



## تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>، اعظم شریفی اسکندری<sup>۲\*</sup>

تاریخ تصویب: ۹۵/۶/۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۱۳

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان بوده است. این پژوهش از نوع کاربردی و به روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان، ۱۵۰ (نفر) که برحسب جدول مورگان و کرجسی ۱۰۸ نفر نمونه به دست آمد. در این پژوهش از روش‌های آماری کلموگروف - اسمیرونوف، همبستگی پیرسون،  $t$  مستقل و رگرسیون تک‌متغیره استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین سکوت سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی ( $r=0/559$ ) و ابعاد آن اعم از خستگی عاطفی ( $r=0/456$ )، مسخ شخصیت ( $r=0/423$ ) و فقدان موفقیت فردی کارکنان ( $r=0/327$ ) رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سکوت سازمانی زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ( $t=1/348$ ;  $p=0/181$ )، نتایج رگرسیون تک‌متغیره نشان داد که سکوت سازمانی توان تبیین تحلیل رفتگی شغلی را دارد. در واقع، پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد و موجبات تحلیل رفتگی شغلی افراد را فراهم آورد. از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد و تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

**کلید واژه‌ها:** سکوت سازمانی، سکوت کارکنان، تحلیل رفتگی شغلی، ادارات ورزش و جوانان

۱. استاد دانشگاه بوعلی سینا

۲. کارشناس ارشد دانشگاه بوعلی سینا\*

Email: shabani1345@gmail.com

Email: Azamsharifi1990@gmail.com

## مقدمه

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی وابسته است؛ از این‌رو مدیران بصیر همواره مترصد آند تا افراد توانمند را شناسایی کرده و آنها را برای تصدی مشاغل مهم در حوزه‌ی مسئولیت خود جذب کنند؛ موفقیت در این امر مستلزم اهتمام مدیران به مدیریت صحیح و دقیق فراگردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل نیازهای سازمان به نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازهاست (رضائیان، ۱۳۹۰). در این سازمان‌ها مدیران به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد، ولی به تدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهای بامفهوم و خواهان استقلال بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه‌ی خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته جمعی در جلسات، میزان مشارکت کم در طرح‌های پیشنهادی، میزان پایین صدای جمعی و... باشد و اثرات مضر بر تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر داشته باشد (لیو و همکاران، ۲۰۰۹). سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشیندن و نادیده گرفتن هم باشد، سکوت هم‌چنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است. علاوه بر آن خاموش‌سازی می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه‌نشین سازی، ناچیزشماری، محرومیت و دیگر شکل‌های تخفیف و کاستن داشته باشد (فلنچر و واتسون، ۲۰۰۷).

موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> سکوت سازمانی را پدیده‌ی اجتماعی تعریف کرده‌اند که در یک سطح سازمانی به‌وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان که از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (دمیتیس و واکولا، ۲۰۰۷). موریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش جدی درباره آن‌ها انجام نگرفته است. آنها این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که جو سکوت می‌تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تأثیر بگذارد، بنابراین اثربخشی سازمانی به‌طور منفی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر «ونیس‌تالی و وارد<sup>۲</sup>» سکوت را رفتاری نه صرفاً اعتراضی بلکه ابزاری برای نشان دادن خصومت و دشمنی با سازمان می‌دانستند. «هنریکسون و دایتون<sup>۳</sup>» نیز سکوت در سازمان را یک پدیده دسته جمعی می‌دانند که در آن افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلات از خود نشان می‌دهند (حسن‌پور و عسگری، ۱۳۹۱) و پیندر و هارلوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان «خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند» تعریف کرده‌اند (فدای و دمیر، ۲۰۱۰).

پیندر و هارلوس معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود، یا با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). بنابراین سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند، در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد.

1. Morrison & Milliken  
2. Winstanley & Ward  
3. Henrikson & Dayton  
4. Pinder & Harlos

سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند. از این رو موضوع سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد (پناهی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۹). در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (دن و همکاران، ۲۰۰۹). بدین ترتیب وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزارکار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (وردی‌نژاد و حسن‌زادی، ۱۳۸۵).

