

تحلیل رابطه شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان

* **سیروس قنبری**، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

علی مرادی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل رابطه شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان به تعداد ۵۱۲ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی تعداد ۲۲۶ نفر برای مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو پرسشنامه: شفافیت سازمانی راولینز (۲۰۰۸) و سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی، با استفاده از دیدگاه متخصصان استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۴ برآورد گردید. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که میانگین شفافیت سازمانی بالاتر و سکوت سازمانی پایین تر از سطح متوسط (۳) بود. بین شفافیت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی داری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود داشت. نتایج تحلیل رگرسیون بیانگر آن بود که شفافیت کلی و مشارکت بیشترین اثر پیش بینی کنندگی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان را دارد. بنابراین مدیران سازمان‌های آموزشی می‌توانند با شفاف سازی سازمانی و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان در امور سازمانی سکوت سازمانی کارکنان را به حداقل برسانند.

واژگان کلیدی: شفافیت سازمانی؛ سکوت سازمانی؛ کارکنان.

* نویسنده مسئول: siroosghanbari@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۷/۱/۳۱ پذیرش مقاله: ۹۷/۶/۱۵

Analysis of the relationship between organizational transparency and organizational silence of employees

***Siroos Ghanbari**, Associate Professor, Educational Administration, Faculty of Literature and Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

Ali Moradi, M.A. Student of Educational Administration, Faculty of Literature and Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between organizational transparency and organizational silence among staff of education departments in Hamadan. The research method was descriptive-correlational and the statistical population included 512 staff members of educational departments in Hamedan city who were selected by stratified random sampling method. Two questionnaires were used to collect data: Rawlins organizational transparency (2008) and organizational silence of Vakula and Borada (2005). To determine the validity of the questionnaires, content validity was used by experts. The reliability of the questionnaires with Cronbach's alpha coefficient was 0.91 and 0.84 estimated. Data were analyzed using SPSS software. The results of the study showed that the mean of organizational transparency and organizational silence was lower than the average level (3). There was a negative and significant relationship between organizational transparency and organizational silence at the level of 0.0001. The results of regression analysis indicate that overall transparency and participation have the most predictive effect on the reduction of employees' organizational silence. Therefore, managers of educational organizations can minimize employees' organizational silence by providing organizational transparency and creating the right environment for employee participation in organizational matters.

Keywords: Organizational Transparency, Organizational Silence, Employees

* Corresponding author: siroosghanbari@yahoo.com
Receiving Date: 20/4/2018 Acceptance Date: 6/9/2018

مقدمه

اگر دسترسی به اطلاعات غیر ممکن باشد، اطلاعات به موضوع مورد نظر مربوط نباشد، نمایش نادرست اطلاعات و نیز غیر دقیق و بی موقع بودن اطلاعات، ما را با فقدان شفافیت مواجه می‌سازد. دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری می‌کند، شفافیت سازمانی^۱ است. با وجود اینکه شفافیت سازمانی موضوع تازه ای نیست، به مفهوم آن توجه زیادی نشده است و اکثر پژوهش‌ها در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده اند [۲۰]. شفافیت، فرایندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. شفافیت همچنین، مستلزم پاسخگویی است، سازمان‌های شفاف پاسخگویی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند، زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد. همچنین، پنهان کاری به معنای عمداً مخفی کردن اقدامات و شفافیت به معنی عمداً آن‌ها را آشکار کردن است [۳۴]. وجود شفافیت سازمانی امکان مشارکت بیشتر را برای کارمندان فراهم می‌سازد که نقش سازمانی خود را بهتر درک کرده و به تبع تمرکز بیشتری بر وظایف خود نموده و در فعالیتهای سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند. همچنین شفافیت سازمانی اعتماد کارمندان به مدیریت ارشد سازمان را بیشتر می‌کند. سازمان‌های شفاف زمانی قابلیت پاسخ گویی دارند که جوابگویی مأموریت و نقش‌هایی باشند که به ذی نفعان خود وعده داده‌اند و از این طریق، منابع در دسترس خود را بهتر به کار گیرند و باعث افزایش اعتماد و در نهایت، کاهش سکوت سازمانی شوند [۲۳]. سکوت کارکنان که به خودداری از افشای اطلاعات، ارائه عقاید، دیدگاه‌ها و پیشنهادها اشاره دارد، تبدیل به پدیده‌ای فراگیر در سازمان‌های مدرن شده

1. Organizational Transparency

است و مسئله‌ای حیاتی را فراروی مدیریت سازمانها قرار داده است [۴۵]. در واقع سکوت سازمانی یک فرایند ناکارای سازمانی است که هزینه و تلاش را به هدر می‌دهد و می‌تواند اشکال متفاوتی به خود بگیرد؛ مانند سکوت دسته جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین ابراز عقاید دسته جمعی و همانند اینها [۱۱].

