

موشکافی تحلیلی صدا و سکوت سازمانی

یاسر بشیربنام

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان،

بناب، ایران

نشانی: آذربایجان شرقی، شهرستان مراغه، انتهای اوحدی، کوی فرهنگیان، پلاک ۸۱

تلفن ۰۴۱-۳۷۲۸۷۳۱۸ و همراه ۰۹۱۴۴۲۰۴۴۷۳

Bashirbanaem@yahoo.com

چکیده

کلیه صنایع در دنیای کنونی، در محیطی فعالیت می کنند که برای پاسخگویی به نیازهای وارد شده از سوی محیط و مشتریان، می بایست به طور مداوم در ارائه خدمات و کالاهای خود نوآوری و خلاقیت بکار ببرند و برای انجام فعالیت های خود از تکنولوژی های جدید استفاده نمایند و موانع موجود بر سر راه خود را با ایده های بکر و ناب، حل نمایند. همه موارد ذکر شده، بازهم نقش کلیدی و ارزشمند منابع انسانی، بیشتر نمایان می گردد زیرا سازمان ها نیازمند ایجاد فضایی هستند که کارکنان نظرات و ایده های خود را آزادانه بیان نمایند و از اظهار نظر و بیان ایده های خود واهمه ای نداشته باشند. هدف اصلی مقاله حاضر، بررسی همه جانبه صدا و سکوت در محیط داخلی سازمان و مشخص کردن مفهوم کلی سکوت سازمانی است که در صورت تداوم در سازمان، موجب می گردد که سازمان و کارکنان به اهداف ترسیم شده دست نیابند. نوع تحقیق حاضر مروری بوده و از بعد هدف نیز چون به ارائه راه حل کاربردی پرداخته شده تقریباً می توان گفت کاربردی است و از حیث روش در جایگاه یک تحقیق توصیفی می باشد. با توجه به مطالب و حاصل نتایج تحقیقات گفته شده در متن، چنین استنباط می گردد که سکوت سازمانی یکی از معضلات مهم و حیاتی سازمان های امروزی است که موجب می گردد کارکنان رضایت شغلی خود را از دست داده و خلاقیت و نوآوری در سازمان از بین رفته و بهره وری منابع انسانی به شدت کاسته می شود.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی، علائم و نشانه های سکوت سازمانی.

مقدمه

سازمان‌ها متشکل از افرادی هستند که برای تحقق یافتن هدفی کنار هم جمع شده‌اند. باید بپذیریم که مهم‌ترین عاملی که یک سازمان را قادر می‌کند تا موفق باشد منابع انسانی آن سازمان است. در همین راستا، نباید عوامل انسانی و رفتاری را به منظور اداره یک سازمان نادیده گرفته شوند. رفتارهای نشان داده‌شده توسط کارکنان یک سازمان، برای عملکرد آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. این رفتارها باعث ایجاد اثرات مثبت و منفی در سازمان می‌شوند. به عبارت دیگر، این رفتارها ممکن است باعث یا مانع پیشرفت شوند (Eriguc&et al, 2014). کارکنان یک سازمان، منبع اصلی و عامل مهم برای تغییر، تولید، نوآوری و یادگیری هستند، به‌طوریکه در موفقیت سازمانی و بهره‌وری تأثیر دارند. در جهان امروز که به‌سرعت تغییر می‌کند باوجوداینکه بسیاری از کارکنان تفکرات حیاتی و ایده‌هایی در مورد سازمان دارند ولی ترجیح می‌دهند ساکت بمانند. سازمان‌ها نیاز به کارکنانی دارند که به‌طور پیوسته و آزادانه ایده‌ها باورها دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند (Liu&et. al, 2009).

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی است. عمدتاً بر مبنای نتایج مطالعات پژوهشی سایر محققان داخلی و خارجی می‌باشد که مدت‌های زیادی را وقت صرف تحقیق بر روی سکوت سازمانی نموده‌اند. ما در تحقیق حاضر به بررسی نتایج و ادبیات پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه علوم رفتار سازمانی پرداختیم و سعی کردیم با تلخیص نتایج آن‌ها در یکجا، سکوت سازمانی را به‌صورت ساده و روان توصیف نماییم.

در تحقیقات توصیفی به معنای اخص آن، هدف محقق، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است؛ به عبارت دیگر، پژوهشگر در این‌گونه تحقیقات سعی می‌کند تا «آنچه هست» را بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی را از موقعیت بگیرد. در پژوهش‌های توصیفی، محقق الزاماً در پی کشف و توضیح روابط، همبستگی‌ها و احتمالاً آزمون فرض‌ها و پیش‌بینی رویدادها نیست، بلکه توجه بیشتر در جهت توصیف کردن و گزارش نویسی از موقعیت‌ها و وقایع بر اساس اطلاعاتی است که صرفاً جنبه وصفی دارد. در تحقیقات توصیفی نوعاً از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و غیره استفاده می‌شود.

صدا و سکوت

بحث صدا و سکوت با جنبه‌های توصیفی شروع می‌شود. در این مقاله، صدا و سکوت به‌صورت فرم‌های راهبردی به‌هم‌پیچیده و مربوط به مبحث ارتباطات در نظر گرفته می‌شود که به ترتیب بر اظهار کردن و نمایان ساختن ایده‌ها و نظرات و جنبه‌هایی هویتی و دریغ داشتن و نشان ندادن آن‌ها دلالت می‌کند (Creed, 2003). زمانی که مباحث صدا و سکوت فعال، هوشیار، عمدی و هدف‌دار باشند، به عبارت دیگر استراتژیک باشند، آن‌ها اجزاء مهم تعاملات و کنش‌های اجتماعی می‌شوند (Morrison & Milliken, 2000). منشأ نوشته‌ها در مورد صدا و سکوت، مدل موجود هیرسچمن^۱ (صدا و وفاداری) می‌باشد. این مدل به‌صورت جزئی نگر و منتقدانه صدای سازمانی را مورد بحث قرار داده و منحصرأ با در نظر گرفتن و متمرکز شدن بر روی آنالیزهایی بر روی صدا و نقش آن را به‌طور کاملاً عقلایی در فرایند تصمیم‌گیری مورد نقد قرار می‌دهد. بحث با ارائه انگیزه پشت صدا و سکوت ادامه می‌یابد؛ بنابراین نشان داده خواهد شد که افراد از صدا و سکوت به دلایل؛ جنبه اجتماعی و دفاعی و رضایت‌بخش استفاده می‌کنند. بعضی نویسنده‌ها این دو مفهوم را به‌طور کامل ضد هم در نظر می‌گیرند و بعضی دیگر، آن‌ها را مربوط به هم در نظر می‌گیرند. به‌عنوان یک گزینه، چشم‌اندازی می‌توان معرفی کرد که در آن صدا و سکوت به‌طور محض به هم مربوط نیستند (آن‌ها ارتباط قوی دارند اما می‌توانند به‌طور جداگانه هم وجود داشته باشند) اما آن‌ها همدیگر را دربرمی‌گیرند (هیچ‌کدام از آن‌ها نمی‌تواند بدون وجود دیگری وجود

