از خراب شدن تصویر خود نزد دیگران	
عوامل شخصی	۳۹	انگیزه پایین در انجام کار	
	۴۰	تأثیر خطای فرد بر از دست دادن سمت یا شغل	(رستگار و روزبان، ۱۳۹۳): (Henriksen & Kern,2006)
عوامل ارتباطی و تعاملی	۴۱	تأثیر یک خطا بر تنزل	(Avery & Quinones,2002)
	۴۲	عدم رضایت‌بخشی رابطه بین همکاران	(حقوق‌جو و گیل‌وری، ۱۳۹۴): (زارعی‌متینوهمکاران، ۱۳۹۰): (دلویوسفیددش—تی، ۱۳۹۲): Zehir, C. (Morrison,2000); (& Erdogan,2011
	۴۳	عدم تبادل سازمان‌یافته اطلاعات بین کارکنان	(Karaca,2012)
	۴۴	عدم وجود رابطه مناسب کارمندان با مدیران	
	۴۵	عدم اطلاع کارمندان از تغییرات سازمانی	
	۴۶	ناآگاهی کارمندان از ماموریت‌های سازمان	
	۴۷	عدم ثبات نیروی کار	
	۴۸	عدم به‌هم‌پیوستگی جریان کار	

ابعاد	ردیف	مؤلفه	منبع
عوامل انگیزشی	۴۹	عدم ایجاد فرصت پیشرفت برای ابراز نظرات و اطلاعات	(زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰)؛ (دل‌سوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲)؛ Whiteside)؛ (Morrison, 2000)
	۵۰	عدم تناسب پاداش و تنبیه اجرای تغییرات	(& Barclay, 2012)
اختلافات سنی، اختلافات تحصیلی و جنسیتی	۵۱	تأثیر اختلاف سن و مدیر زیردستان بر تبادل نظرات	(رستگار و روزبان ۱۳۹۳)؛ (Zehir,
	۵۲	تأثیر تجربه بر عدم علاقه به تغییر و انتقاد	C. & Erdogan, 2011)؛ (Knoll
	۵۳	عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم‌تجربه	Duan & Van dick, 2012)؛ (& Van
	۵۴	تأثیر جنسیت بر برقراری ارتباط	(Zhong, 2010)؛ (Karaca, 2012)

با توجه به مدل تحلیلی تحقیق، نمودار زیر (نمودار شماره ۱) چهارچوب نظری پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. چهارچوب نظری پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی از نظر روش توصیفی-تحلیلی، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان آشنا به علم

مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی سازمان مورد مطالعه می‌باشند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس ویژگی‌های مدنظر از جمله آشنایی با ساختار، مأموریت و وظایف وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح تعداد ۱۷۰ نفر به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۱۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که برای جامعیت پژوهش، نمونه آماری ۱۲۰ نفر تعیین گشت.

## ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است. این پرسشنامه از ۵۴ سؤال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت به‌عنوان مقیاس مورد نظر طراحی گردیده است. روایی این پژوهش از چهار طریق زیر بررسی شده است.

روایی محتوا: یکی از روش‌ها برای ارزیابی و تضمین روایی محتوا شکل‌گیری معقول ابزار است. اتکای زیاد به ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان برای ارزیابی پرسشنامه می‌تواند روایی محتوا را تضمین کند (چرچیل: ۱۹۷۹: ۵۲). از آنجائی که همه گویه‌های پرسشنامه بر اساس مطالعات قبلی بوده و پرسشنامه ابتدا توسط تعدادی از استادان متخصص دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه بررسی شده و بر اساس بازخور آن‌ها پرسشنامه نهایی تدوین شده است، می‌توان از روایی محتوایی آن اطمینان پیدا کرد.

روایی سازه: روایی سازه یک ابزار اندازه‌گیری نمایانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد اندازه یک سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد می‌سنجد (چرچیل، ۱۹۷۹: ۵۲). تحلیل عاملی تأییدی یکی از مفیدترین روش‌ها در این زمینه است (ویکترمان، ۱۹۸۹: ۱۴). همان‌گونه که در شکل‌های شماره ۲ و ۳ مشاهده خواهد شد بار عاملی همه فاکتورها بالا بوده و بیانگر روایی خوب سازه مایل خواهد بود.

روایی وابسته به معیار: هر چه همبستگی بین شاخص‌ها و متغیر وابسته یا ملاک بالاتر باشد، روایی بهتر است (علیرضایی و پاشایی، ۱۳۹۵). به‌عبارتی دیگر در این پژوهش هر چه همبستگی بین زیرمعیارهای عوامل چابک‌ساز با معیارها بیشتر باشد، روایی وابسته به معیار پرسشنامه بهتر است. همان‌گونه که در جدول شماره ۲ یده می‌شود، هر ۹ فاکتور با سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی مثبت و معناداری دارند.

