

## بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی

مهدی افخمی اردکانی\*

افسر خلیلی صدر آباد\*\*

### چکیده

اگر چه از کارکنان انتظار می رود که با دانش، ایده ها، نظرات و پیشنهادات خود درجهت توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی اوقات آنها ترجیح می دهند که سکوت پیشه کنند. نوع شخصیت فرد، در تصمیم‌گیری درباره اینکه درمورد مسائل سازمانی، حرف خود را بزنند، می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش عوامل شخصیتی در شکل‌گیری سکوت کارکنان صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت (حدود ۳۴۰ نفر) و حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می باشد. داده‌های جمع آوری شده با نرم افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شده و نتایج نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده نشد.

**واژه‌های کلیدی:** سکوت، سازگاری، روان رنجوری، گشودگی، وظیفه شناسی، برون‌گرایی

### مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌های دانشی و پژوهشی اهمیت بسیاری در خلق دانش دارند. توانمندی و بقای این سازمان‌ها تا حد زیادی به دانشی وابسته است که زاینده‌ی اندیشه منابع انسانی است. بی‌تردید سرمایه‌داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی امروز است. مأخذ تولید دانش، تالارهای گفتمان سازمانی است که در خود،

\* نویسنده مسئول - عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت، معاونت برنامه ریزی. [afkhamim@ripi.ir](mailto:afkhamim@ripi.ir)

\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه امام رضا (ع)

گفتمان‌های متعدد و در عین حال متفاوت جای داده است. بواسطه ماهیت این‌گونه سازمان‌ها و نقش مهم و حیاتی که کارکنان دانشی در حفظ و بقای سازمان‌های مذکور در دنیای پرقاب‌ت امروز ایفا می‌کنند، موضوع سکوت کارکنان دانشی اهمیت بسیار بیشتری پیدا می‌کند. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان دانشی، به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است (دانیی فرد و پناهی، ۱۳۸۹: ۱).

شاید واژه کارکنان دانشی<sup>۱</sup> که اولین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید تاکنون این چنین، استراتژی سازمانها را تحت تأثیر قرار نداده است چرا که امروزه این واژه تمامی سازمانها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نوزند. دراگر، کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمانها عمده تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری کارکنان دانشی معطوف داشته‌اند. (Darchen & Tremblay, 2010: 228).

کارکنان دانشی در محیطی کار می‌کنند که می‌توانند با پژوهش‌های علمی خود در کسب تجربه و تسهیم آزادانه دانش مشارکت کنند و به بحث و تبادل نظر بپردازند. بنابراین آنها نباید کار خود را بصورت منفعلانه و درسایه سکوت انجام دهند (Tulubas & Celep, 2012: 1222). مطالعات اخیر نشان می‌دهد زمانی که سازمانی از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی باشد (Brinsfield et al, 2009: 7). از این منظر سکوت باید چیزی فراتر از یک پذیرش منفعلانه باشد، یعنی سکوت می‌تواند حاوی یک پیام یا صحبتی باشد (Tulubas & Celep, 2012: 1222). به عبارتی سکوت چیزی بیش از هیچ بودن است (Tangirala & Ramanujam, 2008: 40). پیندرو هالوس<sup>۲</sup>، سکوت سازمانی را یک رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه بیان می‌کنند. در واقع، سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکاراست که هزینه بر و تلاش بر

1-Knowledge Worker

2-Pinder & Harlos

است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عمل‌گرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی و... داشته باشد (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۷۳۲).

علیرغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تاکید دارند، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آنها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارتست از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها می‌باشد (Dimitris, And Vokala, 2007: 8).

در حالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر گرفته است، هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است. ماریسون و میلیکن می‌گویند سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما هنوز بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹: ۳).

در این مقاله تلاش بر این است که پدیده سکوت از منظر ویژگی‌های شخصیتی افراد بررسی شود؛ به عبارت دیگر، هدف تحقیق حاضر این نکته است که کدام یک از ویژگی‌های شخصیتی در شکل‌گیری و تقویت سکوت در کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت مؤثر بوده و امکان بیش‌تری برای ظهور آن فراهم می‌کنند. در این راستا از مدل پنج‌عاملی شخصیت به عنوان یک مدل جامع و مقبول در عرصه آکادمیک استفاده می‌شود. این مدل شامل پنج بعد روان‌رنجوری، برون‌گرایی، گشودگی، وظیفه‌شناسی و سازگاری است.

در این پژوهش روابط میان پنج بعد شخصیت و سکوت کارکنان مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در ادامه ادبیات نظری تحقیق با تعریف متغیر وابسته، متغیر مستقل و فصل مشترک ادبیات علمی در راستای تدوین فرضیه‌ها ارائه می‌شود.

### سکوت سازمانی

افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روشهای سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی<sup>۱</sup> هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده‌ها، نظرات و اطلاعات ندارند و سکوت می‌کنند که موريسن و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی<sup>۳</sup> نام نهادند (د/نایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۲). ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است در حالی که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۰).

