



شناسایی عوامل علی و معلولی موثر بر سکوت سازمانی به روش دیمتل فازی در شرکت های مالی و سرمایه گذاری خراسان رضوی

اعظم قاسمی

عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران

(نویسنده مسئول)

azam_ghasemi84@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای مدام در حال تغییر که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می‌رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود خلاق باشند، اظهار نظر بیشتری کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند.

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه روشی برای شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش دیمتل فازی در شرکتهای سرمایه گذاری خراسان رضوی است. جامعه آماری این پژوهش را 12 تن از خبرگان حوزه مدیریت مالی و سرمایه گذاری در « موسسات مالی و سرمایه گذاری » تشکیل میدهند که این افراد بر اساس رویکرد نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش پژوهشگر با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهشهای داخلی و خارجی 25 عامل موثر بر سکوت سازمانی در این شرکت شناسایی کرد که این 25 معیار شامل عوامل مدیریتی، عوامل مربوط به کارکنان و عوامل سازمانی است. در پژوهش حاضر، برای گردآوری دادهها از دو پرسشنامه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، دو روش دیمتل فازی و آزمون t اسپوندنت به کار رفت. که عوامل تاثیرگذار (علّی) و تاثیر پذیر (معلولی) شناسایی شدند و سپس براساس نمودار مقایسات دیمتل عوامل علّی با تعامل بیشتر شامل رفتار دیکتاتوری مدیر از عوامل مدیریتی و جو اخلاقی خود خواهانه از عوامل سازمانی و عوامل معلولی با تاثیر پذیری بیشتر شامل نبود انگیزه در کارکنان و رفتار خود حفاظتی مربوط به عامل کارکنان مشخص شد. **واژه‌های کلیدی:** سکوت سازمانی، عوامل علی، عوامل معلولی، تکنیک دیمتل فازی.

۱- مقدمه

امروزه نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین دارایی و سرمایه‌ها در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید که می‌تواند به یکی از قدرتمندترین و راهبردی‌ترین ابزار رقابتی بدل شود، نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی را مهمترین دارایی سازمان به‌شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند. از این‌رو مدیران سازمان‌ها در صدد توسعه سرمایه انسانی از درون سازمان هستند، در این راستا یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان در استفاده و بکارگیری منابع انسانی در سازمان دارند، عامل بی‌تفاوتی با عدم ابراز عقیده و نظرات از سوی کارکنان می‌باشد. در واقع می‌توان گفت، بسیاری از افراد در سازمان‌ها دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند که برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند که موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند. سکوت سازمانی، اشاره به یک پدیده اجتماعی دارد که به واسطه آن افراد از بیان و انجام اقداماتی در زمینه مسایل مهم پیش روی سازمان، خودداری کنند. در واقع سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکار است که هزینه بر و تلاش بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی و ... داشته باشد. در نهایت می‌توان گفت، اگر چه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمندان برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان پایبند باشند. در دنیای تغییرات، سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج دارند. ادبیات تحقیق، پدیده سکوت را با وفاداری و تعهد توأم دانسته است. (یالدیز^۱، ۲۰۱۳، ۳۰)، سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌باشد که از عوامل مؤثر بر سکوت است. اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از: ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و ادراک کارکنان از کارکنان در غالب اوقات، اطلاعات، ایده و اندیشه‌هایی برای بهبود کارشان دارند، اما چه روی می‌دهد که از بیان آن خودداری می‌کنند؟ خودداری از بیان، در مورد مشکلات یا مسائل بالقوه با نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود. مطالعه ی واکولا و بوراداس^۲

1 . yildiz

2 . Vakola and bourados

که در چارچوب مفاهیم سکوت سازمانی موريسن و میلیکن قرار دارد، مبنای کار محققان بسیاری است. (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵: ۴۴۷) سکوت کارکنان، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیریهای سازمانی و فرایندهای تغییر می گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان ها، از اهمیت زیادی برخوردار است. (پرلو^۱، ۲۰۰۳: ۳۰) آنهم در سازمانهایی مانند موسسات مالی و سرمایه گذاری مانند بورسکارگزاریهای و موسسات حسابرسی و حسابداری که وظایف مهمی در توسعه اقتصادی کشور و افزایش تولید و کار ایفا می کنند. و این ناهنجاری می تواند خسارت های سنگینی به بدنه اقتصادی و اشتغال وارد نماید که عواقب آن در بلند مدت اتفاقی خواهد بود که کم بیش با آن درگیر هستیم مانند افزایش تورم، نرخ بالای بیکاری، تعطیلی مراکز تولید، توزیع نامناسب کار و ثروت و برون رفت از توسعه اقتصادی مطلوب و سرمایه گذاری در سایر بخش ها خواهد بود. از این رو این مقاله با عوامل تاثیرپذیر(معلولی) و تاثیرگذار (علی) بر سکوت سازمانی در شرکت های مالی و سرمایه گذاری خراسان رضوی خواهیم پرداخت.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شرکت مالی و سرمایه گذاری: شرکت های سرمایه گذاری یکی از انواع نهادهای مالی دارای مجوز هستند که ضمن فعالیت، مطابق با اساسنامه، در موارد مشخص شده سرمایه گذاری می کنند. شرکت های سرمایه گذاری فعالیتی در چارچوب تعیین شده توسط سازمان بورس و اوراق بهادار دارند و عملکرد و فعالیت آن ها همواره تحت نظر است. (برگرفته از سایت بورس اوراق بهادار، ۱۳۹۶: ۲)

سکوت سازمانی: افراد در سازمان اغلب دارای ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روشهای سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده ها را ارائه و برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده ها، نظرات و اطلاعات ندارند و سکوت می کنند که موريسن و میلیکن^۲ (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۲)

سکوت سازمانی یک مسئله مهم در هر سازمانی است. امروزه بسیاری از سازمان ها بیش از پیش از کارکنان خود می خواهند در دنیای مدام در حال تغییر که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می شود خلاق باشند، اظهارنظر بیشتری کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی باوجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان هایشان از کانال های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موريسن و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی" نام نهادند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹) مفهوم سکوت سازمانی

1 Perlow

2. Milliken, F. J., & Morrison, E. W

3. Morrison, E., Milliken. F.

اشاره می‌کند به شرایطی که در آن کارکنان به‌طور آگاهانه، ایده‌ها، پیشنهادان و افکار سازنده خود را به‌طور صریح در مورد سازمان ارائه نمی‌دهند. این امر می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی در تحولات و تغییرات سازمان داشته باشد. برای مدیران یک سازمان بسیار مهم است که کارکنان خود را، ترغیب کنند تا نگرانی‌ها، ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف را برای ایجاد یک محیط مناسب برای آن‌ها ابراز نمایند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰: ۷۰۶) سکوت سازمانی یک فرآیند ناکارآمد است که می‌تواند تمام تلاش‌های یک سازمان را از بین ببرد و ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته‌جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، سطوح پایین صدای جمعی و غیره رخ دهد (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲: ۶). 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 ننمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۱: ۲۲). تعاریف مختلفی از سکوت سازمانی بیان شده از جمله، «پیندر و هارلوز^۱ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز، سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند» (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲: ۷).

