

عنوان مقاله: تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان

محمد رضا دلوی^۱ - فرزانه سفیددشتی^۲

دریافت: ۹۱/۵/۲۸

پذیرش: ۹۱/۸/۳۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۱ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

بازاریابی داخلی تلاشی برنامه‌ریزی شده است که در بازاریابی به‌عنوان یک رویکرد به کار می‌رود تا بر مقاومت سازمان در برابر تغییر غلبه نموده و در آن‌ها جهت اجرای اثربخش استراتژی سازمانی هماهنگی بین‌وظیفه‌ای ایجاد نماید. هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمان در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان است. در این راستا جهت تعیین پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و عدد ۰/۸۳ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه با استفاده از نظرهای اساتید و در نهایت بر اساس ضریب کندال، میزان روایی آن ۰/۸۰ محاسبه گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۱ بود که تعداد ۷۲۰ نفر را شامل شد. نمونه آماری از بین کارکنان در هشت واحد مالیاتی به صورت تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری انتخاب شد که بر اساس حجم نمونه، ۲۴۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۲۲۲ پرسشنامه برگشت داده شد. داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از انجام تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، مشخص گردید که بازاریابی داخلی تاثیر معنی‌داری بر سکوت سازمان دارد.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی داخلی، سکوت سازمانی، سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت دوستانه.

۱. استادیار گروه مدیریت،
دانشگاه آزاد اسلامی،
واحد دهقان
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد،
دانشگاه آزاد اسلامی،
واحد مبارکه اصفهان
farzaneh_sefiddashiti@
yahoo.com

تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان

مقدمه

یکی از راه‌های تضمین عملکرد برتر سازمان را باید در نقش‌آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد. برای دستیابی به اهداف سازمان در این بخش باید کار را از توجه به کسانی که امور مشتریان را رسیدگی می‌کنند، شروع نمود. مدیران در ارتباط با مسایل گوناگون، سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود، باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسأله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری دارند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آن‌ها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسایل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد. اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود. درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در برمی‌گیرد، هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است.

Morrison & Milliken (2000) ذکر کرد که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. آنان این مفهوم را معرفی کرده و نشان دادند که سکوت سازمانی، پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است. (Pinder & Harlos (2001), Dimitris & Vakola (2007) نیز معتقدند درحالی که سکوت در سازمان‌ها گسترش یافته، ولی عموماً توسط پژوهشگران نادیده گرفته

می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب پژوهشگران با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند.

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمان است که هر یک از ابعاد بازاریابی داخلی به‌طور جداگانه بر ابعاد سکوت سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند. این پژوهش به دنبال آن است تا ضمن پرداختن به مفهوم پدیده سکوت سازمان، انواع آن را در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت و چشم‌اندازهای مرتبط با آن را تشریح، متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان، دلایل به‌وجود آمدن و پیامدهای آن و تاثیری که بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان دارد را توصیف نماید. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران سازمان جهت افزایش بهره‌وری سازمانی نیز کمک نماید.

مبانی نظری پژوهش

از آنجایی که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌های روز افزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت محیط، همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و در مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می‌کنند.

بازاریابی داخلی

یکی از راه‌کارهای تضمین عملکرد برتر سازمان را باید در نقش‌آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد. برای دستیابی به اهداف سازمان در این بخش باید کار را از توجه به کسانی که امور مشتریان را رسیدگی می‌کنند، شروع نمود. این جنبه از فعالیت‌های سازمان‌های خدماتی، موضوع بازاریابی داخلی را مطرح نموده است. امروزه بازاریابی داخلی به‌عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقاء می‌دهد. با وجود گسترش این مفهوم در ادبیات بازاریابی، عملاً استفاده کمی از آن شده است.

تعریف بازاریابی داخلی

اولین بار (Sasser & Arbieit (1976) تلویحاً به بازاریابی داخلی اشاره نمودند و Berry (1981) نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد ادبیات بازاریابی نمود. (Kotler (2000 یکی از کتاب‌های خود عنوان کرد که سازمان‌ها علاوه بر بازاریابی خارجی، باید بازاریابی داخلی را نیز (منظور از بازاریابی خارجی مفهوم رایج بازاریابی است) به انجام رسانند. وی بازاریابی داخلی را بدین صورت تعریف می‌نماید: «عمل استخدام، آموزش، انگیزاندن موفقیت‌آمیز کارکنان به طوری که سازمان را قادر سازد به صورت دایم خدماتی با کیفیت عالی عرضه نماید».

(Gronroos (2000 معتقد است که هدف بازاریابی داخلی آن است که از رویکردی مبتنی بر بازاریابی و هماهنگی پویایی فعالیت‌های گوناگون داخلی (سازمان)، کارکنان را آن گونه برانگیزد که در ارائه خدمت به مشتری مشتاق شوند و عملکردی مشتری‌مدار داشته باشند.

