



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم، شماره‌ی ۱۹، نیمه‌ی اول ۱۳۹۷

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت

سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان)

* محمد حسن تنهایی

** علی نصر اصفهانی

*** سید اکبر نیلی پور طباطبایی

**** احمد رضا اخوان صراف

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۳

چکیده:

هدف این پژوهش بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی است. جامعه آماری شامل ۲۰۱۳ نفر از کارکنان شهرداری اصفهان است. حجم نمونه آماری به روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای و شیوه‌های نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۲۳ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، اثربخشی کار گروهی رایبیز (۲۰۰۷) و هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) استفاده شد. روایی پرسشنامه بر اساس روایی محتوایی و پایایی بر اساس آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری از نرم افزارهای Spss 24 و Amos 24 استفاده گردید. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۹- بر اثربخشی کار گروهی و سکوت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۵۷- بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر منفی و معناداری دارد. همچنین بر اساس نتایج فرضیه‌های فرعی سکوت سازمانی بر ابعاد اثربخشی کار گروهی شامل عوامل بستری، ترکیب گروه، طراحی کار و متغیرهای فرآیندی به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۳۸-، ۰/۴۷-، ۰/۴۹- و ۰/۵۵- تاثیر دارند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، هویت سازمانی، اثربخشی کار گروهی، گروه و شهرداری اصفهان

* محمد حسن تنهایی، دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه غیر انتفاعی شیخ بهایی، اصفهان، ایران (mhthanhai90@yahoo.com)

** نویسنده مسئول: دکتر علیرضا نیلی پور، گروه مدیریت، دانشکده اصفهان، اصفهان، ایران (alin@ase.ui.ac.ir)

*** استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه صنعتی ملک اشتر، اصفهان، ایران (akbamilipour@yahoo.com)

**** استادیار گروه مدیریت بزرگسالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه غیر انتفاعی شیخ بهایی، اصفهان، ایران (a.r.akhavan@shbu.ac.ir)

۱. مقدمه

کارکنان عامل اصلی توسعه و تغییر در سازمان هستند، اما سکوت آن‌ها صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده‌ها و نظرات کارکنان در سازمان‌ها، عامل حیاتی است؛ با این وجود، اگر کارکنان تسهیم اطلاعات نکنند، وجود دانش و ایده‌های خلاقانه ارزشی ندارد. همچنین همزمان با متنوع‌تر شدن محیط‌های سازمانی، محیط و فرآیندهای ارتباطی درون آن‌ها نیز پیچیده‌تر و تعاملی‌تر می‌شوند. در نتیجه کارکنان به عنوان منبع ارزشمندی از بازخورد برای شناسایی و حل مسائل و مشکلات کاری تبدیل شده‌اند. تحقیقات نشان داده است که وقتی مدیران از کارمندان درخواست می‌کنند عقاید و نظراتشان را بیان کنند، اگر کارمندان باور داشته باشند نظرات و پیشنهادهای آن‌ها برای تغییر ممکن است تعادل فعلی را در سازمان برهم زند و یا مدیران را ناراحت کند؛ اغلب در بیان نظرات خود احساس ناامنی می‌کنند. این احساس ناامنی کارمندان است که منجر به تصمیم ناخودآگاه یا آگاهانه یک کارمند برای ساکت ماندن می‌شود (دنیز و همکاران^۱، ۲۰۱۳). سکوت کارمندان برای سازمان‌ها به شدت مضر است و اغلب موجب افزایش سطوح نارضایتی در میان کارمندان می‌شود که خود را بصورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. علاوه بر این، اگر سکوت کارکنان اتفاق بیفتد، ارتباطات آسیب می‌بیند و در نتیجه به عملکرد کلی سازمان لطمه می‌زند. پیامدهای دیگر ممکن است از بین رفتن نوآوری، روحیه پایین، اثربخشی پایین، خدمات معیوب و ... باشد (سینار و همکاران^۲، ۲۰۱۳). چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش‌های بزرگی هستند که مدیران با آن‌ها مواجهند (بهشتی فر و همکاران^۳، ۲۰۱۲). لذا آگاهی از این پدیده و شناسایی زمینه‌ها و علل بروز آن و پیامدهای ناشی از آن، به منظور پیشگیری و یا مقابله با آن‌ها ضروری است. به طور معمول در اکثر سازمان‌ها بخش زیادی از فعالیت

1 Deniz et al

2 Cinar et al

3 Beheshtifar et al

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ... ۳۹.....

مدیران صرف شرکت در جلسات گروهی می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهند که امروزه مدیران تمایل به افزایش استفاده از گروه‌های کاری و تصمیم‌گیری گروهی دارند. به همین دلیل عدم سکوت کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری گروهی و اثربخشی کار گروهی کمک کند. از طرفی گروه‌ها جنبه اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی به حساب می‌آیند و سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کاری است که می‌توانند به حیات خود تداوم بخشند (لوین و مرلند^۱، ۲۰۰۶). گروه اثربخش گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت منابع انسانی را در طی زمان کسب کند. یک گروه اثربخش از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاهترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. در بعد رضایت اعضا نیز گروه اثربخش آن است که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به طور مستمر با یکدیگر به خوبی کار کنند (رضاییان، ۱۳۸۹). از طرف دیگر امروزه یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث سازمانی، بحث هویت سازمانی است که تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد و از سویی رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان‌ها دارد (نوابی، ۱۳۹۰). سازمان‌ها از کارکنانشان انتظار دارند که هویت شان را با سازمان تعیین کنند. در واقع افرادی که بیشتر با سازمان و شغل خود عجین می‌شوند، از شغل خود رضایت بیشتری دارند و روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند. بنابراین، می‌توان گفت هویت سازمانی سبب می‌شود که کارکنان نسبت به کار و سازمان خود تعهد و دلبستگی عاطفی، و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت داوطلبانه و رفتارهای فرافرا نقشی داشته باشند و با عملکرد عالی در راستای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند (قلی پور و امیری، ۲۰۰۹). هویت سازمانی محرک پنهان بسیاری از کارهای گروهی و تلاش‌های اجتماعی می‌باشد. همچنین، سازه‌ای زیر بنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است. از این رو توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به خود جلب کرده است

