

رابطه اعتماد و سکوت در بهبود فضای اخلاقی کار: نقش میانجی حمایت سازمانی

دکتر ترانه عنایتی^{۱*}، دکتر علیرضا عالی پور^۲، اکرمه السادات یعقوبی^۳

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
 ۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و کمیسی دریایی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی، نوشهر، ایران
 ۳. مدیریت آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۵/۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۷/۲)

چکیده

زمینه: در چند سال اخیر، محققان رابطه بین گرایش های کاری کارکنان را با سکوت سازمانی مورد بررسی قرار داده اند؛ اما، آنچه که تا کنون مورد تحلیل قرار نگرفته نقش میانجی متغیر حمایت سازمانی در رابطه بین اعتماد و سکوت در دانشگاه ها به منظور بهبود فضای اخلاقی کار می باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین اعتماد و سکوت در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۱۷۶۵ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۳۱ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای با تخصیص متناسب برای واحدهای دانشگاهی می باشد. داده ها از طریق سه پرسش نامه سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده جمع آوری گردید. برای تحلیل داده ها از آزمون t تک نمونه ای، تحلیل مسیر و معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر در حالت تخمین ضرایب استاندارد ($\beta = -0/89$) تأثیر مستقیم و منفی دارد. همچنین با تأیید نقش میانجی بودن حمایت سازمانی ادراک شده، اعتماد سازمانی با ضریب مسیر تخمین ضرایب استاندارد ($\beta = -0/56$) بر متغیر سکوت سازمانی در دانشگاه ها اثر غیرمستقیم و منفی دارد.

نتیجه گیری: وجود فضای اعتماد در دانشگاه ها و مراکز آموزشی و همراهی آن با حمایت سازمانی در بین کارکنان دانش محور موجب شکست سکوت می گردد و بدین ترتیب، فضای اخلاقی در دانشگاه ها را بهبود خواهد بخشید.

کلید واژگان: اخلاق، حمایت سازمانی ادراک شده، اعتماد، سکوت سازمانی

سر آغاز

افراد در سازمان ها دارای مجموعه ای از ارزش های اخلاقی پذیرفته شده هستند که با آنها احساس هویت پیدا می کنند، اما امروزه سازمان ها و محیط های کاری با چالش ها و فشارهای زیادی روبرو هستند و کارکنان آنها بار کاری فراوانی را تحمل و با مشکلات، دست و پنجه نرم می کنند. بسیاری از آنان اظهار می دارند که سازمان های آنان ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی کنند (۲). به عبارتی، هم اکنون بسیاری از سازمان ها، از اظهار نظر خیلی کم کارکنان و به عبارتی از

منابع انسانی^۱ در هزاره سوم به عنوان یکی از ارزش ترین دارایی های سازمانی^۲، مهمترین مزیت رقابتی و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور به حساب می آیند (۱). نتایج تحقیقات علوم رفتاری به طور اعم و رفتار سازمانی به طور اخص نشان می دهد که استفاده مطلوب از منابع انسانی، متکی به اقداماتی است که در پرتو آنها جو و فضایی در سازمان ایجاد شود تا هر یک از کارکنان با رضایت کامل و احساس امنیت خاطر، حداکثر تلاش را در جهت انجام وظایف شغلی به کار برند.

نویسنده مسوول: نشانی الکترونیکی: tenayati@yahoo.com

است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد (۸). بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد اثرات درون فردی و بین‌فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی است با بهبود رضایت شغلی^۲، تعهد سازمانی^۳، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و هم‌فکری، تقسیم اطلاعات، حل مسأله، تسهیل توانمندسازی^۴، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری^۵ سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارض^۶ و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل می‌گردد و کارکنان، خودکنترل شده و انگیزه‌های درونی آنها تقویت می‌شود. از طرفی، پایین بودن اعتماد درون سازمانی؛ افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل و مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت. در نتیجه این شکاف، تصمیمات به طور معمول با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و همه این موارد باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. تقویت اعتماد در محیط سازمان، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها به همراه دارد. برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل؛ می‌تواند سنگین باشد (۹ و ۱۰). لذا اعتماد سازمانی به عنوان فضایی است که در آن، افراد احساس اطمینان، گرمی و مقبولیت دو طرفه می‌کنند. به عبارتی دیگر، کارکنان باور دارند که مدیران با آنها به طریقی منصفانه، باثبات و صمیمانه در فرآیند ارتباطشان رفتار می‌نمایند. اعتماد یک نوع ارتباط است که کارکنان خواهان آن با مدیران خود هستند. در همه سازمان‌ها، ارتباط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران ضروری است و فقدان اعتماد می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی، اثرات منفی داشته باشد (۱۱).

