

رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی

دکتر محمود قربانی*، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.
سهیلا پرتونیا، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۲۵

تاریخ وصول: ۹۲/۱۱/۱۰

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و ابعاد مختلف اعتماد سازمانی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش استان خراسان شمالی انجام یافته که از نوع پژوهش های کاربردی، توصیفی، تحلیلی و زمینه یابی است. جامعه آماری ۷۰۱ نفر از کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی و ادارات تابعه می باشد که از این تعداد ۲۶۰ پرسش نامه به طور کاملاً طبقه ای و تصادفی در هر اداره توزیع که در نهایت ۲۵۰ پرسش نامه تکمیل و عودت داده شد. ابزارهای جمع آوری اطلاعات شامل پرسش نامه سکوت سازمانی با ۲۳ گویه و پرسشنامه ابعاد اعتماد کارکنان با ۱۱ گویه بود که پایایی هر یک از این مؤلفه ها با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲۱۷ و ۰/۸۱۳۱ تعیین گردید و سپس برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین فرضیه ها استفاده شد و نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت های ارتباطاتی) و ابعاد اعتماد کارکنان (اعتماد شناخت مدار و عاطفه مدار) رابطه معناداری است، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد شناخت مدار یک همبستگی مثبت وجود دارد، اما بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد عاطفه مدار یک همبستگی مثبت وجود ندارد. از طرفی، بین نگرش سرپرستان و فرصت های ارتباطاتی کارکنان با ابعاد اعتماد کارکنان نیز یک همبستگی منفی وجود دارد.

کلید واژه ها: سکوت سازمانی، اعتماد کارکنان، سازمان آموزشی، استان خراسان شمالی.

مقدمه

آموزش و پرورش پدیده‌ای است آشکار یا نهان که در تمام ارکان و نهادهای اجتماعی جای دارد و از راه تأثیرات متقابل در کل نظام اجتماعی نفوذ می‌کند که هدف آن پرورش نیروی انسانی مورد نیاز جامعه است که در عصر حاضر نقش تأثیرگذار آن پررنگ و کاملاً محسوس است (حیدری، ۱۳۸۷) و در این بین کارکنان شایسته و انعطاف پذیر این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازند تا با برنامه‌ریزی درست و بهینه موجب افزایش بهره‌وری و بالندگی سازمان خویش شوند، چرا که کارآیی و اثربخشی هر تغییر و تحولی در هر نظام اداری بستگی به نوع عملکرد نیروی انسانی آن دارد. یک مدیر مجرب و دارای دانش و بینش کافی و مدیریتی می‌تواند با استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی خویش، زمینه رشد و ارتقا کارکنان خود را فراهم آورد و موجب تحولات مؤثرتری در نظام اداری شود و بهره‌وری سازمان خویش را افزایش دهد، اما وجود برخی از نگرش‌های منفی در رابطه بین مدیران و کارکنان مانع از تحقق چنین امری می‌گردد به طوری که بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند که سازمان‌های آنان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند و مدیران همواره سعی در کنترل مداوم کارکنان خود را دارند و یکی از باورهای آنان این است که کارکنان افرادی غیرقابل اطمینان هستند که فقط در راستای مصالح خویش تلاش می‌کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی‌توان آنها را از این کار برحذر داشت (ردینگ^۱، ۱۹۸۵) و باید گفت که این درجه از عدم اطمینان مدیران در تعیین سطح اعتماد سازمانی مؤثر است زیرا مدیران آغازگر تعاملات و ارتباطات درون سازمانی هستند و سطحی از اعتماد که در رفتار و اقدامات آنها ظاهر می‌شود، می‌تواند میزان اعتماد را در سازمان تحت شعاع قرار دهد (اسمیت^۲، ۲۰۰۲). از این رو، عدم اعتماد بین کارکنان و مدیران موجب می‌گردد تا کارکنان رغبت چندانی به مشارکت در مسائل سازمانی از خود نشان ندهند (موریسون و میلیکن^۳، ۲۰۰۰: ۷۰۸) و راه سکوت را در پیش گیرند. البته سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز هست (هازن^۴، ۲۰۰۶: ۲۳۸) که می‌تواند زمینه ساز بروز پیامدهای خطرناکی هم چون غیبت از کار، جابه جایی و دیگر رفتارهای نامطلوب در محیط سازمان گردد (فرهنگ و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۴). به طور کلی، سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در یک سطح سازمانی ایجاد می‌شود و هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌گردد که این پدیده سکوت سازمانی نام دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰: ۷۰۷). بنابراین، افرادی که در این جو سکوت فعالیت می‌کنند، مسائل حوزه‌های وظیفه مربوط به خودشان را خود تدبیر کرده و از تعامل سخت میان این فضای بسته غفلت می‌ورزند و در نتیجه مسائل را تنها در محیط خصوصی مورد بحث قرار می‌دهند که این موضوع می‌تواند موجب تقویت جو نارضایتی می‌گردد (سنگه^۵، ۱۹۹۵: ۴۱). هم‌چنان که آرجریس^۶ (۱۹۹۷) بیان می‌کند که هنجارهای قدرتمند و رویه‌های تدافعی مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌ها از سوی افراد می‌شود به طوری که اغلب کارکنان تمایلی به گفتن حقیقت به مدیر و یا سرپرستانشان ندارند (چراغچی حرم، ۱۳۹۰: ۳۸). لذا این واکنش رفتاری باعث به وجود آمدن عواملی مانند کاهش انگیزه، فقدان تعهد و عدم رضایت شغلی در سازمان می‌گردد. در حقیقت، باورهای ضمنی مدیریت و سرپرستان از جمله عوامل مهمی است که در ایجاد فضای سکوت در میان کارکنان نقش مؤثری

