Journal of Marine Medicine
Winter 2021, Volume 2, Issue 4
Pages: 244-249
10.30491/2.4.244

The Relationship between Managers' Organizational Silence and Human Resource Productivity (Case Study: One of the Military Medical Universities in Tehran, Iran)

Farshad Ahmadi Haddad [1], Mohammad Reza Ghorbani [2 *]

[1] *Master of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran*
[2] *Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran*

Received: 9 June 2020 **Accepted:** 30 November 2020

Abstract

Background and Aim: Organizations should know that if the mouths of organizations are silenced, there will be a decrease in productivity and performance in human capital. The present study was conducted to identify the relationship between managers' organizational silence and human resource productivity in one of the military-medical universities in Tehran, Iran.

Methods: In the present cross-sectional study, all managers of the military medical university were studied by the census. The standard questionnaires of human resource productivity of Hersey and Goldsmith Model and the questionnaire of organizational silence "Salavati et al" were used. Data analysis was performed using SPSS software version 21.

Results: Pearson correlation coefficient between the two variables of organizational silence and human resource productivity is equal to -0.590 and is significant. There is a significant inverse relationship between the two variables of silence and productivity of human resources ($P<0.05$). In other words, with increasing silence, the productivity of human resources decreases significantly.

Conclusion: Considering the inverse relationship between silence and productivity, managers are recommended increasing the participation of employees in organizational decisions and reduce the level of organizational hierarchy, to reduce organizational silence and increase productivity in the organization.

Keywords: Productivity, Hersey and Goldsmith Model, Organizational Silence, Military Manager.

[*]**Corresponding author:** Mohammad Reza Ghorbani, **Email**: drghorbani45@gmail.com
Address: Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

مجله طب دریا
دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
صفحات: ۲۴۹-۲۴۴
10.30491/2.4.244

رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران)

فرشاد احمدی حداد [۱]، محمدرضا قربانی [۲] *

[۱] کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
[۲] استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۰ **پذیرش مقاله:** ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، کاهش بهره‌وری و عملکرد در سرمایه انسانی روی خواهد داد. مطالعه حاضر به منظور شناسایی رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره‌وری منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران انجام شد.

روش‌ها: در مطالعه مقطعی حاضر، تمامی مدیران دانشگاه علوم پزشکی نظامی مورد مطالعه به طور سرشماری ارزیابی شدند. از پرسشنامه‌های استاندارد بهره‌وری منابع انسانی مدل هرسی گلداسمیت و پرسشنامه سکوت سازمانی "صلواتی و همکاران" استفاده شد. تحلیل داده ها با نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ انجام شد.

یافته‌ها: ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سکوت سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی برابر با ۰/۵۹- و معنی دار است. بین دو متغیر سکوت و بهره‌وری منابع انسانی ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد ($P<0/05$). بعبارت دیگر، با افزایش میزان سکوت، میزان بهره‌وری منابع انسانی کاهش معنی‌داری می‌یابد.

نتیجه‌گیری: با توجه به رابطه معکوس سکوت و بهره‌وری، به مدیران توصیه می‌شود با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی و کاهش سطح سلسله مراتب سازمانی، زمینه را برای کاهش سکوت سازمانی ایجاد نموده و باعث افزایش بهره‌وری در سازمان گردند.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری، مدل هرسی‌گلداسمیت، سکوت سازمانی، مدیر نظامی.

*نویسنده مسئول: **محمدرضا قربانی**. پست الکترونیک: drghorbani45@gmail.com
آدرس: دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

