

واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن

(مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)

محمد رضا کرمی^۱، سید محمد میرکمالی^۲، جواد پورکریمی^۳

چکیده

پژوهش حاضر، باهدف بررسی سکوت سازمانی و ابعاد آن در کارکنان دانشگاه تهران صورت گرفته است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۴ - ۱۳۹۵ می‌باشد، که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۱۶۰ زن و ۱۷۱ مرد) نفر اعلام شده است؛ که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۰۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای سهمی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته سکوت سازمانی استفاده شده است. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی و سازه استفاده شد. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۹ ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد وضعیت سکوت سازمانی و کلیه مولفه‌های آن پایین‌تر از میانگین فرضی می‌باشد، به جز مولفه‌های سکوت محجوب و سکوت نوع‌دوستانه که در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند. نتایج آزمون t مستقل نشان داد کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد از سکوت بیشتری برخوردارند. همچنین نتایج آزمون وایانس یک‌راهه (f) نشان داد بین سکوت کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه خدمت، محل خدمت، تحصیلات و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود ندارد.

کلید واژه‌ها: سکوت سازمانی، سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه، سکوت فرصت طلبانه، سکوت محجوب

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول):

(karami_mohamadreza@yahoo.com)

۲ استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

۳ استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

مقدمه

سم والتن^۱ موسس شرکت وال مارت و ثروتمندترین شخص دنیا به هنگام مرگش در پاسخ به این سؤال که راز سازمان‌های موفق چه بوده است؟ اظهار داشت "انسان کلید موفقیت است". فناوری می‌تواند خریداری و یا نسخه‌برداری شود، اما انسان قابل بدل‌سازی نیست. اگرچه امکان تولیدمثل انسان‌ها وجود دارد، اما شخصیت، انگیزه و ایده‌های آن‌ها و ارزش‌های فرهنگی قابل رونوشت‌برداری نیستند. منابع انسانی سازمان و نحوه مدیریت آن‌ها، مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی و فردا را می‌سازد (لوتانز^۲، ۲۰۱۱). تحقیقات کارکنان را به‌عنوان یک منبع سرشار و غنی برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کار شناسایی کرده‌اند. ولی با این وجود، تحقیقات نشان داده است که کارکنان اغلب زمانی که مدیران از آن‌ها درخواست بیان نظرات و ایده‌هایشان را دارند، احساس ناامنی کرده و معتقدند نظرات و پیشنهادهای آن‌ها ممکن است، تعادل فعلی سازمان را بر هم زده و موجب ناراحتی و آشفتگی مدیران شود. این احساس ناامنی موجب می‌شود که کارکنان به‌صورت ناخودآگاه یا خودآگاه تصمیم به سکوت بگیرند (دنیز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). آن‌ها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای به اشتراک‌گذاری دارند، تمایلی به صحبت کردن با کسانی که در موضع قدرت هستند (مدیران) و همکاران خود ندارند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که حداقل ۸۵ درصد از مدیران و حرفه‌ای‌ها، در ارتباط با نگرانی‌های کاری تصمیم به سکوت می‌گیرند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). همچنین در سازمان‌های دولتی کشور ما مسائلی همچون "ترس از تخریب تصورات ذهنی خوبی که از فرد در ذهن است؛ ترس از اینکه فرد در درس‌ساز قلمداد شود و یا با دیدی منفی نگریسته شود؛ ترس از تخریب روابط؛ ترس از تلافی، مجازات و تنبیه؛ ترس از داشتن تأثیرات منفی برای دیگران" وجود دارد، که نشان‌دهنده پدیده سکوت در سازمان‌ها می‌باشند (صیدانلو، ۱۳۹۱).

مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌ها است، این است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحت می‌باشند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد. سکوت-سازمانی^۴ به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه‌سازمانی موثر می‌شود، از این‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (پرلاو^۵، ۲۰۰۳). الیور (۱۹۹۰) بیان می‌کند که سکوت‌سازمانی ممکن است سبب ترک شغل، عدم انگیزه و کاهش تلاش در جهت دسترسی به اهداف سازمانی شود. این امر منجر به کاهش موفقیت کارکنان شده و مشکلات ناشی از سکوت‌سازمانی منجر به کاهش خلاقیت

1 SamWalton

2 Luthans

3 Deniz

4 Organizational silence

5 Perlow

کارکنان و ناتوانی آن‌ها در تولید راه‌حل‌های جدید می‌شود (به نقل از تان^۱، ۲۰۱۴). این در حالی است که در دنیای متغیر امروز سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند. همچنین افراد سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که به آن‌ها اجازه بیان نظراتشان را بدهند؛ زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند (دان^۲، ۲۰۱۰). با این حال روزبه‌روز در درون سازمان کارکنان با مسائلی رو به رو می‌شوند که آن‌ها را وادار می‌کند به اینکه آیا اطلاعات مفید و سودمند را بیان کنند یا از بیان آن‌ها خودداری نمایند؟ کارکنان دائماً با این مسئله مواجه هستند که آیا در مورد مسائل مهم سازمان محل کار خود صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند؟ (موریسون^۳، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه محققان سکوت سازمانی را پدیده‌ای چندبعدی در نظر گرفته‌اند در اکثر پژوهش‌ها ابعاد مختلف آن مورد بررسی قرار نگرفته و به‌عنوان پدیده‌ای تک‌بعدی مورد بررسی قرار گرفته است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۲). به همین علت در این پژوهش محقق به دنبال بررسی مسئله سکوت و ابعاد آن در دانشگاه تهران است.

مبانی نظری پژوهش:

سکوت سازمانی

شناخت و درک سکوت سازمانی نیازمند آشنایی با پژوهش‌هایی است که تاکنون بر روی پدیده‌ی سکوت و صدا در سازمان‌ها انجام پذیرفته است. لازم است بدانیم سه موج تحقیقاتی در رابطه با صدا و سکوت در سازمان‌ها صورت گرفته است: موج نخست (از دهه‌ی ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰)، در این دهه تمرکز پژوهش‌ها روی مفهوم صدا بود؛ موج دوم (از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۰۰)، تمرکز پژوهش‌ها بر رفتار "بیان آزادانه نظرات"^۴ بود. در این موج توجه محدودی به رفتار سکوت صورت گرفت، موج کنونی (از سال ۲۰۰۰ تاکنون) که در آن توجه اصلی بر مفهوم سکوت است (گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹).

با گذشت زمان سکوت در سازمان‌ها به عنوان پدیده بحث‌انگیز مهمی در ادبیات مدیریت مطرح شد تا جایی که فصلنامه مطالعات مدیریت، بخشی را به این موضوع اختصاص داد. علاوه بر این مقالات متعددی در فصلنامه‌های معتبر مدیریت و کتابی تحت عنوان سکوت و صدا در سازمان‌ها (۲۰۰۹) منتشر شد. با این حال پژوهش‌های تجربی کمی در زمینه عوامل تعدیل‌کننده، وابسته و مستقل سکوت صورت پذیرفته است (گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹). به اعتقاد موریسون و میلیکن برای این امر چند دلیل عمده وجود دارد:

۱- بسیاری سکوت را مترادف با عدم وجود سخن و صحبت می‌پندارند. وقتی صحبتی رخ ندهد، وجود رفتار

6 Tan
2 Duan
8 Morrison
4 Speaking up

نیز به طور خاص قابل مشاهده نیست.

۲- این مورد نیز در ارتباط با مورد اول است و این که مطالعه رفتاری که وجود ندارد بسیار سخت تر از مطالعه رفتاری است که وجود دارد و قابل مشاهده است.

۳- ماهیت ذهنی سکوت، بررسی آن را از لحاظ کمی و کیفی سخت تر کرده است (داین و همکاران، ۲۰۰۳ به نقل از دزفولی، ۱۳۹۳).

