

بررسی نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس

سعیده بصیری^۱، مژگان امیریان‌زاده^۲، رضا زارعی^۳ *

چکیده

در سازمان ایجاد نمایند. دنیای کنونی با مشخصه‌هایی مانند پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه روزافزون دانش، تغییرات و تحولات پیچیده، شناخته شده است. از آنجایی که سلامت سازمانی مولفه‌ای دارای ابعاد و برآیندهای بسیاری است، پس بر عوامل زیادی تاثیرگذار بوده و از متغیرهای متعدد و مختلفی تاثیرپذیر است. بنابراین آشنایی با این مولفه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد سازمانی سالم و پویا باشد. در دنیای رقابتی کنونی، سلامت سازمانی می‌تواند یک مزیت عمده در راستای دوام و بقای سازمانی محسوب گردد. به نظر لایدن و کلینگل^۷ سلامت سازمانی مفهوم نسبتاً تازه‌ای است که علاوه بر توانایی سازمان برای انجام وظایف به‌طور موثر، شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد (محمدی، نداف و صفری، ۱۳۹۶). سلامت سازمانی یکی از گویاترین و مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی است. این مفهوم بی‌نظیر، تصویر عمیقی از تاثیر رفتار شغلی کارکنان در محیط سازمان ارائه می‌دهد (خلیلیان و اکرامی، ۱۳۹۴). هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد، قبل از هر چیز باید بتواند در شرایط بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گیرد و با نیروهای تهدیدکننده خارجی برخورد و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ توانایی‌ها و پایداری خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر، از سلامت سازمانی برخوردار باشد (هوی و میسکل^۸، ۲۰۰۵). از نظر مایلز^۹ (۱۹۶۹) سلامت سازمانی

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس انجام گرفته است. از نظر هدف کاربردی و روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس به تعداد ۱۱۰ نفر است که به دلیل تعداد کم جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شده و پرسشنامه‌ها بین همه کارکنان توزیع گردید. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی و سکوت سازمانی است. همچنین سکوت سازمانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی است. سکوت سازمانی نیز نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی ایفا کرده است. به‌طور کلی راه بقاء و سلامت سازمان‌های کنونی داشتن فرهنگ مشوق آوای سازمانی است.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، فنی و حرفه‌ای

مقدمه

فرهنگ سازمانی^۴، سکوت سازمانی^۵ و سلامت سازمانی^۶ سه فاکتور مهم و تاثیرگذار در هر سازمانی محسوب می‌شوند و هر کدام از این متغیرها به نوبه خود می‌توانند تاثیرات شگرفی

۱. دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (enbasiri@gmail.com)

(کارشناس اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس) (مسئول مکاتبات)

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (mamirianzadeh15@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

* نویسنده مسئول: (MARA_MAN30@yahoo.com)

4. Organization culture

7. Lynden & Klinger

5. Organizational silence

8. Hoy & Miskel

6. Organization health

9. Miles

خود اشاره دارد. مدیر بانفوذ، ترغیب‌کننده بوده و از طریق تحت تاثیر قرار دادن فکر و عمل رئیس ناحیه آموزشی، می‌تواند به‌طور اثربخشی با وی کار کند.

• یگانگی نهادی: عبارت است از توانایی سازمان برای تطابق با محیط و سازش با روش‌هایی است که سلامت برنامه آموزشی را حفظ کند و در برابر تقاضای غیرمعقول مراجعان و محیط در امان باشد.

یکی از عوامل موثر در سلامت سازمانی، مفهوم فرهنگ سازمانی است که در واقع همه چیز را در سازمان دربر گرفته و تحت تاثیر قرار می‌دهد (محمدی، ۱۳۹۸)، از مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم گرفته تا زبان خاص، شیوه‌ها، عادات ایده‌ها و نمادها، قهرمانان هنر، مصنوعات، دانش و فناوری را پوشش می‌دهد، لذا قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد (لیواری و لیواری، ۲۰۱۰)^۲. برای شناخت سازمان و رفتار و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است (الوانی، ۱۳۷۱). فرهنگ سازمانی به‌طور کلی منجر به شکل‌دهی به رویه‌ها و ساختار سازمانی، انسجام قابلیت‌های سازمانی، ارائه راه حل برای مشکلات سازمانی و ممانعت یا تصحیح‌کننده تحقق اهداف سازمانی می‌شود (فردین و یعقوبی، ۱۳۹۶). محققان سازمان معمولاً از واژه فرهنگ سازمانی به معنای وسیع استفاده می‌کنند تا به فرهنگ کلی یک سازمان یا هر واحد از افراد که در داخل سازمان همکاری می‌کنند، اشاره شود (واریک، ۲۰۱۷)^۳. از نظر عملی، فرهنگ سازمانی؛ محیطی را که افراد در آن کار می‌کنند و تاثیر آن بر نحوه فکر، عمل و تجربه کار آنها را شرح می‌دهد، توصیف می‌کند (واریک، میلیمن و فرگوسن، ۲۰۱۶)^۴. دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار^۵ (مشارکت)، سازگاری^۶ (ثبات و یکپارچگی)، انطباق‌پذیری^۷ (انعطاف‌پذیری) و رسالت^۸ (ماموریت) در نظر می‌گیرد (دنیسون، چو و یانگ، ۲۰۰۰)^۹. فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار است (فرانکوئیس، ۲۰۰۶)^{۱۰}. به عقیده ال دفت^{۱۱} فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضاء سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضاء تازه‌وارد سازمان آموزش داده می‌شود (ال دفت، ۲۰۱۵)^{۱۲}. ال دفت انواع فرهنگ سازمانی را به چهار