اگر چه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد (Tulubas & Celep, 2012: 1223).

افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آنها می‌شود (Perlow & Repenning, 2009: 220، نیکمرام و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۷۴).

تحقیقات برینسفیلد (۲۰۰۹) نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری و بطور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (Zehir & Erdogan, 2011: 1402).

1-Organizational voice

2-Morrison, E.W. and Milliken

3-Organizational Silence

مرور ادبیات بیانگر این مطلب است که عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی به شرح زیر می‌باشد: ساختار سازمانی، ترس از بازخورد منفی، متغیرهای سازمانی و محیطی، سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، هم‌نوایی با آراء و عقاید عمومی، فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان (Greenberg and Edwards, 2009; Henriksen & Dayton, 2006; Dimitris, And Vokala, 2007:8) که بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد تاکنون به سکوت سازمانی از منظر شخصیت نگریسته نشده است؛ بنابراین در این پژوهش سعی می‌شود که ضمن واکاوی مبانی نظری شخصیت، میزان ارتباط این عامل مهم با سکوت کارکنان بررسی شود.

### مدل پنج عاملی شخصیت

بیشتر پژوهش‌های فعلی (Christopher et al., 2012. Hafnidar., 2013) (John E. Buckner et al., 2012) درباره شخصیت بر مدل پنج بعدی شخصیت<sup>۱</sup> تمرکز کرده‌اند که، ویژگی‌های شخصیتی افراد را در پنج بعد طبقه‌بندی می‌کند: برون‌گرایی<sup>۲</sup>، سازگاری<sup>۳</sup>، وظیفه‌شناسی<sup>۴</sup>، روان‌رنجوری<sup>۵</sup> و گشودگی و استقبال از تجربه<sup>۶</sup>. برون‌گرایی به راحت بودن فرد در روابط اشاره دارد. افراد برون‌گرا از بودن کنار دیگران و حضور در جمع‌های بزرگ لذت می‌برند و تمایل دارند که جسور، فعال و پرحرف باشند. آنها شبیه‌سازی و هیجان‌رادیوست دارند و به طور معمول بشاش هستند؛ سازگاری اشاره به احترام به دیگران دارد. افراد سازگار، دلسوز نسبت به دیگران، صادق و مشتاق برای کمک به دیگران هستند و اعتقاد دارند که دیگران نیز به نوبه خود برای سایر افراد مفید هستند، در مقابل، افراد ناسازگار مردد، فریبکار، رقابتی و خودمحور هستند؛ وظیفه‌شناسی و باوجدانی به قابل اعتماد بودن فرد دلالت دارد. افراد باوجدان، افرادی متمرکز، با اراده و مصمم هستند و تمایل دارند که وابسته، سخت‌کوش، موفقیت‌گرا و سالم باشند. در حالی که افرادی که نمره پایینی در وظیفه‌شناسی کسب می‌کنند، تمایل بیشتری دارند که لذت‌گراتر، پریشان‌تر و بیشتر تابع امیال خود باشند. آنها محیط کمتر سازمان‌دهی شده را

1-Five-factor model of personality

2-Extraversion

3-Agreeableness

4-Conscientiousness

5-Neuroticism

6-Openness to experience

ترجیح می‌دهند؛ روان رنجوری، میل به تجربه کردن احساساتی نظیر ترس، ناراحتی، دستپاچگی، عصبانیت و بیثباتی می‌باشد. همراه با این احساسات افراد روان رنجور تمایل به مستعد بودن در زمینه ایده‌های غیرمنطقی دارند و توان کم تری برای کنترل احساسات منفی خود دارند و به نحو ضعیفی با استرس انطباق پیدا می‌کنند.

افرادی که نمره پایینی در روان رنجوری کسب می‌کنند، به لحاظ احساسی با ثبات، آرام، ملایم و خویشتن دار هستند؛ گشودگی و استقبال از تجربه به علاقه و شیفتگی فرد به پدیده‌ها و تجربه‌های جدید دلالت دارد. چنین افرادی، خلاق، کنجکاو و حساس‌اند. افرادی که در آن طرف طیف قرار می‌گیرند، در شرایط آشنا راحت‌ترند (Taylor & Bruin, 2006)

### سکوت سازمانی و ابعاد شخصیت

تئوری‌های شخصیت به اتفاق بیانگر این مطلب هستند که شخصیت افراد، رفتار آنها را پیش بینی می‌کند. سکوت سازمانی در سطح خرد در قالب ویژگی‌های شخصیتی متبلور می‌شود. متأثر از این دیدگاه، می‌توان انتظار داشت که شخصیت یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در کارکنان می‌باشد و می‌توان سکوت را از زاویه تفاوت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد بررسی و تحلیل کرد. به منظور تدوین فرضیه‌ها، هر یک از ابعاد مدل پنج عاملی تشریح می‌شوند و تدوین فرضیه‌های مربوط به آن با توجه به منطق روابط صورت خواهد گرفت.