تعاریف سکوت سازمانی از نظر پژوهشگران

سکوت به معنای حرف نزدن، نوشتن و ... نیست، بلکه به معنای صحبت کردن یا نوشتن به صورت گذرا یا بدون اعتبار، نامطمئن یا بدون قدرت و اختیار است (هازن^۱، ۲۰۰۶: ۲۳۸). تعاریف اولیه از سکوت معادل وفاداری است و این است که اگر نگرانی از حرف زدن وجود نداشته باشد، هیچ اشتباهی رخ نخواهد داد. اما امروزه محققان دریافته اند که جوسکوت می تواند مسیری برخلاف پیامدهای مورد انتظار سازمان ایجاد کند (آیلسورن^۲، ۲۰۰۸).

برخی از تعاریفی که تاکنون در ارتباط با سکوت سازمانی ارائه شده است به طور خلاصه در جدول (۱) بیان گشته است:

جدول (۱): تعاریف ارائه شده از سکوت سازمانی

صاحب نظر	سال	تعریف
موریسون و میلیکن	۲۰۰۰	آن ها بیان می کنند که هنگامی که اکثریت اعضای سازمان در مورد مسائل سازمانی تصمیم به سکوت می گیرند، سکوت به عنوان یک پدیده جمعی ^۳ اتفاق می افتد که اشاره به سکوت سازمانی دارد.
پیندر و هارلوس	۲۰۰۱	آن ها سکوت کارکنان را به عنوان مشارکت در جلوگیری از ابراز حقایق درباره شرایط سازمانی توسط اعضای معینی از سازمان که در جایگاهی هستند که می توانند آن را تغییر دهند، تصور می کنند.
داین	۲۰۰۳	سکوت سازمانی را به عنوان ممانعت عمدی از بیان عقاید، اطلاعات و آرای مرتبط با کار تعریف کرد.
پرلو	۲۰۰۳	این پژوهشگر معتقد است که ماهیت پیچیده سکوت هنگامی اتفاق می افتد که اعضای سازمان از صحبت کردن درباره تفاوتها اجتناب می ورزند تا از بروز بحثهایی که عاقبت آن موجب دردسر و مشکل است، جلوگیری کنند. وی برای توصیف این موقعیتها از عبارت "عارض سکوت ساز" استفاده می کند و آن را شرایطی توصیف می کند که افراد، نه به طور کامل، با تفاوتهای یکدیگر روبه رو می شوند و نه آن را اظهار می دارند.
هنریکسون و دیتون	۲۰۰۶	از نظر آن ها سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن ها مواجه می شود.
برنسفیلد	۲۰۰۹	نگهداری عمدی نگرانیها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیتها، موضوعات و یا حوادث

1 Hazen
2 Aylsworth
3 Collective

ابعاد سکوت سازمانی

(۱) سکوت تدافعی (خاموش)

سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است. در زمینه بی‌عدالتی در محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. یک حالت از خاموشی است که متضمن عدم توافق با شرایط خود، در اثر تحمل درد و رنج می‌باشد، در حالی که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضع موجود، هنوز تمایلی به بررسی آن‌ها وجود ندارد. با این وجود، کارکنان خاموش، آماده شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی که پرورش‌دهنده یا تولیدکننده سکوت است، می‌باشند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) از اصطلاح سکوت خاموش برای توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، استفاده نموده‌اند. کار آن‌ها با کار موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) که بر احساس ترس شخص به عنوان یک محرک کلیدی سکوت سازمانی تأکید می‌نمایند، سازگار است. کار آن‌ها همچنین با سلامت روان‌شناختی و فرصت‌های بروز آوا به عنوان پیش‌شرط‌های حیاتی صحبت کردن در بافت محیط کار، سازگار است (داین و همکاران، ۲۰۰۳).

(۲) سکوت مطیع (بی‌فایده): موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آن‌ها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائلند. این فقدان علاقه به همراه جوی که در آن یک‌رنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌گردد، کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می‌نماید. در واقع کارکنان معتقدند که صحبت کردن درباره مشکلات سازمان ارزش تلاش کردن را ندارد. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰: ۷۰۷). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳) اصطلاح «سکوت مطیع» را برای چنین امتناعی از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم مطرح نمودند. سکوت مطیع نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ داین و همکاران، ۲۰۰۳).

مقایسه کارکنان با سکوت خاموش و کارکنان با سکوت مطیع

جدول (۲) و شکل (۱)، دو شمایل برای مقایسه کارکنان با سکوت خاموش و کارکنان با سکوت مطیع

فراهم نموده است. جدول (۲)، این دو شکل سکوت را بر حسب هشت بعد که حالات پدیدارشناسانه را متمایز می‌کند. همچنین نکات برجسته مورد نیاز رویدادهای خارجی برای ایجاد انگیزه در کارکنان ساکت برای شکستن سکوت آن‌ها را مقایسه می‌کند. به عنوان مثال، جدول (۲) نشان می‌دهد که سکوت خاموش یک حالت نسبتاً ارادی و آگاهانه است که در آن کارکنان وضعیت نامطبوع امور خود را نمی‌پذیرند. پذیرش وضع موجود نسبتاً کم است، سطح فشار روانی نسبتاً زیاد است و احتمال اینکه کارکنان از گزینه‌های جایگزین آگاه باشند، بیشتر است (تمایل بیشتری به ایجاد یا پاسخ دادن به جایگزین‌ها - در صورتی که به وجود آیند - دارند). در سکوت خاموش، نسبتاً تحریک کمتری توسط عوامل خارجی یا رویدادهای سازمانی پی‌درپی، برای راه‌اندازی تلاش‌ها به منظور بروز آوا یا خروج از سکوت، مورد نیاز است. احساسات غالب کارکنان در سکوت خاموش، ترس، خشم، بدبینی، ناامیدی و احتمالاً افسردگی است. نکته کلیدی این است که آن‌ها خواستار رهایی از این وضعیت نیستند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱ به نقل از هنرمند، ۱۳۹۳).

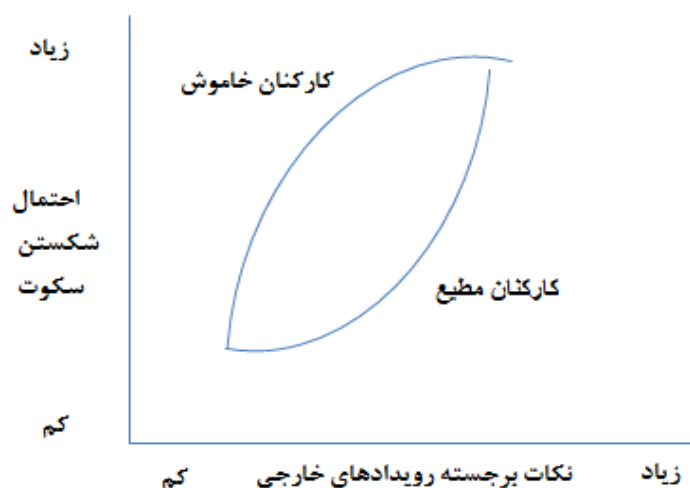
در مقابل، کارکنان مطیع کم‌ویش، حالتی غیرارادی و عدم‌آگاهی، از این حالات خود دارند. تحمل وضع موجود نسبتاً بالا است؛ کارکنان مطیع شرایط خود را به عنوان شرایطی طبیعی و مورد انتظار، پذیرفته‌اند. از این‌رو، سطح فشار روانی آن‌ها نسبتاً پایین است و انگیزه زیادی برای جستجو یا ایجاد گزینه‌های جدید به منظور تغییر شرایط خود ندارند؛ بنابراین، در مقایسه با کارکنان خاموش، احتمال کمتری وجود دارد که کارکنان مطیع، آوا یا خروج از سکوت را بروز دهند یا کار خود را رها سازند. همان‌طور که در جدول (۲) اشاره شده، حالت غالب عاطفی آن‌ها، کناره‌گیری است (همان).

