

## رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی

حسام الدین کمال زاده<sup>۱</sup> - فهیمه لیاقت<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۵ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۱/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۲)

### چکیده

سکوت سازمانی و هویت سازمانی دو مفهوم چالش برانگیز برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و هدف این پژوهش نیز بررسی رابطه‌ی بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان شهرداری بندرعباس می‌باشد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شهرداری مرکزی بندرعباس بوده که تعداد ۸۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی چنی و سکوت سازمانی ونداین و همکاران می‌باشد که پس از اطمینان از روایی محتوی و پایایی مورد استفاده قرار گرفتند. جهت دستیابی به نتایج از نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شد و نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که هویت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه‌ی مثبت معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد عضویت و وفاداری (مولفه‌های هویت سازمانی) با سکوت نوع دوستانه رابطه‌ی مثبت و معنادار و با سکوت مطیع و سکوت تدافعی رابطه‌ی معکوس دارند. هم‌چنین شباهت از مولفه‌های هویت سازمانی با سکوت تدافعی و سکوت مطیع رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد اما با سکوت نوع دوستانه رابطه‌ی معناداری ندارد.

**کلید واژه‌ها:** هویت سازمانی، سکوت سازمانی، سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه

۱. استادیار، گروه پزشکی اجتماعی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان، (نویسنده مسئول)  
hesamadin@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس

### مقدمه

در دنیای سراسر رقابت امروز، سازمان‌ها نیازمند استفاده از تمامی پتانسیل منابع خود می‌باشند. انسان‌ها جز لاینفک منابع سازمان‌ها را تشکیل داده که با بیان اندیشه خود و استفاده از ابزارها، سازمان را در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود کمک می‌کنند. اما در عصر حاضر محققان متوجه شده‌اند که برخی از کارکنان به دلایل مختلف از بیان نظرات و ایده‌های خود خودداری کرده و گاهی مانع از توسعه و تحول سازمان می‌شوند، محققان این عدم ابراز ایده‌ها و اطلاعات و هم‌چنین مسائل و مشکلات را عنوان سکوت سازمانی داده و در جهت بررسی و شناخت آن برآمده‌اند. در این سازمان‌ها که کارکنان آن از بیان ایده‌ها و نظرات خود (مثبت یا منفی) خودداری می‌ورزند مجالی برای تشکیل تالارهای گفتمان جهت تولید دانش نمی‌باشد؛ تولید دانشی که می‌تواند منجر به تحول و توسعه و هم‌چنین بقای سازمان گردد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد. این پدیده رفتاری به‌وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر میشود، از همین رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (پرلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). سکوت می‌تواند به دلایل مختلف در سازمان رخ دهد و با توجه به ماهیت آن ابعاد متفاوتی داشته باشد در واقع افراد می‌توانند بر اساس تسلیم و یا ناتوانی در ایجاد تغییر سکوت کنند که به آن سکوت مطیع و یا بر اساس ترس، احساس نگرانی و درخطر بودن از بیان ایده‌ها و نظراتشان خودداری کنند که به آن سکوت تدافعی و هم‌چنین کارکنان می‌توانند بر اساس نوع دوستی و احساس تشریک‌مساعی نیز سکوت پیشه کنند که به آن سکوت نوع دوستانه گفته می‌شود (ونداین و همکارانش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ ددهانو و رهی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

به هر دلیل و یا انگیزه‌ای که کارکنان یک سازمان سکوت کنند و سازمان نتواند از دانش ذهنی کارکنان خود در جهت بهبود امور استفاده کند سازمان متحمل هزینه‌های فرصت‌های از دست رفته می‌گردد، بنابراین سازمان‌ها بایستی با شناخت موقعیت خود و عوامل مؤثر بر پیدایش این پدیده از بروز آن جلوگیری نموده و موجب شکست روند شکل‌گیری آن گردند.

سکوت، می‌تواند توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد. یکی از این ویژگی‌ها هویت سازمانی هر سازمان می‌باشد. این واژه مفاهیمی را در بر دارد که تأثیرات عمیقی

1. Perlow  
2. Van Dyne et al  
3. Dedahanov , Rhee

بر زندگی افراد و جوامع می گذارد و از سوی دیگر رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمانها دارد. هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش های اجتماعی می باشد. به طور خلاصه هویت سازمانی، سازه ای زیر بنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است (نوابی، ۱۳۹۰). هویت شامل ویژگی های یک سازمان است که اعضا آن ها را به منزله ی ویژگی های هسته ای، منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده اند (آلبرت و وتن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) و می توان آن را یک متغیر شناختی مهم دانست که نه تنها بر احساس عضویت فرد در سازمان تاثیر گذار است، بلکه تعیین کننده رفتار افراد در محیط سازمانی می باشد (پراتی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). همچنین می توان هویت سازمانی را ابزاری دانست که می تواند از بروز انزوای درونی کارکنان یا به بیان دیگر سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده ها و نظراتشان در سازمان است، جلوگیری نماید (نصر اصفهانی، ۱۳۹۲).

هویت سازمانی دارای سه بعد یا ویژگی اصلی می باشد، اولین ویژگی حس تعلقی است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایفشان نیازهای فردیشان را تامین می کنند، منتج می شود. دومین ویژگی وفاداری است که به نگرش ها و رفتارهایی اشاره می کند که از اهداف سازمانی پشتیبانی می کنند یا از سازمان در مقابل خارجی ها دفاع می کنند. در نهایت، بعد سوم ویژگی های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون سازمان به کار برده می شود (لی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۱).

شهرداری به عنوان یک سازمان دارای هویت است که می تواند به عنوان یک ابزار استراتژیک در فرایند دستیابی به اهداف سازمان استفاده شود. شهرداری به عنوان سازمانی خدمت دهنده به شهروندان نقش مهمی را در پیشرفت و توسعه شهری ایفا می کند و نیازمند ایده ها و نظرات خلاقانه و جدید جهت بهبود مستمر در مسیر پیشرفت شهری می باشد. پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد. هدف اصلی این پژوهش نیز بررسی رابطه ی هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان و در ادامه نیز بررسی رابطه ی هریک از مولفه های هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت) با ابعاد سکوت سازمانی (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه) کارکنان شهرداری بندرعباس می باشد. امید است با شناخت این عوامل، به این سازمان (شهرداری بندرعباس) کمک شود تا با حمایت از نظرات

1. Albert & Whetten  
2. Perati et al  
3. Lee

کارکنان و تشویق آنان به ارائه نظرات به حداکثر بهره وری خود دست یابد.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

#### سکوت سازمانی

به اعتقاد موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) کارکنان غالباً می‌بایستی در مورد این که آیا لب به سخن بکشایند و ایده‌ها، باورها، نظرات و نگرانی‌های خود را بیان کنند و یا این که مهر سکوت بر دهان خود بزنند و از بیان آن‌ها خودداری کنند، تصمیم بگیرند. در بسیاری از موارد، آن‌ها پاسخ مطمئن و بی‌خطر سکوت را بر می‌گزینند و به این ترتیب از بیان حرف‌هایی که بازگو کردن آن‌ها می‌تواند برای دیگران با ارزش باشد یا از در میان گذاشتن اندیشه‌هایی که آن‌ها آرزوی بیان آن را دارند خودداری می‌کنند. مسائل زیاد و متنوعی وجود دارد که کارکنان در مورد آن‌ها سکوت می‌کنند؛ همچنین دلایل بسیاری نیز در رابطه با اینکه چرا کارکنان سکوت را انتخاب می‌کنند وجود دارد. افراد ممکن است بخاطر ترس، عدم تمایل به ابلاغ اخبار بد و عقاید ناخوشایند و همچنین به خاطر فشارهای اجتماعی و هنجاری موجود در گروه‌ها سکوت اختیار کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳).

