

## ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج)

عادل صلواتی<sup>۱</sup>، یحیی یاراحمدی<sup>۲</sup>، سیده نادیا سیدهاشمی<sup>۳</sup>

**چکیده:** ارتباطات اثربخش از جمله عوامل مؤثر در کاهش سکوت سازمانی به شمار می‌رود. سکوت سازمانی تأثیر انکاری ناپذیری بر کاهش مشارکت کارکنان می‌گذارد. در پژوهش حاضر به بررسی رابطه ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی پرداخته شده است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۳۰۴ نفر از کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج است که از این تعداد ۱۹۰ نفر بر اساس روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای، نمونه‌گیری شده‌اند. داده‌های لازم از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برای ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی، به ترتیب برابر ۰/۸۸۱ و ۰/۸۸۹ محاسبه شد. روایی آزمون نیز به کمک روش اعتبار محتوا و با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO به تأیید رسید. داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارتباط معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه بررسی وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباط اثربخش سازمانی، بانک‌های دولتی و خصوصی، سکوت سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، ایران

۲. استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: سیده نادیا سیدهاشمی

E-mail: Saiadhashemi85@yahoo.com

## مقدمه

امروزه در سراسر جهان، کسب و کار بسیار چالش‌انگیز و رقابتی شده است. به‌منظور سودآور ماندن در چنین وضعیتی، باید تمامی عوامل تولیدی درست و عاقلانه اداره شوند. در میان عوامل تولیدی، بیشترین چالش و تلاش صرف اداره و مدیریت منابع انسانی می‌شود؛ زیرا برخلاف عوامل دیگر، مدیریت کارمند مستلزم استفاده از مهارت‌های فکری و احساسی است تا بتوان افزایش بهره‌وری را تضمین کرد که در این راستا، ارتباطات سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند (راج هانز، ۲۰۱۲). ارتباطات عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است. ارتباط مؤثر یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران به‌شمار می‌رود و نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است (علی‌پور، ۲۰۱۱). ارتباطات بر عملکرد مدیران متمرکز می‌شود. اغلب مدیران افزون‌بر ۷۵ درصد از زمان کاری خود را به برقراری ارتباطات اختصاص می‌دهند (کاریر و برکو، ۲۰۰۹).

روابط موجود در سازمان، بیانگر وجود تماس‌های مکرر سازمان است که این تماس‌ها فرصت بیشتری برای تبادل احساسات، اطلاعات و بیان مشکلات را فراهم می‌کند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور باشند، به اظهارنظر بپردازند و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، در مقابل انتظارات زیاد مشتریان احساس مسئولیت کنند و بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، متمرکز شوند (کواین و اسپریتزر، ۱۹۹۷). سازمان‌ها برای حفظ بقای خود به افرادی نیاز دارند که در مقابل چالش‌های محیطی پاسخگو باشند، از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند و به اعتقادهای خود و تیمشان پای‌بند باشند (بیر و نوهریا، ۲۰۰۰). ارتباطات کلید موفقیت سازمان است. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند (باقری، زارعی و نیک‌آیین، ۲۰۱۲). تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را به‌اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت و حس وحدت و تعلق در سازمان منجر می‌شود. بی‌میلی برای به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، صحبت کردن و ارائه بازخورد، بر اعتماد کارکنان، روحیه و انگیزه آنان تأثیر منفی می‌گذارد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵).

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت‌نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. البته باید توجه داشت که

براساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هرچه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشد، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد.

در اکثر اقتصادها، بانک‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ زیرا مرکز سیستم مالی هستند و مسئولیت پرداخت‌ها را برعهده دارند. از این رو، اندازه، ساختار و کارایی بخش بانکی که بُعد مستقلی از توسعه مالی است، در کانون توجه قرار دارد. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده (برای مثال شیرانی، ۱۳۸۳)، کارکنان نظام بانکی انگیزه کافی برای مشارکت و بیان نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ندارند که این بی‌انگیزی به افزایش سکوت سازمانی در نظام بانکی منجر شده است. نظام بانکی به لحاظ تعداد بخش‌نامه‌ها، از دسته سازمان‌هایی محسوب می‌شود که رسمیت زیادی دارد و این موضوع موانعی را بر سر راه ارتباطات سازمانی اثربخش ایجاد می‌کند. پژوهش‌های متعددی (برای مثال جوهج، ۱۹۹۷) بر وجود رابطه منفی بین پیچیدگی و ارتباطات سازمانی تأکید کرده‌اند.

با توجه به موارد پیش‌گفته، این پژوهش درصدد شناسایی رابطه ارتباط اثربخش (و ابعاد آن) با سکوت سازمانی در بانک‌های خصوصی و دولتی است. بر این اساس، فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان سنندج، رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه اصلی، شش فرضیه فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. بین ساده‌سازی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۲. بین گوش‌دادن فعال و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۳. بین کنترل هیجان‌ها و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۴. بین استفاده از بازخورد و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۵. بین مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۶. بین استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

## پیشینه نظری پژوهش

### ارتباط اثربخش

علم ارتباطات سازمانی، به صورت دانشی نظام‌یافته در نیمه دوم قرن بیستم ظهور یافت. در واقع ریشه علمی آن به بیشتر از ۵۰ سال پیش بازمی‌گردد (میلر، ۱۳۸۶: ۷). باید توجه داشت، کاربرد

