

## ● **Impact of Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment on Social Responsibility**

● **Ahmad Keykha**<sup>1</sup> Ph.D Student of Economics and Financial Management of Higher Education, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Tehran University, Iran (Corresponding Author).

**Seyyed Mohammad Mirkamali**<sup>2</sup> Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Tehran University, Iran.

**Bahador Ebrahimi**<sup>3</sup> M.A. in Accounting, Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

### **Abstract**

Universities, as a driving force in any country, play a key role in achieving various aspects of development. The most important asset and competitive advantage of any organization are its human resources. University employees, too, play a striking and influential role in the quality of the performance of their organization. Therefore, it is very important to address issues related to employees' performance. The aim of this study was to explain the relationships between organizational silence and organizational commitment and their effect on employees' social responsibility. Data were gathered through questionnaires distributed among 132 employees and were analyzed by structural equation technique. The results show that organizational silence has a positive and significant effect on social responsibility. Social responsibility has a positive and significant effect on organizational commitment. Also, results confirm the negative and significant effect of organizational silence variable on organizational commitment through the mediating variable of social responsibility. Finally, suggestions have been made for executives and researchers.

**Keywords:** Organizational Silence; Organizational Commitment; Accountability; Higher Education; University.

---

1. ahmadkeykha@ut.ac.ir

2. mkamali@ut.ac.ir

3. bahadorebrahimi@atu.ac.ir

## عنوان مقاله: تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری

احمد کیخا<sup>۱</sup> - سیدمحمد میرکمالی<sup>۲</sup> - بهادر ابراهیمی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

مقاله پژوهشی

### چکیده:

دانشگاه‌ها به عنوان موتور محرک در دستیابی جوامع به ابعاد گوناگون توسعه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمانی نیروی انسانی آن است و در دانشگاه نیز کارکنان نقش اثرگذاری در چگونگی عملکرد دانشگاه دارند. هدف پژوهش حاضر، تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان است که با توزیع پرسشنامه میان کارمندان دانشگاه، نتایج ما مبتنی بر روش معادله‌های ساختاری نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین نتایج بیانگر این است که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد. در پایان پژوهش پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی بیان می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، آموزش عالی، دانشگاه

۱. دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
ahmadkeykha@ut.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران.  
mkamali@ut.ac.ir

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد حسابداری، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
bahadorebrahimi@atu.ac.ir

اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع راهبردی، جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته یافته است، تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین دارایی برای سازمان یاد می‌شود (انارکی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع، ثروت هر سازمانی منابع انسانی است که در بهبود عملکرد سازمان‌ها نقش کلیدی دارند (Karaca, 2013; Pohjola, 2001). در دنیای امروزی، مزیت رقابتی سازمان‌ها در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجبین می‌شوند و دستیابی به اهداف سازمانی را با تحقق اهداف فردی خود یکی می‌دانند تا کل سازمان بتواند در محیط کسب‌وکار موفق شود (داورپناه و همکاران، ۱۳۹۶). زیرا با توجه به متنوع‌تر شدن محیط‌های بیرونی سازمان‌های مدرن، و پیچیده‌تر و تعاملی‌تر شدن محیط‌های درونی سازمان‌ها کارکنان به عنوان یک منبع غنی بازخورد برای حل مسائل مربوط به سازمان محسوب می‌شوند (Detert & Burrell, 2007). از همین رو، جنگ واقعی کشورها در دهه‌های آینده نه بر سر انرژی و نه بر سر بازارها، بلکه برای سرمایه‌های انسانی است. بنابراین، کشورها بیش از پیش به افرادی نیاز دارند که استعدادها و قابلیت‌های وجودی‌شان به‌گونه‌ای پرورش یابد که از دانش، تخصص، مهارت و از همه مهم‌تر، توانایی تفکر خلاق خوبی برخوردار باشند (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۸). این مسئله به‌طور فزاینده‌ای برای کشورهای درحال توسعه که قصد دارند اقتصاد صنعتی و مبتنی بر دانش داشته باشند، اهمیت دارد (Yeh et al., 2020; Jabbar et al., 2019; Kang et al., 2018; Tan et al., 2012). به همین جهت، امروزه چالش اصلی مدیریت جوامع و سازمان‌ها، مدیریت موثر منابع انسانی دانا و تواناست. انسان تنها عنصر دارای شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی در میان کلیه عوامل بر عهده دارد، و بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است (رضایی‌منش و بارانی، ۱۳۹۲).

دانشگاه‌ها به عنوان مرکزی اصلی توسعه کشورها در زیست‌بوم‌های گوناگون، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه همچون ایران نقش اساسی بر عهده دارند. با نگاهی به اسناد بالادستی ایران همچون نقشه جامع علمی کشور و چشم‌انداز ۱۴۰۴ می‌توان بر تاکید سیاستگذاران و برنامه‌ریزان در استفاده از نهادهای دانشگاهی برای دستیابی به اهداف توسعه کشور پی برد. بی‌گمان، نیروی انسانی در دانشگاه به مثابه مهم‌ترین دارایی و سرمایه پنداشته می‌شود که در

راهبری دانشگاه به سمت نقطه مطلوب نقش‌آفرینی کلیدی دارد. از سوی دیگر، بسیاری از تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در دانشگاه‌ها به دنبال سازوکارهایی برای ارتقای کارایی و اثربخشی دانشگاه‌ها هستند. این امر در سایه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود شرایط کاری و زیستی نیروی انسانی، به‌ویژه کارکنان دانشگاه رقم می‌خورد. در این پژوهش، با در نظر گرفتن سه متغیر کلیدی یعنی سکوت سازمانی، تعهد سازمانی<sup>۱</sup>، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی که بر عملکرد کارکنان دانشگاه تاثیر زیادی دارند، به دنبال تحلیل رابطه بین این سه متغیر بر عملکرد کارکنان هستیم، زیرا تاکنون پژوهشی با در نظر گرفتن این سه متغیر در پیشینه پژوهش‌ها دیده نمی‌شود.

سکوت سازمانی یکی از پدیده‌هایی است که با ایجاد اثرهای منفی (مانند استرس، اضطراب، ترس، افسردگی، و انزوا)، و با بازداشتن کارکنان در ارائه بازخوردهای انتقادی از عملکرد فعلی سازمان، به شدت عملکرد کارکنان را متاثر می‌سازد و باعث فرسایش سرمایه انسانی (کارکنان) در سازمان (دانشگاه) می‌شود. تعهد سازمانی در فضای رقابتی امروز سازمان‌ها و محیط پیرامونی در حال تغییر مفهوم کلیدی برای سازمان‌هایی مانند دانشگاه است. زیرا تعهد سازمانی با گره زدن وابستگی فرد به سازمان و تقویت آن، عملکرد کارکنان را به شکل قابل توجهی ارتقا می‌بخشد و به نوعی محرک سازمان‌های امروزی برای دستیابی به نتایج مطلوب و کسب مزیت رقابتی در شرایط کنونی به‌شمار می‌آید، که در صورت بی‌توجهی به آن آثار جبران‌ناپذیری به سازمان‌ها تحمیل می‌کند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز با پُررنگ شدن کارویژه خدمات اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر، توجه کنشگران و دانشوران علمی را بیش‌تر به خود جلب ساخته است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی هم متوجه عملکرد درونی سازمان از راه هم‌افزایی و توسعه روابط درون سازمانی و پاسخگویی است و هم بر عملکرد بیرونی سازمانی در قبال محیط ملی و بین‌المللی اثر می‌گذارد. به دلیل وسعت اثرپذیری و اثرگذاری، توجه به این متغیر در بستر کاری دانشگاه اهمیت زیادی دارد. با توجه به مطالب بیان شده، این پژوهش علاوه بر پر کردن این شکاف در ادبیات موجود داخلی و خارجی در زمینه سه متغیر اشاره‌شده، به دنبال واکاوی راهکارهایی برای افزایش کارایی و اثربخشی عملکردی نیروی انسانی در دانشگاه برای سرعت‌بخشی در دستیابی به اهداف ترسیم‌شده آن است.