آمیخته بازاریابی داخلی

روشن‌ترین ترسیم از آمیخته بازاریابی درونی، توسط (Piercy & Morgan (1991 ارائه شد و توسط (Rafiq & Ahmed (1993 توسعه داده شد. آنان تشریح کردند که استفاده از محصول، قیمت، ارتباطات، و توزیع درونی، موجب تسهیل در فرآیند تغییر سازمانی از طریق فنون و سیستم‌ها، ساختار قدرت و فرهنگ سیاسی درون سازمان می‌شود. در جدول ۱، عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی درونی از دیدگاه دیگر پژوهشگران نشان داده شده است.

جدول ۱: اجزای آمیخته بازاریابی داخلی

عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی درونی	پژوهشگران
پاداش‌های راهبردی، ارتباطات درونی، آموزش و توسعه، ساختار سازمانی، محیط فیزیکی، کارمندیابی، انتخاب و جانشینی، هماهنگی بین‌وظیفه‌ای، سیستم‌های تشویقی، توانمندسازی، تغییرات عملیاتی	Ahmed <i>et al.</i> (2003)
امنیت شغلی، آموزش وسیع، پاداش مبتنی بر عملکرد، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان، کاهش تمایز بین جایگاه و مقام	Bansan <i>et al.</i> (2001)
درگیر کردن کارکنان در توسعه خط‌مشی، رویه و فرآیندها، بازخور یک‌طرفه، آموزش، توزیع اطلاعات، ارتباطات دوسویه، یادگیری تیمی	Ballantyne (2000)
آموزش، پشتیبانی مدیریت و ارتباط درونی، ارتباطات انبوه درونی و پشتیبانی اطلاعاتی، مدیریت منابع انسانی، ارتباط انبوه خارجی، توسعه سیستم‌ها و پشتیبانی فناوری، بهبود خدمت درونی	Gronroos (2000)

ادامه جدول ۱: اجزای آمیخته بازاریابی داخلی

عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی	پژوهشگران
تعامل کارکنان	Lings (1999)
انتشار اطلاعات از همه گروه‌های درونی، توسعه شایستگی و سیستم تشویق، انگیزش	Very & Louise (1999)
هزینه مبادلات بین مشتریان درونی و عرضه‌کنندگان درونی	Pitt & Foreman (1999)
ارتباطات، آموزش کارکنان، ارزیابی و بازخور، آگاهی از مشتری	Herg <i>et al.</i> (1998)
توسعه کارکنان، پاداش، ادراک و درونی‌کردن چشم‌انداز سازمان	Forman & Mooney (1995)
نگرش مثبت نسبت به کارکنان، مشارکت دادن در فرآیند استخدام، آموزش رسمی و ضمن کار، هدایت به سمت اهداف فردی دست‌یافتنی، محیط باز برای ارتباطات، بازخور دو طرفه، کمک به درک رابطه بین عملکرد و پاداش	Tansuhaj <i>et al.</i> (1991)

ماخذ: ابزری و همکاران، ۱۳۹۰

سکوت سازمانی^۱

سکوت سازمانی، خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌شود (Pinder & Hrlors, 2001). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (Dimitris & Va-kola, 2007)، اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از: ترس مدیران از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان؛ و تصور کارکنان از باورهای مدیریت در مورد آن‌ها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرهای مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، است. مدیر سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسایل مضر برای سازمان به شمار می‌رود. این مسایل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به‌وجود می‌آورند و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردند (Slad, 2008).

1. Organizational Silence

ابعاد سکوت سازمان

سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعلانه 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 اشکال‌های سکوت، راهبردی و غیرمنفعلانه هستند و می‌توانند آگاهانه، هدفمند و عمدی، همچون وقتی کارمندان از ارایه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند، باشند. سکوتی که عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) است با سکوتی که عمدی، اما به صورت غیرمنفعلانه است، تفاوت دارد (Van-Dyne *et al.*, 2003). بنابراین اگر چه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. در جدول ۲، مثال‌هایی از انواع سکوت و انگیزه‌های سکوت نشان داده شده است.