داشتن احساسات منفی همچون ترس، غم، برانگیختگی، خشم، احساس گناه، احساس کلافگی دائمی و فراگیر مبنای مقیاس روان‌رنجوری (عصبیت یا شاخص بی‌ثباتی هیجانی) را تشکیل می‌دهد و شامل ویژگی‌هایی نظیر اضطراب و نگرانی بیش از حد، بدبینی، اعتماد و اطمینان کم و گرایش به سمت اتخاذ احساسات منفی نسبت به وقایع، افراد و پدیده‌ها می‌باشد. افرادی که نمره پایینی در شاخص عصبی کسب می‌کنند، افرادی آرام، ملایم و دارای اعتماد به نفس هستند (Zhao & Seibert, 2006).

نمره بالای روان‌رنجوری، نشان‌دهنده شخصیت افرادی است که در موقعیت‌های بین فردی راحت نیستند، در سر به سر گذاشتن دیگران حساس بوده و مستعد احساس حقارت هستند. این افراد معمولاً خجالتی بوده و دارای اضطراب اجتماعی، در جمع‌های بزرگ هستند. ناتوانی افراد در کنترل کشش‌ها و هوس‌ها هم از ویژگی‌های این افراد است هرچند

که افراد می‌دانند که پس از رفع میل و هیجان خود، از کردار خود پشیمان خواهند شد (شولتز، ۱۳۸۷).

از آنجا که هیجان مخرب در سازگاری فرد با محیط تأثیر دارد، در افرادی که دارای نمره‌های بالا در روان‌رنجوری باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که دارای باورهای غیرمنطقی باشند، قدرت کمتری در کنترل تکانه‌ها داشته باشند و در مواردی که امور مطابق خواست آنها پیش نمی‌رود، ستیزه‌جویی کنند و درجه‌های انطباق ضعیف‌تری با دیگران و شرایط فشار روانی نشان دهند. در واقع افراد روان‌رنجور به رویدادهایی که دیگران بی‌اهمیت می‌دانند به صورت هیجانی واکنش نشان می‌دهند که نهایتاً زمینه‌ساز عدم سکوت یا آوای کارکنان خواهد شد (حق شناس، ۱۳۸۵).

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که روان‌رنجوری با خلق منفی و اضطراب رابطه معنادار و مثبتی دارد (عظیم زاده پارسى و همکاران، ۱۳۹۰). وجود اضطراب در افراد روان‌رنجور می‌تواند حساسیت آنها را نسبت به عوامل استرس‌زای شغلی افزایش و سازگاری آنها را با شرایط ناخوشایند کاهش دهد. علاوه بر این تمایل به عملکرد تکانشی در افراد روان‌رنجور می‌تواند موجب ناتوانی در به تعویق انداختن خواسته‌ها گردد (Hafnidar, 2013; 168). که این عوامل می‌تواند زمینه ساز عدم سکوت کارکنان در برابر مسائل سازمان شود. لذا بر این مبنا فرضیه اول تحقیق، بیانگر رابطه معنادار و منفی روان‌رنجوری (عصبیت) با سکوت کارکنان است.

برون‌گرایی دارای مقیاس‌های صمیمیت، جمع‌گرایی، قاطعیت، جنب و جوش، هیجان خواهی و هیجان‌های مثبت است و شامل ویژگی‌هایی نظیر اجتماعی بودن، اطمینان و قاطعیت، جاه‌طلبی، عمل‌گرایی، انرژی زیاد، پرشوری، پرحرارتی می‌باشد (Barrick & Mount; 1996).

با توجه به این که این افراد در عمل قاطع، فعال و حراف یا اهل گفتگو هستند و همچنین این مقیاس نشان‌دهنده علاقه‌ی افراد به توسعه صنعت و کار خود است، بنابراین باید گفت که به احتمال زیاد افرادی که درجه برون‌گرایی در آنان بالاست، تمایل و علاقه بیش‌تری نسبت به کار خود داشته و تلاش می‌کنند تا بیشترین خلاقیت را از خود به نمایش بگذارند و نظرات خود را درباره عملکرد همکاران و مدیریت بدون هیچ ابایی بزنند و انتقاد کنند (شولتز، ۱۳۸۷). نتایج تحقیقات قبلی بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار برون‌گرایی

با شادکامی (عظیم زاده پارسى و همکاران، ۱۳۹۰) و رضایت شغلی (Christopher et al., 2012).

در نتیجه فرضیه دوم تحقیق بیانگر این است که برون‌گرایی رابطه معنادار و منفی با سکوت کارکنان دارد.

گشودگی یا پذیرای تجربه، شامل مقیاس‌های تخیل، زیبا شناسی، عواطف، کنش‌ها، دیدگاه‌ها و ارزش‌ها است و معرف افرادی است که ایده و تجربه جدیدی را به راه می‌اندازند و شخصیتی خلاق، نوآور و متفکر دارند. دارا بودن این ویژگی‌ها باعث می‌شود تا افراد ایده‌های جدیدی را جستجو کنند، از خلاقیت خود برای حل مسائل بدیع بهره بگیرند (زائو و سیرت، ۲۰۰۶).

