

چکیده

امروزه یکی از مشکلات رایج سازمان‌ها، سکوت سازمانی است که با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می‌شود. از طرف دیگر مساله ترک خدمت کارکنان موثر و کارآمد و نیروهای متخصص یکی دیگر از معضلات سازمانی است که برای مدیران سازمان‌هایی که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود می‌باشند به صورت یک مشکل جدی مطرح بوده و توجه خاصی را می‌طلبد. همچنین حمله عاطفی در محل کار نیز از مسائلی است که در سازمان‌ها به وجود می‌آید. حمله عاطفی در محل کار یک مجموعه از حمله‌های هیجانی سیستماتیک می‌باشد. در سازمان‌هایی که حمله عاطفی اتفاق می‌افتد، عدم توافق و مخالفت ظاهر می‌شود، ناراحتی ایجاد می‌شود و کارمندان به دنبال راه فرار هستند. در نتیجه سازمان کارکنان کلیدی خود را از دست می‌دهد. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت به واسطه حمله عاطفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شهر مشهد می‌باشد که تعداد آن‌ها ۳۸۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری نیز شامل ۱۹۱ نفر می‌باشد که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده گردید و برای آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس استفاده شد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که سکوت سازمانی تاثیر مثبتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. سکوت سازمانی نیز بر حمله عاطفی تاثیر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تاثیر مثبت دارد و حمله عاطفی نقش واسطه‌ای بین سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت ایفا می‌کند.

کلیدواژه:

سکوت سازمانی، تمایل به ترک خدمت، حمله عاطفی، موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی

تاثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به واسطه حمله عاطفی در میان کارکنان موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شهر مشهد

وجیهه هوشیار (نویسنده مسئول)

استادیار موسسه آموزش عالی عطار

v.hoshyar@yahoo.com

مجید رحیمی قره چماق

کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی

r.9216521025@gmail.com

مقدمه

نیت ترک خدمت، میل ارادی افراد برای پایان دادن به همکاری در یک سازمان است. با آنکه این نیت ممکن است هیچگاه عملی نشود، لیکن امکان دارد که این نیت تأثیر خود را در قالب‌هایی چون غیبت، اهمال، خرابکاری و مانند این‌ها نشان دهد. یکی از راه‌های جلوگیری از ترک خدمت و پیامدهای آن، شناسایی عواملی است که در تحریک نیت‌های ترک خدمت افراد نقش دارند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱). یافته‌های علمی نشان می‌دهند که قصد ترک خدمت از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می‌شود، یعنی کارکنان به یک باره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه تمایل به ترک خدمت را به صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت‌های استخدامی در سازمان‌های دیگر، اقدام به ترک خدمت می‌کنند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱). بی تردید در عصر دانش و اطلاعات، دیدگاه‌های با ارزشی که افراد در سازمان‌ها پیرامون مسائل و مشکلات سازمان ارایه می‌دهند، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها و نیز بدست آوردن مزیت رقابتی برای آن‌ها داشته باشد، اما وقتی کارکنان به عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان، سکوت اختیار کرده‌اند، مدیریت باید خطر مهمی را حس کند (حسن پور و عسگری، ۱۳۹۱). سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی

تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر، در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند (حسن پور و عسگری، ۱۳۹۱). در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود.



از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (میلر، ۱۹۷۲). از آنجا که یک رابطه معنی دار بین سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت وجود دارد، چنانچه مدیران بخواهند قصد ترک خدمت کارمندان را کاهش دهند، باید سعی کنند که سکوت و رفتارهای حمله عاطفی را کاهش دهند. گرچه یافته ها نشان می دهند که سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت به طور مثبت با یکدیگر مرتبط هستند، اما این رابطه در بسیاری از موارد غیر مستقیم است، مخصوصاً زمانی که فقط کارمندان زن یا کارمندان بخش دولتی در نظر گرفته شوند (مرال السی وهمکاران، ۲۰۱۴). حمله عاطفی در محل کار یک مجموعه از حمله های هیجانی سیستماتیک می باشد که افراد خاصی را مورد حمله قرار می دهد (تتیک، ۲۰۱۰). در سازمان هایی که حمله عاطفی اتفاق می افتد، عدم توافق و مخالفت ظاهر می شود، ناراحتی ایجاد می شود و کارمندان به دنبال راه فرار هستند. در نتیجه سازمان کارکنان کلیدی خود را از دست می دهد. افراد حس تعلق شان را از دست می دهند، در نهایت آن ها توانایی تحمل سختی ها را از دست داده و سعی می کنند که یک شغل با شرایط کاری بهتر پیدا کنند (تتیک، ۲۰۱۰). یکی دیگر از چالش های سازمان ها، ترک خدمت کارکنان است. سازمان های معاصر، سرمایه های زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت و نگهداری، بروی کارکنان خود صرف می کنند؛ از این رو، مدیران باید ترک خدمت کارکنان را به حداقل برسانند. تمایل به ترک خدمت کارکنان بویژه از نظر مدیران سازمان، در جهت دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی یک مساله بسیار مهم است. امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان ها، افراد نیز نسبت به تغییر وضعیت شغلی و سازمانی می اندیشند، بنابراین مدیران باید به دنبال راه هایی برای کاهش ترک خدمت کارکنان باشند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند.