موریسون و میلیکن در مفهوم سکوت نشان می‌دهند: "سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی می‌باشد که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تأثیرگذار است". این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند بر اساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موریسون و میلیکن بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را "سکوت سازمانی" می‌نامند. بر طبق نظر موریسون و میلیکن سکوت سازمانی "احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی" را بوجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌گردد (موریسون، ۲۰۰۰: ۱۳).

هنریکسن و دایتون، سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود از خود نشان می‌دهند. ون داین و همکاران، سکوت سازمانی را به‌عنوان یک رفتار سازمانی به‌این ترتیب تعریف کرده‌اند: "خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار" (صفری خانکهدانی، پیرحیاتی، ۱۳۹۵: ۹).

هنجارهای قدرتمند و رویه‌های تدافعی در سازمان وجود دارد که اغلب مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌ها از سوی افراد می‌شود. زمانی که فرهنگ سکوت در بین اعضای سازمان وجود دارد، آن‌ها به یک تناقض آشکار رفتار

1 Pinder, C. C. and Harlos, K.

می‌شوند به طوری که اغلب کارکنان در مورد حقیقت موضوعات و مسائل درون سازمانی آگاهی دارند اما جرات ابراز حقیقت را به مدیر یا سرپرستشان ندارند (دن، ل، ژوئن، دلیو و جیو چنگ^۱، متر، ۲۰۰۹: ۱۲). سکوت سازمانی، انگیزه و انواع آن: افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند.

آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌شود تابع فرآیندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت هستند (شجاعی، ۱۳۹۱: ۵۱).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی در ارتباط است. این مشکل باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. نه گفتن به درخواست‌ها و پیشنهادهای زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان‌ها تبدیل شده است. و چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می‌شوند طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس‌العمل‌هایی را تشویق می‌کنند، از اظهارنظر خود کوتاهی کرده و نتیجه‌ای در آن نمی‌بینند. با این توصیف سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت سازمانی وجود دارد:

- ۱) رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز
- ۲) رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس
- ۳) رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آن‌ها (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹).

این سه نوع انگیزه در کارمندان انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه) منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع، سکوت یا آوای تدافعی و سکوت یا آوای نوع دوستانه می‌گردد که انگیزه هاخود نشات گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه) می‌باشد.

بنابراین سکوت، همیشه، دال بر رفتاری منفعلانه و در تضاد با آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعلانه هستند آگاهانه هدفمند و عمدی همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (براساس تیم و رضایت دادن به هر شرایطی است با سکوتی که عمدی اما بصورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد. (ون داین و همکاران: ۲۰۰۳: زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۱)

1 . Dan, I; Jun, W; Jiu-cheng, M.

پیامدهای سکوت در سازمان‌ها

به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است. یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی است. سکوت سازمانی موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها می‌شود که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم‌گیری انجام داد.

این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تصمیم‌گیری و نیز کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اقدامات در سازمان است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می‌یابند و حتی شدت می‌یابند، زیرا اقدامات اصلاحی در زمان موردنیاز، انجام نمی‌شوند. نکته مهم در این بین آن است که اتفاق و اجماع نظری واحد در خصوص مفید یا مضر و بی‌فایده بودن سکوت سازمانی وجود ندارد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱).

در عین حال اکثر پژوهشگران، سکوت را با توجه به ادراکات و رویکردهای مختلف و از زاویه دید خود مورد نقد و بررسی قرار داده‌اند و به پیامدهای مثبت و منفی آن اشاره کرده‌اند. به‌طور کلی سکوت سازمانی ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمان به‌صورت منفی تأثیرگذار بوده که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱) کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی
- ۲) ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- ۳) واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۶۵)

۲-۱-۳- عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان

زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهار نظر است: ۱- کارکنان خودسر هستند ۲- مدیریت بهترین‌ها را می‌داند ۳- مخالفت نامطلوب می‌باشد. به دنبال آن مدیریت نیز ساختارها و سیاست‌هایی را اعمال خواهد کرد که جریان قبلی را تسهیل خواهد نمود و این تمایل، میل مدیران برای جلوگیری از هر نوع تهدید و یا بازخورد را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری مشترک در سازمان‌ها که به‌وسیله آن باورها بوجود آمده است؛ تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیزم‌های بازخورد رسمی رو به بالا هستند (نصر اصفهانی، ۱۳۹۳: ۷).

بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری در مورد مصلحت سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود (حسن‌پور، ۱۳۹۲: ۶).

وقتی که ساختار باورهای ضمنی مدیریت ارشد آن است که کارکنان خودسر هستند، مدیریت بهترین‌ها را می‌داند و مخالفت نامطلوب است، مدیران سازمان، ورودی‌ها را از زیردستان رد کرده و تقاضای کمتری از آن‌ها خواهند داشت. با توجه به اینکه تنها مدیران ارشد اختیار دارند که ساختارها و خط‌مشی‌های مؤثر در سکوت سازمانی را

تعیین کنند، بنابراین مدیران در تمام سطوح در روش‌های روزمره ارتباطات رو به بالا را منع می‌کنند. این بدان معناست که کارکنان اشاره‌هایی را در مورد امنیت اظهار نظر خود، هم از جانب مدیران عالی و هم از جانب سرپرستان بدون واسطه دریافت خواهند کرد.

زمانی که نشانه‌های دریافت شده از رده‌های بالا نشان می‌دهند که سازمان برای ورودی کارکنان مهیا نیست، نگرش‌های مدیران ارشد به سمت پایین سرازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حتی مدیران میانی که واقعاً در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند نیز ممکن است تشویق به سکوت شوند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفت‌ها و یا بازخورد منفی را دوست ندارد، مدیران میانی می‌توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان رو به بالای اطلاعات از زیردستان به دست آورند. اگر مدیر یک بخش، ارتباطات رو به بالا را تشویق نکرده و به‌طور خصومت‌آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان آن بخش، تمایل به اظهار عقاید خود را نسبت به سیاست‌ها و روش‌های سازمان، از دست می‌دهند، از این رو سکوت گسترده‌ای در سطوح بخشی به وجود خواهد آمد.