جدول ۲: انگیزه‌های سکوت کارکنان

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند: امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار
رفتار کناره‌گیرانه: بر اساس تسلیم، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع: خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود، به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی: بر اساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی: خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلاتی ناشی از ترس و کتمان حقایق به منظور محافظت از خود
رفتار دیگرخواهانه: بر اساس نوع‌دوستی، احساس تشربیک مساعی و نوع‌پسندی	سکوت نوع‌دوستانه: خودداری از ارایه اطلاعات محرمانه به دلیل همدستی و تعاون، حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان

ماخذ: زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰

بنابراین بر اساس مطالب ارایه شده ابعاد سکوت سازمانی به شرح زیر ارایه می‌گردد:

سکوت مطیع^۱

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Crant, 2000). سکوت حاصل از این نوع رفتار،

1. Passive Silence

سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارایه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (Pinder & Harlos, 2001). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. آنان این نوع سکوت را به‌عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. 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 ندارند. به‌عنوان مثال کارمندی از ارایه نظرهای خود امتناع می‌ورزد، زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر، دور از ذهن می‌باشد و یا ممکن است از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دو این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارایه ایده‌ها یا پیشنهادهای خود به طور فعال نمی‌پردازند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی، منفعلانه و خودداری از ارایه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس اینکه تغییرات موثر فراتر از قابلیت‌های گروه است، می‌باشد (Pinder & Harlos, 2001).

سکوت تدافعی^۱

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارایه اطلاعات است. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود، اما این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارایه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به‌عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (Avery & Quinones, 2002).

سکوت یا آوای دوستانه^۲

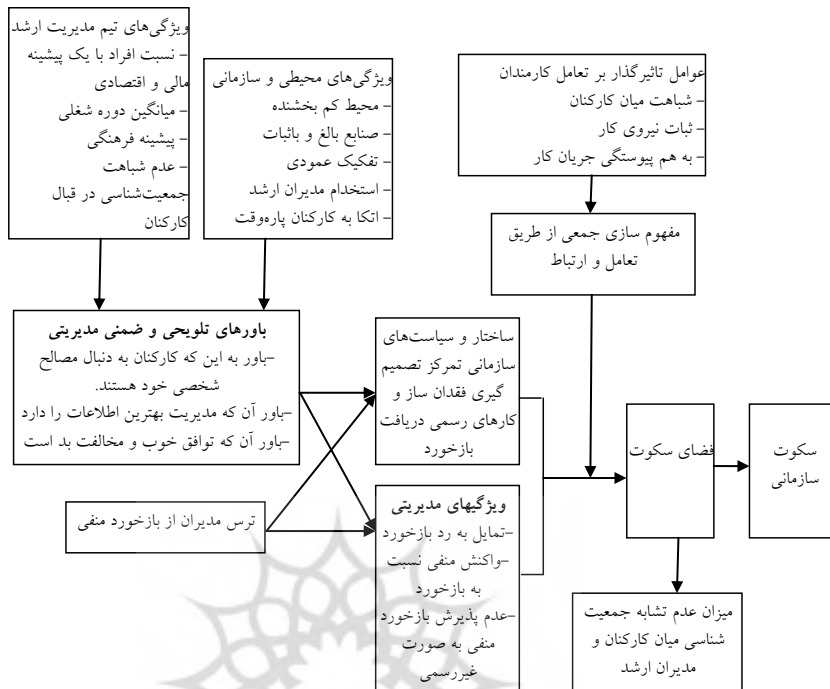
این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرهای مرتبط با کار با هدف

1. Defensive Silence
2. Prosocial Silence

سود بردن دیگر افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری صورت می‌پذیرد. سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تاکید دارد. سکوت نوع‌دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد (Podsakoff et al., 2000). این نوع سکوت را همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارایه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات می‌دانند، اما بر عکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها، به جای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارایه ایده‌ها باشد، حاصل می‌گردد. مرور جامع ادبیات سکوت نشان می‌دهد که یکی از ابعاد سکوت، روحیه جوانمردی است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع‌دوستانه دارد. روحیه جوانمردی به‌عنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه می‌باشد. امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجایی که منافعی برای دیگران دارد، دیگر خواهانه است، لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت)، نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسایل شخصی و نشان دادن اهداف دیگر خواهانه صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (Organ, 1988). همچنین سکوت نوع‌دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارایه اطلاعات به دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن باشد.

عوامل موثر در ایجاد سکوت سازمانی: متغیرهای سازمانی و مدیریتی

هدف از بیان متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرآیندی است که به واسطه آن سکوت در سازمان ایجاد شده و 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 به‌وجود آورنده این باورها می‌توان به متغیرهای سازمانی، محیطی و فردی اشاره کرد. این باورها، همراه ترس مدیریت از بازخورهای منفی، منجر به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی 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. منظور از فضای سکوت، برداشتهای مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسایل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است، می‌باشد. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود (Morrison & Milliken, 2000).



شکل ۱: عوامل موثر در پیدایش سکوت سازمان

ماخذ: زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰

ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارد که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می‌کنند، چه این اطلاعات درباره شخص آن‌ها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن‌ها باشد، اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد، دوری می‌جویند (Argyris & Schon, 1978).