این افراد طالب لذت بردن از نظریه‌های جدید و ارزش‌های غیرمعارف هستند و در مقایسه با افراد بسته احساسات مثبت و منفی فراوانی دارند. هم‌چنین افرادی غیرمعارف، مایل به زیر سؤال بردن منبع قدرت و علاقه‌مند به آزادی در اخلاقیات، امور اجتماعی و دیدگاه‌های سیاسی هستند و پیش‌بینی می‌شود که در محیط سازمانی خود سکوت را نپذیرند (حق شناس، ۱۳۸۵). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که گشودگی کمتری دارند، افرادی محافظه کار هستند و تعاملات اندک و مشارکت سازمانی کمتری دارند (John et al., 2013; 1948). در نتیجه فرضیه سوم تحقیق بیانگر این است که گشودگی یا پذیرای تجربه رابطه معنادار و منفی با سکوت کارکنان دارد.

سازگاری، دارای مقیاس‌های اعتماد، سادگی، نوع دوستی، تبعیت، تواضع و نرمش در برابر دیگران می‌باشد. این شاخص بر گرایش‌های ارتباط بین فردی تأکید دارد. با توجه به این که افراد دارای نمره بالا در این مقیاس به دیگران اعتماد و حسن نیت دارند، مخلص و بی‌ریا هستند، فعال و مشتاق کمک به دیگران هستند، از اعتماد به نفس خوبی برخوردارند و بر جنبه‌های انسانی سیاست‌های اجتماعی تأکید دارند (شولتر، ۱۳۸۷). پیش‌بینی می‌شود که در رفتار سازمانی خود آوای سازمانی را به سکوت ترجیح داده و در جهت رفع مسائل و مشکلات سازمان خود کوشا و فعال باشند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که سازگاری بیشتری دارند، دچار غیبت و ترک خدمت کمتری در سازمان می‌شوند (Judge and Martocchio, 1997; 746) و رضایت شغلی بیشتری دارند (Christopher et al., 2012). از این رو فرضیه چهارم تحقیق بیانگر آن است که سازگاری رابطه معنادار و منفی با سکوت کارکنان دارد.

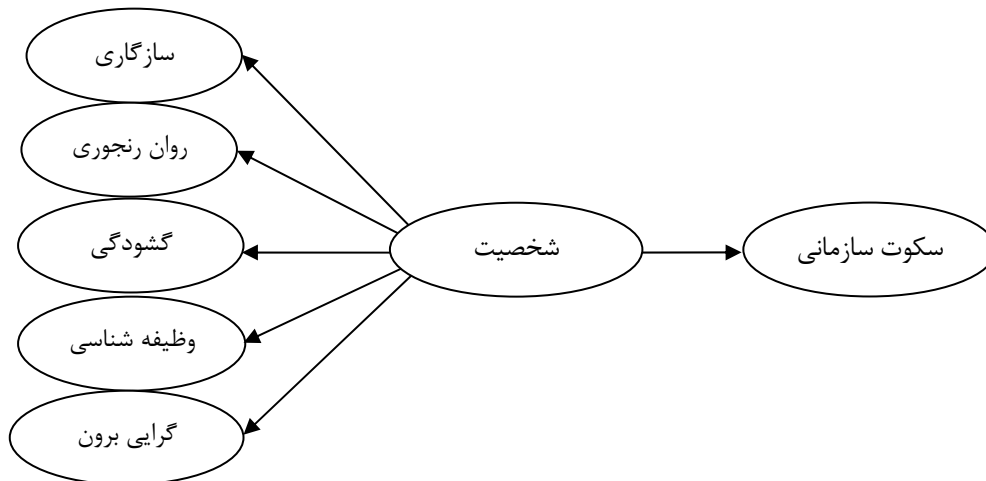


وظیفه شناسی (وجدانی بودن) با مقیاس‌های شایستگی، نظم، وظیفه شناسی، تلاش برای موفقیت، نظم درونی و انعطاف ناپذیری همراه است و با مشخصه‌هایی نظیر تلاش، پشتکار و ثبات قدم، با وجدان بودن و احساس وظیفه و مسئولیت‌پذیری همراه است. این بعد شخصیتی با ویژگی‌هایی نظیر قابل اطمینان بودن، پشتکار و کوشا بودن فرد رابطه دارد (Barrick & Mount; 1996). به طور خلاصه، دو ویژگی عمده‌ی توانایی کنترل تکانه و تمایلات و به کارگیری طرح و برنامه در رفتار در این شاخص مورد توجه است. فرد وجدانی دارای هدف و خواست‌های قوی و از پیش تعیین شده است (حق شناس، ۱۳۸۵).

