

بررسی نقش سبک رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام-

نور شیراز)

فرجام زارع^{۱*}، رضا سپهوند^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۲۵ صص ۲۱۶-۱۸۹ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱۳

چکیده

سازمان‌ها با تلاطم و دگرگونی مواجه می‌باشند و این امر ایجاب می‌نماید که با اتخاذ راهکارهایی در مواجهه با شوک‌های شدیدی که در نتیجه این دگرگونی‌ها به آنها وارد می‌گردد، بتوانند در صحنه رقابت باقی بمانند. یکی از پدیده‌هایی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند ضربه‌های روحی و روانی است که با عنوان ترومای سازمانی مورد اشاره قرار می‌گیرند و منجر به ایجاد پیامدهای مخربی می‌گردند. هدف این پژوهش، تحلیل بررسی نقش سبک رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت سازمانی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش، تعداد ۲۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد و پیام‌نور شیراز می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۱۴۷ نفر انتخاب شده‌اند. برای جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های استاندارد، استفاده شده است. در رابطه با متغیر ترومای سازمانی از پرسشنامه وی-وان و هورمن (۲۰۱۵) و همچنین در خصوص سکوت سازمانی از پرسشنامه دیمیتریس و وکولا (۲۰۰۳)، و در نهایت جهت بررسی متغیر رهبری زهراگین از پرسشنامه اشمیت آ (۲۰۰۸) استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار آماری Lisrell استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری زهراگین رابطه مثبت و معنی‌داری با سکوت سازمانی و ترومای سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی دارد. همچنین نتایج حاصل از بررسی داده‌ها نشان دهنده آن است که رهبران زهراگین از طریق حاکم ساختن جو سکوت سازمانی می‌توانند زمینه‌ساز ترومای سازمانی گردند.

کلمات کلیدی: رهبری زهراگین؛ ترومای سازمانی؛ سکوت سازمانی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

* نویسنده مسئول : zare.fa@fc.lu.ac.ir

مقدمه

امروزه ضربات روحی بعنوان پدیده‌ای مطرح می‌گردند که بطور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و اما این در حالی است که بخوبی درک و فهم نشده است و عدم کنترل و مدیریت لازم در این خصوص، موجب ایجاد پیامدهای مخربی می‌گردد. سازمان‌ها به‌عنوان موجوداتی که به‌دنبال بقا هستند می‌بایست از توانمندی لازم در خصوص مدیریت ضربات وارده به پیکره خود برخوردار باشند تا بتوانند در مخیط‌های پرآشوب کنونی به حیات خود ادامه دهند. فراهم ساختن زمینه‌های لازم جهت شادابی بیشتر و اتخاذ راهکارهایی در خصوص جلوگیری از فشارهای روحی و روانی از اهمیت در خور توجهی برای سازمان‌ها برخوردار می‌باشد. ضربات روحی و روانی در سازمان، می‌توانند با تاثیر بر توانایی افراد، زمینه‌های از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان را فراهم سازند (Horman & Vivian, 2005, p164). سازمانهایی که ضربات روحی و روانی در آنها حادث می‌گردد معمولاً حالت رکودی بخود می‌گیرند و در صورت عدم مدیریت صحیح و عدم توانایی در بکارگیری فناوری مناسب، ورشکسته و از صحنه رقابت، محو می‌گردند (Lisa., martin & Michaeil, 2009, p50). بکارگیری سبک‌های رهبری و مدیریت صحیح در سازمان می‌تواند به عدم رخداد ترومای سازمانی کمک شایانی نماید. رهبران و مدیران با اتخاذ سبک‌های مناسب می‌توانند با فراهم ساختن بستری مطلوب، زمینه را جهت ایجاد حس امید، تقویت خوش‌بینی، کاهش استرس و اضطراب و افزایش هویت سازمانی^۱ در کارکنان مهیا سازند. اما در برخی از سازمانها، مدیران از بکارگیری سبک‌های ثمربخش غفلت می‌ورزند و یا اینکه تمایلی به استفاده از چنین سبک‌هایی ندارند. نتیجه چنین تصمیماتی در بلندمدت منجر به ایجاد محیطی می‌گردد که کارکنان از رضایت چندانی در آن برخوردار نمی‌باشند و کار کردن در سازمان برای آنها توأم با ترس، استرس و اضطراب خواهد بود. یکی از سبک‌های رهبری نامطلوب، سبک رهبری زهرآگین^۲ می‌باشد. رهبران زهرآگین به کاستی‌های مدیریتی دچار و فاقد صلاحیت تخصصی و تجربی هستند. مدیران زهرآگین جایگاه خود را وابسته به دیگر مدیران می‌دانند و وام‌دار گروه‌ها و اشخاص دیگر می‌باشند. تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی، جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هر گونه تفکر انتقادی^۳

1 - Organizational identity

2 - Toxic leadership style

3 - Critical think

را سرکوب می‌کنند (Schmidt, 2008, p119). ترس مدیران زهرآگین از بازخورد منفی^۱ و ممانعت بعمل آوردن از ارائه تفکر انتقادی منجر به سکوت سازمانی^۲ می‌گردد. با رخداد سکوت سازمانی، کارکنان بطور آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود که می‌توانند زمینه‌ساز بهبود و توسعه در سازمان شوند، خودداری می‌نمایند. با وقوع سکوت سازمانی، کارکنان از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمانشان امتناع می‌نمایند. این اطلاعات می‌توانند بعنوان مبنایی برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد. بسیاری از ویژگی‌های سازمانی بر سکوت کارکنان موثر هستند؛ ویژگی‌هایی مانند فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان (Jabari., Moradi & Kazemi, 2014, p60). با توجه به نقش مخربی که امروزه ترومای سازمانی می‌تواند بر عملکرد سازمانی داشته باشد، در این پژوهش به سبکهای رهبری بعنوان عاملی موثر بر ترومای سازمانی اشاره شد و نقش سبک رهبری زهرآگین مورد مکاشفه و بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه، رهبران زهرآگین به بروز تفکرات انتقادی و بازخورد منفی از سوی کارکنان تمایل چندانی ندارند، متغیر سکوت سازمانی بعنوان متغیر میانجی گر بین متغیرهای سبک رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی^۳ در نظر گرفته شد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری زهرآگین

در سال ۲۰۰۳، در مطالعه‌ای، بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شد که تقریباً همه آنها به جنبه سازنده رهبری اشاره داشتند؛ عاقل از اینکه رهبری، لزوماً همیشه مثبت رفتار نمی‌کند. از این رو، روی دیگر سکه رهبری یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند نیز باید در نظر گرفته شود. صاحب نظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند که رهبری زهرآگین از جمله آنهاست. در این سبک از رهبری، رفتار رهبر، زهرآلود و مسموم کننده بوده و حاوی خصوصیات و ویژگی‌های ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، استثمار و بهره‌کشی، شیادی و سوء استفاده گری و سایر رفتارهای توأم با سوء کارکرد است. محیط کار این رهبران مملو از آزار و اذیت کارکنان، قلدری و گردن‌کشی، رفتارهای فریب‌کارانه و اغواگریانه و انواع تقلب و کلاهبرداری^۴ است. تحمیل بار کاری اضافی

¹ - negative feedback

² - Organizational silence

³ - Organizational trauma

⁴ - Defraud

و غیرمنصفانه، کاشت بذر نفاق و پرورش روحیه ستیزه‌جوئی در بین پرسنل، ارائه آمار و ارقام و اطلاعات نادرست، جعل واقعیت‌ها و ترویج رفتارهای تهاجمی، پرخاشگرانه و سلطه‌جویانه در بین کارکنان از نمونه‌های بدرفتاری بارز دیگر در این سبک به حساب می‌آید. رهبری زهرآگین در سطح وسیع و گسترده و بصورت عمدی و نفاق افکنانه، قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می‌دهد. این رهبر، نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و پیاده می‌کند که در سایه آن روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارائی و کارکردگرایی اثربخش در سازمان از بیخ و بن تخریب شده و هر روز افت نموده و به تحلیل می‌رود (Hadavi nejad & Kalvandi, 2015, p5). رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رهبر با توجه به رفتار منفی و ویژگی‌های فردی مخربی که دارد، آسیب طولانی‌مدت و جدی به طور مستقیم به پیروان خود و به طور غیر مستقیم به سازمان تحمیل می‌کند. این اصطلاح نخستین بار در یک دسته‌بندی سه‌گانه از رهبری توسط مارسالیین^۱ ارائه شد. از نظر وی رهبران یا مناسب و قابل اعتمادند؛ یا سمی یا بین این دو.