اعتماد در دانشگاه‌ها و هم‌چنین، شکستن فضای سکوت در بین کارکنان دانش‌محور نیازمند ایجاد یک فضای اخلاقی است که حمایت از سوی سازمان‌های دانش‌محور می‌تواند در آن نقش مهمی داشته باشد. به عبارتی، سرمایه انسانی نیاز به حمایت از سازمان دارد. حمایتی که کارکنان از سوی سازمان احساس می‌کنند؛ باوری است مبتنی بر این که

سکوت آنان ناراحت هستند (۳). سازمان‌های متغیر امروزی به کارکنانی نیاز دارند تا ایده‌هایشان را ابراز کنند؛ هم‌چنین سرمایه‌های انسانی در بازار کار، سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند نظرات و عقایدشان را مطرح کنند. زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد؛ انگیزه، رضایت، تعهد و عملکرد بالاتری دارند. سکوت سازمانی^۳ کارکنان، می‌تواند اثرات زیان‌آوری را بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیند تغییر در سازمان داشته باشد (۴). از لحاظ اهمیت، از سکوت سازمانی به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند (۵). در حالی که سکوت در سازمان‌های امروزی گسترده شده، ولی به طور عموم توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت تصدیق شده است، اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن می‌گذرند (۳). هر چه قدر جو سکوت در سازمان‌ها حاکم شود، فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم گردد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در قبال مسایل سازمان، اغلب سکوت کنند و به دنبال آن، نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سطح پایین قرار بگیرد (۵).

شاید یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از سکوت سازمانی در دانشگاه‌ها را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه این که از روی بی‌تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، کاهش می‌یابد، بدون ارایه بازخوردها، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرند و خطاها افزایش می‌یابند (۶). کارکنان، محیط سازمانی را با فضای اخلاقی ترجیح می‌دهند. یکی از راه‌هایی که منجر به ایجاد فضای اخلاقی مطلوب^۴ در سازمان‌ها و ترغیب رفتارهای مشارکتی و کم کردن فضای سکوت می‌شود، فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و برقراری اعتماد^۵ میان کارکنان و مدیریت می‌باشد. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد، به طور عمده در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است. اعتماد، یک مفهوم چند بعدی است که در برگیرنده اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی (عمومی)، اعتماد در محل کار و اعتماد بین سرپرست و زیردستان می‌باشد (۷). در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و باعث ایجاد سکوت در بین آنها و در سازمان‌ها گردیده، تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. اعتماد که به طور عمده مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آنها را تضمین می‌نماید. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند و عاملی کلیدی برای ایجاد همکاری است. اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی

سازمان تا چه حد از همکاری‌های آنها قدردانی می‌کند و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد. باور کارکنان نسبت به تحت حمایت بودن آنان توسط مدیران، این اعتماد را به همراه دارد که سازمان، تعهدات خود را به نحو بسیار مؤثری در قبال کارکنانش اجرا خواهد کرد (۱۲). حمایت سازمانی ادراک شده^{۱۱} یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان است که می‌تواند در توسعه نگرش اعضای سازمان اثرگذار باشد (۱۳). اگر کارکنان احساس خوبی درباره کار داشته باشند و تأثیر کار خود را درک نمایند، بهتر عمل می‌کنند. نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان، دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود دارند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند (۱۴).

حمایت سازمانی ادراک شده باورهای کلی کارکنان را درباره سازمان منعکس می‌سازد. این اعتقادات و باورها، که به طور عمده از تجربیات کاری ناشی می‌شود، برای کارمندان آشکار می‌کند که سازمان تا چه حد به کار و تلاش آنها اهمیت می‌دهد. حمایت سازمانی ادراک شده به اعتقاد کارکنان به میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آنها ارزش قایل است، اشاره دارد و متأثر از سیاست‌هایی هست که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد (۱۵).

تحقیقات اخیر، حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان عاملی نشان داده که تأییدکننده نقش میانجی آن در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته مربوط به مفاهیم مدیریتی و سازمانی می‌باشد (۱۶). حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند منجر به تقویت پیامدهای مثبت ارزش‌های اخلاقی در سازمان گردد. در تحقیقی نشان داده شد که اگر کارمندان احساس کنند که سازمان به آنها توجه دارد، به منافع آنها می‌اندیشد، برای خواسته‌های آنها اولویت قایل است، در راستای منافع آنها عمل می‌کند، به کار آنها ارزش و اهمیت می‌دهد، کارهای مثبت آنها را نادیده نمی‌گیرد، خواهان موفقیت آنهاست و خلاصه آنکه مورد حمایت سازمان هستند، به سازمان اعتماد می‌کنند، به آن تعلق و دلبستگی پیدا می‌کنند، به اهداف سازمان وفادار می‌مانند و انگیزه درونی آنها برای کار بیشتر افزایش می‌یابد؛ و این امر موجب افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود (۱۱).

در همین راستا، پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که محققان رابطه بین سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده را با گرایش‌هایی مانند رضایت شغلی، درگیری شغلی، عملکرد شغلی^{۱۲} و تعهد سازمانی، بررسی کرده‌اند و دامنه ادبیات این موضوعات به طور چشم‌گیری گسترش یافته است. به عنوان نمونه، در تحقیقی به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی با اعتماد کارکنان پرداخته شده است. نتایج این تحقیق 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 معنی‌داری وجود دارد (۱۷). نتایج پژوهش دیگری نشان داد تا زمانی که معلمان در مدارس از اعتماد سازمانی برخوردار باشند، به سازمان و همکاران خویش دلبستگی پیدا کرده و مدیران در

تصمیم‌گیری‌ها، معلمان را مشارکت می‌دهند، که باعث ارتقا و کارآمدی تدریس معلمان خواهد شد (۱۸). یافته‌های حاصل از پژوهشی دیگر با هدف تعیین اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی^{۱۳} در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی، نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد (۱۹). همچنین، در پژوهشی به بررسی سکوت کارمندان و تأثیر اعتماد بر آن در کشور چین پرداخته شد و محقق نتیجه گرفت که سازمان‌ها می‌توانند در به وجود آوردن شرایطی کمک کنند که سخن گفتن کارمندان را درباره موضوعات و مسایل آسانتر کرده و سازمان‌ها باید جوی پر از اعتماد را به وجود آورند تا سکوت کارکنان کاهش یابد (۲۰).