استفاده بهینه از امکانات و منابع انسانی موجب توانمندی، قدرت اقتصادی و رفاه آن سازمان است. در این راستا هر چه نیروی انسانی شاغل در بخش‌های مختلف توانمندتر، با انگیره‌تر و سالم‌تر باشند پیشرفت و توفیق آن سازمان در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی بیشتر خواهد بود. بدون شک دستیابی به چنین اهداف بزرگی نیازمند نگرش استراتژیک و بلندمدت به حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان خواهد داشت، یکی از اصول مهم و تأثیرگذار در حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان، مدیریت و کنترل فشارهای روانی و پیشگیری از تحلیل‌رفتگی شغلی در محیط کار است. تحقیقات سال‌های اخیر نشان می‌دهد، یکی از معضلات جدی مدیران در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و همچنین مؤسسات آموزشی تحلیل‌رفتگی نیروی انسانی و متعاقب آن کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی است. این سازمان‌ها علی‌رغم برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری زیاد در بخش آموزش تخصصی و تجهیزات به‌دلیل تحلیل‌رفتگی نیروی انسانی از یک سو با خسارات عملکرد ضعیف، کاهش بازدهی و تولید و از سوی دیگر با هزینه‌های سرسام‌آور بهداشتی و درمانی، بیماری و ناتوانی نیروی کار مواجه هستند (خوروش و همکاران، ۱۳۸۸). فرد تحلیل‌رفته، اهمیت و معنای خود را در کار از دست می‌دهد، پرخاشگر، بدگمان، منفی‌باف، بدبین و عصبانی است. چنین فردی، حساس، زودرنج و بی‌حوصله است و با کوچکترین ناراحتی از کوره در می‌رود. اعتقاد بر این است که تحلیل‌رفتگی سرایت‌پذیری زیادی دارد و فرد تحلیل‌رفته، خیلی زود بسیاری از همکاران خود را به این مورد مبتلا می‌سازد. تحلیل‌رفتگی ابتدا تعادل زیستی فرد و سپس تعادل سازمانی را بهم‌زده و کارایی، بهره‌وری و در نهایت اثربخشی را در سازمان مختل می‌سازد. از این رو، تشخیص فوری این پدیده و نشانگرهای آن و جلوگیری از شیوع آن بسیار مهم است (پارسامعین و فتاح، ۱۳۸۹). در فرهنگ لغت مریام وبستر<sup>۱</sup> تحلیل‌رفتگی شغلی، نوعی فرسودگی توانایی‌های جسمانی و یا عاطفی در نتیجه فشارها و سرخوردگی‌های طولانی مدت است (لمبرت و همکاران، ۲۰۱۰) که نوعی پاسخ درون فردی به عوامل فشارزا در محیط کار است که طی آن حجم زیاد کار و تماس‌های مکرر و بیش از حد ظرفیت متصدی شغل با دیگران باعث ایجاد احساسات و نگرش منفی نسبت به خود و دیگران می‌شود (خوروش و همکاران، ۱۳۸۸). این پدیده شغلی با بدبین و سنگدل شدن نسبت به کار و کاهش سلامت ذهنی و جسمانی کارکنان همراه است (یان و تانگ، ۲۰۰۳) و به‌عنوان نوعی خطر حرفه‌ای (فدای و دمیر، ۲۰۱۰) برای افراد یک تجربه دردآور و برای سازمان‌ها یک پدیده‌ی هزینه‌بر است.

از میان مطالعات انجام شده در زمینه سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی لی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) سوابق و پیامدهای سه بُعد تحلیل‌رفتگی شغلی در روان‌درمانی را نشان دادند که متغیر رضایت شغلی بیشترین ارتباط را با ابعاد تحلیل‌رفتگی شغلی داشت (لی و همکاران، ۲۰۱۱). پناهی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) به تجزیه و تحلیل تجربی در مورد عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد بین ابعاد سکوت و تعهد کارکنان با سکوت کارکنان