نتایج مطالعات دیگر نشان می‌دهد که وظیفه شناسی با موفقیت‌گرایی و تمایل به موفقیت، موفقیت‌های مسیر شغلی و عملکرد شغلی رابطه معنادار و مثبتی دارد (Barrick & Ryan, 2003). هم‌چنین افراد دارای نمره بالا در وجدانی بودن، افرادی دقیق و وسواسی، وقت شناس و قابل اعتماد هستند و در جهت رسیدن به اهداف خود مصر و پیگیر هستند و به شدت به اصول اخلاقی پایبندند و دارای سطح توقعات بالا هستند و تلاش زیادی برای تحقق این سطح از خود نشان می‌دهند. بنابراین می‌توان انتظار داشت افرادی که درجه وجدانی بودن بالایی دارند، تمایل و علاقه بیشتری به کار خود داشته باشند و از عزت نفس کافی برخوردار بوده و به جهت رسیدن به اهداف مشخص خود ترجیح می‌دهند در خیلی از مواقع در برابر مسائل سازمان خود سکوت نکرده و ایده‌ها، نظرات خود را به گوش مدیران سازمانی برسانند (حق شناس، ۱۳۸۵). بنابراین، فرضیه پنجم بیانگر رابطه منفی و معنادار وظیفه شناسی و سکوت است.

### مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری، الگویی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند و مدل مفهومی تحقیق نیز برگرفته از همین چارچوب است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

همانگونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، مفهوم شخصیت دارای پنج بعد برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری و گشودگی و استقبال از تجربه می‌باشد. براساس مرور ادبیات، فرض مقاله این است که هر یک از ابعاد شخصیت رابطه‌ای معنی‌دار بصورت مستقیم یا معکوس با سکوت کارکنان دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از جهت هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و در زمره مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی است، در ضمن با توجه به اینکه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در میان تحقیقات همبستگی، از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس می‌باشد.

در این تحقیق ابعاد شخصیت به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جامعه آماری مقاله حاضر عبارتست از کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت؛ یعنی تمامی کارکنان لیسانس و بالاتر که در پست‌های فناور، پژوهنده و مسئول پروژه و پست‌های مشابه (۳۴۰ نفر) مشغول به فعالیت می‌باشند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و طبقه‌ای صورت گرفته است. حجم نمونه آماری بر

اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بر اساس تجربیات محققین ۱۵ درصد بیشتر از حجم نمونه پرسشنامه پخش شده است تا در نهایت ۱۹۱ پرسشنامه کامل بدست آمده است. از میان ۱۹۱ نفر، ۴۳٪ (۸۲ نفر) زیر ۳۰ سال، ۲۸٪ (۵۳ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۶٪ (۳۱ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۳٪ (۲۵ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۱۵٪ (۲۹ نفر) دارای مدرک دکتری، ۴۹٪ (۹۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۶٪ (۶۹ نفر) دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۱٪ (۱۱۶ نفر) مرد و ۳۹٪ (۷۵ نفر) زن بودند.

ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه بوده است. بدین منظور به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۱۶، مقیاسی برای متغیرهای شخصیت و سکوت سازمانی طراحی شد. در این تحقیق برای طراحی پرسشنامه سکوت سازمانی از مقیاس دیمیتریس و وکولا (۲۰۰۷) و برای سنجش ابعاد شخصیت (شامل پنج بعد روان رنجوری، وظیفه شناسی، سازگاری، برون گرایی و گشودگی) از مقیاس کاستا و مک کرائه (۱۹۹۲) استفاده شده است. پرسشنامه بالا بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از 1 به معنای بسیار مخالفم تا 5 به معنای بسیار موافقم تنظیم شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد 30 پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس سکوت سازمانی ۰/۸۱ و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس شخصیت ۰/۸۶ (روان رنجوری ۰/۸۰، وظیفه شناسی ۰/۸۲، سازگاری ۰/۷۹، برون گرایی ۰/۷۸ و گشودگی ۰/۸۴) بوده است. هم چنین جهت آزمون روایی سؤال های نخست از اعتبار محتوا و از نوع اعتبار صوری استفاده شد. برای سنجش اعتبار صوری پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. برای سنجش اعتبار سازه از تحلیل عاملی<sup>۱</sup> استفاده شد. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۲</sup> و روش استخراج تحلیل مؤلفه اصلی با چرخش واریماکس، عوامل ابتدایی متغیرها استخراج شد.

### روش های تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور آزمون فرضیه ها، نخست از آزمون میانگین یک جامعه برای سنجش میزان سکوت سازمانی، آزمون میانگین دو جامعه و میانگین چندین جامعه برای بررسی میزان

1-Factor analysis

2-First-order exploratory factor analysis

سکوت در گروه‌های مختلف شغلی و تحصیلی استفاده شد. سپس از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن (به دلیل کیفی بودن متغیرها) با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای سنجش همبستگی بین متغیرها (ابعاد شخصیت و سکوت) استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel آزمون شد.