پیامدهای سکوت در سازمان‌ها

در این بخش، پیامدها و در واقع اثرات منفی سکوت بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است (Morison & Milliken, 2000). در ادامه به تشریح پیامدهای سکوت در سازمان‌ها پرداخته می‌شود.

پیامدهای سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر

یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تاثیر آن بر تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی است. کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی چشم‌اندازها و بدیل‌های مختلف یک تصمیم بستگی دارد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی، نیازمند بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌های مدیریت ارشد است که تاثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارند. نوآوری نیز در سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها یا ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل 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 بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (Nemeth & Staw, 1997).

پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان

گرایش سازمان‌ها به عدم ترغیب کارکنان برای بیان افکار و ارایه بازخور، نه تنها تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر مواجه می‌سازد، بلکه باعث واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان نیز می‌شود. بر اساس پژوهش‌های انجام شده، سه دسته از این واکنش‌های رفتاری عبارتند از: کارکنانی که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، کارکنانی که احساس عدم کنترل بر امور دارند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند (Ryan & Oestreich, 1991).

احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی

پژوهشگران معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت قلمداد می‌شود. چرا که باعث می‌شود کارکنان به‌عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکاران‌شان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌های‌شان را بیان کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضاء نسبت به سازمان می‌گردد. پیامدهایی که کمتر می‌توانند برگرفته از تضعیف تعهد و اعتماد باشد عبارتند از: کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان (Lind & Tyler, 1988).

احساس عدم کنترل کارکنان

افراد در سازمان، نیازمند داشتن قدرت کنترل محیط خود و تصمیماتی هستند که بر آن‌ها تاثیرگذار است. پژوهش درباره عدالت سازمانی نشان می‌دهد یک روش مهم برای ایجاد حس کنترل در کارکنان نسبت به محیط‌شان، ارایه فرصت به آن‌ها برای بیان افکار و اولویت‌هایشان است. این امر نشان می‌دهد نیاز کارکنان به کنترل، زمانی که به آن‌ها فرصت ابراز بیان داده نمی‌شود، تامین نمی‌گردد. از این رو، وقتی کارکنان با سر نخ‌های اجتماعی احاطه می‌شوند که ابراز عقیده را از آن‌ها سلب می‌کند، آنان احساس می‌کنند فاقد کنترل کافی بر محیط کاری خود هستند (Bourgeois, 1985).

شواهد نشان می‌دهد احساس فقدان کنترل در کارکنان، دارای چند پیامد مهم از جمله کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف است. بروز رفتارهایی همچون کارشکنی، نشان‌دهنده (واکنش) تلاش کارکنان برای دستیابی به کنترل می‌باشد. در واقع اگر کارکنان احساس کنند نمی‌توانند از طریق اعتراض یا دیگر ابزارهای سازنده، قدرت کنترل بر محیط کاری خود را به‌دست آورند، ممکن است با روش‌هایی مخرب، سعی در به‌دست آوردن آن کنند. بر عکس، پیامدهایی همچون استرس و انزوا منعکس‌کننده واکنش‌هایی همچون بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است (Enz & Schwenk, 1991).

ناهماهنگی شناختی کارکنان

سکوت سازمانی باعث ناهماهنگی شناختی می‌شود. حالتی که در آن، نوعی اختلاف میان باورها و رفتارهای افراد وجود دارد. در افرادی که این مشکل را تجربه می‌کنند، انگیزه توسل به تغییر رفتارها و

باورها دیده می‌شود. در چنین مواردی، وقتی نه باورها و نه رفتارها را نمی‌توان به راحتی تغییر داد، ممکن است فرد برای مدتی طولانی در وضعیتی دشوار قرار گیرد که احتمالاً منجر به اضطراب و استرس وی خواهد شد. توانایی ارتباط با همکاران معتمد می‌تواند تا حدی این مسئله را کاهش دهد، اما آن را از بین نمی‌برد، زیرا میان آنچه پشت درهای بسته بیان می‌شود و آنچه که در انظار عمومی گفته می‌شود، تفاوت فاحشی وجود دارد. به عبارت دیگر، پیش‌بینی می‌شود که رابطه میان سکوت و پیامدهای روانی بر اساس عدم شباهت مردم‌شناسی اصلاح خواهد شد. اگر این پیش‌بینی صحت داشته باشد، یک عامل مهم تاثیرگذار برای تبعیضی سیستماتیک و همچنان غیرتعمدی در سازمان خواهد بود (March, 1991).

پیشینه پژوهش

مروری بر مطالعات انجام شده در داخل کشور

زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها»، ضمن پرداختن به مفهوم پدیده سکوت و آوای سازمانی و مقایسه آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت را تشریح نمودند. ایشان اشاره می‌کنند که سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها بوده و کارکنان به صورت عمدی از ارایه اطلاعات، نظرها و ایده‌ها امتناع ورزیده و شکلی از سکوت یا آوای سازمانی را پدید می‌آورند. دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، به بررسی نگرش کارکنان نسبت به سکوت سازمان و رفتارهای سکوت پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین ابعاد جو سکوت و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدید و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدید وجود دارد.