جدول ۲. همبستگی فاکتورهای اصلی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با نتایج آن

فاکتورها	عوامل مدیریتی	عوامل فرهنگی	عوامل سازمانی	عوامل گروهی	عوامل شخصی
سکوت سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۹۲
	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۹۵	اختلافات سنی، تحصیلاتی و ...	۰/۹۴



سنجش اعتبار محتوا (CVR): این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص «مناسب یا اساسی بودن» یک گویه خاص می‌سنجد. لاوشه پیشنهاد کرد که هر گویه یا پرسش به مجموعه‌ای از ارزیابان یا داوران داده شود و از آن‌ها پرسیده شود که آیا گویه مورد نظر برای سنجش سازه مورد نظر «اساسی یا سودمند» می‌باشد یا نه؟ (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲۰). به‌همین منظور از روش سی ایچ لاوشه ۱ برای سنجش اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد و یک جامعه آماری ۲۰ نفره به سؤالات این پرسشنامه پاسخ دادند. نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای بدست آمده برای تمامی سؤالات پرسش‌نامه در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای بدست آمده برای سؤالات پرسش‌نامه

شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا
۱	۱	۱۹	۱	۳۷	۱
۲	۱	۲۰	۱	۳۸	۱
۳	۱	۲۱	۰/۹	۳۹	۱
۴	۱	۲۲	۱	۴۰	۱
۵	۱	۲۳	۱	۴۱	۰/۸
۶	۱	۲۴	۱	۴۲	۱
۷	۱	۲۵	۱	۴۳	۱
۸	۰/۸	۲۶	۱	۴۴	۱
۹	۱	۲۷	۰/۹	۴۵	۱
۱۰	۱	۲۸	۱	۴۶	۱
۱۱	۱	۲۹	۱	۴۷	۱
۱۲	۱	۳۰	۱	۴۸	۱
۱۳	۱	۳۱	۱	۴۹	۱
۱۴	۱	۳۲	۱	۵۰	۱
۱۵	۱	۳۳	۱	۵۱	۰/۹
۱۶	۱	۳۴	۱	۵۲	۱
۱۷	۰/۸	۳۵	۱	۵۳	۱
۱۸	۱	۳۶	۱	۵۴	۱

## پایایی پرسشنامه

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ که توسط نرم افزار SPSS محاسبه گردید، استفاده شد. به طوری کلی مقدار آن برای سؤالات پرسشنامه برابر ۰/۹۹۵ شد که مقدار قابل توجهی جهت پایابودن پرسشنامه است. همان گونه که در جدول شماره ۴ ملاحظه می گردد و از آنجائیکه ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است؛ در نتیجه آلفای کرونباخ تمامی سؤالات پرسشنامه مورد قبول است و پایایی پرسشنامه تأیید می گردد.

جدول ۴. نتایج آزمون آلفای کرونباخ مرتبط برای هر کدام از سازه های پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالها	حوزه پرسشنامه
۰/۹۶۶	۱۰	عوامل مدیریتی	۰/۹۹۵	۵۴ سؤال	سکوت سازمانی
۰/۹۶۳	۵	عوامل فرهنگی			
۰/۹۸۲	۱۲	عوامل سازمانی			
۰/۹۳۱	۳	عوامل گروهی			
۰/۹۷۳	۹	عوامل شخصیتی			
۰/۸۹۴	۲	امنیت شغلی			
۰/۹۵۴	۷	فرصت های ارتباطی			
۰/۹۵۲	۲	عوامل انگیزشی			
۰/۹۵۱	۴	اختلافات سنتی، جنسیتی و ...			

## یافته های پژوهش

### آمار توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار SPSS می توان اطلاعات حاصله را به صورت زیر بیان نمود:

جدول ۵: مشخصات پاسخ‌دهندگان

سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان							
لیسانس	٪۲۰/۲	فوق لیسانس	٪۶۰/۳	دکتری	٪۱۹/۵		
سن پاسخ‌دهندگان							
سال ۲۰-۳۵	٪۱۲/۰	سال ۳۵-۴۰	٪۳۳/۳	۴۰ سال به بالا	٪۵۴/۷		
سابقه کاری							
سال ۵-۱۰	٪۸/۳	سال ۱۰-۱۵	٪۱۴/۶	سال ۱۵-۲۰	٪۳۳/۷	۲۰ سال به بالا	٪۴۳/۴

### آمار استنباطی

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب استفاده می‌شود؛ بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر است:

H0: توزیع داده‌ها نرمال است (داده‌ها از جامعه نرمال استخراج شده‌اند).

H1: توزیع داده‌ها نرمال نیست (داده‌ها از جامعه نرمال استخراج نشده‌اند).

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	فرض صفر	نتیجه‌گیری
عوامل مدیریتی	۱/۶۶۲	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
عوامل فرهنگی	۲/۳۷۷	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
عوامل سازمانی	۱/۷۵۳	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
عوامل گروهی	۳/۰۹۷	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
عوامل شخصیتی	۱/۹۰۰	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
امنیت شغلی	۲/۴۸۶	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
فرصت‌های ارتباطی	۱/۹۵۲	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
عوامل انگیزشی	۳/۶۲۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
اختلافات سنتی، جنسیتی و ...	۲/۲۴۰	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است

با توجه به جدول شماره ۶، مشاهده می‌شود که تمامی متغیرها نرمال هستند به همین خاطر از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده می‌شود.

### آزمون KMO و بارتلت

این شاخص هر چقدر به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری و نیز مفید بودن تحلیل عاملی برای عوامل است (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵). از سوی دیگر آزمون بارتلت میزان معناداری روابط بین عوامل مورد نظر را نشان می‌دهد. مقدار KMO به دست آمده (جدول شماره ۷) نشان‌دهنده سازگاری مناسب فاکتورها برای انجام تحلیل عاملی است.

در این آزمون فرض صفر و فرض یک به صورت زیر است:

H0: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود ندارد.

H1: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود دارد.

