تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۶

بررسی تأثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی
(مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)

نرجس‌خاتون ثمری[۱]- حسین صفرزاده[۲]

چکیده

کاهش اعتماد کارکنان به مدیران مانع از آن می‌شود که آنها دانش و تجربه خود را برای حل مسائل سازمان به مشارکت بگذارند و از طریق ابراز ایده‌های جدید در ایجاد تغییرات مطلوب سازمانی سهیم شوند. از این رو، این پژوهش به بررسی تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران بر سکوت سازمانی آنها می‌پردازد. این پژوهش تاثیر درک کارکنان از ویژگی‌های مدیر که طبق نظر مایر و همکاران(۱۹۹۵)، شامل درک آنها از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران است، بر سکوت مطیع و تدافعی آنها را مورد مطالعه قرار داده است. بدین منظور ۲۸۲ نفر از کارکنان ستاد مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران واقع در تهران، به عنوان نمونه آماری انتخاب و اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، سکوت سازمانی کاهش‌یافته و با افزایش درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر، سکوت مطیع افزایش ولی سکوت تدافعی کاهش می‌یابد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند شناخت مدیران از فضای سکوت سازمانی را افزایش دهد و به انتقال تجربه، دانش و اطلاعات کارکنان به سازمان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان کمک نماید.

واژگان کلیدی: اعتماد کارکنان، توانایی، درستی، خیرخواهی، سکوت سازمانی، سکوت تدافعی و مطیع.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
۲. دکترای مدیریت منابع انسانی ، استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز. نویسنده مسئول:
(hr.safarzadeh@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

پدیده سکوت سازمانی در دو دهه اخیر توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب نموده است. اهمیت توجه به سکوت سازمانی از آن روست که مانع از آن می‌شود که سازمان بتواند از دانش و تجربه و ایده‌های کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان برخوردار گردد. الوانی و همکاران(۱۳۹۴) منابع انسانی را به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان معرفی می‌نماید. استفاده موثر از منابع انسانی بستگی به نحوه برخورد مدیریت سازمان با کارکنان دارد. بسیاری از مدیران در جهت پذیرش ایده‌های کارکنان و نقطه نظرات اصلاحی آن‌ها نظر مثبتی ندارند و بیان دیدگاه‌ها و مخالفت‌ها را نوعی بی‌احترامی به خود تلقی می‌نمایند. به همین دلیل در سازمان‌های امروزی، بسیاری از کارکنان از بیان عقاید و ایده‌های خود به سازمان خودداری می‌نمایند. از آنجایی که مشارکت و همکاری کارکنان در پیشبرد امور سازمان‌ها ارزش آفرین است، لازم است که مدیران جوی را ایجاد نمایند که کارکنان بتوانند بدون هیچ هراسی به ابراز عقیده بپردازند؛ چرا که وقتی کارکنان از ارائه اطلاعات خودداری می ورزند، سکوتی عمدی و منفعل در سازمان حکم‌فرما خواهد گشت که مسیر رشد، تعالی و موفقیت سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و منجر به بروز عواملی مانند کاهش کیفیت در تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرآیندهای تغییر سازمانی، عدم شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌های نامطلوب از جانب کارکنان همانند احساس عدم قدرشناسی در سازمان می شود(زارعی متین و همکاران،۱۳۹۰).

پیندر و هارلوز،(۲۰۰۱) سکوت کارکنان را از دو بعد بررسی کرده‌اند. سکوت به دلیل ویژگی‌های شخصی کارکنان و سکوت به دلیل عملکرد سازمان. دیدگاه اول به کارکنانی اشاره می‌کند که سکوت جزء ذات آنها بوده و ترجیح می‌دهند با شرایط موجود سازمان کنار آمده و از کنار مشکلات آن عبور کنند. این سکوت و خاموشی نوعی پذیرش شرایط موجود و تسلیم رضایت‌مندانه در برابر آن است. اما طبق دیدگاه دوم، کارکنان به دلیل ترس و به منظور محافظت خود از بازخوردهای منفی سازمان و مدیران آن، از بیان عقاید و ایده‌های خود پرهیز می‌کنند.

این عوامل نشأت گرفته از کمبود اعتمادی است که بین مدیران سازمان و کارکنان وجود دارد و شکاف قابل توجهی را بین مدیریت و کارمندان و خواسته‌های طرفین به وجود آورده است؛ به گونه‌ای که تصمیمات سازمانی با مشکلات اجرایی رو به رو

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

می‌شوند و سازمان به تدریج کارآیی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد. بنابراین سطحی از اعتماد که باعث ایجاد فضایی امن و آرام برای کارکنان در جهت بیان عقاید و نظرات خود در مورد اصلاح شرایط موجود سازمان و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان گردد، برای شکستن فضای سکوت سازمانی ضروری است. در این میان نقش مدیران سازمان و اعتماد کارکنان به آنها بسیار حائز اهمیت است. مرزوقی و همکاران، (۱۳۹۴) در پژوهش خود به تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان در جامعه‌ی آماری دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداخته و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران، پیش‌بینی کننده معنادار و منفی سکوت سازمانی دانشجویان است. یافته‌های پژوهش دداهانو و ری،(۲۰۱۵)، نیز به ارتباط قوی و معکوس اعتماد به مدیران با سکوت تدافعی و سکوت خاموش(مطیع) اشاره می‌کند. بر این اساس پرسش اصلی این پژوهش این است که اعتماد کارکنان به مدیران سازمان چه تاثیری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد. این پژوهش با به‌کارگیری آزمون‌های معادلات ساختاری، به بررسی تاثیراعتماد کارکنان به مدیران سازمان و مولفه‌های آن که شامل ویژگی‌های شخصی مدیران است و طبق نظریه مایر، شورمن و دیویس به سه عامل توانایی مدیر، خیرخواهی مدیر و درستی مدیر تقسیم می‌شود، بر سکوت سازمانی می‌پردازد.