جوادین و همکاران (۱۳۸۶)، در پژوهشی با عنوان «بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات (مطالعه موردی شرکت گاز تهران بزرگ)»، به شناسایی تاثیر اقدامات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد اقدامات بازاریابی درونی در شرکت ملی گاز تهران توانسته است رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت، کیفیت خدمات را افزایش دهد.

مروری بر مطالعات انجام شده در خارج از کشور

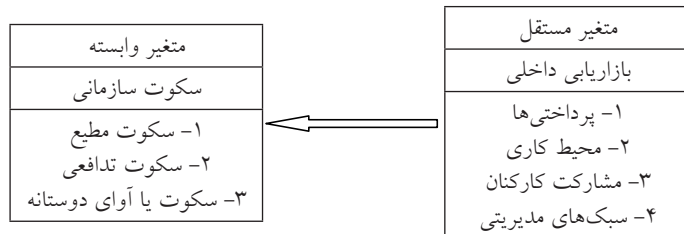
Abzari *et al.* (2011)، در پژوهش خود به بررسی رابطه بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی از دیدگاه بازاریابی در صنعت هتلداری ایران پرداختند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی به طور مستقیم و غیرمستقیم و از طریق بازاریابی بر تعهد سازمان تأثیر دارد. Ting (2010)، در مقاله‌ای با موضوع «تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی: تأثیر واسطه‌ای رضایت شغلی و وابستگی شغلی»، به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی تایوان پرداخت و به این نتیجه رسید که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. همچنین در این پژوهش مشخص شد که رضایت شغلی نقش واسطه‌گری جزئی را در رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی دارد.

Liao (2009)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری‌گرایی در قسمت بانک‌داری»، ضمن بررسی متغیرهای مرتبط با این موضوع به بررسی تعیین ارتباط بین مشتری‌مداری و رضایت شغلی پرداخت و نقش تعهد سازمانی را در این رابطه بررسی نمود. تأثیر متقابل این متغیرها بر یکدیگر مورد کنکاش قرار گرفت و در نهایت در نتایج پژوهش، نقش بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری تأیید شد.

Morrison & Milliken (2003)، در پژوهش اخیر خود نوعی از علوم سازمانی جدید را مشخص کردند. آن‌ها نوع خاصی از سکوت که اکراه و بی‌میلی برای صحبت کردن درباره مسائلی که مهم است، اما صحبت کردن درباره آن‌ها ریسک دارد را نشان دادند.

روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی، پیمایشی و از نوع میدانی است. روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات فارسی، لاتین و استفاده از پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. مدل مفهومی پژوهش نیز به شرح شکل ۲ است:



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی است. جامعه آماری این مطالعه کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان بودند که کارکنان هشت واحد (اداره‌های ۲۲ بهمن، جی، کل، سرلت، رباط، ارزش افزوده، مودیان بزرگ و بهارستان) را شامل می‌شدند که به روش تصادفی - طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری انتخاب شدند. با توجه به اینکه تعداد افراد این جامعه آماری ۷۲۰ نفر بودند، برای اطمینان از تعمیم‌دهی نتایج پژوهش بر اساس حجم نمونه پژوهش حاضر به جامعه آماری، توان آزمون مورد محاسبه قرار گرفت. بر اساس داده‌های حاصل، از مدل رگرسیون چندگانه جهت تحلیل استفاده شد که توان آماری برای مولفه‌های پرسشنامه بین ۰/۷۴ تا ۰/۸۳ بوده که نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه می‌باشد. بنابراین تعداد نمونه بر اساس جدول ۳، برابر با ۲۴۰ به دست آمد.

جدول ۳: حجم جامعه و نمونه

حجم نمونه	جامعه آماری	اداره امور مالیاتی
۲۷	۸۰	جی
۴۰	۱۲۰	اداره کل
۲۴	۷۱	سرلت
۳۳	۹۸	رباط
۲۹	۸۷	۲۲ بهمن
۳۷	۱۱۰	ارزش افزوده
۳۴	۱۰۲	مودیان بزرگ
۱۷	۵۲	بهارستان
۲۴۰	۷۲۰	مجموع

به این ترتیب در کل تعداد ۲۴۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۲۲ پرسشنامه به طور کامل برگشت داده شد و در مجموع ۲۲۲ پرسشنامه به طور کامل قابل بررسی بود.