به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمانی دلالت داشته و به مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پرودام اشاره می‌کند. سلامت سازمانی عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر (جاهد، ۱۳۸۴). همچنین سازمانی سالم است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است، واقع‌بین باشد، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گیرد (ساعتچی، ۱۳۷۰). پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های دستیابی به عملکرد سازمانی موفق، مفهوم سلامت سازمانی است (طالب پور، رضانی و هنری، ۱۳۹۲). تمرکز اصلی سلامت سازمانی بر توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی است (هوی و فیلمن^۱، ۱۹۹۶). ناظران در سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد و وظیفه‌شناس با روحیه بالا، کانال‌های ارتباطی باز و موفقیت بالا می‌یابند (لیندن و کلینگل، ۲۰۰۰). پولانای^۲ (۲۰۰۴) نیز سلامت سازمانی را باعث وضوح نقش و قابلیت دسترسی آن، ایجاد الزامات کاری معقول، کنترل شغل و حدود اختیارات در تصمیم‌گیری، حمایت اجتماعی در محیط کار، پاداش‌های عادلانه و رفتار منصفانه، دستمزد کافی، ساعات کاری رضایت‌بخش، امنیت شغلی، جو سازمانی امن و ترتیبات استخدامی سالم بیان نموده است (انصاری، استادی و جاوری، ۱۳۸۸). هوی و فیلمن (۱۹۹۶) ابعاد سلامت سازمانی یا مجموعه خصایص و متغیرهای سازمان را بررسی کرده‌اند که عبارت است از:

• تاکید علمی: که به تاکید سازمان برای ارتقاء سطح تخصص و مهارت‌های فنی کارکنان اشاره دارد.

• روحیه: به احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی که در بین کارکنان وجود دارد اشاره می‌نماید.

• حمایت منابع: به سازمانی اشاره دارد که دارای مواد و وسایل لازم و تجهیزات کافی و حتی اضافی بوده و این مواد و وسایل به راحتی قابل حصول است.

• ساخت‌دهی: به رفتاری از مدیر اشاره دارد که کارگرا و هدف‌گر است.

• ملاحظه‌گری: رفتاری است که مدیر را دوست، حامی و همکار کارکنان نشان می‌دهد. چنین مدیری به نتایج کارکنان توجه دارد و پذیرای پیشنهادات آنها است.

• نفوذ مدیر: به توانایی مدیر در تحت تاثیر قرار دادن عملی فرادستان

1 . Hoy & Feldman

2 . Polanyi

3 . Livari, Livari

4 . Warrick

5 . Warrick & Milliman & Ferguson

6 . Denison

7 . involvement

8 . consistency

9 . adaptability

10 . mission

11 . Denison & cho

& young

12 . Francois

13 . L. Daft

14 . L. Daft



و هارلوز، ۲۰۰۱). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و به وسیله بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد (موریسون و میلیکن^۴، ۲۰۰۰). ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر رفتار سکوت است (دیمیتریس و واکولا^۵، ۲۰۰۷). سکوت یعنی کارکنان اطلاعات، ایده‌ها و آرای مفید خود را درباره کار یا سازمان به منظور کمک به بهبود سازمان، به علت ترس از بی‌اعتبار شدن یا به عنوان یک واکنش، ابراز نکنند و آنها را به اشتراک نگذارند یا بدتر از آن به علت ترس از واکنش منفی مافوق با او همراهی یا او را تأیید کنند (بارن و گیدرلر^۶، ۲۰۱۷). بنابراین مهم‌ترین علل سکوت سازمانی کارکنان عبارت است از:

۱. ترس از عواقب اظهارنظرها مانند بی‌نصیب شدن از امتیازات یا از دست دادن پست و سمت‌های سازمانی و...
 ۲. ترس از بی‌توجهی مدیر ارشد و استفاده نشدن از نظریات و ایده‌ها

۳. بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها
 سازمان‌ها باید بدانند که اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، ذهن‌های سازمانی فسیل و به کاهش بهره‌وری عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه‌انسانی منجر خواهد شد (دانایی‌فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند. بنابراین سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). این سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خود حفاظتی^۷، انگیزه کناره‌گیرانه^۸، انگیزه دیگر خواهانه)، منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع^۹، سکوت یا آوای تدافعی^{۱۰} و سکوت یا آوای نوع دوستانه^{۱۱}) می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی^{۱۲} و رفتارهای غیرمنفعلا نه (فعالانه^{۱۳}) می‌باشد (آوری و کووینونس^{۱۴}، ۲۰۰۲). سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). کارکنان گمان می‌کنند که افکار آنان برای مدیران ارشد ارزشی ندارد، بنابراین از بیان ایده‌هایشان خودداری می‌کنند (کنول و ون دیک^{۱۵}، ۲۰۱۲). سکوت تدافعی شبیه حالتی است

نوع: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ رسالتی (ماموریتی) و فرهنگ بروکراتیک تقسیم می‌نماید.

فرهنگ مشارکتی: بر مشارکت اعضاء و کارکنان تاکید دارد؛ مشارکت و درگیری موجب احساس تعهد و مسئولیت در افراد در قبال سازمان می‌گردد.

فرهنگ انعطاف‌پذیری: این فرهنگ با تمرکز بر پاسخگویی به نیازهای مشتریان به دنبال تشویق پاسخ‌های رفتاری جدید به محیط است؛ چنین فرهنگی نسبت به محیط، عکس‌العمل سریع نشان داده و به نوآوری، خلاقیت و پاداش می‌دهد.

فرهنگ رسالتی (ماموریتی): به دنبال رسیدن به اهداف کلان سازمان است و با مشتریان خاصی در محیط سروکار دارد؛ بنابراین نیاز به پاسخگویی سریع به محیط ندارد.

فرهنگ بروکراتیک: چنین فرهنگی به دنبال ثبات محیط داخلی و تمرکز داخلی است. هر چند مشارکت شخصی کم‌رنگ‌تر است، اما با همکاری و حمایت از سمبل‌ها و سنت‌ها و دنبال کردن رسالت‌ها و اهداف از کارآیی و موفقیت بالایی برخوردار است.

