

## بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان

علی نصر اصفهانی، استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان\*

ظاهره آقابابور دهکردی، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه اصفهان

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان در دانشگاه اصفهان است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان رسمی دانشگاه اصفهان بودند، که تعداد آنها در سال ۱۳۹۰ حدوداً ۸۳۰ نفر بود که از این تعداد ۹۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری، به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی چنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) با ۱۸ سؤال و پرسشنامه استاندارد وکالا و بوراداس<sup>۲</sup> سکوت سازمانی کارکنان با ۱۷ سؤال بود. برای تأیید روایی محتوی و ظاهری از نظرات اساتید خبره و همچنین، نتایج تحلیل عامل تأییدی استفاده گردید که نتیجه حاکی از تأیید پرسشنامه بود. برای تأیید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و پایایی در سطح ۰/۹۵ و ۰/۸۲ به ترتیب برای مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان به دست آمد. با آزمون نتایج، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون به میزان رابطه معنادار دو شاخص اصلی پرداخته شد که ۰/۶۰ به دست آمد و برای تعیین رابطه معنادار بین هویت سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های آن با سکوت سازمانی کارکنان محاسبه شد که مثبت بودن این مقادیر نشان داد، این روابط مستقیم است و همبستگی مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی کارکنان و هر یک از این مؤلفه‌ها وجود دارد. همچنین، در پایان به منظور رتبه‌بندی تأثیر هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه هویت سازمانی کارکنان (عضویت، وفاداری و شباهت) بر سکوت سازمانی کارکنان از آزمون فریدمن استفاده شد.

**واژه‌های کلیدی:** هویت سازمانی کارکنان، سکوت سازمانی کارکنان، آوای سازمان.

## مقدمه

هویت، یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که در سال‌های اخیر اهمیت یافته است. هویت برای فرد، کیفیتی است که او را از افراد دیگر متمایز می‌سازد. این هویت از طریق ظاهر، رفتار و ارزش‌های شخص مشخص می‌شود، این مفهوم در مورد سازمان نیز صادق است. هویت مثبت در سازمان می‌تواند از بروز پدیده‌ای به نام انزوای درونی کارکنان یا به بیان دیگر، سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده‌ها و نظراتشان در سازمان است، جلوگیری نماید. تحقق رفتار سازمانی به رفتار کارکنان وابسته است و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت سازمانی است. هویت سازمانی<sup>۱</sup> به وسیله رفتارهای بیرونی درک شده تأثیر می‌پذیرد. هویت سازمانی، ابتدا بر رفتار کارکنان و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد و از این طریق، بر سکوت سازمانی کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد. هدف این مقاله، بررسی رابطه مقوله هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان است. در ادامه، ابتدا هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان معرفی و ابعاد آنها تشریح می‌شود. سپس با ارائه روش‌شناسی پژوهش، الگوی پیشنهادی در قالب یک مطالعه موردی در دانشگاه اصفهان آزمون می‌شود و در پایان، در خصوص یافته‌ها بحث و نتیجه‌گیری می‌شود.

## ضرورت و اهمیت پژوهش

سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی از تعدادی اجزا تشکیل شده‌اند، اما به طور کلی غالباً به آنها یک سیمای انسانی داده می‌شود. دانشگاه اصفهان نیز این اصل مستثنا نیست، یکی از این ویژگی‌ها هویت است. این هویت از راه ظاهر، رفتار و ارزش‌های شخص دریافت می‌شود. هویت هر سازمانی، افراد درون آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر سازمان، همانند انسان‌ها، یک هویت دارد، هویت

مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که آن را از دیگران متمایز می‌کند. هویت سازمانی را به عنوان تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی که کارمندان از سازمان دارند، معرفی می‌کنند، با وجود این، بسیاری از کارکنان نظرها و عقایدشان را ابراز نمی‌کنند، در حالی که در مورد خیلی از موضوعاتی که در سازمان‌شان رخ می‌دهد، نگرانند. سازمان‌ها از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، احساس مسئولیت داشته باشند و به اظهار نظر بپردازند، اما بسیاری از کارکنان بیان می‌کنند که سازمان‌های آنها از ارتباطات باز و تسهیم دانش حمایت نمی‌کنند، که همین امر یکی از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر است و به طور خاص، یکی از موانع اصلی برنامه‌های تغییر فقدان اطلاعات و نبود اطمینان است، که موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) از این پدیده با عنوان سکوت سازمانی یاد کرده‌اند.

به دلیل آنکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشناست و کمتر ادبیات پژوهشی در این خصوص می‌توان یافت، گاه دیده می‌شود که اهمیت آن در سازمان‌ها، از جمله دانشگاه اصفهان نادیده گرفته می‌شود. با آنکه تئوری پردازان، هویت سازمانی را به عنوان تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی که کارکنان از سازمان دارند، معرفی می‌کنند، اما سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، این مقاله به دنبال آن است که رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان را در دانشگاه اصفهان بررسی کند و با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آنها، شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل کند و قدرت خلاقیت آنها را افزایش دهد و بالطبع دانشگاه با بهره‌گیری از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان خود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کند.

<sup>1</sup> Organizational Identity

### پیشینه پژوهش

از آنجایی که موضوع پژوهش جدید است، کمتر پژوهشی در این راستا انجام شده است و همین موضوع می‌تواند یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر باشد.

### پیشینه خارجی

ریسنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "تغییر، معنا و هویت در محیط کار" در سه سازمان تولیدی و از طریق مصاحبه انجام داد و به این نتیجه رسید که تغییر سازمانی بر هویت‌های افراد اثر می‌گذارد و نتیجه این که تغییرات در محیط کاری به تجدید نظر کلی در زندگی خود افراد منجر می‌شود و روایاتی را به همراه دارد که تجارب قبل و آینده آنها را معنا می‌بخشد.

تاییر (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "تنظیم هویت، مقارن با کنترل کارکنان است." انجام داد و به این نتیجه رسید که تنظیم هویت کارکنان می‌تواند به عنوان کنترل پنهان عمل کند و همچنین، بررسی ادبیات تنظیم هویت نشان می‌دهد که هویت فردی و هویت سازمانی با یکدیگر در تعیین هویت سازمانی نقش ایفا می‌کنند.

هی و باروچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "تغییر شکل هویت سازمانی در تغییرات نهادی" نشان می‌دهند که تغییرات نهادی و تغییرات رویه و قانونمند به عنوان محرکی برای برجستگی موضوعات هویت ابهام، هویت بحران، مشروعیت، منسوخ شدن هویت درک شده، رهبری، فرهنگ سازمانی و تمرین‌های استراتژیک عمل می‌کند. برجسته شدن نتیجه فشار بیرونی است و هویت جدیدی به عنوان نتیجه مداخله مدیریتی است که به وسیله بررسی مجدد ریشه‌های تاریخی، نوسازی و دوگانگی مشخص شده است.

### پیشینه داخلی

نجیمی (۱۳۹۰) در پژوهشی که با عنوان "تأثیر خودپنداره، هویت و ارزش‌های سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی" شهر اصفهان انجام داد، به این نتیجه رسید که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی قرار دارد و هر کدام از متغیرهای هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی دارای همبستگی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی است؛ یعنی با تقویت و بهبود هر کدام از متغیرهای ذکر شده می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را افزایش داد. همچنین، نتایج حاکی از آن است که خودپنداره رابطه بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی را تعدیل می‌کند، اما ارزش‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در این رابطه ندارند.

