

بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان

مریم ارمندی*، مرزوه‌وزیری** و فریبا عدلی***

چکیده

خلق و اداره بحث، تبادل نظر، گفت و گو و شنیدن صداهای دیگر از جمله چالش‌های مدیران در محیط کاری است. این پژوهش با هدف مطالعه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه انجام شد که از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها به روش آمیخته است. در بخش کمی با نمونه‌گیری طبقه ای ۳۳۲ نفر و در بخش کیفی با نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر از کارکنان دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مشارکت داشتند. ابزارهای پژوهش برحسب روش، پرسشنامه «جو سکوت» واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، پرسشنامه محقق ساخته «رفتار سکوت» و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان دانشگاهی بررسی و تأیید شد و پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۹ بود. برای تحلیل داده‌های کمی، از روش‌های آماری با ابزار spss و برای مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد وضعیت جو و رفتار سکوت و مؤلفه‌های آن به غیر از رفتار خودحفاظتی نامطلوب ارزیابی شد. یافته‌های بخش کیفی عوامل مؤثر بر این وضعیت را نشان دادند. یافته‌های پژوهش ضرورت برنامه‌ریزی را برای کاهش جو و رفتار سکوت کارکنان پیشنهاد می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی؛ جو سکوت؛ رفتار سکوت

* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء(س) maryam_armandi@yahoo.com

** عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء(س)

*** عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء(س)

مقدمه

امروزه سرمایه انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و مدیران با آگاهی از اهمیت و نقش این سرمایه، درصدد ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌های خود هستند. همان‌طور که دن^۱ و همکاران (۲۰۰۹) می‌گویند کارکنان منبع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری هستند و نقش حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. مدیران منابع انسانی می‌توانند با ایجاد محیط پویا و فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان، عملکرد سازمانی، گروهی و فردی آن‌ها را بهبود بخشند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۰). اما بسیاری از کارکنان معتقد هستند که سازمان آن‌ها از ارتباطات باز و سهام‌سازی اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند و آن‌ها اغلب مجبور هستند در تدوین و اجرای برنامه‌ها در حاشیه سازمان باشند، موریسون و میلیکن^۲ (۲۰۰۰) این رفتار آن‌ها را سکوت سازمانی^۳ نامیدند (واکولا و بورادوس^۴، ۲۰۰۵) و سکوت سازمانی را پدیده سطح جمعی می‌دانند که کارکنان به‌طور گسترده‌ای از ارائه اطلاعات درباره مسائل و مشکلات سازمانی خودداری می‌کنند (برینزفیلد^۵، ۲۰۰۹).

اکثر کارکنان نظرات و نگرانی‌های خود را درباره سازمان خود بیان نمی‌کنند، این در حالی است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمند هستند که بتوانند ایده‌های خود را بیان کنند (دن و همکاران، ۲۰۰۹)، در برابر چالش‌های محیط فعال باشند، از سهام‌سازی اطلاعات و دانش ترس نداشته باشند و پای‌بند به باورهای خود و تیم‌شان باشند (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵)، کارکنان نیز تمایل دارند در سازمان‌هایی کار کنند که بتوانند نظرات خود را بگویند؛ زیرا کارکنان و مدیران در محیطی که سکوت حاکم نباشد، انگیزه و عملکرد بالایی دارند (دن و همکاران، ۲۰۰۹). اما در حال حاضر این پدیده در بسیاری از سازمان‌ها رایج است (آماح و اوکافور^۶، ۲۰۰۸) و اکثر سازمان‌ها از اظهارنظر بسیار کم کارکنان خود نگران هستند (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹، ص ۴) و سکوت به نیروی قدرتمند و رایجی در اغلب سازمان‌ها تبدیل شده

-
1. Dan
 2. Morrison & Milliken
 3. Organizational silence
 4. Vakola & Bouradas
 5. Brinsfield
 6. Amah & Okafor

است و این مسئله پیامدهای بسیاری را با خود به همراه دارد. از جمله با سکوت کارکنان اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر کاهش می‌یابد، همچنین ندادن بازخورد مانع تحول و توسعه سازمانی می‌شود؛ زیرا سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷۹). لذا چالش مهم مدیران فراهم کردن محیط کاری مناسب برای کارکنان است.

مطالعه سکوت در دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا دانشگاه از یک سو، می‌تواند به عنوان یک ملاک فرایندی نشان‌دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر، به عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده نیز تلقی شود (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴). کارکنان دانشگاه‌ها به واسطه تعامل و ارتباط با استادان و به ویژه دانشجویان و کیفیت خدماتی که به آن‌ها ارائه می‌دهند، به طور مستقیم اعضای دانشگاه را متأثر می‌کنند، بنابراین، باید از انگیزه و اشتیاق کافی برای انتقال موضوعات، ارائه ایده و پیشنهادات بهره‌مند باشند. لذا این پژوهش با توجه به نقش کلیدی کارکنان در کیفیت عملکرد دانشگاهی درصدد سنجش میزان سکوت و بررسی عوامل مؤثر بر آن به منظور کاهش آسیب‌های آن و ارائه راهکار است.

در علم سازمان، آوا^۱ و سکوت سه موج پژوهش را پشت سر گذاشته است. موج اول، از دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ بود که دانشمندان علوم اجتماعی شروع به پژوهش در زمینه شکل‌های مختلف آوا و سکوت در سازمان‌ها کردند و تلاش‌هایی برای طبقه‌بندی آوا و سکوت و مطالعاتی درباره تمایل نداشتن به انتقال اخبار ناخوشایند^۲ و تحلیل ماریپیچ سکوت^۳ انجام دادند. موج دوم، اواسط دهه ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰، مطالعه درباره مفاهیم سکوت و آوا به‌طور ملاحظه‌پذیری گسترش یافت. در این دوران مفاهیم جدیدی نظیر افشاگری^۴، مخالفت سازمانی اصولی^۵، القای مسئله^۶، شکایت کردن^۷ پدیدار شدند. در اواخر دهه ۱۹۹۰، دو مفهوم مهم در

-
1. Voice
 2. The mum effect
 3. Spiral of silence
 4. Whistle-blowing
 5. Principled Organizational Dissent
 6. Issue Selling
 7. Complaining

ارتباط با سکوت یعنی سندروم گوش ناشنوا^۱ و طرد اجتماعی^۲ ظهور کرد (گرینبرگ و ادواردز^۳، ۲۰۰۹). موج سوم، در سال ۲۰۰۰، موریسون و میلیکن اصطلاح «سکوت سازمانی» را وضع کردند (تولوباس و سلپ^۴، ۲۰۱۲) و با انتشار مقاله «سکوت سازمانی: موانعی برای تغییر و توسعه در جهان کثرت‌گرا»، توجه دانشمندان به رابطه بین شیوه‌های مدیریت، خط‌مشی‌های سازمانی، سکوت و سایر سرچشمه‌های جو سکوت^۵ معطوف شد (بگوسین^۶، ۲۰۱۲).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) معتقد هستند زمانی که بسیاری از اعضای سازمانی ترجیح می‌دهند درباره مسائل سازمانی سکوت کنند، سکوت به رفتاری جمعی تبدیل می‌شود (دن و همکاران، ۲۰۰۹). در سازمان با فرهنگ سکوت، کارکنان ایده‌های خود را بیان نمی‌کنند و به دلیل ترس از پیامدهای منفی و باور اینکه نظراتشان ارزشمند نیست، درباره حقیقت صحبت نمی‌کنند (ون داین^۷ و همکاران، ۲۰۰۳). سکوت سازمانی اشکال گوناگونی دارد از جمله سکوت جمعی در جلسات، مشارکت کم در ارائه طرح‌های پیشنهادی و اظهار نظر جمعی کم و غیره (دن و همکاران، ۲۰۰۹). سکوت در سازمان‌ها پدیده‌ای ساختاریافته اجتماعی است و ویژگی‌های سازمانی آن را متأثر می‌کند. این ویژگی‌های سازمانی عبارت هستند از فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت و فرهنگ، که رفتار سکوت^۸ کارمندان را بر اساس نحوه درک آن‌ها منعکس می‌کند.

واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) با پیروی از مدل نظری موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای اکتشافی، رفتار سکوت را از طریق ابعاد جو سکوت توضیح دادند. جو سکوت، جویی است که در آن به‌طور گسترده این ادراک در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود که صحبت کردن درباره مشکلات یا مسائل بیهوده و خطرناک است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). به اعتقاد واکولا و بورادوس جو سکوت شامل نگرش مدیران ارشد به سکوت^۹، نگرش

1. Deaf Ear Syndrome
2. Social Ostracism
3. Greenberg & Edwards
4. Tulubas & Celep
5. Silence climate
6. Bogosian
7. Van Dyne
8. Silence behavior
9. Top management attitudes to silence

سرپرست به سکوت^۱ و فرصت‌های ارتباطی^۲ است (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵).
نگرش مدیران ارشد به سکوت: ترس‌ها و باورهای مدیران می‌تواند از راه‌های متعددی به سکوت منجر شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۴). به اعتقاد موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عامل مهمی که جو سکوت در سازمان‌ها را موجب می‌شود، ترس مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی به ویژه از سوی زیردستان است. اکثر مدیران از احساس شرمندگی، تهدید و آسیب‌پذیری یا ناشایستگی دوری می‌کنند. بنابراین، آن‌ها از ارائه هرگونه اطلاعاتی اجتناب می‌کنند که ممکن است ضعف آن‌ها را نشان دهد یا اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). عامل مهم دیگر در ایجاد سکوت سازمانی مجموعه باورهای ناگفته مدیران درباره کارکنان و ماهیت مدیریت است. از جمله این باورها، کارکنان اعتمادناپذیر و فرصت‌طلب هستند، مدیران ارشد نه زیردستان، همیشه بیشترین دانش را درباره مسائل مهم سازمانی دارند و وحدت، توافق و اجماع نشانه‌های سلامت سازمانی هستند و از اختلاف نظر و مخالفت باید اجتناب شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۴؛ موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

نگرش سرپرست به سکوت: شیوه‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان به سکوت کارکنان منجر می‌شود. مدیران ارشد با تحمیل ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی نظیر ایجاد تمرکز شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌کنند. هم‌چنین مدیران رده‌های دیگر سازمان نیز با شیوه‌هایی که به کارگیرند، نظیر واکنش‌های منفی نسبت به گزارش‌های کارکنان مانع برقراری ارتباطات کارکنان می‌شوند، در نتیجه کارکنان نشانه‌هایی درباره امنیت صحبت کردن خود از مدیران ارشد و سرپرستان بلافصل دریافت می‌کنند. هم‌چنین آگاهی مدیران میانی از این موضوع که مدیران ارشد اختلاف‌نظر یا بازخورد منفی را دوست ندارند، ممکن است باعث شود برخی اطلاعات زیردستان خود را قبل از انتقال به سطوح بالا از صافی بگذرانند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

فرصت‌های ارتباطی: ارتباط یکی از شروط لازم برای فعالیت سازمان است (علاقه بند، ۱۳۸۵، ص ۱۱۵). ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزاء مهم در توفیق

-
1. Supervisor's attitudes to silence
 2. Communication opportunities

مدیریت به شمار می‌رود. اگر ارتباط صحیح در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود (الوانی، ۱۳۸۹، ص ۱۷۳). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند مشارکت فعال در بحث و گفت و گو در باره مسائل سازمانی و اعتماد به مدیران هنگامی افزایش می‌یابد که فرصت‌های ارتباطی وجود دارد، مسیرهای ارتباطی باز هستند و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵).

رفتار سکوت: پیندر و هارلوس^۱ (۲۰۰۱) رفتار سکوت را در سطح فردی بررسی کردند و آن را این‌گونه تعریف کردند: خودداری کارکنان از بیان واقعیت به هر شکلی، درباره ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی افراد از شرایط سازمانشان به کسانی که تصور می‌شود می‌توانند تغییر یا بهبود در سازمان ایجاد کنند. باقری و همکاران (۲۰۱۲) می‌گویند رفتار سکوت کارکنان به وضعیتی اشاره دارد که کارمندان به طور عمدی یا غیرعمدی از ارائه اطلاعاتی خودداری می‌کنند که ممکن است برای سازمان مفید باشد. این امر زمانی رخ می‌دهد که کارکنان با سرپرست یا مدیر خود صحبت نمی‌کنند. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) معتقدند که رفتار سکوت معانی مختلفی دارد و به انگیزه‌های پنهان افراد بستگی دارد. آن‌ها رفتار سکوت را به دو شکل خاموش^۲ و مطیع^۳ تقسیم کردند (زهیر و اردوغان،^۴ ۲۰۱۱). سکوت خاموش نشان‌دهنده سهل‌انگاری عمدی است که فرد به دلیل ترس از پیامدهای سخن گفتن نشان می‌دهد و سکوت مطیع به خودداری منفعل افراد در بیان ایده‌های مربوطه بر مبنای فرمانبرداری یا تسلیم و کناره‌گیری است (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). بر اساس مفهومی که پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) درباره سکوت گفتند ون داین و همکاران (۲۰۰۳) تمرکز خود را بر رفتارهای فردی و هدفمند کارکنان در تعاملات چهره به چهره در سازمان معطوف کردند و سه نوع انگیزه برای رفتار سکوت کارکنان برشمردن شامل انگیزه‌های کناره‌گیرانه^۵، خودحفاظتی^۶ و دیگر خواهانه^۷.

-
1. Pinder & Harlos
 2. Quiescence
 3. Acquiescence
 4. Zehir & Erdogan
 5. Disengaged
 6. Self-Protective
 7. Other Oriented

رفتار سکوت کناره‌گیرانه (سکوت مطیع) خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات بر اساس کناره‌گیری است. بنابراین، سکوت کناره‌گیرانه نشانه رفتاری است که بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). طبق گفته ون داین و همکاران (۲۰۰۳) نیز سکوت کناره‌گیرانه شامل رفتارهای آگاهانه، غیرفعالانه و غیرمشارکتی است (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱).

در رفتار سکوت خودحفاظتی (سکوت تدافعی)^۱ افراد برای محافظت از خود، از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خودداری می‌کنند و مبنای این سکوت بر ترس استوار است. در حقیقت این سکوت، رفتار عمدی و غیرمنفعانه‌ای است که برای حفاظت خود از تهدیدات بیرونی استفاده می‌شود (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

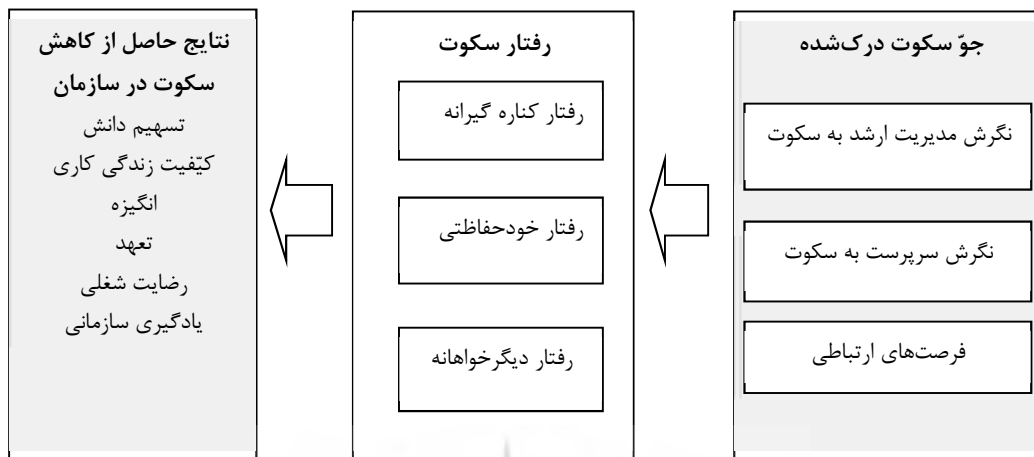
ادبیات موجود درباره رفتار سکوت با معرفی نوع سوم که رفتار سکوت دیگرخواهانه (سکوت نوع دوستانه)^۲ نام دارد، گسترش یافت (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱، ص ۱۳۹۲). بر اساس ادبیات رفتار شهروند سازمانی، ون داین و همکاران (۲۰۰۳) این نوع رفتار را اینگونه تعریف کردند: خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط به کار با هدف خیرخواهی برای افراد دیگر سازمان، که مبتنی بر انگیزه‌های دیگرخواهانه یا تشریک مساعی است.