پیندر و هارلوس معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود، یا با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند (پیندر و هارلوس^۱، ۲۰۰۱: ۷۲). بنابراین سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند، در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد (حسن‌پور، ۱۳۹۲: ۶).

سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند. از این رو موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد (پناهی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۱۹) در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات. بدین ترتیب وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (وردی‌نژاد و حسنزادی، ۱۳۸۵: ۹).

هدف از بیان متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرآیندی است که به واسطه آن، سکوت در سازمان ایجاد شده، تقویت و تداوم می‌یابد. از عوامل موثر در پیدایش سکوت می‌توان به تعدادی متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد سکوت پیامدی است که مدیون دو عامل ترس مدیران از بازخور منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی آن‌هاست. از عوامل بوجود آورنده این باورها می‌توان به یک سری شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی، اشاره کرد. این باورها، به همراه ترس مدیریت از

1 . Pinder, C.C; Harlos, K.P.

بازخورهای منفی، منجر به انواع قابل پیش بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. این ساختارها و روشها به توسعه‌ی آن چیزی کمک می‌کنند که «فضای سکوت» نامیده می‌شود: برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر اینکه صحبت کردن درباره‌ی مسایل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد چنین بود. البته، احتمال اینکه چنین فضایی پدیدار شود و همچنین قدرت و گسترش فضایی به فعالیت‌های جمعی کارکنان برای معنا بخشی بستگی خواهد داشت. (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰: ۷۰۶)

۳- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

در بسیاری از سازمانهای معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانیهایشان در مورد سازمان و مشکلات آن امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی را «سکوت سازمانی» مینامند. در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه این که از روی بی تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، کاهش می‌یابد. بدون رایحه بازخوردها، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرند و خطاها افزایش می‌یابد. پس می‌توان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند.

با توجه به اهداف و سیاست‌ها و راهبردی شرکت‌های مالی و سرمایه‌گذاری مبنی بر توسعه و حمایت از سرمایه‌گذاری و توسعه خوشه‌های صنعتی و ایجاد و توسعه صنایع و ایجاد امکانات رفاهی و بهبود فضای کسب و کار و ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری که نیازمند آموزش منابع انسانی، اصلاح ساختاری سازمانی انعطاف‌پذیر و پاسخگو، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، و به کارگیری نیروهای کارآمد و شایسته و نظارت و ارزیابی و ... بوده که بتوان در شرکت‌های با این سطح ارزشی در کاهش مشکلات و ناهنجاری‌های سامانی (آنومی سازمانی)، طفره روی سازمانی و کاهش سکوت سازمانی اقدام کرد. و پیش‌آیندهای سکوت سازمانی که رفته رفته منجر به مرگ سازمان می‌شود کاهش داده و در جهت آوای سازمانی گام برداشت تا منجر به بهبود شرایط و نتایج شده و همسو با استراتژی‌های سازمان گردد. و در واقع آوای کارکنان است که در این شرکت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و از آنجا که مشکلی که هم‌اکنون گریبانگیر سازمانهاست، آن است که بیشتر سازمانها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر و گام برداشتن در مسیر استراتژی‌های سازمان کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند. به دلیل آنکه فعالیتهای اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمیگیرند پس میتوان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن از اهمیت و ضرورت شایان در

مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد که لازمه آن شناسایی عوامل سکوت سازمانی، شناسایی عوامل علی و معلولی که ممکن است بصورت پنهان یا آشکارا سیستم را تهدید کند.

جدول ۱: شناسایی عوامل مؤثر در سکوت سازمانی

شاخص مؤثر	محقق	شاخص مؤثر	محقق
ترس مدیران از بازخورد منفی از سوی کارکنان	کینگتس و همکاران ۲۰۰۵	فرهنگ سازمانی	دنیسون ۲۰۰۰ همکاران ۲۰۰۵
باورهای غلط و منفی مدیران راجع به طبیعت انسانی	دمیتریس و وکالا ۲۰۰۷	ویژگی های سازمانی و محیطی	باقری، زارعی، نیک آیین ۲۰۱۲ طاهری ۱۳۹۱
جو اخلاقی خود خواهانه	حسن قلاوندی، زهرا مرادی ۱۳۹۳	تفاوت های جمعیت شناختی	زارعی متین، طاهری ۱۳۹۱
رفتار دیکتاتوری مدیر	فیاضی و نیک زاد، ۱۳۸۵	ناپیدا بودن دلیل سکوت	موریس و ملیکن ۲۰۰۰
داشتن مدیران ریز بین و موشکاف	محمدزاده طهرانی، ۱۳۹۳	رفتار خود حفاظتی	پیندر و هارلوس ۲۰۰۱
عدم انعطاف پذیری مدیر	نعمتی شهاب، ۱۳۹۴	آشنا نبودن مدیر با محدودیت های کاری	باب ویپل (۲۰۱۲)
بدبینی نسبت به کارکنان	نعمتی شهاب، ۱۳۹۴	عدم تشویق و تقدیر کارکنان	ریچارد دی وایت (۲۰۱۶)
رفتار کناره گیرانه	پیندر و هالوس	عدم ارتقای پرسنل	ریچارد دی وایت (۲۰۱۶)
رفتار خودحفاظتی	موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	کاهش اعتماد سازمانی	کاراکا ۲۰۱۳
عدم شباهت جمعیت شناختی در قبال کارکنان	موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	کاهش فرصت های ارتباطی	کاراکا ۲۰۱۳
پیشینه فرهنگی	موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	بالا بودن فشار کاری کارکنان	راجکامور و دیگران (۲۰۱۶)
عدم پذیرش بازخورد	باقری، زارعی، نیک آیین	برخورد فردی مدیر	رستگار و روزبان ۱۳۹۳
ترس از دست دادن موقعیت کاری و اختیارات	خدایاری ۱۳۹۶	بی اعتمادی به به مخاطب در بیان نظرات	رستگار و روزبان ۱۳۹۳
ترس روی دادن حوادث ناگوار	خدایاری ۱۳۹۶ موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	قدرت ریسک پایین کارکنان	رستگار و روزبان ۱۳۹۳
ترس از بروز بحران	خدایاری ۱۳۹۶ نعمتی ۱۳۹۴	ارزشمند نبودن بیان ایده	رستگار و روزبان ۱۳۹۳
ترس از بی نظمی و اغتشاش	خدایاری ۱۳۹۶	نبود انگیزه در کارکنان	خدایاری، ۱۳۹۶ رستگار و روزبان ۱۳۹۳
عدم تشابه جمعیت شناختی بین مدیران و کارکنان	موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	عدم رضایت شغلی	کینگتس و همکاران ۲۰۰۵
ویژگی شخصیتی مدیر عالی تیم	باقری، زارعی، نیک آیین ۲۰۱۲ طاهری ۱۳۹۱	عدم تعهد سازمانی	کینگتس و همکاران ۲۰۰۵
شنیده نشدن صدای کارکنان	ریچارد دی وایت (۲۰۱۶)	مدیرت ذره بینی	خدایاری ۱۳۹۶ اشرف زاده، ۱۳۹۵

