



140303261122857

## ارایه الگوی سکوت سازمانی بر اساس مدل‌های شخصیتی کارکنان شهرداری

جلال ریزانه<sup>۱</sup>، مهدی ایران پور نوذهی<sup>۲</sup>

۱- گروه آینده پژوهی دین و دین داری، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران.

۲ گروه آینده پژوهی دین و دین داری، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	هدف پژوهش حاضر این است که به شناسایی متغیرهای بحرانی تاثیر گذار بر سکوت سازمانی بر اساس الگوی شخصیتی کارکنان در شهرداری بندرعباس بپردازد این پژوهش از نوع اکتشافی و از لحاظ شیوه انجام کار توصیفی-پیمایشی می باشد. جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. که ضریب آلفای کرنباخ پرسشنامه ها بالای ۰.۷ می باشد، برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که به این منظور از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است، در این مرحله پرسشنامه ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان، تایید شد. جامعه آماری در این پژوهش را کارکنان شهرداری بندرعباس تشکیل می دهند، که از بین آنها ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده است. بعد انجام آزمون تحلیل عاملی اکتشافی در نهایت ۵ عامل : شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر ساز، راهبردها، شرایط محوری و پیامدها به عنوان عوامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی بر اساس الگوی شخصیتی کارکنان شناسایی شده اند. در میان متغیرها موثر بر عوامل ۵ گانه تاثیر گذار بر سکوت سازمانی بر اساس الگوی شخصیتی کارکنان به شرح زیر است : شرایط علی (عوامل مدیریت با بیشترین الویت و عوامل هدف با کمترین الویت)، شرایط مداخله گر (عوامل محیطی با بیشترین الویت و عوامل -فرهنگی با کمترین الویت) شرایط بستر ساز (بود مدیران توانمند و انگیزاننده با بیشترین الویت و تصمیم گیری غیر مشارکتی با کمترین الویت) شرایط راهبر (تغییر در ساختار سازمانی با بیشترین الویت و مدیریت فرهنگ سازمانی با کمترین الویت)، شرایط پیامد (ارتقا تعهد سازمانی با بیشترین و ارتقا تعهد عاطفی کارکنان با کمترین الویت).
تاریخ ارسال ۱۴۰۲/۱۲/۰۹	
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۳/۲۲	
(مقاله پژوهشی)	
<b>کلمات کلیدی:</b> سکوت سازمانی، الگوی های شخصیتی کارکنان، طراحی و تبیین الگوی، شهرداری بندر عباس	

### ۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن آوری‌ها، با صرفه ترین منابع و مجرب ترین نیروهای انسانی وجود دارد (Aylsworth, 2008)، منابع انسانی و بالاخص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش ترین سرمایه‌های سازمانی هستند (Parori, 2014) ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمانها و منابع انسانی شان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده " سکوت سازمانی اشاره نمود (Damghanian And Rozban, 2014).

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی میشد. به رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده ای شایع در سازمان ها در آمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می ورزند که این به نوبه خود می تواند کاهش دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود (Oyerinde, 2020)

واکاوی مفهومی مولفه های سکوت سازمانی که توسط عرفانیان خان زاده (۲۰۲۱) صورت گرفته است نشان می دهد که قوانین و رویه های بوروکراتیک، ویژگی های شخصیتی محافظه کارانه مدیران و ساختار سازمانی بلند مهمترین عوامل موثر بر سکوت سازمانی هستند.

کیم و کو (۲۰۲۱)، در مقاله ای با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل اعضای هیئت علمی و دانشجو، پرداختند. نتایج نشان میدهد که سکوت سازمانی می تواند اثر مخربی بر اتمام بهره وری سازمانی را در پی داشته باشد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبانگیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمانها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد 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 می شوند (Morrison, E.W. & Milliken, 2000) به دلیل آنکه فعالیتهای اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد (Zare and Sephund, 2018).

یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود می دهد، از جانب وی عکس العمل منفی دریافت کند. این موجب می شود تا فرد سکوت پیشه کردن را ترجیح دهد که در طول زمان منجر به سکوت سازمانی می شود. عامل مدیریتی دیگر اعتقاد دارد سکوت سازمانی، یک سری انتقادات ضمنی مدیران نسبت به کارکنان است. برخی مدیران درباره کارکنان معتقدند که آنها به منافع خود علاقه مندند و در نتیجه غیر قابل اعتماد هستند. تحقیقات اخیر نشان می دهد که یک الگوی اقتصادی به تازگی بر طرز فکر بسیاری از مدیران حکمفرما شده است که بیان می کند افراد علاقه مند به منافع خود هستند و از تلاش بیزارند و می توان انتظار داشت که به طریقی عمل کنند که تنها سود و منفعت خودشان را حداکثر سازند نه عملکرد سازمانی را (Morrison, E.W. & Milliken 2012)، موریسون و میلیکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان ها می شوند را شناسایی کرده اند. این دلایل عبارت است از: رویه های تصمیم گیری، بی عدالتی در پرداخت و ناکارآمدی های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی (Morrison, E.W. & Milliken, 2012)