به رغم اهمیت سکوت در سازمان‌ها، پژوهش‌های تجربی کمی در این باره انجام شده است از جمله نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۱) بیان کردند بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری (شامل مشارکت، پیشرفت شغلی، حل و فصل مشکلات، ارتباطات، میل و انگیزش به کار، امنیت شغلی، حقوق و دستمزد) و سکوت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. مهدوی نیک (۱۳۹۱) دریافت میزان سکوت دبیران بالاتر از مقدار متوسط آن است. افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) نشان دادند که میانگین سکوت با توجه به مقیاس واکولا و دیمیتریس در پژوهشگاه صنعت نفت بالا و معنادار است و بین ابعاد شخصیتی و سکوت رابطه وجود دارد. رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) نشان داد بین عوامل مدیریتی (فرهنگ سازمانی حمایتی، تصور قدرت، عدالت سازمانی، اعتماد) و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. دانایی

فرد و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان دادند روابط معناداری بین فرهنگ و مؤلفه‌های آن و جوّ و رفتار سکوت وجود دارد. یافته‌های پژوهش دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) نشان داد بین مؤلفه‌های جوّ سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. وایت ساید و بارسلی^۱ (۲۰۱۳) دریافتند که عدالت عمومی^۲ پیشگوی مهمی برای رفتار سکوت خودحفاظتی و کناره‌گیرانه در سازمان است. سیگن^۳ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد رابطه منفی بین تعهد عاطفی و سکوت سازمانی وجود دارد. یافته‌های پژوهش تانجیرالا و رامانوجام^۴ (۲۰۰۸) نشان داد اگر عدالت رویه‌ای افزایش یابد، تأثیر مآخذهای سکوت کاهش می‌یابد. واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) نشان دادند که مؤلفه‌های جوّ سکوت، پیش‌بینی‌کننده رفتار سکوت کارکنان هستند. میلیکن و همکاران (۲۰۰۳) در پژوهش خود دلایل افراد برای سکوت را ترس کارکنان، ویژگی‌های فردی (مانند تجربه کم، سمت پایین)، ویژگی‌های سازمانی (مانند ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ غیر حمایتی)، ویژگی‌های ارتباطی یا ارتباط با سرپرست (مانند سبک غیر حمایتی، کمبود صمیمیت) بیان کردند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) در مدل نظری، عوامل گسترش سکوت سازمانی را شامل ترس مدیران ارشد از بازخورد منفی، باورهای مدیران درباره کارکنان، ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد، مشخصه‌های محیطی و سازمانی، ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی و رویه‌های مدیریتی، ایجاد درک مشترک از طریق معنابخشی جمعی و اختلاف جمعیت‌شناختی بیان کردند.

بر اساس مبانی نظری و پژوهشی بالا و اهمیت نقش کارکنان در خلق فضای اثربخش در دانشگاه‌ها با ارائه اطلاعات مؤثر و به موقع به استادان و دانشجویان و مشارکت فعال در اداره امور این پژوهش در صدد بررسی جوّ و رفتار سکوت در دانشگاه‌ها است. لذا درصدد پاسخ به این سؤال است: وضعیت جوّ سکوت و رفتار سکوت در دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه است؟ بر مبنای بحث‌های نظری، یافته‌های پژوهش‌ها و سؤال این پژوهش، شکل اچارچوب نظری این مطالعه را نشان می‌دهد.

1. Whiteside & Barclay
2. Overall Justice
3. Saygan
4. Tangirala & Ramanujam



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

پرسش‌های پژوهش در دو بخش کمی و کیفی مطرح شد:

بخش کمی

- ۱- وضعیت جو سکوت و مؤلفه‌های آن، رفتار سکوت و مؤلفه‌های آن در دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه است؟

بخش کیفی

- ۱- از دیدگاه کارکنان چه عواملی باعث ایجاد سکوت سازمانی می‌شود؟
- ۲- برای کاهش سکوت سازمانی، کارکنان چه راه‌کارهایی را ارائه می‌دهند؟

روش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی است، چرا که هدف اساسی در تحقیق کاربردی دستیابی به پیامدهای عملی، پیدا کردن راه حل برای مسائل واقعی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است که در این پژوهش نیز مدنظر بوده است (حسن زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۳۹). پژوهش حاضر بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع آمیخته (کمی-کیفی یا تشریحی) است.

دلیل استفاده از روش آمیخته این است که اگر به استفاده از روش‌های تحقیق کمی اکتفا شود فقط جنبه‌های قابل مشاهده و اندازه‌پذیر نمایان می‌شود. در این صورت جنبه‌های غیرکمی نادیده گرفته می‌شود. هم چنین، چنان چه به روش‌های تحقیق کیفی اکتفا شود، جنبه‌های اندازه‌پذیر نادیده گرفته می‌شود، از این رو، برای درک عمیق‌تر و پی بردن همه جانبه به مسائل می‌توان از ترکیب روش‌های کمی و کیفی استفاده کرد. این امر ضرورت استفاده از روش‌های تحقیق آمیخته را آشکار می‌کند. به کار بردن این روش‌ها امکان درک بهتر از پدیده‌های اجتماعی و رفتاری، از جمله رفتار سازمانی و تبیین آن‌ها را فراهم می‌آورد (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۲۱ و ص ۲۲). بدین منظور برای بررسی سکوت سازمانی که نشانه نوعی رفتار سازمانی است از میان روش‌های آمیخته (بهم تنیده، اکتشافی و تشریحی) از روش آمیخته تشریحی (کمی - کیفی) استفاده شده است. دلیل انتخاب این روش از میان روش‌های دیگر (بهم تنیده، اکتشافی) این است که در ابتدا برای یافتن بود یا نبود و میزان جو و رفتار سکوت به روش کمی و هم چنین در صورت وجود سکوت برای درک عمیق‌تر آن و علل و احتمالاً یافتن راه کارها از روش کیفی استفاده شود. بدین منظور در ابتدا داده‌های کمی بر اساس راهبرد پژوهش پیمایشی جمع‌آوری شد و سپس، داده‌های کیفی بر اساس راهبرد پژوهش پدیدارشناسی جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداری سه دانشگاه دولتی مستقر در شهر تهران تشکیل داده‌اند که به صورت تصادفی ساده از بین دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انتخاب شده‌اند که در کل تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲، ۵۱۰۱ نفر بود. در بخش کمی این پژوهش، حجم نمونه برای جامعه مورد نظر، بر اساس جدول کرجسی و مورگان و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۵۸ نفر برآورد شد که از این تعداد، ۳۳۲ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل عودت داده شد. نرخ برگشت پرسشنامه‌ها ۹۳٪ بود (جدول ۱). در بخش کیفی ۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند مشارکت داشتند. شایان ذکر است که در فرایند مصاحبه ۱۳ نفر حاضر به همکاری در انجام مصاحبه شدند. مصاحبه‌ها تا دهمین مصاحبه ادامه یافت که پژوهشگر احساس کرد داده‌ها تکراری شده و به حد اشباع رسیده است.

جدول ۱: حجم جامعه و نمونه

جامعه (جنسیت)	نمونه (جنسیت)		جمع	جامعه (جنسیت)		دانشگاه
	زن	مرد		زن	مرد	
۳۳	۲۶	۷	۴۶۵	۳۷۰	۹۵	۱
۶۰	۲۹	۳۱	۸۶۵	۴۲۱	۴۴۴	۲
۲۶۵	۱۱۹	۱۴۶	۳۷۷۱	۱۶۹۷	۲۰۷۴	۳
جمع	۱۷۴	۱۸۴	۵۱۰۱	۲۶۱۳	۲۴۸۸	

برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از دو پرسشنامه جو سکوت و رفتار سکوت استفاده شد. برای ارزیابی جو سکوت از پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) استفاده شد که حاوی ۱۵ گویه (۵ گویه مؤلفه نگرش مدیریت ارشد، ۵ گویه مؤلفه نگرش سرپرست به سکوت، ۵ گویه فرصت‌های ارتباطی) و سه مؤلفه بود؛ برای ارزیابی رفتار سکوت از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. با اقتباس از پرسشنامه‌های ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، مهدوی نیک (۱۳۹۱) و صیدانلو (۱۳۹۱) که حاوی ۲۵ گویه و ۳ مؤلفه است: ۸ گویه مربوط به رفتار دیگرخواهانه، ۷ گویه مربوط به رفتار خودحفاظتی و ۱۰ گویه مربوط به رفتار کناره‌گیرانه بود. گویه‌های پاسخ‌دهی به پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظرم، مخالفم، کاملاً مخالفم) بود. برای روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی استفاده شد و برای پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه توزیع شد و سپس به روش آلفای کرونباخ پایایی آن محاسبه شد (جدول ۲).

جدول ۲: نتایج حاصل از آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرهای پژوهش

رفتار دیگرخواهانه	رفتار خودحفاظتی	رفتار کناره‌گیرانه	کل پرسشنامه جو سکوت	کل پرسشنامه‌ها
۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۸۹	
نگرش مدیریت ارشد	نگرش سرپرست	فرصت‌های ارتباطی	کل پرسشنامه جو سکوت	۰/۸۰
۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۷۵	۰/۸۸	

برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی، از آزمون کولموگروف اسمیرنف و آزمون t تک نمونه‌ای با نرم افزار spss استفاده شد.

برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در ابتدای هر مصاحبه توضیحی درباره پژوهش به شرکت‌کنندگان ارائه شد و اطمینان لازم برای محرمانه ماندن اطلاعات دریافتی و رعایت اخلاق به هر یک از افراد داده شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۸۰ دقیقه بود. از میان ۱۰ مصاحبه انجام شده، دو مصاحبه، به دلیل نامناسب بودن از فرایند تحلیل حذف شدند و تعداد ۸ مصاحبه تحلیل شد.