### یافته‌های تحقیق

نتایج آزمون میانگین یک جامعه-که برای سنجش سکوت سازمانی استفاده می‌شود- نشان می‌دهد که بر اساس آزمون میانگین یک جامعه، میانگین سکوت سازمانی بالا و معنادار است. نتایج آزمون میانگین دو جامعه نشان می‌دهد که در جامعه حاضر، بین کارکنان زن و مرد در زمینه انجام رفتارهای سکوت تفاوت معنادار وجود دارد و رفتارهای سکوت آمیز در بین مردان بیش تر از زنان می‌باشد.

نتایج آزمون میانگین چند جامعه (کارکنان با سنین مختلف) نشان از عدم تفاوت معنادار بین کارکنان با سنین مختلف می‌باشد. در نهایت آزمون میانگین چندین جامعه برای کارکنان با تحصیلات مختلف نشان داد که افراد در گروه‌های تحصیلی مختلف از لحاظ انجام رفتارهای سکوت تفاوت وجود ندارد. در زمینه آزمون همبستگی متغیرهای تحقیق که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است، باید عنوان کرد که ضرایب همبستگی نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آنها با یکدیگر است.

جدول ۱: ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

عنوان	سکوت	روان رنجوری	برون گرایی	سازگاری	گشودگی	وظیفه شناسی
سکوت	۱					
روان رنجوری	۰/۱۵*	۱				
برون گرایی	۰/۳۴۵**	۰/۳۶۵**	۱			
سازگاری	۰/۴۷۳**	۰/۲۶۵*	۰/۳۰۵*	۱		
گشودگی	۰/۴۸۹**	۰/۱۰۲	۰/۴۷۵**	۰/۱۹۵*	۱	
وظیفه شناسی	۰/۴۶۹**	۰/۳۹۵**	۰/۴۱۵**	۰/۴۲۵**	۰/۳۲۴**	۱

\*P&lt;0/05

\*\*P&lt;0/01

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر  $t$ -value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰,۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰,۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر  $t$  نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار خواهند بود.

همانطور که در نمودار شماره ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰,۰۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم‌تر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. (AGFI= ۰/۹۱ و GFI=۰/۹۴)

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
روان رنجوری ← سکوت	۰/۰۹۵	۱/۰۴	عدم تأیید
برون گرایی ← سکوت	-۰/۲۰۶	-۲/۶۸	تأیید
سازگاری ← سکوت	۰/۳۰۹	۳/۲۴	عدم تأیید
گشودگی ← سکوت	-۰/۳۷۸	-۴/۱۱	تأیید
وظیفه شناسی ← سکوت	-۰/۲۶۵	-۳/۰۸	تأیید

$\chi^2 = 194/82$ ,  $df = 155$ ,  $\chi^2/df = 1/25$ ,  $RMSEA = 0/048$ ,  $GFI = 0/94$ ,  $AGFI = 0/91$

همان‌طور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، فرضیه یک مبنی بر رابطه معکوس و معنی‌دار روان رنجوری با سکوت تأیید نشده است؛ زیرا مقدار قدر مطلق  $t$  آن کمتر از ۲ می‌باشد. فرضیه دو مبنی بر رابطه معکوس و معنی‌دار برون‌گرایی با سکوت تأیید شده است؛ زیرا مقدار قدر مطلق  $t$  بیشتر از ۲ می‌باشد. فرضیه سه مبنی بر رابطه معکوس و معنی‌دار سازگاری با سکوت تأیید نشده است؛ زیرا اگرچه مقدار قدر مطلق  $t$  بیشتر از ۲ می‌باشد ولی رابطه بین این دو مستقیم و مثبت است. فرضیه چهار و پنج نیز مبنی بر رابطه معکوس و

معنی‌دار گشودگی و وظیفه‌شناسی با سکوت تأیید شده است؛ زیرا مقدار قدر مطلق  $t$  هر دو بیشتر از ۲ می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش بر شناخت و تحلیل سکوت سازمانی از دیدگاه علوم رفتاری و تفاوت‌های فردی تمرکز دارد. پژوهش حاضر هم راستا با دیدگاه روانشناسان تعاملی، بر این اعتقاد است که افراد و محیط بریکدیگر اثر متقابل دارند. افراد موقعیت‌های خود را انتخاب کرده، تفسیر می‌کنند و تغییر می‌دهند. افراد ممکن است انتظار جستجوی محیط‌هایی را داشته باشند که فرصت‌هایی برای سود بردن از نیازها و نقاط قوت فردی در اختیار آنان قرار دهد و ویژگی‌های محیط از طریق نوع افرادی که بر آن محیط تسلط دارند، تعیین می‌شود. در این پژوهش تلاش شده است تا نقش عوامل شخصیتی بر اساس مدل پنج‌عاملی در سکوت کارکنان بررسی شود. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که میان برخی از عوامل مدل پنج‌عاملی شخصیت و سکوت رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اول تحقیق به این صورت بود که روان رنجوری رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد. نتایج تحقیق نشان‌دهنده عدم تأیید این فرضیه است. نتایج این فرضیه با یافته‌های قبلی در زمینه روان رنجوری هم‌راستا است. زیرا که، پژوهش‌های قبلی نشان داده است که افراد روان رنجور بیشتر احساساتی نظیر ترس و ناکامی را تجربه می‌نمایند که این احساسات منفی باعث توسل به استراتژی‌های انطباقی غیرموثر<sup>۱</sup> نظیر سازگاری احساس محور، انزوا و خلوت‌گزینی بین فردی، سرزنش شخصی، انفعال و عدم قاطعیت می‌شود (Lee-Baggley et al, 2005).

