

## تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی

دکتر حسن دانایی فرد

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

بلال پناهی\*

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

### چکیده

بی تردید سرمایه داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی است. مأخذ تولید دانش تالارهای گفتمان سازمانی است که در خود گفتمان های متعدد و در عین حال متفاوت جای داده است. اگر بر افواه سازمانی مظهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. این تحقیق از نوع توصیفی است که یازده فرضیه اصلی داشت که برای بررسی این فرضیات از پرسشنامه استاندارد که شامل ۲۸ سؤال بود، استفاده گردید. در این پژوهش با تبیین مفهوم سکوت سازمانی و رفتار سکوت، روابط تجربی آزمون شده بین فضای سکوت و رفتار سکوت در تعامل با نگرش شغلی کارکنان در بخش دولتی مورد بحث قرار گرفت. تحلیل و بررسی بر روی داده های به دست آمده از ۲۸۰ نفر از کارکنان سازمان های دولتی انجام گرفت. این داده ها توسط نرم افزار SPSS و توسط آزمون های همبستگی و آزمون تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت های ارتباطاتی) و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی داری وجود دارد؛ به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت های ارتباطاتی و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی است.

**کلیدواژه ها:** سکوت سازمانی، نگرش مدیران عالی، نگرش سرپرستان، فرصت های ارتباطاتی، رفتار سکوت، تعهد سازمانی، رضایت شغلی

## An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior

**Hassan Danaeefard**

Associate professor Tarbiat Modares  
University

**Balal Panahi**

Academic staff of Payam e Noor  
University

### Abstract

Undoubtedly survival password of capitalism in the very competitive world is organizational knowledge. Resources of knowledge production are organizational dialogue forums that capture multiple dialogues and at the same time different dialogues. If organizational mouths be pressed to silence, employee's opinions that are the engine generating organizational knowledge will be fossils. When the staff silence as a strategic investment of an organization, management must feel their major managerial risk. Data for this descriptive study was collected from 280 employees of a public organization by a standard questionnaire containing 28 questions to evaluate eleven original hypotheses. In this study, we first described the concept of organizational silence and silence behavior then the empirical relationships between silence climate and silence behavior in interaction with job attitudes in the public sector were discussed thoroughly. SPSS software was utilized to analyze research data using correlation tests and path analysis technique. The results showed that there is a significant relationship between silence climate dimensions (top management attitudes to silence, supervisor attitudes to silence and communication opportunities) and job attitudes with behavior silence employees. The findings showed a relatively strong positive correlation between top management attitude and supervisors' attitude with silent behavior of employees. Furthermore, a relatively strong negative correlation was observed between communication opportunities and employees job attitudes with silence behavior employees

**Keywords:** Organizational silence, Top management attitudes, Supervisors' Attitude, Communication opportunities, Silent behavior, Organizational commitment, Job satisfaction.

### مقدمه

کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکتها و سازمانها، بزرگتر می شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آنها این

است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بروی این مسأله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود.

در حالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر می‌گیرد هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است. ماریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موريسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی<sup>۱</sup> پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (Dimitris & Vakola, 2007: 2).

پیندر و هارلوس نیز معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی توجهی از کنار آن رد می‌شوند (Pinder & Harlos, 2001).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبانگیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از

اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (Miller, 1972). بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می شوند، به دلیل آنکه فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد. به طور کلی هدف این مطالعه بررسی و شناسایی روابط موجود بین ابعاد جو سکوت با سکوت کارکنان و ارتباط آنها با نگرش های شغلی است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی هایی روز افزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان ها با این پیچیدگی ها و شناختن راههای مناسب برای مقابله با آنها ضروری است. باید توجه داشت محیط همواره با بی رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می زند و مواردی که نتوانند به خواسته های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می کنند. در بسیاری از سازمان های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (Morrison & Milliken, 2000: 708). زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می کند، دیدگاه ها، عقیده ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد. (Duncon & Weiss, 1979).

کارکنان در اغلب اوقات به دلیل اینکه دوست ندارند به عنوان یک عامل مزاحم شناخته شوند

و با عواقب ناخوشایند آن در حیات حرفه ای خود درگیر شوند تمایلی به درگیری در تصمیمات سازمان خود ندارند.