دانش‌افزایی این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌های انجام شده در آزمون بررسی تاثیر مولفه‌های اعتماد به مدیران که همان درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران شناسایی شده، بر سکوت سازمانی تدافعی و مطیع است.

ادامه پژوهش به صورت زیر سازماندهی شده است. ابتدا مبانی نظری و ادبیات پژوهش بیان می‌گردد. در ادامه مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود. سپس روش شناسی پژوهش، آزمون فرضیه‌های پژوهش و سایر آزمون‌های تکمیلی بیان شده و در پایان به بیان یافته‌ها و پیشنهادات مربوطه پرداخته می‌شود.

مبانی نظری و مرور ادبیات تحقیق

بدون تردید توانمندسازی کارکنان و ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و فراهم کردن امکان مشارکت کارکنان و استفاده از دانش آنها عامل مهمی در دستیابی به اهداف سازمان محسوب می‌شود. در این بین کاهش اعتماد کارکنان به مدیران مانع از مشارکت آنان در حل مشکلات سازمان می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

در دنیای رقابتی کنونی که کیفیت، خلاقیت، توانمندسازی کارکنان حرف اول را می‌زند، بسیاری از کارکنان بر این باور هستند که سازمان‌های آنان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند و مدیران همواره سعی در کنترل مداوم کارکنان خود داشته و تصور آنها بر این است که کارکنان باید مطیع فرامین آنان بوده و ارائه نظرات و عقاید مخالف از سوی کارکنان خویش را غیر قابل قبول می‌پندارند. این مساله را می توان ناشی از کمبود اطلاعات و فقدان اعتماد دانست که مانع از تغییرات و توسعه بهینه سازمان می‌گردد و نتیجه آن ناتوانی سازمان در بررسی و تصحیح خطاها و اصلاح آنها در زمان ضرورت می‌باشد. از این‌رو برای مدیریت بهینه به ایجاد اعتماد در سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی نیاز است که این امر باعث پیوند همدلی میان کارکنان و مدیران بخشهای اجرایی می‌گردد. همچنان‌که تامپسون[1]، اعتماد را دستاورد و نتیجه مدیریت خوب می‌داند و صاحب‌نظرانی همچون موی[2] و ملیندا[3]، اعتماد کارکنان به مدیریت را امری ضروری برای روابط بین فردی و اثربخشی سازمانی ذکر نموده‌اند. در واقع در پیکره یک سازمان مدیر و کارکنان هر دو به یک نسبت در رشد و ارتقاء سازمان سهم موثری دارند و این موضوع زمانی به اوج خود خواهد رسید که روابط حاکم بر سازمان براساس اعتماد بنا گردد، چرا که در عصر حاضر نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های به‌جا و مشروع منابع انسانی است و از آنجایی که یکی از مهم‌ترین نیازهای روانی کارکنان در سازمان برقراری اعتماد میان آنان و مدیران و همچنین سرپرستانشان می‌باشد، شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است. از سوی دیگر موریسون و میلیکن نیز بیان می‌کنند که اگر بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود و پیامد این جو سکوت، ناتوانی در جهت کشف خطاها و یادگیری است که می تواند اثربخشی سازمان را بطور منفی تحت تأثیر قرار داده و زمینه‌ساز بروز پیامدهای خطرناکی مانند غیبت از کار، جابه‌جایی و دیگر رفتارهای نامطلوب در محیط سازمان گردد. (موریسون و میلیکن،۲۰۰۰)[4].

1. Tompson
2 .Moye
3. Melinda
4. Morrison & Millikan,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

اعتماد سازمانی

محققین اعتماد را انتظار و اطمینان به احتمال انجام عمل دلخواه که از روی رضایت انجام پذیرفته می‌دانند. برخی دیگر نیز اعتماد را برآورد فرد نسبت به حسن نیت دیگران و قابلیت اطمینان به آنها در شرایط مخاطره‌آمیز می‌دانند(منطقی و همکاران، ۱۳۸۶). مطالعه روند جاری در بین نیروی کار و هم در بین سازمان‌ها نشان می‌دهد که اهمیت اعتماد روبه افزایش است. یکی از دلایل این افزایش به اعتماد، افزایش گوناگونی یا تنوع محیط کاری می‌باشد. این امر موجب می‌شود افراد با پیشینه‌های متفاوت با هم ارتباط کاری نزدیکی داشته باشند. این تنوع موجب می‌شود تا کمتر بتوان بر روی شباهتهای افراد و تجربیات و پیشینه مشترک آنها به منظور همکاری با یکدیگر تکیه کرد. بنابراین باید سازوکارهایی فراهم شود تا کارکنان را برای همکاری با یکدیگر توانمند سازد. تلاش برای ایجاد اعتماد مشترک بین کارکنان و مدیران محیطی را فراهم می‌سازد تا کارکنان در رابطه با یکدیگر همکاری اثربخش‌تری داشته باشند. در حقیقت اعتماد بزرگترین تسهیل‌گر افزایش بهره‌وری سازمانی و حتی مهمتر از اطلاعات می-باشد، چرا که حجم اطلاعات ممکن است بیش از اندازه باشد، ولی غنای آن به اعتماد و میزان سرمایه اجتماعی آن بستگی دارد. از سوی دیگر با توجه به اینکه در درون سازمانها ماهیت کار فی نفسه در حال تغییر است، سازمانها به جای تمرکز بر روی کارهای تکراری، روتین و ساده به کارهای فکری روی آورده‌اند. لذا در مدیریت کارکنان، اعتماد به مثابه پدیده‌ایست که باعث به حرکت در آوردن دانش صامت و ضمنی می‌باشد که مورد نیاز سازمانها است(زارعی متین و حسن زاده،۱۳۸۳). در حقیقت اعتماد در قلب فرایندهای گروهی است که می‌تواند تأثیر مستقیم و انکارناپذیری در اثربخشی سازمانها و نقش مثبتی در رفتارها، ادراکات و عملکرد افراد در بافت سازمانی داشته باشد و باید گفت که یک محیط سازمان یافته و برخوردار از نظم منجر به افزایش اعتماد فرد می‌شود که به نوبه خود همکاری و عملکرد کارکنان را ارتقاء می‌بخشد(قربانی، ۱۳۸۶).