محقق	شاخص مؤثر	محقق	شاخص مؤثر
رستگار و روزبان ۱۳۹۳	قوانین محدود کننده تغییرات	خدایاری ۱۳۹۶	تنفر و ترس از مدیر
مصاحبه خبرگان	استخدام مدیران ارشد از بیرون	اشرف زاده، ۱۳۹۵	عدم استقلال فکری کارمندان
مصاحبه خبرگان	اتکاء به کارکنان پاره‌قت از بیرون	موریسون و میلیکن ۲۰۰۱	بی‌عدالتی در پرداخت
مصاحبه خبرگان	ترس از تأثیر بد گذاشتن روی دیگران	دنيسن ۲۰۰۰	ترس از برچسب منفی خوردن یا نگریسته شدن به طور منفی
مصاحبه خبرگان	تنفر کارکنان از کار	اشرف زاده ۱۳۹۵	سرخوردگی و عدم همکاری کارکنان با هم
مصاحبه خبرگان	ترس از روابط آسیب دیده یا خراب شده	ریچارد دی‌وایت (۲۰۱۶)	عدم تقدیر و حس بی‌ارزشی کارکنان
مصاحبه خبرگان	ترس از انتقام یا تنبیه	اشرف زاده ۱۳۹۵	نزول اخلاق کاری
مصاحبه خبرگان	اتکاء به کارکنان پاره‌قت از بیرون	مصاحبه خبرگان	ترس از خراب شدن تصویرش نزد دیگران

اهداف تحقیق

شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش دیمتال فازی در شرکتهای مالی و سرمایه‌گذاری خراسان رضوی. در بررسی پیشینه موضوع مشخص شد که تاکنون عوامل و شاخصهای گوناگونی در رابطه با سکوت سازمانی توسط پژوهشگران مختلف شناسایی شده است. در پژوهش حاضر از میان شاخصهای شناسایی و آزمون شده، شاخص‌های کلی استخراج و سپس هر یک از این شاخص‌ها به سه بُعد اصلی اختصاص داده شده است. این ابعاد شامل عوامل مدیریتی، کارکنان، و سازمانی است.

۴- روش شناسی

در این پژوهش ۱۲ نفر خبره در «شرکت مالی و سرمایه‌گذاری خراسان رضوی» برای همکاری شناسایی شد. با توجه به محدودبودن اعضای جامعه، روش سرشماری در این پژوهش مورداستفاده قرار گرفت. در این پژوهش از روش دیمتال فازی (F.DEMATEL) برای تعیین روابط میان عوامل به منظور تعیین اهمیت نسبی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری دادهها از هر دو روش کتابخانه‌ای مراجعه به کتابها، مقاله‌ها، آرشیو، اینترنت و میدانی توزیع پرسشنامه استفاده شده است.

معرفی فرآیند دیمتال فازی

تکنیک دیمتال توسط فونتلا و گابوس (1976) ارائه شده است. این تکنیک که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی

نظام مند به آن ها با به کارگیری اصول نظریه گراف ها، ساختاری سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل ارائه می دهد؛ به گونه ای که شدت اثر روابط یادشده و اهمیت آن ها را به صورت امتیاز عددی معین می کند .

روش دیمتل برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار میرود. از آنجاکه گراف های جهت دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می توانند نشان دهند، تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم کند و رابطه میان آن ها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورد هدف از این تکنیک، مطالعه مسائل پیچیده، تحلیل آن ها و ایجاد ساختاری بر اساس این تحلیل است تکنیک دیمتل یکی از ابزارهای تصمیم گیری برای مواردی است که چندین معیار برای تصمیم گیری وجود دارد. این روش می تواند مسائل کیفی را به معیارهای کمی برای تصمیم گیری تبدیل کند. در تکنیک دیمتل، روابط کمی بین عوامل چندگانه یک مسئله و تأثیر هر یک از آن ها بر دیگری محاسبه می شود. در این روش، میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر سنجیده می شود .

۵- تحلیل داده ها و یافته ها

آزمون تی برای شناسایی مولفه های موثر بر سکوت

اهمیت قطعی و بردار رابطه قطعی پژوهش در جدول شماره 2 بیان شده است.

جدول ۲: نتایج متغیرهای باقی مانده پس از آزمون تی در شناسایی مولفه ها

	One-Sample Test						
	Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
Lower					Upper		
ترس مدیران از بازخورد منفی از سوی کارکنان	Q1	5/204	11	0/000	1/33333	0/7694	1/8973
باورهای غلط و منفی مدیران راجع به طبیعت انسانی	Q2	2/548	11	0/027	0/58333	0/0795	1/0872
جو اخلاقی خود خواهانه	Q3	4/168	11	0/002	1/08333	0/5113	1/6554
رفتار دیکتاتوری مدیر	Q4	11/726	11	0/000	1/66667	1/3538	1/9795
عدم انعطاف پذیری مدیر	Q6	9/574	11	0/000	1/25000	0/9626	1/5374
بدبینی نسبت به کارکنان	Q7	3/188	11	0/009	0/91667	0/2837	1/5496
رفتار خودحفاظتی	Q9	3/079	11	0/010	0/83333	0/2377	1/4290
عدم پذیرش بازخورد	Q12	5/631	11	0/000	1/16667	0/7106	1/6227
ترس از دست دادن موقعیت کاری و اختیارات	Q13	10/757	10	0/000	1/63636	1/2974	1/9753
ویژگی شخصیتی مدیر عالی تیم	Q18	6/966	11	0/000	1/25000	0/8551	1/6449
شنیده نشدن صدای کارکنان	Q19	5/933	11	0/000	1/33333	0/8387	1/8280
عدم استقلال فکری کارمندان	Q21	2/602	11	0/025	0/66667	0/1027	1/2306
ترس از برچسب منفی خوردن	Q23	4/311	11	0/001	1/16667	0/5710	1/7623