مقدمه

در قرن بیست و یکم، رقابت در صحنه جهانی ابعاد تازه‌ای یافته و تلاش برای بهبود بهره‌وری، پایه اصلی این رقابت را تشکیل می‌دهد. بررسی عملکرد کشورهایی که در سال‌های اخیر رشد چشمگیر داشته‌اند، حکایت از آن دارد که اکثر این کشورها رشد مذکور را به‌طور عمده از طریق افزایش بهره‌وری به دست آورده‌اند. انسان به عنوان عنصر اصلی هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند (۱). بدین‌منظور، لازم است تا سازمان‌ها نسبت به علایق کارکنان خود ارزش قائل شده و از آنها به‌عنوان ابزاری مفید برای کنکاش راهبردهای جدید استفاده کنند. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین‌تر زده و به آنها اعتماد می‌کنند (۲). سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیش‌تر آنها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحت هستند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله جلوگیری از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود، ازاین‌رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین می‌توان گفت سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که طی آن کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمان تعمداً خودداری می‌کنند. سکوت سازمانی پدیده ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌هاست 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 نکنند و بی‌تفاوت از کنار مسائل عبور نمایند. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبارتند از محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کُند شدن سرعت تحول در سازمان به دلیل بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه عدم توانایی سازمان در اصلاح خطای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و الی آخر (۵-۳).

پژوهش‌هایی که تاکنون انجام پذیرفته است، کمتر به مسئله بهره‌وری منابع انسانی و تاثیر سکوت سازمانی در بین مدیران نظامی پرداخته است (۸-۶). انجام تحقیق حاضر از چند جهت ضروری به نظر می‌رسد؛ اول، به لحاظ نظری، انجام این تحقیق به پیشبرد و توسعه دانش در این زمینه کمک خواهد کرد، تا راهکارهایی برای شکستن آن و افزایش بهره‌وری منابع انسانی در سیستم ارائه شود. دوم این موضوع به دلیل اهمیت و در نتیجه بررسی سکوت سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری منابع انسانی در مدیران نظامی از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر مدیران و کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان شده و در نتیجه سبب کاهش اثربخشی و کارایی و در نهایت بهره‌وری منابع انسانی خواهد شد و درنهایت مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می‌شود.

این تحقیق در پی تعیین ارتباط بین بهره‌وری منابع انسانی و سکوت سازمانی در بین مدیران یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران است.

روش‌ها

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران بود. با استفاده از روش تعیین حجم نمونه کوکران ۱۸۰ نفر از مدیران برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه بهره‌وری هری گلداسمیت و پرسشنامه سکوت سازمانی استفاده شد. پرسشنامه استاندارد بهره‌وری هری گلداسمیت بر اساس یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (خیلی‌کم،کم، متوسط، زیاد و خیلی‌زیاد) است (۹). این پرسشنامه ۲۶ گویه و ۷ حیطه اصلی دارد. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ۰/۸۳ به دست آمد. پرسشنامه سکوت سازمانی نیز شامل ۱۳ گویه (سوال) و ۳ حیطه است. مقیاس اندازه‌گیری برای هر سوال ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) می‌باشد. روایی و پایایی این پرسشنامه در مطالعه صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) با آلفا کرونباخ ۸۸ ٪ مورد تایید قرار گرفت (۱۰).

داشتن حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی بعنوان معیار ورود و عدم رضایت جهت شرکت در مطالعه و ناقص بودن پرسشنامه ها بعنوان معیار خروج لحاظ شد.

روش اجرا

پس از انتخاب نمونه‌ها و تکمیل فرم رضایت‌نامه، ویژگی‌های دموگرافیک مدیان ثبت شد. سپس از همه مدیران خواسته شد که هر دو پرسشنامه را تکمیل کنند.

ملاحظات اخلاقی

مدیران با رضایت آگاهانه در مطالعه شرکت کردند. همچنین به تمامی آنها اطمینان داده شد که گمنامی در تکمیل پرسشنامه‌ها لحاظ گردیده و رازداری و محرمانه بودن اطلاعات اعمال می‌شود. پژوهشگران به مفاد بیانیه هلسینکی و کمیته اخلاق نشر (COPE) پایبند بودند.

محاسبات آماری

تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ و در سطح معنی داری آماری ۰/۰۵ انجام شد.