اعتماد به مدیران سازمان

در همه سازمانها، ارتباط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران ضروری است و فقدان اعتماد می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی اثرات منفی داشته باشد.(اسمیت،۲۰۰۵). تا جایی که میزتال اظهار می‌دارد که اعتماد عنصری ست که برای ایجاد روابط مداوم و حفظ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

همکاری‌ها ضروری است و در هر نوع مبادله‌ای حتی در تعاملات معمولی و روزانه به عنوان یک عنصر حیاتی به شمار می‌آید. مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسان‌ها در روابط خود آن را به کار می‌گیرند تا به نتایج مطلوب فردی و سازمانی دست یابند.

اعتماد درجه حساسیت یک طرف نسبت به رفتار طرف مقابل است مبتنی بر این انتظار که او عملکرد خاصی را که برای طرف اول اهمیت دارد را انجام می‌دهد، بدون اینکه از قدرت نظارت یا کنترل خود استفاده نماید. (مایر و همکاران،۱۹۹۵[1]). بر اساس مدل شورمن برای اینکه اعتماد به فرد دیگری به وجود آید، اعتماد کننده و اعتماد شونده باید دارای ویژگی‌های متقابلی باشند. به عبارتی از یک سو اعتماد کننده باید گرایش به اعتماد داشته باشد و از سوی دیگر اعتماد شونده باید دارای ویژگی‌هایی باشد که اعتماد طرف خود را برانگیزد. در این الگو درک از قابل اعتماد بودن شخص اعتماد شونده از درک سه خصوصیت توانایی[2]، خیرخواهی[3] و درستی[4] او تشکیل شده است. (شورمن و همکاران، ۲۰۰۷). مدل مایر (۱۹۹۵) نیز مشخصات اعتماد کننده و اعتماد شونده را شامل توانایی و خیرخواهی و درستی می‌داند. توانایی به ترکیبی از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و خصوصیات اشاره دارد که به فرد فرصتی می‌دهد تا در محدوده‌ای خاص تاثیرگذار باشد . خیرخواهی از باوری نشات می‌گیرد که اعتماد شونده قصد کمک به اعتماد کننده را دارد . درستی بر پایه رفتار اعتماد شونده است و زمانی شکل می‌گیرد که اعتماد کننده متوجه می‌شود فرد مورد نظر مجموعه‌ای از قواعدی را تعریف کرده که برای او قابل قبول است. وقتی اعتماد کننده به این باور برسد که این قواعد قابل قبول نیست به این نتیجه می‌رسد که اعتماد شونده صادق نبوده است. کارمندان قبل از تسهیم اطلاعات درستی و خیرخواهی سرپرستان خود را ارزیابی می‌کنند تا مطئمن شوند که این تسهیم اطلاعات به نفع آنها خواهد بود و باعث تنبیه آنها نخواهد شد.

سکوت سازمانی

پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند تعریف می‌کنند. با این نوع

1. Mayer & All,
2. Ability
3. Benevolence
4. Integrity

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

تعریف هر نوع برقراری ارتباط که میل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌کند و به افرادی که تصور می‌شود قادر به بهبود آن شرایط هستند سوق داده نمی‌شود، در شمول تلاش برای شکستن سکوت قرار ندارد(پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) در مفهوم سکوت نشان می‌دهند که «سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی می‌باشد که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تأثیرگذار می‌باشد». این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیند مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند براساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موریسون و میلیکن بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده «سکوت سازمانی» نامیده می شود(دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

پیندر و هارلوز(۲۰۰۱) سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی تعریف نموده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی می‌باشد. در شرایط ناعادلانه، میزان تسلیم در برابر وضعیت موجود و عدم تمایل به جستجوی شرایط بهتر افزایش می‌یابد.

سکوت تدافعی(خاموش) یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت تدافعی به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است. پیندر و هارلوز برای نخستین بار به این نوع سکوت اشاره کردند. آنها این نوع سکوت را به عنوان نقطه مقابل سکوت مطیع مطرح نموده و آن را سکوت غیرمطیع نامیدند و آن را به صورت" امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب باشد" تعریف نمودند(پیندر و هارلوز ، ۲۰۰۱).

پیشینه پژوهش

ایجاد سکوت در بین کارکنان یک سازمان باعث می‌شود که کارکنان تمایل چندانی به شرکت فعالانه در گفتمان مرتبط با مسائل سازمان نداشته باشند و از طرفی فرصتی جهت ارتباط برای تسهیم اطلاعات و پیشنهادات در سازمان فراهم نگردد. این مسئله می‌تواند به مرور زمان بر نگرش شغلی و تعهد کارکنان تاثیر بسزایی بگذارد. پژوهش‌هایی که به مطالعه ارتباط بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان پرداخته‌اند، شواهدی مبتنی بر وجود ارتباط معنادار بین ابعاد سکوت سازمانی (نگرش مدیریت عالی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و ابعاد اعتماد کارکنان(اعتماد شناخت مدار و عاطفه مدار) ارائه می‌نماید(قربانی و پرتونیا، ۱۳۹۳). در این زمینه بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان نشان می‌دهد که متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران به طور مستقیم و معنادار پیش‌بینی کننده رضایت تحصیلی دانشجویان است و همچنین متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران پیش‌بینی کننده منفی و معنادار سکوت سازمانی دانشجویان است (مرزوقی و همکاران،۱۳۹۴).