	One-Sample Test						
	Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
Lower					Upper		
سرخوردگی و عدم همکاری کارکنان با هم	Q24	4/750	11	0/001	0/91667	0/4919	1/3414
عدم تقدیر و حس بی‌ارزشی کارکنان	Q25	2/345	11	0/039	0/66667	0/0410	1/2923
نبود انگیزه در کارکنان	Q27	3/188	11	0/009	0/91667	0/2837	1/5496
فرهنگ سازمانی	Q32	4/005	11	0/002	0/91667	0/4128	1/4205
ویژگی‌های سازمانی و محیطی	Q33	11/000	11	0/000	0/91667	0/7333	1/1001
رفتار خود حفاظتی	Q36	3/194	10	/010	0/909	0/27	1/54
آشنا نبودن مدیر با محدودیت‌های کاری	Q37	2/283	10	0/046	0/63636	0/0153	1/2574
عدم تشویق و تقدیر کارکنان	Q38	9/574	11	0/000	1/25000	0/9626	1/5374
کاهش اعتماد سازمانی	Q40	2/930	11	0/014	0/91667	0/2282	1/6052
کاهش فرصت‌های ارتباطی	Q41	3/188	11	0/009	0/91667	0/2837	1/5496
برخورد فردی مدیر	Q43	5/613	11	0/000	1/08333	0/6586	1/5081
بی‌اعتمادی به به مخاطب در بیان نظرات	Q44	4/005	11	0/002	0/91667	0/4128	1/4205
قدرت ریسک پایین کارکنان	Q45	4/733	11	0/001	1/08333	0/5795	1/5872

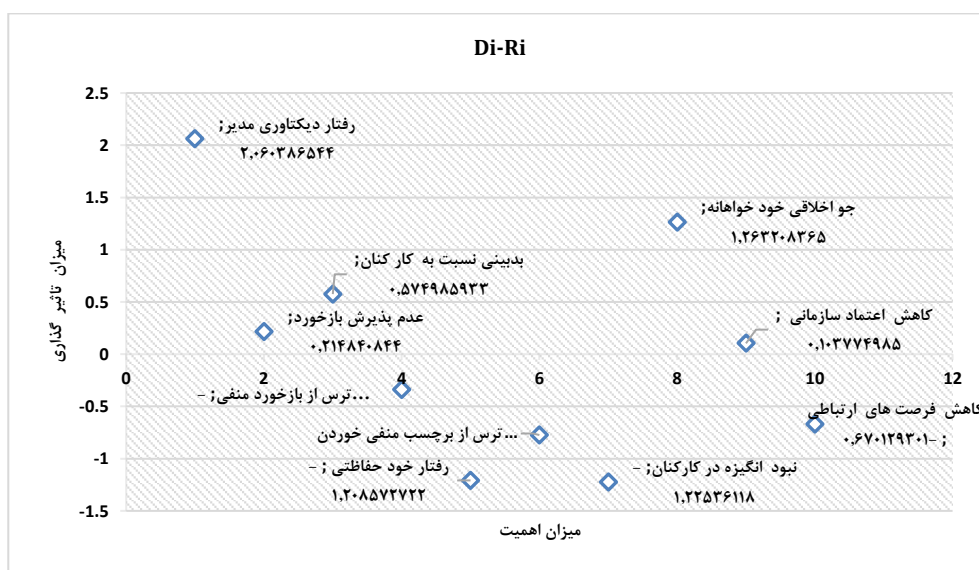
جدول ۳: ماتریس روابط کلی

کاهش فرصت‌های ارتباطی	کاهش اعتماد سازمانی	جو اخلاقی خود خواهانه	نبود انگیزه در کارکنان	ترس از برچسب منفی خوردن	رفتار خود حفاظتی	ترس از بازخورد منفی	بدبینی نسبت به کارکنان	عدم پذیرش بازخورد	رفتار دیکتاتوری مدیر	نسبت به
0/257	0/218	0/217	0/313	0/293	0/341	0/265	0/114	0/218	0/022	رفتار دیکتاتوری مدیر
0/089	0/044	0/110	0/242	0/228	0/156	0/211	0/050	0/043	0/011	عدم پذیرش بازخورد
0/122	0/148	0/052	0/256	0/155	0/224	0/232	0/048	0/149	0/005	بدبینی نسبت به کارکنان
0/128	0/121	0/117	0/176	0/186	0/256	0/104	0/144	0/151	0/012	ترس از بازخورد منفی
0/146	0/069	0/096	0/224	0/211	0/101	0/071	0/036	0/027	0/010	رفتار خود حفاظتی
0/209	0/080	0/071	0/237	0/099	0/237	0/084	0/100	0/033	0/007	ترس از برچسب منفی خوردن
0/133	0/041	0/039	0/119	0/177	0/193	0/183	0/040	0/031	0/004	نبود انگیزه در کارکنان
0/275	0/128	0/090	0/332	0/282	0/337	0/284	0/142	0/181	0/113	جو اخلاقی خود خواهانه
0/168	0/044	0/043	0/165	0/158	0/170	0/173	0/074	0/103	0/004	کاهش اعتماد سازمانی
0/068	0/104	0/067	0/122	0/142	0/186	0/125	0/068	0/035	0/007	کاهش فرصت‌های ارتباطی

جدول ۴: تجزیه و تحلیل شاخص های دیمتل

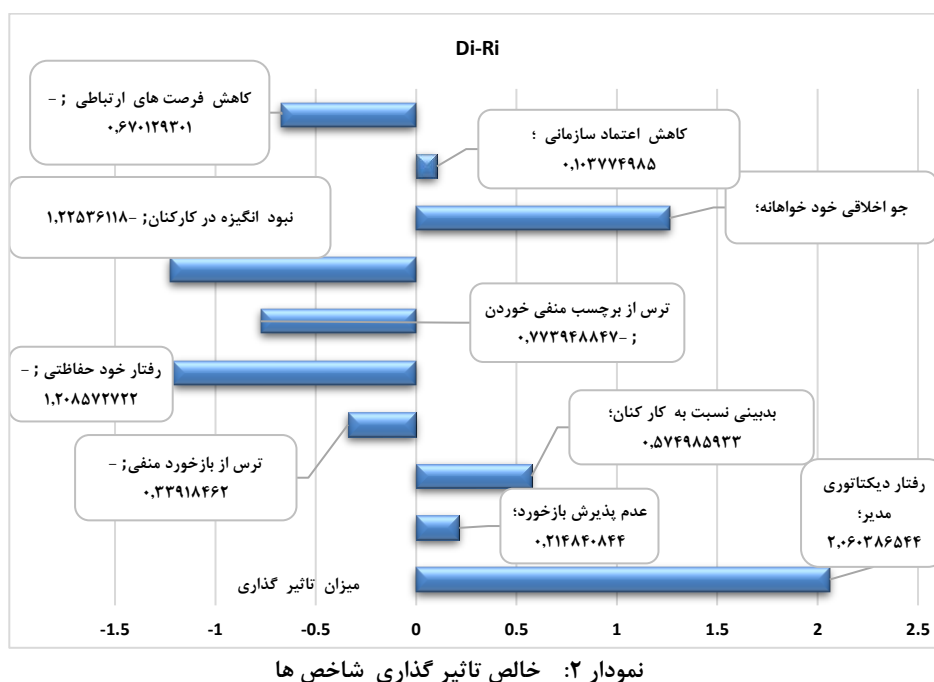
تجزیه و تحلیل شاخص های دیمتل				
Di-Ri	Di+Ri	Ri	Di	عوامل
2/060387	2/453601	0/196607	2/256994	رفتار دیکتاتوری مدیر
0/214841	2/154647	0/969903	1/184744	عدم پذیرش بازخورد
0/574986	2/205909	0/815462	1/390447	بدبینی نسبت به کارکنان
-0/33918	3/126468	1/732826	1/393642	ترس از بازخورد منفی
-1/20857	3/190669	2/199621	0/991048	رفتار خود حفاظتی
-0/77395	3/087238	1/930593	1/156645	ترس از برجسب منفی خوردن
-1/22536	3/144302	2/184832	0/959471	نبود انگیزه در کارکنان
1/263208	3/064286	0/900539	2/163747	جو اخلاقی خود خواهانه
0/103775	2/098052	0/997138	1/100913	کاهش اعتماد سازمانی
-0/67013	2/517661	1/593895	0/923766	کاهش فرصت های ارتباطی