در جست و جوی نویسندگان مقاله حاضر، پژوهشی که ارتباط بین اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی را بررسی کرده باشد یافت نشد. لذا، هدف اصلی این تحقیق، یافتن رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد و حمایت سازمانی ادراک شده است. به منظور بررسی هدف مذکور، سؤال اصلی تحقیق به این شرح است که آیا حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین اعتماد و سکوت سازمانی داشته باشد؟

روش

این پژوهش توصیفی، با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی به بررسی روابط بین متغیرها می‌پردازد و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران می‌باشد که در سال ۱۳۹۴ مشغول به کار بودند. طبق آمار به دست آمده از دبیرخانه هیأت امنای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران تعداد کل آنان ۱۷۶۵ نفر می‌باشد. روش انتخاب نمونه‌های آماری در این پژوهش، با توجه به موضوع و ماهیت آن روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با تخصیص متناسب برای واحدهای دانشگاهی می‌باشد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران محاسبه گردید و ۲۳۱ نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب و به عنوان نمونه وارد تحقیق شدند. توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه در واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی در استان مازندران به شرح جدول ۱ است.

داده‌های مورد نیاز این تحقیق از طریق سه پرسش‌نامه سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی جمع‌آوری گردید.

الف- پرسش‌نامه سکوت سازمانی: این پرسش‌نامه برگرفته از مطالعه‌ای است که در خصوص سکوت کارمندان در کشور چین انجام شده بود (۲۰). پرسش‌نامه مذکور دارای ۱۴ سؤال بود که در پژوهشی در ایران، ۴ سؤال به آن اضافه شد و در نهایت پرسش‌نامه‌ای با ۱۸ سؤال طراحی گردید، که دارای سه بعد سکوت تدافعی، سکوت ناشی از بی‌اعتنایی و سکوت نوع دوستانه می‌باشد (۶). روایی پرسش‌نامه، توسط صاحب‌نظران تأیید، و پایایی آن پس از اجرای مقدماتی و محاسبه آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۴۴ به دست آمد.

است (۲۲). در پژوهش حاضر نیز روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۵۱ به دست آمد.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از دو روش استفاده شده است. روش توصیفی برای توصیف داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است که شامل ارایه جداول فراوانی، درصدها و میانگین‌ها می‌باشد. روش استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعمیم نتایج آن شامل آزمون t تک نمونه‌ای، تحلیل مسیر و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Lisrel8/80 استفاده شد.

ب- پرسش‌نامه اعتماد سازمانی: این پرسش‌نامه برگرفته از مقاله منتشر شده توسط انجمن بین‌المللی بنیاد تحقیقات ارتباطات کسب و کار^{۱۴} در سال ۲۰۰۵ است که در پنج بعد شایستگی، صداقت و شفافیت^{۱۵}، توجه به کارکنان، ثبات و مشارکت تدوین شده است (۲۱). روایی این پرسش‌نامه در تحقیقات پیشین مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه اعتماد سازمانی در اجرای مقدماتی، ۰/۹۴۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب می‌باشد.

ج- پرسش‌نامه حمایت سازمانی ادراک شده: پرسش‌نامه استاندارد حمایت سازمانی ادراک شده، یک پرسش‌نامه استاندارد شده ۸ گویه‌ای

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیک نمونه مورد مطالعه

| سابقه کار | تعداد | درصد | میزان تحصیلات | تعداد | درصد | حوزه معاونت | تعداد | درصد |
|-----------|-------|------|---------------|-------|------|-------------|-------|------|
| ۵-۱ سال | ۲۲ | ۸/۱ | دیپلم | ۱۲ | ۴/۴ | آموزشی | ۹۳ | ۳۴/۱ |
| ۱۰-۶ سال | ۵۱ | ۱۸/۷ | کارדانی | ۱۷ | ۶/۲ | اداری- مالی | ۶۴ | ۲۳/۴ |
| ۱۵-۱۱ سال | ۵۱ | ۱۸/۷ | کارشناسی | ۱۱۳ | ۴۱/۴ | پژوهش | ۴۸ | ۱۷/۶ |
| ۲۰-۱۶ سال | ۷۴ | ۲۷/۱ | کارشناسی ارشد | ۱۲۱ | ۴۴/۳ | دانشجویی | ۳۲ | ۱۱/۷ |
| ۲۵-۲۱ سال | ۶۱ | ۲۲/۳ | دکتری | ۹ | ۳/۳ | عمرانی | ۴ | ۱/۵ |
| ۳۰-۲۶ سال | ۵ | ۱/۸ | بدون پاسخ | ۱ | ۰/۴ | سایر | ۲۹ | ۱۰/۶ |
| بدون پاسخ | ۹ | ۳/۳ | کل | ۲۷۳ | ۱۰۰ | بدون پاسخ | ۳ | ۱/۱ |

یافته‌ها

در ابتدا وضعیت توصیفی متغیرهای مورد مطالعه، در جدول ۲ ارایه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌گردد، از بین ابعاد اعتماد سازمانی بیشترین میانگین مربوط به متغیر صداقت و شفافیت و کمترین میانگین