پژوهشگران دیگر به مطالعه نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی پرداخته‌اند. شواهد از وجود رابطه منفی بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی حکایت دارد. همچنین بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی نیز همبستگی معناداری در جهت منفی موجود می‌باشد. به علاوه عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی توانایی پیش‌بینی سکوت سازمانی را دارند (زاهد بابلان و کریمیان‌پور، ۱۳۹۵). بررسی تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان در پژوهشی دیگر نشان داد که بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن به استثنای بعد نظارت و کنترل متقابل با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد(پروری و همکاران، ۱۳۹۵).

همبستگی میان نگرش‌های مدیریت عالی به سکوت و نگرش‌های سرپرستان به سکوت در پژوهش دیگری مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که همبستگی منفی بین رفتار سکوت کارکنان و فرصت‌های ارتباطی آنها برقرار است، به گونه‌ای که نگرش-های سرپرستان به سکوت، قوی‌ترین پیش‌بینی کننده رفتار سکوت سازمانی کارکنان بوده و فرصت‌های ارتباطی با مدیران عالی سازمان و نگرش‌های آنها به سکوت از تاثیر کمتری در این زمینه برخوردار است (واکولا و دیمتریس،۲۰۰۷[1]). از بررسی ارتباط بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی نیز این نتیجه حاصل می‌گردد که اعتماد به مدیران با سکوت تدافعی و سکوت خاموش ارتباطی قوی و معکوس داشته و سکوت نیز ارتباطی قوی و معکوس با تعهد سازمانی دارد(دداهانو و ری، ۲۰۱۵).

چارچوب نظری پژوهش حاضر که در پی پاسخگویی به مساله پژوهش می‌باشد، بر مبنای سه پژوهش ذیل شکل گرفته و متغیرهای اصلی و مولفه‌های مربوط به آنها از تلفیق این پژوهش‌ها به دست آمده است.

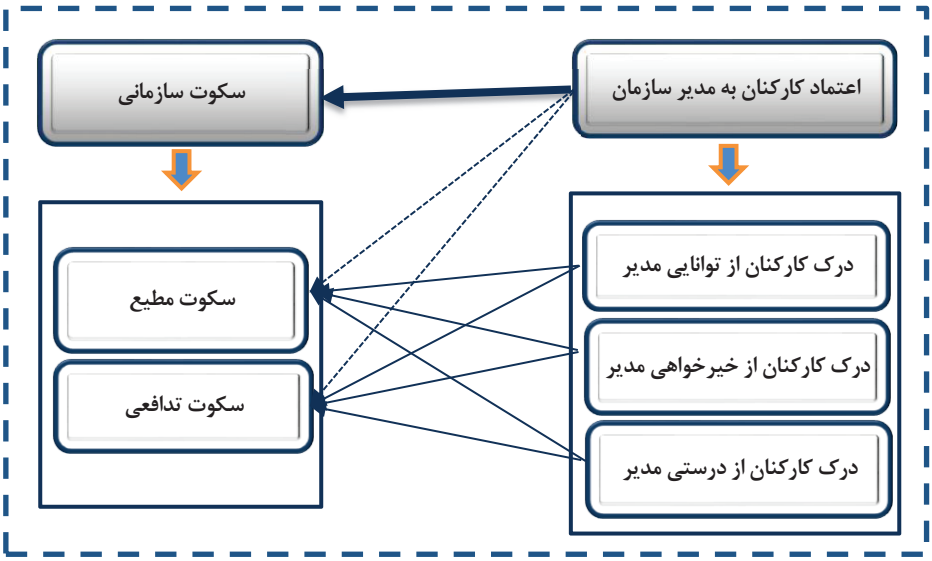
1. Dimitris & Vakula.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عوامل موثر بر سکوت سازمانی به چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و محیطی، عوامل گروهی و عوامل فردی تقسیم‌بندی می‌شود. هر کدام از این عوامل نیز خود موارد دیگری را شامل می‌شود. از جمله مواردی که تحت عنوان عوامل فردی موثر بر سکوت سازمانی بیان گردیده است، می‌توان به عامل بی‌اعتمادی به مدیر سازمان اشاره نمود(موریسن و میلیکن،۲۰۰۰). پدیده سکوت کارکنان نیز بسته به انگیزه‌های اساسی آنها در دو شکل " سکوت مطیع" و " سکوت تدافعی" تقسیم‌بندی می-شود(پیندر و هارلوز،۲۰۰۱). پژوهشی دیگر بر مدلی از اعتماد سازمانی که در آن به تعدادی از ویژگی‌های اعتماد کنندگان و اعتماد شوندگان از جمله درستی، توانایی و خیرخواهی اشاره می‌کند، تاکید دارد. (شورمن و همکاران، ۱۹۹۵).

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر عامل اعتماد به مدیر سازمان و مولفه‌های درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران سازمان بر سکوت سازمانی با دو مولفه سکوت سازمانی مطیع و سکوت سازمانی تدافعی پرداخته است. بدین منظور مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ترسیم می‌گردد:

مدل مفهومی پژوهش



شکل۱. بررسی تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران بر سکوت سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش به بررسی تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی می‌پردازد. برای رسیدن به پاسخ این مساله، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه اصلی:

- اعتماد کارکنان به مدیر سازمان بر سکوت سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. اعتماد کارکنان به مدیر سازمان بر سکوت سازمانی مطیع کارکنان تاثیر دارد.
۲. اعتماد کارکنان به مدیر سازمان بر سکوت سازمانی تدافعی کارکنان تاثیر دارد.
۳. درک کارکنان از توانایی مدیر سازمان بر سکوت مطیع کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۴. درک کارکنان از توانایی مدیر سازمان بر سکوت تدافعی کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۵. درک کارکنان از خیرخواهی مدیر سازمان بر سکوت مطیع کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۶. درک کارکنان از خیرخواهی مدیر سازمان بر سکوت تدافعی کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۷. درک کارکنان از درستی مدیر سازمان بر سکوت مطیع کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۸. درک کارکنان از درستی مدیر سازمان بر سکوت تدافعی کارکنان سازمان تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر جهت آزمون تاثیر اعتماد کارکنان سازمان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی در جامعه‌ی آماری شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی صورت پذیرفته که بدین جهت از لحاظ هدف پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. به علاوه به دلیل پرداختن به توصیف، تبیین و کشف علل سکوت سازمانی و اندازه‌گیری میزان تاثیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