1. Redding
3. Morrison and Milliken
5. Sange

2. Smith
4. Hazen
6. Argyris

ایفا می نمایند، چرا که مدیران و سرپرستان همواره به دلیل دریافت بازخوردهای منفی به خاطر بجا نبودن عملکرد و آشکار شدن اشتباهاتشان و سرزنش شدن بابت هر مسأله ای از سوی کارکنان در ترس و اضطراب به سر می برند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد و اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد دوری می جویند (شون و آرجریس^۱، ۱۹۷۸). این امر سبب می گردد تا کارکنان تمایلی چندانی به شرکت فعالانه در گفتمان مرتبط با مسائل سازمان نداشته باشند و از طرفی، فرصتی جهت ارتباط برای تسهیم اطلاعات و پیشنهادات در سازمان فراهم نگردد. این مسئله می تواند به مرور زمان بر نگرش شغلی و تعهد کارکنان تأثیر بسزایی بگذارد. به عنوان مثال یافته های پژوهشی دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در مقاله ای تحت عنوان «تحلیل نگرش های شغلی و تعهد کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» بر روی ۲۸۰ نفر از کارکنان سازمان های دولتی در شهرستان مراغه نشان داده است که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت های ارتباطاتی) و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت های ارتباطاتی و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی است. از سوی دیگر، (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲) نیز در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و رابطه اش با تعهد کارکنان» بر روی ۲۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی به این نتیجه دست یافتند که بین ابعاد جو سکوت و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت های ارتباطاتی و بین تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی شدیدی وجود دارد. اما بالعکس، اعتماد در مقایسه با واژه سکوت، به معنای باور کردن دیگران است و قابل اعتماد بودن به این که افراد به شما اعتماد کنند، است. در این باره، کلارک^۲ (۲۰۰۲) اعتقاد دارد که اعتماد یکی از مهم ترین عناصر در روابط اثربخش است و این که دیگران چقدر به شما اعتماد داشته باشند، از اهمیت اساسی در سازمان برخوردار است (تسچانن و هوی^۳، ۱۹۹۸). از سوی دیگر، استنلی^۴ (۲۰۰۵) نیز معتقد است که اعتماد، یک ارتباط است و کارکنان می خواهند تا از این طریق یک رابطه مبتنی بر اعتماد با مدیران داشته باشند. در همه سازمان ها، ارتباط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران، ضروری است و فقدان اعتماد می تواند بر بهره وری سازمانی اثرات منفی داشته باشد (اسمیت، ۲۰۰۵: ۵۲۱-۵۲۰). تا جایی که میزتال^۵ اظهار می دارد که اعتماد، عنصری است که برای ایجاد روابط مداوم^۶ و حفظ همکاری ها^۷ ضروری است و در هر نوع مبادله ای حتی در تعاملات معمولی و روزانه به عنوان یک عنصر حیاتی به شمار می آید (کارلسن و همکاران^۸، ۲۰۰۸: ۷). لذا مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسان ها در روابط خود، آن را به کار می گیرند تا به نتایج مطلوب فردی و سازمانی دست یابند چرا که اعتماد به مثابه پدیده ای است که باعث به حرکت در آوردن دانش صامت و ضمنی می شود که مورد نیاز تمامی سازمان ها است (زارعی متین و حسن زاده، ۱۳۸۳: ۸۳) هم چنان که بسیاری از صاحب نظران و

1. Argyris and Schon
3. Tschannen and Hoy
5. Miztal
7. Maintenance an

2. Clark
4. Stanly
6. Stable relationships
8. Karlsen et al

محققان در تحقیق های خویش به این نتیجه دست یافته اند که اعتماد، کلید اصلی در روابط بین فردی به شمار می آید و سطح پایین آن باعث می شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند، سوظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۷). به عبارت دیگر، اعتماد انتظار رفتاری است که شامل ثبات و قابلیت پیش بینی فرد اعتماد کننده به دیگری است تا انتظار او را برآورده سازد (بامینو^۱، ۲۰۰۶: ۲۱) و اگر کارکنان به مدیران و سرپرستان خویش اعتماد داشته باشند، این باور در آنها شکل می گیرد که سازمان کار درست را برای کارکنان انجام می دهد (ارتورک^۲، ۲۰۰۸: ۴۶۵) و فرصتی را برای ایجاد همکاری بین کارکنان و سازمان فراهم می سازد تا بر مبنای آن سرمایه گذاری خویش را افزایش دهند (بلوم کوئیست و استاله^۳، ۲۰۰۰: ۲۲). زیرا این اعتماد است که باعث می شود تا کارکنان سیاست ها و خواست های سازمان که تأثیرات مثبتی بر آن دارد را بپذیرند و راجع به آن سیاست ها در خودشان انتظارات مثبتی، ایجاد کنند (لوپسکی و همکاران^۴، ۱۹۹۸: ۴۳۸) به بیان دیگر، اعتماد سازمانی درک یک فرد از حمایت سازمانی و باور به قابل اعتماد بودن مدیران است (نادی و مشفق، ۱۳۸۸: ۱۵۷). پس به طور کلی، اعتماد برای بهینه سازی یک سیستم الزامی است (پنکاج^۵، ۲۰۱۲) و بدون آن رفتارهای سازشی مضر مانند بی تفاوتی، سرکشی های بی دلیل و اعتصاب و تظاهرات بی هدف بروز می یابد (رضازاده کرمانی، ۱۳۹۰: ۱۷) و بر عواملی مانند گردش شغلی، سطح استرس و تلاش شغلی (مودی و استیرز^۶، ۱۹۸۲: ۳۰)، شکست برنامه های تغییر، عدم پاسخگویی به چالش های محیطی، تسهیم اطلاعات و دانش در جهت سازمان اثر می - گذارد (بیر و نوری^۷، ۲۰۰۰: ۱۴۱-۱۳۳) و منجر به وجود آمدن مکانیسم های دفاعی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در راستای اهداف سازمانی خواهد شد (آسوناکوتلا^۸، ۲۰۰۷). این موضوع حتی در تحقیق بابایی پورخشنود (۱۳۹۰) که تحت عنوان «آسیب شناسی وضعیت عوامل مؤثر بر اعتماد بین مدیران و کارکنان دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران» که بین ۷۰ نفر از کارشناسان دانشکده انجام داده است به خوبی مشهود است، زیرا او نیز بر نکته تأکید می کند که با خدشه دار شدن و کاهش اعتماد، افراد در روابطشان با دیگران آسیب پذیرتر می شوند و در اثر فشارهای روانی به جای تمرکز بر روی مسائل اساسی در پی توجیه اعمال خویش می باشند و افراد نسبت به مدیران و سرپرستان خویش بدبین می گردند. اما بر عکس، در سازمان هایی که اعتماد حکمفرماست، می توان یک جو مشارکت باز، کارکنان پاسخگو و خلاق، تعهد سازمانی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم گیری را مشاهده کرد. همچنان که یوسفی و همکارانش (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی» که با حجم نمونه ۱۱۱ نفر از کارکنان پرستاری بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نشان داده اند که بین اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری و رضایت شغلی ایشان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه پرستاران به مدیران سازمان اعتماد بیشتری داشته باشند رضایت شغلی آنان بیشتر خواهد بود. هم چنین جعفری (۲۰۱۱) در مقاله با عنوان «تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد کارکنان در بخش های دولتی» به این نتیجه رسیده است که با افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، تعهد سازمانی افزایش می یابد. به بیانی دیگر، افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و سرپرستان منجر به