مربوط به متغیر شایستگی می‌باشد. همچنین، در میان ابعاد سکوت سازمانی، بیشترین میانگین به ترتیب مربوط به متغیر سکوت نوع دوستانه و تدافعی و کمترین میانگین مربوط به متغیر سکوت ناشی از بی‌اعتنایی می‌باشد. در ادامه، به منظور بررسی وضعیت استنباطی متغیرهای پژوهش، از آزمون t تک نمونه‌ای به شرح جدول ۳ استفاده شده است.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن

| متغیر شاخص | اعتماد سازمانی | | | | | سکوت سازمانی | | | حمایت سازمانی ادراک شده | |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|--------|--------|--------------|--------|--------------------|-------------------------|---------|
| | شایستگی | صداقت و شفافیت | توجه به کارکنان | ثبات | مشارکت | نمره کل | تدافعی | ناشی از بی‌اعتنایی | نوع دوستانه | نمره کل |
| میانگین | ۸/۱۲۵ | ۲۳/۲۶۰ | ۱۹/۱۳۹ | ۱۰/۱۴۳ | ۱۱/۸۱۷ | ۷۱/۸۵۴ | ۱۸/۴۴۳ | ۱۳/۸۲۸ | ۱۹/۰۶۶ | ۵۱/۴۲۳ |
| انحراف معیار | ۳/۲۶۸ | ۷/۱۶۲ | ۶/۶۳۱ | ۳/۶۵۰ | ۴/۱۱۷ | ۲۱/۵۱۶ | ۶/۲۵۹ | ۴/۵۴۳ | ۴/۶۳۷ | ۱۳/۰۳۶ |

جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین سکوت ناشی از بی‌اعتنایی؛ سکوت نوع دوستانه و سکوت سازمانی (در کل)؛ کمتر از میانگین نظری (۳) است و آزمون t تک نمونه‌ای نیز معناداری این تفاوت را در سطح ۹۵٪ نشان می‌دهد. همچنین، سکوت تدافعی با میانگین ۳/۰۷۳ بالاتر از

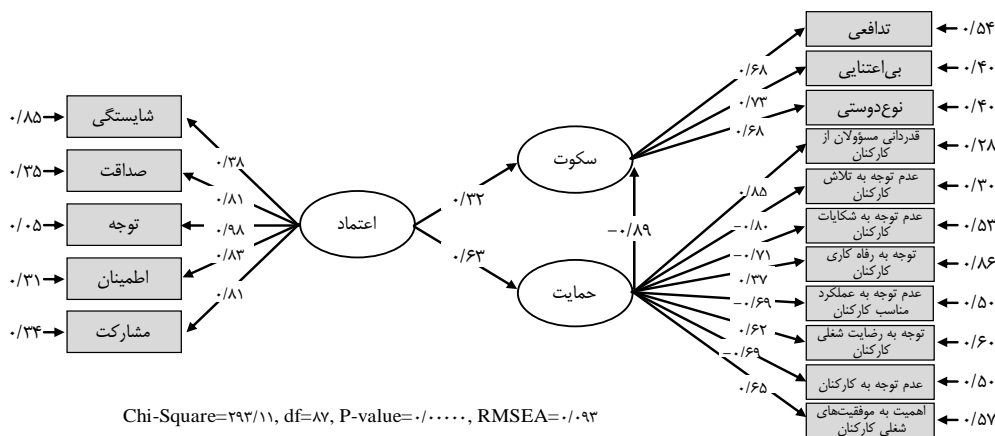
میانگین نظری می‌باشد، که بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای این تفاوت معنادار نمی‌باشد. آزمون t تک نمونه‌ای به طور معناداری نشان داد که مقدار مؤلفه‌های اعتماد سازمانی، همگی کمتر از میانگین نظری (۳) است. به عبارت دیگر می‌توان گفت مؤلفه‌های اعتماد سازمانی در وضعیت پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند.

