

## بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته

حسین دامغانیان\*، فرناز روزبان\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۱۱

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی پدیده سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم و فهم علت آن در یک سازمان دولتی انجام شده است. کارکنان، با وجود فرصت‌های ارتباطی متعدد در سازمان، از بیان نظرات خود به مدیر امتناع می‌کنند. برای بررسی علت پدیده سکوت سازمانی، از روش تحقیق آمیخته بهره گرفته شده است. نخست بر اساس نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ نفر از کارکنان انجام شد و علت سکوت در ارتباط بین فردی مورد تحقیق قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل تماتیک، مصاحبه‌ها تحلیل شدند. مشارکت کنندگان، علت اصلی را نحوه برخورد، نگرش و رفتار مدیر عنوان کردند که در نهایت سبک رهبری آمرانه مدیر به عنوان علت اصلی، شناسایی شد. سپس برای تأیید داده‌های کیفی، پرسشنامه‌های محقق ساخته رهبری آمرانه و سکوت سازمانی بین نمونه ۱۰۳ نفری از اعضای سازمان توزیع شد. روایی صوری، سازه، محتوی و پایایی ابزار سنجش تأیید شد؛ داده‌ها، مدل را مورد برازش قرار دادند و آزمون‌های همبستگی، رگرسیون و مدل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج آزمون‌ها حاکی از آن بود که سبک رهبری با سکوت کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. در پایان نیز پیشنهادهایی جهت بهبود شرایط مطرح شد.

**کلیدواژه:** سکوت سازمانی؛ روش آمیخته؛ سبک رهبری؛ سازمان‌های دولتی ایران.

---

\*. استادیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان.  
\*\*. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

## مقدمه

سرمایه‌های انسانی، بازیگران اصلی تغییر و نوآوری‌اند، لذا موفقیت سازمان و بهره‌وری‌اش در گرو سرمایه‌های انسانی است (کاراکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌های امروزی، نیازمند کارمندانی هستند که به‌طور پیوسته ایده‌ها، باورها، دانش و تجربه خود را در سازمان راحت و آزاد تسهیم نمایند (لیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ اما گاهی با وجود آنکه کارمندان برای سازمان ایده‌های حیاتی دارند، ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکنند که این مسئله منجر به مشکلاتی برای سازمان‌ها می‌شود. یکی از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر و به‌طور کلی یکی از موانع اصلی توسعه در سازمان، فقدان اطلاعات است که مورریسن و میلیکان<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) از این پدیده به عنوان سکوت سازمانی یاد کرده‌اند.

در شرایطی که سازمان‌های مدرن دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعاتند، عدم توجه به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد، اما به دلیل جدید بودن مفهوم سکوت سازمانی در ادبیات تحقیق و پیچیده بودن این رفتار خاموش، نه تنها مطالعات کمی در این زمینه انجام شده است بلکه، به جرأت می‌توان گفت در جوامع صنعتی ایران نیز به آن توجهی نشده است. یکی از دلایل این غفلت، عدم تمیز آن از متغیرهای دیگر است. سکوت سازمانی هر چند پدیده‌ای است که ممکن است فعالانه به کار گرفته شود، اما به سادگی قابل تشخیص نیست. وقتی فردی صحبت نکند، "بی‌صحبتی" واضح نیست و توجهی را جلب نمی‌کند. با شناسایی سکوت سازمانی در سازمان‌ها و بررسی علل ایجاد و یا تشدید آن، می‌توان گام بزرگی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برداشت و شرایطی فراهم نمود که نظرها، دانش و تجربه‌های کارمندان با مدیرانشان در میان گذاشته شود. در سازمان مورد پژوهش که از سازمان‌های حیاتی کشور در شهر اهواز محسوب می‌شود، ابزارها و فرصت‌های لازم جهت به اشتراک‌گذاری ایده و اندیشه‌ها به وفور وجود دارد. نظام مشارکت، سیستمی نرم‌افزاری است که امکان به اشتراک‌گذاری تقاضاها و نظرها را فراهم می‌کند. وجود سیستم‌های اتوماسیون، فرصت‌های ارتباطی وسیعی در اختیار کارکنان قرار داده

1. Karaca  
2. Liu et al.  
3. Morrison & Milliken

است، اما طبق مشاهده انجام شده، کارکنان در ارتباط با مدیر خاموشی را می‌گزینند. این پدیده به‌ویژه در برقراری ارتباط و تبادل اندیشه‌ها و تجربه‌ها با مدیران مستقیم بیشتر به چشم می‌خورد و منحصر به واحد، فرد و یا جایگاه سازمانی خاصی هم نبود.

اقدامات مدیر معمولاً نقد می‌شود و کارمندان هم‌رده و بعضاً مدیران سایر واحدها مطلع می‌شوند و تنها فردی که مطلع نیست همان مدیر مستقیم است. لذا بررسی چرایی وجود سکوت سازمانی در ارتباط با مدیر، شالوده مقاله حاضر را پی‌ریزی نمود. رفتار مدیر که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت آنها می‌شود اثر می‌گذارد (آماییل و گریسکوویتز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). با شناخت چرایی این سکوت در ارتباط با مدیر و فهم نقش رفتار مدیر در سکوت کارکنان، می‌توان گام‌هایی در جهت تغییر وضعیت فعلی برداشت.

در این راستا پرسش تحقیق تدوین شد:

۱- چرا با وجود فرصت‌های ارتباطی، در ارتباط کارکنان با مدیرشان سکوت سازمانی حاکم است؟

## ادبیات تحقیق

سکوت سازمانی پدیده‌ای است مخرب؛ هر چند برخی محققین آن را مخالف آوای سازمانی<sup>۲</sup> و به بیانی وقتی صحبتی انجام نشود، تلقی می‌کنند و یا به معنی بی‌حرفی در مقابل بیان. اما سکوت در بستری متفاوت و با انگیزه‌های متفاوت اتفاق می‌افتد، لذا نمی‌توان این دو را دو سر یک طیف دانست.