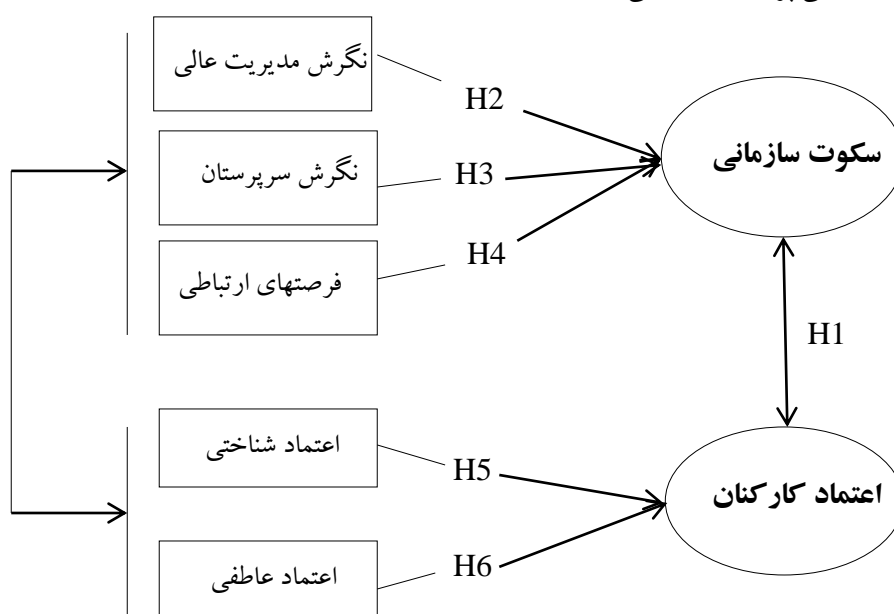
1. Bambino
3. Blomqvist and Sthale
5. Pankaj
7. Beer and Nohria
9. McAllister