جدول ۳: آزمون t تک نمونه ای در خصوص متغیرهای مورد مطالعه و مؤلفه های مربوطه

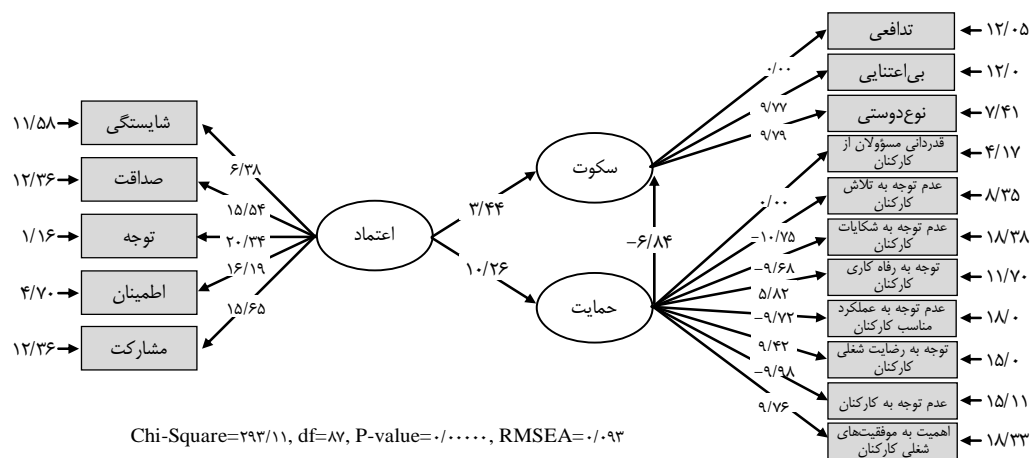
| متغیر | مؤلفه | میانگین | انحراف استاندارد | اختلاف میانگین | t | sig |
|----------------|-------------------------|---------|------------------|----------------|---------|-------|
| سکوت سازمانی | سکوت تدافعی | ۳/۰۷۳ | ۱/۰۴۳ | ۰/۰۷۳ | ۱/۱۳۶ | ۰/۲۵۷ |
| | سکوت ناشی از بی‌اعتنایی | ۲/۷۶۵ | ۰/۹۰۸ | -۰/۲۳۴ | -۴/۱۸۰ | ۰/۰۰۰ |
| | سکوت نوع دوستانه | ۲/۷۲۳ | ۰/۶۶۲ | -۰/۲۷۶ | -۶/۶۵۸ | ۰/۰۰۰ |
| | سکوت سازمانی (کل) | ۲/۸۵۶ | ۰/۷۲۴ | -۰/۱۴۳ | -۳/۱۱۳ | ۰/۰۰۲ |
| اعتماد سازمانی | شایستگی | ۲/۰۳۱ | ۰/۸۱۷ | -۰/۹۶۸ | -۱۸/۹۷۰ | ۰/۰۰۰ |
| | صداقت و شفافیت | ۲/۵۸۴ | ۰/۷۹۵ | -۰/۴۱۵ | -۸/۳۰۴ | ۰/۰۰۰ |
| | توجه به کارکنان | ۲/۷۳۴ | ۰/۹۴۷ | -۰/۲۶۵ | -۴/۵۱۷ | ۰/۰۰۰ |
| | قابلیت اطمینان | ۲/۵۳۵ | ۰/۹۱۲ | -۰/۴۶۴ | -۸/۱۶۸ | ۰/۰۰۰ |
| | مشارکت | ۲/۳۶۳ | ۰/۸۲۳ | -۰/۶۳۶ | -۱۲/۲۷۰ | ۰/۰۰۰ |
| | اعتماد سازمانی (کل) | ۲/۵۶۶ | ۰/۷۶۸ | -۰/۴۳۳ | -۸/۶۱۷ | ۰/۰۰۰ |
| | حمایت سازمانی ادراک شده | ۲/۹۲۹ | ۰/۵۱۸ | -۰/۰۷۰ | -۲/۱۷۸ | ۰/۰۳۰ |

بررسی میانگین حمایت سازمانی ادراک شده نیز نشان داد که این متغیر نیز در سطحی پایین‌تر از میانگین نظری (۳) قرار دارد و آزمون t تک نمونه‌ای نیز معناداری این تفاوت را در سطح ۹۵٪ نشان می‌دهد. جهت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش و بررسی نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه اعتماد و سکوت سازمانی در واحدهای

دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران و به منظور پیش‌بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای مذکور و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر سکوت سازمانی، از آزمون تحلیل مسیر و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۸۰ استفاده شد.



نگاره ۱: مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (در حالت تخمین ضرایب استاندارد)



نگاره ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (در حالت معناداری ضرایب استاندارد)

همان طور که در جداول ۴ و ۵ ملاحظه می‌گردد مقدار آماره کای دو در مدل ۲۹۳/۱۱، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۸۷ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۳/۳۶ است که در حدود مقدار قابل قبول قرار دارد از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو مانند NNFI، NFI، AGFI، GFI، CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند. بنابراین الگوی تحلیل مسیر از برازش خوبی برخوردار است.

بحث

ارزش‌های اخلاقی پایه و اساس فرهنگ سازمان‌های دانش‌محور هستند و دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند. نتایج حاصل از این تحقیق، نشان‌دهنده تأثیر حمایت سازمانی بر شکستن فضای سکوت در محیط‌های آموزشی می‌باشد. بی‌تردید وجود پدیده سکوت سازمانی در میان کارکنان سازمان امکان استفاده از دانش سازمانی را دچار مشکل می‌سازد. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (۵).

با شناخت علل سکوت سازمانی، مدیران می‌توانند بینش عمیق‌تری نسبت به چگونگی رفتار خود به دست بیاورند و به کارکنان کمک کنند تا به ترس از خودداری ارایه اطلاعات غلبه کنند. برای مدیران بسیار سودمند است که عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را درک کنند تا بتوانند تغییرات سازمانی را در جهت از بین بردن و یا به حداقل رساندن این پدیده به کار بندند و دلسردی کارکنان و رفتارهای مبتنی بر سکوت را از بین ببرند (۲۳).

