

## تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان و تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی

سید کاظم میرمحمدی<sup>۱\*</sup>، سیدمهدی حسینی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه آزاد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت: آبان ۱۳۹۴، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۵، پذیرش: مرداد ۱۳۹۵

### چکیده

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها پدیده‌ای تحت عنوان سکوت سازمانی حکم‌فرما شده است که در آن کارکنان از ارائه عقیده‌ها و نظرات خود در مورد مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند و در بسیاری از موارد سکوت پیشه می‌کنند. هدف از انجام این پژوهش، تحلیل رابطه جو سکوت سازمان و رفتار سکوت سازمانی در شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۴۰۰ نفر از کلیه کارکنان بخش تولید و فنی این مجموعه می‌باشد که از این تعداد، ۱۵۹ نفر براساس جدول کرجسی و مورگان به روش تصادفی ساده نمونه‌گیری شده‌اند. داده‌های لازم از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. پایایی پرسش‌نامه نیز به روش آلفای کرونباخ برای سکوت و رفتار سکوت سازمانی ۰/۸۳ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن و آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین ابعاد جو سکوت و تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی شدیدی ملاحظه شد.

**کلمات کلیدی:** سکوت سازمانی، نگرش مدیران عالی، رفتار سکوت کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی.

### ۱- مقدمه

تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. سازمان‌ها برای پایداری و 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. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان فقط این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید دستورات آن‌ها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مشکلات مالی زیادی هستند بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود.

امروزه در سراسر جهان، کسب‌وکار بسیار چالش‌انگیز و رقابتی شده است. به منظور سودآور ماندن در چنین وضعیتی، باید تمامی عوامل تولیدی درست و عاقلانه اداره شوند. در میان عوامل تولیدی، بیشترین چالش و تلاش صرف اداره و مدیریت منابع انسانی می‌شود؛ زیرا برخلاف عوامل دیگر، مدیریت کارکنان مستلزم استفاده از مهارت‌های فکری و احساسی است تا بتوان افزایش بهره‌وری را تضمین کرد که در این راستا، ارتباطات سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند [۱]. ارتباطات عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است. ارتباط مؤثر یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران به شمار می‌رود و نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است [۴]. ارتباطات بر عملکرد مدیران متمرکز می‌شود. اغلب مدیران افزون بر ۷۵ درصد از زمان کاری خود را به برقراری ارتباطات اختصاص می‌دهند [۷].

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته می‌باشد. سازمان‌ها از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهارنظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال

\*mirmohammadiseyydkazem@yahoo.com

سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که طی آن کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی، تعمداً خودداری می‌کنند.

سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد چراکه اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبارت‌اند از: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و نتیجه آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگری که در ادبیات پژوهش بدان‌ها پرداخته خواهد شد. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت از آن، از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. منابع انسانی از اساسی‌ترین رکن استراتژیک هر سازمانی به‌شمار می‌آید، بدون تردید موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری با استفاده کارآمد از منابع انسانی بر پایه علوم رفتاری وابسته است. برای رویارویی از جو سکوت سازمانی با چالش‌های استفاده کارآمد از این منابع، شناخت هر چه بیشتر و جامع‌تر، مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزار خاص آن لازم است و در نهایت مهارت استفاده از این سازه‌ها و ابزارها امری ضروری است [۳].

ماریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موریسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است. براساس فرضیات ماریسون و میلیکن نیز روابط بین ابعاد جو سکوت که شامل نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش ناظران به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی هستند با رفتار سکوت کارکنان، بررسی می‌شوند. همچنین در این پژوهش پیامدهای رفتار سکوت کارکنان را بر نگرش‌های شغلی که شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند تجزیه و تحلیل می‌کند [۹].

پیندر و هارلوس در سال ۲۰۰۱ نیز معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً وسط محققان نادیده گرفته می‌شود،

حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند [۱۶].

در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه‌سازمانی مؤثر می‌شود، از این‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند [۱۴].

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تأمیلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. البته باید توجه داشت که براساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هرچه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشد، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد.