سکوت سازمانی نخستین بار در مطالعات موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) این‌گونه تعریف شد: نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند و اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل

1. Amabile and Grysiewicz  
2. Organization voice

و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (برنسفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

ون داین<sup>۲</sup> سکوت سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: اجتناب عمدی از بیان ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و دیدگاه‌ها (وکولا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). هزن<sup>۴</sup> تعریف دیگری از سکوت دارد؛ سکوت به معنی حرف نزدن، ننوشتن و یا... نیست؛ بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر، بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (هزن، ۲۰۰۶، ۲۳۸). از سوی دیگر پیندر و هارلوس<sup>۵</sup> مفهوم سکوت کارکنان را "خودداری از بیان واقعیت‌ها در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است" می‌دانند (پیندر و هارلوس به نقل از فلچر و واتسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). در مطالعه حاضر بررسی مفهوم سکوت در چارچوب تعریف پیندر و هارلوس قرار دارد، به معنی عدم بیان مشکلات با فردی که در موقعیت تغییر آن قرار دارد.

هرچند، در فرهنگ ایرانی از دیرباز، سکوت با رضایت توأم دانسته شده است، اما این مسئله منحصر به ایران نیست، به‌طور کلی در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم‌راستا انگاشته شده‌اند، اما مطالعات اخیر در خصوص کارکنان ساکت، مؤکد ایجاد ناتوانی در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی در اثر سکون در سازمان است (کاراکا، ۲۰۱۳).

در نخستین تعریف از سکوت در مطالعات موريسن و میلیکن (۲۰۰۰)، آن را نوعی اقدام آگاهانه معرفی کردند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمع می‌دانند، در حالی که برخی پژوهشگران آن را عاملی در سطح فرد می‌دانند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). این تفاوت‌ها نشان‌دهنده چندبعدی بودن و پیچیدگی سکوت است. سکوت پدیده تازه‌شناخته شده‌ای است و بسیاری از پژوهشگران در این حوزه دنبال دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن آن هستند. در ادبیات تحقیق هر جا از سکوت سازمانی صحبتی به میان آمده است، با بحث فرهنگ، عدالت، قدرت، هویت سازمانی و گفتمان همراه بوده است (موآسا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

1. Brinsfield
2. Van dyne
3. Vakola et al.
4. Hazen
5. Pinder and Harlos
6. Fletcher & Watson
7. Moasa

## مطالعات خارجی

در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری، ژو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوءرفتار با میانجیگری خستگی عاطفی پیش‌بینی کننده سکوت پیروان است. داده‌ها از ۱۵۲ فرد در صنعت خدمات ماکائو به دست آمد. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوءرفتار رهبر آنها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر هم می‌کند.

از سوی دیگر، آوای سازمانی مستقیماً شرایطی را هدف می‌گیرد که وضعیت فعلی را به چالش می‌کشد و به دنبال تغییر است. لیو، ژو و ینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با بیان این مطلب که آوای سازمانی به هدف حساس است به دو دسته آوا اشاره کردند: آوا در ارتباط با همتایان، آوا در ارتباط با مافوقان. سبک رهبری تحول‌گرا هر دو دسته را تسهیل خواهد کرد. نتایج به دست آمده از ۱۹۱ کارمند چینی در شرکت‌های مختلف فرضیه‌های آنها را تأیید کرد.

گروهی دیگر، سبک رهبری خاصی را بررسی کردند (لی و سان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). آنها تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را به عنوان سبک رهبری سنتی چینی، بر آوای کارکنان بررسی کردند. به این منظور یک مطالعه‌ای در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی‌های چینی در نظر گرفتند. نتایج نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه رابطه منفی با آوای سازمانی دارد. در این میان فاصله قدرت این رابطه را تعدیل می‌کرد.

می‌توان به برخی مطالعات کیفی نیز اشاره داشت. یلدیز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) از این دست پژوهش‌هاست. مصاحبه‌های رودررو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. او اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبت‌نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد.

مطالعات تجربی در این زمینه نشان می‌دهد که کارمندان در مواجهه با مشکلات و نگرانی‌ها

1. Xu et al.  
2. Lui, Zhu and Yang  
3. Li and Sun  
4. Yildiz

مجبور می‌شوند که سکوت کنند. به عنوان مثال در پیمایشی، ۸۴۵ مدیر از سازمان‌های متنوع مشارکت داشتند و بیان کردند که تنها ۲۹ درصد مدیران، کارمندان را تشویق می‌کنند که آزادانه نظرات خود را بیان کنند (موسکال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، به نقل از یلدیز، ۲۰۱۳).

و کولا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) از پرسشنامه‌ای جهت سنجش وضعیت سکوت بهره گرفتند. آنها برای جمع‌آوری داده‌های واقعی و کاهش احتیاط‌گری کارکنان در پاسخ‌دهی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان را محدود و موضوع پرسشنامه را چیز دیگری اعلام کردند. نتایج حاکی از آن بود که رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آنها معنی‌دار بوده و همچنین رفتار سکوت کارکنان با فرصت‌های ارتباطی آنها رابطه معکوس دارد؛ آنها از آزمون‌های همبستگی و رگرسیون استفاده نمودند.

## مطالعات داخلی

مطالعه و کولا که در چارچوب مفاهیم سکوت موريسن و میلیکن قرار دارد، مبانی کار محققین بسیاری شده است. از جمله محققین داخلی می‌توان به مطالعه دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد. آنها پرسشنامه و کولا را ابزار اندازه‌گیری سکوت در نظر گرفتند و نقش فرهنگ سازمانی را در جو سکوت تبیین کردند. آنها با استفاده از روش‌های کمی، نخست به گزارش داده‌های توصیفی پرداختند و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه فرهنگ سازمانی با جو سکوت را معنی‌دار اعلام کردند.