مفهوم شفافیت سازمانی برآمده از نیاز به مقابله با رویه‌های فاسد است و به معنای جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان برای تمامی ذی‌نفعان مربوط است. اطلاعات باید به اندازه کافی و به صورت قابل فهم در دسترس باشد و از طرف دیگر اتخاذ تصمیمات و اجرای آنها از قوانین و مقررات مشخص پیروی کند [۳۷]. شفافیت از موضوعاتی است که امروزه مطالعات فراوانی روی آن انجام نشده اما توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. واژه شفافیت برگرفته از واژه لاتین "transparentem" می‌باشد. در گذشته این واژه به معنای "قابل رؤیت بودن نور از خلال" به کار گرفته می‌شد، که این تعریف استعاره‌ای به مرور زمان تبدیل به "به راحتی دیده شدن از میان" شده و طی قرن‌های متمادی وارد زبان‌هایی از قبیل ایتالیایی، اسپانیایی، پرتغالی، فرانسه و انگلیسی شده است [۴۳]. ایده شفافیت به سال ۱۸۹۰ و به کار آدامز بر می‌گردد که استفاده از تبلیغات را برای محدود کردن فساد در شرکت‌ها تشویق می‌کرد [۳۷]. اهمیت شفافیت تا آنجا است که برخی نویسندگان، شفافیت را مفیدتر از قوانین شدید و سخت گیرانه معرفی می‌کنند [۴۱]. با توجه به اینکه شفافیت سازمانی در پیشبرد سازمان‌ها امری ضروری است، پس لازم است که مدیران به فکر پیشرفت سازمان خود در حوزه شفاف سازی باشند و بدون هیچ هراسی اطلاعات سازمان خود را برای ذی‌نفعان شفاف سازند. زیرا وقتی اطلاعات به ذی‌نفعان ارائه شود، شفافیت در سازمان ایجاد خواهد شد و مسیر رشد، تعالی و موفقیت سازمان تحت تأثیر قرار خواهد

گرفت [۲]. سازمان‌هایی که در آن‌ها شفافیت سازمانی وجود دارد، سعی می‌کنند فعالیت‌ها و اقدامات خود را برای ذی‌نفعان قابل فهم و درک کنند و اطلاعات خود را براساس استانداردهای تعیین شده سازمان به اشتراک گذارند. به طوری که اطلاعات بین افراد متناسب با مسئولیت و مرتبه شان تسهیم شود و قابل دسترس باشد که این اطلاعات منوط به ایجاد ارتباط صحیح است و اگر منابع ارتباطی نتایج را بازخور کند، مشخص می‌شود انتقال اطلاعات به چه میزان موفق بوده است [۲۳]. هیس^۱ شفافیت سازمانی را این گونه توصیف کرد: «دسترسی عمومی به تمام اطلاعات، اعم از مثبت یا منفی که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام قابل انتشار است تا به هدف افزایش توانایی استدلال عموم مردم و پاسخ‌گویی سازمان‌ها در برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود نائل شود» [۱۸]. فلورینی^۲ (۱۹۹۹) شفافیت را به عنوان افشای اطلاعاتی به وسیله سازمان‌ها که برای ارزیابی عملکرد و انجام وظیفه پاسخگویی ضروری است، برشمرده است. وی معتقد است شفافیت تسهیل فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان‌هاست. در واقع شفافیت ارتباط تنگاتنگی با پاسخگویی دارد و علت وجود تقاضا برای شفافیت این است که سازمان‌ها را بابت سیاست‌ها و عملکردشان مسئول می‌کند [۱۵]. از جمله مزایای شفافیت در سازمان عبارت است از: ایجاد ارتباطات مناسب بین کارمندان سازمان به منظور افزایش همکاری بین آنها، همچنین افزایش اثربخشی از طریق کاهش تلاش‌های مازاد کارکنان [۳]. برگرن و برنشتین با توجه به مطالعات انجام شده از برن^۳ (۲۰۰۴)، لینستد ونورین (۲۰۰۷) و سایرین در این زمینه برای شفافیت سازمانی ابعادی را در نظر گرفتند و بر این باورند که با استفاده از میزان وجود، روشن و آشکار بودن این ابعاد در سازمان می‌توان به شفافیت سازمانی پی برد. این ابعاد عبارت اند از:

1. Hess
2. Florini
3. Osborne

الف) چشم انداز^۱: بیانگر آینده مطلوب و ایده آل سازمان است. ب) مأموریت^۲: بیانگر ارزشها و اولویت‌های یک سازمان است، مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت سازمان از نظر محصول و بازار است. ج) اهداف^۳: هر سازمانی دارای دو دسته از اهداف کوتاه مدت و بلندمدت می‌باشد. می‌توان اهداف بلند مدت را به صورت نتایج خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. این اهداف تعیین کننده مسیر سازمان می‌باشند و مقصود از دوره بلند مدت، دوره ای است که بیش از یک سال می‌باشد. اهداف سالیانه، اهداف کوتاه مدتی هستند که سازمان برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت، باید به آنها دست یابد. د) عملکرد^۴: به برآیند کار سازمان اطلاق می‌شود [۳].

تعاریف اولیه از سکوت، این مفهوم را معادل با "وفاداری" می‌دانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسئله‌اشتباهی وجود ندارد؛ همانطور که در ضرب المثل قدیمی "سکوت، علامت رضایت است" عنوان می‌شود [۲۶]. پیندر و هارلوس^۵ سکوت سازمانی کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارت هستند، تعریف می‌کنند [۳۳]. بنابراین اگرچه سکوت سازمانی به عدم به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات و مقاومت برای حفظ آن‌ها به طور عمدی اطلاق می‌شود اما با توجه به انگیزه‌های کارمند مبنی بر پیشه گرفتن سکوت می‌تواند ماهیت متفاوت داشته باشد. برخی اوقات سکوت از احساس ناتوانی و ناخودکارآمدی فرد در برابر