به منظور تحلیل داده‌های بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. بدین منظور طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد و کدها بر اساس کلمات شرکت‌کنندگان یا کلمات پژوهشگران ایجاد شد. در کدگذاری محوری پس از بررسی دقیق و مقایسه‌ای کدهای آزاد، موارد مشابه هم از لحاظ مفهومی دسته‌بندی شدند، سپس ایده‌های مشابه به لحاظ مفهوم و خصوصیات، حول محور مشترکی با هم ادغام شدند و طبقات وسیع‌تری را تشکیل دادند. نهایتاً در مرحله کدگذاری انتخابی با تمرکز بیشتر روی طبقات، مصاحبه‌ها، یادآوری‌ها و متون مرتبط، ارتباط بین طبقات و زیرطبقات بررسی و طبقه‌بندی اصلی ایجاد شد (جمشیدی و بخشی، ۱۳۸۹).

یافته‌ها

یافته‌های بخش کمی پژوهش: پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری spss، اطلاعات به دست آمده تجزیه و تحلیل شد و پیش از پاسخ‌گویی به سؤالات از آزمون کولموگروف اسمیرنف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها و به دنبال آن تعیین آزمون‌های آماری مناسب استفاده شد. برای این آزمون هر یک از فرضیات ما به شرح زیر است:

H_0 : داده‌ها نرمال است

H_1 : داده‌ها نرمال نیست

اگر مقدار معناداری بزرگ‌تر از مقدار خطا (۰/۰۵) باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار معناداری کوچک‌تر از خطا (۰/۰۵) باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی نرمالیته بودن داده‌ها

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
جو سکوت	۰/۸۱۴	۰/۱۰۳
نگرش مدیریت ارشد به سکوت	۱/۲۱۲	۰/۱۰۶
نگرش سرپرست به سکوت	۱/۳۸۹	۰/۰۵۲
فرصت‌های ارتباطی	۱/۲۸۹	۰/۰۵۴
نمره کل جو سکوت	۰/۹۶۳	۰/۱۰۱
رفتار خود حفاظتی	۱/۱۲۱	۰/۱۶۲
رفتار کناره گیرانه	۱/۲۹۴	۰/۰۷۰
رفتار دیگرخواهانه	۱/۰۷۴	۰/۱۹۶
نمره کل رفتار سکوت		

بر اساس جدول ۳، چون سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای همه متغیرهای مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ است، پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم. لذا توزیع همه متغیرها نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

در ارتباط با سؤال کمی، وضعیت جو سکوت و مؤلفه‌های آن، رفتار سکوت و مؤلفه‌های آن در دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه است؟ با توجه به نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنف و نرمال بودن داده‌ها، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد (جدول ۳). با توجه به طیف ارائه شده در پرسشنامه مورد مطالعه، مبنای تعیین میانگین نظری ۶۰٪ بیشترین نمره ممکن برای هر گویه در نظر گرفته شد. به این ترتیب با توجه به اینکه حداکثر نمره فرض شده برای گزینه یک گویه، عدد ۵ است، بنابراین، ۶۰٪ عدد ۵ که همان عدد ۳ است، به عنوان میانگین نظری هر گویه در نظر گرفته شده است، بدین ترتیب برای به دست آوردن میانگین فرضی هر مؤلفه، تعداد گویه‌های آن مؤلفه در میانگین هر گویه یعنی ۳ ضرب شد. در این پژوهش فرض صفر و فرض پژوهش برای آزمون‌های t تک گروهی عبارت بودند از:

فرضیه صفر: بین میانگین تجربی فرضیه پژوهش و میانگین نظری فرضیه پژوهش تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه محقق: بین میانگین تجربی فرضیه پژوهش و میانگین نظری فرضیه پژوهش تفاوت معناداری وجود دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد t محاسبه شده در مؤلفه نگرش مدیریت ارشد به سکوت ۱۴/۲۷۲، نگرش سرپرست به سکوت ۳/۶۲۵، نمره کل جو سکوت ۹/۴۰۰، رفتار کناره‌گیرانه ۴/۲۱۳، رفتار دیگرخواهانه ۸/۴۸۵ و نیز نمره کل رفتار سکوت ۳ / ۱۷۳ برای آزمون‌های دو دامنه در سطح ۰/۰۵، بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است. بنابراین، فرض صفر در این آزمون مبنی بر نبود تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری دارد و چون میانگین تجربی از میانگین نظری بزرگ‌تر است، در نتیجه از نظر افراد نمونه وضعیت جو سکوت درباره نگرش مدیریت ارشد به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و نمره کل جو سکوت؛ رفتار کناره‌گیرانه، رفتار دیگرخواهانه و نیز نمره کل رفتار سکوت در حد بالایی ارزیابی شد. وضعیت جو سکوت در زیر مؤلفه «فرصت‌های ارتباطی» چون مقدار $t = -۳ / ۸۳۹$ و رفتار سکوت در زیر مؤلفه «رفتار خود حفاظتی» $t = -۳ / ۹۰۹$ در سطح ۰/۰۵ معنادار است و چون میانگین تجربی کوچک‌تر از میانگین نظری است، لذا در حد پایینی ارزیابی شد (جدول ۴).

جدول ۴: آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه با میانگین جامعه در متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین فرضی	میانگین تجربی	T	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)
نگرش مدیریت ارشد به سکوت	۱۵	۱۷/۷۵۹	۱۴/۲۷۲	۳۳۱	۰/۰۰۰
نگرش سرپرست به سکوت	۱۵	۱۵/۸۴۰۵	۳/۶۲۵	۳۳۱	۰/۰۰۰
فرصت‌های ارتباطی	۱۵	۱۴/۲۳۲	-۳/۸۳۹	۳۳۱	۰/۰۰۰
نمره کل جو سکوت	۴۵	۴۷/۸۳۲	۹/۴۰۰	۳۳۱	۰/۰۰۰
رفتار خود حفاظتی	۲۱	۱۹/۸۲۸۲	-۳/۹۰۹	۳۳۱	۰/۰۰۰
رفتار کناره‌گیرانه	۳۰	۳۱/۷۲	۴/۲۱۳	۳۳۱	۰/۰۰۰
رفتار دیگرخواهانه	۲۴	۲۶/۲۸	۸/۴۸۵	۳۳۱	۰/۰۰۰
نمره کل رفتار سکوت	۷۵	۷۷/۴۱۲۵	۳/۱۷۳	۳۳۱	۰/۰۰۰

یافته‌های بخش کیفی پژوهش: یافته‌های پژوهش در ارتباط با سؤال اول کیفی، از دیدگاه کارکنان چه عواملی باعث ایجاد سکوت سازمانی می‌شود؟ با توجه به یافته‌های بخش کمی پژوهشگران به دنبال دلایل و عوامل سکوت کارکنان بودند، لذا به میدان پژوهش رفتند و مصاحبه‌هایی با کارکنان انجام دادند. عواملی که افراد به عنوان دلایل سکوت ارائه کرده‌اند، در ۲ طبقه جو سکوت و رفتار سکوت به صورت زیر دسته بندی می‌شود:

جو سکوت: بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیریت؛ زمانی که این نگرش در کارکنان شکل می‌گیرد که مدیریت به گفتارها و نظرات کارکنان در سازمان توجهی ندارد و حمایتی از سوی او صورت نمی‌گیرد و اگر نظر و پیشنهادی ارائه دهند، ترتیب اثر داده نمی‌شود، ترجیح می‌دهند درباره مسائل و مشکلات با مدیر خود صحبت نکنند. با تحلیل گفته همه مصاحبه‌شوندگان مسائل مدیریتی یکی از عوامل اصلی سکوت کارکنان در سازمان عنوان شد. گونه‌های مختلفی از مسائل مدیریتی به عنوان دلیل سکوت مطرح شد اعم از بی‌توجهی مدیریت، حمایت نکردن و بی نتیجه ماندن، رفتار نامناسب مدیر، داشتن پیامد از سوی مدیر. نمونه‌ای از اظهارات: «اگر مدیر، مدیر خوبی باشه کارمند اظهار نظر می‌کنه. چون عملکرد مدیر ضعیف است این سکوت تقویت می‌شه. اگر عملکرد مدیر قوی باشه اظهار نظر بیشتر و کارسازتر می‌شه.» (مصاحبه ۷)

رفتارها و واکنش‌های مدیریت در سازمان‌ها به طور اعم و در محیط‌های آموزشی به طور اخص، زیر ذره‌بین کارکنان قرار می‌گیرد و به دلیل نقش ویژه مدیر در ارائه رفتارهای پدرانیه و حمایتی او در سازمان، بعضاً خطاها و عملکرد او از سوی کارکنان دچار بزرگ‌نمایی می‌شود. اگر ادراک کارکنان از نگرش و رفتار مدیریت به صورت منفی تعبیر شود و او را حامی نظرات و گفتارهای خود در بررسی و حل و فصل مسائل و مشکلات ندانند، بیشتر به این نتیجه می‌رسند که صحبت کردن در محیط‌های کاری بی‌فایده است.