واژه ارتباط<sup>۱</sup> به صورت جمع، یعنی ارتباطات، بیشتر جنبه مطالعه ابزار و لوازم و فن این پدیده را می‌رساند و جنبه مفرد آن بیشتر به سیر و جریان این رشته مربوط می‌شود (آزاد، ۱۳۸۷). واژه ارتباطات، از لغت لاتین Communicare مشتق شده است و به معنای انتقال مفاهیم، انتقال معانی، انتقال و تبادل پیام‌ها یا به بیان دیگر، در معرض عموم قرار دادن است (یزدانی، ۱۳۸۰)؛ در حالیکه ارتباطات، رشته‌ای رو به رشد است. به طور کلی بیان تعریفی جامع از ارتباط بسیار دشوار است (لیناردو پولوس و بتس، ۲۰۱۱)؛ چرا که این واژه انتزاعی است و مانند اغلب کلمه‌ها معانی متعددی دارد (لیتل جان، ۲۰۰۲: ۳۵).

قدیمی‌ترین فکر مربوط به ارتباطات متعلق به ارسطو است. وی در کتاب *ریطاریقا* از ارتباط اندیشمندان یا ارتباط‌های میانه یا بازاری صحبت می‌کند و هدف ارتباط را جست‌وجو برای دستیابی به همه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران می‌داند (آزاد، ۱۳۸۷). شانون و ویور ارتباط را معرف تمام جریان‌هایی دانسته‌اند که به وسیله آن، اندیشه‌ای می‌تواند اندیشه دیگری را تحت تأثیر قرار دهد (شانون و ویور، ۱۹۶۴). دانشمندان علوم اجتماعی ارتباط را به معنای تعامل اجتماعی به کار برده‌اند و آن را منشأ فرهنگ و عامل ارتقای انسانی قلمداد می‌کنند و نبودش را سکون نسبی در حساسیت انسانی و مانع هر نوع تعالی اجتماعی می‌دانند (شریفی راد، رضائیان، جازینی و اعتمادی، ۲۰۱۲). ارتباط فرایند تبادل اطلاعات و درک مشترک از فردی به فرد دیگر است (لاننبرگ، ۲۰۱۰؛ رموس و آئورلیان، ۲۰۱۲). ارتباط مؤثر، فرایندی دوطرفه است که به مهارت و تلاش فرستنده و گیرنده بستگی دارد (آکور و آدنسی، ۲۰۱۳) و زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان‌گونه تفسیر کند که مد نظر فرستنده بوده است. به بیان دیگر، همان‌طور که فلدبرگ (۱۹۷۵) اشاره می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار فرستنده با واکنش گیرنده منطبق باشد (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹؛ خنیفر، جندقی، شریعتی و زروندی، ۱۳۸۸). ارتباط مؤثر به مفهوم ادراک درست است. اینکه برقرارکننده ارتباط ایده‌های خود را به گونه‌ای انتقال دهد که گیرنده، ماهیت و کلیت پیام را دریابد، اهمیت بسیاری دارد (شریفی راد و همکاران، ۲۰۱۲).

گلشن (۱۳۷۳) ارتباط صحیح را ارتباطی می‌داند که دو طرف بتوانند خواست و منظور خود را به گونه‌ای انتقال دهند که طرف مقابل قانع شود. اسلامی و تاجیک (۱۳۸۹) نیز بیان می‌کنند که ارتباط خوب و مؤثر یعنی، تبادل افکار و اطلاعات به گونه‌ای که سبب به وجود آمدن حس تفاهم و اعتماد متقابل شود. ایجاد ارتباط خوب، اثرگذار و سازنده، به محیطی سالم و آزاد نیاز دارد؛

محیطی بدون نگرانی و ترس که در آن همه افراد به احساسات خود مسلط باشند و با حقیقت و صداقت و میل به آشتی و تفاهم با مسائل روبه‌رو شوند.

رابینز معتقد است هریک از مؤلفه‌های مجرای پیام (سطوح گشودگی ارتباطی، سطوح همدلی، سطوح مهارت‌های ارتباطی و سطوح اطلاع‌رسانی) می‌تواند موجب اثربخشی ارتباطات شود (اسدی شوکی، ۱۳۸۹ به نقل از رابینز، ۱۹۹۸). بر اساس نظر فرهنگی (۱۳۸۳)، پنج ویژگی گشودگی، حمایت‌گری، همدلی، مثبت‌گرایی و تساوی، سبب اثربخشی ارتباطات می‌شود (تلخایی علیشاه و همکاران، ۱۳۸۹). بر اساس نظر خنیفر و همکاران درک، دریافت صحیح، دریافت بازخورد، جذب اطلاعات، تحلیل تعاملی، ارتباطات چهره‌به‌چهره، ارتباطات اجتماعی، ارتباطات غیر رسمی و نفوذ برنگرش، ارتباطات را اثربخش می‌کند (خنیفر، جندقی، شریعتی و زروندی، ۱۳۸۸). روابط انسانی خوب روابطی است که به سلامت روانی، اجتماعی و ذهنی منجر شود (تلخایی علیشاه و همکاران، ۱۳۸۹).