از آنجا که سرمایه انسانی از مهم‌ترین عواملی است که عملکرد سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده و زمینه موفقیت آنها را فراهم می‌سازد؛ بنابراین توان استفاده حداکثری از این پتانسیل یک مزیت عمده به‌شمار می‌رود. باید توجه داشت که استفاده بهینه از سایر منابع در سازمان‌ها نیز بستگی به تخصص و توانمندی سرمایه‌های انسانی آن دارد و هرچه بیشتر از آن استفاده شود؛ به دلیل افزایش تجربه در سرمایه انسانی، ارزشمندتر و یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌گردد. بزرگی هر سازمان به اندازه کسانی است که برای آن کار می‌کنند، رشد کسب و کار بر محور کارکنان آن دور می‌زند و کامیابی یا شکست آن به یافتن مردمانی شایسته و مناسب بستگی دارد که برای انجام دادن کارها استخدام می‌شوند (ماتسوشیتا^۱، ۱۹۹۲). امروزه سازمان‌هایی در عرصه رقابت پیروز هستند که از منابع انسانی توانمند و متخصص بهره‌مند باشند و همچنین بتوانند از آنها در جای صحیح خود و در راستای اهداف سازمان استفاده نموده و به عبارتی مدیریت صحیح منابع انسانی داشته باشند. حال در چنین شرایطی که سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که ایده‌های خلاقانه خود را بیان کنند و کارکنان نیز به دنبال سازمان‌هایی هستند که به دور از هرگونه دغدغه‌ای، نظرات خود را آزادانه بیان کنند، سکوت سازمانی^۲ می‌تواند اثرات مخربی را به بار آورد. پیندر و هارلوز^۳ سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (پیندر

- | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 . Matsushita | 4 . Morrison & Milliken | 7 . Self-protection | 10. Defensive | 13 . Active |
| 2 . organizational silence | 5. Dimitris & Vakola | 8 . Withdrawal | 11. Altruistic | 14 . Avery & Quinones |
| 3 .Pinder & Harlos | 6. Baran & Giderler | 9 . Obedient | 12. Passive behaviors | 15. Knoll & Van Dick |

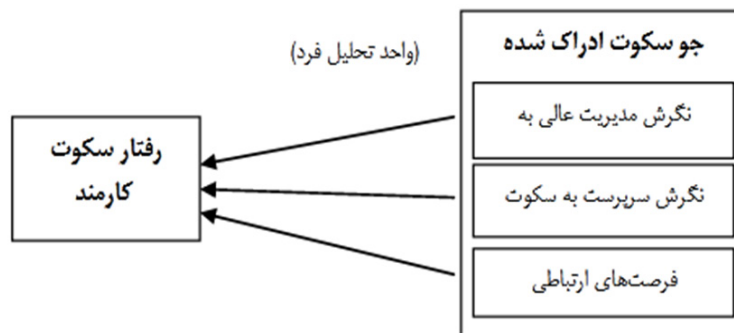
برای ایفای نقش مؤثر شغلی به افراد است (عبدالهی و سعادت‌مند، ۱۳۹۰). چنانچه با ارائه آموزش‌های هدفمند می‌توان در رشد، توسعه و اعتلای فرهنگ سازمانی و به دنبال آن سلامت سازمانی نقش بسزایی ایفا نمود. با توجه به اهمیت موضوع، مسئله اصلی این پژوهش تبیین نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس است.

بررسی پژوهش‌های پیشین بیان‌گر آن است که در زمینه نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است؛ هرچند در خصوص هر یک از این مولفه‌ها به‌طور مجزا یا در ارتباط با سایر متغیرهای مدیریت کوشش‌های زیادی صورت گرفته است. به‌طور کلی سکوت ایجاد شده، بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تأثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرآیندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخور منفی و از این‌رو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارت است از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). واکولا و بوراداس^۱، (۲۰۰۵) مدل ماخذ و پیامدهای سکوت سازمانی موریس و میلیکن را به‌صورت تجربی تست کردند. آن‌ها با نظرخواهی از ۶۷۷ نفر از کارمندان سازمانی در بخش تکنولوژی، سه بعد از ابعاد سکوت سازمانی را شناسایی کردند: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی.

که افراد از انتشار خبرهای بد به‌دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان پرهیز می‌کنند بیشتر حالت فعال دارد (آوری و کووینونس ۲۰۰۲). سکوت نوع‌دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (کورسگارد، مگلینو و لستر، ۱۹۹۷)^۱، که نوعی سکوت فعال است.

یکی از عوامل مؤثر در سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها، فضای ناشی از سکوت و آوای سازمانی افراد است. این موضوع بر اشتیاق شغلی افراد تأثیر می‌گذارد و باعث می‌شود ذهن و روح افراد با شغلمان درگیر شود و شور و نشاط اجتماعی و در نتیجه سلامت سازمانی آنها نیز تحت‌الشعاع قرار گیرد (محمدی، ۱۳۹۹).