صادقیان سورکی (۱۳۸۹) در پژوهشی که با عنوان "بررسی رابطه هویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین مدرسان مراکز تربیت معلم اصفهان و چهار محال و بختیاری" انجام داد به این نتیجه رسید که احساسات و باورهایی که تعهد سازمانی را در یک کارمند، بویژه در این پژوهش بین مدرسان مراکز ایجاد می‌کند، وجود ویژگی‌هایی در سازمان است که فرد دارای تصور بالایی از آنهاست. این ویژگی‌ها که می‌توان از آنها به عنوان پیش‌آیندهای تعهد سازمانی نام برد، باسه عنوان عضویت، وفاداری و شباهت مطرح شده‌اند. به بیان دیگر، بین هویت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### مروری بر ادبیات پژوهش

#### هویت سازمانی

امروزه یکی از چالش برانگیزترین مباحث سازمانی بحث هویت سازمانی است. این واژه مفاهیمی را در بر دارد که

<sup>1</sup> Reissner

<sup>2</sup> He and Baruch

درگیری مبتنی بر وابستگی توصیف می‌کنند. پیشگامان تغییر ایده هویت اجتماعی به هویت سازمانی، آشفورث و مائل<sup>۹</sup> (۱۹۸۹) هویت سازمانی را درک یگانگی یا تعلق‌پذیری به سازمان تعریف می‌کنند. در واقع، بحث هویت در مطالعات سازمانی پیرامون مفهومی به نام هویت سازمانی مطرح شده که ادراک، احساسات و تفکرات اعضا از سازمان را نشان می‌دهد (هچ و شولتز، ۱۹۹۷). اصلی‌ترین تعریف هویت سازمانی که پایه و اساس بیشتر پژوهش‌ها بر هویت در زمینه سازمانی، در برگرفته آن دسته از ابعاد سازمان است که معیارهای "خصوصیت محوری، متمایز بودن و تداوم موقت"<sup>۱۰</sup> را بر آورده می‌کند (هچ و شولتز، ۱۹۹۷). در مجموع، می‌توان گفت: هویت سازمانی، ابزاری استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست. جوهری هچ، پرفسور در تئوری سازمانی در دانشگاه ویرجینیا، درباره هویت سازمانی این گونه می‌نویسد: "هویت سازمانی مربوط به تجارب و ایده‌هایی است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند." وی می‌گوید که هویت سازمانی چیزی است که کارمندان درباره شرکت، دریافت، حس و فکر می‌کنند و به عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش‌ها و ویژگی‌های روشن سازمان، پذیرفته می‌شود (هچ، ۱۹۹۷: ۲۸۲). هچ تأکید می‌کند که هویت سازمانی نباید با چیزی که وی تصویر سازمان می‌خواند، اشتباه گرفته شود. در حالی که هویت به سوی داخل متمرکز است، تصویر، به دریافت خارج از سازمان مربوط می‌شود (هچ، ۱۹۹۷: ۲۸۲). هویت سازمانی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند، بویژه وقتی که رشد به شدت سریع است و تجدید ساختار سازمانی، هدف مهمی قلمداد می‌شود. هویت رفتار سازمانی در زمان و تاریخ ریشه گسترانیده است و به متعهد بودن به چیزی که در گذشته است، گرایش دارد. ندرتاً ویژگی‌های هویتی جدید، جانشین

تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد و از سوی دیگر، رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان‌ها دارد. هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی است. به طور خلاصه، هویت سازمانی، سازه‌ای زیربنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است. از این‌رو، توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به خود جلب کرده است (نوبی، ۱۳۹۰). اگرچه ممکن است ادعا شود که وبر<sup>۱</sup>، مارکس<sup>۲</sup>، سلزنیک<sup>۳</sup>، دورکیم<sup>۴</sup> و دیگران پایه‌های اولیه هویت را در ارتباطات سازمانی بنا نهادند، اما تنها در بیست سال اخیر مفهوم هویت سازمانی به بار نشسته است (هچ و شولتز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). از هویت سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه شده است که نشان‌دهنده عدم توافق محققان در مفهوم سازی این اصطلاح است.

هویت سازمانی بازتابی از هویت اجتماعی<sup>۶</sup> است. براساس نظریه هویت اجتماعی، هویت فردی، ادراک فرد از خود است که مشمول خصوصیات وابسته به طرز تفکر یا شیوه خاص فرد "مثل گرایش‌ها و شایستگی‌ها" است. هویت اجتماعی به وفق دادن دو قطب هویت یعنی یگانه بودن فرد "هویت فردی" و یکی بودن با دیگران "هویت اجتماعی" در مطالعات میان رشته‌ای هویت کمک می‌کند (آشفورث، ۲۰۰۱). اصول‌اساسی تئوری هویت اجتماعی، مبنایی برای مفهوم سازی هویت سازمانی در دو دهه اخیر ایجاد کرده است، به عبارت دیگر هویت سازمانی فرم ویژه‌ای از هویت اجتماعی است (گاتام<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). چت من و اوریلی<sup>۸</sup> (۱۹۸۶) هویت را

<sup>1</sup> Weber

<sup>2</sup> Marx

<sup>3</sup> Selznick

<sup>4</sup> Durkheim

<sup>5</sup> Hatch and Shultz

<sup>6</sup> Social Identity

<sup>7</sup> Gautam

<sup>8</sup> Chatman & O'Reilly

<sup>9</sup> Ashforth and Mael

<sup>10</sup> The central character, distinct and continuing temporary

در نهایت، بعد سوم ویژگی‌های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون سازمان به کار برده می‌شود. تعریف لی متمایز بودن از سازه‌های دیگران مثل براون را نشان می‌دهد. وی از واژه وفاداری به عنوان قسمتی از تعریف هویت سازمانی استفاده کرد که مرتبط با نگرش و رفتارهایی است که از سازمان پشتیبانی و دفاع می‌کنند (لی، ۱۹۷۱).

دیدگاه هال، شنایدر و نیگرن<sup>۳</sup>: هال، شنایدر و نیگرن (۱۹۷۰) تعیین هویت سازمانی را به عنوان "فرایندی که به وسیله آن اهداف سازمان و اهداف فرد یکپارچه و متجانس می‌شوند" تعریف می‌کنند. قانون این دیدگاه، پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان از طرف فرد است. این دیدگاه بر دو عنصر پذیرش هدف و ارزش و تعهد عاطفی به سازمان تأکید می‌کند (هال، شنایدر و نیگرن، ۱۹۷۰).

دیدگاه گادفری و وتن: گادفری<sup>۴</sup> و وتن (۱۹۸۸) سه الگوی اصلی هویت سازمانی تعریف کردند که عبارتند از: کارکرد گرا، تفسیری و پست مدرن<sup>۵</sup>. الگوی کارکرد گرا بر اساس عقاید کارکنان مفهوم سازی می‌شود که چگونه فکر می‌کنند، چه هستند، می‌خواهند چه باشند و در این الگو هویت سازمانی نمودی عینی است، به همین دلیل، قابل مشاهده و دستکاری است. بر اساس الگوی تفسیری، محققان به دنبال توضیح سؤال "ما چه کسانی هستیم" یا "می‌خواهیم باشیم؟" در نظر گرفته شده است و به عنوان پدیده‌ای اجتماعی توصیف می‌شود و گروه‌های اجتماعی سعی می‌کنند پیرامون این مفهوم همگرا شوند (جویا و چتیدی، ۱۹۹۱). در الگوی پست مدرن، هویت به عنوان بازتاب تفکر زودگذر در مورد این که چه کسانی هستیم، مطرح شده است و در این الگو به ناپایداری هویت و تجدید ساخت دائم آن تأکید شده است (هیچ و شولتز،

ویژگی‌های قدیم می‌شوند. در واقع، آنها صرفاً به چیزی که با عنوان پیامد تاریخ موجود است، اضافه می‌شود (مینر، ۲۰۰۶).

### الگوها و نظریه‌های هویت سازمانی

از هویت سازمانی تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است که نشان‌دهنده دیدگاه‌های مختلف در این زمینه است. با توجه به محدودیت‌ها در این پژوهش، نمی‌توان تمامی دیدگاه‌های موجود را مطرح کرد. از این رو، تنها به ارائه دیدگاه‌های حائز اهمیت و زیر بنایی اشاره می‌شود:

دیدگاه فوته (Foote): نخستین بار فوته (۱۹۵۱) از واژه تعیین هویت در زمینه سازمانی استفاده کرد و هویت را به عنوان پایه و اساس انگیزش مورد توجه قرار داد. فوته هویت سازمانی را تعهد به یک هویت ویژه یا دسته‌ای از هویت‌ها می‌داند. وی ادعا می‌کند که انسان تمایل به تعیین هویت با همراهانش در گروه‌ها دارد. این گروه‌ها دنیای اجتماع اطراف او را دسته‌بندی کرده، بر رفتار او تأثیر می‌گذارند. از دیدگاه او، هویت سازمانی مفهومی از فرد به عنوان عضو سازمان است. فوته از مفهوم خودپنداری برای تعریف هویت سازمانی استفاده کرد و این خودپنداری افراد را به حرکت در راستای منافع سازمان بر می‌انگیزاند (فوته، ۱۹۵۱).

دیدگاه لی: لی (۱۹۷۱) هویت سازمانی را به عنوان "درجه‌ای از تعیین هویت فردی شخص با سازمان" تعریف می‌کند. رویکرد وی به هویت سازمانی بر سه بعد اصلی تأکید دارد: اولین ویژگی حس تعلقی است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایفشان نیازهای فردیشان را تأمین می‌کنند، منتج می‌شود. دومین ویژگی وفاداری است که به نگرش‌ها و رفتارهایی اشاره می‌کند که از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند یا از سازمان در مقابل خارجی‌ها دفاع می‌کنند.