#### ۱-۲: عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان

برخی باورهای ضمنی در سازمانها وجود دارد که منجر به محیطی می شوند که در آن کارکنان در اظهارنظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی کنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض های کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند موضوع جدیدی نیست. عقاید مدیریتی می توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد. به طور مثال، او ذکر کرده است زمانی که مدیران فرض می کنند کارکنان از کار متنفرند، نمی توان برای انجام کار به خوبی به آنها اطمینان کرد، در نتیجه مدیران مکانیزم های کنترل را برای جلوگیری از طفره رفتن ایجاد خواهند کرد. به دنبال آن کارکنان نیز در می یابند که مدیریت اعتمادی به آنها ندارد در این صورت دل سرد دنبال راه گریزی از سیستم هستند، این واکنش باورهای اولیه مدیران را تقویت می کند. زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهار نظر است: (۱) کارکنان خودسر هستند (۲) مدیریت بهترین ها را می داند و (۳) مخالفت نامطلوب می باشد، به دنبال آن مدیریت نیز ساختارها و سیاست هایی را بر پا خواهد کرد که جریان قبلی را تسهیل خواهد نمود و این تمایل، میل مدیران برای جلوگیری از هر نوع تهدید و یا بازخورد را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری مشترک در سازمانها که به وسیله این باورها به وجود آمده است، تمرکز در تصمیم گیری و فقدان مکانیزم های بازخورد رسمی روبه بالا هستند. (Morrison & Milliken, 2000: 712).

بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که، کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری در مورد صلاح سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آن ها را در فرآیند تصمیم گیری شرکت ندهند. دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است، و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم گیری مشارکتی اهمیت داده شود (کمپته ها، نیروهای کاری) ولی در حقیقت تصمیم گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام شود (Forgen, 1999; Sennett, 1998).

زمانی که مدیران باور دارند که کارکنان خودسر، فرصت طلب و کم کار هستند و موافقت بر

مخالفت رجحان دارد، تمایل دارند تا باورهای منفی خود را در رفتار روزمره خود با کارکنان موجه جلوه دهند. برای مثال، اگر کارکنان نگرانی خود را در مورد تغییرات پیشنهادی سازمانی بیان کنند، مدیریت فرض خواهد کرد که کارکنان در مقابل تغییر مقاومت کرده و آن را تهدیدی برای خود می‌بینند. مدیران عقاید و بازخوردهای کارکنان را رد خواهند کرد به‌ویژه زمانی که آن عقاید با دیدگاه آن‌ها متفاوت می‌باشد. مدیریت همچنین آگاهانه یا ناآگاهانه نسبت به پیام رسانان خبرهای نامطلوب بی‌توجهی می‌کنند.

چرا مدیرانی که دارای این عقاید هستند، بازخوردهای غیررسمی کسب شده از زیردستان را مورد تردید قرار می‌دهند؟ و چرا از زیردستانی که تمایل به ارائه مخالفت‌ها و اطلاعات منفی دارند، مورد بازخواست قرار می‌گیرند؟ زمانی که مدیران بازخوردها را بررسی می‌کنند سراغ کسانی می‌روند که دیدگاهی نزدیک به مدیریت دارند و بنابراین بازخورد منفی کمتری به‌دست می‌آورند. شاید این موضوع عمدی نباشد اما تمایل مردم به تعامل با آنهایی را که به خودشان شباهت دارند منعکس می‌کند (Morrison & Milliken, 2000: 713).

وقتی که ساختار باورهای ضمنی مدیریت ارشد آن است که کارکنان خودسر هستند، مدیریت بهترین را می‌داند و مخالفت نامطلوب است، مدیران سازمان ورودی‌ها را از زیردستان رد کرده و تقاضای کمتری از زیردستان خواهند داشت. با توجه به اینکه تنها مدیران ارشد اختیار دارند که ساختارها و خط مشی‌های موثر در سکوت سازمانی را تعیین کنند، بنابراین مدیران در تمام سطوح در روش‌های روزمره ارتباطات رو به بالا را منع می‌کنند. (واکنش منفی به ورودی کارکنان، عدم بررسی بازخورد)، این بدان معنی است که کارکنان اشارت‌هایی را در مورد امنیت اظهارنظر خود، هم از جانب مدیران عالی و هم از جانب سرپرستان بلاواسطه دریافت خواهند کرد (Ashferd et al., 1998).

زمانی که نشانه‌های دریافت شده از ده‌های بالا نشان می‌دهند که سازمان برای ورودی کارکنان مهیا نیست، نگرش‌های مدیران ارشد به سمت پایین سرازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. حتی مدیران میانی که واقعاً در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند نیز ممکن است تشویق به سکوت شوند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفت‌ها و یا بازخورد منفی را دوست ندارند، مدیران میانی می‌توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان روبه بالای اطلاعات از زیر دستان خود به دست آورند. اگر مدیر یک بخش، ارتباطات روبه بالا را

تشویق نکرده و به طور خصومت آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان آن بخش، تمایل به اظهار عقاید خود نسبت به سیاست‌ها و روش های سازمان را از دست می‌دهند، از این رو سکوت گسترده ای در سطوح بخشی به وجود خواهد آمد. (Morrison & Milliken, 2000: 712).