از آنجا که در سال های اخیر تعداد مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و همچنین ظرفیت پذیرش دانشجوی این مؤسسات، توسعه و افزایش یافته است و این مؤسسات در پرورش نیروی انسانی متخصص آینده جامعه، سهم عمده ای خواهند داشت و با توجه این که این مراکز، رسالت ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه، اشاعه آزادانه افکار، تبیین پدیده ها در گستره جهانی، تولید دانش و اطلاعات، ارتباط با سایر نظام های خارج از دانشگاه و هدایت افکار جامعه را بر عهده دارند، لذا توجه به چگونگی اداره این مراکز و جو سازمانی حاکم بر آن ها باید مدنظر قرار گیرد (فتاح، ۱۳۸۴). لذا در تحقیق حاضر قصد بر آن است تاثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به واسطه حمله عاطفی مورد بررسی قرار گیرد. طبق بررسی های انجام شده تا کنون، تحقیق جامعی در این زمینه صورت نگرفته است

۱. پیشینه پژوهش

۱.۱. سکوت سازمانی

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان، تعریف می کنند. موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) نیز، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد. این ویژگی ها شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت، است (دیمتریس و واکولا، ۲۰۰۷).

اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می گردد عبارتند از:

۱. ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان.

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان ها تسهیل می نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آن ها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده اند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) بیان می دارند که بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن ها باشد، اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن ها باشد دوری می جویند.

۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن ها.

یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند. این

الگو که مک گریگور آن را « نظریه X » می نامد، پیش فرضی است مبنی بر این که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طرقي عمل می کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند.

مدیران با داشتن این باور، بر این نظرند که نمی توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آن‌ها در راستای مصالح خود تلاش می کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی توان آن‌ها را از این کار برحذر داشت. وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرقي واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی، ارتباطات صعودی را دلسرد می کنند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند (ردینگ، ۱۹۸۵).

دومین باور ضمنی، احتمال ایجاد شرايطی است که منجر به سکوت سازمانی می گردد یعنی این باور که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهم ترین موضوعات سازمانی دارد. گلیسر وجود این باور در مدیران را حالتی می داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان، بدون حق سوال کردن را ایفا کنند (گلیسر، ۱۹۸۴).

آرگریس (۱۹۷۷) خاطر نشان می سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که آن‌ها باید کنترل یک جانبه داشته باشند و ردینگ به این باور ضمنی در میان مدیران اشاره می کند که « افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا ساکت باشند ». از آنجا که کارکنان به دنبال علايق شخصی هستند احتمال اینکه بدانند (یا توجه کنند) که منفعت سازمان در چیست بسیار ضعیف است.

سومین باور بیان نشده که عاملی در جهت ایجاد فضای سکوت می باشد، حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع نظر، نشانه های سلامت سازمانی است؛ و در عین حال از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز شود. بارل و مورگان این وضعیت را بگونه ای توصیف می کنند که مدیران سازمان، علاقه دارند نگرشی واحد در سازمان برقرار گردد به جای آنکه از تنوع و تعدد نگرش‌ها بهره مند گردند. پژوهشگران استدلال می کنند که مدیران ارشد بر این باور هستند که وجود توافق، امر مطلوبی بخصوص در تصمیم گیری‌های سازمانی است؛ هر چند تحقیقات مختلف نشانگر آن است که این حالت بر کیفیت تصمیم گیری و نتایج آن تاثیر منفی برجای می گذارد. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است، مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می فهمد و بهترین‌ها را می داند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتاً مسائل مضرى برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود می آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می گردد (اسلده، ۲۰۰۸).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است (پیرلو، ۲۰۰۳).

۲.۱. تمایل به ترک خدمت

مساله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات سازمانی است که ضربه بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره وری نیروی انسانی خود می باشند به صورت یک مشکل مطرح بوده و توجه خاصی را می طلبد (ممی زاده، ۱۳۸۱).