## 1. Organizational Commitment

## مبانی نظری پژوهش

سازمان دانشگاه به عنوان انون عالی‌ترین پیشرفت‌های علمی در همه زمینه‌هاست که موجب اعتلای علم و دانش در جامعه می‌شود. بی‌تردید سرمایه‌های دانشی برای هر سازمانی رمز ماندگاری در دنیای رقابتی است. منشا تولید دانش در دانشگاه‌ها تالارهای گفتمانی است که شامل گفتمان‌های متعدد از جمله اخلاق است. به واسطه ماهیت این‌گونه سازمان‌ها، نقش حیاتی نیروی انسانی به عنوان عامل راهبردی در تحقق اهداف سازمان و حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی بیش از پیش اهمیت دارد (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵). در ادامه، در سه بخش جداگانه هر یک از متغیرهای مورد مطالعه تشریح می‌شوند.

## سکوت سازمانی

پدیده سکوت کارکنان، اغلب سازمان‌ها را فرا گرفته است، اما هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام شده است (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). با وجود این که یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اثرهای منفی سکوت و استبداد در محیط‌های کاری سازمان‌ها موجب کاهش انگیزه، بی‌رضایتی و بدبینی، کاهش تعهد عاطفی و رفتارهای حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (Lustenberger & Jagacinski, 2010; Leung *et al.*, 2011; Perlow & Repenning, 2009; Zhao *et al.*, 2013; Hitlan & Noel, 2009)، اما پژوهش‌های پیشین در مورد سکوت کارکنان، هنوز درک محدودی از ماهیت و گستردگی سکوت کارکنان در میان دانش‌پژوهان و کنشگران علمی وجود دارد (Brinsfield, 2013). سکوت سازمانی ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسد، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل موجود در سازمان است. اما واقعیت این است که سکوت، به‌ضرورت پدیده‌ای در تقابل با صدای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و صدا در سخن گفتن نیست، بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها، و نظرهاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی، هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندان نظرها، نگرانی‌ها یا ایده‌های سازنده خود را درباره مسائل مربوط به کار یا سازمان بیان نکنند (Dyne *et al.*, 2003). این رفتار خاص در محل کار به عنوان سکوت کارمند نامگذاری می‌شود که اشاره به اتخاذ تصمیم عمدی کارکنان درباره ابراز بیانات واقعی‌شان درباره ارزیابی رفتاری، شناختی یا عاطفی از شرایط سازمانی به اعضای سازمانی دارد (Gkorezis *et al.*, 2016; Brinsfield *et al.*, 2009). Kish-Gephart *et al.*, 2009; Pinder & Harlos, 2001). سکوت سازمانی را بیان نکردن صادقانه عقاید کارکنان درباره عملکرد و وضعیت سازمان تعریف می‌کنند. در

مفهوم‌پردازی دیگر این‌گونه تشریح می‌شود که برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرهای آن‌ها تطبیق می‌دهند، به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند، به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی می‌گویند (امین بیدختی و علیجانی، ۱۳۹۵). در واقع سکوت سازمانی، فرایندی سازمانی ناکارآمد است که تلاش‌ها و هزینه‌ها را هدر می‌دهد و می‌تواند به شکل‌های گوناگونی مانند سکوت جمعی در جلسه‌ها، نبود مشارکت و پیشنهاددهی در طرح‌ها نمود پیدا کند (Liu et al., 2009). در طبقه‌بندی سکوت کارکنان سه نوع انگیزه نهفته است (انگیزه کنارگیرانه، خودحفاظتی، و دیگر خواهانه)، که به ابعاد سه‌گانه سکوت (سکوت مطیع<sup>۱</sup>، تدافعی<sup>۲</sup>، و نوع‌دوستانه<sup>۳</sup>) منجر می‌گردد، که این انگیزه‌ها خود نشئت‌گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و غیرمنفعلانه هستند (عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵). در سکوت مطیع رفتارها ذاتی است و چنین فردی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظریه‌های خودداری می‌کند، زیرا در برابر هر شرایطی تسلیم است. افرادی که رفتارهایی چون کم‌مشارکتی، اهمال کاری، مسامحه، و غفلت بروز می‌دهند، در این رده قرار می‌گیرند. سکوت تدافعی، به عنوان حذف عمدی اطلاعات به دلیل ترس از اقدام‌های تلافی‌جویانه دیگران تعریف می‌شود. گاهی ممکن است افراد، این رفتارها را با هدف محافظت از جایگاه و موقعیت خود در سازمان انجام دهند. تفاوت این رفتار با سکوت مطیعانه در این است که در رفتار تدافعی، فرد پس از کسب آگاهی از شرایط، به‌عمد تصمیم به سکوت می‌گیرد، حال آن‌که سکوت مطیع، رفتاری ذاتی و انفعالی است. منظور از سکوت نوع‌دوستانه نیز حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت‌رسانی به سایر افراد است. این نوع سکوت از لحاظ عمدی و غیرانفعالی بودن با سکوت تدافعی شباهت دارد، اما از این منظر که بیش‌تر در پی منفعت جمعی به‌جای منفعت شخصی است، با سکوت تدافعی متفاوت است (Perkins, 2014).

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سکوت کارکنان دو بُعد دیگر را نیز در بر می‌گیرد. بُعد چهارم سکوت فرصت‌طلبانه است. کارکنان در برخی از مواقع با امتناع از بیان اطلاعات برای نفع خودشان استفاده می‌کنند. در واقع، به معنای امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایر افراد تعریف می‌شود. بُعد پنجم، سکوت محجوب است. این نوع سکوت به معنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن به دلیل فقدان اعتماد به نفس است و ممکن است قدری با سکوت تدافعی همپوشانی داشته باشد، زیرا این بُعد برای جلوگیری از پیامدهای منفی ارتباط دارد. عوامل موثر بر سکوت سازمانی کارکنان در جدول (۱) تشریح می‌شود.