با توجه به موارد پیش‌گفته، این پژوهش درصدد تحلیل نگرش‌های شغلی و تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی در شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران در بین سازمان و کارکنان می‌باشد که اهداف اختصاصی آن بررسی مؤلفه‌های آن به شرح زیر است: جو سکوت سازمانی، نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطاتی، رفتار سکوت کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی می‌باشد. بر این اساس، فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

در شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران جو سکوت سازمانی با رفتار سکوت سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

با توجه به فرضیه اصلی، یازده فرضیه فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
۲. نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
۳. وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
۴. رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.
۵. رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.
۶. نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.
۷. نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.

نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد [۱۰].

#### ۲-۱- عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان

برخی باورهای ضمنی در سازمان‌ها وجود دارد که منجر به محیطی می‌شوند که در آن کارکنان در اظهارنظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی‌کنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند موضوع جدیدی نیست. عقاید مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد. به طور مثال، زمانی که مدیران فرض می‌کنند کارکنان از کار متنفرند، نمی‌توان برای انجام کار به خوبی به آن‌ها اطمینان کرد، در نتیجه مدیران مکانیزم‌های کنترل را برای جلوگیری از طفره رفتن ایجاد خواهند کرد. به دنبال آن کارکنان نیز در می‌یابند که مدیریت اعتمادی به آن‌ها ندارد در این صورت دلسرد دنبال راه‌گزینی از سیستم هستند، این واکنش باورهای اولیه مدیران را تقویت می‌کند. زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهارنظر است که: (۱) کارکنان خودسر هستند (۲) مدیریت بهترین‌ها را می‌داند (۳) مخالفت نامطلوب می‌باشد [۲].

#### ۲-۲- رابطه رفتار سکوت کارکنان با نگرش‌های شغلی

اگرچه نظریه پردازان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی را به عنوان پیش‌بینی کننده‌ها یا عوامل اظهارنظر و سکوت بیان می‌کنند ولی برعکس ماریسون و میلیکن بر این متغیرها به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی تأکید دارند. ماریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند.

محققان ترس از بازخورد را در میان مدیرانی که می‌خواهند از شرم و تهدید و احساس عدم صلاحیت خود جلوگیری کنند، تجزیه و تحلیل کرده‌اند و پی برده‌اند که بدین منظور مدیران برای تصمیم‌گیری خود، زبردستان و اعتبار و صحت بازخورد آن‌ها را زیر سؤال می‌برند. در نتیجه مدیران به تقسیم اشتباهات خود راضی شده و از همسالان و زبردستان خود کمک می‌طلبند و این احتمال را که شاید راه‌حل شخص دیگری مشکل‌گشا باشد قبول می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها به گسترش جو سکوت کمک می‌کند، در ادبیات موجود نیز موارد بسیاری را می‌بینیم که هزینه بالای فقدان آشکاری، توضیح داده شده است.

به‌طور کلی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آن‌ها نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسؤلیت می‌کنند [۲].

۸. نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

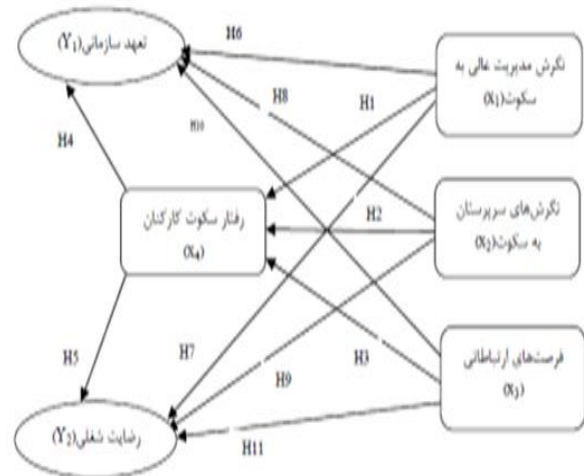
۹. نگرش سرپرستان به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.

۱۰. وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

۱۱. وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.

#### ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از عوامل بسیار مهم در بحث جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی کارکنان، با توجه به مطالعات انجام شده با در نظر گرفتن متغیرهای موردنظر، مدل مفهومی (شکل ۱) اقتباس از مقاله‌ی جناب آقای دکتر دانایی‌فرد و فرضیه‌ها به شرح زیر تجزیه و تحلیل می‌کنیم.



شکل (۱): مدل مفهومی

از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را (سکوت سازمانی) می‌نامیم و شایسته است که موردتوجه جدی محققان قرار گیرد [۱۶].

زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که

## ۲-۳- رابطه نگرش مدیریت عالی و سکوت کارکنان

زمانی که مدیران ارشد یک سازمانی باور بر این دارند که کارکنان خود کامه بوده و غیرقابل اعتماد هستند، آن‌ها طوری عمل خواهند نمود که به‌طور ضمنی و غیرضمنی از ارتباطات رو به بالا جلوگیری نمایند و غالباً این چنین باورهایی آگاهانه نمی‌باشند. آرگریس<sup>۱</sup> در بحث خود درباره یادگیری سازمانی تأکید کرده است که "تئوری‌های مورد استفاده" که عمل مدیران را هدایت می‌کند اغلب از تئوری‌های مورد حمایت آن‌ها و یا آنچه که آن‌ها فکر می‌کنند رفتار آن‌ها را شکل می‌دهند، متفاوت هستند [۳].

زمینه فرهنگی تیم مدیریت عالی نیز می‌تواند در سازمان عقاید و باورهایی را به‌وجود آورد که رفتار کارکنان و اظهار نظر آنان در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طور مثال، اگر گروه مدیریت ارشد از افرادی تشکیل شود که از فرهنگ‌های با فاصله قدرت زیاد باشند، این مدیران فکر می‌کنند که آن‌ها بهترین‌ها را می‌دانند. در فرهنگ‌های با فاصله زیاد قدرت، افراد بیشتر باور بر این دارند که حق همیشه با رئیس می‌باشد، زیرا او رئیس است [۱۰]؛ اما زمانی که اعضای تیم مدیریت عالی دارای فرهنگ‌های جمعی هستند مشارکت ارزشمند می‌شود، بنابراین چنین فرهنگ‌هایی پاداش‌هایی را برای هماهنگی کارکنان در خود جای می‌دهند. از این رو ترکیب فاصله قدرت زیاد و جمع‌گرایی بین اعضای گروه مدیریتی ارشد با تقویت عقاید سکوت همراه می‌باشد. تشابه و عدم تشابه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (مثل جنسیت، نژاد، قومیت، سن) تیم مدیریت عالی در مقایسه با کارکنان مراتب پایین‌تر نیز می‌تواند بر شیوع عقاید سکوت تأثیرگذارند. تحقیق بر روی تنوع نشان داده است که اختلاف‌های برجسته میان زیردستان و بالادستان اغلب ترس و بی‌اعتمادی ایجاد می‌کنند [۸]. از این رو عدم تشابه جمعیت‌شناختی زیاد بین مدیریت ارشد و سایرین باعث خواهد شد مدیریت ارشد، به اظهار نظر کارکنان با سوء ظن نگاه کنند و با بی‌اهمیتی از کنارش رد شود.

## ۲-۴- رابطه نگرش سرپرستان و سکوت کارکنان

اصولاً افراد با کسانی که مشابه خودشان درک می‌کنند، راحت‌تر کار می‌کنند و ترجیح می‌دهند با آن‌ها تعامل کنند. افراد همچنین تعامل با افراد مشابه خود را برای تأیید عقاید و ادراکات خود ترجیح می‌دهند. از این رو برقراری یک شرایط سازمانی با مکانیزم‌های کمتر برای اظهار نظر کارکنان، زمانی که درجه بالایی از شباهت بین کارکنان وجود دارد، احتمال بزرگی برای ایجاد جو سکوت خواهد بود. شباهت بین همکاران مستقیم، سرایت اجتماعی را در سطح گروه کار و سطح واحد تسهیل می‌کند در حالی که پایه‌های شباهت بین افراد شاغل در حوزه‌های مختلف، اشتراک اطلاعات و سرایت اجتماعی را از یک واحد به واحد دیگری گسترش خواهد داد. از آنجاکه پایداری به فرصت‌های بیشتر کارکنان برای تعامل و ادراکات مشترک و احتمال زیادتری از ادراکات

مشترک پایدار در طی زمان دلالت دارد همچنین ادراکات مشترک با احتمال بیشتری برای توسعه درون سازمان‌ها با عضویت نسبتاً پایدار گسترش می‌یابند [۱۴].