امروزه ترک خدمت کارکنان کلیدی در سازمان‌های سرآمد به یکی از مهم ترین نگرانی های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (علیزاده، ۱۳۸۸). همچنین چالش‌های ترک خدمت در سطحی بالا می تواند ناشی از کمبود نیرو، تامین بودجه دستمزد استخدام شوندگان باشد (کینگ، ۲۰۰۲). بنابراین شناخت عواملی که اثری روی ابعاد مختلف تمایل به ترک خدمت دارند می تواند به واحد منابع انسانی سازمان جهت تصمیم گیری بهتر در مورد منابع انسانی کمک کند (شاو و همکاران، ۲۰۰۵). از طرفی، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر بر تمایل به ترک خدمت را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند سیاست‌ها و روش‌های موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا به کار گیرند (علیزاده، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب، نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می کند. ترک خدمت برای سازمان پرهزینه است، زیرا منابع زیادی در آموزش افرادی سرمایه گذاری شده است که سازمان را ترک می کنند. این برای خود افراد نیز پرهزینه است، زیرا آنها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خو گرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند. ترک



خدمت حالتی است که کارمند ارتباط کاری خود را با سازمان ذی ربط بصورت اختیاری قطع می کند. با توجه به توسعه و بهبود سازمان لازم است تا منابع انسانی هرچه بیشتر حفظ شود. در حالی که مبادرت به ترک خدمت از طرف هریک از افراد به منزله از بین رفتن یک واحد نیروی انسانی بالفعل است که می تواند موجبات تضعیف روحیه دیگر شاغلان را نیز فراهم سازد (دنيس وهمکاران، ۲۰۰۳).

نیت ترک خدمت، به ارزیابی ذهنی فرد از احتمال ماندن یا رفتن از سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد. سه دلیل برای استفاده از نیت ترک خدمت به جای ترک خدمت واقعی وجود دارد (رسولی وهمکاران، ۱۳۹۱). اول، ترک خدمت به شرایط اقتصادی عمومی بستگی دارد. افرادی که قصد ترک خدمت دارند، ممکن است فقط زمانی این کار را انجام دهند که مشاغل جایگزینی در دسترس داشته باشند. مطالعات صورت گرفته با داده‌های واقعی ترک خدمت در یک دوره زمانی خاص ممکن است نتایج متفاوتی را نشان دهند. دوم، به زعم آیزن و فیشبین (۱۹۸۰) نیت رفتاری، شاخص مستقیمی از رفتار واقعی است. هرچند، کپلمن وهمکاران (۱۹۹۲) اظهار می دارند نیت رفتاری افراد همیشه منجر به رفتار نشده و ممکن است با گذر زمان، نیت افراد دستخوش تغییر شود. سوم، تحقیقات قبلی دریافته اند نیت ترک خدمت، قویترین منادی ترک خدمت است (رسولی وهمکاران، ۱۳۹۱).

ابلسون (۱۹۷۸) ضمن تجزیه و تحلیل دقیق انواع ترک خدمت‌ها، آنها را به ۴ دسته کلی تقسیم بندی می کند. او دو معیار برای دسته بندی انواع ترک خدمت هادر نظر می گیرد. معیار اول کنترل سازمانی است. طبق این معیار دسته ای از از ترک خدمت‌ها همچون تمایل به خروج از سازمان به دلیل پرداخت بیشتر در جای دیگر، تحت کنترل سازمان بوده و اجتناب پذیر می باشد و دسته ای دیگر همچون نیاز شاغل به ماندن در خانه و یا تغییر مسیر شغلی و حرفه ای جهت رشد بیشتر، تحت کنترل سازمان نبوده و اجتناب ناپذیر هستند. معیاردومی که ابلسون در مطالعات خود مورد استفاده قرار می دهد، کنترل پذیری از جانب شاغل است که برحسب آن نیز ترک خدمت‌ها به دو دسته تقسیم می شوند. دسته ای که تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند، نظیر تعارض با مدیر و دسته ای که تحت کنترل شاغل نبوده و غیر ارادی هستند، نظیر بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر یا از کار افتادگی (ممی زاده، ۱۳۸۱).

۳.۱. حمله عاطفی

حمله عاطفی در محل کار یک مجموعه از حمله های هیجانی سیستماتیک می باشد که افراد خاصی را مورد حمله قرار می دهد (تتیک، ۲۰۱۰). فعالیت های حمله عاطفی در سازمان ها در حال افزایش می باشد. در زندگی کاری حمله عاطفی به صورت انواع ارباب، حذف، افسردگی و فرایند اخراج در یک فرد یا یک گروه از افراد ظاهر شده است. گاهی اوقات به شکل قابل لمس می باشد و گاه بصورت غیر قابل لمس که باعث می شود کارمند فعال به یک کارمند منفعل تبدیل شود (تتیک ۲۰۱۰).