جدول (۲) ابعاد / حالت‌های سکوت خاموش و سکوت مطیع

حالت	سکوت خاموش	سکوت مطیع
ارادی	نسبتاً ارادی	نسبتاً غیر ارادی
آگاهی / هوشیاری	آگاهانه	آگاهی کم
پذیرش	کم	متوسط به بالا
سطح فشار روانی	متوسط به بالا	کم تا متوسط
آگاهی از راه‌حل‌های جایگزین	نسبتاً بالا	نسبتاً پایین
تمایل به بروز آوا	نسبتاً بالا	نسبتاً پایین
تمایل به ترک خدمت	نسبتاً بالا	نسبتاً پایین
احساسات غالب	ترس، خشم، ناامیدی، بدبینی، افسردگی	کناره‌گیری

شکل (۱) شمایل دیگری از شباهت‌ها و تفاوت‌های بین حالات سکوت خاموش و سکوت مطیع، ارائه نموده است. محور افقی شکل (۱)، نکات برجسته و مفاد رویدادها یا عوامل مورد نیاز برای ایجاد انگیزه و تواناسازی کارکنان در این دو حالت به منظور بروز آوا و شکستن سکوت کارکنان را نشان می‌دهد. محور

عمودی نشان‌دهنده احتمال وقوع این اعمال است. همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است، ما فرض کردیم، یک رابطه شتاب‌دهنده منفی بین نکات برجسته‌ی رویدادهای خارجی و احتمال بروز آوا در میان افراد خاموش وجود دارد. در مقابل، فرض کردیم، یک رابطه شتاب‌دهنده مثبت بین نکات برجسته‌ی سکوت و احتمال بروز آوا در میان کارکنان مطیع وجود دارد. افراد مطیع، کم‌وبیش شرایط خود را به عنوان شرایطی طبیعی پذیرفته‌اند و هنگامی که رویدادهای خارجی رخ می‌دهد تا نشان دهد که چیزی اشتباه است، به مراتب کمتر برای تغییر آن شرایط برانگیخته می‌شوند؛ اما هنگامی که افراد دیگر در تعداد کافی به سخن آیند، ممکن است کارکنان مطیع نیز به غیرقابل‌قبول بودن شرایط خود واقف شوند. وقتی که این امر رخ می‌دهد، ممکن است به حالت سکوت خاموش درآیند و آماده‌ی اقدام شوند (همان).



شکل (۱): رابطه بین نکات برجسته رویدادهای خارجی و احتمال شکست سکوت در کارکنان خاموش و سکوت

۳) سکوت نوع دوستانه: داین و همکاران (۲۰۰۳) مفهوم‌سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. آن‌ها سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع-دوستی و مشارکت» تعریف می‌کنند. آن‌ها با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی، به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آن‌ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع-دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل نامالایمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می‌گردد (داین و همکاران، ۲۰۰۳).

۴) سکوت فرصت طلبانه: علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، کارکنان در برخی از مواقع، از امتناع از بیان

اطلاعات برای نفع‌رسانی به خودشان استفاده می‌کنند. در تعریف این نوع سکوت، به مفهوم فرصت‌طلبی که ویلیامسون آن را «منفعت‌طلبی زیرکانه» تعریف می‌کند، استناد می‌کنیم. امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند نیز می‌تواند مؤثر باشد. در مجموع، سکوت فرصت‌طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد (نول و ون‌دایک، ۲۰۱۲: ۳۵۲).

۵) سکوت محجوب: سکوت محجوب یعنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن، به دلیل فقدان اعتمادبنفس. این بعد از سکوت از مواردی همچون عدم اعتماد بنفس، تردید داشتن نسبت به خود یا موقعیت مورد نظر و تردید داشتن نسبت به آنچه که فرد می‌خواهد بیان کند، تشکیل شده است. ممکن است این بعد مقداری با سکوت تدافعی همپوشانی داشته باشد زیرا این بعد نیز با سکوت برای جلوگیری از پیامدهای منفی ارتباط دارد. با این حال ماهیت پیامدهای منفی در داخل خود فرد متمرکز است. مثلاً برای جلوگیری از خجالت کشیدن، درحالی که طبیعت و ماهیت پیامدهای منفی با سکوت تدافعی، که بیشتر نسبت به فرد ماهیت بیرونی دارند، در ارتباط است (مثلاً از دست دادن شغل) (برنسفیلد، ۲۰۱۳).

پیشینه تجربی پژوهش

عنایتی و بزرگ‌نیا (۱۳۹۳) رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان رده‌میان‌ی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۳۴۰ نفر تشکیل می‌دهند که از بین آن‌ها، ۱۸۱ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که؛ بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما، در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد وضعیت سکوت سازمانی پایین‌تر از میانگین ملاک بوده و جو سکوت در سازمان حاکم نمی‌باشد. نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را داشتند. اردکانی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف بررسی نقش عوامل شخصیتی در شکل‌گیری سکوت کارکنان دانشی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت (حدود ۳۴۰ نفر) و حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. نتایج نشان داد که ابعاد شخصیتی برون‌گرای، گشودگی و

وظیفه‌شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آن که بین بعد شخصیتی روان‌رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده نشده است. همچنین نتایج حاصل از تی تک‌نمونه‌ای نشان دادند میانگین سکوت سازمانی بالاتر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد. نتایج تی مستقل نشان دهنده این بود که سکوت سازمانی بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد و مردان بیشتر از زنان سکوت می‌کنند ولی از لحاظ میزان تحصیلات و سن کارکنان با میزان سکوت آن‌ها تفاوتی دیده نشده است.

دزفولی (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه میان جو اخلاقی سازمان و سکوت سازمانی کارکنان نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه میان فضای اخلاقی سازمان و سکوت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند و فضای ابزاری در سازمان موجب سکوت کارکنان و فضای مراقبتی موجب کاهش آن می‌شود و حمایت سازمانی رابطه معکوسی با سکوت مطیع دارد. نتایج حاصل از تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که سکوت سازمانی به طور کلی و مولفه‌های سکوت مطیع و سکوت تدافعی پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارند. همچنین جو اخلاقی سازمان رابطه منفی و معنادار بر سکوت تدافعی و سکوت مطیع دارد. قره‌بابا (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان تاثیر ادراک از عدالت و سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی انجام داد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی در شهرستان کرج بوده است که طبق آمار ۳۷۰ نفر بوده‌اند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت طبقه‌ای تصادفی بوده است. نتایج نشان داد که به طور کلی وضعیت عدالت سازمانی و دو مولفه عدالت توزیعی و رویه‌ای پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد ولی عدالت تعاملی در حد میانگین فرض می‌باشد و عدالت تعاملی بالاترین میانگین و عدالت رویه‌ای دارای پایین‌ترین میانگین می‌باشند. یافته‌ها نشان داد که نقش میانجی سکوت سازمانی در ارتباط بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی مورد تایید قرار نگرفت. همچنین نتایج نشان داد که عدالت سازمانی به طور مستقیم و معنی‌دار بر تعهد سازمانی تاثیر می‌گذارد و تاثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. در این پژوهش شواهد کافی مبنی بر تاثیر معنادار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی یافت نشد. همچنین نتایج تی مستقل نشان داد که بین جنسیت کارکنان در متغیر سکوت سازمانی تفاوتی وجود ندارد اما کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن عدالت سازمانی را بیشتر ادراک می‌کنند. نتایج تجزیه و تحلیل واریانس نیز نشان داد با افزایش مدرک تحصیلی و سن ادراک کارکنان نسبت به عدالت کم می‌شود ولی سکوت سازمانی تفاوتی ندارد. همچنین در متغیرهای سکوت سازمانی و عدالت سازمانی از نظر سابقه خدمت تفاوتی وجود ندارد.

