

Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with Regard the Mediator Role of the Organizational Silence

*Zahra Rajaei¹, Fereshteh Asadzadeh²

1- Assistant Professor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding author). Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir

2- Faculty member of Educational Science, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 06/09/2020; Accepted: 20/05/2021

Extended Abstract

Abstract

Nowadays Organizations are seen as open systems, if they avoid learning and change, will face organizational inertia and ultimately organizational inefficiency over time. The purpose of this research is to analysis the role of organizational indifference on organizational inertia.

The present research is purposeful, applied and field survey. The statistical population of this study is all official staff of khorasan University of Medical Sciences. The sample was selected by simple random sampling method, according to the Morgan table and number of indicators in structural equations. The research data were collected through a questionnaire. Structural equation modeling and SPSS and Amos software were used to analyze them.

The results show that organizational indifference has a positive and significant relationship with organizational inertia. It was also revealed that four components of organizational indifference (indifference to the manager, organization, colleague, client, and work) also have a significant effect on the organizational inference of the employees.

: Considering the destructive results of organizational inertia in the long run, managers need to pay attention to factors such as the indifference of the organization and prevent its formation at the university.

Introduction

Nowadays, organizations are considered as open systems, if they avoid learning and making changes over time face organizational inertia and ultimately organizational inefficiency, so the purpose of this study is to

investigate the role of organizational indifference on organizational inertia with the mediating role of organizational silence.

Organizational inertia is considered as the resistance against environmental changes (Liu, Wu & Ma, 2008). Organizational inertia refers to incompatibility with environmental changes due to institutionalized stability in organization (Zhou and Wu, 2010). Organizations and companies in which high organizational inertia is institutionalized tend to establish standard procedures and performance (Cheng and Chen, 2013).

Steffi (2014) identifies the consequences of organizational inertia. Dimensions of organizational inertia used in this study are:

Insight inertia: means not understanding the changes that occur in the organization's environment. (Liu, Wu & Ma, 2008).

Practical inertia: Inertia in practice and action is related to not enough analyzing the environment.its occurs when managerial responses to environmental changes are very slow. (Sepahvand, Aref Nejad, Shariat Nejad, 2017).

Psychological inertia: Organizational resistance to change is often referred to psychological inertia that refer to the inner desire of individuals to refuse changes. (Godkin, Allcorn, 2008).

In order to improve individual and organizational outcomes, paying attention to organizational indifference and exploring strategies and mechanisms to reduce this phenomenon is one of the issues in organizational development (Torkzadeh et al., 2016). Organizational indifference has been identified as the cause of organizational destruction and inertia (Raeichi Ghadrli & et al, 2010). Dimensions of organizational indifference that have also been used in this study are (Danaeefard & et al, 2011):

Indifference to the manager: avoid accepting responsibility, refusing to comment or use abilities, avoiding accountability and participating in meetings under external force

Indifference to the organization: doing personal affairs during office hours, personal use of the organization's facilities (telephone and internet, etc.), not saving on the consumption of office supplies (paper, pen, etc.) and not being compassionate in doing organizational affairs.

Indifference to the client: Limiting the service to the client to a certain time during office hours (services until noon) Not answering the phone and so on

Indifference to the colleague: not participating in group work and sometimes underestimates the work of others and avoiding friendships or just paying attention to the weaknesses of others and even magnifying the weaknesses of others.

Indifference to work: to have low level of accuracy in work and lack of seriousness and pursuit of tasks and lack of desire for innovation and creativity at work, low speed of doing task or engaging in unnecessary conversations with others.

Another cause of organizational inertia is the silence that institutionalized in the organization. Some times, people are silent to avoid conflict (Perlow & Williams, 2003). its a potentially dangerous barrier to organizational change and development; especially for pluralistic organizations, (Tanhaei & et al, 2014). silence is the opposite of the voice (Van Dyne, Ang Botero, 2003: 136) and expressed in the literature by sociologist Albert Hirschmann in 1970. Many organizational characteristics affected by it (Dimitris, & Vokala, 2007). Dimensions of organizational silence in this study are (Dyne & et al 2003):

Obedient silence: A type of silence due to low self efficacy.

Defensive silence: not telling the truth due to fear and self-defense.

Case study

study the statistical population of the study is all staff works at the Khorasan University of Medical Sciences. According to Morgan table and the formula for the number of indicators in structural equations, 469 people were selected as a random sampling method.

Materials and Methods

This research, based on the purpose, is applied and it is a field survey in which the relationship between variables is analyzed based with SPSS and Amos statistical software, that the total reliability of all item questionnaires is reported appropriate. It's analysed with the structural equation modeling method

Discussion and Results

the results show that organizational indifference has a positive and significant effect on organizational inertia and also organizational silence has a positive and significant effect on organizational inertia and its mediating role is confirmed. and the mean equality of some variables between the two gender groups of men and women are not accepted and inertia has a significant difference between the two gender groups.

Conclusion

Due to the destructive consequences of organizational inertia in the long term, which leads to: unresponsiveness to environmental changes, reduced efficiency, increased costs and reduced organizational revenue, slowed down activities and poor planning. the sound policy making in confronting with Organizational indifference and organizational silence is vital and lead to organizational dynamics and match with environmental changes.

Keywords: Organizational Indifference, Organizational Inertia, organizational silence University of Medical Sciences, policy

تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی

دکتر زهرا رجائی* – دکتر فرشته اسدزاده**

چکیده

امروزه سازمان‌ها به صورت سیستم‌های باز نگرینسته می‌شوند که اگر از یادگیری و ایجاد تغییرات احتراز نمایند، به مرور زمان با اینرسی سازمانی و نهایتاً ناکارآمدی سازمانی مواجه می‌شوند. از این رو هدف این پژوهش، بررسی نقش بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با در توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه علوم پزشکی خراسان می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، با توجه به جدول مورگان و فرمول تعداد شاخص-ها در معادلات ساختاری ۴۶۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع آوری گردید که جهت تحلیل آن‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزارهای Spss و Amos استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بی تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اینرسی سازمانی دارد و همچنین یافته‌ها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی و نقش میانجی آن می‌باشد. با توجه به پیامدهای مخرب اینرسی سازمانی در بلندمدت که موجب عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی، کاهش کارایی، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد سازمان، کاهش سرعت فعالیت‌ها و برنامه ریزی اقتضایی ضعیف می‌گردد، سیاستگذاری صحیح مدیران در برخورد با بی تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی منجر به پویایی سازمان و تطبیق سازمان با تغییرات محیطی می‌شود

واژه‌های کلیدی: بی تفاوتی سازمانی، اینرسی سازمانی، سکوت سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی خراسان

* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. zahrarajaei@pnu.ac.ir

** عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

فعالیت سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی به خصوص با ورود فناوری اطلاعات و پیشرفت سریع در این حیطه بیشتر از گذشته نیازمند پویایی و تحرک است و سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود باید به نوآوری و تغییرات مستمر روی آورند. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند و از یادگیری و ایجاد تغییرات احتراز نماید، دچار نوعی سکون و بی‌حرکی که به آن اینرسی سازمانی می‌گویند می‌گردد (Sepahvand, Aref Nejad, Shariat Nejad, 2017).

اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان‌ها هنوز در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماندند و هیچ تغییر و تحولی در آن‌ها دیده نمی‌شد. دو انقلاب دانشگاهی در این راستا نیز در جهان به وقوع پیوسته است (Etzkowitz et al., 2000: 313): انقلاب دانشگاهی نخست در اواخر قرن نوزدهم در کشور آلمان اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه‌ها علاوه بر فعالیت‌های آموزشی، در فعالیت‌های تحقیقاتی فعال شدند امروزه از دانشگاه‌هایی که فعالیت آموزشی و پژوهشی را با هم انجام می‌دهند، تحت عنوان دانشگاه همبولتی^۱ یاد می‌شود (Martin, 2007). در فرآیند انقلاب دوم، دانشگاه‌ها نه تنها عهده‌دار مأموریت نوآوری تکنولوژیک و در نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی شدند، بلکه آموزش سازمان و پژوهش گروهی تاکید شد (Faiz & shahabi, 2010:102). ضرورت تحلیل محیط و کنکاش محیطی در دانشگاه‌ها به خصوص لزوم تعامل بیشتر دانشگاه‌ها با صنعت و دستگاه‌های اجرایی و لزوم ارائه آموزش‌های کاربردی دانشگاه با توجه به نیازهای بومی و حرکت در مرزهای دانش (Miralikhani et al., 2009:77) همواره مورد تاکید بوده است (Afonso et al., 2012: Welsh et al., 2008: Othman et al., 2012: Cao et al., 2009) که بیانگر این می‌باشد که دانشگاه به عنوان نهاد تولید معنا، تفکر و عقلانیت باید پیشرو در تحرک و پویایی باشد.

از سوی دیگر با توجه به وضعیت اینرسی در دانشگاه‌ها در سند 1404 بر تغییر و تحول نظام آموزشی و افزایش سطح رقابت‌پذیری تاکید شده است. با توجه به نقش و جایگاه پویایی در دانشگاه و آموزش عالی که در معرض تغییراتی مانند جهانی‌سازی، توسعه

فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، پذیرش مسولیت اجتماعی و... بوده است و از طرفی از آنجایی که کشور ما در آستانه‌ی ورود به برنامه‌ی ششم توسعه است، شاید مهم‌ترین بخشی که باید به آن توجه شود پویایی و تعامل گسترده‌ی دانشگاه و محیط‌های علمی و صنعتی است تا با خطمشی‌گذاری مناسب اینرسی در این محیط‌ها به حداقل برسد و به عوامل موثر بر اینرسی در این محیط‌ها توجه مضاعف صورت گیرد که ضرورت پرداختن به این تحقیق را مضاعف می‌کند.

بنابراین با توجه به پیامدهای مخرب اینرسی سازمانی در بلندمدت که موجب عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی، کاهش کارایی، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد سازمان، کاهش سرعت فعالیت‌ها، پایبندی به اطلاعات محدود و برنامه‌ریزی اقتضایی ضعیف و... می‌گردد، این پژوهش به دنبال بررسی نقش بی‌تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان می‌باشد و بررسی این که آیا بی‌تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی می‌توانند عواملی بر ایجاد اینرسی و سکوت سازمانی باشند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جامعه‌شناسان، تعریف اینرسی را از علم فیزیک به عنوان استعاره‌ای جهت تشریح و توصیف مشکلات در ساختار سازمانی در حال تغییر استفاده نموده‌اند. تعاریف زیادی از اینرسی ارائه شده است: از جمله گودگین و الکورن^۱ (۲۰۰۸)، اینرسی سازمانی را به عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول می‌دانند

اینرسی سازمانی، به‌عنوان مقاومتی تلقی می‌گردد که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (Liu, Wu & Ma, 2008). یکی از عوامل موثر در حفظ تحرک سازمانی، منفعل نبودن کارکنان می‌باشد. سازمان‌هایی که در آن بی‌تفاوتی نهادینه شده، سطوح بالای نارضایتی و افت محسوس بهره‌وری در آنها قابل مشاهده است که این امر به عدم تحرک سازمان در مواجهه با تغییرات و تحولات محیطی منجر می‌گردد با رخداد سکوت سازمانی، کارکنان بطور آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود که می‌توانند زمینه‌ساز بهبود و توسعه در سازمان شوند، خودداری می‌نمایند. سکوت سازمانی، به معنی امتناع

1-Godkin & Alkorn

کارکنان از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمانشان است که به عدم تحرک سازمان در تغییرات و تحولات محیطی منجر می‌گردد. (Jabbari et al., 2016).

اینرسی سازمانی به عدم سازگاری با تغییرات محیطی که ثبات را تهدید می‌کند (Zhou & Wu, 2010). سازمان‌ها و شرکت‌هایی که اینرسی سازمانی زیاد در آن نهادینه شده تمایل به ایجاد روال و عملکرد استاندارد دارند (Cheng & Chen, 2013). همچنین این سازمان‌ها روش‌هایی قدیمی برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف مورد نظر را به کار می‌گیرند، قوانین را رعایت می‌کنند و عملکرد را با استفاده از اقدامات کارآیی بوروکراتیک می‌سنجند (Dobrev et al., 2003).

سازمان‌هایی که اینرسی سازمانی زیاد در آن نهادینه شده در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و روش‌های عملیاتی و اغلب ساختار سازمانی بزرگ و بوروکراتیک، که اصلاح آن دشوار بوده در آنها نهادینه شده است (Xu et al., 2018).

استفانی^۱ (۲۰۱۴)، پیامدهای اینرسی سازمانی را شناسایی و اینرسی سازمانی به عنوان پدیده سازمان‌های ایستا می‌داند، ابعاد اینرسی سازمانی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از:

اینرسی بینشی: منظور عدم درک صحیح نسبت به تغییراتی است که در محیط سازمان به وقوع می‌پیوندد. این نوع اینرسی سبب می‌گردد که اعضاء سازمان درک درستی نسبت به سازمان نداشته باشند و نتوانند درک نمایند که چرا تغییرات رخ می‌دهند و این امر سبب می‌گردد که وقفه‌ای در چرخه یادگیری سازمانی رخ دهد (Liu, Wu & Ma, 2008).

