

# سکوت سازمانی، همداری در آموزش عالی: شناسایی عوامل به وجود آورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی

عادل زاهد بابلان<sup>۱</sup>، حسن احمدی<sup>۲</sup>، سید محمد سید کلان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۶

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه بود. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی استفاده شد که در ابتدا داده‌های کیفی، سپس بر اساس یافته‌های آن، داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شدند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی با جمعیت ۳۵۴ نفر بود. در مرحله کمی از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۱۵۳ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند. در بخش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۱ نفر انتخاب و با آن‌ها مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود که ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۹۲ محاسبه گردید. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه بدون ساختار بود که از روش سه‌بعدی‌نگری و بازخورد مشارکت‌کننده برای اعتبار‌یابی آن استفاده شد. به‌منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS و در بخش کیفی از تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کدگذاری باز استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی مانند ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، عکس‌العمل منفی از جانب مدیران و سبک رهبری و عوامل فردی مانند ترس از دست دادن شغل، نوع شخصیت فرد و عدم تعهد کارمند جزء دلایلی هستند که موجب سکوت افراد در سازمان شده‌اند. یافته‌های دیگر پژوهش نیز نشان داد که از نظر کارکنان عکس‌العمل منفی از جانب مدیران بیشترین تأثیر را در سکوت سازمانی دارد.

واژگان کلیدی: آموزش عالی، سکوت سازمانی، کارکنان، عوامل سازمانی، عوامل فردی

---

۱. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مرکز خدا

آفرین (نویسنده مسئول) Email: [ahmadi.hasan9@gmail.com](mailto:ahmadi.hasan9@gmail.com)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی

## مقدمه

امروزه، محیط سازمان‌ها بسیار پیچیده و متنوع شده است و بر این اساس، کارکنان به‌عنوان منبع اساسی حل مشکلات سازمانی شناسایی شده‌اند (دنیز، نویان و ارتوسان، ۲۰۱۳). سازمان‌ها در محیطی تلاش می‌کنند که به‌طور دائم در حال تغییر است، محیط اغلب سازمان‌ها پیچیده و ناپایدار است. وجود رقابت اگرچه برای یک جامعه بسیار مؤثر است و حتی برای سازمان‌ها در بلندمدت نقش مثبتی را ایفا می‌کند، اما در محیط پرقابته، سازمان‌هایی می‌توانند بقا داشته باشند که بتوانند از نقطه نظرات و دانش‌های نهفته در ذهن کارکنان به‌منظور تجهیز و نوآوری استفاده ببرند (واکولا و دمیتریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). یک ضرب المثل قدیمی است که می‌گوید "اگر سخن بگویی نقره و اگر سکوت اختیار کنی طلائی" آیا به‌راستی سکوت قابل ارزش است؟ در جهان رقابتی و در حال تغییر و پیچیده امروزی، صدا یا نوای سازمانی بیشتر از سکوت برای سازمان‌ها قابل ارزش بوده است (- چینار، گارسوگلو و علی اوقلازی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). چراکه برای موفق بودن، امروزه بیشتر سازمان‌ها به برنامه‌ها و روش‌هایی مانند کار گروهی، دموکراسی سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی توجه می‌کنند. نتایج این کار در سازمان‌های امروزی به این صورت است که کارکنان ایده‌ها و دانش خود را برای بالا بردن عملکرد سازمانی به اشتراک می‌گذارند. بنابراین ایجاد چنین محیط سازمانی برای سازمان‌ها بسیار مهم است. با این حال، بسیاری از کارکنان سکوت را ترجیح می‌دهند (الچی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و بسیاری از سازمان‌ها، به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، ولی جرئت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند. سازمان‌ها باید بدانند که اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی اند فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها در آتش حسرت

1. Deniz , Noyan& Ertosun
2. Vakola & dimitris
3. Çınar , Karcıoğlu & Alioğulları
4. Elçi & et al

خواهند سوخت، اینکه می‌توانستند از این منبع باارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند ولی این کار را نکردند (دانایی فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). عوامل متعدد و متنوعی در ایجاد و شکل‌گیری سکوت سازمانی نقش داشته‌اند که افرادی مانند؛ موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> دیدگاه‌های مربوط به آن را برمدار اظهارات و پژوهش بیان کرده‌اند؛ سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که کارکنان عقاید و نگرانی‌های خود را در رابطه با مشکلات بالقوه سازمان نگه‌داشته و ابراز نمی‌کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). سکوت در سازمان چنین تعریف شده است: کارکنان آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود در مورد بهبود و توسعه در کار و یا محیط کار، خودداری می‌کنند. سکوت سازمانی خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (سهی توغلو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). داین، آنگک و بوترو<sup>۳</sup> معتقدند که با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی باشد که سکوت مطیع<sup>۴</sup> نامیده می‌شود، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه است که آن را سکوت تدافعی<sup>۵</sup> می‌خوانند و برخی اوقات نیز می‌تواند به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها باشد که سکوت نوع دوستانه<sup>۶</sup> نامیده می‌شود (داین، آنگک و بوترو، ۲۰۰۳). یافته‌های پژوهش موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نشان می‌دهد محور موضوعات مسکوت مانده اغلب درباره تعارض با همکاران، مخالفت با تصمیم‌های سازمانی، دانش کارکنان درباره ضعف‌های بالقوه در فرایندهای کار، نگرانی درباره رفتارهای غیرقانونی و دادخواهی‌های فردی است. همچنین، نتیجه پژوهش میلیکن، موریسون و هولین<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) نشان داد که بیش از ۸۵ درصد از مدیران و متخصصان مصاحبه شده تصدیق کردند که درباره برخی از موضوعات کاری ترجیح می‌دهند ساکت بمانند. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات

- 
1. Milliken & Morrison
  2. Sehitoglu & et al
  3. Van Dyne & et al
  4. Acquiescent Silence
  5. Defensive Silence
  6. Pro-Social Silence
  7. Milliken , Morrison & Hewlin

متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو، بر اساس مطالعه دانکون و ویس (۱۹۷۹) چنین سیستمی وارد فرایندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نخواهد بود. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (به نقل از دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). می‌توان گفت که سکوت در سازمان، هم به فرد و هم به سازمان آسیب می‌رساند و باعث استرس، عدم رضایت و عدم برقراری ارتباط بین کارکنان سازمان می‌شود (واکولا و بوراداس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). و توانایی حل مسائل و رشد و پیشرفت مداوم را از کارکنان می‌گیرد (اوزدمیر و اوگور، ۲۰۱۳، به نقل از تان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، سکوت سازمانی فرایندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد (حکاگ و موسوی نژاد، ۱۳۹۴). و ممکن است در انواع مختلفی پدیدار گردد، مثل سکوت جمعی در ملاقات، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و طرح پیشنهادها، و سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (نیک مرام و همکاران، ۲۰۱۲). در این جهان در حال تغییر امروزی، سازمان به کارکنانی نیاز دارد که ایده‌های خود را بیان کنند و کارکنان نیز سازمانی را انتخاب کنند که در آنجا بتوانند خودشان را نشان دهند. زیرا عملکرد و انگیزه کارکنان و مدیر در سازمانی که در آن سکوت وجود ندارد بالاست (چینار و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین مسئله ما در این پژوهش این است که چه عواملی موجب سکوت کارکنان در سازمان می‌شود. لذا انجام تحقیق حاضر از جهات چندی ضروری به نظر می‌رسد؛ اول، به لحاظ نظری، انجام این تحقیق به پیشبرد و توسعه دانش در این زمینه کمک خواهد کرد که پیش‌تر به‌عنوان یک خلأ معرفی شد؛ دوم، به لحاظ عملی، انجام این تحقیق می‌تواند سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه را نسبت به شناخت عوامل ایجاد سکوت سازمانی آگاه کرده و به آن‌ها کمک کند تا راهکارهایی برای شکستن آن ارائه دهند. سوم نیز، تحقیق حاضر به محققان بعدی کمک خواهد کرد تا هم به لحاظ کمی به

1. Vakola & Bouradas

2. Tan

بررسی میزان اهمیت هر کدام از دلایلی بپردازند که از تحقیق حاضر استخراج می‌شوند و هم به لحاظ کیفی به آن‌ها کمک کند تا تحقیق‌هایی مبتنی بر شناخت راهکارهای برون‌رفت از این چالش، انجام دهند. چراکه، تحقیق حاضر با تکیه بر روش‌شناسی آمیخته به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که چه عواملی موجب سکوت کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی می‌شود؟

### سؤال‌های تحقیق

بر اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، که شناسایی عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی هست، دو سؤال اصلی مطرح است که به دو بخش کیفی و کمی تفکیک می‌شوند:

**سؤال کیفی:** چه عواملی موجب سکوت سازمانی کارکنان از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه محقق اردبیلی می‌شود؟

**سؤال کمی:** کدام یک از این عوامل بیشترین تأثیر را بر ایجاد سکوت سازمانی کارکنان دارد؟

### پیشینه پژوهش

کارکنان اغلب ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی به‌منظور بهبود کارهای سازمان دارند. برخی از کارکنان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات خود را در سازمان انتقال می‌دهند، اما برخی دیگر گاهی اوقات بنا به دلایلی در سازمان سکوت اختیار می‌کنند. در بررسی ادبیات سکوت سازمانی، پژوهش‌های اولیه توسط؛ موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، هولین (۲۰۰۳) و پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بنا شده است. پیندر و هارلوس سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف کرده‌اند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر هست. ترس از مدیر، بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد

1. Pinder & Harlos

ماهیت انسان بر این اساس که افراد به‌طور طبیعی تنبل هستند، منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها شده است (موریسون و میلکین، ۲۰۰۰). پژوهش‌های مختلف دیگر نیز در سال‌های اخیر در مورد سکوت که به نتایجی دست یافته‌اند به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

عباسی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش دریافت که بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود داد به این معنی؛ با افزایش سکوت سازمانی در سطح سازمان میزان عملکرد سازمانی کاهش می‌یابد. بنابراین سکوت کارکنان می‌تواند بی‌نهایت برای سازمان‌ها مضر و زیان‌بار باشد و اغلب موجب افزایش سطح نارضایتی در میان کارکنان می‌شود، که در نتیجه غیبت‌های مکرر، انتقال و جابجایی کارکنان و دیگر رفتارهای ناخوشایند بروز می‌یابد. در پژوهشی دیگر، که توسط روزبان و دامغانیان (۱۳۹۴) انجام گرفته است نتایج حاکی از آن بوده است که بین سبک رهبری با سکوت کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در واقع کارکنان دلیل عدم ابراز نظرات و ایده‌هایشان با مدیریت، برخورد و نگرش مدیر در برخورد با خود می‌دانستند.