منجنسی^۱ (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان "پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای ترس و رفتار سکوت سازمانی" انجام

داده که هدف از این تحقیق درک روابط میان جوسکوت‌سازمانی، رضایت‌شغلی، استرس و رفتار سکوت می‌باشد. داده‌های این تحقیق از یک نمونه شامل ۲۵۰ کارگر از ۵ شرکت خدماتی در شهر بارسا واقع در کشور ترکیه به وسیله پرسشنامه جوسکوت‌سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسشنامه رفتار سکوت کارکنان از داین و همکاران (۲۰۰۳) جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد که جو سکوت‌سازمانی، رفتار سکوت کارکنان را شکل می‌دهد. ولی رفتار سکوت کارکنان فقط با استرس رابطه مثبت و معنادار دارد و هیچ ارتباطی میان رفتار سکوت کارکنان و رضایت شغلی پیدا نشد. تان (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان "عدالت‌سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده سکوت‌سازمانی" انجام داد. هدف کلی از انجام این تحقیق بررسی رابطه میان ادراک معلمان از عدالت و سکوت‌سازمانی آنان بوده است. داده‌های این تحقیق به وسیله پرسشنامه داین و همکاران (۲۰۰۳) از یک نمونه شامل ۳۰۰ معلم که به صورت تصادفی از مدارس ابتدایی شهر سیرت در ترکیه انتخاب شده‌اند، جمع‌آوری گردیده است. نتایج نشان داد که ادراک معلمان از عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی رابطه منفی و معنادار با سکوت‌خشنود و تدافعی و رابطه مثبت با سکوت نوع‌دوستانه دارد. تجزیه و تحلیل رگرسیون نقش عدالت‌سازمانی را به عنوان پیش‌بینی‌کننده سکوت‌سازمانی معلمان مورد تایید قرار داد. همچنین عدالت‌سازمانی تاثیر منفی و معناداری بر سکوت‌سازمانی دارد. نتایج حاصل از تی تک‌نمونه‌ای نشان داد هر سه بعد عدالت از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. همچنین سکوت مطیع و سکوت تدافعی از میانگین فرضی پژوهش پایین‌تر و سکوت نوع‌دوستانه از میانگین فرضی پژوهش بالاتر می‌باشد.

سینار^۱ (۲۰۱۳) "رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی" را مورد بررسی قرار داد. داده‌ها از نمونه‌ای شامل ۲۵۶ نفر از دو بیمارستان و دو شرکت دارویی واقع در استان ارزروم ترکیه به وسیله پرسشنامه کاکسی (۲۰۱۰) جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد که یک رابطه قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. همچنین میزان سکوت در زنان بیشتر از مردان است. وایتساید و بارکلی (۲۰۱۳) به بررسی "رابطه میان عدالت‌سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری سکوت سازمانی" پرداختند. نمونه این تحقیق شامل ۳۰۸ نفر از اعضای یک موسسه تجاری در کانادا انتخاب شده و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه سکوت‌سازمانی پارکر و همکاران (۲۰۰۹) در دو بعد سکوت‌مطیع و سکوت تدافعی جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد که پیامدهای سکوت چیزی فراتر از محدودیت جریان اطلاعات در سازمان است و با عملکرد کارکنان نیز ارتباط دارد. به طور خاص سکوت‌مطیع تا حدی یا به طور کامل رابطه میان ادراک عدالت و خستگی عاطفی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. همچنین سکوت تدافعی رابطه میان عدالت و خستگی عاطفی را میانجی‌گری کرده ولی هیچ تاثیری بر رابطه میان عدالت و عملکرد کارکنان نداشته است. همچنین نتایج حاصل از تی تک‌نمونه‌ای نشان داد میانگین سکوت تدافعی در حد میانگین متوسط

پژوهش قرار دارد و سکوت مطیع پایین‌تر از میانگین می‌باشد.

والوموا^۱ (۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان "رهبری اخلاقی و نقش آن در عملکرد گروه‌کاری به همراه نقش تعدیل‌کنندگی وجدان و آوای گروه" انجام داد. داده‌ها به وسیله پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) از یک نمونه شامل ۸۰ نفر از پرستاران یک مرکز بزرگ پزشکی واقع در ایالات متحده جمع‌آوری شده است. نتایج این تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی رابطه مثبت و قوی با عملکرد گروه‌کاری دارد و وجدان و آوای کارکنان گروه نیز این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج حاصل از تی تک نمونه‌ای نشان داده است که رهبری اخلاقی و آوای کارکنان بالاتر از میانگین ملاک می‌باشد. شوکت^۲ (۲۰۱۲) به "تجزیه و تحلیل ادراک کارکنان هتل از عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و خشونت‌روانی از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی" پرداخت. نمونه شامل ۲۲۹ نفر به وسیله نمونه‌گیری تصادفی از هتل‌های ۵ ستاره منطقه ماناواگات آنتالیا انتخاب شد و داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه کاکسی (۲۰۱۰) جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد که عواملی همچون سن، جنس، سطح تحصیلات، رتبه حرفه‌ای و مقام و موقعیت اثرات قابل توجهی بر مفاهیم تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، سکوت سازمانی و خشونت‌روانی دارند. همچنین ادراک کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد از مفاهیم تعهد و عدالت سازمانی بالاتر و ادراک کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن از سکوت سازمانی بیشتر بوده است. همچنین هرچقدر سطح تحصیلات بالاتر برود میزان سکوت کارکنان کمتر می‌شود و بر عکس میزان درک عدالت افزایش پیدا می‌کند. همچنین بین سن و سابقه‌کاری کارکنان در زمینه سکوت سازمانی تفاوت وجود دارد.

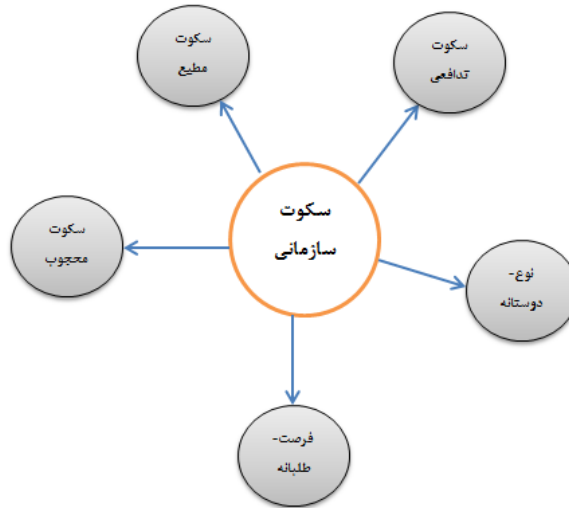
تلوباس^۳ (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان "اثر ادراک عدالت رویه‌ای بر سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی با نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرست" انجام داد. نمونه این تحقیق به وسیله نمونه‌گیری در دسترس شامل ۴۹۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی سه دانشگاه نامیک‌کمال، کوکالی و ساکاریا در ترکیه انتخاب شده است. داده‌ها نیز با استفاده از پرسشنامه برنسفیلد (۲۰۰۹) جمع‌آوری شده‌اند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که عدالت پیش‌بینی‌کننده سکوت اعضای هیئت‌علمی است. همچنین اعتماد به سرپرست رابطه میان ادراک عدالت‌رویه‌ای و سکوت اعضای هیئت‌علمی را میانجی‌گری می‌کند.

با توجه به مرور مبانی نظری پژوهش الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل (۲) مفروض گشته است:

1 Walumbwa

2 Şevket

3 Tulubas



شکل (۲) الگوی مفهومی پژوهش

سوالات پژوهش

۱. وضعیت سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۲. وضعیت سکوت تدافعی در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۳. وضعیت سکوت مطیع در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۴. وضعیت سکوت نوع دوستانه در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۵. وضعیت سکوت فرصت طلبانه در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۶. وضعیت سکوت معجوب در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟
۷. آیا میان سکوت سازمانی کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، دانشکده محل تحصیل و رشته تحصیلی) تفاوتی وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران تشکیل می‌دهند که براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۶۱۸ مرد، ۸۰۱ زن) نفر می‌باشند. از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای سهمی انجام گرفت. جدول (۳) تعداد اعضای نمونه پژوهش را با تفکیک محل خدمت نشان می‌دهد.