رفتارهای تبعیض آمیز: به عقیده همه مصاحبه‌شوندگان وقتی کارکنان احساس کنند که مدیریت در قبال کارکنان رفتارهای متفاوت و تبعیض آمیزی را اعمال می‌کند، کم‌تر به ارائه پیشنهاد اقدام می‌کنند. رفتارهای نابرابری که روسا در برخورد با زیردستان خود اعمال می‌کنند به صورت احترام نابرابر مدیر به کارکنان، اهمیت و توجه بیشتر و امثال آن نمود پیدا می‌کند و اعضای سازمانی به شدت تحت تأثیر ادراکاتشان از عدالت رفتار می‌کنند و زمانی که برداشت

منصفانه‌ای از رفتارهای مدیر با خود در مقابل سایر همکاران نداشته باشند، عکس‌العمل نشان داده و نظرات و پیشنهادهای خود را در اختیار سازمان قرار نمی‌دهند. نمونه‌ای از اظهارات: «زمانی که می‌بینم همکارم از لحاظ مدرک، میزان کار با من یکسانه، ولی مزایای بیشتری از سوی مدیر دریافت می‌کند دیگر علاقه‌ای ندارم دل بسوزونم و بخواد کار سازمان برام مهم باشه، نظر بدم، پیشنهاد بدم.» (مصاحبه ۱)

نبود شایسته‌سالاری: در شایسته‌سالاری انتخاب صحیح افراد برای تصدی مسئولیت‌ها در درجه اول اهمیت قرار دارد. به عقیده ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان نبود شایسته‌سالاری مدیران، باعث شده این فکر در کارکنان ایجاد شود که مدیریت آن‌ها را درک نکرده و این خود به سکوت منجر می‌شود. نمونه‌ای از اظهارات: «انتخاب مدیران بر اساس شایسته‌سالاری نیست. بر مبنای این نیست که طرف تجربه داره، کارش رو خوب بلده یا این فرد به خاطر بهتر بودنش انتخاب کردیم نه. خوب یک مدیر بیارید، یه کسی که دکترای مدیریت داره. خوب وقتی این‌طوریه نتیجهش این می‌شه که کارکنان رو خوب نمی‌تونن درک کنن.» (مصاحبه ۴)

تصمیم‌گیری غیر مشارکتی و متمرکز: به عقیده مصاحبه‌شوندگان، فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان برای آن‌ها فراهم نیست. زمانی که تصمیم‌گیری غیر مشارکتی باشد این نگرش در کارکنان شکل می‌گیرد که اگر ابراز نظر و پیشنهادی هم ارائه شود تأثیری نداشته و تصمیمات توسط اشخاص یا قوانین مکتوب از قبل گرفته شده است و بحث و گفت و گو درباره مسائل و تصمیماتی که تصویب شده، کاری بیهوده است. نمونه‌ای از اظهارات: «در محیط کار ما تصمیم‌گیری بستگی به جایگاه افراد داره توره کارمند خیلی در تصمیمات مشارکت داده نمی‌شیم و بیشتر متمرکز، از بالا به پایین است و ماها بیشتر مجری هستیم تا نظردهنده.» (مصاحبه ۷)

کمبود فرصت: همه مصاحبه‌شوندگان کمبود فرصت برای نظرخواهی و ارتباطات و بحث و گفت و گو در سازمان را از علل سکوت مطرح کردند. نبود فرصت، خود می‌تواند باعث شود که کارکنان آن را بهانه‌ای قرار داده و از زیر مسئولیت و بیان نظرات شانه خالی کنند. نمونه‌ای از اظهارات: «روز به روز که می‌گذره فرصت برای ابراز نظر کمتر می‌شه شاید اصلاً اتفاق نیفته یا ممکنه اتفاق هم بیفته، ولی چیز روتینی نیست. ممکنه مدیر بخواد یک سری مسائل و مطالب خودش را منتقل کنه به کارمندا و انتقال که داد حالا ۲، ۳ تا سؤال و نظر هم اگر

کارمندا بدن.»(مصاحبه ۵)

قوانین و رویه‌های تبعیض آمیز: ۲ نفر از شرکت کنندگان در مصاحبه، از منظر دیگری تبعیض را بیان کردند که به سکوت منجر می‌شود. ادراک کارکنان از قوانین و رویه‌هایی که وجود دارد، در واکنش‌های رفتاری آن‌ها بسیار مهم است. تبعیض‌های قانونی و مکتوب که به خاطر نوع قراردادها، نوع مدرک‌ها وجود دارد، روی احساس مسئولیت‌پذیری افراد و با ارزش تلقی کردن فعالیت خود تأثیر گذاشته و به دلسوزی کمتر و سکوت منجر می‌شود. نمونه‌ای از اظهارات: «الان کارمندی رسمی چه دیپلم باشن چه لیسانس با کارمندی قراردادی حقوقشون و مزایاشون خیلی فرق داره، در صورتی که به نظر من بیشترین کار رو در دانشگاه ما انجام می‌دیم.»(مصاحبه ۱)

نبود سیستم پاداش و قدردانی: به نظر ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه پاداش و قدردانی جزء محرک‌هایی است که منجر می‌شود کارکنان پیشنهادها و ایده‌های خود را بیان کنند. پاداش و قدردانی به عنوان یکی از ابزارهایی است که سبب تقویت و تکرار عملکردهای مطلوب می‌شود. اگر ایده‌ها و پیشنهادهایی که کارکنان ارائه می‌دهند به صورت ملموس و محسوس تشویق شود نه تنها آوای آن‌ها تکرار خواهد شد، بلکه ابزاری برای بروز آواهای دیگر در محیط می‌شود و در غیر این صورت سازمان دیگر شاهد تکرار آن رفتار نخواهد بود. نمونه‌ای از اظهارات: «بنده چندین طرح داشتم و دادم، اما متأسفانه طرح بنده را به خود من ندادن اجرا کنم، دادن به فرد دیگری تا اجرا کنه. خب طرح من خوب بود، ولی چون تجلیلی از من نشد باعث شد من هم دیگه طرحی ندم چون من مورد تشویقی قرار نگرفتم.» (مصاحبه ۳)

رفتار سکوت: ترس کارکنان؛ زمانی که این ترس در کارکنان ایجاد شود و شدت یابد که با ابراز نظرات خود ممکن است پیامدهایی گریبان‌گیر آن‌ها شود ناخودآگاه بیشتر ترجیح می‌دهند سکوت کنند. این پیامدها از نظر مصاحبه‌شوندگان می‌تواند گونه‌های مختلفی داشته باشد از جمله عدم تمدید قرارداد، اخراج، جابه‌جایی، برچسب خوردن و غیره. به دنبال این پیامدها، ترس‌های افراد نیز متفاوت است ترس از آینده (عدم تمدید قرارداد، اخراج)، ترس از برخورد منفی از سوی سایر همکاران و به خصوص مدیران و رؤسای بالاتر، کینه‌ورزی مدیر، بلوکه کردن حق و حقوق، برچسب‌گذاری بر اظهارنظر کننده (ناسازگار،...)، همچنین اگر کارکنان احساس کنند دانش کافی درباره مسئله‌ای ندارند و با عنوان کردن آن ممکن است

مورد تمسخر قرار بگیرند از ارائه نظرات امتناع می‌ورزند. نمونه‌ای از اظهارات: «اگر مسئله‌ای را بگم و مدیر از آن خوشش نیاد ممکن است در برخوردهای بعدی و مسائل بعدی کینه‌ورزی کنه و یه پیامدی برام داشته باشه دیگه بلاخره.» (مصاحبه ۲)

یکی از مصاحبه‌شوندگان ترس را به عنوان ترس از کمبود اطلاعات و دانش بیان کرد: نمونه‌ای از اظهارات: «چون کارمند از نظر کاری تقویت نشده، باعث ترس می‌شه برای صحبت کردن، چون مطمئن نیستن به خودشون چون دانششون پایینه. الان تو محیط ما، باید کل اینو (اشاره به کتاب) بدون، ولی چون نمی‌دونه اظهار نظر مطمئن هم نمی‌کنه.» (مصاحبه ۷)

یکی دیگر از ترس‌هایی که کارکنان به آن اشاره کردند، در ارتباط با امنیت شغلی است؛ امنیت شغلی (ترس ناشی از احساس نبود امنیت شغلی)، بر اساس تحلیل گفته‌های همه مصاحبه‌شوندگان یکی از علل مهم و کلیدی سکوت کارکنان در دانشگاه نبود احساس امنیت شغلی عنوان شد. در حقیقت نبود امنیت به لحاظ نوع قراردادها، به لحاظ از دست دادن فرصت‌ها، جابه‌جایی و انتقال از دغدغه‌های مهم کارکنان است. اگر کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر در این زمینه دست نیابند، نیروی فکری و جسمی کم‌تری را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. در حقیقت حفظ موقعیت شغلی که به عنوان ترس از دست دادن شغل و موقعیت شغلی و نیز ترس از به دست نیاموردن فرصت در سازمان عنوان شد می‌تواند در این طبقه قرار گیرد. نمونه‌ای از اظهارات: «اگر انتقادتم رو مطرح کنم ممکنه بعدها اگر ارتقایی باشد یا فرصت‌هایی که در سازمان پیش می‌آید یا پاداش بخوان بدن به من داده نشه.» (مصاحبه ۸)