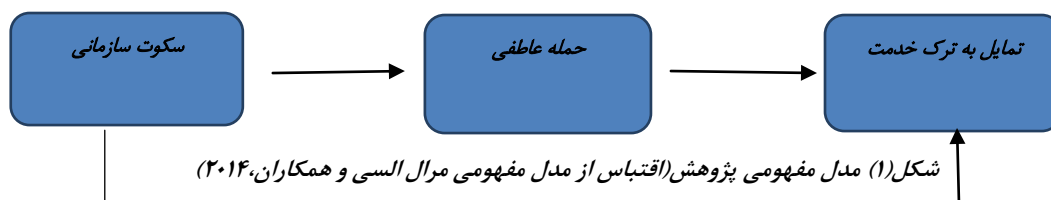
حمله عاطفی از طریق ایجاد فشار روانی به روی فردی که هدف می باشد با اعمال فشار به طور معمول و مداوم، هویت فرد را محو می کند (آل دیگ، ۲۰۱۱). در سازمان هایی که حمله عاطفی اتفاق می افتد، عدم توافق و مخالفت ظاهر می شود و ناراحتی ایجاد می شود و کارمندان به دنبال راه فرار هستند، در نتیجه سازمان کارکنان کلیدی خود را از دست می دهد، افراد حس تعلق شان را از دست می دهند، در نهایت آنها توانایی تحمل سختی ها را از دست داده و سعی می کنند که یک شغل با شرایط کاری بهتر پیدا کنند (تتیک، ۲۰۱۰). این کار باعث می شود کارکنان در محل کارشان احساس ناراحتی کنند و این باعث مشکلات جسمی نیز می شود. محققین بی شماری کشف کرده اند که حمله عاطفی انگیزه و قدرت خلاقیت یک کارمند را کاهش می دهد، هزینه های پزشکی و روان پزشکی را افزایش می دهد و روحیه بهره وری را تضعیف می کند. این باعث می شود کارکنان آموزش دیده، شرکت را ترک کنند، بدین ترتیب شرکت در اصل، تجربه خود را از دست می دهد. همچنین هزینه های دعوی قضایی نیز افزایش پیدا می کند (بارلینگ وهمکاران ۲۰۰۱ و بادوهمکاران ۱۹۹۶).

۳.۲. مدل مفهومی پژوهش

تتیک (۲۰۱۰) تاکید می دارد که در سازمانی که حمله عاطفی رخ دهد، اختلافات بروز پیدا کرده و کارکنان احساس ناراحتی کرده، در جست و جوی راهی برای فرار می باشند؛ در نتیجه سازمان ممکن است کارکنان کلیدی خود را از دست بدهد. تاس وهمکاران (۲۰۱۰) بیان می دارد که سکوت سازمانی کارکنان باعث تمایل به ترک خدمت می شود و سکوت یکی از واکنش های احتمالی حمله عاطفی می باشد.

تتیک (۲۰۱۰) و اینارسن و میلیکن (۲۰۰۳) بیان می دارند که حمله عاطفی بر رابطه بین سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت اثر دارد، اما پژوهش های محدودی در باره آن انجام شده است. همچنین در داخل کشور تحقیقی در این زمینه انجام نشده است، لذا می طلبد که پژوهش های بیشتری انجام شود. مدل مفهومی پژوهش حاضر اقتباس شده از مدل مفهومی مرال السی، ملیسا اردیلک، لوتفیهاک آلپ کان و ایرج سنر (۲۰۱۴) می باشد.

حال با توجه به آنچه گفته شد مدل مفهومی پژوهش حاضر بدین شرح می باشد:



۳. فرضیات پژوهش

فرضیه اول: سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه دوم: سکوت سازمانی بر حمله عاطفی تاثیر دارد.

فرضیه سوم: حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: حمله عاطفی نقش واسطه ای بین سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت دارد.

۴. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به دنبال بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه حمله عاطفی در میان کارکنان موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شهر مشهد است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است زیرا تحقیق کاربردی به قصد کاربرد نتایج یافته هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳). در تحقیق حاضر برای جمع آوری داده ها برای هر متغیر، به منظور بررسی روابط موجود بین متغیرها، از پرسش نامه استفاده می شود که به این ترتیب، تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر حسب روش، توصیفی - پیمایشی می باشد. در تحقیق حاضر جامعه آماری، کلیه کارکنان اداری موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شهر مشهد می باشد که ۳۸۰ نفر می باشند. شیوه های مختلفی برای نمونه گیری از جامعه وجود دارد. دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳). در تحقیق حاضر، طرح نمونه گیری تصادفی بکار گرفته می شود و به منظور جلوگیری از حذف برخی موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی شهر مشهد از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده می شود. نمونه آماری در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۱ نفر تعیین گردید. در این تحقیق برای اندازه گیری حمله عاطفی از پرسش نامه پرنجیک و همکاران (۲۰۰۶) و برای اندازه گیری سکوت سازمانی کارکنان از پرسش نامه ونداین و همکاران (۲۰۰۳) و جهت اندازه گیری تمایل به ترک خدمت از پرسش نامه مبلی و همکاران (۱۹۷۹) استفاده شده است.