1. Merriam-Webster's

2. Lee

3. Panahi

رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین همبستگی منفی بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی با سکوت کارکنان وجود دارد (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲). سینار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی که در ایالت ارزروم ترکیه انجام شد مشاهده کردند که رابطه منفی معنی‌داری بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و میزان سکوت سازمانی در زنان بیشتر از مردان است (سینار و همکاران، ۲۰۱۳). دنیز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در بررسی رابطه بین سکوت کارکنان و تعهد عاطفی در یک شرکت خصوصی بهداشت و درمان دریافتند که رابطه منفی معنی‌داری بین سکوت کارکنان و تعهد عاطفی وجود دارد (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳). وردی‌نژاد و حسن‌زادی (۱۳۸۵) ارتباط بین عوامل سازمانی با میزان تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان سازمان بنادر و کشتیرانی بندرانزلی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد بیشترین تأثیر تحلیل‌رفتگی ناشی از ساخت سازمانی است (وردی‌نژاد و حسن‌زادی، ۱۳۸۵). رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی ارتباط بین جو سازمانی مدارس و تحلیل‌رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی دریافتند بین جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی رابطه معنی‌دار و معکوسی وجود دارد، یعنی با افزایش میزان باز بودن جو سازمانی مدارس از میزان تحلیل‌رفتگی شغلی معلمان کم می‌شود و برعکس. ولی بین رفتار دستوری مدیران و رفتار ناامیدانه معلمان با تحلیل‌رفتگی به ترتیب رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. رابطه بین جو سازمانی باز با دو بعد فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت منفی و معنی‌دار و با بعد موفقیت معلمان مثبت و معنی‌دار بود (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸). دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی پرداختند. نتایج حکایت از آن داشت که همبستگی مثبتی بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). نصراصفهانی و آقاباباپوردهکردی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد همبستگی مثبت و معنی‌داری بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد، همچنین بین دیدگاه گروه‌های زنان و مردان در خصوص مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تفاوتی وجود ندارد (نصراصفهانی و آقاباباپوردهکردی، ۱۳۹۱). زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی اثر تحلیل‌رفتگی شغلی بر پیامدهای شغلی کارکنان به شناسایی اثر تحلیل‌رفتگی شغلی بر تعهد سازمانی، رضایت‌مندی شغلی و تمایل به ترک خدمت در میان کارکنان یکی از شرکت‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران دریافتند تحلیل‌رفتگی کارکنان در سازمان‌ها منجر به کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در آنها می‌شود (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). شریفی و اسلامی (۱۳۹۲) به تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی پرداختند، نتایج به‌دست آمده نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، فرهنگ و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (شریفی و اسلامی، ۱۳۹۲).

بنابراین سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان بخش بسیار مهمی در حوزه مدیریت منابع انسانی است. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی سکوت می‌نماید، مدیریت باید خطر بزرگی را احساس کند. در سازمان‌های بسته‌ای که فضا برای ابراز عقاید وجود ندارد سرخوردگی افراد نیز بیشتر است. بسیاری از مدیران با عدم توجه در راستای بیان نظرات کارکنان، گاه اهمیت آن‌را در سازمان‌ها از جمله اداره ورزش و جوانان نادیده می‌گیرند. با آنکه تئوری‌پردازان، هویت سازمانی را به‌عنوان تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی که کارکنان از سازمان دارند، معرفی می‌کنند، اما سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرهای افراد در سازمان باشد، به‌نظر می‌رسد یکی از دلایل تحلیل‌رفتگی افراد در بسیاری از سازمان‌ها نیز همین موضوع سکوت کارکنان می‌باشد که این پژوهش سعی بر آن دارد که رابطه بین سکوت سازمانی را با تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان اداره ورزش و جوانان بررسی کند و با شناخت عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آنها، شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرهای کارکنان را تسهیل کند و قدرت خلاقیت آنها را افزایش دهد و بالطبع اداره ورزش و جوانان با بهره‌گیری از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان خود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کند که با

1. Cinar  
2. Deniz

توجه به حجم روبه گسترش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ورزشی در کشور، داشتن سازمان کارآمد و خلاق جهت ارتقاء سطح علمی ورزش یک امر ضروری است که با توجه به نوظهور بودن این پدیده، کمبود اطلاعات و تحقیقات در این زمینه، اهمیت و نقش مفهوم سکوت و منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی این نیاز احساس می‌شود که آیا سکوت سازمانی می‌تواند با تحلیل رفتگی شغلی و ابعاد آن رابطه داشته باشد؟ و اینکه آیا سکوت سازمانی توان تبیین تحلیل رفتگی شغلی کارکنان را دارد؟

## روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد که داده‌های آن به شکل میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان می‌باشند که در سال ۱۳۹۳ در این اداره مشغول به فعالیت هستند که تعداد کل آنان ۱۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری و با استفاده از جدول مورگان و کرجسی به تعداد ۱۰۸ نفر انتخاب گردید. همچنین نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای انجام شد. ابزار اندازه‌گیری متغیر مستقل سکوت سازمانی پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای واکولا و بوراداس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بوده و شامل مؤلفه‌های نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی می‌باشد. هر کدام از مؤلفه‌ها با تعدادی سؤال مشخص شده‌اند. از طرفی این پرسشنامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری شده است (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵). همچنین ابزار اندازه‌گیری متغیر وابسته تحلیل رفتگی شغلی، پرسشنامه ۲۲ گویه‌ای مسلش<sup>۲</sup> بوده که در سال ۱۹۸۲ طراحی گردیده که شامل ۳ مؤلفه خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی می‌باشد که هر کدام از ابعاد با تعدادی سؤال مشخص شده‌اند (مسلش و جسکون، ۱۹۹۶).

پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss مقدار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> پرسشنامه‌های سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی به ترتیب  $\alpha=0/91$  و  $\alpha=0/77$  اندازه‌گیری شد و روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به تأیید استاد راهنما و ۳ تن از اساتید مدیریت ورزشی رسید. در مطالعه اصلی ضریب آلفای کرونباخ متغیر سکوت سازمانی  $\alpha=0/87$  برآورد شده است، و خوروش و همکاران (۱۳۸۸) ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی را  $\alpha=0/81$  گزارش نموده‌اند (خوروش و همکاران، ۱۳۸۸). به دنبال اجرای فرضیه‌ها و جهت بررسی متغیرهای پژوهش و رابطه آن با سایر متغیرهای وابسته مورد نظر در این پژوهش، از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف<sup>۴</sup>، همبستگی پیرسون، آزمون تی برای گروه‌های مستقل، و رگرسیون تک متغیره استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

از میان ۱۰۸ نفر ۳۸ درصد زن (۴۱ نفر) و ۶۲ درصد مرد (۶۷ نفر) بوده‌اند. ۱۵/۷ درصد (۱۷ نفر) مجرد و ۸۴/۳ درصد (۹۱ نفر) متأهل بودند. بیشتر آنان مابین ۳۱-۴۰ سال سن (۴۲/۶ درصد) داشتند. ۲۵ درصد (۲۷ نفر) زیر ۵ سال، ۲۵ درصد (۲۷ نفر) ۶ تا ۱۰ سال، ۲۴/۱ درصد (۲۶ نفر) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۱/۱ درصد (۱۲ نفر) ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۴/۸ درصد (۱۶ نفر) بالای ۲۰ سال سابقه خدمتی داشتند. ۱۷/۶ درصد (۱۹ نفر) دیپلم و پایین‌تر، ۱۳/۹ درصد (۱۵ نفر) فوق‌دیپلم، ۴۹/۱ درصد (۵۳ نفر) کارشناسی، ۱۶/۷ درصد (۱۸ نفر) کارشناسی ارشد و ۲/۸ درصد (۳ نفر) دارای مدرک دکترا می‌باشند.

اجرای آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان داد که تمامی داده‌های گردآوری شده از توزیع طبیعی برخوردارند، بنابراین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش‌های آمار پارامتریک استفاده شد.

1. Vakola & Bouradas
2. Maslach
3. Cronbach's Alpha
4. Kolmogorov Smirnov

جهت آزمون فرضیه اصلی پژوهش (بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان رابطه معنی داری وجود دارد) از آزمون همبستگی پارامتریک پیرسون استفاده گردید. لذا جدول شماره ۱ با استفاده از آزمون فوق به بررسی ارتباط بین دو متغیر می پردازد.

جدول ۱: ارتباط بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان

ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه
۰/۵۵۹	۰/۰۰۱	وجود ارتباط معنادار

جدول شماره ۱ نشان می دهد، سطح معناداری به دست آمده از آزمون پیرسون، کوچکتر از ۰/۰۱ می باشد که نشان می دهد با سطح اطمینان ۰/۹۹ بین دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی مثبت ( $r=0/559$ ) گویای این مطلب است که هرچه میزان سکوت سازمانی بیشتر باشد، تحلیل رفتگی کارکنان نیز افزایش می یابد. لذا می توان گفت سکوت سازمانی در تحلیل رفتگی کارکنان مؤثر می باشد.

همچنین جدول شماره ۲ به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی با ابعاد تحلیل رفتگی شغلی کارکنان پرداخته است.