¹ Hirschman's model

داشته باشد). بنابراین مدعیان (ذی نفعان)، همیشه هم صدا و هم سکوت را دارند. صدا و سکوت چندین نمایانگر فرهنگی ارائه کرده‌اند؛ در ابتدا صدا و سکوت می‌توانند به‌عنوان نقاب‌های معنایی (بدیع) یا راهبردهای سیاسی دیده شوند. به‌عنوان نقاب‌های معنایی، صدا و سکوت می‌توانند بر اجرای فعال دلالت کنند جائیکه کارکنان پشت سخنان، حالات و رفتارهای بسیار افراطی و زیر لایه‌ای از بی‌ارادگی پنهان می‌شوند (Scott, 1993). به‌عنوان راهبردهای سیاسی، صدا و سکوت بر تحول سازمان با محدودیت‌ها و اجبارهای تحمیل‌شده، توسط افزایش قدرت آن‌ها دلالت دارد، دوم صدا و سکوت می‌تواند به‌صورت رونوشت‌های آشکار یا پنهان باشد. رونوشت‌های آشکار، مجموعه‌ای از عناصر تعاملی (مباحث، سخنرانی‌ها، تمرینات، ایماواشاره، تقلید کردن و غیره) هستند که در اجبارهای عمومی و احترام به محدودیت‌های نمادین و پراکنده اعمال‌شده به‌صورت قدرتمند استفاده می‌شود. رو نوشته‌های پنهان مجموعه عناصر تعاملی (مباحث، سخنرانی‌ها، تمرینات، ایماواشاره، تقلید کردن و غیره) هستند. باوجود محدود شدن در پشت‌صحنه زندگی اجتماعی، آن‌ها (کارکنان) به‌طور مدام در سکوی زندگی ظاهر خواهند بود در آخر، صدا و سکوت به هم ترکیب‌شده و چشم‌اندازی پیچیده را خلق می‌نمایند (Van Dyne & et al, 2003).

در ارتباط با شرایط مکانی، صدا و سکوت ۳ جهت اصلی تحقیقی وجود دارد. صدا و سکوت می‌تواند در افراد و سازمان‌ها یا در محیط‌های اجتماعی تاریخی ساکن باشد. اگر افراد منبع صدا و سکوت باشند، در آن‌ها به‌صورت شخصیتی، ادراکی و هیجانی ظاهر می‌شود. اگر صدا و سکوت در سازمان ساکن باشد، ما در مورد اقلیم (جو) و فرهنگ‌های صدا و سکوت صحبت خواهیم کرد و اگر صدا و سکوت منبع اجتماعی، تاریخی داشته باشد، میراث تاریخی، فرهنگی، اقتصادی یک گروه، تعیین‌کننده دسترسی اعضای آن به صدا و سکوت است. به‌عبارت‌دیگر، وقتی در مورد اهداف صدا و سکوت صحبت می‌کنیم؛ ادبیات سازمانی بر روی ایده‌ها، پیشنهادات و راه‌حل‌های ارائه‌شده توسط کارکنان در جنبه‌های مختلف زندگی سازمانی تمرکز می‌کند. باوجود این، اخیراً این ادبیات شروع به تمرکز روی هویت به‌عنوان هدف صدا و سکوت نموده است. بیشتر اوقات صدا قابلیت دید تفاوت‌های شخصیتی فرض می‌شود و می‌تواند منجر به محرومیت و منزوی کردن شود درحالی‌که سکوت بر نامرئی بودن و ارائه آشکار و قرار دادن خود در عمل متقابل دلالت دارد (MOAŞA & VLĂSCĂNU, 2013).

تعریف سکوت سازمانی

سکوت سازمانی توسط هیرسچمن^۲ در سال ۱۹۷۰ پیشنهاد شده است. باوجود این، ابتدا به‌عنوان یک تعریف توسط موریسون و میلیکان^۳ در سال ۲۰۰۰ استفاده شده است (Erenler, 2010). سکوت سازمانی زمانی مشاهده می‌شود که کارکنان دیدگاه و نظرات خود را مورد سازمان بیان نکنند (Yirik & et al, 2012).

پیندر و هارلوس^۴ (۲۰۰۱) که مطالعات مهمی در مورد ادبیات موضوع دارند، عبارت سکوت سازمانی را این‌طور تعریف می‌کنند، افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند به‌طور عمدی ارزشیابی‌های رفتاری، شناختی و هیجانی را در مورد وضعیت سازمان، در مورد افراد (مدیران-رهبران) که به‌عنوان افراد توانا در مورد ایجاد تغییر یا تصحیح مشاهده می‌شوند ارائه نمی‌دهند (Eriguc & et al, 2014).

مورسیون و میلیکان محققین دیگری که بسیار در مورد این موضوع کار کرده‌اند، سکوت سازمانی را این‌طور تعریف می‌کنند که کارکنان دیدگاه‌ها و عقاید خود را در مورد مسائل یا مشکلات سازمانی به‌طور آزادانه بیان نمی‌کنند (Ibid, p). مورسیون و میلیکان سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که کارکنان را از آماده‌سازی و آشکارسازی اطلاعات، نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات بالقوه کاری منع می‌کند (Brinsfield, 2009).

² Hirschman

³ Morrison and Milliken

⁴ Pinder and Harlos



ون داین یک چارچوب مفهومی ارائه می‌دهد که پیشنهاد می‌کند صدا و سکوت کارکنان به‌عنوان ساختار جدا و چندبعدی قابل‌تصور است. بر اساس چهارچوب مفهومی که او پیشنهاد می‌کند، سکوت و صدا نتایج متفاوت روی کارکنان سازمان دارد (Van Dyne & et al, 2003).

سکوت سازمانی گاه به‌عنوان بازماندگی در تغییر و پیشرفت سازمانی در نظر گرفته می‌شود. این‌طور بیان می‌شود که بسیاری از کارکنان در مورد مشکلات با مدیران صحبت نمی‌کنند اگرچه آن‌ها مشکلات و مسائل خاص آگاه هستند و این موقعیتی است که در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد. این رابطه سکوت سازمانی به‌عنوان یک مسئله درمیاید که باید عمیقاً بررسی و آنالیز شود (Çakıcı, 2007).