جدول (۳): جدول نمونه‌گیری پژوهش

دانشکده	تعداد کارکنان	تعداد نمونه	درصد نمونه
پردیس دانشکده‌های فنی	۳۳۱	۷۰	۲۳/۱۷
پردیس علوم	۱۳۱	۲۸	۹/۲۷
پردیس هنرهای زیبا	۱۱۱	۲۳	۷/۶۱
پردیس علوم اجتماعی و رفتاری	۳۵۹	۷۶	۲۵/۱
پردیس علوم انسانی	۲۹۳	۶۲	۲۰/۵۲
دانشکده دامپزشکی	۱۲۳	۲۷	۸/۹۴
دانشکده محیط زیست	۳۷	۸	۲/۶۴
دانشکده علوم و فنون نوین	۳۴	۸	۲/۶۴
جمع کل	۱۴۱۹	۳۰۲	۱۰۰

ابزار پژوهش و ویژگی‌های آن

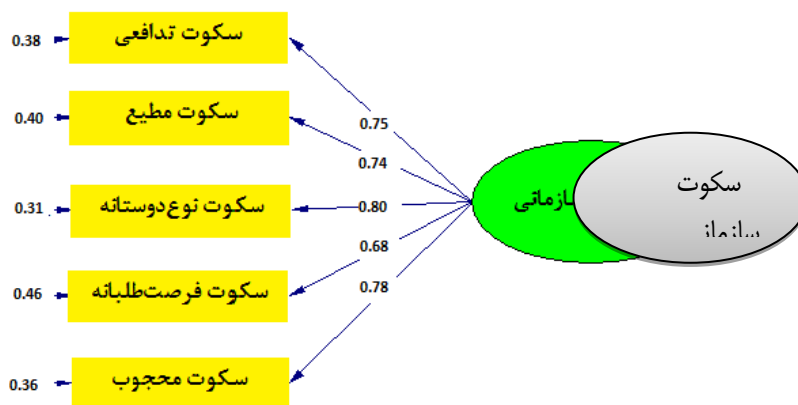
برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بر این اساس برای سنجش سکوت‌سازمانی کارکنان از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که دارای ۲۵ گویه است و ۵ مؤلفه سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه، سکوت فرصت‌طلبانه و سکوت محجوب را می‌سنجد. در پژوهش‌های تجربی این امر مسلم است که نمی‌توان بدون داشتن داده‌های خوب، نتایج خوبی به دست آورد و شرط به دست آوردن داده‌های خوب به طور کلی آن است که شیوه‌ی اندازه‌گیری، اعتبار و روایی داشته باشد (هومن، ۱۳۸۶: ۳۵۸). در ادامه، جهت سنجش تناسب ابزار اندازه‌گیری برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، دو ویژگی اعتبار و قابلیت اعتماد مورد توجه قرار گرفته است.

روایی^۱ (اعتبار)

در این پژوهش، جهت تعیین روایی پرسشنامه علاوه بر روایی محتوایی از روایی سازه نیز بهره گرفته شد؛ بنابراین برای مشخص نمودن این‌که آیا متغیر اصلی پژوهش به‌درستی توسط عوامل فرعی (مؤلفه‌ها) سنجیده می‌شود، از تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول^۲ استفاده شد که نتایج آن در زیر گزارش شده است:

1 validity

2 First Order Confirmatory Factor Analysis



Chi-Square=12.15, df=5, P-value=0.075, RMSEA=0.068

شکل (۳): تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر سکوت سازمانی

همان طور که در شکل (۳) مشخص شده است، متغیرهای مشاهده شده به خوبی می توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. با توجه به اینکه بار عاملی مؤلفه های مشاهده شده بزرگ تر از $0/3$ می باشد، بنابراین رابطه آنها با متغیر سکوت سازمانی در حد مطلوبی قرار دارد. برای مشخص نمودن میزان برازش مدل از شاخص های قابل ارائه در نرم افزار لیزرل استفاده شده که این شاخص ها در جدول (۴) ارائه شده است:

جدول (۴): شاخص های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی سکوت سازمانی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی دو (χ^2)	-	۱۲/۱۵
نسبت خی دو به درجه آزادی	کم تر از ۳	۲/۴۳
RMSEA	کم تر از ۰/۰۸	۰/۰۶۸
SRMR	کم تر از ۰/۰۸	۰/۰۲۲
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷
IFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷
RFI	نزدیک به ۱	۰/۹۰
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۱

بر اساس شکل (۳) و نتایج جدول (۴) عوامل فرعی شکل‌دهنده‌ی سکوت سازمانی عوامل مناسبی است؛ زیرا شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، برازش الگو را تأیید می‌نمایند. نسبت خی‌دو به درجه آزادی ۲/۴۳ می‌باشد. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۸ و نیز مقدار ریشه میانگین مجذور باقیمانده (SRMR) برابر با ۰/۰۲۲ که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: RFI, IFI, CFI, NFI نیز با مقادیر بالای ۰/۹ به‌عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. همچنین شاخص نیکویی برازش (GFI) با میزان ۰/۹۳ و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی (AGFI) نیز با میزان ۰/۹۱ الگوی سکوت سازمانی را تأیید می‌نمایند. همچنین جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده شد؛ که نتایج آن در جدول شماره (۵) گزارش شده است.

جدول (۵): مقادیر t-value محاسبه‌شده در مدل ساختاری سکوت سازمانی

مؤلفه‌ها متغیر	سکوت تدافعی	سکوت مطیع	سکوت نوع‌دوستانه	سکوت فرصت- طلبانه	سکوت محبوب
سکوت سازمانی	۱۱/۱۸*	۱۸۸*	۱۲/۲۷*	۹/۷۷*	۱۱/۴۵*

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

از آنجاکه معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده است، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون t-value از $\pm 1/96$ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. همان‌طور که در جدول (۵) مشخص شده است، مقادیر آزمون t برای تمامی ارتباطات اصلی مدل، معنادار می‌باشند. به‌عبارت‌دیگر، با توجه به اینکه مقدار آماره t به‌دست‌آمده از $\pm 1/96$ بزرگ‌تر است بنابراین همبستگی مشاهده‌شده بین متغیرهای مشاهده‌شده (مؤلفه‌ها) و متغیر پنهان پژوهش (سکوت سازمانی) کاملاً معنادار می‌باشد.

پایایی^۱ (قابلیت اعتماد)

روش‌های متعددی برای تعیین پایایی وجود دارد. یکی از این روش‌ها به همسانی دورنی مقیاس‌ها مربوط می‌شود. در روش همسانی‌درونی به یکنواختی ماده‌ها یا اجزای تشکیل‌دهنده یک مقیاس تاکید می‌شود (پالانت^۲، ۲۰۷۷؛ ترجمه رضایی، ۱۳۸۹: ۱۲۴). در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده‌شده است. همان‌طور که ذکر شد در این پژوهش، پس از جمع‌آوری داده‌ها از

1. Reliability
2. Pallant

نمونه اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS22 گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد.

جدول (۶): میزان آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کل	ابعاد	تعداد گویه‌ها	آلفا
سکوت	۰/۷۹	سکوت تدافعی	۶	۰/۷۴
		سکوت مطیع	۷	۰/۷۷
		سکوت نوع‌دوستانه	۴	۰/۸۲
		سکوت فرصت‌طلبانه	۳	۰/۷۱
		سکوت محجوب	۵	۰/۸۵

یافته‌ها

قبل از بررسی سؤالات پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است. براساس نتایج این جدول فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نشده و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است نشان می‌دهد این متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار هستند؛ بنابراین با فرض قرار داشتن متغیرها در سطح فاصله‌ای، می‌توان برای تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده کرد.