<sup>3</sup> Hall & Schneider & Nygren

<sup>4</sup> Godfrey

<sup>5</sup> Function-oriented, interpretive, postmodern

<sup>6</sup> Gioia and Chittipeddi

<sup>1</sup> Minner

<sup>2</sup> Foote

(۲۰۰۰).

دیدگاه اولینز<sup>۱</sup>: اولینز سازمان‌ها را بنا به هویت و ساختار به سه طبقه مختلف تقسیم می‌کند: مستقل<sup>۲</sup>، تأییدی<sup>۳</sup> و نشان‌دار<sup>۴</sup> (اولینز، ۱۹۹۵).

• طبقه مستقل: در این طبقه سازمان‌ها با یک هویت مستقل، همیشه از یک نام و یک هویت تصویری و ساختار استفاده می‌کنند. همه محصولات و خدمات تأمین شده به وسیله شرکت، یک نام، سبک و خصوصیت دارند.

• طبقه تأییدی: در این طبقه هویت‌های تأییدی در جاهایی که سازمان‌ها به وسیله خرید شرکت‌های دیگر رشد کرده‌اند، یافت می‌شود. آنها غالباً در زمینه‌های گوناگون تجارت می‌کنند و محدوده وسیعی از فعالیت‌ها را دارند، زیرا گروه‌ها نام و هویت خود را دارند، اما به سمت تصویر شرکت مادر متمایلند.

• طبقه نشانی: ساختارهای هویت نشانی از تعدادی نشان تشکیل می‌شوند، اما هیچ‌گونه ارتباط برون‌گرا ندارند. هویت سازمان از هویت نشان‌ها جداست (اولینز، ۱۹۹۵).

آلبرت و وتن<sup>۵</sup> بیان کردند که هویت سازمانی زمانی تغییر خواهد کرد که سازمان‌ها:

- شکل گیرند؛
- چیزی را به پایان رسانند؛
- رشد کنند؛
- تغییری در مفهوم "ما" تجربه کنند (مثل به عهده گرفتن چیزی یا ادغام شدن)؛
- تجربه کاهش کارکنان را داشته باشند (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵).

دیدگاه آلبرت و وتن زیر بنای بیشتر پژوهش‌ها در

هویت سازمانی قرار گرفت، اما تعدادی از پژوهشگران ابعاد تعریف اصلی هویت سازمان (مرکزیت، تمایز، پیوستگی) را به چالش کشیدند. جويا و همکارانش مطرح کردند که به علت تأثیر متقابل بین هویت و تصویر ذهنی - چگونه دیگران سازمان را می‌بینند و چگونه اعضای سازمان دیدگاه آنها را باور می‌کنند - هویت دوام و پایداری اش کمتر از مفهوم‌سازی قبلی است. همچنین، آنها ناپایداری هویت را در تسهیل تغییر سازمانی در پاسخ به تقاضای محیطی مؤثر می‌دانند و ادعا می‌کنند که هویت می‌تواند به طور پیوسته تغییر کند و همچنین، یک سازمان می‌تواند چندین هویت سازمانی به طور همزمان داشته باشد (جويا، ۱۹۹۱).

#### هویت و اهداف سازمانی

تحقق رفتار سازمانی به رفتار کارکنان وابسته است و رفتار کارکنان تحت تأثیر قدرت هویت سازمانی است. هویت سازمانی به وسیله مرکزیت، رفتار و وجهه بیرونی درک شده تأثیر می‌پذیرد (ویتینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). هویت سازمانی ابتدا بر رفتار سازمانی و سپس بر کارکرد و تحقق اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد. همان‌طور که آلبرت<sup>۸</sup>، آشفورت<sup>۹</sup> و داتن<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) مطرح کردند، زیبایی مفهوم هویت فراهم کردن راهی برای حساسی وظایف انسانی درون چارچوب سازمانی است.

در سطوح سازمانی، اگر هویت سازمانی، خصوصیت مرکزی متمایز و پیوسته باشد، آنگاه می‌تواند اثر بخشی و عملکرد سازمان را بهبود بخشد و به عنوان یک مکانیزم قالب دار برای تصمیم‌گیری سازمانی استفاده شود. این عوامل به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می‌کند (استیمپرت و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۱۹۱۸).

<sup>6</sup> Gioia

<sup>7</sup> Witing,

<sup>8</sup> Albert

<sup>9</sup> Ashforth

<sup>10</sup> Dutton

<sup>11</sup> Stimpert & Gustafson & Sarason

<sup>1</sup> Olins

<sup>2</sup> Monolithic

<sup>3</sup> Endorsed

<sup>4</sup> Branded

<sup>5</sup> Albert and Whetten

احساس غرور می‌کنند. این وجهه، حس ارزشمند بودن را در خود تقویت می‌کند. چنانچه وجهه بیرونی درک شده سازمان مطلوب باشد، از طریق تعیین هویت عزت نفس کارکنان ارتقا می‌یابد و برعکس، اگر کارمندی تصویر بیرونی سازمان را نامطلوب تفسیر کند، ممکن است نتایج فردی منفی مثل افسردگی و استرس را تجربه کند (داتن و همکاران، ۱۹۹۴). به علاوه، می‌تواند به نتایج نامطلوب سازمانی مثل افزایش رقابت میان کارکنان با کاهش تلاش برای وظایف بلند مدت منجر شود. (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۱)

تجانس ارزش: بین ارزش‌های مدعی سازمان و ارزش‌هایی که برای کارکنان مطلوبند، تجانس وجود دارد. سطح بالایی از تناسب بین جو سازمانی نشان می‌دهد که تناسب قوی ارزشی، به نگرش‌ها و ارزش‌هایی منجر می‌شود که با هویت سازمانی قوی سازگار است. چنانچه ارزش‌های فرهنگ سازمانی با عقاید و ارزش‌های مطلوب کارکنان متجانس باشد، آنگاه عملکرد سازمانی ارتقا پیدا می‌کند (ویتینگ، ۲۰۰۶).

### سکوت سازمانی

پیندر و هارلوز<sup>۴</sup> سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (پیندر و هارلوز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکان<sup>۶</sup> نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و

وقتی یک فرد به طور قوی با سازمان خود تعیین هویت می‌شود، تعهدش درباره سازمان بیشتر می‌شود. هویت سازمانی همچنین به طور مستقیم بر اختیار اعضا اثر می‌گذارد. هر گاه فرد تصمیم گیرد با اهداف سازمان سازگار شود و برای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش خود را انجام دهد، به علت درک حرکت به سوی اهداف سازمان به رقابت درونی می‌رسد (بارونی و استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

هویت سازمانی وسیله‌ای برای تسهیل مفهوم و پیاده‌سازی اقدام استراتژیک است. در سطح فردی، هویت سازمانی بر اقدامات تصمیم‌گیری کارکنان در خصوص موضوعات عملیاتی، سازمانی و استراتژیک تأثیر می‌گذارد. بنابراین، می‌توان پیش‌بینی کرد که هویت سازمانی قوی بر بینش کارکنان از اهداف سازمانی تأثیر بگذارد (بارونی و استوارت، ۲۰۰۰). برای تحقق هویت سازمان سه پیش فرض لازم است که عبارت است از: طول مدت مسئولیت، وجهه بیرونی درک شده و تجانس ارزش‌ها<sup>۲</sup>. طول مدت مسئولیت: جذابیت هویت سازمانی با میزان حق تصدی اعضا (سال‌ها در سازمان) تغییر می‌کند (داتن و همکاران، ۱۹۹۴).

باقی ماندن طولانی مدت فرد در سازمان، به افزایش تعاملات در سازمان منجر می‌گردد که متقابلاً تأمین اغلب نیازهای فرد درون سازمان را به همراه دارد و می‌توان بیان کرد که او بیشتر درون سازمان تعیین شده است. محققان اثر مستقیم حق تصدی را بر هویت سازمان تأیید کرده‌اند (مائل و آشفورث<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲).

وجهه بیرونی درک شده: نشان می‌دهد که چگونه کارمند دیدگاه بیرون از سازمان را درک می‌کند و بر تعیین هویت تأثیر می‌گذارد (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۱)، کارکنان از کارکردن در سازمان با یک وجهه خوب

<sup>4</sup> Smidts

<sup>5</sup> Witing

<sup>6</sup> Pinder & Harlos

<sup>7</sup> Pinder & Harlos, 2001

<sup>8</sup> Morrison & Milliken

<sup>1</sup> Barney and Stewart

<sup>2</sup> Liability duration, perceived external prestige and value congruence.