2. Erturk
4. Lewicki et al
6. Mowday and Steers
8. Asunakutla

افزایش تعهد کارکنان و رضایت شغلی آنها در سازمان می‌گردد و فقدان آن در سازمان موجب از بین رفتن پیوند دو طرفه اعتماد بین مدیران، سرپرستان و کارکنان می‌شود به گونه‌ای که کارکنان به مدیریت و مدیریت به کارکنان برای پذیرش و انجام مسئولیت‌های محوله اعتماد نداشته نباشند، فضایی از بی‌اعتمادی در سازمان حاکم می‌گردد که نتیجه آن پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری است که این امر سبب می‌گردد تا خلأ و ارتباطات صادقانه و منطقی در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشد چرا که اعتماد بر دو مؤلفه اصلی اعتماد افقی (اعتماد بین کارکنان) و اعتماد عمودی (اعتماد بین کارکنان و مدیران) استوار است (الونز و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۳) که این نوع اعتمادها به نوبه خود نیز شامل دو مؤلفه شناختی و عاطفی می‌باشند که از میان آنها، مؤلفه شناختی در تعاملات بین فردی نقش بسیار مهمی به عهده دارند، زیرا بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر شناخت و آگاهی دارد و شناخت صحیح از کارکنان، افزایش اعتماد سازمانی در پی خواهد داشت و منجر به همکاری بین افراد، گروه‌ها و سازمان می‌شود و برپایه همین اعتماد، مدیران، سرپرستان و کارکنان می‌توانند به آنچه می‌گویند، عمل نمایند. از این روست که اعتمادسازی امر کم‌اهمیتی نیست و ایجاد و نگهداری اعتماد خیلی ساده و سریع نمی‌باشد، بلکه نیازمند یک فرآیند رو به رشد است (پناهی، ۱۳۸۷: ۱۲-۹). از طرفی، مک آلیستر^۱ نیز معتقد است که اعتماد بین شخصی بین افراد بر دو گونه است. ۱) اعتماد مبتنی بر شناخت (شناخت مدار) و ۲) اعتماد مبتنی بر اثرگذاری (عاطفه مدار) که اعتماد مبتنی بر شناخت، براساس دانش و درک از دیگران حاصل می‌شود که شامل اطمینان افراد به کسانی است که انگیزه‌ها و قابلیت‌های خاصی دارند تا بتوانند تعهد آنها را برانگیزند. این بخش محاسبه‌گرانه اعتماد است. اما اعتماد مبتنی بر اثرگذاری یا عاطفه مدار بر وجود احساسات و عواطف نافذ میان افراد تأکید می‌کند که در ارتباطات میان افراد به کسانی است که انگیزه‌ها و قابلیت‌های خاصی دارند تا بتوانند تعهد آنها را برانگیزند. این بخش محاسبه‌گرانه اعتماد است. اما اعتماد مبتنی بر اثرگذاری یا عاطفه مدار بر وجود احساسات و عواطف نافذ میان افراد تأکید می‌کند که در ارتباطات میان افراد بسیار اثرگذار است. این گونه جنبه‌های عاطفی و منطقی اعتماد را به عنوان اعتماد قابل قبول و اعتماد نیک خواهانه نیز بیان می‌کنند. داس و تنگ^۲ (۱۹۹۸) هم دو نوع اعتماد را که تحت عنوان برحسب نیت و اعتماد مبتنی بر شایستگی بیان می‌کند. اعتماد مبتنی بر شایستگی، به مؤلفه‌های منطقی در ارتباطات بر می‌گردد و اعتماد مبتنی بر حسن نیت، به مؤلفه‌های احساسی و عاطفی ارتباطات بر می‌گردد. برخی دیگر از محققان نیز جنبه‌های عاطفی و منطقی اعتماد را به عنوان اعتماد قابل قبول و اعتماد نیک خواهانه بیان می‌کنند. اعتماد منطقی، شامل اطمینان افراد به کسانی است که انگیزه‌ها و قابلیت‌های خاصی دارد تا بتواند تعهد آنها را برانگیزند. این بخش محاسبه‌گرانه اعتماد است، زمانی که افراد بتوانند بر مبنای اطلاعات در دسترس، دانش و قابلیت اعتماد دیگری، او را ارزیابی کنند. اعتماد عاطفی، مبتنی بر حسن نیت بر دیگری است که در ارتباطات میان افراد بسیار اثرگذار است. اعتماد عاطفی، با اعتماد نیک خواهانه شباهت زیادی دارد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹: ۷۲-۷۱). لذا با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان اذعان نمود که این متغیر با یکدیگر رابطه معکوس و معناداری دارند، به نحوی که با افزایش سکوت سازمانی، سطح اعتماد کاهش می‌یابد و نارضایتی بر سرتاسر سازمان حکم فرما خواهد گردید و اثربخشی سازمان را به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این مسأله در فعالیت‌های سازمان‌های دولتی ایران به خصوص سازمان‌های آموزشی مانند: سازمان آموزش و پرورش که در توسعه و بهسازی زندگی فردی و اجتماعی

1. McAllister
2. Das & Teng

نقش مؤثری دارد، ملموس تر و مهم تر است، زیرا آموزش و پرورش ارگانی است که در توسعه و بهسازی زندگی فردی و اجتماعی افراد نقش مؤثری دارد و به طور مداوم با کارکنان آموزشی و اولیاء دانش آموزان ارتباط مستقیمی دارد. از این رو، کوچک ترین اشتباه در تصمیم گیری مدیران و سرپرستان، می تواند پیامدهای مخربی بر فرآیند آموزش به جای بگذارد که در برخی از موارد حتی قابل جبران هم نخواهد بود، پس لازم است تا مدیران و سرپرستان نسبت به این پدیده شایع نظارت دو چندان داشته باشند تا به محیطی مطلوب برای یادگیری، بهبود روش ها و اصلاح فرآیندها دست یابند. البته باید یادآور شد که براساس مطالعات انجام شده، پژوهشی با این عنوان در سازمان آموزش و پرورش تاکنون صورت نگرفته است و متغیرهای آن در اغلب پژوهش ها به صورت جداگانه با دیگر متغیرها در دیگر سازمان ها به کار گرفته شده اند، لذا این تحقیق از این لحاظ منحصر به فرد است. شکل زیر، مدل مفهومی تحقیق که به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان می پردازد را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل پیشنهادی پژوهش

روش شناسی

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش استان خراسان شمالی انجام یافته که از نوع پژوهش های کاربردی، توصیفی، تحلیلی و زمینه یابی است. جامعه آماری ۷۰۱ نفر از کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی و ادارات تابعه (شامل ۸۴ زن و ۶۱۷ مرد) می باشد که از این تعداد ۲۵۰ نفر نمونه آماری به شیوه طبقه ای، به عنوان حجم نمونه از جدول برآورد حجم نمونه کرجسی مورگان تعیین گردید و سپس از دو پرسش نامه که شامل پرسش نامه سکوت سازمانی با ۲۳ گویه در سه بخش (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و وجود فرصت های ارتباطی) از مدل جو و رفتار سکوت سازمانی موریسون و ملیکن^۱ (۲۰۰۰) و پرسش نامه ابعاد اعتماد کارکنان با ۱۱ گویه در دو بخش (اعتماد شناخت مدار و اعتماد عاطفه مدار) از پرسش نامه