نتایج

در مطالعه حاضر ۸۳/۹ ٪ از مدیران را مردان و ۱۶/۱ ٪ را خانم‌ها تشکیل دادند. ۵۵ ٪ از مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۶/۱ ٪ فوق لیسانس، ۸/۹ ٪ فوق دیپلم، ۷/۲ ٪ دکترا و ۸/۲ ٪ دیپلم بودند. ۵۴/۴ ٪ از شرکت‌کنندگان در موقعیت مدیر عملیاتی، ۳۸/۳ ٪ در موقعیت مدیر میانی و ۷/۳ ٪ در موقعیت مدیر ارشد بودند. دامنه سابقه مدیریتی شرکت کنندگان ۲ تا ۲۲ سال و میانگین ۶/۵۳ سال بود.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) نرمال بودن توزیع داده‌ها را تایید کرد. برای بررسی ارتباط بین سکوت و بهره‌وری منابع انسانی از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

نمره سکوت سازمانی: با توجه به جدول-۱ میانگین نمره سازمانی ۳۹ و انحراف معیار ۵/۳ است که سطح متوسط محسوب می‌شود. با توجه به دسته‌بندی میزان نمره پرسشنامه سکوت سازمانی، ۸۶/۷ ٪ مدیران معتقدند میزان سکوت سازمانی در جامعه هدف، متوسط است.

جدول-۱. ارزیابی نمره سکوت سازمانی در مدیران یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران (۱۸۰ نفر)

	نمره کل میانگین±انحراف معیار	**کم (۱۳ تا ۳۰)**	**متوسط (۳۰ تا ۴۷)**	**زیاد (۴۷ تا ۶۵)**
سکوت سازمانی	۳۹±۵/۳	۱۰ (٪ ۵/۵)	۱۵۶ (٪ ۸۶/۷)	۱۴ (٪ ۷/۸)

بهره‌وری منابع انسانی: باتوجه به نتایج جدول-۲ میانگین نمره بهره‌وری منابع انسانی ۷۶/۷ و انحراف معیار ۱۰/۷ است. با توجه به میزان نمره پرسشنامه بهره‌وری منابع انسانی، ۸۹/۴ ٪ مدیران معتقدند میزان بهره‌وری منابع انسانی در جامعه هدف، متوسط است.

جدول-۲. ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی در مدیران یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران (۱۸۰ نفر)

	نمره کل میانگین±انحراف معیار	**کم (۲۶ تا ۶۱)**	**متوسط (۶۱ تا ۹۶)**	**زیاد (۹۶ تا ۱۳۰)**
بهره‌وری منابع انسانی	۷۶/۷±۱۰/۷	۱۵ (٪ ۸/۳)	۱۶۱(٪ ۸۹/۴)	۴ (٪ ۲/۳)

بحث

در این مطالعه به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره‌وری منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌های نظامی شهر تهران پرداخته شد. نتایج نشان داد که احتمال مربوط به سطح معنی داری ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سکوت و بهره‌وری منابع انسانی برابر با ۰/۵۹- است. پس فرضیه H0 در سطح خطای ۰/۰۵ در رابطه بین متغیرها رد شده و فرضیه H1 پذیرفته می‌شود. پس بین دو متغیر سکوت و بهره‌وری منابع انسانی ارتباط معکوس و معنی‌داری ($P<۰/۰۵$) وجود دارد. بعبارت دیگر، با افزایش میزان سکوت، میزان بهره‌وری منابع انسانی کاهش معنی‌داری می‌یابد.

نتایج تحقیق حاضر با مطالعات مروتی و همکاران (۱۱)، رجبی‌فرجاد و همکاران (۱۲)، بیران نژاد و همکاران (۱۳)، یعقوبی و همکاران (۱۴) همخوانی دارد. لذا انجام تحقیق حاضر می‌تواند سیاستگذاران و مدیران دانشگاه را نسبت به شناخت عوامل ایجاد سکوت سازمانی آگاه کرده و به آنها کمک کند تا راهکارهایی برای شکستن آن ارائه دهند.