پژوهشگران داخلی نقش عوامل دیگری را نیز در بررسی علت پدیده سکوت سنجیده‌اند. از جمله این پژوهشگران می‌توان به نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲) اشاره نمود. آنها که رابطه هویت سازمانی را با سکوت سنجیده‌اند، از پرسشنامه سکوت و کولا بهره گرفته‌اند و به کمک ضریب همبستگی پیرسون ارتباط معنی‌دار دو متغیر مذکور را مورد تأیید قرار داده‌اند و هر یک از مؤلفه‌های مؤثر هویت سازمانی را با آزمون فریدمن رتبه‌بندی کرده‌اند. نتایج آزمون

1. Moskal  
2. Vakola

فریدمن به ترتیب تأثیر عضویت، وفاداری و شباهت را بر سکوت سازمانی نشان داد. برخی محققین عوامل ایجاد سکوت را در خود کارمندان جست‌وجو کرده‌اند. از این نظر مطالعه آنها در چارچوبی قرار می‌گیرد که سکوت را بعد فردی کارمندان می‌دانند. از این پژوهشگران می‌توان به افخمی اردکانی و خلیلی صدرآبادی (۱۳۹۱) اشاره کرد. آنها تأثیر عوامل شخصیتی را در سکوت کارکنان، دانشی مفروض گرفتند و آنرا از طریق مطالعه‌ای کمی مورد بررسی قرار دادند. آنها با استفاده از مدل معادلات ساختاری ارتباط بین ابعاد شخصیت و سکوت را مورد تأیید قرار دادند. برونگرایی، گشودگی و وظیفه شناسی رابطه منفی و سازگاری رابطه مثبت با سکوت دارند. بین بعد شخصیت روان رنجوری و سکوت رابطه معنی‌داری نیافتند. در این میان جای مطالعه‌ای به روش آمیخته که بر ارتباط کارمند و مدیر مستقیم متمرکز شده باشد، خالی است. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که دلایل آن وابسته به سازمان مورد بررسی است و برای شناسایی جامع از این پدیده مطالعات بسیاری نیاز است. سکوت، فریادی است خاموش، که می‌تواند مشکلات بسیاری برای سازمان به وجود آورد. در مطالعه حاضر یکی از مهم‌ترین عوامل سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم سبک رهبری مدیر تشخیص داده شد. بررسی موضوع رهبری سابقه‌ای طولانی دارد و بیشتر تمرکز مطالعات بر سبک، مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبران بوده است. در این میان سبک رهبری یکی از پنج عامل کلیدی سازمان است که مسئولیت عملکرد را بر عهده دارد. این عامل سبب موفقیت یا شکست سازمان است، چرا که بر عوامل داخلی سازمان تأثیر گذار است (بهبودی، ۱۳۹۰). مدیران بسته به نوع سازمان و کارشان سبک‌های رهبری مختلفی را آگاهانه یا ناآگاهانه برمی‌گزینند. شکور و همکارانش سبک رهبری اثر بخش در مدیران میانی دانشگاه اصفهان را بررسی نمودند. در بررسی سبک‌های رهبری ۶۰ درصد از مدیران سبک رهبری آمرانه داشتند، ۲۶ درصد تلفیقی و ۱۳ درصد از مدیران سبک رهبری آزادمنشانه. نتایج قسمت دوم نکات مهمی در پی داشت. ۸۴ درصد از افراد سبک رهبری خود را قوی ارزیابی کرده بودند و اکثراً رهبری را با انجام وظیفه یکسان دانسته و به جنبه‌های انسانی سازمان توجهی نداشتند (شکور و همکاران، ۱۳۹۰). نظریه رهبری معاصر به عنوان رویکرد اقتضایی نام گرفته است. نظریه‌های اقتضایی بر این نظر هستند که رهبری اث‌بخش به تناسب بین خصوصیات شخصیتی و رفتار رهبر و متغیرهای وضعیتی نظیر ساختار وظیفه، قدرت مقام و

نگرش‌ها و مهارت‌های زیردستان بستگی دارد. از این رو یک "بهترین سبک رهبری" وجود ندارد (قبادی، ۱۳۹۰، ص ۱۷). در مطالعه حاضر تعریف سبک رهبری در چارچوب تعریف بهبودی (۱۳۹۰) قرار دارد، نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. در مقاله حاضر طبق مشاهدات انجام شده، پرسش پژوهش شکل گرفت. فرصت‌های ارتباطی زیادی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؛ اما کارکنان در برقراری ارتباط و تبادل نظر با مدیر مستقیم خود سکوت را انتخاب می‌کنند. در شرایطی که بخشنامه یا رویه‌ای دارای خطا باشد با همکاران هم رده و یا رده بالاتر در واحدهای دیگر و دوستان خود تبادل نظر می‌کنند، اما در زمان مناسب برای اجرای تغییرات، در ارتباط با مدیر مستقیم، سکوت را انتخاب می‌کنند. با مطالعه پیشینه، دلایل و عوامل متعددی برای سکوت ذکر شده بود، اما مطالعه ای که سکوت را از جنبه مورد نظر مورد مطالعه قرار دهد، یافته نشد.

به دلیل آنکه این پژوهش از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است، نخست برای شناسایی عوامل اصلی سکوت کارکنان با مدیر مستقیم، پرسش‌هایی عمیق با ۱۳ نفر از کارکنان انجام شد و از مصاحبه‌های آنها مدل کمی برای تأیید داده‌های کیفی و امکان تعمیم دهی، تدوین گشت.