## ۲-۲: رابطه رفتار سکوت کارکنان با نگرش های شغلی

اگر چه نظریه پردازان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی را به عنوان پیش بینی کننده‌ها یا عوامل اظهارنظر و سکوت بیان می‌کنند ولی برعکس ماریسون و میلیکن بر این متغیرها به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی تأکید دارند. ماریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند (Fisher, 1979).

محققان ترس از بازخورد را در میان مدیرانی که می‌خواهند از شرم و تهدید و احساس عدم صلاحیت خود جلوگیری کنند، تجزیه و تحلیل کرده اند و پی برده اند که بدین منظور مدیران برای تصمیم گیری خود، زیردستان و اعتبار و صحت بازخورد آنها را زیر سؤال می‌برند. در نتیجه مدیران به تقسیم اشتباهات خود راضی شده و از همسالان و زیردستان خود کمک می‌طلبند و این احتمال را که شاید راه حل شخص دیگری مشکل گشا باشد قبول می‌کنند. این عکس العمل‌ها به گسترش جو سکوت کمک می‌کند، در ادبیات موجود نیز موارد بسیاری را می‌بینیم که هزینه بالای فقدان آشکاری، توضیح داده شده است (Senge, 1990).

اگرچه مدیران و سرپرستان به نقش و وظیفه خود تعهد دارند، ولی احساس می‌کنند که به وسیله چشم انداز بررسی نقش، مسئولیت و عملکرد آنها تهدید می‌شود. آن‌ها احساس نیاز به دفاع می‌کنند و ترس از این دارند که عملکرد آن‌ها همیشه صحیح نبوده و حقوقشان رضایت بخش نباشد. در نتیجه، در هر مشکلی غیر خود را مقصر تلقی کرده و ذکر اظهارات منفی در رفتار زیردستان خود و اهداف نامشخص و بی کفایتی سازمان را ترجیح می‌دهند. این نوع رفتار جو سکوت خرد را به وجود می‌آورد که در آن کارکنان نمی‌توانند موقع جریمه شدن به طور مستقیم و غیر مستقیم در قبال اشتباهات خود، به مدیران خود اعتماد کنند (Dimitris & Vakola, 2007: 4).

سکوت سازمانی موجب احساس بی ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می شود (Dimitris & Vakola, 2007: 5).

به طور کلی سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آنها نسبت به ارزش ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست (Knights et al., 2005).

### ۳- روش تحقیق

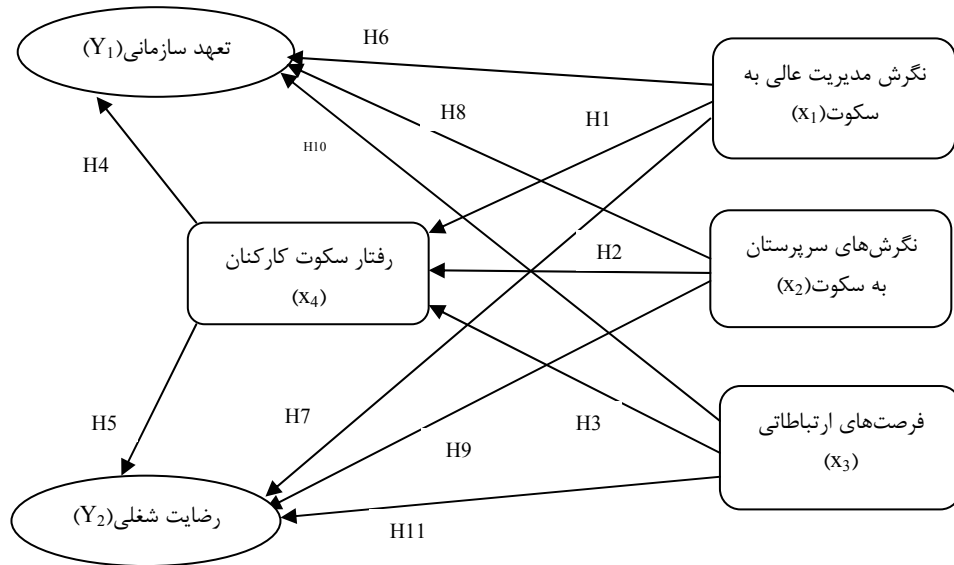
برای تحقیق حاضر چارچوب تئوریک مطرح شده به وسیله ماریسون<sup>۱</sup> و میلیکن<sup>۲</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. در این مدل ماریسون و میلیکن تجزیه و تحلیل مدل خود را با سه عامل مهم آغاز کردند که در خلق «جو سکوت» سهیم است که این عوامل شامل نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان و میزان فرصت های ارتباطاتی موجود است. ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای غلط و منفی مدیران راجع به طبیعت انسانی و این باور که انسان ها طبیعت سست و تنبلی دارند و همچنین ویژگی های مشخصی مثل پیشینه مالی یا فرهنگ سازمانی و غیره در خلق و گسترش سکوت در سازمان ها نقش دارند (Dimitris & Vakola, 2007: 3).