از این رو می‌توان گفت با توجه به نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی در همه ابعاد و عناصر سازمان به‌خصوص عملکرد و جهت‌گیری نیروی‌های انسانی، مدیران باید بکوشند تا با شناسایی نقاط قوت فرهنگ سازمانی حاکم بر مجموعه خود علاوه‌بر اثربخشی، بر بهره‌وری خود بیفزایند. همچنین با شناسایی نقاط ضعف و اصلاح آن در راستای پیشرفت و ارتقاء سلامت سازمانی خود گام بردارند. با توجه به اینکه که سلامت سازمانی بر استفاده صحیح از منابع تأکید دارد و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی به‌شمار می‌آیند، بدون شک سکوت سازمانی کارکنان نقش مهمی را در سلامت سازمانی ایفا می‌کند. همچنین نیروی انسانی عامل راهبردی در همه سازمان‌ها است و یکی از ملاک‌های اثربخشی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، توانمندی این آموزش‌ها در تربیت نیروی انسانی از طریق انتقال دانش، نگرش و مهارت‌های لازم



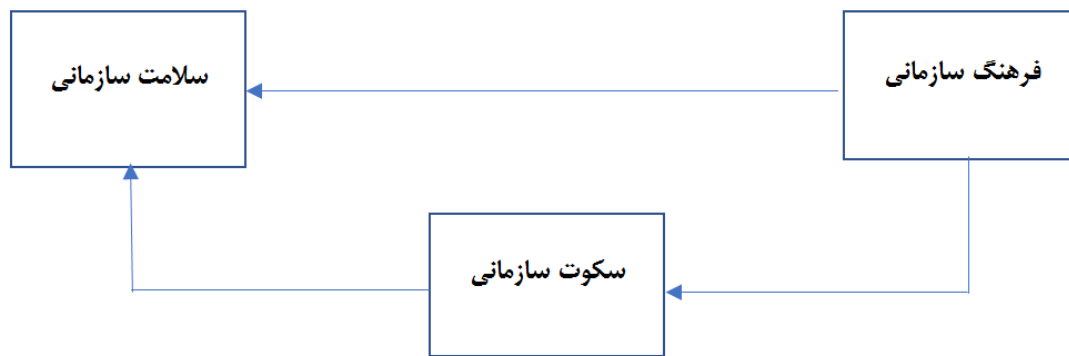
شکل ۱. مدل جو و رفتار سکوت (Vakola, Bouradas, 2005)

بررسی رابطه سلامت سازمانی با سکوت سازمانی و مدیریت دانش در راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسید که مدیران می‌توانند با فراهم نمودن امکانات رفاهی و آموزشی، ایجاد فضای دوستانه و صمیمی و طراحی سیستم ارتقاء و پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به ایجاد فضای سالم سازمانی و در نتیجه تشویق کارکنان در راستای کسب، ارتقاء و کاربرد دانش کمک نمایند. همچنین مدیران می‌توانند از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی باز و توجه به نظرات، پیشنهادهای و انتقادات کارکنان در کاهش سکوت سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان، در فرآیند مدیریت دانش تاثیرگذار باشند.

تیمورلو و همکاران در بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و فرهنگ سازمانی در مدارس دخترانه دولتی ناحیه یک ارومیه نشان دادند بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی در مدارس، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین در مطالعه لاونکو^۱ (۲۰۰۰) با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی در مدارس، نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ضعیف با جو ناسالم در مدرسه، منجر به آشفتگی روانی، فشارهای روانی و شغلی می‌شود که به سلامت سازمانی و سلامت عمومی و دانش‌آموزان و معلمان لطمه می‌زند (سهرابی تیمورلو، حبیبی قراپته، فرامرزی و عباس‌زاده، ۱۳۹۰). احمدی، نجاریان کاخکی و صدیقی (۱۳۹۲) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد نشان دادند که بین فرهنگ‌های عقلایی و سلسله مراتبی با سلامت سازمانی رابطه معنی‌داری مشاهده گردید، اما بین فرهنگ مشارکتی و ایدئولوژیک با سلامت سازمانی رابطه معنی‌داری یافت نشد. رجب پور (۱۳۹۷) در بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت بر روی تعداد ۲۷۲ نفر به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

باتوجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی زیر پیشنهاد می‌گردد:

شیخه‌پور و شیخه‌پور، (۱۳۹۶) در بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان اداره آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به این نتیجه دست یافتند که سکوت سازمانی و ابعاد آن (سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه) با سلامت روانی کارکنان رابطه معنادار دارد. بین مؤلفه‌های سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی و حمایت منابع، روحیه و تأکید علمی) و بهره‌وری کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد (ایران‌زاده، زمستانی، پاکدل بناب و بابائی هروی، ۱۳۹۲). نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران وجود دارد و با افزایش سلامت سازمانی، اثربخشی نیز افزایش می‌یابد. بنابراین مدیران باید تدابیری برای ارتقاء سلامت سازمانی بیاندیشند تا اثربخشی که هدف نهایی سازمان‌ها است نیز افزایش یابد (طالب پور، رمضان‌پور و هنری، ۱۳۹۲). شریفی و اسلامی‌ادعان داشتند بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (شریفی و اسلامی، ۱۳۹۲). دانایی‌فرد و همکاران نیز بیان نمودند فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر سکوت سازمانی دارد (دانایی‌فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). نتایج نشان داد سکوت سازمانی پرستاران به کاهش اشتیاق شغلی و در نتیجه کاهش سلامت سازمانی آنها و بالعکس آوای سازمانی باعث افزایش اشتیاق شغلی و در نهایت بهبود سلامت سازمانی پرستاران منجر خواهد شد (محمدی، ۱۳۹۹). جعفری (۱۳۹۶) در بررسی تاثیر سلامت سازمانی بر سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد نشان داد که بین سلامت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. همچنین آزمون اسپیرمن نشان داد که بین مؤلفه‌های روحیه، حمایت منابع، ساخت‌دهی، ملاحظه‌گری و نفوذ مدیر با سکوت سازمانی یک رابطه منفی وجود دارد، اما بین تأکید علمی و یگانگی نهادی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه رابطه‌ای وجود ندارد. سپاسیان (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان



شکل ۲. مدل مفهومی نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی

فرضیه‌های تحقیق

فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سکوت سازمانی است.
 فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی است.
 سکوت سازمانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی است.
 سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای معناداری در ارتباط فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی ایفا می‌کند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر که با هدف تبیین نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس انجام شد، از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده، توصیفی از نوع همبستگی است. در این تحقیق جهت گردآوری پیشینه و مبانی پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس به تعداد ۱۱۰ نفر است که به دلیل تعداد کم جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شده و پرسشنامه‌ها بین همه کارکنان توزیع گردید. کلیه پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. برای ارزیابی سکوت سازمانی از پرسشنامه ۱۳ سوالی واگولا و بوراداس (۲۰۰۵) که ابعاد سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه را ارزیابی می‌کند، استفاده شد. در پژوهش صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) روایی محتوایی و صوری و ملاکی این پرسشنامه مناسب ارزیابی شده است (صلواتی، یاراحمدی و سیده هاشمی، ۱۳۹۳). ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش آنان برای این پرسشنامه بالای ۰/۷ برآورد شده است.

