

شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهرالکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین

محمد عطایی^{1*}، نسرين قربانی نیا²

¹استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

² دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: مهر 1395، اصلاحیه: آذر 1395، پذیرش: دی 1395

چکیده

با توجه به محوری بودن رفتار نیروی انسانی در سازمان‌ها، مدیران باید توجه خاصی به رفتار اعضا در سازمان داشته باشند و به این منظور می‌باید به دانش رفتار سازمانی که آنان را در شناخت علل رفتار، پیش بینی و هدایت رفتار، یاری می‌کند، مجهز شوند، تا بتوانند نیروی انسانی را به عنوان یک سرمایه‌ی سازمانی، به طرف اهداف سازمان سوق دهند. هدف این تحقیق عبارت است از: شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان در شرکت سپهرالکترونیک در سال 95-1394. این تحقیق توصیفی-علی، از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق را کارکنان شرکت سپهرالکترونیک تشکیل می‌دهند که برابر 494 نفر می‌باشد. حجم نمونه شامل 84 نفر است که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه، استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استاد راهنما و خبرگان تأیید شد و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت که این ضریب برای پرسشنامه 0/982 به دست آمده است. داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم افزار Lisrel و SPSS مورد محاسبه قرار گرفت، برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختار یافته استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تمامی فرضیه‌ها غیر از فرضیه چهارم مبنی بر تاثیر عامل گروهی رد نشده اند. به این ترتیب می‌توان این ادعا را رد نکرد که عوامل سازمانی، محیطی و فردی بر سکوت سازمانی تاثیر معنی داری دارند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل گروهی

1- مقدمه

یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های در اختیار یک سازمان، کارکنان آن سازمان می‌باشد. در واقع، امروزه اعتقاد بر آن است که عامل انسانی، تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌گردد که هیچ جایگزینی برای آن نیست. پیشرفت علم و فناوری و ورود فناوری‌های نوین به سازمان‌ها نتوانسته است از نقش بی بدیل انسان‌ها در موفقیت سازمان‌ها بکاهد یا جایگزین آن گردد. با این حال، هر نیروی انسانی و با هر کیفیتی نمی‌تواند ارزشمند تلقی گردد. منابع انسانی ارزشمند حایز ویژگی‌های خاص و گاه منحصر به فردی است که وی را از دیگران مجزا می‌سازد. در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن‌آوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و به ویژه افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمان‌ها و منابع انسانی‌شان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار

گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده «سکوت سازمانی»¹ اشاره نمود. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند.

2- بیان مساله و ادبیات تحقیق

بهره وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان پایبند باشند. در دنیای

1- Organizational silence

* ataei@qiau.ac.ir

تغییرات، سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج دارند. ادبیات تحقیق، پدیده سکوت را با وفاداری و تعهد توأم دانسته است^[29]. نخستین بار موریسون و میلیکان^[23] پنجره جدیدی بر این مفهوم گشودند و تعریف رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند: نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نهند. موریسون و میلیکان^[29] سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند^[16].

به میزان تمایل کارکنان برای مطرح کردن نظرات، مسایل و مشکلات پیش آمده برای آنها در حیطه سازمان و شغلشان در نزد مدیران و سرپرستان اشاره دارد^[1]. پیندر و هارلوز^[4] سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند^[29]. با توجه به انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت در کارمندان وجود دارد (انگیزه کناره گیرانه، انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه دیگر خواهانه)، که منجر به سه نوع سکوت (سکوت مطیع⁵، سکوت تدافعی⁶ و سکوت نوع دوستانه⁷) می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیرمنفعلا نه (فعالانه) می‌باشد^[14].

سکوت مطیع: انگیزه این نوع سکوت، احساس عدم توانایی افراد در ایجاد تغییرات و بر اساس تسلیم بودن آنها در شرایط موجود می‌باشد. هنگامی که اکثریت افراد، فردی را بعنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند^[18].

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند^[14].

سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است^[21] و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری.

در بعد عوامل سازمانی، تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی، باورهای ایجادکننده سکوت را افزایش می‌دهد. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایینتر زده و به آنها اعتماد می‌کنند^[5].

