

## ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

مهدی افخمی اردکانی\*، ابراهیم رجب پور\*\*

مهدی هاشمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۴/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۱۵

### چکیده

امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند؛ این امر نیازمند مشارکت کارکنان و تعامل کارآمد آنان در همه سطوح است. در این تحقیق محققین قصد دارند، پس از بررسی علل و ریشه‌های پیدایش سکوت سازمانی بر اساس دیدگاه‌های مختلف، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به تبیین رفتار سکوت در پژوهشگاه صنعت نفت بپردازند. با بررسی‌های صورت گرفته از مرور ادبیات تحقیق به روش تطبیقی، هفت دسته عوامل تبیین سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی شده و سپس با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در سه سطح، قرار گرفتند. در ادامه پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی، مدل نهایی ساختار تفسیری ترسیم شود. نتایج نشان داد، عامل‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت از اثرگذاری بیشتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند.

**کلیدواژه:** سکوت سازمانی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛ پژوهشگاه صنعت نفت.

\*. عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت (نویسنده مسئول).

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشگاه تهران.

## مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای در حال تغییر مدام - که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالاتر و بر کیفیت، تأکید بیشتری می‌شود - خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی با وجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و روش‌های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش، حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند (واکولا و بوراداس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد؛ چرا که اگر بر انتقادات و پیشنهادها سازمانی، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبات است از: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخورهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگری است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱).

در صورت درک صحیح این مسئله توسط مدیران می‌توان راهکارهایی را برای ارتقای سطح دانش و ارائه نظرات مفید کارمندان؛ که مفهومی در مقابل سکوت است، به کار گیرند. اما در بسیاری از این حالات مدیران بدون توجه به این نیاز با مسائل برخورد می‌کنند. در هر صورت این کارمندان هستند که انتخاب می‌کنند سکوت اختیار کرده و یا نظرات خود را بیان نمایند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳). صدای سازمانی به معنای بیان نظرات در برابر مشکلات و سکوت به معنای عدم اظهار نظر کارآمد است. در بسیاری از سازمان‌ها به دلایل گوناگون سکوت

1- Morrison & Milliken  
2- Vakola and Bouradas

سازمانی دیده می شود. موريسون و ميليکن به عنوان پایه گذاران مبانی سکوت سازمانی نوین در دانشگاه نیویورک اولین بار با استفاده از روش کیفی، علل ریشه‌ای سکوت در سازمان‌ها را بررسی کردند و مدلی بنیادی را ارائه دادند. در این مدل آنها علل سکوت سازمانی را در سه بعد ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی و نیز رابطه با سرپرستان تشریح کرده‌اند. این مدل در تحقیقات بعدی صورت گرفته در مبحث سکوت سازمانی به عنوان مدل مبنا استفاده شده است و نتایج به دست آمده نیز در تحقیقات گوناگون آن را تأیید کرده است.

صرف نظر از مدل جامع بیان شده هر سازمانی می‌بایست بر اساس جو سازمانی و فرهنگ خود دنبال سنجش علل سکوت سازمانی خود باشد، چرا که بر اساس تحقیقات صورت گرفته، ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است. اساساً هر سازمانی دارای جو و فرهنگ خاصی است که روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد بنابراین مشخصاً مشکلات سازمان‌ها مختص خودشان است. از این جهت است که تحقیقات سازمانی در مفاهیم منابع انسانی ضروری است.

پژوهشگاه صنعت نفت نیز به عنوان موتور محرکه پژوهش و فناوری در صنعت نفت یکی از مهم‌ترین سازمان‌های دانشی است که نیازمند داشتن کارکنانی است که بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان نمایند. زیرا که پدیده سکوت در سازمان‌های دانشی می‌تواند اثرات سوء دوجندانی نسبت به سایر سازمان‌ها ایجاد کند. از طرفی یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت پژوهشگاه صنعت نفت در سال‌های اخیر، پدیده سکوت کارکنان دانشی است. لازمه این امر، این است که سازمان با مطالعه‌ای عمیق، عوامل تبیین کننده سکوت را در قالب مدلی ارائه نموده و آن را مبنای مدیریت این پدیده قرار دهد. با توجه به اهمیت موضوع، مسئله اصلی پژوهش ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌هایی اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود. در سال ۲۰۰۰ میلادی موريسون و ميليکن در پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده

و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (بوگوسین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مدل‌های ارائه شده توسط آنها توانست مفهوم سکوت را بیش از پیش در قالب سازمان‌های نوین مطرح کند.

موریسون و میلیکن اذعان داشته‌اند که سکوت در سازمان‌ها پدیده‌ای جمع‌گرایانه در جهت عدم اظهار نظر در برابر مشکلات موجود است؛ این پدیده از آن جهت جمع‌گرایانه دانسته شده است؛ زیرا، نشان‌دهنده این واقعیت است که سکوت به معنای بازخورد از یک فرد در یک سازمان نیست، بلکه حرکتی جمعی است از کارکنان که سکوت می‌کنند. به طوری که جو سکوت در سازمان می‌تواند منجر به خروجی‌هایی در جهت خلاف عملکرد سازمان شود. در واقع تأثیر فزاینده سکوت برگرفته از سکوت جمعی در سازمان است. به عبارت دیگر می‌توان اذعان داشت که سکوت می‌تواند همانند یک ویروس مسری باشد، چراکه علاوه بر انتقال نفره‌نفر همان‌گونه که بوون و بلکمون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اذعان می‌کنند، می‌تواند از یک موضوع به موضوع دیگری نیز انتقال یابد. در نتیجه، سکوت در مورد یک موضوع می‌تواند منجر به سکوت در موضوعی دیگر شود. سکوت عمده‌ی در برابر دیگران که برای حفظ اطلاعات است، منجر به کاهش روابط میان افراد شده و در نتیجه اعتماد میان آنها کم‌رنگ می‌شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳).