با توجه به چالش سازمان‌های دانش‌محور با پدیده سکوت سازمانی، این پژوهش به بررسی وضعیت سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران پرداخت. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های سکوت ناشی از بی‌اعتنایی و سکوت نوع دوستانه در وضعیت پایین‌تر از حد متوسط قرار داشتند و مؤلفه سکوت تدافعی در سطح متوسط قرار داشت که با نتایج تحقیق دیگر پژوهش‌ها هم‌خوانی دارد (۶). هرچند که یافته مذکور حاکی از این موضوع است که کارکنان دانشگاه امور و مسایل سازمانی را ابراز می‌کنند و جو سکوت به طور مطلق حاکم بر دانشگاه‌های مورد مطالعه نبوده، ولی باید در نظر داشت که این یافته یک امر مطلق نیست و مدیران همیشه بایستی در تلاش باشند تا جوی عاری از سکوت را ایجاد و حفظ کنند. مدیران بایستی همیشه سعی در بهبود محیط کار و سوق دادن آن به سمت جو و فضای اخلاقی‌تر نمایند. به منظور ایجاد فضایی که آوای سازمانی در دانشگاه‌ها شنیده شود، نیاز است که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی احساس کنند که از آنها در سازمان حمایت می‌شود و به عبارتی باور داشته باشند که مورد حمایت مدیریت دانشگاه هستند. این باور، منجر به ایجاد یک فضای ارزش اخلاقی می‌شود که در دانشگاه‌ها باید پیاده‌سازی گردد. امروزه با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات فزاینده‌ای که در دنیای مدرن ایجاد شده است،

نگاره ۱ مسیر فرآیند سکوت سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد و نگاره ۲ مسیر فرآیند سکوت سازمانی را در حالت معناداری ضرایب استاندارد (مقادیر t مدل مسیر) نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر در حالت تخمین ضرایب استاندارد ($\beta = -0.89$) تأثیر مستقیم و منفی دارد. منفی بودن ضریب استاندارد نشان دهنده رابطه معکوس میان متغیر سکوت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده می‌باشد. مقدار t مربوط به مسیر بین حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی برابر با -6.84 می‌باشد که در بازه بین ± 1.96 قرار نمی‌گیرد؛ بنابراین رابطه بین متغیرها معنی‌دار است.

همان‌گونه که در نگاره ۱ ملاحظه می‌گردد، اعتماد سازمانی نیز بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر ($\beta = 0.32$) و متغیر اعتماد سازمانی بر حمایت سازمانی ادراک شده ($\beta = 0.63$) اثر مستقیم و مثبت دارد. با توجه به مقدار t به دست آمده از نمودار ۲، معناداری اثر متغیرها مشخص می‌گردد و میانجی بودن حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی بودن حمایت سازمانی ادراک شده، مشخص می‌گردد که اعتماد سازمانی با ضریب مسیر تخمین ضرایب استاندارد (-0.56) $\beta =$ بر متغیر سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم و منفی دارد (جدول ۴).

جدول ۴: اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثر کل متغیرها

| اثر | اثر مستقیم | t | اثر غیرمستقیم | اثر کل |
|---|------------|-------|---------------|--------|
| اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی | -۰/۳۲ | ۳/۴۴ | -۰/۵۶ | -۰/۲۴ |
| اعتماد سازمانی بر حمایت سازمانی ادراک شده | ۰/۶۳ | ۱۰/۲۶ | - | ۰/۶۳ |

جدول ۵: شاخص‌های برازش الگو

| شاخص‌ها | مقدار قابل قبول | مقدار یافته | مطلوبیت |
|--|-----------------|-------------|-----------|
| مجذور کای (χ^2) | - | ۲۹۳/۱۱ | تأیید مدل |
| P-Value | - | ۰/۰۰۰ | تأیید مدل |
| df (درجه آزادی) | $df \geq 0$ | ۸۷ | تأیید مدل |
| RMSEA برآورد نقطه‌ای تقریب ریشه میانگین مربع خطا | $RMSEA < 0.1$ | ۰/۰۹۳ | تأیید مدل |
| NNFI ریشه میانگین مربعات باقیمانده | $NNFI > 0.8$ | ۰/۹۵ | تأیید مدل |
| NFI شاخص برازش مدل | $NFI > 0.8$ | ۰/۹۵ | تأیید مدل |
| AGFI شاخص نیکویی برازش تعدیل شده | $AGFI > 0.8$ | ۰/۸۱ | تأیید مدل |
| GFI شاخص نیکویی برازش | $GFI > 0.8$ | ۰/۸۸ | تأیید مدل |
| CFI شاخص برازش تطبیقی | $CFI > 0.8$ | ۰/۹۶ | تأیید مدل |
| IFI شاخص برازندگی افزایشی | $IFI > 0.8$ | ۰/۹۶ | تأیید مدل |

داشته باشند. این اعتماد نیاز به حمایت مدیران عالی دانشگاه‌ها دارد که وجود حمایت سازمانی باعث خواهد شد که دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع توسط همگان مطرح شود. کارکنان، دیگر خود را به عنوان یک عامل بی‌تأثیر در تصمیم‌گیری نخواهند دانست و تمایل به مشارکت در تصمیمات سازمان خواهند داشت؛ به عبارتی سکوت در سازمان دانش‌محور جای خود را به آوای سازمانی خواهد داد. شایان توجه است که این پژوهش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران که به عنوان دانشگاه‌های غیردولتی می‌باشد، انجام شده است؛ لذا از لحاظ تعمیم از محدودیت نسبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری

زیربنای ارزش‌های سازمانی؛ به خصوص در دانشگاه‌ها، ارزش‌های اخلاقی می‌باشد. این ارزش‌ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می‌کند که می‌تواند بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب هستند تأثیر بگذارد. شاید بتوان یکی از ارزش‌های اخلاقی را ایجاد درک حمایت در کارکنان سازمان دانست. از پیامدهای اخلاقی وجود حمایت سازمانی در دانشگاه‌ها؛ شکست فضای سکوت در محیط دانشگاه‌ها خواهد بود. شکست سکوت کارکنان نیز به نوبه خود، آوای سازمانی را تقویت می‌کند و بسیاری از ناکامی‌های سازمان که در اثر بی‌تفاوتی نسبت به رویدادهای کاری و ترس از همکاران و مدیران سازمان است در هم شکسته می‌شود و بدین ترتیب حضور منفعلانه را از بین می‌برد.