#### جدول ۱. شاخص‌های کلیدی تعاریف ارتباط اثربخش

ردیف	پژوهشگران	شاخص کلیدی
۱	عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹) به نقل از رابینز (۲۰۰۵)	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، گوش‌دادن فعال، کنترل هیجان‌ها، بازخورد و شبکه ارتباطات غیر رسمی.
۲	اسدی شوکی به نقل از رابینز (۱۹۹۸)	سطوح گشودگی ارتباطی، سطوح همدلی، سطوح مهارت‌های ارتباطی و سطوح اطلاع‌رسانی.
۳	خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) به نقل از فلدبرگ (۱۹۷۵)، آکور و آدنسی (۲۰۱۳)، عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹)	همسویی انتظار فرستنده با واکنش گیرنده.
۴	تلخایی علیشاه و همکاران (۱۳۸۹)	سلامت روانی، اجتماعی و ذهنی.
۵	تلخایی علیشاه و همکاران (۱۳۸۹)	گشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی.
۶	اسلامی و تاجیک (۱۳۸۹)	تبادل افکار و اطلاعات.
۷	خنیفر و همکاران (۱۳۸۸)	درک، دریافت صحیح، دریافت بازخورد، جذب اطلاعات، تحلیل تعاملی، ارتباطات چهره‌به‌چهره، ارتباطات اجتماعی، ارتباطات غیر رسمی و نفوذ بر نگرش.
۸	گلشن (۱۳۷۳)	اقناع و رضایت طرف مقابل.
۹	شریفی‌راد و همکاران (۲۰۱۲)، خنیفر و همکاران (۱۳۸۸)	درک ماهیت و کلیت پیام.

در پژوهش حاضر پس از مطالعه مدل‌های ارتباط اثربخش، مدل رایبیز (۲۰۰۵) مبنای مطالعه قرار گرفت؛ زیرا مؤلفه‌های ارتباط اثربخش در این مدل با جامعه پژوهش انطباق بیشتری دارد. بر اساس این مدل ارتباط اثربخش با توجه به شش شاخص زیر سنجیده می‌شود:

**استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه:** انسان‌ها به‌واسطه شبکه‌های ارتباطی، می‌توانند میان خود ارتباط برقرار کنند. شبکه‌های ارتباطی بین افراد سازمان به سه بخش عمده چهره‌به‌چهره، کتبی و الکترونیکی طبقه‌بندی شده است (مزروعی، بازرگانی، غضنفری و فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۸). هر سازمانی برای برقراری ارتباط ممکن است از یک یا چند مجرا استفاده کند. هنگامی که پیام از چند مجرا منتقل می‌شود، احتمال وضوح پیام افزایش می‌یابد؛ زیرا احساسات گیرنده را درگیر می‌کند، ضمن آنکه افرادی توانایی‌های متفاوتی در جذب اطلاعات دارند (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

**ساده‌سازی:** در هر سازمان، کمابیش هر کار تخصصی به زبانی دقیق برای توصیف و انتقال تجربه آن کار نیاز دارد. زبان تخصصی وقتی توسعه می‌یابد که افراد در سازمان‌ها کارهای تخصصی گوناگونی انجام دهند؛ بدین سبب گروه‌هایی شکل می‌گیرد که در هر یک از زبان تخصصی متفاوتی استفاده می‌شود و این ویژگی همچون مانعی در ایجاد ارتباطات عمل می‌کند (فرهنگی، صفرزاده و خادمی، ۱۳۹۱: ۹۷). ساده‌سازی زبان بر دریافت و درک پیام اثر می‌گذارد و می‌تواند ارتباطی اثربخش ایجاد کند (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

**گوش‌دادن فعال:** فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به‌طور فعال را گوش‌دادن فعال (شنود مؤثر) می‌گویند. شنودن با شنود مؤثر تفاوت دارد؛ در شنود مؤثر باید به شناخت و پردازش اطلاعات توجه شود، ولی شنیدن صرف نیازی به توجه ندارد (تقی‌پور، دژبان، خادم دزفولی و نعامی، ۱۳۹۰). شنیدن، فعالیت جسمی است ولی گوش‌دادن ذهن را درگیر می‌کند. شنیدن، بخشی از فرایند گوش‌دادن است. در روابط کلامی، بیشترین وقت صرف گوش‌دادن می‌شود تا صحبت کردن، مطالعه یا نوشتن (محمودی، ادیب راد و محمدی، ۱۳۸۴).

**کنترل هیجان‌ها:** هیجان انتقال مفاهیم را تغییر می‌دهد (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹). گرنندی معتقد است که ویژگی‌های شغل مانند فراوانی تعاملات، می‌تواند مقدمه و زمینه تنظیم و کنترل هیجان تعریف شود (گرنندی، ۲۰۰۰).

**استفاده از بازخورد:** بازخورد به معنای پاسخ گیرنده پیام به منبع است (رایبیز، ۱۹۹۹: ۵۸۶). بازخورد در فرایند ارتباطی نقش بسیار مؤثری دارد؛ به کمک این ویژگی فرستنده پیام می‌تواند از

دریافت صحیح پیام مطمئن شود و در صورت وجود مانعی در برقراری ارتباط، نسبت به رفع آن مبادرت ورزد و از بروز سوءتفاهم‌های احتمالی پیشگیری کند (الوانی، ۱۳۸۹: ۱۸۳).

استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی: ارتباط غیر رسمی، به آن نوع ارتباطی گفته می‌شود که بین دو نفر یا دو گروه عادی و دوستانه اتفاق می‌افتد. این نوع ارتباط اغلب صمیمانه‌تر و ژرف‌تر از ارتباط رسمی است (سرمدت، ۱۳۸۹). از آنجاکه ارتباطات غیر رسمی از کانال‌های رسمی پیروی نمی‌کند، انتقال آن شخصی‌تر است و پیام به همان سرعتی که مد نظر فرستنده و گیرنده است، ارسال می‌شود؛ تبادل و انتقال اطلاعات دقیق‌تر و سریع‌تر صورت می‌گیرد (جایارآنته، ۱۹۸۶). بنابراین فقط زمانی می‌توان مسائل مدیریتی سازمان‌ها را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیر رسمی میان آنها نیز آگاهی داشت (محمدی کنگرانی، شامخی و حسین‌زاده، ۱۳۹۰).

### سکوت سازمانی

مفهومی به نام صدای سازمانی (آوای سازمانی) وجود دارد؛ به این معنا که کارکنان آزادند نظرهای خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با اینکه صدای سازمانی یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، اما کارکنان اغلب تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود ندارند و این عملی درست مقابل صدای سازمانی است که سکوت سازمانی نام دارد (دانایی فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). در تعاریف اولیه سکوت، این واژه معادل وفاداری در نظر گرفته می‌شد و معتقد بودند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرها در واقع کار اشتباهی نیست، اما مطالعات جدید نشان می‌دهد جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند به ستاده‌های نامطلوب سازمانی منجر شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۲). هیرچمن (۱۹۷۰) اولین دانشمندی بود که به سکوت کارکنان اشاره کرد. ابتدا سکوت نگرشی منفعل در برابر وضعیتی ناخوشایند، پذیرش منفعل موجود و نشانه‌ای از تعهد تعریف شد (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲).

برینس فیلد و همکارانش (۲۰۰۹) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱). موریسون و میلیکن بر این باورند که در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌هایشان درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمد است که تلاش، هزینه و زمان را به هدر می‌دهد و در شکل‌های گوناگونی همچون سکوت در جلسه‌ها، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد طرح‌ها، غیبت در جمع و... دیده می‌شود (شجاعی، زارعی متین و بارانی، ۲۰۱۱).

کورزون (۱۹۹۸) و برگر (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که باید تمایز میان سکوت عمدی و غیر عمدی حفظ شود (کورزون، ۲۰۰۷). به عقیده پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). نتایج برینس فیلد نشان داده است سکوت کارمند فراگیر و چندبعدی است، به‌طور چشمگیری بر ابعاد دیگر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد و به کمک آن می‌توان میزان اعتماد را اندازه‌گیری کرد (باقری و همکاران، ۲۰۱۲).

اگر از اعتماد به نفس کارکنان حمایت نشود یا کارمندان احساس کنند، سخنانشان با مقاومت و برخورد تند مواجه می‌شود، به احتمال زیاد آنان سکوت یا پاسخ‌های نادرست را انتخاب می‌کنند. بنابراین انتخاب بین صدا و سکوت توسط کارکنان تا حد زیادی به جو موجود در کار گروهی بستگی دارد. پیروی از رویکرد مناسب در ارتباطات درون گروهی، به اتفاق نظر در مورد مسائل، انسجام گروهی، اعتماد و دلبستگی نسبت به کار گروهی منجر می‌شود (بوون و بلاک مون، ۲۰۰۳).

داین، انگ و بوترو (۲۰۰۳) سکوت را به سه نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه دسته‌بندی کرده‌اند.

**سکوت مطیع:** کارکنان گمان می‌کنند که افکار آنان برای مدیران ارشد ارزشی ندارد، بنابراین از بیان ایده‌هایشان خودداری می‌کنند. فارل (۱۹۸۳) و کان (۱۹۹۰) معتقدند در چنین حالتی کارکنان نسبت به بهبود وضعیت ناامیدند، بنابراین تمایلی به صحبت کردن ندارند و تلاشی برای تغییر وضعیت موجود انجام نمی‌دهند (کنول و وان دایک، ۲۰۱۲). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد. در تعریفی دیگر، سکوت مطیع به خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌ها به منظور تسلیم شدن یا رضایت دادن به هر وضعیتی گفته می‌شود (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از گزارش اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و جایگاه خود (انگیزه خودحفاظتی) از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌هایشان خودداری کنند (داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳). آرجریس (۱۹۷۷) استدلال می‌کند رویه‌های تدافعی و هنجارهای قدرتمندی در سازمان وجود دارد که اغلب مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌های افراد می‌شود (چراغچی حرم، ۱۳۹۰).



**سکوت نوع دوستانه:** سکوت نوع دوستانه عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌های مربوط به کار با هدف سودبردن افراد دیگر سازمان، براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (پودساکوف، مک کنزی، پاین و باکراچ، ۲۰۰۰).

هرچه مدیریت سازمان به مواردی چون، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، محرم‌دانستن کارکنان برای بازگویی اطلاعات به آنها، بهره‌گیری از کار تیمی با انجام حمایت‌های سازمان و قدردانی از عملکرد خوب باور داشته باشد، وضعیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان از سطح مطلوب‌تری برخوردار می‌شود (سیدجوادی، حیدری و مرادی، ۱۳۸۸). نقش مشارکت، علاوه بر بهبود جریان اطلاعاتی در سازمان و بهبود فرایند تصمیم‌گیری، به شکل‌گیری گروهی از پیش‌برنده‌ها نیز سرعت می‌دهد و می‌تواند به بهبود ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود (کاخکی و زاهدی، ۱۳۹۱).

دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی وجود دارد. همچنین پناهی، ویسی، دیوخوار و کمری (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی وجود دارد.

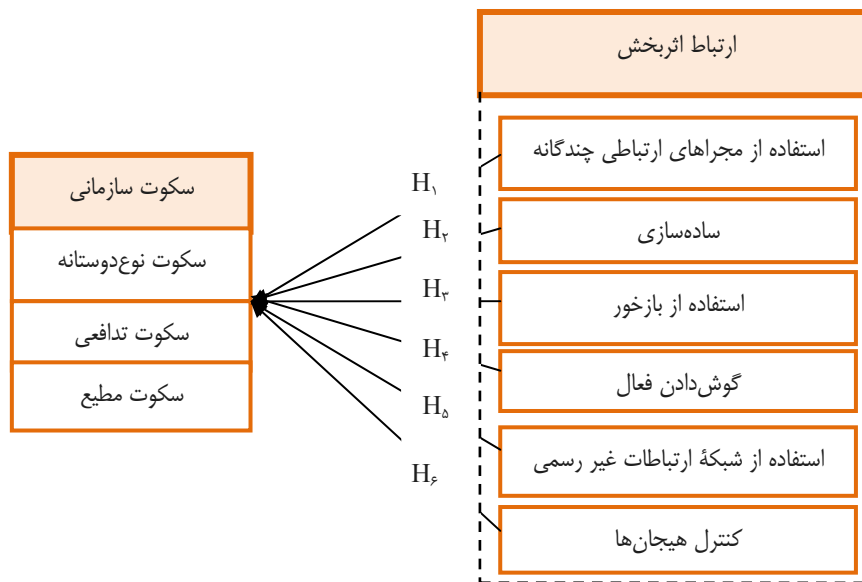
واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی» به بررسی ابعاد جو سکوت و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آنها نشان داد بین نگرش مدیران به سکوت و نگرش سرپرستان به سکوت، رابطه مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان رابطه منفی وجود دارد. از یافته‌های دیگر واکولا و همکارش اینکه وقتی رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، زیردستان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌داند و ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند، رفتار سکوت کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرصت‌های ارتباطی، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی است که از طریق رضایت از مجراهای ارتباطی باز، اعتماد و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش به‌دست می‌آید.

زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار رهبری مناسب و باز به

کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. آنها معتقدند رفتار رهبران نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. رفتار رهبران می‌تواند در تصمیم‌گیری کارکنان برای صحبت کردن یا انتخاب سکوت مؤثر باشد و نیز، صحبت کارکنان به بهبود ایده‌ها و در نهایت افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

صمدی و کیوان (۱۳۹۲) در پژوهشی نقش هوش هیجانی مدیران را در برقراری ارتباطات اثربخش بررسی کردند. آنها نتیجه گرفتند هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران تأثیرگذار است. به بیانی دیگر برای برقراری ارتباط اثربخش، مهم‌ترین عامل برخورداری از هوش هیجانی و به کارگیری صحیح آن است.

در ادامه مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: رایبیز، ۲۰۰۵؛ به نقل از عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹ و داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است، از نظر ارتباط متغیرها (روش اجرا) از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود و از نظر زمان جمع‌آوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های تک‌مقطعی جای دارد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان بانک‌های دولتی (بانک کشاورزی، بانک مسکن، بانک سپه و بانک صنعت و معدن) و بانک‌های خصوصی (بانک پارسیان، بانک سرمایه، بانک سامان، بانک کارآفرین و بانک سینا) شهرستان سنندج در سال ۱۳۹۲ است که براساس آمار سال ۹۲-۱۳۹۱ تعداد این افراد ۳۰۴ نفر گزارش شده است. برای برآورد حجم نمونه در این پژوهش از جدول مورگان استفاده شد و براساس آن حجم نمونه شامل ۱۷۰ نفر به‌دست آمد. برای رفع مشکلات احتمالی در دریافت پرسشنامه‌های کامل (مانند پرسشنامه‌های گمشده، ناقص و بی‌پاسخ) و دستیابی به نتایج صحیح، نمونه آماری پژوهش به ۱۹۰ نفر افزایش یافت. با توجه به ماهیت موضوع و جامعه آماری پژوهش، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای مد نظر قرار گرفت؛ بدین ترتیب که ابتدا بانک‌های خصوصی و دولتی به‌صورت تصادفی انتخاب شدند و در مرحله بعدی با استفاده از روش طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه، حجم نمونه برآوردی هر بانک به‌دست آمد و درنهایت به‌کمک روش تصادفی در دسترس، نمونه‌گیری انجام گرفت.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف لیکرت استفاده شده است. ارتباط اثربخش سازمانی بر مبنای مدل رابینز (۲۰۰۵) با طرح ۲۸ سؤال در پرسشنامه سنجیده شد. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان این ضریب برای پرسشنامه ارتباط اثربخش ۰/۸۸۱ به‌دست آمد. برای ارزیابی سکوت سازمانی نیز ۱۳ سؤال بر مبنای پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) مطرح شد، ضریب آلفای کرونباخ بخش دوم پرسشنامه نیز ۰/۸۸۹ محاسبه شد. ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده گویای پایایی بالا و مطلوب پرسشنامه‌هاست. به‌کمک روش اعتبار محتوا و با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO، روایی پرسشنامه نیز به تأیید رسید.