برای فرهنگ سازمانی نیز از پرسشنامه‌ای که براساس مدل ال دفت در پژوهش کلهر (۱۳۹۳) ساخته و استفاده شده است، بهره گرفته شد. این پرسشنامه دارای ۴ مقیاس فرهنگ ماموریتی، فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ بروکراتیک و شامل ۳۱ گویه محاسبه شده است. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط اساتید متخصص مدیریت بازرگانی مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ برای همه زیرمقیاس‌ها بالاتر از ۰/۷ گزارش شده است.

همچنین برای سلامت سازمانی از پرسشنامه اصلاح شده هوی و فیلمن (۱۹۹۶) توسط مقیمی (۱۳۹۰) استفاده شد که دارای ۳۳ سوال و ۷ وجه: یگانگی نهادی، نفوذ مدیریت، ملاحظه، ساخت‌دهی، پشتیبانی، روحیه و تاکید علمی است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، ارزیابی و تایید شده است. پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. آلفای این پرسشنامه ۰/۷۴ درصد به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید، در سطح توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش و در سطح استنباطی به آزمون مدل مفروض با استفاده از روش تحلیل مسیر با استفاده از روش بارون و کنی پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

فرضیه یک - فرهنگ سازمانی کارکنان به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی سکوت سازمانی آنها است.
 برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که نتایج در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۱. نتایج تحلیل رگرسیون سکوت سازمانی بر حسب فرهنگ سازمانی

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	بتا	t	P	R ^۲	R	F	df	p
سکوت سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰/۲۴۷	۲/۶۴۸	۰/۰۰۹	۰/۰۶۱	۰/۲۴۷	۷/۰۰۹	۱/۱۰۸	۰/۰۰۹

از نتایج آزمون تحلیل واریانس ($F(1,108)=7/009, p<0/01$) می‌توان استنباط کرد که بین متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) و متغیر ملاک (سکوت سازمانی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و فرهنگ سازمانی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی مستقیم سکوت سازمانی می‌باشد. مجذور ضریب همبستگی برابر با $۰/۰۶۱$ است، این بدان معنی است که حدود ۶ درصد واریانس سکوت سازمانی کارکنان توسط فرهنگ سازمانی آنها قابل پیش‌بینی است.

فرضیه دو - فرهنگ سازمانی کارکنان به طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی آنها است.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که نتایج در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون سلامت سازمانی بر حسب فرهنگ سازمانی

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	بتا	t	P	R ^۲	R	F	df	p
سلامت سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰/۵۸۹	۷/۵۷۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴۷	۰/۵۸۹	۵۷/۳۶	۱/۱۰۸	۰/۰۰۰

از نتایج آزمون تحلیل واریانس ($F(1, 108)=57/36, p<0/01$) می‌توان استنباط کرد که بین متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) و متغیر ملاک (سلامت سازمانی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و فرهنگ سازمانی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی مستقیم سلامت سازمانی می‌باشد. مجذور ضریب همبستگی برابر با $۰/۳۴۷$ است، این بدان معنی است که حدود ۳۵ درصد واریانس سلامت سازمانی کارکنان توسط فرهنگ سازمانی آنها قابل پیش‌بینی است.

فرضیه سه - سکوت سازمانی کارکنان به طور معناداری قادر به پیش‌بینی سلامت سازمانی آنها است.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که نتایج در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون سلامت سازمانی بر حسب سکوت سازمانی

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	بتا	t	P	R ^۲	R	F	df	p
سلامت سازمانی	سکوت سازمانی	۰/۵۷۰	۷/۲۱۰	۰/۰۰۰	۰/۳۲۵	۰/۵۷۰	۵۱/۹۸۳	۱/۱۰۸	۰/۰۰۰

از نتایج آزمون تحلیل واریانس ($F(1,108)=51/983, p<0/01$) می‌توان استنباط کرد که بین متغیر پیش‌بین (سکوت سازمانی) و متغیر ملاک (سلامت سازمانی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و سکوت سازمانی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی مستقیم سلامت سازمانی می‌باشد. مجذور ضریب همبستگی برابر با $۰/۳۲۵$ است، این بدان معنی است که حدود ۳۲ درصد واریانس سلامت سازمانی کارکنان توسط سکوت سازمانی آنها قابل پیش‌بینی است.

فرضیه اصلی - سکوت سازمانی می‌تواند بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی نقش میانجی را ایفا کند.

به‌منظور آزمون نقش واسطه‌گری سکوت سازمانی بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از روش تحلیل مسیر به شیوه رگرسیون سلسله‌مراتبی و با استفاده از روش بارون و کنی استفاده شد. جدول زیر نتایج رگرسیون چندگانه به روش سلسله‌مراتبی برای آزمون نقش واسطه‌گری سکوت سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی را نشان می‌دهد.

