



فصلنامه مدیریت عملیات

سال چهارم، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

تاثیر تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان با واسطه‌گری اعتماد سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۴/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۶/۳

نوید نیکخوی*

رویا اقبال**

چکیده:

تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی که فرد هویت خود را از طریق سازمان تعیین کرده که می‌تواند با نگرش و گرایش کارکنان سازمان با سکوت سازمانی در ارتباط باشد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان با واسطه‌گری اعتماد سازمانی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، روش توصیفی و نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری، شامل کارکنان دانشگاه‌ها اعم از دولتی و غیر دولتی در شهر مشهد بوده است که از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده در دسترس استفاده شده است. در نهایت تعداد ۳۸۴ پرسشنامه واجد شرایط در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد آلن و مییر (۱۹۹۷)، برای سنجش متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) و برای سنجش متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه استاندارد اسکات (۱۹۹۰) استفاده شد. روایی صوری و روایی سازه پرسشنامه تایید شدند و پایایی متغیرهای پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزارهای SPSS و Smart-PLS استفاده شده است. نتایج نشان دادند که تعهد سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. اعتماد سازمانی نیز اثر مستقیم و معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد، همچنین تاثیر غیر مستقیم تعهد سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان نیز معنادار است، در نتیجه اعتماد سازمانی در رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، کارکنان دانشگاه.

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران. navidnikkhooy@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران. roya.eghbal@yahoo.com

۱-مقدمه

رشد روز افزون فناوری و تکنولوژی، سازمان‌ها را به مراتب پیچیده‌تر از گذشته کرده؛ در نتیجه مدیریت سازمان‌ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی در عصر حاضر دشوارتر از قبل شده است. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، ایجاد بسترهای مناسب برای نهادینه شدن عوامل اخلاقی در حرفه‌های سازمان است، تا کارکنان با حس مسئولیت و تعهد کامل به موضوعات اجتماعی و حرفه‌ای خود به کار بپردازند (امیری، ۱۳۹۹).

تعهد سازمانی در محیط رقابتی امروز سازمان‌ها و فضای در حال تغییر آنها به عنوان مفهومی کلیدی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا تعهد سازمانی با گره زدن وابستگی کارکنان به سازمان و تقویت آن، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آنان را به شکل قابل توجه ارتقا خواهد داد و به نوعی محرک سازمان‌ها برای تحقق اهداف مطلوب و کسب مزیت رقابتی در شرایط کنونی به شمار می‌آید که در صورت عدم توجه به آن آثار جبران ناپذیری به سازمان‌ها تحمیل خواهد شد (قاسمی، ۱۴۰۲). سکوت سازمانی نیز یکی از پیامدهایی است که می‌تواند با ایجاد اثرهای منفی مانند نگرانی، ترس، افسردگی، استرس و با باز داشتن کارکنان در ارائه بازخوردهای انتقادی به عملکرد سازمانی و عدم وجود جریان صحیح اطلاعات در سازمان، کارایی کارکنان را تحت تاثیر قرار داده و باعث فرسایش سرمایه انسانی در سازمان می‌گردد که این موضوع با توجه به شرایط پر ریسک و رقابتی کنونی سازمان‌ها، اهمیت توجه به تعهد و اعتماد سازمانی را بیش از گذشته کرده است (دمیرتاس^۱، ۲۰۲۴).

سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر برمی‌گردد. بکر در سال ۱۹۶۰ تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱). در طول این دهه و دهه بعد، تعریف‌های مختلفی از تعهد سازمانی ارائه شد، اما پس از انتشار مقاله پورتر،

^۱ Demirtas

استیرز، مودی و بولیان در سال ۱۹۷۴ که به ارائه تعریفی جامع از تعهد سازمانی پرداختند و به دنبال آن در سال ۱۹۷۹ که مودی، استیرز و پورتر سنج‌های برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی طراحی و معرفی نمودند، توجه به این مفهوم شدت گرفت پورتر و همکارانش در سال ۱۹۷۴ تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). تعهد، مفهومی چند بعدی و پیچیده است، بالفور و کسلر^۱ در سال ۱۹۹۶، تعهد سازمانی را به سه نوع تعهد مبادله‌ای، تعهد همانند سازی شده و تعهد پیوستگی طبقه‌بندی کردند که قابل تمایز هستند. تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی که فرد از طریق آن به سازمان متعهد بوده و هویت خود را از طریق سازمان تعیین کرده و از عضویت در سازمان لذت می‌برد، می‌تواند با نگرش و گرایش کارکنان یک سازمان با سکوت سازمانی^۲ در ارتباط باشد (قاسمی، ۱۴۰۲). تحقیقات متعددی نیز نشان داده‌اند که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان و کنش‌های رفتاری آنان وجود دارد (تلیس^۳، ۲۰۲۳). سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت ننمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. در سال‌های اخیر، سکوت و بدبینی سازمانی کارکنان چنین تعبیر می‌شد که فرد چیزی برای گفتن ندارد و یا هیچ ایده‌ای در مورد یک موضوع ندارد. این تصور، که سکوت ممکن است پدیده‌ای باشد که حاوی معانی عمیق و پنهانی در داخل است، به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است. اگر کارکنان یک پیام به سازمان یا مدیران خود را بصورت سکوت نشان دهند، معنی این پیام باید به طور کامل تفسیر شود. زیرا خطرات بالقوه‌ای وجود دارند که می‌توانند بر رفتارها یا دستاوردهای شغلی کارکنان در زمینه این پیام‌ها تأثیر بگذارند (برینسفلد، ادوارد و گرینبرگ^۴، ۲۰۲۱). سکوت و بدبین سازمانی پیامدهای جبران

^۱ Balfour & chsler

^۲ Organizational Silence

^۳ Tlaiss

^۴ Brinsfield, Edwards & Greenberg

ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد، چرا که اگر بر افراد سازمان مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (قراملکی، ۱۴۰۳). چند نمونه از این خطرات عبارتند از: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخورهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد است. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت از آن، از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. همچنین سکوت سازمانی نیز نوعی رفتار است که می‌تواند منجر به افزایش یا کاهش عملکرد سازمانی شود. اگرچه سکوت سازمانی سبک دشوار بیان احساسات را دارد، این یک روش موثر در اشاره به شرایط خوشایند یا نامطلوب در سازمان است (باقری، زارعی و آیین^۱، ۲۰۲۱).

اعتماد سازمانی یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که احساس اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان، در زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (کاسیبا، باتنج، اوکو و هیسون^۲، ۲۰۲۰). اعتماد سازمانی متوجه عملکرد درونی سازمان از طریق هم‌افزایی و بهبود روابط درون سازمانی بوده و هم می‌تواند بر عملکرد بیرونی سازمانی در قبال محیط ملی و بین‌المللی تاثیر بگذارد. به دلیل وسعت اثرگذاری اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی، توجه به این متغیر در بستر کاری دانشگاه‌ها نیز اهمیت زیادی دارد (آذر و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین انتظاری است مبنی بر اینکه کارکنان، دیگر به خود اجازه نمی‌دهد در زمانی که دیگران آسیب‌پذیر هستند ضرری و زبانی به آنها وارد نمایند. هر چه شناخت ما بیشتر و روابط

^۱ Bagheri, Zarei & Aeen

^۲ Kosiba, Boateng, Okoe & Hinson

ما گسترده‌تر شود، توانایی خود را در ایجاد یک انتظار مثبت اطمینان بیشتری می‌بخشیم (چو و کاهسوان^۱، ۲۰۲۳). والز^۲ و همکاران (۲۰۰۸) اذعان کردند از زمانی که افراد درباره یکدیگر چیزها می‌آموزند، سطح اطمینان تغییر می‌کند. بدین معنا که اعتماد باید به عنوان پدیده‌ای پویا دیده شود نه پدیده‌ای ایستا. همچنین، تکامل آن باید مبتنی بر ادراک ویژگی‌های شخصی اعتماد شونده باشد. آلون^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، نیز معتقدند در سازمان‌ها اعتماد به دو صورت فردی و غیرفردی (نهادی) وجود دارد. اعتماد فردی مبتنی بر تعاملات است و از طریق ارتباطات خاص ایجاد می‌شود. این نوع اعتماد به دو نوع اعتماد افقی یا جانبی (اعتماد میان کارکنان) و اعتماد عمودی (اعتماد میان کارکنان و مدیران) تقسیم می‌شود. صاحب نظران باور دارند اعتماد می‌تواند به همکاری و تعهد بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها منجر شود (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱).