فرضیه دوم تحقیق به این شکل بود که برون‌گرایی رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد. نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید می‌کند. نتایج آزمون این فرضیه نیز با یافته‌های قبلی مطابقت دارد. از منظر علم ژنتیک، دارا بودن ژن‌هایی مانند دوپامین<sup>۲</sup> و سروتونین<sup>۳</sup>، احتمال توسعه رفتار برون‌گرایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند چرا که وجود این ژن‌ها باعث می‌شود افراد، واکنش روانی شدیدتری در تعاملات اجتماعی داشته باشند (Farde & Gusavsson, 1997). هم‌چنین برون‌گرایی باعث تسهیل توسعه شبکه‌های

1 - Ineffective Coping Strategies

2- Dopamine

3- Serotonin

اجتماعی می‌شود که در نهایت منجر به ایجاد مشارکت و همکاری های قوی در بین همکاران می‌شود که از دیدگاه مدیریت دانش نیز مفید و ضروری می‌باشد (Baker, 1994). فرضیه سوم تحقیق به این صورت بود که سازگاری رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد. نتایج تحقیق این فرضیه را نیز تأیید نکرده است. به نظر می‌رسد که افراد با ویژگی سازگاری کم تر، اغلب نسبت به دیگران شکاک هستند که این موضوع موجب می‌شود آنان از رویکرد انتقادی برای ارزیابی کسب و کار استفاده کنند و همین وضعیت زمینه ساز آوای سازمانی (عدم سکوت) شود. نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که افراد سازگار با ماهیت عمومی رفتار منفعلانه، انگیزه اساسی که برای رفتار سکوت خود دارند بیشتر کناره گیرانه<sup>۱</sup> و تسلیم است. بطوری که براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز عمل می‌کنند (دن و همکاران، ۲۰۰۹)؛ از طرفی افراد با سازگاری بالا به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر یا به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط، از بیان ایده‌ها خودداری کرده و آنها را نزد خود نگه می‌دارند در نتیجه به نوعی، سکوت مطیع از خود نشان می‌دهند. 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 (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). تأیید این فرضیه با نتایج تحقیق دانایی فرد و همکاران ۱۳۹۰، همخوانی دارد؛ آنها در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازگاری رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی دارد.

فرضیه چهارم تحقیق به این ترتیب بود که گشودگی رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد. نتایج تحقیق این فرضیه را نیز تأیید می‌کند. نتایج آزمون این فرضیه نیز با یافته‌های قبلی مطابقت دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که جسارت و خطرپذیری مدیران، هم چنین تمایل آنها به پیشگام بودن و استقبال از چالش‌ها و کار گروهی بر آوای سازمانی تأثیر دارد، چرا که دارا بودن این ویژگی‌ها شرط تحقق بخشیدن به تغییر و تحول در سازمان است. افراد دارای نمره بالا در این مولفه شخصیتی، افرادی تخیل‌گرا و دارای تفکر انعطاف‌پذیر هستند که از ظرفیت بالای ابهام‌پذیری و کسب تجربه برخوردار هستند که تحمل شرایط روحی و روانی دشوار را برای آنان تسهیل می‌نماید (Alarcon et al, 2009).

در نهایت فرضیه پنجم تحقیق به این شکل بود که وظیفه‌شناسی رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد. نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید می‌کند. نتایج آزمون این فرضیه نیز

با یافته‌های قبلی مثل نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰ همراستا می‌باشد. افرادی که حس وظیفه‌شناسی و درجه بالایی از وجدانی بودن همراه با ماهیت رفتار فعالانه دارند، انگیزه اساسی آنها برای رفتار خود، ممکن است که بیشتر دیگر خواهانه باشد. یعنی آنها برای حل مشکلات براساس همدستی و تعاون به ارائه راهکارها و پیشنهادات می‌پردازند یا برای ایجاد تغییر به منظور سود رساندن به سازمان از هیچ گونه آوایی دریغ نمی‌ورزند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

