

رابطه بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: استانداری گیلان)

سیدمجید محمدنژاد^۱، مراد رضایی دیزگاه^۲، یاسر بذله^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر تبیین رابطه بین اعتماد سازمانی، سکوت و تعهد سازمانی در استانداری گیلان و فرمانداری‌های تابعه است. روش تحقیق توصیفی تحلیلی از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر تمامی کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در استانداری و فرمانداری‌های تابعه استان گیلان است. تعداد کل جامعه آماری ۸۱۹ نفر و حجم نمونه ۳۰۴ به روش نمونه‌گیری در دسترس می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS25 و SMART PLS3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده بیانگر آن است که فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است بر این، اساس رابطه منفی و معنادار سکوت تدافعی و سکوت تعهدی با تعهد سازمانی و همچنین رابطه منفی و معنادار اعتماد به رهبر و اعتماد به سازمان با سکوت تدافعی و تعهدی در استانداری گیلان و فرمانداری‌های تابعه آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر و سکوت تعهدی و سکوت تدافعی تبیین گردید. یافته‌های این پژوهش می‌تواند شناخت مدیران از فضای سکوت سازمانی را افزایش دهد و به انتقال اعتماد کارکنان به سازمان و در نهایت بهبود تعهد سازمانی کمک نماید.

کلید واژه‌ها: اعتماد سازمانی، سکوت تعهدی، سکوت تدافعی، تعهد سازمانی

مقدمه

تحقیقات روانشناختی و مطالعات سازمانی بیانگر آن است که تعهد به عنوان یک نگرش مشخص نشان دهنده رابطه بین یک کارمند و سازمان است (یحیی و ابراهیم، ۲۰۱۶^۴). تعهد، پاسخی احساسی است که توسط رفتار، اعتقادات و نگرش افراد سنجیده می‌شود (فرانک و همکاران، ۲۰۱۷^۵). به عبارتی تعهد سازمانی بیان‌کننده وابستگی روانشناختی به سازمان محل استخدام است (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶^۱). تعهد سازمانی فراتر از وفاداری است. در احساس تعهد افراد تمایل دارند بیشترین سودمندی را نصیب سازمان نموده و همواره در پی به ارمغان آوری موفقیت برای سازمان خود هستند (افشاری و

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد، گروه مدیریت دولتی، موسسه غیرانتفاعی راهبرد، رشت، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

^۳ دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: morad.erfan@yahoo.com

*Yahaya and Ebrahim

^۴Farrukh et al

گیبسون؛ ۲۰۱۶). بر این اساس است که همواره محققان به دنبال راهکارهای افزایش تعهد سازمانی و شناخت متغیرهایی بوده‌اند که با این پدیده در ارتباط هستند.

سکوت عدم رفتار است و شناخت عدم رفتار از رفتار آشکار بسیار دشوار است (ون داین و همکاران؛ ۲۰۰۸). وقتی رفتاری وجود نداشته باشد تحلیل آن دشوار است چرا که افراد به نسبت به رفتار غیر موجود نگران نمی‌شوند (رای و آگاروال؛ ۲۰۱۸). موریسون^۴ و میلیکن^۵ (۲۰۰۰) از اصطلاح «سکوت سازمانی» برای تشریح این عدم رفتار استفاده کردند که به عنوان پدیده سطح سازمان تلقی می‌شود. پیندر^۶ و هارلوس^۷ (۲۰۰۱) سکوت را یک پدیده فردی تلقی کردند و از اصطلاح «سکوت کارمندان» استفاده کردند. سکوت کارمندان با سکوت سازمانی متفاوت است، اولی در سطح فردی و دومی در سطح سازمانی رخ می‌دهد (پیندر و هارلوس؛ ۲۰۰۱). در این مطالعه بر سکوت کارکنان تمرکز شده است. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) معتقدند سکوت یک رفتار آگاهانه فعال و هدفمند است. در اغلب موارد سکوت کارکنان نوعی اعتراض به شیوه‌های سازمانی است (جونگ و یون؛ ۲۰۱۹). و بر این اساس سکوت کارمندان «نمایانگر نادیده گرفتن عمدی» است. سکوت کارمندان به پنهان کردن اطلاعات، ایده‌ها و عقاید مربوط به پیشرفت سازمانی اشاره دارد (دداهانف و ری؛ ۲۰۱۸). کارکنان منبع اصلی بازخورد برای حل مسائل مربوط به کار هستند (موریسون و میلیکن؛ ۲۰۰۰). بنابراین وقتی اعضای سازمان سکوت می‌کنند، شناسایی جوانب مثبت و منفی امور و شناسایی راه‌حل‌های مختلف دشوار است. علاوه بر این، سکوت کارمندان تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد. فساد را افزایش داده (آشفورث و آناند؛ ۲۰۰۳)، مانع نوآوری در محیط کار شده و باعث غیبت کارکنان، فرسودگی شغلی و سایر رفتارهای ناخواسته می‌شود. افرادی که عمداً ارتباطات خود را محدود می‌کنند از استرس و مشکلات فیزیولوژیکی رنج می‌برند (وموری و وموری؛ ۲۰۱۹).

از طرفی اعتماد تاثیر بسزایی در تبادل و اشتراک اطلاعات دارد (دیرکس؛ ۱۹۹۹). اعتماد باعث ایجاد ارتباط و تسريع در به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌شود. اگر کارکنان به مدیران و سرپرستان خود اعتماد کنند آنها بدون تردید نگرانی‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (نیکلائو و همکاران؛ ۲۰۱۱). در صورت خودداری از اشتراک‌گذاری و صحبت کردن کارکنان احتمال می‌رود که تعهد سازمانی آنان کاهش یابد. کارکنان گاهاً به منظور عدم انطباق خود با مسائل سازمانی از اشتراک اطلاعات خودداری می‌ورزند. این ممانعت از به اشتراک‌گذاری اطلاعات به نوعی واکنش به هراسی است که نسبت به سازمان دارند که از این نوع سکوت به «سکوت تدافعی» تعبیر می‌شود. بدان معنا که افراد به منظور حفاظت از خود از اشتراک اطلاعات در محل کار خودداری می‌کنند (ون‌دای و همکاران؛ ۲۰۰۳). زمانی که کارکنان به منظور تعهد خود به سازمان نیز سکوت می‌کنند از آن سکوت به «سکوت تعهدی» یاد می‌شود (پیری؛ ۲۰۱۶).

بر این اساس، صرفاً بررسی مطالعه سکوت سازمانی و رفتار سکوت به خودی خود کافی نیست، زیرا نیات افراد در علت در پیش گرفتن سکوت همچنان مبهم است (برینزفیلد؛ ۲۰۱۳). از این رو نیاز به مطالعه‌ای وجود دارد که ارتباط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به رهبر و شکل چندبعدی سکوت که

^۱Afshari and Gibson

^۲Van Dyne et al

^۳Rai and Agarwal

^۴Morrison

^۵Milliken

^۶Organizational Silence

^۷Pinder

^۸Harlos

^۹Employee Silence

^{۱۰}Pinder and Harlos

^{۱۱}Jung and Yoon

^{۱۲}Dedahanov and Rhee

^{۱۳}Morrison and Milliken

^{۱۴}Ashforth and Anand

^{۱۵}Vemuri and Vemuri

^{۱۶}Dirks

^{۱۷}Nikalaou et al

^{۱۸}Defensive Silence

^{۱۹}Van Dye et al

^{۲۰}Acquiescent Silence

^{۲۱}Pirie

^{۲۲}Brinsfield

بیانگر نیت افراد از سکوت سازمانی است و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دهد. البته باید گفت در خصوص ابعاد سکوت کارکنان در این مطالعه صرفاً سکوت تدافعی و سکوت تعهدی استفاده می‌شود، چرا که این دو بعد می‌تواند تأثیر منفی بر سازمان داشته باشد و اعتقاد بر آن است که دیگر ابعاد مانند سکوت اجتماعی برای سازمان مضر نیست (وانگ و هیسه، ۲۰۱۳). در نتیجه، این مطالعه با هدف بررسی تأثیر اعتماد به سازمان و اعتماد به سرپرست در اشکال متمایز سکوت اعم از سکوت تعهدی و تدافعی پرداخته و در ادامه نیز به بررسی تأثیر سکوت تعهدی و تدافعی بر تعهد سازمانی می‌پردازد و مشخص می‌کند که کدام نوع سکوت تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی دارد. در نتیجه این سوال مطرح است که آیا اعتماد از طریق سکوت بر تعهد سازمانی کارکنان استانداری گیلان تأثیر دارد؟