سکوت سازمانی به پدیده جمعی که اظهارات جزئی یا واکنش کارکنان در پاسخ به مسائل مهم که سازمان‌ها مواجه هستند برمی‌گردد (Henriksen & Dayton, 2006).

بسیاری از کارکنان حقایقی در مورد مشکلات اساسی سازمانی می‌دانند درحالی‌که آن‌ها جرئت انتقال آن‌ها را به مافوقشان ندارند (Moghaddampour & et al, 2013).

به گفته اسکولسر و زولین^۵ (۲۰۱۲) در دنیای متغیر امروز، سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که نظرشان را در مورد از بین بردن فرهنگ سکوت بیان کنند. همچنین افراد، سازمان‌هایی را برای کار کردن انتخاب می‌کنند که امکان اظهارنظر را برای کارکنان فراهم کرده باشند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها فرهنگ سکوت وجود ندارد هم کارمندان و هم مدیران در سطح بالایی از انگیزش و اجرا هستند (Tahmasebi & et al, 2013).

سکوت سازمانی بر این تصور برمی‌گردد که یک کارمند از بیان نظرات ایده‌ها و اطلاعات مفیدش در هنگامی که مشکلی برای سازمان پیش می‌آید اجتناب می‌کند (Eshraghi & et al, 2013).

وقتی سکوت سازمانی در میان کارکنان پدید می‌آید: این‌طور بیان می‌شود که کارکنان از جمع شدن در کنار هم و شنیده شدن صدایشان ترس دارند چراکه مدیریت بسیاری از سازمان‌ها با کارمندانی که صدایشان بیشتر شنیده شوند به‌طور مخالف برخورد می‌کند و آن‌ها را نقد می‌کند؛ این‌طور برمی‌آید که کارمندان به‌طور عمومی سکوت را در تلاش برای حفظ حقوق خود و با توجه به تجربیات آموزشی خود و رویارویی با واکنش‌های مدیران و سازمانی و همکاری‌شان ترجیح می‌دهند (Yalçın & Baykal, 2013).

درواقع سکوت سازمانی یک فرایند بیهوده است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و می‌تواند حالت‌های مختلفی به خود بگیرد مثل سکوت جمعی در ارتباطات تمام سطوح شرکت یا سازمان، در پیشنهاد طرح‌ها و سطح صدای جمعی و مراکز قدرت (Nikmaram & et al, 2012).

دلایل سکوت سازمانی

سکوت سازمانی که مفهوم تحقیق است، به‌عنوان انبار کردن اطلاعات به‌طور عمدی توصیف می‌شود و در موقعیت منفی بحث می‌شود. امروزه رفتار ساکت کارکنان به‌عنوان یک واکنش منفی و عقب‌نشینی شناخته شده است. دلایل این واکنش و عقب‌نشینی به این شرح است؛

✓ نداشتن اعتماد به مدیران: کارکنان می‌توانند اطلاعات ناقص یا نادرست انتقال دهند و یا اینکه آن‌ها انتقال ندهند. چون آن‌ها فکر می‌کنند که اطلاعات می‌توانند توسط مدیران، منفی یا نقادانه برداشت شوند.

⁵ Schlosser & Zolin



✓ سخنرانی (صحبت) خطرناک: به جهت عدم توانایی در ترفیع گرفتن و ترس از ایجاد مشکل برای کارکنان، عقایدشان را بیان نمی‌کنند.

✓ ترس از انزوا: کارکنان فکر می‌کنند که مدیران، آن‌ها را به‌عنوان مشکل‌ساز و شاکی خواهند شناخت؛ بنابراین آن‌ها ممکن است با انزوا روبه‌رو شوند بنابراین ساکت می‌مانند.

✓ تجربیات گذشته: کارکنان یاد گرفته‌اند که ساکت باشند نه تنها به دلیل تجربیات خودشان بلکه همچنین با توجه به تجربیات کارکنان دیگر این کار را انجام می‌دهند.

✓ ترس از خراب شدن رابطه‌ها: اگر کارکنان نقاط منحنی در تجارت در حال کار را ببینند و بخواهند عقاید و دیدگاهشان را در مورد حل مشکل بیان کنند متوجه می‌شوند که دیگران این کار را دوست ندارند و ساختار حفاظتی به خود می‌گیرند، در نتیجه در این موقعیت دست از تلاش برمی‌دارند. این تلاش‌ها در موقعیتی اتفاق می‌افتد که تلاش می‌کند اشخاص را راضی کند و آن‌ها را نرنجاند و اگر لازم باشد راه‌حل‌های پیشنهادی پنهان می‌ماند (Kılıçlar&Harbalıoğlu,2014).

با پیوند دادن قسمت‌های مختلف تحقیقات، اعم از دانش‌های شناختی اجتماعی و سازمانی و مطالعه سیستم‌های اجتماعی- صنعتی به تشخیص بعضی از فاکتورهای اساسی که برای شکل دادن و نگه‌داشتن سکوت سازمانی بکار می‌رود کمک می‌کند. این فاکتورها تحت ۳ سطح آنالیز فردی و اجتماعی و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند:

(۱) فاکتورهای فردی: درحالی‌که بسیاری از خطاهای انسانی به‌صورت تصادفی ظاهر می‌شوند، اما بسیاری از این خطاها نیز به‌صورت سیستماتیک و قابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتند. بسیاری از این خطاهای قابل پیش‌بینی، از استفاده غیر ملزوم پدیده‌های مکاشفه‌ای و خودارزیابی سرچشمه می‌گیرند که منجر به تصمیم‌گیری متعصبانه در ارتباط با کار روزانه می‌شود.

۱-۱. قابلیت استفاده (توانایی) ذهنی؟ بر اساس گزارش یک موسسه پزشکی، توانایی ذهنی نقشی اساسی در بالا بردن آگاهی در شیوع خطای سازمانی داشته است (Blendon& et al, 2002).

۱-۲. تعصب محافظت از خود: وقتی اتفاق خوبی برای افراد می‌افتد آن‌ها به طریقی فکر می‌کنند که سزاوار این خوش‌اقبالی هستند و خود را توجیه می‌کنند وقتی اتفاق بدی برای دیگران می‌افتد با آگاهی کم و سوءظن تصور می‌شود که شاید آن‌ها سزاوار آن بداقبالی بودند. دلایل بیشتر برای اثبات تعصب محافظت از خود می‌تواند از این استنباط می‌شود که بسیاری از مردم معتقدند که از نظر هوشی، توانایی، اخلاق و انجام وظایف، بالاتر از حد میانگین هستند درحالی‌که نسبت به این موضوع بی‌اعتنا هستند که پنجاه درصد مردم در سمت دیگر نمودار زندگی قرار دارند (Heady & Wearing, 1987).