از سکوت سازمانی تعاریف متعددی بیان شده است. در جدول شماره ۱ به بعضی از تعاریف اشاره شده است:

جدول ۱. تعاریف سکوت سازمانی

تعریف	سال	نویسنده
سکوت، فقط به معنای سخن نگفتن نمی‌باشد بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است. علاوه بر آن خاموش سازی می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه نشین سازی، ناچیز شماری، محرومیت و دیگر شکل‌های تخفیف و کاستن داشته باشد.	۲۰۰۶	هازن <sup>۲</sup>
تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل وفاداری در نظر	۲۰۰۸	ایلسوورث <sup>۳</sup>

1. Morrison & Milliken
2. Hazen
3. Aylsworth

می‌گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست. اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند مخالف ستاده‌های مطلوب سازمانی باشد.		
سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود.	۲۰۰۶	هنریکسن و دایتون <sup>۱</sup>
خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار. سکوت، رفتاری است که به صورت عمدی در آن از ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید مضایقه می‌شود.	۲۰۰۵	واکولا و دیمیتریس <sup>۲</sup>
سکوت سازمانی را فرآیند سازمانی ناکارآمدی می‌دانند که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها، میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات.	۲۰۰۹	دن و همکاران <sup>۳</sup>

### ابعاد سکوت سازمان

سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعلانه نیست، سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چند بعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعلانه هستند - آگاهانه، هدفمند و عمدی - همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) است با سکوتی که عمدی اما به صورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد (وان دین و دیگران، ۲۰۰۳). بنابراین اگر چه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. انگیزه‌های مرتبط با سکوت عبارتند از:

1. Henriksen & Dayton
2. Dimitris & Vakola
3. Dan et al

رفتار کناره گیرانه<sup>۱</sup> بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز<sup>۲</sup>، رفتار خود حفاظتی<sup>۳</sup> بر اساس ترس و رفتارهای دگرخواهانه<sup>۴</sup> به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (پیندر و هارلوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ زارعی و همکاران، ۱۳۹۰). این سه انگیزه در کارکنان (انگیزه خود حفاظتی، انگیزه کناره گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه)، منجر به سه نوع سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه) می گردد. که انگیزه ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی<sup>۶</sup> و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه<sup>۷</sup>) می باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰).

### سکوت مطیع<sup>۸</sup>

سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعال دارد تا فعال (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده ها یا پیشنهادات خود به طور فعال نمی پردازند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

### سکوت تدافعی<sup>۹</sup>

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه پردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می رود. اما این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی

1. Disengaged
2. Resignation
3. Self-Protective
4. Other Oriented
5. Pinder & Harlos
6. Passive
7. Proactive
8. Passive Silence
9. Defensine Silence

بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (اوری و کونونس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

## سکوت نوع دوستانه<sup>۲</sup>

سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است (کوردسگارد و دیگران<sup>۳</sup>، دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا در آورد (پودساکف<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۰). این نوع سکوت را همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما بر عکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد به جای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها، باشد. مرور جامع ادبیات سکوت نشان می‌دهد یکی از ابعاد سکوت، روحیه جوانمردی است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی به عنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه می‌باشد. امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجا که منافی برای دیگران دارد، دیگر خواهانه است. لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن اهداف دیگر خواهانه‌ی صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (اسچلوسر و زالین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

## عوامل موثر در پیدایش سکوت

### ۱- ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت

1. Avery & Quinones
2. Prosocial Silence
3. Korsgaard et al
4. Podsakoff
5. Schlosser & Zolin

ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آن‌ها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. همچنین بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن‌ها باشد، اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد دوری می‌جویند (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲).

## ۲- باورهای ضمنی مدیریتی

یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند. این الگو که مک گریگور<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) آن را نظریه X می‌نامد، پیش فرضی است مبنی بر این که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طرقتی عمل می‌کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند. مدیران با داشتن این باور، بر این نظرند که نمی‌توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آن‌ها در راستای مصالح خود تلاش می‌کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی‌توان آن‌ها را از این کار برحذر داشت. وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می‌کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرقتی واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی ارتباطات صعودی را دلسرد می‌کنند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

دومین باور ضمنی، احتمال ایجاد شرایطی است که منجر به سکوت سازمانی می‌گردد، یعنی این باور که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهم‌ترین موضوعات سازمانی دارد. گلاسر<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) وجود این باور در مدیران را حالتی می‌داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان، بدون حق سؤال کردن را ایفا کنند سومین باور بیان شده که عاملی در جهت ایجاد فضای سکوت می‌باشد، حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع نظر، نشانه‌های سلامت سازمانی است؛ و در عین حال از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز شود. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) این وضعیت را بگونه‌ای توصیف می‌کنند که مدیران سازمان، علاقه دارند نگرشی واحد در سازمان برقرار

1. McGregor  
2. Glaser



گردد به جای آنکه از تنوع و تعدد نگرش‌ها بهره‌مند گردند.

### ۳- ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد

از ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد می‌توان به وجود افراد با پیشینه‌ها و نگرش‌های اقتصادی و مالی یکسان اشاره کرد. از آنجا که یکسری باورها درباره کارکنان مبنی بر این که آن‌ها به دنبال منافع شخصی خود بوده و بعنوان افرادی غیرقابل اعتماد شناخته می‌شوند، ریشه در مدل‌های اقتصادی رفتار انسانی دارد، لذا اغلب، کسانی باورهای ضمنی مطرح شده را پیدا می‌کنند که آموزش و تجربیات شغلی آن‌ها مبتنی بر اقتصاد یا منابع مالی باشد و این باورها زمانی تقویت می‌شوند که هم‌تایان آن‌ها نیز به آن اعتقاد پیدا می‌کنند. علاوه بر آن، هر چه تیم مدیریت ارشد از آموزش و تجربه تخصصی با تشابه بیشتری برخوردار باشند، انسجام آن‌ها با یکدیگر بالاتر خواهد بود و اختلاف نظر، بیشتر می‌تواند باعث تهدید آن‌ها شود. در عین حال، تأثیر پیشینه تخصصی زمانی تشدید خواهد شد که ترکیب تیم مدیریت ارشد در طول زمان ثابت باشد. هر چه مدیران ارشد زمان بیشتری در کنار هم باشند (میانگین دوره شغلی بالاتر)، بیشتر به فرضیات مشترک دست خواهند یافت و اعضاء، کمتر این فرضیات را زیر سؤال خواهند برد (پفر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