۱.۴. سنجش روایی پرسشنامه

مفهوم اعتبار یا روایی به این سوال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد و با چه دقتی، خصیصه مورد نظر را می - سنجد (خاکی، ۱۳۸۲). بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن، اطمینان داشت. که در این صورت از ارزش و اعتبار تحقیق علمی کاسته خواهد شد. بدین منظور از تحلیل عاملی استفاده می کنیم. در تحلیل عاملی تأییدی هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیک تر باشد در واقع گویای این مسئله است که سوالات پرسشنامه ارتباط قویتری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی استاندارد صفر باشد این به معنای عدم ارتباط بین



سوال پرسشنامه با متغیر مکنون است. بار عاملی منفی به معنای معکوس بودن جهت اثرگذاری سوال پرسشنامه بر متغیر مکنون است. مقدار بار عاملی کوچکتر از ۰/۴ کوچک محسوب شده و باید از مدل حذف شود. مگر اینکه AVE و CR قابل قبولی برای سازه وجود داشته باشد (برن، ۲۰۱۰). نتایج حاصله از تحلیل عاملی تائیدی در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول (۱) تحلیل عاملی سازه های پژوهش

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	نتیجه	AVE	CR
حمله عاطفی	q1	0.811	27.238	معنادار	0.562	0.946
	q2	0.738	12.071	معنادار		
	q3	0.796	19.244	معنادار		
	q4	0.775	13.736	معنادار		
	q5	0.764	15.016	معنادار		
	q6	0.763	15.419	معنادار		
	q7	0.684	13.089	معنادار		
	q8	0.776	17.912	معنادار		
	q9	0.801	17.395	معنادار		
	q10	0.703	13.093	معنادار		
	q11	0.477	6.498	معنادار		
	q12	0.631	10.821	معنادار		
	q13	0.830	24.469	معنادار		
	q14	0.861	30.684	معنادار		
سکوت سازمانی	q15	0.846	24.860	معنادار	0.648	0.936
	q16	0.874	33.714	معنادار		
	q17	0.862	26.505	معنادار		
	q18	0.800	14.620	معنادار		
	q19	0.880	36.297	معنادار		
	q20	0.673	11.196	معنادار		
	q21	0.803	20.043	معنادار		
	q22	0.671	8.770	معنادار		
تمایل به ترک خدمت	q23	0.937	47.024	معنادار	0.854	0.946
	q24	0.892	28.711	معنادار		
	q25	0.942	64.933	معنادار		

۰.۲.۴ پایایی پرسش نامه

در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ به تفکیک هر سازه استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است و همه متغیرها پایایی بالایی دارند.

جدول (۲) نتایج بررسی پایایی ابعاد پرسش نامه

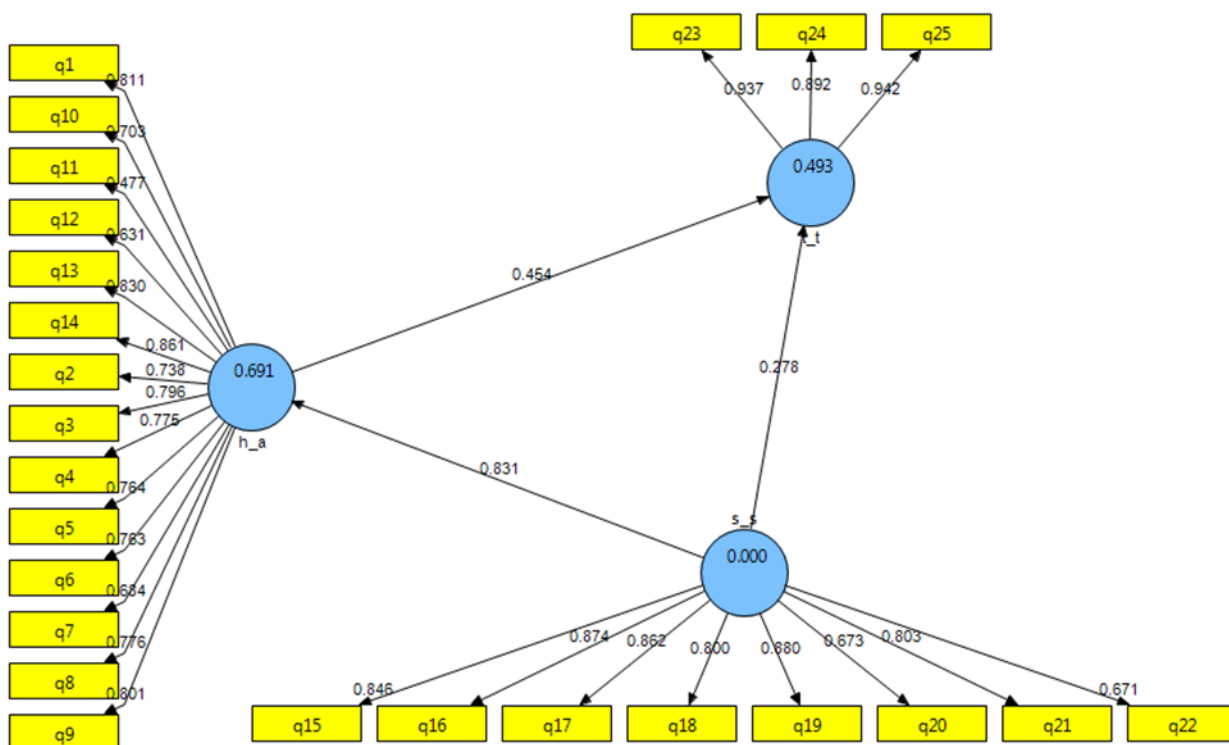
متغیر	تعداد گویه	مقدار آلفای کرونباخ
حمله عاطفی	۱۴	۰/۸۵۴
سکوت سازمانی	۸	۰/۸۲۲
تمایل به ترک خدمت	۳	۰/۹۳۷
پایایی کل پرسش نامه	۲۵	۰/۹۳۷

۰.۵ یافته های پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی

۰.۱.۵ بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

در تحلیل مسیر، روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می سازد، تبیین می شوند (صادقی طرقي، ۱۳۹۱، ص ۶۳؛ هومن، ۱۳۸۷).