اینرسی عملی: اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد. اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام، زمانی رخ می‌دهد که پاسخ‌های مدیریتی به فعالیت‌ها و تغییرات محیطی بسیار کند است. گاهی افراد دانش لازم را برای انجام کار آموخته‌اند اما دقیقاً نمی‌توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده اقدام کنند. همچنین به قول گودگن و الکورن (۲۰۰۸)، زمانی که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات سازمانی بر محیط نداشته باشند، یادگیری موهوم رخ می‌دهد (Sepahvand, Aref Nejad, Shariaat Nejad,) (2017).

اینرسی روانشناختی: مقاومت در برابر تغییر، پدیده‌ای روان‌شناختی است که بیانگر عدم تمایل درونی افراد در پذیرش تغییر است (Godkin, Allcorn, 2008).

بی‌تفاوتی سازمانی

از علت‌های اینرسی سازمانی، می‌توان به میزان بی‌تفاوتی نهادینه شده در سازمان اشاره کرد. در راستای ارتقای برایندهای فردی و سازمانی، رویکرد بهسازی منابع انسانی از راهبردهای مختلفی بهره برده است و موضوع توجه به بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش راهبردها و سازوکارهایی جهت کاهش این پدیده سازمانی از جمله مباحث مدیریتی چالش برانگیز در بهسازی نیز است (Torkzadeh et al., 2016). بی‌تفاوتی سازمانی عامل سقوط آرام و اینرسی معرفی شده است (Raeichi, 2010).

بیرد^۱ (۲۰۰۸) مشخصات فرد بی‌تفاوت را در نشانه‌های رفتاری و عملکردی خلاصه نموده است. بعضی از علل بی‌تفاوتی در کارکنان شامل این موارد است: بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل‌ها و وجود تبعیض در سازمان، وجود هرم تصمیم‌گیری سنتی، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود یا بازخورد ناکافی از کار انجام شده (Danaeefard & Panahi, 2010:81-82). ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است عبارتند از (Danaeefard et al., 2011):

- بی‌تفاوتی به مدیر: پرهیز از قبول مسئولیت، خودداری افراد از اظهار نظر، فرار از پاسخگویی، شرکت از سر اجبار در جلسات، صحبت در مورد احساسات منفی به مدیر و انتقال این احساسات به بقیه همکاران.

- بی‌تفاوتی به سازمان: استفاده شخصی از امکانات سازمان (تلفن و اینترنت و...) عدم صرفه‌جویی در مصرف ملزومات اداری (کاغذ، خودکار) و دلسوزی نداشتن در انجام امور سازمانی.

- بی‌تفاوتی به ارباب رجوع: محدود کردن خدمت به ارباب رجوع به زمانی معین در ساعات اداری یا پاسخ ندادن از روی رغبت یا سردرگم کردن و به تعویق انداختن کردن آنها و...

-بی تفاوتی به همکار: در کارهای گروهی شرکت فعالانه نداشتن و گاهی اوقات کوچک کردن کار دیگران و پرهیز از برقراری رابطه دوستی یا توجه به ضعف‌های دیگران و...
 -بی تفاوتی به کار: کم بودن میزان دقت و جدیت در انجام وظایف و عدم تمایل به نوآوری و خلاقیت در کار، سرعت پایین افراد در انجام کارها و..

سکوت سازمانی

از علت‌های دیگر اینرسی سازمانی میزان سکوت نهادینه شده در سازمان می باشد سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار بجا و مناسب مرتبط است^۱؛ درواقع، افراد برای اجتناب از شرمندگی، درگیری و خطرات احتمالی دیگر سکوت می‌کنند و می‌خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (Perlow & Williams, 2003). عوامل سازمانی شامل ترس از دریافت بازخورد منفی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری سبب تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شود. از طرفی سکوت در شکست برنامه‌های تغییر مدیریت (Erdogan & Zehir, 2011) و نگرش منفی مدیران به تغییر (Blackmon & Bowen, 2003) نقش دارد. این پدیده همچنین به روحیه نوآوری افراد لطمه می‌زند (Caner et al., 2012) و مانعی بر سر راه ایجاد شک در اقدامات مدیریت است (William & Perlow, 2003). سکوت سازمانی مانع بالقوه خطرناکی برای تغییر و توسعه سازمانی محسوب می‌شود؛ به‌ویژه برای سازمان‌های کثرت‌گرا (Tanhaei et al., 2014). پس سکوت سازمانی می‌تواند عامل ایجاد اینرسی شود. از طرفی بدون دریافت بازخورد منفی، خطاها همچنان باقی می‌مانند و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز انجام نمی‌شوند. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان ظرفیت یادگیری دوحلقه‌ای را ندارد. پس بی تفاوتی سازمانی می‌تواند عامل ایجاد سکوت سازمانی شود

سکوت سازمانی درست مقابل صدای کارکنان (Van Dyne, Ang Botero, 2003:136) می‌باشد و اولین بار در ادبیات دانشمند جامعه‌شناس آلبرت هیرشمن در سال 1970 بیان شد. بسیاری از ویژگی‌های سازمانی، بر سکوت کارکنان مؤثر هستند؛ ویژگی‌هایی مانند

1-Modesty, Respect for others, Prudence, Decorum

2-Albert hirschman

فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان (Dimitris & Vokala, 2007).

برخی تفکرهای مدیریت، عواطف و احساسات مخربی همچون ترس، فریب و خشم را در کارکنان سازمان به وجود می‌آورند و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌شوند (Jabbari, Moradi, Kazemi, 2004). سکوت سازمانی، خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است که کارکنان آگاهانه از نظرات و افکار خود، در بهبودی و توسعه کار و یا محیط کاری خودداری می‌کنند (Morrison & Milliken, 2000). همچنین سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف شده؛ که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود از خود نشان می‌دهند. سکوت سازمانی به عنوان یک رفتار سازمانی به صورت خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار ارائه شده است (Van Dyne et al., 2003). آرگریس^۱ خاطر نشان می‌سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که باید کنترل یک جانبه بر زیردستان داشته باشند و ردینگ^۲ به این باور ضمنی زمینه‌ساز سکوت اشاره می‌کند (Zareematin, 2012).

موریسون و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای در سطح جمعی مطرح می‌نمایند به زعم دیمیتریس و وکولا^۴ (۲۰۰۳)، سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی شده که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (Nikmaram et al., 2012).

به نظر پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، سکوت پدیده‌ایی منحصر به فرد است. وقتی کارکنان سکوت می‌کنند؛ از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمانشان امتناع می‌نمایند. این اطلاعات، می‌تواند پایه‌ای برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد (Tulubas & Celep, 2012). اگر رفتارهای مدیران بگونه‌ای باشد که باعث بی‌اعتمادی

1-Argris

2-Reding

3-Morrison & Milliken

4-Dimitris & Vokala

زیردستان به آنها شود، دلیلی برای ایجاد سکوت افراد خواهد بود. اگر افراد به مدیران و سرپرستانشان بدگمان باشند، بیشتر ترجیح می‌دهند تا سکوت پیشه کنند (Hakkak & Musavi Nejad, 2015). دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس کنند که هیچ امیدی برای یافتن راه‌حل نیست و در نتیجه سکوت می‌کنند (Bagheri et al., 2012).