پیشینه فرهنگی تیم مدیریت ارشد نیز می‌تواند بر باورهای آنان درباره کارکنان تأثیرگذار باشد. مثلاً اگر تیم مدیریت ارشد متشکل از افرادی با فرهنگ‌های سلسله مراتبی باشد، آنگاه این مدیران، اغلب بر این باور هستند که بیشترین اطلاعات را دارند. در چنین فرهنگ‌هایی، افراد معتقدند همیشه حق با رئیس است چرا که او رئیس است. از دیگر فرهنگ‌های تأثیرگذار بر باورهای مدیران، فرهنگ‌های جمع‌گرا است. از آنجا که در چنین فرهنگ‌هایی اتحاد میان اعضا از ارزش بالایی برخوردار است، لذا برای هماهنگی و یکسان بودن عقاید، تلاش زیادی می‌شود. از این رو، ترکیب فرهنگ‌های سلسله مراتبی و جمع‌گرا در میان اعضای تیم مدیریت ارشد، مشخصاً در ارتباط با باورهای تقویت‌کننده سکوت می‌باشند (نایتس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

### ۴- متغیرهای سازمانی و محیطی

تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی نیز باورهای ایجادکننده سکوت را افزایش می‌دهد. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با

1. Pfeffer  
2. Knights et al.

کارکنان سطوح پایین تر زده و به آن‌ها اعتماد می‌کنند (گلاسر، ۱۹۸۴). به علاوه، سازمان‌هایی که مدیران ارشد خود را به جای آنکه در درون سازمان آموزش داده و استخدام کنند، از بیرون جذب می‌کنند باعث فاصله بیشتر میان مدیران ارشد و مابقی اعضای سازمان می‌شوند. این امر باعث می‌شود، مدیران ارشد، کارکنان را غیر قابل اعتماد بدانند و صرفاً خود را به عنوان افرادی که بهترین درک از مسائل سازمانی دارند در نظر بگیرند. آخرین موردی که سبب تقویت باورهای ضمنی مدیران نسبت به کارکنان و در نتیجه سکوت سازمانی می‌شود، استفاده از کارکنان موقت (پاره وقت) در سازمان است. مدیران، اغلب این کارکنان را افرادی در نظر می‌گیرند که به دنبال منافع شخصی خود هستند، اطلاعات کافی ندارند و به دلیل جایگاه موقتشان در سازمان قابل اعتماد نیستند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

#### ۵- ساختارها و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی

ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و نیز متغیرهای محیطی و سازمانی، سبب ساز ایجاد باورهای ضمنی در مدیران در مورد کارکنان می‌گردد که این باورها منجر به بروز ساختارها و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی می‌گردند که خود سبب ساز ایجاد محیطی هستند که در آن، کارکنان احساس راحتی برای اظهار نظر درباره موضوعات خاص ندارند. باورهای مدیریتی تأثیری مهم بر نحوه برخورد با کارکنان و متعاقباً بر نحوه رفتار کارکنان دارد وقتی سکوت کردن همچنان استراتژی برتر در یک سازمان است و این باورها در مدیران وجود دارد که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند، مدیریت بهترین اطلاعات را دارد و اختلاف نظر بد است؛ در این صورت مدیریت ساختارها و سیاست‌هایی را به کار خواهد گرفت که جریان حرکت صعودی اطلاعات (ارائه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمانی) را با کندی مواجه سازد. سازمان‌هایی که در آن‌ها این نوع شرایط و باورها وجود دارد دارای دو ویژگی اصلی ساختاری هستند: تمرکز بالای تصمیم‌گیری و فقدان ساز و کارهای رسمی دریافت بازخور (مک گریگور، ۱۹۶۰).

#### هویت سازمانی

امروزه یکی از چالش برانگیزترین مباحث سازمانی بحث هویت سازمانی است. این واژه مفاهیمی را در بر دارد که تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد و از سوی دیگر رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمانها دارد. هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی می‌باشد.

به طور خلاصه هویت سازمانی، سازه‌ای زیر بنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است. از این رو توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به خود جلب کرده است (نوابی، ۱۳۹۰).

مطابق با نظریه هویت‌یابی پاچن<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) هویت‌یابی سازمانی شامل سه جز می‌باشد: (۱) احساس همبستگی با سازمان (۲) وفاداری یا حمایت از سازمان؛ (۳) ادراک مشخصه‌های مشترک با دیگر اعضای سازمان است. هویت‌یابی سازمانی می‌تواند هر دو جنبه رضایتمندی و رفتار کارکنان و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (آشفورث و مائل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). هویت سازمانی مفهومی است که بر اساس آن اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاص یا با رشته تخصصی خود، یکی دانسته و دوست دارند که با آن مورد شناسایی قرار گیرند. مواردی مانند میزان تعهد، میزان وفاداری به سازمان و مدیران سازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان و دفاع از ارزش‌های سازمان در داخل و خارج از سازمان از عوامل شناسایی هویت سازمانی است (شمیر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱).

از هویت سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه شده است که نشان دهنده عدم توافق محققان در مفهوم سازی این اصطلاح است. در ابتدایی تلاش‌های صورت گرفته برای تعریف هویت سازمان، هویت به معنای نقش و نگارها، برای مثال نحوه لباس پوشیدن کارکنان، لوگوی سازمان و "نماسازی" تعریف می‌شد. اما اکنون بیشتر صاحب‌نظران معتقدند که هویت، واقعیت‌های موجود در مورد هر سازمان است (عسگری و همکاران، ۱۳۸۷).

در میان تعاریف موجود، تعریفی که توسط وتن و آلبرت (۱۹۸۵) ارائه شده، مقبول‌ترین تعریف است. در تعریف این دو اندیشمند، هویت شامل ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آن‌ها را به منزله‌ی ویژگی‌های هسته‌ای، منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده‌اند. یعنی هویت سازمانی سعی در پاسخ به این سوال دارد که "ما، به مثابه یک سازمان، چه کسانی هستیم؟"

هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و متغیرهای زمینه‌ای (وضعیتی) کاری در ارتباط است و نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند. این مفهوم از جمله نگرش‌های کارکنان است که پس از دهه‌ی ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Pachen  
2. Ashforth & Mael  
3. Shamir

### پیشینه تجربی

قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه‌ی جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی" در دانشگاه ارومیه بیان می‌کنند که سه مولفه‌ی هویت سازمانی یعنی احساس همبستگی، حمایت از سازمان و ادراک مشخصه‌های مشترک، رابطه‌ی معناداری با سکوت سازمانی داشته‌اند. در این میان احساس همبستگی و حمایت از سازمان رابطه‌ی معکوس و ادراک مشخصه‌های مشترک رابطه‌ی مستقیم با سکوت سازمانی دارد.