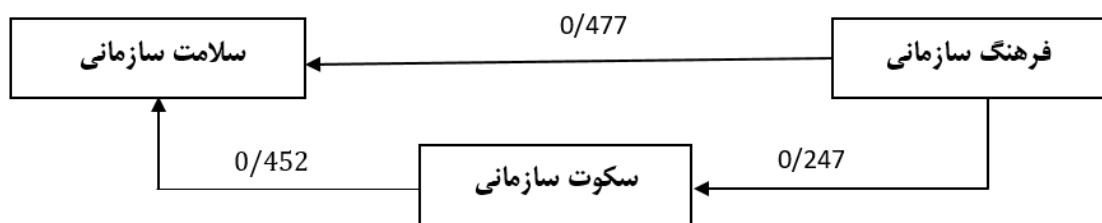
جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه به روش سلسله مراتبی برای آزمون نقش واسطه‌گری سکوت سازمانی

مرتبه	متغیرهای تحقیق	بتا	t	p	R2	R	F	df	p
اول	فرهنگ سازمانی	۰/۵۸۹	۷/۵۷۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴۷	۰/۵۸۹	۵۷/۳۶	۱/۱۰۸	۰/۰۰۰
دوم	فرهنگ سازمانی	۰/۴۷۷	۷/۰۴۶	۰/۰۰۰	۰/۵۳۹	۰/۷۳۴	۶۲/۵۳	۲/۱۰۷	۰/۰۰۰
	سکوت سازمانی	۰/۴۲۵	۶/۶۷۵	۰/۰۰۰					

در مرتبه اول فرهنگ سازمانی برای پیش‌بینی سلامت سازمانی وارد مدل شد. سپس، در مرحله دوم متغیر میانجی سکوت سازمانی وارد مدل گردید. نتایج این تحلیل حاکی از آن بود که در مرتبه اول $(F(1,108)=57/36, p<0/01)$ و در مرتبه دوم $(F(2,107)=62/53, p<0/01)$ مدل‌های آماری در سطح یک درصد معنادار بودند. همچنین نتایج نشان داد که در مجموع در مدل دوم، ۵۴ درصد از واریانس سلامت سازمانی توسط فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی تبیین می‌شود. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی در جدول قبل نشان می‌دهد که سکوت سازمانی نقش واسطه‌گری بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی $(p<0/01)$ را ایفا می‌کند. کاهش مقدار ضریب بتای فرهنگ سازمانی از ۰/۵۸۹ در مرحله اول به ۰/۴۷۷ در مرحله دوم تأکیدی بر نقش واسطه‌گری جزئی سکوت سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی می‌باشد. در ادامه معنی‌داری کاهش در ضریب رگرسیون (از ۰/۵۸۹ در مرحله اول به ۰/۴۷۷ در مرحله دوم) آزمون می‌شود. فرضیه اثر غیرمستقیم (واسطه‌گری جزئی) با توجه به آماره سویل، آریان و گودمن $(t=2/7, p<0/01)$ از لحاظ آماری در سطح یک درصد معنی‌دار است. در جدول زیر اثرات مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی بر سلامت سازمانی آمده است.

جدول ۵. اثر مستقیم و غیرمستقیم سکوت سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی

متغیرهای تحقیق	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
سکوت سازمانی	۰/۴۲۵	-----	۰/۴۲۵
فرهنگ سازمانی	۰/۴۷۷	۰/۱۱۲	۰/۵۸۹



شکل ۳. مدل مفروض واسطه‌گری جزئی سکوت سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی

نتیجه‌گیری

از ارائه ایده‌های خلاق دریغ نمی‌ورزند و موجبات دوام و بقا یا به تعبیری سلامت سازمان را فراهم خواهند آورد که این نتایج با تحقیقات (صادقی‌فر و بهشتی‌راد، ۱۳۹۳) و (ربیعی دولابی، خون سیاوش و شورمیج، ۱۳۹۳) همسو می‌باشد. در فرضیه سوم پیش‌بینی مستقیم سلامت سازمانی بر مبنای سکوت سازمانی تأیید شده است. در سازمان‌های سالم، کارمندان از روحیه تعهد، وظیفه‌شناسی و مشارکت بالایی برخوردار هستند که از نتایج آن ارائه ایده‌های خلاق و مشارکت فعال در بیان راهکارها می‌باشد. در سازمانی که آوای سازمانی کارکنان شنیده نشود، کارایی و اثربخشی سازمان و یا به عبارت دیگر سلامت سازمانی نیز به خطر خواهد افتاد.

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور باشند، به اظهار نظر بپردازند و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، در مقابل انتظارات زیاد مشتریان احساس مسئولیت کنند و بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، متمرکز شوند (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)^۱. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود به افرادی نیاز دارند که در مقابل چالش‌های محیطی پاسخ‌گو باشند، از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند و به اعتقادهای خود و تیم‌شان پای‌بند باشند (بیر و نوه‌ریا، ۲۰۰۰)^۲. در همین راستا باید مدیران سطوح مختلف بکوشند تا نه تنها بستر آوای سازمانی را از راه‌های مختلفی مانند توجه به انتقادات و پیشنهادات پرسنل در سازمان‌ها و حوزه‌های کاری خود گسترش دهند، بلکه با ایجاد مشوق‌های قوی، ایده‌های نوآورانه افراد را جمع‌آوری و در صورت امکان به عرصه ظهور برسانند. سازمانی که بر آن سکوت حکم‌فرما شود، قطعاً به ورطه نابودی خواهد رفت. از آنجا که سکوت و آوای سازمانی نقش بسزایی در سلامت سازمان‌ها ایفا می‌کنند، بنابراین توجه و تحقیق در این زمینه از زوایای دیگر از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای نیز می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق در جهت بهبود وضعیت سلامت سازمانی در این دستگاه دولتی بکوشند. از جمله محدودیت‌های این تحقیق طولانی بودن پرسشنامه‌ها بود که پاسخ‌دهندگان را خسته و توجه آنان را در پاسخ به سوالات انتهایی کاهش می‌داد، همچنین کم بودن تعداد جامعه آماری که بر میزان دقت نتایج حاصله از تحقیق تأثیرگذار است.