جدول (۷): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

شاخص‌ها متغیر	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig (سطح معنی‌داری)	نتیجه آزمون
سکوت تدافعی	۱/۵۹۳	۰/۱۲	متغیر نرمال است
سکوت مطیع	۱/۴۸۷	۰/۲۴	متغیر نرمال است
سکوت نوع‌دوستانه	۱/۳۰۶	۰/۳۳	متغیر نرمال است
سکوت فرصت‌طلبانه	۱/۳۹۶	۰/۱۸	متغیر نرمال است
سکوت محجوب	۱/۵۷۳	۰/۱۴	متغیر نرمال است

یافته‌های توصیفی نشان داد از ۳۰۲ نفر اعضای نمونه موردبررسی، ۱۳۲ نفر (۴۳/۷) از افراد نمونه مرد و ۱۷۰ نفر (۵۶/۳) از آن‌ها زن می‌باشند. یافته‌های توصیفی مربوط به رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی نشان می‌دهد که ۲۴۸ نفر (۸۲/۱) علوم انسانی، ۴۱ نفر (۱۳/۶) علوم پایه و ۱۳ نفر (۴/۳) فنی می‌باشند. یافته‌های

مربوط به مدرک تحصیلی نشان‌دهنده‌ی این است که بیشترین فراوانی مربوط به مدرک فوق‌لیسانس ۱۳۴ نفر (۴۴/۴) و پس‌از آن به ترتیب مدرک لیسانس ۱۱۷ نفر (۳۸/۷)، مدرک فوق‌دیپلم ۲۳ نفر (۷/۶)، مدرک دیپلم ۱۷ نفر (۵/۶) و مدرک دکتری ۱۱ نفر (۳/۶) می‌باشند. از نظر سن پاسخگویان، بیش‌ترین فراوانی مربوط به ۳۶ تا ۴۰ سال، با فراوانی ۱۰۳ نفر (۳۴/۱ درصد) و پس‌از آن به ترتیب گروه سنی ۴۵-۴۱ با فراوانی ۷۹ نفر (۲۶/۲)، ۴۵ سال به بالا با فراوانی ۵۱ نفر (۱۶/۹)، ۳۵ تا ۳۱ سال با فراوانی ۳۸ نفر (۱۲/۶)، ۳۱ تا ۲۵ سال با فراوانی ۲۲ نفر (۷/۳)، و کمتر از ۲۵ سال با فراوانی ۹ نفر (۳) می‌باشد. یافته‌های توصیفی مربوط به سابقه‌ی خدمت کارکنان جامعه‌ی مورد بررسی نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال با فراوانی ۸۸ نفر (۲۹/۱) و پس‌از آن به ترتیب ۲۰ تا ۱۶ سال سابقه‌ی خدمت با فراوانی ۷۴ نفر (۲۴/۵)، ۲۵ تا ۲۱ سال سابقه‌ی خدمت با فراوانی ۵۱ نفر (۱۶/۹)، ۱۰ تا ۵ سال سابقه‌ی خدمت با فراوانی ۴۱ نفر (۱۳/۶)، ۲۵ سال به بالا ۲۷ نفر (۸/۹) و کمتر از ۵ سال سابقه‌ی خدمت با فراوانی ۲۱ نفر (۷ درصد) بودند. از لحاظ وضعیت محل خدمت کارکنان، یافته‌ها نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به پردیس علوم اجتماعی و رفتاری ۷۶ نفر (۲۵/۲) و کمترین فراوانی مربوط به دو دانشکده محیط‌زیست و علوم و فنون نوین با ۸ نفر (۲/۶) می‌باشد.

در این بخش یافته‌های بدست آمده از آزمون‌های آماری در قالب سوال‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال اول تا ششم پژوهش

وضعیت سکوت سازمانی و مولفه‌های آن در بین کارکنان دانشگاه تهران چگونه است؟ به‌منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به سکوت سازمانی و نمره کل سکوت سازمانی کارکنان، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است؛ که نتایج آن در جدول (۸) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، وضعیت سکوت سازمانی تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت سکوت سازمانی در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارد. همچنین نتایج جدول نشان می‌دهد که وضعیت کلیه مؤلفه‌های سکوت سازمانی به‌غیر از مؤلفه‌های سکوت محجوب و سکوت نوع-دوستانه که در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارد، در کلیه ابعاد پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد.

جدول (۸): تعیین وضعیت هر یک از متغیرهای پژوهش بر حسب آزمون t تک نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)*

شاخص‌ها	فراوانی	میانگین	اختلاف میانگین‌ها	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
سکوت تدافعی	۳۰۲	۲/۷۲	-۰/۲۷	۰/۵۴۵	-۸/۸۳	۳۰۱	۰/۰۰۰
سکوت مطیع	۳۰۲	۲/۶۳	-۰/۳۶	۰/۴۹۵	-۱۲/۷۵	۳۰۱	۰/۰۰۰
سکوت نوع دوستانه	۳۰۲	۲/۹۲	-۰/۰۸	۰/۵۱۷	-۱/۸۵	۳۰۱	۰/۰۶۵
سکوت فرصت طلبانه	۳۰۲	۲/۵۵	-۰/۴۵	۰/۷۱۸	-۱۴/۳۹	۳۰۱	۰/۰۰۰
سکوت محبوب	۳۰۲	۲/۹۴	-۰/۰۶	۰/۵۶۹	-۱/۶۷	۳۰۱	۰/۰۹۵
سکوت سازمانی	۳۰۲	۲/۷۴	-۰/۲۶	۰/۴۰۶	-۱۰/۹۸	۳۰۱	۰/۰۰۰

* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری سوالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

تحلیل داده‌های مربوط به سوال هفتم پژوهش

آیا بین سکوت سازمانی کارکنان از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت، دانشکده محل تحصیل) تفاوتی وجود دارد؟
برای پاسخگویی به سوال هفتم پژوهش از آزمون‌های تی مستقل و واریانس یک‌راهه (F) استفاده شده است، که نتایج هر یک در جداول (۹)، (۱۰) به تفکیک ارائه شده است.
به منظور مقایسه وضعیت سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران از نظر جنسیت از آزمون تی مستقل استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹): مقایسه وضعیت سکوت سازمانی کارکنان زن و مرد

متغیر	جنسیت	میانگین	تفاوت دو میانگین	df	t	sig
سکوت سازمانی	مرد	۲/۶۲	-۰/۲۲	۳۰۰	-۱/۶۳	۰/۰۰۶
	زن	۲/۸۴				

$p < 0/05$

با توجه به جدول (۹) مشاهده می‌شود میزان سکوت در بین کارکنان زن بیشتر از کارکنان مرد است و کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد از میزان سکوت بیشتری برخوردارند.
به منظور مقایسه وضعیت سکوت سازمانی کارکنان از لحاظ (رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، سن و دانشکده محل خدمت) از آزمون واریانس یک‌راهه (F) استفاده شد.

جدول (۱۰): آزمون تحلیل واریانس تک راه جهت بررسی وضعیت سکوت سازمانی

Sig	F	MS	df	SS	سکوت سازمانی کارکنان
۰/۱۸۳	۱/۷۰۸	۰/۲۸۰	۲	۰/۵۶۱	بین گروهها
		۰/۱۶۴	۲۹۹	۴۹/۰۹۶	درون گروهها
			۳۰۱	۴۹/۶۵۷	جمع کل
۰/۹۲۲	۰/۲۳۰	۰/۰۳۸	۴	۰/۱۵۳	بین گروهها
		۰/۱۶۷	۲۹۷	۴۹/۵۰۴	درون گروهها
			۳۰۱	۴۹/۶۵۷	جمع کل
۰/۴۶۱	۰/۹۳۱	۰/۱۵۴	۵	۰/۷۶۹	بین گروهها
		۰/۱۶۵	۲۹۶	۴۸/۸۸۸	درون گروهها
			۳۰۱	۴۹/۶۵۷	جمع کل
۰/۴۵۰	۰/۹۴۹	۰/۱۵۷	۵	۰/۷۸۳	بین گروهها
		۰/۱۶۵	۲۹۶	۴۸/۸۷۳	درون گروهها
			۳۰۱	۴۹/۶۵۷	جمع کل
۰/۴۱۷	۱/۰۲۰	۰/۱۶۸	۷	۱/۱۷۷	بین گروهها
		۰/۱۶۵	۲۹۴	۴۸/۴۷۹	درون گروهها
			۳۰۱	۴۹/۶۵۷	جمع کل

با توجه به جدول (۱۰) مشاهده می‌شود وضعیت سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران بر اساس رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سن، سابقه خدمت و دانشکده محل خدمت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های سؤال اول تا ششم پژوهش

وضعیت سکوت سازمانی و هر یک از مولفه‌های آن در بین کارکنان دانشگاه تهران، چگونه است؟ یافته‌ها گویای آن است که وضعیت کارکنان از نظر مؤلفه‌های سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت فرصت‌طلبانه و به‌طور کلی متغیر سکوت سازمانی در دامنه ۱ تا ۵، پایین‌تر از عدد ۳ و در حد پایین‌تر از متوسط و میانگین فرضی است. همچنین مولفه‌های سکوت نوع‌دوستانه و سکوت محجوب در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند. بالاترین حد، مربوط به مؤلفه سکوت محجوب و پایین‌ترین حد از مؤلفه‌ها مربوط به مؤلفه سکوت فرصت‌طلبانه می‌باشد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که وضعیت سکوت سازمانی به‌جز دو مؤلفه سکوت محجوب و نوع‌دوستانه پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد و این گویای این مطلب است که کارکنان در سازمان سکوت نکرده و نظرات خودشان را بیان می‌دارند. از طرفی میانگین دو مؤلفه

سکوت محبوب و سکوت نوع دوستانه نشان می‌دهد که کارکنان در زمینه این دو مولفه سکوت کرده و از بیان نظراتشان خودداری می‌کنند.