در پژوهش حاضر از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده شامل سه بخش: نامه همراه، سؤال‌های عمومی و تخصصی بودند که سؤال‌های تخصصی برای تعیین تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمان را شامل می‌شدند که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت سنجیده شدند. پرسشنامه بازاریابی داخلی شامل ۲۳ سؤال بود که مشارکت کارکنان ۶ سؤال، محیط کاری ۶ سؤال، پرداختی‌ها ۶ سؤال و سبک مدیریتی ۵ سؤال را شامل می‌شد. ۱۸

سؤال باقی‌مانده مربوط به سکوت سازمانی بود که بر اساس سه مولفه (سکوت تدافعی ۶ سؤال، سکوت مطیع ۶ سؤال و سکوت دوستانه ۶ سؤال) مورد سنجش قرار گرفت. داده‌های فوق توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که برای این کار از شاخص‌های آمار توصیفی فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار استفاده شد.

به‌منظور تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی، تحلیل رگرسیون، تحلیل مسیر و فریدمن استفاده شد. در پژوهش حاضر جهت سنجش پایایی پرسشنامه پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سؤال‌ها، از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که عدد $0/83$ به‌دست آمد. جهت تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه نظر چند نفر از خبرگان و اساتید راهنما و مشاور به کار گرفته شد و اصلاحات مورد نظر آن‌ها انجام گرفت. در نهایت بر اساس ضریب کندال میزان روایی پرسشنامه $0/80$ محاسبه گردید که نشان‌دهنده روایی متناسب پرسشنامه بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

طبق نتایج جدول ۴، با توجه به اینکه مقدار آزمون کالماگوروف - اسمیرنوف در پرسشنامه‌های بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی بین $+1/96$ و $-1/96$ قرار دارد، با ضریب $0/95$ اطمینان می‌توان فرض نرمال بودن توزیع جامعه را پذیرفت. نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون کالماگوروف - اسمیرنوف فرض نرمال بودن توزیع جامعه

سطح معنی‌داری	k-s-z	پرسشنامه
0/62	0/58	سکوت سازمانی
0/30	0/93	بازاریابی داخلی

جدول ۵: نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش

ردیف فرضیه	توضیح فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	رد و قبول فرضیه
فرضیه اول	پرداختی‌ها بر سکوت مطیع کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۳۷	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه دوم	محیط کاری بر سکوت مطیع کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۵۲	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه سوم	مشارکت کارکنان بر سکوت مطیع کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۶۶	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه چهارم	سبک‌های مدیریتی بر سکوت مطیع کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۶۴	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه پنجم	پرداختی‌ها بر سکوت تدافعی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۰۵	۰/۴۴	رد
فرضیه ششم	محیط کاری بر سکوت تدافعی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	-۰/۲۱	۰/۰۰۲	قبول رابطه عکس می‌باشد
فرضیه هفتم	مشارکت کارکنان بر سکوت تدافعی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	-۰/۳۱	۰/۰۰۱	قبول رابطه عکس می‌باشد
فرضیه هشتم	سبک‌های مدیریتی بر سکوت تدافعی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۰۴	۰/۵۵	رد
فرضیه نهم	پرداختی‌ها بر سکوت دوستانه در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۳۵	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه دهم	محیط کاری بر سکوت دوستانه در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۷۰	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه یازدهم	مشارکت کارکنان بر سکوت دوستانه در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۷۵	۰/۰۰۱	قبول
فرضیه دوازدهم	سبک‌های مدیریتی بر سکوت دوستانه در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان تاثیر دارد.	۰/۸۲	۰/۰۰۱	قبول

طبق نتایج حاصله، میانگین نظرهای مردان در تمامی مولفه‌ها، میانگین نظرات گروه سنی زیر ۳۰ سال در تمامی مولفه‌ها، میانگین نظرهای کارکنان با سنوات خدمتی زیر ۸ سال در دو مولفه سکوت دوستانه و مطیع، میانگین کارکنان با سنوات خدمتی ۲۱ سال و بالاتر در مولفه سکوت تدافعی، و

میانگین نظرهای کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم بزرگتر از سایر گروه‌ها بود.

جدول ۶: مقادیر میانگین و انحراف معیار مولفه‌های سکوت سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان بر اساس ویژگی جمعیت‌شناختی