ابعاد سکوت در این پژوهش عبارتند از (Dyne et al., 2003):

سکوت مطیعانه: نوعی از سکوت به دلیل خود کارآمدی پایین است. عدم تمایل افراد به ارائه پیشنهاد برای ایجاد تغییر، زیرا به دنبال ایجاد کار اضافی برای خود نبوده و از وضعیت موجود راضی و تابع شرایط محیط کار بوده که از بیان هر ایده‌ای در مورد راه حل مشکلات خودداری می‌کنند (Dyne et al., 2003):

سکوت تدافعی: سکوت و نگفتن حقایق به دلیل ترس و حمایت از خود است. افراد به خاطر بیم و نگرانی نسبت به فضای سازمان، به دلیل اینکه ممکن است در سازمان برای افراد مشکلاتی پیش بیاید، راه حلی برای مسائل و مشکلات سازمان در خصوص بهتر شدن کارها و برای ایجاد تغییر و بهبود کارها ارائه نمی‌دهند (Dyne et al., 2003):

با نگاهی به پیشینه پژوهشی در این زمینه در می‌یابیم، در حال حاضر بحث‌های زیادی در مقالات، درباره متغیرهای مورد بحث ارائه شده است و در مقالات لاتین تأکید زیادی بر این متغیرها شده است ولی در مورد ارتباط این متغیرها پیشینه‌ای در پژوهش‌های داخلی یافت نشد:

وانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای تحت عنوان چگونه تلاطم محیطی جهت‌گیری کارآفرینی را با نقش تعدیل‌کننده روابط شبکه و اینرسی سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد داده‌های این مطالعه با استفاده از نظرسنجی از ۲۹۷ شرکت نشان داد که میزان آشفتگی محیطی رابطه معکوس و یو^۲ شکل با جهت‌گیری کارآفرینی یک شرکت دارد. علاوه بر این رابطه به صورت مثبت توسط روابط شبکه‌ای بین شرکت‌ها تعدیل می‌شود و اما به صورت منفی با اینرسی سازمانی تعدیل می‌شود.

1-Wang, M.-C., Chen, P.-C. and Fang, S.-C. (2020)

2-U-

جدول شماره ۱: خلاصه پیشینه تحقیق

نتیجه	عنوان تحقیق	نویسنده
این تحقیق با رویکرد کیفی و با استفاده از ۱۳ مصاحبه انجام گرفت و نتایج تحقیق نشان داد بی‌تفاوتی کارکنان می‌تواند بر رفتار منفعالانه آنها در برابر سرپرستی سوء استفاده‌گر اثرگذار باشد	بی‌تفاوتی کارکنان و عدم اقدام در برابر سرپرستی سوء استفاده‌گر	یوچنگ و همکاران ^۱ (۲۰۱۸)
با روش ترکیبی ترس و روحیه محافظه‌کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روانشناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی از نظر مدیران میانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد بودند.	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی	سپهوند و همکاران (۲۰۱۷)
با روش آمیخته اکتشافی عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی را بر مبنای نظر خبرگان در دو بعد و ۱۲ عامل شناسایی کردند. عدم شایسته‌سالاری، اهداف مبهم، انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار، به ترتیب مهم‌ترین عوامل در بروز این پدیده سازمانی از دیدگاه مدیران می‌باشند.	عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان	شکاری و همکاران (۲۰۱۶)
تأثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و اثر مستقیم آن بر فرسودگی شغلی دارد	تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان	حکاک و موسوی نژاد (۲۰۱۵)
با استفاده از رویکرد پیمایشی نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است. ظرفیت جذب دانش سازمانی، رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند.	درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی مستقر در شهر سمنان	ابراهیمی (۲۰۱۸)
داده‌ها از طریق پرسشنامه در شرکت‌های خصوصی در کشور هلند جمع‌آوری و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. رقابتی بودن محیط سازمان تأثیر منفی و کاهنده بر اینرسی سازمانی دارد.	تأثیر رقابت بر اینرسی سازمانی	اوستن ^۲ (۲۰۱۴)
عامل‌های ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی از عوامل اصلی مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی بوده است.	عوامل اصلی مؤثر بر بی‌تفاوتی	نصراصفهانی و همکاران (۲۰۱۳)

1-Yucheng et al

2-Osten

سسی و لین (۲۰۱۱)	روانکاوای کارگاهی و مدیریت اینرسی سازمانی	یکی از راه‌های مقابله با معضل اینرسی سازمانی، انجام اقدامات روانکاوانه در محل کار و سازمان در جهت کاهش بی‌تفاوتی سازمانی و رفتارهای سکوت کارکنان می‌باشد.
براتی و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی	نتایج آزمون‌های آماری حکایت از تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی داشت.
دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۱۱)	بی‌تفاوتی سازمانی سنجش و اعتبارسنجی ابزار	رابطه‌ی منفی و معناداری بین بی‌تفاوتی سازمانی با تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی با هویت‌سازمانی وجود دارد
بویر و روبرت (۲۰۰۶)	بررسی میل به جلوگیری از تغییر در سازمان	مجموعه‌ای از عوامل مانند مفروضات مدیران، ترس از ابهام، عدم آگاهی از علت تغییر و استرس و اضطراب تغییر به عنوان عوامل موثر در شکل‌گیری اینرسی سازمانی توجه گردید.
میلیکن، موریسون و هولین ^۱ (۲۰۰۳)	مدلی جهت سکوت سازمانی	سه بعد ویژگی‌های فردی، سازمانی و رابطه فرد با سرپرست می‌توانند منجر به دو دیدگاه مجزا در پیدایش سکوت شوند. در دیدگاه اول فرد تصور می‌کند شکستن سکوت، نگرشی منفی نسبت به خود و یا دیگر همکاران حاصل می‌کند. در دیدگاه دوم فرد تصور می‌کند به‌طور کل اظهارنظر او منجر به تغییری موثر نخواهد شد. در این دو حالت، فرد تصمیم می‌گیرد که سکوت اختیار نماید.