به‌طور کلی می‌توان گفت ارتباط سازمان‌ها با دنیای بیرون است که به آنها هویت می‌بخشد و در کنار آن فرصت‌ها و تهدیداتی را برای آنها به وجود می‌آورد که می‌تواند آثار مخرب یا سازنده‌ای را بر سازمان داشته باشد. در چنین شرایطی داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و سازگار با محیط درون و برون سازمان می‌تواند یک مزیت رقابتی عمده و مهم محسوب گردد. فرهنگ سازمانی غنی و قوی می‌تواند بستر رشد و بالندگی چنین نیروهایی را فراهم آورد. به بیان کلی‌تر، راه بقا و سلامت سازمان‌های کنونی داشتن فرهنگ مشوق آوای سازمانی است که پژوهش حاضر نیز با تأیید نقش واسطه‌گری سکوت سازمانی در ارتباط فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی مبین همین مطلب است. البته فاکتورهای فرهنگی موثر بر سلامت سازمانی بسیار زیاد و متنوع هستند، به‌طوری‌که سکوت سازمانی یکی از آنها است و چنانچه یافته‌های این تحقیق نشان داد، در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای نقش واسطه‌ای کم‌رنگ‌تری را نسبت به سایر عوامل بر سلامت سازمانی دارد. چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک محیط آزاد برای تشویق کارکنان به مشارکت و صدای سازمانی، چالش بزرگ مدیران است (بهشتی‌فر، برهانی و نکوئی‌مقدم، ۲۰۱۲)، زیرا سازمان‌ها جهت دوام و ثبات و حفظ خود در محیط رقابتی، نیازمند کارکنانی هستند که با اعتماد به نفس فراوان، ترسی از به اشتراک گذاشتن دانش و اندیشه‌های خود نداشته باشند. آوای سازمانی، راهی جهت دستیابی به ایده‌های خلاق است. یافته‌های این تحقیق با پژوهش‌های پیشین در رابطه با فرهنگ و سکوت سازمانی هم‌راستا است. رجب‌پور (۱۳۹۷) ادعان داشت بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین دانایی‌فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) بیان نمودند که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. نتایج این تحقیق فرضیه دوم را نیز تأیید نمود که رابطه فرهنگ و سلامت سازمانی مستقیم و معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت اگر پایه‌های فرهنگ در سازمانی به‌درستی پایه‌گذاری شده باشد، کارکنان با میل و رغبت در امور مشارکت کرده و در چالش‌های پیش‌رو

1 . Quinn & Spreitzer

2 . Beer & Nohria

منابع

۱. احمدی، سیدفخرالدین، نجاریان کاخکی، محمد و صدیقی، سیدمهدی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد قاینات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، دانشگاه پیام نور، قم، شهریور ۱۳۹۲، موسسه نورباران اندیشه.
۲. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۱). استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷: ۲۳-۵۲.
۳. ال دفت، ریچارد (۲۰۱۵). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی (۱۳۷۷). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. انصاری، محمد اسماعیل، استادی، حسین و جاوری، فرشته (۱۳۸۸). فصلنامه تخصصی مالیات، ۱۷(۶): ۴۱-۶۶.
۵. ایران‌زاده، سلیمان، زمستانی، قادر، پاکدل بناب، مهدی و بابائی هروی، صادق (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، نشریه مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۴): ۴۹-۷۰.
۶. جاهد، حسینعلی (۱۳۸۴). سلامت سازمانی، ماهنامه تدبیر، ۱۵۹: ۲۱-۱۶.
۷. جعفری، محمدرضا (۱۳۹۶). تاثیر سلامت سازمانی بر سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت با رویکرد اقتصاد مقاومتی، دانشگاه آزاد اسلامی آباء، آباء، اردیبهشت ۱۳۹۶، دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. خلیلیان، سعیده و اکرامی، محمود (۱۳۹۴). توسعه سلامت سازمانی بر پایه مدیریت دانش مدیران دانشگاهی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۶): ۹۷-۱۲۷.
۹. دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۴): ۸۲-۶۱.
۱۰. ربیعی دولابی، مجید، خون سیاوش، نسیم و شورمیچ، قاسم (۱۳۹۳). بررسی رابطه سلامت سازمانی با فرهنگ سازمانی مدیران سازمان‌های دفاعی پژوهشنامه تربیتی، ۹(۳۹): ۱۱۶-۱۰۵.
۱۱. رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۷). بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶): ۲۱۱-۱۸۹.
۱۲. زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه انجمن علوم و مدیریت ایران، ۶(۲۱): ۷۷-۱۰۴.
۱۳. ساعتچی، محمود (۱۳۷۰). نگرش کارکنان درباره عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۴: ۳۹-۲۴.
۱۴. سپاسیان، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی رابطه سلامت سازمانی با سکوت سازمانی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش: سیستم‌های دولتی، دانشگاه پیام نور، مرکز تهران غرب.
۱۵. سهرابی تیمورلو، مینا، حبی قراپه، سکینه، فرامرزی، معصومه و عباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۹۰). رابطه بین سلامت سازمانی با فرهنگ سازمانی در مدارس. مجموعه مقالات نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، موسسه آفاق صنعت، تهران، اسفند ۱۳۹۰.