همچنین دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی است. دانایی‌فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) هم در پژوهشی با عنوان تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد.

در پژوهش زو، لی و رم<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با عنوان "چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش‌بینی کننده سوء عاطفی است." نتایج نشان داد که کارکنان به دلیل سوء رفتار رهبر ترجیح دادند، ساکت بمانند؛ همچنین تغییر در تعداد پیروان عوارض جانبی را بدتر هم می‌کند. به طوری که، چینار، گاریو گلو و علی اوقلاری (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی یک رابطه منفی قوی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان را نشان داده است؛ به این صورت که اگر کارکنان نتوانند ایده‌های خود را بیان کنند رفتار شهروندی آنها نیز کاهش می‌یابد. دنیز، نویان و ارتوسان (۲۰۱۳) نیز به این نتیجه رسیدند که رابطه منفی معناداری بین تعهد عاطفی و یکی از ابعاد سکوت (سکوت تدافعی) وجود دارد.

بنا بر پیشینه پژوهشی بالا، که هر کدام دامنه خاصی از مسائل سکوت سازمانی را بررسی کرده‌اند محقق نیز، سکوت سازمانی، همداری در آموزش عالی؛ با شناسایی عوامل به وجود آورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی را مورد کاوش و بررسی عمیق با روش ترکیبی (کیفی - کمی) قرار داده است.

### روش شناسی

پژوهش حاضر درصدد به دست آوردن شناختی ژرف و همه‌جانبه از عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی و مسائل مربوط به آن در بین کارکنان دانشگاه محقق بود. بنابراین، از روش بررسی موردی استفاده شد و در این راستا نیز سعی شد تا هم از داده‌های کیفی و هم از داده‌های کمی برای نیل به هدف یادشده استفاده شود. بررسی موردی پژوهشی است که پژوهشگر به جست‌وجوی ژرف یک برنامه، رخداد، فعالیت، فرآیند و حتی یک موضوع در یک یا چند نفر می‌پردازد (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ ۲۰۱۲). از لحاظ مبنای داده‌ها و چارچوب فلسفی و پارادایم آن، دارای طرح تحقیق آمیخته است که با استفاده از مدل آمیخته و طرح اکتشافی انجام گرفت. این طرح با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های

---

1. Xu , Loi & Lam  
2. Creswell

کیفی شروع شد. این مرحله کیفی سپس به وسیله جمع آوری و تحلیل داده‌های کمی در مرحله دوم پیگیری شد. در دومین مرحله پژوهش و بررسی به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که به نتایج اولیه مرحله کیفی متصل شده و یا آن را دنبال کند (ریدونر و نیومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). جامعه آماری در این پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع آمیخته است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، ۳۵۴ نفر از کارکنان دانشگاه محقق بودند که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند. نظر به گسترده بودن جامعه پژوهش و همچنین پراکنده بودن آن، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای<sup>۲</sup> استفاده شد که مبنای خوشه‌ها، دانشکده‌ها بودند. از تعداد برآورد شده در جدول (۱۸۱ نفر) تعداد ۱۵۳ نفر به ابزار پژوهش پاسخ دادند. با توجه به اینکه نرخ افراد پاسخ نداده کمتر از ۲۰ درصد بودند، این تعداد، تعداد قابل قبولی برای نتیجه‌گیری از داده‌های آماری بود. در بخش کیفی برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت انجام مصاحبه‌های عمقی استفاده شد. علاوه بر آن، تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری<sup>۳</sup> بود. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدیدتری توسط گروه نمونه مطرح نشد. شایان ذکر است که با در دسترس داشتن چنین مبنایی، تعداد ۱۱ نفر از اساتید مورد مطالعه قرار گرفتند.

جدول شماره ۱. افراد مصاحبه‌شونده

شماره مصاحبه‌شونده	رشته تحصیلی	جنسیت
مصاحبه‌شونده شماره ۱	مدیریت آموزشی	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۲	برنامه‌ریزی درسی	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۳	اقتصاد	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۴	شیمی	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۵	ریاضی	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۶	روان‌شناسی	مرد
مصاحبه‌شونده شماره ۷	شیمی	مرد

1. Ridenour & Newman
2. Cluster sampling
3. Theoretical saturation



مرد	زبان خارجه	مصاحبه شونده شماره ۸
مرد	روان شناسی	مصاحبه شونده شماره ۹
مرد	جغرافیا	مصاحبه شونده شماره ۱۰
مرد	فیزیک	مصاحبه شونده شماره ۱۱