لارسن و لومی^۲ (۲۰۰۲) در مطالعه خود تحت عنوان مدل سیستمی از اینرسی سازمانی از نظریه‌های زیست محیطی و تکاملی سازمانی و تحلیل داینامیک کمک گرفتند و اینرسی را را تابعی از قابلیت‌های سازمانی از قبیل یادگیری و سن سازمان، اندازه، تلاش برای تغییر و عدم موفقیت در سازمان و پویا بودن جمعیت و اجتماعات سازمانی و استانه مشخص سازمان برای تغییر عنوان نمودند. با عنایت به مطالعه ادبیات تحقیق و بررسی پیشینه موجود، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به شکل زیر انتخاب گردید:

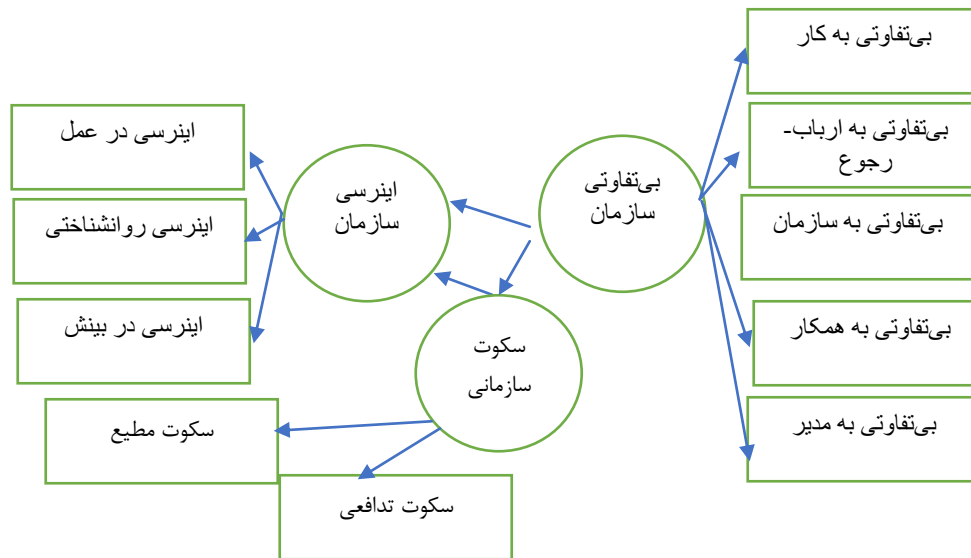
فرضیه اول: بی‌تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1-Milliken, Morrison & Hewlin

2-Erik Larsen, Alessandro Lomi

فرضیه سوم: سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه چهارم: بی‌تفاوتی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. (نقش میانجی سکوت سازمانی)



شکل شماره ۱: مدل مفهومی، ماخذ: مؤلفین

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و بطور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری و استفاده از نرم-افزارهای آماری SPSS و Amos است. جامعه آماری پژوهش، تمامی کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه علوم پزشکی خراسان می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، با توجه به جدول مورگان و فرمول تعداد شاخص‌ها در معادلات ساختاری ۴۶۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. البته لازم به ذکر است شیوع ناگهانی بیماری کرونا در حین توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها محدودیت‌های قابل ملاحظه‌ای را بری محققین ایجاد نمود.

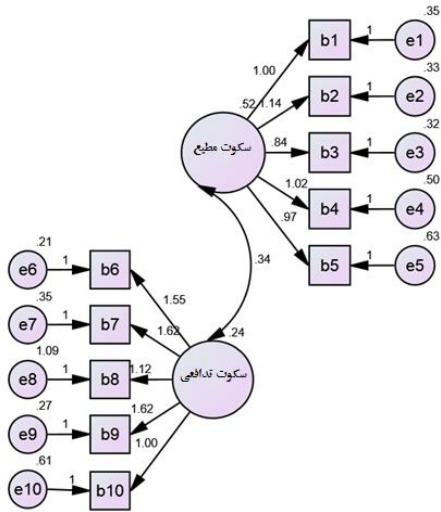
برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است که روایی صورتی آن را اساتید در دسترس مدیریت دانشگاه پیام نور تایید نموده‌اند و برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است که در جدول ۲ آمده است.

جدول شماره ۲: آلفای کرونباخ پرسشنامه

منبع پرسشنامه	متغیرها	آلفای کرونباخ
بی تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۰)	بی تفاوتی به همکار	۰/۸۲
	بی تفاوتی به مدیر	۰/۸۱
	بی تفاوتی به سازمان	۰/۸۳
	بی تفاوتی به ارباب رجوع	۰/۸۰
	بی تفاوتی به کار	۰/۸۲
	کل پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی	۰/۸۱
پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل ابراهیمی (۲۰۱۵)	اینرسی در بینش	۰/۸۲
	اینرسی در عمل	۰/۸۶
	اینرسی روانشناختی	۰/۹۰
	کل پرسشنامه اینرسی	۰/۸۵
سکوت سازمانی دینه و همکاران (۲۰۰۳)	سکوت مطیع	۰/۹۱
	سکوت تدافعی	۰/۸۹
	کل پرسشنامه سکوت	۰/۹۰

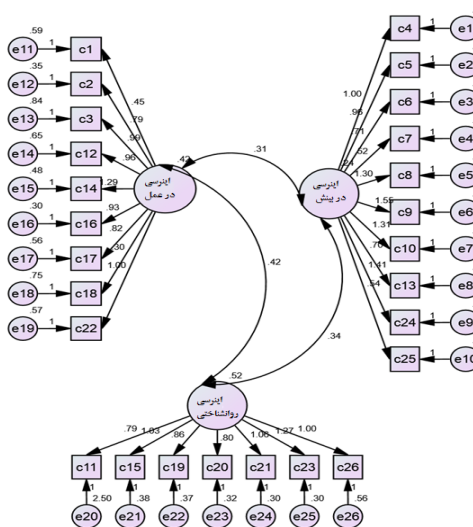
یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های جدول می‌توان استدلال نمود که بیشترین فراوانی معادل 60.4 درصد مربوط به مردان است. اکثر پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با (34.4 درصد) قرار دارند، بیشترین نوع گروه مربوط به گروه اداری با حدود 46٪، بیشترین نوع استخدامی مربوط به استخدامی رسمی با حدود 52.8٪ بوده‌اند و بیشترین سابقه کار مربوط به ۱۱-۱۵ سال سابقه با حدود 35.2٪ بوده است. با تحلیل عاملی درجه‌ی برازش مدل، کفایت بارهای عاملی، باقی مانده‌های استاندارد شده و واریانس‌های تبیین شده برای متغیرهای مشاهده شده تعیین می‌شوند که در شکل ۱ و ۲ و ۳ برای کلیه مولفه‌های تحقیق انجام گردید.