۱۶. شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۷(۲): ۷۱-۸۵.
۱۷. شیخه‌پور، زانیار و شیخه‌پور، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان، دوفصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۳(۲): ۳۹-۶۰.
۱۸. صادقی‌فر، مجید و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۸(۲): ۶۷-۸۷.
۱۹. صلواتی، عادل، یاراحمدی، یحیی و سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). ارتباط موثر و سکوت سازمانی در شبکه بانکی (مطالعه موردی: شهر سنندج)، مدیریت دولتی، ۶(۳): ۵۴۲-۵۲۳.
۲۰. طالب‌پور، مهدی، رضانی، ملیحه و هنری، حبیب (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۱۷): ۲۰۷-۲۱۸.
۲۱. عبدالهی، شهاب‌الدین و سعادت‌مند، زهره (۱۳۹۰). بررسی تناسب آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با عناصر برنامه‌ریزی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۳): ۸۱-۱۰۰.
۲۲. فردین، مرضیه و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۴): ۷۳۵-۷۶۵.
۲۳. کلهر، علی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سیستم اطلاعات مدیریت پروژه بر روی موفقیت پروژه‌های ساخت و تولید شرکت‌های مینا نویلر، آذربایجان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش: بازرگانی بین‌المللی، ماشین‌سازی اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
۲۴. ماتسوشیتا، کونوسوکی (۱۹۹۲). نخست انسان سپس کالا (عامل انسانی در کسب و کار)، ترجمه: محمدعلی طوسی (۱۳۷۲). تهران: انتشارات انجمن مدیران صنایع.
۲۵. محمدی، جیران، نذاف، مهدی و صفریان، سارا (۱۳۹۶). تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز)، مدیریت دولتی، ۹(۱): ۸۵-۱۰۶.
۲۶. محمدی، سارا (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۱۸(۴): ۶۰۱-۶۱۷.
۲۷. محمدی، سارا (۱۳۹۸). گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز و تبیین اثر آن بر سلامت سازمانی کارکنان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۳۹): ۱۱۳-۱۳۶.
- اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش: سیستم‌های دولتی، دانشگاه پیام نور، مرکز تهران غرب.
۱۵. سهرابی تیمورلو، مینا، حبیبی قراتپه، سکینه، فرامرزی، معصومه و عباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۹۰). رابطه بین سلامت سازمانی با فرهنگ سازمانی در مدارس. مجموعه مقالات نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، موسسه آفاق صنعت، تهران، اسفند ۱۳۹۰.
۱۶. شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، فصلنامه

- رهبری و مدیریت آموزشی، ۷(۲): ۷۱-۸۵.
۱۷. شیخه پور، زانیار و شیخه پور، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان، دوفصلنامه پژوهش های روان شناختی در مدیریت، ۳(۲): ۳۹-۶۰.
۱۸. صادقی فر، مجید و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۸(۲): ۶۷-۸۷.
۱۹. صلواتی، عادل، یاراحمدی، یحیی و سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). ارتباط موثر و سکوت سازمانی در شبکه بانکی (مطالعه موردی: شهر سنندج)، مدیریت دولتی، ۶(۳): ۵۴۲-۵۲۳.
۲۰. طالب پور، مهدی، رضانی، ملیحه و هنری، حبیب (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های دولتی تهران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۱۷): ۲۰۷-۲۱۸.
۲۱. عبدالهی، شهاب الدین و سعادت مند، زهره (۱۳۹۰). بررسی تناسب آموزش های فنی و حرفه ای با عناصر برنامه ریزی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۳): ۸۱-۱۰۰.
۲۲. فردین، مرضیه و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی شیوه های نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۴): ۷۶۵-۷۳۵.
۲۳. کلهر، علی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سیستم اطلاعات مدیریت پروژه بر روی موفقیت پروژه های ساخت و تولید شرکت های مبنا نویلر، آذرب، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش: بازرگانی بین المللی، ماشین سازی اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
۲۴. ماتسوشیتا، کونوسوکی (۱۹۹۲). نخست انسان سپس کالا (عامل انسانی در کسب و کار)، ترجمه: محمدعلی طوسی (۱۳۷۲). تهران: انتشارات انجمن مدیران صنایع.
۲۵. محمدی، جیران، نواف، مهدی و صفریان، سارا (۱۳۹۶). تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز)، مدیریت دولتی، ۹(۱): ۸۵-۱۰۶.
۲۶. محمدی، سارا (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۱۸(۴): ۶۱۷-۶۰۱.
۲۷. محمدی، سارا (۱۳۹۸). گونه شناسی فرهنگ سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز و تبیین اثر آن بر سلامت سازمانی کارکنان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۳۹): ۱۳۶-۱۱۳.



Psychology, 87:6-81.

29. Baran, H.; Giderler, C. A. (2017). Study on determining the influence of Organizational Identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3):242-258.
30. Beer, M.; Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141.
31. Denison, D.; Cho, H. J.; Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development, pp:20.
32. Dimitris, B.; Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. Athens University of economics and business, pp:1-19.
33. Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31,77-103.
34. Hoy, W. K.; Feldman, J. A. (1996). Organizational health: the concept and its measure, *Journal of Research and Development in Education*, 20:4.
35. Hoy, W. K.; Miskel, C. G. (2005). Educational administration, theory, research and practice, 23: pp:42.
36. Knoll, M.; Van Dick, R. (2012). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2):349-362.
37. Korsgaard, M. A.; Meglino, B. M. (1997). Lester S W. Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82:77-160.
38. Livari, N.; Livari, J. (2010). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. Contents lists available at Science Direct Information and Software, Technology Journal, 53:509-520.
39. Lynden, J. A.; Klinge, W. (2000). Supervising organizational health. *supervision journal*, 27:3-5.
40. Miles, M. (1969). Planned change and organizational health: figure and Ground "from" organizations and Human Behavior: focus on schools. Mc Grow Hill.
41. 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.
42. Pinder, C. C.; Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20:331-369. New York: JAI Press.
43. Quinn, R.E.; Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven Questions Every Leader should Consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2): 37-49.
44. Vakola, M.; Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5):441-458.



45. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture?. *Business Horizons*, 60(3):395-404.
46. Warrick, D. D.; Milliman, J. F.; Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1):64-70.