اصولاً سازمانی مسموم نیست، مگر اینکه حتماً رهبری آن زهرآگین است. از آنجا که این دسته از رهبران به توجیه رفتارهای زهرآگین خود می‌پردازند، این ویژگی آنها بین سایر اعضای سازمان سرشکن می‌شود و به آنها سرایت نیز می‌کند. در نتیجه، حتی اگر چنین رهبرانی سازمان را ترک هم بکنند، آثار مخرب آنها همچنان در بلندمدت در سازمان باقی می‌ماند و این یعنی یک دور باطل (Appelbaum & Gerard, 2007, p19). در اغلب موارد رهبری زهرآگین ترکیبی از ابعاد زیر را به نمایش می‌گذارد که در این پژوهش نیز جهت سنجش مقیاس رهبری زهرآگین مورد استفاده قرار گرفته شده‌اند.

الف) سرپرستی توهین‌آمیز^۲: این رهبران با رفتارهای مخربشان شناخته می‌شوند؛ رفتارهایی از قبیل انتقاد در جمع، قشقرق به راه انداختن، رفتارهای بی‌ملاحظه و دور از ادب، پارتی-بازی، خشونت، استفاده از لحن ارباب مآبانه، به‌کارگیری القاب نامناسب، تمسخر در ملاء عام، ارباب و اجبار، استفاده از رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی. این گونه رهبری موجب کاهش رفاه افراد، افزایش تعارض در سازمان، ادراک بی‌عدالتی و افزایش پریشانی روانی می‌شود. (Aryee., Sun., Chen & Debrah, 2007, p183).

1 - Marcia- lin

2- Abusive Supervision

ب) خودشیفتگی^۱: چترجی و همبریک^۲ (۲۰۰۷)، خودشیفتگی را نتیجه انحراف از توسعه نرمال دانسته و بر این باورند که ریشه رفتار خودشیفتگی، ترس از دست دادن کنترل در روابط بین شخصی است و چنین افرادی کاملاً خود را از دیگران جدا می‌کنند و هنگام مواجه با فقدان کنترل در روابط بین شخصی خود، خشمگین شده و به‌طور تهاجمی واکنش نشان می‌دهند. از نظر ایشان، افراد خودشیفته نمی‌توانند احساسات خود را تنظیم نمایند لذا این مسأله بر سازمان نیز اثر گذاشته و هماهنگی آن را به آشفتگی مبدل می‌سازد (GholiPour., Khanifar & Koozekanan, 2014, p84). افراد خودشیفته در عین اینکه زیاد به تحسین خود می‌پردازند و درباره خود افکار مثبتی تخیل می‌کنند، فاقد حس همدلی نسبت به دیگران هستند (Pelletier, 2010, p377).

ج) رهبری خودکامه^۳: خودکامگی یکی دیگر از عناصر رهبری زهراگین است؛ از آنجا که از آن به عنوان رهبری با قدرت مطلق و کنترل بیش از حد و خواستار اطاعت بی‌چون و چرای از زیردستان یاد می‌شود. استبداد، خود بزرگ‌بینی، تمایل به داشتن قدرت بیش از حد بر دیگران، تحقیر، حل تعارض به شیوه جبری، تنبیه‌های نامتناسب با شرایط، بی‌اعتمادی به کارکنان، عدم انعطاف، شعار دادن، سرزنش زیردستان به علت اشتباهات خود، گرفتن اعتبار از کار دیگران، در نطفه خفه کردن نظر مخالفان و مخالفت با روابط غیر رسمی در سازمان از جمله ویژگی‌های رهبران خودکامه است (Aryee., Sun., Chen & Debrah, 2007, 185).

د) جاه‌طلبی^۴: اینگونه رهبران فقط به فکر ارتقاء و افزایش قدرت خود هستند و رفاه دیگران برای آنها اهمیتی ندارد. منافع خود را بالاتر از منافع افراد و سازمان قرار می‌دهند و به دنبال ارتقاء جایگاه خود در سطوح سلسله مراتب هستند. آنها در این راستا برای اثرگذاری در صاحبان قدرت و در نتیجه افزایش قدرت و اعتبار خود از رفتارهای چاپلوسی استفاده می‌کنند (Schmidt, 2008, p118).

ه) غیر قابل پیش‌بینی^۵: سمیت یک رهبر زهراگین به یک صفت پایدار در او تبدیل می‌شود؛ در نتیجه رفتارهای او قابل پیش‌بینی نخواهد بود. به عبارت دیگر، تغییرات زیادی در خلق و خوی و در نتیجه رفتار او بروز می‌کند (Schmidt, 2008, p119).

1 - Narcissism

2 - cheterji & Hamberick

3 Authoritarian Leadership

4- Self-Promotion

5- Unpredictability

و) قلدرمآبی^۱: رهبران زهرآگین با ایجاد ترس و تهدید به طور مستقیم و یا غیر مستقیم، مثل تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد، سعی می‌کنند بر کارکنان، کنترل و تسلط داشته باشند. این گونه رهبران در روابط بین فردی به عنوان فردی قلدر شناخته می‌شوند؛ یعنی کسانی که با هدف نیل به منافع شخصی یا سازمانی خود، به راحتی افراد ناتوان و مطیع را تحت کنترل و تأثیر قرار می‌دهند (Harvey et al., 2007, p270).

در پژوهشی که با عنوان زهرآگینی رهبر: بررسی نظری رفتار و کلام زهرآگین توسط پلتایر (۲۰۱۰) انجام شد. این پژوهش با هدف بررسی شایع‌ترین رفتار رهبران زهرآگین از نظر مرئوسین و همکاران انجام گرفت. پژوهش مورد اشاره از طریق روش کیفی داده‌بنیاد و با استفاده از نمونه‌گیری نظری انجام پذیرفت و همچنین در خصوص گردآوری داده‌ها از ابزارهای مشاهده، مصاحبه و تأملات شخصی پژوهشگر، بهره برده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، افرادی که همکاری با یک رهبر زهرآگین را به صورت مستقیم تجربه کرده بودند، ۴۶ درصد و از میان افرادی که شاهد رفتارهای سمّی رهبر با همکاران خود بوده‌اند، ۳۶ درصد، شایع‌ترین رفتارسمّی رهبران را تخریب عزت نفس و تمسخر افراد در ملاء عام عنوان کردند. بطور کل، بیش از ۹۶ درصد، پرگزندترین رفتار رهبر زهرآگین را تخریب عزت نفس افراد عنوان کردند.