میلیکن و موریسون و هولین<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) مدلی را برای تشریح سکوت ارائه کرده‌اند. آنها این پدیده که فردی در سازمان سکوت را انتخاب می‌کند را در سه بعد «ویژگی‌های فردی»، «سازمانی» و نیز «رابطه فرد با سرپرست» بررسی کرده‌اند. کمبود تجربه و یا موقعیت پایین فرد در سازمان به عنوان «ویژگی‌های فردی»، ساختار سلسله‌مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی به عنوان «ویژگی‌های سازمانی» و نبود رابطه نزدیک و صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست به عنوان عوامل مرتبط با «رابطه با سرپرست» طبقه‌بندی شده‌اند. این عوامل در نهایت می‌توانند، منجر به دو دیدگاه مجزا در پیدایش سکوت شود. طبق دیدگاه اول فرد تصور می‌کند شکستن سکوت، نگرشی منفی نسبت به خود و یا دیگر همکاران حاصل می‌کند؛ در

1- Bogosian

2- Bowen & Blackmon

3- Milliken, Morrison and Hewlin

دیدگاه دوم فرد تصور می کند به طور کل اظهار نظر او منجر به تغییری مؤثر نخواهد شد. در این دو حالت، فرد تصمیم می گیرد که سکوت اختیار کند. میلیکن و همکاران (۲۰۰۳) در ادامه تحقیق خود ریشه های این دو دیدگاه را در سرمایه های اجتماعی یافته اند و نتیجه گیری کرده اند که عواملی چون اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی که همگی برگرفته از ابعاد مختلف سرمایه های اجتماعی هستند، دلایل ریشه ای سکوت هستند.

اما در مقابل واژه «سکوت سازمانی» عبارت «آوای سازمانی» مطرح می شود که به معنای بیان نظرها و ایده های مؤثر است. سکوت سازمانی زمانی رخ می دهد که آوای سازمانی وجود نداشته باشد (برینسفیلد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر زمانی که رابطه پایین به بالا در سازمان ضعیف شود، آوای سازمانی نیز ضعیف خواهد شد و سکوت سازمانی جایگزین می شود. در مدلی که ون دین انگ و بوترو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳ در مورد طبقه بندی سکوت، آوا و رفتار کارمندان نسبت به سکوت و یا آوا ارائه داده اند، سه طبقه را در نظر گرفته اند.

طبق مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان می دهند:

۱- آنها یا در وضعیت انفعال (کناره گیرانه) هستند که در آن تصور می کنند بیان نظرهایشان سودمند نیست و شرایط موجود را می پذیرند ۲- یا در وضعیت محافظه کارانه (خودمحافظتی) که در آن، از بیان نظرات می ترسند و یا ۳- در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می کنند (دیگر خواهانه). بر اساس این سه حالت سه نوع سکوت حاصل می شود. سکوتی که در نتیجه این که تصور می شود به عدم سکوت به نتیجه نمی رسد (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد می شود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (سکوت نوع دوستانه). بر اساس این طبقه بندی سه دسته آوای سازمانی نیز ایجاد می شود. آوایی که در جهت حمایت ظاهری اما بر مبنای انفعال است. آوای سازمانی نشأت گرفته از ترس که در آن فرد سعی می کند توجه را به جایی دیگر سوق

1- Voice

2- Brinsfield et al

3- Van Dyne, Ang & Botero

دهد، و در نهایت آوای سازمانی که در آن راه حل‌هایی کارا برای مشکلات واقعی سازمان بیان شود. در این تحقیق آنچه را که به آن آوا اطلاق می‌شود، حالت سوم و آنچه را که سکوت اطلاق می‌شود دو حالت اول و دوم است.

در مدل‌های پیش از موریسون و میلیکن مفاهیم بنیادی تری پیرامون سکوت بیان شده است. همه مدل‌های ارائه‌شده پیش از موریسون و میلیکن که در سال‌های بعد از پایان قرن بیستم بیان شده‌اند، این مدل‌ها را به کار برده و تجمیع کرده‌اند. در دیدگاهی بنیادی برای بیان سکوت نوئل و نومن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳، مدل «مارپیچ سکوت<sup>۲</sup>» را بیان علت ریشه‌ای سکوت بیان کرده‌اند. زمانی که فردی خود را در اقلیت می‌بیند، سبب می‌شود که حمایت لازم را حس نکرده و سکوت کند. در واقع او تسلیم جمع می‌شود. این نظریه بعداً توسط موریسون و میلیکن تکمیل شده است، آنها نیز سکوت را پدیده‌ای جمع‌گرایانه دانسته‌اند. البته این رویکرد پیش‌تر توسط سولومون آس در سال ۱۹۵۰ اذعان شده بود (کاپانزانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). او علت غالب اظهار نظرهای غلط را تقلید از جمع می‌داند. او مفهوم هم‌نوایی و یا فشار هم‌گروه‌ها را مطرح کرد که بعدها در مبحث رفتار سازمانی و تحلیل رفتار گروه‌ها بسیار کارآمد شد.