### یافته‌های پژوهش

براساس نتایج توصیفی پژوهش، ۸۳/۲ درصد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌های پژوهش را مردان و ۱۶/۸ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. بیشترین تعداد پاسخ‌دهنده به رده‌های سنی ۳۵ - ۲۵ سال با فراوانی ۵۶/۸ درصد اختصاص داشت و کمترین تعداد به رده‌های سنی زیر ۲۵ سال با فراوانی ۲/۱ درصد مربوط می‌شد. اکثر پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی با فراوانی ۵۷/۹ درصد بودند و کمترین تحصیلات به سطح کارشناسی ارشد با فراوانی ۱۰/۵ درصد تعلق داشت. بیشترین سابقه خدمت با فراوانی ۳۶/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال بود و کمترین سابقه خدمت با فراوانی ۱۵/۸ درصد به زیر ۵ سال تعلق داشت.

با اجرای آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، به بررسی فرض نرمال بودن عوامل اصلی پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف عوامل ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی

عامل	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری (sig)	مقدار خطا	تأیید فرضیه	نتیجه
۱. گوش‌دادن فعال	۳/۱۰	۰/۶۶	۰/۲۷	۰/۰۵	H.	نرمال
۲. استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	۳/۲۷	۰/۵۶	۰/۰۸	۰/۰۵	H.	نرمال
۳. ساده‌سازی	۳/۱۰	۰/۶۱	۰/۴۱	۰/۰۵	H.	نرمال
۴. ارتباطات غیر رسمی	۳/۱۲	۰/۶۱	۰/۱۰	۰/۰۵	H.	نرمال
۵. بازخورد	۲/۹۸	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۰۵	H.	نرمال
۶. کنترل هیجان‌ها	۲/۷۰	۰/۷۱	۰/۰۵۹	۰/۰۵	H.	نرمال
۷. سکوت تدافعی	۳/۶۹	۰/۹۵	۰/۲۶	۰/۰۵	H.	نرمال
۸. سکوت مطیع	۲/۸۷	۰/۹۴	۰/۰۹	۰/۰۵	H.	نرمال
۹. سکوت نوع‌دوستانه	۲/۶۴	۰/۸۱	۰/۱۱	۰/۰۵	H.	نرمال

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، از آنجا که سطح معناداری برای داده‌ها بیشتر از مقدار ۰/۰۵ است، دلیلی برای رد فرض H. مبنی بر نرمال بودن داده‌ها وجود ندارد، لذا فرض H. در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود، بنابراین می‌توان گفت کلیه عوامل از توزیع نرمال برخوردارند. با کسب اطمینان از نرمال بودن عوامل، حال می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش اقدام کرد.

جدول ۳. جمع بندی نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	سطح معناداری (sig)	ضریب همبستگی پیرسون	رابطه معنادار
فرضیه اصلی (اهم)	۰/۰۰۰	-۰/۷۲۵	وجود دارد
فرضیه فرعی اول	۰/۰۰۰	-۰/۴۷۵	وجود دارد
فرضیه فرعی دوم	۰/۰۰۰	-۰/۳۲۴	وجود دارد
فرضیه فرعی سوم	۰/۰۰۰	-۰/۵۷۴	وجود دارد
فرضیه فرعی چهارم	۰/۰۰۰	-۰/۵۶۸	وجود دارد
فرضیه فرعی پنجم	۰/۰۰۰	-۰/۷۲۵	وجود دارد
فرضیه فرعی ششم	۰/۰۰۰	-۰/۴۲۴	وجود دارد

فرضیه اصلی با اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود سطح معناداری محاسبه شده از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، به همین دلیل فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی، پذیرفته می شود. همچنین با توجه به جدول ۳ ضریب همبستگی برابر با  $-0/725$  است؛ به این معنا که بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد.

همان گونه که مشاهده می شود مقدار عدد معناداری مشاهده شده کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) است، پس فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین گوش دادن و سکوت سازمانی، تأیید می شود. همچنین ضریب همبستگی آن برابر با  $-0/475$  است؛ به این معنا که رابطه معکوسی بین گوش دادن و سکوت سازمانی وجود دارد.

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، سطح معناداری به دست آمده از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، به همین دلیل فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت سازمانی تأیید می شود. همچنین با توجه به نتایج، ضریب همبستگی برابر با  $-0/324$  به دست آمد، به این مفهوم که رابطه معکوسی بین استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت سازمانی وجود دارد.

همان گونه که مشاهده می شود عدد معناداری به دست آمده از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، در نتیجه فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ساده سازی و سکوت سازمانی، پذیرفته می شود. همچنین ضریب همبستگی ( $-0/574$ ) به دست آمده حاکیست، رابطه معکوسی بین ساده سازی و سکوت سازمانی وجود دارد.

با توجه به جدول ۳، سطح معناداری برای فرضیه فرعی چهارم از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، لذا وجود رابطه بین استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی و سکوت سازمانی، تأیید می شود. ضریب همبستگی به دست آمده ( $-0/568$ ) نشان می دهد رابطه معکوسی بین استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی و سکوت سازمانی وجود دارد.

برای فرضیه فرعی پنجم نیز سطح معناداری مشاهده شده از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، بنابراین وجود رابطه بین استفاده از بازخورد و سکوت سازمانی تأیید می شود. ضریب همبستگی ( $-0/725$ ) به دست آمده، حاکی از وجود رابطه معکوس بین استفاده از بازخورد و سکوت سازمانی است.