پژوهشی را میلنر^۲ (۲۰۱۵) با عنوان بررسی نقش سبک‌های رهبری بر بهبود عملکرد سازمانی در بین ۴۰۰ نفر از کارکنان شرکت استروان انجام داد. در این پژوهش با استفاده از جدول مورگان، تعداد نمونه آماری ۲۱۰ نفر مشخص گردید. روش انجام پژوهش، توصیفی-همبستگی بود که با استفاده از پرسشنامه، داده‌ها گردآوری و همچنین از طریق نرم‌افزارهای آماری لیزرل و آموس و با بکارگیری از فن تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته شد (فرضیه: بین سبک‌های رهبری و بهبود عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد). یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری زهرآگین (به‌عنوان یکی از سبک‌های مورد ملاحظه در فرضیات) اثرات مخربی بر عملکرد سازمانی خواهد گذاشت.

پادیلا و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی که با عنوان شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین انجام دادند، ۲۰ نفر از خبرگان که از اساتید دانشگاه بودند به عنوان نمونه انتخاب

1- Bullying

2 - Milner

3 - Padilla et al

شدند. داده‌های مورد نیاز پژوهش از طریق گردآوری نظرات خبرگان و مرور ادبیات و مبانی نظری مرتبط با رهبری زهراگین به دست آمد. در خصوص انجام این پژوهش از روش مدل-سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل در ظهور رهبران زهراگین دخیل می‌باشند و از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران از جمله جاه‌طلبی، خودبینی و مراعات اصول اخلاقی تشکیل می‌دهد، اضلاع دوم و سوم این مثلث، به ترتیب عبارتند از: ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های محیطی. در خصوص ویژگی‌های زیردستان به مواردی همچون سطح بلوغ پایین، ارزش‌ها و باورهای موافق یا مخالف با رهبر و در رابطه با ویژگی‌های محیطی به محیط‌های ناپایدار، ارزش‌های فرهنگی و تهدیدات ادراک شده محیطی اشاره گردید.

در پژوهشی که هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) با عنوان کاوش پویایی‌های پیشایندهی رهبری زهراگین با استفاده از مدل ساختاری تفسیری انجام دادند، پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی پیشایندهای رهبری زهراگین و گنجاندن آن‌ها در پرسش‌نامه‌های نیمه بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه‌ها بین ۲۸ نفر از خبرگان سازمان‌های اجرایی شهرستان رفسنجان توزیع شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه‌های ویژگی روانشناختی رهبر، کاستی‌های مدیریتی رهبر، خرده‌استبداد رهبر، سرپرستی توهین‌آمیز رهبر، محیط برون-سازمانی، جو سازمانی غیر کارکردی، رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر و سرپرستی توهین‌آمیز رهبر، بعنوان پیشایندهایی رهبری زهراگین شناسایی گردیدند. در ادامه یافته‌های پژوهش نشان داد که ریشه‌ای‌ترین پیشایندهی رهبری زهراگین، کاستی‌های فردی آنهاست که سنگ بنای شکل‌گیری این رهبری در سازمان است؛ به‌نحوی که متأثر از سوءتربیت خانوادگی و زندگی شخصی متلاطم می‌باشد و به‌دنبال آن ویژگی‌های روانشناختی وی نیز تأثیر می‌پذیرند.

ترومای سازمانی

ترومای سازمانی پدیده‌ای است که امروزه بطور گسترده اتفاق می‌افتد و این در حالی است که بخوبی درک و فهم نشده است. این پدیده می‌تواند در سه سطح تحلیل رایج سازمانی، یعنی در سطح فردی، گروهی و سازمانی و حتی فراسازمانی (جامعه) نمود پیدا کند و در صورت عدم کنترل و مدیریت لازم، آثار و پیامدهای مخربی از خود بجا گذارد. اصطلاح ضربه روحی از حوزه پزشکی اقتباس و به دنیای سازمان‌ها وارد شده است (Vivan & Horman, 2013, p18). ترومای سازمانی حادثه‌ای است که بر توانایی سازمان اثر کرده و به از دست

دادن استعدادهاى سازمانى منجر مى‌شود. ضربات روحى و روانى سازمان، فرایندى ذهنى و درونى است. (Dutton et al, 2002, p58). وای ویان و هورمن (۲۰۱۵)، ترومای سازمانى را این چنین تعريف مى‌نمایند: پدیده‌ای است که در صورت وقوع، شوک قابل ملاحظه‌ای به همه افراد و گروههای سازمانى و حتى به خانواده کارکنان وارد نموده و ساختارهای دفاعى و محافظتى سازمان را در هم مى‌شکند و احساس ناامیدى، یاس و دلسردى شدیدی بر سازمان حاکم مى‌نماید (Horman & Vivian, 2005, p163). در تعريفى دیگر، ترومای سازمانى بیانگر آن دسته از ضربات و شوکهای وارده به سازمان است که معمولاً به دليل سوء‌کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری و یا محیط بوجود مى‌آید. بعنوان مثال هنگامى که مدیران و کارکنان سازمان (رکن افراد) به دليل سوء عملکرد خود، موجبات بدنامى سازمان را فراهم نموده و چهره سازمان را در ذهن جامعه و ذینفعان، تخریب مى‌نمایند؛ این امر سبب مى‌شود جو سازمان از حالت عادى خارج شده و سازمان و کارکنان آن فشارهای روحى-روانى و زیانهای مادى-معنوى قابل توجهى را تجربه نمایند (Sarlak & Kolivand, 2014, p125).

ترومای سازمانى بیانگر تجربه جمعى کارکنان از ضربات و شوکهای وارده به سازمان است که به موجب آن ساختارهای محافظتى و دفاعى یک سازمان در هم شکسته مى‌شود و سازمان بطور موقت یا دائم دچار آسیب‌پذیرى و ناامیدى شده و صدمات قابل توجهى دریافت مى‌کند. در سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند، افراد بصورت جمعى، احساس یأس و ناامیدى مى‌کنند. چنین سازمان‌هایی، دورنمای روشنى برای خود نمى‌بینند و این امر موجب افسردگى و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌های کارى آنان مى‌گردد (Ahmadi & Shirazi, 2014, p95). سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند معمولاً حالت رکود داشته، فناوری مناسب ندارند و با عملکردى کاهش یافته سیر نزولى پیدا مى‌کنند. ترومای سازمانى، پدیده‌ای است که امروزه در سازمان‌ها افزایش یافته و این در حالى است که بخوبى درک نشده‌است (Forbes, 2011, p230).

در سازمان‌های دولتى تمثیلی وجود دارد که از آن به‌مثابه باتلاقى یاد مى‌کنند که در طول زمان کارکنان در آن فرو مى‌روند و از پویایی و نشاط کافى برخوردار نیستند و همانند فردى که در باتلاق گیر کرده باشد، در محیط مکرر کارى خود دست و پا مى‌زنند و به مرور زمان توانایی‌های درونى خود را از دست داده، در بلندمدت به فردى خسته و ناامید تبدیل مى‌شوند. عدم برآورده شدن انتظارات در طول زمان، نبود فضا برای رشد و مشارکت، نوع کار، ساختار سازمانى و عوامل محیطى از جمله مواردی است که در بروز ضربات روحى و روانى در سازمان‌های دولتى دخیل بوده و در طول زمان کارکنان را در باتلاق کار تکرارى و بی-

انگیزگی فرو برده و از آن طریق استعداد آن‌ها به هدر می‌رود. مسئولیت پذیری سازمان در برابر آسیب‌های جسمی و روحی کارکنان، فرصت برابر رشد برای همه، آموزش‌های لازم برای به کارگیری فناوری و تناسب فناوری‌ها با نیاز سازمان، احترام به حقوق شهروندی، شانس برخورداری از موفقیت با بی‌طرفی سیاسی، وجود برنامه‌های کاهش ضربات روحی در سازمان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی اخلاق‌مدار و اطمینان برای هم‌دردی، مهم‌ترین ویژگی‌های محیطی سازمان اداره‌کننده ضربه روحی است. لذا لازم است که برای ایجاد سازمانی سالم و عاری از ضربه روحی، موارد پیش گفته مد نظر قرار گیرد و در رشد و گسترش آن کوشا بود؛ که در این صورت برای کارکنان، کار به عنوان یک فریضه الهی قلمداد شده و مسئولیت‌پذیری کارکنان افزایش می‌یابد (Ahmadi & Shirazi, 2014, p95).