1. Morrison and Milliken

استاندارد از کتاب پژوهش نامه مدیریت، مقیمی و رضانی (۱۳۹۰) که گویه های مرتبط با سوال های این پرسش نامه ها با استفاده از روش ۵ گزینه ای لیکرت (۱=کاملاً مخالف و ۵=کاملاً موافق) طراحی شده بود، به طور کاملاً طبقه ای و تصادفی در هر اداره توزیع گردید که در نهایت ۲۴۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. بنابراین می توان گفت نرخ بازگشت ۹۶ درصد است. هم چنین پایایی هر یک از این پرسش نامه ها با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲۱۷ و ۰/۸۱۳۱ می باشد که این نشان می دهد اعتبار این پرسش نامه ها بالای ۷۰ درصد است. از طرفی در این تحقیق، از آزمون های همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین فرضیات و از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن متغیرها استفاده شد و از آنجایی که سطح معناداری کلیه متغیرهای تحت بررسی از عدد ۰/۰۵ بیشتر است، لذا آنها نرمال می باشند. از سوی دیگر، به منظور شناسایی مکنون از تحلیل عاملی اکتشافی و تأیید مدل های اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی از دو نرم افزار SPSS و LISREL که به ترتیب ورژن های آنها ۱۶ و ۱۸ می باشد، استفاده گردیده است.

یافته ها

اعضای نمونه آماری در این تحقیق ۲۵۰ نفر می باشد که از این تعداد، ۶۰ نفر کارمند زن (۲۴٪) و ۱۹۰ نفر کارمند مرد (۷۶٪) است. از لحاظ وضعیت تأهل ۶ درصد این پاسخ گویان مجرد و ۹۴ درصد متأهل می باشند. در حدود ۴/۶۰ درصد از آنها ۳۶ سال به بالا و بقیه کارکنان ۳۵ سال سن یا کمتر از این مقدار سن داشتند. هم چنین از لحاظ تحصیلات هم، ۰/۴ درصد کمتر از دیپلم، ۳/۲ درصد دیپلم، ۴/۱۲ درصد فوق دیپلم، ۲/۶۹ درصد لیسانس، ۸/۱۴ درصد فوق لیسانس و در مورد سابقه کار نیز ۸/۱۰ درصد پاسخ گویان کمتر از ۵ سال، ۴/۱۶ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۳/۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۰/۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۶/۲۷ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۲/۱۱ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال بوده است.

۱. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه اصلی تحقیق که در آن بین سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه وجود دارد، نشان می دهد که مقدار احتمال مربوط به سطح معناداری ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سکوت سازمانی و ابعاد اعتماد کارکنان برابر ۰/۰۴۸ می باشد. به عبات دیگر فرضیه H_0 در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار و مثبت است ($p < .5$) و این نشان می دهد که هر چه قدر جو سکوت در سازمان بیشتر شود به همان نسبت اعتماد کارکنان پایین می آید.

جدول ۱: خلاصه آزمون همبستگی بین فرضیات سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان

نتیجه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
H_0 تایید	۰/۰۴۸	۰/۳۸۳	اعتماد سازمانی	سکوت سازمانی

۲. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی اول تحقیق که در آن بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و ابعاد اعتماد کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنادار وجود دارد، نتایج نشان داده است که احتمال مربوط به سطح معناداری ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی و ابعاد اعتماد کارکنان برابر ۰/۵۸۳ می باشد. به عبات دیگر فرضیه H_0 در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است ($p < .5$). پس بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی و ابعاد اعتماد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد از طرفی دیگر، مقدار احتمال مربوط به سطح معناداری

بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی به سکوت و اعتماد شناخت مدار کارکنان برابر $0/000$ است یعنی $(\rho < 0/5)$ کمتر است. پس بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی به سکوت و اعتماد شناخت مدار کارکنان نیز رابطه مثبتی وجود دارد، یعنی هر چه قدر مدیریت عالی سازمان از انگیزه ها و قابلیت های کارکنان خویش، شناخت کمتری برخوردار باشد و دارای نگرش منفی باشد، اعتماد کارکنان نیز پایین می آید. اما مقدار احتمال مربوط به ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی به سکوت و اعتماد عاطفه مدار کارکنان با سطح معنادار $0/06$ ، فرضیه H_0 در سطح خطای $0/05$ رد می شود $(\rho > 0/5)$ و فرضیه H_1 یعنی وجود رابطه معناداری ولی معکوس بین این متغیرها پذیرفته می شود که این بدان معنی است که بین نگرش ها و باورهای مدیریت عالی سازمان و احساسات کارکنان رابطه مثبتی وجود ندارد.

۳. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی دوم تحقیق که در آن بین نگرش سرپرستان به سکوت و ابعاد اعتماد کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنادار وجود ندارد، بنابراین نتیجه نشان می دهد که مقادیر احتمالات مربوط به ضرایب همبستگی پیرسون بین دو متغیر نگرش سرپرستان به سکوت و ابعاد اعتماد کارکنان برابر $0/128$ و بین دو متغیر نگرش سرپرستان به سکوت و اعتماد شناخت مدار کارکنان برابر $0/179$ و هم چنین بین دو متغیر نگرش سرپرستان به سکوت و اعتماد عاطفه مدار کارکنان برابر $0/209$ می باشند، یعنی $(\rho > 0/5)$ بیشتر است. پس فرضیات H_0 در سطح خطای $0/05$ در رابطه بین این متغیرها رد می شوند و فرضیات H_1 پذیرفته می شوند. به عبارت دیگر بین نگرش ها و باورهای سرپرستان با شناخت از انگیزه ها و قابلیت ها و نیز عواطف کارکنان رابطه ای مشاهده نمی شوند.

