

پدیده ی سکوت سازمانی^۱

سکینه شاهی^۱، علی عموری^۲، پرستو سلطانی^۳

^۱استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز

^۳کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شهید چمران اهواز

نویسنده مسئول:

سکینه شاهی

چکیده:

موضوع مقاله حاضر عوامل اصلی موثر بر سکوت سازمانی کارکنان می باشد. هدف این پژوهش بررسی سکوت، انواع آن و عوامل اصلی موثر بر سکوت سازمانی به منظور ایجاد یک دید جامع و کلی نسبت به پدیده سکوت سازمانی است. در این پژوهش سعی شده است تمام پژوهش های مرتبط با این پدیده در بازه ی زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ مورد بررسی قرار گیرند که از آثار مکتوب و منتشرشده در پایگاه های داده استفاده شده است، در نتیجه این پژوهش ۵ عامل اصلی سکوت سازمانی که عبارت هستند از: سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، عوامل شخصیتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی شناسایی شدند.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، انواع سکوت، عوامل سکوت

^۱.organizational silence

مقدمه

سکوت فرآیندی به پیچیدگی موجود انسانی است. همانگونه که الکسیس کارل گفته است «انسان موجودی است ناشناخته» فرآیندهای صادر از بشر نیز ناشناخته هستند و تلاش هایمان چیزی جز تسکین درد عشق به دانستن نیست. سازمان نوعی واحد اجتماعی متشکل از دو یا چند نفر است که با قصد رسیدن به هدفی مشترک یا مجموعه ای از اهداف به صورت آگاهانه ایجاد شده است و به شکل نسبتاً پیوسته فعالیت می کند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ترجمه زارع، ۱۳۹۴، ۲۱). بعضی هم سازمان را به معنای یک ساختار، اسکلت و مجموعه روابط از قبل طراحی شده تعریف کرده اند (امیرکبیری، ۱۳۹۲، ۳۰). همانطور که از تعریف سازمان استنباط می شود ارتباطات رکن اساسی یک سازمان را تشکیل می دهند، ارتباطات به صورت های گوناگونی می توانند باشند مانند ارتباط شفاهی، کتبی، بدنی و غیره، اگر ما جلوی ارتباطات را در سازمان بگیریم یا دچار اختلال کنیم جریان انتقال اطلاعات و تجارب جهت رسیدن به هدف متوقف می شود و پدیده ای رخ می دهد که متخصصان رفتار سازمانی به آن سکوت سازمانی می گویند. سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از باز خورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد (زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴).

با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی ایران به صورت جامع و کلی مورد بررسی قرار نگرفته است. این مقاله در پی آن است که پدیده ی سکوت را تعریف، انواع آن را بررسی و عوامل بروز آن را تبیین نماید.

تعریف سکوت

موریسون و میلیکن^۲ (۲۰۰۰) نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می کنند و اطلاعات باورها، افکار، ایده ها و تجربه های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند (به نقل دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴؛ دانایی فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰).

وین داین^۳ (۲۰۰۳) اجتناب عمدی از بیان ایده های مرتبط با کار، اطلاعات و دیدگاهها (به نقل دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴). هزن^۴ (۲۰۰۶) می گوید سکوت به معنی حرف نزدن، ننوشتن و یا ... نیست؛ بلکه شامل صحبت ها و نوشته های زورگذر، بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (همان).

پیندر و هارلوس^۵ (۲۰۰۱) سکوت را خودداری از بیان واقعیت ها در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است (به نقل افخمی اردکانی و صدرآباد، ۱۳۹۱؛ سعادت یاروشیعه زاده، ۱۳۹۴؛ موریسون، ۲۰۱۴). همچنین پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) سکوت را عدم ابراز عقیده می دانند که خود، شکلی از ارتباطات، طیف وسیعی از شناخت ها، احساسات یا خواسته

2. Morrison & Milliken

3. Van Dyen

4. Hazen

6. pinder & harlos

ها(نیات)ماننداعتراض یا تایید را شامل می شود که بسته به انگیزه های اصلی سکوت، معانی مختلفی می تواند داشته باشد(به نقل زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴).