در رابطه با سازمان‌های ترومازده، سه مولفه عنوان شده است که عبارتند از (۱) وجود مرزهای بسته بین سازمان و محیط: به محیط بعنوان دشمن یا نیروی متخاصم نگاه می‌شود، در اینصورت بازخور و اطلاعات اندکی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. (۲) متمرکز بر روابط صرفاً درونی: بمنظور برقراری امنیت و حمایت از کارکنان، بر روابط داخلی (درون سازمانی) تأکید می‌شود و به بیرونی‌ها به دید شک و ظن نگاه می‌شود. (۳) گسترش یافتن استرس و اضطراب در سازمان: استرس و اضطراب به سرعت اعضاء سازمان را فرا می‌گیرد و کارکنان، روحیه و خوش‌بینی خود را از دست داده و در سازمان انگیزه و انرژی لازم برای انجام کارها به چشم نمی‌خورد.

لیزا والینگاس و همکاران^۱ (۲۰۰۹) پژوهشی را با عنوان تأثیرپذیری ترومای سازمانی از عدم موفقیت در خلاقیت و نوآوری انجام دادند. داده‌های پژوهش از دو گروه به تعداد ۴۵۰ نفر در شرکت مایکروسافت (بعنوان نمونه آماری) از طریق پرسشنامه گردآوری و تجزیه و تحلیل آن‌ها از طریق نرم‌افزار آماری AMOS صورت پذیرفته است. یافته‌های پژوهش، غلبه بر ضربه روانی ناشی از شکست در نوآوری و همچنین عدم پذیرش آن را بسیار بحرانی می‌خوانند و یک سامانه یادگیری مربوط به نوآوری را برای درمان آن معرفی می‌کنند. در این پژوهش، نقش رهبران، مشتریان و فناوری را که فرد در فعالیت‌های سازمانی به کار می‌گیرند، بسیاری اساسی وصف کرده‌اند.

در پژوهشی که کولیوند و سرلک (۱۳۹۴) با عنوان شناسایی عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهایی جهت کاهش آن انجام دادند، جامعه

^۱-Liisa Valikangas, Martin Hoegl & Michael Gibbert

آماري پژوهش ۱۵۰ نفر از سرپرستان شیفت صبح و عصر بیمارستان فوق تخصصی خاتم- الانبیاء بودند که از این تعداد، ۱۰۸ نفر بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در این پژوهش از پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد و با بکارگیری نرم‌افزار آماري PLS، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش پنج فرضیه مطرح گردید که در هر یک از فرضیات به یکی از ارکان پنج‌گانه سازمان (عوامل محیطی، نیروی انسانی، فناوری، ساختار و اهداف سازمان) به عنوان عامل ضربات روحی و روانی (ترومای سازمانی) اشاره شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل محیطی و اهداف سازمان بیشترین تأثیر را بر تشدید ترومای سازمانی دارند اما فناوری، نیروی انسانی و ساختار مورد استفاده در سازمان اثر قابل ملاحظه‌ای بر ترومای سازمانی ندارند. در رابطه با ارائه راهکار جهت کاهش ترومای سازمانی نیز پیشنهاد گردیده است که سازمان در خصوص بررسی محیطی و اهداف خود، بازبینی اساسی داشته باشد.

سکوت سازمانی

سکوت کارکنان، اولین بار در ادبیات دانشمند جامعه‌شناس آلبرت هیرشمن در سال ۱۹۷۰ بیان شد و بعداً به وسیله سایر محققان توسعه یافت. در ابتدا دانشمندانی مانند هیرشمن (۱۹۷۰)، سکوت را به عنوان عکس‌العملی نسبت به نارضایتی قلمداد می‌کردند. گسترش سکوت فردی کارکنان در سازمان، می‌تواند سکوت را تبدیل به یک جو کند (Ketz, 1999). موریسون و میلیکن^۲ (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای در سطح جمعی مطرح می‌نمایند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در ارتباط با مسائل و مشکلات کاری خودداری می‌کنند. هنریکس و دایتون^۳ (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که در نتیجه آن، افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبه‌رو می‌شود از خود نشان می‌دهند. به زعم دیمیتریس و کولا^۴ (۲۰۰۳)، سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود. امروزه سکوت در سازمان، چنین تعریف شده است که کارکنان آگاهانه از نظرات و

¹ - Albert hirshman

² - Morrison & Milliken

³ - Henriksen & Dayton

⁴ - Dimitris & Vakola

افکار خود، در بهبودی و توسعه در کار و یا محیط کار خودداری می‌کنند. سکوت سازمانی، خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (Milliken, Mprison & Hewlin, 2003, p1462). سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (Nikmaram, 2012, p1274).

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، سکوت را به عنوان پدیده‌ای منحصر به فرد مورد توجه قرار دادند و سکوت کارکنان را به عنوان خودداری از بیان صحیح مشکلات و کاستی‌ها می‌دانند. وقتی کارکنان سکوت می‌کنند؛ از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمانشان امتناع می‌نمایند. این اطلاعات، می‌تواند پایه‌ای برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد (Tulubas & Celep, 2012, p1225). بسیاری از ویژگی‌های سازمانی، بر سکوت کارکنان مؤثر هستند؛ ویژگی‌هایی مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان (Dimitris & Vakola, 2007, p10). برخی تفکرهای مدیریت، مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند و مدیر سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها، ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان به شمار می‌رود؛ زمینه‌ساز سکوت، در میان کارکنان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است، هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند؛ اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم را در کارکنان سازمان به وجود می‌آورند و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌شوند (Jabbari., Moradi & Kazemi, 2014, p65).

ابعاد سکوت سازمانی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته شده است، عبارتند از: عوامل مدیریتی^۱، عوامل سازمانی^۲ و عوامل شخصیتی^۳.

عوامل مدیریتی: یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی عکس‌العمل منفی دریافت کند. این موجب می‌شود تا فرد سکوت پیشه کردن را ترجیح دهد که در طول

¹ - Management factors

² - Organizational factors

³ -Personality factors

زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود. عامل مدیریتی دیگر اعتقاد دارد سکوت سازمانی، یک سری انتقادات ضمنی نسبت به کارکنان است. برخی مدیران درباره کارکنان معتقدند که آنها به منافع خود علاقه‌مندند و در نتیجه غیرقابل اعتماد هستند. دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان و سرپرستان از دریافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از این مشکل و یا به دنبال راه‌حل‌های سریع گشتن، فقط می‌تواند این مشکل را بدتر کند و باعث شود که کارکنان احساس کنند که هیچ امیدی برای یافتن راه‌حل نیست و در نتیجه سکوت می‌کنند (Bagheri., Zarei & Nick aein, 2012, p50). همچنین رفتارهای رهبر و مدیران بگونه‌ای که باعث بی‌اعتمادی کارکنان و زیردستان به آنها می‌شود، دلیلی برای ایجاد سکوت افراد می‌شود. اگر افراد به مدیران و سرپرستانشان بی‌اعتماد و بدگمان باشند، بیشتر ترجیح می‌دهند تا سکوت پیشه کنند (Hakkak & Moosavi nejad, 2014, p124).