۴. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی سوم تحقیق که در آن بین وجود فرصت های ارتباطی و ابعاد اعتماد کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنادار وجود ندارد، نتایج نشان داده است که مقادیر احتمالات مربوط به ضرایب همبستگی پیرسون بین دو متغیر وجود فرصت های ارتباطی و اعتماد سازمانی کارکنان برابر $0/06$ و بین دو متغیر وجود فرصت های ارتباطی و اعتماد شناخت مدار کارکنان برابر $0/507$ و نیز بین دو متغیر وجود فرصت های ارتباطی و اعتماد عاطفه مدار کارکنان برابر $0/108$ می باشند، یعنی $(\rho > 0/5)$ بیشتر است. پس فرضیات H_0 در سطح خطای $0/05$ در رابطه بین این متغیرها رد می شوند و فرضیات H_1 پذیرفته می شوند. پس رابطه مثبت و معناداری بین آنان دیده نمی شود. به عبارت دیگر بین فرصت های ارتباطی در سازمان و شناخت قابلیت کارکنان و عواطف آنان رابطه ای وجود ندارد.

۵. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی چهارم تحقیق که در آن بین سکوت سازمانی و اعتماد شناخت مدار کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنادار وجود دارد، نتیجه تحقیق نشان می دهد که مقدار احتمال مربوط به ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سکوت سازمانی و اعتماد شناخت مدار کارکنان برابر $0/003$ است، یعنی $(\rho < 0/5)$ کمتر می باشد. به عبارت دیگر فرضیه H_0 در سطح خطای $0/05$ معنادار است. پس بین دو متغیر نگرش مدیریت عالی و ابعاد اعتماد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد که این بدان معنی است که هر چه قدر سکوت در سازمان بیشتر باشد، از قابلیت ها و انگیزه های کارکنان شناخت کافی صورت نمی گیرد و اعتماد کارکنان پایین می آید.

۶. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی چهارم تحقیق که در آن بین سکوت سازمانی و اعتماد عاطفه مدار کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنی دار وجود ندارد، لذا نتیجه تحقیق نشان می دهد که مقدار احتمال مربوط به ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سکوت سازمانی و اعتماد عاطفه مدار کارکنان برابر ۰/۲۷۸ است، یعنی ($\rho > 0.5$) بیشتر می باشد. به عبات دیگر فرضیه H_0 در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار نیست و فرضیه H_1 پذیرفته می شود. پس بین دو متغیر بین سکوت سازمانی و اعتماد عاطفه مدار کارکنان رابطه مثبتی وجود ندارد.

جدول ۲: خلاصه ای از آزمون همبستگی بین متغیرهای تحقیق برای فرضیه های ۲-۶

نتیجه	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید H_0	۰/۰۰۱	۰/۵۸۳	اعتماد سازمانی	نگرش مدیریت
تایید H_0	۰/۰۰۰	۰/۷۱۷	اعتماد شناخت مدار	عالی به سکوت
تایید H_1	۰/۰۶	۰/۳۶۷	اعتماد عاطفه مدار	نگرش سرپرستان
تایید H_1	۰/۱۲۸	-۰/۳	اعتماد سازمانی	به سکوت
تایید H_1	۰/۱۷۹	-۰/۲۶۸	اعتماد شناخت مدار	وجود فرصت
تایید H_1	۰/۲۰۹	-۰/۲۵	اعتماد عاطفه مدار	های ارتباطی
تایید H_1	۰/۰۶	-۰/۳۶۷	اعتماد سازمانی	سکوت سازمانی
تایید H_1	۰/۵۰۷	-۰/۱۳۳	اعتماد شناخت مدار	اعتماد عاطفه مدار
تایید H_1	۰/۱۰۸	-۰/۳۱۷	اعتماد عاطفه مدار	اعتماد شناخت مدار
تایید H_0	۰/۰۰۳	۰/۵۵	اعتماد شناخت مدار	اعتماد عاطفه مدار
تایید H_1	۰/۲۷۸	۰/۲۱۷	اعتماد عاطفه مدار	

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول: با توجه به یافته های تحقیق، بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان رابطه معنادار و قوی وجود دارد. این نشان می دهد که اعمال مدیران می تواند بر سیستم اعتماد کارکنان اثر بگذارد به طوری که عدم توجه به نظرات، نگرش ها و مشکلات کارکنان موجب کاهش اعتماد به نفس آنان می گردد. هم چنان که دانکن و ویس^۱ (۱۹۷۵) و بابایی پور خشنود (۱۳۹۰) معتقدند که زمانی که یک سیستم گرفتار جو سکوت می گردد، اثرات منفی آن را می توان بر تصمیم گیری ها، فرآیندهای تغییر سازمانی و کاهش اعتماد در روابط بین انسانی مشاهده نمود.

فرضیه دوم: یافته های تحقیق نشان می دهد که بین نگرش مدیریت ارشد با اعتماد سازمانی و یکی از مؤلفه های اعتماد سازمانی کارکنان (اعتماد مبتنی بر شناخت) یک رابطه معناداری وجود دارد، اما بین نگرش مدیریت ارشد و اعتماد عاطفه

مدار رابطه‌ای وجود ندارد. فورجن^۱ (۱۹۹۹)؛ ارتورک (۲۰۰۸)؛ شفیعی (۱۳۹۰) و پور (۱۳۹۰) و رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) در این خصوص اظهار می‌دارند که عدم اعتماد مدیران به کارکنان و شناخت توانایی‌ها و نیازهای آنان و هم چنین دور نگه داشتن آنها از تصمیمات سازمانی زمینه کاهش اعتماد متقابل بین کارکنان به مدیریت و کارایی شاخص‌های بهره‌وری و عدم تعهد نیروی انسانی را موجب می‌شود.