یافته‌های این پژوهش در زمینه روابط ساختاری میان متغیرها نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند نقش میانجی در رابطه اعتماد با سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی داشته باشد. موضوع سکوت سازمانی یکی از موضوعات جدید در مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده که می‌تواند منجر به چالش‌های فراوانی در محیط‌های دانشگاهی گردد. زمانی که یک سازمان دانش‌محور جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ارزش‌های دانشی که در سازمان وجود دارند، بیان نخواهند شد. از این رو، رکود فکری در سازمان ایجاد خواهد شد و حرکت به سمت تعالی سازمان با مانع روبرو می‌گردد. حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند این نگرش را در کارکنان ایجاد کند تا بتوانند ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود در جهت توسعه سازمان آزادانه بیان کنند و با ایجاد یک فضای اعتماد بین همدیگر مانع به وجود آوردن سکوت در سازمان گردند، تا کارکنان و اساتید دانشگاه به سمت تقویت فضای اخلاقی کار همراه با عدم سکوت حرکت نمایند.

ملاحظه‌های اخلاقی

در پژوهش حاضر، شرکت افراد در پژوهش به دور از هر گونه اجبار و به صورت اختیاری بود. ضمن این که به منظور حفظ حقوق آزمودنی‌ها به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل

صاحب‌نظران به تأثیرگذاری فضای اخلاقی در موفقیت بلند مدت سازمان‌ها تأکید دارند (۲۴).

یافته دیگر تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی و همچنین، بر حمایت سازمانی ادراک شده، اثر مستقیم و مثبت دارد که این یافته با نتیجه تحقیق سایر پژوهشگران هم‌خوانی دارد (۲۵، ۲۶). نتیجه حاصل از بررسی اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی، تأیید کننده نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی می‌باشد. این یافته با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها هم‌سویی دارد که نشان دادند حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته مربوط به مفاهیم مدیریتی و سازمانی داشته باشد (۱۶). یافته دیگر تحقیق نشان داد بین اعتماد و حمایت سازمانی ادراک شده رابطه وجود دارد؛ یعنی، اعتماد تحت تأثیر ادراک کارکنان از جو اخلاقی سازمان قرار گیرد (۲۷)؛ حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوعی رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این ارتباط در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد، ریشه دارد. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی‌گیرد، بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت به عنوان ارزش‌های اخلاقی را نیز در بر می‌گیرد (۲۸). در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می‌دهد در کارکنان احساس جبران این حمایت را ایجاد می‌کند. در واقع، کارکنانی که سطح بالای حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری می‌رود که حمایت سازمان را با نگرش مثبت و رفتارهای کاری دلخواه جبران کنند. البته مدیریت سازمان، نقش مهمی جهت ایجاد حمایت سازمانی، اعتماد سازمانی و جو سکوت در سازمان یا بالعکس را دارد. حمایت مدیریت سازمان‌های دانش‌محور از کارکنان، باعث تقویت ارتباطات و اعتماد در بین آنان شده و منجر به شکستن فضای سکوت در سازمان خواهد شد. زمانی که ارتباط در سازمان‌ها ضعیف باشد، آوای سازمانی نیز تحلیل می‌رود و ضعیف می‌شود و سکوت سازمانی جای آن را خواهد گرفت (۲۹). لذا، محققان پیشنهاد می‌کنند که مدیریت دانشگاه‌ها علاوه بر حمایت‌های مادی، با حمایت‌های معنوی، ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کنند. تیم‌های کاری را تشویق کرده و ضمن ایجاد اعتماد، نگرش کارکنان را به سمت ایجاد فضای بدون سکوت هدایت کنند.

کارکنان دانشگاه باید احساس کنند که سازمان به آنها توجه دارد، به منافع آنها می‌اندیشد، برای خواسته‌های آنها اولویت قایل است، در راستای منافع آنها عمل می‌کند، به کار آنها ارزش و اهمیت می‌دهد، کارهای مثبت آنها را نادیده نمی‌گیرد، خواهان موفقیت آنهاست. به عبارتی، کارکنان بایستی درک کنند که مورد حمایت سازمان هستند؛ و این مسأله با اجرای آموزش برای همه کارکنان و همچنین در رفتار اساتید و مدیران دانشگاه‌ها اتفاق خواهد افتاد.

بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که مسئولان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به یک ارزش اخلاقی بسیار مهم در دانشگاه‌ها به نام اعتماد توجه ویژه‌ای

6. Bozorgnia-Hosseini F, Enayati T. (2015). The relationship between organizational silence and employee's performance. *Ethics in Science and Technology*; 9(4): 73-82. (In Persian).
7. Velez L, Sanchez JM, Alvarez-Dardet C. (2008). Management control systems as inter organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations & Society*; 33(7-8): 968-994.
8. Gashtasebi Fard P, Karimi F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*; 8(11): 219-227.
9. Danayifard H, Rajabzadeh A, Hasiri A. (2010). Promoting organizational trust in the public sector. *Journal of Management Research*; 2(4): 59-90. (In Persian).
10. Gülsüm B, Adem P, Mehmet K, İlker G, Mehdi D. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research*; 4(6): 1418-1425.
11. Amirkafe M, Hasheminasab F. (2014). The effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on organizational commitment. *Journal of Social Problems' of Iran*; 4(1): 33-61. (In Persian).
12. Książeka D, Rożenkb P, Warmuzc S. (2016). The impact of perceived organizational support on trust. A case study of a state university. *World Scientific News*; 48: 108-118. Available at: www.worldscientificnews.com. Accessed: 2 May 2017.
13. Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, Rhoades L. (2001) Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*; 86: 42-51.
14. Stamper CL, Johlke MC. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*; 29(4): 569-588.
15. Afje A, Dehghanan H, Mafakheri F. (2015). The impact of organizational support, empowerment and organizational citizenship behavior on job performance. *Journal of Management Research*; 5(3): 24-47.
16. Hochwarter, WA, Kacmar C, Perrew PL, Johnson D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*; 63: 438-456.
17. Ghorbani M, Partoniya S. (2015). The relationship between silence and employees trust in the Education of North Khorasan. *Journal of Educational Management initiatives*; 9(2): 59-71. (In Persian).
18. Shafipoormotlagh F, Jafari P, Yarmohamadiyan M, Delavar A. Evaluation model of organizational justice with an emphasis on organizational trust for

پرسش نامه‌ها محرمانه باقی خواهد ماند و غیر قابل شناسایی بودن افراد تضمین گردید.

سپاسگزاری

این مقاله حاصل طرح پژوهشی است که با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری انجام شده است. لذا، پژوهشگران بدین وسیله مراتب قدردانی خود را ابراز می‌کنند.

واژه نامه

- | | |
|--|---|
| 1. Human Resources | منابع انسانی |
| 2. Organizational Assets | دارایی‌های سازمانی |
| 3. Organization Silence | سکوت سازمانی |
| 4. Optimal Ethical Space | فضای اخلاقی مطلوب |
| 5. Trust | اعتماد |
| 6. Job Satisfaction | رضایت شغلی |
| 7. Organization Commitment | تعهد سازمانی |
| 8. Empowerment | توانمندسازی |
| 9. Innovation | نوآوری |
| 10. Conflict Resolution | حل تعارض |
| 11. Perceived Organizational Support | حمایت سازمانی ادراک شد |
| 12. Job Performance | عملکرد شغلی |
| 13. Organization Citizenship Behavior | رفتار شهروندی سازمانی |
| 14. The International Association of Business Communicators Research Foundation (IABC) | انجمن بین‌المللی بنیاد تحقیقات ارتباطات کسب و کار |
| 15. Openness & Honesty | صداقت و شفافیت |

References

1. Nevin D, Aral N. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*; 99: 691-700.
2. Moghadampour J, Nazemipour B, Aghaziarati M, Bordbar H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*; 3(8): 2213-2222.
3. Pinder C, Harlos K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. Ferriss & K. Rowland (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*; 20: 331-369.
4. Alders ML. (2000). The influence of goal orientation on employee response to performance feedback: Making organizational feedback system more effective. [Ph.D. Thesis]. USA: University of Southern California.
5. Alipour, A, Enayati, T. (2013). Organizational silence prevented the implementation of knowledge management in organizations of the third millennium. Tehran: 6th Knowledge Management Conference. (In Persian).

- institutionalization within organization. *Ethics in Science and Technology*; 12(1): 17-23. (In Persian).
25. Nedkovskia V, Guercib M, Battistic FD, Siletti E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*; 71: 19-26.
26. Legood A, Thomas G, Sacramento C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: The role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*; 46(12): 673-686.
27. Enayati T, Zeynali Y. (2014). Organization trust relationship with work ethics in higher education institutions in Semnan. *Journal of Bioethics*; 5(18): 175-198. (In Persian).
28. Taheri M, Zanjirchi M, Nejatian M. (2013). The role of ethics in promoting organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technology*; 6(2): 22. (In Persian).
29. Afkhami M, Mehrabanfar E. (2015). Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran Petroleum Industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*; 4(2): 68-83. (In Persian).
- Education. *Journal of New Approaches in Educational Administration*; 4(8): 1-20. (In Persian).
19. Seyed Hoseyni R. (2012). The impact of perceived organizational support and organizational commitment, organizational citizenship behavior, physical education. *Journal of Sport Management*; 4(15): 87-103. (In Persian).
20. Xiao-Tao Z, Jiang-Lin K, Jin-tao S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust in China. *Acta Psychologica Sinica*. Beijing; 40(2): 219-227.
21. Shockley-Zalabak P, Ellis K, Cesaria R. (2000). Measuring organizational trust, cross-cultural survey and index. *Oxford Handbooks Online: The International Association of Business Communicators Research Foundation*. Available at <http://docshare01.docshare.tips/files/4729/47295832.pdf>. Accessed: 12 May 2017.
22. Eisenberger, R, Huntington R, Hutchinson S, Sowa D. (1986). Percieved organizational support. *Journal of Applied Psychology*; 71(3): 500-507.
23. Perkins D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organizational Development Journal*; 35(1): 2-19.
24. Hoseinpour A, Abasi T, Hadipour A. (2017). Identifying & prioritizing methods of ethics