به عبارتی دیگر نمونه‌ها از کفایت لازم برخوردار هستند. علاوه بر این، به دلیل برقراری رابطه:  $(P\text{-value} = 0/000 \leq 0/05)$  در سطح خطای ۵٪ می‌توان گفت، روابط معناداری بین متغیرهای تحلیل عاملی وجود دارد و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۷: نتایج آزمون KMO و بارتلت

فاکتور	نام آزمون	نتیجه	توضیح
سکوت سازمانی	KMO	۰/۹۵۲	کفایت نمونه‌گیری در حد بسیار خوب است.
	<b>آزمون بارتلت</b>		
	$\chi^2$	۸۶۲/۱۶	$P\text{-value} = 0/000 \leq 0/05$
	Df	۷۱۰	
Sig	۰/۰۰۰		

با توجه به جدول شماره ۷، از آنجائیکه سطح معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها تأیید می‌شود.

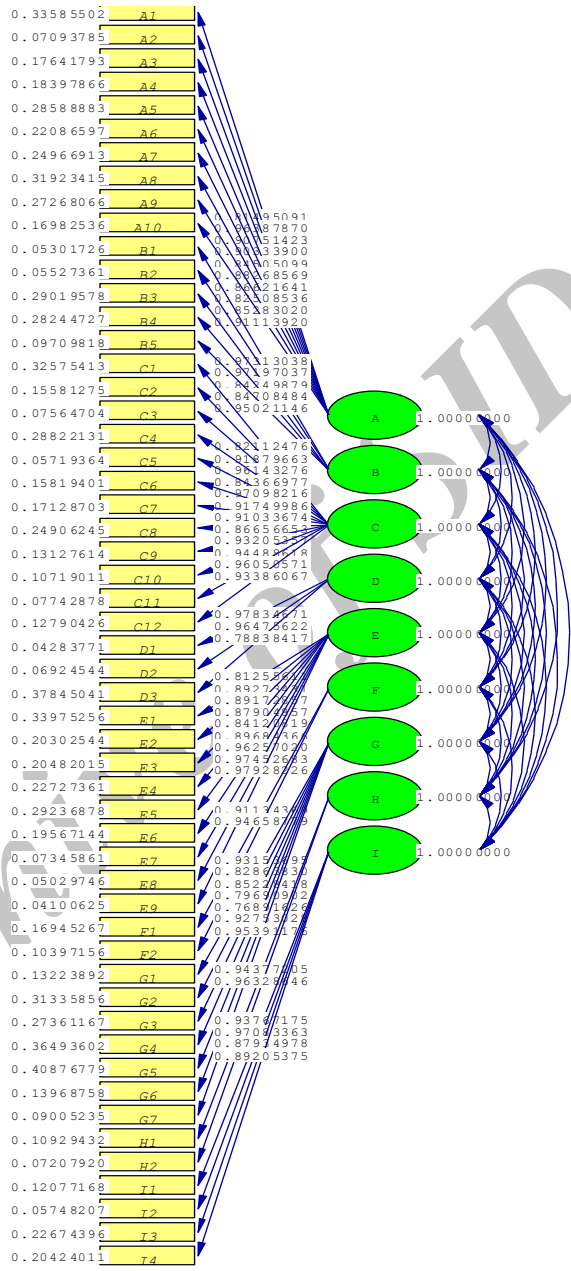
### تحلیل عاملی تأییدی

برای شناسایی ضرایب تأثیر بین مکنون‌های شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی و شاخص‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری رد یا قبول هر فرضیه، میزان شاخص RMSEA است. اگر این شاخص نامطلوب کمتر از ۰/۱ باشد، مدل از تناسب قابل قبولی

برخوردار است. با توجه به اینکه میزان RMSEA در نمودار شماره ۲ برابر ۰/۰۷۸ است، تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است.

با توجه به نمودار شماره ۳ از آنجائی که باید ضرایب معناداری برای مقبولیت مدل بین  $(-1/96 < x < +1/96)$  قرار داشته باشد، در تمامی عوامل بیشتر از مقبولیت می‌باشد، در نتیجه مدل سکوت سازمانی از نظر استناد قابل است.

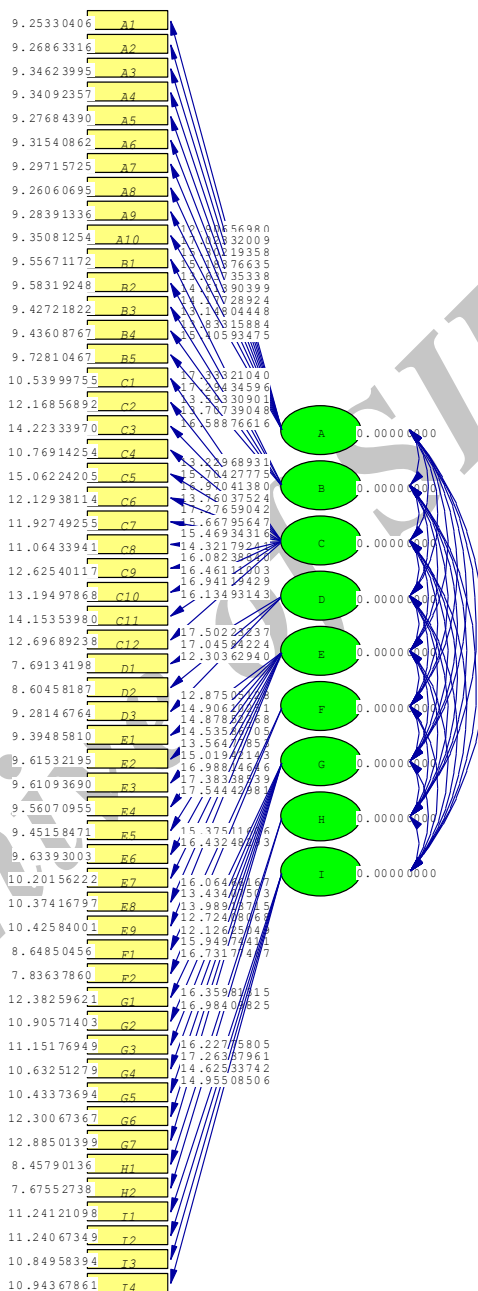
Archive of SID



Chi-Square=12226.32, df=7365, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