1 Levin & Moreland

(نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲، ۱۴۲). شهرداری اصفهان از جمله سازمان‌های بزرگ خدماتی است که نیازمند داشتن کارکنانی است که بتوانند به راحتی نظرهای خود را بیان کنند. از طرفی از اولویت‌های اصلی مدیران شهرداری در سال‌های اخیر اثربخش‌تر و کارا‌تر نمودن گروه‌های کاری سازمان می‌باشد. بنابراین این موضوع پژوهشگر را به انجام این پژوهش ترغیب کرده است. پژوهش حاضر به دنبال بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی در شهرداری اصفهان است. بنابراین هدف از این پژوهش پاسخ به این سوال هاست که آیا سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی تاثیر دارد؟ و این که آیا هویت سازمانی در این بین نقش میانجی ایفاء می‌نماید؟

۲. ادبیات نظری پژوهش

۲-۱. گروه اثربخش^۱

گروه‌ها شالوده بسیاری از بهبودها در عملکرد سازمان‌ها هستند. گروه یک واحد اجتماعی است که در برگیرنده تعدادی از افراد است و در مواقع معین تشکیل می‌شود و دارای مجموعه‌ای از ارزش‌ها یا هنجارها است که رفتار اعضا را حداقل در جهت اهداف گروه تنظیم می‌کند (سرتو^۲، ۲۰۰۹). از سویی دیگر مفهوم کار گروهی به این اشاره دارد که افراد در گروه‌ها قادر به انجام اموری هستند فراتر از آنچه به تنهایی و به طور مستقل قادرند انجام دهند. از این رو بسیاری از سازمان‌ها به ساختارهای مبتنی بر کار گروهی به عنوان راهی برای زنده ماندن و رقابت اثربخش تبدیل شده‌اند و از این طریق اثربخشی کارهای خود را افزایش داده‌اند (مقدم و همکاران، ۱۳۹۳). اثربخشی کار گروهی زمانی افزایش پیدا می‌کند که بین ساختار گروه و محیط آن تطابق وجود داشته باشد. لذا گروهی اثربخش است که فرهنگ، ساختار و مدیریت آن به شیوه‌ای سازماندهی شده باشد که از طریق آن تحقق اهداف گروه امکان پذیر باشد (نصر اصفهانی و شکرچی زاده، ۱۳۹۵). همچنین گروه اثربخش، گروهی است که به سطوح بالایی در

1 Effective Group

2 Certo

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۴۱

عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی نایل می‌شود. منظور از دستیابی به سطح بالای عملکرد کاری، آن است که یک گروه اثربخش به اهداف عملکردی‌اش به موقع و با کیفیت بالا دست پیدا کند. حفظ و نگهداری نیروی انسانی در یک گروه اثربخش زمانی به وقوع می‌پیوندد که اعضای آن به اندازه کافی از وظایفشان، انجام آنها و روابط انسانی مستمر راضی هستند (آسبورن^۱، ۲۰۱۱). در رابطه با عملکرد وظایف^۲ یک گروه اثربخش، به اهداف عملکردی از نظر کمیت، کیفیت و نتایج کار به موقع دست می‌یابد (گودمن^۳، ۲۰۱۲: ۱۶۹). برای یک گروه دائمی این سخن به آن معنی است که اعضا همه روزه با هم به خوبی کار می‌کنند و برای یک گروه موقت معنای آن سخن این است که اعضای گروه تا پایان مدت مأموریت با هم به خوبی کار می‌کنند. هر چند موضوع ساده تر است، ولی دست یافتن به اثربخشی، یک چالش مهم برای مدیران و اعضای گروه به حساب می‌آید (شرمرهورن و همکاران^۴، ۲۰۱۱: ۱۵۵). با جمع‌بندی مطالعات مختلف می‌توان ویژگی‌های یک گروه اثربخش را شامل غنی بودن طرح شغل، احساس توانمندی، وظایف و پاداش به هم وابسته، ترکیب و اندازه مناسب، پشتیبانی خوب از گروه و آشنایی با کار و همکاران دانست (نصر اصفهانی و شکرچی زاده، ۱۳۹۵).

۲-۲. سکوت سازمانی

سکوت سازمانی از مسائل مهم رفتار سازمانی است که در نبود رابطه عادلانه اجتماعی وجود می‌آید (اکری و اچرن^۵، ۲۰۱۵). سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی است، که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳). پیندر و هارلوز^۶ (۲۰۰۱) نیز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف کرده‌اند (سینار و همکاران، ۲۰۱۳). اگرچه سکوت سازمانی به

1 Osborn

2 Task Performance

3 Goodman

4 Schermerhorn et al

5 Acaray & Akturan

6 Pinder & Harlose

طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود (کنول و ون‌دیک^۱، ۲۰۱۲). سکوت تنها به معنی عدم تکلم نیست، بلکه می‌تواند به معنای عدم نوشتار، نگرش منفی و عدم گوش فرا دادن هم باشد. در واقع کارکنان زمانی که فکر کنند بقیه مخالف افکار آنها هستند سکوت را ترجیح می‌دهند (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳). واکولا و بوراداس^۲ (۲۰۰۵) مدل عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت سازمانی موریسون و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) را به صورت تجربی تست کردند و سه بعد از ابعاد جو سکوت را شناسایی کردند: گرایش مدیران عالی به سکوت، گرایش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی و معتقد بودند این سه بعد بر رفتار سکوت کارمند تأثیر خواهد گذاشت (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