با جمع بندی نتایج بالا می‌توان به سازمان‌ها پیشنهاد داد که در زمان استخدام و کارایی از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند تا تناسب شخصیت و مشاغل به بیش‌ترین حد ممکن برسد، به نحوی که سازمان از مزایای چنین رویکردی بهره مند شود چرا که در سازمان‌های دانشی خصوصاً در زمینه اجرای مدیریت دانش افرادی بایست استخدام و بکارگماری شوند که از نظر شخصیتی ویژگی‌هایی داشته باشند که با سکوت سازگاری نداشته باشد و بدون هیچ ابایی به بیان نظرات، پیشنهادات و ایده‌های خود و نهایتاً حل مسائل سازمانی بپردازند. برای مثال طبق نتایج فرضیات این تحقیق افرادی که دارای ویژگی روان رنجوی باشند؛ شاید مناسب استخدام در این نوع سازمان‌ها نباشند. چراکه در سازمان‌های پژوهشی افرادی را باید بکار گرفت که ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند و خلاق و نوآور باشند. در انتها یادآوری می‌شود که لازم است تحقیقات بیش‌تری در مورد سایر ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر سکوت کارکنان به عنوان یک موضوع مهم در سازمان‌ها صورت بگیرد، چرا که زمینه افزایش درک و آگاهی مدیران و پژوهشگران رافراهم می‌کند و از این رهگذری توان مانع از سکوت کارکنان و مدیریت مناسب‌تر این مفهوم تاثیرگذار شد.



## منابع فارسی

- ۱-حق شناس، حسن. (۱۳۸۵). طرح پنج عاملی ویژگی های شخصیت. شیراز، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی شیراز.
- ۲-دانایی فرد، حسن. پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش نامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳. صص ۱۹-۱.
- ۳-دانایی فرد، حسن. فانی، علی اصغر. براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸. صص ۸۲-۶۱.
- ۴-زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۶، شماره ۲۱. صص ۱۰۴-۷۷.
- ۵-شولتز، دوان. (۱۳۸۷). نظریه های شخصیت. مترجمان: کریمی، یوسف و همکاران. تهران: ارسباران
- ۶-عظیم زاده پارسی، آرزو. حسینی مهر، علی، رحمانی، عذرا. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین مؤلفه های مدل پنج عاملی شخصیت و شادکامی در دانشجویان. فصلنامه روانشناسی تربیتی. سال ۲. شماره ۲. صص ۱۲-۱.

## منابع انگلیسی

- 1-Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationship between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis. *Work & Stress*, Vol. 23, No. 3, July-September, 244-263.
- 2-Baker W. E. (1994).; *Networking smart: How to build relationships for personal and organizational success*; McGraw-Hill, New York.
- 3-Barrick M. R., Mount M. K.(1991); *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*; *Personnel Psychology*, Vol. 44.
- 4-Barrick M. R., Ryan A. M.(2003); *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*; San Francisco: Jossey-Bass.
- 5-Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*.
- 6-Christopher A. Cooper, H. Gibbs Knotts, David M. McCord and Andrew Johnson. (2012).; *Taking Personality Seriously: The Five-Factor*

Model and Public Management; The American Review of Public Administration published online .

7-Dan, I, Jun, W. and Jiu-cheng, M. (2009), "organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company".

8-Darchen, Sebastien; Tremblay, Diane-Gabrielle; (2010), What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa, Cities, Volume 27, 225-233.

9-Dimitris, B., And Vokala, M, (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athens University of Economics and Business, pp1-19.

10-Farde L., Gusavsson J. (1997). D2 dopamine receptors and personality traits; Nature, 385, February 13.

11-Greenberg, J. and Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley, UK: Emerald Press.

12-Hafnidar. (2013), The Relationship among Five Factor Model of Personality, Spirituality, and Forgiveness. International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 2.

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

14-John E. Buckner V, Christopher M. Castille, Tilman L. Sheets. (2012). The Five Factor Model of personality and employees' excessive use of technology. Computers in Human Behavior, 28, 1947-1953.

15-Judge, T.A. Martocchio, J.J. (1997). Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 5. 745-755.

16-Lee-Baggley, D., Preece, M. and DeLongis, A. (2005). Coping with interpersonal stress: role of big five traits. Journal of Psychology, 73, 1141-1180.

17-Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, Academy of Management Review 25(4):706-725.

18-Nikmaram S, Gharibi Yamchi H, Shojaii S, Ahmadi Zahrani M and Alvani SM., (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. World Applied Sciences Journal 17 (10): 1271-1277.

19-Perlow, L.A. Repenning, N.P. (2009). "The dynamics of silencing conflict", Research in organizational behavior 29:195-223.

- 20-Shojaie, S., Zaree Matin,H., Barani,GH.,(2011) Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it; Social and Behavioral Sciences 30 . 1731 – 1735.
- 21-Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: Effects of procedural justice climate Personnel Psychology, 61,37-68.
- 22-Taylor N., de Bruin, G. P(2006).; Basic traits inventory: Technical manual. Johannesburg; Jopie van Rooyen and Partners.
- 23-Tulubas T., Celep C.(2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence:the mediating role of trust in supervisor. Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 1221 – 1231.
- 24-Zehir C &Erdogan E.(2011). The Association between Organizational Silence and Ethica Leadership through Employee Performance. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 , 1389–1404
- 25-Zhao H., Seibert S.(2006) ;The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review; Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 2.