1. Passive Silence
2. Defensive
3. Prosocial

## جدول ۱: عوامل موثر بر سکوت سازمانی کارکنان

عوامل موثر بر سکوت سازمانی کارکنان	پژوهشگران (سال)
<p>ترس از باز خورد منفی، اعتقادهای ضمنی مدیران نسبت به کارکنان، عاجز ماندن در حل مشکل موجود، رفتارهای مدیرانی که باعث بی‌اعتمادی کارکنان می‌شوند، رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، ناکارآمدی‌های سازمانی، عملکرد ضعیف سازمانی، ترس از اخراج شدن، احترام به دیگران، نبود اضطراب، ترس از خراب شدن تصویر، ترس برچسپ منفی خوردن، ترس از روابط آسیب‌دیده، ترس از انتقام، و ترس از اثر بد گذاشتن بر دیگران.</p>	شجاعی (۱۳۹۱)
<p>ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمندان، سیستم ارزیابی، امنیت پایین شغلی، نبود چابکی داخلی، ترس از برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، و نبود فرهنگ کار تیمی.</p>	رستگار و روزبان (۱۳۹۳)
<p>عوامل سه‌گانه فردی (تجربه کم، دانش کم، تجربه ناموفق پیشین، احترام به دیگران، جسارت کم، بدبینی، بی‌تفاوتی، اعتماد به نفس پایین، رضایت از وضع موجود، حس کنجکاوای کم، محافظه‌کاری، ترس از دست دادن موقعیت شغلی، و ترس از تمسخر دیگران)؛ مدیریتی (بی‌اثر دانستن اظهارنظرها، بی‌اعتمادی به بالادست، توجه نکردن مدیران به نظرهای کارکنان، عملی نکردن نظرهای خوب و کاربردی، نبود ارتباط صمیمی با مدیر، و انتقادناپذیری مدیران)؛ سازمانی (ساختار فیزیکی سازمان، نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه، نبود نظام نظرخواهی در سازمان، فرصت‌های ارتباطی کم در سازمان، وجود دیوان‌سالاری شدید، تمرکز تصمیم‌گیری در رأس سازمان، ساختار سازمانی، جو و فرهنگ سکوت در سازمان، و بی‌عدالتی سازمانی)؛ و اجتماعی (شانه خالی کردن از مسئولیت در کار گروهی، همراهی و هم‌رنگی با همکاران).</p>	آذر و همکاران (۱۳۹۴)
<p>رفتارهای تبعیض‌آمیز، نبود شایسته‌سالاری، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی و متمرکز، ارمندگی و همکاران کمبود فرصت، قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، نبود سیستم پاداش و قدردانی، بی‌تفاوتی و تسلیم وضع موجود شدن، همکاری، ویژگی‌های شخصیتی، بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیران، و نبود امنیت شغلی.</p>	(۱۳۹۵)
<p>عوامل فرهنگی و محیطی (توسعه‌نیافتگی، سوءپیشینه‌های فرهنگی، برچسب خوردن، ضعف فرهنگ کار گروهی)؛ عوامل فردی (نگرش فردی، انگیزش فردی، و متغیرهای فردی)؛ و عوامل ساختاری (ویژگی‌های شغلی، رفتار سکوت‌آمیز مدیران، عوامل ساختاری، نبود مشارکت سازمانی، سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی، و فرهنگ سکوت سازمانی).</p>	همکاران (۱۳۹۵)
<p>ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود، پرهیز از تمارض، هم‌نوایی و حفاظت دیگران از ضرر، پذیرش سلسله‌مراتب سازمانی، بی‌حرکتی عمادانه، اطاعت از ضوابط و آیین‌نامه‌ها و تصور نداشتن کارایی در سازمان، برقراری ارتباط بین کارکنان و ارتباطات بین کارکنان و مدیران عالی، و حفاظت از اطلاعات سازمان.</p>	اسماعیلی و عساری (۱۳۹۸)

بنابراین، سازمان‌های کارآمد اغلب نظر‌ها، پیشنهادها، و نگرانی‌های کارکنان خود را تشویق و مد نظر قرار می‌دهند، زیرا صدای کارکنان برای اثربخشی عملکرد سازمانی حیاتی است (Fast *et al.*, 2014). اما امروزه کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت کنند، زیرا ممکن است حرف زدن آن‌ها به یک عامل منفی و تهدیدکننده در کارشان مبدل شود (Chou & Chang, 2017). یافته‌های پژوهشی بیانگر این نکته است که سکوت کارکنان می‌تواند اثرهای منفی بر عملکرد موثر در تصمیم‌گیری، نوآوری، و یادگیری سازمانی داشته باشد (Donaghey *et al.*, 2011). مهم‌تر از همه این است که سکوت کارکنان ممکن است به پیامدهای سازمانی نامطلوبی مانند رفتارهای غیرقانونی و شیوه‌های غیراخلاقی منجر شود (Knoll & Van Dick, 2013, Premeaux, 2009).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی نگرشی است که در آن کارکنان هویت خود را با سازمان تعیین می‌کنند. وقتی کارکنان تمایل دارند در راستای تحقق اهداف سازمان از خود ایثار نشان دهند، تعهد سازمانی معنا پیدا می‌کند (تقی‌زاده یزدی و سلیمانی، ۱۳۹۴). با وجود این، تعهد سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است، به طوری که در پژوهش‌ها به اشکال متفاوتی آن را تعریف می‌کنند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹). تعهد سازمانی به این معناست که کارکنان تصمیم می‌گیرند سازمان را ترک کنند یا نکنند، و به حالتی روان‌شناختی اشاره دارد که رابطه بین کار کارمند و سازمان را توصیف می‌کند (Wu & Chen, 2018; Spanuth & Wald, 2017). در واقع، تعهد سازمانی نوعی واکنش نیروی انسانی به تمام عناصر و عوامل سازمان است (Gunlu *et al.*, 2010). در تعریف دیگر، تعهد سازمانی، حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) مفهوم‌پردازی می‌شود (تقی‌زاده و شکر، ۱۳۹۳). ابعاد تعهد سازمانی را می‌توان در سه بُعد دسته‌بندی کرد: ۱. تعهد عاطفی<sup>۱</sup> به معنای تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری خویش برای ادامه دادن به کار خود در سازمان؛ ۲. تعهد مستمر<sup>۲</sup> به معنای تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان؛ و ۳. تعهد هنجاری<sup>۳</sup> به معنای احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان (کرمی دهباغی و احمدیان، ۱۳۹۶). در واقع، تعهد عاطفی کارکنان شامل وابستگی عاطفی، تعیین هویت با سازمان، و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان

1. Emotional
2. Continuous
3. Normative



است. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف می‌شود که کارکنان را به سمت این احساس هدایت می‌کند که با سازمان بمانند. تعهد هنجاری نیز یک احساس اعتماد متقابل است که الزام و تعهد را برای ماندن ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری موجب افزایش اعتماد به سازمان می‌شود و عامل مهمی در تحریک مشارکت افراد در سازمان است. تعهد مستمر به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن است، چرا که کارکنان چنین تصور می‌کنند که به احتمال هزینه ترک سازمان خیلی بالاست. در واقع، تعهد سازمانی به درجه‌ای برمی‌گردد که یک شخص ارزش‌ها، اهداف، حس وظیفه‌شناسی، و وفاداری به سازمان خود را درونی می‌کند (زمانی و چناری، ۱۳۹۸). پژوهشگران دو رویکرد را نسبت به تعهد سازمانی کارکنان مورد توجه قرار می‌دهند: رویکرد مبتنی بر رفتارها، و رویکرد مبتنی بر نگرش‌ها. رویکرد نخست، بر رفتارهایی که بیانگر تعهد فرد باشد، متمرکز است. در این رویکرد، افراد به دلیل حس خوشایند مشترکی که بین خودشان و سازمان درک می‌کنند، رفتارهای خاصی را برمی‌گزینند. اما در رویکرد دوم، هنگامی که فرد نوعی تجانس و تطابق را بین اهداف خود و سازمان متبوعش می‌بیند، گفته می‌شود که تعهد در نگرش او وجود دارد. در چنین شرایطی، او هویت خود را در هویت سازمان متبلور می‌بیند (اصغری‌زاده و سعیدی‌نژاد، ۱۳۹۰). عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان نیز در جدول (۲) تشریح می‌شود.