نمودار ۲. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در حالت استاندارد





Chi-Square=12226.32, df=7365, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

نمودار ۳. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در حالت معنی‌داری

## بررسی مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

جدول ۸: بررسی روایی سازه مدل سکوت سازمانی

اختصار	معادل انگلیسی	معادل فارسی	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده	نتیجه
$\chi^2/df$	$\chi^2/df$	شاخص کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۶۶	از آنجائیکه
RMSEA	Root Mean Square of Approximation	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۴	بین این نشانگرها هماهنگی و
NFI	Normal Fit Index	شاخص برازش هنجار شده	نزدیک به یک	۰/۹۵	هم‌سویی وجود دارد،
CFI	Comparative Fit Index	شاخص برازش تطبیقی	نزدیک به یک	۰/۹۵	در نتیجه روایی سازه
GFI	Goodness of Fit Index	شاخص برازندگی	نزدیک به یک	۰/۹۶	مدل تأیید شد.
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	شاخص تعدیل یافته برازندگی	نزدیک به یک	۰/۹۶	

با توجه به جدول شماره ۸ شاخص کای دو بر درجه آزادی که یکی از شاخص‌های اصلی می‌باشد که ۱/۶۶ بوده و در محدوده مجاز قرار دارد، برازندگی مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. شاخص تعدیل شده برازندگی که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰/۹۵ عالی است، در مدل نهایی با مقدار ۰/۹۶ است که عالی می‌باشد. شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی، برازندگی و تعدیل یافته برازندگی در این مدل به ترتیب برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۵، ۰/۹۵ و ۰/۹۶ که با توجه به دامنه قابل قبول از وضعیت عالی برخوردار می‌باشند. شاخص بعدی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد می‌باشد که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد و در این مدل برابر با ۰/۰۷۴ می‌باشد که در محدوده قابل قبول قرار گرفته است؛ بنابراین با توجه به کل شاخص‌های محاسبه شده می‌توان گفت که مدل سکوت سازمانی از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.



## مدل‌سازی تفسیری - ساختاری (ISM)

روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری را وارفیلد<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ مطرح کرد (Attri & Sharma, 2013: 3-8). روش مذکور، یک روش‌شناسی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده قلمداد می‌شود (Huang, 2005: 775-767). در واقع، مدل‌سازی تفسیری - ساختاری روشی مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل داشته و می‌توان با استفاده از این روش، ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسئله را کشف، تحلیل و ترسیم کرد (Ruiz & Cambra, 2011: 84-93). از این رو، سه گام اصلی در استقرار مطلوب روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری حیاتی است که عبارتند از: ۱. شناسایی متغیرهای کیفی؛ ۲. تعیین رابطه مفهومی بین متغیرهای کیفی مدنظر با استفاده از ISM؛ ۳. ترسیم شبکه تعاملات متغیرهای کیفی مورد مطالعه (حسینی و اکبری، ۱۳۹۳: ۳۶۳).

### شناسایی شاخص‌های مرتبط با سکوت سازمانی

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> (SSIM): در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دو به دو زوجی با هم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد؛

A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد؛

X: بین عامل سطر (i) و ستون (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد، به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند؛

O: هیچ نوع ارتباطی بین این دو نوع عنصر (i, j) وجود ندارد (Mousakhani & Gharakhani, 2013: 1-8). برآیند نظرات خبرگان از دل پرسشنامه‌ها بر مبنای قاعده رای اکثریت استحصال و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. سپس، نمادهای روابط این ماتریس طبق قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی قرار گرفت (Faisal & et al, 2006). به این منظور دوباره پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل شناسایی شده در گام قبل طراحی شد، به این صورت که نه عامل انتخاب شده در سطر و ستون اول ذکر و از پاسخ‌دهنده خواسته شد که با توجه به نمادهای معرفی شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات دو به دو عوامل را مشخص کند. این پرسشنامه در اختیار ده نفر از خبرگان سازمان مورد مطالعه قرار داده شد که همه آنها با مشخص کردن رابطه بین عوامل، پرسشنامه را تکمیل کردند.

سپس با توجه به فراوانی رابطه مشخص شده بین هر دو عامل، ماتریس نهایی خودتعاملی ساختاری (SSIM) تهیه شد.

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه: چنانچه رابطه به صورت  $V$  باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$ ؛ اگر رابطه به صورت  $A$  باشد،  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=1$ ؛ چنانچه رابطه به صورت  $X$  باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=1$ ؛ اگر رابطه به صورت  $O$  باشد،  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=0$ .

تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: پس از اینکه ماتریس اولیه دسترسی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود، به عنوان نمونه اگر متغیر  $A$  منجر به متغیر  $B$  شود و متغیر  $B$  هم منجر به متغیر  $C$  شود، باید متغیر  $A$  نیز منجر به متغیر  $C$  شود و اگر ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. بدین منظور می‌بایست ماتریس اولیه را به توان  $K+1$  رساند؛ به طوری که حالت پایدار برقرار شود ( $M_k=M_{k+1}$ ). بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد که به صورت  $(*)1$  نشان داده می‌شود (رضایی پندری و یکه‌زارع، ۱۳۹۵:۷۰).

تعیین سطح شاخص‌ها: پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم برای هر عنصر و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی متغیرها انجام می‌شود. مجموعه قابل دستیابی برای هر عنصر، مجموعه‌ای است که در آن سطرها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست خواهد آمد. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دستیابی یکسان باشد، سطح اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر تعیین می‌شود (محمدی و امیری، ۱۳۹۱:۱۲۴).

ترسیم مدل ساختاری تفسیری: در این مرحله، بر اساس سطوح تعیین شده متغیرها و اولویت‌بندی آن‌ها، ماتریس دستیابی نهایی مدل ترسیم و روابط بین متغیرها با خطوط جهت‌دار مشخص می‌گردد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳:۴۴).

تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی: جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی میزان وابستگی خواهد بود. بر اساس این دو عامل، چهار گروه از عناصر در قالب متغیرهای خودمختار، مستقل، پیوندی و وابسته قابل شناسایی خواهد بود (محمدی و امیری، ۱۳۹۱:۱۲۴).

الف) متغیرهای خودمختار: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً با آن نامتصل هستند.

ب) متغیرهای وابسته: متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد  
 ج) متغیرهای متصل: متغیرهایی غیرایستاد و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد.  
 د) متغیرهای مستقل: متغیرهای زیرینا در مدل که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند (Huang & et al, 2005).

### یافته‌های مدل ساختاری تفسیری

ماتریس دستیابی نهایی: پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی و ماتریس دستیابی اولیه، ماتریس دستیابی نهایی به صورت جدول شماره ۹ محاسبه شد:

جدول ۹: ماتریس دستیابی نهایی

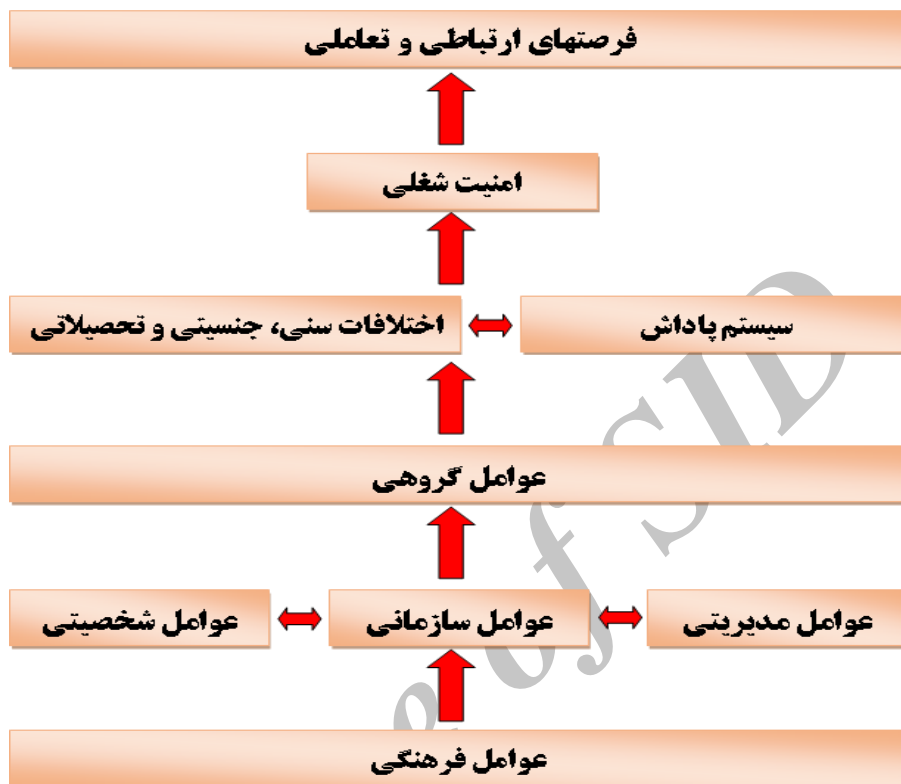
متغیر	عوامل مدیریتی	عوامل فرهنگی	عوامل سازمانی	عوامل گروهی	عوامل شخصی	امنیت شغلی	فرصت‌های ارتباطی	عوامل انگیزشی	اختلافات سستی، جنسیتی و ...	قدرت نفوذ
عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۰	۱	۸
عوامل فرهنگی	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
عوامل سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۷
عوامل گروهی	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۵
عوامل شخصی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
امنیت شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۲
فرصت‌های ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
عوامل انگیزشی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۴
اختلافات سستی، جنسیتی و ...	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
قدرت وابستگی	۵	۳	۵	۶	۶	۸	۹	۵	۶	

تعیین سطح شاخص‌ها: برای تعیین سطح عناصر، مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و مشترک در اولین تکرار به صورت جدول شماره (۱۰) مشخص شده است:

جدول ۱۰: بخش‌بندی سطح نهایی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	متغیر
۵	۱.۲.۳.۵.۹	۱.۲.۳.۵.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۹	عوامل مدیریتی
۶	۱.۲.۹	۱.۲.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	عوامل فرهنگی
۵	۱.۳.۵.۹	۱.۲.۳.۵.۹	۱.۳.۴.۵.۶.۷.۹	عوامل سازمانی
۴	۴.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۹	۴.۶.۷.۸.۹	عوامل گروهی
۵	۱.۳.۵.۸.۹	۱.۲.۳.۵.۸.۹	۱.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	عوامل شخصیتی
۲	۶	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۸.۹	۶.۷	امنیت شغلی
۱	۷.۸	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۷.۸	فرصت‌های ارتباطی
۳	۵.۷.۸	۲.۴.۵.۷.۸	۵.۶.۷.۸	عوامل انگیزشی
۳	۱.۲.۳.۴.۵.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۹	اختلافات سنتی، جنسیتی و ...