-
1. Vision
 2. Mission
 3. Goals
 4. Performance
 5. Pinder, Harlos

تغییرات، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات به منظور وجود رفتارهای دیگرخواهانه بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع پسندی است [۴۲]. سکوت سازمانی برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی بنام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد که به عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می شد و بعدها توسط برخی از اندیشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت [۴۶]. نوع رایج سکوت سازمانی شامل سکوت مطیع^۱، تدافعی^۲ و نوع دوستانه^۳ است [۳۶]. پیندر و هارلوس تصریح نمودند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه های اساسی آنها در معانی مختلفی تفسیر شود. آنها سکوت را در دو شکل، "سکوت مطیع"^۴ و "سکوت خاموش"^۵ متمایز نمودند. درحالی که سکوت خاموش نشان دهنده‌ی حذف عمدی است، سکوت مطیع بر تسلیم بنا شده است [۴۶]. سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب ناپذیر برای سازمانها است و مدیران بایستی با عوامل شکل گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری آن آشنا باشند. از آنجایی که هرگونه سکوت در سازمان تأثیر منفی بر عملکرد سازمان ندارد پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیر اثر بخش تفاوت قائل شد [۲۷]. اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره‌ی سازمان خود هستند، اما آنها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند [۱۹]. مهمترین علت سکوت سازمانی را می‌توان وجود احساس ناامنی و ترس از عواقب اظهار

1. Acquiescent
2. Defensive
3. Prosocial
4. Acquiescence silence
5. Quiescence silence

نظر در کارکنان بیان کرد عواقبی مثل: ترس از کم شدن مزایا، از دست دادن امتیازات و برکناری از سمت کنونی. در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت بر هم خوردن آرامش سازمانی خود می‌دانند و به دلیل مثمرتر نبودن نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سکوت و بی‌تفاوتی را بهترین راه حل می‌پندارند [۲۴]. سکوت سازمانی، مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود؛ چون دانش و بیان ایده‌های کارکنان برای بقا در عرصه رقابت و توسعه‌ی خلاقیت اهمیت بسزایی دارد [۱۴]. صاحب‌نظران معتقدند سکوت سازمانی می‌تواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب‌نشینی در کارکنان گردد [۳۸]. محققان در زمینه سکوت سازمانی از متغیری به عنوان جو سکوت سازمانی نام می‌برند که از عوامل مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی است. ادبیات تحقیق در این زمینه نشان می‌دهد که جو سکوت سازمانی سازه‌ای چند بعدی است. ابعادی که جو سکوت سازمانی را تشکیل می‌دهد شامل: نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی است [۸]. سکوت سازمانی یک فرآیند سازمانی غیر مؤثر تلقی می‌شود که می‌تواند اشکال گوناگونی از قبیل سکوت جمعی در جلسات، میزان کم مشارکت و صحبت نکردن در مورد سازمان را شامل شود [۱۶]. روش دیگر برای تشویق رفتار صحبت کردن، اطمینان از فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی برای انتقال مبادله اطلاعات، مسائل یا ایده‌هاست [۴۰]. تأثیر جو سکوت بر کارمندان به طور بالقوه مشکل‌آفرین است و در موارد استثنایی می‌تواند موجب فاجعه‌های سازمانی شود، سازمان‌ها از اولین روزهای عصر صنعتی از پیامدهای سکوت سازمانی رنج برده‌اند [۴]. نتایج یافته‌های درویش و زاچکانی (۱۳۹۵) حاکی از آن است که شفافیت بر اعتماد و فساد اداری تأثیر گذار است، اما اعتماد بر کاهش فساد اداری تأثیری ندارد [۹]. کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار است و

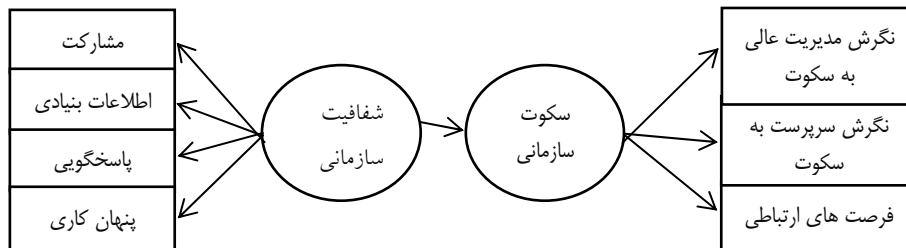
فرهنگ سازمان نیز به عنوان متغیر واسطه بر این رابطه اثر می‌گذارد [۲۰]. یافته‌های پژوهش سید نقوی و فراهانی (۱۳۹۲) نشان دادند که رهبری نوآور تأثیر مثبت و معناداری با ایجاد استراتژی مناسب بر شفافیت سازمانی دارد [۳۷]. پاول و اوچرانا^۱ (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که شفافیت، با افزایش رقابت از طریق شفافیت در بخش‌های دولتی سبب کاهش فساد اداری می‌شود [۳۲]. نتایج پژوهش آگوستین^۲ (۲۰۱۲) نشان داد شفافیت و اعتماد با یکدیگر ارتباط دارند و موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شوند [۱]. یافته‌های پژوهش ریچارد و بریان^۳، (۲۰۱۱) نشان داد بین شاخص نظارت، عملکرد و شفافیت رابطه وجود ندارد [۳۵]. لیندستد و نورین (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که شفافیت به تنهایی برای کاهش فساد اداری کافی نیست و دموکراسی ایجاد کننده شفافیت است [۲۲]. نصر اصفهانی و آقاپور دهکردی (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند همبستگی بین سکوت سازمانی با مؤلفه‌های هویت سازمانی مستقیم و معنی دار است [۲۸]. نتایج پژوهش بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳) نشان داد کاهش سکوت سازمانی منجر به افزایش عملکرد شغلی کارکنان خواهد شد [۵]. در پژوهش دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) مشخص شد که بین جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان رابطه وجود دارد و هم چنین، بین متغیرهای جو و رفتار سکوت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد [۸]. اهمیت تلاش در جهت شفافیت سازمانی در جامعه به ویژه توجه به شفافیت سازمانی در ادارات دولتی در سراسر کشور موضوعی است که مورد تأکید همه دولت‌ها و مدیران دولتی بوده است. امروزه این اهمیت، به دلیل افزایش روحیه مطالبه‌گری مردم از سازمان‌های دولتی برای پاسخگو بودن آنها در قبال تأمین نیازهای جامعه، دوچندان شده است. سازمان‌های دولتی اگر از ارتقاء شفافیت سازمانی خود غفلت نمایند