براساس فرضیات ماریسون و میلیکن در این تحقیق نیز روابط بین ابعاد جو سکوت که شامل نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش ناظران به سکوت و فرصت های ارتباطاتی هستند با رفتار سکوت کارکنان، بررسی می شوند. همچنین در این تحقیق پیامدهای رفتار سکوت کارکنان را بر نگرش های شغلی که شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند تجزیه و تحلیل می کنیم.

1 - Morrison

2 - Milliken





شکل ۱: مدل نظری تحقیق

### فرضیه های تحقیق

فرضیه اول: نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری دارد.

فرضیه دوم: نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری دارد.

فرضیه سوم: وجود فرصت های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری دارد.

فرضیه چهارم: رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه پنجم: رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه ششم: نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه هفتم: نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه هشتم: نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه نهم: نگرش سرپرستان به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه دهم: وجود فرصت های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه یازدهم: وجود فرصت های ارتباطی خوب با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه های آماری هر ۱۱ فرضیه تحقیق عبارتند از:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش تحقیق توصیفی. جامعه آماری این مطالعه کارکنان سازمان های دولتی شهرستان مراغه بودند که کارکنان تعداد ۱۵ سازمان (سازمان برق، آب، گاز، جهاد کشاورزی، هلال احمر، شهرداری، ثبت احوال، تأمین اجتماعی، پست، آموزش و پرورش، سازمان انتقال خون، بهزیستی، دانشگاه عالی مراغه، بانک ملی، بانک ملت) به روش تصادفی ساده انتخاب شدند؛ با توجه به اینکه تعداد افراد جامعه حدود ۶۰۰ نفر بود، و با در نظر گرفتن اطمینان ۹۵ درصد، نسبت موفقیت ۵۰ درصد و با خطای ۵ درصد، تعداد نمونه تقریباً برابر ۲۳۵ به دست آمد. روش کار به این ترتیب بود که بین ۲۰ نفر از کارکنان هر سازمان به صورت تصادفی پرسشنامه توزیع شد. به این ترتیب در کل تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعدادی از آنها برگشت داده نشد و در مجموع ۲۸۰ پرسشنامه به صورت پرسشنامه کامل قابل بررسی بودند.

$$n = \frac{\frac{Z_{\alpha/2}^2 (p)(1-p)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{\alpha/2}^2 (p)(1-p)}{d^2} - 1 \right)} = \frac{384.16}{1.6385} = 234.458 \cong 235$$

### ابزار جمع آوری و تحلیل داده ها، روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

پرسشنامه مورد استفاده در این بررسی از مقاله ماریا و کولا و بوراداس دیمیتریس با عنوان «سکوت سازمانی به عنوان چالشی جدید برای مدیریت منابع انسانی» استخراج شده است. پرسشنامه مورد استفاده، دارای ۲۸ سؤال بود که از این تعداد ۵ سؤال برای سنجش نگرش مدیریت عالی به سکوت، ۵ سؤال برای سنجش نگرش سرپرستان، ۴ سؤال برای سنجش وجود فرصت های

ارتباطاتی، ۵ سؤال برای سنجش متغیر سکوت کارکنان، ۵ سؤال برای سنجش تعهد سازمانی و ۴ سؤال برای سنجش رضایت شغلی طرح شده بود. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید که برای این کار آزمون همبستگی و تحلیل مسیر به کار برده شد. لازم به ذکر است که برای اطمینان از روایی پرسشنامه نظر چند نفر از خبرگان که شامل اساتید دارای درجه استادیاری به بالا بودند گرفته شد و اصلاحات مورد نظر آنها انجام گرفت و برای سنجش پایایی ابزار گردآوری اطلاعات تعدادی از پرسشنامه‌ها که به صورت آزمایشی توزیع شده بودند آلفا کرونباخ آنها محاسبه شد که برابر ۰.۸۶ به دست آمد.

## ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۶-۱: نتایج آزمون همبستگی و بررسی فرضیه‌ها

جدول (۱): ماتریس همبستگی متغیرهای مدل

نگرش مدیریت عالی	نگرش سرپرستان	فرصت های ارتباطاتی	رفتار سکوت	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	
1	.729**	-.495**	.693**	-.337**	-.269**	نگرش مدیریت عالی
	1	-.469**	.732**	-.360**	-.269**	نگرش سرپرستان
		1	-.501**	.482**	.479**	فرصت های ارتباطاتی
			1	-.567**	-.469**	رفتار سکوت
				1	.933**	تعهد سازمانی
					1	رضایت شغلی

\*\* همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنی دار است.