با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشنا به شمار می آید و کمتر ادبیات پژوهشی را در این خصوص می توان یافت، این پژوهش به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، مفهوم سکوت سازمانی را تعریف و تبیین نموده، انواع مختلف و انگیزه های متفاوت افراد در ارائه هر یک از آنها را بررسی، تا بتواند عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی مؤثر در بروز سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان شناسایی، دسته بندی و در نهایت راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه نماید. از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می تواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمان ها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. با توجه به مطالب فوق پرسش اساسی این پژوهش این است که عوامل موثر بر سکوت سازمانی در سازمان های دولتی در ایران کدامند؟

## ۲- چارچوب نظری و ارایه مدل مفهومی تحقیق

### ۲-۱- مروری بر مفهوم سکوت سازمانی :

تعریف اولیه از سکوت این مفهوم را معادل با وفاداری میدانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسأله اشتباهی وجود ندارد همان‌طور که در ضرب المثل قدیمی سکوت نشانه رضایت است، عنوان می‌شود سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آنهایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیر گذار باشند؛ تعریف کرده‌اند. (Nowrozi, 2019) (and etal

با توجه به نوع انگیزه کارکنان سکوت در سازمان‌ها به سه دسته قابل تقسیم بندی است. سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت دوستانه (Taner ATMCA 2021)

**سکوت مطیع:** هنگامی که اکثریت افراد، فردی را بعنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور سکوت حاصل آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Devrim and etal 2020) افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارد او آموخته است صحبت کردن بی فایده است و این حالت یک حالت انفعالی می‌باشد (Tangirala, Ramanujamp, 2008)

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند (Raheemah and etal 2020).

**سکوت نوع دوستانه:** سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، است. اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوعدوستی، تشریک مساعی و همکاری.

### ۲-۲- مروری بر پیشینه پژوهش

در این قسمت به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سکوت سازمانی پرداخته شده است. میرباقری، منیرپور و ضرغام (۱۳۹۹) با عنوان ارتباط طرح واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن، پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که جبران افراطی و اجتناب، رابطه مستقیم با طرح واره ناسازگار دارد همچنین نتایج حاکی از آن است که سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای بر عملکرد سازمانی دارد.

نوروزی و طهماسبی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران، پرداختند. پژوهش مذکور از نوع همبستگی است و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. مدل‌سازی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت محیط نرم‌افزاری اسمارت پی ال اس انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که فلات شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمه ایران تأثیر معناداری ندارد؛ اما تأثیر استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران تأیید گردید.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طرد شدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان در دانشگاه لرستان پرداختند. نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که طرد شدگی در محل کار هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد.

نوزی و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی و جو مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه در ایالت آنامبرا، نیجریه، پرداختند. نتایج نشان می‌دهد پدیده سکوت سازمانی در مدارس نیجریه اثرات مخربی را بر سطح کیفی آموزشی مدارس متوسطه دولتی این کشور دارد.

ایرنده (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان سبک رهبری، محیط کار، سکوت سازمانی و اثر بخشی نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک، جنوب غربی نیجریه، پرداخته است. مطالعات نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند به سبک رهبری محیط کار و متغیرها تأثیر نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک در جنوب غربی را تحت تأثیر قرار دهد مسئولیت تصمیم‌گیری برای صحبت کردن یا سکوت در سازمان، در اغلب اوقات با کارکنان است. آنها تصمیم می‌گیرند که ایده‌ها نظرات و دغدغه‌های خود را به زبان آورند یا از منطقه امن خود خارج نشده و سکوت پیشه کنند. در اغلب اوقات، به دلیل همین موضوع شرایط به وجود آمده تغییری نمی‌کنند و حتی کم‌کم به سمت بحرانی شدن نیز می‌روند. نکته مهم اینجاست که سکوت سازمانی تنها میان مدیریت و کارکنان رخ نداده و گاهی اوقات میان کارکنان عادی سازمان هم اتفاق می‌افتد. یافته‌ها نشان داد که تأثیر مثبت و معناداری در ترکیب سبک رهبری محیط کار و سکوت سازمانی در مورد اثر بخشی نهادی وجود دارد. علاوه بر این، سطح تأثیر نهادی پایین بود سبک رهبری عمدتاً عمل معامله‌ای بود که از نزدیک با سبک رهبری تحول‌گرا دنبال می‌شود. کار محیط کارمندان غیر قابل هدایت است. سکوت سازمانی در یک درجه کم در پلی تکنیک وجود داشت. در نتیجه سبک رهبری محیط کار و سکوت سازمانی مهمترین عوامل موثر در سطح پایین اثربخشی نهادی بود.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی براساس الگوی‌های شخصیتی کارکنانمی باشد. این تحقیق از نظر هدف اکتشافی و از نظر روش انجام توصیفی - پیمایشی می‌باشد. در این مطالعه تحقیقی، از روند تریبی برای اجرای پژوهش استفاده می‌شود و در دو مرحله و از طریق ذو روش، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شده و تحلیل شده است. در مرحله اول به شناسایی و تبیین عوامل موثر بر سکوت سازمانی براساس الگوی شخصیتی کارکنان پرداخته شده است تا شناخت بیشتری از بازیگران موثر بر آن حاصل گردد. این مرحله، از طریق روش تحلیل محتوای کیفی اجرایی شده است. سپس در مرحله دوم، از طریق آزمون کمی، اثرگذاری عوامل شناسایی شده در مرحله قبل بررسی می‌شود.