## جدول ۲: عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان

عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان	پژوهشگران (سال)
عوامل زمینه‌ای (سن، جنس، تأهل، تحصیلات، سابقه کار، پایگاه اقتصادی و اجتماعی)؛ عوامل شغلی (رضایت شغلی، چالشی بودن شغل، تعارض نقش، ابهام نقش، فرصت‌های ارتقای شغلی، و امنیت شغلی)؛ عوامل سازمانی (حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، سبک رهبری، و هویت سازمانی)؛ و عوامل محیطی (فرصت‌های شغلی خارج از سازمان، عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه‌ای، و تعهدهای خویشاوندی).	مدنی و زاهدی (۱۳۸۴)
گروه شغلی، وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، تأهل، سابقه کار در سازمان، حقوق و دستمزد، استنباط کارکنان از نبود تمرکز، استقلال کاری، تکرارپذیری کار، رضایت از سرپرست، جنسیت، و سن.	حسینی و مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۸۸)
نگرش اعضا نسبت به مدیران ارشد، ویژگی‌های شغل، عدالت در پرداخت‌ها، سابقه کار، و میزان دریافتی.	اصغری‌زاده و سعیدی‌نژاد (۱۳۹۰)
عوامل سازمانی (مشخصه‌های شغلی، فرصت‌های پیشرفت، نظام پرداخت، محیط سازمان، و سبک مدیریت)؛ و عوامل فردی (عوامل جمعیت‌شناختی و شخصیتی).	پیوسته و همکاران (۱۳۹۴)
عوامل شغلی (ابهام در نقش، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، امنیت شغلی، مشارکت در هدف‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری)؛ عوامل فردی (ویژگی‌های فردی، ارزش‌های سازمان، سابقه شغل، و کانون کنترل)؛ و عوامل سازمانی (پاداش‌های کاری، ارزش‌های کاری، عدالت سازمانی، استقلال کاری، فشار شغل، فرصت ارتقای شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در مالکیت، حمایت سازمانی، رضایت شغلی، و عوامل بهداشتی).	اصغری‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)

## مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت اجتماعی در سازمان از عوامل اساسی بقای هر سازمان محسوب می‌شود. سازمان‌های سرآمد به عنوان سازمان‌های پاسخگو، برای شفافیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان خود در قبال عملکردشان باید تعهدهای خود را به مسئولیت اجتماعی تبدیل کنند تا از راه ارزش‌های خویش اطمینان حاصل کنند که این تعهدها در سراسر سازمان جاری می‌شوند. به این ترتیب، مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای آنان مزایای دوجانبه‌ای خواهد داشت، به طوری که هم سازمان از رویکرد اخلاقی‌تر و منسجم‌تر خود نفع می‌برد، و هم جامعه و طرف‌های ذی‌نفع برداشت بهتری از عملکرد و نقاط قوت سازمان دارند (روایی و مهردوست، ۱۳۸۸). درک مسئولیت اجتماعی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و دانش مشترکی که در میان کارکنان نهادینه می‌شود و

در انجام فعالیت‌های سازمانی به تولید و ارزش افزوده منجر می‌شود، و درک کامل آن در سازمان می‌تواند با افزایش انگیزه، رضایت، و تعهد کاری کارکنان همراه باشد، با ایجاد منافع پایدار برای سازمان، کارکنان، و جامعه (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). بر همین اساس، می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری اجتماعی از جمله مهم‌ترین عناصر فلسفه وجودی سازمان‌هاست. به نحوی که اهمیت دادن به رعایت آن نه تنها احتمال ارتقای تعهد سازمانی را به همراه دارد، بلکه رضایت ذی‌نفعان خارج از سازمان را نیز برای مشروعیت بخشیدن به سازمان تقویت می‌کند (آثارت‌مر و مقتدر منصور، ۱۳۹۸). با وجود اهمیت این موضوع تعاریف گوناگونی در پژوهش‌های مختلف وجود دارد که برای ارائه دورنمای جامع‌تر و شناخت مفهومی بهتر دسته‌بندی برخی از تعاریف آن در جدول (۳) تشریح می‌شود.

جدول ۳: تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مسئولیت اجتماعی کارکنان

تعاریف و مفهوم‌پردازی‌ها	پژوهشگران (سال)
مسئولیت اجتماعی مجموعه ارزش‌ها، باورها، و دانش‌های مشترک انسانی و محیطی در میان ذی‌نفعان در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید یا ایجاد ارزش افزوده تعریف می‌شود.	حقیقتیان و همکاران (۱۳۹۱)
مسئولیت‌پذیری اجتماعی عبارت است از ارتباط یک سازمان با ارزش‌های اخلاقی، شفافیت اقدام‌ها، روابط کارمندان، و پیروی از ملزومات قانونی و محترم شمردن جامعه‌ای که در آن عملکرد دارند.	مهدی (۱۳۹۳)
مسئولیت‌پذیری اجتماعی درک مشترک مبنی بر افزایش رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان و رشد و تعالی اعضاست.	اردلان و همکاران (۱۳۹۴)
مسئولیت‌پذیری یک تعهد درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیت‌هایی است که بر عهده وی گذاشته می‌شود.	زارع و همکاران (۱۳۹۵)
مسئولیت‌پذیری اجتماعی به معنای افزایش مقاومت فرد در برابر شرایط است تا به‌جای پیروی از فشارهای بیرونی از الزام‌های درونی تبعیت کند.	گلی و همکاران (۱۳۹۷)

کارول (۱۹۹۱)، ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در چهار بُعد مطرح می‌کند که عبارت‌اند از مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی، و اجتماعی که در زیر به شرح این ابعاد پرداخته می‌شود.

#### ۱. مسئولیت اقتصادی<sup>۲</sup>: پایه و اساس همه ابعاد در هرم مسئولیت‌پذیری اجتماعی توصیف

می‌شود، زیرا همه مسئولیت‌های کسب‌وکارهای دیگر بر پیش‌بینی‌های مسئولیت اقتصادی نهاده

1. Carroll

2. Economical Responsibility

می‌شود. از لحاظ تاریخی نیز سازمان‌های تجاری به عنوان نهادهای اقتصادی طراحی و برای ارائه کالا و خدمات به اعضای جامعه ایجاد می‌شوند.

**۲. مسئولیت قانونی:** از سازمان انتظار دارد که مأموریت‌های اقتصادی خود را در چارچوب قانون پیگیری کند. مسئولیت قانونی به عنوان لایه دوم هرم مسئولیت‌پذیری اجتماعی مطرح است. از این‌رو، قوانینی را برای کنترل کسب‌وکارها تصویب می‌کند مانند قانون کار و تامین اجتماعی، قانون ایمنی و سلامت کار، قانون ضدفساد اقتصادی یا حفظ محیط‌زیست در زمره این قوانین جای دارند.

**۳. مسئولیت اخلاقی:** به عنوان انتظار جامعه از سازمان مبنی بر این‌که ارزش‌ها و هنجارهای جامعه مد نظر قرار داشته شوند و به آن‌ها احترام بگذارند، توصیف می‌شود و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب است. مسئولیت‌های اخلاقی پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف، و احترام به حقوق مردم را در بر می‌گیرد.

**۴. مسئولیت اجتماعی:** شامل فعالیتهای بشردوستانه است. در واقع، تلاشی داوطلبانه از سوی سازمان به منظور رسیدگی به معضلات جامعه است. بُعد اجتماعی، مجموعه تعهدهایی را در بر می‌گیرد که سازمان باید در جهت ارتباطات مطرح نماید.