شکل (۲) مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل تحقیق را نشان می دهد.



شکل (۲) مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل تحقیق



۲.۵. بررسی فرضیات تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیات پژوهش و آزمون هر یک از آن‌ها می‌پردازیم. برای تأیید یا رد سؤالات تحقیق از آماره آزمون تی استیودنت استفاده شده است که اگر مقدار آماره t بزرگتر از $1/96$ باشد، فرضیات تحقیق در سطح خطای $0/05$ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱: سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تاثیر دارد.

جدول (۳): ضریب رگرسیونی و معناداری اثر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت

فرضیه	ضریب مسیر	ضریب رگرسیونی	آماره t	نتیجه
۱	سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت	$0/278$	$0/24$	فرضیه تایید می‌شود

بنابراین با توجه به ضریب رگرسیونی بدست آمده در سطح خطای $0/05$ ، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب در سطح خطای $0/05$ معنادار است و بدان معنا است که سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت اثر مستقیم و معناداری با احتمال 95 درصد دارد، همچنین $7/7$ درصد از تغییرات تمایل به ترک خدمت توسط سکوت سازمانی تبیین می‌شود. بنابراین فرضیه اول با اطمینان 95 درصد تایید می‌شود.

فرضیه ۲: سکوت سازمانی بر حمله عاطفی تاثیر دارد.

جدول (۴): ضریب رگرسیونی و معناداری اثر سکوت سازمانی بر حمله عاطفی

فرضیه	ضریب مسیر	ضریب رگرسیونی	آماره t	نتیجه
۲	سکوت سازمانی بر حمله عاطفی	$0/831$	$32/772$	فرضیه تایید می‌شود

بر اساس ضریب رگرسیونی بدست آمده مندرج در جدول فوق و با توجه به اینکه آماره t بیشتر از مقدار بحرانی این آماره در سطح خطای $0/05$ یعنی $1/96$ می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب در سطح خطای $0/05$ معنادار است و بدان معنا است که سکوت سازمانی بر حمله عاطفی اثر مستقیم و معناداری با احتمال 95 درصد دارد، همچنین 69 درصد از تغییرات حمله عاطفی توسط سکوت سازمانی تبیین می‌شود. بنابراین فرضیه دوم با اطمینان 95 درصد تایید می‌شود.

فرضیه ۳: حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت تاثیر دارد.

جدول (۵): ضریب رگرسیونی و معناداری اثر حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	آماره t	نتیجه
۳	حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت	$0/454$	$3/491$	فرضیه تایید می‌شود

در بررسی اثر متغیر حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت، همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود، ضریب مسیر ($0/454$) برآورد شده است. و با توجه به مقدار آماره t که برابر $3/491$ شده است و از سطح معنی داری $0/05$ با مقدار t برابر $1/96$ بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنی دار است. این بدان معنا است که حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت اثر مستقیم و معنادار دارد و $20/6$ درصد از تغییرات تمایل به ترک خدمت توسط حمله عاطفی تبیین می‌شود. به بیان دیگر فرضیه سوم با اطمینان 95 درصد تایید می‌شود.

فرضیه ۴: حمله عاطفی نقش واسطه ای بین سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت دارد.

جدول (۶): ضریب رگرسیونی و معناداری اثر مستقیم و غیر مستقیم سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	آماره	نتیجه
۴	سکوت سازمانی بر حمله عاطفی	۰/۸۳۱	۳۲/۷۷۲	فرضیه تایید می شود
	حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت	۰/۴۵۴	۳/۴۹۱	

در بررسی نقش واسطه ای حمله عاطفی مشاهده می شود که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر حمله عاطفی در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، همچنین اثر مستقیم حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت با اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد، بنابراین حمله عاطفی نقش واسطه ای معناداری بین سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت دارد. به بیان دیگر فرضیه چهارم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می شود.

نتیجه گیری

همان طور که ملاحظه گردید، هدف این پژوهش این بود که مشخص شود سکوت سازمانی، چگونه از طریق متغیر واسطه حمله عاطفی، بر تمایل به ترک خدمت کارکنان موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی تاثیر می گذارد.