**فرضیه اول:** نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری

دارد.

همچنان که داده های جدول نشان می دهد بین این دو متغیر رابطه شدید و مثبتی (۰.۶۹۳) وجود دارد، یعنی هر قدر مدیریت عالی سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشد باعث خواهد شد که کارکنان سکوت اختیار کنند. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه

H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود.

**فرضیه دوم:** نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری دارد.

داده های ماتریس همبستگی نشان می دهد که بین این دو متغیر رابطه خیلی شدید و مثبتی (۰.۷۳۲) وجود دارد، یعنی هر چه قدر سرپرستان سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشند باعث می شوند کارکنان سکوت اختیار کنند. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار و مستقیم بین این دو متغیر نیز پذیرفته می شود.

**فرضیه سوم:** وجود فرصت های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری دارد.

همچنان که داده های جدول بالا نشان می دهد بین این دو متغیر یک رابطه معکوس (۰.۵۰۱-) وجود دارد؛ یعنی هر قدر فرصت های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند باعث خواهد شد که کارکنان کمتر سکوت اختیار کنند. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود ولی جهت این رابطه معکوس خواهد بود.

**فرضیه چهارم:** رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

داده های ماتریس همبستگی نشان می دهد که بین این دو متغیر یک رابطه معکوس (۰.۴۶۹-) وجود دارد؛ یعنی هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر شود، باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان پایین بیاید. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود و جهت این رابطه معکوس خواهد بود.

**فرضیه پنجم:** رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

داده های ماتریس همبستگی نشان می دهد بین این دو متغیر یک رابطه معکوس (۰.۵۶۷-) وجود دارد؛ یعنی هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر شود، باعث خواهد شد که رضایت شغلی کارکنان پایین بیاید. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود و جهت این رابطه معکوس خواهد بود.

**فرضیه ششم:** نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

همچنان که داده های جدول نشان می دهد بین این دو متغیر رابطه معکوس (۰.۳۳۷-) وجود دارد؛ یعنی هر چه قدر مدیریت عالی سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود. بنابراین با توجه به  $P\text{-Value}=0.000 < 0.05$  فرضیه H1 و وجود رابطه معنی داری، بین این دو متغیر پذیرفته می شود.

**فرضیه هفتم:** نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد. همچنان که داده های جدول نشان می دهد بین این دو متغیر یک رابطه منفی (-۰.۲۶۹) وجود دارد؛ یعنی هر چه قدر مدیریت عالی سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان خود باشند باعث خواهند شد که رضایت شغلی کارکنان کم شود. بنابراین با توجه به  $P-Value=0.000<0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی داری، بین این دو متغیر پذیرفته می شود.

**فرضیه هشتم:** نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد. داده های ماتریس همبستگی نشان می دهد که بین این دو متغیر یک رابطه معکوس (-۰.۳۶۰) وجود دارد؛ یعنی هر قدر نگرش سرپرستان سازمان نسبت به کارکنان منفی باشد، منجر خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود. بنابراین با توجه به  $P-Value=0.000<0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار، ولی معکوس بین این دو متغیر نیز پذیرفته می شود.

**فرضیه نهم:** نگرش سرپرستان به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد. داده های ماتریس همبستگی نشان می دهد که بین این دو متغیر رابطه معکوسی (-۰.۲۶۹) وجود دارد؛ یعنی هر قدر سرپرستان سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشند، رضایت شغلی کارکنان کم تر می شود. بنابراین با توجه به  $P-Value=0.000<0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار ولی معکوس بین این دو متغیر نیز پذیرفته می شود.

**فرضیه دهم:** وجود فرصت های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد. داده های جدول بالا نشان می دهد بین این دو متغیر یک رابطه مستقیم (۰.۴۸۲) وجود دارد؛ یعنی هر چه قدر فرصت های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند تعهد سازمانی کارکنان بیشتر شود. بنابراین با توجه به  $P-Value=0.000<0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود و جهت این رابطه مستقیم خواهد بود.

**فرضیه یازدهم:** وجود فرصت های ارتباطی خوب با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد. همچنان که داده های جدول بالا نشان می دهد بین این دو متغیر رابطه مثبتی (۰.۴۷۹) وجود دارد؛ یعنی هر قدر فرصت های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند باعث می شوند که رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش پیدا کند. بنابراین با توجه به  $P-Value=0.000<0.05$  فرضیه H1 یعنی وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود و جهت این رابطه نیز مستقیم است.