همچنین از عوامل سازمانی موثر بر سکوت سازمانی، پیامد دو عامل ترس مدیران از بازخور منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی مدیران می‌باشد. آرگریس¹¹ و شون¹² بیان می‌دارند که بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند^[13 و 12]. مدیران، اغلب، با افکار و بازخور کارمندان را رد می‌کنند یا به آن توجه نمی‌کنند به ویژه زمانی که این افکار با دیدگاه‌های خودشان فرق دارند. همچنین ممکن است مدیریت آگاهانه یا ناآگاهانه با افرادی که حامل این اخبار ناخواسته هستند برخورد نماید و آن‌ها را به خاطر این مخالفت‌ها توبیخ کند^[20]. همچنین در سازمان‌هایی با فرهنگ جمع‌گرا که اتحاد میان اعضا از ارزش بالایی برخوردار است، لذا برای هماهنگی و یکسان بودن عقاید تلاش زیادی می‌شود. از این رو، ترکیب فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و جمع‌گرا در میان اعضای تیم مدیریت ارشد، مشخصاً در ارتباط با باورهای تقویت‌کننده سکوت می‌باشند. در بعد عوامل فردی، اختلاف متغیرهای جمعیت شناختی (مانند جنسیت، نژاد، قومیت و سن) تیم مدیریت ارشد در مقایسه با کارکنان سطوح پایینتر مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحقیق درباره این اختلافات نشان می‌دهند که این تفاوت‌های چشمگیر اغلب باعث ایجاد عدم اعتماد و ترس از ناشناخته‌ها می‌شود. از اینرو، هر چه تفاوت جمعیت شناختی میان مدیریت ارشد و دیگر کارکنان در سازمان بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که مدیریت ارشد دیدگاهی بدبینانه نسبت به کارکنان داشته باشد^[17]. از باورهای فردی کارکنان می‌توان به این دو شاخص اشاره کرد: 1- تلاش برای اظهار عقاید، اطلاعات و نظرات در مورد مشکلات سازمانی، تلاشی بهبودی و بی‌ثمر است. 2- بیان این ایده‌ها و یا نگرانی‌های افراد در مورد مشکلات، امری خطرناک است.

بعد عوامل گروهی، مفهوم سازی جمعی از طریق تعامل و ارتباط، شامل شباهت میان کارکنان، ثبات نیروی کار و بهم پیوستگی جریان کار می‌باشد. هرچه کارکنان به یکدیگر شباهت بیشتری داشته باشند و در سازمان‌هایی که در آنها اعضا، دارای عضویت نسبتاً ثابت هستند احتمال ایجاد فضای سکوت در سازمان بیشتر خواهد بود.

در بعد عوامل محیطی، سرعت تغییرات محیطی شدت رقابت و محیط‌های دارای بخشندگی پایین می‌باشد. سازمان‌هایی که در محیط‌های با سرعت بالای تغییر و رقابت شدید، فعالیت می‌کنند به

- 1- yildiz
- 2- Morrison and milliken
- 3- Brinsfield
- 4- Pinder and harlos
- 5- Passive silence
- 6- Defensive silence
- 7- Prosocial silence
- 8- Avery & quinones
- 9- Crant
- 10- Korsgaard

11- Argyris
12- Argyris & Schon
13- Foegen
14- Cosier & Schwenk

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 می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است [25].

با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناشناخته به شمار می‌آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، این پژوهش به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، مفهوم سکوت سازمانی، انواع سکوت و عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی را در شرکت سپهرالکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین بررسی نموده تا بتواند عوامل موثر در بروز سکوت کارکنان را در شرکت مورد نظر شناسایی، دسته بندی و در نهایت و در صورت نیاز، راهکارهایی برای کاهش سکوت کارکنان ارائه نماید.