با توجه به اینکه روش تحقیق آمیخته می‌باشد در ابتدا اطلاعات کیفی با استفاده از روشهای کیفی (مصاحبه) و سپس بر اساس اطلاعات بدست آمده با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری اطلاعات انجام خواهد شد. ضریب آلفای کرنباخ پرسشنامه بالای ۰.۷ می‌باشد که این امر پایایی پرسشنامه را تایید می‌نماید. برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که به این منظور از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله پرسشنامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان، تایید شد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان ویژگی مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجد. مجموع این نتایج نشان می‌دهد که پرسشنامه دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشد.

نمونه‌گیری از دو بخش کمی و کیفی تشکیل شده است در بخش کیفی در این بخش از پژوهش، برای بررسی و پاسخ به سوال پژوهش، به مصاحبه با خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین، کارشناسان و صاحب‌نظران آشنا پرداخته می‌شود. خبرگان دانشگاهی بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی، انتخاب خواهند شد. شاخص کفایت تعداد

مصاحبه‌ها، اشباع نظری است که بر اساس آن، پژوهشگر بدین نتیجه برسد که مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات بیشتری به اندوخته‌های فعلی مصاحبه‌ها اضافه نخواهد کرد. در قسمت کمی جامعه پژوهش حاضر کارمندان شهرداری بندر عباس می باشند. که از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. که از جدول مورگان بهره گیری شده است که تعداد نهایی نمونه ۱۵۲ نفر می باشد مطابق نتایج پاسخگویان بیشترین افراد نمونه را مردان تشکیل می دهند که ۹۵ نفر و معادل ۶۲ درصد هستند و تعداد زنان ۵۷ نفر معادل ۳۸ درصد می باشد، بیشترین افراد نمونه آماری (۸۱ نفر) معادل ۵۳ درصد دارای تحصیلات لیسانس و بعد از آن فوق لیسانس به تعداد ۶۴ نفر (۴۲ درصد) بوده اند و بیشترین افراد نمونه آماری (۶۸ نفر) معادل ۴۵ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال، ۳۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۰ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند، همچنین بیشترین افراد نمونه آماری (۱۳۹ نفر) معادل ۹۲ درصد کارشناس، ۷ درصد مدیر میانی و ۱ درصد مدیر عالی بودند. از طرفی بیشترین افراد نمونه آماری (۷۸ نفر) معادل ۵۱ درصد دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال هستند و کمترین آنها کمتر از ۵ سال سابقه دارند (۴ درصد).

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده ها

یافته های پژوهش در دوبخش کیفی و کمی ارائه شده است در بخش کیفی با بهره گیری از تحلیل محتوای متنی متغیرهای نهایی شناسایی شده اند و در نهایت با بهره گیری از تکنیک دلفی فازی و مصاحبه از خبرگان مدل نهایی کیفی و متغیرهای نهایی شناسایی شدند. در مرحله دوم (قسمت کمی) فرضیات و مدل کیفی استخراج شده براساس معادلات ساختاری به شیوه کمی مورد تحلیل قرار گرفته است

#### ۴-۱- یافته های کیفی پژوهش:

نتایج کد گذاری متغیرهای تاثیر گذار بر راه اندازی استارتاچ زیست فناوری بعد از انجام تحلیل محتوای متنی و مصاحبه با خبرگان بعد از انجام تحلیل دلفی فازی مفهوم و مقوله های زیر شناسایی شده اند:

نتایج کدگذاری براساس یافته های کیفی و تحلیل دلفی فازی در جدول زیر آورده شده است،

#### ۴-۱-۱- نتایج کد گذاری:

جدول ۱- نتایج کد گذاری

مقوله	مفهوم	کد نهایی
شرایط علی	۱- عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی
	۲- عوامل فردی	هوش هیجانی
		ابعاد شخصیتی (برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی سازگاری روان‌رنجوری)
	۳- عوامل سازمانی	ارزش‌های سازمانی
	۴- عوامل هدف	فرهنگ سازمانی
		انگیزه‌های سکوت و آوا
	۱- مدیریت سکوت سازمانی	سکوت اکتسابی
		سکوت دفاعی
سکوت پیش اجتماعی		
۲- مدیریت آوای کارکنان	آوای نوع دوستانه	
	آوای تدافعی	
	آوای مطیع	
۳- رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی	

عضویت	۴- ارتقا هویت سازمانی	شرایط راهبرد
وفاداری		
شباهت		
نگرش مدیریت عالی به سکوت	۵- ارتقاء ابعاد جو سکوت	
نگرش سرپرستان به سکوت		
فرصت های ارتباطاتی		
تقویت فرهنگ کار تیمی و سبک مدیریتی مشارکتی	۶- تقویت فرهنگ کار تیمی و سبک مدیریتی مشارکتی	
برگزاری همایش ها و نشست های کاربردی	۷- برگزاری همایش ها و نشست های کاربردی	
فراهم کردن فضای سازمانی انتقاد پذیر و معتمد	۸- فراهم کردن فضای سازمانی انتقاد پذیر و معتمد	
ارتباط دوطرفه و فعال بین مدیر و کارمند	۹- ارتباط دوطرفه و فعال بین مدیر و کارمند	
طراحی سیستم پاداش اثربخش	۱۰- طراحی سیستم پاداش اثربخش	
بهبود فرایند تصمیم گیری در سازمان	۱۱- بهبود فرایند تصمیم گیری در سازمان	
بهبود عدالت سازمانی	۱۲- بهبود عدالت سازمانی	
تغییر در ساختار سازمانی	۱۳- تغییر در ساختار سازمانی	
اصلاح و بهبود وضعیت سیستم های رسمی در سازمان	۱۴- اصلاح و بهبود وضعیت سیستم های رسمی در سازمان	
فراهم کردن احساس امنیت برای کارکنان	۱۵- فراهم کردن احساس امنیت برای کارکنان	
مدیریت فرهنگ سازمانی	۱۶- مدیریت فرهنگ سازمانی	