همان طور که ملاحظه شد، اولین هدف اساسی تحقیق حاضر، تعیین تاثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بود. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که سکوت سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر تمایل به ترک خدمت دارد. دومین هدف اساسی این تحقیق نیز تعیین تاثیر سکوت سازمانی بر حمله عاطفی بود که بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق، تاثیر مثبت و معنی دار سکوت سازمانی بر حمله عاطفی مورد تایید قرار گرفت. با توجه به تایید تاثیر مثبت سکوت سازمانی، هم بر روی تمایل به ترک خدمت و هم بر روی حمله عاطفی، مدیران موسسات آموزش عالی، بهتر است شرایطی را فراهم آورند تا کارکنانشان به ابراز عقاید، نظرات و پیشنهادات خود بپردازند تا از این طریق بتوانند به سازمان خود در جهت پیشبرد اهداف کمک کنند، چرا که این کارکنان در صف اول رویارویی با دانشجویان قرار داشته و می توانند بسیاری از مسایل و مشکلات را با تعامل مناسب با دانشجو حل کنند و در جهت جلب رضایت دانشجو گام موثری بردارند که این گام، در فضای رقابتی شدیدی که بین این موسسات وجود دارد می تواند کمک بزرگی به موسسات بکند. از آنجا که سکوت سازمانی توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی (مانند فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان) تحت تاثیر قرار می گیرد، بنابراین مدیران برای کاهش سکوت در سازمان خود، بهتر است تغییرات مثبتی را در فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از سکوت ایجاد کنند. مدیران موسسات بهتر است باورهای ضمنی، مبنی بر اینکه کارکنان فقط به فکر منافع شخصی خود هستند، یا اینکه مدیریت درک بالاتری از دیگران دارد و یا اینکه اختلاف نظر مضر است را از ذهن خود دور کنند؛ چرا که این باورها، باور مدیریت است و ممکن است هیچ یک، در سازمان واقعیت نداشته باشد، اما، عواطف و احساسات کارکنان را مورد حمله قرار می دهد و احساسات مخربی همچون ترس، فریب و خشم را در کارکنان بوجود می آورد.

سومین هدف از اهداف اساسی این پژوهش، تعیین تاثیر حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بود. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که حمله عاطفی تاثیر مثبت و معنی داری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. لذا با توجه به تایید تاثیر مثبت و معنی دار حمله عاطفی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، مدیران موسسات بهتر است نسبت به از بین بردن حمله عاطفی اقدام کنند چراکه اگر کارکنان این موسسات مورد حمله عاطفی قرار بگیرند، عدم توافق و مخالفت‌ها ظاهر می شود، کارکنان ناراحت شده، انگیزه و خلاقیت خود را از دست خواهند داد. وقتی انگیزه و خلاقیت از بین برود، روحیه بهره وری ضعیف می شود و کارمند فعال به کارمند منفعل تبدیل می شود. همچنین حمله عاطفی سبب ایجاد مشکلات جسمی و روحی شده و هزینه‌های پزشکی و روان پزشکی را افزایش می دهد. حمله عاطفی با تخریب ارزش‌های شخصی، هویت فرد را محو می کند، در نتیجه افراد حس تعلقشان را از دست خواهند داد، توانایی تحمل سختی‌ها را از دست داده و سعی می کنند یک شغل با شرایط کاری بهتر پیدا کنند و این یعنی تمایل به ترک خدمت، بدین ترتیب ممکن است موسسات کارکنان خود را از دست بدهد. در واقع سازمان تجربه خود را از دست می دهد. بنا براین مدیران این موسسات باید بدنبال جلوگیری از وقوع حمله عاطفی در سازمان خود باشند. پرهیز از سواستفاده کلامی، ایجاد ترس، سرزنش، ترش رویی، تخریب اعتماد بنفس و ارزش‌های شخصی، زخم زبان، تحقیر، متهم کردن، تهدید، انکار، امتناع از گوش دادن، امتناع از رابطه برقرار کردن، و ناچیز شمردن می تواند از وقوع حمله عاطفی جلوگیری کند.

چهارمین هدف از اهداف اساسی این تحقیق بررسی نقش واسطه ای حمله عاطفی میان سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت



کارکنان بود. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که حمله عاطفی نقش واسطه‌ای بین سکوت سازمانی و حمله عاطفی بازی می‌کند.

با توجه به هزینه‌هایی که ترک خدمت برای سازمان دارد و نیز لزوم نگهداری و حفاظت از منابع انسانی، جهت دستیابی به اهداف سازمان، شناخت عواملی که اثری روی ابعاد مختلف تمایل به ترک خدمت دارند، می‌تواند به واحد منابع انسانی جهت تصمیم‌گیری بهتر در مورد منابع انسانی کمک کند. از طرف دیگر، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر بر تمایل به ترک خدمت را درک کنند، خواهند توانست پیش از آنکه کارکنان، سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روش‌های موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا بکار گیرند.