دانایی فرد و پناهی [2] در پژوهشی با عنوان "تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی" به این نتیجه دست یافتند که بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی وجود دارد. پناهی، ویسی، دیوخوار و کمری (2012) در تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان" به این نتیجه رسیدند که بین فرصت‌های ارتباطاتی و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی وجود دارد [24]. واکولا و بورادوس (2005) در پژوهشی با عنوان "سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی" به بررسی ابعاد جو سکوت و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آنها نشان داد بین نگرش مدیران به سکوت و نگرش سرپرستان به سکوت، رابطه مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطاتی و رفتار سکوت کارکنان رابطه منفی وجود دارد. از یافته‌های دیگر واکولا و همکارش اینکه وقتی رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، زیردستان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌داند ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند، رفتار سکوت کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این مطالعه، نشان می‌دهد که فرصت‌های ارتباطاتی، مهمترین عامل پیش بینی کننده تعهد سازمانی است که از طریق رضایت از مجراهای ارتباطاتی باز، اعتماد و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش به دست می‌آید [28].

زهیر و اردوگان⁶ (2011) پژوهشی با عنوان "ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. آنها معتقدند رفتار رهبران نقش مهمی در سازمان

منظور بقا باید خود را با رقبا و تغییرات در محیط تطبیق دهند. بدین منظور، لازم است تا سازمان‌ها نسبت به ایده‌های کارکنان خود ارزش قائل شده و از آنها به عنوان ابزاری مفید برای کنکاش استراتژی جدید استفاده کنند. عکس این وضعیت، در محیط‌های بالغ و با سرعت تغییر پایین، چندان نیازی به پیشنهادهای کارکنان جهت تحول وجود ندارد [22].¹ در محیط‌های دارای بخشندگی پایین، میزان بیشتری کنترل وجود دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است و اغلب این باور وجود دارد که صرفاً، دیدگاه‌های مدیران ارشد، باعث بهبود عملکرد می‌شوند.

سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌باشد که از عوامل موثر بر سکوت است [28].² اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از: ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها. 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 می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت، کارکنان می‌گردد [27].³

با توجه به بررسی اسناد ومدارک موجود در این شرکت نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر تعداد پیشنهادات کارکنان کاهش یافته است ومدیران شرکت سپهر الکترونیک شهر صنعتی البرز قزوین، بیم آن را دارند که اگر بر دهان کارکنان شرکت مهر سکوت زده شود و از بیان نظرات و انتقادهای خود امتناع ورزند، اندیشه‌های کارکنان سازمان که مولد دانش سازمانی هستند، فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه باعث کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سرمایه‌های انسانی می‌شود مدیران افسوس خواهند خورد که: می‌توانستند از این منبع ارزشمند در عرصه رقابتی و ارتقا برنامه ریزی‌ها بهره‌جویند و این کار را نکرده‌اند.

به راحتی می‌توان دلیل اهمیت تبادل نظرات را تبیین کرد. اما آنچه دشوار است، تبیین علل انتخاب سکوت است. کارکنان در غالب اوقات، اطلاعات، ایده و اندیشه‌هایی برای بهبود کارشان دارند، اما چه روی می‌دهد که از بیان آن خودداری می‌کنند؟ خودداری از بیان، در مورد مشکلات یا مسائل بالقوه با نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود [15]. مطالعه‌ی واکولا و بوراداس⁴ [28] که در چارچوب مفاهیم سکوت سازمانی موریس و میلیکن قرار دارد، مبنای کار محققان بسیاری است. سکوت کارکنان، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این

1- Lant, Milliken & barta

2- Dimitri & vakola

3- Slade

4- Vakola and bourados

5- Perlow

6- Zehir & erdogan

3-اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق:

شناسایی عوامل تاثیر گذار بر سکوت در شرکت سپهرالکترونیک

اهداف فرعی تحقیق:

- شناسایی عوامل سازمانی تاثیرگذار بر سکوت در شرکت سپهرالکترونیک
- شناسایی عوامل فردی تاثیرگذار بر سکوت در شرکت سپهرالکترونیک
- شناسایی عوامل گروهی تاثیرگذار بر سکوت در شرکت سپهرالکترونیک
- شناسایی عوامل محیطی تاثیرگذار بر سکوت در شرکت سپهرالکترونیک

4-فرضیه های اصلی تحقیق

- عوامل سازمانی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد.
- عوامل فردی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد.
- عوامل گروهی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد.
- عوامل محیطی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد.