متغیرها	گروه	سکوت دوستانه		سکوت مطیع		سکوت تدافعی	
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
جنسیت	مرد	۱۶/۰۸	۴/۱۵	۱۶/۶۴	۴/۱۲	۱۸	۲/۶۶
	زن	۱۴/۲۹	۳/۴۳	۱۶/۳۵	۳/۰۶	۱۷/۰۱	۲/۶۴
سن (سال)	زیر ۳۰	۱۶/۱۵	۴/۲۷	۱۸/۳۴	۳/۵۹	۱۸/۱۵	۱/۴۳
	۳۰ تا ۴۰	۱۵/۳۴	۴/۹۲	۱۶/۶۷	۳/۱۱	۱۷/۸۰	۲/۲۳
	۴۱ تا ۵۰	۱۵/۷۰	۳/۴۳	۱۵/۶۷	۳/۷۷	۱۵/۶۴	۳/۱۹
	۵۰ و بالاتر	۱۵/۲۶	۲/۳۲	۱۴/۳۹	۳/۶۳	۲۰/۲۹	۱/۳۲
سابقه خدمت (سال)	زیر ۸	۱۸/۳۳	۱/۸۹	۱۸/۵۸	۴/۵۴	۱۶/۹۸	۲/۹۹
	۸ تا ۱۴	۱۳	۳/۸۸	۱۵/۰۶	۱/۸۷	۱۷/۶۰	۲/۲۷
	۱۵ تا ۲۱	۱۶/۰۳	۴/۶۰	۱۷/۴۷	۳/۶۷	۱۷/۳۳	۲/۷۲
تحصیلات	۲۱ و بالاتر	۱۶	۱/۸۹	۱۴/۸۴	۴/۰۸	۱۹/۴۸	۲/۷۳
	فوق دیپلم	۱۷/۲۰	۳/۰۷	۱۷/۱۲	۳/۳۷	۱۸/۸۴	۲/۴۵
	لیسانس	۱۵/۵۱	۴/۳۲	۱۷/۰۷	۴/۰۷	۱۷/۶۶	۲/۵۷
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۴/۳۸	۳/۲۷	۱۵/۴۷	۲/۸۵	۱۶/۱۹	۲/۷۸

بر اساس جنسیت در دو مولفه سکوت دوستانه و تدافعی، بر اساس سن در دو مولفه سکوت مطیع و تدافعی، بر اساس سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان در تمامی مولفه‌ها تفاوت معنی‌داری طبق جدول ۷ مشاهده شد.

جدول ۷: نتایج آزمون F (مانوا) مقایسه میانگین مولفه‌های سکوت سازمانی کارکنان اداره امور مالیاتی بر

اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرها	منبع	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	f	سطح معنی داری	ضریب اتا
جنسیت	سکوت دوستانه	۱۴۴/۰۹	۱	۱۴۴/۰۹	۹/۲۴	۰/۰۰۳	۰/۱۴
	سکوت مطیع	۳/۷۸	۱	۳/۷۸	۰/۲۶	۰/۶۱	۰/۰۰۱
	سکوت تدافعی	۴۳/۶۰	۱	۴۳/۶۰	۶/۲۰	۰/۰۱	۰/۱۲
سن	سکوت دوستانه	۲۵/۰۳	۳	۸/۳۴	۰/۵۲	۰/۶۶	۰/۰۰۷
	سکوت مطیع	۳۹۳/۴۸	۳	۱۳۱/۱۶	۱۰/۴۶	۰/۰۰۱	۰/۱۳
	سکوت تدافعی	۵۰۱/۷۲	۳	۱۶۷/۲۴	۳۱/۴۱	۰/۰۰۱	۰/۳۱
سابقه خدمت	سکوت دوستانه	۷۲۹/۲۱	۳	۲۴۳/۰۷	۱۹/۱۸	۰/۰۰۱	۰/۲۲
	سکوت مطیع	۴۹۶/۱۲	۳	۱۶۵/۳۷	۱۳/۵۳	۰/۰۰۱	۰/۱۶
	سکوت تدافعی	۱۳۸/۵۸	۳	۴۶/۱۷	۶/۵۹	۰/۰۰۱	۰/۱۲
تحصیلات	سکوت دوستانه	۱۹۷/۶۵	۲	۹۸/۸۲	۶/۷۰	۰/۰۰۲	۰/۰۶
	سکوت مطیع	۹۴/۰۴	۲	۴۷/۲	۳/۴۹	۰/۰۳	۰/۱۳
	سکوت تدافعی	۱۷۰/۵۴	۲	۸۵/۲۷	۱۲/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۲۰

F مشاهده در سطح $P \leq 0/05$

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها، و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه‌های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت را به دنبال دارد و در نتیجه آن، کارکنان به صورت عمدی از رایج اطلاعات، نظرها، ایده‌ها و عقاید خود امتناع می‌ورزند و شکلی از سکوت را پدید می‌آورند. اکثر پژوهشگران و علمای مدیریت و سازمان، سکوت را با توجه به ادراکات و رویدادهای مختلف و از زاویه دید خود مورد نقد و بررسی قرار داده‌اند و به پیامدهای آن اشاره کرده‌اند. در همین راستا پژوهشگران مطرح نموده‌اند که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع فرآیندی است که یک سری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تاثیر به‌سزایی دارد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی بوده که در سطح سازمانی به‌وجود می‌آید و بسیاری از ویژگی‌های سازمانی بر آن تاثیر می‌گذارد و سکوت سازمانی پاسخی در برابر فرهنگ سکوت، ترس از سکوت می‌دانند (Morison