1. Pavel, Ochrana
2. Agostin
3. Richard & Brian

و آن را افزایش ندهند موجبات بی اعتمادی و سکوت کارکنان خود را فراهم نموده از این طریق مسیر رشد، کمال و موفقیت آنها تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. با توجه به این که کیفیت نظام آموزشی مطالبه عمومی به شمار می‌رود به نظر می‌رسد مطالعه شفافیت و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد. علیرغم اذعان مباحث نظری به نقش شفافیت سازمانی در نگرش‌های شغلی کارکنان، پژوهش‌های میدانی و تجربی اندکی پیرامون ارتباط این متغیرها در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های آموزشی انجام شده است. لذا با توجه به موارد فوق، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین شفافیت سازمانی و ابعاد آن با سکوت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد؟ و با کدام یک از ابعاد شفافیت سازمانی می‌توان سکوت سازمانی کارکنان را پیش بینی کرد؟.

چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به پیشینه پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل شماره (۱) ترسیم شده است.



شکل شماره (۱): چارچوب مفهومی پژوهش.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی و از دسته مطالعات توصیفی - همبستگی می‌باشد، جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ تشکیل می‌دهد که تعداد کل آن‌ها ۵۱۲ نفر شامل ۴۰۷ نفر مرد و ۱۰۵ نفر زن بودند. از این تعداد ۲۲۶ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه پژوهش تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود. بر این اساس برای ارزیابی شفافیت سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل مشارکت، اطلاعات بنیادی، پاسخگویی، پنهان‌کاری و شفافیت کلی از پرسشنامه راولینز (۲۰۰۸ الف) استفاده شد [۳۴]. این پرسشنامه دارای ۲۷ گویه است پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ برآورد گردید. ضریب آلفای کرونباخ هرکدام از مؤلفه‌های شفافیت سازمانی به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۴، ۰/۷۶، ۰/۷۸ و ۰/۷۵ بدست آمد. جهت سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده شد [۳۵]. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه است پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین گردید. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه نگرش مدیریت عالی به سکوت ۰/۷۷، نگرش سرپرست عالی به سکوت ۰/۷۵ و فرصت‌های ارتباطی ۰/۸۴ بدست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ انجام شد. برای این منظور، در بخش آمار توصیفی از آماره‌های فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین، انحراف معیار، و در بخش آمار استنباطی از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف، آزمون t تک گروهی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره بهره‌برده شد.

مدیریت بر آموزش سازمانها

یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۱) توزیع فراوانی شرکت کنندگان در پژوهش

شاخص	سن		مدرک تحصیلی		سابقه خدمت	
	تا ۴۰ سال	۴۱ و بیشتر	دیپلم و کاردانی	کارشناسی و کارشناسی ارشد	تا ۲۰ سال	۲۱ سال و بیشتر
جنسیت						
مرد	۶۰	۱۱۲	۱۷	۱۶۶	۷۷	۹۸
زن	۱۹	۳۵	۳	۴۰	۳۱	۲۰
مجموع	۷۹	۱۴۷	۲۰	۲۰۶	۱۰۸	۱۱۸
کل	۲۲۶		۲۲۶		۲۲۶	

تجزیه و تحلیل توصیفی توزیع فراوانی شرکت کنندگان در پژوهش نشان داد که از بین ۲۲۶ پرسشنامه تحلیل شده، تعداد ۴۸ نفر (۲۱/۲ درصد) از نمونه آماری پژوهش را کارکنان زن و تعداد ۱۷۸ نفر (۷۸/۸ درصد) را کارکنان مرد تشکیل داده اند. تعداد ۱۴۷ نفر (۶۵ درصد) نمونه آماری، بالاتر از ۴۰ سال سن داشتند، تعداد ۲۰۶ نفر (۹۱ درصد)، مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد داشتند و تعداد ۱۱۸ نفر (۵۲ درصد) سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال داشتند. نتیجه آزمون کالموگروف-اسمیرونوف نشان داد توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش نرمال است. لذا می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

تحلیل رابطه شفافیت قنبری، مرادی

جدول (۲) وضعیت شفافیت سازمانی ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان از دیدگاه کارکنان با استفاده از آزمون t تک گروهی:

شاخص‌های متغیر	میانگین مشاهده شد	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
شفافیت سازمانی	۳/۳۴	۰/۵۸	۳	۸/۸۵	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
۱- مشارکت	۳/۵۲	۰/۷۳	۳	۱۰/۷۶	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
۲- اطلاعات بنیادی	۳/۵۲	۰/۷۸	۳	۱۰/۰۳	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
۳- پاسخگویی	۳/۴۷	۰/۷۸	۳	۹/۱۶	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
پنهان کاری	۲/۶۹	۰/۷۴	۳	۶/۰۸	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
شفافیت کلی	۳/۵۰	۰/۷۷	۳	۹/۷۴	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است. * در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۲) نشان می‌دهد از دیدگاه کارکنان، میانگین شفافیت سازمانی ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان ۳/۳۴ با انحراف معیار ۰/۵۸ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < ۰/۰۱$). بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که از دیدگاه کارکنان، میزان شفافیت سازمانی ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان بالاتر از سطح متوسط (۳) است.