پرسش پژوهش در بخش کیفی:

• چه عاملی موجب سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم‌شان می‌شود؟

فرضیه‌های بخش کمی تحقیق:

• رهبری آمرانه و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

این مقاله از حیث نتیجه کاربردی، از نظر هدف اکتشافی و از نظر نوع داده کیفی - کمی است (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). محققین در فاز نخست، در کاوش علت سکوت سازمانی از مصاحبه‌های فردی بهره جستند، سپس از طریق پرسشنامه‌های محقق ساخته، داده‌های کیفی آزمون شد. پرسشنامه‌های محقق ساخته، به کمک پرسشنامه وکولا و بودارس (۲۰۰۵) و سبک رهبری

1. Creswell



مقیمی (۱۳۹۰) ایجاد شد. سبک رهبری با رفتار مدیر تفاوت دارد. در تحلیل‌ها، منظور از نحوه استفاده فرد از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند که بر اساس تعریف بهبودی (۱۳۹۰) مرجعی برای تحلیل‌ها بود.

چون افراد در مصاحبه‌های رودررو در بیان تجارب احتیاط کمتری خود دارند، نخست از مصاحبه بهره جسته شد. پرسش‌های پرسشنامه تنها می‌تواند نظرات سطحی افراد را جمع‌آوری کند. سطحی‌ترین لایه تفکرات، استنباط‌ها، ادراک‌ها و برداشت‌های افراد است. با استفاده از روش آمیخته، هر یک از روش‌ها، ضعف روش دیگر را برطرف نماید. با توجه به هدف این پژوهش، استفاده از طرح اکتشافی مناسب بود. زیرا در مرحله نخست باید به اتکای داده‌های کیفی گردآوری شده از مشارکت‌کنندگان، پدیده سکوت در ارتباط کارکنان با مدیر مورد کاوش قرار گیرد، سپس گزاره‌های حکمی به دست آمده از مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش را تدوین و در سطح کارکنان سازمان به صورت کمی آزمون شود. از این مدل زمانی استفاده می‌شود که هدف از اجرای نخستین مرحله از پژوهش، شناسایی متغیرهای مهم، ایجاد گونه‌شناسی و یا نظامی برای دسته‌بندی یا خلق نظریه‌ای بدیع باشد و نیز هدف از قسمت دوم آزمون یا بررسی دقیق‌تر این یافته‌ها باشد (مورگان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). مدلی که از تحلیل داده‌های کیفی ایجاد می‌شود، خود زمینه‌ساز طرح پرسش‌ها و فرضیه‌هایی جهت آزمون در مرحله دوم می‌شود (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). استفاده از طرح اکتشافی نقاط قوت بارزی دارد؛ اولاً از آنجا که این طرح در دو مرحله مجزا انجام می‌شود، هر مرحله به صورت مستقل اجرا می‌شود و گزارشی مخصوص به خود دارد؛ دوم اینکه به‌رغم تأکیدی که در طرح، بر بعد کیفی است، مرحله کمی، آن را برای مخاطبان کمی‌گرا پذیرفتنی می‌سازد و در نهایت اینکه به‌راحتی می‌توان از این طرح برای مطالعات پژوهشی چند مرحله‌ای استفاده کرد؛ هر چند که زمان‌بر است (هادوی نژاد، ۱۳۹۰). سازمان مورد مطالعه این پژوهش یکی از سازمان‌های دولتی شهر اهواز بود که از ارکان اصلی صنعت در حوزه نفت محسوب می‌شود؛ ولی به دلیل تقاضای مشارکت‌کنندگان در تحقیق و حساسیت‌های سازمانی در انتشار نتایج، برای رعایت حقوق افراد و شرکت، احترام به ارزش‌ها و انتظارات از بیان نام سازمان خودداری می‌شود.

1. Morgan  
2. Creswell

## بخش کیفی پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از مصاحبه عمیق ۵ سوالی با پرسش باز استفاده شد. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری انجام شد و تلاش بر آن بود که مصاحبه‌شوندگان از میان کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف و با شرح وظایف متفاوت انتخاب شوند. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر هم به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست (هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰). تعداد ۱۳ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند که از این تعداد ۳ نفر زن و ۱۰ نفر مرد بودند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرد مصاحبه‌شونده بعدی، داده متفاوت و جدیدی را ارائه نمی‌داد؛ در حقیقت داده‌ها به اشباع رسید. هر یک از مصاحبه‌ها حدود ۳۰ دقیقه انجام شد. هر چند اعتبار یافته‌ها در پژوهش کیفی در مراحل و گام‌های آن انجام می‌شود، اما سعی شد با مقایسه مستمر و بازبینی مصاحبه‌شونده پس از تدوین مقوله و مفاهیم و تأیید گروه متمایز برای تشخیص صحت یافته‌ها استفاده شود. همچنین یافته‌ها مرتب با مشاهده پژوهشگران تطبیق داده می‌شد تا داده‌های واقعی و مرتبط با پرسش‌ها گردآوری شود. پس از تدوین نهایی و پیاده‌سازی داده‌های کیفی مجدداً مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص بررسی صحت و پایایی صحبت‌های پیشنهادی‌شان مورد پرسش قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک بهره گرفته شد. در این روش، با علم به آنکه داده‌ها به صورت مخفی در تجربه مشارکت‌کنندگان قرار دارد، پژوهشگر بر آن است رهاورد مصاحبه‌ها را در فرایند کدگذاری قرار داده و مضامین را احصا کند که شامل سه مرحله است:

- ۱- کدگذاری اولیه برای اعطای کد به نکته‌های کلیدی مصاحبه، ۲- احصای مفاهیم و تم‌ها بر اساس مقایسه‌ها، درک همپوشانی‌ها و مرزها، ۳- احصای طبقه برای شکل‌دهی مفهوم اصلی. در این روش، در هر مرحله کدگذاری، تمام داده‌ها با دقت مورد تحلیل قرار گرفته و کد، مفاهیم و طبقه‌ها، علیت کدها، مفهوم‌ها و مقوله‌ها (طبقه‌ها) استخراج می‌شوند. در هر مرحله عبارت‌هایی که از نظر مفهوم به هم شباهت دارند، در یک گروه قرار می‌گیرند (دانایی‌فرد و مکی‌نیری، ۱۳۹۱).