نتایج این پژوهش همچنین می‌تواند برای مدیران علاقه‌مند به افزایش بهره‌وری و کاهش تمایل به ترک خدمت، کاربرد داشته باشد. کاربردهای زیر از یافته‌های پژوهش استنتاج می‌شود:

۱- با توجه به تایید تاثیر مثبت سکوت سازمانی بر حمله عاطفی، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها عواملی که سبب می‌شود کارکنان سکوت کنند را شناسایی کرده و سعی در از میان برداشتن آن‌ها داشته باشند.

۲- با توجه به تایید تاثیر مثبت سکوت سازمانی بر روی تمایل به ترک خدمت کارکنان، مدیران سازمان‌ها بهتر است بدنبال راه‌های کاهش سکوت در سازمان خود باشند که این امر ممکن نخواهد بود مگر از این طریق:

اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان.

تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان

تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی

شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری

استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق

شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها.

تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات

استقرار نظام پیشنهادات و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات مفید در جهت کمک به تصمیم‌گیری‌ها

طراحی وب سائیتی جهت مطرح ساختن نظرات، پیشنهادات و انتقادات کارکنان

ایجاد تیم‌های کاری و تقویت روابط بین کارکنان در این تیم‌ها

۳- با توجه تاثیر مثبت و معنی‌دار حمله عاطفی بر روی ترک خدمت کارکنان، مدیران سازمان‌ها باید از وقوع حمله عاطفی جلوگیری کنند.

۴- واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها باید نسبت به پایه‌گذاری و تقویت مکانیزم‌های حمایتی درون سازمان تلاش کنند چرا که حمایت سرپرست می‌تواند اثر عوامل تنش‌زا را روی حالات روانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان کاهش دهد.

منابع

- ۱- حسن پور، اکبر، عسگری، مهدی، (۱۳۹۱)، " سکوت سازمانی و راه کارهای کاربردی برون رفت از آن " مجله مدیریت تدبیر، ۲۴۸، ص ۶۸-۵۹.
- ۲- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۲) روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم.
- ۳- دانایی فرد، حسن.، الوانی، مهدی.، آذر، عادل. (۱۳۸۳) روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، چاپ اول.
- ۴- رسولی، رضا؛ شهانی، بهنام؛ صفایی، مهناز، (۱۳۹۱)، "عوامل موثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور"، مدیریت دولتی، ۹، ص ۴۲-۲۷.
- ۵- صادقی طرقي، ۱۳۹۱، " بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع و بازارگرایی بر عملکرد سازمانی " (مورد مطالعه: سازمان بیمه خدمات درمانی خراسان رضوی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۶- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۸) «عوامل موثر بر تمایل به ترک شغل کارکنان» دو ماه نامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۱.

- ۷- فتاح، ناظم (۱۳۸۴)، "مقایسه جو سازمانی و ابعاد آن در مراکز آموزشی وابسته به آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی" اندیشه های تازه در علوم تربیتی، ۱، ص ۲۴-۱۱
- ۸- ممی زاده، جعفر، (۱۳۸۱)، "ترک خدمت در سازمان بررسی علل، عوارض و عواقب آن" توسعه مدیریت، ۴۴، ۳۳-۳۸.
- ۹- هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۷). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ دوم.

- 10-Ajzen, I & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitude and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 11-Aldıg, E. (2011). *İş yerinde yıldırma (mobbing) ve örnek bir çalışma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison- Wesley ۲۲
- 12-Barling, J., Rogers, A. G., ve Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 225-269.
- 13-Budd, J.W, Arvey, R.D, Lawles, P. (1996). Correlates and consequences of workplace violence, *J Occup Health Psychol*, 1, 197-21.
- 14-Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.
- 15-Denisi, A.S, Hitt, M.A. & Jakson, S.E. (2003). *The knowledge based approach to sustainable competitive advantage*. Jossey Gass, vol.30.
- 16-Dimitris, Bouradas and Vokala, Maria. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management; Athense University Ofeconomics and business*, pp1-19.
- 17-Einarsen, S., and Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 127-144.
- 18- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37: 613-643.
- 19-Meral Elçi a; Melisa Erdilek Karabay b, Lütfihak Alpkan c, İrge Şener. (2014). 'The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention' *Procedia Social and Behavioral Sciences* 150 1298 – 1309.
- 20-Miller, J. G. (1972). *Living systems: the organization, behavioral science*, 17:1-82.
- 21-Mobley, W.H & .Griffeth.R.W & .Hand, H.H & .Meglino, B.M (۱۹۷۹). Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, 86:493-522.
- 22-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, 706-25.
- 23-Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group.
- 24-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.
- 25-Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić, A., ve Mustajbegović, J. (2006). "Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study". *Croatian Medical Journal*, 47(5), 750-758.
- 26-Redding, W. C. (1985). *Rocking boats, blowing whistles, and teaching Speech communication*. *Communication Edu-cation*, 34: 245-258.
- 27-Slade, Michael Ross. (2008). *the Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, the Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.



- 28- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., and Demirel, H. (2013). *Mobbing ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel*.
- 29- Tetik, S. (2010). *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.
- 30- Van Dyne, L., Ang, S. ve Isabel C. Botero, (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.