چهار چوب نظری پژوهش

اگرچه با مرور ادبیات تحقیق گذشته می‌توان یک پایه نظری لازم برای مطالعه اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی را مشاهده کرد اما بررسی تأثیر میانجی هر یک از جنبه‌های سکوت سازمانی (سکوت تعهدی و سکوت تدافعی) و اعتماد سازمانی (اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر) بر تعهد سازمانی حوزه‌ای است که هنوز هم به آن پرداخته نشده است. مدل تحقیق حاضر مدل دداهانف و ری (۲۰۱۸) است که بر این مفروض‌ها استوار است که اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر از طریق سکوت تعهدی و سکوت تدافعی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. در این مدل، تأثیر هریک از ابعاد اعتماد (اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر) و ابعاد سکوت (سکوت تعهدی و سکوت تدافعی) به طور مجزا بررسی شده‌اند که بعنوان نوآوری تحقیق در نظر گرفته شده و می‌تواند در افزایش دانش موجود سهم داشته باشد. در ادامه هریک از متغیرهای تحقیق به‌طور جداگانه تشریح خواهند شد.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مفهومی پیچیده و چندجانبه‌است و دارای ابعاد روا نشناختی (تعهد عاطفی)، اجتماعی (تعهد هنجاری) و اقتصادی (تعهد مستمر) می‌باشد (سامرز، ۲۰۱۶). از این‌رو، برای شناسایی فضای مفهومی، ابعاد و کاربرد این مفهوم، بررسی مراحل رشد و توسعه آن ضروری است. به‌طور کلی، توسعه مفهوم تعهد سازمانی را می‌توان به سه دوره تقسیم‌بندی نمود که بی‌شک هر یک از این دوره‌ها تأثیر شگرفی بر وضعیت مفهوم‌سازی فعلی آن داشته است. در دوره اول، تحقیقات بر مفهوم‌سازی هوارد بکر (۱۹۶۰) استوار بود. عبارت مزایای جانبی^۵ به انباشت سرمایه‌گذاری ارزشمندی اشاره دارد که به-وسیله افراد انجام می‌گردد و در صورت ترک سازمان آن را از دست می‌دهند. در دومین دوره، تمرکز مطالعات از مزایای جانبی مادی به دلبستگی روا نشناختی^۶ تغییر جهت داد. در این رهیافت گرایشی^۷ که به دست پورتر (۱۹۷۴) توسعه یافت، تعهد سازمانی به عنوان سازه‌ای یک بعدی^۸ در نظر گرفته شده بود که تنها بر دلبستگی عاطفی^۹ متمرکز بود. در دوره سوم، چندین رهیافت مهم چندبعدی مطرح شد. مایر و آلن علاقه‌مند بودند با طرح رهیافت چندبعدی^{۱۰}؛ مجموعه پیوندهای گسترده‌تری را مطالعه کنند که بین کارمندان و سازمان وجود دارد. آن‌ها تعهد را نیرویی تعهدآور و مقیدکننده^{۱۱} تلقی می‌کنند. این قدرت یک چارچوب ذهنی^{۱۲} یا حالت روا نشناختی است که فرد را به انجام کنش مجبور می‌نماید. تأثیر چشمگیر تعهد سازمانی بر بازدهی، علت کلیدی انتخاب آن در پژوهش‌های روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی طی مدت گذشته بوده است. از سی سال پیش علاقه‌مندی زیادی برای درک این مفهوم وجود داشته است. کولورسون بر این باور است: «در سالیان اخیر، تعهد کارکنان نیروی محرک قوی، در کامیابی یک سازمان لحاظ می‌شود» (هاوارد و هیمن، ۲۰۱۸). سازمانها بدون امنیت شغلی و تعهد سازمانی کارکنانشان به موفقیت نمی‌رسند. امنیت و رضایت کارکنان از شغلشان و تعهد نسبت به سازمانشان به عنوان شاخص‌های کلیدی اثر بخشی سازمانی تلقی می‌شوند. از طرف دیگر، تعهد سازمانی یک ملاک مهم برای اثر بخشی سازمان محسوب می‌گردد. تعهد سازمانی ثبات نیروی کار و مقدار جابجایی را پیش‌بینی می‌نماید. بعلاوه تعهد سازمانی میزانی را که یک سازمان می‌تواند بر تداوم مشارکت‌های کارکنان در فعالیت‌ها و رشد آن حساب کند، متجلی می‌سازد (نظری، ۱۳۹۴).

^۱Wang and Hsieh

^۲Organization Commitment

^۳Multi-Faceted

^۴Somers

^۵side-bets

^۶Psychological attachment

^۷Attitudinal approach

^۸Undimensional construct

^۹Affective attachment

^{۱۰}Binding force

^{۱۱}Frame of mind

^{۱۲}Howard & Heeman

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (حسینی و مهدی‌زاده؛ ۲۰۱۲).

پژوهشگرانی چون (کول ۱۹۹۷)^۲ تعهد سازمانی را از تعهد به شغل یا تعهد به کاری که فرد انجام می‌دهد جدا نموده‌اند. کول از پژوهش‌هایی که در سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته است نتیجه می‌گیرد تعهد سازمانی کارمندان ژاپنی بسیار زیاد است، ولی الزام رضایت و تعهد شغلی زیادی ندارند. چاتمن و اورایی (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به عنوان حمایت و انسجام عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و بدور از ارزش‌های ابزاری آن تلقی می‌کنند.

بوکانان تعهد سازمانی را شکلی از وابستگی عاطفی و سوگیرانه به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان عنوان می‌نماید و این وابستگی نه از طریق ارزش‌های ابزاری بلکه از طریق نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف سازمان و درکل خود سازمان تجلی می‌یابد. (حیدری، ۱۳۹۶). استرون تعهد سازمانی را عبارت از نگرش‌های مثبت و منفی افراد نسبت به کل سازمان نه شغل می‌شمرد. به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند پیوسته می‌باشد که بواسطه‌ی آن اعضای سازمان علاقه‌شان را به سازمان و کامیابی و کارایی مستمر آن نشان می‌دهند (میرزاحمدی، ۱۳۹۴).

مودی و همکاران می‌گویند که تعهد سازمانی عبارت است از قدرت و میزان هویتی که یک فرد به سازمان خود احساس می‌کند. در تعریف دیگر آمده است که تعهد سازمانی عبارت است وابستگی یا دلبستگی درک‌شده توسط فرد با سازمان (هاوارد و هیمن، ۲۰۱۸).

تعهد سازمانی نوعی نگرش است که مقدار علاقه و دلبستگی و وفاداری کارمندان به سازمان و گرایش آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. این نگرش می‌تواند حاصل تمایل، تعهد یا نیاز فرد باشد (حیدری، ۱۳۹۶). همراه با درک تعهد، افراد نه تنها در مورد رفاه سازمان خود تلاش می‌کنند، بلکه وفاداری و علاقه خود را بواسطه‌ی نشان دادن تعهد سازمانی بیشتری ابراز می‌کنند.