هنریکسون و دایتون^۵(۲۰۰۶) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می کنند که افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می شود از خودشان می دهند(به نقل جعفرزاده و ملک زاده، ۱۳۹۴).

انواع سکوت

پژوهشگران و متخصصان رفتار سازمانی سکوت را با توجه به نیت و قصد سکوت کننده به سه دسته سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه تقسیم می کنند.

سکوت مطیع: خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می شود(افخمی اردکانی و صدرآباد، ۱۳۹۱؛ زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴؛ افخمی اردکانی، رجب پور و هاشمی، ۱۳۹۴؛ عنایتی و بزرگ نیاحسینی، ۱۳۹۴؛ شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲؛ وین داین و کنل^۷، ۲۰۱۲؛ دی وانگ و سین سیه^۸، ۲۰۱۳؛ موریسون^۹، ۲۰۱۴؛ تْنیک^{۱۰}، ۲۰۱۶).

سکوت تدافعی: رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می رود(افخمی اردکانی و صدرآباد، ۱۳۹۱؛ زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴؛ افخمی اردکانی، رجب پور و هاشمی، ۱۳۹۴؛ عنایتی و بزرگ نیاحسینی، ۱۳۹۴؛ شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲؛ وین داین و کنل^۷، ۲۰۱۲؛ دی وانگ و سین سیه^۸، ۲۰۱۳؛ موریسون^۹، ۲۰۱۴؛ تْنیک^{۱۰}، ۲۰۱۶). سکوت نوع دوستانه: امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری(زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴؛ افخمی اردکانی، رجب پور و هاشمی، ۱۳۹۴؛ عنایتی و بزرگ نیاحسینی، ۱۳۹۴؛ شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲؛ افخمی اردکانی و صدرآباد، ۱۳۹۱؛ وین داین و کنل^۷، ۲۰۱۲؛ دی وانگ و سین سیه^۸، ۲۰۱۳؛ موریسون^۹، ۲۰۱۴؛ تْنیک^{۱۰}، ۲۰۱۶).

عوامل سکوت سازمانی

ازجمله عواملی که پژوهشگران و متخصصان رفتار سازمانی برای بروز سکوت سازمانی ذکر می کنند، ترس، خجالت، نقص مفاهیم مسئولیت اخلاقی، همنوایی با جمع، ضعف فرصت اظهارنظر کردن و کمبود مهارت های سیاسی سازمان(اکبریان، انصاری، شائمی و کشتی آرای، ۲۰۱۵) هستند. به صورت کلی عوامل بروز سکوت سازمانی را درپنج دسته اصلی سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم می کنند، در ادامه هریک از این عوامل را بررسی می کنیم.

⁵.Henricsen & Dyton

⁷. Knoll & Van dyne

⁸. Wang & Hsieh

⁹. Morrison

¹⁰. Tinuke

الف) سبک رهبری

رهبری، توانایی تحت تاثیر قرار دادن گروه جهت دستیابی به چشم انداز یا مجموعه ای از اهداف (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ترجمه زارع، ۱۳۹۴)، سبک رهبری شیوه ی تحت تاثیر قرار دادن گروه جهت دستیابی به چشم انداز یا مجموعه ای از اهداف است.