در مقایسه با نتایج به دست آمده از این تحقیق، تحقیقات دیمیتریس و کولا

(Dimitris & Vakola, 2007) نیز نشان داده است که رفتارهای سکوت کارکنان با نگرش های مدیریت عالی به سکوت و نگرش های سرپرستان به سکوت رابطه مثبتی وجود دارد، طوری که نتایج بررسی آنها نشان داده است همبستگی مثبتی بین این متغیرها وجود دارد. نتیجه همچنین تحقیقات آنها نشان داد که یک رابطه منفی بین رفتار سکوت کارکنان با فرصت های ارتباطی در سازمان وجود دارد. بررسی های ایشان همچنین نشان می دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتارهای سکوت کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی یک همبستگی منفی وجود دارد.

از نظر ماریسون و میلیکن نیز عامل مهمی که ایجاد جوی از سکوت را در سازمان تسهیل می کند، نگرانی مدیران از دریافت بازخورد منفی به خصوص از زیردستان است و از نظر آنها ریشه سکوت سازمانی دسته ای از عقاید مدیران. شواهد عملی نیز وجود دارد که نشان می دهد مدیران از بازخورد منفی زیردستان جلوگیری می کنند. همچنین نشان داده شده که نسبت به کارکنان طبیعت مدیریت است بازخورد منفی از پایین، اشتباه تلقی شده و تهدیدی برای توانایی افراد شناخته می شود.

نتایج آزمون رگرسیون سلسله مراتبی و تحلیل مسیر برای بررسی روابط علی بین متغیرها در این آزمون در گام اول نگرش سرپرستان ( $x_1$ )، در گام دوم مدیران عالی ( $x_2$ ) و در گام سوم فرصت های ارتباطی ( $x_3$ ) وارد مدل رگرسیون شد که دو متغیر اولی رابطه مستقیم و متغیر فرصت های ارتباطی رابطه معکوس با متغیر وابسته دارند. بنابراین معادله ساختاری زیر را می توان نوشت؛

$$X_4 = 0.452(x_1) + 0.291(x_2) - 0.145(x_3)$$

جدول (۲): تأثیر ابعاد جو سکوت بر متغیر رفتار سکوت کارکنان

B	Sign	T	Beta	متغیرهای ورودی	مراحل رگرسیون
.649	.000	17.932	.732	نگرش سرپرستان	گام اول
.430	.000	8.633	.486	نگرش سرپرستان	گام دوم
.306	.000	6.018	.338	نگرش مدیران عالی	
.400	.000	8.040	.452	نگرش سرپرستان	گام سوم
.263	.000	5.092	.291	نگرش مدیران عالی	
-.110	.001	-3.287	-.145	فرصت های ارتباطی	

متغیر وابسته: رفتار سکوت

ضریب تشخیص این آزمون رگرسیون ( $R^2 = .60$ )

جدول (۳): تأثیر ابعاد جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان بر متغیر تعهد سازمانی

B	Sign	T	Beta	متغیرهای ورودی	مراحل رگرسیون
-.872	.000	-11.468	-.567	رفتار سکوت کارکنان	گام اول
-.668	.000	-7.900	-.434	رفتار سکوت کارکنان	گام دوم
.307	.000	4.801	.264	فرصت های ارتباطاتی	
-.844	.000	-8.149	-.548	رفتار سکوت کارکنان	گام سوم
.351	.000	5.404	.302	فرصت های ارتباطاتی	
.267	.004	2.867	.192	نگرش مدیران عالی	

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

ضریب تشخیص این آزمون رگرسیون ( $R^2=0.39$ )

در این آزمون نیز که به روش سلسله مراتبی انجام گرفت متغیر ورودی اول رفتار سکوت ( $x_4$ )، متغیر دوم فرصت های ارتباطاتی ( $x_3$ ) و متغیر سوم نگرش مدیران عالی ( $x_1$ ) بود. بنابراین رابطه ساختاری زیر را می توان برای این متغیرها نوشت:

$$Y_1 = -.548(x_4) + .302(x_3) + .192(x_1)$$

در این آزمون در گام اول متغیر فرصت های ارتباطاتی ( $x_3$ )، در گام دوم متغیر رفتار سکوت ( $x_4$ ) و در گام سوم متغیر نگرش سرپرستان ( $x_1$ ) وارد معادله رگرسیون شد و متغیر نگرش مدیران عالی از معادله حذف شد، بر اساس ضرایب، مسیر به دست آمده می توان معادله ساختاری زیر را برای این متغیرها نوشت:

$$Y_2 = -.358(x_3) - .464(x_4) + .238(x_2)$$

جدول (۴): تأثیر ابعاد جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان بر روی متغیر رضایت شغلی