تعریف مایر و آلن از این و یژگی برخوردار است که تعهد سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی تلقی می‌شود و در مفهوم‌سازی آن‌ها علاوه بر بعد اقتصادی (تعهد مستمر) بر اهمیت و نقش ابعاد روان‌شناختی (تعهد عاطفی) و جامعه‌شناختی (تعهد هنجاری) تأکید می‌گردد. برطبق مدل سه قسمتی مایر و آلن تعهد سازمانی شامل سه مولفه می‌باشد: (شریا و رجب؛ ۲۰۱۷).

تعهد عاطفی^۳ شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی می‌باشد. تعهد عاطفی تا حد زیادی توسط احساسات مثبت در باره یک سازمان هدایت می‌شود (توماس؛ ۲۰۱۶).

دو نفر از محققان در تعریف تعهد عاطفی اعتقاد دارند که "این بعد از تعهد سازمانی به نوعی علاقه و وابستگی فرد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان می‌باشد" (بارون و گرینبرگ؛ ۲۰۱۸).

از اینرو، تعهد عاطفی به درک کارکنان از دلبستگی عاطفی به سازمان یا شناخته شدن با آن اشاره دارد (حیدری، ۱۳۹۶) چنانچه تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه است:

- قسمی از وابستگی عاطفی به سازمان
- گرایش فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان
- و میل و رغبت به ادامه فعالیت در سازمان

آلن و مایر (۱۹۹۰) بر این مسئله اعتقاد دارند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را جزء اهداف خود تلقی نماید و مجاب گردد که سازمان را در راه نیل به اهدافش یاری کند. همچنین آنها عنوان نمودند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی روی می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود نهادینه نماید. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان یک رابطه روانشناسانه حاکم است و فرد به‌زعم تعیین هویت شدن از طریق سازمان در خود یک نوع احساس افتخار می‌کند (خشنود، ۱۳۹۵).

هدف از این تعهد نشان دادن ارتباط بین کارکنان و سازمان است به‌طوری که کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند به خاطر اینکه دوست دارند باقی بمانند (ودادی، ۱۳۹۵).

در تعهد عاطفی سه مرحله به چشم می‌خورد: قبول همانند شدن و درونی کردن. در مرحله اول، عضو سازمان برای اینکه چیزی از دیگران دریافت دارد (حقوق و پاداش)؛ نفوذ دیگران بر خود را می‌پذیرد.

^۱Hosseini & Mehdizadeh

^۲Cole

^۳Shreya & Rajib

^۴Affective commitment

^۵Thomas

^۶Baron & Greenberg

در مرحله دوم، عضو سازمان، نفوذ دیگران را بر خود پذیرش می‌کند تا از راه آن به یک پیوند خوشحال‌کننده‌ای دست یابد و خود خویش را برجسته و آشکار نماید. در این مرحله است که افراد از پیوند یا هویت با یک سازمان احساس شغف می‌کنند. در مرحله سوم عضو سازمان درمی‌یابد که ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی و ذاتی او را خوشحال و مسرور می‌کنند و با ارزش‌های شخصی وی هم‌نوا و منطبق هستند. اریلی و چتمن در مطالعات خود این سه مرحله را بدین‌سان مطرح نمودند.

(۱) **پذیرش:** فرد در این مرحله تاثیر یا نفوذ دیگران را قبول می‌کند زیرا می‌خواهد در برابر این پذیرش، به منفعتی مانند دریافت بیشتر نائل گردد.

(۲) **تعیین هویت:** در این مرحله فرد، تاثیر و نفوذ را برای رسیدن به یک رابطه مساعد و رضایت‌بخش می‌پذیرد، تعهد به معنای تداوم و تمایل به ایجاد ارتباط با سازمان است، زیرا این ارتباط جذاب می‌باشد.

(۳) **نهادینه شدن:** مرحله سوم و پایانی، درونی شدن است. در این مرحله، شخص ارزش‌های سازمانی را انگیزه درونی و سازگار با ارزش‌های خویش تلقی می‌کند. به عبارتی دیگر، در این مرحله، ارزش‌های سازمان و فرد با هم سازگار هستند (اکبری حقیقی، ۱۳۹۵)



شکل ۱. فرایند تعهد عاطفی (اکبری حقیقی، ۱۳۹۵)

پورتر تعهد را براساس نیروی کلی همانندسازی و مشارکت یک عضو در سازمان تعریف می‌نماید. از این نظر، تعهد ناشی از سه عامل است: (۱) پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، (۲) گرایش به همکاری با سازمان برای کسب اهداف (۳) میل به ماندگاری در سازمان. از این نظر، تعهد به‌عنوان یک مفهوم تک‌بعدی می‌باشد که تنها بر تعهد عاطفی متمرکز می‌باشد (عابدی، ۱۳۹۵)

تعهد هنجاری^۱ عبارت است از احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان. اشخاصی که تعهد هنجاری بالایی دارند، در سازمان باقی می‌مانند، چرا که احساس می‌کنند که از نظر اخلاقی باید این‌چنین باشند (تانگ چن^۲، ۲۰۱۵). به‌عبارت دیگر تعهد هنجاری به فهم و دید کارکنان از وظایف طبیعی (عادی) آنها اشاره دارد (اسلامی^۳، ۲۰۱۸).

رنдал و کوتی (۱۹۹۰) به تعهد هنجاری از دیدگاه قسمی تکلیف اخلاقی نگاه کرده‌اند که فرد در ازای سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده، در خود احساس می‌نماید. آنها عقیده دارند که زمانی این احساس در فرد به وجود می‌آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای انجام بهتر کار کرده است، یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به‌وجود می‌آید. بعنوان نمونه، کارمندی که سازمانش برای آموزش او سرمایه‌گذاری می‌کند، ممکن است به این یقین دست یابد که می‌تواند هزینه‌های سازمانش را از طریق ادامه فعالیت در آن جبران نماید. در حالت کلی تعهد هنجاری زمانی بیشتر به وقوع می‌پیوندد که فرد احساس کند که پاسخ به سرمایه‌گذاری‌های سازمان دشوار است (خشنود، ۱۳۹۵). که در این حالت کارکنان با قبول شرایط سازمان بر اساس ارزش‌ها و استراتژی‌ها گرایش زیادی برای کار در سازمان و بهبود امور دارند (سانی^۴، ۲۰۱۶).

تعهد مستمر^۵ شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان می‌باشد و کارمند در زندگی سازمانی سهیم می‌گردد. بعضی از نظریه‌پردازان معتقد هستند که وابستگی عاطفی و روانی در تعهد سازمانی نقش زیادی ندارد و تعهد سازمانی به مثابه تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص شخص از هزینه‌های رغبت به ترک سازمان تعریف شده است. به عبارت کلی تعهد مستمر شکلی از تعهد است که به منفعت و سود استوار بوده و برپایه دادوستد قرار دارد (میرزاحمدی، ۱۳۹۴).

آلن و مایر می‌گویند که تعهد مستمر بر پایه دو عامل ایجاد می‌شوند: تعداد یا مقدار سرمایه‌گذاری و اهمیت آن سرمایه‌گذاری (بهراری فرو، ۱۳۹۵). علاوه بر هراس از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها، تعهد سازمانی در فرد به خاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزین‌های شغلی نیز ایجاد می‌گردد. آلن و می‌یر (۱۹۹۰) بیان می‌کنند که یک چنین تعهدی از جانب فرد نسبت به سازمان بر مبنای ادراک او از موقعیت‌های استخدامی خارج از سازمان است. در واقع این نوع تعهد زمانی به وجود می‌آید که فرد به این باور می‌رسد که توانایی‌های او قابل عرضه در بازار نمی‌باشد یا اینکه او فاقد مهارت لازم برای رقابت در زمینه مورد نظر می‌باشد، این‌چنین کارمندی یک نوع احساس وابستگی را نسبت به سازمان فعلی خود خواهد داشت. افرادی که در محیط‌هایی کار می‌کنند که آموزش‌ها و مهارت‌های دریافتی آنها به طور زیادی خاص صنعت ویژه‌ای می‌باشد، احتمال زیادی دارد که دارای این نوع از تعهد سازمانی

^۱Normality commitment

^۲Tung Chen

^۳Slami

^۴Sani

^۵Continuance commitment

باشند (خشنود، ۱۳۹۵). در واقع کارمند احساس می‌کند که به خاطر هزینه‌های مالی، اجتماعی، روانشناختی و سایر هزینه‌های ارتباط با ترک سازمان مجبور می‌باشد نسبت به سازمان متعهد باشد. به عبارتی تعهد مستمر اشاره به آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان دارد (نوردین، ۲۰۱۶).