### بخش کمی پژوهش

برای بررسی تأثیر سبک رهبری آمرانه بر جو سکوت در سازمان از پرسشنامه ۲۲ پرسشی در طیف لیکرت بهره گرفته شد. پرسشنامه جو سکوت از سه دسته پرسش در خصوص سه مؤلفه رفتار سکوت آمیز مدیر، رفتار سکوت آمیز کارکنان و فرصت‌های ارتباطی تشکیل شده است که از پرسشنامه استاندارد وکولا و بورادس (۲۰۰۵) با تغییراتی استفاده شد. همچنین پرسشنامه محقق ساخته‌ای با اقتباس از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری مقیمی (۱۳۹۰) بهره گرفته شد. تعداد افراد جامعه ۱۴۷ نفر بود که برای نمونه‌گیری از جدول مورگان به عنوان مرجعی برای انتخاب تعداد نمونه بهره گرفته شد. طبق جدول مورگان نمونه ۱۰۳ نفره به صورت تصادفی ساده جهت توزیع پرسشنامه انتخاب شد. برای ارزیابی داده‌ها از آمار توصیفی، همبستگی پیرسون، رگرسیون و مدل معادلات ساختاری در نرم افزارهای spss19 و warpls3 بهره گرفته شد.

در مرحله نخست، پرسشنامه به صورت الکترونیکی توزیع شد که تعداد ۳۳ مورد جهت ارزیابی اولیه مورد استفاده قرار گرفت. این تعداد اولیه برای تأیید روایی و پایایی، مورد ارزیابی قرار گرفتند. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Amos16 انجام گرفت، شاخص‌های برازش نشانگر برازش مناسبی بود. پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد، این نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است و پرسش‌های نامناسب حذف شدند.

جدول ۱- روایی و پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

آلفای کرونباخ	شاخص‌های برازش مدل	بارهای عاملی				مدل	
		A4	A3	A2	A1		
۰/۸۱	$\chi^2=1/57/DF$ RMSEA=۰/۰۱۳ CFI= 1	A4	A3	A2	A1	سبک رهبری آمرانه	۱
		۰/۸	۰/۶۵	۰/۷	۰/۸۲		
۰/۷۷	$\chi^2=0/69/DF$ RMSEA=۰/۰۰۱ CFI= 1/00	D5	D4	D3	D2	رفتار سکوت آمیز مدیران	۲
		۰/۶۷	۰/۶۴	۰/۵۴	۰/۹۶		
۰/۷۶	$\chi^2=1/06/DF$ RMSEA=۰/۰۴۶ CFI= 0/993	E4	E3	E2	E1	فرصت‌های ارتباطی	۳
		۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۴۱	۰/۹۴		
۰/۸۶	$\chi^2=0/9/DF$ RMSEA=۰/۰۰۱ CFI= 1/00	F4	F3	F2	F1	رفتار سکوت کارمندان	۴
		۰/۹۶	۰/۵۰	۰/۸۱	۰/۸۳		

## یافته‌های بخش کیفی پژوهش

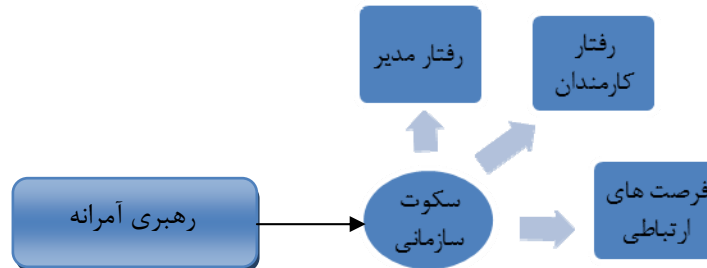
مصاحبه‌های پیاده‌سازی‌شده، با استفاده از روش تحلیل تماتیک، تحلیل شد و نتایج جدول (۲) به دست آمد.

جدول ۲- تحلیل مصاحبه‌ها

مقوله	مفهوم	عبارات
۱- جو سکوت سازمانی	۱- بی‌رغبتی در ابراز نظرات	...در نظام مشارکت اصلاً معلوم نیست پیشنهادت چی میشه، کسی رغبت نداره پیشنهاد بده.. افراد ترجیح می‌دهند چیزی نگویند، می‌گویند ولش کن بابا این همه گفتیم مگه چه سودی داشت....
	۲- عدم تبادل اطلاعات	..... اصلاً تبدلی وجود ندارد. نه مثبت نه منفی. افراد تبادل نظری نمی‌کنند.....هر کس سعی می‌کنه کار خودش رو بی سر و صدا انجام بده
	۳- برجسب خوردن	..... "همه جا میگن فلائی اوامده اینو گفته" و این نکته منفی برای اوست.....اگر پیشنهادی بدی و موفق بشی ۲۰۰ تومن پاداش می‌دن اما اگر پیشنهادت شکست بخوره بیچارهات می‌کنن. حیثیت رو به باد می‌دهند....
	۴- سکوت کارکنان	....معمولاً فقط اطلاعات روزانه رد و بدل میشه دیگران هم نظری نمی‌دهند..... هر فرد منتقد جدیدی در مجموعه حل میشه و بی‌تفاوت میشه یا مجموعه رو رها می‌کنه، انگار این شرایط مثل وپروسه و بهش منتقل میشه.....
	۵- اجرای دستورات مدیران بالاسری	....فقط دستور می‌دن و البته اون‌ها هم فشار رو از بالا دارن و به ما منتقل می‌کنند..... فقط دنباله اینه که خواسته‌ی مدیر بالاسریش رو انجام بده اصلاً مهم نیست ما چی می‌گیم...
۲- رهبری آمرانه	۶- رفتار سکوت برانگیز مدیر	....در این جلسات نه تنها کسی جرأت اظهارنظر ندارد، بلکه افرادی که اظهار نظر می‌کنند هم شناسایی می‌شوند و بعد آسیب می‌بینند.....اگر به مدیر بالاتر گزارشی بدیم، براشون مثل زیر آب زدن.....
	۷- دیکته کردن کارها	..... مدیر همه چیز را دیکته می‌کنه، اصلاً کاری ندارد نظر ما چیست..... مدیر ما که همش دستور می‌ده.....حتی در ظاهر به ما ممکنه بگه خوبه ولی در عمل کار خودش رو می‌کنه
	۸- خود محوری	....مدیر فقط روی ضرب‌الاجل‌ها تأکید دارد می‌گه نمودارهای صعودی بیاورید.....مدیر فقط حرف حرف خودش.....مدیر تصمیم می‌گیره و همه باید در راستای تصمیم اون تلاش کنند.
	۹- برخورد تهاجمی و تحکمی	..... همونجوری که با خودش برخورد شده الان با ما برخورد می‌کنه با پرخاشگری و عصبانیت و تنها میشه مسایل مالی رو بگیم.....مدیر خیلی موضع‌گیری می‌کنه اگر نظری بدیم عصبانی میشه و "میگه تو به من میگی؟".....