و همبستگی متغیرهای پژوهش، از حیث روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی، پیمایشی و همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش عبارت است از کارشناسان و سرپرستان و مدیران میانی ستاد مرکزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران که مستقر در ساختمان اصلی آن واقع در تهران بوده و تعداد آنها حدود ۱۱۰۰ نفر می‌باشد. تعداد نمونه بر طبق فرمول کوکران محاسبه گردیده و بر این اساس تعداد ۳۱۰ پرسشنامه تهیه و بین جامعه آماری توزیع گردید که در نهایت ۲۸۲ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید.

پژوهش‌گر به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز خود از دو پرسشنامه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی استفاده نموده است. جهت اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد ون داین(۲۰۰۳) استفاده گردید که شامل ۱۲ گویه، ۵ گویه سکوت مطیع و ۷ گویه سکوت تدافعی است. پرسشنامه اعتماد سازمانی(ربانی، ۱۳۹۳) شامل ۲۴ گویه، ۷ گویه اعتماد به مدیران، ۶ گویه درک کارکنان از توانایی مدیر، ۷ گویه درک کارکنان از خیرخواهی مدیر و ۶ گویه به درک کارکنان از درستی مدیر می‌پردازد. مقیاس مورد استفاده در هر دو پرسشنامه، طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بوده که شامل کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم است.

برای اندازه‌گیری روایی سازه‌ها از مقدار بتای استاندارد(بارهای عاملی) که توسط مدل‌های معادلات ساختاری به دست می‌آید، استفاده شده است که نتایج آن حاکی از روایی همگرای بالای سازه است.

جهت اندازه‌گیری پایایی سازه از آلفای کرونباخ استفاده گردید. هرچه مقدار آلفا نزدیک به مقدار یک باشد نشان دهنده میزان پایایی بالاست. نتیجه مشاهده شده نشانگر این است که مقدار آلفای کرونباخ برای کلیه سازه هابیشتر از ۷۰٪ هستند و در نتیجه متغیرهای مشاهده شده(سوالات پرسشنامه) از پایایی لازم برای توجیه سازه‌ها برخوردار هستند.

نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش

نرمال بودن متغیرهای پژوهش تعیین کننده نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌ها است. جهت تعیین این ویژگی از مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها استفاده شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	سکوت مطیع	سکوت تدافعی	توانایی مدیر	خیرخواهی مدیر	درستی مدیر
چولگی	۰/۶۶	۰/۳۰	-۰/۴۶	-۰/۳۷	۰/۱۱
کشیدگی	-۰/۳۴	-۰/۴۲	۰/۲۷	-۰/۰۲	-۰/۴۶

در جدول ۱ نتایج آزمون به دست آمده از نرم‌افزار SPSS ، مقدار چولگی و کشیدگی متغیرها در بازه (۲+ ، ۲-) است که نشان از این دارد که توزیع متغیرهای اصلی، انحراف قابل توجهی از توزیع نرمال ندارند.

آزمون تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی

شاخص KMO معیاری برای «کفایت نمونه‌گیری» است. این شاخص که توسط آزمون بارتلت سنجیده می‌شود به این مساله می‌پردازد که آیا نمونه‌گیری مناسبی از متغیرها به عمل آمده است یا خیر. هر چه عدد محاسبه شده به یک نزدیکتر باشد نمونه‌گیری بهتری وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و شاخص kMO برای متغیرهای مدل

متغیر	سکوت تدافعی	سکوت مطیع	توانایی مدیر	خیرخواهی مدیر	درستی مدیر
نتیجه آزمون	۰/۷۶۴	۰/۸۶۳	۰/۹۰۶	۰/۸۵۵	۰/۹۰۱

نتایج آزمون بارتلت نشان می‌دهد که متغیرها از کفایت نمونه‌گیری خوبی برخوردار است.

آزمون شاخص‌های نیکویی برازش

برازش مدل یعنی چقدر یک مدل نظری با یک مدل تجربی سازگاری دارد. برای تشخیص این مطلب که آیا سئوالات پرسشنامه یا داده‌های واقعی به نحو مناسبی سازه پنهان مربوط به خود را اندازه‌گیری می‌نمایند یا خیر، به وسیله تحلیل عاملی تاییدی، برازش سازه‌ها را اندازه‌گیری می‌نماییم. بدین منظور از معیارهای متعددی برای بررسی وضعیت برازش مدل استفاده می‌شود. که در این پژوهش از سه شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) و شاخص ریشه میانگین مربعات خطا (RMSE) استفاده شده که مقادیر نتایج آزمون در محدوده مجاز بوده و نشان از برازش خوب مدل می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

یافته های پژوهش

الف: آمار توصیفی پژوهش

در جدول ذیل، توزیع فراوانی نمونه آماری پژوهش به تفکیک جنسیت، سن، سابقه و تحصیلات بیان می‌گردد:

جدول ۳. آمار توصیفی پژوهش

الف: توزیع فراوانی جنسیت		
جنس	تعداد	نسبت
مرد	۱۴۶	٪۵۲
زن	۱۳۶	٪۴۸
ب: فراوانی تحصیلات		
تحصیلات	تعداد	نسبت
دیپلم	۴۷	٪۱۷
کارشناسی	۱۴۱	٪۵۰
کارشناسی ارشد	۸۸	٪۳۱
دکترا	۶	٪۲
ج: فراوانی سن		
سن	تعداد	نسبت
کمتر از ۳۰ سال	۳۱	٪۱۱
از ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳۵	٪۴۸
از ۴۱ تا ۵۰ سال	۷۹	٪۲۸
بیشتر از ۵۰ سال	۳۷	٪۱۳
د: فراوانی سابقه کاری		
سابقه کار	تعداد	نسبت
کمتر از ۱۰ سال	۶۹	٪۲۴
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۲۰	٪۴۳
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۶۷	٪۲۴
بیشتر از ۳۰ سال	۲۶	٪۹
جمع کل	۲۸۲	٪۱۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

آمار توصیفی برای متغیرهای کمی

در جدول زیر شاخص‌های مرکزی از جمله میانگین و میانه و شاخص‌های پراکندگی از جمله انحراف معیار، کشیدگی و چولگی برای متغیرهای مختلف محاسبه شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی برای متغیرهای کمی پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
سکوت مطیع	282	2/38	2/20	0/83	0/66	-0/34	1/00	4/40
سکوت تدافعی	282	2/79	2/71	0/82	0/30	-0/42	1/14	5/00
اعتماد به مدیر	282	2/84	2/86	0/47	-0/46	0/27	1/29	3/86
توانایی مدیر	282	3/17	3/17	0/90	-0/37	-0/02	1/00	5/00
خیرخواهی مدیر	282	2/85	2/80	0/96	0/11	-0/46	1/00	5/00
درستی مدیر	282	3/05	3/00	0/85	-0/49	0/11	1/00	5/00

ب: آزمون فرضیه‌های پژوهش

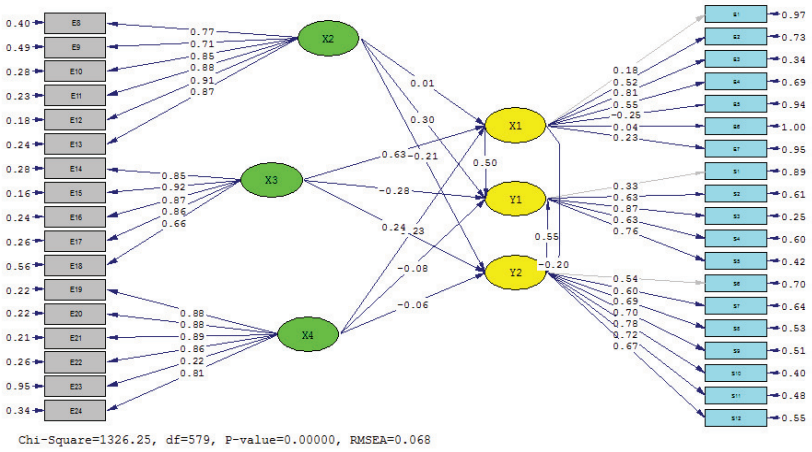
به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرها از آزمونهای پارامتریک استفاده شد و با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش در نمودار شماره ۱ و نتیجه آن در جدول شماره ۵ مشخص گردیده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش

فرضیه	رابطه متغیر مستقل و وابسته	مقدار بتای غیراستاندارد	آماره تی	معنی داری	تایید(رد) فرضیه
اصلی	اعتماد به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی کارکنان تاثیر دارد.	-۰/۱۳	-۲/۰۵	معنی‌دار	تایید فرضیه

نتایج مدل‌سازی رابطه مولفه‌های اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر مولفه‌های سکوت سازمانی کارکنان که به صورت نمودار شماره ۱ از نرم‌افزار لیزرل استخراج شده، در جدول شماره ۶ نمایان است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



نمودار ۱. مدل‌سازی فرضیه‌های پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

در این جدول متغیرهای Y1 و Y2 به ترتیب نشانگر سکوت مطیع و سکوت تدافعی و متغیرهای X1، X2، X3 و X4 به ترتیب بیانگر اعتماد به مدیران، توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر سازمان می‌باشند.

جدول ۶. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه متغیر مستقل و وابسته	مقدار بتای استاندارد	آماره تی	سطح معنی داری	تایید(رد) فرضیه
اول	X1-Y1	۰/۵۰	۳/۲۸	۰/۰۰۱	تایید فرضیه
دوم	X1-Y2	-۰/۲۰	-۲/۴	۰/۰۱۷۴	تایید فرضیه
سوم	X2-Y1	۰/۳۰	۲/۹۶	۰/۰۰۲۴	تایید فرضیه
چهارم	X2-Y2	-۰/۲۱	-۲/۶۷	۰/۰۰۷۵	تایید فرضیه
پنجم	X3-Y1	۰/۲۸	۲/۸۸	۰/۰۰۴۶	تایید فرضیه
ششم	X3-Y2	-۰/۲۳	-۱/۹۹	۰/۰۴۳	تایید فرضیه
هفتم	X4-Y1	۰/۰۸	۲/۷۹	۰/۰۰۵۵	تایید فرضیه
هشتم	X4-Y2	-۰/۰۶	-۲/۷۴	۰/۰۰۶۴	تایید فرضیه

نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد کارکنان به سازمان و مولفه‌های توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر بر سکوت تدافعی سازمان تاثیر دارد و این تاثیر در جهت منفی است. به عبارتی با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران سازمان، سکوت تدافعی سازمان کاهش می‌یابد. به علاوه نتایج نشان می‌دهد که هر چه درک کارکنان از مولفه‌های توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران بیشتر باشد، سکوت سازمانی کارکنان کاهش خواهد یافت. همچنین نتایج بیان می‌دارند که اعتماد کارکنان به مدیران سازمان و مولفه‌های توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر بر سکوت مطیع کارکنان تاثیر داشته و این تاثیر در جهت مثبت است. یعنی با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران، سکوت مطیع سازمان نیز افزایش می‌یابد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