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار بود. دلیل استفاده از این ابزار آن بود تا مشارکت کنندگان بتوانند آزادانه و بدون هیچ محدودیت نظری دیدگاه‌های خود را بیان کنند. شایان ذکر است که در جریان مصاحبه‌ها و با کسب اجازه از مشارکت کنندگان، از ضبط صوت برای ثبت و ضبط داده‌ها استفاده شد و پس از پیاده شدن آن، به دست‌نوشته‌های متنی تبدیل شدند. به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که دارای ۲۱ سؤال و گویه‌های آن بر اساس طیف لیکرت از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) بود. با توجه به متفاوت بودن داده‌های گردآوری شده در پژوهش، از روش‌های متفاوتی نیز برای اعتباریابی آن استفاده شد. در درجه اول، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر هم از داده‌های کیفی و هم از داده‌های کمی استفاده شد، پس می‌توان ادعا کرد که از روش سه‌بعدی‌نگری<sup>۱</sup> برای اعتباربخشی به داده‌ها استفاده شده است. سه‌بعدی‌نگری یکی از روش‌های اعتباریابی در پژوهش است که به مسئله پژوهش از جوانب مختلف نگریسته و با استفاده از ابزارهای مختلفی در جهت بررسی میزان تطابق و همگونی یافته‌ها باهم هستند (دونوگو و پانچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر آن در بخش کیفی از روش بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۳</sup> نیز استفاده شد. این روش مبتنی است بر ارائه تفسیرها و تحلیل‌های محقق به مشارکت‌کنندگان در حین انجام مصاحبه، برای اصلاح و ویرایش مواردی که توسط محقق بدفهم شده‌اند، استفاده شد (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۹۲٪ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است.

1. Triangulation
2. Donoghue & Punch
3. Participant feedback

به‌منظور تحلیل یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی<sup>۱</sup> مبتنی بر کدگذاری باز<sup>۲</sup>، استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت‌کننده گردآوری شده و سپس داده‌ها، بدون در نظر داشتن مبنای نظری، کدگذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی‌تر را شامل شود (کرسول، ۲۰۱۲). برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون فریدمن استفاده شد.

### یافته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است توجه به اینکه اعضای هیئت‌علمی هسته اساسی نظام آموزش عالی هستند و ارتباط ملموسی با مسائل مربوط به کارکنان دارند، از آن‌ها خواسته شد تا دیدگاه‌های خود درباره عوامل به وجود آورنده سکوت را در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی را ارائه دهند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی است، تحلیل هرکدام از این داده‌ها به‌صورت مجزایی در ذیل عرضه می‌شوند.

### تحلیل داده‌های کیفی

در ابتدا از اعضای هیئت‌علمی خواسته شد تا دلایلی را که به نظر می‌آید کارکنان را به سکوت در سازمان وامی‌دارد را عرضه کنند. یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه با آن‌ها به نکات جالبی اشاره داشت که شرح مقوله‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها در زیر بیان شده است.

- 
1. Inductive content analysis
  2. Open coding

جدول ۲. مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی

مقولات		
ساختار سازمانی متمرکز		
عکس‌العمل منفی از جانب مدیران		
عوامل به وجود آورنده سکوت	عوامل سازمانی	فرهنگ حاکم بر سازمان
سازمانی در بین کارکنان		سبک رهبری
دانشگاه محقق اردبیلی		ترس از دست دادن شغل
	عوامل فردی	عدم تعهد کارکنان
		نوع شخصیت کارکنان

چه عواملی موجب سکوت سازمانی کارکنان از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی می‌شود؟

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، عواملی که موجب سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی می‌شوند را می‌توان در دو مقوله اصلی و ۶ مقوله فرعی عوامل سازمانی و فردی دسته‌بندی کرد که شرح کامل آن‌ها در ذیل ارائه می‌شود.

**عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی به این اشاره دارد که جو حاکم در سازمان مانند ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و رفتار مدیران و سبک رهبری تا چه حد پذیرای نظرات و ایده‌های کارکنان هست و کارکنان هم با توجه به سازمان به بیان ایده‌ها و نظرات خود می‌پردازند.

**ساختار سازمانی متمرکز:** ساختار سازمانی از سه بعد کلیدی پیچیدگی، درجه رسمیت و میزان تمرکزگرایی (زدایی) تشکیل شده است. در این رابطه برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۲ این چنین اظهار می‌کند:

«به نظر بنده وجود قوانین و مقررات و خط‌مشی‌های رسمی و خشک اختیار و آزادی کارکنان را در ارائه ایده‌ها و نظرات خود محدود می‌سازد. در واقع اگر ساختار موجود در سازمان متمرکز باشد در این صورت تصمیم‌گیری‌ها از بالا به پایین است و کلیه تصمیم‌های مهم در رأس سازمان گرفته می‌شود که این خود عاملی در کاهش مشارکت و اظهار نظر کارکنان در سازمان می‌شود.»