(۲) فاکتورهای اجتماعی:

مطالعات بر روی رفتار گروهی، بینش بیشتری را در عوامل تعیین‌کننده سکوت سازمانی پیشنهاد می‌دهد. یک پدیده اجتماعی شناخته‌شده که ناشی از تداخل زیان‌آور نظرات مختلف و تشخیص (تمایز) بین همتایان دارد، مطابقت (برابری) است. اعضای یک گروه می‌توانند بستر توزیع مسئولیت باشد جایی که نقش‌ها و مسئولیت‌ها می‌تواند کم‌رنگ شده و جوابگویی فرد کمتر می‌شود.

۲-۱. مطابقت: تحقیقات علمی نشان می‌دهند که افراد، قضاوت‌ها و اعتمادشان را برای متناسب بودن با مردم اطرافشان سازگار می‌کنند به سال ۱۹۶۰ برمی‌گردد. یک طرح تحقیق کلاسیک، قضاوت روی یک موضوع را با عدم حضور قضاوت افراد دیگر مقایسه می‌کند، با توجه به مطالب طرح مذکور، در موضوعاتی که به‌روشنی قابل تشخیص هستند مثل قضاوت کردن در مورد در اندازه‌های نسبی خطاهای عمودی ناصاف، قضاوت نادرستی با حضور همکاران آزمایشگر صورت می‌گیرند درحالی‌که در صورت عدم حضور همکاران قضاوت درستی صورت می‌گیرند یک دلیل آشکار که مردم با رفتارها عقاید دیگران همسو می‌شوند به دست آوردن مقبولیت

⁶ Availability Heuristic

⁷ Self-Serving Bias



در یک گروه یا اجتماع است مخصوصاً اگر آن اجتماع از کارشناسانها ترکیب شده باشند. همچنین زمانی که موافقت گروه برای شخص مورد نظر هم باشد و زمانی که اشخاص مورد نظر خود را با اعضای گروه شبیه بدانند تقویت می شود (Aronson 1999).

۲-۲ توزیع مسئولیت: توزیع مسئولیت یک ویژگی گروههایی است که با سکوت سازمانی مواجه هستند. با توجه به ادبیات روان شناختی اجتماعی این یک گرایش برای افراد است که مسئولیت کمتری بپذیرند (Latane & et al, 1979). وقتی که تلاش هایشان در مقایسه با مسئولیت های انفرادی ناموفق است. شانه خالی کردن از مسئولیت به طور عمدی و توزیع نقش ها و مسئولیت ها بیشتر ویژگی ذاتی گروهها است (Henriksen & Dayton, 2006).

۲-۳ خرده جوهایی بی اعتمادی: تفاوت های قابل توجه در محیط های اجتماعی واحدهای سازمانی، با سبک ریاست مدیران و کارمندان تحت نفوذ وجود دارد. در بافت سازمانی مشابه، ادموندسات^۸ تفاوت های معناداری در عقاید مشترک نتایج بحث در مورد موضوعات حساس مثل خطاهای (مشکلات و مسائل) سازمانی یافته است. در بعضی گروهها، خطاها به طور آزادانه تأیید و بحث شده اند اما بعضی از گروههای دیگر در مقابل خطاها ساکت مانده اند. تفسیر خرده جوهها موجود از این تفاوت گروهها این است که گروهها، فرمها یا عقاید متفاوتی را برای اختصاص دادن به طرز دریافت و تفکر درباره مسائل کسب کرده اند. یک تأثیر کلیدی و شکل دهنده جو میکرو سیستم، ریاست سبک در سطح محلی است (Henriksen & Dayton, 2006).

۳. فاکتورهای سازمانی:

سازمانها گاهی اوقات اقدامها به انجام برخی از کارها می کنند یا ویژگی هایی کسب می کنند که ضد تولیدی هستند. ۳ ناحیه از آسیب پذیری سازمانی که بیشتر امکان پذیر هستند عبارتند از: عقاید به چالش کشیده نشده؛ درک ویژگی های کارگر خوب؛ و درک همبستگی سیستم های پیچیده می باشند (Henriksen & Dayton, 2006).

۱-۳ اعتقادات به چالش کشیده نشده: به طور مثال یک فرض که باعث گمراهی بسیاری از سازمانها شده است، آوردن کارشناسان مورد احترام و دارای شرایط بالا در کنار هم برای حل مشکلات مهم و برآمدن تصمیمات خوب به طور اتوماتیک است، در حالی که کیفیت تصمیم گیری گروهی، به درستی بهتر از تصمیم گیری انفرادی است. البته ممکن است گروهها گاهی در تلاش های جمعی شان خطا بکنند تا به توافق برسند و پیشرفت کنند (Hammond & et al, 1998).

۲-۳ اشتباه تهیه کننده خوب: هیچ کس نمی تواند به کار کارکنان و مدیرانی که در یک سازمان کار می کنند کمک کند اما می تواند به اخلاق کاری- آرامش فردی- دلسوزی و کاردانی آنها احترام بگذارد. بسیاری از تهیه کنندگان در شایستگی فردی، خودمختاری و تصمیم گیری برای حل مشکلات مغرور می شوند (Henriksen & Dayton, 2006).

۳-۳ نادیده گرفتن همبستگی ها (ارتباطات): در مقایسه با تهیه کنندگان، مدیران و راهبران در موقعیت بهتری برای توجه کردن به مشکلات متعدد قرار دارند و از همبستگی های موجود در بین عوامل سازمانی باخبر هستند. با توجه به موقعیتشان، آنها فرصت کار کردن در مقابل واحدهای سازمانی مراقبت و توجه کردن به ناپیوستگی ها دارند. مطمئناً مدرک کمی وجود دارد که اثبات کند رهبران واقعاً وقت زیادی را برای حضور در همبستگی های مراقبت و نواحی آسیب پذیر موسسه شان سپری می کنند. همبستگی چندگانه و دینامیک بین تکنولوژی، فرایند کاری و تأثیرات خارجی غالباً نتایجی می دهد که غیر قابل پیش بینی اند. مؤسسات حفاظت سلامت که

⁸ Edmondson



اطلاعات جدید سیستم‌های تکنولوژی را به‌طور سریع تکمیل می‌کنند، یاد گرفته‌اند که بسیاری از فاکتورهای اجتماعی را به‌راحتی نادیده نگیرند. این تکنولوژی نیست بلکه جامعه‌شناسی است که در اجرای خوب غرق شده است (Leavitt, 2005).