5- روش تحقیق

در تقسیم بندی بر مبنای هدف هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج یافته ها برای حل مسائل موجود در سازمان به تحقیق می پردازیم، آن را تحقیق کاربردی می نامیم [7]. تحقیق کاربردی تحقیقی است که هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است، به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش، هدایت می شود [6]. این تحقیق از نظر اهداف یک تحقیق کاربردی محسوب می شود که در آن به بررسی شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان در شرکت سپهرالکترونیک پرداخته می شود.

این تحقیق از نظر امکان کنترل متغیرها از نوع تحقیقات غیر آزمایشی و در دسته بندی تحقیقات غیر آزمایشی از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی با رویکرد علت و معلولی است. در تقسیم بندی تحقیقات، بر مبنای نحوه گردآوری داده ها، هنگامی که از روش هایی برای تحقیق استفاده کنیم که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است تحقیق توصیفی خواهد بود اجرای تحقیق توصیفی صرفا برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرایند تصمیم گیری می باشد [6]. هدف هر مطالعه توصیفی عبارتست از تشریح جنبه هایی از پدیده مورد نظر پژوهشگر و با دیدگاهی فردی، سازمانی، صنعتی و نظایر آن [7].

تحقیقات توصیفی-همبستگی خود به سه دسته تحقیقات همبستگی، رگرسیونی و مدل معادلات ساختاری تقسیم بندی می شوند. در مطالعات همبستگی دو متغیری، هدف بررسی رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق است. در بعضی بررسی ها از مجموعه همبستگی های دو متغیری

ایفا می کند. رفتار رهبران می تواند در تصمیم گیری کارکنان برای صحبت کردن یا انتخاب سکوت مؤثر باشد و نیز صحبت کارکنان به بهبود ایده ها و در نهایت افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می شود [30]. دانایی فرد، فانی و براتی (1390) در مقاله ای با عنوان "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" بیان نمودند که تقویت هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی با کاهش سکوت سازمانی توأم است [1]. حسن زارعی متین، فاطمه طاهری و ابوالقاسم سیار در مقاله ای با عنوان "بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی (3C)" [30] اینگونه بیان نمودند که: "اگرچه عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای به طور کلی در ایجاد سکوت سازمانی تأثیرگذار هستند ولی برخی از مؤلفه های استخراج شده این عوامل، تأثیری بر ایجاد سکوت سازمانی ندارند" [4].

پیندر و هارلوز در پژوهشی بر روی دلایل سکوت کارکنان در سازمان، انگیزه افراد را مهمترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده ها و نظرات آن ها قلمداد می کنند. آن ها سه نوع انگیزه را در ارتباط با سکوت شناسایی کردند: رفتار کناره گیرانه براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر شرایطی، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس از صحبت کردن و اطلاعات، و رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت صحبت کردن و اظهار نظر برای آنان و در نتیجه تداوم تشریح مساعی با آن ها [26]. حسن قلاوندی و زهرا مرادی (1394) پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی" انجام دادند. این پژوهش در راستای مطالعه عوامل مرتبط با سکوت به بررسی متغیرهای سازمانی مانند جو اخلاقی و هویت پرداخته است. یافته ها نشان داد که هر سه مؤلفه احساس همبستگی، حمایت از سازمان و ادراک مشخصه های مشترک، رابطه معنی داری با سکوت سازمانی داشتند نتایج حاصل از یافته های پژوهش نشانگر این است که جو اخلاقی خودخواهانه با تمام مؤلفه های هویت سازمانی رابطه ای منفی و با سکوت سازمانی رابطه ای مثبت و معنی دار داشت. با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که جو اخلاقی دلسوزانه مناسبترین زمینه برای ظهور افرادی با هویت سازمانی بالا و سکوت سازمانی پایین است. از سوی دیگر جو اخلاقی خودخواهانه در یک سازمان با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش نشانگر سازمانی آسیب پذیر از لحاظ هویت سازمانی و مستعد سکوت سازمانی است [10]. در پژوهش دیگری که توسط عباسعلی رستگار و فرناز روزبان با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده" انجام شد، با توجه به اطلاعات کمی و کیفی به دست آمده از پژوهش یاد شده، عوامل مشخصی برای وجود سکوت سازمانی شناخته شد و در سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم بندی گردید. در میان دلایل سازمانی، بیشترین مطلب ذکر شده در این پژوهش، امنیت شغلی، و در میان دلایل فرهنگی، ترس از برچسب خوردن، عنوان شده است [3].