اعتماد

روانشناسان اعتماد را رویدادی بین فردی میدانند و در نتیجه آن را به مثابه سرمایه واحدهای اجتماعی قلمداد می‌کنند بنابراین از دید سرمایه اجتماعی انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به‌ویژه اعتماد در بین کارکنان از این جهت مهم است که آنان شبکه غیررسمی را در سازمان که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند تشکیل می‌دهند اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالاً نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است. سازمان‌ها در جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش همکاری و تشریک مساعی در میان کارکنانشان هستند. بی‌اعتمادی به، مدیریت مانع اصلی در روابط کارگر کارفرما تشخیص داده شده است. به عبارت دیگر، کارکنانی که به مدیران و سازمان اعتماد ندارند به احتمال کمتری متعهد و موثر هستند. با این حال، اعتماد خصیصه پایدار و ویژگی ثابت سازمانی نبوده و به طور مداوم در حال تغییر است و اگرچه کسب و ایجاد آن کاری بسیار دشوار است اما از دست دادن آن به سادگی اتفاق می‌افتد (قربانی و باب الحوائجی، ۱۳۹۱).

اعتماد واژه‌ای است که در هاله‌ای از ابهامات مفهومی قرار گرفته است. زیرا به‌عنوان محوری اصلی در جامعه‌شناسی، به اندازه‌ی سایر مباحث بدان توجه نشده است، با این حال اعتماد در تمام تعاملات اجتماعی حضور دارد. اعتماد برای زندگی بشر و روابط او امری اساسی است. اعتماد پایه‌ای است که افراد، زوجها، دوستان، شرکا و ملتها می‌توانند زندگی‌ها و همکاری‌های معنی‌دار و رضایت‌بخش و رشد روزافزونشان را روی آن بنا نهند. هر چه وابستگی متقابل در این روابط بیشتر باشد اهمیت اعتماد برای آنها حیاتی‌تر است (رضایی کلیدیری و همکاران، ۱۳۹۰) از این‌رو میتوان گفت که اعتماد در شکل‌گیری و حفظ روابط اجتماعی نقش مهمی بازی میکند (لگزیان و همکاران، ۱۳۸۷) چرا که وقتی اعتماد افزایش می‌یابد، سرعت بیشتر می‌شود و هزینه‌ها کاهش می‌یابند و وقتی اعتماد کاهش می‌یابد سرعت کم می‌شود و هزینه‌ها افزایش پیدا می‌کنند (روالینز، ۲۰۰۷).

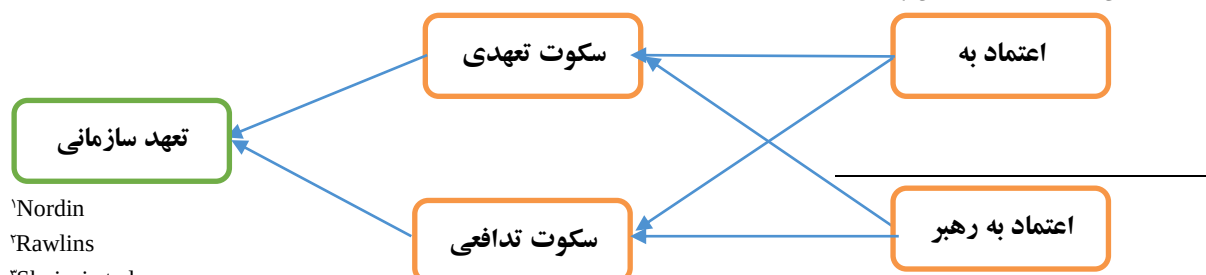
سکوت سازمانی

واژه سکوت سازمانی به عنوان واژه‌ای نو در زمینه مدیریت منابع انسانی اولین بار توسط موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) معرفی شد (ساکي و همکاران، ۱۳۹۴). از آن‌جا که کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد؛ هر قدر که شرکتها و سازمانها بزرگتر میشوند بالطبع به مشکلات این منابع عظیم نیز اضافه میشود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. مشکلی که هم-اکنون گریبانگیر سازمانها است آن است که بیشتر سازمانها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحتند (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۹۰). با توجه به اهمیت این، موضوع در ادامه به تشریح سکوت سازمانی پرداخته می‌شود.

در هر سازمانی کارکنان دارای ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روشهای بهبود شرایط و رفع مشکلات هستند این که کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و پیشنهادات خود هستند و سازمان تا چه حد پذیرای نظرات آنها است موضوع سکوت سازمانی را شکل میدهد. در تعریف این موضوع سکوت سازمانی به معنای خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف میشود. همچنین سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی مطرح است که کارکنان در آن از ارائه‌ی نظرات و نگرانیهای خود در مورد مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). سکوت سازمانی فرآیند سازمانی ناکارآمد است که تلاش هزینه و زمان را به هدر میدهد و در اشکال گوناگونی همچون سکوت در جلسه‌ها، سطح پائین مشارکت در پیشنهاد طرحها، غیبت در جمع و نمود مییابد (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه افراد در مجادلات سازمانی بیان نموده‌اند. بر این اساس، سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه یک گرایش جمعی بین کارکنان است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵) و نوعی پدیده‌ی جمعی است که طی آن کارکنان نسبت به مسائل مهم سازمان واکنش بسیار ضعیفی نشان میدهند (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶).

چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری تحقیق حاضر برگرفته از تحقیق دداهانف و ری (۲۰۱۸) است که بیانگر این است که اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر از طریق سکوت تعهدی و سکوت تدافعی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد. برای ایجاد نوآوری، برای سکوت سازمانی، ابعاد سکوت تعهدی و سکوت تدافعی و برای اعتماد سازمانی، ابعاد اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر در نظر گرفته شد.



^۱Nordin

^۲Rawlins

^۳Shojaei et al

^۴Henrikson and Dayton

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق (دداهانف و ری، ۲۰۱۸)