عوامل سازمانی: موریسون و میلیکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمانها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارتند از: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت و ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی. علاوه بر این؛ تمایل سازمان برای بکارگیری کارکنان قراردادی و از بیرون سازمان و همچنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجاد کننده سکوت باشد (Maria, 2006, p224). عوامل شخصیتی: یکی از دلایل شخصیتی موثر بر ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست دهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند شغلشان را از دست دهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به‌گونه‌ای رفتار کنند که این‌گونه تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آنها را مورد انتقاد قرار می‌دهند که در نتیجه این امر اخراج می‌شوند (Bagheri., Zarei & Nick Aein, 2012, p51). سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه رفتار به‌جا و مناسب مرتبط است و افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند این رفتارها را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند. (Hakkak & Moosavi nejad, 2014, 122).

حکاک و موسوی نژاد (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان شرکت مخابرات استان قزوین انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش ۵۰۰ نفر از کارکنان این شرکت بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. پژوهش مورد اشاره از حیث هدف، کاربردی و از

لحاظ روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی بود که از طریق پرسشنامه، داده‌های مورد نیاز پژوهش گردآوری گردید. داده‌های پژوهش از طریق به‌کارگیری نرم‌افزار آماری آموس و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و و اثر مستقیم آن بر فرسودگی شغلی دارد. همچنین در این پژوهش نشان داده شد که از میان عوامل سکوت سازمانی موثر بر فرسودگی شغلی کارکنان، عامل شخصیتی بیشترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است.

میلیکن، موريسون و هولین^۱ (۲۰۰۳) مدلی را برای تشریح سکوت ارائه کرده‌اند. در این پژوهش نمونه‌گیری نظری (تعداد ۲۰ نفر از خبرگان) مورد استفاده قرار گرفت و از روش داده بنیاد جهت دستیابی به مدل مورد نظر بهره گرفته شده است. ایشان سکوت سازمانی را در سه بعد ویژگی‌های فردی، سازمانی و رابطه فرد با سرپرست بررسی کرده‌اند. کمبود تجربه و یا موقعیت پایین فرد در سازمان بعنوان ویژگی‌های فردی، ساختار سلسله مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی بعنوان ویژگی‌های سازمانی و نبود رابطه نزدیک و صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست بعنوان عامل مرتبط با رابطه با سرپرست طبقه‌بندی شده‌اند. این عوامل در نهایت می‌توانند منجر به دو دیدگاه مجزا در پیدایش سکوت شوند. در دیدگاه اول فرد تصور می‌کند شکستن سکوت، نگرشی منفی نسبت به خود و یا دیگر همکاران حاصل می‌کند. در دیدگاه دوم فرد تصور می‌کند بطور کل اظهار نظر او منجر به تغییری موثر نخواهد شد. در این دو حالت، فرد تصمیم می‌گیرد که سکوت اختیار نماید.

در پژوهشی که وایت سایید و بارسلی (۲۰۱۳) با عنوان بررسی نقش سکوت سازمانی بعنوان متغیر میانجی‌گر بین پیامدها و عدالت سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و نرم-افزار آماری PLS ۱ در بین ۴۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه انجام دادند، یافته‌های پژوهش نشان داد که عدالت عمومی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌باشد. همچنین در این پژوهش به عوامل دیگری هم‌چون ترس مدیران ارشد از بازخورد منفی، باورهای مدیران درباره کارکنان، ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد، مشخصه‌های محیطی و سازمانی، ساختارها و خط‌مشی‌ها و سبک‌های مدیریتی به‌عنوان مولفه‌ها و عوامل موثر در ایجاد سکوت سازمانی اشاره شد. همچنین سکوت سازمانی می‌تواند منجر به خلق فضایی ناکارآمد و عدم تشریک مساعی کارکنان در امور سازمانی گردد.

¹ - Milliken, Morrison & Hewlin

دینیز و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت خصوصی بهداشت و درمان در کشور ترکیه و در یک جامعه آماری ۱۷۵ نفری - با استفاده از ضریب همبستگی - نتیجه گرفتند که همبستگی قابل توجه و منفی بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی وجود دارد. وجود ارتباط معنادار بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر بعنوان فرضیات این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته شد. در خصوص تعهد هنجاری و مستمر، وجود ارتباط معنادار مورد تأیید قرار نگرفت.

روش پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و بطور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری^۱ است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شد. روش انجام پژوهش بصورت پیمایشی بوده که مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد و پیام‌نور شیراز می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۴۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ۱۰۲ نفر از افراد نمونه را مردان و ۴۵ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. در رابطه با متغیر جمعیت شناختی میزان تحصیلات، ۱۱ نفر از افراد از تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۹۱ نفر فوق دیپلم و لیسانس؛ و ۴۵ نفر نیز از تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر برخوردار هستند. در خصوص متغیر جمعیت‌شناختی سابقه کار نیز ۳۳ نفر را افرادی که دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری هستند؛ ۴۲ نفر را افراد با سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۴۳ نفر دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۹ نفر نیز از سابقه ۱۵ سال و بالاتر برخوردار هستند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. در رابطه با سنجش متغیر ترومای سازمانی از پرسشنامه وی‌وان و هورمن (۲۰۱۵) و همچنین در خصوص سنجش متغیر سکوت سازمانی از مقیاس معرفی شده توسط دیمیتریس و وکولا^۲ (۲۰۰۳)، مشتمل بر ۱۵ گویه با ابعاد عوامل سازمانی، عوامل شخصیتی و عوامل مدیریتی و در نهایت برای متغیر رهبری زهرآگین از پرسشنامه

^۱ - structural equation modeling

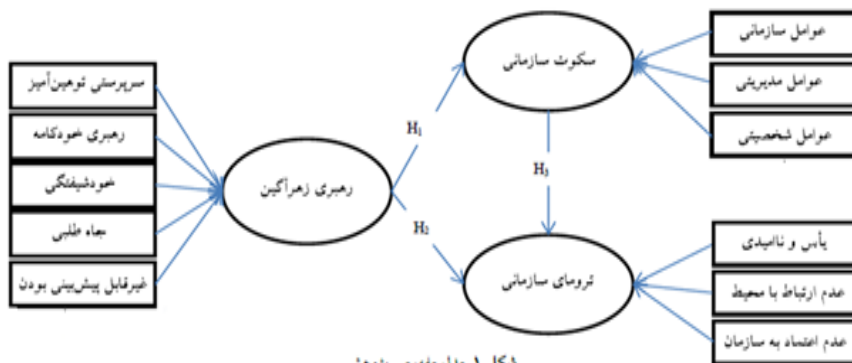
^۲ - Dimitris & Vakola

اشمیت^۱ (۲۰۰۸) بهره برده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استاندارد بوده است؛ لذا از روایی مناسب برخوردار می‌باشند. برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی برای متغیرهای رهبری زهراگین، ترومای سازمانی و سکوت سیاسی به ترتیب برابر با ۰/۸۳، ۰/۸۰ و ۰/۷۹ می‌باشد.

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به شکل زیر است.