$$n_0 = \frac{z^2 s^2}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.251)^2}{(0.05)^2} = 96.8$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{96.8}{1 + \frac{96.8}{494}} = 81$$

جدول (1): برآورد حجم نمونه در واحدها

واحد	حجم جامعه	حجم نمونه
اداری	70	11
تولید	234	38
دفتر مدیریت	13	2
فنی مهندسی	61	10
مهندسی صنایع	9	2
امور مهندسی	13	2
کنترل کیفیت	36	6
انبارها	58	10
جمع	494	81

5-2 ابزار گردآوری اطلاعات

جمع‌آوری داده‌ها به کمک پرسشنامه انجام گرفت که با پخش کردن دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی سکوت کارکنان حاوی شش پرسش و پرسشنامه‌ی شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان حاوی 23 پرسش در بین جامعه‌ی آماری، داده‌های خود را جمع‌آوری می‌کنیم. دو پرسشنامه مورد استفاده در این بررسی به صورت محقق ساخته خواهد بود که روایی آن طبق روش لاوشه مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن نیز طبق آلفای کرونباخ برابر 0/982 بدست آمد.

6- یافته‌های تحقیق

در قسمت بررسی توصیفی پرسشنامه‌ها و در بررسی میانگین متغیرهای تحقیق، بیشترین میانگین مربوط به عوامل گروهی با میزان 3/41 و تدافعی کمترین میانگین با میزان 2/27 را دارا بود. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است که در همه متغیرها سطح معنی داری از مقدار 0,05 بزرگتر بوده و حاکی از نرمال بودن متغیرها و در نتیجه استفاده از آزمون‌های پارامتری را مجاز می‌داند. برای بررسی فرضیات تحقیق از معادلات ساختار یافته استفاده شده است که ابتدا مدل معادلات ساختار یافته را در نرم افزار لیزرل رسم کرده و سپس با توجه به اینکه به شاخص‌های مناسب بودن مدل می‌رسیم و سپس مطابق شکل یک و با استفاده از سطح معنی داری در آزمون T به بررسی معنی دار بودن آن می‌پردازیم:

متغیرهای مورد بررسی در جدولی به نام ماتریس همبستگی یا کوواریانس استفاده می‌شود. از جمله تحقیقاتی که در آنها ماتریس همبستگی یا کوواریانس تحلیل می‌شود تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری است. امکان تحلیل مدل‌های علی پس از فراهم آمدن نرم‌افزارهایی از جمله LISREL و AMOS صورت گرفته است. این نرم افزارها به تدریج کاملتر و پیچیده‌تر شده اند. در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری جهت آزمون مدل انتخاب شده، استفاده می‌گردد.

یکی از مهمترین مراحل تحقیق، مرحله گردآوری است و اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق را به طریق مختلف می‌توان جمع‌آوری نمود. ابزارهای گوناگونی مانند مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و اسناد و مدارک و غیره برای به دست آوردن داده‌ها وجود دارد. در این پژوهش بر اساس نیاز، از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای تخصصی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شده است [9]. همچنین، هر پژوهشگر باید با توجه به ماهیت مسأله و فرضیه‌های طراحی شده یک یا چند ابزار را انتخاب کند و انتخاب ابزارها باید به گونه‌ای باشد که پژوهشگر بتواند از نحوه انتخاب ابزار خود دفاع کند و از این طریق دستاوردهای پژوهش خود را معتبر سازد [8].