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول (۳) وضعیت سکوت سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان با استفاده از آزمون t تک گروهی:

شاخص‌های متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
سکوت سازمانی	۲/۹۳	۰/۴۴	۳	۲/۱۶	۲۲۵	*۰/۰۳۱
۱- نگرش مدیریت عالی به سکوت	۳/۱۹	۰/۷۵	۳	۳/۹۵	۲۲۵	**۰/۰۰۲
۲- نگرش سرپرست عالی به سکوت	۲/۵۳	۰/۸۶	۳	۸/۱۴	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱
فرصت‌های ارتباطی	۳/۰۷	۰/۳۲	۳	۳/۵۹	۲۲۵	**۰/۰۰۰۱

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۳) نشان می‌دهد میانگین سکوت سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان ۲/۹۳ با انحراف معیار ۰/۴۴ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۵ معنادار است؛ زیرا ($p < ۰/۰۵$). بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که میزان سکوت سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان کمتر از سطح متوسط (۳) است.

جدول (۴) بررسی رابطه ابعاد شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان با استفاده

از آزمون همبستگی پیرسون:

رابطه متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
شفافیت سازمانی	۲۲۶	-۰/۵۳۱	**۰/۰۰۰۱
مشارکت	۲۲۶	-۰/۴۷۴	**۰/۰۰۰۱
اطلاعات بنیادی	۲۲۶	-۰/۴۵۱	**۰/۰۰۰۱
پاسخگویی	۲۲۶	-۰/۴۶۳	**۰/۰۰۰۱
پنهان کاری	۲۲۶	-۰/۰۹۵	۰/۱۵۵
شفافیت کلی	۲۲۶	-۰/۵۴۵	**۰/۰۰۰۱

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

تحلیل رابطه شفافیت قنبری، مرادی

براساس نتایج جدول (۴) بین شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ($r = -0/531$ و $p = 0/0001$) رابطه منفی معناداری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های مشارکت، اطلاعات بنیادی، پاسخگویی و شفافیت کلی با سکوت سازمانی کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. بنابراین با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که با افزایش شفافیت سازمانی سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد.

برای پیش‌بینی سکوت سازمانی کارکنان بر اساس ابعاد شفافیت سازمانی و همچنین مقایسه شدت ابعاد شفافیت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان از تحلیل رگرسیون چندمتغیره گام به گام استفاده شد.

جدول (۵) رگرسیون چندمتغیره گام به گام بین ابعاد شفافیت سازمانی و سکوت سازمانی:

شاخص‌ها	مجموع مجذورا	درجه آزادی	میانگین مجذورا	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی ی (R)	ضریب تعیین R ²	دوریه ن
رگرسیون	۱۳/۱۹۹	۱	۱۳/۱۹۹	۹۴/۶۹	۰/۰۰۰۱	-۰/۵۴۵	۰/۲۹۷	۰/۲۹۴
باقیمانده	۳۱/۲۲۱	۲۲۴	۰/۱۳۹				-	-
کل	۴۴/۴۲۱	۲۲۵						
رگرسیون	۱۴/۳۲۰	۲	۷/۱۶۰	۵۳/۰۴	۰/۰۰۰۱	-۰/۵۶۸	۰/۳۲۲	۰/۳۱۶
باقیمانده	۳۰/۱۰۱	۲۲۳	۰/۱۳۵				-	۱/۹۸
کل	۴۴/۴۲۱	۲۲۵						

مدیریت بر آموزش سازمانها

بر اساس اطلاعات جدول (۵)، مقادیر F مشاهده شده در گام‌های رگرسیون در سطح $0/01$ معنادار است ($p < 0/01$). بنابراین می‌توان گفت معادله رگرسیون قابل تعمیم به کل جامعه آماری است. همچنین مقدار آزمون دورین واتسون (در بازه $1/5$ تا $2/5$) بدست آمد که استقلال خطاها را نشان می‌دهد و بر اساس شاخص‌های هم خطی بودن (تولرنس و تورم واریانس (VIF))؛ بین متغیرهای پیش بین هم خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است. شرط نرمال بودن متغیرها نیز برقرار است. بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون مهیا می‌باشد. با توجه به مقدار R^2 تعدیل شده در گام دوم، ابعاد شفافیت سازمانی، مجموعاً $31/6$ درصد از واریانس نمرات سکوت سازمانی کارکنان را تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر $31/6$ درصد از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان، ناشی از ابعاد شفافیت سازمانی است.

جدول (۶) ضرایب رگرسیون چندمتغیره گام به گام برای پیش بینی سکوت سازمانی کارکنان بر اساس مؤلفه‌های شفافیت سازمانی:

مفروضه‌های هم خطی		سطح معناداری		ضرایب استاندارد		ضرایب غیراستاندارد	
تورم واریانس VIF	تولرنس Tolerance	t	Beta	میانگین خطای استاندارد	B		
		0/0001	34/88	0/116	4/035	مقدار ثابت	۱
1	1	0/0001	9/73	-0/545	0/032	-0/314	
		0/0001	32/79	0/128	4/206	مقدار ثابت	۲
1/718	0/582	0/0001	5/68	-0/411	0/042	-0/237	
1/718	0/582	0/004	2/88	-0/208	0/043	-0/125	مشارکت