پژوهش های صورت گرفته نشان می دهند که سبک های رهبری و ویژگی های شخصیتی مدیر هر کدام در سازمان های مختلف تاثیر متفاوتی بر رفتار کارکنان و به ویژه سکوت سازمان دارند (مک کلین، بوریس و دتر، ۲۰۱۳). نتایج تحقیقی نشان می دهد که سبک رهبری تحول گرا به صورت منفی و معنی دار و سبک رهبری تبدالی به صورت مثبت و معنی داری می توانند سکوت سازمانی را پیش بینی کنند (ساکي، دستی و نصري، ۱۳۹۴). همچنین محرابی، شریف زاده و سيدنقوی (۱۳۹۲) رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که بین سبک های رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله گر، بهترین پیش بین کننده کاهش سکوت سازمانی و افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، سبک رهبری تحول آفرین است. در پژوهشی که دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) انجام داده اند کارکنان اظهار داشته اند که مدیر بی توجه به نظرات آنهاست و حتی پیامدهای نظراتشان به شدت مشکل ساز خواهد شد و با وجود فرصت های ارتباطی متعدد، ویژگی های رهبری مدیر مانند اجرای دستورات مدیر بالاسری، دیکته کردن کارها، خودمخوری، برخورد تهاجمی و تحکمی را مفاهیم اصلی موثر بر سکوتشان دانستند که به صورت سبک رهبری تحکمی - دستوردهنده شناخته شد و این مسئله مهمترین دلیل کارکنان برای سکوت تشخیص داده شد در این پژوهش سبک رهبری آمرانه به عنوان عامل اصلی شناسایی شده است. عباسی، بهروزی و سلمی (۱۳۹۴) در پژوهشی تاثیر سبک های رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر را مورد بررسی قرار داده اند و به این نتیجه دست یافته اند که بین رهبری رابطه مدار و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، بدین معنی که هر چه سبک رهبری مدیران رابطه مدار تر باشد میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می یابد و نیز بین سبک رهبری وظیفه مدار و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد بدین معنی که هر چه سبک رهبری مدیران وظیفه مدارتر باشد میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می یابد. شکيبا و معینی (۱۳۹۳) نیز نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل گیری سکوت سازمانی را بررسی کرده اند، نتایج نشان می دهد که سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل گیری سکوت سازمانی تاثیر گذار است و رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با انواع سکوت (تدافعی، دیگرخواهی و سکوت مطیع) تایید شد.

ب) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش های مشترک میان اعضا است که سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ترجمه زارع، ۱۳۹۴).

در پژوهشی که دانایی فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) انجام داده اند با توجه به مدل دنیسون چهار ویژگی فرهنگ سازمانی یعنی فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباقی، فرهنگ سازگاری و فرهنگ ماموریتی به هر اندازه تقویت شوند باعث کاهش سکوت در سازمان می

شوند. همچنین برچسب زدن، ارزشمند نبودن بیان ایده ها و عدم وجود فرهنگ کار تیمی از جمله عواملی هستند که منجر به رفتار سکوت می شوند (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳). در پژوهشی نیز با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی مدیر و سبک رهبری را سنگ بنا و زمینه ی رفتار سکوت در جامعه ی مورد بررسی می دانند (افخمی اردکانی، رجب پور و هاشمی، ۱۳۹۴).

ج) ویژگی های شخصیتی:

شخصیت، مجموع شیوه های واکنش و تعادل افراد با دیگران تعریف شده است (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ترجمه زارع، ۱۳۹۴).