بی‌تفاوتی و تسلیم وضع موجود شدن: همه مصاحبه‌شوندگان به بی‌تفاوتی نسبت به سازمان اشاره کرده‌اند. اگر کارکنان قادر به ایجاد تغییرات نباشند و شرایط را در این زمینه مهیا نبینند یا اعتماد به نفس کافی برای ایجاد تغییر نداشته باشند، انگیزه خود را از دست داده و دچار نارضایتی و ناامیدی شده و در محیط کار خود تسلیم وضع موجود می‌شوند و چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت نخواهند داشت و در نتیجه ایده و پیشنهادی ارائه نخواهند داد. نمونه‌ای از اظهارات: «ما قهر سازمانی داریم. می‌شه گفت کارکنان این دانشگاه قهر سازمانی کرده‌اند به خاطر اون حمایت‌های که باید از افراد بشه و نشده خودشون را بردن توی یه گوشه نگه داشتن.» (مصاحبه ۷) «یک امکاناتی می‌خواستیم مثلاً تلفن مستقیم، ولی ترتیب اثر داده نشد،

دیگه پیگیری نکردم. منم پیش خودم گفتم ول کن کار اینا می‌مونه.» (مصاحبهٔ ۲)

همکاری: یکی دیگه از دلایلی که ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان برای سکوت ارائه دادند نگرانی از عنوان کردن مسائل و خدشه وارد شدن و به هم خوردن روابط آن‌ها با همکاران یا ناراحتی آن‌ها است. زمانی که در محیط کاری جو سکوت حاکم باشد با اظهار نظر یک فرد و شنیده شدن آوای او، نتیجه‌ای برای او در پی خواهد داشت و همین آوا، به متمایز شدن او از عموم همکاران منجر می‌شود و ممکن است همین مسئله پیامدهایی از سوی همکاران برای فرد داشته باشد. نمونه‌ای از اظهارات: «یک سری مسائل عنوان می‌کنی ممکنه مربوط به همکارم بشه، به همکارم بر می‌خوره، عنوان نشه بهتره.» (مصاحبهٔ ۱) «خیلی وقت‌ها گروه‌های غیررسمی قوی‌تر از گروه‌های رسمی‌اند و همیشه این اظهار نظر باعث به هم خوردن اون گروه غیررسمی می‌شه و کارمندا ابا می‌کنند که برن خودشون درگیر کنن.» (مصاحبهٔ ۷)

ویژگی‌های شخصیتی: ۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان به نوعی به مسئله ویژگی‌های شخصیتی افراد برای عنوان کردن مسائل و اظهار نظر کردن در محیط کار اشاره کردند. افراد در محیط‌های آموزشی دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی هستند و این مسئله روی نحوه تعامل و رفتار آن‌ها تأثیرگذار است. به نظر می‌رسد افرادی که در موقعیت‌های مختلف سازگاری بالاتری دارند، بیشتر با شرایط همراه می‌شوند و سکوت می‌کنند و افرادی که از ویژگی‌های شخصیتی چون درون‌گرایی برخوردارند، کمتر به ارائه نظرات اقدام می‌کنند. نمونه‌ای از اظهارات: «اتاقم عوض کردن در صورتی که من دوست نداشتم اتاقم عوض بشه ولی پافشاری نکردم خوب اگر فرد دیگه‌ای بود شاید مدام می‌گفت یا شکایت می‌کرد، ولی من گفتم اتاق دیگه اون نشد این. فرقی نمی‌کنه.» (مصاحبهٔ ۲)

جدول ۵: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیریت رفتارهای تبعیض‌آمیز نبودن شایسته‌سالاری	عوامل مدیریتی	جو سکوت
قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز نبودن سیستم پاداش و قدردانی نبودن امنیت شغلی	عوامل سازمانی	
کمبود فرصت تصمیم‌گیری غیر مشارکتی	عوامل ارتباطی	
ترس از پیامد نبودن احساس امنیت شغلی کمبود اطلاعات و دانش حفظ موقعیت شغلی بی‌تفاوتی همکاری ویژگی‌های شخصیتی	عوامل و انگیزه‌های فردی	رفتار سکوت

یافته‌های پژوهش در ارتباط با سؤال دوم کیفی، برای کاهش سکوت سازمانی، کارکنان چه راه کارهایی را ارائه می‌دهند؟ طی مصاحبه‌هایی که با کارکنان انجام شد، هر کدام از کارکنان چند راهکار ارائه داده‌اند که به طور کلی می‌توان راه کارهای افراد را در چهار حیطه دسته بندی کرد: ۱. سیستمی برای ارائه نظرات، پیشنهادات و انتقادات؛ ۲. ایجاد فضای باز و ایمن و دوستانه؛ ۳. آموزش؛ ۴. برطرف کردن عوامل مؤثر بر سکوت در سازمان که از آن جمله می‌توان به شایسته‌سالاری، تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم پاداش و تشویق و برطرف کردن تبعیض اشاره کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش وضعیت سکوت و عوامل مؤثر بر آن را در میان کارکنان دانشگاه‌ها بررسی کرد. یافته‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد در دانشگاه‌های مورد مطالعه جو سکوت حاکم

است و از دیدگاه کارکنان نگرش‌های مدیریت ارشد در سطح کلان و نگرش سرپرست در سطح خرد و کمبود فرصت‌های ارتباطی به ایجاد جوّ سکوت منجر شد. یافته‌های این پژوهش با پژوهش افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) هم خوان است، آن‌ها بر اساس مقیاس واکولا و دیمیتریس (۲۰۰۷) میانگین سکوت را در پژوهشگاه صنعت نفت بالا و معنادار ارزیابی کردند. همچنین یافته‌های پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) نیز این یافته را پشتیبانی می‌کند. از دیدگاه کارکنان در این دانشگاه‌ها فضای مناسب برای بروز افکار و ارائه پیشنهادهاى جدید توسط کارکنان وجود ندارد. زمانی که در دانشگاه جوّ حاکم تشویق کننده سکوت باشد، به دنبال آن می‌تواند مجموعه‌ای از فشارهای روانی در محیط پدید آید. زمانی دانشگاه‌ها می‌توانند به هدف‌های خود دست یابند که فضایی مثبت و باز در سراسر آن انعکاس یابد. از این رو ضرورت دارد که سیاست‌گذاران و مجریان دانشگاه‌های مورد مطالعه به منظور کاهش جوّ سکوت و ایجاد جوّ باز و حمایت‌کننده آوای کارمند در شیوه‌ها و رویه‌های فعلی تجدید نظر کنند. بالا بودن جوّ سکوت ناشی از عوامل مختلفی چون فرهنگ، ساختار، نگرش‌ها و باورها، فرایندها و عملیات سازمان و غیره است که هر کدام از این عوامل می‌تواند باعث تشدید جوّ سکوت موجود در سازمان شود.

از دیگر یافته‌های بخش کمی، ارزیابی بالای کارکنان از رفتار سکوت بود که در این میان رفتار کناره‌گیرانه و رفتار دیگرخواهانه در حد بالا و رفتار خودحفاظتی در حد پایین ارزیابی شد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش مهدوی نیک (۱۳۹۱) هم راستا است که وضعیت رفتار سکوت دبیران را بالاتر از متوسط ارزیابی کرد و هم چنین یافته‌های پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) نیز این یافته را حمایت می‌کند. ارزیابی بالا از رفتار دیگرخواهانه بدین معنا است که کارکنان در دانشگاه‌های مورد مطالعه برای نشان دادن همکاری با دیگر اعضای سازمان، از بیان نظرات خود امتناع می‌کنند و به ابراز نظرهایی که نتیجه آن مؤاخذه همکار (درحقیقت نوعی دیگرخواهی) است یا طرد شدن فرد توسط دیگر اعضای سازمانی (در حقیقت نشان دادن همکاری با دیگر اعضای سازمانی) تمایلی ندارند. شاید علت این امر این باشد که در محیط‌هایی که عده‌ای از افراد کنار یک‌دیگر قرار می‌گیرند پدیده گروه اندیشی یا هم‌رنگ جماعت شدن بیشتر به چشم می‌خورد و اعضای گروه، افرادی را که درباره دیدگاه مشترک گروه تردید کرده‌اند، مستقیماً تحت فشار می‌گذارند. بنابراین، افراد زمانی که دیدگاه

متفاوتی دارند سکوت کرده یا اهمیت آن را نزد خود کاهش می‌دهند تا متفاوت از دیگران رفتار نکنند که موجب ناراحتی و طرد شدن توسط دیگران نشود (رابینز و جاج، ترجمه زارع، ۱۳۸۹).