از این رو، بیش از هر زمان، به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی سازی آن توجه دارند (پناهی، ۱۳۸۹). یکی از شروط تحقق اهداف سازمان، وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان است، چرا که اعتماد به عنوان نیروی مثبت تسهیل کننده همکاری در نظر گرفته می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۵). بنابراین با عنایت به مطالب فوق، تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان با واسطه‌گری اعتماد سازمانی می‌پردازد.

۲-پیشینه پژوهش

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه‌ی بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و مدیریتی و روان شناسی به خصوص روان شناسی اجتماعی بوده است. کامل ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و مایر صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کند؛ یک حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و

^۱ Chou & Kohsuwan

^۲ Walls

^۳ Alone

تعهد مستمر) می‌کند و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری) است. مایر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آن‌ها را تشکیل می‌دهد (انصاری، محمد اسماعیل، باقری کلجاهی، علی صالحی، مسلم، ۱۳۹۹). تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن فرد در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام اینکه تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند (تاکننداز^۱، ۲۰۲۰ و مک الوری^۲، ۲۰۲۲). تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی که فرد از طریق آن به سازمان متعهد بوده و هویت خود را از طریق سازمان تعیین کرده و از عضویت در سازمان لذت می‌برد، می‌تواند با نگرش و گرایش کارکنان یک سازمان به سکوت سازمانی در ارتباط باشد (معدنچیان، ۱۳۹۹). از نظر بکر، تعهد، تمایل به انجام مستمر مجموعه فعالیت‌هایی است که به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه گذاری‌های پیشین بوده که با ترک سازمان، این اندوخته‌ها از بین می‌رود (بکر^۳، ۲۰۱۹). تعهد سازمانی به عنوان نیرویی است که باعث می‌شود افراد و هویت فردی آنها به سازمان پیوند بخورد. تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت اهداف سازمانی کار کند. یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد و سازنده همراه است (مایر، ۲۰۰۱).

در اکثر موارد در تعهد سازمانی حداقل سه عنصر مورد توجه است:

۱- باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان

۲- میل به تلاش قابل ملاحظه در سازمان

۳- تمایل قوی برای ماندن در سازمان به عنوان یک عضو (پورتر و مایر^۴، ۲۰۰۲).

^۱ Tekingunduz

^۲ McElroy

^۳ Becker

^۴ Porter & mayer

سکوت سازمانی

سکوت تنها به معنای سخن نگفتن نیست؛ بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز باشد. سکوت شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت نیز است. علاوه بر آن خاموش سازی می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه سازی، ناچیز شماری، محرومیت و سایر شکل‌های تخفیف و کاستن باشد (هازین^۱، ۲۰۰۶). موریسون و میلیکن^۲، (۲۰۲۲) سکوت را «وضعیتی که کارکنان آگاهانه، آثار، ایده‌ها، دانش و افکار خود را در مورد توسعه سازمانی برای خود حفظ می‌کنند» تعریف کردند. در یک تعریف دیگر، سکوت به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن کارمندان از اظهارات شفاهی یا نوشتاری در مورد ارزیابی رفتاری، شناختی یا عاطفی از موضوعات سازمانی خود برای افرادی که می‌توانند این وضعیت را تغییر دهند یا اصلاح کنند، اجتناب می‌کنند (بیلدیک^۳، ۲۰۲۲).

مسئله سکوت سازمانی نباید به عنوان یک رفتار منفعل نظیر سکوت یا سکون اجتماعی در نظر گرفته شود. هنگامی که سکوت آگاهانه انجام می‌شود، طرف فعال آن وارد عمل می‌شود (معدنچیان، ۱۳۹۵). طرز برخورد با عقاید و ایده‌ها می‌تواند به دلیل عوامل فردی، فرهنگی، اجتماعی و گاهی بیولوژیکی باشد. حقیقت سکوت در جو سازمانی، در واقع، ایده‌ها یا نظرات را ترجیح می‌دهد و یا به صورت اجباری در برابر یک مشکل سازمانی یا موضوعی پنهان می‌کند. سکوت سازمان‌ها به این دلیل رخ می‌دهد که کارکنان هیچ مشکلی در سازمان‌هایشان ندارند. به گفته هنریکسن و دیتون (۲۰۱۹)، سکوت سازمانی گروهی از واکنش‌های کوچک به مشکلات مهمی است که یک سازمان با آن مواجه است و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در سطوح مختلف

¹ Hazen

² Morrison, E.W. & Milliken

³ Bildik

سازمان شکل می‌گیرد و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تاثیر گذار است. ساختار سه وجهی سکوت شامل: سکوت رضایتمندانه، سکوت مطیع و سکوت تدافعی است. سکوت رضایتمندانه نوعی از سکوت بر اساس کناره‌گیری است. وقتی کارمندی درک کرد که قادر نیست وضعیت فعلی را تغییر دهد، اطاعت صرف از روی (بی ارادگی) را در پیش می‌گیرد. سکوت تدافعی مانعی درون فردی است که وقتی کارمندان از بیان نظراتشان خودداری می‌کنند، به وجود می‌آید. سکوت مطیع به این معنی است که کارمند تعهد و دخالت کمی در شغل یا سازمان فعلی دارد، به این معنی که به منافع سازمان اهمیت چندانی نمی‌دهد (زیاتو^۱، ۲۰۱۸).

اعتماد سازمانی

روان‌شناسان اعتماد را به عنوان رویدادی در بین افراد مفهوم سازی می‌کنند و در نتیجه علاقه‌مندند که اعتماد را به عنوان سرمایه واحدهای اجتماعی معرفی کنند. بنابراین از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به ویژه اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیر رسمی را در سازمان تشکیل می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات و ارتباطات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند (علی‌زاده ثانی، محسن، یحیی‌زاده‌فر، محمود، حسن‌زاده، مریم، ۱۳۹۸). از نظر مورمن^۲ و همکاران (۱۹۹۳)، اعتماد، تمایل به تکیه و اتکاء بر شریک مبادلاتی است. در فرهنگ انگلیسی آکسفورد، اعتماد به معنای اتکا یا اطمینان به نوعی کیفیت یا صفت یک شخص یا یک چیز یا اطمینان به حقیقت گفته‌ای توصیف شده است. در فرهنگ لغت فارسی، اعتماد به معنای تکیه کردن بر، واگذار کردن کار به کسی، سپردن چیزی را به کسی و وثوق و اطمینان ترجمه شده است (احمدی و عسگری ده‌آبادی، ۱۳۹۴). اعتماد به معنای تمایل به اتکاء و اطمینان به شریک تجاری است (مورگان و هانت^۳، ۱۹۹۴). اعتماد دارای سه ویژگی

^۱ Xiaotwao

^۲ Moorman

^۳ Morgan & Hunt

صلاحیت، خیرخواهی و اطمینان است (سوان^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). گامبیتا (۱۹۸۸)، اولین تعریف از اعتماد سازمانی را به عنوان ارزیابی کلی قابلیت اطمینان یک سازمان که به وسیله کارمند ادراک می‌شود، ارائه می‌دهد. بنابراین قابلیت اطمینان سازمانی اعتقادی (به وسیله کارمند) محسوب می‌شود که سازمان اقدامی را انجام نخواهد داد که برای آن‌ها مضر باشد. همچنین این اعتقاد کارکنان که سازمان از آسیب پذیری آنان سوءاستفاده نمی‌کند، اجزای اصلی تعریف اعتماد سازمانی را شکل می‌دهد (موکرچی، کی، باتاچاریا^۲، ۲۰۲۰). الونن و همکارانش اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی و غیر شخصی (اعتماد نهادی) تفکیک کردند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی‌گردد. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضاء به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند (شمس و همکاران، ۱۴۰۰).