ابزارهای روش میدانی عبارتند از مشاهده، مصاحبه، پرسش‌نامه، نظرسنجی، پیمایش، تکنیک دلفی، تحلیل محتوا، طوفان مغزها و فن گروه اسمی [9] که ما در این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده می‌کنیم. پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق، محقق ساخته می‌باشد. همچنین از ابزارهای روش کتابخانه‌ای در این پژوهش از کتب علمی، مقالات علمی پژوهشی داخلی و خارجی، پایان نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری و سایت‌های پژوهشی استفاده می‌کنیم.

تجزیه و تحلیل خود را با چهار عامل مهم آغاز می‌کنیم، این عوامل شامل: عوامل سازمانی، فردی (کارکنان)، گروهی و محیطی است. در این تحقیق تاثیر عوامل فردی، سازمانی، گروهی و محیطی بر سکوت کارکنان، بررسی می‌شوند.

5-1 جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری این تحقیق را کارکنان شرکت سپهرالکترونیک تشکیل می‌دهند. کل کارکنان این شرکت 494 نفر می‌باشند که در هشت واحد مشغول به کار می‌باشند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول‌های زیر استفاده شده است که در آن حجم جامعه 494 نفر و واریانس نمونه مقدماتی (30 مورد) برابر 0/251 بدست آمد که مقدار n0 برابر 96/8 و مقدار حجم نمونه نهایی برابر 81 نفر محاسبه شد. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی ساده استفاده می‌شود. بدین ترتیب حجم نمونه در هر یک از واحدها با توجه به نسبت هر واحد تعیین و در جدول (1) آمده است. برای اطمینان از بازگشت حجم نمونه لازم تعداد 100 پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد که تعداد 89 مورد آن برگشت داده شد و از میان آنها تعداد 84 مورد آن مناسب برای تحلیل تشخیص داده شد و تحلیل آماری بر اساس آنها صورت گرفت.

آن فرهنگ سازمانی و در نهایت عوامل مدیریتی به ترتیب بر سکوت سازمانی تاثیر می‌گذارند.

- عوامل فردی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد. با توجه به میزان بار عاملی استاندارد شده متغیر عوامل فردی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک نشان دهنده این موضوع است که متغیر عوامل فردی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر معنی داری دارد و فرضیه (H₁) مبنی بر تاثیر متغیر عوامل فردی بر سکوت کارکنان را نمی‌توان رد کرد. نتایج این تحقیق با تحقیق دکترحسن قلاوندی و زهرا مرادی (1394) و تحقیق عباسعلی رستگار و فرناز روزبان [3] با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده" که بیان کردند از عوامل فردی، تعادل جنسیتی می‌باشد که می‌تواند یکی از دلایل وجود سکوت باشد و تحقیق واکولا و بورادوس (2005) که در پژوهشی با عنوان "سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی" پرداخته بودند همسوست [3] [10] [30].

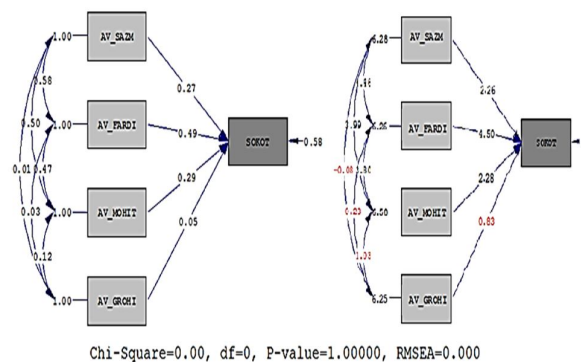
نتایج این تحقیق با تحقیق پیندر وهارلوز که انگیزه افراد را مهمترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌ها قلمداد می‌کنند، غیرهمسوست [26]. عوامل فردی در بین عوامل چهارگانه، مهمترین عامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی می‌باشد. در بین مولفه‌های آن باورهای فردی و جمعیت شناختی بیشترین تاثیر و انگیزه و ویژگی‌های رفتاری کمترین تاثیر را بر سکوت سازمانی می‌گذارند.