نادری و اسماعیلی شاد (۱۳۹۸)، به این نتیجه می‌رسند که بین کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، درمی‌یابند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. شریفی اسکندری (۱۳۹۸)، بیان می‌کند که بین سبک‌های رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، بین ابعاد سبک رهبری (سبک رهبری خیرخواه - آمرانه، مشورتی، و مشارکتی)، با سکوت سازمانی کارمندان رابطه معنادار و منفی وجود دارد. یافته‌های پژوهشی لطفی و سیدعامری (۱۳۹۸)، نشان می‌دهد که هویت سازمانی بر خودپنداره، و هویت سازمانی بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، علاوه بر این، خوینداره نیز سکوت سازمانی را تقویت می‌کند. ربیعی مندجین و غلامی (۱۳۹۵)، نشان می‌دهند که نیازهای اقتصادی، رعایت قوانین و مقررات عمومی، رعایت اخلاق کسب‌وکار، و مسئولیت‌های بشردوستانه بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. آذر و همکاران (۱۳۹۴)، بیان می‌کنند که عوامل اجتماعی، مدیریتی، سازمانی، و فردی بر سکوت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مثبت و معنادار است، و

1. Legal
2. Moral
3. Social

همچنین رفتار و جو سکوت در سازمان تاثیر منفی بر تعهد کارکنان و مولفه‌های آن دارد. دمیرتاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، تصریح می‌کند که سکوت سازمانی بر ارزش‌های سازمانی اثر منفی و معناداری دارد. همچنین سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نیز اثر منفی و معناداری دارد. اردگدو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، به این نتیجه می‌رسد که هرچه درک رفتارهای عدالت سازمانی بیش تر باشد، بدبینی سازمانی کم تر می‌شود. علاوه بر این، بین سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. ال‌روزان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، نشان می‌دهند که بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. کیم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، بیان می‌کنند که ابعاد چهارگانه مسئولیت‌پذیری اجتماعی (قانونی، خیرخواهانه، اقتصادی، و اخلاقی)، ضمن توجه به فعالیت‌های بازاریابی سازمان از طریق تعهد شغلی کارکنان به کاهش ترک شغل و سازمانی منجر می‌گردد. به اعتقاد دنیز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، ارتباط معنادار و منفی بین تعهد عاطفی و یکی از ابعاد سکوت کارکنان (سکوت دفاعی) وجود دارد. پناهی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، بیان می‌کنند که بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی وجود دارد. شولتزهارت و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹)، بیان می‌کنند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر معنادار و مثبتی دارد.

شواهد و پیشینه تجربی داخلی و خارجی بازگوکننده این نکته است که سکوت سازمانی بر کارایی و اثربخشی سازمانی اثر منفی دارد و باعث فرسایش سرمایه انسانی سازمان‌ها، و در سطح کلان مانع رشد و توسعه اقتصادی کشورها می‌شود. سکوت به معنای خودداری کارکنان از بیان دیدگاه‌ها، انتقادات، و نظرات شخصی در مورد مشکلات سازمان دانشگاه است. به نوعی رفتار ارادی و آگاهانه در برابر فضای حاکم بر سازمان دانشگاه است که در بلندمدت باعث کاهش سرمایه انسانی سازمان دانشگاه و هدررفت منابع مالی آن می‌شود. زیرا با ایجاد فضای گفتمانی منفی علیه ابراز ایده‌های جدید و دریافت بازخوردهای انتقادی و منفی، مانع آفرینش تغییر و توسعه سازمان دانشگاه می‌شود. در حالی که همکنشی و مشارکت کارکنان در امور سازمان دانشگاه برای توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد دانشگاه بیش از پیش ضروری است. در این پژوهش، به

1. Demirtas
2. Erdogdu
3. Al-Rousan *et al.*
4. Kim *et al.*
5. Deniz *et al.*
6. Panahi *et al.*
7. Schulz-Hardt *et al.*

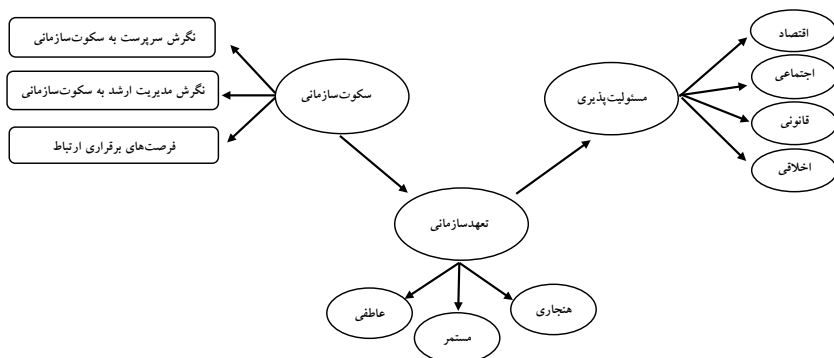
تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان پرداخته می‌شود.

فرضیه یکم: سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد.

فرضیه دوم: سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری با تعهد سازمانی دارد.

فرضیه سوم: مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

فرضیه چهارم: بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری اجتماعی منفی و معناداری وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنانی است که در سال ۱۳۹۷ در دانشگاه علامه طباطبایی مشغول به کار بودند. تعداد کل جامعه آماری ۱۳۲ نفر است. برای انتخاب تعداد نمونه آماری به دلیل حجم کم جامعه از روش تمام‌شماری استفاده می‌شود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها سه پرسشنامه است که به شکل توزیع حضوری توزیع می‌شود.

سکوت سازمانی: بر اساس ذکرپاپور (۱۳۹۳)، سه مولفه در نظر گرفته می‌شود که با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت در مقیاس فاصله‌ای (از بسیار کم تا بسیار زیاد)، اندازه‌گیری می‌شود و شامل

نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، و فرصت‌های برقراری ارتباطات می‌شود.

تعهد سازمانی: بر اساس آلن و مایر (۱۹۹۰)، دارای مقیاس درجه‌بندی (از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) است که در سه بُعد عاطفی، هنجاری، و مستمر سنجش پذیر است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی: منطبق بر کارول (۱۹۹۱)، دارای ۴ مولفه مسئولیت‌پذیری اقتصادی، قانونی، اخلاقی، و اجتماعی است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت پرسیده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۴: یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

شاخص آماری مقیاس	میانگین	انحراف معیار
سکوت سازمانی	۴۱/۵۸	۶/۵۵
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۷۰/۸۰	۸/۴۷
تعهد سازمانی	۱۰۲/۹۸	۱۲/۸۹

نظر به این‌که اساس مدل‌سازی معادله‌های ساختاری بر مبنای ماتریس وارینانس-کوواریانس یا همبستگی بین متغیرهاست، در جدول (۵)، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش گزارش می‌شود.

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

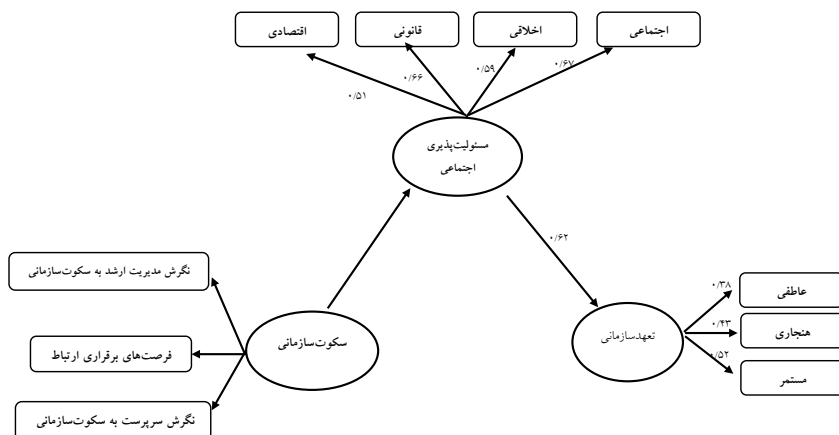
سکوت سازمانی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	تعهد سازمانی
۱		
۰/۲۹*	۱	
۰/۲۷*	۰/۵۸*	۱

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که رابطه بین سکوت سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $P < 0/01$ ). به منظور پاسخ به پرسش اصلی پژوهش مبنی بر این که «آیا مدل تبیین تعهد سازمانی با توجه به سکوت سازمانی و نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی با داده‌های تجربی برازش دارد؟» از مدلسازی معادله‌های ساختاری و نرم‌افزار ایموس (Amos 24) استفاده می‌شود. در جدول (۶)، مهم‌ترین شاخص‌های آزمون برازش مدل مفهومی پژوهش گزارش می‌شود.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل

AGFI	GFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	df/2χ	شاخص‌های برازش
۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۶	۱/۲۱	مقدار به‌دست‌آمده

با توجه به این که هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برازش مدل به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا نبود برازندگی آن نیستند، نیاز است که این شاخص‌ها در کنار یکدیگر و با هم تفسیر شود. نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش مدل در مجموع از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند، بنابراین پاسخ به فرضیه‌های پژوهش بلامانع است. در ادامه، مدل نهایی (اصلاح‌شده)، در حالت ضرایب مسیر ( $\beta$ ) گزارش می‌شود.