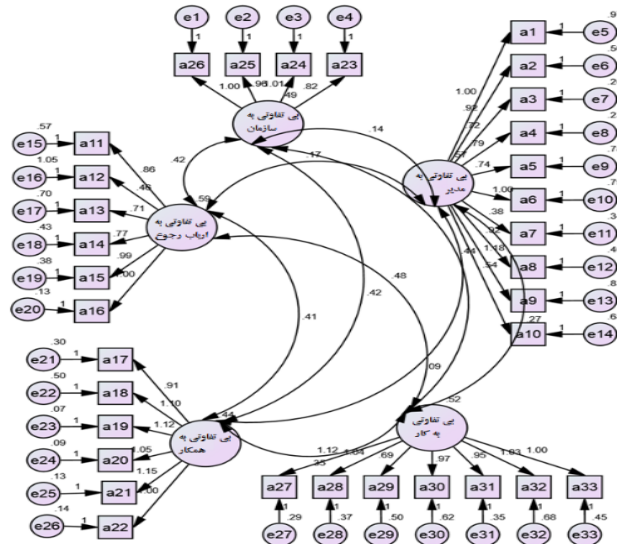


شکل شماره ۱: مدل اندازه گیری پرسشنامه سکوت سازمانی

همان‌طور که شکل می‌توان دید به ازای تمامی ضرایب رگرسیونی، $P\text{-value} < 0/05$ بنابراین تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند

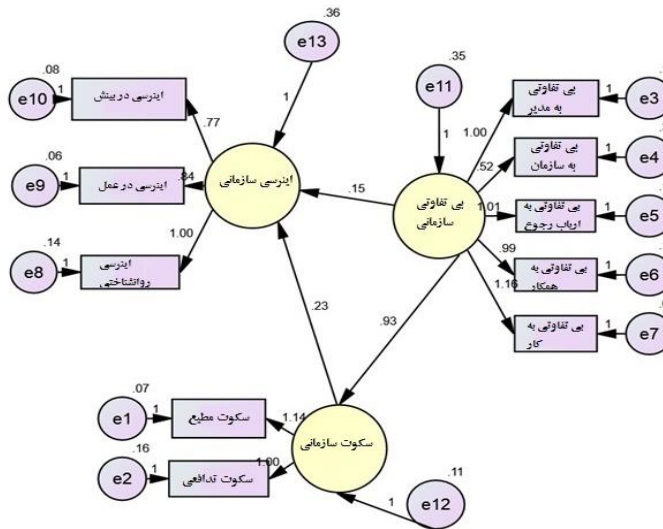


شکل شماره ۲: مدل اندازه گیری پرسشنامه اینرسی سازمانی



شکل شماره ۳: مدل اندازه گیری پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی

همان طور که شکل می توان دید به ازای تمامی ضرایب رگرسیونی، $P\text{-value} < 0/05$ بنابراین تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند. برای بررسی فرضیه های اصلی از مدل شکل ۴ استفاده شده است.



شکل شماره ۴: مدل تحقیق

در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیات اصلی تحقیق ارائه شده که همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی قابل قبول قرار دارند. بنابراین مناسبت مدل ساختاری تحقیق در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش برای مدل ساختاری فرضیات اصلی تحقیق

شاخص	نماد	مقدار شاخص	مقدار مطلوب
شاخص برازش مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۰۳	بیشتر از ۰/۹۰
ضریب توکر- لوییس	TLI	۰/۹۰۵	بیشتر از ۰/۹۰
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۶۲	کمتر از ۰/۰۸
نسبت خی دو به درجه آزادی	χ^2/df	۲/۸۱	کمتر از ۳

جهت بررسی فرضیات با توجه به اطلاعات مندرج در جدول چون آماره $t < 1/96$ است مسیر بین بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی صحیح است و فرضیات اول تا سوم اثبات می‌شود

جدول شماره ۵: نتایج حاصل از فرضیات اول تا سوم

فرضیات	جهت مسیر	آماره T	ضریب مسیر	نتیجه فرضیه
اول	بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی	۲/۲۳۷	۰/۱۵۰	پذیرش
دوم	بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی	۱۷/۸۷۹	۰/۹۳	پذیرش
سوم	سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی	۲/۰۴۷	۰/۲۳۰	پذیرش

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ بی تفاوتی سازمانی بر به میزان ۱۵ درصد از تغییرات اینرسی سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین بی تفاوتی سازمانی بر به میزان ۹۳ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. سکوت سازمانی بر به میزان ۲۳ درصد از تغییرات اینرسی سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی فرضیه چهارم یعنی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی، با توجه به بالا بودن حجم نمونه، از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در آزمون سوبل از آماره Z استفاده می‌شود.

جدول شماره ۶: نتایج حاصل از فرضیه اصلی چهارم

فرضیه	نقش میانجی سکوت سازمانی	ضریب مسیر	Z آماره	نتیجه فرضیه
چهارم	نقش میانجی سکوت سازمانی	۰/۲۲=۰/۹۳*۰/۲۳	۲/۰۳۴	پذیرش

ضریب مسیر نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی، از حاصلضرب دو ضریب مسیر تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی (۰/۹۳) و ضریب مسیر تأثیر سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی (۰/۲۳) حاصل می شود. شدت اثر نقش میانجی سکوت سازمانی بر مسیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی ها ۰/۲۲ است و از شدت تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی به طور مستقیم که برابر با ۰/۱۵ است، بیشتر است.

همچنین برای مقایسه متغیرهای پژوهش در گروه های جنسیتی آماره تی استفاده شد.

جدول شماره ۷: بررسی مقایسه میانگین متغیرها در دو گروه جنسیتی با آزمون t

برای برابری میانگین ها آزمون t			متغیر
نتیجه آزمون	P - value	t	
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۹۲۴	-۰.۰۹۵	بی تفاوتی به مدیر
نابرابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۰۰۱	۳.۳۸۰	بی تفاوتی به سازمان
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۸۸	۱.۳۱۸	بی تفاوتی به ارباب رجوع
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۸۳	-۱.۳۳۴	بی تفاوتی به همکار
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۳۰	۱.۵۱۷	بی تفاوتی به کار
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۳۵۹	۰.۹۱۸	سکوت مطیع
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۲۵	۱.۵۳۵	سکوت تدافعی
نابرابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۰۰۱	۳.۲۸۵	اینرسی در بینش
نابرابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۰۰۰	۴.۳۸۶	اینرسی در عمل
نابرابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۰۰۳	۳.۰۱۴	اینرسی روانشناختی
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۰۸	۱.۶۱۳	بی تفاوتی سازمانی
برابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۱۹۸	۱.۲۸۹	سکوت سازمانی
نابرابری میانگین در دو گروه جنسیتی	۰.۰۰۰	۳.۸۳۷	اینرسی سازمانی

با توجه به جدول فوق برابری میانگین برخی متغیرها بین دو گروه زنان و مردان پذیرفته نمی‌شود و اینرسی تفاوت معنادار در دو گروه دارد که با توجه به تفاوت‌های جنسیتی در زمینه ارتباطات میان فردی، نوع برداشت از فضای سازمان (رقابتی یا دوستانه)، استرس، اضطراب و وجود ذهنیت منفی یا داشتن روحیه محافظه‌کاری این نتیجه دور از انتظار نیست که لزوم پرداختن به تاثیر جنسیت بر اینرسی را در تحقیقات بعدی می‌طلبد.