<sup>3</sup> Mael and Ashforth

سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع، گاهی ممکن است افراد به علت محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود، اما این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال، خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (آوری و کینونس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲).

سکوت نوع دوستانه: مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱۴</sup> است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. همچون رفتارهای شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان دستورهای سازمانی به اجرا در آورد (پودساکوف<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۰).

این سه نوع انگیزه در سکوت و آوای سازمانی به همراه مثال‌هایی در جدول ۲ نشان داده است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۷).

ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (دمیتریس و وکالا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۸).

ابراز ایده‌ها (آوای سازمان<sup>۲</sup>) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمان<sup>۳</sup>) ممکن است از نظر رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است، اما واقعیت آن است که سکوت ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمان نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا در سخن گفتن نیست، بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه<sup>۴</sup> براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز<sup>۵</sup>، رفتار خود حفاظتی<sup>۶</sup> براساس ترس و رفتارهای دیگرخواهانه<sup>۷</sup> به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (پیندر و هارلوز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). این سه نوع انگیزه در کارکنان به سه نوع سکوت یا آوا منجر می‌گردد که عبارتند از: سکوت یا آوای مطیع<sup>۹</sup>، سکوت یا آوای تدافعی<sup>۱۰</sup> و سکوت یا آوای نوع دوستانه<sup>۱۱</sup>.

سکوت مطیع: هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت می‌نامند، منظور آنها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (گران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین،

<sup>1</sup> Dimitris & Vokala

<sup>2</sup> Organizational Voice

<sup>3</sup> Organizational silence

<sup>7</sup> Disengaged

<sup>8</sup> Resignation

<sup>9</sup> Self-Protective

<sup>7</sup> Other Oriented

<sup>8</sup> Pinder & Harlos, 2001

<sup>9</sup> Acquiescent

<sup>10</sup> Defensive

<sup>11</sup> Prosocial

<sup>12</sup> Grant

<sup>13</sup> Avery and Quinones

<sup>14</sup> Organizational Citizenship Behaviour

<sup>15</sup> Podsakoff and 7et al.



## جدول ۱- خلاصه‌ای از تحقیقات اخیر درباره هویت سازمان

مؤلف	تأکید عمده
اشفورت و مائل <sup>۱</sup> ۱۹۸۹	تئوری هویت اجتماعی را به حوزه مطالعات اجتماعی و هویت سازمانی معرفی نمود.
داتن و همکاران <sup>۲</sup> ۱۹۹۴	مبحث تئوری هویت اجتماعی را بسط داد و هویت سازمانی را درون رشته مدیریت قرار داد.
پرات <sup>۳</sup> ۱۹۹۸	مروری گسترده بر شماری از سؤال‌های مرتبط با هویت سازمانی به عنوان مثال مباحث مفهومی و بحث پیشینه‌ها و خروجی‌های هویت داشته است.
ون دیک <sup>۴</sup> ۲۰۰۱	نشان داد چگونه می‌توان تئوری هویت اجتماعی را بسط داد و درک مفهوم تعهد سازمانی را افزایش داد.
ون دیک ۲۰۰۴	مباحث هویت سازمانی و تغییرات و ترکیبات سازمانی، پیوند، تعهد، ابعاد و ارتباط تعیین هویت را با عملکرد مطرح کرد.
ریکتا <sup>۵</sup> ۲۰۰۵	فرا تحلیلی در تحقیقات مربوط به هویت سازمانی و تعهد سازمانی انجام داد.
ریکتا و ون دیک ۲۰۰۵	نظرات متفاوت پیرامون هویت سازمانی را فرا تحلیل نمود.

## جدول ۲- مثال‌هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند	آوای کارمند
رفتار کناره‌گیرانه	امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار	بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار
براساس تسلیم، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع مثال‌ها: خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر	آوای مطیع مثال‌ها: بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خود حفاظتی براساس ترس احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی مثال‌ها: خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلات ناشی از ترس کتمان حقایق به منظور محافظت از خود	آوای تدافعی مثال‌ها: بیان ایده‌هایی که توجه فرد را به خاطر ترس به جای دیگری معطوف می‌دارد. ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را به منظور حفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد.
رفتار دیگر خواهانه براساس نوع دوستی احساس تشریک مساعی و نوع دوستی	سکوت نوع دوستانه مثال‌ها: خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه به دلیل همدستی و تعاون حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان	آوای نوع دوستانه مثال‌ها: بیان راه‌حل‌هایی برای مشکلات براساس همدستی و تعاون بیان نظرات سازنده برای تغییر به سود رساندن به سازمان

منبع: (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۷)

<sup>1</sup> Ashforth and Mael<sup>2</sup> Dutton and et al.<sup>3</sup> Pratt<sup>4</sup> Van Dick<sup>5</sup> Riketta

اگرچه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند 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 (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۷).

### عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی

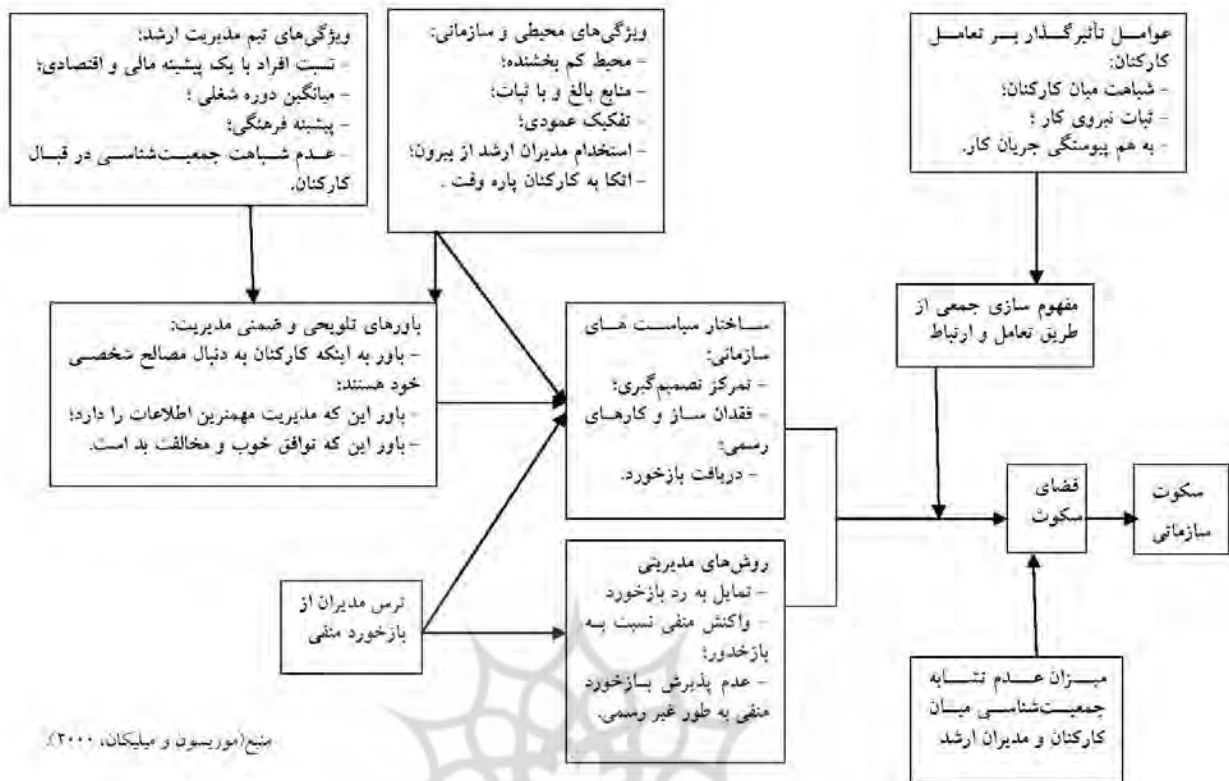
از عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی می‌توان به متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد (شکل ۲). براساس این شکل، دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردند عبارتند از:

۱. ترس مدیران از بازخورد منفی از سوی کارمندان به علت به خطر افتادن منافع و موقعیتشان؛
۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها: این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است، مبنی بر اینکه کارمندان تنها منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند، اما ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، ولی عواطف و احساسات مخربی، همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان، به وجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد (اسلده، ۲۰۰۸).