نیازآذری و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی" در اداره کل آموزش پرورش استان تهران با استفاده از پرسش‌نامه‌ی استاندارد هویت سازمانی چنی، فرهنگ سازمانی رابینز و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف به این نتیجه رسیدند که بین هویت سازمانی و فرهنگی سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد.

نصراصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی تاثیر هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان پرداختند که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی بالایی بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد. و به این نکته اشاره می‌کنند که هر چه بتوان مولفه‌های هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت) را ارتقا داد، مولفه سکوت سازمانی کارکنان هم افزایش می‌یابد.

نجیمی (۱۳۹۰) در پژوهشی که با عنوان "تاثیر خود پنداره، هویت و ارزش‌های سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی" شهر اصفهان انجام داد، به این نتیجه رسید که بر رفتار شهروندی سازمانی تحت تاثیر هویت سازمانی، خود پنداره و ارزش‌های سازمانی قرار دارد و هر کدام از متغیرهای خود پنداره، هویت و ارزش‌های سازمانی دارای همبستگی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی است؛ یعنی با تقویت و بهبود هر کدام از متغیرهای ذکر شده می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را افزایش داد. همچنین، نتایج حاکی از آن است که خود پنداره رابطه بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی را تعدیل می‌کند، اما ارزش‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در این رابطه ندارند.

صادقیان سورکی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه هویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین مدرسان مراکز تربیت معلم اصفهان و چهارم‌حال و بختیاری" به این نتیجه رسید که احساسات و باورهایی که تعهد سازمانی را در یک کارمند به‌ویژه در این پژوهش بین مدرسان مراکز ایجاد می‌کند، وجود ویژگی‌هایی در سازمان است که فرد دارای تصور بالایی

از آن‌هاست. این ویژگی‌ها که می‌توان از آن‌ها به‌عنوان پیش‌آیندهای تعهد سازمانی نام برد؛ با سه عنوان عضویت، وفاداری و شباهت مطرح شده‌اند.

دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهش تحت عنوان "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" که در سه دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی انجام شده، نشان دادند که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و جو و رفتار سکوت وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگی دنیسون یعنی مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریتی باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت دانشگاه‌های مورد مطالعه با تقویت شاخص‌ها و ویژگی‌های فرهنگی که در آن ضعیف هستند می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که کارکنان برای مطرح کردن عقاید، نظرات و نگرانی‌های خود ترس و مشکلی نداشته باشند.

نیکولاو همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهش تحت عنوان "نقش سکوت کارکنان بر رفتار مدیران" هدف از این پژوهش بررسی نقش سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در مرحله پس از ادغام سازمانی است. نتایج نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی رابطه منفی با سکوت سازمانی دارد و رابطه مثبتی با نگرش بر ادغام سازمان دارد. علاوه بر این نقش قابل توجه سکوت سازمانی در مرحله پس از ادغام نیز از طریق رابطه منفی با نگرش مثبت بر ادغام شناسایی می‌شود؛ اما عمدتاً از طریق اثر واسطه‌ای میان سکوت و اعتماد سازمانی شناسایی می‌شود.

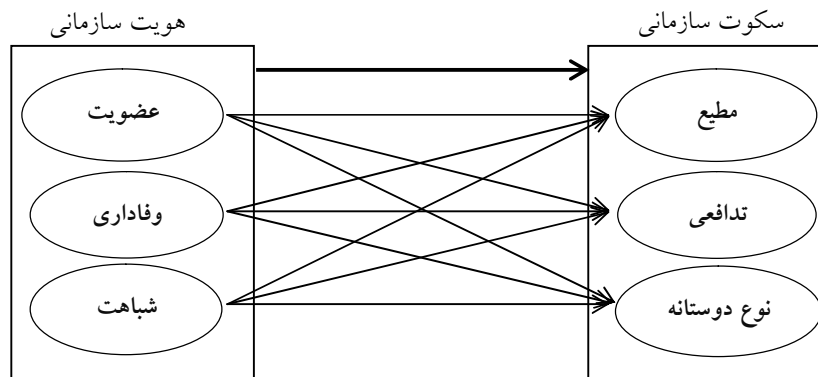
ریسنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "تغییر، معنا و هویت در محیط کار" در سه سازمان تولیدی و از طریق مصاحبه انجام داد و به این نتیجه رسید که تغییر سازمانی بر هویت‌های افراد اثر می‌گذارد نتیجه این که تغییرات در محیط کاری به تجدید نظر کلی در زندگی خود افراد منجر می‌شود و روایاتی را به همراه دارد که تجارب قبل و آینده آنها را معنا می‌بخشد.

هی و بارچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "تغییر شکل هویت سازمانی در تغییرات نهادی" نشان می‌دهند که تغییرات نهادی و تغییرات رویه و قانونمند به‌عنوان محرکی برای برجستگی موضوعات هویت ابهام، هویت بحران مشروعیت، منسوخ شدن هویت درک شده، رهبری، فرهنگ سازمانی و تمرین‌های استراتژیک عمل می‌کند. برجسته شدن نتیجه فشار بیرونی است و هویت جدیدی به‌عنوان نتیجه مداخله مدیریتی است که به‌وسیله مجدد ریشه‌های تاریخی، نوسازی و دوگانگی مشخص شده است.

1. Nikolaou et al  
2. Reissner  
3. He & Baruch

### چارچوب نظری پژوهش

چارچوب سازمان دهنده این مطالعه در بحث هویت سازمانی، هویت سازمانی از دیدگاه چنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) بوده که با توجه به نظریه هویت پاچن (۱۹۷۰) ارائه شده است. چنی (۱۹۸۳) به سه مفهوم کلیدی در زمینه هویت سازمانی اشاره می کند، اولین مفهوم عضویت است که یک حس تعلق و احساس قوی دلبستگی و کشش عاطفی را شامل می شود و همچنین به ضمیر، نهاد و خویشتن فرد مثلاً احساس غرور از اینکه عضو سازمان است اشاره دارد. دومین مفهوم، وفاداری است که به معنی حمایت و دفاع فرد از سازمان و اهداف سازمانی می باشد. سومین مفهوم استنباط ویژگی های مشترک یا شباهت است به این معنی که کارمند اهداف و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان دارد. بنابراین با توجه به مرور مبانی نظری ارائه شده و نتایج تحقیقات و مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور (پاچن (۱۹۷۰)، لی (۱۹۷۱)، چنی (۱۹۸۳)، داتون و همکارانش (۱۹۹۳)، ویتینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و نصراصفهای و آقاباباپور (۱۳۹۲)) سه عنصر عضویت، وفاداری و شباهت به عنوان مولفه های هویت سازمانی و متغیرهای مستقل و با توجه به مبانی نظری ونداین و همکارانش در خصوص سکوت سازمانی و ابعاد آن به عنوان متغیر وابسته پژوهش انتخاب گردیدند. مدل پژوهش مطابق شکل شماره ۱ ارائه گردیده است.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش

**فرضیه اصلی:** بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان شهرداری بندرعباس رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

1. Cheney
2. Witting

### فرضیات فرعی:

- اول: بین عضویت با سکوت تدافعی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- دوم: بین عضویت با سکوت مطیع کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- سوم: بین عضویت با سکوت نوع دوستانه کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- چهارم: بین وفاداری با سکوت تدافعی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- پنجم: بین وفاداری با سکوت مطیع کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- ششم: بین وفاداری با سکوت نوع دوستانه کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- هفتم: بین شباهت با سکوت تدافعی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- هشتم: بین شباهت با سکوت مطیع کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- نهم: بین شباهت با سکوت نوع دوستانه کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است و همچنین از لحاظ زمانی، تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. از نظر آماری این پژوهش به دلیل استفاده از پرسشنامه برای جمع‌آوری نظرات جامعه‌ی آماری، پیمایشی است و در شمار پژوهش‌های آماری قرار می‌گیرد؛ و چون به مطالعه‌ی آنچه هست می‌پردازد، توصیفی است؛ و با توجه به اینکه می‌توان نتایج حاصل از این پژوهش را برای تحت تأثیر قرار دادن سکوت سازمانی با استفاده از هویت سازمانی، به کار برد، از نوع کاربردی می‌باشد. متغیرهای پژوهش به دو دسته وابسته و مستقل تقسیم می‌شوند. متغیرهای هویت سازمانی به همراه مولفه‌های آن یعنی عضویت، وفاداری و شباهت به عنوان متغیرهای مستقل و سکوت سازمانی و ابعاد آن یعنی سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

برای گردآوری اطلاعات مربوط به آزمون یا بررسی فرضیه‌های پژوهشی از پرسشنامه‌های هویت سازمانی براساس پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) که از چارچوب نظری هویت پاچن (۱۹۷۰) ارائه شده است استفاده شده که شامل ۱۸ سوال می‌باشد و برای سنجش سکوت سازمانی براساس پرسشنامه استخراج شده از چارچوب نظری ونداین در خصوص انواع سکوت، مطرح شده در مقاله ونداین و همکاران (۲۰۰۳) که شامل ۱۲ سوال می‌باشد و همچنین برای پاسخ به سوالات از طیف لیکرت استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه‌های استفاده شده در

این پژوهش استاندارد می باشند، می توان گفت روایی و پایایی آنها مورد تایید می باشد ولی با این وجود جهت بررسی روایی از نظر اساتید و کارشناسان خبره و به منظور اطمینان بیشتر از پایایی پرسشنامه ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ جهت پایایی پرسشنامه ها در سطح ۰/۸۷۵ و ۰/۷۵۲ به ترتیب برای هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان بدست آمد.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری مرکزی بندرعباس بوده که تعداد آنها ۱۰۰ نفر می باشد و حجم نمونه لازم در این پژوهش به شیوه ای مستدل و بر اساس قواعد شناخته شده در روش<sup>۱</sup> PLS که توسط بارکلای و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) ارائه شده ۸۰ نفر انتخاب شد و در نهایت پرسشنامه ها به صورت تصادفی ساده میان کارکنان توزیع گردید. در این پژوهش از ۹۲ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۲ پرسشنامه به علت تکمیل ناصحیح حذف شدند و تعداد ۸۰ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد.

آمارهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده ها به دو دسته آمار توصیفی و آمار استنباطی تقسیم می شوند. زیرا تجزیه تحلیل توصیفی از طریق آمار توصیفی و تجزیه و تحلیل مقایسه ای و رابطه ای (علی-همبستگی) از طریق آمار استنباطی انجام می گیرد. آمار توصیفی پژوهش از طریق نرم افزار SPSS و آمار استنباطی پژوهش از طریق نرم افزار PLS انجام شده است. در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی داده ها از لحاظ نرمال یا غیر نرمال بودن استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی فرضیات پژوهش الف) آمار توصیفی

جدول شماره ۲. ویژگی های نمونه آماری

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	زن	۴۴	٪۵۵
	مرد	۳۶	٪۴۵
سابقه فعالیت	۵ سال و کمتر	۳۹	٪۴۸/۸
	۶-۱۵ سال	۲۰	٪۲۵
	۱۶-۲۵ سال	۱۰	٪۱۲/۵
	۲۶ سال و بیشتر	۱۱	٪۱۳/۸

1. Partial Least Squares
2. Barclay et al



٪۱۳/۸	٪۱۳/۸	۱۱	دیپلم و کمتر	میزان تحصیلات
٪۲۸/۷	٪۱۵	۱۲	فوق دیپلم	
٪۷۷/۵	٪۴۸/۸	۳۹	لیسانس	
٪۹۶/۳	٪۱۸/۸	۱۵	فوق لیسانس	
٪۱۰۰	٪۳/۸	۳	دکتری	

### ب) آمار استنباطی

#### نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

پیش از آزمون فرضیه ها نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول شماره ۳ آمده است. همانطور که مشاهده می شود مقدار Sig در همه موارد کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین نمونه مربوط به همه متغیرها دارای توزیع غیرنرمال است.

جدول ۳. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

نتیجه آزمون	مقدار Sig	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	متغیر	
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۱۹۹	عضویت	۴ ۳ ۲ ۱
غیرنرمال	۰/۰۲۷	۰/۱۰۶	وفاداری	
غیرنرمال	۰/۰۰۳	۰/۱۲۷	شباهت	
غیرنرمال	۰/۰۰۶	۰/۱۲۰	سکوت مطیع	۳ ۲ ۱
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۲۴۸	سکوت تدافعی	
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۱۶۱	سکوت نوع دوستانه	

### تعیین مدل پژوهش

مدل اندازه گیری در مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) به دو دسته تقسیم می شود، مدل با شاخص های بازتاب دهنده یا انعکاسی و مدل با شاخص های سازنده (دیامانتوپولوس و سیگو، ۲۰۰۶). در مدل با شاخص های انعکاسی، سازه سازنده شاخص های خود می باشد اما در مدل های سازنده شاخص ها ویژگی های تعریف کننده سازه به شمار می روند (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲) و به دلیل آنکه در این پژوهش شاخص ها سازه را می سازند مدل اندازه گیری از نوع سازنده می باشد.