دلایل سکوت سازمانی

ییریک و همکارانش^۹ (۲۰۱۲) دلایل سکوت سازمانی را به شرح ذیل بیان نموده‌اند:

دلایل سازمانی - بی‌عدالتی - جو سکوت - فرهنگ سازمانی - دلایل مدیریتی - ترس از بازخورد منفی مدیران - تعصب نسبت به کار و کارگر - شخصیت مدیر - همگنی تیم مدیریتی - دلایل شخصی - عدم وجود اطمینان - در نظر گرفتن صحبت خطرناک - ترس از انزوا - تجربیات گذشته - ترس از تخریب روابط - شخصیت و هویت - دلایل ملی و فرهنگی - ساختار و قواعد فرهنگی - فاصله قدرتی (Yirik&et al, 2012).

تحقیق اولیه مورسیون و میلیکان دو فاکتور سببی را مشخص می‌کنند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی رواج می‌دهد. دو فاکتور سببی عبارتند از: (۱) ترس از مدیریت، از بازخورد منفی (۲) ادراک کارکنان از عقاید مطلق مدیریت در مورد کارکنان. نویسندگان عقاید درک شده ی مدیریت درباره کارکنان را شامل ادراک منفی توصیف می‌کنند که کارکنان خودشیفته هستند. با همه این اوصاف، مدیریت بهتر می‌داند که یگانگی خوب است و اختلاف بد است (Slade, 2008).

ویتنر، پرودت، کورسگارد و ورنر، سه عنصر اعتماد میان فردی تشخیص داده‌اند که متناسب با تحقیق حاضر در مورد سکوت سازمانی است. همان‌طور که قبلاً شرح داده شد، دو فاکتور سببی مورسیون و میلیکان که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترویج می‌دهد عبارتند از (۱) ترس از مدیریت از بازخورد منفی (۲) ادراک کارکنان از عقاید مطلق مدیریت. در مورد کارکنان سه عنصر اعتماد مطلق میان فردی ارائه شده در مدل ویتنر-پرودت-کورسگارد و ورنر عبارتند از: عنصر اول اعتماد، اعتمادی است که کسی نسبت به دیگری دارد و انتظار و عقاید آن را به‌طور نیک خواهانه منعکس می‌کند. دوم اعتمادی که در تمایل برای آسیب‌پذیر بودن و ریسکی که طرف مقابل، انتظارات آن را انجام نداده درگیر است. سوم اعتمادی که در یک سطح وابستگی به طرف دیگر درگیر است طوری که نتایج اعمال یک فرد توسط اعمال دیگری تحت تأثیر است (Whitner&et al, 1998).

ریچارد فاکتورهای زیر را برای ایجاد سکوت ذکر کرده است: ۱- ترس: مانع ترس شاید راحت‌ترین موضوع برای درک است که غلبه کردن بر آن راحت نیست. با وجود این مقرهایی وجود دارد که می‌تواند به ایجاد جرئت کمک کند. بسیاری از ما تضاد و مقابله را دوست نداریم اگر ما با رفتار غیراخلاقی مخالفت کنیم افراد قدرتمند که در رفتارهای غیراخلاقی درگیر هستند ممکن است نسبت به ما تلافی کنند که باید مراقب باشیم. ۲- خجالت: مانع خجالت بسیار ظریف است بسیاری از ما در صحبت کردن درباره مسائل درهم‌وبرهم مثل مسائل جنسی و پول و سیاست اخلاقی بی‌میل هستیم چون ما احساس می‌کنیم که احتمالاً ما نباید به‌قدر کافی و حرفه‌ای نظراتمان را بیان کنیم. ۳- تصورات کم از مسئولیت‌های اخلاقی: بسیاری، مسئولیت اخلاقی را خیلی کم و مبتنی بر استقلال تکی تعریف می‌کنند تا اینکه آن را احساس شهروندی سازمانی تعریف کنند. ما تصور می‌کنیم که اگر شخصاً بدانیم که چه چیزی اخلاقی است و خودمان غیراخلاقی عمل نکنیم پس ما پایبند اخلاقی هرچند اطراف ما رفتارهای غیراخلاقی غالب باشد. اگر ما در کارسازمانی فردی خود اخلاقی عمل کنیم ما ملزم نیستیم که رفتارهای غیراخلاقی اطراف خودمان را ببینیم بشنویم یا درباره آن صحبت کنیم. ۴- دوستان: گاهی اوقات دوستان ما در رفتارهای غیراخلاقی درگیر هستند ما طبیعتاً نمی‌خواهیم دوستانمان را برنجانیم می‌خواهیم به آن‌ها کمک کنیم ما با این دوستی‌ها ریسک می‌کنیم وقتی ما بازجویی می‌کنیم و سؤال می‌پرسیم یا رفتار دوستان در زمینه‌های اخلاقی را به چالش می‌کشیم همان‌طور که در قدیم گفته شده است (مقابله با گناه خوب است نه گناهکار)

⁹ Yirik&et al



خیلی سخت بکار می افتد (Jaworski, 1993). ۵- عدم وجود فرصت برای اظهار نظر: در سطح ماکرو، ویژگی های ساختاری سازمان ها غالباً فضای سیاسی برای اظهار نظر را فراهم نمی کند در جایی که هیچ فضای امن سیاسی برای اظهار نظر وجود ندارد نتیجه سکوت است ما کجا می توانیم مسائل سازمانی اخلاقی را مورد بحث قرار دهیم؟ در بسیاری از سازمان ها دموکراسی وجود ندارد و حتی وقتی سازمان ها مدیریت تصمیم گیری را تشویق می کند شرکت به طور سخت مورد توجه است و از بالا کنترل می شود. برای مثال مدیریت ارشد می تواند شرکت درباره چگونگی انجام مدیریت معقول را تشویق کند موارد بحث اغلب خیلی برای تنظیم مشارکتی باز نیستند علاوه بر این سازمان های نسبتاً کمی انجمن ها مشارکتی و دموکراتیک دارند جایی که کارکنان سازمان ها و اعضا قادر هستند موارد مورد بحث را تنظیم کننده و در تصمیم گیری در مورد مسائل شامل مسائل اخلاقی شرکت کنند. ۶- نبود مهارت های سیاسی سازمانی: بسیاری از ما یا متوجه نیستیم و یا مهارت های سیاسی مفید برای مسائل اخلاقی سازمانی را نداریم. حداقل پنج مورد از مقرهایی وجود دارد که مؤثر هستند: مقره های اجباری، مقره های برد، برد، مقره های گفتگویی، مقره های سه بخشی و مقره های حرکتی اجتماعی. در حالی که مقره های گفتگویی موافق علم نظری هستند اغلب دارای سیاسی-اقتصادی طوری است که مردم قدرتمند درگیر در رفتارهای غیر اخلاقی بی میل و حتی ناتوان هستند تا در گفتمان درباره رفتارهای غیر اخلاقی و فاسد شده درگیر شوند؛ بنابراین آن ها این قدرت را دارند تا انتخاب کنند در مورد مسائل بحث نکنند (Beheshtifar & et al, 2012).