ساخت مدل بر مبنای ISM در این صورت می‌توان مدل ساختاری موردنظر مسئله را از روی ماتریس دریافتی نهایی ایجاد کرد. اگر بین متغیر  $i$  و متغیر  $j$  ارتباط وجود داشته باشد، به وسیله یک پیکان جهت‌دار نشان داده می‌شود. دیاگرام نهایی ایجادشده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به‌دست آمده است، در نمودار شماره (۴) نشان داده می‌شود.



نمودار ۴: مدل سکوت سازمانی مورد مطالعه

تجزیه و تحلیل MICMAC در تجزیه و تحلیل MICMAC، متغیرها برحسب نیروهای محرکه و نیروهای وابسته به چهار دسته متغیرهای خودمختار، وابسته، مرتبط و مستقل تقسیم می‌شوند (Agarwal & et al, 2007). نتایج جانمایی سازه‌های سکوت سازمانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل MICMAC در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است.

			۹			۲			۹
↑ قدرت نفوذ	دسته سوم:		۵	۱		دسته چهارم:			۸
	مرتبط			۳		مستقل			۷
									۶
			۴						۵
				۸					۴
		دسته دوم:				دسته اول:			۳
		وابسته				خودمختار			۲
۷	۶								۱
قدرت وابستگی		→							
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

نمودار ۵: نمودار قدرت هدایت و وابستگی

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر باهدف بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در سال ۱۳۹۶ صورت گرفت و از نوع پژوهش‌های پیمایشی محسوب می‌شود. پس از طی مراحل مقدماتی و مرور ادبیات پژوهش، ۹ بُعد و ۵۴ مؤلفه مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی و سپس اطلاعات موردنیاز آن جهت تأیید و مدل‌سازی از طریق پرسشنامه و با شیوه نمونه‌گیری هدفمند از اعضای جامعه مورد مطالعه جمع‌آوری و به دلیل نرمال بودن داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار LISREL مورد بررسی قرار گرفت و تمامی عوامل تأیید شدند. به‌عبارت‌دیگر مدل سکوت سازمانی ارائه‌شده در این تحقیق از روایی مناسب برخوردار بود. همچنین به‌منظور سطح‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بهره‌جویی شد. اطلاعات ناشی از مدل ارائه‌شده در تحقیق می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها به مدیران کمک نماید، زیرا که این مدل در شناسایی و خلاصه کردن روابط میان متغیرهای مشخصی که یک موضوع یا مسئله را تعریف می‌کنند، مفید است؛ اما نوآوری و تفاوت این پژوهش با مطالعات پیشین در این است که نخست عواملی از سکوت سازمانی مورد بحث و مدل‌سازی قرار گرفت و دوم از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تأیید مدل استفاده و سوم برای مشخص‌شده رابطه بین عوامل و ترتیب اهمیت آن‌ها از یکی از رویکردهای تحقیق در عملیات نرم

به نام مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM استفاده شد. نتایج این پژوهش مشخص کرد که عامل فرهنگ در پایین‌ترین سطح از مدل ISM قرار گرفت، این به آن معنا است که این عامل به‌عنوان سنگ زیربنای سکوت سازمانی است و بر اساس نمودار MICMAC از قدرت نفوذ بالایی برخوردار است.

به‌عبارت‌دیگر عدم‌نظر دادن به دلیل ترس از پیامدهای اجتماعی، عدم وجود فرهنگ اندیشه‌ورزی و تبادل نظرات، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، عدم‌حمایت از اشتباهات و مسئولیت اشتباهات بر دوش پیشنهاددهنده به‌عنوان اصلی‌ترین و پایه‌ای‌ترین عامل سکوت سازمانی محسوب می‌شود؛ بنابراین تصمیم‌گیران و مدیران ستاد وزارت نخست باید به عامل فرهنگ سازمانی توجه کنند و با اقدام‌های لازم در خصوص ایجاد فرهنگ مشارکت‌جویانه و مشارکتی سعی در کاهش میزان سکوت تدافعی کارکنان نمایند. همچنین نمودار MICMAC بیانگر این موضوع است که فرهنگ بر همه عوامل مدیریتی، سازمانی و شخصیتی تأثیرگذار است. به‌عبارت‌دیگر فرهنگ سازمانی نهادینه‌شده در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح بر نوع تصمیمات مدیران، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تصمیم‌گیران تأثیرگذار است و همچنین عوامل سه‌گانه مدیریتی، سازمانی و شخصیتی تعامل و ارتباط نزدیکی با هم دارند و بر همدیگر تأثیرگذارند. عوامل سه‌گانه فوق نیز بر عوامل گروهی متشکل از عدم هم‌نوايي با جمع (تطابق)، عدم تمایل به انتشار و تفویض مسئولیت و تک‌روی و عدم گروه‌مشورت‌پذیری تأثیرگذار و این عامل نیز بر سیستم پاداش و اختلافات، سنی، جنسیتی و تحصیلاتی تأثیرگذار می‌باشد و این دو عامل ارتباط و تعامل نزدیکی با همدیگر دارند و خود این دو عامل بر امنیت شغلی متشکل از ابعاد تأثیر خطای فرد بر از دست دادن سمت یا شغل و تأثیر یک خطا بر تنزل با همدیگر دارای ارتباط تأثیرگذار و عامل امنیت شغلی نیز بر فرصت‌های ارتباطی و تعاملی تأثیر می‌گذارد. به‌عبارت‌دیگر عامل فرصت‌های ارتباطی و تعاملی بیشترین تأثیرپذیری و کمترین تأثیرگذاری را دارا است.