فرضیه سوم: براساس نتایج به دست آمده، هیچ رابطه معناداری بین نگرش سرپرستان و اعتماد سازمانی کارکنان با دو بعد آن (اعتماد شناخت مدار و اعتماد عاطفه مدار) وجود ندارد. به عبارت دیگر، بین نگرش سرپرستان و درک انگیزه‌ها، قابلیت‌ها و هم چنین احساسات کارکنان رابطه‌ای وجود ندارد. اما با این وجود، واکولا و بوراداس^۲ (۲۰۰۷)، دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) و خداوردیان (۱۳۹۱) معتقدند که بین نگرش سرپرستان به سکوت و اعتماد کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد، به طوری که تعاملات منطقی سرپرستان با کارکنان بر کاهش یا افزایش اعتماد کارکنان موثر می‌باشد.

فرضیه چهارم: نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که بین فرصت‌های ارتباطی و اعتماد سازمانی کارکنان با دو بعد آن (اعتماد شناخت مدار و اعتماد عاطفه مدار) وجود ندارد. به عبارت دیگر بین فرصت‌های ارتباطی در سازمان و شناخت قابلیت کارکنان و عواطف آنان رابطه‌ای وجود ندارد ولی بلوم کویست و استاله (۲۰۰۰)، رایبیز (۲۰۰۵) و بیر و نوریا (۲۰۰۰) معتقد هستند که روابط منظم، منطقی و نیز شناخت و روابط گسترده بین کارکنان، مدیران و سرپرستان منجر به ایجاد فرصتی برای مشارکت و همکاری در میان کارکنان، پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی سازمان و تسهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.

فرضیه پنجم: براساس یافته‌های تحقیق، بین سکوت سازمانی و اعتماد شناخت مدار کارکنان مثبتی وجود دارد. این بدان معنی است که هر چه قدر سکوت در سازمان بیشتر باشد، از قابلیت‌ها و انگیزه‌های کارکنان شناخت کافی صورت نمی‌گیرد و اعتماد کارکنان پایین می‌آید. به طوری که پور (۱۳۹۰) و ارتورک (۲۰۰۸) بیان می‌دارند که اعتماد دوگانه و شناخت استعداد‌های کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان از سوی مدیریت به عنوان یک عامل کلیدی در رضایت شغلی و تعلق سازمانی به شمار می‌رود.

فرضیه ششم: بین سکوت سازمانی و اعتماد عاطفه مدار کارکنان رابطه مثبتی وجود ندارد، ولی با این حال، آسونو کوتلا (۲۰۰۷) معتقد است که عدم اعتماد و توجه نداشتن به نیازهای کارکنان منجر به احساس بدگمانی، حسادت و شکایت و نهایتاً مجازات و انفصال کارکنان را در پی خواهد داشت.

پیشنهادات براساس یافته‌های پژوهش

۱. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه اصلی تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که مدیریت و سرپرستان سازمان با حمایت و قدردانی به موقع از کارکنان، توسعه فرهنگ نظام پیشنهادات و اعمال شیوه‌های صحیح و مناسب مدیریتی موجبات اعتماد متقابل را به وجود آورند، تا کارکنان در این فضای امن بدون هیچ ترسی از بازخوردهای منفی و تبعات ناشی از آن، مخالفت‌ها و نظرات خود را مطرح سازند.
۲. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی اول تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که مدیریت با رعایت عدالت، مطرح

1. Forgen

2. Vakola and Bouradas

نمودن حقایق و نیز پایبندی به اصول اخلاقی باعث تقویت روحیه اعتماد در میان کارکنان و ایجاد یک پارچگی، پویایی و تحرک، عدم گسترش جو سکوت و کاهش هزینه‌های جابجائی و ترک خدمت کارکنان در محیط کار گردد.

۳. با توجه به این که در فرضیه فرعی دوم تحقیق نیز پیشنهاد می‌گردد که سرپرستان در ارتباط با کارکنان، بیشتر نقش راهنما و مشورت پذیر را ایفاء نمایند و با نشست‌ها و گردهمایی‌های رسمی و غیر رسمی، ارتباط صمیمانه خویش را با کارکنان حفظ نموده و در آنان حس انگیزش، وفاداری و تعهد به کار را ایجاد کرده و از بروز تعارضات در سازمان جلوگیری به عمل آورند.

۴. نظر به این که در فرضیه فرعی سوم تحقیق، بین وجود فرصت‌های ارتباطی و ابعاد اعتماد کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی رابطه معنادار وجود ندارد، پس پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان با بازخوردهای مستمر و به کارگیری سبک‌های ارتباطی موثر به منظور روابط اثربخش با کارکنان خویش، زمینه مشارکت فعال آنها را در اتخاذ تصمیمات سازمانی افزایش دهند و فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان را در سطوح بالای شغلی فراهم آورند.

۵. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی چهارم تحقیق، هم پیشنهاد می‌گردد که مدیریت سازمان با تسهیل ارتباطات، شناخت جنبه‌های شخصیتی و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری، زمینه جلب اعتماد، تعاملات سازنده و ارتقا سطح رضایت در میان کارکنان خویش را فراهم سازد.

۶. با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه فرعی پنجم تحقیق، پیشنهاد می‌شود که مدیریت و سرپرستان با درک احساسات، احترام به نیازهای روحی و شخصی کارکنان و نیز شناسایی مشکلات، عدم تبعیض کورکورانه و مبتنی بر پیش داوری در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان از پیدایش اختلالات روانی و رفتاری آنها پیشگیری نموده و جوی نشاط و سرشار از اعتماد، ایجاد کرده تا کارکنان نسبت به جایگاه خویش در سازمان احساس مثبتی داشته باشند.

منابع

فارسی

بابایی پور خشنود، ع. (۱۳۹۰). آسب شناسی وضعیت عوامل مؤثر بر اعتماد بین مدیران و کارکنان دانشکده

پزشکی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ص ۱.