عوامل مثبت علی و عوامل منفی معلول هستند

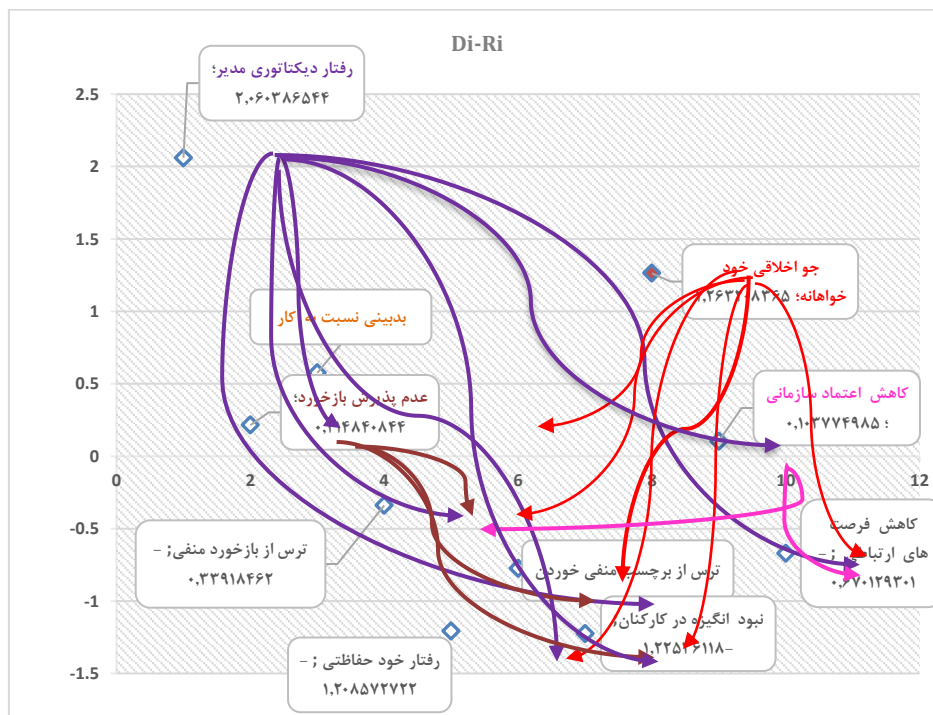


نمودار ۱: Di-Ri براساس میزان تاثیرگذاری و تاثیر پذیری

جهت ترسیم نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. مقدار آستانه روابط یعنی میانگین مقادیر ماتریس t برابر 0.282 بدست آمده است. تمامی مقادیر ماتریس t که کوچکتر از 0.282 باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود.



نتایج نمودار 2، نشان می‌دهد که معیارهای مدیریت، فرهنگ، راهبرد و آموزش بر سایر متغیرهای پژوهش حاضر تأثیرگذار هستند. برای رسم نمودار تأثیر برای هر معیار با استفاده از ماتریس روابط کل T و مقدار θ که در این پژوهش توسط پژوهشگر $0/36$ تعیین شد. رابطه مؤثر در نمودار گرافیکی در نظر گرفته می‌شود. در نهایت نمودار روابط علی که بر حسب مقادیر قطعی دو بردار اهمیت و رابطه ترسیم می‌شود، در نمودار 3، نشان داده شده است.



نمودار 3. ماتریس روابط کلی با نمایش روابط منتخب

۶- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این تحقیق جهت شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش دیمتل فازی در ابتدا یکسری عوامل با توجه به مبانی نظری و تجربی با استفاده از منابع کتابخانه ای، مقالات بین المللی و استاندارد جمع آوری گردید که پس از حذف عوامل تکراری به لحاظ معنایی ۵۳ عامل تهیه شده که در مرحله اول دلفی پس از نظر خواهی از ۱۲ نفر خبره تعدادی عوامل براساس آزمون t تست بر پایه میانگین حذف گردید و تعداد ۲۵ عامل مهم و تاثیر گذار شناسایی و با اتفاق نظر خبرگان انتخاب گردید در مرحله دوم دلفی مجدداً عوامل مورد آزمون قرار گرفت که موردی حذف نشد و با ضریب اتفاق مناسب و با اندک تغییر در ضریب کندال و اضافه تمامی عوامل مورد تایید قرار گرفت پس از این مرحله عوامل براساس ۳ بعد مدیریتی شامل ۱۰ عامل و بعد مربوط به کارکنان شامل ۸ عامل و بعد سازمانی در ۷ عامل تقسیم شد، که برای بعد مدیریتی ۴ عامل با وزن بالا و برای بعد سازمانی و بعد مربوط به کارکنان ۳ عامل با وزن بالا انتخاب گردید در مرحله بعد آزمون مقایسات دیمتل فازی روی ۱۰ عامل باقی مانده انجام پذیرفت که عوامل تاثیرگذار (علی) و تاثیر پذیر (معلولی) شناسایی شد و سپس براساس جدول مقایسات نمودار عوامل تاثیر ، عوامل علی با تعامل بیشتر و معلولی با تاثیر پذیری بیشتر جهت پیشنهادات تحقیق مشخص گردید.

نتایج ارزیابی مربوط به عوامل مدیریتی موثر در سکوت سازمانی

در مقایسات زوجی بیشترین تاثیر مربوط به ۳ عامل رفتار دیکتاتوری مدیر - عدم پذیرش بازخورد توسط مدیر و بدبینی مدیر نسبت به کارکنان با بیشترین وزن انتخاب گردید.

و برای عوامل سازمانی بیشترین وزن مربوط به جو اخلاقی خود خواهانه و کاهش اعتماد سازمانی انتخاب گردید و برای عوامل مربوط به کارکنان، رفتار خود حفاظتی، ترس از برچسب منفی خوردن و نبود انگیزه در کارکنان انتخاب گردید.