## ۲-۵- رابطه ارتباطات و سکوت کارکنان

زمانی که کارکنان فعالیت‌های خود را در طی گروه‌های کاری یا بخش‌ها هماهنگ می‌کنند، فرصت بزرگتری جهت مبادله اطلاعات و ادراکات مشترک گروه‌های کاری ایجاد می‌شود. از این رو همانطور که کارکنان برای ساخت ویژگی‌های ساختاری همانند تصمیم‌گیری بالابه پایین و کانال‌های بازخورد بسته تلاش می‌کنند، آنها با احتمال بیشتری به هم نزدیکتر خواهند شد که این تفسیر را که سازمان مخالف ورودی آن‌ها است، در زمانی که ضرورت‌های کاری آن‌ها ارتباطات منظم، هماهنگی و کار گروهی است، تقویت می‌نماید. تصمیم‌گیری متمرکز، فقدان مکانیزم‌های بازخورد، روبه بالا، مقاومت مدیریتی در مقابل ورودی‌های کارکنان و فقدان بررسی بازخورد رو به پایین به جوی از سکوت منجر خواهد شد تا حدی که کارکنان مراتب میانی و پایین مستقیماً عمل کرده و بین خودشان رابطه برقرار می‌کنند. اندازه اثرات متقابل و روابط بین کارکنان مراتب میانی و پایین به‌طور مثبتی با تشابه اجتماعی، پایداری نیروی کاری، وابستگی کاری و شدت و فشردگی شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی مربوط می‌شود [۱۴].

## ۲-۶- رابطه بین رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی

امروزه مطالعات نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده و بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند [۱۱]. به‌طور کلی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آن‌ها نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست [۱۳].

پیندر و هارلوز در پژوهشی بر روی دلایل سکوت کارکنان در سازمان، انگیزه افراد را مهمترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌ها در چند نوع قلمداد می‌کنند. رفتار کناره گیرانه<sup>۲</sup> براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر شرایطی<sup>۳</sup>، رفتار خودحفاظتی<sup>۴</sup> براساس

2- Disengaged

3- Resignation

4 - Self-Protective

1 - Argyriss

جدول مورگان اقتباس شده و به تعداد ۱۵۹ نفر انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است.

بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی، به ترتیب برای سکوت و رفتار سکوت سازمانی از پرسشنامه مورسین و میلکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸:۷۰۸) و برای سنجش تعهد سازمانی از مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شده است و برای تعیین پایانی این پرسشنامه‌ها، از آزمون "الفای کرونباخ" استفاده شد که ضرایبی به ترتیب برای پرسش‌نامه، برای سکوت سازمانی رفتار سکوت سازمانی به‌دست آمد و برای بررسی متغیرها و آزمون فرضیه‌ها، از نرم‌افزار آماری "SPSS" استفاده شده است.

#### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۱): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با

رفتار سکوت کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
نگرش مدیریت عالی و رفتار سکوت کارکنان	۰.۳۱	۰.۰۰

نتایج به‌دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. این رابطه مثبت بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۳۱٪ می‌باشد؛ این بدان معنی است که هر قدر مدیریت عالی سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشد باعث خواهد شد که کارکنان بیشتر سکوت اختیار کنند. معادله خط بین این دو متغیر به‌صورت زیر است:

$$(۱) \quad ۲.۴۸ + \text{نگرش مدیریت عالی} \times (۰.۲۲) = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه دوم: نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۲): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت

کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
نگرش سرپرستان به سکوت و رفتار سکوت کارکنان	۰.۲۴	۰.۰۰

نتایج به‌دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش سرپرستان درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد این رابطه مثبت بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۲۴٪ می‌باشد؛ این بدان معنی است که هر قدر سرپرستان

ترس از صحبت کردن و اظهار اطلاعات و رفتارهای دیگرخواهانه<sup>۱</sup> به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت صحبت کردن و اظهارنظر برای آنان و در نتیجه تداوم تشریک مساعی با آن‌ها [۱۶].

بنابراین سه نوع انگیزه کناره‌گیری، خودحفاظتی و دیگرخواهی مطرح شده در کارمندان، به‌ترتیب سبب بروز سه نوع سکوت در آن‌ها می‌گردد که عبارت‌اند از: سکوت یا آوای مطیع، سکوت یا آوای تدافعی و سکوت یا آوای نوع دوستانه می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دوگونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیرمنفعلا نه (فعالانه) می‌باشد؛ بنابراین اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی به عدم ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. سکوت تدافعی رفتاری عمدی و غیرمنفعلا نه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود [۶].