در پژوهش افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) بر اساس مدل ۵ عاملی شخصیت بین رفتار سکوت کارکنان و ویژگی هایی چون برون گرایی، گشودگی و وظیفه شناسی، رابطه ی معنادار و منفی و بین سازگاری و سکوت رابطه ی معنادار و مثبت وجود دارد و بین روان رنجوری و سکوت رابطه ی معناداری مشاهده نشده است. موسویان فر، خائف الهی و فانی (۱۳۹۱) رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش به بررسی تاثیر پنج عامل بزرگ شخصیت (برون گرایی، روان رنجوری، باز بودن به تجربه، توافق و وظیفه شناسی) بر سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان مخابرات مرکزی اهواز پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می دهد ابعادی از شخصیت که بر سکوت سازمانی تاثیر گذار بوده اند، بعد شخصیتی روان رنجوری، بعد برون گرایی و وظیفه شناسی می باشند. روان رنجوری با سکوت سازمانی رابطه ای مثبت و برون گرایی و وظیفه شناسی رابطه ای منفی با سکوت سازمانی داشته اند. همچنین در پژوهش افخمی اردکانی، رجب پور و هاشمی (۱۳۹۴) با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری سه عامل جو ادراک شده، موانع ارتباطی و شخصیت کارمند در سطح دوم قرار می گیرند، این بدین مفهوم است که نسبت به معیار سطح اول (رفتار سکوت) درجه اثر پذیری بیشتری دارند و نسبت به سطح اول اثر بیشتری می گیرد. رستگار و روزبان (۱۳۹۳) نیز عوامل فردی مانند: اختلاف سن، جنسیت، سطح تحصیلات، میزان تجربه کاری، ویژگی های رفتاری مدیران و کارمندان را به عنوان ویژگی هایی که در رفتار سکوت موثرند، تشخیص داده اند.

د) عوامل محیطی

عوامل محیطی، مجموعه مولفه هایی هستند که در محیط سازمانی بر کارکنان اثر می گذارند. در پژوهشی زارعی و خدایی موسوی (۱۳۹۴) عوامل محیطی بروز رفتار سکوت در کارکنان منطقه ۱۰ شهرداری تهران را بررسی کردند و مولفه های همناوایی با جمع (تطابق)، انتشار (پخش مسئولیت) و گروه اندیشی را به عنوان عوامل محیطی موثر در سکوت سازمانی تشخیص داده اند. هم نوایی: تعدیل رفتار فرد جهت تطبیق با هنجارهای گروه می باشد (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ترجمه زارع، ۱۳۹۴).

گروه اندیشی: این پدیده زمانی رخ می دهد که هنجار هم رایی بر ارزیابی واقع گرایانه راه هکاری مشابه غلبه می کند (همان). انتشار: بدین معناست که برای دست یابی به ساختاری منسجم باید فعالیت های سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسم شود. این اصل