این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های: عنایتی و بزرگ‌نیاحسینی (۱۳۹۳) که ۱۸۱ نفر از کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران را با استفاده از جدول مورگان و به روش تصادفی به عنوان نمونه انتخاب کردند و به این نتیجه رسیدند که وضعیت سکوت سازمانی پایین‌تر از میانگین ملاک بوده و جو سکوت در سازمان حاکم نمی‌باشد، هماهنگ و همسو می‌باشد. دزفولی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان داد که سکوت سازمانی پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد و در مولفه‌های سکوت مطیع و سکوت تدافعی با پژوهش حاضر همسو و هماهنگ می‌باشد. نتایج پژوهش وایتساید و بارکلی (۲۰۱۳) که ۳۰۸ نفر از اعضای یک موسسه تجاری در کانادا را انتخاب کرده و داده‌ها را با استفاده از پرسشنامه در دو بعد سکوت مطیع و سکوت تدافعی جمع‌آوری کردند، در مولفه سکوت مطیع با پژوهش حاضر همخوان و در مولفه سکوت تدافعی ناهمخوان می‌باشد. تان (۲۰۱۴) داده‌هایی را از یک نمونه شامل ۳۰۰ معلم که به صورت تصادفی از مدارس ابتدایی شهر سیبیرت در ترکیه انتخاب شده‌اند، جمع‌آوری کرد و نشان داد که ادراک معلمان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی رابطه منفی و معنادار با سکوت مطیع و سکوت تدافعی و رابطه مثبت با سکوت نوع دوستانه دارد. نتایج او در ابعاد سکوت مطیع، تدافعی و سکوت نوع دوستانه با پژوهش حاضر همخوان می‌باشد. والوموا (۲۰۱۲) در پژوهش خود که داده‌ها به وسیله پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) از یک نمونه شامل ۸۰ نفر از پرستاران یک مرکز بزرگ پزشکی واقع در ایالات متحده جمع‌آوری شده بودند، نشان داد آوای کارکنان بالاتر از میانگین ملاک می‌باشد و کارکنان از سکوت کردن خودداری می‌کنند که با پژوهش حاضر همخوان است. اردکانی و همکاران (۱۳۹۳) ۱۸۰ نفر از کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت را با استفاده از جدول مورگان و نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند میانگین سکوت سازمانی بالاتر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد، که با نتایج پژوهش حاضر ناهمخوان می‌باشد.

امروزه سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده است در صورت وجود سکوت در سازمان عملکرد سازمان کاهش می‌یابد زیرا کارکنان فرصت بیان نظرات، ایده‌ها و اطلاعات خود را پیدا نخواهند کرد. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تاثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. شاید بتوان یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست (عنایتی و بزرگ‌نیاحسینی، ۱۳۹۳). در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سازمانی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه اینکه از روی بی‌تفاوتی یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین

شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، کاهش می‌یابد، بدون آرایه بازخوردها، فعالیت اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرد و خطاها افزایش پیدا می‌کند. البته باید توجه داشت که سکوت سازمانی یک پدیده چند بعدی است و اگرچه در بخش نظری، اکثر مقالات به این مورد اشاره کرده‌اند ولی در بررسی عملی معمولاً این مفهوم را تک‌بعدی در نظر می‌گیرند (نول و وندایک، ۲۰۱۲: ۲) پس می‌توان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی ابعاد متفاوت این پدیده و انگیزه‌های سکوت کارکنان در سازمان است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند.

با توجه به یافته‌های به دست آمده، مشخص شد که؛ وضعیت سکوت سازمانی و مولفه‌های سکوت مطیع، تدافعی و فرصت‌طلبانه در میان کارکنان دانشگاه تهران، پایین‌تر از میانگین مقیاس است، این امر حاکی از این است که؛ کارکنان در مقابل جریان و امور سازمان، خود را مسئول دانسته و به علت بی-توجهی و یا ترس از مدیریت، سکوت نمی‌کنند و جو حاکم بر دانشگاه، به گونه‌ای است که کارکنان می-توانند ایده‌ها، عقاید و درخواست‌های خود را مطرح کرده و هراسی از عواقب آن نداشته باشند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند دو بعد سکوت نوع‌دوستانه و سکوت محجوب در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند. در تحلیل این یافته می‌توان گفت از یک طرف با توجه به اسلامی بودن جامعه ایرانی و تاثیرپذیری بسیار زیاد سازمان‌های ما از فرهنگ اسلامی و از طرف دیگر با توجه به طبیعت و ذات انسان که گرایش به نوع‌دوستی و برقراری ارتباط مثبت با هم‌نوعان خود دارد، می‌توان گفت کارکنان به دلایل اخلاقی و نوع‌دوستانه همچون روحیه جوان‌مردی از به اشتراک‌گذاری و بیان اطلاعات محرمانه و نظراتی که ممکن است به سازمان و همکاران آن‌ها ضربه بزند خودداری می‌کنند و این اطلاعات را به نفع آن‌ها حفظ کرده و اجازه دسترسی افراد غیرمجاز و نامناسب را به این اطلاعات نمی‌دهند؛ که در این شرایط سکوت ارزشمند و شایسته است.

برنسفیلد (۲۰۱۳) سکوت محجوب را بر اساس ویژگی‌های محیط و ویژگی‌های شخصیتی افراد توضیح می‌دهد. وی معتقد است از یک طرف زمانی که محیط سازمانی از امنیت روانی برخوردار نباشد، به طوری که افراد احساس کنند از موضع فردی و ایده‌های آن‌ها حمایت عمومی صورت نخواهد گرفت، به سمت سکوت محجوب کشیده خواهند شد. و از طرف دیگر افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی همچون اضطراب، افسردگی، خجالت و نگرانی یا احساس عدم قطعیت شخصی هستند به احتمال زیاد، این نوع از سکوت در آن‌ها دیده خواهد شد. با توجه به اینکه این نوع از سکوت در بین کارکنان دانشگاه تهران دیده می‌شود لازم است مدیران دانشگاه تهران در مورد این بعد از سکوت پژوهش‌های بیشتری بعمل آورده و محیط دانشگاه را برای کارکنان از لحاظ روانی ایمن ساخته و جوی را ایجاد کنند که کارکنان احساس امنیت بیشتری برای بیان نظراتشان داشته باشند. همچنین دانشگاه باید به دنبال این باشد تا با شناسایی ویژگی‌های شخصیتی افراد، از یک طرف با برگزاری کلاس‌های آموزشی ویژگی‌های شخصیتی مثبت (اعتمادبنفس، انتقادپذیری و

... را در افراد ایجاد کند و از طرف دیگر با ایجاد تطبیق کامل میان افراد و شغلشان از بکارگیری افرادی که دارای شخصیت درونگرا بوده و تمایل زیادی به بیان نظرات و تعامل ندارند، برای مشاغل حساس و نیازمند به تعامل و بیان ایده و نظرات (همچون روابط عمومی) خودداری کنند.