آرجریس<sup>۴</sup> ۱۹۹۷، سکوت را نشأت گرفته از روتین‌های دفاعی و نرم‌های قدرتمند جاری در سازمان می‌داند که مانع از اظهار نظر سهل و آسان کارمندان می‌شود. به عبارت دیگر، او سکوت را نتیجه سیاست‌گذاری‌ها و خرده فرهنگ‌هایی می‌داند که در سازمان به دلیل رفتار مدیران ارشد و میانی ایجاد شده است. این نظر توسط مدل واکولا و بوراداس نیز حمایت شده است. آنها در مدلی که مبنای این تحقیق نیز قرار گرفته است، سه عامل نگرش مدیران ارشد به سکوت سازمان، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی را در نظر گرفته‌اند. به عبارت دیگر آنها این نظر را که سکوت سازمانی نشأت گرفته از سطوح بالای سازمان است، می‌پذیرند. این نظریه توسط موریسون و میلیکن نیز حمایت می‌شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). آنها ترس مدیران از بازخور منفی کارمندان، تصویر ذهنی مدیران از کارمندان تنبل که در واقع همان نظریه X مک گرگور است و

1- Noelle & Neumann

2- Spiral of Silence

3- Capanzano

4- Argyris

یا فرهنگ سازمانی را ریشه‌های سکوت می‌دانند. در دیگر نظریه‌های بنیادی مطرح شده عزرائیل و جک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶، قبولانندن این باور به کارمندان را که آنها اختیار و یا توان دادن نظر بهتر را ندارند ریشه سکوت می‌دانند. حتی ممکن است مدیران در ظاهر طرفدار دریافت نظر باشند اما در عمل کارمندان را وادار به سکوت کنند (هنستد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). در نتیجه این رویکرد کارمندان در راستای قرارنگرفتن در دسته «مشکل آفرینان» عقب کشیده و اظهار نظر نخواهند کرد (دیکسون و رودلیزبرگر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۶). علت این موضوع در پدیده Mum Effect است که موریسون و میلیکن برای اولین بار در ادبیات سکوت سازمانی مطرح کردند، به عبارت دیگر هر فرد دوست ندارد آورنده خبر بد باشد.

موریسون و همکاران (۲۰۰۳)، علت‌های مختلفی را برای سکوت در سازمان‌ها مطرح می‌کنند. آنها یکی از این علت‌ها را ترس کارمندان از واکنش منفی مدیران می‌دانند. همچنین یک دیگر از علت‌ها را در ساختار ارتباطی و روابط میان بالادست و پایین دست در سازمان می‌دانند به طوری که افراد پایین دست علاقه ندارند به افراد بالادست خود اطلاعاتی منفی بدهند. البته تنها نمی‌توان مدیران را مقصر اصلی دانست. همان‌طور که بوون و بلکمون اذعان داشته‌اند که حمایت دیگران می‌تواند منجر به آوای سازمانی شود، می‌توان نتیجه گرفت که حمایت همکاران و هم گروه‌ها نیز در تصمیم به سکوت و یا آوا مؤثر است. این منطبق در دیدگاه‌های قدیمی تری نظیر (جنیس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲) و نیز نوئل و نومن<sup>۵</sup>، ۱۹۷۴، نیز دیده می‌شود. طبق نظر آنها تصور و حمایت همکاران نیز در بیان نظرها و آوا بسیار مؤثر است.

بر مبنای همین دیدگاه در مورد حمایت از جایگاه فرد اظهار نظرکننده، دو حالت عمده در مطالعات مختلف سازمانی مطرح می‌شود. حالتی که موضوع و یا مشکل موجود میان همکاران مطرح می‌شود، ولی به رییس ارجاع نمی‌شود. این مورد در مطالعات موریسون ۲۰۰۳، مشاهده می‌شود. در حالت دوم به هیچ کدام یعنی نه رئیس‌ان و نه هم گروهان ارجاع نمی‌شود. این حالت در

---

1- Izraeli & Jack  
2- Hennestad  
3- Dickson & Roethlisberger  
4- Janis  
5- Noelle & Neumann

مطالعات بوون و بلکمون ۲۰۰۳، مشاهده می‌شود. بر اساس این طبقه‌بندی می‌توان وارد مسائل روان شناختانه شد. مفاهیمی همچون ارزشمندبودن و یا حس امنیت در این باره مطرح می‌شوند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳).

موریسون و میلیکن سرمایه‌های اجتماعی، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش‌ها را جزء عوامل ریشه‌ای در تحقیقات مختلف نامبرده‌اند. به عبارت دیگر عوامل گوناگونی در پیدایش سکوت تأثیر گذارند. این گوناگونی عوامل همان‌گونه که داین<sup>۱</sup> ۲۰۰۳، نیز به آن معتقد است، منجر به درک متفاوتی از سکوت می‌شود. جست‌وجوی علت سکوت می‌تواند منجر به درک ناصحیح از شرایط شده و خود به گسترش روابط و نگرش‌های ناصحیح کمک کند. به همین دلیل درک صحیح علت‌ها در برخورد با سکوت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود.

در تحقیقی زارعی‌متین و دیگران (۱۳۹۰) سکوت را منتج از یک‌سری متغیرهای مدیریتی و سازمانی می‌دانند که به دلیل فقر تحقیقات کاربردی داخلی نیازمند مطالعات کیفی نظیر گراندد تئوری جهت ریشه‌یابی و ارائه کارهای مناسب از جمله نظام پیشنهادهاست. همچنین افخمی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر سکوت کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت را بر اساس مدل ۵ عاملی شخصیت، اندازه‌گیری کرده‌اند. آنها نتیجه گرفته‌اند که روان‌رنجوری و سازگاری، منجر به سکوت می‌شود، در حالی که گشودگی در روابط، برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی منجر به آوای سازمانی می‌شود. دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) بر اساس مدل تحقیقاتی واکولا و بوراداس سکوت سازمانی را در بخش دولتی بررسی کردند. آنها نتیجه گرفتند که رابطه معنی‌داری میان جو سکوت که متشکل از نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی با نگرش شغلی کارکنان به سکوت وجود دارد. همچنین به نظام پیشنهادها به عنوان روشی جهت بهبود سکوت اشاره کرده‌اند. دانایی فرد و دیگران (۱۳۹۰) در ادامه تحقیقات خود در مورد رابطه میان جو و رفتار سکوت به بررسی تأثیر نقش فرهنگ سازمانی بر این دو در سه دانشگاه علوم پزشکی پرداخته‌اند. آنها فرهنگ را بر اساس



چهار بعد: سازگاری، مشارکتی، انطباقی و ماموریتی بررسی کرده‌اند که میان دو بخش اول و سکوت، همبستگی شدیدتری وجود دارد. آنها اذعان داشته‌اند بهبود هر کدام از این چهار عامل موجب ارتقای سطح آوای سازمانی می‌شود.