- فرضیه ۱: رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 فرضیه ۲: سکوت سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 فرضیه ۳: رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 فرضیه ۴: رهبری زهراگین از طریق سکوت سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



یافته های پژوهش نتایج تحلیل عاملی

¹- Schmidt

پس از جمع آوری اطلاعات جهت مشخص کردن اینکه شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، می بایست در مرحله اول کلیه متغیرهای مشاهده شده بطور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. از این رو شاخص های کلی برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) مورد ارزیابی قرار گرفتند که آزمون شاخص های برازش برای مدل های تحلیل عاملی تاییدی حاکی از آن است که شاخص های اندازه گیری (متغیرهای آشکار) در خصوص سنجش و اندازه گیری متغیرهای پنهان از وضعیت مطلوبی برخوردار می باشند (جدول ۱).

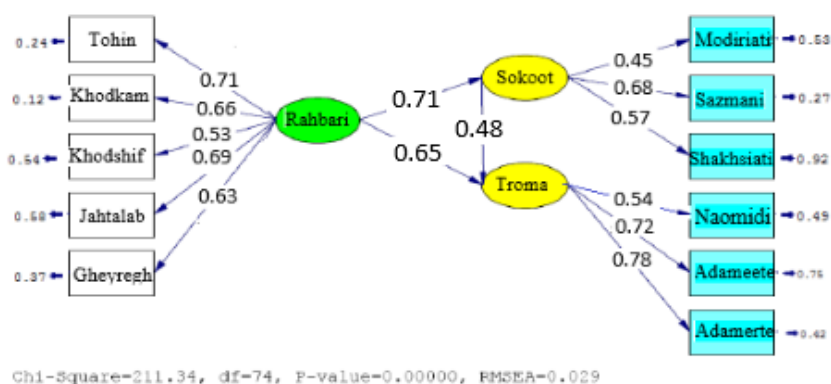
جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تاییدی به همراه شاخص جزئی سطح معناداری برای هر متغیر

متغیر پنهان	متغیر آشک	بار عاملی	p-value	متغیر پنهان	متغیر آشکار	بار عاملی	p-value
ترومای سازمانی	یأس، ناامیدی استرس و اضطراب	۰/۵۴	۰/۰	رهبری زهرآگین	سرپرستی توهین آمیز	۰/۷۱	۰/۰۰
	عدم اعتماد به سازمان	۰/۷۲	۰/۰		رهبری خودکامه	۰/۶۶	۰/۰۰
	عدم ارتباط با محیط	۰/۷۸	۰/۰		خودشیفتگی	۰/۵۳	۰/۰۰
سکوت	عوامل	۰/۴۵	۰/۰	جاه طلبی	۰/۶۹	۰/۰۰	

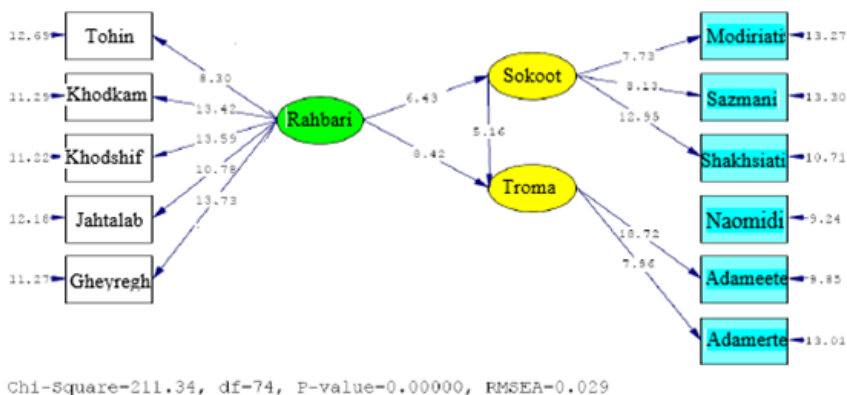
						مدیریتی	سازمانی
۰/۰۰	۰/۶۳	غیرقابل پیش‌بینی بودن	۰/۰	۰/۶۸	عوامل سازمانی		
			۰/۰۰	۰/۵۷	عوامل شخصیتی		

نتایج مدل معادلات ساختاری

در پژوهش حاضر به منظور آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی وسطح معناداری استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. هم چنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار سطح معناداری، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، معادلات ساختاری و نرم افزار Amos 23 استفاده شده است که خروجی نرم افزار به صورت شکل زیر می‌باشد.



شکل ۲- مدل تخمین زده شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳- مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری

شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش به شرح جدول شماره (۲) است.

جدول ۲- برازش مدل مفهومی

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دونسی	χ^2/df	۲/۸۵	کوچکتر از ۳	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۲۹	کوچکتر از ۰/۱	بrazش خوب
۴	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۲۵	بزرگتر از ۰/۹۰	بسیار خوب
۵	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۹۰	بسیار خوب

با توجه به اطلاعات جدول بالا می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است. همچنین شاخص CR و AVE برای مدل محاسبه گردید که مقادیر محاسبه شده در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول ۳- مقادیر CR و AVE محاسبه شده

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حدمطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۸۱	بیشتر از ۰/۷۰	قابل قبول
۲	پایایی همگرا	AVR	۰/۷۲	بیشتر از ۰/۵	قابل قبول

نتایج مربوط به آزمون مدلسازی معادلات ساختاری و فرضیات پژوهش در جدول (۴) آورده شده است.

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر t در بازه بیشتر از $+۱/۹۶$ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (Vinzi et al., 2010, p2015). با توجه به مقدار ضریب معناداری بدست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می‌شوند.

جدول ۴- ضرایب مسیر و مقادیر مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T	نتیجه
۱	رهبری زهرآگین ← ترومای سازمانی	۰/۶۵	۸/۴۲	تأیید فرضیه
۲	رهبری زهرآگین ← سکوت سازمانی	۰/۷۱	۶/۴۳	تأیید فرضیه
۳	سکوت سازمانی ← ترومای سازمانی	۰/۴۸	۵/۴۲	تأیید فرضیه
۴	رهبری زهرآگین ← سکوت سازمانی	۰/۴۸ × ۰/۷۱ = ۰/۳۴	نیاز به آزمون	تأیید فرضیه
	← ترومای سازمانی		سویل	

مقدار ضریب معناداری فرضیه اول پژوهش، $۸/۴۲$ به دست آمده است و نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین، رابطه مثبت و معناداری با ترومای سازمانی دارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه دوم و سوم بالاتر از $۱/۹۶$ می‌باشد که این مطلب حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش می‌باشد و بیانگر آن است که رهبری زهرآگین، رابطه معنادار و مستقیمی با سکوت سازمانی دارد (فرضیه دوم) و همچنین سکوت سازمانی نیز با ترومای سازمانی رابطه مستقیم

و معناداری دارد (فرضیه سوم). با توجه به تأیید شدن فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش، فرضیه چهارم پژوهش یعنی میانجی بودن سکوت سازمانی در رابطه بین رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی تأیید می‌شود. پس از بررسی معناداری فرضیه‌های پژوهش می‌بایست شدت روابط بین متغیرها را مورد بررسی قرار دهیم. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل ۲، رهبری زهرآگین ۰/۶۵ درصد از تغییرات ترومای سازمانی را بطور مستقیم تبیین می‌کند. رهبری زهرآگین به میزان ۰/۷۱ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را بطور مستقیم تبیین می‌کند. سکوت سازمانی نیز به میزان ۰/۴۸ از تغییرات ترومای سازمانی را بطور مستقیم تبیین می‌کند. همچنین با مورد تأیید قرار گرفتن نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی، رهبری زهرآگین دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معناداری برابر با $(0/48 \times 0/71)$ ، بر روی ترومای سازمانی از طریق سکوت سازمانی می‌باشد. در این پژوهش از آزمون سوبل^۱ که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر بکار می‌رود استفاده شد. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-value از طریق رابطه ذیل بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، s_a خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و s_b خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد.