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، سطح معناداری به دست آمده از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است، لذا فرضیه فرعی ششم مبنی بر وجود رابطه بین کنترل

هیجان‌ها و سکوت سازمانی تأیید می‌شود. مقدار ضریب همبستگی (۰/۴۲۴-) به این معناست که بین کنترل هیجان‌ها و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد.

جدول ۴. شاخص‌های کفایت مدل عوامل ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دوربین - واتسون
۰/۷۶۵	۰/۵۸۵	۰/۵۷۱	۰/۴۹۰۶۷	۱/۹۱۴

بر اساس شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۴ آمده است، مقدار ضریب تعیین ۰/۵۸۵ مشاهده می‌شود، این مقدار نشان می‌دهد که ۵۸ درصد تغییرات در سکوت سازمانی به عوامل ارتباط اثربخش سازمانی مربوط می‌شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. البته در این روش تعداد درجه آزادی در نظر گرفته نمی‌شود، برای رفع این مشکل معمولاً از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که در این آزمون برابر با ۵۷ درصد محاسبه شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار می‌رود. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود. ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. بنابراین همان‌طور که گفته شد این پژوهش با هدف شناسایی رابطه ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی انجام گرفته است. نتایج نشان داد بین ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش اثربخشی در ارتباطات، میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. وجود ارتباطات در بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا سازمان محسوب می‌شود. یک سازمان بدون وجود ارتباطات، به مجموعه‌ای از افراد تبدیل می‌شود که وظایف مجزایی انجام می‌دهند. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در حقیقت از نبود ارتباطات مناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد از دید کارکنان، مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت تدافعی، به ترتیب مهم‌ترین ابعاد ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی هستند. با توجه به نتایج، بین ارتباط اثربخش افراد نمونه پژوهش از نظر جنسیت و رده سنی تفاوت معناداری وجود ندارد، اما از نظر سطح تحصیلات و سابقه کاری تفاوتی مشاهده می‌شود.

به این صورت که در سطح تحصیلات بالاتر و سابقه کاری بیشتر، میزان اثربخشی ارتباطات نیز افزایش داشته است. همچنین طبق نتایج بین سکوت سازمانی افراد نمونه از نظر جنسیت، رده سنی و تحصیلات، تفاوت معناداری وجود ندارد، اما از نظر سابقه کار تفاوتی مشاهده می‌شود؛ به طوری که هرچه سابقه کار بیشتر باشد، میزان سکوت کمتر است.

یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه هرچه فرصت‌های ارتباطی در سازمان کم باشد، کارکنان اغلب سکوت می‌کنند، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه رابطه منفی بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان وجود دارد، زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) مبنی بر اینکه رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت منجر می‌شود و درنهایت پناهی و همکاران (۲۰۱۲) مبنی بر اینکه بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی منفی وجود دارد، مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را راهکار مناسبی دانست: در جهان امروز که کمابیش همچون یک دهکده جهانی شکل گرفته است، نمی‌توان از تأثیر فناوری اطلاعات بر ارتباطات انسان‌ها چشم‌پوشی کرد. لذا تسلط افراد بر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برقراری ارتباطات و کسب اطلاعات، الزامی و بنابراین ایجاد سیستمی برای آموزش کارکنان سازمان به منظور همگام‌بودن با فناوری روز دنیا ضروری است.

بر اساس نتایج، شبکه ارتباطی مناسب در اثربخشی ارتباطات بسیار مؤثر است. بنابراین بهتر است مدیران از شبکه‌هایی استفاده کنند که بازخوردی سریع و نتیجه‌ای مناسب داشته باشد. مدیران می‌توانند با استفاده از ارتباطات کلامی مانند تلفن، ارتباطات چهره‌به‌چهره و جلسه‌های گروهی برای برقراری ارتباطات غیر رسمی و انجام وظایف عملیاتی بهره ببرند.

دستورالعمل‌های زیاد، مکاتبات و مشخص نبودن جهت جریان گردش امور موجب می‌شود افراد در ارتباطات خود دچار مشکل شوند. تأکید بیش از اندازه بر قوانین و مقررات و ناآشنایی با این قوانین از سوی افرادی که متولی اجرای آنها هستند، ارتباطات را دچار وقفه می‌کند و حتی موجب یأس کارکنان می‌شود.

مدیران می‌توانند از نظام پاداش‌دهی مناسب برای بیان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادهای در سازمان بهره‌مند شوند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران با درگیر کردن افراد در ارتباطات و وارد کردن آنها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سکوت را در کارکنان کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس اثرگذاری کنند.

## References

- Abbaspour, A. & Barootian, H. (2010). Examine the relationship between effective communication and organizational performance (Based on Achieve) in headquarters of the national Iranian Gas company in 2010. *Journal of Human Resource Management and the Oil and Gas Industry*, 4(10): 7-37. (in Persian)
- Akor, P.U. & Udensi, J.N. (2013). *Function of interpersonal communication in rendering reference services in two university libraries in Nigeria*. University of Nebraska- Lincoln.
- Alipour, F.H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 30: 421-428.
- Alvani, S. (2010). *General manager*. Tehran: Ney Press. (in Persian)
- Assadi Shoki, F. (2010). Examine the role of relationship factors affecting the employee performance of tax administration (Gilan Province). *Engineering Management*, 4(37): 32-43. (in Persian)
- Azad, A. (2008). The concept of information and communication and interaction between them. *Library and Information Science*, 11(2): 7-24. (in Persian)
- Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Telfer school of management, *Career Development international*, 14(1): 29-49.
- Cheraghchi Haram, S. (2011). Organizational silence. *Public Relations Central Bank*, (507): 37-39. (in Persian)
- Danaeefard, H. & Panahi, B. (2010). Analysis the attitudes job of employees of government agencies to explain the atmosphere employee silence and behavior of organizational silence. *Bulletin Change Management*, 2(3): 1-19. (in Persian)