## روایت نظریه رابطه سبک رهبری آمرانه و سکوت سازمانی

مهمترین وجه تمایز منابع انسانی با سایر منابع، تبادل اندیشه، نظرها و دانش آنهاست که موجب توسعه اثربخش و کارا می‌شود. اما این مدیران سازمان هستند که برنامه، جو و یا فرهنگ سازمان را ایجاد می‌کنند و آوای سازمانی و یا سکوت ایجاد می‌شود و کارکنان چاره‌ای ندارند جز آنکه یکی از این دو را انتخاب کنند (موآسا، ۲۰۱۳). در سازمان مورد مطالعه بر اساس مصاحبه‌های عمیق، جو سکوت حاکم است. این سکوت که غالباً از بی تفاوتی و ترس است از نوع سکوت تسلیمی-تدافعی معرفی می‌شود. غالب افراد در بیان دلیل اصلی سکوت در مواجهه با مدیر مستقیمشان ویژگی‌های رفتاری وی را بیان می‌کنند. ویژگی‌های رفتاری که مدیر برای انجام کارهایش به کار می‌گیرد و بیانگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ وی است. کارکنان مدیر را بی توجه به نظرات می‌دانند و حتی پیامدهای نظراتشان به شدت مشکل ساز خواهد شد و با وجود فرصت‌های ارتباطی متعدد، ویژگی‌های رهبری مدیر مانند اجرای دستورات مدیر بالاسری، دیکته کردن کارها، خودمحوری، برخورد تهاجمی و تحکمی را مفاهیم اصلی مؤثر بر سکوتشان دانستند که به صورت سبک رهبری تحکمی- دستوردهنده شناخته شد و این مسئله مهمترین دلیل کارکنان برای سکوت تشخیص داده شد، زیرا با این پرسش که با تغییر چه عاملی در سازمان جو سکوت شکسته می‌شود؟ پاسخ‌ها بیانگر تغییر مدیر یا سبک رهبری وی بود. به عنوان مثال به برخی مصاحبه‌ها می‌توان اشاره داشت: اگر سبکشون رو عوض کنند وضعیت تبادل دانش بهتر هم میشه ولی نه ۱۰۰ درصد..... مدیر ما همونجوری که با خودش برخورد شده الان با ما برخورد می‌کنه..... سبک رفتاری مدیر فعلی خیلی تأثیر داره که نظری بدیم یا ندیم. از میان مصاحبه‌های انجام شده ۹ مفهوم و دو مقوله به دست آمد. مقوله نخست به بیان وجود جو سکوت سازمانی مبتنی بر دلایل بیرونی استوار بود. به این معنا که سکوت نه به دلایل فردی مانند درونگرایی، کم صحبتی و ... اتفاق می‌افتد، بلکه دلایل محیطی دارد. مقوله دوم، عامل به وجود آمدن سکوت را عنوان کرده است. از این رو بررسی کمی این متغیر و رابطه آن با سکوت سازمانی مورد مذاقه بیشتری قرار گرفت. رهبری آمرانه به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی با داشتن سه مؤلفه به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت.



نمودار ۱- مدل مفهومی بخش کمی پژوهش

### یافته‌های بخش کمی

برای بررسی ارتباط و همبستگی سکوت سازمانی و رهبری آمرانه از همبستگی پیرسون استفاده شد. با کمک ضریب همبستگی پیرسون ارتباط معنی‌داری میان سبک رهبری دستوری و سکوت سازمانی در سازمان تشخیص داده شد.

جدول ۳- ضریب همبستگی پیرسون رهبری آمرانه و جو سکوت

معنی‌دار در سطح	جو سکوت		
۰/۰۱	۰/۴۸۸	همبستگی پیرسون	رهبری آمرانه

ضریب همبستگی پیرسون رابطه سبک رهبری آمرانه و جو سکوت را معنی‌دار نشان می‌دهد. ضریب این همبستگی ۰/۴۸۸ مشخص شد. در همبستگی جهت رابطه دوطرفه است و برای تشخیص جهت رابطه از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود.

جدول ۴- رگرسیون سبک رهبری آمرانه و جو سکوت

Sig.	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		ضرایب استاندارد شده بتا	خطای استاندارد B	
.000	۱۰۴۸ ۸		۰/۲۵۱ ۲/۰۲۳	مقدار ثابت
.000	۵/۵۳	۰/۴۸۸	۰/۵۶ ۰/۳۱۱	رهبری آمرانه

رگرسیون بین دو متغیر مورد تأیید قرار گرفت و معادله رگرسیونی به شرح زیر است:

$$\text{SILENCE} = .311 \text{Authoritarian LEADERSHIP} + ۲/۰۲۳$$

طبق نتایج جدول رگرسیون به ازای یک واحد تغییر در رهبری آمرانه 49٪ واحد تغییر در سکوت ایجاد می‌شود، به این معنا که با افزایش سبک رهبری آمرانه، سکوت کارکنان بیشتر خواهد شد. این مسئله با فرض ثابت بودن سایر متغیرهاست. برای بررسی تأثیر رهبری دستوردهنده بر جو سکوت از مدل معادلات ساختاری در نرم افزار WarpPls نسخه سه استفاده شد و نتایج به شرح زیر است.