B	Sign	T	Beta	متغیرهای ورودی	مراحل رگرسیون
.597	.000	9.088	.479	فرصت های ارتباطاتی	گام اول
.406	.000	5.593	.325	فرصت های ارتباطاتی	گام دوم
-.505	.000	-5.260	-.306	رفتار سکوت کارکنان	
.446	.000	6.160	.358	فرصت های ارتباطاتی	گام سوم
-.765	.000	-6.161	-.464	رفتار سکوت کارکنان	
.348	.001	3.227	.238	نگرش سرپرستان	

متغیر وابسته: رضایت شغلی

ضریب تشخیص این آزمون رگرسیون ( $R^2=0.33$ )

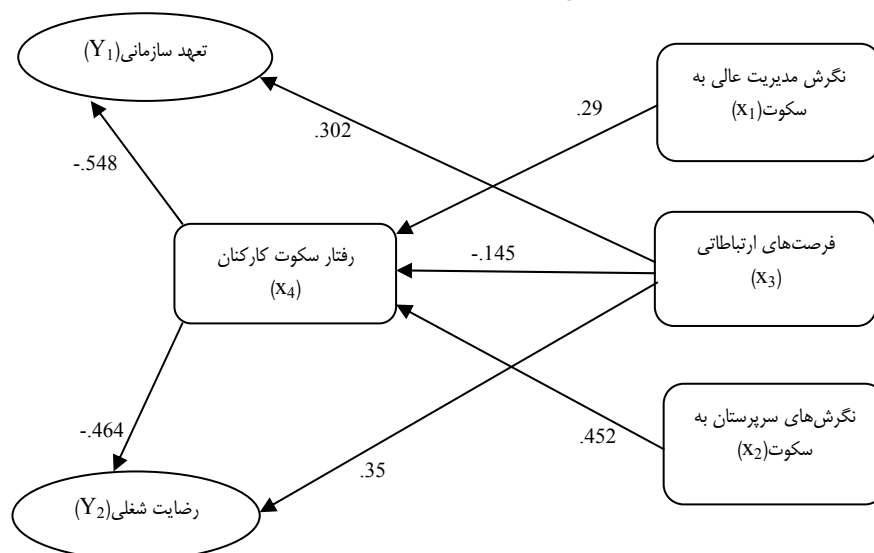
در این تحقیق نگرش های سرپرستان به سکوت، قوی ترین پیش بینی کننده رفتار سکوت کارکنان بود در مقایسه با نتایج به دست آمده از این تحقیق، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا (Dimitris & Vakola, 2007) نیز نشان داد که نگرش های سرپرستان به سکوت ( $R^2 = 0/135$ ) قوی ترین پیش بینی کننده رفتار سکوت کارکنان است، بعد از آن نگرش های مدیران عالی به سکوت ( $R^2 = 0/037$ ) و به دنبال آن فرصت های ارتباطاتی ( $R^2 = 0/009$ ) در مرتبه بعدی قرار می گیرند.

همچنین در این تحقیق رفتار سکوت کارکنان قویترین پیش بینی کننده تعهد سازمانی بود و فرصت های ارتباطاتی نیز تأثیر قوی بر تعهد سازمانی داشت در حالی که تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا در ارتباط با رابطه میان تعهد سازمانی، جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان، نشان داد که فرصت های ارتباطاتی قوی ترین پیش بینی کننده تعهد سازمانی ( $R^2 = 0/255$ ) بوده، به دنبال آن نگرش های سرپرستان به سکوت ( $R^2 = 0/077$ ) و نگرش مدیریت عالی به سکوت ( $R^2 = 0/022$ ) در رتبه های بعدی قرار می گیرند.

در این تحقیق رفتار سکوت کارکنان قویترین پیش بینی کننده رضایت شغلی بود و فرصت های ارتباطاتی نیز تأثیر قوی بر رضایت شغلی داشت در حالی که تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا در ارتباط بین رضایت شغلی، جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان نیز نشان داد که نگرش سرپرستان به سکوت قویترین پیش بینی کننده رضایت شغلی ( $R^2 = 0/461$ ) به دنبال آن فرصت های ارتباطاتی ( $R^2 = 0/110$ ) و نگرش مدیریت عالی به سکوت ( $R^2 = 0/046$ ) در رتبه های بعدی قرار گرفته اند.