**عکس‌العمل منفی از جانب مدیران:** رفتارهای مدیریتی خود سبب‌ساز ایجاد محیطی هستند که در آن، کارکنان احساس راحتی برای اظهارنظر درباره موضوعات خاص ندارند. باورهای مدیریتی تأثیری مهم بر نحوه برخورد با کارکنان و بعدازآن بر نحوه رفتار کارکنان دارد. در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ اظهار می‌دارد که:

"به نظر بنده با توجه به تجاربی که در این زمینه داشتم برای مثال اگر کارکنان بخواهند نگرانی‌های خود را درباره یک تغییر سازمانی پیشنهادی بیان نمایند، مدیریت، این امر را به‌عنوان مقاومت در برابر تغییر کارکنان، قلمداد خواهد کرد، چراکه اظهارنظر کارکنان را تهدیدی علیه خود می‌دانند، این مسئله باعث می‌شود که کارمند سازمان در طول زمان احساس کند که هر زمان پیشنهاد یا ایده‌ای را به مدیر ارائه می‌دهد مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و این موجب سکوت فرد در سازمان می‌شود"

**فرهنگ حاکم بر سازمان:** فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند. درواقع فرهنگ سازمانی بر نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور سازمان تأثیر می‌گذارد. در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱ اظهار می‌دارد که:

«اگر فرهنگ موجود در سازمان تمایلی نداشته باشد که کارکنان اطلاعات و ایده‌های خود را در سازمان به‌صورت آزادانه بیان کنند و همیشه بر اتحاد و نظرهای یکسان تکیه کند و از اختلاف‌نظرهای موجود در سازمان حمایت نکند آنگاه بستر سکوت کارکنان در این سازمان ایجاد می‌شود».

**سبک رهبری:** رهبری نقش عمده‌ای در توسعه انسانی داشته و باهدف سوق دادن سازمان به‌سوی اهداف و نیت ویژه، بر اعضای سازمان نفوذ عمده‌ای دارد. در این رابطه مصاحبه‌شونده ۱ و ۸ اظهار می‌دارند:

«اگر سبک رهبری در سازمان مستبدانه باشد و کارکنان در تصمیم‌گیری و مسائل مربوط به سازمان مشارکت و همکاری نداشته باشند و رهبر به کارکنان به‌عنوان شخصی نگاه کند

که باید به دستورات او عمل کنند در این صورت کارکنان از ارائه اظهارنظر خودداری و این باعث سکوت کارکنان در سازمان می‌شود»

**عوامل فردی:** علاوه بر عوامل سازمانی که موجب سکوت و عدم اظهارنظر کارکنان می‌شود یک سری عوامل فردی نیز مانند ترس از دست دادن شغل، نوع شخصیت فرد و عدم تعهد کارمند که مربوط به خود شخص است باعث سکوت او در سازمان می‌شود که در ذیل به تشریح آن‌ها می‌پردازیم.

**عدم تعهد کارکنان:** یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران با آن دست‌به‌گریبان‌اند مسئله تعهد سازمانی کارکنان و همچنین مسائل انگیزشی آن‌ها که سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، استخدام و حتی آموزش کارکنان متخصص می‌نمایند که تحت عنوان سرمایه‌های انسانی و اساسی‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردند. در این ارتباط مصاحبه‌کنندگان اظهار می‌کنند که:

اگر کارکنان به سازمان خود تعهد نداشته باشند و صرفاً سازمان را به عنوان یک منبع درآمد در نظر بگیرند و هیچ تعهدی نسبت به مسائل موجود در سازمان در نظر نداشته باشند، در این صورت در مسائل سازمان و اظهارنظرها مشارکت نداشته و همین عامل باعث سکوت آن‌ها در سازمان می‌شود.

**ترس از دست دادن شغل:** ترس از دست دادن شغل نیز یکی از عواملی است که موجبات سکوت افراد در سازمان را فراهم می‌کند. در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ اظهار می‌دارد که:

"به نظر بنده دلیل سکوت افراد در سازمان این است که آن‌ها می‌ترسند اگر درباره مسائلی در سازمان اظهارنظر کنند و این اظهارنظر هم از نظر مدیریت سازمان به عنوان انتقاد از او مطرح شود ممکن است به اخراج کارمند از شغلش منجر شود، برای اینکه بعضی از مدیران تمایل ندارند با اظهارنظرهایی روبرو شوند که ضعف مدیریت را نشان دهد، در واقع کارکنان به خاطر ترس از پیامدها و از دست دادن شغل در مورد مسائل سازمان سکوت اختیار می‌کنند."

**نوع شخصیت کارکنان:** نوع شخصیت و درون‌گرا و برون‌گرا بودن افراد و نحوه تربیت آن‌ها تأثیر بسزایی بر اظهارنظر و سکوت آن‌ها در سازمان دارد. در واقع سکوت آن‌ها و کم صحبت کردن آن‌ها ربطی به مدیریت و ساختار سازمانی ندارد. در این ارتباط مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌دارند که:

"بعضی افراد با توجه به شخصیت خود کم‌تر اظهارنظر می‌کنند و بیشتر تمایل دارند به وظایف محوله خود در سازمان رسیدگی کنند تا اینکه در مورد مسائل سازمان با همکاران و رئیس خود به گفتگو بپردازند. همین عامل موجب سکوت آن‌ها در سازمان و از خلاقیت، مشارکت و اظهارنظر آن‌ها جلوگیری می‌کند."

### تحلیل داده‌های کمی

به منظور سنجش دقیق‌تر داده‌های به دست آمده در بخش کیفی، داده‌های کمی نیز گردآوری شد تا بتواند مبنای اطلاعاتی دقیق‌تری فراهم کند. بر اساس سؤالات مطرح شده در بخش کمی، یافته‌های به دست آمده تجزیه و تحلیل می‌شوند.