فرضیه‌های تحقیق

۱. بین اعتماد به سازمان با سکوت تعهدی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۲. بین اعتماد به سازمان با سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۳. بین اعتماد به رهبر با سکوت تعهدی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۴. بین اعتماد به رهبر با سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۵. بین سکوت تعهدی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
۶. بین سکوت تدافعی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از این جهت که محقق در صدد بررسی و تحقیق جهت شناسایی و ارائه‌ی تصویری از رابطه بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی در استانداری گیلان است، توصیفی بوده و همچنین در زمره تحقیقات پیمایشی است، چرا که داده‌های موردنظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه به‌دست آمده و مورد استفاده قرار گرفته و در نهایت تحلیل میشوند. پژوهش حاضر بر مبنای «توصیفی-تحلیل، پیمایشی» بوده و از نوع کاربردی است. روش کار به این صورت است که ابتدا میزان و یا مقدار هر متغیر بر اساس داده‌ها و امتیازات حاصل از پرسشنامه مشخص میشود. در تحقیق حاضر از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به منظور اندازه‌گیری سطح گویه‌ها و متغیرها بهره‌برداری شده و امتیاز ۱ تا ۵ به آنها اختصاص یافته است. جهت سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و پس از آن با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسش‌های متغیرها به ترتیب، ۰/۸۷۹، ۰/۷۷۵، ۰/۷۷۵ درصد برای اعتماد به رهبر، ۰/۷۷۵ درصد برای اعتماد به سازمان، ۰/۹۱۶ درصد برای سکوت تعهدی، ۰/۸۸۷ درصد برای سکوت تدافعی و ۰/۹۳۹ درصد برای تعهد سازمانی به‌دست آمد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از روش آمار توصیفی و نیز از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. در واقع، در ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۲، هر متغیر در قالب جداول و شاخص‌های آماری توصیف شده و سپس جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و در کل برای تمییم نتایج از نمونه به جامعه آماری از روش مدل‌سازی معادله ساختاری^۱ (بر مبنای حداقل مربعات جزئی PLS) استفاده شده است. سطح تجزیه و تحلیل در این تحقیق، فردی است. فرضیات با استفاده از $t\text{-value}$ مورد آزمون قرار گرفتند. اگر مقدار $t\text{-value}$ متغیر در حد فاصل $+1/96$ و $-1/96$ قرار گیرد، فرضیه رد می‌شود و اگر مقدار $t\text{-value}$ متغیر کوچک‌تر از $-1/96$ و یا بزرگ‌تر از $+1/96$ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده است. در این پژوهش، منظور از «اعتماد به رهبر» نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسشنامه استاندارد ۷ سوالی آن کسب می‌کنند (نیهان و مارلو، ۱۹۹۷). سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت در مقیاس فاصله‌ای از (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده می‌شوند. برای سنجش متغیر اعتماد به سازمان نیز از پرسشنامه استاندارد ۵ سوالی استفاده می‌شود (نیهان و مارلو، ۱۹۹۷). سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت در مقیاس فاصله‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم سنجیده می‌شوند. برای متغیر «سکوت سازمانی» نیز دو بعد «سکوت تعهدی» و «سکوت تدافعی» در نظر گرفته شده است. منظور از «سکوت تعهدی» نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسشنامه استاندارد ۵ سوالی کسب می‌کنند. منظور از «سکوت تدافعی» نیز نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسشنامه استاندارد ۵ سوالی کسب می‌کنند. (ون دین و همکاران، ۲۰۰۳). سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، در مقیاس فاصله‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده می‌شوند. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد استفاده شده و منظور از «تعهد سازمانی» نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسشنامه استاندارد ۹ سوالی کسب می‌کنند (تسو و همکاران، ۱۹۹۷). سوالات با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، در مقیاس فاصله‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده می‌شوند.

^۱Structural Equation Modeling (SEM)

^۲Nyhan and Marlowe

^۳Tsui et al

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS ۲۵ و SMARTPLS3 استفاده خواهد شد. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر تمامی کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در استانداری و فرمانداری‌ها تابع استان گیلان است و تعداد کل جامعه آماری ۸۱۹ نفر است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. حداقل حجم نمونه با استفاده از فرمول محدود کوکران، ۳۰۴ نفر بدست آمد. از آنجائی که احتمال عدم بازگشت پرسشنامه وجود دارد، تعداد ۳۲۰ پرسشنامه در بین کارکنان استانداری و فرمانداری‌های استان گیلان توزیع گردید، که در نهایت ۳۰۹ پرسشنامه سالم دریافت و در تحلیل نهایی استفاده شد.

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_x^2 \cdot N}{e^2 \cdot N - e^2 + (Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_x^2)}$$

$$\frac{(1.96)^2 \cdot (0.315)^2 \cdot 819}{(0.05)^2 \cdot (819) - (0.05)^2 + ((1.96)^2 \cdot (0.315)^2)} = 304$$

یافته‌های پژوهش

قبل از ورود به مرحله ی تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری می‌باشد که تمامی متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارشی توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جداول به شرح زیر نشان داده می‌شود.

جدول ۱. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

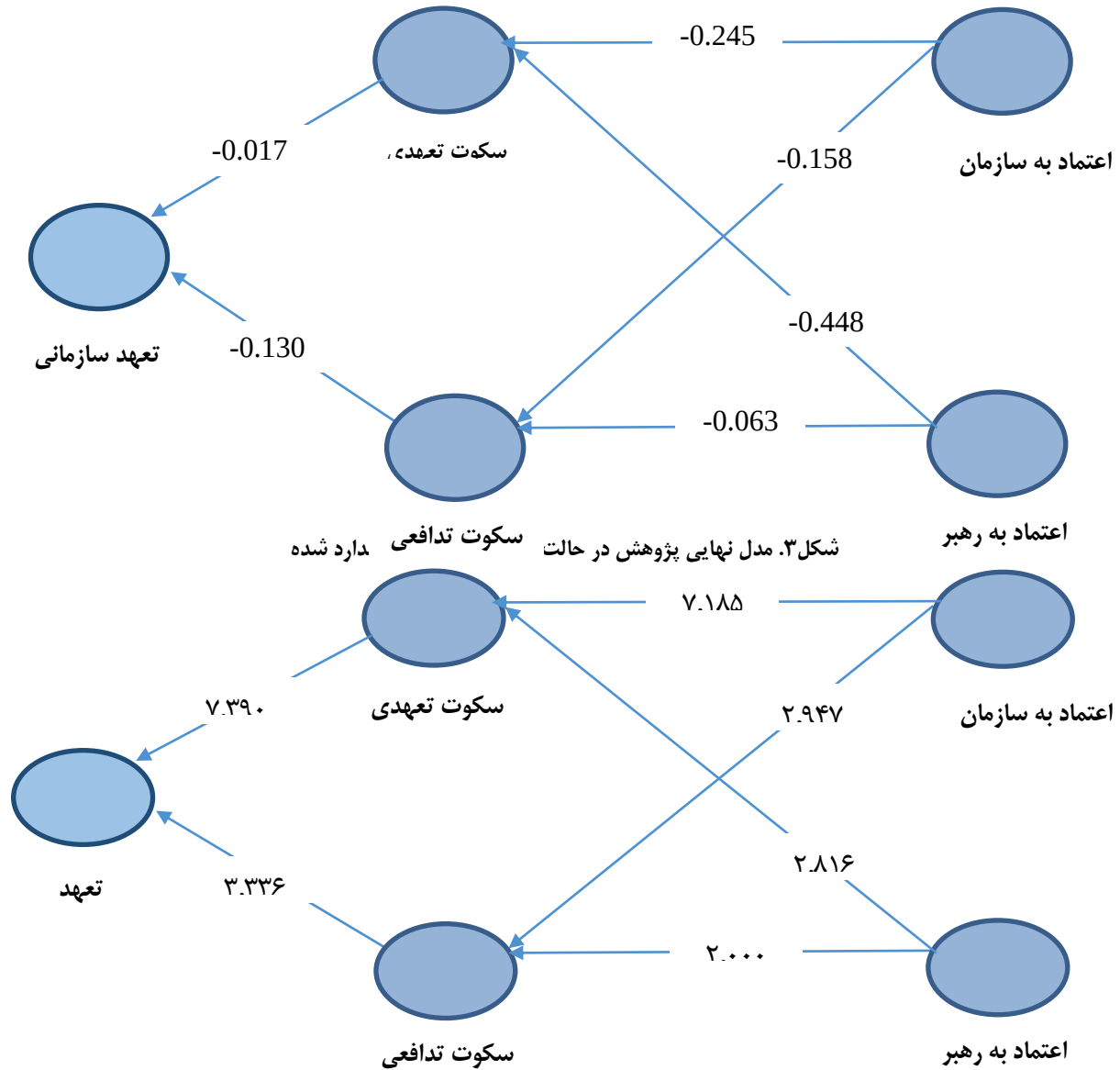
شاخص				فراوانی	
جنسیت	زن	مرد			
	٪ ۳۹/۷	٪ ۶۷/۸			
سن	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	بالای ۵۱ سال	
	٪ ۱۲,۲	٪ ۵۲	٪ ۲۵/۷	٪ ۹/۹	
تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	
	٪ ۴,۸	٪ ۷,۲	٪ ۴۴,۶	٪ ۴۲,۴	
شاخص				فراوانی	
جنسیت	زن	مرد			
	۲۲/۳	۷۷/۷			
تاهل	متاهل	مجرد			
	۰/۸۱	۰/۱۹			
سن	زیر ۳۰ سال	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال	
	۱۰/۷	۳۶/۴	۴۰/۵	۱۲/۴	
تحصیلات	تا فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس		
	۱۱/۶	۴۰/۵	۴۷/۹		