در تحقیق حاضر به دلیل این که اگر از هر بعد جداگانه آزمون دیمتل فازی گرفته می شد یک خلاء تحقیق بود، به عنوان مثال عوامل علی از عوامل سازمانی بوده و عوامل معلولی، عوامل مدیریتی یا عوامل مربوط به کارکنان باشند، که با آزمون جداگانه هر عامل، این تاثیر گذاری و تاثیر پذیری عوامل، نتایج درستی را به صورت دقیق و تحلیل شده نشان نمی داد، به همین دلیل پس از وزن سنجی عوامل مهمتر هر بعد ، با تعامل زیر معیار ها سنجیده شد.

پس از آزمون دیمتل فازی میزان تاثیر گذاری (Di) عوامل مشخص گردید که بیشترین تاثیر گذاری به ترتیب به مربوط با عامل ۱-رفتار دیکتاتوری مدیر ۲- جو اخلاقی خودخواهانه ۳-بد بینی نسبت به کارکنان ۴-عدم پذیرش بازخورد ۵- کاهش اعتماد سازمانی می باشد.

و میزان تاثیر پذیری (Ri) ، بیشترین تاثیر پذیری به ترتیب مربوط به ۱- نبود انگیزه در کارکنان ۲- رفتار خود حفاظتی ۳-ترس از برچسب منفی خوردن ۴-کاهش فرصتهای ارتباطی ۵- ترس از بازخورد منفی انتخاب شد.

در پاسخ به شناسایی عوامل علی Di-Ri

در شناسایی عوامل معلولی که بیشترین قدرت تاثیر پذیری عوامل با ضریب منفی عوامل معلولی بوده (را داشتند به ترتیب شامل ۱- نبود انگیزه در کارکنان ۲- رفتار خود حفاظتی کارکنان ۳- ترس از برچسب منفی خوردن ۴- کاهش فرصت های ارتباطی ۵- ترس از بازخورد منفی می باشد که به جز دومورد آخر که از زیرمعیارهای مدیریتی و سازمانی بوده و کمترین تاثیر پذیری را دارند، سایر عوامل مربوط به کارکنان است که می توان بیان کرد که عوامل مربوط به کارکنان نمی توانند در سازمان سبب سکوت سازمانی باشد و سکوت آنان مربوط به عوامل علی دیگری است که ریشه در سبک مدیریت و یا ساختار سازمان دارد.

در شناسایی عوامل علی بیشترین قدرت تاثیر گذاری یا عواملی که تعاملات بیشتری دارند به ترتیب شامل ۱- رفتار دیکتاتوری مدیر ۲- جو اخلاقی خود خواهانه ۳- بد بینی مدیریت نسبت به کارکنان ۴- عدم پذیرش بازخورد توسط مدیر و ۵- کاهش اعتماد سازمانی می باشد که نشان می دهد عوامل مدیریتی و سازمانی به عنوان عوامل تاثیر گذار در سکوت سازمانی می باشد.

با توجه به نتایج نموداری ترسیمی عوامل علی و معلولی :
بیشترین قدرت تاثیرگذاری مربوط به رفتار دیکتاتوری مدیر و پس از آن جو اخلاقی خود خواهانه و در رتبه بعدی بد بینی نسبت به کارکنان دارد و در عوامل معلولی بیشترین تاثیر پذیری مربوط به نبود انگیزه در کارکنان و پس از آن رفتار خود حفاظتی و در رتبه بعدی بر چسب منفی خوردن کارکنان قرار دارد.
باید توجه داشت عامل جو اخلاقی خود خواهانه بیشترین اهمیت را در عوامل علی به خود اختصاص داده و عامل کاهش فرصت های ارتباطی بیشترین اهمیت را در عوامل معلولی دارا می باشد.

پیشنهادات:

مدیران پیشنهاد می شود با توجه به علی بودن رفتار دیکتاتوری مدیر و داشتن بیشترین تعاملات با سایر عوامل به خصوص عوامل معلولی محض (ضریب منفی) از رفتارهایی که مدیریت سازمان را ریاست محور کرده خود داری کنند . با ملاحظه کارکنان و اعتماد به آنان، به افکار آنها احترام گذارند و با کارکنان رفتار دوستانه داشته و مدیرانی استخدام و به کارگیری نمایند که آزادی عمل بیشتری به کارکنان داده و در تصمیم گیری های خود ، پیشنهادهای کارکنان را مشارکت و سپس تصمیم گیری نمایند.

مدیران اجازه تبادل نظر و ارتباطات باز در حل مسائل و کمک گرفتن از تجربه دیگران را مورد توجه قرار داده و عمده برنامه ریزی های خود را پیرامون عملکردگروهی و مشارکت ، پیاده سازی نمایند. و نهایتاً رفتار مدیران دیکتاتور را (که عهده دار مسئولیت های عملکرد خوب خود هستند و عملکرد بد را به دیگران نسبت می دهند) با آموزش های لازم انعطاف پذیرتر کرده و از سپردن سرپرستی سازمان به اینگونه مدیران خودداری شود.
مدیران سازمان بایستی در شکستن جو اخلاقی خود خودخواهانه تلاش کنند چرا که یک عامل با اهمیت و بسیار علی و تاثیر گذار روی سایر متغیرها مدیریتی است این امر تحقق نخواهد شد مگر این که افراد سازمان بخشی از سازمان باشند نه وسیله برای سازمان لذا سبک مدیریت حکم می کند که به انجام کارهای تیمی مبادرت ورزند ، روحیه جمعی و عملکرد تیمی را مهمتر از عملکرد شخصی دانسته ، فضایی برای خلاقیت و نوآوری در حل مسائل در نظر داشته باشند . لذا برای اعمال این سبک از مدیریت نیاز است سازمان دچار تغییر و تحول اساسی شده و ساختار خود را اصلاح کند تا قوانین و ضوابط حاکم بر سازمان و دستور العمل های فعالیت سازمان به سمت کارمند محورانه تغییر کند.

با پیاده سازی رابطه رئیس و مرئوس بر اساس تئوری رهبر - عضو ، الگوی فکری مهمی را برای درک روابط سرپرست و زیر دستان پیاده سازی می کنیم که حد کمال این رابطه در بلوغ روابط این دو خواهد بود که سبب دسته افراد بیشتری به منابع اطلاعاتی جهت انجام وظایف و مسئولیت ها خواهد بود و این سبب روابط خوب سازمانی شده که هم جو سنگینی اقتدار گرایانه را شکسته وهم سبب کاهش بد بینی خواهد شد با ایجاد ارتباطات دو طرفه و درک احساس کارکنان ، پذیرش اشتباهات آنان و با انجام اقدامات اصلاحی مناسب در سازمان فرصت های ارتباطی را افزایش داده و به کارکنان فضای باز جهت انتقاد و مطرح کردن مسائل داده شود و با حمایت سازمانی رفتار خود حفاظتی کارکنان را کاهش دهیم.