در نهایت با استفاده از قواعد هرس کردن آقای رایت، می توان بعد از هرس روابطی که معنی

دار نیستند مدل مسیر زیر را برای این تحقیق ارائه کرد:



شکل ۲: نتایج آزمون مسیر و ضرایب مسیر بین متغیرها



### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین تحلیل داده ها وجود رابطه معنی دار بین نگرش های شغلی و ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را تأیید می کنند، بنابراین هرچقدر جو سکوت در سازمان ها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج به دست آمده در تحقیقات انجام گرفته در کشورهای دیگر هم است ولی با توجه به اینکه سکوت سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است و به ویژه در کشور ما کار میدانی روی آن صورت نگرفته است، لازم است که تحقیقات دیگری با نمونه های متعدد مورد بررسی قرار گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده و تحلیل های صورت گرفته می توان پیشنهادها یا زیر را برای کاهش سکوت در سازمان ها ارائه کرد:

- ۱- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛
- ۲- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری؛
- ۳- شناخت ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛
- ۴- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- ۵- تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظریات؛
- ۶- دائمی کردن تصمیم گیری های گروهی و اهمیت دادن به گروهها و کمیته های کاری در سازمانها؛
- ۷- تغییر فرهنگ سازمانها در جهت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- ۸- برقراری برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مشکلات.

## References

- 1- Ashford, S. j. Rothbard , N , P, Piderit, S, K, and Dutton , J .E, (1998) ; Out on a limb : **The role of context and impression management in selling gender – equity issues** . Administrative Science Quarterly, 43: 23 – 57
- 2- Ashford, B, E, and Lee, R, T. (1990). **Defensive behaviors in organizations: a preliminary model**. Human Relations, 43: 621 – 648.
- 3- 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.
- 4- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007). **Organizational silence: A new challenge for human resource management**; Athens university of economics and business, pp1-19.
- 5- Duncan, r., and Weiss, A. (1979). **Organizational learning: implication for organizational design**. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior, vol. 1: 75-123. Greenwich, CT: JAI Press.
- 6- Fisher, C., (1979). **Transmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation**. Journal of Applied Psychology, October, 533-540.
- 7- Forgen, J. H. (1999). **Why not empowerment? business and economic review**, 45(3): 31-33.
- 8- Henriksen, kerm; and Dayton, Elizabeth, (2006). **Organizational silence and hidden threats to patient safety, national council of chief clinical consultants**, vol 5, No 1, Health Research and Educational Trust.
- 9- Hirschman, A. O, (1970). Exit, Voice, and Loyalty: **Responses to decline in firms, organizations, and states**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 10- Izraeli, D. and Jick, T., (1986). **'The art of saying no: linking power to culture'**. Organization studies, 7(2), 171-192.
- 11- Kassing, W., (1998). **Development and validation of the organizational dissent scale**. Management Communication Quarterly, 12, 183-229.
- 12- Knights, Janice Anna Kennedy, and Barbara Jean, (2005). **“Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants”**, Applied H.R.M. Research, 10/ 2: 57-72.
- 13- 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.
- 14- Korsgaard, M., Roberson, L., and Rymph, D, (1998). **What motivates fairness: the role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness?** Journal of Applied Psychology, 83: 731-744.
- 15- Kowalski, R. M, (1996). **‘Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences’**. Psychological Bulletin, 119, 179–96.
- 16- Lieberman, S, (1956). **The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants**, Human Relation, 9: 385- 402.
- 17- Meyer, G.W, (1994). **Social international processing and Social networks: a**

- test of Social influence mechanisms.** Human Relation, 47: 1013-1036.
- 18- Miller, J. G. (1972). **Living systems: the organization, behavioral science,** 17:1-82.
- 19- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome.** Lexington, MA: Lexington Books.
- 20- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). **'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'**. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
- 21- 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.
- 22- Rosemary A. McGoman, (2003). **Organizational discourses: sounds of silence,** university of western Ontario.
- 23- Rodrigues, Alicia, (2005). **The elephant in the room organizational silence,** www.Sophia-associates.com.
- 24- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). **'Self-identification and accountability'**. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), Impression Management in the Organization. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21-43.
- 25- Schneider, B. and Reichers, A.E, (1993). **On the etiology of climates. personnel psychology,** 36: 19-39.
- 26- Scott, R. L. (1993). **'Dialectical tensions of speaking and silence'**. The Quarterly Journal of Speech, 79, 1-18.
- 27- Senge, P. (1990). **The fifth discipline: the art & practice of the learning organization.** New York: Doubleday/Currency.
- 28- Sennett, R, (1998). **The corrosion of character: the personal learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration.** Strategic management Journal, 13: 585-608.
- 29- Sprague, J. and Ruud, G. L. (1988). **Boat-rocking in the high technology culture.** American Behavioral Scientist, 32: 169-193.
- 30- Strauss, A. L. (1969). **Mirrors and masks: the search for social identity.** Glen Co, IL: Free Press.
- 31- Withey, M. J. and Cooper, W. H. (1989). **'Predicting exit, voice, loyalty, and neglect'**. Administrative Science Quarterly, 34, 521-39.