بهبود تعهد سازمانی	بهبود تعهد سازمانی	۱۷-
عوامل اجتماعی	عوامل اجتماعی	۱- عوامل اجتماعی
عوامل فرهنگی	عوامل فرهنگی	۲- عوامل فرهنگی
عوامل محیطی	عوامل محیطی	۳- عوامل محیطی
شرایط اقتصادی	شرایط اقتصادی	۴- شرایط اقتصادی
تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی	تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی	۵- تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی
منفعت‌طلبی کارکنان	منفعت‌طلبی کارکنان	۱- منفعت‌طلبی کارکنان
تمرکزگرایی	تمرکزگرایی	۲- تمرکزگرایی
فقدان عدالت سازمانی	فقدان عدالت سازمانی	۳- فقدان عدالت سازمانی
فرهنگ سکوت سازمانی	فرهنگ سکوت سازمانی	۴- فرهنگ سکوت سازمانی
نامناسب بودن ساختارهای سازمانی	نامناسب بودن ساختارهای سازمانی	۵- نامناسب بودن ساختارهای سازمانی
ضعف فرهنگ سازمانی	ضعف فرهنگ سازمانی	۶- ضعف فرهنگ سازمانی
ضعف فرهنگ کارگروهی	ضعف فرهنگ کارگروهی	۷- ضعف فرهنگ کارگروهی
مدیریت استبدادی	مدیریت استبدادی	۸- مدیریت استبدادی
نبود مدیران توانمند و انگیزاننده	نبود مدیران توانمند و انگیزاننده	۹- نبود مدیران توانمند و انگیزاننده
کمبود فرصت	کمبود فرصت	۱۰- کمبود فرصت
تصمیم‌گیری غیر مشارکتی	تصمیم‌گیری غیر مشارکتی	۱۱- تصمیم‌گیری غیر مشارکتی
بودن سیستم پاداش و قدردانی	بودن سیستم پاداش و قدردانی	۱۲- بودن سیستم پاداش و قدردانی
احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی	احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی	۱۳- احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان
احساس عدم کنترل کارکنان	احساس عدم کنترل کارکنان	
ناهماهنگی شناختی کارکنان	ناهماهنگی شناختی کارکنان	
ترس از بازخورد منفی	ترس از بازخورد منفی	
کاهش تغییر و قصد ترک خدمت کارکنان	کاهش تغییر و قصد ترک خدمت کارکنان	۱- کاهش تغییر و قصد ترک خدمت کارکنان
ارتقا تعهد عاطفی کارکنان	ارتقا تعهد عاطفی کارکنان	۲- ارتقا تعهد عاطفی کارکنان
		پیامدها

ارتقا تعهد سازمانی	۳-ارتقا تعهد سازمانی	
بهبود رضایت شغلی	۴-بهبود رضایت شغلی	
ارتقا رفتار شهروندی سازمانی	۵-ارتقا رفتار شهروندی سازمانی	

با توجه به اینکه در مرحله مصاحبه با خبرگان، سوالات مصاحبه بر اساس مدل پارادایمی تدوین شده بود، مصاحبه‌شوندگان نظرات خود در مورد اجزای تشکیل دهنده مدل را به طور خاص بر اساس ۵ بعد مدل ارائه کرده بودند، با این وجود با تحلیل‌ها و رفت و برگشت‌هایی که صورت گرفت، تعدیلاتی در پاسخ‌های اولیه این افراد انجام شد. لذا، خط داستان و معیار انتخاب مفاهیم در هریک از ابعاد مدل مطابق با توضیحات زیر است.

در این مدل، شرایط علی، عوامل موثر بر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی هستند، عواملی که ممکن است در شرایط کنونی کم‌رنگ یا از بین رفته باشند ولی در زمان خود سازمان‌ها را ترغیب/مجبور کرده‌اند تا به اجرای این پدیده روی آورند. لذا با این رویکرد، عواملی در این بخش مورد توجه قرار گرفته است که از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام آوری بر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی تأثیر علی داشته باشند.