جدول ۲: ضرایب همبستگی بین سکوت سازمانی و ابعاد تحلیل رفتگی شغلی

سکوت سازمانی	
**۰/۴۵۶	خستگی عاطفی
**۰/۴۲۳	مسخ شخصیت
**۰/۳۲۷	فقدان موفقیت فردی

$p<0.05^*$ ,  $p<0.01^{**}$

جدول شماره ۲ نشان می دهد که سکوت سازمانی با تمامی ابعاد تحلیل رفتگی شغلی اعم از خستگی عاطفی ( $r=0/456$ )، مسخ شخصیت ( $r=0/423$ ) و فقدان موفقیت فردی کارکنان ( $r=0/327$ ) با سطح اطمینان ۰/۹۹ دارای ارتباط مستقیم و معنی داری می باشد.

جدول ۳: مقایسه سکوت سازمانی کارکنان زن و مرد

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	جنسیت	
						مرد	زن
۰/۱۸۱	۱۰۶	۱/۳۴۸	۰/۶۷۹	۲/۹۶۰	۶۷	سکوت سازمانی	
						۰/۷۶۸	۳/۱۵۱

در جدول شماره ۳، نتایج آزمون t برای مقایسه گروه های مستقل نشان داد که بین سکوت سازمانی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول شماره ۴، تحلیل رگرسیون تک متغیره را در خصوص متغیر مؤثر بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نشان می دهد. به منظور استقلال خطاها از آزمون دوربین واتسون<sup>۱</sup> استفاده شده است. چنان که آماره دوربین واتسون در بازه ۱٫۵ تا ۲٫۵ قرار گیرد عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می شود و در غیر این صورت بین خطاها همبستگی وجود دارد. نتایج اجرای

1. Dorbin- Watson

آزمون دوربین واتسون (جدول ۴)، نشان می‌دهد که آماره دوربین واتسون مابین این بازه قرار دارد ( $WD=1/9.05$ ). بنابراین عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود (سعادت، ۱۳۹۳).

جدول شماره ۴: نتایج رگرسیون تک متغیره سکوت سازمانی برای پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان

مدل	R	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	مقدار F	DW	معناداری
سکوت سازمانی	۰/۵۵۹	۰/۳۱۳	۰/۳۰۶	۴۸/۲۰۴	۱/۹۰۵	۰/۰۰۱

در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود که مقدار ضریب همبستگی بین سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی (۰/۵۵۹)، همچنین مقدار مجذور همبستگی (۰/۳۱۳) می‌باشد، بدین معنا که سکوت سازمانی قادر به تبیین حدود ۳۱ درصد از واریانس تحلیل‌رفتگی شغلی خواهد بود. همچنین سطح معناداری آزمون F در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد.

جدول ۵: رگرسیون تک متغیره تحلیل‌رفتگی شغلی براساس سکوت سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۶/۱۶۴	۱	۶/۱۶۴	۴۸/۲۰۴	۰/۰۰۱
باقیمانده	۱۳/۵۵۴	۱۰۶	۰/۱۲۸		
مجموع	۱۹/۷۱۷	۱۰۷			

در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود که مقدار آماره F با درجه آزادی ۱ و ۱۰۶ در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده بنابراین سکوت سازمانی در پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان مؤثر بوده و می‌توان تحلیل‌رفتگی را بر اساس سکوت سازمانی پیش‌بینی کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان بود. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی‌داری بین این دو متغیر نشان داد. بنابراین با توجه به نتایج آزمون این فرضیه و نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت که سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان با هم ارتباط دارند، به طوری که هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی نگرش سرپرستان منجر به رفتارهایی شود که موجب سکوت کارکنان یا افزایش سکوت کارکنان باشد و نگرش مدیریت عالی سازمان در جهتی باشد که رفتارهای سکوت‌آمیز را تقویت کند و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای ابراز عقاید و خواسته‌های افراد کم باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان مشغول در سازمان در قبال اغلب مسائل مهم سازمانی سکوت اختیار کرده و به دنبال آن انگیزه‌ی افراد برای کار، پیشرفت سازمان، اثربخشی آن و همچنین نگرش‌های شغلی کارکنان همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و... پایین خواهد آمد همین امر دلیلی خواهد بود تا افراد به مرور زمان احساس خستگی از کار داشته و موجبات تحلیل‌رفتگی شغلی را فراهم خواهد آورد.