دانایی فرد و همکاران (۱۴۰۳) در تحقیقی به بررسی سکوت سازمانی و اعتبار سنجی ابزار پرداختند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج حاکی از آن بود که رابطه منفی و معناداری بین سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی وجود دارد.

لطفی و سید عامری (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر تعهد، اعتماد و هویت سازمانی بر خود پنداره و سکوت سازمانی پرداختند که در یافته‌های پژوهش خود نشان دادند که تعهد و اعتماد سازمانی بر خود پنداره و هویت سازمانی بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، علاوه بر این، خویندازه نیز سکوت سازمانی را تقویت می‌کند. مرزوقی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین اعتماد بین دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنها پرداختند. تجزیه و تحلیل

¹ Swan

² Mukherjee, K. & Bhattacharya

اطلاعات با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌ها نشان دادند که متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران به طور مستقیم و معناداری پیش‌بینی‌کننده رضایت تحصیلی دانشجویان است، همچنین متغیر اعتماد دانشجویان به مدیران پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار سکوت سازمانی دانشجویان است.

آذر و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی به بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداختند که در نتایج تحقیق بیان کردند که اعتماد سازمانی، عوامل اجتماعی، مدیریتی و فردی بر سکوت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مثبت و معنادار است و همچنین رفتار و جو سکوت در سازمان تاثیر منفی بر تعهد کارکنان و مولفه‌های آن دارد.

عطافر (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از همبستگی و رگرسیون چند متغیری استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد اعتماد سازمانی و ابعاد آن به استثنای بعد نظارت و کنترل متقابل با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.

الاهی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان پرداختند. با روش آمیخته اکتشافی بر مبنای نظر نخبگان در دو بعد و ۱۲ عامل شناسایی کردند. نبود اعتماد سازمانی، عدم شایسته سالاری، اهداف مبهم، انتقال بی تفاوتی به محیط کار از مهمترین عوامل موثر بر سکوت سازمانی شناسایی شدند.

دنیز^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی روابط بین سکوت کارکنان و تعهد سازمانی پرداخت. جامعه آماری پژوهش بیمارستان خصوصی استانبول ترکیه بودند. نتایج نشان دادند بین تعهد عاطفی و سکوت تدافعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

^۱ Deniz

کهنده و اوگونایکه^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی در قالب یک دیدگاه مفهومی در نیجریه پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که ابعاد تعهد سازمانی از جمله ایجاد اعتماد در مشتری، تعهد به مشتری، کیفیت ارتباطات و کیفیت خدمات و کاهش سکوت سازمان بایستی توسط ارائه‌دهندگان خدمات به درستی مدیریت و حفظ شوند که موجب رضایت کارکنان و وفاداری آنها در بلندمدت شود.

دمیرتاس^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی در زمینه سکوت سازمانی و ابعاد آن بیان می‌کند که سکوت سازمانی بر ارزش‌های سازمانی اثر منفی و معناداری دارد. همچنین تعهد سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی و ابعاد آن نیز اثر منفی و معناداری دارد. میامی، چیکو و داوسون^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی در زمینه تأثیر پیاده سازی تعهد سازمانی بر بهبود تصویر برند و در نهایت وفاداری وی و سود حاصل از بازگشت مالی بر روی خرده فروشی‌ها در ژاپ انجام دادند. آنها در این تحقیق نشان دادند که ارتباطی بین تعهد سازمانی، تصویر برند و رضایت‌مندی مشتری وجود دارد.

ال روزان^۴ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی نقشی تعهد سازمانی بر کاهش سکوت و فرسودگی پرداختند که نتایج پژوهش نشان می‌دهند که بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

اسکات و کریستوفر^۵ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی رابطه میان تعهد سازمانی با اعتماد بین فردی و سازمانی پرداخته است، نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و مهمی میان اعتماد بین فردی و تعهد سازمانی وجود دارد، همچنین نتایج نشان دادند که رابطه مثبت و مهمی میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد و بین اعتماد به سرپرست و افزایش کیفیت رابطه مثبت برقرار است.

¹ Kehinde & Ogunnaike

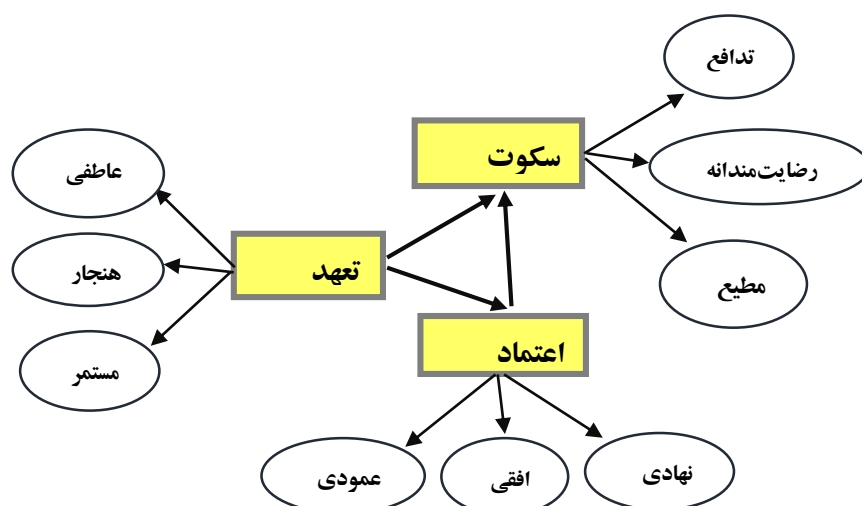
² Demirtas

³ Miami & Dowson

⁴ Al-Rousan

⁵ Scot & christopher

کنشیرو^۱ (۲۰۲۱)، در رساله دکتری خود تحت عنوان تحلیل عدالت سازمانی، اعتماد و تعهد سازمانی به بررسی بین این سه متغیر پرداخته است. نمونه آماری این پژوهش ۷۰ نفر از کارمندان سازمانهای دولتی بوده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از همبستگی و رگرسیون چند متغیری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی به طور مستقیم با تعهد سازمانی رابطه دارد به‌ویژه با تعهد اثربخش و هنجاری، اگرچه رابطه مشخصی بین عدالت و اعتماد با تعهد مداوم یافت نشد، رابطه عدالت سازمانی با اعتماد مشخص بود به‌ویژه رابطه بین عدالت سیستمی، تعاملی و رویه‌ای با اعتماد سیستمی و بین فردی. با مروری بر مبانی نظری و پیشینه ارایه شده، می‌توان گفت که تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان با واسطه‌گری اعتماد سازمانی تاثیرگذار است، لذا مدل مفهومی پژوهش، در شکل ۱ ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- فرضیه اول: بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تاثیر معناداری وجود دارد.

¹ Kaneshiro

- فرضیه دوم: بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه سوم: بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: اعتماد سازمانی بر رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

۳- روش شناسی تحقیق

تحقیقات را می‌توان با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه اجرای تحقیق تقسیم‌بندی نمود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۴ و هومن، ۱۳۸۷). تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی و از حیث نحوه گردآوری داده‌های تحقیق، از نوع پیمایشی می‌باشد؛ کاربردی به این جهت که دانش جدیدی را که کاربرد مشخصی درباره فرآورده یا فرآیندی در واقعیت دارد دنبال می‌کند. توصیفی از آن جهت که آنچه را که هست توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرآیندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد. جامعه آماری در این تحقیق، شامل کارکنان دانشگاه‌ها اتم از دولتی و غیر دولتی در شهر مشهد بوده است که با توجه به اندازه و ساختار جامعه آماری تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده در دسترس استفاده شده است که ابتدا دانشگاه‌ها به دو طبقه دولتی و غیر دولتی تقسیم شدند و سپس از هر طبقه، نمونه‌هایی به صورت طبقه‌بندی شده غیر تصادفی از نوع در دسترس انتخاب شده‌اند. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، فرایند توزیع پرسشنامه تا دستیابی به اندازه نمونه مورد نظر بر اساس جدول مورگان (۳۸۴ نفر) ادامه داشت. در نهایت تعداد ۳۸۴ پرسشنامه واجد شرایط در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در تدوین مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه‌ای و همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از روش میدانی بهره گرفته شده است.