جدول ۵- ضریب مسیر مدل

جو سکوت			مدل
نتیجه	مقدار p	ضریب مسیر	
تأیید	۰/۰۰۲	۰/۶	رهبری آمرانه

جدول ۶- بارهای ساختاری و متقابل

جو سکوت	رهبری دستوردهنده	
۰/۵	۰/۹	A1
۰/۶	۰/۶	A2
۰/۴	۰/۸	A3
۰/۴	۰/۶	A4
۰/۷	۰/۸	رفتار سکوت‌آمیز مدیر
۰/۸	۰/۲	فرصت‌های ارتباطی
۰/۴	۰/۰۵	رفتار سکوت کارمند
Model fit	APC <sup>1</sup> =0/6 , P<0.001	
	AVIF <sup>2</sup> = 1/000 , GOOD IF <5	
	ARS <sup>3</sup> =0/3 , P=0/013	

1. Average path coefficient
2. Average inflatable factor
3. Average R Square

در خروجی warppIs روایی و پایایی نیز نشان داده شد که با نتایج به دست آمده قبلی هم‌راستا بود و از ذکر مجدد آنها خودداری می‌شود. بر اساس ضریب مسیر به دست آمده، رهبری دستوردهنده بر جو سکوت کارکنان با مدیر اثرگذار است و شدت<sup>۱</sup> اثرگذاری معادل ۰/۴ در خروجی نرم‌افزار گزارش شد. در این میان شاخص تورم واریانس یا AVIF بررسی هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در مدل اندازه‌گیری است. مقادیر زیر ۵ برای این شاخص نشان‌دهنده روایی مدل اندازه‌گیری و زیر ۳ ایده‌آل است. همچنین مانینگین مجذور R و میانگین ضریب مسیر بر اساس سطح معنی‌داری p نشان‌دهنده آن است که داده‌های پژوهش به خوبی مدل را برازش می‌کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این مطالعه شناسایی دلیل اصلی حاکم‌بودن سکوت سازمانی در ارتباط کارکنان با مدیر مستقیم است. مقوله مستخرج از مصاحبه‌ها، سبک رهبری آمرانه را به عنوان عامل اصلی شناسایی می‌کند. کارکنان دلیل عدم ابراز نظرات و ایده‌هایشان با مدیریت، برخورد و نگرش مدیر در برخورد با خود می‌دانستند. این نتیجه با استدلال‌ها و چارچوب مفهومی سکوت موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) هماهنگی دارد، مبنی بر اینکه ادراک کارکنان از نگرش مدیریت به سکوت بر تصمیم‌های کارکنان برای ارائه بازخورد به مدیر مستقیم تأثیرگذار است. برای تأیید اثرگذاری رهبری آمرانه، مدل کمی طرح و به آزمون گذاشته شد. داده‌های کمی مؤید تأثیرپذیری سکوت از سبک رهبری بود. نتایج با مطالعه اخیر موريسن، میلیکن و هولین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز هم‌راستایی داشت، آنها دلیل سکوت در ارتباطات روبه‌بالا را عدم احساس راحتی با مدیر و خراب‌شدن روابط عنوان کردند. ضمن اینکه در پاسخ به این پرسش که در چه شرایطی جو سکوت تغییر می‌کند، افراد تغییر مدیر و یا تغییر رفتار وی را عامل اصلی بیان کردند.

شرکت مورد بررسی به دلیل نوع کار عملیاتی، دارای بیش از ۸۰ درصد کارمندان مرد است که دارای مدارک تحصیلی متفاوتی‌اند. بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه نفت، گاز و حفاری

1. Effect size



به دلیل ماهیت کار عملیاتی، در آنها حاکمیت جو آمرانه برقرار است. هر چند در بسیاری از عملیات جدی و خطرناک، این سبک رهبری ناگزیر است، اما ترویج این نوع برخورد در همه واحدهای اداری موجب تشدید پدیده سکوت سازمانی شده است. هر چند، رهبری آمرانه تنها دلیل ذکر شده نبود، اما تنها دلیلی بود که غالب افراد بر آن توافق داشتند. زمانی که مدیریت با برخوردهای تحکمی، رعایت سلسله مراتب و اجرای دستورات سازمانی با کارکنان برخورد می‌کند، نه تنها کارکنان تسلیم شده بلکه برای دفاع از خود سکوت را برمی‌گزینند. سکوت کارکنان دنیایی از حرف است که منجر به آسیب‌های جدی می‌شود. سبک رهبری موجود شرایطی را ایجاد کرده که کارکنان بی‌میل و انگیزه صرفاً کارهای روزانه و وظیفه‌های محوله را انجام دهند. این مسئله نه تنها مشکلات جدی فردی به همراه دارد بلکه آثار مخربی بر سازمان می‌گذارد. سکوت، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است و متغیرهای دیگری در بطن سازمان وجود دارد که موجب تشدید پدیده سکوت می‌شود، لذا بررسی عوامل و متغیرهای دیگر رفتاری و ساختاری برای شناخت همه‌جانبه از پدیده سکوت توصیه می‌شود.

به دلیل حساسیت مدیران به آمارهای به‌دست آمده در زمینه سکوت و البته ارتباط آن با سبک رهبری مدیران، همچنین به منظور رعایت مسائل اخلاقی از بیان نام شرکت و واحد مربوطه اجتناب شد. با حذف این چنین محدودیت‌ها نه تنها مدیران می‌توانند از آمارهای به‌دست آمده در جهت تلطیف شرایط فعلی بهره‌جویند، بلکه نتایج به‌دست آمده، در سازمان‌های مشابه نیز قابل استفاده خواهد بود.