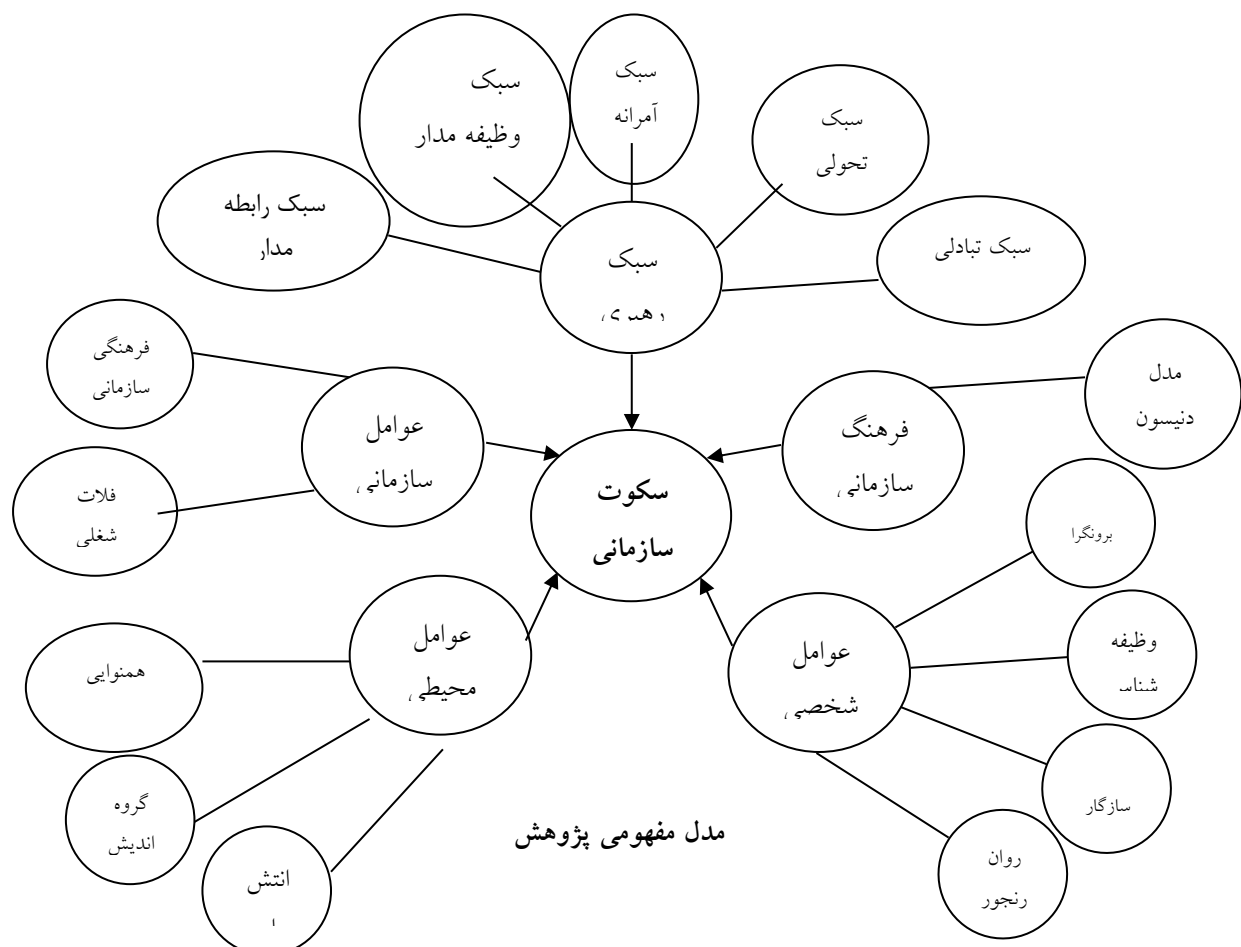
ایجاب می کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود، تاحدی که بتوان عملیات مختلف را به هر یک از کارکنان واگذار کرد (زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴).

و) عوامل سازمانی

رستگار و روزبان (۱۳۹۳) پژوهشی را در یکی از شرکت های تابعه ی شرکت ملی حفاری ایران به منظور شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی انجام داده اند، از جمله عوامل شناسایی شده، عوامل سازمانی می باشد که شامل مولفه های سیستم ارزیابی، امنیت شغلی پایین و عدم چابکی داخلی است.

همچنین زارعی و خدایی محمودی (۱۳۹۴) مولفه های سازمانی همچون فرهنگ سازمانی وفلات شغلی را به عنوان عوامل سازمانی موثر در رفتار سکوت تشخیص داده اند.

فرهنگ سازمانی در بحث فرهنگ سازمانی و سکوت تعریف شده است، اما فلات شغلی (مسیر ترقی شغلی) الگوی سلسله مراتبی از مشاغلی است که یک فرد می تواند در طول زندگی کاری خود آن ها را به دست آورد (زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴).



نتیجه گیری

با توجه به مرور پژوهش های صورت گرفته در مورد سکوت سازمانی مشاهده شد که این پدیده در همه سازمان ها کم و بیش وجود دارد.

مطلب شایان ذکر این است که با توجه به تعدد عوامل بروز رفتار سکوت، دلیل سکوت کارکنان در سازمان های مختلف، متفاوت است. در بعضی سازمان ها رفتاروسبک رهبری مدیر، عامل سکوت است، در سازمانی دیگر فرهنگ آن سازمان و در سازمانی شخصیت کارکنان همچنین در بعضی سازمان ها عوامل سازمانی یا محیطی عامل بروز رفتار سکوت می باشند. در پژوهش های بررسی شده، سکوت مطیع و تدافعی که جنبه ی منفی سکوت را نشان می دهند، مد نظر بوده است. لذا مدیران ما باید بتوانند با دیدی کلی پدیده ی سکوت کارکنان سازمان خود را بررسی کنند تا بتوانند اثربخشی و کارآیی سازمان را بالا ببرند.