سکوت نوع دوستانه نیز با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری رخ می‌دهد. این نوع سکوت، عمدی و غیرمنفعلا نه است.

مثال‌هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی بیان شده است و سکوت می‌تواند، فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چراکه ماهیت پیچیده و چند بعدی سکوت را نمایان می‌سازد، در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیرمنفعلا نه هستند (آگاهانه، هدفمند و عمدی) همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که (عمدی و منفعل) براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی است با سکوتی که عمدی اما به‌صورت غیرمنفعلا نه است تفاوت دارد [۱۸].

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در بسیاری از پژوهش‌ها رابطه بین این متغیرها مورد توجه قرار گرفته است، هرچند برای رابطه شش متغیر در کنار هم مطالعه شده است [۱]. همچنین روابط تجربی آزمون شده بین فضای سکوت سازمانی و رفتار سکوت در تعامل با نگرش‌های شغلی کارکنان در بخش دولتی را در دانشگاه تربیت مدرس مطالعه کرده و نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری دارد.

#### ۳- روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف از نوع "تحقیقات کاربردی" و روش انجام آن از نوع "توصیفی و همبستگی" می‌باشد.

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق تمامی کارکنان صنایع چوب و کاغذ مازندران (۱۴۰۰) نفر می‌باشند که کارکنان بخش تولید این شرکت ۲۸۰ نفر هستند که با استفاده از نمونه تصادفی که از

2. Morrison and Milliken

1- Other Oriented

نتایج بدست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-0.31$  می‌باشد؛ این بدان معنی است که هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر باشد، رضایت شغلی کارکنان نیز پایین‌تر است معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(5) \text{ رفتار سکوت کارکنان} \times (-0.49) - 1.53 = \text{رضایت شغلی}$$

فرضیه ششم: نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۶): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی	-0.58	0.00

نتایج بدست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد این رابطه معکوس و نسبتاً شدید بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-0.58$  می‌باشد این بدان معنی است که هر چقدر مدیریت عالی سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(6) \text{ نگرش مدیریت عالی} \times (-0.61) - 0.74 = \text{تعهد سازمانی}$$

فرضیه هفتم: نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۷): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
نگرش مدیریت عالی به سکوت و رضایت شغلی	-0.52	0.00

نتایج بدست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش مدیریت عالی به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-0.52$  می‌باشد این بدان معنی است که هر چقدر مدیریت عالی سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهد شد که رضایت شغلی کارکنان کم شود معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(7) \text{ نگرش مدیریت عالی} \times (-0.58) - 1.38 = \text{رضایت شغلی}$$

سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهند شد که کارکنان بیشتر سکوت اختیار کنند. معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(2) 2.57 + \text{نگرش سرپرستان} \times (-0.17) = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه سوم: وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۳): تحلیل فرضیه‌ها: وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان	-0.44	0.00

نتایج بدست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد این رابطه منفی و شدید بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-0.44$  می‌باشد این بدان معنی است که هر قدر فرصت‌های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند باعث خواهد شد که کارکنان کمتر سکوت اختیار کنند. معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(3) \text{ فرصت‌های ارتباطی} \times (-0.32) - 2.14 = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه چهارم: رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۴): تحلیل فرضیه‌ها: رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رفتار سکوت کارکنان و تعهد سازمانی	-0.36	0.00

نتایج بدست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد؛ این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-0.36$  می‌باشد این بدان معنی است که هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر شود، باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان پایین بیاید معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

$$(4) \text{ رفتار سکوت کارکنان} \times (-0.55) - 0.79 = \text{تعهد سازمانی}$$

فرضیه پنجم: رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول (۵): تحلیل فرضیه‌ها: رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رفتار سکوت کارکنان و رضایت شغلی	-0.31	0.00

فرضیه هشتم: نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

جدول (۸): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی	-۰.۳۵	۰.۰۰

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-۰.۳۵$  می‌باشد این بدان معنی است که هر چقدر سرپرستان سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

(۸)  $\text{نگرش سرپرستان} \times (-۰.۳۹) - ۱.۳۰ = \text{تعهد سازمانی}$   
فرضیه نهم: نگرش سرپرستان به سکوت با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