## 1. Structural Equation Modeling

### ارزیابی مدل با شاخص‌های سازنده

برای ارزیابی مدل با شاخص‌های سازنده دو معیار وجود دارد: ۱- معناداری بارهای عاملی سؤالات از طریق مقادیر t-values و ۲- هم خطی بین شاخص‌ها در صورتی که مقدار t-values سؤالات یک سازه با شاخص‌های سازنده از ۱/۹۶ کمتر شود، محقق در فاصله اطمینان ۹۵٪ جایز است که آن سؤالات را از مدل حذف نماید (دیامانتوپولوس و سیگو، ۲۰۰۶). همچنین برای بررسی هم خطی شاخص‌ها از معیار VIF استفاده می‌شود. که اگر مقدار این معیار برای یک شاخص برابر و یا بیشتر از ۵ باشد، نشان دهنده این است که حداقل ۸۰٪ میزانی که آن شاخص سازه را تعریف می‌کند، توسط شاخص‌های دیگر نیز تبیین می‌شود و بنابراین احتیاجی به باقی ماندن آن شاخص در مدل نیست در واقع در صورت بالا بودن هم خطی بین شاخص‌ها در مدل سازنده، برازش مدل زیر سوال می‌رود. به همین دلیل باید شاخص‌هایی که باعث هم خطی بالا میشوند را پیدا و از مدل حذف نمود (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲).

$$VIF(\text{هر یک از شاخص‌ها}) = \frac{1}{1 - R^2}$$

جدول ۴. نتایج ارزیابی مدل

مقدار VIF	مقدار t-value	شاخص‌ها	سازه
۱/۴۱	۲/۹۲	Q1	عضویت
۱/۰۲	۲/۴۹	Q2	
۱/۰۸	۱/۹۷	Q3	
۱/۰۵	۱/۹۶	Q4	
۱/۰۲	۳/۷۱	Q5	
۱/۲۰	۲/۰۸	Q6	
۱/۰۶	۱/۹۷	Q7	وفاداری
۱/۰۶	۲/۴۱	Q8	
۱/۰۰	۳/۱۰	Q9	
۱/۰۷	۲/۲۵	Q10	
۱/۰۱	۲/۵۱	Q11	
۱/۰۹	۲/۰۱	Q12	
۱/۰۵	۲/۹۰	Q13	
۱/۰۳	۱/۹۹	Q14	

۱/۳۹	۲/۵۲	Q15	
۱/۰۱	۲/۵۶	Q16	شباهت
۱/۳۳	۳/۶۴	Q17	
۱/۰۵	۲/۹۱	Q18	
۱/۰۴	۲/۵۲	Q19	
۱/۲۹	۳/۸۴	Q20	سکوت
۱/۰۴	۲/۱۶	Q21	مطیع
۱/۲۸	۳/۶۲	Q22	
۱/۱۲	۲/۵۳	Q23	
۱/۰۹	۱/۹۹	Q24	سکوت
۱/۰۲	۲/۵۹	Q25	تدافعی
۱/۷۲	۳/۷۶	Q26	
۱/۶۳	۳/۵۰	Q27	
۱/۱۰	۲/۸۲	Q28	سکوت نوع
۱/۳۶	۱/۹۶	Q29	دوستانه
۱/۰۱	۳/۲۱	Q30	

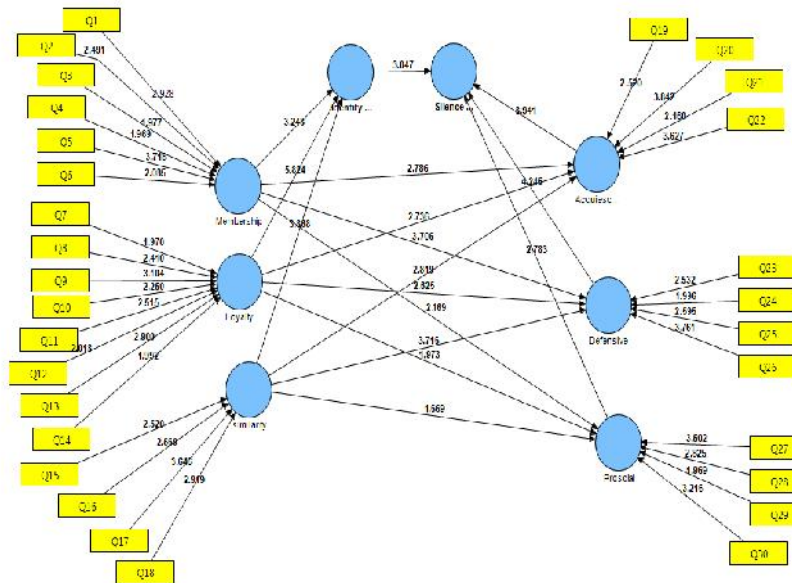
همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌ها دارای مقدار t-values بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند، که نشان دهنده برآزش مناسب مدل است. همچنین مقادیر VIF نیز همگی کمتر از ۵ بوده که نشان می‌دهد هم خطی میان سؤالات سازه‌ها در حد قابل قبول است. با توجه به جدول شماره ۴ هر دو معیار در حد قابل قبول بوده و نشان دهنده صحت برآزش مدل می‌باشد.

### آزمون فرضیات

بررسی ضرایب معنی‌داری z (مقادیر t-values) مربوط به هر یک از فرضیه‌ها ضرایب معناداری مسیرهای مدل در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های پژوهش معنی‌دار هستند یا خیر. شکل شماره ۲ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد. ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های پژوهش معنی‌دار هستند یا خیر. همانطور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد ضریب معناداری مسیر هویت سازمانی با مقدار ۳/۰۴۷ از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن رابطه در

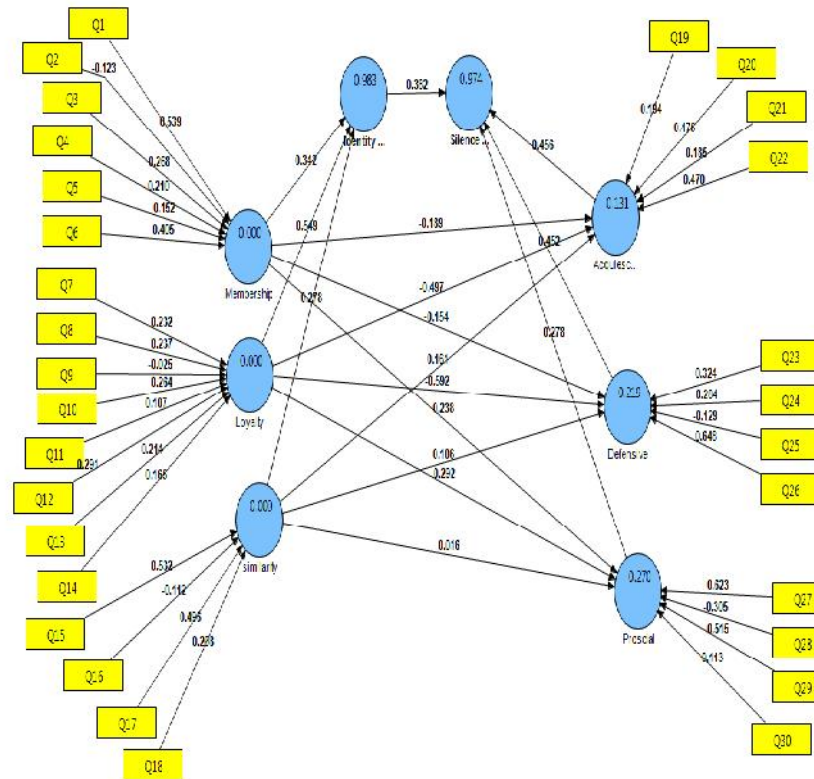
سطح اطمینان ۹۵٪ و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که هویت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه‌ی معنادار دارد و این امر نشان دهنده‌ی تأیید فرضیه اصلی پژوهش می‌باشد.