جدول ۲. توصیف متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	کم ترین	بیش ترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس
اعتماد به رهبر	۳۰۹	۱/۸۲	۵	۳/۰۷	۰/۵۷۵۱۲	۰/۳۳۱
اعتماد به سازمان	۳۰۹	۲/۲۸	۵	۳/۰۲	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲
سکوت تعهدی	۳۰۹	۱/۴۰	۵	۳/۶۲	۰/۷۱۱۸۹	۰/۵۰۷
سکوت تدافعی	۳۰۹	۱	۵	۳/۴۸	۰/۷۶۴	۰/۵۸۳
تعهد سازمانی	۳۰۹	۱/۵۶	۵	۳/۵۲	۰/۵۸۷۶۰	۰/۳۴۵

۷-آمار استنباطی تحقیق

در این پژوهش به علت عدم پیروی متغیرها از توزیع نرمال جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS استفاده می‌شود و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی که شامل دو بخش «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیه‌های پژوهش» است صورت می‌گیرد.



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش در حالت ضرایب معناداری t

جدول ۳. نتایج تحلیل آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش			
			H ₁	اعتماد به سازمان	سکوت تعهدی	تأیید
تأیید	-۰/۲۴۵	۷/۱۸۵	←	اعتماد به سازمان	سکوت تدافعی	تأیید
تأیید	-۰/۱۵۸	۲/۹۴۷	←	اعتماد به سازمان	سکوت تعهدی	تأیید
تأیید	-۰/۴۴۸	۲/۸۱۶	←	اعتماد به رهبر	سکوت تعهدی	تأیید
تأیید	-۰/۰۶۳	۲/۰۰۰	←	اعتماد به رهبر	سکوت تدافعی	تأیید

H ₅	سکوت تعهدی	←	تعهد سازمانی	۷/۳۹۰	-۰/۰۱۷	تأیید
H ₆	سکوت تدافعی	←	تعهد سازمانی	۳/۳۳۶	-۰/۱۳۰	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج آزمون فرضیات، نتایج زیر بعمل آمد:

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (اعتماد به سازمان با سکوت تعهدی) که برابر با ۷/۱۸۵ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه اول (بین اعتماد به سازمان با سکوت تعهدی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۲۴۳ - است که با مطالعات پروری و همکاران (۱۳۹۵) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (اعتماد به سازمان با سکوت تدافعی) که برابر با ۲/۹۴۷ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم (بین اعتماد به سازمان با سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۱۵۸ - است. که با مطالعات ثمری و صفرزاده (۱۳۹۶) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (اعتماد به رهبر با سکوت تعهدی) که برابر با ۲/۸۱۶ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه سوم (بین اعتماد به رهبر با سکوت تعهدی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۴۴۸ - است. که با مطالعات محسنی (۱۳۹۵) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (اعتماد به رهبر با سکوت تدافعی) که برابر با ۲/۰۰۰ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم (بین اعتماد به رهبر با سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۰۶۳ - است. که با مطالعات پروری و همکاران (۱۳۹۶) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (سکوت تعهدی با تعهد سازمانی) که برابر با ۷/۳۹۰ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه پنجم (بین سکوت تعهدی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۰۱۷ - است. که با مطالعات محسنی و همکاران (۱۳۹۵) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به ضریب معناداری Z در رابطه بین دو متغیر (سکوت تدافعی با تعهد سازمانی) که برابر با ۳/۳۳۶ است و از آن جا که این مقدار در خارج بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه ششم (بین سکوت تدافعی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد) تأیید شده و شدت این رابطه برابر با ۰/۱۳۰ - است. که با مطالعات محسنی و همکاران (۱۳۹۵) و دداهانف و ری (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

یکی از مولفه‌های بسیار مهم در رهبری و مدیریت سازمان دارا بودن خصیصه مهارت ادراکی مدیران و رهبران سازمان است. از آن جا که مولفه «مدیر سازمان از سطح بالایی از مهارت ادراکی برخوردار است» میانگین پایینی (۲/۸۲۶) را به خود اختصاص داده است در می‌یابیم که از دیدگاه کارکنان استانداری و فرمانداری‌های تابعه مدیران از مهارت ادراکی بالایی برخوردار نیستند که این امر می‌تواند در اثربخشی کارکنان تأثیر منفی داشته باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا در انتصاب مدیران صرفاً دیدگاه‌های حزبی و جناحی لحاظ نشود بلکه به توانمندی‌های افراد برای هدایت و رهبری در سازمان توجه گردد.

با توجه به آن که مولفه «در سازمان می‌توانم به سایر همکارانم متکی باشم» میانگین خوبی (۳/۷۶۲) را به خود اختصاص داده است در می‌یابیم که جامعه مورد مطالعه اعتماد تقریباً مناسبی بین همکاران وجود دارد که این امر فرصتی بسیار مناسب برای سازمان و مدیران سازمان خواهد بود. از آن جا که اعتماد چسب جوامع نامیده می‌شود پیشنهاد می‌شود تا مجموعه مدیران استانداری و فرمانداری‌های تابعه ضمن حفظ وضعیت موجود شرایطی را فراهم آورند که کارکنان بتوانند نسبت به مدیران خود نیز اعتماد داشته و بتوانند به آنان نیز متکی باشند و از ایجاد شکاف بین روابط مدیران و کارکنان جلوگیری به عمل آید.

مولفه «من به عنوان یک کارمند از بیان ایده‌ها برای بهبود وضعیت خودداری می‌کنم چرا که از تاثیر چندانی برای ایجاد تفاوت برخوردار نیست» به رغم دارا بودن بار منفی رقم بالایی (۳/۹۳۷) را به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد این امر را بتوان این گونه توجیه نمود که اغلب تصمیمات درون- سازمانی به صورت دستوری و نگاه سلسله مراتبی است و مدیران و تصمیم‌گیران ارزشی برای مدیریت مشارکتی در جامعه مورد مطالعه قائل نیستند. پیشنهاد می‌شود تا مدیران و دست‌اندرکاران سازمان با ایجاد حس هم‌افزایی و در پیش گرفتن سبک مدیریت مشارکتی بستر لازم برای مشارکت کارکنان را فراهم نموده و ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان از ایده‌های کارشناسان درون‌سازمانی خود برای بهبود وضعیت بهره گیرند.

یکی دیگر از نکات منفی آن بود که مولفه «من به عنوان یک کارمند به دلیل ترس موجود در محیط کار اطلاعات مرتبط سازمانی را برای خود نگه میدارم دارای میانگینی (۳/۰۰۷) بیش از میانگین مورد انتظار (۳) است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا مدیران حس رقابت طلبی و رقابت آفرینی‌های

کاذب را در سطح سازمان کاهش دهند تا همکاران با افزایش رفتارهای همدلانه به ارتقای موقعیتی سازمان کمک نموده و منافع فردی را حس فدای منافع جمعی سازمان نمایند.