ابعاد سکوت سازمانی

موریسون و میلیکان یک تصویر کمی را معرفی کرده و مدلی را ارائه داده اند که اجزای اصلی ترکیب شده را مشخص می کند و نشان می دهد که سکوت سازمانی یک پدیده ترکیب شده سازمانی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و تحت تأثیر بسیاری از ویژگی های سازمانی است. این ویژگی های سازمانی مثل فرایند تصمیم گیری، فرایند مدیریت و فرهنگ رفتار ساکت هریک از کارکنان را با توجه به اینکه فر چگونه درک می کند (Vakola & Bouradas, 2005). مدل سکوت سازمانی موریسون و میلیکان کارهای نظری و عملی بسیاری را کامل کرده است (Slade, 2008).

پیندر و هارلوس^{۱۰}، سکوت سازمانی را این گونه تعریف می کنند: دریغ داشتن بیان واقعی درباره وضعیت سازمانی به کسانی که در ایجاد تغییر توانا هستند. سکوت انفرادی کارکنان در پاسخ به بی عدالتی تمرکز دارد. مغز انسان می تواند هر دوی سکوت و صدا را در وجود خود جای دهد. سکوت طوری ظاهر می شود که ما با خودمان ارتباط برقرار می کنیم. سکوت واقع گرایانه سه حالت دارد: ۱. روانشناسی زبان (مکث و اتصال غیر عمدی در صحبت) ۲. تأثیر بر یکدیگر (مکث بلندمدت در گفتگو که انبساط - قضاوت و تأثیر را تسهیل می کند) ۳. حالت اجتماعی فرهنگی (مکث سطح سازمانی که اغلب به طور زیادی شکل گرفته اند) (Van Dyne & et al, 2003).

پارک و کیل^{۱۱} این سکوت را در سه بعد مورد ارزیابی قرار داده اند: ۱. در ابتدا سکوت می تواند عمدی باشد، کارکنان ساکت می مانند حتی اگر از مشکلات آگاه باشند و راه حلی بهتر بدانند. ۲. سکوت می تواند مکانیسم دفاعی باشد، کارکنان برای حفظ علایق شخصی و نداشتن تناقض آشکار با دیگران ساکت می مانند. ۳. سکوت می تواند یک تصمیم جمعی کارکنان باشد، یک واکنش جمعی که ایده ها-تفکرات و یا دانش را با دیگران به مشارکت نمی گذارد (Karaca, 2013).

حالات سکوت

یک مرور درباره حالات سکوت اثبات می کند که پیندر و هارلوس سکوت کارکنان را در دو فرم طبقه بندی کرده اند که آرامش و رضایت نام دارد و همچنین فرم دیگری از سکوت بنام سکوت موافق اجتماعی معرفی کرده اند.

¹⁰ Pinder and Harlos

¹¹ Park and Keil



۱) سکوت موافق: که به دریغ داشتن اطلاعات- دیدگاهها- نظرات و ایدهها تعریف می‌شود. در مورد سکوت موافق، کارکنان نمی‌خواهند خیلی صحبت کنند و تلاش ندارند تا موقعیت‌های سازمانی را تغییر دهند. این حالت نیاز دارد تا عمداً ساکت بماند و در پیشرفت‌ها درگیر نشود. دلیلی که پشت قضیه صحبت نکردن کارمندان است این باور است که حتی اگر صحبتی کنند تغییری حاصل نمی‌شود (Karacaoglu & Cingoz, 2008).

۲) سکوت دفاعی: احساس ترس برای این حالت سکوت توسط موریسون و میلیکان تأیید شده است. سکوت دفاعی یک رفتار هوشیار برای محافظت از خود در برابر تهدیدات خارجی است (Yıldız, 2013).

۳) سکوت موافق اجتماع: این حالت سکوت دریغ داشتن ایدهها اطلاعات و نظرات با هدف مفید بودن برای سایر مردم و سازمانها بر مبنای نوع دوستی با انگیزه‌های همگانی است. به عبارت دیگر اولویت این کارکنان که تصمیم می‌گیرند ساکت بمانند خودشان نیست بلکه فاکتورهای خارجی مثل سازمان و یا همکاران است (Ibid, p).

اثرات سکوت سازمانی

سکوت سازمانی می‌تواند اثرات منفی بر روی دانش موسسه‌ای یا سازمانی و تکامل و پیشرفت داشته باشد. احتمال اخراج به هنگام اعتراض و صحبت و بازخورد منفی از مافوق می‌تواند دلیل کارکنان برای جلوگیری از ایجاد ارتباط باشد. علاوه بر این می‌تواند برای کارکنان سخت باشد تا درباره مسائل ساکت باشند مخصوصاً اگر آنها احساس کنند که صلاحیت دارند در نتیجه آنها احساس دلسردی اضطراب ناخشنودی می‌کنند (Kahveci, 2010). بی‌میلی برای به مشارکت گذاشتن اطلاعات، صحبت نکردن، پتانسیل و تأثیر منفی بر روی اعتماد روحیه و انگیزه کارکنان دارد (Detert & Edmondson, 2005). همچنین اطلاعات و ایده‌های دریغ شده می‌تواند باعث تخریب تصمیم‌گیری سازمانی و خطا در فرایند تصحیح و پیشرفت و نوآوری شود (Beer & Eisenstat, 2000).

اپل باوم و همکارانش^{۱۲}، در این باره بحث می‌کند که طی تغییر سازمانی، کارکنان با مشکلاتی مثل ترس از احتمال از دست دادن شغل، بی‌اعتمادی نسبت به مدیر جدید یا اعضای تیم جدید و از دست دادن کنترل مکانی روبرو هستند. اگر سکوت شیوع پیدا کند تغییر با خطر روبرو است چراکه ارتباط مثبت برای جلوگیری از بی‌اعتمادی و شک مورد نیاز است.

ارگریس^{۱۳} (۱۹۹۷) می‌گوید که قاعده‌های قدرتمند و برنامه‌های دفاعی در رابطه با سازمانها وجود دارد که اغلب، کارکنان مانع از این می‌شوند که بگویند چه احساسی دارند؟ یا چه می‌دانند؟ (Slade, 2008). با توجه به رفتارهای انفرادی، نقش‌های مدیریتی که ارگریس و اسکون پیشنهاد می‌کنند که بعضی از مدیران احتیاج دارند که از احساس خجالت و ترس و احساس شخصی آسیب‌پذیری و بی‌لیاقتی دوری کنند. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که این از خود محافظتی‌ها باعث ضعیف‌تر شدن موقعیت ریاست مدیران می‌شود (Vakola & Bouradas, 2005).