در این راستا ابزار گردآوری داده‌های تحقیق، پرسشنامه می‌باشد. در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شده است. به منظور سنجش و آزمون متغیرهای تحقیق از سه پرسشنامه استفاده گردید که برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۷)، برای سنجش متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) و برای سنجش متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه استاندارد اسکات (۱۹۹۰) استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

روایی و پایایی پرسشنامه

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب الفای کرونباخ استفاده گردید از آنجا که مقدار الفای کرونباخ با توجه به نتایج جدول شماره ۱، از ۰/۷ بیشتر است، پایایی پرسشنامه تایید می‌شود.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	کد متغیر	آلفای کرونباخ متغیر
تعهد سازمانی	OC	۰/۹۶
اعتماد سازمانی	OT	۰/۹۰
سکوت سازمانی	OS	۰/۹۱

برای سنجش روایی، روش‌های مختلفی وجود دارد که در تحقیق حاضر برای روایی پرسش‌نامه، از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. برای بررسی و تایید روایی صوری در پرسش‌نامه‌ی این تحقیق، سؤالات با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از تحقیقات معتبر گذشته مشخص گردید و از اساتید راهنما و مشاور و سایر صاحب‌نظران درخواست شد تا در جهت قابل فهم بودن گویه‌ها اظهار نظر کنند. در انجام روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص

KMO^۱ و آزمون بارتلت^۲ استفاده می‌شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص، در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می‌باشد. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. برای اندازه‌گیری پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه‌ی هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسش‌نامه به کار می‌رود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۴). آلفای کرونباخ، یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد، محاسبه می‌کند. هر اندازه آلفا به عدد یک نزدیک‌تر باشد، اعتبار سازگاری درونی بیشتر است (سکاران، ۱۳۸۸). در تحقیق حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل نیز از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و بارون و کنی برای بررسی نقش متغیر میانجی‌گر استفاده شده است.

جدول ۲. نتایج بررسی روایی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	گویه‌ها	بارعاملی	معناداری آزمون بارتلت	df	مقدار تقریبی χ^2	KMO
تعهد سازمانی	OC 1	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰	۵۸	۴۸۲/۴۸۸	۰/۸۵۳
	OC 2	۰/۷۱۲				
	OC 3	۰/۸۷۷				

^۱ Kaiser- Meyer- Olkin Measure

^۲ Bartlett's Test

				۰/۸۲۲	OC 4	
				۰/۸۳۱	OC 5	
				۰/۷۷۶	OC 6	
				۰/۸۸۳	OC 7	
				۰/۷۵۲	OC 8	
				۰/۸۲۳	OC 9	
				۰/۷۵۴	OC 10	
۰/۸۹۲	۱۶۳/۲۶۶	۱۷	۰/۰۰۰	۰/۶۷۹	OT 1	اعتماد سازمانی
				۰/۸۸۲	OT 2	
				۰/۸۳۶	OT 3	
				۰/۴۵۱	OT 4	
				۰/۸۸۳	OT 5	
				۰/۸۶۳	OT 6	
۰/۸۴۴	۹۰/۸۰۱	۷	۰/۰۰۰	۰/۸۴۲	OS 1	سکوت سازمانی
				۰/۸۲۸	OS 2	
				۰/۸۸۲	OS 3	
				۰/۸۲۳	OS 4	

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۳ می‌باشد لذا هیچ گویه‌ای حذف نشده است.

تحلیل عاملی تاییدی

جهت بررسی مدل، ابتدا برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. به منظور بررسی این امر اعتبار سازه^۱ مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای

¹ Construct Validity

سنجش آن از دو اعتبار همگرایی^۱ و اعتبار افتراقی^۲ استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌بایست معنادار و بزرگتر از یا مساوی با ۰/۴ باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب^۳ (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد. جدول ۴-۵ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پنهان

متغیرها	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	AVE	CR
تعهد سازمانی	OC 1	۰/۵۸۷	۱۵/۲۳۷	۰/۵۳۶	۰/۹۴۱
	OC 2	۰/۷۲۹	۲۸/۸۱۷		
	OC 3	۰/۶۸۸	۲۸/۲۳۴		
	OC 4	۰/۶۹۲	۳۰/۳۳۶		
	OC 5	۰/۷۳۶	۲۸/۷۷۱		
	OC 6	۰/۶۳۹	۱۸/۵۲۳		
	OC 7	۰/۷۱۵	۲۵/۱۹۷		
	OC 8	۰/۷۹۱	۲۹/۹۳۰		
	OC 9	۰/۷۳۲	۳۱/۳۸۳		
	OC 10	۰/۷۷۴	۲۸/۴۰۱		
اعتماد سازمانی	OT 1	۰/۶۹۱	۱۹/۵۵۶	۰/۵۲۲	۰/۸۳۷
	OT 2	۰/۷۲۶	۲۴/۷۷۵		
	OT 3	۰/۷۰۲	۱۹/۸۰۲		
	OT 4	۰/۷۹۱	۳۸/۴۴۸		
	OT 5	۰/۷۲۵	۲۰/۲۵۱		
	OT 6	۰/۷۷۰	۱۴/۸۲۱		
سکوت سازمانی	OS 1	۰/۸۷۱	۴۳/۳۷۲	۰/۶۶۱	۰/۸۹۴

^۱ Convergent Validity

^۲ Discriminant Validity

^۳ Composite Reliability

حد مطلوب برای روایی مرکب $CR > ۰/۷$ و حد قابل قبول $CR > ۰/۶$ می‌باشد (Byrne, 2010)

متغیرها	گویه ها	بار عاملی	آماره t	AVE	CR
	OS 2	۰/۸۵۳	۴۴/۳۵۵		
	OS 3	۰/۸۳۶	۴۵/۶۰۷		
	OS 4	۰/۷۳۷	۲۷/۱۸۵		

آمار توصیفی

ویژگی‌های جمعیت شناختی معمولاً در ابتدای پرسشنامه توسط محقق جمع‌آوری می‌شود و از شیوه آمار توصیفی از قبیل جدول فراوانی و نمودار توصیفی به منظور تحلیل آنها استفاده می‌گردد. در ادامه تحقیق حاضر، به بررسی وضعیت متغیرهای جمعیت-شناختی نمونه مورد بررسی پرداخته می‌شود. در این تحقیق متغیرهای جنسیت، سن و مدرک تحصیلی پاسخگویان به عنوان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده‌اند. نتایج حاصل از پرسشنامه که مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان می‌باشد، نشان می‌دهد که از ۳۸۴ پاسخ دهنده، تعداد ۱۸۶ نفر زن و ۱۹۸ نفر مرد بودند و بیشتر پاسخ دهندگان تقریباً ۴۱ درصد در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار گرفته‌اند، همچنین از نظر میزان تحصیلات در میان پاسخ‌دهندگان به سوالات، حدود ۴۵ درصد دارای مدرک لیسانس بوده‌اند.