یکی از نگرشهای بسیار مثبت در این مطالعه نوع نگاه کارکنان به سرنوشت سازمان است و مولفه «من واقعاً به سرنوشت این سازمان اهمیت می‌دهم» از میانگین بسیار بالایی (۴/۰۱۶) برخوردار است. این امر بیانگر آن است که کارکنان در شرایط دشوار نیز از تعلق سازمانی بالایی برخوردار بوده و سرنوشت سازمان برای آنان از جایگاه والایی برخوردار است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا مدیران و تصمیم‌گیران استانداری و فرمانداری‌های تابعه از این موهبت و نعمت بزرگ بهره برده و ضمن حفظ و ارتقای دیدگاه کارکنان در خصوص ایجاد تعلق سازمانی شرایطی را فراهم آورند که کارکنان فارغ از مشکلات موجود درون سازمانی به برآورده نمودن اهداف غایی سازمان کمک نمایند. با توجه به فرضیه اول تحقیق مشخص گردید که بین اعتماد به سازمان و سکوت تعهدی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. از آنجا که اعتماد همواره مولفه‌ای بسیار مهم در روابط بین فردی و بین گروهی است، پیشنهاد می‌گردد مدیران از سبک‌های رهبری حمایت‌گرانه و پشتیبانی‌کننده بهره گیرند تا کارکنان اطمینان یابند که رفتار سازمان و مسئولان سازمانی با آنان کاملاً منصفانه و عادلانه است. همچنین وجود جو سرشار از اعتماد در سازمان در نهایت سبب ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین کارکنان با کارکنان و کارکنان با مدیران خواهد شد. نظر به فرضیه دوم مشخص گردید که بین اعتماد به سازمان و سکوت تدافعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا دست‌اندرکاران سازمان شرایطی را فراهم آورند که کارکنان از بیان ایده‌های خود برای تغییر در سازمان واهمه نداشته باشند. علاوه بر این باید جو سازمانی به گونه‌ای باشد که کارکنان برای بقاء خود مجبور نباشند از اشتراک دانش و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ممانعت به عمل آورند. مشخص گردید که بین اعتماد به رهبر با سکوت تعهدی رابطه با عنایت به فرضیه سوم منفی و معناداری وجود دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود برای ایجاد اعتماد از سوی رهبر، مدیران سازمان در هنگام تصمیم‌گیری به منافع و علایق کارکنان توجه داشته کارکنان بتوانند بدون ترس از سرزنش با مدیران آزادانه صحبت کنند، در انتخاب مدیران سعی شود تا افراد از مهارت ادراکی بالایی برخوردار بوده و دارای شایستگی‌های فنی نیز باشند.

با توجه به فرضیه چهارم مشخص گردید بین اعتماد به رهبر و سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا مدیران استانداری و فرمانداری‌های تابعه برای انجام امور ضمن انتخاب مطلوب‌ترین روش مسئولیت تصمیمات را نیز بر عهده بگیرند تا کارکنان با اعتماد به نفس بیشتر و اطمینان خاطر نسبت به مدیر با تعلق بیشتری فعالیت نمایند. علاوه بر این مدیران بکوشند تا مشکلی برای سایر اعضای سازمان ایجاد نکنند که در این صورت اعتماد به رهبر در بین کارکنان شکل گرفته و سکوت نیز به آوای سازمانی منجر می‌گردد. با عنایت به فرضیه پنجم مشخص گردید بین سکوت تدافعی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ یعنی با افزایش سکوت تدافعی در سازمان میزان تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود برای آن که میزان تعهد و تعلق سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد شرایطی فراهم گردد که کارکنان مجبور نباشند برای حفاظت و مراقبت از خود در سازمان تن به سکوت دهند. در نتیجه لازم است تا مدیران افراد را در امور مشارکت دهند و کارکنان نیز از بیان عقاید برای بهبود و پیشرفت خودداری نورزند. نظر به فرضیه ششم مشخص گردید بین سکوت تعهدی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ یعنی با افزایش سکوت تعهدی میزان تعهد سازانی کارکنان کاهش می‌یابد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود از آنجا که ترس از مدیر بازخورد منفی باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد به طور طبیعی تنبل و کارگریز هستند منجر به ایجاد و توسعه سکوت در استانداری و فرمانداری‌های تابعه شده است مدیران جوی را به وجود آورند که در آن فارغ از دغدغه‌های مطرح شده کارکنان در جوی صمیمانه در راستای هم‌افزایی فعالیتها مشارکت داشته باشند.

در فضای سازمانی معاصر، به‌ویژه در نهادهای دولتی مانند استانداری‌ها، فهم سازوکارهای روان‌شناختی کارکنان اهمیت مضاعفی یافته است. سه متغیر کلیدی «اعتماد سازمانی»، «سکوت سازمانی» و «تعهد سازمانی» هر یک نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد و پایداری منابع انسانی دارند. اگرچه رابطه دوجانبه بین اعتماد و تعهد، یا اعتماد و سکوت، در مطالعات مختلف بررسی شده، اما تحلیل هم‌زمان و ساختاری این سه متغیر در بستر بومی و خاصی مانند استانداری گیلان می‌تواند به دانش موجود اضافه کند. این پژوهش سعی داشت با تمرکز بر روابط علی و میانجی‌گرانه، روشن سازد که چگونه اعتماد سازمانی می‌تواند با کاهش سکوت سازمانی، تعهد کارکنان را تقویت کند و از این رهگذر، کیفیت تصمیم‌سازی و انگیزش عمومی در نهادهای اداری را بهبود بخشد. رویکردی که می‌تواند به بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی در نهادهای عمومی بینجامد. با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد به سازمان و اعتماد به رهبر و سکوت تعهدی و سکوت تدافعی و همچنین سکوت تدافعی و سکوت تعهدی و تعهد سازمانی تبیین گردید.

اصولاً هر پروژه تحقیقاتی با توجه به اهداف و رسالتی که دارد در یک چارچوب مشخص انجام می‌گیرد و در پایان فهرستی از فرضیه‌هایی که مطرح کرده بود را مورد آزمون قرار می‌دهد اما یک پروژه تحقیقاتی در بهترین شرایط نیز نمی‌تواند به همه‌ی سوالات موجود که در جریان تحقیق ایجاد می‌شوند پاسخ بگوید. اگرچه این مطالعه نیز به نوبه خود به برخی نتایج معقول دست یافته است اما کاستی‌هایی نیز با خود به همراه دارد. اولین محدودیت آن بود که مقیاس‌ها و پرسشنامه‌های مورد استفاده در این مطالعه، ترجمه شده‌ی یک پرسشنامه استاندارد غربی بود. این در حالی است که تفاوت و تنوع فرهنگی موجود به ویژه در زمینه رهبری ممکن است بر اعتبار مطالعه تاثیر بگذارد. از این‌رو به محققان آتی پیشنهاد می‌شود اثربخشی ابزار اندازه‌گیری سکوت، تعهد و اعتماد سازمانی را در ایران نیز مورد آزمایش قرار دهند. دومین محدودیت این است که در این مطالعه تنها رابطه دو بُعد از ابعاد سکوت سازمانی (سکوت تعهدی و سکوت تدافعی) با تعهد و اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و ابعاد دیگر سکوت سازمانی (سکوت مطیع، سکوت نوع-دوستانه، سکوت فرصت‌طلبانه و...) بررسی نشد. لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود ابعاد دیگر سکوت سازمانی از جمله سکوت مطیع، سکوت نوع-

دوستانه، سکوت فرصت طلبانه و... را نیز مورد مطالعه قرار دهند. محدودیت بعدی، محدودیت زمانی تحقیق است. داده‌ها در فاصله کوتاهی جمع‌آوری شد و این امر روش پهنه‌ای برای توضیح علت و معلول نیست. از این رو به محققان آتی پیشنهاد می‌شود داده‌ها به صورت طولی جمع‌آوری شوند. همچنین عدم امکان تعمیم نتایج می‌تواند محدودیت دیگر تلقی گردد. از آنجا که این مطالعه در استانداری گیلان و فرمانداری‌های تابعه صورت پذیرفته است و با در نظر گرفتن شرایط ساختاری، فرهنگ سازمانی و جو حاکم بر آن، امکان تعمیم نتایج این مطالعه به سایر سازمان‌ها وجود ندارد. با توجه به عدم امکان تعمیم نتایج حاصل از این مطالعه به سایر اطلاع جوامع و سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد محققان آتی موضوع رابطه بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد قرار داده و نتایج آن با این مطالعه بررسی و مقایسه مقایسه گردد.