شناسایی سبک رهبری مناسب برای کاهش جو سکوت نیز می‌تواند در عملکرد سازمان بسیار مفید و مؤثر باشد و بررسی ویژگی‌های فردی مدیر که بر جو سکوت اثرگذارند می‌تواند در بهبود وضعیت فعلی، نقشی مهم ایفا کند. برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و انجام مطالعاتی با گروه کنترل، برای بررسی اثربخشی، ارزیابی زبردستان از مدیران و همچنین توجه مدیران کلان به مدیریت رفتار سازمانی تا حدودی در کاهش سکوت کارکنان مؤثر خواهد بود.

## فهرست منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر(۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، شماره ۱۸، ص ۶۵-۸۴
- بهبودی، محمدحسین و شاه‌حسینی، علی(۱۳۹۰) بررسی اثرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار سازمانی و سبک رهبری بر بهبود ارتباطات سازمانی، **پژوهشنامه**، شماره ۸۳، ص ۱۵۳-۱۹۲.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام(۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، **چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۸، ۶۱-۸۲.
- دانایی فرد، حسن و مکی نیری، پریسا(۱۳۹۱)، فهم نظریه فرآیند مدیریت فرادستان در سازمان: پژوهشی کیفی در راهبردهای نفوذ به بالا، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۲، ص ۵۱-۶۹.
- زرنوشه فراهانی، محمدتقی؛ فتحی آشتیانی، علی؛ توفیقی، شهرام و حبیبی، مهدی(۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران، **علوم رفتاری**، شماره ۱، ۴۱-۴۶.
- سرمد، غلامعلی،(۱۳۸۲)، **روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی**، انتشارات سمت.
- شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلا؛ علیزاده، مریم و قاسمی، مژده (۱۳۹۰)، سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، **آموزش در علوم پزشکی**، ۱۱(۹)، ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
- جاویدی کلاته‌آبادی، طاهره و ابوترابی، رزیتا (۱۳۸۹)، ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در نظام آموزش عالی: مورد بررسی دانشگاه فردوسی مشهد، **مطالعات تربیتی و روان‌شناسی**، دوره یازدهم، شماره ۱، ص ۲۱۱-۲۳۴.
- قبادی، زهرا(۱۳۹۰)، بررسی رابطه رضایت شغلی دبیران با سبک رهبری، **فصلنامه فهم و توان**، سال دوم، شماره پنجم، ۱۱-۲۶.
- مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید(۱۳۹۰)، **پژوهشنامه مدیریت**، جلد سوم، انتشارات راه‌دان، تهران.
- نصر اصفهانی، علی و آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲)، بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان، **جامعه‌شناسی کاربردی**، شماره ۴، ص ۱۳۹-۱۶۲.
- هادوی نژاد، مصطفی(۱۳۹۰)، **کاوش پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی: خلق و آزمون نظریه‌ای داده‌بنیاد با استفاده از پژوهش روش‌های آمیخته اکتشافی**، به راهنمایی حسن دانایی فرد، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری مدیریت رفتاری.

- Amabile, T, Gryskiewicz SS. (1987). **Creative in the R & D laboratory**, Greensboro, North Carolina: Center for creative Leadership. Technical Report, No. 30.
- Aylsworth, J., (2008), change in the workplace: organizational silence can be dangerous, *organizational Psychology examiner*, www.examiner.com.
- Benjamin, L., Flynn, J. (2006), Leadership style and regulatory mode: Value from fit?, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 100, 216–230.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. **Emerald Group publishing limited**, 1, 3-33.
- Creswell JW, Plano Clark VL, (2007) **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage; P195.
- Fletcher, D. and Watson, T. (2007), voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, **organization journal**, pp.155-175.
- Hazen, M.A. (2006), silences, perinatal loss and polyphony: a postmodern perspective, **journal of organizational change management**, Vol.19, No.2, pp: 237-249.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. **Creativity research Journal**, 132, PP: 185-195.
- Kara, D. , Uysal, M., Sirgy, M. J. , Lee, G. (2013), The effects of leadership style on employee well-being in hospitality, International Journal of Hospitality Management, 34, Pages 9–18.**
- Karaca, Hasan, (2013), an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case, **European Scientific Journal**, vol.9, No.23, p 38-50.
- Li, Yan, Sun, Jian-Min, (2015), Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination, **The Leadership Quarterly**, Vol. 26, Issue 2, Pages 172–189.
- Liu, Wu, Zhu, Renhong, Yang, Yongkang, (2010), I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, Issue 1, P. 189–202.
- Liu, Dan, Wu, Jun, Ma, Jiu-cheng, (2009), Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, **Computers & Industrial Engineering**, .International Conference on source. Troyes
- Moasa, Horia, (2013), Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence, **Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty**
- Morgan DL. (1998), Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. **Qualitative Health Research**.8:362-76.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee's don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, **Academy of Management Review**, 25(4):706-725.
- Shojaie, Samereh, Zaree Matin, Hasan, Barani, Ghasem, (2011), Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, **Social and Behavioral Sciences**, 30, 1731 – 1735.

- Vakola, M. and Bouradas, D.(2005), Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation **employee relations journal**, Vol.27, No.5.
- Wang, A., Chiang, J.T.J., Tsai, C., Lin, T, Cheng, B., (2013), Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance , **Organizational Behavior and Human Decision Processes**,122:101-113.
- Xu Angela J., Loi, Raymond, Lam, Long W., (2015), The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence, **The Leadership Quarterly**, In Press, doi:10.1016/j.leaqua.2015.03.002.
- Yıldız, Ebru, (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, **Beykent University Journal of Social Sciences**, Vol.6 No.2, 30-44.