جدول ۴. توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخگویان

جنسیت پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۹۸	۵۲/۸
زن	۱۸۶	۴۷/۲
مجموع	۳۸۴	۱۰۰

جدول ۵. توزیع فراوانی سن پاسخگویان

گروه سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۶۴	۱۷/۲
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۵	۳۱/۱
۴۱ تا ۵۰ سال	۱۵۹	۳۸/۵
۵۱ تا ۶۰ سال	۳۷	۹/۵
۶۱ سال به بالا	۱۹	۳/۷
مجموع	۳۸۴	۱۰۰

جدول ۶. توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخگویان

مدرك تحصیلي	فراواني	درصد فراواني
ديپلم و كمتر	۲۲	۵/۸
فوق ديپلم	۵۱	۱۶/۱
لیسانس	۱۷۳	۳۸/۲
فوق لیسانس	۱۰۴	۲۹/۴
دكتري	۳۴	۱۰/۵
مجموع	۳۸۴	۱۰۰

جدول ۷. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
تعهد سازمانی	۱	۵	۲/۲۸	۰/۸۱	
اعتماد سازمانی	۱	۵	۲/۴۲	۰/۸۷	
سکوت سازمانی	۱	۵	۲/۱۷	۰/۹۲	

آمار استنباطی

در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش، روابط بین متغیرها و به عبارتی تعمیم به دست آمده از نمونه به جامعه آماری پژوهش، از نرم افزار Smart PLS و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید که بر این اساس، مدل ساختاری پژوهش بررسی و آزمون گردید و نتایج حاصل در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص SRMR	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۸
شاخص RMS Theta	۰/۱۰۱	کمتر از ۰/۱۲
شاخص NFI	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹
شاخص GFI	۰/۹۰	بیشتر ۰/۹
شاخص AGFI	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹
شاخص CFI	۰/۹۴	بیشتر از ۰/۹
شاخص RFI	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹

۱-SRM^۱: این شاخص میزان اختلاف بین ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده و ماتریس کوواریانس برآوردشده مدل را نشان می‌دهد. مقدار آن کوچک‌تر به معنای برازش بهتر مدل است. چنانچه مقدار آن کمتر از ۰,۰۸ باشد نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در این پژوهش مقدار SRMR برابر با ۰,۰۷۸ بوده که کمتر از حد آستانه ۰,۰۸ است و نشان‌دهنده برازش خوب مدل می‌باشد.

۲-RMS Theta^۲: این شاخص میزان خطای مدل در پیش‌بینی واریانس شاخص‌های بازتابی را ارزیابی می‌کند. مقدار کمتر از ۰,۱۲ مناسب تلقی می‌شود. بر اساس نتایج جدول ۴-۸ مقدار به‌دست‌آمده برابر ۰,۱۰۱ است که کمتر از ۰,۱۲ بوده و نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است.

۳-NFI^۳: این شاخص برازش مدل را با مقایسه χ^2 مدل پیشنهادی و مدل پایه (null model) اندازه‌گیری می‌کند. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ است و با توجه به اینکه در این پژوهش مقدار ۰,۹۱ حاصل شده که بالاتر از ۰,۹۰ است، بیانگر برازش مناسب مدل است.

۴-GFI^۴: این شاخص نسبت واریانس/کوواریانس توضیح داده‌شده توسط مدل به واریانس/کوواریانس کل را نشان می‌دهد. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد. در این پژوهش مقدار ۰,۹۰ به‌دست‌آمده که دقیقاً در حد آستانه مطلوب است.

۵-AGF^۵: این شاخص نسخه تعدیل‌شده GFI است که پیچیدگی مدل را در نظر می‌گیرد و برای مدل‌های با تعداد پارامتر بیشتر مناسب‌تر است. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آن در این پژوهش ۰,۹۲ به‌دست‌آمده است، نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

^۱ Standardized Root Mean Square Residual

^۲ Root Mean Square Theta

^۳ Normed Fit Index

^۴ Goodness of Fit Index

^۵ Adjust Goodness of Fit Index

۶- CFI^۱: این شاخص کیفیت برازش مدل را با مقایسه آن با مدل مستقل ارزیابی می‌کند و حساسیت کمتری به حجم نمونه دارد. مقدار بیشتر از ۰,۹۰ برای آن مطلوب است. با توجه به اینکه مقدار این شاخص در پژوهش حاضر ۰,۹۴ بدست آمده است، نشان‌دهنده برازش بسیار خوب مدل است.

۷- RFI^۲: نسخه نسبی NFI است که درجه آزادی مدل را نیز لحاظ می‌کند. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد. مقدار آن در این مدل ۰,۹۱ بدست آمده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

۸- IFI^۳: این شاخص برازش مدل را با مقایسه تدریجی آن نسبت به مدل پایه بررسی می‌کند و نسبت به حجم نمونه مقاوم است. مقدار مطلوب: بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد. و از آنجا که مقدار آن در این پژوهش ۰/۹۳ بدست آمده است نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل می‌باشد.

نتایج فرضیه‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول ۹، بررسی نتایج فرضیه‌ها به صورت زیر گزارش می‌شود:

فرضیه اول: چون آماره t برابر ۵/۶۲۹ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۷۲۵ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت، تعهد سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان گفت با افزایش تعهد سازمانی، سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد و همچنین می‌توان گفت، اگر تعهد سازمانی کارکنان کاهش یابد، سکوت سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم: چون آماره t برابر ۸/۹۰۵ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۱۹ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت، اعتماد سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست

^۱ Comparative Fit Index

^۲ Relative Fit Index

^۳ Incremental Fit Index

آمده می‌توان گفت با افزایش اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد و همچنین می‌توان گفت، اگر اعتماد سازمانی کارکنان کاهش یابد، سکوت سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم: چون آماره t برابر $۱۴/۳۰۸$ و از $۱/۹۶$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $۰/۶۲۵$ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت، تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان گفت با افزایش تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد و همچنین می‌توان گفت، اگر تعهد سازمانی کارکنان کاهش یابد، سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد.

جدول ۹. نتایج بررسی فرضیه های اول، دوم، سوم تحقیق

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
تعهد سازمانی $\leftarrow$ سکوت سازمانی	$۰/۷۲۵$	$۵/۶۲۹$	تایید
اعتماد سازمانی $\leftarrow$ سکوت سازمانی	$۰/۴۱۹$	$۸/۹۰۵$	تایید
تعهد سازمانی $\leftarrow$ اعتماد سازمانی	$۰/۶۲۵$	$۱۴/۳۰۸$	تایید

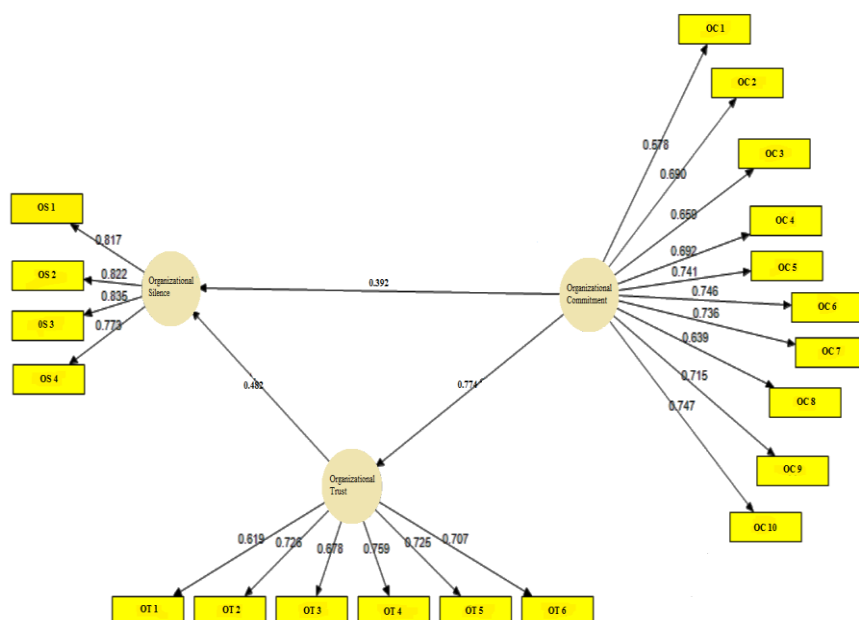
فرضیه چهارم: این فرضیه به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی پرداخته است و نتایج آن در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود. برای بررسی نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی، از آزمون بارون و کنی استفاده شد. همانطور که از بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم در جدول ۹ مشاهده می‌شود، اثر تعهد سازمانی بر سکوت کارکنان، اثر اعتماد سازمانی بر سکوت کارکنان و اثر تعهد سازمانی بر اعتماد سازمانی (سه شرط اولیه) معنادار شده است. در گام چهارم یعنی با ورود متغیر میانجی، مبین این است که در حضور اعتماد سازمانی، بتای استاندارد برای رابطه بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی از $۰/۷۲۵$ به $۰/۳۹۲$ کاهش یافته است، یعنی بتای استاندارد بیش از ۱۰% کاهش یافته است ولی رابطه بین دو متغیر همچنان معنادار باقی مانده است. بنابراین، نقش اعتماد سازمانی، میانجی‌گری ناقص است و فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰. نتایج بررسی فرضیه چهارم