از عوامل به وجود آورنده باورهای ضمنی می‌توان به یک سری شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی اشاره کرد. این باورها به همراه ترس مدیریت از بازخورهای منفی، به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی منجر می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. همان‌طور که در شکل ۱ مشهود است، این ساختارها و روش‌ها به توسعه آن چیزی کمک می‌کند که "فضای سکوت" نامیده می‌شود. برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسائل 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 بود. البته، احتمال این که چنین فضایی پدیدار شود و همچنین، قدرت و گسترش چنین فضایی به فعالیت‌های جمعی کارکنان برای معنا بخشی بستگی خواهد داشت. از این رو، در بخش‌هایی تشریح این مدل، به این فرایند معنا بخشی و عوامل آن پرداخته خواهد شد (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰).

<sup>2</sup> Morrison & Milleken

<sup>1</sup> Slade



شکل ۱- عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی

### مؤلفه های سکوت سازمانی

- عوامل مدیریتی
  - اقدامات مدیریتی
  - بیماری مدیر ارشد
  - ترس از بازخورد منفی
  - درجه ای از تفاوت های جمعیت شناسی میان کارکنان و مدیران عالی
  - ایجاد جوی توأم با بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان
  - عوامل سازمانی
  - فلات شغلی
  - سیاست ها و ساختارهای سازمانی
  - فقدان مکانیزم بازخورد از بالا به پایین
- ترس مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی، به ویژه از زیردستان عامل بسیار مهمی است که ایجاد فضای سکوت را در سازمان تسهیل می کند. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد بر اثر بازخورد منفی احساس ترس می کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده اند، آرگریس و شون<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) بیان می دارند که بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب پذیری یا عدم صلاحیت ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد، دوری می جویند (آرگریس و شون، ۱۹۷۸).

<sup>1</sup> Argyris & Schon

بتوان تجزیه و تحلیل جامعی برای فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثر بخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (نمت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

شیوه دیگری که در آن سکوت سازمانی تأثیر منفی بر تغییر و توسعه سازمانی می‌گذارد، سد کردن مسیرهای بازخورد منفی و از این رو کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخورد منفی، اشتباهات ادامه می‌یابد و حتی شدید می‌شود، زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز انجام نمی‌شوند. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان فاقد ظرفیت لازم آن چیزی است که آرگریس آن را "یادگیری دوحلقه‌ای"<sup>۴</sup> می‌نامد که در برگزیده زیر سؤال بردن و اصلاح سیاست‌ها و اهداف است (آرگریس<sup>۵</sup>، ۱۹۷۷).

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آنها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخور نمایند، ممکن است کارکنان در فیلتر کردن بازخورهای منفی دست داشته باشند. در نتیجه، بازخوری که مدیریت دریافت می‌کند، ممکن است منعکس کننده آن چیزی باشد که کارکنان فکر می‌کنند مدیریت خواهان آن است که بشنود و نه آنچه واقعیت و اوضاع و محیط را نشان می‌دهد (بایس و تراپ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹).

○ عوامل گروهی (اجتماعی)

- هم‌نوایی با جمع (تطابق)
- انتشار و بخش مسئولیت
- گروه اندیشی

○ عوامل فردی

- حفظ موقعیت کنونی
- بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر (چراغچی حرم، ۱۳۹۰)

### پیامدهای سکوت سازمانی

۱. پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر: به طور کلی، سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است (موریسون و میلیکان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی<sup>۲</sup>، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی است. تحقیقات گسترده‌ای درباره تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارد. این عوامل به اتفاق هم نشان می‌دهند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به علت محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. علاوه بر آن سکوت موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که

<sup>3</sup> Nemath

<sup>4</sup> Double-loop learning

<sup>5</sup> Argyris

<sup>6</sup> Bies & Tripp

<sup>1</sup> Morrison & Milleken

<sup>2</sup> Organizational silence

۳. بین شباهت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین دیدگاه گروه‌های زنان و مردان در خصوص مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تفاوت وجود دارد.

### الگوی پژوهش

در این تحقیق، مدل مفهومی تحقیق، همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، براساس مبانی نظری تحقیق طراحی و پیشنهاد شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و در آن داده‌های کمی و کیفی بررسی می‌شود. از نظر مسأله تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی و همچنین همبستگی است. متغیرهای پژوهش به دو دسته وابسته و مستقل تقسیم شده‌اند. متغیرهای مستقل شامل مؤلفه‌های هویت سازمانی و متغیر وابسته سکوت سازمانی کارکنان هستند. در این تحقیق، محقق از دو پرسشنامه شامل: پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی چنی<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) با ۱۸ سؤال و پرسشنامه استاندارد واکولا و بوراداس<sup>۴</sup> سکوت سازمانی کارکنان با ۱۷ سؤال استفاده کرده است. همچنین، برای پاسخ به سؤال‌های از طیف لیکرت استفاده شده است. برای تأیید روایی محتوا و ظاهری از نظرات اساتید خبره و همچنین، تحلیل عامل تأییدی استفاده گردید که نتیجه حاکی از تأیید پرسشنامه است. همچنین، برای تأیید پایایی از

۲. پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات واکنش‌های رفتاری کارکنان: پژوهشگران معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آنها مثبت قلمداد می‌شود، زیرا باعث می‌شود کارکنان به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. براساس نظر لایند و تایلر<sup>۱</sup> کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضا نسبت به سازمان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آنها قایل نیست، آنها نیز ارزش کمتری برای سازمان قایل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت، پیامدهایی که می‌توانند برگرفته از تضعیف تعهد و اعتماد باشند، عبارتند از: کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان (لیند و تایلر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸).

### فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیات فرعی

۱. بین عضویت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین وفاداری و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

<sup>3</sup> cheney

<sup>4</sup> Vokola and Bouradas

<sup>1</sup> Lind & Tyler

<sup>2</sup> Lind & Tyle

دوره زمانی تحقیق حدوداً ۸۳۰ نفر هستند و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده است. تعداد نمونه مورد بررسی در این پژوهش با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه جامعه محدود ۹۸ نفر تعیین گردید.

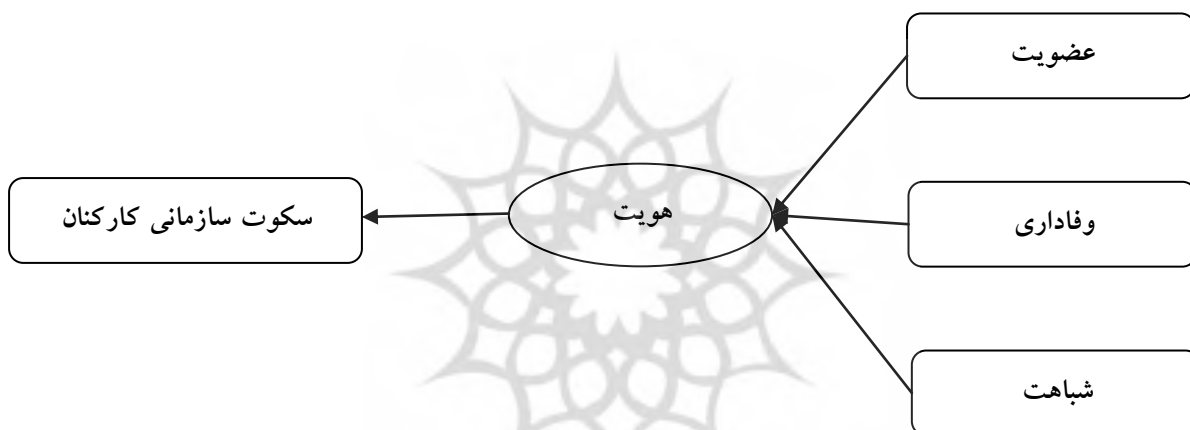
$$n = \frac{z^2 s^2}{d^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.0916)}{(0.06)^2} = 97.8 \cong 98$$

ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و پایایی در سطح ۰/۹۵ و ۰/۸۲ به ترتیب برای مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان به دست آمد که بیانگر پایایی بالای پرسشنامه‌هاست.

### مشخصات جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان رسمی شاغل در دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۹۰ است که تعداد آنها در



شکل ۲- الگوی پیشنهادی (محققان)

است. برای آمار توصیفی شاخص‌های میانگین، فراوانی، درصد، میانگین متوسط و برای آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون، آزمون فریدمن، تحلیل واریانس و رگرسیون خطی استفاده شد. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss نسخه ۱۶ استفاده گردید.

### روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق، پرسشنامه است که حاوی سنجه‌های مربوط به هویت سازمانی کارکنان و همچنین، سکوت سازمانی کارکنان است. روش‌های تحلیل در این تحقیق شامل آمار توصیفی و استنباطی

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی، بار عاملی، درصد واریانس تبیین شده مربوط متغیر مستقل

مؤلفه	گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	Kmo	df	sig
عضویت	از این که کارمند این سازمان هستم، بسیار سربلندم.	۰/۸۲۱	۰/۳۷/۸	۰/۷۸۲	۱۶	۰/۰۰۰
	من اغلب خودم را برای دیگران با گفتن چنین جملاتی توضیح می‌دهم "من برای این سازمان کار می‌کنم" یا "من عضوی از این سازمان هستم".	۰/۷۱۲				
	من بسیار مسرورم که این سازمان را- در مقایسه سازمان دیگر- برای کار انتخاب کنم.	۰/۶۷۰				
	من بسیار مایلم که بقیه زندگی شغلی‌ام را در این سازمان بگذرانم.	۰/۷۳۳				
	من احساس می‌کنم که این سازمان برایم اهمیت قائل است.	۰/۸۰۹				
	من هویتم را از این سازمان گرفته‌ام.	۰/۶۶۷				
	من کار کردن برای این سازمان را ادامه می‌دهم؛ حتی اگر نیاز به پول نداشته باشم.	۰/۵۲۸				
	سرنوشت و نتایج فعالیت‌های این سازمان برایم اهمیت دارد.	۰/۵۶۸				
	من در گفت و گو با دوستانم این سازمان را به عنوان سازمانی خوب برای کار توصیه می‌کنم.	۰/۷۲۴				
	وفاداری	به طور کلی، مشکلات سازمان را مشکلات خودم در نظر می‌گیرم.				
من از این که تلاش زیادتر از حد مورد انتظار برای کمک به موفقیت سازمان انجام دهم، راضی هستم.		۰/۷۵۵				
من از این که دیگران در خارج از سازمان انتقاد می‌کنند ناراحت می‌شوم.		۰/۸۰۰				
من احساس وفاداری کمی به این سازمان دارم.		۰/۶۴۱				
واقعاً سرنوشت این سازمان برایم اهمیت دارد.		۰/۶۷۸				
به طور کلی، کسانی که در این سازمان کار می‌کنند، به دنبال اهداف یکسانی هستند.		۰/۵۲۱				
من اشتراکات زیادی با سایر کارکنان این سازمان دارم.		۰/۸۰۲				
من دریافتم که ارزش‌های من و ارزش‌های سازمان بسیار شبیه به هم هستند.		۰/۷۸۲				
به خاطر این که بسیاری از اعضا، حس تعلق و وابستگی به این سازمان دارند، این سازمان را یک خانواده بزرگ می‌دانم.		۰/۵۸۲				
تعداد گویه‌ها		-	۲۸	۰/۷۰۳	۲۹	۰/۰۰۰

جدول ۳- وضعیت متغیر وابسته و محاسبه ضرایب روایی و معناداری

نام متغیر	نوع	تعداد گویه معرف	kmo	Sig	ضریب	درصد واریانس تبیین شده
سکوت سازمانی کارکنان	وابسته	۱۷	۰/۶۹۸	۰/۰۰۰	۰/۸۵	۴۴/۲

قابلیت و مناسب بودن گویه‌های مذکور است. برای اندازه‌گیری متغیر مستقل تحقیق ۱۸ گویه، سنجش و اندازه‌گیری شده است. تحلیل گویه‌ها، نشان می‌دهد که مجموع عوامل مذکور در مجموع ۲۹ درصد از تغییرات مشاهده شده را تبیین می‌کند، که در سطح بالا معنادار است. Kmo محاسبه شده (۰/۷۰۳) نیز حاکی از قابلیت و مناسب بودن گویه‌های مذکور است.

### نتایج و یافته‌های پژوهش الف) توصیف یافته‌ها

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، تمام مؤلفه‌های متغیر مستقل دارای ضریب آلفای بالای ۷۰ درصد بوده، بنابراین از قابلیت اعتماد لازم برای تحلیل برخوردارند. از طرف دیگر، در جدول ۳ ملاحظه می‌شود که تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مربوط به سکوت سازمانی کارکنان جمعاً ۴۴/۲ درصد از تغییرات متغیرهای مشاهده شده را تبیین می‌کند که در سطح ۹۵ درصد معنادار بوده. Kmo محاسبه شده برای سکوت سازمانی کارکنان برابر (۰/۶۹۸) و برای همه مؤلفه‌های متغیر مستقل بالای ۷۰ درصد و معنادار بوده که حاکی از

جدول ۴- ویژگی‌های نمونه آماری

نوع متغیر	اجزای متغیر	فراوانی	درصد	میانگین متوسط
جنسیت	زن	۶۳	۶۴/۳	۱/۳۵۷
	مرد	۳۵	۳۵/۷	
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۶	۱۶/۳	۲/۱۹
	۳۱-۴۰ سال	۴۸	۴۹	
	۴۱-۵۰ سال	۳۳	۳۳/۷	
	۵۱-۶۰ سال	۱	۱	
تحصیلات	زیر دیپلم	۱	۱	۲/۹۵
	دیپلم	۲۰	۲۰/۴	
	کارشناسی	۵۹	۶۰/۲	
سابقه خدمت در سازمان	کارشناسی ارشد و دکتری	۱۸	۱۸/۴	۳
	کمتر از ۵ سال	۱۲	۱۲/۲	
	۵-۱۰ سال	۳۰	۳۰/۶	
	۱۱-۱۵ سال	۲۱	۲۱/۴	
	۱۶-۲۰ سال	۱۶	۱۶/۳	
	بیش از ۲۰ سال	۱۹	۱۹/۴	

نشان‌دهنده آن است که سن غالب بین ۳۱ تا ۴۰ سال است، میانگین میزان تحصیلات ۲/۹۵ به دست آمده که نشان‌دهنده آن است که اکثر افراد دارای تحصیلات

میانگین جنسیت ۱/۳۵۷ به دست آمده است که به ۱ نزدیکتر است، بنابراین، بیشتر کارکنان این دانشگاه زنان هستند. میانگین سنی افراد ۲/۱۹ به دست آمده که



جدول ۶- ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه بین

**عضویت و سکوت سازمانی کارکنان**

تعداد نمونه	سطح معناداری (P)	ضریب همبستگی (R)
۹۸	۰/۰۰۵	۰/۲۷۷

با توجه به جدول (۶) نتیجه آزمون این فرضیه حکایت از آن دارد که بین عضویت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P= 0/005$ ). نتایج حاصل از این پژوهش، با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰) و تایینر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که عضویت افراد در سازمان بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و با افزایش مدت زمان عضویت افراد در سازمان، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد، زیرا ترس افراد از مدیر ارشد و حساب بری افراد از وی بیشتر می‌شود بویژه وقتی که شیوه اصلی رهبری آمرانه یا پیشتازی باشد که این مسأله باعث می‌شود از ابراز ایده کارکنان جلوگیری شود، زیرا در چنین شرایطی هر کس حامل خبر بدی باشد، به جرم رسانیدن پیام، به شکلی نمادین اعدام خواهد شد. از آنجایی که این مشکل ممکن است در تمام سطوح سازمان باشد بنابراین، تمایل وسیعی را در افراد برای دادن بازخورد مثبت و جلوگیری از بیان مخالفت‌های خود ایجاد می‌کند.

۲. بین وفاداری و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷- ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون

**رابطه بین وفاداری و سکوت سازمانی کارکنان**

تعداد نمونه	سطح معناداری (P)	ضریب همبستگی (R)
۹۸	۰/۰۰۱	۰/۳۵۴

دانشگاهی کارشناسی هستند و علاوه بر آن، میانگین سابقه خدمت در این سازمان ۳ به دست آمده که بیانگر آن است که اکثر افراد دارای سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال دارند.

(ب) آمار استنباطی

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵- ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه بین

**هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان**

تعداد نمونه	سطح معناداری (P)	ضریب همبستگی (R)
۹۸	۰/۰۰۱	۰/۶۰

با توجه به جدول (۵) نتیجه بررسی این فرضیه نشان می‌دهد که بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P= 0/001$ ). نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیر دارد و افزایش آن موجب سکوت در کارکنان می‌شود. اگر زمینه برای ابراز ایده برای همه کارکنان به صورت عادلانه وجود داشته باشد، موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شود. مبانی نظری تحقیق این فرضیه را حمایت می‌کنند.