گرایش مدیران عالی به سکوت: گرایش مدیران عالی از عوامل به وجود آورنده جو سکوت است. چون تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی و استراتژی‌های تغییر توسط این مدیران اتخاذ می‌شود. حال اگر مدیران عالی سازمان نگرشی مبتنی بر ایجاد جو آرام و سکوت آمیز داشته باشد خواه ناخواه کارکنان جهت تطبیق با شرایط سازمان به سمتی حرکت می‌کنند که سکوت را در سازمان نهادینه می‌کند (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

گرایش سرپرستان به سکوت: کارکنان به صورت مستقیم با سرپرستان خود در ارتباط هستند؛ حال اگر این سرپرستان روحیه انتقادپذیری و پذیرش اشتباه را نداشته باشد و اشتباهات را گردن زیردستان بیاندازند کارکنان جهت حفظ خود از تهمت و افترای کم کاری به سرپوش گذاشتن بر مشکلات و سکوت درباره آن‌ها رو می‌آورند. رفتار سرپرستان جنبه‌های گوناگون رفتار کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این به خاطر قدرتی است که سرپرستان نسبت به خروجی‌های کارکنان در دست دارند و نیز بخاطر ماهیت روابط سرپرست زیردست است (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

1 Knoll & Van dick
2 Vakola & bouradas
3 Morrison & Milliken

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۴۳

فرصت‌های ارتباطی: در اینجا فرصت‌های ارتباطی با اعتماد و بی‌پرده‌گویی در ارتباطات و تسهیم اطلاعات مرتبط شده است. بسیاری از پژوهشگران در گذشته نشان دادند که زمانی که فرصت‌های ارتباطی وجود دارند و کانال‌های ارتباطی باز هستند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفتمان‌هایی که در رابطه مسائل سازمان هستند و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقاء می‌یابد (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

رفتار سکوت کارکنان: فاصله زمانی ابراز مخالفت کارکنان در مورد مسائل سازمان، بخش، شغل و مسائل مرتبط با رضایت شغلی؛ احساس راحتی در بیان نارضایتی و مسائل مرتبط با رضایت شغلی را شامل می‌شود (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

۲-۳. هویت سازمانی^۱

هویت سازمانی بازتابی از تئوری هویت اجتماعی^۲ می‌باشد. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، هویت فردی، ادراک فرد از خود است که مشمول خصوصیات وابسته به طرز تفکر یا شیوه خاص فرد "مثل گرایش‌ها و شایستگی‌ها" می‌باشد. هویت اجتماعی به وفق دادن دو قطب هویت یعنی یگانه بودن فرد "هویت فردی" و یکی بودن با دیگران "هویت اجتماعی" در مطالعات میان رشته‌ای هویت کمک می‌کند (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲، ۱۴۲). اصول اساسی تئوری هویت اجتماعی در دو دهه اخیر بنایی را برای مقدم سازی هویت سازمانی ایجاد کرده است، به بیان دیگر هویت سازمانی شکل ویژه‌ای از هویت اجتماعی است (گاتام^۳ و همکاران، ۲۰۰۴). از هویت سازمانی تعریف‌های متفاوتی ارائه شده که نشان دهنده عدم توافق پژوهشگران در مفهوم سازی این اصطلاح است. پیشگامان تغییر ایده هویت اجتماعی به هویت سازمانی، هویت سازمانی را درک یگانگی یا تعلق پذیری به سازمان تعریف کرده اند. هویت سازمانی یعنی همگرایی ارزش‌های فردی و سازمانی، شناخت خود بر اساس خصوصیات سازمان

1 Organizational identity

2 Social Identity

3 Gautam

و درک یکی بودن با سازمان (آشفورث^۱، ۲۰۰۱). در واقع بحث هویت در مطالعات سازمانی پیرامون مفهومی به نام هویت سازمانی مطرح شده که احساسات، ادراک و تفکرات اعضاء از سازمان را نشان می‌دهد (هچ و شولتز، ۱۹۹۷). هویت سازمانی یعنی تعلق داشتن به سازمان و داشتن یک التزام تعهد سازمانی از لحاظ شناختی یا از لحاظ عاطفی (رایکتا^۲، ۲۰۰۵: ۳۶۸) و تلاش و کوشش به خاطر سازمان است (خورشید^۳، ۲۰۰۹: ۱۲۸). تصویر هر فردی از خودش فقط بر مبنای عوامل درونی شکل نمی‌گیرد، بلکه دیگران و موجودیت‌های اجتماعی بیرونی نیز در شکل‌گیری تصویر فرد از هویت خود دخالت دارند. هویت فرد در واکنش دیگران مشخص می‌شود و نه در رفتار خود فرد. بخشی از هویت فرد در تعامل با سازمان متبوعش شکل می‌گیرد. به این معنا که افراد هویت خود را بر اساس عضویت در یک سازمان یا شغل تعریف، و خود را با سازمانی که در آن کار می‌کنند معرفی می‌کنند که احساس مالکیت روانشناختی به آنها دست می‌دهد (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳: ۷۷).

۴-۲. ادبیات تجربی پژوهش

بر اساس مطالعات صورت گرفته ارتباط معناداری میان اثربخشی سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). شعبانی بهار و شریفی اسکندری (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان "تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی توان تبیین تحلیل رفتگی شغلی را دارد. در واقع، سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد و موجبات تحلیل رفتگی شغلی افراد را فراهم آورد. قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان "بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار گروهی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار گروهی و همچنین اثر مستقیم

1 Ashforth

2 Riketta

3 Khorshid

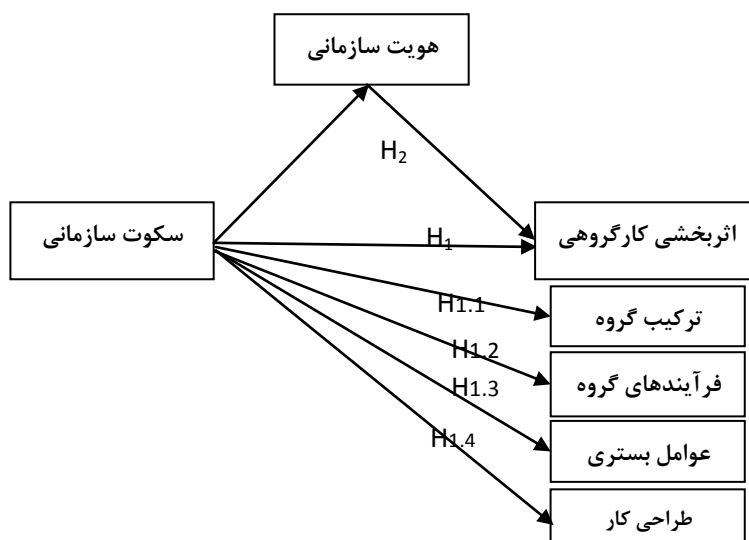
تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ... ۴۵.....

این متغییر بر کاهش عملکرد سازمانی مثبت و معنی دار است. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) پژوهشی برای بررسی علت سکوت سازمانی از طریق مصاحبه کانونی انجام دادند. مشارکت کنندگان علت اصلی را نحوه برخورد، نگرش و رفتار مدیر عنوان کردند که در نهایت سبک رهبری آمرانه به عنوان علت اصلی شناسایی شد. مقدم و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "تبیین عوامل موثر بر اثربخشی گروه های کاری در سطح واحد"، به بررسی این موضوع پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد بهبود اثربخشی گروه های کاری، مستلزم توجه به مؤلفه های استقلال عمل، وابستگی درون گروهی، طراحی شغل، ویژگی های ساختاری گروه، انسجام گروهی و فرآیندهای درون گروهی است. نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که همبستگی مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی کارکنان و هویت سازمانی و هر یک از مولفه های آن وجود دارد. سجادی نسب (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "عوامل تاثیرگذار بر اثربخشی کار گروهی در سازمان های پروژه محور"، تأثیر چهار عامل اهداف روشن، وابستگی، اعتماد و اشتیاق را بر اثربخشی کار گروهی مورد بررسی قرار داد و نتیجه گرفت که فاکتور اعتماد، مؤثرترین عامل تأثیرگذار بر اثربخشی کار گروهی می باشد و مدیران برای افزایش اثربخشی کار گروه ها باید برای افزایش اعتماد بین اعضای کار گروه ها تلاش کنند. دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی" به این نتیجه رسیدند که بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی وجود دارد. ویس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان "چرا شما چیزی نمی گوید؟" به بررسی موضوع سکوت و کار گروهی و عملکرد و اثربخشی گروه پرداختند. آن ها به این نتیجه رسیدند که اعتماد پایه و اساس تشکیل گروه است و می تواند عملکرد گروهی را بهبود بخشد. برینسفیلد و

همکاران^۱ (۲۰۰۹) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است عملگرد اعضای گروه و سازمان را تحت تاثیر قرار دهد (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). وکولا و بوراداس (۲۰۰۵) در تحقیقات خود نشان دادند که سکوت سازمانی و بی میلی در به اشتراک گذاری اطلاعات بر روحیه و انگیزه کارکنان تاثیر منفی می‌گذارد.

۳. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش که از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شده و نحوه روابط میان متغیرها را پیشنهاد می‌نماید و فرضیات بر اساس آن شکل گرفته، بر اساس نظر موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) و وکولا و بوراداس (۲۰۰۵) در مورد سکوت سازمانی، چنی^۲ (۱۹۸۳) در مورد هویت سازمانی و نظر رابینز (۲۰۰۷) در مورد اثربخشی کار گروهی و ابعاد آن، به صورت شکل (۱) است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

1 Brinsfield et al

2 Cheney

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۴۷

- فرضیات اصلی:

H₁- سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی تاثیر دارد.

H₂- سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد.

- فرضیات فرعی:

H_{1.1}- سکوت سازمانی بر ترکیب گروه تاثیر دارد.

H_{1.2}- سکوت سازمانی بر فرآیندهای گروه تاثیر دارد.

H_{1.3}- سکوت سازمانی بر عوامل بستری تاثیر دارد.

H_{1.4}- سکوت سازمانی بر طراحی کار تاثیر دارد.

۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۱۳ نفر از کارکنان شهرداری اصفهان در مناطق پانزده گانه و معاونت ها و حوزه دفتر شهردار است. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه گیری دو مرحله ای استفاده شد. در مرحله اول از نمونه گیری خوشه ای برای انتخاب مناطق پانزده گانه و معاونت ها و حوزه دفتر شهردار استفاده شد. سپس در مرحله دوم از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم نمونه برای انتخاب پاسخگویان استفاده شد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۳۲۳ نفر به دست آمد. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل سه نوع پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی وکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) و اثربخشی کار گروهی رابینز (۲۰۰۷) می باشد. پرسشنامه پژوهش از ۳ بخش تشکیل شده است: ۱- پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی با ۱۹ گویه، ۲- پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی با ۱۸ گویه و ۳- پرسشنامه استاندارد اثربخشی کار گروهی با ۲۰ گویه. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه ها طیف پنج نقطه ای لیکرت (بسیار زیاد=۵، زیاد=۴، تاحدودی=۳، کم=۲، بسیار کم=۱) می باشد. برای تائید روایی پرسشنامه از روش محتوایی بر اساس نظرخواهی از استادان دانشگاه استفاده شد. برای تائید پایایی

پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج این بخش در جدول (۱) نمایش داده شده و همه متغیرها دارای آلفای بیش از ۰/۷ می باشند که نشان از پایایی مناسب و قابلیت اعتماد پرسشنامه است.

جدول (۱) نتایج پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	ابعاد	تعداد سوال (گویه)	آلفای کرونباخ
سکوت سازمانی	گرایش مدیران عالی به سکوت	۵	۰/۸۳۴
	گرایش سرپرستان به سکوت	۵	
	فرصت های ارتباطی	۵	
	رفتار سکوت کارکنان	۴	
هویت سازمانی	عضویت	۶	۰/۸۱۵
	شباهت	۶	
	وفاداری	۶	
اثربخشی کار گروهی	ترکیب گروه	۶	۰/۹۰۵
	فرآیندهای گروه	۴	
	عوامل بستری	۶	
	طراحی کار	۴	

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان با استفاده از آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که ۶۲/۷ درصد از جامعه را مردان و ۳۷/۳ درصد را زنان تشکیل می دهند. از نظر سن بیشتر کارکنان در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با درصد فراوانی ۵۱/۳ و کمترین آنها در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال با درصد فراوانی ۵ قرار دارند. از نظر سابقه کار بیشتر کارکنان با ۳۶ درصد دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال و کمترین آنها دارای سابقه کار ۵ تا ۱۰ سال با ۱۰/۳۳ درصد قرار دارند. از نظر تحصیلات بیشتر کارکنان با ۴۴/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند.

- ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

به منظور بررسی ارتباط متغیرها و اندازه گیری میزان آن ها، آزمون همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار Spss اجرا شده که نتایج آن در جدول (۲) نمایش داده شده است.

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۴۹

جدول (۲) ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ابعاد	سکوت سازمانی	هویت سازمانی	اثربخشی کار گروهی	عوامل بستری	ترکیب گروه	طراحی کار	فرآیندهای گروه	سطح معناداری
سکوت سازمانی	۱							۰/۰۰۱
هویت سازمانی	۰/۷۱۷**	۱						۰/۰۰۱
اثربخشی کار گروهی	۰/۵۳۷**	۰/۵۴۶**	۱					۰/۰۰۱
عوامل بستری	۰/۳۸۲**	۰/۴۱۱**	۰/۸۳۸**	۱				۰/۰۰۱
ترکیب گروه	۰/۴۶۷**	۰/۴۹۸**	۰/۹۲۳**	۰/۷۸۹**	۱			۰/۰۰۱
طراحی کار	۰/۴۹۱**	۰/۴۸۵**	۰/۸۹۸**	۰/۶۲۹**	۰/۷۶۴**	۱		۰/۰۰۱
فرآیندهای گروه	۰/۵۴۶**	۰/۵۱۹**	۰/۸۶۴**	۰/۵۵۴**	۰/۶۷۱**	۰/۸۰۹**	۱	۰/۰۰۱

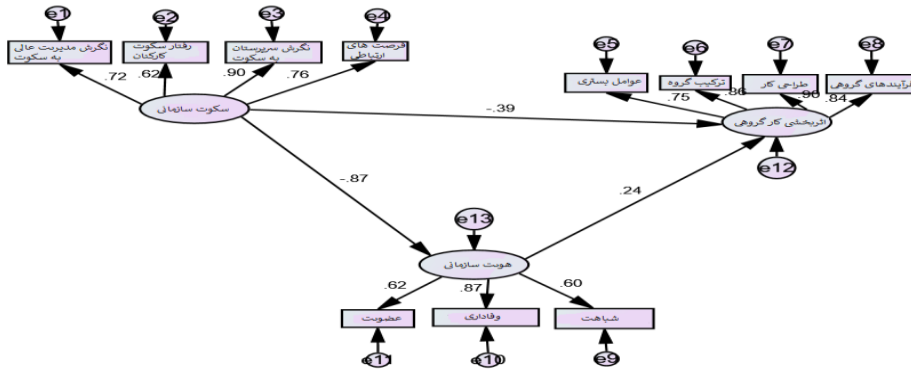
بر اساس نتایج جدول (۲)، ارتباط بین سکوت سازمانی و هویت سازمانی با اثربخشی کار گروهی و ابعاد عوامل بستری، ترکیب گروه، طراحی کار و فرآیندهای گروه در سطح $P \leq 0.01$ معنی دار است. برای بررسی فرضیه های پژوهش از روش الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Amos استفاده شد. همچنین از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای اطمینان از نرمال بودن داده ها استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول (۳) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

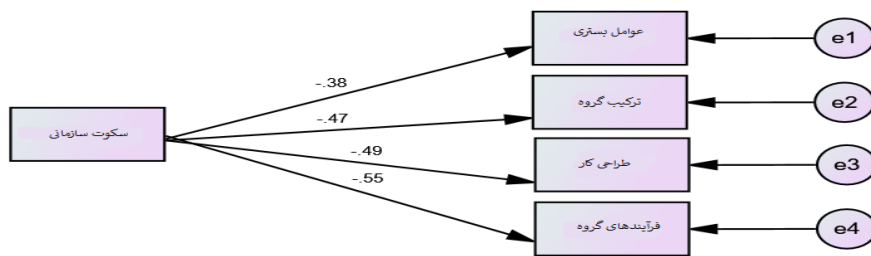
متغیر	مقدار آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری
سکوت سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۳۶۹
هویت سازمانی	۰/۷۴۵	۰/۳۵۱
اثربخشی کار گروهی	۰/۸۴۱	۰/۳۴۱

با توجه به نتایج جدول (۳) سطح معناداری متغیرهای پژوهش از ۰/۰۵ بزرگتر بوده و در نتیجه توزیع مشاهدات نرمال است.