$$4.35 = 0/65 \times 0/71 \sqrt{(0/71^2 \times 0/107^2) + (0/65^2 \times 0/112^2) + (0/112^2 \times 0/107^2)}$$

مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۴/۳۵ شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی سکوت سازمانی در رابطه میان رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی معنادار می‌باشد. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF^2 استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد؛ نشان از قوی‌تر بودن

^۱- Sobel test

^۲- Variance Accounted for

تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه ذیل بدست می‌آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر متقل و وابسته می‌باشد.

$$0/34 = \frac{0/65 \times 0/71}{(0/65 \times 0/71) + 0/34}$$

مقدار بدست آمده برای VAF از طریق رابطه بالا بدین معنی است که ۰/۳۴ از اثر رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی از طریق متغیر میانجی سکوت سازمانی تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بین رهبری زهراگین و ترومای سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. رهبران زهراگین با اتخاذ رفتاری توهین‌آمیز، به عزت نفس کارکنان می‌تازند و با سوء استفاده از قدرت و زیردستان، محیطی بحران‌زده را برای کارکنان ایجاد می‌نمایند. خودکامه بودن و جاه‌طلبی از خصوصیات بارز رهبران زهراگین می‌باشد؛ این خصوصیات در سازمان‌ها منجر به عدم توجه به خواسته‌ها و مشارکت کارکنان در امور سازمانی می‌گردد. توجه به این امر حائز اهمیت است که سازمان‌ها در موقعیت‌هایی که با بحران مواجه می‌شوند بیش از هر موقعیت دیگری به تعهد و مشارکت کارکنان نیازمندند پس می‌توان نتیجه گرفت که خصوصیت خودکامگی و جاه‌طلبی رهبران زهراگین زمینه‌ساز عدم مشارکت در امور سازمانی از طرف کارکنان می‌گردد. یافته‌های پژوهش در رابطه با این فرضیه با یافته‌های پژوهش کیمورا^۱ (۲۰۰۳) همخوانی دارد. مطالعات وی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای بحران مالی و یا به درحال ادغام یا کوچک‌سازی هستند، در آن‌ها رهبران زهراگین بیشتر رشد می‌کنند. با توجه به ادبیات موجود در رابطه با ترومای سازمانی می‌توان بحران مالی سازمان‌ها، ادغام و کوچک سازی را از نمودهای ترومای سازمانی دانست. در وضعیت ادغام و کوچک

¹ - Kimura

سازی، کارکنان سازمان با ابهام در خصوص امنیت و آینده شغلی برخوردار می‌گردند و می‌تواند زمینه‌ساز اضطراب و استرس بعنوان یکی از مشخصه‌های ترومای سازمانی شود. در ادبیات پژوهش، غیر قابل پیش‌بینی بودن بعنوان یکی از مشخصه‌های رهبری زهرآگین مورد اشاره قرار گرفته شده است. غیر قابل پیش‌بینی بودن رفتارهای مدیریت می‌تواند حس اعتماد را در کارکنان از بین ببرد و محیط کاری توأم با اضطراب و استرس را ایجاد نماید و تشدید کننده‌ی وقوع ترومای سازمانی باشد. با توجه به اینکه یکی از ابعاد سازمانهای ترومازده، ناپایداری محیط بیرونی و عدم ارتباط با آن می‌باشد. در پژوهشی که والتون (۲۰۰۵) انجام داد نیز ناپایداری محیط بیرونی سازمان از قبیل اختلالات زیست محیطی، بحران‌های محلی، بازرسی - های دولت و مانند آنها عامل دیگری در بروز رهبری زهرآگین است. یافته‌های پژوهش کولیوند و سرلک نیز با نتایج حاصل شده از این فرضیه هم‌راستا می‌باشد. در پژوهش ایشان، سوء- رفتارهای مدیران و کارکنان به عنوان یکی از عوامل موجد ترومای سازمانی مطرح گردیده است. همانگونه که اشاره شد سرپرستی توهین‌آمیز و سوء رفتار بعنوان یکی از ابعاد و مولفه- های رهبری زهرآگین مورد اشاره قرار گرفت.

در این پژوهش، فرضیه وجود ارتباط مستقیم و معنادار بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. ترس رهبران زهرآگین از بازخوردهای منفی کارکنان منجر به افزایش سکوت در کارکنان می‌گردد. یعنی زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره‌ی مسئله‌ای سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی با عکس‌العمل منفی روبه‌رو خواهد شد. این امر موجب می‌شود تا فرد سکوت پیشه‌کردن را ترجیح دهد که در طول زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود رفتارهای رهبران و مدیران زهرآگین از عوامل موجد بی‌اعتمادی در کارکنان می‌باشد و اگر افراد به مدیران و سرپرستانشان بی‌اعتماد و بدگمان باشند، بیشتر ترجیح می‌دهند تا سکوت پیشه کنند. کارکنان وقتی که مدیر وی سرپرست خود را فردی می‌بینند که به راحتی لب به توهین می‌گشاید، ترجیح می‌دهند از وی دوری نمایند و وضعیتی منفعلانه را برای خود در سازمان برگزینند. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش لیو و همکاران^۱ (۲۰۰۹) سازگاری و مطابقت دارد.

¹ -Liu et al

فرضیه سوم این پژوهش، وجود ارتباط معنادار بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی می باشد که در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. سکوت سازمانی سبب می‌گردد که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند؛ کنترلی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج ببرند. در وضعیت سکوت سازمانی، کارکنان حقایقی را در مورد مسائل سازمان می‌دانند اما شهادت صحبت در مورد آنها را ندارند و با بی‌تفاوتی از آنها گذر می‌کنند. کارکنان بی‌تفاوت که غالباً^۱ نتیجه نادیده گرفتن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که بی‌تفاوت باشید» که در نتیجه چنین نگرشی، افسردگی و استرس کارکنان، که از مولفه‌های ترومای سازمانی هستند، افزایش می‌یابد. نتایج این فرضیه با یافته‌های بوهم^۱ (۲۰۰۷) همخوانی دارد. هم‌چنین یافته‌های پژوهش پادیلار و همکاران (۲۰۰۷) نیز با یافته‌های به دست آمده از این فرضیه سازگاری دارد. سکوت سازمانی در نتیجه عدم میدان‌دهی مدیران به کارکنان حاصل می‌گردد و این امر در اثر خودبزرگ‌بینی، تکبر، جاه‌طلبی و خود شیفتگی مدیران حاصل می‌گردد که از این ویژگی‌ها و خصایص در پژوهش پادیلار و همکاران بعنوان یکی از اضلاع مثلث سمی با عنوان ضلع ویژگی‌های شخصیتی رهبران و مدیران زهراگین یاد شد.