با بررسی پیشینه تحقیق هفت مؤلفه به شرح زیر برای تحقیق حاضر شناسایی و مورد پذیرش قرار گرفت: فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رفتار سکوت، جو ادارک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی. بنابراین، این پژوهش دنبال پاسخگویی به این پرسش است که روابط مهمترین عوامل ایجادکننده رفتار سکوت در پژوهشگاه صنعت نفت چیست؟ و مدل مفهومی سلسله‌مراتبی آن به چه صورت است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. تحقیق توصیفی آنچه را هست توصیف می‌کند. شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود. در تحقیق پیمایشی، پژوهشگر برای کشف عقاید، افکار، ادراکات و تجربیات افراد مورد نظر از پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌کند.

در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه سکوت سازمانی، عوامل آن در سازمان شناسایی شده است. سپس روابط آن توسط پانزده نفر از خبرگان و متخصصین موضوع، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق با هدف تبیین عوامل ایجادکننده سکوت در پژوهشگاه صنعت نفت، پرسشنامه محقق ساخته است.

با توجه به هدف پژوهش، پرسشنامه متناسب با فرضیه‌ها در اختیار خبرگان و مدیران متخصص در زمینه تحقیق قرار داده شد، لذا جامعه آماری ما خبرگان و مدیران پژوهشگاه صنعت نفت که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند، می‌باشند.

برای بررسی روایی ابراز گردآوری پژوهش، از روایی محتوا استفاده شد؛ بدین صورت که

پرسشنامه در اختیار خبرگان پژوهشگاه و چند تن از استادان دانشگاه که با موضوع تحقیق آشنایی داشتند، قرار گرفت و تأیید شد.

گاهی اوقات ممکن است برای به دست آوردن اطلاعات از کسانی که به راحتی در دسترس باشند، استفاده نماییم، یعنی افراد خاصی که قادر به ارائه اطلاعات مورد نظر پژوهش باشند. این نوع نمونه گیری هدفمند نامیده می شود. نمونه گیری هدفمند به دو دسته نمونه گیری سهمیه ای و قضاوتی تقسیم می شود که در این پژوهش از نمونه گیری قضاوتی استفاده شده است. در این نمونه گیری افرادی برای نمونه انتخاب می شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نظر در بهترین موقعیت قرار دارند. به عبارتی دیگر طرح نمونه گیری قضاوتی زمانی مطرح می شود که طبقه محدودی از افراد دارای اطلاعاتی هستند که محقق دنبال آنهاست. در این پژوهش از نمونه گیری هدفمند قضاوتی (که پژوهشگر با استفاده از نظر ۱۵ نفر از استادان دانشگاه ها و متخصصان پژوهشگاه صنعت نفت به اشباع نظری رسید) استفاده شده است. در این پژوهش پژوهشگر زمانی به اشباع نظری می رسد که مدرک جدیدی از داده ها حاصل نشود. به عبارتی واری واری کامل داده ها انجام شود (با استفاده از نظر پانزده متخصص). از طرف دیگر برای تعیین پایایی ابزار از شیوه ثبات و ضریب<sup>۱</sup> ICC نیز استفاده شده است که مقدار آن ۰/۸۳ است که نشانگر پایایی خوبی می باشد.

## مدل سازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup>

مدل سازی ساختاری تفسیری یکی از ابزارهایی است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان می دهد. مدل سازی ساختاری تفسیری روابط بین متغیرها را به صورت روابط سلسله مراتبی نشان می دهد. بنابراین، این روش برای شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که می توانند روابط پیچیده ای داشته باشند، مورد استفاده قرار می گیرد. (عطری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

در این روش رابطه محتوایی میان متغیرها تعریف می شود. رابطه محتوایی یعنی ارتباط مفهومی بین اجزای متشکل سیستم، به گونه ای که از نظر معنی و محتوا متناسب با اهداف سیستم باشد (وارفیلد، ۱۹۷۴).

1- Intraclass Correlation Coefficient  
2- Interpretative structural modeling (ISM)  
3- Attri et al

گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر می‌باشد: (سینگ و کانت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).  
متغیرهایی که می‌توانند بر سیستم اثرگذار باشند، شناسایی می‌شوند، این متغیرها می‌تواند شامل افراد، اهداف و کارها باشد.

در این مرحله ماتریس خودتعاملی ایجاد می‌شود، در ماتریس، از نمادهایی استفاده می‌شود که دسترس‌پذیری را نشان می‌دهند. این نمادها عبارت است از:

V- اگر متغیر  $i$  در ایجاد متغیر  $j$  تأثیر داشته باشد.

A- اگر متغیر  $j$  در ایجاد متغیر  $i$  تأثیر داشته باشد.

X- اگر متغیر  $i$  در ایجاد متغیر  $j$  تأثیر داشته باشد و برعکس.

O- اگر متغیر  $i$  در ایجاد متغیر  $j$  تأثیر نداشته باشد و برعکس.