در پژوهشی که زارعی‌متین و همکاران (۲۰۱۲) انجام داده‌اند به این نتیجه دست یافتند که تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان منجر به کاهش تعهد سازمانی، رضایت‌مندی شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت در آنان خواهد شد (زارعی‌متین و همکاران، ۲۰۱۲). نیک‌مرام و همکاران (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند هرچه فضای سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد سکوت کارکنان بیشتر شده و تعهد سازمانی کاهش خواهد یافت (نیک‌مرام و همکاران، ۲۰۱۲). سینار و همکاران (۲۰۱۳) نیز بیان کردند که اگر کارکنان اجازه بیان عقاید جدید خود را در زمینه کاری نداشته باشند رفتار شهروندی سازمانی آنان کاهش می‌یابد و به تبع

آن انگیزه آنان کاهش یافته که پیامدهایی را در پی خواهد داشت که همخوان با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر می باشد (سینار و همکاران، ۲۰۱۳).

در فرضیه دوم پژوهش رابطه معنی دار بین سکوت سازمانی با تمامی مؤلفه های تحلیل رفتگی شغلی وجود داشت. نتایج آزمون در این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین سکوت سازمانی با مؤلفه خستگی عاطفی نشان داد. با به وجود آمدن شرایط سکوت و سایه افکنی آن در سازمان و با توجه به حجم کارها و فشارهای روانی حاصل از کار، انرژی عاطفی شخص از دست می رود و فرد احساس می کند که از نظر عاطفی فرسوده شده، با تداوم این احساس، توان روحی فرد کاهش می یابد و انگیزه او از دست می رود به طوری که به تدریج دچار نوعی سردی توأم با بی تفاوتی مفرط نسبت به شغلش می گردد، انجام دادن کار برایش خسته کننده می شود و این روند منجر به خستگی عاطفی و جسمی می شود و فرد در قبال شغلش تعهد عاطفی نیز نخواهد داشت. نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته های دنیز و همکاران (۲۰۱۳) که نشان دادند بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی رابطه معنی دار منفی وجود دارد و رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸)، همخوان می باشد (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ رضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین رابطه مستقیم و معنی داری بین سکوت سازمانی با مؤلفه مسخ شخصیت وجود داشت. شخصیت یکی از ویژگی های تأثیرگذار بر سکوت کارکنان می باشد، یکی از دلایل در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن گشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند و این امر منجر به مسخ شخصیت در افراد می شود هرچه فضای سازمانی بازتر بوده افراد به راحتی نظرات خود را بیان کرده و سکوت در میان آنان کاهش می یابد. که نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته های رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱)، شریفی و اسلامی (۱۳۹۲) همخوان می باشد (رضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸؛ افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱؛ شریفی و اسلامی، ۱۳۹۲). همچنین نتایج آزمون در این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین سکوت سازمانی با مؤلفه فقدان موفقیت فردی نشان داد. سکوت سازمانی می تواند هم موجب کاهش موفقیت فردی و هم پیامد آن باشد. معمولاً انسان ها میلند که فردی مولد باشند و با حفظ سطح عملکرد خود پاداش کافی، قدرشناسی و پیشرفت بیشتری بیابند. چنانچه محدودیت ها و موانع ظاهر شوند و کاهش عملکرد اتفاق بیفتد، فرد احساس می کند که توان عملکرد قبلی را ندارد و بهره وری اش کاهش یافته است، در نتیجه او احساس افسردگی شدید می کند و انگیزه خود را نسبت به کار از دست می دهد. وقتی فرد احساس کند که تلاش هایش در کار بی فایده و غیر اثربخش است، یا احساس کند که این نوع تلاش ها مورد توجه و قدردانی دیگران قرار نمی گیرد، و در این زمینه سکوت نماید موفقیت وی در کار کاهش می یابد. در پژوهش زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) نتایج نشان می دهد که رابطه معنی دار بین رهبری معنوی و سکوت کارکنان، رهبری معنوی و صدای کارکنان، رهبری و عملکرد کارکنان وجود دارد، همچنین سکوت مطیع و دوستانه رابطه ای منفی با عملکرد و سکوت تدافعی رابطه ای با عملکرد ندارد که با نتایج به دست آمده همخوان می باشد (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱).