نتیجه	اماره t	ضریب مسیر	مسیر غیر مستقیم (واسط)
تایید فرضیه	۶/۳۴۲۲	۰/۳۹۲	تعهد سازمانی ← سکوت سازمانی اعتماد سازمانی

جدول ۱۱. خلاصه نتایج آزمون‌های فرضیه

شماره فرضیه	فرضیه	نتیجه فرضیه
اول	تعهد سازمانی اثر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.	تایید
دوم	اعتماد سازمانی اثر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.	تایید
سوم	تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد.	تایید
چهارم	اعتماد سازمانی رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.	تایید



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد شده

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با رشد سریع جهانی شدن در دنیای امروز و به دنبال آن نیاز سازمان‌ها به تغییرات و همچنین خلاقیت و نوآوری برای پاسخگویی به عوامل و نیازهای متنوع محیطی نیازمند

رهبران و به دنبال آن، کارکنانی است که بتوانند عقاید و نظرهای خود را بدون هیچ محدودیتی به سازمان ارائه دهند. امروزه بحث گسترش تعهد سازمانی کارکنان و راههای ایجاد آن از مسائل حائز اهمیت مدیران سازمان‌ها می‌باشد؛ زیرا کارکنان متعهد نه تنها اثر بخشی فردی، بلکه اثر بخشی سازمانی، مشارکت و تلاش کافی جهت برطرف کردن مشکلات سازمان و تحقق اهداف سازمانی نیز دارند. در سازمان‌هایی که در آن جو سکوت حاکم است، جریان باز اندیشه‌ها به سازمان قطع شده و رشد و شکوفایی اتفاق نخواهد افتاد. یکی از راه‌ها برای از بین بردن سکوت سازمانی علاوه بر فراهم کردن تعهد سازمانی، با ایجاد اعتماد سازمانی میان کارکنان و مدیران است که در این صورت کارکنان نسبت به سازمان خود احساس مسئولیت کرده و از بیان تفکر و راه‌حل‌های خود در جهت رشد و تعالی سازمان دریغ نخواهند داشت که به دنبال اعتماد سازمانی از بعد خرد و کلان آن را نیز تقویت خواهد کرد و تاثیر مثبت بر اعتماد سازمانی کارکنان نیز خواهد داشت. از این رو در این پژوهش به بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان با واسطه گری اعتماد سازمانی پرداخته شده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان دادند که تعهد سازمانی اثر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد و نیز تاثیر آن بر اعتماد سازمانی مثبت است که که با یافته‌های دانایی فرد و همکاران (۱۴۰۳)، اسکات و کریستوفر (۲۰۲۲)، دنیز (۲۰۲۴)، کنشیرو (۲۰۲۱)، دمیرتاس (۲۰۲۴) و ال روزان و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. اثرات تعهد سازمانی پایین که موجب ترک شغل، غیبت، تاخیر می‌گردد در طرف مقابل تعهد سازمانی بالا موجب افزایش رضایت شغلی و پیشرفت شغلی می‌گردد که تحت تاثیر شرایط و عوامل محیطی مختلف تغییر می‌کند (مکالوری^۱، ۲۰۲۲). تعهد سازمانی درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن است، به بیان دیگر تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد آرزو می‌کند در عضویت سازمان باقی بماند و نگرش‌های

^۱ McElroy

مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان است که در آن مشغول به کار هستند (جانس^۱، ۲۰۲۱). تعهد سازمانی شامل باور به اهداف و ارزش‌های سازمانی، تمایل به تلاش بیشتر در راه سازمان و تمایل شدید به ادامه عضویت در سازمان است (الله‌یاری^۲، ۲۰۱۹). شناخت عوامل موثر بر تعهد سازمانی می‌تواند سازمان را در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند یاری بخشد. تصور می‌شود یکی از این عوامل، اخلاق حرفه‌ای باشد که اخیراً مورد توجه بسیار قرار گرفته است. زکوس (۲۰۲۱) معتقد است که تعهد سازمانی و اخلاقیات مانع اصلی در برابر فساد اداری و سکوت سازمانی است. زیرا اخلاقیات در پیشینه سازی ارزش‌هاست، در حالی که سکوت و بدبینی سازمان‌ها در دراز مدت به کمینه سازی ارزش‌ها منجر می‌شود. همگانی‌ترین راه برای نهادینه کردن تعهد سازمانی، پدید آوردن یک قانون اخلاقی است، قانونی که منعکس کننده ی قضاوت اخلاقی جامعه باشد. از این رو، به نظر می‌رسد رایج‌ترین راه برای اطمینان از کنترل نقص اخلاق در سازمان‌ها و در سطوح فردی و گروهی و سازمان‌ها، تعمیق تعهد و اخلاقیات در سازمان‌ها و جامعه است (زاهدی، ۱۳۹۹). همچنین تعهد سازمانی در سطوح مختلف؛ عاطفی، مستمر و هنجاری توسط خود کارکنان و به وسیله کمک مدیریت کسب می‌شود و کارفرمایان و مدیران می‌توانند با تقویت وجدان کاری کارکنان و توجه به آنها و ایجاد بستری برای عدالت در سازمان و رواج کاربردگرایی و همچنین رعایت حقوق آنان تعهد سازمانی ارتقاء بخشند. عوامل اصلی، که منجر به سکوت سازمانی می‌شوند، به عنوان عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. عوامل فردی مانند استفاده از میان‌بر، پیش‌داوری‌ها، حفظ وضع موجود و افکار هستند. عوامل اجتماعی جو بی‌اعتمادی و عدم قطعیت در رفتار و مسولیت سازگاری هستند. عوامل سازمانی به طور مسلم، اطلاعات غیر ضروری و نادرست، و غفلت وابستگی‌های متقابل با سایر واحدهای مرتبط با این کار هستند (لکا^۳، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، از سکوت چنین تعبیر می‌شود که فرد چیزی برای گفتن ندارد و یا هیچ ایده‌ای در

¹ Jones

² Allahyari

³ Laka

مورد یک موضوع ندارد (زیاعوتاعو^۱، ۲۰۲۱). این تصور، که سکوت ممکن است پدیده‌ای باشد که حاوی معانی عمیق و پنهانی در داخل است، به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است. اگر کارکنان یک پیام به سازمان یا مدیران خود را بصورت سکوت نشان دهند، معنی این پیام باید به طور کامل تفسیر شود. زیرا خطرات بالقوه ای وجود دارند که می‌توانند بر رفتارها یا دستاوردهای شغلی کارکنان در زمینه این پیام‌ها تاثیر بگذارند (داداهانوو^۲، ۲۰۲۳).