برای دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. بدین ترتیب ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه به دست می‌آید. برای تشکیل این ماتریس از قوانین زیر استفاده می‌شود.

در صورتی که ورودی و ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $V$  باشد، در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس در دسترس‌پذیری یک و در ورودی  $(j,i)$  صفر قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی و ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $A$  باشد، در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس در دسترس‌پذیری صفر و در ورودی  $(j,i)$  یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی و ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس در دسترس‌پذیری یک و در ورودی  $(j,i)$  یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی و ورودی  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد، در ورودی  $(i,j)$  در ماتریس در دسترس‌پذیری صفر و در ورودی  $(j,i)$  صفر قرار داده می‌شود.

پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی به دست می‌آید، در دسترس‌پذیری به این معناست که اگر متغیر  $A$  بر متغیر  $B$  تأثیر داشته باشد و متغیر  $B$  بر متغیر  $C$  تأثیر داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر  $A$  بر  $C$  تأثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عامل‌ها را نشان

می‌دهد. قدرت نفوذ از جمع اعداد در هر ردیف و میزان وابستگی از جمع اعداد در هر ستون به دست می‌آید.

در این مرحله با استفاده از ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل به دست می‌آید. مجموعه خروجی برای هر عامل در بردارنده خود عامل و عامل‌هایی است که بر آنها تأثیر دارد و مجموعه ورودی برای هر عامل نیز در بردارنده خود عامل و عامل‌های تأثیرپذیر از آنهاست.

پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی و اشتراک بین دو مجموعه خروجی و ورودی برای هر مانع تعیین می‌شود. از طریق مجموعه مشترک برای هر مانع به دست می‌آید. عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً هماهنگ باشند و دارای کمترین قدرت نفوذ باشند، در پایین‌ترین سطح از سلسله‌مراتب ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند.

هنگامی که در اولین تکرار، عامل‌های بالاترین سطح مشخص شدند، باید این عامل‌ها از سایر عامل‌ها حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، ادامه پیدا می‌کند.

## یافته‌های پژوهش

برای انجام این پژوهش ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد می‌شود، در این ماتریس از نمادهایی که در گام ۱ شرح داده شده است استفاده می‌شود که برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان استفاده شده است که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱- ماتریس خودتعاملی

	موانع	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	جو ادراک شده	X	O	X	X	X	V	
۲	فرهنگ سازمانی	A	O	X	X	X		
۳	سبک رهبری	O	X	O	X			
۴	رفتار سکوت	V	X	V				
۵	شخصیت کارمند	X	O					
۶	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	X						
۷	موانع ارتباطی							

برای دستیابی به ماتریس در دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یاد شده در جدول ۱، به نمادهای صفرویک تبدیل شوند. بدین ترتیب ماتریس در دسترس پذیری اولیه طبق جدول ۲ به دست می آید.

جدول ۲- ماتریس دسترس پذیری اولیه

قدرت نفوذ	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	موانع
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	جو ادراک شده
۵	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	فرهنگ سازمانی
۵	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	سبک رهبری
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	رفتار سکوت
۴	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	شخصیت کارمند
۳	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	ویژگی های شخصیتی
۳	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	موانع ارتباطی
۵	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۶	قدرت وابستگی

پس از دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه، از طریق دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می آید (جدول ۳)، بنابراین اقدام به محاسبه ماتریس ورودی و خروجی می شود که ورودی و خروجی هر معیار با استفاده از گام ۳ روش مدل سازی ساختاری تفسیری محاسبه می شود. به عنوان مثال ورودی معیار پنج یعنی شخصیت کارمند به معنی آن دسته از معیارهایی که شخصیت بر آن اثر می گذارد؛ یعنی متغیرهای (۲-۵-۶-۷) می باشد و همچنین خروجی معیار پنج یعنی شخصیت کارمند به معنی آن دسته از معیارهایی که بر شخصیت کارمند اثر می گذارد یعنی متغیرهای (۱-۲-۴-۵) است. برای تعیین رتبه معیارها با نگاه به اشتراک ورودی ها آن دسته از معیارها که ورودی ها آنها با مجموعه اشتراک آنها هماهنگ باشد، در سطح ۱ قرار می گیرد که با توجه به جدول ۳ زیر معیارهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ویژگی های شخصیتی به دلیل اینکه مجموعه ورودی و مجموعه اشتراک آنها با هم کاملاً هماهنگ هستند، در سطح یک قرار می گیرد.

جدول ۳- ماتریس در دسترس پذیری نهایی (مربوط به سطح ۱)

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	موانع
	۷-۴-۳-۲-۱	۷-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	جو ادراک شده
۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	فرهنگ سازمانی
۱	۶-۴-۳-۲-۱	۶-۴-۳-۲-۱	۶-۴-۳-۲-۱	سبک رهبری
	۴-۳-۲-۱	۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	رفتار سکوت
	۵-۲	۵-۴-۲-۱	۷-۶-۵-۲	شخصیت کارمند
۱	۷-۶-۳	۷-۶-۵-۴-۳	۷-۶-۳	ویژگی های شخصیتی
	۷-۶-۱	۷-۶-۵-۴-۱	۷-۶-۲-۱	موانع ارتباطی

بعد از قراردادن معیارهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ویژگی های شخصیتی به عنوان سطح یک برای تعیین سایر سطح جدول با حذف معیارهای فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ویژگی های شخصیتی دوباره سطح بندی می شود که مشخص شد معیارهای جو ادراک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی در سطح دوم قرار می گیرد که نتیجه محاسبات در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- ماتریس در دسترس پذیری نهایی (مربوط به سطح ۲)