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده مسیرهای مدل نهایی تبیین تعهد سازمانی



جدول ۷. ضرایب و معناداری اثرهای مستقیم

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	نوع اثر	$\beta$ استاندارد شده	آماره معناداری	sig	گزارش مسیرها
تعهد سازمانی	سکوت سازمانی	مستقیم	۰/۲۸	۳/۱۸	۰/۰۰۱	- سکوت سازمانی
	سکوت سازمانی غیر مستقیم		۰/۲۲	۲/۵۳	۰/۰۱	...تعهد سازمانی
						- سکوت سازمانی
						...مسئولیت‌پذیری
						اجتماعی...تعهد
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مستقیم	۰/۶۲	۷/۶۳	۰/۰۰۱	سازمانی
						- مسئولیت‌پذیری
						سازمانی...تعهد
						سازمانی

آزمون ضرایب مسیر شکل (۲) نشان می‌دهد که ضریب استاندارد شده مسیر مستقیم سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنادار است و اثر مستقیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی نیز معنادار است ( $p < 0.05$ ). نکته دیگری که در این نمایه باید مورد توجه قرار گیرد، مثبت بودن ضرایب مسیر مربوط به متغیر ملاک (تعهد سازمانی) است که نشانگر تاثیر مستقیم این متغیر است. نتایج نشان می‌دهد که سکوت سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی رابطه معنادار اما ضعیفی دارد. همچنین، یافته‌ها بیانگر آن است که همبستگی مثبت بسیار بالایی بین تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی وجود دارد. فرضیه دیگر که این پژوهش به دنبال آن است، مربوط به اندازه اثر غیرمستقیم متغیر سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. نتایج آزمون اثرهای غیرمستقیم نشان می‌دهد که اندازه اثر غیرمستقیم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ( $\beta = 0.22$ ) در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان است. سازمان‌ها به عنوان نهادهای اجتماعی ساختاریافته برای دستیابی به اهداف خاص توصیف می‌شوند، بنابراین باید بتوانند دارایی‌های خود را در جهانی رقابتی و جهانی شده حفظ کنند (Gencer et al., 2018). بنابراین، باید بستری را برای پیدایش چنین شرایطی فراهم سازند. از این رو، سازمان‌هایی مانند دانشگاه که تاثیر عمده‌ای بر جامعه دارند، باید به گونه‌ای فعالیت کنند که

اثرهای مثبت حاصل از فعالیت خود را به بیشینه و اثرهای منفی را به کمینه برسانند. همچنین، به عنوان اثرگذارترین عضو جامعه، نگران نیازها و خواسته‌های بلندمدت جامعه باشند و در جهت رفع معضلات آن‌ها بکوشند (براتی مارنانی و همکاران، ۱۳۹۱). یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان اثر منفی و معناداری دارد. همچنین، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد. سکوت سازمانی با دربرگیری عوامل بازدارندگی و امتناع کارکنان از ارائه نظر، و وجود پدیده خودسانسوری به دلایل گوناگون (سکوت مطیع، تدافعی، نوع‌دوستانه، فرصت‌طلبانه، و محجوب)، بر میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان در سازمان اثر منفی دارد. دامنه این اثرهای منفی بر عملکرد سازمان در بلندمدت اثرگذار است و سبب هدررفت منابع مالی و انسانی در سازمان می‌گردد. در این پژوهش نیز نتایج بیانگر این نکته است که سکوت سازمانی (با مولفه‌های فرصت‌های برقراری ارتباط، نگرش مدیریت ارشد به سکوت سازمانی، و نگرش سرپرست به سکوت سازمانی)، بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (با مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی، قانونی، و اخلاقی) معنادار است. علت کشنده شدن نتایج بدین سو را می‌توان وجود جو و گفتمان نامناسب بر فضای دانشگاه برای ارائه نظرها و همکاری کارکنان، تعامل نامناسب بین مدیران و کارکنان، محافظه‌کاری و ترس کارکنان، و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به شکل متمرکز در محیط کاری دانشگاه قلمداد کرد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. در واقع، این دو متغیر با یکدیگر تعامل دوسویه و متقابل دارند. در صورت توجه و اهمیت مسئولیت‌پذیری کارکنان در سازمان میزان تعهد سازمانی کارکنان ارتقا می‌یابد. علاوه بر این، رضایت ذی‌نفعان بیرونی سازمان نیز برآورده می‌شود و بقای سازمان را در محیط‌های آشوبناک امروزی تضمین می‌سازد. یافته‌های پیشین (ریبسی مندجین و غلامی، ۱۳۹۵؛ ویسه و نوری‌زاده، ۱۳۹۳؛ ۳۸۹؛ Peterson, 2004; Brammer et al., 2007; Schulz-Hardt et al., 2009)، نشان می‌دهد که بین این دو متغیر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع، چنین می‌توان تبیین کرد که از یک سو، ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها به رشد و توسعه خدمات بهتر به مشتریان، تشویق کارکنان به همکاری بیشتر و بهتر در سازمان، و گسترش سطح رضایت‌مندی جامعه سازمان منتهی می‌شود، و در نتیجه به بقا و رشد سازمان دانشگاه کمک می‌کند (سلطان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). از دیگر سو، تعهد سازمانی کارکنان به جابه‌جایی کم‌تر، حضور کاری بیشتر، عملکرد درون‌نقشی و برون‌نقشی بالاتر، خدمت‌رسانی بهتر، و رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود.

جهت‌گیری یافته‌های کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی نیز بر همین مبناست که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. زیرا در تعهد سازمانی، کارکنان تمایل دارند خود را با گروهی که متعلق به آن هستند، شناسایی و تعریف کنند که درک آن‌ها را از مسئولیت اجتماعی سازمان به نتایج مثبت در کار تغییر می‌دهد (Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017). یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌هایی که دارای مسئولیت اجتماعی هستند تمایل دارند ارزش روابط خود را با سازمان ارزیابی کنند و شناخت خود را نسبت به سازمان افزایش دهند. بنابراین، کارکنان این‌گونه سازمان‌ها احساس می‌کنند که خودشان را با سازمان‌شان می‌شناسند، در نتیجه، تعهد و وفاداری‌شان نسبت به سازمان ارتقا می‌یابد (Cullen *et al.*, 2003; Schwepker, 2001; Collier & Esteban, 2007). بنابراین، هنگامی که یک سازمان مسئولیت اجتماعی خود را توسعه دهد، به ایجاد یک فضای عادلانه منتج می‌گردد که تعهد سازمانی را از رهگذر روابط اجتماعی ارتقا می‌بخشد (Gong *et al.*, 2010). در این صورت، کارکنان متعهد در سازمان می‌کوشند که نگرش‌ها، باورها، هنجارها، و ارزش‌های سازمانی را در سازمان توسعه دهند، افزون بر این، آن‌ها را در جهت انجام مسئولیت اجتماعی فردی و سازمانی در جامعه تسری می‌دهند. این فراگرد علاوه بر رضایت‌های فردی، به کارآمدی و اثربخشی سازمانی و گره‌گشایی اجتماعی یاری می‌رساند.