منابع فارسی

کتاب

۱. رابینز، پی، استیون و تیموتی، ای، جاج. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع). تهران: نص (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۹).
۲. امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۹۲). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن. تهران: نگاه دانش.

پایان نامه

۳. شکیبا، غلامحسین. (۱۳۹۳). ارزیابی نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل گیری سکوت سازمانی. کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات شاهرود.
۴. محرابی، فاطمه. (۱۳۹۲). رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان. کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. موسویان، فریبا بی نرگس. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی. کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

مقاله

۶. عباسی، سعید؛ بهروزی، محمد و سملی، احمد. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک های رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر. دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، صص؟؟.
۷. دامغانیان، حسین و روزیان، فرناز. (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته. فصلنامه مطالعه رفتار سازمان، ۳ (پیاپی ۱۴)، ۱۹۴-۱۷۵.
۸. سادات سعادت یار، فهیمه و شیعه زاده، الهه. (۱۳۹۴). بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون سازمانی در میان ماموران پلیس. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۴۴، ۳۱-۱۲۳.
۹. افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم؛ هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۴۳، ۱۴-۱۲۱.
۱۰. زارعی، حسن و خدایی محمودی، رضا. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی و ارتباط آن با عوامل سازمانی و محیطی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۰ تهران). ره آورد لیزینگ، ۲۷، ۱۲-۲۰.

۱۱. جعفر زاده، معصومه و ملک زاده، غلامرضا. (۱۳۹۴). کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. بررسی اثر فضای اخلاقی بر سکوت سازمان به واسطه حمایت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعاتی: شعب بانک های دولتی شهر مشهد)، ۱-۱۲.
۱۲. ساکی، رضا؛ دستی، مرضیه؛ نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی ۱-۲۴.
۱۳. حنیفی، هیوا. (۱۳۹۴). بررسی اثرات ارتباط سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی استان کردستان). اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی، ۸-۱.
۱۴. رستگار، عباسعلی و روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، ۷-۸، ۱۸.
۱۵. کوشازاده، علی و کوشازاده، فاطمه. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جوسکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۶۶، ۱۶-۶۱.
۱۶. بزرگ نیاحسینی، فاطمه و عنایتی، ترانه. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰، ۳-۱.
۱۷. شریفی، اصغر و اسلامیه، فاطمه. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۸۶، ۲۴-۷۱.
۱۸. افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۸، ۸۳-۶۵.
۱۹. دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۸۲، ۸-۶۱.
۲۰. زارعی، متین؛ طاهری، حسن؛ طاهری، سیار؛ ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰۴، ۲۱-۷۷.

21. Tinuke, Fapohunda M. (2016). **organizational silence: predictors and consequences among university academic staff.** International Journal For Research In Social Science And Humanities Research, Vol2, 83-103.
22. Akbarian, Akram; Ansari, Mohammad Esmail; Shaemi, ali and Keshtiyari, Narges. (2015). **Review organizational silence factors.** Scientific Research And Development, 2(1), 178-181.
23. Morrison, Elizabeth W. (2014). **employee voice and silence.** The Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 1, 173-197.
24. Wang, Yeu-De and Hsieh, Hui-Hsien. (2013). **organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation.** Human Relations, 66(6), 783-802.
25. Mc clean, Elizabeth; Burris, Ethan R. and Detert, James R. (2013). **when does voice lead to exit? It depends on leader ship.** Academy Of Management Journal, Vol50, No2, 525-548.
26. Knoll, Michael and Van dick, Rolf. (2012). **do I hear the whistle...? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates.** Bus Ethics, available at springer, Doi 10.1007/s 10551-012-1308-4.