شرایط بستر (شرایط زمینه‌ای)، ویژگی‌های درون سازمانی و برون سازمانی برای تأثیر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی هستند، شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر در اجرای این فرایندها مورد توجه قرار گیرند. بر خلاف شرایط بستر، شرایط مداخله‌گر عبارتند از شرایطی که بر انتخاب راهبرد موثر است و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

در بعد راهبردها و اقدامات، اقدامات عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی و راهبردها، که موضوع اصلی و مورد سوال این تحقیق است مورد توجه قرار گرفته است، و به بهبود نقش عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی کمک می‌کند. در نهایت در بعد پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. پیامدهای مورد انتظاری که می‌تواند در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردهای عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی، عاید سازمان‌ها شود. در شکل زیر مدل نظری نقش عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در نمودار ۱ ارائه شده است



مودار ۱- مدل نظری نقش عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی

راهبردها:

- مدیریت سکوت سازمانی (سکوت اکتسابی و سکوت دفاعی، سکوت سکوت پیش اجتماعی)
- مدیریت آوای کارکنان (آوای نوع دوستانه، آوای تدافعی، آوای مطیع، )
- رهبری اخلاقی
- ارتقا هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت)،
- ارتقاء ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت

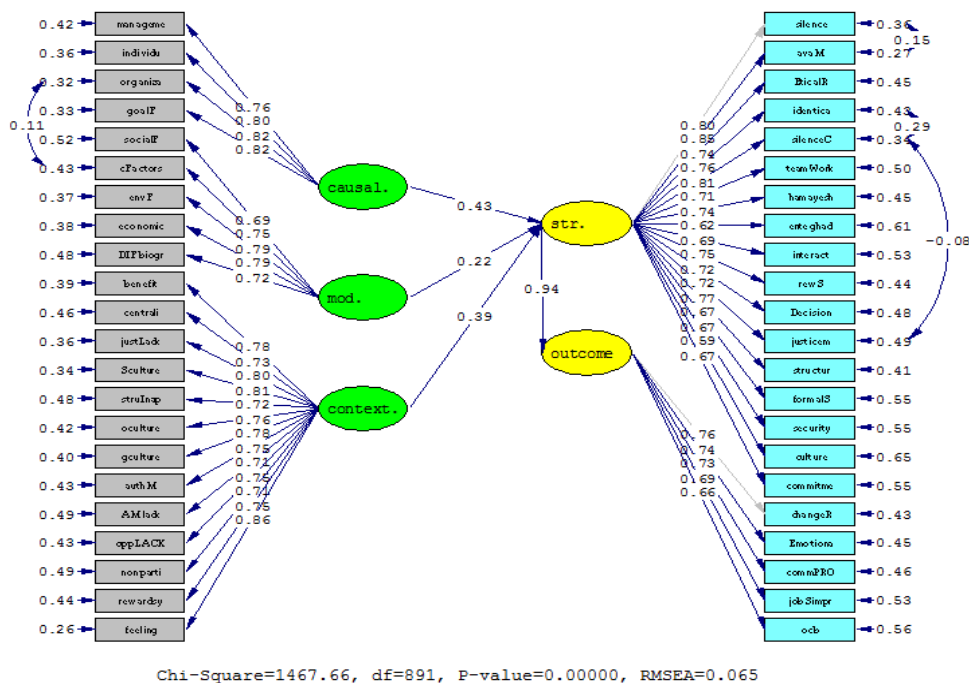
## ۲- یافته‌های کمی پژوهش

## ۴-۲-۱- بخش استنباطی

## ۴-۲-۱-۱- آزمون مدل اصلی پژوهش

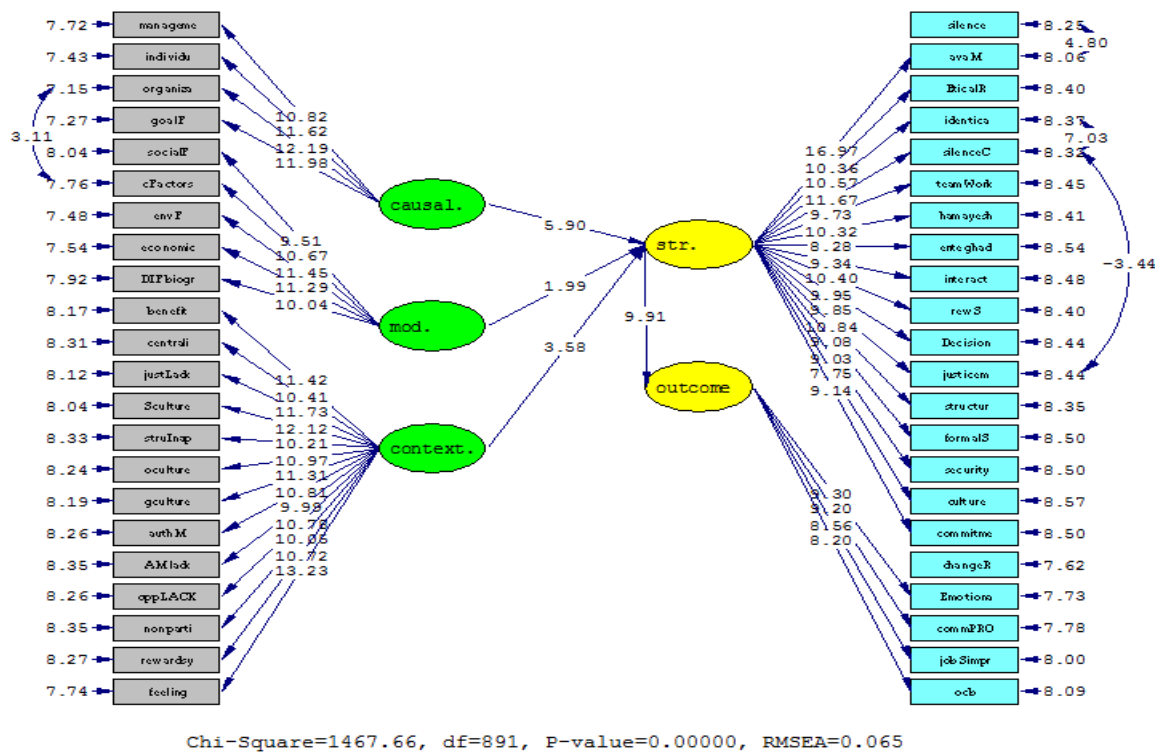
تحلیل عامل اکتشافی بر روی سوالات پرسشنامه؛ که براساس نظر خبرگان استخراج گردیده است، انجام شد که عوامل: علی، مداخله گر، راهبر، پیامدها به عنوان عوامل موثر بر عملکرد رسانه ملی شناخته شدند.