یافته دیگر این پژوهش، نشان می‌دهد که سکوت سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد. پس با توجه همبستگی بالای تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان، این‌گونه استنباط می‌شود که افزایش سکوت سازمانی، تعهد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان را کاهش می‌دهد. به عبارتی دیگر، سکوت سازمانی از جمله عوامل اساسی در کاستن از بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها محسوب می‌شود. وجود فضای گفتگومانی وادارنده به سکوت در سازمان راه را برای مشارکت در ایده‌ها، اجماع، و جمع‌سپاری در تصمیم‌گیری‌ها، کارگروهی، و دیگر سازوکارهای مثبت در سازمان می‌بندد. سازمان‌ها باید به سمتی حرکت کنند که با از میان برداشتن این فضای نامناسب، هرچه بیش‌تر همکنشی‌ها و همکاری‌ها، دگرپذیری و نقدپذیری‌ها را برای کارآمدی بیش‌تر سازمان خود توسعه دهند. با وجود اثرهای منفی گوناگون سکوت کارکنان اما هنوز درک همگرایی از این پدیده در میان پژوهشگران وجود ندارد.

یافته دیگر این پژوهش مربوط به سنجش اثر غیرمستقیم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. نتایج آزمون اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی معنادار است که این یافته، همسو با آذر و همکاران (۱۳۹۴) است. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند،

کارکنان آن‌ها نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادله‌های اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظار عادی نقش آن‌هاست (سرخ‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).

در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای اجرایی بدین شرح است که با ایجاد فضای گفت‌وگویی در محیط کاری دانشگاه، باید کارکنان بتوانند آزادانه و بدون واگم نظریات خود را بیان کنند و از سکوت کردن اجتناب ورزند، چرا که سکوت آن‌ها بر تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شان اثر منفی دارد. به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها، کارکنان را در تعریف نقش‌های کاری مشارکت دهند تا کیفیت روابط و اعتماد بین فردی افزایش یابد. ضمن این‌که مدیران باید بازخوردهای متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج نظرها و کارشان احساس اثرگذاری داشته باشند. به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که با بکارگیری رهبری و مدیریت مشارکتی تصمیم‌ها را به شکل گروهی و با اجماع نظر کارکنان اتخاذ کنند و با توسعه مهارت‌های تیم‌سازی و کار تیمی بین کارکنان، فرایند کاری به شکل مشورتی و گروهی صورت گیرد و با استفاده از نظام پاداش دهی مناسب، کارکنان را برای بیان ایده‌ها، نظرها، و پیشنهادهای ترغیب کنند. این پژوهش خالی از محدودیت نیست، از جمله محدودیت‌های این پژوهش ۱. برخی از کارکنان در تکمیل پرسشنامه همکاری نکردند؛ ۲. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، تعمیم نتایج به کارکنان دیگر دانشگاه‌ها باید با رعایت احتیاط صورت گیرد؛ ۳. محدودیت دیگر ابزار گردآوری اطلاعات است که فقط از پرسشنامه استفاده شده است و از روش‌های دیگر از جمله مصاحبه و مشاهده استفاده نشده است؛ ۴. محدودیت چهارم، کمی بودن روش پژوهش است، بنابراین نمی‌توان به‌طور دقیق ابعاد گوناگون را شناسایی و تحلیل کرد؛ و ۵. استفاده از پرسشنامه‌های ترجمه‌شده و مرتبط با زیست‌بوم دیگر کشورها و فرهنگ‌های سازمانی آن‌ها.

برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود که از روش‌های دیگر کیفی یا آمیخته برای تحلیل دقیق‌تر متغیرها انجام شود. پیشنهاد می‌شود در صورت استفاده از روش کمی برای تحلیل لایه‌های پنهان و عوامل موثر از روش تحلیل چندسطحی<sup>۱</sup> استفاده شود. همچنین، پژوهشگران آینده اثر متغیرهای دیگری را بر سکوت سازمانی و آکاوای کنند. از آن جایی که جامعه این پژوهش دانشگاه علامه طباطبائی است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تاثیر این سه متغیر را در دیگر دانشگاه‌ها مورد مطالعه قرار دهند.

## 1. Multilevel Analysis



## الف) فارسی

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ بهشتی‌راد، رقیه، و نویدی، پرویز (۱۳۹۴). تاثیر سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۵(۱۰)، ۱۳۲-۱۰۹.
- ارمندی، مریم؛ وزیر، مزده، و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۲(۲)، ۱۴۴-۱۱۵.
- اسماعیلی، محمدرضا، و عساری، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. *نشریه مدیریت انتظامی*، ۱۴(۳)، ۵۲۸-۵۰۳.
- اصغری‌زاده، عزت‌الله، و سعیدی‌نژاد، مجید (۱۳۹۰). عوامل موثر بر تعهد سازمانی مطالعه موردی: اعضای جهاد دانشگاهی. *نشریه کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳(۶)، ۱۲۲-۱۰۵.
- اصغری‌زاده، عزت‌الله، عرب، علیرضا، و نیک‌تبار، مسعود (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی و تاثیر آن بر بهره‌وری تولید در شرکت ارس خودرو دیزل سهامی خاص. *نشریه علمی مدیریت بهره‌وری*، ۱۱(۱)، ۷۲-۴۹.
- اعرابی، محمد، و موسوی، سعید (۱۳۸۸). الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۵(۱)، ۲۶-۱.
- امین‌بیدختی، علی‌اکبر، و علیجانی، رسول (۱۳۹۵). پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۹(۴)، ۳۰-۳.
- انارکی اردکانی، داود؛ حسن‌پور، اکبر؛ عبداللهی، بیژن، و عباسیان، حسین (۱۳۹۷). سازه‌پردازی استعداد در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از روش شبکه خزان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۲)، ۲۶-۳.
- انصاری، محمداسماعیل؛ باقری کلجاهی، علی، و صالحی، مسلم (۱۳۸۹). تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه‌پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۷(۳۱)، ۷۲-۳۵.
- آثارتمر، محمد، و مقتدر منصوری، البرز (۱۳۹۸). بررسی نقش مولفه‌های مسئولیت اجتماعی بر سلامت سازمانی (مطالعه موردی کارکنان شبکه بهداشت و درمان ارومیه). *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۰(۳)، ۲۰-۷.
- آذر، مرسا؛ صالحی، سیدیوسف؛ صفرپور، سپیده، و شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). تحلیل عوامل موثر بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۷(۱)، ۱۱۰-۸۷.
- براتی‌مارتانی، احمد؛ حقانی، حمید؛ محمدی، رامین؛ مرادی، فردین؛ روحانی، بهزاد؛ طرسکی، مهدی، و خدایاری، رحیم (۱۳۹۱). رابطه سلامت سازمانی و شاخص‌های عملکردی در مراکز آموزشی درمانی

- وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. مدیریت سلامت، ۱۱۴(۴۶)، ۳۸-۳۱.
- پیوسته، اکبر؛ بروشکی، سعید؛ نوروزی، ناصر، و زاکری، محمد (۱۳۹۴). عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت.
- تقی‌زاده یزدی، محمدرضا، و سلیمانی، افشار (۱۳۹۴). کاربرد روش همبستگی متعارف برای بررسی رابطه بین هوش عاطفی با رفتار مدنی سازمانی و تعهد سازمانی. مدیریت دولتی، ۷(۲)، ۲۲۸-۲۱۱.
- تقی‌زاده، هوشنگ، و شکری، عبدالحسین (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۱۹)، ۲۵۶-۲۲۷.
- حسینی، سیدمهدی، و مهدی‌زاده اشرفی، علی (۱۳۹۰). شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت، ۷(۱۸)، ۱۶-۹.
- حقیقتیان، منصور؛ هاشمیان فر، علی، و مرادی، گلمراد (۱۳۹۱). بررسی تاثیر نگرش‌های دینی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان: مورد مطالعه شرکت نفت کرمانشاه. نشریه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۱۱(۳)، ۱۱۴-۷۹.
- دانایی فرد، حسن، و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲(۳)، ۱۹-۱.
- داورپناه، هدایت؛ سیادت، علی؛ ولی‌زاده، صالح، و رضاییان، حامد (۱۳۹۶). مدلیابی معادلات ساختاری روابط بین رهبری معنوی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان با میانجی سلامت سازمانی در کارکنان دانشگاه اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد گرمسار، ۱۱(۱)، ۵۸-۳۵.
- ذکریاپور، زینب (۱۳۹۳). رابطه بین جو سکوت سازمانی ادراک‌شده و نگرش شغلی با توجه به میانجی‌گری رفتار سکوت در کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی رشت.
- ریبعی مندجین، محمدرضا، و غلامی، مهدیه (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی (جامعه نمونه فرمانداری قم). نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۳)، ۹۸-۶۹.
- رستگار، عباسعلی، و روزبان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۴)، ۱۸-۷.
- رضایی‌منش، بهروز، و بارانی، صمد (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر در توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۶(۴)، ۱۱۸-۱۰۱.
- روبایی، رمضانعلی، و مهردوست، حسین (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیران فرهنگی در ارتقای مسئولیت اجتماعی. پژوهشنامه علوم اجتماعی، ۳(۳)، ۵۹-۴۳.
- زارع، سمیه؛ ناصری چهرمی، رضا؛ زینلی‌پور، حسین، و محمدی، مهدی (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس). فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی، ۳(۱۰)، ۲۰-۱.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه، و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- زمانی، علیرضا، و چناری، علیرضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک رهبری با تعهد سازمانی و جو سازمانی امور مالیاتی کشور. نشریه پژوهشنامه مالیات، ۲۷(۴۳)، ۱۴۴-۱۱۹.

سرخ‌پور، بابک؛ دینی، ولی محمد؛ تابان، محمد، و نامدار جویمی، احسان (۱۳۹۳). بررسی رابطه سکوت سازمانی با تعهد سازمانی (مورد مطالعه، کارکنان دانشگاه دولتی ایلام). همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری.

سلطان‌زاده، وحید؛ قلاوندی، حسن، و عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۳). روابط ساده و ترکیبی بین جامعه‌پذیری سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه ارومیه. فصلنامه رهیافت نو در مدیریت آموزشی، ۱(۱۶)، ۱۶۷-۱۹۰.

شجاعی، سامره (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت. ماهنامه علمی آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، ۲۳(۲۴۴)، ۵۱-۵۸.

شریفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۸). ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان. نشریه رویش روان‌شناسی، ۸(۶)، ۱۴۴-۱۳۸.

صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داوود، و نیستانی، کامیار (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۹۰-۶۶۵.

عطایی، محمد، و قربانی‌نیا، نسرين (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهر الکترونیک واقع در شهرک صنعتی قزوین. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۷)، ۶۲-۵۵.

قاسم‌زاده، ابوالفضل؛ ملکی، شیوا، و حبیبی، حمداله (۱۳۹۴). نقش هویت تیمی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی و مسئولیت اجتماعی. نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۴)، ۱۱۰-۹۵.

قنبری، سیروس، و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۷(۴)، ۶۰-۴۷.

کرمی دهبیگی، مهدی، و احمدیان، محمدرضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و خودکارآمدی با تعهد سازمانی در کارکنان فرماندهی انتظامی تهران بزرگ. نشریه منابع انسانی ناجا، ۸(۴۷)، ۷۸-۶۳.

گلی، علی؛ خوزین، علی؛ اشرفی، مجید، و نادریان، آدرش (۱۳۹۷). شناسایی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان (مطالعه موردی). نشریه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۰۱-۱۸۷.

لطفی، حسن، و سیدعامری، میرحسین (۱۳۹۸). مدل ارتباطی هویت و سکوت سازمانی با خودپنداره کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب کشور. نشریه مطالعات رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۳)، ۶۵-۴۹.

مدنی، حسین، و زاهدی، محمدجواد (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبند). مجله جامعه‌شناسی ایران، ۱(۱۶)، ۳۳-۳.

مرادی، الهام؛ صفیانی، علی محمد، و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. مجله دستاوردهای روان‌شناختی، ۲۶(۱)، ۱۵۰-۱۳۱.

مهدی، رضا (۱۳۹۳). تحلیل وضعیت آموزش و بهسازی منابع انسانی بنگاه‌ها از منظر مسئولیت اجتماعی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۲)، ۱۳۹-۱۲۳.

نادری، پوران، و اسماعیلی شاد، بهرنگ (۱۳۹۸). رابطه کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی. *مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۴(۵۳)، ۶۰-۷۹.  
 ویسه، مهدی، و نوری‌زاده، همایون (۱۳۹۳). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه دولتی ایلام). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام.

## (ب) انگلیسی

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M., & Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The Relationship between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 2352-2363.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations* (Vol. 1).
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-Study Analysis. *Journal*



- of *Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-c. (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*. Paper Presented at the 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering.
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(1), 691-700.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Gencer, M., Tok, T. N., & Ordu, A. (2018). The Effect of Power Base Games on Organizational Silence and Organizational Socialization. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7), 1407-1423.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. Ş. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Schulz-Hardt, S., Thurow-Kröning, B., & Frey, D. (2009). Preference-Based Escalation: A New Interpretation for the Responsibility Effect in Escalating

- Commitment and Entrapment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 175-186.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., . . . Godinho Filho, M. (2019). Who Is in Charge? A Review and a Research Agenda on the 'Human Side' of the Circular Economy. *Journal of Cleaner Production*, 222(1), 793-801.
- Kang, M., Yang, M. G. M., Park, Y., & Huo, B. (2018). Supply Chain Integration and its Impact on Sustainability. *Industrial Management & Data Systems*, 118(9), 1749-1765.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55(1), 25-32.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 163-193.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Leung, A. S., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Lustenberger, D. E., & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation. *Human Performance*, 23(4), 283-304.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing Defensive Silence in Project-Manager -to-Project-Sponsor Communication. *Leadership & Organization*

- Development Journal*, 35(1), 2-19.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 195-223.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-370.
- Pohjola, M. (2001). *Information Technology, Productivity, and Economic Growth: International Evidence and Implications for Economic Development*. Oxford University Press.
- Premeaux, S. (2009). The Link between Management Behavior and Ethical Philosophy in the Wake of the Enron Convictions. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 13-25.
- Schweper Jr, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the Antecedents of Organizational Commitment in the Context of Temporary Organizations: An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129-138.
- Tan, H., Wang, H., Chen, L., & Ren, H. (2012). Empirical Analysis on Contribution Share of Safety Investment to Economic Growth: A Case Study of Chinese Mining Industry. *Safety Science*, 50(7), 1472-1479.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment, and Creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(1), 75-84.
- Yeh, L.-T., Tseng, M.-L., & Lim, M. K. (2020). Assessing the Carry-Over Effects of Both Human Capital and Organizational Forgetting on Sustainability Performance Using Dynamic Data Envelopment Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 250(1), 119584.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 219-227.