جدول (۹): تحلیل فرضیه‌ها: نگرش سرپرستان به سکوت با رضایت شغلی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
نگرش سرپرستان به سکوت و رضایت شغلی	-۰.۵۰	۰.۰۰

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $-۰.۵۰$  می‌باشد این بدان معنی است که هر چقدر سرپرستان سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند باعث خواهد شد که رضایت شغلی کارکنان کم شود معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

(۹)  $\text{نگرش سرپرستان} \times (-۰.۶۰) - ۱.۲۵ = \text{رضایت شغلی}$

فرضیه دهم: وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

جدول (۱۰): تحلیل فرضیه‌ها: وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرصت‌های ارتباطی خوب و تعهد سازمانی	۰.۳۵	۰.۰۰

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد این رابطه مستقیم بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $۰.۳۵$  می‌باشد این بدان معنی است که هر چقدر فرصت‌های ارتباطی در سازمان بیشتر باشد تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر می‌شود. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

(۱۰)  $\text{نگرش سرپرستان} \times (۰.۳۹) + ۱.۳۴ = \text{تعهد سازمانی}$

فرضیه یازدهم: وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد.

جدول (۱۱): تحلیل فرضیه‌ها: وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با رضایت شغلی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرصت‌های ارتباطی خوب و رضایت شغلی	۰.۳۵	۰.۰۰

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که وجود فرصت‌های ارتباطی خوب با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد این رابطه مستقیم بوده و میزان همبستگی آن‌ها  $۰.۳۵$  می‌باشد؛ این بدان معنی است که هر چقدر فرصت‌های ارتباطی در سازمان بیشتر باشد رضایت شغلی کارکنان نیز بیشتر می‌شود. معادله خط بین این دو متغیر بصورت زیر است:

(۱۱)  $\text{نگرش سرپرستان} \times (۰.۴۱) + ۱.۸۵ = \text{تعهد سازمانی}$

در جدول زیر ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های این تحقیق نشان داده شده است. میزان سطح تشخیص تمام فرضیه‌ها برابر ۰ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه بین مؤلفه‌های مورد بررسی است.

جدول (۱۲): ضریب همبستگی اسپیرمن بین مؤلفه‌های تحقیق

رضایت شغلی	تعهد سازمانی	سکوت کارکنان	
-۰.۳۵	-۰.۳۷	۱.۰۰	سکوت کارکنان
۰.۴۱	۰.۳۴	-۰.۴۳	فرصت‌های ارتباطی
-۰.۴۸	-۰.۳۲	۰.۳۱	نگرش سرپرستان
-۰.۴۸	-۰.۵۳	۰.۳۶	نگرش مدیریت عالی

### ۵- تحلیل آزمون رگرسیون سلسله مراتبی و تحلیل مسیر

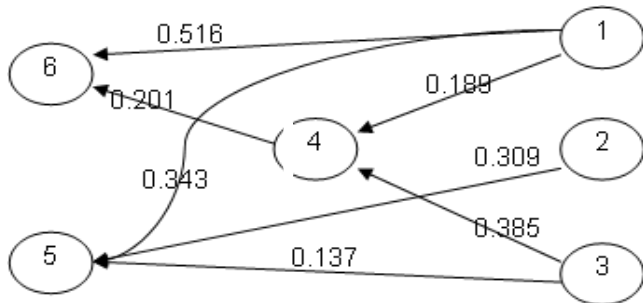
در این قسمت با استفاده از سه آزمون رگرسیون سلسله مراتبی به بررسی بیشتر فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. در آزمون اول تأثیر سه متغیر نگرش مدیریت عالی و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان در نظر گرفته می‌شود در آزمون دوم تأثیر چهار متغیر نگرش مدیریت عالی و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی و در آزمون سوم تأثیر چهار متغیر نگرش مدیریت عالی و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان با رضایت شغلی