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی (PLS) آزمون شد. نرم افزار مورد استفاده Smart PLS است. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و در حالت معنی داری ارائه شده اند.



شکل ۱- مدل معادلات ساختاری پژوهش همراه با ضرایب استاندارد

در شکل ۱ شرایط علی بر راهبرد اثری برابر ۰.۴۳ و متوسط داشت، شرایط بستر بر راهبرد اثری برابر ۰.۳۹ و متوسط داشت، اثر شرایط مداخله گر بر راهبرد برابر ۰.۲۲ بود. همچنین اثر راهبرد بر پیامد برابر ۰.۹۴ و بسیار قوی برآورد شد



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری پژوهش همراه با عدد معنی داری

برای تشخیص اینکه روابط معنی دار می باشند یا خیر مدل با عدد معنی داری اجرا شد.

با توجه به اعداد معنی داری در نمودار بالا اثر شرایط علی بر راهبرد (۵.۹۰)، شرایط بستر بر راهبرد (۳.۵۸)، اثر شرایط مداخله گر بر راهبرد (۱.۹۹) و اثر راهبرد بر پیامد (۹.۹۱) به دلیل بیشتر بودن قدر مطلق عدد معنی داری از میزان ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

برای بررسی تناسب مدل ساختاری شاخص های برازش در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲- شاخص های برازش مدل ساختاری

علامت اختصاری	معادل فارسی	مقدار استاندارد	برازش مدل	نتیجه
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	<0.08	۰.۰۶۵	مطلوب
CMIN/DF	شاخص بهنجار نسبی	3	۱.۶۵	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	>=0.90	۰.۶۹	نامطلوب
SRMR	ریشه میانگین توان دوم خطای استاندارد شده	<0.08	۰.۰۵۲	مطلوب

NFI	شاخص برازش نرمال شده	$\geq 0.90$	۰.۹۶	مطلوب
NNFI	شاخص برازش غیر نرمال شده	$\geq 0.90$	۰.۹۸	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.90$	۰.۹۸	مطلوب
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	$\geq 0.90$	۰.۹۸	مطلوب

دو شاخص مهم برازش مدل (RMSEA) و (CMIN/DF) در جدول ۴-۲ می باشد. مقدار (CMIN/DF) برابر ۱.۶۵ می باشد. مقدار (CMIN/DF) هر چه کوچکتر از عدد ۳ باشد مدل دارای برازش بهتری است. شاخص RMSEA میانگین مجذور خطاهای مدل است (۰.۰۶۵). این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می شود حد مجاز این مقدار ۰.۰۸ است یعنی مقادیر زیر ۰.۰۸ قابل قبول هستند و همین طور زیر ۰.۰۵ خیلی خوب است. شاخص GFI در محدوده قابل قبول قرار نگرفته است که به دلیل مناسب بودن سایر شاخص های برازش تطبیقی افزایشی در مجموع می توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار می باشد. نتایج مربوط به مدل ساختاری در جدول ۲ آورده شده است.

#### ۴-۲-۲-آزمون روابط مدل

فرضیه اول: شرایط علی بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

فرضیه صفر: شرایط علی بر راهبرد اثر معنی داری ندارد.

فرضیه پژوهش: شرایط علی بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری ضریب استاندارد اثر شرایط علی بر راهبرد ۰.۴۳ محاسبه شده است. مقدار معناداری این رابطه ۰.۹۰ برآورد شد که نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنی دار است. بنابراین می توان گفت فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش (یا همان فرضیه یک) مبنی بر اثر شرایط علی بر راهبرد تأیید می شود. چون علامت ضریب مثبت است این رابطه مستقیم می باشد.

معادله ساختاری = اثرات مستقیم + اثرات غیر مستقیم

$$y=0.43x1+0$$

فرضیه دوم: شرایط بستر بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

فرضیه صفر: شرایط بستر بر راهبرد اثر معنی داری ندارد.

فرضیه پژوهش: شرایط بستر بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری ضریب استاندارد اثر شرایط بستر بر راهبرد ۰.۳۹ محاسبه شده است. مقدار معناداری این رابطه ۰.۵۸ برآورد شد که نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنی دار است. بنابراین می توان گفت فرضیه صفر

رد و فرضیه پژوهش (یا همان فرضیه یک) مبنی بر اثر شرایط بستر بر راهبرد تأیید می‌شود. چون علامت ضریب مثبت است این رابطه مستقیم می‌باشد.

معادله ساختاری = اثرات مستقیم + اثرات غیر مستقیم

$$y=0.39x1+0$$

فرضیه سوم: شرایط مداخله گر بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

فرضیه صفر: شرایط مداخله گر بر راهبرد اثر معنی داری ندارد.