فرضیات فرعی

۱. بین عضویت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول (۷) نتیجه بررسی این فرضیه حاکی از آن است که بین وفاداری و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ( $P=0/001$ ). نتایج حاصل از این پژوهش، با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که وفاداری کارکنان باعث سکوت سازمانی آنها می‌شود؛ یعنی هرچه کارکنان سازمان به سازمان وفادارتر باشند، سکوت آنها در سازمان بیشتر خواهد بود.

۳. بین شباهت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول ۸ نتیجه بررسی این فرضیه حکایت از آن دارد که بین شباهت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P=00$ ). نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰)، هسی و باروچ (۲۰۰۹) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که شباهت بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و با افزایش شباهت کارکنان به یکدیگر و به خصوص به مدیر سازمان، سکوت سازمانی آنها بیشتر خواهد شد.

۴. بین دیدگاه گروه‌های زنان و مردان در خصوص مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۸- ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه بین

شباهت و سکوت سازمانی

تعداد نمونه	سطح معناداری (P)	ضریب همبستگی (R)
۹۸	۰/۰	۰/۳۸۱

جدول ۹- نتایج تحلیل واریانس تأثیرات عضویت گروهی زنان و مردان بر متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	واریانس	درجه آزادی	F	معنی‌داری	توان آماری
گروه‌های زنان	هویت سازمانی	۰/۲۹	۰/۲۹	۱	۱/۷۱	۰/۲۸	۰/۱۹
و مردان	سکوت سازمانی	۱/۲۱	۱/۲۱	۱	۲/۴۸	۰/۱۱۷	۰/۳۴

معنادار نیست. بنابراین، فرضیه چهارم تأیید نگردید. میانگین و انحراف استاندارد هر دو متغیر در جدول (۱۰) ارائه شده است.

چنانکه از نتایج جدول (۹) مشاهده می‌شود، تفاوت بین میانگین نمرات گروه‌های زنان و مردان در هیچ‌کدام از دو متغیر هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان

جدول ۱۰- میانگین نمرات متغیرهای پژوهش در گروه‌های زنان و مردان

متغیرها	کارمندان	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
هویت سازمانی	زنان	۶۳	۳/۰۴۸	۰/۴۹
	مردان	۳۵	۲/۹۹۷	۰/۴۷۲
سکوت سازمانی	زنان	۶۳	۲/۳۷۹	۰/۴۴۹
	مردان	۳۵	۲/۵۴۲	۰/۵۱۰

**جدول ۱۱- نتایج مربوط به آزمون رابطه هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان**

شماره فرضیه	بیان فرضیه‌های مربوطه	نتیجه آزمون
فرضیه فرعی ۱	رابطه معنی‌داری بین عضویت کارکنان دانشگاه اصفهان و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد.	تأیید شد
فرضیه فرعی ۲	رابطه معنی‌داری بین وفاداری کارکنان دانشگاه اصفهان و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد.	تأیید شد
فرضیه فرعی ۳	رابطه معنی‌داری بین شباهت کارکنان دانشگاه اصفهان و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد.	تأیید شد
فرضیه فرعی ۴	بین دیدگاه گروه‌های زنان و مردان در خصوص مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تفاوت وجود دارد.	رد شد
فرضیه اصلی	رابطه مثبت و معنی‌داری بین هویت سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد	تأیید شد

به منظور درک بهتر رابطه هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان از رابطه رگرسیون استفاده شده است. در این رابطه، هویت سازمانی کارکنان به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته و تعیین شد که تا چه میزان سکوت سازمانی کارکنان معلول هویت سازمانی است. روابط این دو در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

**جدول ۱۲- آزمون رگرسیون بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان**

ضریب همبستگی رگرسیون	ضریب تعیین	خطای استاندارد	ضریب بتا	عرض از مبدأ
۰/۴۴۱	۰/۲۵	۰/۳۸	۰/۴۷	۴/۹

ضریب همبستگی رگرسیون هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ۰/۴۴۱ و ضریب تعیین آن ۰/۳۰ است و نسبت F که ۰/۰۰ است رابطه به دست آمده را تأیید می‌کند. مؤلفه‌های سه‌گانه هویت سازمانی کارکنان که شامل: عضویت، وفاداری و شباهت هستند، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل شده در جدول ۱۱ آمده است:

همچنین، در پایان به منظور رتبه‌بندی تأثیر هر یک از

**جدول ۱۳- میانگین رتبه‌های هریک از متغیرهای تشکیل‌دهنده هویت سازمانی حاصل از آزمون فریدمن**

میانگین رتبه‌ها	عوامل سه‌گانه تشکیل‌دهنده هویت سازمانی کارکنان
552.	عضویت
2.21	وفاداری
1.64	شباهت

دومین رتبه مربوط به وفاداری با میانگین رتبه (۲/۲۱) است و نهایتاً پایین‌ترین رتبه مربوط به شباهت با میانگین

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌گردد، بالاترین رتبه مربوط به عضویت با میانگین رتبه (۲/۵۵) است.

است. نتایج بیانگر آن است که عضویت و بالطبع هویت سازمانی کارکنان بیشترین تأثیر را بر سکوت سازمانی کارکنان دارد.

### بحث، نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

هدف این مقاله بررسی تأثیر هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان در سازمان بود. هویت هر سازمانی، افراد درون آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر قصد بر آن است که هویت، تصویر مثبتی از سازمان ارائه دهد، مدیریت خوب ضروری است که فضای سکوت را در سازمان ریشه‌کن کند، بدین ترتیب، هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیریت برای کارکنان هنگام ابراز ایده‌ها وجود نخواهد داشت.

نتایج حاصل از اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معناداری بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی در دانشگاه اصفهان است ( $P=0/001$ ). همچنین، شایان ذکر است که نتایج حاصل از این پژوهش با مطالعات سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست.

بررسی آزمون مربوط به رابطه بین عضویت و سکوت سازمانی کارکنان نشان‌دهنده این واقعیت است که عضویت افراد در سازمان بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و با افزایش مدت زمان عضویت افراد در سازمان، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد، زیرا ترس افراد از مدیر ارشد و حساب بری افراد از وی بیشتر می‌شود، بویژه وقتی که شیوه اصلی رهبری آمرانه یا پیشتازی باشد.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم، می‌توان گفت که بین وفاداری و سکوت سازمانی کارکنان

رابطه معناداری وجود دارد ( $P=0/001$ ). نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که وفاداری کارکنان باعث سکوت سازمانی آنها می‌شود؛ یعنی هرچه کارکنان سازمان وفادارتر به سازمان باشند، سکوت آنها در سازمان بیشتر خواهد بود.

بررسی نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم نشان‌دهنده این امر است که بین شباهت و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P=0/001$ ). نتایج حاصل از این پژوهش با بخشی از یافته‌های سورکی (۱۳۸۹)، نجیمی (۱۳۹۰)، هی و باروچ (۲۰۰۹) و ریسنر (۲۰۱۰) همسوست. این نتایج نشان می‌دهد که شباهت کارکنان بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و با افزایش شباهت کارکنان به یکدیگر و به خصوص به مدیر سازمان، سکوت سازمانی آنها بیشتر خواهد شد. در مجموع، سه فرضیه فرعی این تحقیق تأیید شد و فرضیه اصلی تحقیق نیز با توجه به داده‌های به دست آمده و تحقیق صورت گرفته تأیید گردید. بررسی فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین دیدگاه گروه‌های زنان و مردان در خصوص مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان تفاوت وجود ندارد.

مطابق با یافته‌ها، همبستگی بالایی بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد. این نکته به این معنی است که در دانشگاه هر چه بتوان مؤلفه هویت سازمانی را ارتقا داد، مؤلفه سکوت سازمانی کارکنان هم افزایش می‌یابد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود دانشگاه در چشم‌انداز خود همواره اهداف سازمان را مد نظر قرار داشته باشد و مدیران تلاش کنند که اهداف شخصی افراد را در راستای اهداف سازمان قرار دهند. همچنین، مدیران همواره بر ارزش‌های چندی تأکید کنند

دهند و یا از بین ببرند. در نهایت، از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان نیز اعتماد، تعهد، انگیزه و رضایت آنان را نسبت به سازمان افزایش داده، به کاهش انزوای درونی کارکنان منجر شوند.