در این آزمون در مرحله اول نگرش مدیریت عالی (X1) و در مرحله دوم نگرش سرپرستان (X2) و در مرحله سوم فرصت‌های ارتباطی (X3) وارد مدل شدند. ضریب تشخیص مدل برابر با ۰.۳۸۱ است. میزان تاثیرگذاری این سه عامل بر روی رضایت شغلی کارکنان به ترتیب ۰.۳۴۳ و ۰.۳۰۹ و ۰.۱۳۷ است؛ بنابراین معادله ساختاری زیر را می‌توان نوشت:

$$X5 = 0.360 + 0.388 (x1) + 0.370 (x2) + 0.161 (x3) \quad (13)$$

در این تحقیق نگرش مدیریت عالی به سکوت قویترین پیش‌بینی کننده (R2 = 27%) رضایت شغلی بود و نگرش سرپرستان به سکوت در رتبه بعدی (R2 = 9%) و فرصت‌های ارتباطی نیز تأثیر اندکی (R2 = 2%) بر رضایت شغلی داشت درحالی‌که تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا در ارتباط بین رضایت شغلی، جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان نیز نشان داد که نگرش سرپرستان به سکوت قویترین پیش‌بینی کننده رضایت شغلی ((R2 = 46.1% به دنبال آن فرصت‌های ارتباطی ((R2 = 11% و نگرش مدیریت عالی به (R2 = 4.6% در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

در نهایت با استفاده از قواعد هرس کردن آقای رایت، می‌توان بعد از هرس روابطی که معنی‌دار نیستند مدل مسیر زیر را برای این تحقیق ارائه کرد:



شکل (۲): مدل تعدیل شده تحلیل مسیر مولفه‌ها

در مقایسه با نتایج به دست آمده از این تحقیق، تحقیقات دیمیتریس و کولا (۲۰۰۷)<sup>۱</sup> نیز نشان داده است که رفتارهای سکوت کارکنان با نگرش‌های مدیریت عالی به سکوت و نگرش‌های سرپرستان به سکوت رابطه مثبتی وجود دارد، بطوری‌که نتایج بررسی آن‌ها نشان داده است همبستگی مثبتی بین این متغیرها وجود دارد. نتیجه تحقیقات آن‌ها نشان داد که یک رابطه منفی بین رفتار سکوت کارکنان با فرصت‌های ارتباطی در سازمان وجود دارد. بررسی‌های ایشان همچنین نشان

بررسی می‌گردد. در ابتدا به بررسی شرط‌های استفاده از آزمون‌های فوق می‌پردازیم.

جدول (۱۳): ضریب تشخیص مدل تعهد سازمانی کارکنان

الگو	گام‌ها	مقادیر ثابت و متغیر پیش بین	ضریب بتای غیر استاندارد	ضریب بتای استاندارد	معنا داری
۱	۱	مقدار ثابت	۰.۷۳		۰
		نگرش مدیریت عالی	۰.۶۱	۰.۵۷۸	۰
	۲	مقدار ثابت	-۰.۲۰		۰.۹۴۹
		نگرش مدیریت عالی	۰.۵۵	۰.۵۱۶	۰
		سکوت کارکنان	۰.۳۰	۰.۲۰۱	۰

در این آزمون در مرحله اول نگرش مدیریت عالی (X1) و در مرحله دوم سکوت کارکنان (X4) وارد مدل شدند. ضریب تشخیص مدل برابر با ۰.۳۷۱ است. میزان تاثیرگذاری این دو عامل بر روی سکوت کارکنان به ترتیب ۰.۵۱۶ و ۰.۲۰۱ است؛ بنابراین معادله ساختاری زیر را می‌توان نوشت: (X6 = تعهد سازمانی).

$$X6 = -0.020 + 0.546 (x1) + 0.305 (x4) \quad (12)$$

همچنین در این تحقیق نگرش مدیریت عالی به سکوت قویترین پیش‌بینی کننده R2 = 33% تعهد سازمانی بود و پس از آن رفتار سکوت کارکنان نیز تأثیر قوی (R2 = 4%) بر تعهد سازمانی داشت درحالی‌که تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا در ارتباط با رابطه میان تعهد سازمانی، جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان، نشان داد که فرصت‌های ارتباطی قوی‌ترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی (R2 = 25.5%) بوده، به دنبال آن نگرش‌های سرپرستان به سکوت (R2 = 7.7%) و نگرش مدیریت عالی به سکوت (R2 = 2.2%) در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول (۱۴): ضریب تشخیص مدل رضایت شغلی کارکنان