با توجه به مقادیر β و سطح معنی‌داری مقادیر t در جدول (۶)، در گام نخست بعد شفافیت کلی بیشترین تأثیر را بر سکوت سازمانی کارکنان داشته و وارد مدل رگرسیون شده و در گام دوم بعد مشارکت وارد مدل رگرسیون شد. (سایر ابعاد شفافیت سازمانی تأثیر چندانی بر سکوت سازمانی کارکنان نداشته و از مدل حذف شده است) بنابراین ابعاد شفافیت کلی و مشارکت توانایی پیش‌بینی سکوت سازمانی کارکنان را دارند. تأثیر بعد شفافیت کلی منفی و به اندازه $0/611-$ و تأثیر بعد مشارکت نیز منفی و به اندازه $0/208-$ است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مقدار t بدست آمده کمتر از $0/05$ است، این ابعاد سهم معنی‌داری در پیش‌بینی سکوت سازمانی کارکنان دارند. مدل نهایی عبارت است از:

$$0/206 + (\text{مشارکت}) 0/208 - (\text{شفافیت کلی}) 0/611 = \text{سکوت سازمانی کارکنان}$$

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، می‌بایست بستری فراهم کند تا کارکنان شناخت خوبی از اهداف و مأموریت‌های سازمان داشته باشند و حتی در تدوین آن مشارکت کنند. در همین راستا موضوع شفافیت سازمانی به عنوان ضرورتی انکارناپذیر در عرصه مدیریت نوین برجسته می‌گردد. در سال‌های اخیر شفافیت سازمانی مورد توجه محققین بسیاری قرار گرفته است. شفافیت سازمانی نیازمند سازماندهی کردن و هماهنگ نمودن واقعیت‌های موجود در محیط کار، می‌باشد و سازمان‌ها باید این هماهنگی را بوجود آورند. بنابراین لزوم توجه بیشتر به بحث شفاف سازی سازمانی در جهت شکستن سکوت سازمانی و به دنبال آن رشد فرهنگ رقابتی، برای کارکنان سازمان ضروری است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان انجام گرفت.

یافته‌های سوال اول پژوهش، نشان داد که وضعیت شفافیت سازمانی از دیدگاه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان بالاتر از سطح متوسط است. این یافته پژوهش با نتایج درویش و زاچکانی (۱۳۹۵)، کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۳) و سید نقوی و فراهانی (۱۳۹۲) که در پژوهش‌های خود میانگین شفافیت سازمانی نمونه مورد مطالعه خود را بالاتر از سطح متوسط (۳) گزارش کرده اند، همسو است [۹، ۲۰، ۳۷]. شفافیت و شفاف سازی در سازمان در شکل‌گیری اراده کارکنان برای ایجاد سازمان مردم سالار نقش حیاتی ایفا می‌کند. شفافیت در سازمان باید شامل طیف وسیعی از ساز و کارهایی از جمله در سیاست گذاری و قوانین و مقررات سازمانی باشد که مشارکت کارکنان سازمان در این سیاست گذاری‌ها از طریق دسترسی مؤثر به روندها، برآیندهای سیاست گذاری و اظهار نظر در آنها ممکن می‌شود [۶]. سازمان شفاف، نیازمند ترکیب گسترده‌ای از نگرش‌ها و ویژگی‌های مناسبی از فرهنگ‌های مناسب است [۳۰].

یافته‌های پژوهش نشان داد وضعیت سکوت سازمانی کارکنان پایین تر از سطح متوسط (۳) است که با یافته‌های صیادی و همکاران (۲۰۱۵)، بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳)، دنیز، نویان و ارتسون (۲۰۱۳) و ظهیر و اردوغان (۲۰۱۱) هماهنگ است [۳۶، ۵، ۱۰، ۴۶]. سکوت کارکنان که به خودداری از افشای اطلاعات، ارائه عقاید، دیدگاه‌ها و پیشنهادها اشاره دارد، تبدیل به پدیده‌ای فراگیر در سازمان‌های مدرن شده است و مسئله‌ای حیاتی را فرا روی مدیریت سازمان‌ها قرار داده است [۴۵]. برینس فیلد، ادوارد و گرین برگ^۱ (۲۰۱۰)، سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است عملکرد اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. لو و ایکسای^۲ سکوت را به عنوان عدم وجود آوا که

1. Brinsfield, Edwards & Greenberg

۲. Lu & Xie

شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراکات، احساسات یا تمایلات از قبیل اعتراض یا تأیید است، تعریف نمودند [۲۳].

سایر نتایج پژوهش نشان داد که بین شفافیت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد، بطوری که هرچقدر شفافیت در سازمان بیشتر باشد سکوت سازمانی کمتر خواهد بود و کارکنان تمایل به ابراز عقاید و نظرات یا حتی ایده ها را خواهند داشت. این نتیجه پژوهش با یافته‌های سید نقوی و فراهانی (۱۳۹۲)، دنیز، نویان و ارتسون^۱ (۲۰۱۳)، ظهیر و اردوغان (۲۰۱۱) و درویش و زاچکانی (۱۳۹۵) همخوانی دارد [۳۷، ۱۰، ۴۶، ۹]. بر این اساس مشارکت افراد ذی نفع در شناخت اطلاعاتی که آنها برای اتخاذ تصمیمات درست و دقیق بدان نیاز دارند، ضروری است. در زمینه شفافیت سازمانی نه فقط در دسترس بودن اطلاعات بلکه مشارکت فعال کارکنان در کسب و ایجاد دانش و آگاهی باید مورد توجه قرار گیرد [۴۳]. شفافیت سازمانی در سازمان باعث افزایش اعتماد سازمانی و اعتماد در سازمان باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود. همچنین شفافیت سازمانی موجب می‌شود کارمندان بتوانند آزادانه عقاید مختلف خود را ابراز نمایند. با وجود شفافیت سازمانی اعتماد کارمندان به مدیریت سازمان افزایش یافته و نیز زیربنای مشارکت هر چه بیشتر کارمندان فراهم شده و ایده‌های خلاقانه مورد تشویق قرار می‌گیرد و تأثیرات مثبتی نیز بر عملکرد افراد خواهد داشت [۲۵]. این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی‌هایشان قادر به صحبت نباشند در طولانی مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش اعتماد سازمانی، کاهش رضایت شغلی و سایر پیامدها منجر شود. به عقیده محققان و صاحب‌نظران جو سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است [۱۷].