در این پژوهش به بررسی نقش سکوت سازمانی بعنوان متغیر میانجی در رابطه میان رهبری زهراگین و ترومای سازمانی پرداخته شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که رهبری زهراگین از طریق متغیر میانجی سکوت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با ترومای سازمانی دارد. با توجه به نتایج سه فرضیه اول، می‌توان براحتی بر مورد تأیید قرار گرفتن این فرضیه صحه گذاشت. همانطور که مورد بحث قرار گرفت، رهبران زهراگین بدلیل ترس از دریافت بازخور منفی، مانع از اظهارنظر کارکنان می‌گردند و واکنش کارکنان در چنین شرایطی به‌جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود. در وضعیتی که جو سکوت در سازمان حاکم شود، کارکنان بطور آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود که می‌توانند زمینه‌ساز بهبود و توسعه در سازمان شوند، خودداری می‌نمایند. این امر می‌تواند منجر به بی‌تفاوتی و عدم مشارکت کارکنان در بررسی و حل مسائل سازمانی گردد. مسائل و مشکلات حل نشده

¹ - Boehm

در سازمان در بلند مدت به معضلات سازمانی و در نتیجه رخداد ترومای سازمانی می‌گردد. یافته‌های تحقیق هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۴) با یافته‌های حاصل از این فرضیه همخوانی دارد. در تحقیق ایشان اشاره بر این شده است که رهبران زهرآگین در بلندمدت با رفتارهایشان منجر به ایجاد محیطی توأم با استرس و اضطراب و ناامیدی در سازمان می‌گردد و همچنین اشاره بر این گردید که عدم ابراز عقیده کارکنان در خصوص شرایط سازمانی و سکوت اختیار گرفتن آن‌ها منجر به تشدید وخامت وضعیت کارکنان و سازمان می‌گردد. بر اساس نتایج و نیز مدل مفهومی پژوهش، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود:

پیشنهادات در زمینه رهبری زهرآگین:

۱. پیشنهاد می‌شود از به کارگیری مدیرانی با ویژگیهای روان‌شناختی چنین رهبرانی در سازمان‌ها به شدت پرهیز شود.
 ۲. رهبری زهرآگین از مجاری ساختار بوروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد محقق می‌شود. از این‌رو، توصیه می‌شود، مادام که امکان‌پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود تا اگر در آینده، مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محتملی برای تحقق منویات خود نداشته باشد.
 ۳. از آنجا که آشکارترین چهره رهبر زهرآگین در سرپرستی توهین‌آمیز او رخ می‌نماید شایسته است اعضاء سازمان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی ادبانه و توهین‌آمیز مدیران آشنا شوند تا در زمان لازم از آنها استفاده کنند. پیشنهادات در خصوص سکوت سازمانی:
- ۱- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق و تدوین آیین‌نامه‌های جهت حمایت از نظریات و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.
 - ۲- بسیار مهم است که کارکنان چگونگی بیان نظرات در محیط‌های کاری را یاد بگیرند و بدانند که چه چیزی را، کجا و چگونه بیان کنند.

۳- ایجاد فضای دوستانه و ایجاد اطمینان خاطر در کارمند که با بیان مسائل، عواقبی در انتظار وی نخواهد بود؛ بعنوان راهکاری مهم در کاهش سکوت کارکنان و در نتیجه سکوت سازمانی عنوان می‌گردد.

پیشنهادات در زمینه ترومای سازمانی:

۱- توجه جدی به ایجاد فضای سالم اداری و ایجاد محیطی پویا و با نشاط، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف خود یاری می‌رساند. در این راستا، اطمینان از سلامت جسمی، روانی و اعتماد حائز اهمیت است.

۲- اخلاق محوری و اخلاق مداری یکی از ویژگی‌های بارز یک سازمان اداره کننده ضربه روحی بشمار می‌رود و این موضوع می‌بایست از هر دو طرف سازمان و کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

۳- اهمیت سامانه‌های مدیریت مشارکتی، سبک رهبری خدمتگزار، داشتن سازمانی با گروه‌های کاری، فرهنگ موفقیت و ارتباطات از طریق همدلی و تأثیر و نفوذ در دیگران، در ایجاد یک سازمان اداره کننده‌ی ضربه‌ی روانی زیاد است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها این عوامل را سرلوحه‌ی روش‌های مدیریتی خود قرار دهند.

References

- Ahmadi, F., & Shirazi, E. (2014). Designing and explaining environmental dimensions of the organization holding mental distresses in the public sector, *Journal of management of public organizations*, 3(10), 91-106. (in Persian).
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees, *The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model, *Journal of applied psychology*, 92(1), 179-191.

- Bagheri, G., Zarei, R., & Nick Aein, M. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors), *Journal of public management*, 1(1), 47-58.(in Persian).
- Boehm, K. J., & Lyubomirsky, S. (2007). Does happiness promote career success?, *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.
- Dimitris, B., & Vokala, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource Management, *Athense university Of economics and business*, 1-19.
- Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J., & Kanov, J. (2002). Leading in times of trauma, *Harvard business review*, 80(1), 54-61.
- Forbes, D., Lewis, V., Varker, T., Phelps, A., O'Donnell, M., Wade, D.J., Ruzek, J.I., Watson, P., Bryant, R. A., & Creamer, M. (2011). Psychological first aid following trauma: implementation and evaluation framework for high-risk organizations, *Journal of psychiatry*, 74(3), 224-239.
- Gholipoor, A., Khanifar, H., & Koozakenan, S.(2014). The effects of narcissism of managers on organizational turbulency, *Journal of culture of management*. 18(6), 79-93.(in Persian).
- Hadavi nejad, M., & Kalvandi, M. (2015). Exploration of causes creating toxic leadership by using structural interpretation modeling, *Journal of organizational behavior*, 3(19), 1-24 .(in Persian).
- Hakkak, M., & Moosavi nejad, S . H. (2014). Explain the role of organizational silence and happiness in work in reducing the burnout of employees, *Journal of organizational behavior*, 3(4), 63-84.(in Persian).
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, *Quarterly of leadership*, 18(3), 264-280 .
- Hormann , S., & Vivian, P, (2005), *Toward An Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them* Traumatology, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(11), 159-169.
- Jabbari, Gh., Moradi, M. H., & Kazemi, M. (2014). Examination of relationship between organizational silence and organizational commitment with mediator role of ethical leadership in naja, *Journal of human resources management*, 3(4), 63-84.(in Persian).
- Kets de Vries, M. F. (1999). High-Performance teams: lessons from the pygmies: organizational dynamics, *Journal of managerial psychology*, 27(3), 66-77.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management, *Journal of nursing management*, 34(1), 26-29.
- Liisa, V., Martin, H., & Michael, G. (2009). Why Learning from Failure isn't Easy (and what to do about it) innovation trauma at sun micro system, *Journal of European management*, 27(4), 45-63.

- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company, International conference, 1647-1651.
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity, *Journal of business ethics*, 65(3), 219-234.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees Don't communicate upward and why, *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Nikmaram, S., Gharibi Yamchi, H., Shojaii, S., Ahmadi Zahrani, M., & Alvani, S.M. (2012): Study on relationship between organizational silence and commitment in iran, *Journal of world applied sciences*, 17(10), 1271-1277.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2015). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environment, *Quarterly of leadership*, 13(8), 94-176.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric Leadership, *Journal of European management*, 6(4), 373-389.
- Sarlak, M . A., & Kolivand , P. (2016). The effect of sprituality on organizational trauma in private hospitals, *Journal of tomorrow management* 15(4), 143-160.(in Persian).
- Sarlak, M . A., & Kolivand , P. (2014). The causes making organizational trauma in private hospitals and the ways to reduce it, *Journal of public organizations management*, 3(9), 121-135 .(in Persian).
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, University of Maryland, College Park.
- Tayo, S. (2001). Recruiting after an organizational traumatic event, *Journal of organization development*, 19(2), 115-139.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor, *Journal of social behavioral science*, 15(4), 1221-1231.
- Vivian, P & Hormann, S, (2013) *Organizational Trauma and Healing, Create Space, North Charleston ,SC. ISBN - 13:978- 147918851.*
- Whiteside, D. B., & Barclay ,L. J. (2013). Echoes of silence : employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes .*Journal of business ethics*, 116(43), 251-266.
- Zarei matin, H; Taheri, F., & Sayar, A. (2011). Organizational silence: causes and consequences, *Journal of Iran management science*, 6(21), 77-104.(in Persian).