جدول ۱. جدول علائم اختصاری، مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مؤلفه‌های

پرسشنامه تحقیق

شاخص	علامت اختصاری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
ساختار سازمانی متمرکز	COS	۰.۷۴۰	۰.۸۰۹	۰.۵۱۶
عکس‌العمل منفی از جانب مدیران	NER	۰.۸۲۶	۰.۸۹۲	۰.۷۳۴
فرهنگ حاکم بر سازمان	ORC	۰.۸۸۶	۰.۹۲۰	۰.۷۴۲
سبک رهبری	MEL	۰.۸۱۰	۰.۸۸۶	۰.۷۲۲
ترس از دست دادن شغل	FJL	۰.۸۷۳	۰.۹۰۷	۰.۶۶۳
عدم تعهد کارکنان	LEE	۰.۹۲۷	۰.۹۵۴	۰.۸۷۳
نوع شخصیت کارکنان	PER	۰.۸۵۳	۰.۹۰۳	۰.۷۰۳
سکوت سازمانی	OSI	---	---	---

همان‌طور که از جدول ۱ مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تأیید است.

همچنین مقدار AVE تمامی شاخص‌های پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرای سؤالات پرسشنامه‌ها نیز مورد قبول هست.

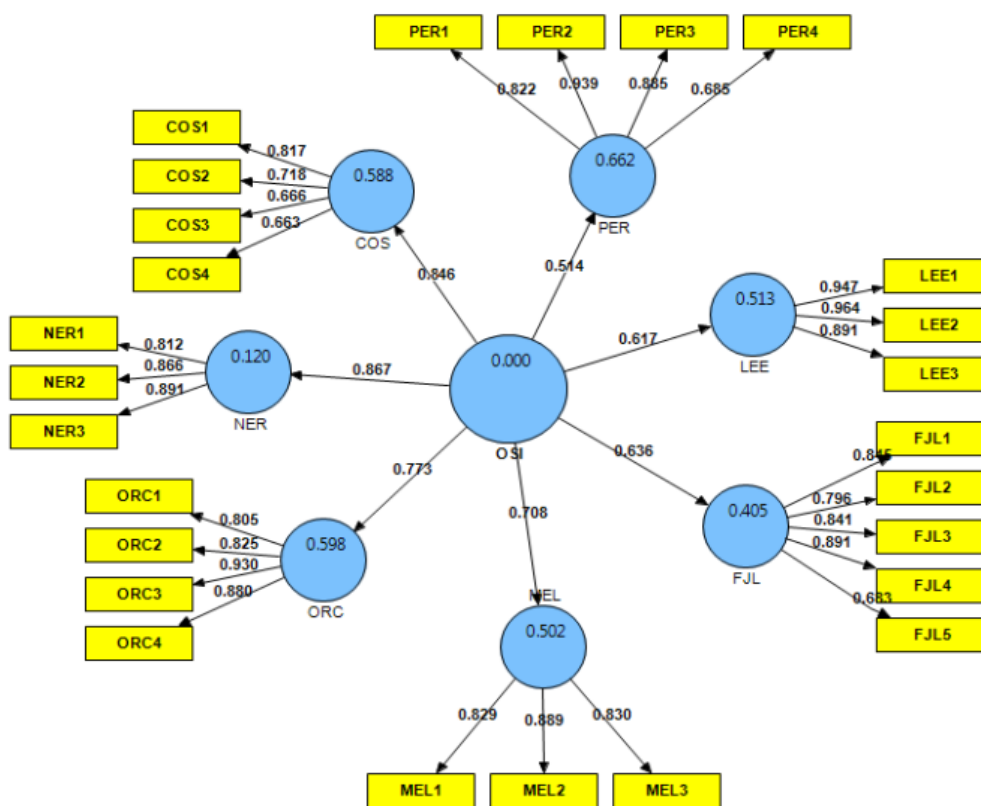
### سؤال پژوهش

#### کدام یک از این عوامل بیشترین تأثیر را بر ایجاد سکوت سازمانی کارکنان دارد؟

در این مرحله به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای این منظور، مدل پژوهش در نرم‌افزار لیزرل پیاده‌سازی شد. بررسی و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری در مراحل اولیه‌ی مطالعات تأیید مفیدی بوده، چراکه می‌تواند به ارزیابی ابزار پژوهش و توسعه‌ی سازه‌ها کمک کند. همچنین تحلیل مدل‌های ساختاری می‌تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته‌های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده‌ای داشته باشد؛ بر این اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل هست. در تدوین مدل محقق با استفاده از کلیه‌ی نظریه‌های مرتبط، پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل می‌پردازد و در این مرحله مدل روابط علی بین متغیرها را توصیف می‌نماید. ارتباطات بین متغیرها می‌تواند مبین فرضیه‌هایی باشد که روابط علی بین متغیرهای مشهود و مکنون را از فضای نظری نتیجه‌گیری نموده‌اند. مرحله‌ی بعدی آزمون برازندگی و میزان انطباق این نظریه‌ها با داده‌های تجربی است که از جامعه‌ای معین گردآوری شده‌اند (کلانتری، ۱۳۸۸).