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	موانع
۲	۷-۵-۴-۱	۷-۵-۴-۱	۷-۵-۴-۱	جو ادراک شده
	۴-۱	۴-۱	۷-۵-۴-۱	رفتار سکوت
۲	۵-۱	۵-۴-۱	۵-۱	شخصیت کارمند
۲	۷-۱	۷-۵-۴-۱	۷-۱	موانع ارتباطی

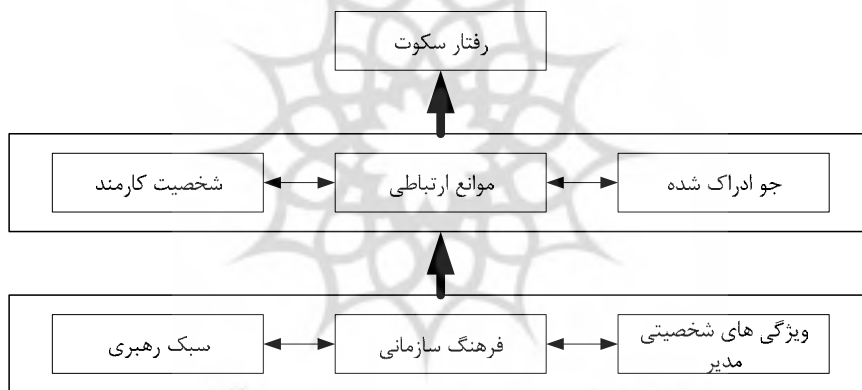
بعد از قراردادن معیارهای جو ادراک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی در سطح دوم برای تعیین سایر سطح جدول با حذف این سه معیار دوباره سطح بندی می شود که مشخص شد آخرین معیار یعنی رفتار سکوت در سطح سوم قرار می گیرد (جدول ۵).

جدول ۵- ماتریس در دسترس پذیری نهایی (مربوط به سطح ۳)

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	موانع
۳	۴	۴	۴	رفتار سکوت

### تشکیل مدل ساختاری تفسیری

پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از موانع و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل اولیه ساختار تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی در نمودار ۱ نشان داده شده است. مدل نهایی به دست آمده از ۳ سطح تشکیل شده است. عامل هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تأثیر کمتری برخوردارند. عامل هایی همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ویژگی های شخصیتی مدیر، در ارتباط با موضوع از اثر پذیری بیشتری برخوردارند.



نمودار ۱- مدل سازی ساختاری پژوهش

بعد از ترسیم مدل ساختاری- تفسیری سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت با به کارگیری مدل سازی ساختاری- تفسیری و ماتریس در دسترس پذیری اقدام به ایجاد جدول ماتریس نفوذ پذیری- وابستگی و دسته بندی متغیرها در چهار دسته زیر شد.

۱- متغیرهای خود مختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی

ضعیف و متوسط می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم بوده و دارای ارتباطات کم و ضعیف با آن می‌باشند.

۲- متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت‌کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

۳- متغیرهای پیوندی: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

۴- متغیرهای نفوذی: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت‌کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می‌باشند، جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک قرار می‌گیرند (ملون، ۲۰۱۴).

نتایج تحلیل میک‌مک نشان داد هفت عامل مؤثر بر موضوع سکوت سازمانی از بعد قدرت نفوذپذیری و وابستگی به چهار دسته عوامل نفوذی، پیوندی، وابسته و خودمختار تقسیم می‌شوند. به عنوان مثال؛ عامل اول یعنی جو ادراک‌شده چون قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارد، بنابراین یک عامل پیوندی است؛ همچنین عامل چهارم یعنی رفتار سکوت چون قدرت نفوذ زیادی دارد و قدرت وابستگی کمی دارد، یک عامل نفوذی در ارتباط با موضوع پژوهش است، سایر عوامل نیز بسته به قدرت نفوذپذیری و وابستگی‌شان در ارتباط به موضوع در یکی از چهار دسته عوامل نفوذی، پیوندی، وابسته و خودمختار قرار می‌گیرند. (جدول ۶).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مشارکت و همکاری کارکنان برای پیش‌برد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مفهومی نیز به نام صدای سازمانی وجود دارد که به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه‌نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و نقطه‌نظرات خود ندارند و این نقطه مقابل صدای



جدول ۶- تحلیل میک مک

۷		نفوذی	۴		پیوندی	
۶					۱	
۵				۳ و ۲		
۴		خودمختار	۵		وابسته	
۳			۶	۷		
۲						
۱						

۴  
میزان وابستگی

۱   ۲   ۳   ۵   ۶   ۷

سازمانی است که محققان و پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نامیده‌اند. هدف از انجام این پژوهش توسعه یک رابطه بین عوامل شناخته شده با به کارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری و دسته بندی این عوامل بر اساس قدرت وابستگی آنها است. در این مقاله با استفاده از نظر متخصصان (۱۵ نفر از استادان دانشگاه‌ها و متخصصان پژوهشگاه صنعت نفت که از جامعه آماری به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده‌اند) و مرور ادبیات نظری، هفت دسته عوامل تبیین سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی شد. سپس با استفاده از قدرت نفوذ این عوامل بر هم، عوامل در سه دسته، سطح بندی شد. رفتار سکوت به علت اینکه از سایر عوامل تاثیر پذیری کمتری دارد؛ تأثیر پذیری کمتر به این معنی است که معیار مورد نظر از سایر معیارها در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت کمتر مؤثر می‌شود، به همین خاطر در سطح اول قرار