پور، س. (۱۳۹۰). تأثیر قراردادهای روانشناختی بر تعهد سازمانی به واسطه اعتماد سازمانی در بیمارستان

قائم مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی، ص ۱۰.

پناهی، ب. (۱۳۸۷). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. ماهنامه پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم، صص ۹-۱۲.

چراغچی حرم، س. ح. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی. ماهنامه پیام بانک، شماره ۵، ص ۳۸.

زارعی متین، ح. و حسن زاده، ح. (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران و بررسی

وضعیت موجود در سازمان‌های اجرایی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزش عالی قم، دانشگاه

تهران، ص ۸۳.

شفیعی، ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه. پایان نامه

کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ص ۱.

حیدری، ع. (۱۳۷۸). آموزش و پرورش و ضرورت بهسازی نظام آموزشی. <http://www.aftabir.com/articles/view>.

خداوردیان، ا.، شیرازی، ع و رحیم نیا، ف. (۱۳۹۱). تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکت گاز استان خراسان شمالی. فصلنامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، صص ۱۱-۲۲.

خنیفر، ح. و زروندی، ن. (۱۳۸۹). بازو کاوی مفهوم اعتماد در سازمان. تهران: بعثت، چاپ اول، صص ۷۱-۷۲.

دانایی فرد، ح. و پناهی، ب. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، فصلنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.

رضازاده کرمانی، ر. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران، ص ۱۷.

فرهنگ ا.، سیادت، س. ع.، مولوی، ح. و هویدا، ر. (۱۳۸۹). بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه های دولتی جنوب کشور، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۵، صص ۱۱۴-۱۱۲.

قلی پور، آ.، پورعزت، ع. ا و حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره اول، شماره ۲، ص ۱۰۷.

نادی، م. ع. و مشفق، ن. ال. (۱۳۸۸). شناخت ادراک معلمان از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر عاطفی به منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش خراسان شمالی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۴، ص ۱۵۷.

یوسفی، ع. ر.، پورمیری، م. و صفاری انارکی، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی کارکنان پرستاری با میزان رضایت شغلی ایشان در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه توسعه آموزش، دوره ۱۰، شماره ۵.

انگلیسی

Argyris, C., Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Reading MA: Addison-Wesley, p.40.

Asunakutla, T. (2007). **Trust, Culture and organizational reflections: Managerial organizational behavior in cultural context R. and C.S.Cukur**, Turkish psychological Association Publishing, Ankara.

Bambino, Linda, Elizabeth, M.A. (2006). **Physician communication behaviors that elicit patient trust**. East Tennessee: State University, p.21.

Beer, M. and Nohria, N. (2000). **Cracking the code of change**, Harvard Business Review, 78(3), pp.133-141.

Blomqvist, K. and Sthale, Pirjo. (2000). **Building organization trust**. *Scandinavian Journal of Management*, 20(2), p.22.

Duncan, R. and Weiss, A. (1979). **Organizational learning: implication for organizational design**. In B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, 1(75-

- 123), Greenwich, CT: JAI press, p.145.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Punmalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovations. **European journal of innovation management**, 11(2), p. 163.
- Erturk, A. (2008). A trust based approach to promote employees: openness to **organizational Turkey**, *International Journal of Manpower*, 29(5).P.465.
- Forgen, J. H. (1999). **Why not empowerment?** *Journal of Business and economic review*, 45(3).
- Jaffri, H. (2011). **Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment and InnovativBehaviour of Employees: An Empirical Study on Public Sector Employees in Bhutanmore.** www.academia.edu.
- Hazen, M.A. (2006). **Silence, Perinatal loss and polyphony: a postmodern perspective**, *Journal of Organizational Change Management*, 19(20), p.238.
- Karlsen, Jan, Teje, Graee, Ketil, Massaoud and Jensvold, Mona. (2008). **Building trust in progestake holder relationship**, *Baltic Journal of Management*, 3(1), p.8.
- Lewicki, R.J., D. J. McAllister and R.J. Bies, (1998). Trust and distrust new relationships and realities. **Academy of Management Review**, 23(3), pp. 438.
- Mishra, A. K. (1996). **Organizational responses to crisis: The centrality of trust.** in R. M. Kramer.
- Morrison, Elizabeth, Wolf, Milliken, Frances, J. (2000). **Organizational silence: A Barrier to change Development in a pluralistic world.** *Academy of Management Review*, 25(4), pp.707-708.
- Mowday, R. Rorter, L. and Steers, R. (1982). **Employee organization linking: The psychology of commitment, Absenteeism and Turn over**, New York: Academic press, p.30.
- Panahi, Belal, Veiseh, Seyed Mehdi, Divkhar, Saeid and Kamari, Farideh. (2012). **An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employees organizational commitment.** *Management science letters*, 2(3), p:736.
- Pankaj, Sharma. (2012). **New initiatives and organizational trust.**
<http://voices.yahoo.com/new.initiatives-organizational-trust-11139720.html>.
- Redding, W. C. (1985). **Rocking boats, blowing whistles, and teaching.** *Communication education*.
- Robbins, S. P. (2005). **Essential of Organizational Behavior**, Prentic Hall, p:144.
- Sange, P. (1995). **The dance of change: The challenges**, London: Nicholas Brealey publishing, p.41.
- Smith, Gene. (2005). **How to achieve organizational trust within an accounting department**, *Managerial Auditing Journal*, 20(5), pp.520- 521.
- Tschannen, Moran, M. and W.K. Hoy. (1998). **Trust in schools: A conceptual and empirical analysis.** *J. Educ. Admin.*, 334 (352), p: 4.
- Vakola, Maria and Bouradas, Dimitris. (2007). **Organizational Silence: A new challenge for human resources management**, *Athense University of Economics and Business*, pp.1-19.