از بازخور منفی، به خصوص اگر این بازخور از جانب زیردستانشان باشد، یکی از عوامل مهمی است که شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌آورد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی رابطه معنی‌دار، بین بازاریابی داخلی بر سکوت مطیع رابطه مثبت و معنی‌دار، تاثیر بازاریابی داخلی بر مولفه سکوت دوستانه رابطه مثبت و معنی‌دار، و تاثیر مولفه‌های بازاریابی داخلی بر مولفه سکوت تدافعی نشان داد که بین پرداختی‌ها بر سکوت تدافعی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. همچنین محیط کاری بر سکوت تدافعی رابطه عکس و معنی‌دار، مشارکت کارکنان بر سکوت تدافعی رابطه عکس و معنی‌دار، بین سبک‌های مدیریتی بر سکوت تدافعی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. با توجه به اینکه سکوت سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است و به ویژه در کشور ما کار میدانی روی آن صورت نگرفته است، لازم است پژوهش‌های دیگری با نمونه‌های متعدد مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از فرضیه‌های پژوهش و تحلیل‌های صورت گرفته، می‌توان پیشنهادهای زیر را برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارایه کرد:

- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات؛

- اتخاذ تصمیم‌ها به‌صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛
- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرها و پیشنهادهای خلاق؛
- شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها؛
- تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرهای کارکنان و تشویق آنان به ارایه نظرها.

همچنین پیشنهاد می‌گردد که سکوت سازمانی، از جانب پژوهشگران داخلی توسط مطالعات کیفی مورد بررسی قرار گیرد، چرا که ادبیات رایج در این زمینه، عمدتاً ادبیات مبتنی بر پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور است، لذا بهتر است این پدیده و عوامل به‌وجود آورنده آن با توجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان‌های کشور و با توجه به شرایط محیطی، زمینه‌ای و رفتاری در سازمان‌های اجرایی کشور مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد و در واقع بومی‌سازی شده و در اختیار مدیران قرار داده شود. باشد که این پژوهش‌ها چراغ راهی برای بسترسازی شیوه‌های

مدیریت مشارکتی، استقرار نظام پیشنهادها، شکوفاسازی قدرت خلاقیت کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و به طور کلی موفقیت آن‌ها در مسیر رشد و تعالی گردد.

منابع

الف) فارسی

- ابزری، مهدی، شامی، علی، و فوجانی، توحید. (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه تعهد سازمانی در بانک ملی شهرستان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان. صفحات ۲۳-۴۵.
- جوادین، سیدرضا، رایج، حمزه، آقامیری، علی، و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۶). بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ. پژوهش‌های مدیریت در ایران، جلد ۱، شماره ۲، صفحات ۶۷-۹۷.
- دانایی‌فرد، حسن، و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، جلد ۱، شماره ۳، صفحات ۱-۱۹.
- زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه، و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، جلد ۱، شماره ۲۱، صفحات ۱۰۴-۷۷.

ب) انگلیسی

- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market orientation view pointing hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley. pp. 24-43.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effect of reliance: The incremental role of opportunity, behaviour and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81-86.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-39.
- Bourgeois, L. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(1), 548-573.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26(1), 435-462.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). *Organizational silence: A new challenge for human resource management* (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business. pp. 1-19.
- Enz, C. A., & Schwenk, C. R. (1991). The performance edge: Strategic and value dissensus. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4(1), 75-85.
- Gronroos, C. (2000). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Kotler, P. (10th Ed.). (2000). *Marketing management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nj. pp. 26-68.
- Liao, J. F. (2009). *The effect of internal marketing on costomerorientation in the banking Industry*. (Doctoral Dissertation). Business administration, A Yeno School of Business Golden Gate Univercity. pp. 48-62.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum. pp. 68-85.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organization-al learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a Pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2003). Guesteditors introduction: Speakingup, remaining silent. The dynamicsof voice and silencein organizations. *Journal of Management Studies*, 40(1), 1353-1358.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1997) . The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In L. Berkowiz (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology* (22-22). New York: Academic Press. pp. 175-210.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. pp. 14-23.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1991). Internal marketing: The missing half of the marketing program. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K. M., Rowland, & J. G. Miller (Eds.). *Living systems: The organization* (1-18). Behavioral science.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(1), 513-563.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. R. (1993). Scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resources management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-219.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 35-37.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. E. (1976). *Selling jobs in the service sector*. Business Horizon. pp. 61-62.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University. pp. 64-78.
- Ting, S. C. (2010). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Education Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.
- Van-Dyne, L., Ang, S., & Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1391.