فرضیه سوم پژوهش عنوان می کند که بین سکوت سازمانی کارکنان زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه، نشان داد که بین سکوت سازمانی کارکنان زن و مرد تفاوت معنی داری وجود ندارد. در پژوهش انجام شده با توجه به شرایط سازمانی موجود زنان و مردان به یک اندازه در قبال مسائل سازمانی سکوت می کنند. نتایج حاصل از این پژوهش با مطالعات انجام شده توسط نصرافهانی و آقاباباپوردهکردی (۱۳۹۱) همخوان است (نصرافهانی و آقاباباپوردهکردی، ۱۳۹۱). اما با نتایج مطالعات سینار و همکاران (۲۰۱۳)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) همخوان نیست (سینار و همکاران، ۲۰۱۳؛ افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱). بنابراین با توجه به نتایج آزمون این فرضیه و نتایج حاصل از پژوهش های انجام شده در این زمینه می توان گفت بررسی نتایج تحقیقات گذشته در این زمینه نشان از عدم همخوانی نتایج برخی تحقیقات با یکدیگر و با نتایج تحقیق حاضر دارد. به نظر می رسد علت عدم همخوانی بین نتایج بیشتر تحت تأثیر عواملی نظیر ساختار جامعه ی تحت بررسی، نوع شغل، محیط کار و برخی عوامل شخصیتی باشد.



فرضیه چهارم پژوهش عنوان می‌کند که سکوت‌سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان، توان تحلیل‌رفتگی شغلی را دارد. نتایج آزمون این فرضیه، نشان داد که سکوت سازمانی، توان تبیین و پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی شغلی را دارد. عملکرد یک سازمان و کیفیت محیط کاری، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان آن سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. وقتی افراد با انگیزه و توقعات بالا به کار مشغول می‌شوند، برخی از توقعات عمومی (موفق و ارزشمند بودن) و برخی توقعات خاص آنها که مربوط به شغل مورد نظر است (اظهارنظر آزادانه، توجه و احترام به صحبت‌های آنان و...) در یک محیط حمایت‌کننده، تأمین می‌شود و این موجب افزایش حس موفقیت و احساس معنای وجود می‌شود که انگیزه شغلی آنها را افزایش می‌دهد، اما اگر همین افراد در یک محیطی باشند که جنبه‌های منفی را افزایش و جنبه‌های مثبت را کاهش دهد و افراد نتوانند آزادانه صحبت، اظهار نظر و بیان عقاید کنند و در این زمینه سکوت کنند در نتیجه این شرایط، عامل مهمی در جهت تبیین و پیش‌بینی تحلیل‌رفتگی آنان می‌شود.

در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت سکوت‌سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهارنظر امتناع می‌ورزند، سکوت علامتی برای بیماری سازمان در نظر گرفته می‌شود که افراد در رابطه با مشکلات سازمانی اظهارنظر نمی‌کنند و این می‌تواند خود موجب سکون شود، بی‌توجهی به این موضوع ممکن است حتی موجب مرگ سازمان شود، با به‌وجود آمدن شرایط سکوت و سایه‌افکنی سکوت در سازمان و با توجه به حجم کارها و فشارهای روانی حاصل از کار، انرژی عاطفی شخص از دست می‌رود و فرد احساس می‌کند که از نظر عاطفی فرسوده شده، با تداوم این احساس، توان روحی فرد کاهش می‌یابد و انگیزه او از دست می‌رود و شرایطی جهت تحلیل‌رفتگی شغلی برای فرد فراهم می‌شود. از این رو به مدیران توصیه می‌شود ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها را شناسایی نموده و با تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان و با تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و همچنین تشویق کارکنان به ارائه نظریات و با دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها قدم مهمی را در کاهش سکوت در سازمان‌ها بردارند.

## منابع

- افخمی‌اردکانی، مهدی؛ خلیلی‌صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۸: ۶۵-۸۳.
- پارسامعین، کورش؛ ناظم، فتاح (۱۳۸۹). ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی. سال اول، شماره ۳: ۷-۱۷.
- پناهی، بلال؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳: ۲-۱۹.
- حسن پور، اکبر؛ عسگری، مهدی (۱۳۹۱). سکوت سازمانی و راهکارهای کاربردی برون رفت از آن. تدبیر، شماره ۲۴۸: ۵۹-۶۸.
- خوروش، مجید؛ احسانی، محمد؛ تندنویس، فریدون (۱۳۸۸). ارتباط فعالیت بدنی با تحلیل‌رفتگی شغلی و انگیزه پیشرفت در کارشناسان ورزشی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه‌ی علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد دوم، شماره ۱۴: ۱۳۳-۱۴۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر؛ براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ‌سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸: ۶۱-۸۲.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. سازمان چاپ و انتشارات فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ چهارم: ۳۹۶.
- رضائی‌نژاد، رحیم؛ پورسلطانی‌زرنندی، حسین؛ حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۳۸۸). ارتباط بین جو سازمانی مدارس و تحلیل‌رفتگی شغلی معلمان تربیت‌بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱: ۲۳۵-۲۳۵.

- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابولقاسم (۱۳۹۰). سکوت‌سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱: ۷۷-۱۰۴.
- سعادت، شهرزاد (۱۳۹۳). تأثیر اعتبار حسابرسی در جذب کمک‌های بلاعوض در مؤسسات غیرانتفاعی. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابداری مدیریت، سال سوم، شماره ۹: ۷۹-۸۹.
- شریفی، اصغر؛ اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۲: ۷۱-۸۵.
- نصرافهانی، علی؛ آقابابوردی، طاهره (۱۳۹۱). بررسی رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان: مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره ۴: ۱۳۹-۱۶۲.
- وردی‌نژاد، فریدون؛ حسن‌زادی، زهرا (۱۳۸۵). بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی با میزان تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان مطالعه موردی: سازمان بنادر و کشتیرانی بندر انزلی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳: ۱۳۰-۱۵۰.
- Cinar, O; Karcioğlu, F; Aliogullari, Z.D (2013). "The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship behavior: a Survey study in the province of Erzurum Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: pp 314 – 321.
- Dan, I; Jun, W; Jiu-cheng, M (2009). "Organizational Silence; a Survey on employees working in a telecommunication company". Pp 1647-1651.
- Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, pp 691- 700.
- Dimitris, B; Vokala, M (2007). "Organizational Silence. A New Challenge for Human Resources Management. Athense University of Economics and Business", Vol. 2, pp 1-19.
- Fedai, M; Demir, Y (2010). The Impacts of Structural and Psychological empowerment on Burnout: a research on staff nurses in Turkish state hospitals. *Canadian social science*, vol. 6, no. 4, pp 63-72.
- Flecher, 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*, pp155-157.
- Lambert, E; Hogan, N. L; Jiang, S (2010). A preliminary examination of the relationship between Organisational Structure and emotional burnout among correctional staff. *The Howard Journal*, Vol 49, no 2, pp 125-146.
- Lee, J; Lim, N; Yang, E; Lee, S (2011). "Antecedents and consequences of three dimensions of Burnout in psychotherapists: A meta-analysis". *Min Professional Psychology: Research and Practice*, Vol 42(3), pp 252-258.
- Liu, D; Wu, J; Ma, J-ch. (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", Pp 1647-1651.
- Maslach, C; Jackson, S (1996). "Maslach Burnout Inventory Manual" (3rd Ed). Palo Alto, CA countin psychosis's press.
- Nikmaram, S; Gharibi Yamchi, H; Shojaii, S; Ahmadi, M; Alvani, S.M (2012). "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17 (10): 1271-1277.
- Panahi, B; Veisheh, S.M; Divkhar, S; Kamar, F (2012). "An Empirical analysis on influencing factors on Organizational Silence and its relationship with employee's organizational commitment". *Management Science Letters*, 2, pp 735-744.
- Pinder, C.C; Harlos, K.P (2001). "Employee Silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". in (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited , pp 331 – 369.
- Vakola, M; Bouradas, D (2005). "Antecedents and consequences of organizational Silence: an empirical investigation. *Employee Relations*", Vol. 27 Iss: 5. pp 441-458.
- Yan, E.W; Tang, S.K (2003). The role of individual, interpersonal, and organizational factors in mitigating burnout among elderly Chinese volunteers. *international journal of geriatric psychiatry* int j geriatr psychiatry ,18, pp 795-802.
- Zarei Matin, H; Sayyed Kalali, N; Akhavan Anvari, M.R (2012). "Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and its Consequences?" *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol.5, No.1, PP: 47-62.

- 
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: pp 1389-1404.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:  
شعبانی بهار، غلامرضا؛ شریفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۵). «تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶ (۱۱)، ۵۱-۶۱.