بحث و نتیجه‌گیری

پویایی دانشگاه‌ها و بهنگام‌سازی ظرفیت‌های آنها برای تضمین و تأمین کیفیت مناسب در سطح نظام آموزشی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته به صورت منسجم و سازمان‌یافته دنبال می‌شود در کشور ما توجه به پویایی دانشگاه‌ها در برنامه ششم توسعه پررنگ‌تر از قبل مورد توجه قرار گرفته است. برقراری ارتباط مؤثر دانشگاه با محیط و کنکاش محیطی هم منجر به افزایش شناخت دانشگاه از نیازهای محیطی و حرکت به سمت تغییرات و یادگیری خواهد شد و هم قابلیت‌های علمی و عملی دانشجویان، افزایش‌یافته و بسترهای نوآوری و پیشرفت در سازمان‌ها و جامعه ارتقا می‌یابد با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش بی‌تفاوتی بر اینرسی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج تحقیق با تحقیقات زیادی همخوان است از قبیل یافته‌های ترک زاده و همکاران (۲۰۱۶) قدرلی و همکاران (۲۰۱۰) سس و لین (۲۰۱۱)، اوستن (۲۰۱۴) پوچنگ و فرنکل (۲۰۱۸).

در این راستا توجه به علل و ریشه‌های بی‌تفاوتی سازمانی نقش ارزنده‌ای برای تضمین و تأمین کیفیت مناسب گامی برای برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در حرکت به سمت پویایی دانشگاه‌ها باشد در سازمانی که کارکنان آن به همکار و مدیر بی‌تفاوت باشند، زمینه را جهت ایجاد بی‌تحركی و اینرسی در سازمان فراهم نماید. اگر مدیران تمایل دارند کارکنانی در اختیار داشته باشند که در برابر امور جاری سازمان خود را مسئول بدانند و نسبت به آینده سازمان حساسیت داشته باشند و برای آن با جدیت تلاش کنند، باید ریشه‌های بی‌تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی را و میزان آن را در سازمان‌های خود مورد بررسی قرار دهند و به حل ریشه‌ای آن با خط مشی‌های مناسب در این زمینه بپردازند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهادهایی را در رابطه با متغیرهای پژوهش به شرح زیر ارائه نمود:

-ارتباط و تعامل بیشتر نهاد دانشگاه با محیط و استقبال آنان از تغییرات و حرکت به سمت دانشگاه‌های یادگیرنده که در آن نوآوری و خلاقیت بسیار بالا است پیشنهاد می‌شود.

-به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که چرایی ترس از تغییر و ترویج روحیه محافظه‌کاری را مورد بررسی قرار دهند و با استفاده از ایجاد فضای رقابتی اما دوستانه در دانشگاه و در میان کارکنان و اعضای علمی و با به‌وجود آوردن امنیت شغلی و ایجاد ثبات در وضعیت شغلی، باعث زدودن احساس ترس از تغییر و از بین بردن روحیه محافظه‌کاری کارکنان شوند.

-پیشنهاد می‌شود دانشگاه به کارکنان خود بیاموزد که در زمان بروز مسئله‌ای جدید و متفاوت، با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود با مسئله جدید برخورد نکنند و برای هر مسئله از روشی نوآورانه و خلاقانه استفاده نمایند. می‌بایست به کارکنان، مهارت‌ها و آموزش‌های لازم در برابر تحول داده شود تا آن‌ها بتوانند بر استرس، اضطراب و ذهنیت منفی به‌وجود آمده در برابر تغییر و تحول اداری غلبه کنند.

- ایجاد فضای دوستانه و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق و تدوین آیین‌نامه‌هایی جهت حمایت از نظرات و تشویق کارکنان و اعضای علمی به ارائه نظرات پیشنهاد می‌گردد و مدیران برای تقویت روحیه حمایت‌گری تلاش نمایند

--یکی دیگر از روش‌های کنترل و از بین رفتن بی‌تفاوتی، تقسیم قدرت و اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری بر اساس سطح مسئولیت آنها می‌باشد. در صورت مشارکت کارکنان و اعضای علمی در تصمیم‌گیری اختلاف در نظرات و تعیین اولویت‌ها از بین می‌رود و موجب نزدیکتر شدن نظرات مدیران، اعضای علمی و کارکنان می‌شود. که در این راستا زیبایی و آراستگی محل کار و استفاده از رنگ‌های دلپذیر در محیط کار موجب دلچسب شدن آن برای کارکنان می‌شود. همچنین فرآیندهای مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد به نوبه خود در این زمینه بسیار حائز اهمیت و در خور توجه است.

References

- 1-Afshari, A., Rostambeigi, N & Nazari, A. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Silence and Employee Organizational Commitment. First Conference on Economics and Applied Management with a National Approach. Babolsar. (In Persian)
- 2-Abili, A (2008). The role of universities and higher education centers in the development of oil technology. Research project conducted in Petronet Company.
- 3-Achak, S; Mehdiani, R (2005). A look at the role of interactions in the process of technology transfer from research centers to industry, presented at the Ninth National Congress of Tripartite Cooperation between Government, Industry and University for National Development, Tehran.
- 4-Afonso, A., Ramirez, J., Diaz Puente, j.m (2012). University- industry cooperation in the education domain to foster competitiveness and employment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 , pp. 3947-3953.
- 5- Akbarian, A. Ansari, M. E. Shaemi, A & .Keshtiaray, N. (2015) "Review Organizational Silence Factors ".*Journal of Scientific Research and Development*,181-178:1(2).
- 6- Barati, A (2013). Organizational silence in government organizations: A study of the role of organizational culture. Master's thesis Tarbiat Modares University, Faculty of Management. Economics, field of public administration
- 7-Byrd, D. (2008).*The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational A pathy*. Texas, slight Edge Publishing
- 8-Cao, Yong, Zhao, Li, Chen, Rensong,(2009). Institutional structure and incentives of technology transfer: Some new evidence from Chinese universities, *Journal Ebrahimi of Technology Management* Vol. 4 No. 1, pp. 67-84, available at: www.emeraldinsight.com/1746-8779.htm
- 9-Cheng, C.C.F. and Chen, J.-S. (2013), "Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 5, pp. 444-454.
- 10-Chen, C.-A. (2014), "Revisiting organizational age, inertia, and adaptability: Developing and testing a multi-stage model in the nonprofit sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 251-272. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2012-0166> : Emerald Group Publishing Limited Copyright ©, Emerald Group Publishing Limited
- 11-Dobrev, S.D., Kim, T.-Y. and Carroll, G.R. (2003), "Shifting gears, shifting niches: organizational inertia and change in the evolution of the U.S. automobile industry, 1885-1981", *Organization Science*, Vol.14No.3, pp.264-282.