می‌گیرد. سه عوامل جو ادراک‌شده، موانع ارتباطی و شخصیت کارمند در سطح دوم قرار می‌گیرند؛ این بدین مفهوم است که نسبت به معیار سطح اول (رفتار سکوت) درجه اثرپذیری بیشتری دارند و از معیارها نسبت به سطح اول اثر بیشتری می‌گیرند. به همین ترتیب، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در سطح سوم قرار می‌گیرند و سنگ بنا و زمینه‌ای رفتار سکوت در جامعه مورد بررسی را تشکیل می‌دهند. در پایان، عوامل در جدول قدرت نفوذ تأثیرپذیری قرار گرفت که مشخص شد عامل موانع ارتباطی جزء عوامل وابسته هست. رفتار سکوت جزء عوامل نفوذی می‌باشد. عوامل ویژگی‌های شخصیتی مدیر و شخصیت کارمند جزء عوامل خودمختار هستند و در نهایت عوامل فرهنگ سازمانی، جو ادراک‌شده و سبک رهبری جزء عوامل پیوندی هستند (جدول ۶). تفسیر نتایج پژوهش نشان داد که برای جلوگیری از بروز رفتار سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت با تقسیم‌بندی معیارها به چهار دسته، به این معیارها با توجه به قرار گرفتن آنها در جایگاه نفوذی، مستقل، وابسته و پیوندی توجه کنند. همچنین، با مقایسه نتایج و پیشینه پژوهش روابط مبهم بین عوامل مؤثر بر جلوگیری از بروز رفتار سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت مشخص شد و مدلی جامع و متمایز با مدل‌های موجود در زمینه سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت با سلسله‌مراتب و همچنین روابط مشخص، ارائه شد. مدل ارائه‌شده خلاء موجود در زمینه پژوهش که ناشی از ابهام روابط بین معیارها و نیز مشخص نبودن سلسله‌مراتب بین معیارهاست، را مرتفع نمود.

نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا به صورت منفی و معنی‌دار و سبک رهبری تبادلی به صورت مثبت و معنی‌داری می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴). رهبران تحول‌گرا به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند، آگاهی پیروان را در مورد امور با راهنمایی آنها تغییر می‌دهند تا به مسائل کهنه به شیوه‌ای نو نگاه کنند و توانایی تهییج (برانگیختن)، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست‌یافتن به اهداف را دارند. لذا از طریق این سازوکار باعث خواهند شد که کارکنان را وادار به ارائه نظرها و ایده‌های جدید کنند و در نتیجه سکوت را خواهند شکست. اما رهبران تبادل‌گرا را رهبرانی توصیف می‌کنند که بر استانداردهای کاری، تکالیف و هدف‌های وظیفه‌گرا، تمرکز و تأکید دارند. به علاوه، رهبران تبادل‌گرا گرایش دارند که روی تکمیل وظیفه و پیروی (اطاعت)

کارکنان تمرکز کنند و این رهبران برای تأثیر بر عملکرد کارکنان کاملاً بر پاداش‌ها و تنبیه‌های سازمانی تمرکز دارند. تنبیه و عکس‌العمل منفی رهبر و مدیر باعث می‌شود که کارکنان مسائل را بیان نکنند و سکوت اختیار کنند. لذا با توجه به نقش زیر بنایی متغیر سبک رهبری در مدل تبیین شده در پژوهشگاه پیشنهاد می‌شود که واحد منابع انسانی در هنگام انتخاب و انتصاب مدیران به‌ویژه در کانون ارزیابی و توسعه مدیران پژوهشگاه سبک رهبری مدیران را مورد ارزیابی قرار داده و حداکثر تلاش را در تطابق حداکثری در انتخاب مدیران با سبک‌های تحول‌گرا لحاظ نماید.

با عنایت به اینکه فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیر به عنوان متغیرهای زیربنایی شناخته شده‌اند، نشان اهمیت بالای این متغیرها در مدیریت سکوت سازمانی در پژوهشگاه می‌باشد. از طرفی نتایج تحقیقات قبلی بیانگر این مطلب است که رابطه مثبت و معنی‌داری بین چهار بعد فرهنگ سازمانی دنیسون (سازگاری، ماموریتی، مشارکتی، انطباقی) با رفتار سکوت دارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). لذا پیشنهاد می‌شود که مدیریت سازمان با تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز فضای بیشتری برای ارائه نظرها و پیشنهادها شود که در نتیجه آن، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد.

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به‌ویژه از زیردستان است. بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این‌رو، 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 (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند (تئوری X مک گرگور). دومین باور ضمنی، احتمال ایجاد شرایطی است که منجر به سکوت سازمانی می‌شود. یعنی این باور که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهم‌ترین موضوعات سازمانی دارد. گلیسر وجود این باور در مدیران را حالتی می‌داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان بدون حق

پرسش را ایفا کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). لذا با توجه به نقش این متغیر ویژگی‌های شخصیتی مدیر در مدل پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود واحد منابع انسانی در هنگام انتخاب و انتصاب مدیران به‌ویژه در کانون ارزیابی و توسعه مدیران پژوهشگاه این ویژگی‌های منفی و موجد سکوت را در انتخاب مدیران لحاظ نماید و از انتخاب چنین مدیرانی خودداری نمایند.

عدم تشابه جمعیت‌شناختی در میان مدیران ارشد و کارکنان سطوح پایین، عاملی است که سبب تقویت باورهای مدیریت در ایجاد سکوت می‌گردد. این متغیر، مستقیماً به جو سکوت از طریق تأثیرگذاری بر باورها و برداشت کارکنان سطوح پایین سازمان کمک می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که دیدگاه کارکنان در مورد اینکه تفاوت زیادی بین آنها و کسانی که در موقعیت‌های قدرت هستند وجود دارد، منجر به واکنش‌های قابل پیش‌بینی در کارکنان به‌ویژه سطوح پایین سازمان می‌شود. یکی از این واکنش‌ها این است که افراد فکر می‌کنند دارای ارزش خاصی برای سازمان نیستند. در نتیجه از ارائه ایده‌ها و نظرهای صادقانه خود امتناع می‌ورزند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). پس این نوع متغیر هم در سطح میانی مدل پژوهش حائز اهمیت است که پیشنهاد می‌شود، مدیریت سازمان در این زمینه و افزایش تشابهات جمعیت‌شناختی گام‌های مؤثرتری بردارد.