۳. Deniz, Noyanb & Ertusun

نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش، نشان داد از میان مؤلفه‌های شفافیت سازمانی، شفافیت کلی و مشارکت قدرت پیش بینی بیشتری برای کاهش سکوت سازمانی را دارند. سهم شفافیت کلی و مشارکت در پیش بینی کاهش سکوت سازمانی عبارت از ۴۱۱/۰- و ۲۰۸/۰- بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش آگوستین (۲۰۱۲)، ریچارد، فرانسیسکو و بریان، (۲۰۱۱)، لی چیوچی^۴ (۲۰۰۹)، نیکولاو، واکولا و بوراداس^۵ (۲۰۱۱)، شن (۲۰۰۸) و پژوهش دترت و بوریس^۶ (۲۰۰۷) همسو می‌باشد [۱، ۳۵، ۲۱، ۲۹، ۳۹، ۱۲]. سازمان‌های شفاف باید اطلاعات را در اختیار کارمندان و سایر افراد ذی نفع که بدنبال تصمیمات آگاهانه در خصوص رابطه شان با سازمان هستند قرار دهند. این مساله در مورد همه افراد ذی نفع داخلی و خارجی صادق است. البته این بدان معنا نیست که آنها باید همه اطلاعات را در اختیار قرار دهند بلکه اطلاعاتی که برای کارمندان و سایر افراد ذی نفع اساسی و مفید است. چنان که هیس آن را توصیف کرده است، این بدان معنی است که سازمان‌های شفاف علناً همه اطلاعات قانونی قابل انتشار را در دسترس قرار دهند. ماهیتشان چه مثبت و چه منفی باشند به شیوه ای که درست و دقیق، به موقع، متناسب و خالی از ابهام باشد [۴۳]. افزایش شفافیت با هدف دشوار سازی اقدامات غیر منصفانه و ارتکاب فساد به منظور کاهش زمینه‌های بدگمانی و افزایش اعتماد است. شفافیت به طور فزاینده، فرهنگ کار را از پیش فرض پنهان کاری به سمت وضوح هدایت می‌کند [۲۶]. هرچه میزان شفافیت در اطلاع رسانی و گزارش صحیح آنها بیشتر باشد موجب کاهش اقداماتی که نباید صورت گیرد می‌شود و افول در شفافیت نیز منجر به قانون‌گریزی و افزایش انحرافات و اعتراضات در سازمان می‌شود. بنابراین شفافیت در اهتمام به هنجارها، قوانین و مقررات در سازمان و کاهش آسیب‌های

۴. Li-Chiu, Chi

۵. Nikolaou, Vakola & Bourantas

۶. Detert & Burris

اجتماعی، تخطی از قانون و موجب انجام امور محوله سازمان به بهترین نحو در چهارچوب قوانین و مقررات دولتی و سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان، و جلب رضایت کارکنان می‌شود[۶]. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

۱) یک چهارچوب مناسب به منظور طراحی و راه اندازی نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان تهیه شود. توجه سازمان به پیشنهادات کارکنان و احترام به شخصیت انسانی آنها سبب افزایش اعتماد افراد به سازمان و تقویت شفافیت سازمان می‌گردد.

۲) تدوین ابعاد شفافیت سازمانی از جمله: مأموریت، چشم انداز، اهداف و ... و نهادینه کردن آن در افراد از طریق آموزش و تبلیغات می‌تواند سبب تقویت شفافیت سازمانی و افزایش آن در سازمان گردد.

۳) ارائه اطلاعات به کارکنان از طریق برگزاری جلسات، نشست‌های منظم مسئولین با کارکنان، سمینار داخلی و...

۴) مدیران تلاش نمایند با ایجاد جوی مناسب و با تقویت احساس وفاداری و تعلق افراد به سازمان، جو سکوت را در سازمان شکسته و با ایجاد این احساس مشترک میان کارکنان که سازمان بدون هیچ آسیبی از نقطه نظرات آنها و ایده‌هایشان در جهت بهبود امور و رسیدن به اهداف سازمان استفاده خواهد کرد، مانع از سکوت سازمانی کارکنان گردند.

۵) بسیاری از افراد به دلیل حفظ موقعیت شغلی دانسته‌های خود را پنهان می‌کنند(انگیزه اصلی سکوت کارکنان)؛ لذا باید شرایط اطمینانی به وجود آورد که، کارکنان اطمینان کنند که به نظرات و پیشنهادهای آنها توجه شده و در صورت بیان نظر و ایده خود، موقعیت شغلی آنها به خطر نخواهد افتاد.

1. Augustine, D. (2012). Good practice in corporate governance: Transparency, trust and performance in the microfinance industry. *Business & Society*, pp: 170-185.
2. Bauhr, M. & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Governance*, 27, 291–320.
3. Berggren, E. & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. 26, 5, 411-417.
4. Bogosian, Robert. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomeenological Study of Employees Lived Experiences of silence in work group settings Dissertation. The Faculty of Graduate school of Education and Human Deevlopment of The Georgw washington university.
5. Bozorg Nia Hosseini, S. F. & Enayati, T. (1393). The relationship between organizational silence and the performance of university staff. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 5, 4, 1-10. [persian]
6. Brinsfield, C.T. Edwards, M. S. & Greenberg, J. (2010). Voice and Silence in Organisations: Historical Review and Current conceptualizations. Emerald Group Publishing Ltd, 8, 3-36.
7. Cheraghi, M. & Shirzadi, N. (1393). Investigating the Effect of Organizational Transparency on Citizenship Escape Law. First International Accounting and Management Conference. [persian]
8. Danaeefard, H. Panahi, B. (1389). Explain the role of organizational culture in the in public sector organization Silence. *Vision for Public Management Journal*, 8, 82-61. [persian]
9. Darvish, H. & Zachakani, F. (1395). Investigating the Effect of Organizational Transparency on Reducing Administrative Corruption by Interbinding Organizational Trust. *Public Administration Quarterly*, Eighth year, 1, 153-166. [persian]
10. Deniz N, Noyanb, A, Ertusun O. (2013). The Relationship between employee silence and organizational commitment in a private