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان دادند که اعتماد سازمانی اثر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد، همچنین نتایج نشان می‌دهد که تاثیر غیر مستقیم تعهد سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان نیز معنی دار است، در نتیجه اعتماد سازمانی در رابطه میان تعهد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند. این نتایج با یافته‌های کنشیرو (۲۰۲۱)، مرزوقی (۱۴۰۲)، لطفی و سید عامری (۱۴۰۳)، آذر و همکاران (۱۴۰۲)، عطاfer (۱۴۰۱) و الاهی‌نژاد (۱۴۰۰) همخوانی دارد. (شای و لیو^۳، ۲۰۲۰) معتقدند تسهیم و جریان یافتن اطلاعات و ایده‌ها در محیط‌هایی که سطوح بالایی از اعتماد در آنها وجود دارد با سهولت بیشتری به وقوع می‌پیوندد، یعنی اگر کارکنان اعتماد سازمانی بیشتری داشته باشند، تبادل دانش با سرعت بیشتری اتفاق خواهد افتاد. تا وقتی کارکنان اعتماد سازمانی بالاتری داشته باشند، رضایت شغلی پیدا کرده، نسبت به ارائه ایده‌ها و اطلاعات مرتبط با کار ترغیب می‌شوند، تا حد زیادی همخوانی دارد و اعتماد کم ممکن است در رفتارهای مقاومتی کارکنان، مثل مضایقه عمدی از ارائه اطلاعات و امتناع از همکاری بروز پیدا کند در نتیجه منجر به بروز سکوت و بدبینی سازمانی گردد که بر اساس نتایج بیان شده با تقویت تعهد سازمانی، رضایت شغلی و کارایی کارکنان بهبود می‌یابد که به دنبال اعتماد سازمانی که به عنوان سازه اساسی برای کاهش سکوت سازمانی محسوب می‌گردد، نیز تقویت می‌گردد (افخمی و

¹ Xiaotwao

² Dedahanov

³ Shi & Liao

همکاران، ۱۴۰۲). شاید یکی از مهم‌ترین عوامل بر کاهش سکوت سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، بهبود اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان و نگرش مثبت آنها به این تغییرات است (قلی‌پور، ۱۳۹۹).

به علاوه اعتماد و مولفه‌های آن بر سکوت تدافعی کارکنان سازمان نیز تأثیر منفی دارند، مفهوم این تأثیر این است که با افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و مدیر و درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی سازمان، سکوت تدافعی کارکنان سازمان کاهش می‌یابد. این تأثیر در مورد سکوت مطیع کارکنان مثبت بوده، بدین معنا که با افزایش اعتماد کارکنان به مدیر سازمان و درک کارکنان از توانایی خیرخواهی و دارستی مدیر، سکوت مطیع کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد. این نتیجه می‌تواند نشانگر تعهد سازمانی کارکنان نیز باشد. به این مفهوم که کارکنان با وجود اعتماد به سازمان و مدیر خود، بسیار به آنها احترام گذاشته و نظری مخالف نظریات آنها بیان نمی‌کنند. از طرفی بیانگر این موضوع است که اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران و درک آنها از ویژگی‌های آنها بدون تعهد سازمانی به تنهایی برای شکست شکستن جو عمیق سکوت که در سازمان فراگیر شده و نشان دهنده حضور کارکنانی منفعل در برابر مشکلات سازمانی است کفایت نمی‌کند، بلکه این کارکنان با درک بهتر از توانمندی و صداقت مدیریت با آرامش بیشتری بر سکوت خود پا فشاری کرده و حاضر به اقدامی جهت شکستن سکوت خود جهت رفع مشکلات سازمانی نخواهند داشت.

در این راستا پیشنهادات زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱- با توجه به تأثیر منفی و معنادار تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان توصیه می‌شود، جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت و شایسته سالاری در سازمان ترویج یابد و نظام ارتقاء بر اساس شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های افراد صورت پذیرد. همچنین با دعوت از کارکنان و مشارکت آنها در جلسات تصمیم‌گیری از تخصص و مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان استفاده شود.

۲- با توجه تاثیر منفی و معنادار اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان، به مدیران توصیه می‌شود که اعتماد را از دو بعد خرد و کلان مورد بررسی قرار داده و به صورت بی طرفانه سعی در حل نیاز، خواسته‌ها و دغدغه‌های کارکنان سازمان داشته باشند که در این صورت کارکنان خود را عضوی از سازمان دانسته و احساس می‌کنند سازمان برای رشد و وقت آنها ارزش قائل است که در نهایت مسئولیت بیشتری به سازمان داشته که خود این عامل باعث کاهش سکوت سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان خواهد گردید.

۳- با توجه به عوامل اصلی که منجر به کاهش سکوت سازمانی می‌شوند، از جمله عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی، به مدیران توصیه می‌شود با بکارگیری روش‌های شبیه‌سازی در حوزه منابع انسانی مانند بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین و بازی‌های مدیریتی (برای افراد مستعد جایگاه مدیریتی) انگیزه و به دنبال آن تعهد کارکنان را بهبود بخشید.

۴- با توجه به یافته‌هایی پژوهش، می‌توان گفت که تعهد سازمانی در ارتقاء اعتماد سازمانی و نقشی که در کاهش سکوت سازمانی دارد، لذا شناخت و توجه به عوامل اصلی ایجاد اخلاق حرفه ای می‌باشد که همگانی‌ترین راه برای نهادینه کردن اصول اخلاقی، ایجاد یک قانون اخلاقی است که منعکس کننده ی قضاوت‌های اخلاقی جامعه در سازمان باشد.

۵- با توجه به تاثیر اعتماد و مولفه‌های آن بر سکوت تدافعی و سکوت مطیع کارکنان سازمان باید جهت خلق و حفظ اعتماد سازمانی تلاش کرد، چرا که افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و مدیر و درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی سازمان، سکوت تدافعی کارکنان سازمان کاهش می یابد که در واقع اعتماد سازمانی تاثیر منفی بر سکوت تدافعی خواهد داشت. 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 دارستی مدیر، سکوت مطیع کارکنان سازمان را افزایش میدهد.

۶- با توجه به یافته های پژوهش حاضر مبنی بر تاثیر غیر مستقیم تعهد سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان، پیشنهاد می شود طی دوره های ضمن خدمت مانند آموزش

انواع روش‌های آموزش و مدیریت سازمانی مانند روش‌های کارگاهی، مربی‌گری، استاد شاگردی، روانشناسی کار و غیره شرایط و مولفه‌های ایجاد تعهد و اعتماد مناسب به مدیران و مسئولین رده بالای سازمان آموزش داده شود تا آنها بتوانند با ایجاد شرایط سازمانی مناسب تعهد و اعتماد کارکنان را جلب نمایند.

محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان از این موارد ذکر کرد که با توجه به اینکه تحقیق در یک جامعه آماری مشخص صورت گرفته است لذا تا حدودی از قابلیت تعمیم-پذیری آن می‌کاهد که در اجرای پرسشنامه‌ها از نظر عدم تمایل به پاسخگویی از سوی برخی از اعضای نمونه، عدم اعمال دقت کافی در پاسخ دادن به سوالات و سوگیری‌های برخی از اعضای نمونه که ممکن است در پاسخ به برخی از سوالات داشته باشند که می‌توان گفت پرسشنامه خود محدودیت ذاتی دارد. با توجه به پراکندگی دانشگاه‌ها اتم از دولتی و غیر دولتی در شهر مشهد، زمان زیادی صرف جمع‌آوری اطلاعات شد از مهم‌ترین مشکلات خاص هر پژوهش اجتماعی، تأثیر متغیرهای دیگر که کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست.

فهرست منابع

- Allahyari, M.S. & Eftekhari, H. (2019). Relationship between job satisfaction and organizational.
- Al-Rousan, M.A.M. & Omoush, M.M. & Ajloun, J. (2022). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*. 9(3), 114-122.
- Afkhami-Ardakani, M. & Rajabpour, E. & Hashemi, M. (2023). Presenting a model to explain organizational silence using interpretive structural modeling. *Organizational Behavior Studies*. 4(3), 128-142. (In Persian).
- Amiri, A.N. & Hemmati, M. & Mobini, M. (2020). Professional ethics, a necessity for organizations. *Ethical Knowledge*. 4, 137-160. (In Persian).
- Alizadeh-Sani, M. & Yahyazadehfar, M. & Hassanzadeh, M. (2019).