ارزیابی بالا از رفتار کناره‌گیرانه نیز بدین معنی است که کارکنان در دانشگاه‌های مورد مطالعه امید زیادی برای بهبود و تغییر شرایط موجود ندارند و صحبت کردن درباره مسائل و مشکلات را بی‌فایده می‌دانند و معتقد هستند اگر مسائل و مشکلات را بیان کنند سازمان اهمیتی به نظرات آن‌ها نمی‌دهد. عوامل مختلفی می‌تواند به این نوع رفتار در کارکنان منجر شود که با توجه به مصاحبه‌ها، تجربه یکی از عوامل مهمی است که در رفتار کناره‌گیرانه کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. مصاحبه‌شوندگان در خلال صحبت‌های خود به تجربه‌های ناموفقی اشاره کرده‌اند که خود یا همکارانشان مبنی بر ارائه نظر و پیشنهاد داشته‌اند اعم اینکه نظرات آن‌ها شنیده نشده، ترتیب اثر داده نشده، بازخوردی دریافت نکرده‌اند و غیره. به منظور کاهش رفتار کناره‌گیرانه کارکنان، دانشگاه‌ها باید منشاء این رفتارها را شناسایی کنند و در جهت رفع آن گام بردارند؛ کارکنان کناره‌گیر، نه تنها مانعی برای رسیدن سازمان به موفقیت هستند، بلکه ممکن است ضررها و زیان‌های نهان و آشکار بی‌شماری را وارد کنند.

آنچه در این میان درخور توجه است، ارزیابی پایین و مطلوب وضعیت رفتار خودحفاظتی به رغم ارزیابی بالا و نامطلوب جو سکوت و مؤلفه‌های آن و رفتار کناره‌گیرانه و دیگرخواهانه است و این سؤال را به ذهن متبادر می‌کند که چگونه کارکنان که جو سکوت را بالا ارزیابی می‌کنند، در مقابل این جو مشوق سکوت، رفتار خودحفاظتی کم‌تری از خود نشان می‌دهند و در نتیجه باید این رفتار هم در حد بالا وجود داشته باشد. شاید علت آن «تعصب به نفع خود»^۱ است که هنریکسون و دیتون (۲۰۰۶) آن را علت سکوت می‌دانند که در حقیقت نوعی رفتار خودحفاظتی و خود حمایتی نیز به شمار می‌آید، به طوری که افراد هنگام قضاوت تمایل دارند تا درباره تأثیر عوامل خارجی مبالغه کنند و تأثیر عوامل شخصی را کم‌تر از مقدار واقعی به حساب آورند. بر اساس نظریه اسناد، انسان‌ها تمایل دارند که موفقیت‌های خود را به حساب عوامل درونی مثل توانایی یا سعی و کوشش بگذارند، در حالی که شکست‌های خود را به حساب عوامل بیرونی مثل شانس و اقبال می‌گذارند. این نوع داوری را تعصب به نفع

خود می‌نامند (رابینز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۴: ۲۱۱ و ۲۱۲) در زمینه رفتار کناره‌گیرانه و رفتار دیگر خواهانه شاید از دیدگاه کارکنان بار منفی کم‌تری برای آن‌ها داشته باشد، همان‌طور که در رفتار دیگر خواهانه نوعی روحیه جوانمردی نیز وجود دارد و شاید از نظر آن‌ها سکوت در آن زمان منطقی و مثبت‌تر از رفتار خودحفاظتی تلقی می‌شود که انگیزه ترس را با خود به همراه دارد. هم‌چنین تحلیل مصاحبه نشان داد که میزان رفتار خودحفاظتی در دانشگاه‌های منتخب بالا است و همه شرکت‌کنندگان به انگیزه ترس برای بیان نکردن نظرات اشاره کردند.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی و در طبقه‌بندی جدید و بسط یافته چارچوب پژوهش، می‌توان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را به صورت زیر طبقه‌بندی کرد: عوامل مدیریتی، که در حیطه فعالیت‌های مدیریت و ویژگی‌های او قرار می‌گیرد شامل بی‌توجهی و حمایت نکردن، رفتارهای تبعیض‌آمیز، نبود شایسته‌سالاری؛ بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیریت در یافته‌های پژوهش موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) و واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) تأیید شد. موریسون و میلیکن معتقد هستند سکوت سازمانی حاصل دو عنصر ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه باورهای ضمنی آن‌ها است. افراد اغلب بازخورد منفی را تهدیدی علیه خود می‌دانند و در نتیجه سعی می‌کنند از آن اجتناب کنند. هم‌چنین وقتی آن‌ها بازخورد منفی دریافت می‌کنند، اغلب سعی می‌کنند تا پیام را نادیده بگیرند یا آن را به عنوان پیام نادرست رها کنند یا اعتبار آن را زیر سؤال ببرند. عوامل سازمانی، که در حیطه سازمان قرار دارد شامل قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، نبود سیستم پاداش و قدردانی و نبود امنیت شغلی؛ رفتارهای تبعیض‌آمیز و قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز با یافته‌های پژوهش مهدوی نیک (۱۳۹۱) مبنی بر رابطه منفی عدالت مرادده‌ای و عدالت رویه‌ای با سکوت هم‌راستا است. تحلیل بخش کیفی نشان داد احساس تبعیض از سوی کارکنان واکنش منفی آن‌ها را در پی خواهد داشت و چه عکس‌العملی می‌تواند بدتر از در اختیار نگذاشتن دانش و پیشنهادات و ایده‌های فرد باشد.

مصاحبه‌شوندگان نبود سیستم پاداش و قدردانی را از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی ارائه داده‌اند. اگر ایده‌ها و پیشنهادهایی که کارکنان ارائه می‌کنند به صورت ملموس و محسوس تشویق شود، نه تنها آوای آن‌ها تکرار خواهد شد، بلکه ابزاری برای بروز آوای دیگر در محیط می‌شود. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر سکوت، نبود امنیت شغلی است؛ این یافته نیز با پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است که نبود امنیت شغلی را یکی از عوامل ایجادکننده سکوت عنوان

کردند و پژوهش نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۱) نیز این موضوع را تأیید کردند. آن‌ها امنیت شغلی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان مؤثر می‌دانند. آسودگی خاطر در زمینه شغل، باعث می‌شود افراد تمرکز بیشتری بر مسائل کاری داشته باشند و شغل را از آن خود دانسته و پیشنهادات و نظرات مفیدی را ارائه کنند. عوامل ارتباطی، که در حیطه ارتباطات، کانال‌های ارتباطی باز و مشارکتی است شامل کمبود فرصت، تصمیم‌گیری غیر مشارکتی و متمرکز. کمبود فرصت با یافته‌های پژوهش نلسن (۲۰۰۳) هم راستا است. او کمبود فرصت برای ابراز عقاید را یکی از علل سکوت می‌داند. به اعتقاد او تعداد نسبتاً کمی از سازمان‌ها، از کنگره‌ها و جمع‌های نسبتاً مشارکتی و دموکرات برخوردارند که در آن کارکنان، اعضاء و دیگر ذینفعان قادر هستند هم برنامه‌های کاری را تدوین کنند و هم در تصمیم‌گیری درباره مسائل مهم مشارکت کنند. نبود فرصت، خود می‌تواند باعث شود که کارکنان آن را بهانه‌ای قرار داده و از زیر مسئولیت و بیان نظرات، شانه خالی کنند.

تصمیم‌گیری غیر مشارکتی با نظر موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) مطابقت دارد. به گفته مصاحبه‌شوندگان وقتی کارکنان در تصمیمات مشارکت داده شوند احساس یکی بودن با سازمان می‌کنند و بیشتر به ارائه نظرات و پیشنهادات اقدام می‌کنند. عوامل فردی، که در حیطه فرد و انگیزه‌های او برای سکوت قرار می‌گیرد شامل ترس کارکنان به لحاظ پیامدها، ترس ناشی از نبود احساس امنیت شغلی و حفظ موقعیت شغلی، ترس از کمبود اطلاعات و دانش، بی‌تفاوتی و تسلیم وضع موجود بودن، همکاری و ویژگی‌های شخصیتی. ترس کارکنان را نیز یافته‌های پژوهش ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، نلسن (۲۰۰۳) و میلیکن و همکاران (۲۰۰۳) حمایت می‌کند. به عقیده میلیکن و همکاران (۲۰۰۳) ترس از خدشه‌دار شدن تصویر فرد، ترس ناشی از نگرانی‌های افراد درباره تخریب روابط و از بین رفتن روابط رایج شان، ترس از اقدامات تلافی‌جویانه، ترس از تأثیر منفی بر دیگران، به عنوان دلایل سکوت کارکنان محسوب می‌شود. بی‌تفاوتی نیز با یافته‌های پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) و ون داین و همکاران (۲۰۰۳) به عنوان یکی از دلایل سکوت هم‌خوانی دارد. وقتی کارکنان بر این باور هستند که آن‌ها تفاوتی ایجاد نمی‌کنند، تسلیم می‌شوند و احتمالاً به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادات خود به طور فعال اقدام نمی‌کنند. رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سکوت، با پژوهش اردکانی و صدرآباد (۱۳۹۱) و پژوهش موسویان فر (۱۳۹۱) هم راستا است. همکاری از دیگر علل سکوت بود که با پژوهش ون داین و همکاران (۲۰۰۳) هم

راستا است.