وجود سکوت در سازمان علاوه بر کاهش بهره‌وری منابع انسانی، تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارد، در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، وجود سکوت سازمانی بر اثر ترس از به خطر افتادن منافع باعث کاهش کیفیت تصمیم گیری‌ها و کارایی در سازمان می‌شود. بدون ارائه بازخوردها، فعالیتهای اصلاحی در زمان مقرر انجام نمی‌گیرند و خطاها افزایش می‌یابد، لذا با افزایش سکوت سازمانی عملکرد سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی کاهش پیدا می‌کند (۱۵).

در این تحقیق نشان داده شد میزان سکوت در سازمان مورد نظر باتوجه به میانگین نمره سازمانی ۳۹ و در سطح متوسط است. میزان بهره‌وری منابع انسانی نیز ۷۶/۷ و در سطح متوسط است.

توجه به اینکه سکوت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه منفی دارد؛ توصیه می‌گردد مدیران در انتخاب افراد برای پست‌ها و مسؤولیت‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارکنان را مورد توجه قرار دهند. دانشگاه‌های نظامی به عنوان یک سازمان انسان محور برای پیشبرد اهداف نیازمند استفاده از ایده و نظرات کارکنان خود است. لذا مسئولین می‌توانند با شناخت سکوت سازمانی و ابعاد آن به کاهش اثرات این پدیده کمک کنند و ماموریت‌های ذاتی خود را به نحو شایسته به انجام برسانند (۱۶).

مجموعه دانشگاه و مراکز تابعه در مدیریت دانش و تسهیم دانش در بین افراد تلاش کند تا دانش در اختیار همه کارکنان قرار گیرد. همچنین برای کاهش سکوت کارکنان برنامه‌های مدیریت و بهسازی منابع انسانی در راستای افزایش مهارتهای ارتباطی و تصمیم‌گیری در اولویت قرار گیرد (۶،۷).

برای کاهش سکوت سازمانی؛ دانشگاه به صورت دوره‌ای، به سنجش عوامل سازمانی همچون متناسب و به‌روز بودن ساختار سازمانی با اهداف سازمان بپردازند تا هرچه سریع‌تر از شکاف‌های احتمالی مطلع شده و اقدامات اصلاحی مربوطه را انجام دهند. همچنین در راستای این موارد پیشنهاد می‌شود تا به مفهوم بی‌عدالتی در سازمان به منزله عاملی اساسی در ایجاد معضلات سازمانی به ویژه در تقویت سکوت سازمانی توجه ویژه‌ای شود. مدیران باید عدالت و انصاف رفتاری را میان کارکنان رعایت نمایند و بتوانند با توجه به عملکرد هر یک از افراد، با آنان یکسان برخورد نمایند. علاوه‌بر پیشنهاد فوق می‌توان به شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمانی درباره موارد مختلف ازجمله استخدام، ارتقا، میزان پاداش‌ها، برنامه‌ها، اهداف و تصمیمات سازمانی به‌عنوان راهکاری دیگر برای تقویت شفافیت در سازمان به‌عنوان یکی از عوامل تضعیف کننده سکوت سازمانی اشاره کرد. لازم است تا جلساتی با حضور کارشناسان و معاونین برگزار شود تا از روند فعالیت‌ها و برنامه‌ها به‌صورت مستمر مطلع شوند. همچنین مدیران باید خود را ملزم دانسته که کارشناسان و زیردستان خود را در جریان نتایج جلسات و تصمیمات اتخاذشده قرار دهند. همچنین شفاف‌سازی در پرداخت‌ها و ایجاد قوانین مدون برای پرداخت پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در انگیزه افراد به بیان ایده‌ها و نظرات سازنده نقش بسزایی خواهد داشت. مدیران می‌توانند با اعطای مسئولیت به زیردستان در برخی کارها و دخالت نکردن در امور محوله به زیردستان، به این مهم، جامه عمل بپوشانند. در این صورت کارکنان احساس رضایت بیشتری از انجام کار خواهند داشت. اگر کارکنان احساس استقلال و کنترل بر کار خود داشته باشند، انگیزه بیشتری برای مشارکت در مسائل سازمانی به دنبال خواهد داشت (۱۷،۱۸).