تحقیقات موریسون و میلیکان و هولین، پنج نتیجه منفی قابل پیش‌بینی را بررسی می‌کند که احساس ترس را به عنوان نقش اصلی در تصمیم برای ساکت ماندن منعکس می‌کند:

۱) ترس از برچسب زدن و دیده شدن با دیدگاه منفی (۲) ترس از ارتباط ویران‌شده (۳) ترس از انتقام یا تنبیه (۴) ترس از برخورد با دیگران (۵) باور بر اینکه صحبت کردن هیچ تغییری را باعث نمی‌شود (Slade, 2008).

تحقیق اخیر پرلو^{۱۴} در مورد مشارکت کارکنان، نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر روی تصمیم‌گیری خلاقیت و یادگیری سازمانی تأثیر دارد. وقتی تفاوتها کنار گذاشته می‌شود ما خلاقیت، یادگیری و تصمیم‌گیری مؤثر را محدود می‌کنیم. خلاقیت و

¹² Appelbaum & et al

¹³ Argyris

¹⁴ Perlow



یادگیری نیاز به ایده‌های جدید و مشاهده و انجام کارها با راه‌های جدید دارد؛ اما وقتی تفاوت‌ها در نظر گرفته می‌شوند ایده‌های جدید احتمال کمتری برای پدیدار شدن دارند. وقتی ما برای بیان تفاوت‌هایمان احساس راحتی نمی‌کنیم ما علاقه کمتری برای نشان دادن خطاها و خطر کردن داریم که هر دو آن‌ها برای یادگیری ضروری هستند؛ و وقتی ما در چشم‌اندازها و اطلاعات مشارکت نمی‌کنیم تصمیم‌گیری سخت است چون کمتر برای کشف حقایق و راه‌حل‌های مختلف مستعد هستیم (Perlow, 2003). همان‌طور که گفته شد سکوت سازمانی ممکن است یک جز منحصر به فرد و لازم در سازگاری پایدار سازمانی دیده شود. موضوع این مطالعه این است که سکوت هر بار مثل یک عملکرد سازگار کننده رفتار می‌کند که با مسائل ثابت فرهنگی سازمانی مثل تغییرات محیطی برخورد می‌کند (Slade, 2008).

موریسون و میلیکان، سکوت سازمانی را مثل یک عایق خطرناک بالقوه برای تغییر سازمانی و پیشرفت توصیف می‌کنند. محققین، سکوت سازمانی را مثل یک تهدید برای تغییر و پیشرفت مشخص می‌کنند چون وجود آن یک مانع قابل توجه برای پیشرفت کثرت‌گرایانه برای سازمان‌ها می‌باشد. نبود تفاوت فرصت تغییر سازمانی مؤثر بر پایه چشم‌اندازها و نظرات چندگانه را کاهش می‌دهد (Harquail & Cox, 1993).

مطالعه لمفر^{۱۵} بر روی سکوت، ارتباط بین سکوت و چگونگی تأثیر آن در حافظه بلندمدت سازمان را مشخص می‌کند. تحقیق لمفر چگونگی توقیف یا حذف تجربیات مخالف را آشکار کرد در حالی که اجازه نگهداری از تجربیات گزینشی هدایت‌شده توسط افراد قدرتمند، افرادی را که نظرات متضاد پیشنهاد می‌کنند را ساکت می‌کند (Lamphere, 1997).

پژوهشگران مطرح نموده‌اند که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع فرایندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهای تلویحی و ضمنی هم چون ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی مان مدیریت ارشد و دی‌گران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت می‌باشند. این سری باورها منجر به بروز ساختارها، سیاست‌ها و رفتارهای مدیریتی می‌شوند که در اصل باعث ایجاد محیطی می‌شوند که در آن کارکنان احساس راحتی برای اظهار نظر درباره‌ی موضوعات خاص ندارند و به‌طور کلی سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تأثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت. از این موارد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی بلوکه کردن بازخور منفی و از این رو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارت‌اند از: احساس عدم قدرشناسی از آن‌ها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

طبق نتایج حاصل از تحقیقات گذشته و بیانات صاحب‌نظران موجود در زمینه مدیریت و سازمان (تحول و رفتار سازمانی)، سکوت سازمانی عبارت از خودداری عمدی یا غیرعمدی بیان نظرات و ایده‌های خود در راستای انجام فعالیت‌های کاری در محیط سازمان و مسیر دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان. با توجه به جمع‌بندی و مطالعه تحقیقات صورت گرفته در مورد سکوت سازمانی، به این نتیجه می‌رسیم که سکوت سازمانی یکی از مهم‌ترین معضلات سازمان می‌باشد که غلبه بر آن، می‌بایست اولویت اصلی هر سازمان و شرکتی باشد. به‌طور کلی و با توجه به مدل‌های ذکر شده در متن، سکوت سازمانی در سه بعد می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد که پیشنهادات ما بر مبنای همین سه بعد، عبارت‌اند از:

¹⁵ Lamphere



۱. در ابتدا سکوت می تواند عمدی باشد و منابع انسانی سازمان بدون هیچ دلیل موجهی از بیان نظرات خود در راستای انجام بهتر کارها خودداری می کند. به جهت رفع این مشکل می توان به موارد ذیل اشاره کرد:
 - ✓ برقراری برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مشکلات.
 - ✓ تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان.
 - ✓ شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آن ها در امور اجرایی و تصمیم گیری.
 - ✓ کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار.
 - ✓ افزایش تعهد سازمانی در میان کارکنان.
۲. سکوت می تواند مکانیسم دفاعی باشد، در این حالت کارکنان از بیان نظرات خود بیم دارند و ترس از ایجاد فاصله بین خود و سازمان باشند.
 - ✓ شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن ها؛
 - ✓ تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات
 - ✓ استقرار سیستم تربیون آزاد بدون کوچک ترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید؛
 - ✓ ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد.
۳. سکوت می تواند یک تصمیم جمعی کارکنان باشد؛ این حالت سکوت دروغ داشتن ایده ها اطلاعات و نظرات با هدف مفید بودن برای سایر مردم و سازمان ها بر مبنای نوع دوستی با انگیزه های همگانی است.
 - ✓ تغییر فرهنگ سازمان ها در جهت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
 - ✓ اتخاذ تصمیم ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه ها و کمیته های کاری در سازمانها.
 - ✓ استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا.
 - ✓ برقراری عدالت رویه ای توسط مدیریت، مدیران باید مطمئن شوند که تصمیمات آن ها مطابق و متناسب با شرایط و زمان و دور از هرگونه تعصب می باشد.