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های سؤال هفتم پژوهش

مقایسه وضعیت سکوت‌سازمانی کارکنان زن و مرد پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران نشان داد میزان سکوت کارکنان زن و مرد با یکدیگر متفاوت است و رابطه بین آن‌ها معنادار می‌باشد، به طوری که کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد، بیشتر رفتار سکوت را در محیط‌کاری از خود نشان می‌دهند. این یافته پژوهش با پژوهش‌های: سینار (۲۰۱۳) که داده‌ها را از نمونه‌ای شامل ۲۵۶ نفر از دو بیمارستان و دو شرکت دارویی واقع در استان ارزروم ترکیه به وسیله پرسشنامه کایسی (۲۰۱۰) جمع‌آوری کرد و نشان داد میزان سکوت در زنان بیشتر از مردان است، همخوان و هماهنگ می‌باشد. اما با نتایج پژوهش‌های: اردکانی و همکاران (۱۳۹۳) که نشان داد بین میزان سکوت سازمانی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد و مردان بیشتر از زنان سکوت می‌کنند ناهمسو و ناهماهنگ می‌باشد. قره‌بابا (۱۳۹۳) نشان داد که بین جنسیت کارکنان در متغیر سکوت سازمانی تفاوتی وجود ندارد که با تحقیق حاضر ناهمسو است. شوکت (۲۰۱۲) نمونه‌ای شامل ۲۲۹ نفر به وسیله نمونه‌گیری تصادفی از هتل‌های ۵ ستاره منطقه ماناوات آنتالیا انتخاب کرده و نشان داد ادراک کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن از سکوت سازمانی بیشتر بوده است، که با پژوهش حاضر ناهمخوان است.

در تحلیل این یافته پژوهش می‌توان به نظر سینار (۲۰۱۳) استناد کرد. او معتقد است، میزان بالای سکوت در کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد را می‌توان با توجه به ویژگی‌های فرهنگی ترکیه توضیح داد. شاید بتوان گفت در جامعه ترکیه زنان تمایل بیشتری به سکوت دارند زیرا از اعتمادبنفس کافی برخوردار نیستند. معمولاً در طول فرایند جامعه‌پذیری به ایده‌ها، افکار و دیدگاه‌های زنان نسبت به مردان اهمیت کمتری داده می‌شود. از طرف دیگر واضح است که زنان در سازمان‌ها با رفتارهای منفی همچون خشونت‌روانی روبه‌رو شده‌اند. مجموع این عوامل ممکن است باعث سکوت کارکنان زن در سازمان‌ها شود. از آنجایی که می‌توان گفت کشور ترکیه با جامعه ایرانی تشابهات فرهنگی و اجتماعی فراوانی دارد، شاید بتوان با توجه به دلایل ذکر شده در بالا رفتار سکوت کارکنان زن در ایران را نیز توضیح داد. شاید بتوان گفت جنبش‌های متعددی که در چند دهه اخیر در زمینه حمایت از زنان شکل گرفته است، نشان از اهمیت کمتر دیدگاه‌ها و ایده‌های زنان داشته باشد که اگرچه نسبت به گذشته بسیار کمتر شده ولی هنوز هم ممکن است نشانه‌هایی از آن وجود داشته باشد که همین امر کافی است تا مانع از بیان نظرات و ایده‌های کارکنان زن در سازمان‌ها شده و باعث بروز رفتار سکوت از جانب آن‌ها شود.

همچنین بررسی میزان تفاوت‌های کارکنان در بروز رفتار سکوت‌سازمانی برحسب رشته تحصیلی، مدرک-تحصیلی، سابقه‌خدمت، سن و دانشکده محل خدمت نشان داد: وضعیت سکوت‌سازمانی کارکنان پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران از نظر رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، سن، سابقه خدمت و دانشکده محل خدمت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های اردکانی و همکاران (۱۳۹۳) در زمینه مدرک تحصیلی و سن، قره‌بابا (۱۳۹۳) از نظر مدرک تحصیلی، سن و سابقه خدمت، همخوان و هماهنگ ولی با نتایج پژوهش‌های شوکت (۲۰۱۲) در زمینه سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه کاری ناهمخوان و ناهماهنگ می‌باشد.

پیشنهادات

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود وضعیت سکوت‌سازمانی در دانشگاه تهران ارائه می‌شود:

۱) همچنان که در نتایج پژوهش به تصویر کشیده شده است، مؤلفه سکوت محجوب در میان مؤلفه‌های سکوت‌سازمانی از میانگین بالاتری در میان کارکنان دانشگاه تهران برخوردار است؛ بنابراین به مدیران پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران پیشنهاد می‌شود که فضای ایمن روانی را در محیط کاری ایجاد کنند تا کارکنان با امنیت خاطر بیشتری صحبت کرده و ترسی از بیان نظراتشان (درست یا غلط) در برابر جمع نداشته باشند.

۲) به مدیران پیشنهاد می‌گردد برای بهداشت روانی کارکنان خود اهمیت بیشتری قائل شده و برای رفع مشکلات در این زمینه کارگاه، کلاس و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برگزار کنند.

۳) پیشنهاد می‌شود مدیران دانشکده‌ها به طور مداوم به ارزیابی بهداشت روانی کارکنان اقدام کنند و در صورت وجود مشکل، خدمات مشاوره‌ای را ارائه دهند.

۴) پیشنهاد می‌شود مدیران سعی در تقویت اعتمادبنفس کارکنان داشته باشند. به عنوان مثال زمانی که کارکنان نظراتشان را بیان می‌کنند، مورد تشویق و تمجید مدیر قرار گیرند، حتی اگر نظرات کارکنان پیش‌وپا افتاده و اشتباه باشد.

۵) نتایج پژوهش نشان داد میزان سکوت در کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد بیشتر است. بر همین اساس به مدیران دانشگاه تهران توصیه می‌شود نگاهی ویژه به مسئله سکوت کارکنان زن داشته باشند و سعی کنند با اهمیت قائل شدن برای دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان زن و همچنین افزایش اعتمادبنفس آن‌ها زمینه‌ی مشارکت و صحبت آن‌ها را فراهم آورند.

۶) بیان نظرات با نام استعاری و یا بدون ذکر نام هم می‌تواند روش دیگری برای کاهش سکوت کارکنان در سازمان باشد.

منابع

۱. اردکانی، مهدی؛ خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۸۳-۶۵.
۲. پالانت، جولی (۱۳۸۹). تحلیل داده‌های علوم رفتاری با برنامه spss، (ترجمه علی‌اکبر رضایی)، تبریز: انتشارات فروزش. (تاریخ به زبان اصلی، ۲۰۰۷).
۳. دزفولی، راضیه (۱۳۹۳). نقش حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه میان جو اخلاقی سازمان و سکوت کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
۴. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول؛ دوره ۲۲، شماره ۷۲، صص ۱۶۳-۱۴۳.
۵. صیدانلو، مرضیه (۱۳۹۱). نقش رفتار شهروندی سازمانی بر سکوت کارکنان در بخش دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
۶. عنایتی، ترانه؛ بزرگ‌نیا، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، ص ۷۳.
۷. قره‌بابا، آرزو (۱۳۹۳). تاثیر ادراک از عدالت و سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۳). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات کل بانک سپه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
9. Aylsworth, J. (2008). change in the workplace: organizational silence can be dangerous, *organizational Psychology examiner*.
10. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
11. Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.
12. Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
13. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
14. Duan, J. & Zhong, J. (2010), Leadership justice and negative organizational

- behaviors: mediated by affective commitment. *International conference on management and service science (MASS)*.
15. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
 16. Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing.
 17. Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony: A post-modern perspective. *Journal of organizational change management*, 19(2), 237-249.
 18. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
 19. Knoll, M., & van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
 20. Luthans, F. (2011). *organizational behavior:an evidence approach. mcgraw-hill, 12th edition*, 44, 1999-244.
 21. Mengenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey. *International Business Research*, 8(5), p223.
 22. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
 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(4), 706-725.
 24. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
 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. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
 27. Şevket, Y. (2012). Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables.
 28. Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
 29. Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
 30. Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.

31. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
32. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266.