- مدل اصلی و فرعی پژوهش بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری
 با استفاده از نرم افزار Amos، مدل اصلی و فرعی پژوهش بر اساس الگوسازی معادلات
 ساختاری در شکل های شماره (۲) و (۳) نشان داده شده است.



شکل (۲) مدل اصلی پژوهش بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری



شکل (۳) مدل فرعی پژوهش بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری

برای سنجش مناسب بودن مدل معادلات ساختاری، از شش شاخص استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) گزارش شده است. اولین شاخص X^2/df می باشد. اگر این شاخص بین ۱ و ۳ باشد، نشان دهنده تأیید بالاتر این مدل خواهد بود. در این پژوهش مقدار آن ۲/۳۷ گزارش شده است. دومین شاخص، $RMSEA^1$ می باشد که هر چه به ۰/۰۵ نزدیک تر باشد، مدل کاراتر خواهد بود. در این پژوهش، مقدار آن ۰/۰۴۷ گزارش

1 Root Mean Squared Error of Approximation

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۵۱

شده است. چهار شاخص دیگر عبارتند از GFI^1 ، $AGFI$ ، NFI^2 و CFI^3 که همگی بین صفر و یک قرار دارند و هر چه به یک نزدیک تر باشند، کارایی مدل بیشتر خواهد بود. این شاخص ها در این مدل به ترتیب $0/95$ ، $0/91$ ، $0/93$ و $0/92$ گزارش شده اند. در جدول (۴)، شاخص ها و اندازه گیری های مدل معادلات ساختاری گزارش شده است.

جدول (۴) شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

نام شاخص	مقدار شاخص	استاندارد	مقدار شاخص در الگوی مورد نظر	نتیجه گیری
CFI	بیشتر از $0/9$		$0/92$	برازش مناسب
NFI	بیشتر از $0/9$		$0/93$	برازش مناسب
AGFI	بیشتر از $0/9$		$0/91$	برازش مناسب
GFI	بیشتر از $0/9$		$0/95$	برازش مناسب
RMSEA	کمتر از $0/08$		$0/047$	برازش مناسب
X ² /df	بین ۱ و ۳		$2/37$	برازش مناسب

با توجه به جدول (۴) مشاهده می شود تمامی شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری مربوط به مدل اصلی پژوهش در حد استاندارد بوده و می توان از این مدل برای سنجش فرضیات پژوهش استفاده کرد. همچنین با توجه به مدل معادلات ساختاری، تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی (فرضیات اصلی) و تاثیر سکوت سازمانی بر ابعاد اثربخشی کار گروهی (فرضیات فرعی) منفی و معنادار می باشد. برای آزمون معناداری فرضیات پژوهش از دو شاخص CR (مقدار بحرانی) و P (سطح معناداری) استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی" بر "خطای استاندارد" به دست می آید. بر اساس سطح معناداری $0/05$ مقدار بحرانی باید بیش از $1/96$ باشد. همچنین مقادیر

1 Goodness Fit Index
2 Normal Fit Index
3 Comparative Fit Index

P باید کمتر از ۰/۰۵ باشد. نتایج حاصل از تائید فرضیات اصلی و فرعی پژوهش در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول (۵) نتایج آزمون فرضیات اصلی و فرعی

نتیجه آزمون	P- Value	نسبت بحرانی	ضریب مسیر	مسیر
تائید	۰/۰۱۷	-۲/۳۹۴	-۰/۳۹	سکوت سازمانی ← اثربخشی کار گروهی
تائید	***	-۸/۷۶۹	-۰/۸۷	سکوت سازمانی ← هویت سازمانی
تائید	۰/۰۴۱	۲/۰۴۴	۰/۲۴	هویت سازمانی ← اثربخشی کار گروهی
تائید	***	-۴/۲۳۳	-۰/۴۵۷	سکوت سازمانی ← هویت سازمانی ← اثربخشی کار گروهی
تائید	***	-۷/۰۴۴	-۰/۳۸	سکوت سازمانی ← عوامل بستری
تائید	***	-۸/۹۸۷	-۰/۴۷	سکوت سازمانی ← ترکیب گروه
تائید	***	-۹/۶۰۲	-۰/۴۹	سکوت سازمانی ← طراحی کار
تائید	***	-۱۱/۰۸۹	-۰/۵۵	سکوت سازمانی ← متغیرهای فرآیندی

با توجه به این که رابطه مستقیم سکوت سازمانی و اثربخشی کار گروهی و ارتباط غیر مستقیم هویت سازمانی و سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی منفی و معنی دار است، بنابراین می توان گفت سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی به صورت منفی تاثیرگذار است. همچنین با توجه به مدل فرعی پژوهش، تاثیر سکوت سازمانی بر ابعاد اثربخشی کار گروهی منفی و معنی دار می باشد. بنابراین فرضیات فرعی پژوهش تائید شدند و سکوت سازمانی بر ابعاد اثربخشی کار گروهی به صورت منفی تاثیرگذار است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی تاثیر انکارناپذیری بر مشارکت کارکنان دارد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳) و هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. سینر و همکاران^۱ (۲۰۱۳) معتقدند یک نگرش مثبت در سازمان زمینه