باوجوداینکه سعی شده است در پژوهش حاضر تمامی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی موردبررسی قرار گیرد، بااین‌حال در این پژوهش برای شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی بیشتر به مطالعات گذشته تکیه شده است و برای تعیین روابط بین عوامل از نظرات خبرگان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به‌خصوص مدیران عالی بهره گرفته شد که ممکن است عنصر تعصب و جانب‌داری بر نتیجه کار تأثیر گذاشته باشد. ازاین‌رو پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران در تحقیقات آینده به شناسایی روابط بین متغیرها در چند سازمان/گروه/صنعت مختلف بپردازند و عوامل مهم را در هر جامعه مورد مطالعه مشخص نمایند. همچنین به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد که عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را در سه سطح مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران اجرایی بررسی و سطح‌بندی کنند سپس نتایج را با همدیگر مقایسه نمایند.

## منابع

## الف- فارسی

- ابوالقاسمی، محمود؛ خیراندیش، مهدی؛ مهدوی نیک، مرتضی؛ مهري، داریوش (۱۳۹۳). «تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۱، صص ۲۱-۷.
- احمدی، علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد؛ فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM»، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، صص ۵۵-۲۷.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم؛ هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). «ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، صص ۱۲۱-۱۴۳.
- الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛ هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۳). «نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌وچهارم، شماره ۷۹، صص ۱-۲۶.
- بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه؛ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). «رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴، صص ۸۲-۱۳.
- چراغچی حرم، سیدحمزه (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی»، ماهنامه روابط عمومی بانک مرکزی، صص ۳۹-۳۷.
- حسینی، میرزاحسن؛ اکبری، مهدی (۱۳۹۳). «طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد مدل‌سازی تفسیری - ساختاری»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ششم، شماره ۳، صص ۲۷۴-۳۵۱.
- حق‌جو، مارال؛ گیلوری، عباس؛ حریری، نجلا (۱۳۹۴). «وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۷۶-۵۰.
- حکاک، محمد؛ موسوی‌نژاد، سیده‌ادی (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش



- فرسودگی شغلی کارکنان»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۹۷-۱۲۱.
- دامغانیان، حسین؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۴). «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، صص ۱۹۴-۱۷۵.
- دلوی، محمدرضا؛ سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲). «تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان»، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۱، صص ۱۶۰-۱۳۹.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۳). «تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان»، فصلنامه مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۴۰، صص ۳۶-۱۹.
- رستگار، عباسعلی؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۸، صص ۱۸-۷.
- رضازاده کرمانی، رامین (۱۳۹۲). «تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران واحد پردیس قم.
- رضایی پندری، عباس؛ یکه زارع، محسن (۱۳۹۵). «طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل انتقال فناوری موفقیت‌آمیز در راستای رسیدن به توسعه پایدار»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره بیستم، شماره ۱، صص ۶۱-۷۹.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، جلد ۱، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۷۷.
- سعادت‌یار، فهیمه؛ شیعه‌زاده، الهه (۱۳۹۴). «بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوه پدیده سکوت و خاموشی درون‌سازمانی در میان مأموران پلیس»، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱.
- عرب، فاطمه؛ رضایی‌راد، مجتبی؛ اسماعیل‌نیا، کامبیز (۱۳۹۴). «بررسی رابطه اعتیاد به کار و سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران» مجله تحقیقات سلامت در جامعه، دوره اول، شماره ۴، صص ۲۷-۲۱.
- علیرضایی، ابوتراب؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵). «تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره بیستم،

- شماره ۲، صص ۴۰۲-۴۲۱.
- فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه کارکنان بانک سپه استان تهران)»، فصلنامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۱۷-۱.
  - قربانی، محمود؛ پرتونیا، سهیلا (۱۳۹۳). «رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۲، صص ۷۱-۵۹.
  - محمدی، علی؛ امیری، یاسر (۱۳۹۱). «ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.
  - مختاری، حیدر؛ سادات سیدین، مریم؛ ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۹۴). «سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر»، فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۲۱، شماره ۳، صص ۳۶۵-۳۴۷.
  - مزوقی، رحمت‌اله؛ حیدری، معصومه؛ کشاورزی، فهیمه؛ حیدری، الهام (۱۳۹۴). «بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان»، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره هشتم، شماره ۱۷، صص ۱۱۴-۱۰۲.
  - منطقی، محسن؛ حمزه‌خانی، حسین (۱۳۹۳). «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام»، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۹۹-۱۱۵.
  - نصراصفحانی، علی؛ آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان)»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره چهارم، صص ۱۶۲-۱۳۹.
  - نصراصفحانی، علی؛ رادمهر، رضا؛ حاتم‌پور، فاطمه، حاتم‌پور، الهام (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) کارکنان)»، مجله تحقیقات نظام سلامت، سال دهم، شماره ۴، صص ۸۳۸-۸۳۰.
  - نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا؛ بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). عنوان «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش

- در بیمارستان فیروزگر تهران» فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، دوره چهارم، شماره ۳، صص ۴۳-۵۰.
- نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۳). «بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه‌های نیروهای مسلح»، فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ششم، شماره ۳، صص ۵۰۵-۵۲۸.
- هوشیار، وجیه؛ رحیمی قره‌چماق، مجید (۱۳۹۴). «تأثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک‌خدمت کارکنان به‌واسطه حمله عاطفی در میان کارکنان مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی شهر مشهد»، نشریه مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۵، صص ۱۴۱-۱۵۲.

#### ب- انگلیسی

- Acaray, Ali; Akturan, Abdülkadir (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207 ( 2015 ) 472 – 482.
- Agarwal, A., Shankar, R. and Tiwari, M.K. (2007). Modeling Agility of SupplyChain. *Industrial Marketing Management*, 36 (4): 443-457.
- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ÖğretimElemanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Attri, R., Dev, N., Sharma, V. (2013). Interpretive Structural Modelling(ISM) approach: An Overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2(2): 3-8.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational silence, *Ideal Type of Management*, Vol.1, No.1, 47-58.
- Beer, M & Nohria, N (2000). *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, 78 (2), 133-141.
- Bogosian, Robert. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.

- Bohrestedt, G (1983). Measurement, In P. Rossi, J. Wright, and Anderson, (Eds). A handbook of survey research, San Diego, CA: Academy Press, 8 (1).
- Çetin, C., Karabay, M.E., Özcan, D.E. ve Taşkıran, E. (2013). The Effect Of Personality Traits On Organizational Silence: A Research On Service Industry, 6th International Conference on Service Management, Oxford Brookes University, Cyprus
- Churchill, Jr, G.A (1979). A paradigm for developing better measure of marketing constructs, Journal of Marketing Research, Vol.16.
- Cinar, O. & Karcioglu, 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, pp. 314- 321.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. Journal of Management. Vol 26. No 4. PP: 435-462.
- 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, P.p 10-21.
- Duan, J. & Zhong, J. (2010), Leadership justice and negative organizational behaviors: mediated by affective commitment. International conference on management and service science (MASS).
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. Business Process Management, 12(4): 535-552.
- Fletcher D, Watson T. (2007). voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. Organization Journal;155-175.
- Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, HSR: Health Services Research, 41:4, Part 11,1539-1554.
- Huang J., Tzeng G. and Ong Ch. (2005). Multidimensional Data inMultidimensional Scaling Using the Analytic Network Process. Pattern Recognition Letters, 26 (6): 755-767.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchial organizations: Turkish national

police case. *Journal of european scientific*, 23(9), 38-50.

- Kılıç,G., Tunç,T., Saraçlı,S. Kılıç,İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17-32.
- Knoll, M. & Van dick, R. (2012), Do I here the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 313, 349-362.
- Lu, Jie & Xie, Xiajuan. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 17, 47-52.
- Meral Elçi a; Melisa Erdilek Karabay b, Lütffihak Alpkın c, İrge Şener.(2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298 – 1309.
- Mirmohammadi, Seyyed Mohamad, (2014): “The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment”, *International Review of Management and Business Research*, pp1773-1789.
- Morrison, E. U. & Milliken, F. J. (2000) "Organizational Silence a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, Pp, 706-25.
- Mousakhani M., Gharakhani D. (2013) "Identifying and ranking of technology transfer factors by MADM techniques", *Journal of Development & Evolution Management*, No. 15, pp. 1-8.
- Nikmaram, Sahar & et.all. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in iran. *Word applied sciences journal*. 17 (10): PP. 1271 – 1277.
- Pinder, C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*. New York, 331- 69.
- Ruiz-Benitez R. and Cambra-Fierro J. (2011). Reverse Logistics Practices in the Spanish SMEs Context. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 4(1): 84-93.
- Sehitzgelou, Yasin, Zaheir, Gemal. (2010). The Analysis of employee performance on the content of employee silence and organizational citizenship behavior in Turkish public Institutions. *Amme İdaresi*

- Dergisi. Vol 43 (4). Pp. 87- 110.
- Shojaiea, S., Zaree Matin, H. & Baranic, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30: 1731-1735.
  - Suire R, Vicente J (2014). Clusters for life or life cycles of clusters: in search of the critical factors of clusters, resilience. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 26(1-2): pp. 142-164.
  - Tan. Catin (2014). Organization justice as a predictor of organizational silence. *Educational Reasearch and reviews*. Vol 9. 1190-1220.
  - Tulubas, Tijen & Celep, Cevat (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: he mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47 ( 2012 ) 1221 – 1231.
  - Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
  - Verkatraman, N (1989). Strategic orientation if business enterprises: the construct, dimensionality and measurement, *Management Science*, Vol.35.
  - Whiteside, D. B. & Barclay, L. J. (2012), echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 108, 1-16.
  - Yirik, Ş. Yilmaz, Y., Demirel, O.N, Yilmaz, Y., Akgün, A, ve Hasan Kinay. (2012). Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms of Demographic Variables, 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.
  - Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.