منابع

۱. زارعی متین حسن و طاهری فاطمه و سیار ابوالقاسم، (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، بهار، ص ۱۰۴-۷۷.
2. Aronson, E. (1999). *The Social Animal*, New York: Worth Publishers, 8th ed.
3. Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, pp. 29-40.
4. Beheshtifar Malikeh & Borhani Hossein & Nekoie. Moghadam Mahmood. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 11, pp. 275-282.
5. Blendon, J., C. & DesRoches, M. & Brodie, J. & Benson, A. & Rosen, E. & Schneider, D. & Altman, K. & Zapert, M. Herrmann, & A. Steffenson. (2002). "Views of Practicing Physicians and the Public on Medical Errors." *New England Journal of Medicine* 347, Vol. 24, pp. 1933-40.
6. Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations:
7. Çakıcı, A. (2007) "Silence at Organizations: Theoretical Backgrounds of Silence and Its dynamics", *Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences*, Vol: 16, No: 1, pp. 145-162.



8. Creed, D. (2003) – Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence, *Journal of Management Studies*, Vol:40,No:6.
9. Detert, J.R., Edmondson, A.C. 2005. No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Retrieved May 22, 2013 from <http://proceedings.aom.org/content/2005/1/O1.4>.
10. Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
11. Eriguc Gulsun & Ozer Ozlem & Turac Ilkay Sevinc & Songur Cuma.(2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 4 No. 1;January,pp.150-162.
12. Eshraghi Mohammad& Afrasiabi Roya & Asgarzadeh Hashem.(2013). A Study on the Relationship between Management Styles andOrganizational Silence of North Khorasan Cultural and Islamic GuidanceHeadquarters Staff, *International Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol., 2 ,No:7, pp.579-585.
13. Hammond, J., R. Keeney, and H. Raiffa.(1998). “The Hidden Traps in Decision Making.” *Harvard Business Review*,Vol:76 ,No:(5),pp. 47–58.
14. Harquail, C. V., & Cox, T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations*, Berrett-Koehler: San Francisco,pp. 161-176.
15. Heady, B., and A. Wearing. (1987). “The Sense of Relative Superiority Central to Welleing.” *Social Indicators Research*,Vol:20,pp. 497–516.
16. Henriksen Kerm & Dayton Elizabeth.(2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *HSR: Health Services Research*,Vol:41,No:4,pp.1539-1554.
17. Henriksen, K. and Dayton, E. (2006) “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Services Research*,Vol: 41,No:4,pp.1539-1554.
18. Jaworski, A. (1993). *The power of silence: Social and pragmatic perspectives*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
19. Kahveci, G. 2010. Relationships between organizational commitment and organizational silence in elementary schools (Unpublished Master Thesis), Firat University, Elazig.
20. Karaca Hasan .(2013). AN EXPLORATORY STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN HIERARCHICAL ORGANIZATIONS: TURKISH NATIONAL POLICE CASE, *European Scientific Journal* August , vol.9, No.23,pp.38-50.
21. Karacaoğlu, K. and A. Cingöz (2008). Örgütsel Sessizlik. Ozdevecioglu, M. and H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara,pp. 155-167.
22. Kılıçlar Arzu& Harbalioglu Melda .(2014). Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya, *Journal of Business Research-Türk*,vol: 6,No:1 ,pp. 328-346.
23. Lamphere, L. (1997). Work and production of silence. In G. Sider & G. Smith (Eds.),*Between history and histories: The making of silences and commemorations*, Toronto: University of Toronto Press.



24. Latane, B., K. Williams, and S. Harkins. 1979. "Many Hands Make Light the Work: Loafing." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol:37, pp. 822–32.
 25. Leavitt, M. 2005. "Keynote Address." 2005 Annual Patient Safety and Health Information.
 26. Liu, D., Wu, J., Ma, J. 2009. Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering*, IEEE Conference Publications, 1647 – 1651.
 27. MOAŞA HORIA & VLĂSCĒANU MIHAELA, 2013, VOICE AND SILENCE IN ORGANIZATIONS, NATIONAL SCHOOL OF POLITICAL AND ADMINISTRATIVE STUDIES, FACULTY OF POLITICAL SCIENCE DOCTORAL SCHOOL IN SOCIOLOGY , BUCHAREST.
 28. Moghaddampour Jaber & Nazemipour Behzad & Mahdi Aghaziarati & Bordbar Hamed (2013). Illuminating employees' organizational silence, *Management Science Letters*, Vol:3, pp. 2213–2222.
 29. Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000) – Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol:25, No:4.
 30. Nikmaram Sahar & Gharibi Yamchi Hamideh & Shojaii Samereh & Ahmadi Zahrani Maryam & Alvani Seyed Mehdi .(2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, Vol, 17, No: (10), pp. 1271-1277.
 31. Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group.
 32. Scott, R. L. (1993) – Dialectical tensions of speaking and silence, *The Quarterly Journal of Historical review and current conceptualizations*. Emerald Group publishing limited, Vol:1, pp. 3-33.
 33. Slade Michael Ross, (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, A Dissertation Submitted to: The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Dissertation directed by: Clyde V. Crosswell, Adjunct Assistant Professor of Human and Organizational Learning, May 18.
 34. Tahmasebi Faramarz & Sobhanipour Sayed Mohammadreza & Aghaziarati Mahdi. (2013). Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province), *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , Vol: 3, No:8, pp.272-282.
- Technology Conference. Washington, DC: Agency for Healthcare Research and Quality.
35. Vakola Maria & Bouradas Dimitris. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation , *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, pp. 441-458.
 36. Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. (2003) – Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No.6, PP.1361- 1369.
 37. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, Vol: 23, pp. 513-530.



38. Yalçın, B. and Baykal, Ü. (2012) “The Subjects of and Reasons for Nurses’ Remaining Silent in Private Hospitals and Relative Factors”, Journal of Education and Research in Nursing, Vol:9,No:2,pp.42-50.
39. Yıldız Ebru,(2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, Beykent University Journal of Social Sciences, Vol.6 No.2,pp.30-44.
40. Yirik Şevket & Yılmaz Yusuf & Demirel Osman Nuri & Yılmaz Yıldırım & Abdullah Akgün& Kinay Hasan ,(2012). Analysis Of The Hotel Personnel’s Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables, 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo,pp.82-94.