### منابع

- چراغچی حرم، سید حمزه. (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی»، ماهنامه علمی- فرهنگی روابط عمومی بانک مرکزی، پیام بانک، صص ۳۷-۳۹.
- رابینز. استیفن. (۱۳۷۸). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*، ترجمه: دکتر الوانی، نشر صفار. کارپردها،
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، ش ۲۱، صص ۷۷-۱۰۴.
- صادقیان سورکی، مهدی. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه هویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین مراکز تربیت معلم استان‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیت و روان‌شناسی.
- علی نجیمی، سعید. (۱۳۹۰). *تأثیر خودپنداره، هویت و ارزش‌های سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- نوابی، ارمغان. (۱۳۹۰). *تحلیل رابطه روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی و هویت سازمانی در شهرداری اصفهان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985)

و بر نهادهای شدن آن ارزش‌ها در سازمان تأکید ورزند، لیکن هویت سازمانی به وسیله این حقیقت که می‌تواند به عنوان ابزاری استراتژیک در روند پیاده‌سازی هدف‌ها و ایده آل سازمان به کار رود، تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. ارائه یک سیستم مناسب پاداش به ایده‌های خلاقانه؛

۲. ایجاد کارگاه‌های آموزشی به منظور آموزش مهارت‌های رابطه‌ای به مدیران و ناظران؛

۳. تنظیم برخی از قوانین برای حمایت از نگرش کارکنان؛

۴. تصمیم‌گیری در مورد گروه کاری از سازمان؛

• تدوین قوانین و مقررات به گروه‌های کاری واگذار شود؛

۵. تغییر فرهنگ سازمانی در مورد سازمان‌های آموزشی و سازمان‌های یاددهنده؛

۶. ایجاد برخی از برنامه‌ها به منظور بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری.

به طور خلاصه، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد

که رابطه معنی‌داری بین هویت سازمانی و سکوت

کارکنان در سازمان وجود دارد. علاوه بر این، همبستگی

مثبت بین مدت زمان عضویت کارکنان، میزان وفاداری

کارکنان و همچنین، میزان شباهت کارکنان (با سازمان‌شان

یا با افراد در رأس سازمان) با سکوت سازمانی کارکنان

وجود دارد. بنابراین، نه تنها کارکنان و مدیران دانشگاه

اصفهان، بلکه سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند با به کارگیری

روش‌های مناسب، مانند به کارگیری مؤلفه‌های هویت

سازمانی (که شامل عضویت، وفاداری و شباهت کارکنان

است) در جهت منطقی و بی‌طرفانه بین اعضای سازمان و

واحدهای سازمانی فضای سکوت را در سازمان کاهش

- Powerless: Coping with Tyranny. In R.M. Kramer & M.A. Neale "(EDs), power and influence in organizations. Pp. 203- 219.
- Cheney, G. (1983) " The Rhetoric of Identification and Study of Organizational Communication". *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 69, No. 2, Pp. 143-158.
- Dimitris, Bouradas & Vokala , Maria. ( 2007) "Organizational Silence. A New Challenge for Human Resources Management". *Athense University of Economics and Business*, Vol. 2, Pp. 1-19.
- Dutton, J. E. Ducherich, J.M. and Harquail, C. V. (1994) "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, Pp. 239-263.
- Foot, N.N. (1951) "Identification as the Basis for a Theory of Motivation". *American sociological Review*, Vol. 16, Pp.14-21.
- Gautam, T. Van Dich, R. and Wanger, U. (2004) "Organizational Identification and Organizational Commitment; Distinct aspects of two Related Concepts". *Asian Journal of Social Psychology*. Vol. 7, No. 3, Pp. 301- 315.
- Gioia, D. A. and Chittipedi, K. (1991) "Sense Making and Sense Giving in Strategic Change Initiation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, Pp. 443- 458.
- Grant, J. M. (2000) "Proactive Behaviour in Organizations". *Journal of Management*, Vol. 26, Pp. 435° 62.
- Hall, D.T. Schneider, B. and Nygren, H.T. (1970) "Personal Factors in Organizational Identification". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, Pp. 176-190.
- Hatch, M. J. and Shultz, M. (1997) "Relations between Organizational Culture, Identity and Image". *European Journal of*
- "Organizational Identity In L.L. Cummings & M.M. Staw" (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, No. 3, Pp. 263-267.
- Albert, S. Ashforth, B. E. and Dutton, J. E. (2000) "Organizational Identity and Identification, Charting New Waters and Building New Bridges". *Academy of Management Review*, Vol .25, No. 1 , Pp. 13-17.
- Argyris, C. (1977) "Double Loop Learning in Organizations". *Harvard Business Review*, Vol. 55, No.5, Pp. 115-129.
- Ashforth, B. and Mael, F. (1998) "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual". *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, No. 2, Pp. 19-64.
- Ashforth, B. E. (2001) "Role Transitions in Organizational Life An Identity Based Perspective". United States of America Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989) "Social Identity the Oryand the Organization". *Academy of Management Review*, Vol. 14 , No.1, Pp. 20-39.
- 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*, vol. 87, Pp. 81° 6.
- Barney, J. B. and Stewart. A.C. (2000) "Organizational Identity as Moral Philosophy. Competitive Implications for Diversified Corporations" (Eds), In Majken, J. Schultz, Mary Jo Hatch , and Mogens H. Larsen. The expressive organization, New York: Oxford university press.
- Bies , R. J. & Tripp, T.M. (1999) "Two Faces of

- Nemeth, C.J. and Staw, B. M. (1997) "The Trade offs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations". In Berkowitz, L. (ED). *Advances in Experimental Social Psychology, New York*. Vol, 22, Pp. 175-210.
- Olins, W. (1995) "Guide Til Design of Identiter", Dansk Design Center, Kobenhavn.
- Payne, J. M. (2007) The Bonds of Identification Revisited Exploring The Impact Organizational Identity on Volunteer Behavior In Not- For- Profit organizations. Unpublished Doctoral Dissertation. Submitted to faculty of Peabody college of Vanderbilt university.
- 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*. New York. Vol. 20. Pp.331- 69.
- Pratt, M. G. Rockman, K. and Kaufman, S. (2006) "Constrating Professional Identity: The Role of Work and Identity learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Professional" *Academy of Management Journal*, Vol, 49. P 235-62.
- Reissner, S.C. (2010) "Change Meaning and Identity at the Workplace". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 3, Pp. 287-299.
- Riketta, M. and Van Dick, R. (2005) "Foci of Attachments in Organization: A Meta Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Work Group Versus Organizational Identification and Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Vol, 67, Pp. 490- 510.
- Slade, M. R. (2008) "The Adaptive Nature of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, Pp. 356- 65.
- Hatch, M. J. and Shultz, M. (2000) "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations". In M. Schultz, M. H. Larsen (Eds), *The expressive prganization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*.
- Hatch, M. J. and Shultz, M. (2004) "Organizational Identity" A Reader. Oxford University.
- Hatch, M. J. (1997) "Organisasjonsteori, Moderne, symbolske or postmoderne perspektiver" Abstract forlag, Oslo.
- Hee. H, and Baruch, Y. (2009) "Transforming Organizational Identity Under Institutional Change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No. 6, Pp. 575-599.
- Lee, S.M. (1971) "An Empirical Analysis of Organization Identity". *Academy of Management Journal* . Vol. 14, Pp. 213-226.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988) "The Social Psychology of Procedural Justice", New York: plenum.
- Mayfiel, C. O. (2008) "The Effects of Self-Concept and Organizational Identification on Organizational Citizenship Behavior". Unpublished Doctoral Dissertation. School of Business organizational studies program.
- Minner, G. B. (2006) "Organizational Behaviors, Historical Orgins", united states of America: M. E. sharpe.
- Morrison, E. U. & Milliken, F. J. (2000) "Organizational Silence a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, Pp, 706-25.

- Organizational Change Management*, Vol. 27, No. 4, Pp. 441-458.
- Van Dick, R. (2004) "My Job Is My Castle: Identification in Organizational Contexts". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, Pp. 171- 203.
- Van Dick, R. Wanger, U. Stellmacher, J. and Christ, O. (2004) " The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification which Aspects Really Matter?". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, Pp. 171-191.
- Witing, M. (2006) "Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives". *Journal of Managerial psychology*, Vol. 21. No. 7, P. 432- 452.
- Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory" The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Smidts, A. Pruyn, A.H. and Van Reil, C. B. M. (2001) "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification". *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, , Pp. 1051-1062.
- Stimpert, J. L. Loren, T. and Yolanda, S. (1998) "Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation". In David A, Whetten. And Paul C. Godfrey. (Eds), *Identity in Organizations*, P 83-98.
- Vakola. M. and Bouradas. D. (2005) "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation Employee Relations". *Journal of*