بد بینی نسبت به کارکنان در سازمان یکی از موضوعات مهم رفتاری است لذا به مدیران توصیه می شود در اجرای عدالت سازمانی گام بردارند و نسبت به افزایش تعهد و تعلق درونی و افزایش اطمینان و اعتماد در کارکنان کوشا باشند و با حمایت از کارکنان و باور داشتن آنان و ارزش قائل شدن برای کارکنان و برخوردهای مناسب با سرپرستان در جهت تقویت باورهای آنها تلاش کنند.

ترس مدیران از بازخورد منفی؛ از به کارگیری مدیرانی که در سابقه خود پذیرش بازخورد را نشانه ضعف و شکست می داند خودداری کرده و به مدیران توصیه می شود با به حداقل رساندن راه های بازخورد و فیلتر نکردن اطلاعات منفی در پذیرش بازخوردها پذیرای افراد بوده و به افراد سازمان ترس القا نکنند تا اظهار نظرهای صادق و سازنده درباره عملکرد سازمان ادامه یابد، به مدیرانی که به دنبال موفقیت به هر قیمتی هستند باید گوشزد کرد که به جای رقابت نادرست، همکاری را مد نظر قرار دهند و از مدیرانی که تشنه قدرت و فخر فروشی بوده و کار را به دیگران تحمیل می کنند اجتناب کرده و یا با آموزش های لازم رفتار آنها را اصلاح کنیم.

کاهش اعتماد سازمانی؛ در ابراز تجربیات و علایق مشترک خود و کارکنان فضای صمیمی ایجاد و با قبول اشتباهات، ترس ها و تردیدها آسیب پذیری خود را مطرح و از دیگران کمک بگیرند و با پایبندی به سازمان، تعهد و وفاداری خود را ثابت و با قدر دانی و قدرشناسی از همکاری دیگران و با قبول ایده های نو و کاربردی روحیه آزاد اندیشی کارکنان را تقویت کنند. به جای سرک کشیدن در کارکنان و عدم بی اعتمادی به آنان، معیارها و شاخص های مناسب تعریف کرده تا ارزیابی روند پیشروی کار بهتر صورت گرفته و با تشکیل جلسات گفتگوی آزاد و سازنده میان مدیران و کارکنان اعتماد سازمانی را افزایش دهند.

فهرست منابع

- * حسن پور، اکبر (۱۳۹۲). مقاله سکوت سازمانی و راه کاره ای برون رفت آن، دوره ۲۳، دوره مدیریت منابع انسانی
- * دانایی فرد، حسن. فانی. علی اصغر. براتی، الهام (۱۳۹۱) تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۸.
- * دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹) تحلیل نگرشهای شغلی کارکنان سازمان دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ص ۱۹
- * دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، صص ۶۱-۸۲.
- * زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۰: ۳۳-۱۶.
- * زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰) سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها.
- * شجاعی، سامره، بررسی سکوت سازمانی و راههای برون رفت، تدبیر شماره ۲۴۴، ص ۵۱-۶۲ شهریور ۱۳۹۱.

- * صفری خانکهدانی، مزگان؛ پیرحیاتی، مهرداد. (۱۳۹۵). سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، علل و عوامل مؤثر بر آن. کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت. زمستان ۱۳۹۵
- * صلواتیان، سیاوش، نعمتی انارکی، داوود، نیستانی، کامیار. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۶۵-۶۹۰.
- * نصر اصفهانی، علی؛ رادمهر، رضا؛ حاتم پور، فاطمه؛ حاتم پور، الهام (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان، مجله تحقیقات نظام سلامت، ۱۰(۴):۸۳۸-۸۳۰.
- * نصر اصفهانی، علی؛ آقاباباپوردهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان: مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره ۶: ۰۴۵-۰۴۲.
- * وردی‌نژاد، فریدون. حسن‌زاده، زهرا. (۱۳۸۵). "بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی با میزان تحلیل رفتگی شغلی کارکنان. مطالعه موردی: سازمان بنادر و کشتیرانی بندر انزلی". پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳. صص: ۱۲۹-
- * هاشمی، مهدی؛ افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۴). ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال چهارم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۴)، پاییز ۱۳۹۴
- * 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.
- * Beer, Michel (2013). The strategic fitness process, A collaborative action research method for developing and understanding organizational prototypes and dynamic capabilities. *Journal of Organization Design, JOD*, 2(1), pp. 27-33
- * Dan, I; Jun, W; Jiu-cheng, M (2009). "Organizational Silence; a Survey on employees working in a 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.
- * Korsgaard, M. A. , Meglino, B. M. and Lester, S. W. (1997). 'Beyond helping: do other oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77.
- * Morrison, E. and F. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
- * Perlow, L. A. (2003). When silence spells trouble at work. *Harvard Business School*. pp 30- 39.
- * Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
- * Vakola, M., Bouradas, D., (2005), Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations* 27: 441-458 .
- * 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.
- * Yildiz, E., (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?", *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol.6 No.2, pp.30-44

**identifying the causal and effect factors affecting
organizational silence using the Fuzzy Dimtel method in
Khorasan Razavi financial and investment companies.**

Azam Ghasemi

Faculty member of the management department of Islamic Azad University, Mashhad Branch, Mashhad, Iran
(Corresponding Author)
azam_ghasemi84@yahoo.com

Abstract

Today, many organizations ask their employees to be more creative, express more opinions, and accept more responsibility in a constantly changing world where competition is fiercer, the expectations of citizens and customers are rising, and quality is being emphasized more. The main goal of this research is to provide a method for identifying and prioritizing factors affecting organizational silence using the Fuzzy Dimtel method in Khorasan-Razavi investment companies. The statistical population of this research consists of 12 experts in the field of financial management and investment in "financial and investment institutions" who were selected based on a targeted sampling approach. In this study, the researcher, by studying the theoretical foundations and background of internal and external research, identified 10 factors affecting organizational silence in this company, which include managerial factors, employee factors, and organizational factors. In the current research, two questionnaires were used to collect data. To analyze the data, two fuzzy Dimtel methods and the t-test were used. that the influential (causal) and influential (disabled) factors were identified and then based on the Dimtel comparison chart, the causal factors with more interaction included the dictatorial behavior of the manager from the managerial factors and the selfish moral climate from the organizational factors and the disabled factors with more influence did not include the motivation In the employees and the self-protection behavior related to the worker factor was identified.

Keywords: organizational silence, causal factors, disabling factors, Fuzzy Dimtel technique.