فرضیه پژوهش: شرایط مداخله گر بر راهبرد اثر معنی داری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری ضریب استاندارد اثر شرایط مداخله گر بر راهبرد ۰.۲۲ محاسبه شده است. مقدار قدر مطلق عدد معنی داری این رابطه ۱.۹۹ برآورد شد که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی دار است. بنابراین می‌توان گفت فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش (یا همان فرضیه یک) مبنی بر اثر شرایط مداخله گر بر راهبرد تأیید می‌شود. چون علامت ضریب مثبت است این رابطه مستقیم می‌باشد.

معادله ساختاری = اثرات مستقیم + اثرات غیر مستقیم

$$y=-0.22x1+0$$

فرضیه چهارم: راهبرد بر پیامد اثر معنی داری دارد.

فرضیه صفر: راهبرد بر پیامد اثر معنی داری ندارد.

فرضیه پژوهش: راهبرد بر پیامد اثر معنی داری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری ضریب استاندارد اثر راهبرد بر پیامد ۰.۹۴ محاسبه شده است. مقدار عدد معنی داری این رابطه ۹.۹۱ برآورد شد که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی دار است. بنابراین می‌توان گفت فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش (یا همان فرضیه یک) مبنی بر اثر راهبرد بر پیامد تأیید می‌شود. چون علامت ضریب مثبت است این رابطه مستقیم می‌باشد.

معادله ساختاری = اثرات مستقیم + اثرات غیر مستقیم

$$y=0.94x1+0$$

## ۵- نتایج و بحث

در پژوهش حاضر شرایط علی (عوامل مدیریت با بیشترین الویت و عوامل هدف با کمترین الویت)، شرایط مداخله گر (عوامل محیطی با بیشترین الویت و عوامل -فرهنگی با کمترین الویت) شرایط بستر ساز (نبود مدیران توانمند و انگیزاننده با بیشترین الویت و تصمیم‌گیری غیر مشارکتی با کمترین الویت) شرایط راهبر (تغییر در ساختار سازمانی با بیشترین الویت و مدیریت فرهنگ سازمانی با کمترین الویت)، شرایط پیامد (ارتقا تعهد سازمانی با بیشترین و ارتقا تعهد عاطفی کارکنان با کمترین الویت) مورد شناسایی قرار گرفت. مدیران باید اثرات مخرب و خطرناک سکوت سازمانی را با دقت بیشتر مد نظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجاد کننده آن، به ارزیابی

سازمان خود پرداخته و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آنها بپردازند. (Dan and etal 2009). با توجه موارد مطرح شده و شناخت سکوت و اثرات مخرب و خطرناک آن بر سازمانها، بر مدیران است که این پدیده شایع را با دقت بیشتر مد نظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجاد کننده آن در این مقاله، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود اینسری شرایط به اصلاح آنها بپردازند (Nasrasafhani and etal. 2014).

همچنین با توجه به نتایج پژوهش و بررسی های انجام شده پیشنهاداتی برای کاهش پدیده سکوت سازمانی به شرح ذیل اریه می‌گردد.

- ۱- ایجاد مکانیزم های اثربخش مدیریت سکوت سازمانیو شناخت انواع سکوت سازمانی (سکوت اکتسابی و سکوت دفاعی، سکوت پیش اجتماعی) و مدیریت آن براساس نوع و ماهیت سازمان
- ۲- شناخت انواع آوای کارکنان(آوای نوع دوستانه، آوای تدافعی، آوای مطیع، ) و مدیریت آن براساس ساختار شخصیتی کارکنان.
- ۳-ایجاد مکانیسم های بهبود سبک های رهبری در سازمان و توسعه رهبری اخلاقی.
- ۳-هویت سازی در سازمان در ابعاد (عضویت، وفاداری و شباهت)،جهت کنترل پدیده سکوت سازمانی.
- ۴- شناخت ابعاد مختلف ایجاد کننده جو سکوت سازمانی (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) جهت ارتقا ایجاد کننده این جو در سازمان.
- ۵- برگزاری همایش ها و نشست های کاربردی جهت مشارکت کارکنان و تشویق آنها در ارائه نظرات و به اشتراک گذاری ایده‌ها.
- ۶-ایجاد فضای سازمانی که از طریق آن افراد بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان کنند و ارتباط دو طرفه و فعال بین مدیر و کارمند برقرار باشد.
- ۷-ایجاد مکانیزم هایی که از طریق ان عدالت سازمانی در ابعاد مختلف سازمانی برقرار گردد و سیستم پاداش دهی اثربخش در سازمان فراهم باشد.
- ۸- شناسایی نقاط بحرانی تصمیم گیری در سازمان و آسیب شناسی آنها در جهت مدیریت موثر سکوت سازمانی.
- ۹- شناسایی فرایندهای رسمی و غیر رسمی در سازمان در جهت ایجاد پدیده سکوت سازمانی و اصلاح این فرایندها در جهت مدیریت سکوت سازمانی.
- ۱۰-شناسایی ویژگی های فردی کارکنان در ابعاد مختلف (هوش هیجانی، ابعاد شخصیتی (برون-گرایی، گشودگی و وظیفه-شناسی سازگاری روان-رنجوری) که زمینه ساز پدیده کوت سازمانی خواهد شد.
- ۱۱- شناسایی احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان( احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی، احساس عدم کنترل کارکنان، ناهماهنگی شناختی کارکنان، ترس از بازخورد منفی) که زمینه ساز ایجاد سکوت سازمانی خواهد شد و بسترهایی فراهم شود که این احساسات مدیریت شود.

## سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در انجام این مطالعه به نحوی مشارکت داشته‌اند، تشکر نماید. به ویژه از مدیران و اعضای هیأت علمی موسسات آموزش عالی که تیم پژوهش را از نظرات و تجربیات ارزشمند خود بهره‌مند نمودند.

## منابع

- Aylsworth, J. (2008), change in the workplace: organizational silence can be dangerous, *organizational Psychology examiner*, [www.examiner.com](http://www.examiner.com)
- Damghanian, Hossein and Farnaz Rozban (2014) Investigating the cause of employees' silence in relation to the direct manager: the application of mixed research". *Organizational Behavior Studies*, 4th year, No. 3 consecutive 14:194-175
- Devrim Bayramoglu; Canan A. CETINKANAT (2020) Examining the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Silence of Teachers; *REVISTA DE CERCETARE SI INTERVENTIE SOCIALA* 71:25-40
- Erfanian Khanzadeh, H. (2021). Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study, *Transformation Managemet Journal*, 12(2), 229-262. [magiran.com/p2331032](http://magiran.com/p2331032)
- Jung, H.S & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29 (2), 213-231
- Kim, J & KO, S.H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 2151-2162.
- Mirbagheri, M.; Munirpour, N. and Zarghamahajbi, M. (2018) The relationship between initial incompatible schemas and organizational performance: the mediating role of organizational silence and strategies of women managers. *Women's Research Journal*, 31(11), 113-127
- Mohamad Rom Tamjis (2020) THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL SILENCE; *International Journal of Engineering and Technology*
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world', 25
- Morrison, E.W. & Frances. J.M. (2015) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*.25(4). 696-701
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
- Narasafhani, Ali and Tahereh Aghababapour Dehkordi (2014) Investigating the relationship between organizational identity and organizational silence of the employees of Isfahan University. *Applied sociology*, twenty-fourth year
- Ngozi, N.V., Okeke-James, J.N & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school ll imtt ss oorll ate ff eecrrrrr r ccoool tececers' jo rrr formccc Ammmrr tttt Nigrrria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6 (1).
- Nowrozi, H. and Tahmasabi Aghbalaghi, Z. (2019) Studying the effect of job plateau and job stress on the organizational silence of Iran insurance company employees. *Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 221-236
- Oyerinde, O.F. (2020). Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of Polytechnic Libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52 (2), 79-94.
- Parori, Peyman (2014) Organizational silence is a new challenge in today's organizations. *Tadbir Monthly*, No. 277:29-22.
- Salma Hatyta Raheemah; Hadel Kadim; Uday hussein Shaalan (2020) The Effect of Organizational Silence on Occupational Burnout; *Opcion* 22:875-841
- Sepahvand, R.; Aref Nejad, M.; Fathi Chegani, F. and Sepehvand, M. (2019) The relationship between organizational bullying and organizational silence with the mediating role of psychological contract violation. *Knowledge and research in applied psychology*, 8(21), 84-92
- Taner ATMACA (2021) Relationship Between Teachers' Organizational Silence Behaviors and Organizational Identification; *Anadolu Journal of Educational Sciences International*
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM P. (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate. " *Personnel Psychology*, 61, 37-68
- Zare Farjam\*, Sefhund Reza (2018) Investigating the role of Zahragin's leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence (case study: employees of Azad University and Payam Noor Shiraz), *A New Approach in Educational Management*, Spring 2018, Volume 10, No. 1

## Designing and explaining the pattern of organizational silence based on the personality patterns of employees Case study: (Bandar Abbas Municipality)

### Abstract

The current research intends to design and explain the pattern of organizational silence based on the personality patterns of employees. In other words, the aim of the current research is to identify the critical variables affecting organizational silence based on the personality model of employees in Bandar Abbas city. This research is exploratory and descriptive-survey. A questionnaire was used to collect information. that the Cronbach's alpha coefficient of the questionnaires is above 7. To test the validity of the questions, content validity was used, and for this purpose, the opinions of experts, academic professors and expert experts were used. , Confirmed. The statistical population in this research consists of the employees of Bandar Abbas municipality, among whom 152 people were selected as a sample by simple random method. Exploratory factor analysis test was used to analyze the information. After conducting the exploratory factor analysis test, finally 5 factors: causal conditions, intervening conditions, foundational conditions, strategies, central conditions and consequences as influencing factors on organizational silence based on The personality pattern of the employees has been identified. Among the most effective variables, the 5 factors affecting organizational silence based on the personality pattern of the employees are as follows: Causal conditions (management factors with the highest priority and target factors with the lowest priority), intervening conditions ( Environmental factors with the highest priority and cultural-factors with the lowest priority (conditions that create the foundation) Lack of capable and motivating managers with the highest priority and non-participatory decision-making with the lowest priority (leader conditions) Change in organizational structure with the highest priority and management of organizational culture with the lowest priority ), the outcome conditions (promoting organizational commitment with the highest priority and promoting the emotional commitment of employees with the lowest priority)

**Key words:** organizational silence, personality patterns of employees, pattern design and explanation, Bandar Abbas Municipality