بسیاری از کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز جهت مشارکت و توانمندسازی استفاده نمی‌کنند. یکی از موانع ارتباطی عدم وجود زیرساخت و ابزارهای لازم جهت انتقال پیشنهادهای ایده‌ها و نظر کارکنان است. در تحقیق افخمی اردکانی و مهربان‌فر ۲۰۱۵ در همین سازمان مورد مطالعه (پژوهشگاه صنعت نفت)، نشان داده شد که نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت را کاهش می‌دهد. لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود که نظام پیشنهادها مستقر در سازمان با تمام قوت به کار خود ادامه دهد و مدیریت عالی سازمان نیز حمایت همه‌جانبه خود را از این سیستم به عمل آورد.

نتایج تحقیق افخمی و خلیلی ۱۳۹۱، نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معنی‌داری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. لذا با توجه به نقش این متغیر در مدل پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود واحد منابع انسانی، در زمان استخدام و کارایی از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند تا

تناسب شخصیت و مشاغل به بیشترین حد ممکن برسد، به نحوی که سازمان از مزایای چنین رویکردی بهره‌مند شود. چرا که در سازمان‌های دانشی به‌ویژه در زمینه اجرای مدیریت دانش افرادی می‌بایست استخدام و به کار گمارده شوند که از نظر شخصیتی ویژگی‌هایی داشته باشند که با سکوت، سازگاری نداشته باشد و بدون هیچ ابایی به بیان نظرها، پیشنهادات و ایده‌های خود و در نهایت حل مسائل سازمانی پردازند و افرادی که دارای ویژگی روان‌رنجوی باشند؛ شاید برای استخدام در این نوع سازمان‌ها مناسب نباشند؛ چرا که در سازمان‌های پژوهشی افرادی را باید به کار گرفت که ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را بیان کنند و خلاق و نوآور باشند. به‌طور کلی همان‌طور که در بالا اشاره شد، نتایج تحقیقات قبلی تأییدکننده و همراستا با نتایج این تحقیق است. از محدودیت‌های این پژوهش، مسئله اعتبار بیرونی است؛ چرا که نمی‌توان شرایط و فضای یک سازمان پژوهشی را با سازمان‌های دیگر یکسان دانست. لذا در خصوص تعمیم نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌ها بایستی احتیاط نمود.



## فهرست منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی، افسر (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۵(۱۸)، ۶۵-۸۳.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، **چشم انداز مدیریت دولتی**، صص ۶۱-۸۲.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**. سال اول، شماره ۱: ۹۹-۱۱۳.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰) سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۷۷.
- ساکبی، رضا؛ دستی، مرضیه و نصری، صادق (۱۳۹۴) رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادل‌گرای مدیران با سکوت سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره ۵، شماره ۱.
- Afkhami Ardakani, Mehdi; Mehrabanfar, Ehsan. (2015). Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry. **Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology**, Vol. 4, No. 2, pp. 68-83.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. **Harvard business review**, 55(5), 115-125.
- Attri, r., Dev, n., & Sharma, v. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. **Research Journal of Management Sciences**, 2(2), 6.
- Bassford, R. L., & Martin, C. L. (1996). Employee suggestion systems: Boosting productivity and profits. Menlo Park, California: **Crisp Publications**.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, **Sloan Management Review**, 41, 29-40.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393-1417.
- Bogosian, Robert. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings, **The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University**.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, **Voice and silence in organizations**, 1, 3-33.
- Campbell, D. T., Stanley, J. C., & Gage, N. L. (1963). **Experimental and quasi-experimental designs for research** (pp. 171-246). Boston: Houghton Mifflin.
- Capanzano, M. S. (2012). Asch, Solomon E. In Encyclopedia of the History of Psychological Theories (pp. 90-91). **Springer US**.
- Dickson, W., & Roethlisberger, F. (1966). Counseling in an Organization: A Sequel to the

- Hawthorne Researches, **Harvard University Press**, Boston, MA.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. **Creativity and Innovation Management**, 10(2), 68-74.
- Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. **Journal of Management Studies**, 27(3), 265-280.
- Izraeli, D. & Jick, T. (1986). The art of saying no: linking power to culture, **Organization Studies**, 7(2), 171-92.
- Janis, I. L. (1982). **Groupthink**. Boston: Houghton Mifflin.
- Lam, C. F. (2013). Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice (**Doctoral dissertation, University of Michigan**).
- Morrison, E. and F. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, **Academy of Management Review**, 25(4), 706-25.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, **Journal of management studies**, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1563-1568.
- Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. **Proceedings of the IEEE**, 63(3), 397-404.
- Noelle-Neumann, E. (1993). **The spiral of silence: Public opinion--Our social skin**, University of Chicago Press.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, 26(2), 37-49.
- Rapp, C., & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 17(1), 79-94.
- Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2009). The role of front-line ideas in lean performance improvement. **Quality Management Journal**, 16(4), 27-40.
- Singh, M. D., & Kant, R. (2011). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. **International Journal of Management Science and Engineering Management**, 3(2), 10.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 47, 1221-1231.
- Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. **R&D Management**, 32(5), 387-395
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. **Employee Relations**, 27, 441-458.
- Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, **IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics**, 4(1): 51-81.