- عوامل محیطی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد. با توجه به میزان بار عاملی استاندارد شده متغیر عوامل محیطی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک، نشان دهنده این موضوع است که متغیر عوامل محیطی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر معنی داری دارد و فرضیه (H₁) مبنی بر تاثیر متغیر عوامل محیطی بر سکوت کارکنان را نمی‌توان رد کرد. نتایج این تحقیق با تحقیق واکولا و بورادوس (2005) که به پژوهشی با عنوان "سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی" پرداخته بودند همسوست [30].

عوامل محیطی در بین عوامل چهارگانه، دومین عامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی می‌باشد. در بین مولفه‌های آن بخشندگی محیطی بیشترین تاثیر و سرعت تغییرات محیطی و شدت رقابت کمترین تاثیر را بر سکوت سازمانی می‌گذارند.

- عوامل گروهی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهرالکترونیک تاثیر دارد.

با توجه به میزان بار عاملی استاندارد شده متغیر عوامل گروهی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک، نشان دهنده این موضوع است که متغیر عوامل گروهی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر معنی داری ندارد و فرضیه صفر (H₀) پذیرفته می‌شود.



شکل (1): مدل معادلات ساختار یافته در حالت ضرایب استاندارد و T

در توضیح برازش مدل باید بیان کرد که میزان RSMEA برابر 0,000 و نسبت کاد دو بر درجه آزادی نیز برابر 0,000 است. همچنین شاخص‌های RMR و SRMR برابر 0,000 و شاخص‌های IFI, NNFI, NFI, GFI و CFI برابر 1,00 است که نشان می‌دهد مدل در برازش کامل قرار دارد و همه شاخص‌ها دقت مدل را تایید می‌کنند.

7- نتیجه گیری

عوامل سازمانی بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر دارد. با توجه به میزان بار عاملی استاندارد شده متغیر عوامل سازمانی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک، نشان دهنده این موضوع است که متغیر عوامل سازمانی به وجود آورنده سکوت بر سکوت کارکنان در شرکت سپهر الکترونیک تاثیر معنی داری دارد و فرضیه (H₁) مبنی بر تاثیر متغیر عوامل سازمانی بر سکوت کارکنان را نمی‌توان رد کرد. نتایج این تحقیق با تحقیق دانایی فرد، فانی و براتی در مقاله‌ای با عنوان "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" نشان می‌دهد که روابط معناداری بین فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت وجود دارد و تحقیق دکتر دانایی فرد و پناهی در پژوهشی با عنوان "تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی" که بیان داشتند عوامل مدیریتی و نگرش مدیریت ارشد، تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان می‌باشد، این نتایج با تحقیق صورت گرفته همسوست [1] [2]. همچنین با تحقیق دکتر حسن زارعی متین، فاطمه طاهری و ابوالقاسم سیار در مقاله ای با عنوان "بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی و تحقیق دکترحسن قلاوندی و زهرا مرادی (1394) در پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی" همسوست [10] [4].

عوامل سازمانی در بین عوامل چهارگانه، سومین عامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی می‌باشد. در بین مولفه‌های آن ساختار بیشترین تاثیر و پس از

- [7] سکاران، اوسا. (1380)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائمی، محمود شیرازی، چاپ پنجم، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
- [8] خاکی، غلامرضا. (1387)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران.
- [9] لیلی شورینی، سیاوش. (1390)، روش‌های پژوهش آمیخته (با تاکید بر بومی‌سازی)، انتشارات آگاه-یادواره کتاب، تهران، چاپ اول.
- [10] قلاوندی، حسن. مرادی، زهرا. (1394)، تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره 2، ص 63-71.
- [11] مرزوقی، رحمت الله. حیدری، معصومه. کشاورزی، فهیمه. حیدری، الهام. (1394)، بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد دانشجویان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره 8، شماره 17، ص 102-114.