- healthcare company. International Strategic Management Conference.2013;99: PP: 691-700.
11. Denton, K. (2011). A call to all L&D, OD and HR professionals: how can you increase your professional reputation? *Development and learning in organizations*, 25, 1, 6-7.
 12. Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*; 50:4, pp: 225-241.
 13. Dimitri, B. & Vakala, M. (2007). Organizational Silence: a new Challenge for Human Resource Management. *athense university ofeconomics and business*, 3, 1-19.
 14. Fleuren, M. Wiefferink, K. & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations: literature review and Delphi study. *Int J Qual Health Care*, 16, 2, 107-23.
 15. Florini, A. (1999). Does the invisible hand need a transparency glove? *The politics of Transparency*, 10, 2, 1-40.
 16. Ghalavandi, H. Moradi, Z. (2015). Analysis of the Relationship between Ethical Climate of the Organization. *Organizational Identity and Organizational Silence, Ethics in Science & Technology*, 10, 2, 63-72. [Persian]
 17. Harquail, CV. & Cox, T. (2010). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
 18. Hess, C. E. (2010). Trust in Leadership: The Role of Implicit Leadership Theory Congruence. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
 19. Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchial organizations: Turkish national police case. *Journal of european scientific*, 23,9, 38-50.
 20. Kordnaeech, A. Fani, A. & Masoudi, Z. (1393). The organizational culture of the missing loop the organizational transparency and organization performance. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 12, 2, 173-189. [persian]

21. Li-Chiu, Chi (2009). Do transparency and disclosure predict firm performance? Evidence from the Taiwan market, 36, Issue 8, PP: 11198-11203.
22. Lindstedt, C. & Naurin, D. (2007). Transparency Against Corruption. A Cross Country Analysis manuscript, Goteborg University, 89, 4, 982-93.
23. Lu, J. & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise". Asian Social Science, 9,17, 47-52.
24. Mir-Afzali, M. (2012). Organizational Silence (Part One), Available at: designe.com www.theme. Accessed: 2 Dec 2014. [In Persian]
25. Mohammad Khani, Z. & Mohammad Khani, F. (1394). Organizational Transparency and Organizational Health Relationships with Employees' Job Performance. Journal of Science and Social Behavior, March, 2016. [persian]
26. Morrison, E. W. See, K. E. & Pan, C. (2014). An approach-inhibition model of employee silence: the effects of personal power and target openness. Personnel Psychology, 70, 1-34.
27. Najafi, H. & Khalegh Khah, A. (1396). The effect of organizational silence on job performance. Iranian Journal of Nursing Research, 12, 5, 38-50. [persian]
28. Nasre esfahani, A. & Aghbabapor dehkordi, T. (1392). Investigating the relationship between organizational identity and organizational silence. Journal of Applied Sociology, 24, 4, 139, 162. [In Persian]
29. Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. Personnel Review, 40(6), pp: 723-741.
30. Oliver, R.E. (2004). What is transparency? Organizational Behavior, Fifth Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1994.
31. Osborne, D. (2004). Transparency and accountability reconsidered. sparency and gaver nance of intcret", computer law and security report, 4, 342-344.

32. Pavel, J. & Ochraha, F. (2013). Analysis of the Impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition and Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic. *Central European Journal of Public Policy*, 7(2), PP: 114-134.
33. Pinder, C. & Harlos K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
34. Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency employee trust". *public Relations Journal*, 2, 254-274.
35. Richard, F. J. & Brian, R. (2011). The impact of governance reform on performance and transparency. *Original Research Article Journal of Financial Economics*, 99, Issue 1, PP: 76-96.
36. Sayadi, F. Abbasi, H. Eydi, H. & Sayadi, M. (2015). Predict employee organizational performance. according to the organizational silence in office of youth and sports of the Kermanshah Province, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2,7, 11-18. [Persian]
37. Seyyed Naghavi, M. A. & Farahani, F. (1392). Creating an Appropriate Strategy and Promoting Organizational Transparency through Innovative Leadership. *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 23, 72, 75-97. [persian]
38. Shahzadeh-Ahmadi, R. (2012). Organizational silence. Available at: <http://www.bineshjournal.ir/index.php/article/1391-06-11-20-53-10/202>. Accessed: 2 Dec 2014. [In Persian]
39. Shen, X., W. (2008). Influences of trust in organization on organizational silence (MA dissertation, Hanan University). (Abstract)
40. Shojaiea, S. Hasan Zaree, M. & Ghasem, B. (2011). Analyzing the Infrastructures of organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30, 1731-1735. [In Persian]
41. Thaler, H. R. & Sunstein, R. D. (2008). Disclosure is the best kind of credit regulation. *Wall Street Journal*.
42. 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.
43. Vaccaro, A. & Madsen, P. (2009). Corporate Dynamic Transparency: TheNew ICT- driven Ethics? *Ethics Inf Technol*, 11, 113-122.
 44. Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence. *an. Employee Relations*, 8, 441-458.
 45. Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence. A cross-level investigation. *Human relations*, 66,6, 783-802.
 46. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389– 1404.