ضریب معناداری مسیر میان متغیر عضویت با مقادیر ۲/۷۸۶، ۳/۷۰۶ و ۲/۱۶۹ از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که متغیر عضویت با سکوت مطیع، تدافعی و نوع دوستانه رابطه‌ی معنادار دارد و این امر نشان‌دهنده‌ی پذیرش فرضیات ۱، ۲ و ۳ پژوهش می‌باشد. ضریب معناداری مسیر میان متغیر وفاداری با مقادیر ۲/۷۳۶، ۲/۶۲۵ و ۱/۹۷۳ از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که متغیر وفاداری با سکوت مطیع، تدافعی و نوع دوستانه رابطه‌ی معنادار دارد و این امر نشان‌دهنده‌ی پذیرش فرضیات ۴، ۵ و ۶ پژوهش می‌باشد. و همچنین ضریب معناداری مسیر میان متغیر شباهت با مقادیر ۲/۸۱۹، ۳/۷۱۶ از ۱/۹۶ بیشتر است که این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ و باعث تأیید این فرضیه می‌شود که متغیر شباهت با سکوت مطیع و تدافعی رابطه‌ی معنادار دارد. از سوی دیگر فرضیه ۹ با مقدار  $t$ -values ۱/۶۶۹ کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان دهنده آن است که شواهد کافی برای پذیرش این فرضیه در پژوهش حاضر به دست نیامده است.



شکل شماره ۲. ارزیابی مدل با شاخصهای سازنده حاوی مقادیر  $t$

بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها با استفاده از ضریب معنی‌داری z مسیر میان دو متغیر پنهان مشخص می‌شود که تأثیر هر یک از متغیرها مثبت و معنی‌دار است یا خیر. اما این که چه مقدار از تغییرات هر یک از متغیرها را متغیر دیگر تبیین می‌کند در این مرحله بررسی می‌شود. مطابق با شکل ۳ متغیر هویت سازمانی ۳۸٪ از تغییرات سکوت سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. متغیر شباهت ۱۶٪ از تغییرات متغیر سکوت مطیع را تبیین می‌کند و متغیر عضویت و وفاداری با بارعاملی ۰/۱۸۹- و ۰/۴۹۷- نشان دهنده تأثیر منفی در تبیین تغییرات متغیر سکوت مطیع می‌باشد. متغیر شباهت ۱۰٪ از تغییرات متغیر سکوت تدافعی را تبیین می‌کند و متغیر عضویت و وفاداری با بارعاملی ۰/۱۵۴- و ۰/۵۹۲- نشان دهنده تأثیر منفی در تبیین تغییرات متغیر سکوت تدافعی می‌باشد. و همچنین متغیر شباهت و عضویت و وفاداری به ترتیب ۱٪، ۲۳٪ و ۲۹٪ از تغییرات متغیر سکوت نوع دوستانه را تبیین می‌کنند.



شکل ۳. ارزیابی مدل با شاخص‌های سازنده حاوی بارهای عاملی

### نتیجه‌گیری

حضور منفعلانه کارکنان و عدم گرایش آنها به دخالت در امور سازمان موجب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها در سازمان، فرایندهای تغییر و هم‌چنین می‌تواند موجب بیراهه رفتن سازمان‌ها گردد. شهرداری به عنوان نهادی نیمه دولتی نقش موثر و مهمی در اداره شهرها دارد و یکی از اهرم‌های اصلی مدیریت شهری می‌باشد که با توجه به رشد روزافزون شهرها و تغییرات مداوم در آنها نیازمند ایده‌ها و تفکرات ناب و موثر است. هویت سازمان و نقشی که در رفتارها و رویدادهای سازمانی ایفا می‌کند رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان دارد و می‌تواند محرک پنهان بسیاری از رفتارهای سازمانی از جمله سکوت سازمانی گردد. هدف اصلی این پژوهش نیز بررسی تاثیر هویت سازمانی بر سکوت کارکنان در سازمان بود و نتایج حاصل از این پژوهش نیز مبین این مطلب است که هویت این سازمان (شهرداری بندرعباس) بر سکوت کارکنان آن تاثیر گذار است. نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های مطالعات سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰)، نصراصفهان‌ی (۱۳۹۲)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳) همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج تحقیق و مقدار حاصل شده مطابق با شکل شماره ۲ نشان می‌دهد که عضویت با سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه رابطه‌ی معنادار دارد و همچنین نتایج حاصل از این تحقیق مطابق نشان می‌دهد عضویت با سکوت نوع دوستانه رابطه مستقیم و با سکوت مطیع و تدافعی رابطه معکوس دارد به گونه‌ای که ۲۳٪ از تغییرات سکوت نوع دوستانه کارکنان شهرداری بندرعباس را متغیر عضویت تبیین می‌کند، یعنی با خودداری کارکنان این سازمان از بیان نظرات و ایده‌هایشان به دلیل احساس تعلقی که نسبت به سازمان دارند انگیزه سکوت آنها، حمایت از سازمان و از بعد سکوت نوع دوستانه می‌باشد و با افزایش این احساس در سازمان سکوت از بعد مطیع و تدافعی یعنی به دلیل تسلیم شرایط بودن و دفاع از خود کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های نصراصفهان‌ی (۱۳۹۲) و قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳) همسو می‌باشد.

همچنین نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که ۲۹٪ از تغییرات سکوت نوع دوستانه کارکنان شهرداری بندرعباس را متغیر وفاداری تبیین می‌کند، و در این فرض دلیل خودداری کارکنان از بیان نظرات و ایده‌هایشان حمایت و دفاع از سازمان می‌باشد و با افزایش وفاداری سکوت به دلیل ترس از ارائه نظرات و بیان مشکلات و یا احساس ناتوانی در ایجاد تغییر کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های سورکی و همکاران (۱۳۸۹)،

نصراصفهانی (۱۳۹۲)، ریسر (۲۰۱۰) و ونداین و همکاران (۲۰۰۳) همسو می باشد.