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ۵۳

ساز شرایطی است که در آن کارکنان خود را مجاز به بیان افکار، ایده ها و احساسات خود در رابطه با کار بدانند. اگر کارکنان قادر به صحبت کردن در رابطه با امور سازمان باشند، به مشارکت بیشترشان در کارهای گروهی منتهی می شود و در نهایت موجب بهبود اثربخشی کار گروهی می شود. هدف این پژوهش بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی بود. نتایج فرضیه اول نشان داد که سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی تاثیر منفی و معناداری دارد. بر این اساس می توان بیان داشت، به منظور نیل به اثربخشی کار گروهی می بایست بسترهای سازمانی را در جهت حمایت از کار گروهی نهادینه کرد. از طرفی سکوت سازمانی از جمله موانعی است که بر سر راه اثربخشی کار گروهی قرار دارد. هر چه سکوت سازمانی بیشتر باشد و به آن اهمیت کمتری داده شود، موجب کاهش عملکرد گروهی کارکنان می شود و اثربخشی کار گروهی کاهش می یابد. با کاهش سکوت سازمانی، تمایل به مشارکت و روحیه گروهی در بین کارکنان افزایش می یابد. با افزایش روحیه گروهی و مشارکت کارکنان، رضایت و عملکرد آنان در کارهای گروهی بیشتر خواهد شد. از جمله عواملی که می تواند چنین روحیه ای را در بین کارکنان ایجاد کند، کاهش سکوت سازمانی است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش های زهیر و اردوغان^۱ (۲۰۱۱)، برینسفیلد و همکاران^۲ (۲۰۰۹) و واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) همخوانی دارد. نتایج فرضیه دوم نشان داد که سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد. بر این اساس می توان بیان کرد که سکوت سازمانی موجب می شود که شخص با سازمان و همکاران خود در گروه همبستگی کمتری داشته باشد. به طور کلی این طور استنباط می شود که در اثر سکوت سازمانی می توان انتظار هویت سازمانی پائینی از کارکنان داشت. کارکنانی که نسبت به سازمان خود احساس هویت پائینی دارند، رفتارهایی کمتر از وظیفه را نیز در قبال گروه، سازمان و اثربخشی کارهای گروهی انجام

1 Zoheir & Erdoghan

2 Brinsfield et al

خواهند داد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲)، قلی پور و امیری (۱۳۸۸) و جانتون و هالبلین^۱ (۲۰۱۰) همخوانی دارد. نتایج فرضیات فرعی نشان داد که سکوت سازمانی بر ابعاد اثربخشی کار گروهی تاثیر دارد. با توجه به منفی بودن کلیه ضرایب همبستگی نتیجه گیری می شود که سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری با ابعاد اثربخشی کار گروهی دارد. از مهمترین ویژگی های گروه های کاری موثر، دریافت حمایت های مناسب از سوی سازمان است (لاتان^۲، ۲۰۰۴). توجه به ابعاد چهارگانه اثربخشی کار گروهی از سوی سازمان موجب اثربخشی هر چه بیشتر گروه ها می شود. با کاهش سکوت سازمانی تمایل به مشارکت در کارهای گروهی در بین کارکنان بیشتر می شود. عدم سکوت کارکنان در سازمان و به اشتراک گذاشتن تجربیات مفیدشان نیز از دیگر عواملی است که به افزایش اثربخشی کار گروهی منجر می شود (دوبرین^۳، ۲۰۰۴). نتایج این فرضیات با نتایج پژوهش های (بنی نجاریان^۴، ۲۰۰۹) و نصر اصفهانی و شکرچی زاده (۱۳۹۵) همخوانی دارد. بر اساس نتایج این پژوهش به مدیران شهرداری اصفهان توصیه می شود برای افزایش اثربخشی کار گروهی و کاهش سکوت سازمانی در بین کارکنان خود، به سکوت سازمانی توجه بیشتری داشته و درک خود را از سکوت سازمانی افزایش دهند. به منظور افزایش اثربخشی کار گروهی و مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان، ایجاد گروه های کاری و اختصاص منابع کافی برای آن ها و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این گروه ها پیشنهاد می شود. همچنین به مدیران توصیه می شود که به گروه های کاری در سازمان اهمیت بیشتری دهند. توانمندی ها و قابلیت های کارکنان را شناسایی و از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری ها استفاده کنند. بعلاوه مدیران شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند تصمیمات آنها را به چالش بکشند. در واقع عدم اظهار نظر در

1 Jonathon & Halbesleben

2 Latane

3 DuBrin

4 Bani Najjarian

تحلیل تاثیر سکوت سازمانی بر اثربخشی کار گروهی با نقش ... ۵۵.....

خصوص مسائل و مشکلات سازمان، مانع بهبود مستمر سازمان خواهد بود. اگر کارکنان اجازه بیان افکار خود در خصوص کار را نداشته باشند، سطح اثربخشی کار گروهی آنان کاهش می یابد و مدیران را توصیه به حمایت از جوی پویا در سازمان می کنیم که کارکنان در آن آزادانه توانایی صحبت کردن درباره امور را داشته باشند. این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از آن جمله می‌توان به جمع‌آوری مقطعی داده‌ها، تمایل به اغراق در تمایلات و ویژگی‌های فردی در افراد اشاره کرد. به پژوهشگران توصیه می شود در پژوهش های آینده، به منظور تعمیم پذیری نتایج، این روابط را در بین گروه های کاری سایر سازمان ها بررسی کنند. به خصوص در سازمان هایی که فعالیت گروهی بخش اعظم ساختار عملکردی آنها را تشکیل می دهد و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مطابقت داده شود.