- [12] Argyris, C., (1977), **Double loop learning in organizations**, Harvard Business Review, 55(5): 115-129.
- [13] Argyris, C., Schon, D., (1978), **Organizational learning**, Reading, MA: Addison- Wesley.
- [14] Avery, D. R., Quinones, M. A., (2002), Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and **Instrumentality in predicting procedural fairness**, Journal of Applied Psychology, 87, 81-6.
- [15] Bagheri, G.H., Zarei, R., NikAeen, M., (2012), **Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)**, Ideal Type of Management, Vol. 1, No. 1, PP. 47- 58
- [16] Brinsfield, C.T., (2009), **Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors**, doctoral thesis, Ohio State University, pp.4-15
- [17] Cosier, R. A., Schwenk, C. R., (1990), **Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions**, Academy of Man-agreement Executive, 4(1): 69-74.
- [18] Crant, J. M., (2000), **Proactive behavior in organizations**, Journal of Management, 26, 435-62.
- [19] Dimitris, B., Vokala, M., (2007), **Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management**, Athense university Of economics and business, pp1-19.
- [20] Foegen, J. H., (1999), **Why not empowerment?** .Business and Economic, Review, 45(3): 31-33.
- [21] Korsgaard, M. A., Meglino, B.M., Lester, S.W., (1997), **Beyond Helping: do other-oriented values have broader implications in Organizations?** , Journal of Applied Psychology, 82, 160-77.
- [22] Lant, T., Milliken, F., Batra, B., (1992), **The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration**, Strategic Man-agreement Journal, 13: 585-608.
- [23] Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), **Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world**, Academy of Management Review, 25, 706-25.
- [24] Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., Kamari, F., (2012), **An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational**

عوامل گروهی در بین عوامل چهار گانه، آخرین عامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی می‌باشد که میزان تاثیر آن بر سکوت معنی دار نیست.

1-7 پیشنهادها

محققان همواره در تحقیقات خود با موانع و محدودیت‌های مختلفی روبرو می‌شوند. در تحقیق حاضر نیز از آنجایی که سکوت سازمانی یک موضوع به ظاهر منفی است و به سبب وجود حساسیت به موضوع سکوت سازمانی و برداشت‌های متفاوت از آن، محقق با پاره ای از محدودیت‌ها مواجه بوده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای کاهش و از بین بردن سکوت در بین کارکنان، می‌توان پیشنهاد نمود که: (1) اگر مکانیزم بازخورد مناسبی در این شرکت بوجود آید و (2) با هموار ساختن مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و ارتقای آنان به سمت‌های مدیریتی و (3) افزایش ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد و افزایش مهارت گوش دادن به سخنان کارکنان بابرگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران و سرپرستان و (4) برگزاری جلسات سخنرانی توسط مدیر ارشد برای کارکنان شرکت جهت تقویت باورهای فردی آنان، این امر محقق خواهد شد.

از آنجایی که 13 فرضیه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در زمان موردنظر امکان بررسی تاثیر متغیرهای جمعیت شناسی بر سکوت میسر نگردید، بررسی تاثیر این متغیرها جهت انجام پروژه‌های آتی توصیه می‌شود.

8- منابع و ماخذ

- [1] دانایی فرد، حسن. فانی. علی اصغر. براتی، الهام. (1390)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره 8، ص 61-82.
- [2] دانایی فرد، حسن. پناهی، بلال. (1389)، تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهشنامه‌ی مدیریت تحول، سال دوم، شماره سه، ص 1-19.
- [3] رستگار، عباسعلی. روزبان، فرزاد. (1393)، شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره 8، ص 7-18.
- [4] زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (1391)، بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره 1، ص (99-113).
- [5] زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (1390)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره 21، ص (104-77).
- [6] سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (1390)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه، تهران، چاپ بیست و دوم.

commitment, Management Science Letters, 2 (3): 735-744.

- [25] Perlow, L. A., (2003), **When you say yes but mean no**, New York: Crown Publishing Group.
- [26] Pinder, C. C., 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.
- [27] Slade, M.R., (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] Vakola, M., Bouradas, D., (2005), **Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation**, Employee Relations 27: 441-458.
- [29] Yıldız, E., (2013), **Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?**, Beykent University Journal of Social Sciences, Vol.6 No.2, pp.30-44
- [30] Zehir, C., Erdogan, E.,(2011),**The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24,pp. 1389- 1404.