همچنین نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که شباهت با سکوت مطیع و تدافعی رابطه مستقیم دارد به گونه ای که شباهت به ترتیب ۱۶٪ و ۱۰٪ از تغییرات سکوت مطیع و تدافعی را تبیین می کند. افراد برای اجتناب از شرمندگی، درگیری و خطرات احتمالی دیگر سکوت می کنند و می خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (پرلو و ویلیامز، ۲۰۰۳). در این سازمان نیز با برداشت های مشترک میان کارکنان مبنی بر اینکه در صحبت کردن کاری عبث و بیهوده می باشد و توجهی به نظرات نمی شود و تاثیری در امور ندارد از بیان نظراتشان خودداری کرده و سازمان را با بعد سکوت مطیع خود مواجه می کنند و همچنین با برداشت های مشترک میان کارکنان سازمان مبنی بر اینکه در این سازمان صحبت کردن برای آنها خطرناکی به همراه دارد مانع از بیان تفکر کارکنان گشته و سازمان را با سکوت تدافعی مواجه می سازند. نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته های سورکی و همکاران (۱۳۸۹)، نصراصفهانی (۱۳۹۲)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳)، آیرا (۱۹۹۲) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) همسو می باشد. رهبران در ایجاد جوی که کارکنان در آن برای بازگو کردن مسائل احساس راحتی کنند نقش مهمی را ایفا می کنند. رهبرانی که اثربخش بودند، موانع را برای مطرح کردن مسائل از میان بر می دارند و کارکنان را جهت مطرح کردن مسائل و نظرات ترغیب می کنند. این دسته از رهبران جوی را در گروه حاکم می کنند که کارکنان در آن از آرامش روانی لازم جهت بازگو کردن نگرانی ها و مسائل سازمان برخوردار باشند (ادمانسون، ۲۰۰۳). بنابراین این سازمان می تواند با ایجاد جوی مناسب و با هدایت احساس وفاداری و عضویت افراد که تاثیر مستقیمی بر سکوت این سازمان دارند، جو سکوت را در سازمان شکسته و با ایجاد این احساس مشترک میان کارکنان که سازمان بدون هیچ آسیبی از نقطه نظرات آنها و ایده هایشان در جهت بهبود امور و رسیدن به اهداف سازمان استفاده خواهد کرد مانع از ایجاد هر نوع سکوتی در سازمان گردد.

با توجه به شواهد موجود مدیران شهرداری بندرعباس می توانند این باورها را که باعث شکل گیری سکوت سازمانی می گردد را شکسته و با اطمینان کردن به کارکنان خود و نشان دادن این حس اطمینان فضایی امن برای دریافت نظرات کارکنان به وجود آورند.

سخن آخر اینکه پیشنهاد می گردد پژوهش هایی با همین عنوان در سایر سازمان ها انجام پذیرد و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مطابقت داده شود. همچنین از ابزار ترکیبی پرسشنامه و مصاحبه جهت جمع آوری داده ها استفاده شود و از آنجا چون این امکان وجود

دارد که اثر هویت سازمانی بر سکوت سازمانی تحت تأثیر متغیرهای دیگری قرار بگیرد لذا پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران در تحقیقات آینده چنین متغیرهایی را نیز مورد بررسی قرار دهند.



## منابع

- الوانی، سید مهدی، واعظی، رضا، هنرمند، روح الله. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه ی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و چهار، شماره ۷۹، صص ۲۶-۱.
- دانایی فرد، حسن، پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش نامه ی مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ی ۳. صص ۱-۱۹.
- داوری، علی، رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قاسم زاده، ابوالفضل، ملکی، شیوا، میلان، شعبان بروکی. (۱۳۹۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه ی بین اخلاق حرفه ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار، اخلاق و تاریخ پزشکی. دوره هفتم، شماره ۴، صص ۶۶-۷۹.
- قلاوندی، حسن، مرادی، زهرا. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ی جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. فصلنامه ی اخلاق در علوم فناوری. سال دهم. شماره ۲. صص ۷۱-۶۳.
- نصر اصفهانی، علی، آقا باباپور، طاهره. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، جامعه شناسی کاربردی. سال بیست چهارم، شماره ۵۲، صص ۱۶۲-۱۳۹.
- نجیمی، سعید. (۱۳۹۰). تاثیر خودپندار، هویت و ارزش های سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- نوبی، ارمغان. (۱۳۹۰). تحلیل رابطه روشهای جامعه پذیری سازمانی و هویت سازمانی در شهرداری اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- نیاز آذری، کیومرث، تقوایی یزدی، مریم، محمدی البرزی، اعظم. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی با ارائه مدل مناسب، مدیریت بهره وری. سال نهم، شماره ۳۶، صص ۲۲۱-۱۹۹.
- عسگری، غلامرضا. مقبل با عرض، عباس، محمدی، داریوش. (۱۳۸۷). بررسی و شناسایی عناصر هویت ساز در سازمان های ایرانی، پیام مدیریت. شماره ۲۷، صص ۱۷۸-۱۵۵.

زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۷۷.

صادقیان سورکی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین مراکز تربیت معلم استان‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیت و روان‌شناسی

Albert, S., and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity In L.L. Cummings & M.M. Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 7 (3), 263-267.

Ashforth, B. E., and Mael, Fred. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Avery, D. R., and Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6

Aylsworth, J. (2008). Change in the workplace: organizational silence can be dangerous. *Organizational Psychology Examiner*, www.examiner.com.

Barclay, D., and Higgins, C., and Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*. 2(2), 285-309.

Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.

Cheney, G. (1983). "On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification". *Communication Monographs*, 50 (4), 342-362.

Dan, I., Jun, W. and Jiu-cheng, M. (2009), Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company. 1641-1651. DOI: 10.1109/ICCIE.2009.5223551.

Dedahanov, A.D., and Rhee, J., (2015) "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", *Management Decision*, 53 (8), 1843-1857.

Dutton, J. E., and Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.

Diamantopoulos, A., and Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.

Dimitris, B., and Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of Economics and Business*. 2, 1-19.

Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management*

*Studies*, 40, 419-1452.

Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis.

*Human Relations*, 37, 613-643.

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

Hee, H., and Baruch, Y. (2009). Transforming Organizational Identity Under Institutional Change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.

Henriksen, K., and Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.

Knights, J., Kennedy, A., and Jean, B., (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among senior public servants. *Applied H.R.M. research*, 10(2), 57-72.

Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., and Lester, S. W. (1997). Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77.

Lee, Sang M., 1971, "An empirical analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.

Mahmoodzade, M. Mohammadi, M. Ramazani, S. S. (2015). Investigation of Relationship between Organizational Health and Organizational Silence in Branches of Islamic Azad University in Southern Khorasan Province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5), 213-219.

Milliken, F.J., and Morrison, E.W., and Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee do not communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40, 1453-1476.

Morrison, E. U., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 25-706.

Nikolaou, I., Vakola, M., and Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.

Pacthen, M. (1970). *Participation achievement and involvement on the job*. Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall.

Peffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.

Perlow, L. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 8-52.

Prati, Melita L., and McMillan-Capehart, A., and Karriker, Joy H. (2009), Affecting organizational identity: a manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 404 - 415.

Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331- 369.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-63.

Reissner, S.C. (2010). Change Meaning and Identity at the Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 287-299.

Shamir, B. (1991). Meaning self and motivation in organization. *Organization studies (walter)*.

12(3), 405.

Schlosser, F., and Zolin, R. (2012) "Hearing voice and silence during stressful economic times", *Employee Relations*, 34(5), 555 - 573.

Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, C., (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 0022-2380.

- Witting, M, *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. 3 march 2006. Online: <http://essay.utwente.nl/55524/>.