The effect of perceived diversity on team financial performance: the moderating role of organizational trust. *Organizational Behavior Studies*. 3(4), 173-195. (In Persian).

Atafar, M. & Maleki, S. & Borouki-Milan, S. (2022). The mediating role of organizational identity in the relationship between organizational trust with organizational silence and deviant behavior. *Ethics and History of Medicine*. 7(4), 66-79. (In Persian).

Azar, M. & Salehi, S.Y. & Safarpour, S. & Shoghi, B. (2023). Analysis of factors affecting organizational silence and the effect of organizational trust on organizational silence of employees at Isfahan University of Medical Sciences. *Educational Management Research Quarterly*. 7(1), 87-110. (In Persian).

Becker, T.E. (1992), Foci and Bases of Commitment: are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*. 35(5), 232-244.

Danaeefard, H. & Fani, A.A. & Barati, E. (2024). Explaining the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Management Perspective*. 45-75. (In Persian).

Dedahanov, A. & Rhee, J. (2023), Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*. 53, 1843 – 1857.

Elahinzhad, A. & Saghaei, M. & Khandouzi, B. (2021). The effect of trust, commitment and customer satisfaction on customer loyalty in hotels of Gorgan city. Thesis, Hakim Jorjani Non-Profit Higher Education Institute, Gorgan. (In Persian).

Gharamaleki, A.F. (2024). An introduction to professional ethics. Tehran: Saramad Publications. (In Persian).

Ghasemi, A.R. (2023). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between justice, organizational silence and job performance. *Organizational Culture Management*, 12(1), 6-17. (In Persian).

Hosseini, S.M. & Mehdizadeh-Ashrafi, A. (2022). Identifying factors affecting organizational commitment. *The Researcher – Quarterly Journal of Management*. 7, 9-18. (In Persian).

Jones A.(2021). Organisational commitment in nurses: Is it dependent on age or education? *Nurs Manag*; 21(9), 29-36.

Chou, S.K. & Kohsuwan, P. (2023). Impact of Corporate Image, Service Quality, Trust, and Perceived Value on Chinese Customer Satisfaction and Loyalty. *HUMAN BEHAVIOR, DEVELOPMENT and SOCIETY*. 20(3), 41-51.

Demirtas, Z. (2024). The Relationships between Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*. 4(11), 108-125.

Deniz, N. & Noyan, A. & Ertosun, O.G. (2024). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, 691 – 700.

Hazen, M.A. (2006). Silences, peperinatal loss and polyphony: a post modern perspective. *Journal of organizational change management*. 19(2), 237-249.

Kain & Hunts (2000). “Trust, Trust Development, and Trust Repair”. In P. Coleman & M. Deutsch (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaneshiro, P. (2021). Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization, Ph. D. Thesis, North central University.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*. 33, 499-517.

Kehinde, O.J. & Ogunnaike, O.O. (2024). Organizational Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Perspective. *Binus Business Review*. 7(2): 185-190.

Kim, Y.K. & Trail, G. & Woo, B. & Zhang, J. (2011). commitment of agricultural extension experts of Guilan Province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. 3(1):65-72.

Kosiba, J.P. & Boateng, H. & Okoe, A.F. & Hinson, R. (2020). Trust and customer engagement in the banking sector in Ghana. *The Service Industries Journal*. 1-14.

Laka-Mathebula, M.R. (2021), Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices and Organizational trust, PhD Dissertation, University of Pretoria's.

Lotfi, H. & Seyed-Ameri, M.H. (2024). The relational model of commitment, identity and organizational silence with employees' self-concept in youth and sports departments of Northwest Iran. *Organizational Behavior Studies in Sport*. 6(3), 49-65. (In Persian).

Madanchian, M. (2016). Combating administrative corruption. Tehran: Imam Khomeini Research Institute. (In Persian)

Marzouqi, R. & Heydari, M. (2015). Investigating the role of organizational silence in explaining trust between students and managers and their academic satisfaction. *Development of Education in Medical Sciences*. 8(17), 102-114. (In Persian).

McElroy, J.C. (2022). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*. 11(3):327-35.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in The Workplace, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miami, C. & Dowson, j.A. (2023). The Organizational Commitment in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15(5):375 – 385.

Panahi, B. (2010). Trust and trust-building in organizations. *Payk-e-Noor*, 7(4), 10-80. (In Persian)

Morrison & Milliken (2003). Guesteditors Introduction: Speakingup, RemainingSilent. The Dynamicsof Voice and Silencein Organizations". *Journalof Management Studies*. 40(1): 1353-1358.

Mukherjee, K. & Bhattacharya, R. (2020). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Management and Labour Studies*. 63-97.

Moorman, C. & Zaltman, G. & Deshpande, R. (1993). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust

within and between organizations. *Journal of marketing research*. 29(3), 314-328.

Sarmad, Z. & Bazargan, A. & Hejazi, E. (2005). Research methods in behavioral sciences. Tehran: Agah Publications, 20th edition. (In Persian).

Scot, C. (2022). the relationship among inter personal and organizational trust and organizational commitment . Alliant International university sandiego.

Sekaran, U. (2009). Research methods in management. (Transl. Saeebi, M. & Shirazi, M.). Tehran: Higher Institute of Education and Training in Management and Planning. (In Persian).

Shi, X. & Liao, Z. (2020). Inter-firm dependence, inter-firm trust, and operational performance: The mediating effect of e-business integration. *Information & Management*. 52(8), 943-950.

Swan, J.E. & Bowers, M.R., & Richardson, L.D. (2022). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of business research*. 44(2), 93-107.

Tekingunduz, S. & Top, M. & Tengilimoglu, D. & Karabulut, E. (2020). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare service, Total Quality Management.

Tlaiss, H. & Elamin, A. (2023). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context *Journal of Management Development*. 34(9), 1042-1060.

Xiaotwao, Z. & Jangling, K. & Jintao, S. (2021). Survey on employee silence and the impact of trust in China. *Act Psychological Sonica. Beijing*. 40(2): 219-227.

Zahedi, S.S. & Boudlaei, H. & Sattarinezhad, R. & Koushki-Jahre, A. (2020). Analyzing the relationship between psychological empowerment and organizational commitment. *Specialized Quarterly Journal of Parks and Growth Centers*. 24. (In Persian).

Zarei-Matin, H. & Tahmasebi, R. & Mousavi, S.M.M. (2022). The role of organizational culture components in trust-building. *Iranian Journal of Management Sciences*. 4(15), 145-176. (In Persian).

The Impact of Organizational Commitment on Employees' Organizational Silence with The Mediating Role of Organizational Trust

Navid Nikkhooy*

Roya Eghbal**

Abstract:

Organizational commitment, defined as an emotional and psychological attachment through which individuals identify with their organization, may be associated with employees' attitudes and tendencies toward organizational silence. Accordingly, this study aimed to investigate the effect of organizational commitment on employees' organizational silence with the mediating role of organizational trust. This research is applied in terms of purpose, descriptive in nature, and survey-based in terms of data collection method. The statistical population consisted of employees from both public and private universities in Mashhad. A stratified convenience sampling method was used, and ultimately, 384 valid questionnaires were included in the data analysis process. To measure organizational commitment, Allen and Meyer's (1997) standard questionnaire was used. Organizational silence was assessed using Van Dyne et al.'s (2003) instrument, and organizational trust was measured with Scott's (1990) standard questionnaire. Both face and construct validity were confirmed, and reliability was approved using Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) via SPSS and Smart PLS software. The findings revealed that organizational commitment has a direct and significant effect on organizational silence. Furthermore, organizational trust showed a direct and significant effect on employees' silence. The indirect effect of organizational commitment on reducing organizational silence through trust was also found to be significant, indicating that organizational trust mediates the relationship between organizational commitment and organizational silence.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Silence, Organizational Trust, Professional Ethics, University Staff

* Phd student in business management, Islamic Azad university, Torbat Heydarieh Branch, Iran.
navidnikkhooy@gmail.com

** Phd student in business management, Islamic Azad university, Torbat Heydarieh Branch, Iran.
roya.eghbal@yahoo.com