آزمون‌های فرضیه‌های پژوهش با حضور متغیرهای تعدیلگر (سن، سابقه، تحصیلات و جنسیت)

جدول ۷. ضرایب معادله رگرسیون خطی

ضرایب استخراجی معادله رگرسیون خطی با استفاده از متغیرهای تعدیل گر در SPSS											
متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر مستقل		جنسیت		سن		سابقه		تحصیلات	
		مقدار بتا	معنی داری	مقدار بتا	معنی داری	مقدار بتا	معنی داری	مقدار بتا	معنی داری	مقدار بتا	معنی داری
X1	Y1	-0/035	0/559	0/027	0/832	-0/057	0/603	0/002	0/988	-0/235	0/008
X1	Y2	-0/140	0/018	-0/235	0/066	-0/153	0/156	0/016	0/875	-0/251	0/004
X2	Y1	-0/019	0/743	0/022	0/867	-0/061	0/576	0/004	0/973	-0/241	0/006
X2	Y2	-0/202	0/001	-0/208	0/097	-0/161	0/129	0/014	0/891	-0/240	0/005
X3	Y1	-0/036	0/542	0/019	0/882	-0/06	0/585	0/001	0/992	-0/224	0/006
X3	Y2	-0/175	0/003	-0/222	0/079	-0/144	0/178	0/000	0/998	-0/254	0/003
X4	Y1	-0/048	0/419	0/019	0/881	-0/066	0/545	0/007	0/945	-0/242	0/006
X4	Y2	-۰/۲۰۰	0/001	-۰/۲۲	0/081	-۰/۱۷۱	0/109	0/027	0/791	-0/240	0/005
ETEMAD	SUKUTSAZMAN	-۰/۱۱۰	0/061	۰/۱۲۴-	0/327	۰/۱۳۶-	0/207	۰/۰۱۲	0/910	-۰/۳۰۱	0/001

برای بررسی اثر متغیرهای تعدیل‌گر شامل جنسیت، سن، سابقه و تحصیلات بر سکوت سازمانی، از رگرسیون چندگانه خطی استفاده گردیده است که برای هر فرضیه به صورت جداگانه، یک متغیر مستقل، یک متغیر وابسته و ۴ متغیر تعدیل‌گر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به منظور استخراج ضرایب هر کدام از متغیرها در سطح اطمینان ٪۹۵، از روش تخمین OLS (حداقل مربعات خطی) و برای محاسبه معنی‌داری ضرایب هر کدام از متغیرها از آماره تی استیودنت استفاده گردیده است. نتایج حاصل از آزمون-های فوق در جدول خلاصه شده و به شرح زیر است:

در سطح اطمینان ٪۹۵ و با حضور متغیرهای تعدیلگر توصیفی سن، جنس، تحصیلات و سابقه، فرضیه‌های پژوهش فقط با حضور متغیر تعدیلگر تحصیلات و در متغیر وابسته سکوت تدافعی معنی‌دار بوده و جهت آن منفی است، به این معنا که در سطوح تحصیلات متفاوت، افزایش اعتماد به مدیران سازمان باعث کاهش سکوت سازمانی می‌گردد و هر چه سطح تحصیلات بالاتر باشد، این رابطه معنی‌دارتر خواهد بود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

هیچ کدام از متغیرهای تعدیل‌گر در سکوت مطیع تاثیر معناداری ایجاد نمی‌کنند، اما در هر حال رابطه متغیر اعتماد و مولفه‌های آن را با سکوت مطیع منفی می‌نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین این تاثیر به صورت خاص مولفه‌های اعتماد کارکنان به مدیران که شامل درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیران سازمان است بر مولفه‌های سکوت سازمانی که شامل سکوت مطیع و سکوت تدافعی است، را نیز در بر می‌گیرد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی تاثیر منفی دارد. به علاوه این اعتماد و مولفه‌های آن بر سکوت تدافعی کارکنان سازمان نیز تاثیر منفی دارند. مفهوم این تاثیر این است که با افزایش اعتماد کارکنان به مدیر سازمان و درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر، سکوت تدافعی کارکنان سازمان کاهش می‌یابد. این تاثیر در مورد سکوت مطیع کارکنان مثبت بوده، بدین معنا که با افزایش اعتماد کارکنان به مدیر سازمان و درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر، سکوت مطیع کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد. این نتیجه می‌تواند نشانگر فرهنگ سازمان باشد. به این مفهوم که کارکنان با وجود اعتماد به مدیران خود، بسیار به آنها احترام گذاشته و نظری مخالف نظریات آنها بیان نمی‌کنند. از طرفی بیانگر این موضوع است که اعتماد کارکنان به مدیران و درک آنها از ویژگی‌های آنها به تنهایی برای شکستن جو عمیق سکوت که در سازمان فراگیر شده و نشان‌دهنده حضور کارکنانی منفعل در برابر مشکلات سازمانی است، کفایت نمی‌کند. بلکه این کارکنان با درک مثبت از توانمندی و خیرخواهی و صداقت مدیران خود، با آسودگی بیشتری بر سکوت خود پافشاری می‌نمایند و حاضر به برداشتن هیچ قدمی در جهت شکستن سکوت خود در جهت رفع مشکلات سازمانی نخواهند بود.