۷- منابع:

- Acaray, A., Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An identity-based Perspective*. Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bani Najjarian, N. (2009). Group in Context. *European journal of social sciences*, 8(4) , 45-59.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. N., & Moghadam ,M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success *.International. Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11) , 275 -282.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations. 1, 3-33.
- Certo, S. (2009). *Modern Management* . Prentice-Hall, Seventh Edition.

- Çınar, O., Karcioğlu, F., & Alioğulları, Z. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.99, 314-321.
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*. 69(2), 143-158.
- Damghaniyan, H., & Rosban, F. (2015). Explaining Employee Silence in Connection with the Direct Manager Based on Mixed Method. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(3), 175-194. (In Persian)
- Danaeefard, H. & Panahi, B. (2010). An Analysis of Employee's Attitudes in Public Organizations: Explanation of Organizational Silence Climate and Silence Behavior. *Management researcher*, 2(3), 1-19. (in Persian)
- Deniz, N., Noyan, A., & Gulen Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- DuBrin. A. J. (2004). *Applying Psychology. Individual and Organizational Effectiveness*. Newjersy: Pearson. Prentice Hall Press.
- Gautam, T; Van Dich, R., &Wanger, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment; Distinct a Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of social psychology*, 7(3), 301-315.
- Ghanbari, C., & Beheshtirad, R. (2017). The Effect of Organizational Silence on Reduction of Teamwork and Organizational Performance Based on Balanced Scorecard (BSC): Case Study of Kermanshah Razi University staff. *Journal of Applied Sociology*, 27(4), 47-60. (in Persian)
- Gholipour, A., & Amiri, B. (2009). Impact Information Technology on Organizational Behavior: Examination of Identity Challenges in Virtual Teams and its Impact on Behavior of Team

- Members. *Information Technology Management Magazine*, 1(2), 103-118. (in Persian).
- Goodman, S. (2012). *Management*. West Publishing Press.. Sixth Edition.
 - Hatch, M. J., & Shultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 31(56), 356- 365.
 - Jonathon, R. B., & Halbesleben, J. (2010). The Role of Leader–Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives. *Human Resource Management*, 20 (4), 309-316.
 - Khorshid, S. (2009). Study of Relationship between Organizational Identity and Organizational Commitment of Public Banks in Kerman. *Journal of Management Studies*, 6, 125-158. (in Persian)
 - Knoll, M., & Van Dick, R. (2012). Do I here the Whistle? Afirst Attempt to Measure Four of Employee Silence and their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 313, 349-362.
 - Latane, B. (2004). *Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequense*. New York: Modern Language Association.
 - Levine, J., & Moreland, R. L. (2006). Progress in Small-Group Research. *Annual Review of Psychology*, 41(5), 95-105.
 - Moghadam, A. H., Tabarsa, G., Hamidizadeh, M. R., & Tehrani, M. (2014). Explaining Factors Affecting the Effectiveness of Working Groups at Unit Level. *Journal of Public Administration Perspaective*, 5(2), 47-71. (in Persian)
 - Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Slence: a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Managemet Review*, 25(4), 706-725.
 - Nabavi, A. (2011). *An Analysis of the Relationship between Organizational Socialization and Organizational Identity in Esfahan Municipality*. Master's Thesis. University of Isfahan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. (in Persian)

- Nasr Isfahani, A., & Aghababapoor Dehkordi, T. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence among Employees of the University of Isfahan. *Journal of Applied Sociology*, 24(4), 139-162. (in Persian)
- Nasr Isfahani, A., & Shekarchizadeh, Z. (2016). The Impact of Effectiveness of Teamwork on Good Character., Case Study: Isfahan Artistic Groups). *Management Research in Iran*, 20(1), 174-155. (in Persian)
- Osborn, R. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons Press, Third Edition.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rezaian, A. (2010). *Team-Building in the 21st Century (Advanced Organizational Behavior Management)*. Tehran: Samt Press, Second Edition. (in Persian)
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robbins, P. S. (2012). *organizational behavior*. prentice-Hall Press, Fifteenthth Edition.
- Sajjadi Nasab, A. N. (2009). Effective Factors on the Effectiveness of Group Work in Project-Driven Organizations. *The Fiveth International Project Management Conference*. 1-14. Tehran: Ariana Research Group. (in Persian)
- Salajegheh, S., & Ahmadzadeh, S. (2016). Examination of the Impact of Transformational Adership on Employees' Job Attitudes: Explaining the Mediating Role of Organizational Identity. *Management*, 4(12), 72-90. (in Persian)
- Salavaty, A., Yarahmadi, Y., & Seyed Hashemi, S. (2014). Effective Communication and Organizational Silence in Banking Network., Case study: Sanandaj city. *Journal of Public Administration*, 6(3), 523-542. (in Persian)
- Schermerhorn, J., Hant, J., & Osborn, R. (2011). *Managing Organizational Behavior*. Wiley Press. Twelfth Edition.

- Shabani Bahar Gh., Sharifi Eskandari, A. (2016). Determine of Relationship between Organizational Silence and Jop Burnout Staffs of Department of Sport and Youth Hamedan Province. *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(11), 51-61. (In Persian)
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote., G., Spahn, D., & Grande, B. (2017). Why didn't You Say Something? Effects of After-Event Review on Voice Behaviour and Hierarchy Beliefs in Multi-Professional Action Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 66-80.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences.*, 24, 1389-1404.