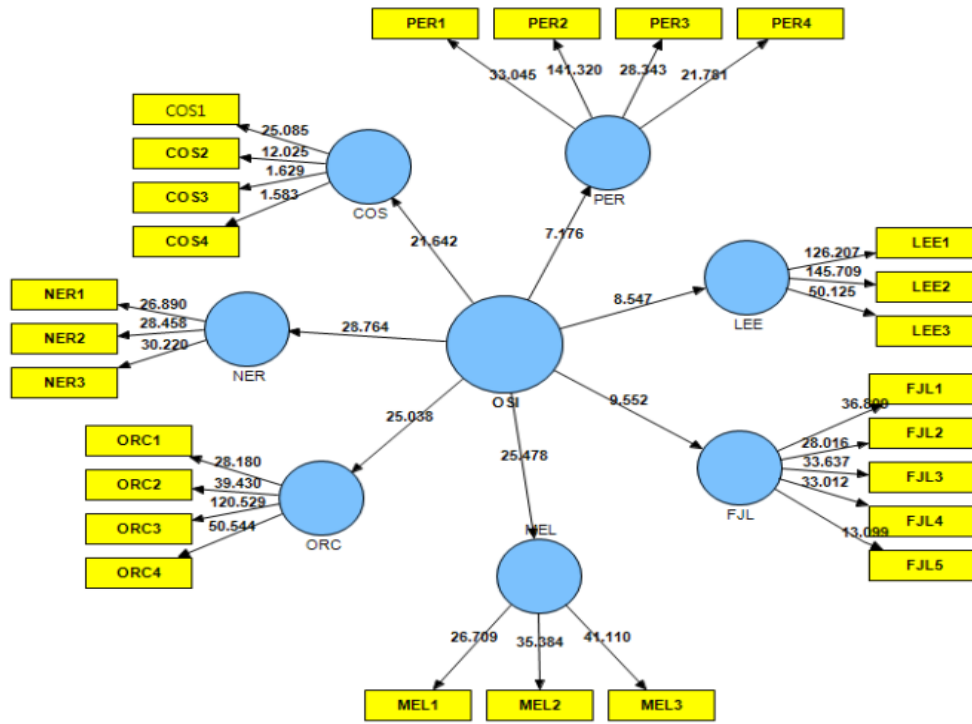
**آزمون برازش الگوی مفهومی:** هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه‌ی وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی<sup>۱</sup> وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچ کدام از این‌ها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند. زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به‌طور متفاوت عمل می‌کند. از این‌رو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند (کلانتری، ۱۳۸۸). در این بخش، الگوی

مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. در شکل‌های ۱ و ۲ ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش را مشاهده می‌نمایید. برخی از شاخص‌های برازش نیز در قسمت انتهایی این شکل‌ها قابل رؤیت می‌باشند.



شکل ۱. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش





شکل ۲. اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش

قبل از اینکه به بحث و نتیجه‌گیری از مدل استخراج‌شده پردازیم نیکوئی برازش مدل را موردبررسی قرار خواهیم داد.

### بررسی کیفیت مدل

الف) معیار  $Q^2$ : معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زای سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول فوق معیار  $Q^2$  در زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مقدار  $Q^2$  برابر با ۰/۴۷۲ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ب) معیار GOF: شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۶۶۵ محاسبه گردیده است که نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل دارد.

جدول ۲. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

رتبه	عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مسیر	
			از متغیر	به متغیر
(۲)	۲۱/۶۴۲	۰/۸۴۶	ساختار سازمانی متمرکز	
(۱)	۲۸/۷۶۴	۰/۸۶۷	عکس‌العمل منفی از جانب مدیران	
(۳)	۲۵/۰۳۵	۰/۷۷۳	فرهنگ حاکم بر سازمان	سکوت
(۴)	۲۵/۴۷۸	۰/۷۰۸	سبک رهبری	سازمانی
(۵)	۹/۵۵۲	۰/۶۳۶	ترس از دست دادن شغل	
(۶)	۸/۵۴۷	۰/۶۱۷	عدم تعهد کارکنان	
(۷)	۷/۱۷۶	۰/۵۱۴	نوع شخصیت کارکنان	

طبق جدول بالا، بیشترین عامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان عکس‌العمل منفی از جانب مدیران و کمتری عامل تأثیرگذار نوع شخصیت کارکنان هست.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه شناسایی عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل سازمانی مانند ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و عکس‌العمل منفی از جانب مدیران و سبک رهبری و عوامل فردی مانند ترس از دست دادن شغل، نوع شخصیت فرد و عدم تعهد کارمند جزء دلایلی هستند که موجب سکوت افراد در سازمان می‌شود. سایر یافته‌های پژوهش نشان داد که شاخص «عکس‌العمل منفی از جانب مدیران» از لحاظ میزان تأثیرگذاری در رتبه اول، شاخص «ساختار سازمانی متمرکز» در رتبه دوم، شاخص «فرهنگ سازمانی» در رتبه سوم، شاخص «سبک رهبری» در رتبه چهارم، شاخص «ترس از دست دادن شغل» در رتبه پنجم و شاخص «عدم تعهد کارکنان» در رتبه ششم و نوع شخصیت کارکنان در رتبه هفتم قرار دارد. در واقع، یافته‌ها نشان داد این عوامل به ترتیب از نظر کارکنان بیشترین عامل را در ایجاد سکوت سازمانی در دانشگاه بر عهده دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد. در واقع سکوت سازمانی در طی زمان باعث می‌شود تا برخی از کارکنان به شدت بی‌تفاوت شوند و کارکنان بی‌تفاوت نسبت به شغلشان، کارفرمایانشان و کیفیت کار و مسائل و مشکلات سازمانی بی‌تفاوت هستند. این گونه کارکنان باعث می‌شود که سازمان پول زیادی رو از دست بدهد و عملکرد ضعیفی داشته باشد. سکوت کارکنان باعث نابودی نوآوری و همچنین سبب کاهش رضایت از شغل و سازمان می‌شود، محصولات معیوب تولید شده و سطح کارایی را کاهش می‌دهد. وقتی شکست‌های مالی زیادی در سازمان به وجود می‌آید، مدیران به سرعت تمایل پیدا می‌کنند تا این شکست‌ها را سامان دهند و از این حقیقت غافل می‌مانند که شاید عامل شکست مالی سازمان نیز همین بی‌تفاوتی و سکوت کارکنان باشد (زارعی متین، ۱۳۹۳).

موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر هست. ترس از مدیر، بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد به‌طور طبیعی تنبل هستند، منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌شود

(موریسون و میلکین، ۲۰۰۰). روزبان و دامغانیان (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود سبک رهبری را با سکوت کارکنان در سازمان مرتبط دانسته‌اند؛ در واقع کارکنان دلیل عدم ابراز نظرات و ایده‌هایشان با مدیریت، برخورد و نگرش مدیر در برخورد با خود می‌دانستند. دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) را با نگرش‌های شغلی کارکنانی که با رفتار سکوت کارکنان مرتبط بوده است معنادار توصیف نموده‌اند. در این ارتباط، دانایی فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) نیز فرهنگ سازمانی را بر سکوت سازمانی تأثیرگذار دانسته‌اند.

بنابراین، سکوت سازمانی بر اساس نظر محققین؛ منجر به انگیزش پایین، نارضایتی، و حتی سطح تعهد پایین، ایجاد فشار عصبی، بدبینی کارکنان می‌شود. علاوه بر این‌ها، سکوت سازمانی می‌تواند منجر به این شود که کارکنان احساس کنند که ارزشمند نیستند و این باعث کم شدن تعهد و رضایت آن‌ها می‌شود و در فرایند تغییر و توسعه سازمانی اثر منفی می‌گذارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش‌ها، سکوت پیامدهای منفی زیادی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. به‌طور کلی، در عملکرد و کارآیی سازمان، نوآوری و یادگیری سازمان و مدیریت دانش، رضایتمندی انگیزش و تعهد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و جابجایی، غیبت و ترک سازمان را افزایش می‌دهد. دمیتریس و واکولا (۲۰۰۷) معتقدند پدیده سکوت در سازمان موجب بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود و کاهش آن باعث افزایش تعهد و کارآیی کارکنان می‌شود. بنابراین سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها بوده است و مدیران بایستی با عوامل شکل‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری آن آشنا باشند و در جهت نوای سازمانی گامی بردارند. با توجه به توصیف و عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی راهکارهای زیر را برای حذف یا کاهش آن پیشنهاد می‌گردد:

- تغییر در ساختار سازمانی؛
- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛
- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی و توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده؛

- بهبود تعهد سازمانی کارکنان در جهت کاهش اثرات سکوت؛
- مشارکت دادن کارکنان در مسائل مربوط به دانشگاه؛
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛
- شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛
- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های درگیری با مشکلات سازمانی؛
- تغییر در نوع سبک رهبری و ایجاد جو مثبت و سازنده در بین کارکنان؛
- دقت در جذب افراد متعهد و باانگیزه در دانشگاه؛
- تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریه‌های کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظریات در قالب نوای سازمانی.

## منابع

- حکاک، محمد؛ موسوی نژاد، سید هادی. (۱۳۹۴). تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱ (شماره پایانی ۱۲)، بهار، ۹۷-۱۲۱.
- داناوی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۸: ۶۱-۸۲.
- داناوی فرد، حسن و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳: ۱۹-۲.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات آگاه.

- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۱۰۴: ۲۱-۷۷.
- عباسی، همایون؛ صیادی، فاطمه؛ عیدی، حسین و صیادی، مهین. (۱۳۹۴). پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۷، صص ۱۱-۱۸.
- فقیهی، ابوالحسن و علیزاده، محسن. (۱۳۸۴). روایی در تحقیقات کیفی، مدیریت فرهنگ سازمانی. ش ۹: ۲۰-۵.
- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). کتاب‌های پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی، انتشارات فرهنگ سبز.

- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, 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, 314-321.
- Creswell J. w. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (third edition)*. Sage publications London: New Delhi.
- Creswell J. w. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition)*. Pearson. Boston.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business*, pp1-19.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.

- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). an exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*. Vol. 40, No. 6, pp. 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Ridenour, C. S., & Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Sehitoglu, Yasin. (2014), "Study of Organizational Commitment in the context of Leadership styles and reasons of Employee Silence", *Journal of Global Strategic Management*, 57-68
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Tan, C. (2014). Organization justics as a predictor of organizational silence. *Educational Reasearch and reviews*. Vol 9. 1190-1220.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents ans consequences of organizational silence. An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Vakola, M., dimitris, B.(2006).organizational silence : A new challenge for human resourse management.
- Van -Dyne, L., Ang, S., & Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1391.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.