الگو	گام‌ها	مقادیر ثابت و متغیر پیش بین	ضریب بتای غیر استاندارد	ضریب بتای استاندارد	معنا داری
۱	۱	مقدار ثابت	۱.۳۸۸		۰.۰۰
		نگرش مدیریت عالی	۰.۵۸	۰.۵۱۸	۰.۰۰
	۲	مقدار ثابت	۰.۶۲		۰.۰۲
۲		نگرش مدیریت عالی	۰.۴۲	۰.۳۷۱	۰.۰۰
		نگرش سرپرستان	۰.۴۱	۰.۳۴۴	۰.۰۰
	۳	مقدار ثابت	۰.۳۶		۰.۲۲
۳		نگرش مدیریت عالی	۰.۳۹	۰.۳۴۳	۰.۰۰
		نگرش سرپرستان	۰.۳۷	۰.۳۰۹	۰.۰۰
		فرصت‌های ارتباطی	۰.۱۶	۰.۱۳۷	۰.۰۴

1. Dimitris & Vakola



۱۱- استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فناوری‌های روز دنیا.

#### منابع و مأخذ

- [1] دانایی‌فرد، حسن. پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان و سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳. ص ۱۹-۱.
- [2] دانایی‌فرد، حسن. فانی، علی‌اصغر. براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸. ص ۸۲-۶۱.
- [3] هرسی، پاولو و بلانچارد، کنت. (۱۳۷۵). رابطه جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی بر مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه کیبیری، قاسم، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- [4] Alipour, F.H. (2011). **The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization.** *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 30: 421-428.
- [5] Argyris, C. and Shon, D., (1977): **Organisational learning.** Reading, Addison-Wesley.
- [6] Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6.
- [7] Carriere, J. & Bourque, C. (2009). **The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction.** *Telfer school of management, Career Development international*, 14(1): 29-49.
- [8] Cox, T. (1993). **Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice.** San Francisco: Berrett-Koehler.
- [9] Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria, (2007); **Organizational Silence: A new challenge for human resource management;** Athens university of economics and business, pp1-19.
- [10] Duncan, r., and Weiss, A. (1979). **Organizational learning: implication for organizational design.** In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 75-123. Greenwich, CT:
- [11] Fisher, C., (1979). **Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation.** *Journal of Applied Psychology*, October, 533-540.
- [12] Hofstede, G. (1980). **Culture,s consequences: International differences in work-related valaues.** Beverly Hills, CA: Sage
- [13] Knights, Janice Anna and Kennedy, Barbara Jean. (2005) "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M. Research*, 10/ 2: 57-72.
- [14] Miller,J. G. (1972), **Living systems: The organization.** *Behavioral Science*, 17:1-82.
- [15] Morrison, E. and Milliken, F. (2000). **Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World.** *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- [16] Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived

می‌دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتارهای سکوت کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی یک همبستگی منفی وجود دارد. از نظر ماریسون و میلیکن نیز عامل مهمی که ایجاد جوی از سکوت را در سازمان تسهیل می‌کند، نگرانی مدیران از دریافت بازخورد منفی به‌خصوص از زیردستان است. شواهد عملی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران از بازخورد منفی زیردستان جلوگیری می‌کنند. همچنین نشان داده شده که نسبت به کارکنان طبیعت مدیریت است که بازخورد منفی از پایین، اشتباه تلقی شده و تهدیدی برای توانایی افراد شناخته می‌شود.

#### ۶- نتیجه گیری

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین تحلیل داده‌ها وجود رابطه معنی‌دار بین نگرش‌های شغلی و ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را تأیید می‌کنند، بنابراین هرچه در جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج به دست آمده در تحقیقات انجام گرفته در کشورهای دیگر هم است ولی با توجه به اینکه سکوت سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است و به‌ویژه در کشور ما کار میدانی روی آن صورت نگرفته است، لازم است که تحقیقات دیگری با نمونه‌های متعدد مورد بررسی قرار گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته می‌توان پیشنهادهای زیر را برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه کرد:

- ۱- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق؛
- ۲- استقرار سیستم تربیون آزاد بدون کوچکترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید؛
- ۳- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛
- ۴- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار؛
- ۵- شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسئولیت به آن‌ها؛
- ۶- تشکیل کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط؛
- ۷- تدوین آئین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان؛
- ۸- تغییر فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به موقعیت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- ۹- برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی؛
- ۱۰- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد؛

- 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.
- [17] Rajhans, K. (2012). **Effective organizational communication: a key to employee motivation and performance**. National Institute of construction management and research, 2 (2): 81-85.
- [18] Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, **2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**, Journal of Management Studies 40:6.