- Danaeefard, H., Fanny, A. & Barati, A. (2011). Explanation the role organizational culture in organizational silence in public sector. *State Management*, (8): 61-82. (in Persian)
- 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.
- Farhangi, A., Safarzadeh, H. & Khademi, M. (2012). *Organizational communication theory*. Tehran: Rasa Press. (in Persian)
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.
- Gulshan, E. (1994). *Study the problems structural and communication Tehran regional electricity company to domestic electricity consumers*. Msc Thesis State Management. Tehran: Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Islami, H. & Tajik, N. (2010). Organizational communication manager. *Age Communication Quarterly*, 1 (16): 105-138. (in Persian)
- Jayaratne, W.M. (1986). The role of informal communication network in a multi – shift government sector business organization of a developing economy – sri lanka. *Department of commerce and management*, University of Colombo, 35-45. Available in: <http://archive.cmb.ac.lk:8080/research/handle/70130/3738>.
- Johatch, M. (1997). *Organization theory (modern, symbolic and postmodern perspective)*. Oxford University press.
- Kakhki, A. & Zahedi, SH. (2012). A model for explaining the role of partnerships in improving the efficiency of public sector employees. *State Management*, 4(3): 69-90. (in Persian)
- Khoneifar, H., Jandaghi, Gh., Shariati, F & Zrvandi, N. (2009). Examine the role of effective listening and organizational commitment. *Quarterly Research of Human Resource Management University of Imam Hussein*, 1(3): 147-170. (in Persian)
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2012). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2): 349 – 362.
- Kurzon, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*, 39 (10): 1673-1688.
- Linardopoulos, N. & Betts, K. (2011). Optimizing interactive communication tools in online learning. *Drexel University USA*, 4 (1): 41-52.

- Little John, S. (2002). *Theory of communication*. Wadsworth/ Thomson Learning.
- Lunenburg, F.C. (2010). Communication the process, Barriers and improving Effectiveness. *Schooling*, 1 (1): 1-11.
- Mahmoudi, H., Adibe Rad, N. & Mohammadi, Z. (2005). Effects of attention auditory- musical amount of active listening and communication patterns of couples. *Family Research Quarterly*, 1(4): 349-357. (in Persian)
- Mazrooe, H., Bazargani, M., Ghazanfari, A. & Buzanjani, B.F. (2009). Presenting a model organizational communication for a military organization. *Journal of Human Resource Management University of Imam Hussein*, 2(1): 51-66. (in Persian)
- Miller, K. (2007). *Organizational communication*. Tehran: Publications center Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Mohammadi Kangrany, H., Shamokhi, T. & Hosseinzadeh, M. (2011). Analysis of formal and informal network relationships between organizational using network analysis approach. *State Management*, 3(6): 149-164. (in Persian)
- 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.
- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2 (3): 735-744.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (1): 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven Questions Every Leader should Consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2): 37-49.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: a key to employee motivation and performance. *National Institute of construction management and research*, 2 (2): 81-85.
- Remus, M. & Aurelian, N. (2012). Management Communication: A Case Study of Interpersonal Manager- Subordinates Communication at Three High Schools

from Bihor. *Review of international comparative management*, 13 (2): 248-256.

Robbins, A. (1999). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Prentice Hall; 7th Edition.

Samadi, A. & Keyvan, N. (2013). Examine the role of emotional intelligence in effective communication (case study managers branch of bank Mellat in Tehran city. *State Management*, 5(1): 129-148. (in Persian)

Sarmast, B. (2010). Communication skills in the organization. *Institute for Humanities and Cultural Studies*, 11 (124): 36-46. (in Persian)

Seiedjavadin, S.R., Heydari, H. & Moradi, S. (2009). Study of effective factors in employee empowerment in services case study in banking system. *State Management*, 1(2): 75-88. (in Persian)

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of communication*. The University of Illinois Press.

Sharifirad, G.R., Rezaeian, M., Jazini, A. & Etemadi, Z.S. (2012). Knowledge, Attitude and performance of academic members regarding effective communication skills in education. *Journal of Education and health promotion*, 1(42): 8-13.

Shirani, A. (2004). Administrative pathologists banking system country, problems and solutions. *Improvement and change management studies*, 13 (42): 171-188. (in Persian)

Shojaiea, S., Zaree Matin, H. & Baranic, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30: 1731-1735.

Taghipour, A., Dzhban, R., Dezfooli, Z.K. & Naami, A.Z. (2011). Examine the relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers empowerment employee. *Research in Social Psychology*, 1(2):17-43. (in Persian)

Talkhabi, A. (2010). Evaluation of communication skills in class teachers behavior and its relationship to a reasonable percentage of high school students in Tehran city. *Quarterly New Thoughts in Education Sciences*, 5(3): 25-43. (in Persian)

Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47: 1221-1231.

- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Yazdani, B. (2001). The importance of communication and its role in the organization. *Journal of Human Science*, (14): 39-86. (in Persian)
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.