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد افزایش سکوت سازمانی منجر به کاهش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود. لذا انجام تحقیق حاضر می‌تواند سیاستگذاران و مدیران دانشگاه را نسبت به شناخت عوامل ایجاد سکوت سازمانی آگاه کرده و به آنها کمک کند تا راهکارهایی برای شکستن آن ارائه دهند.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از ریاست محترم، مسئولین گرامی و کارکنان دانشگاه مورد مطالعه که ما را در تدوین این پژوهش و اجراء پروژه یاری نمودند، کمال تشکر را داریم.

نقش نویسندگان: نویسندگان با تایید نهایی مقاله حاضر، مسئولیت دقت و صحت مطالب مندرج در آن را می پذیرند.

تضاد منافع: نویسندگان تصریح می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافعی در مطالعه حاضر وجود ندارد.

منابع

1. Glauser MJ. Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. Human Relations. 1984;37(8):613-43. doi:10.1177/001872678403700804
2. Moradi M. Evaluate the Impact of Organizational Silence on Behavioral Variables (Case Study: Pars Oil and Gas Company). Human Resource Management in the Oil Industry. 2016;7(27):27-49.
3. Morrison E, Milliken F. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of management review. 2000; 25 (4):706-25. doi:10.5465/amr.2000.3707697
4. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in personnel and human resources management. 2001;20:331-70. doi:10.1016/S0742-7301(01)20007-3
5. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations. 2005. doi:10.1108/01425450510611997
6. Albrecht SL, Bakker AB, Gruman JA, Macey WH, Saks AM. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015.
7. Henriksen K, Dayton E. Organizational silence and hidden threats to patient safety. Health services research. 2006;41:1539-54. doi:10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x
8. Zarei MH, Taheri F, Sayar A. Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. J Manage Sci Iran. 2012;6(21):77-104.
9. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in personnel and human resources management. 2001;20:331-70. doi:10.1016/S0742-7301(01)20007-3
10. Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies. 2003;40(6):1359-92. doi:10.1111/1467-6486.00384
11. Morovati Z, Fathi F, Barzegar Z. The Causal Relationship between Organizational Culture and Organizational Silence with Human Resource Productivity with respect to Organizational Citizenship Behavior Among the Municipal Employees. The Journal of Productivity Management. 2018;12(3 (46)):69-96.
12. Rajabi Farjad H, Mirsepasi N, Samiei M. Investigating the effect of organizational silence on manpower productivity (Case Study: The main office of Transportation and Terminal Department in central Province). The Journal of Productivity Management. 2018;11(4 (43)):187-209.

13. Beyran Nejad A, Davari E, Afkhami M. Organizational silence as a Current Challenge in Human Resource Management: Exploring the Factors and Consequences. Organizational Behaviour Studies Quarterly. 2017;6(1):147-76.
14. Yaghoubi M, Hasanzadeh A, Javadi M, Mandegar HA, Abedi F. A Survey of Effective Factors in improvement of Staff performance based on ACHIEVE Model in the view of managers (senior, administrative and nursing) in teaching hospitals in Isfahan. Journal of Hospital. 2010;8(3):7-14.
15. Cakinberk AK, Dede NP, Yilmaz G. Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university. Journal of Economics Finance and Accounting. 2014;1(2):91-105.
16. Shakeri Zangir E, Moeinikia M, Babaei R, Fotoohi A. The relationship between Organizational Citizenship Behavior with organizational silence from the perspective of high school teachers. The Journal of New Thoughts on Education. 2017;13 (1):211-30. doi: 10.22051/jontoe.2017.6451.
17. Marzoghi R, Heidari M, Keshavarz F, Heidari E. Investigating the Role of Organizational Silence in explaining the relationship between student trust and educational satisfaction with their managers. Journal of Medical Education Development. 2015;8(18):102-14.
18. Gulluce AC, Erkilic E. Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Examplary of Rize Province. European Scientific Journal. 2016;12 (19):9-31. doi:10.19044/esj.2016.v12n19p9