یکی از نتایج جالب توجه که از بررسی نتایج پژوهش بعمل آمد این است که سکوت تدافعی کارکنان سازمان بر سکوت مطیع آنان تاثیر داشته و ضریب این تاثیر ۰,۵۵ است. بدین معنی که با افزایش سکوت تدافعی کارکنان در سازمان، سکوت مطیع نیز افزایش خواهد یافت. سکوت تدافعی نشان‌دهنده ترس کارکنان از بازخورد منفی مدیران و بیانگر عدم مشارکت عمدی به منظور حفظ خود است. از طرفی سکوت مطیع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

به معنای امتناع کارکنان از ارائه نظرات به دلیل تسلیم در برابر شرایط موجود سازمان و عدم انگیزه لازم برای بیان نظرات به دلیل باور به اینکه سخن گفتن آنها تاثیری بر سازمان ندارد، است. مشاهده نتایج نامناسب و بازخوردهای منفی مدیران در برابر بیان عقیده و ارائه نظرات اصلاحی کارکنان برای مشکلات سازمانی، کارکنان را به این باور می‌رساند که بیان نظرات آنها نه تنها تاثیری در رفع مسائل و مشکلات موجود سازمانی نداشته، بلکه برای موقعیت سازمانی آنها خطر بزرگی محسوب می‌شود. به عبارتی افزایش سکوت تدافعی باعث افزایش سکوت مطیع سازمانی شده و جو سکوت در سازمان به لایه‌های عمیق‌تری کشانده شده که از بین بردن آن سخت‌تر و سخت‌تر خواهد شد.

با توجه به نتایج پژوهش و به منظور جلوگیری از اثرات مخرب سکوت سازمانی پیشنهاد می‌شود سازمان سعی در بهبود رابطه میان کارکنان و مدیران خود نماید. این کار خواه با تغییر در نحوه مدیریت سازمان ایجاد شود یا با ارائه پاداش و تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها و تاکید بر اینکه سازمان به نظرات کارکنان برای رفع مشکلات خود نیازمند است و از آن استقبال می‌نماید، نتیجه سازنده‌ای برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. کارکنان برای شکستن جو سکوت خود نیاز به فضای امن دارند تا باور کنند سخن گفتن آنهاِ مشکلاتی را برای خودشان فراهم نمی‌کند. به علاوه آنها باید بپذیرند که نظرات اصلاحی آنها در سازمان بررسی و اعمال خواهد شد و نتیجه آن در بهبود عملکرد خود آنها هم تاثیر خواهد گذاشت.

کارکنان با علم به خیرخواهی و توانمندی‌های مدیر خود باید بپذیرند که نظرات آنها در جهت رفع مشکلات سازمان، مورد پذیرش مدیران قرار خواهد گرفت. برای دریافت نظرات کارکنانی که با کناره‌گیری از جمع باعث افزایش سکوت مطیع سازمانی می‌شوند، بهبود نظام مشارکت کارکنان و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های نوین فناوری اطلاعات از جمله فضای مجازی بسیار مفید خواهد بود. بهتر آن است که مدیران و سرپرستان با بازخوردهای مستمر و به کارگیری سبک‌های ارتباطی موثر به منظور روابط اثربخش با کارکنان خویش زمینه مشارکت فعال آنها را در اتخاذ تصمیمات سازمانی افزایش دهند. همچنین مدیر می‌تواند با تسهیل ارتباطات، شناخت جنبه‌های شخصیتی و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری در زمینه رفع مشکلات شخصی کارکنان و اصلاح شرایط موجود سازمان، زمینه جلب اعتماد، تعاملات سازنده و ارتقای سطح انگیزه و رضایت در میان کارکنان خویش را فراهم سازد. به علاوه مدیران با رعایت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عدالت، مطرح نمودن حقایق و نیز پایبندی به اصول اخلاقی باعث تقویت روحیه اعتماد در میان کارکنان و ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک، عدم گسترش جو سکوت و کاهش هزینه های جابجائی و ترک خدمت کارکنان در محیط کار می‌گردند.

در تعمیم نتایج با توجه به محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه‌های کتبی، محافظه‌کاری پاسخ دهندگان به دلیل وجود پیش‌فرض‌های منفی و پراکندگی پاسخ‌ها و زیاد بودن داده‌های پرت به دلیل تعدد مدیریت‌های موجود در جامعه‌ی آماری پژوهش، باید با احتیاط صورت پذیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

منابع:

۱. الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛ هنرمند، روح الله (۱۳۹۳)،" نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی"، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، صص۱-۲۶.

۲. حسن زاده،حسن؛ زارعی متین، حسن (۱۳۸۳). "عوامل موثر بر اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود در سازمانهای اجرایی کشور"، پایان نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزش عالی قم، دانشگاه تهران،صص ۷۰-۴

۳. دانایی فرد،حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹)، "تحلیل نگرشهای شغلی کارکنان سازمانهای دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی"، فصلنامه مدیریت تحول، سال دوم،شماره ۳،صص ۱۶-۳.

۴. ربانی، محمدمهدی؛ علوی، سیدبابک (۱۳۹۴)، "رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال هفتم، شماره ۳،صص۲۹-۴۹

۵. زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا ؛ موسوی، سید محمد مهدی (۱۳۸۸)، " نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب و اعتماد" ، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵،ص ۳.

۶. زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابو القاسم (۱۳۹۰)، "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۹-۷.

۷. زاهد بابلان، عادل؛ کریمیان‌پور، غفار(۱۳۹۵)، "نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی"، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، شماره ۸۰، صص ۸۵-۹۹

۸. مرزوقی، رحمت‌اله؛ حیدری، معصومه؛ کشاورزی، فهیمه؛ حیدری، الهام (۱۳۹۴)، "بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان، مجله‌ی توسعه‌ی آموزش در علوم پزشکی، دوره‌ی ۸، شماره‌ی ۱۷، صفحات ۱۰۲-۱۱۴.

9. Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, *53*(8), 1843-1857.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

10. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, *40*(6), 1359-1392.
11. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, *20*(3), 709-734.
12. Mayer,Rogan & Davis, James & Schoorman, David;(2007); "An integrative model of organizational trust"; Academy of management review,vol 32, No.2, 344-354
13. 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.
14. Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of management development*, *25*(2), 101-117.
15. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
16. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, *32*(2), 344-354.
17. Van Dyne,L.Ang,S.(2003).Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, journal of management studies,40,p:6

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]