- 12-Dimitris, B., & Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management; Athense university Of economics and business, 45(9), 1-19.
- 13-Dyne, L; Ang, S. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies,
- 14-Danaeefard, H. & Panahi, B. (2010). Analysis of the Attitudes of Employees of Governmental Organizations. Clarification of Organizational Silence and Organizational Silence. Journal of development management, 2(3): 1-19.
- 15-Danaeefard, H.; Salarieh, N.& Noruzi, M.(2011).Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. African Journal of Business Management Vol. 5(31), pp. 12381-12391.
- 16-Deniz, N. Noyan, A & .Gulen Ertosun, O. (2013) "The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company ".Procedia - Social and Behavioral Sciences ,99:691-700.
- 17-Ebrahimi ,S.A (2018) Introduction to Organizational Inertia and Effective Factors on it in Organizations of Public Sector of Iran ,Quarterly Journal of Public Organizations management , Vol 4, No 1, (91-108)
- 18-Etzkowitz, H., Andrew W, Christiane G, Branca R Cantisano T (2000). "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm" Research policy 29, pp. 313-330
- 19-Faiz, A; Shahabi, A(2010).Prioritization of industry-university communication barriers, Quarterly Journal of Leadership and Educational Management. forth year. No. 2. pp. 98-104.
- 20-Godkin L., Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change, Journal of Applied Business and Economics, 8(1), 82-95.
- 21-Hakkak ,M, Mousavi Nejad ,S H (2015,) Study the Role of Organizational Silence and Happiness at Work (Cognitive and Emotional) to Reduce of Employees Job Burnouts , Quarterly Journal of Organizational Behavior, Spring 2015, Pages 121-97
- 22-jabbari, Gh,moradi, m,kazemi, m (2015).The survey on the relationship between organizational silence and organizational commitment with ethical leadership mediator role in Naja, Resource Management Quarterly In in Naja, Volume (2015), , Issue 12, Winter
- 23-Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2008). Organizational silence: A survey onn employees working in a telecommunication company. In Computers &Industrial Engineering, International Conference, 1647-1651.
- 24-Martin, B.R.(2007). "The changing social contract for science and the evolution of the university" spru-university of Sussex brightonbni 9rf united kingdom.

- 25-Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of business ethics*, 65(3), 219-234.
- 26-Morrison, E; Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy OF Management Review*, Vol. 25,725706
- 26-Miralikhani, K; Kabiri Isfahani, M; Verdi Lu, A (2009). Investigate the barriers to industry-university cooperation and introduce a successful example. *Journal of Industry and University*. second year. Numbers 3,4. Pp. 75-79
- 27-Nasr Esfahani, A.; Ghorbani, O. Amiri, Z.& Farokhi, M. (2013). Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy (FAHP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, Issue 1, Pages 95-118
- 28-Nikmaram, S; Gharibi Yamchi, H; Shojaii, S. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, Vol.17, 1271 1277.
- 29-Perlow, L & Williams, S. (2003) "Is Silence Killing Your Company"? *Harvard Business Review*- ,52-8:(5)81
- 30-Raeichi Gh (2010) "The reasons of the employees' indifference and the methods of its prevention, available at: Indifference": <http://athir.blogfa.com/post-839.aspx>
- 31-Sepahvand, R., Aref Nejad, M., & Shariat Nejad, A (2017). Identifying and Prioritizing Organizational Inertia Factors with Using Fuzzy Delphi method, *journal of new researches in decision making*, 1(2), 95-117. (In Persian).
- 32-Shekary, Q; Oliaee ,L; kheirkhah M; hashemzehi R(2016) Factors Affecting Organizational Indifference (study: Khorasan Regional Electricity Company) ,*iranian journal ofpublicadministration mission*, Volume 7, Issue 2 , Serial Number 22, Autumn
- 33-Othman, R., & Omar, A, (2012). University and industry collaboration: towards a successful and sustainable partnership, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31, PP 575 – 579.
- 34-Welsh, R, Glenna, L, Lacy, W, Biscotti, D (2008). Close enough but not too far: Assessing the effects of university–industry research relationships and the rise of academic capitalism, *journal homepage, Research Policy* 37(10):1854-1864.
- 35-Seth A, Lynn G, (2011) "Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 21 Issue: 1, pp.89-104
- 36-Osten, R, (2014). The Influence of Competition on Organizational Inertia, Bachelor Thesis, Department of Economics, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.

- 37- Tanhaei, M.H., Nasre Esfahani, S.A., Nilipour Akhavan Sarraf, A.R. (2019) Recreation of Antecedents and Consequences of Employees' Organizational Silence Case Study: Isfahan Municipality, Journal of Applied Sociology, Volume 29, Issue 4, Summer 2019, Pages 147- 166, 10.22108/JAS.2018.107632.1220
- 38 -Torkzadeh , Ja, Salimi, Gh, Sangi F(2016). Reduction of Organizational Indifference in Light of Development of Enabling Organizational Structure, Management Research in Iran, Volume 20, Issue 3, P. 53-82
- 39-Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor, Procedia - Social Behavioral Science, 34(12), 1221-1231.
- 40-Van Dyne, L.; Ang, S.; Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392
- 41-Yucheng, Zh., Frenkel, S J. (2018). Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory, Employee Relations, Vol. 40 Issue: 6, pp.981- 998
- 42-Wang, M. C., Chen, P. C. and Fang, S. C. (2020), "How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0170> Emerald Publishing
- 43-Xu, G., Guo, B., Li, W. and Wang, X. (2018), "Foreign sequential entry mode choice: a structural inertia perspective and evidence from Chinese firms", Baltic Journal of Management, Vol. 13 No. 4, pp. 544-563.
- 44-Larsen, E ,Lomi ,Al (2002)Representing Change:A System Model of Organizational Inertia and Capabilities as Dynamic Accumulation Processes, Dynamic Accumulation Processes, Simulation Modelling Practice and Theory 10(5-7):271-296 ,December, DOI: 10.1016/S1569-190X(02)00085-0
- 45-Zareematin, H, Taheri, F, Sayyar, A(2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. Iranian journal of management sciences (IAM), volume 6 (number 21), Winter 2012,77-104
- 46-Zhou, K.Z. and Wu, F. (2010), "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation", StrategiManagement Journal, Vol. 31 No. 5, pp. 547-561.
- 47-Zehir, C & .Erdogan, E. (2011) "The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance ".Procedia Social and Behavioral Sciences, 24.