منابع

- اکبری حقیقی، علی، عرب، محمد، رحیمی، عباس، والی، لیلا، روانگرد، رامین. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین شاخص‌های محیط کاری پرستاران و ابعاد فرسودگی شغلی آنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران. سلامت کار ایران، ۹ (۲)، ۳۹-۷۹.
- بهاری‌فر، علی و جواهری کامل، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان با مطالعه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷ (۲۸)، ۹۵-۱۱۸.
- پروری، پیمان، سهرابی، روح‌اله، نقدی، اسدالله. (۱۳۹۵). پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه بوعلی سینا). فصلنامه فرهنگ در دانشگاه آزاد اسلامی، ۶ (۱۸)، ۱۶۰-۱۳۵.
- ثمری، نرجس خاتون، صفرزاده، حسین. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹ (۳۴)، ۵۲-۳۱.
- حیدری، مرضیه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه عدالت سازمانی، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان. ۱۲ (۱)، ۳۶-۲۱.
- خشنود، الهام. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر ابعاد اصلی شغل بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
- دانایی فرد، حسن - پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمانهای دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول شماره ۳، صص ۱۹-۱.
- دوستار، محمد - اسماعیل زاده محمد - حسینی هانیه. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها. چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۲۷، صص ۶۳-۸۳.
- رضایی کلیدبری، حمیدرضا، باقرسلیمی، سعید، صالحی کردآبادی، سجاد. (۱۳۹۰). بررسی مسائل مدیریت دولتی. انتشارات کیومرث، تهران: چاپ اول.
- صلواتی، عادل - یاراحمدی یحیی - سیدهاشمی سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه‌ی بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سمنان). فصلنامه مدیریت دولتی، دوره شماره ۳، صص ۵۲۳-۵۴۲.
- عابدی، محمدرضا. (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی در دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر ایلام. اولین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش، چابهار، دانشگاه بین المللی چابهار، صص ۶-۱.
- قربانی، محمدجواد - باب الحوائجی، مجید. (۱۳۹۱). اعتماد سازمانی؛ جوهره سرمایه اجتماعی. قابل دسترسی در <http://modirsara.blogfa.com/post-2510.aspx>
- لگزیان محمد - مرتضوی سعید - کاظمی سید حسین. (۱۳۸۷). مدل مفهومی روابط سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و ساز و کارهای کنترلی متناسب. پیام مدیریت شماره ۲۸، صص ۱۷۷-۲۱۲.
- محسنی، سحر، کهکی، فاطمه، آهویی، مهشید، ثناگو، اکرم، حسین‌زهی، مهدی، میرشکاری، لیلا. (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان علوم پزشکی. نسیم تندرستی، ۵ (۲)، ۵۴-۶۱.
- میرزا محمدی، محمد حسن و عبدالملکی، جمال. (۱۳۹۴). "بررسی رابطه تعهد سازمانی با کیفیت ارائه خدمات در کارکنان اداری و آموزشی غیرهیأت علمی دانشگاه شاهد". دانشور رفتار، (۱۳)، ۶۷-۸۴.
- نظری، علی محمد. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی معلمان: ارائه مدل ساختاری. فصلنامه علمی تخصصی توسعه حرفه ای معلمان، ۲ (۳)، ۵۰-۳۷.
- ودادی، تیمور، یعقوبی، همایون. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان. نشریه حمل و نقل و توسعه، ۴۲-۳۴.

- Afshari, L., Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership', *Leadership & Organizational Development Journal*, 37 (4), pp.507-519.
- Baron, R.A and Greenberg, Y., (2018). *Behavior in Organization*, Allyn and Bacon, Third Edition. 100-182.
- Brinsfield, C.T. (2013). "Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, pp.671-697.
- Dedahanov, A.T.; Rhee, J. (2018). "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", *Management Decision*, 53 (8), pp. 1843-1857.
- Dirks, K., T. (1999). "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.445-455.
- Farrukh, M., Ying, C.W., Mansori, S. (2017). "Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits", *Journal of work-Applied Management*, 9 (1), pp.18-34.
- Henrikson, K.; Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Journal of Health Service Research*, 41 (4), PP. 1539-1554.
- Hosseini H, Mehdi-Zadeh Gh, Khazaei T. (2012). Occupational burnout in Birjand dentists. *Journal of Dental Medicine- Tehran University of Medical Sciences*; 24 (2):113-20.
- Howard S, Heeman N. (2018), Study of the relationship between organizational justice, job satisfaction, and affective commitment on customer-oriented behavior, 44 (1), 41-86.
- Jung, H., Yoon, H. (2019). "The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry", *Journal of service Theory and Practice*, 29 (2), pp.213-231.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, Vol.25, pp.706-725.
- Nikalaou, I., Vakola, M. and Bourantas, D. (2011). "The role of silence on employees' attitudes "the day after a merger", *Personal review*, Vol.40, pp.723-741.
- Nordin, A (2016). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution, *Asia Pacific Education Review* 13 (2).
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). "Employee silence: quiescence and acquiescence as response to perceived injustice", in Ronald, K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in personal and human resources management*, JAI Press, New York.
- Pirie, W. (2016). "Key determinants of organizational silence for non-standard workers", *Management Decision*, 54 (6), pp.1522-1538.
- Rai, A., Agarwal, U. (2018). "Workplace bullying and employee silence", *Personal Review*, 47 (1), pp.226-256.
- Rawlins, B. L. (2007). "Trust and PR practice", Institute for Public Relation- Essential Knowledge Project, Available at: www.Instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/trust_and_pr_practice.
- Sani, M.A., Devin, H.F., Jafari, R., Zohoorian, Z. (2016). Relationship between physical activity and its components with burnout in academic members of Daregaz Universities, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46, 4291-4294.
- Shojaei, S.; Zareei-Matin, H; Barani, G. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 30, pp. 1731-1735.
- Shreya, W, B. Rajib, T, w. Rhenen, W, v. (2017). Workholism, Burnout, and Work engagement: Three of a Kind or Three Different King of Employee Well-being? , *Applied Psychology: An International Review* 2008, 57 (2), 173 -203.
- Slami, Farahi MM, Taheri Attar Gh. (2018). The mediating role of trust and commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors in hospitals. *Business Management*. 1 (1), 55-70.

- Somers, M.J & D. Birnbaum (2016). "Work related commitment and job Performance", *Journal of Organization Behavior*, 19 (6), 19.
- Thomas J. Kalliath, Michael P. O'driscoll & David F. Gillespie (2016). The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals, *Work & Stress*, 12 (2), 179-185.
- Trng-Chen (2015). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 242-249.
- Van Dyne, V.L.; Ang, S.; Botero, I. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 1360-1392.
- Vemuri, S., Vemuri, S. (2019). "Measuring Silence in the workplace", *Managing Silence in Workplaces*, No.16, pp.45-69.
- Wang, Y.; Hsieh, H. (2013). "Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation", *Human Relations*, Vol. 66, pp. 783-802.
- Yahaya, R.; Ebrahim, F. (2016). "Leadership styles and organizational commitment: literature review", *Journal of Management Development*, 35 (2), pp. 190-216.

نحوه استناد به مقاله:

محمدنژاد، سیدمجید؛ رضایی دیزگاه، مراد؛ بذله، یاسر. (۱۴۰۴). رابطه بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: استانداری گیلان). *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۸ (۲). ۱۹۷-۲۱۰.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1210200>