یافته‌های بخش کمی و کیفی نشان می‌دهد که هر یک از کارکنان بیش از یک موضوع را به عنوان دلیل سکوت ارائه کردند، لذا سکوت در نتیجه یک دلیل و به یکباره اتفاق نمی‌افتد و امری است تدریجی و نیز با توجه به ارتباط متقابل جوّ و رفتار سکوت، به نظر می‌رسد دلایل سکوت در امتداد یکدیگر هستند و یک دیگر را تشدید می‌کنند. هم چنین تمام عوامل مطرح شده می‌تواند به بروز رفتار سکوت کارکنان منجر شود و روی انگیزه‌های سکوت آن‌ها تأثیر بگذارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات و راه کارهای زیر برای کاهش سکوت سازمانی از سوی کارکنان مطرح شد:

از مهم‌ترین راه کارها، ایجاد سیستمی مؤثر برای ارائه نظرات و پیشنهادات و انتقادات در محیط کار است. این سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که در قبال گفته‌های کارکنان پاسخگو بوده و بازخورد ارائه دهد. در حقیقت رسیدگی و پی‌گیری و ارائه بازخورد و ضمانت اجرایی باید رکن اصلی و اساسی این سیستم باشد. بنابراین، طراحی چنین سیستمی که به صورت مدون و جزء جدانشدنی دانشگاه باشد، نیاز به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق دارد. این سیستم می‌تواند به شکل‌های مختلفی اعم از کمیته و کارگروه، سیستم رابطین، سیستم الکترونیکی، تالار ایده‌ها و غیره اجرایی شود.

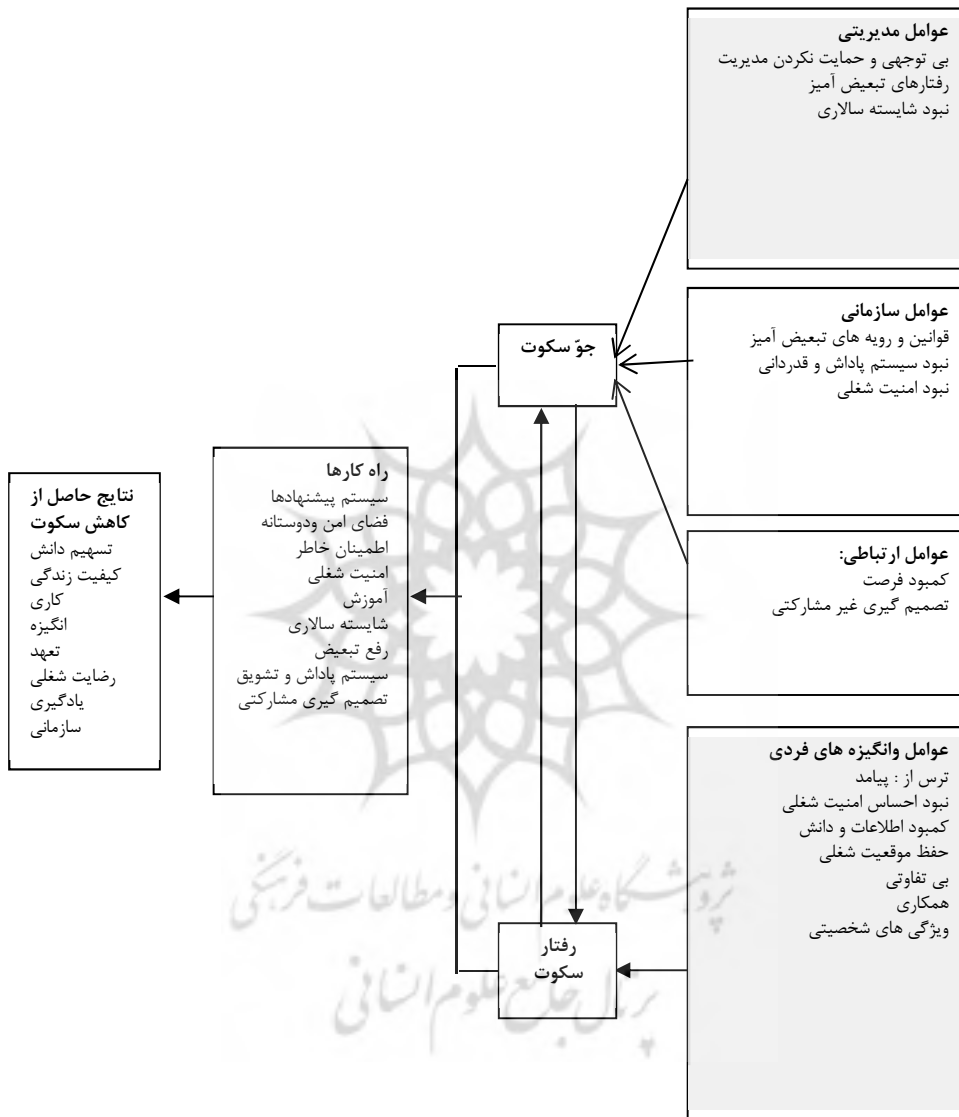
راه کار دیگر، ایجاد فضای دوستانه و امن است. ایجاد اطمینان خاطر در کارمند که با بیان مسائل، عواقبی در انتظار او نخواهد بود. به نظر می‌رسد یکی از راه‌ها برای ایجاد امنیت خاطر، با فراهم کردن امنیت شغلی در کارکنان ایجاد خواهد شد و راه دیگر تشویق کردن شخصی است که انتقادات و پیشنهادهای سازنده خود را مطرح می‌کند.

راه کار دیگر، آموزش به اعضای سازمان، در تمام رده‌های سازمانی است. از آنجایی که یکی از راه‌های اصلی ابراز نظرات برقراری ارتباط است و تا ارتباطات کامل و صحیح صورت نگیرد گفتار که همان پیام مورد نظر است (به عنوان یکی از عناصر ارتباط) عقیم مانده و به درستی منتقل نمی‌شود، ضروری است که به همه اعضای سازمانی که گاه در جایگاه فرستنده و گاه در جایگاه گیرنده پیام قرار می‌گیرند، آموزش‌هایی در این زمینه داده شود. البته شایان ذکر است این آموزش نباید فقط در ارتباطات محدود شود، بلکه باید سایر مهارت‌های مورد نیاز در زمینه بیان نظرات شناسایی شده و آموزش داده شود تا همه شهروندان سازمانی در این زمینه

توانمند شوند. چگونگی بیان نظرات در محیط‌های کاری بسیار مهم است و کارکنان باید یاد بگیرند که چه چیزی را، کجا و چگونه بیان کنند و بی‌تجربگی یا نارسائی در بیان نظرات و بیان مسائلی که در حیطه فعالیت آن‌ها قرار نمی‌گیرد به این نگرش در کارکنان منجر می‌شود که مدیریت پاسخگو نیست، همان‌طور که برخی از تجربیاتی که کارکنان در اختیار پژوهشگران قرار دادند مبنی بر اینکه از سوی مدیریت رسیدگی نشد، در حیطه فعالیت کارکنان قرار نمی‌گرفت و نه تنها راهگشا نبود، بلکه رسیدگی به آن‌ها از سوی مدیریت می‌توانست مسئله‌ساز هم شود. البته این مسئله نیز شایان ذکر است که بحث آموزش افراد برای بیان نظرات باید خیلی زودتر از محیط کار، در محیط‌های مدرسه و خانواده مطرح شود، چرا که تا افراد یاد نگرفته باشند صحبت کنند، ضرورتی هم احساس نخواهند کرد.

راهکار دیگر، فراهم کردن بستری است تا دلایل سکوت که جزء موانع صحبت کردن اعضای سازمانی به شمار می‌آیند، شناخته شده و شرایط با درمان آن‌ها برای صحبت کردن فراهم شود. با توجه به این پژوهش موانعی نظیر نبود شایسته‌سالاری، تصمیم‌گیری غیر مشارکتی و متمرکز، نبود سیستم پاداش و قدردانی، تبعیض، نبود احساس امنیت شغلی و ضعف‌های مدیریت باید حل شود. بنابراین، سازمان‌های آموزشی می‌توانند با استفاده از این راهکارها به کاهش سکوت سازمانی دست یابند و با کاهش سکوت، احتمالاً به افزایش نوآوری، تسهیم دانش، ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان، یادگیری سازمانی و انگیزه در سازمان منجر شوند. در شکل ۲ عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و راه کارهایی به منظور کاهش سکوت ارائه می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه راه کار(طبقه بندی جدید و بسط یافته چارچوب نظری پژوهش)

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۸، ۶۵-۸۳.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی (ویراست سوم). چاپ چهل و یکم، تهران: نی.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱، ۱۹-.
- جمشیدی، مهدی و بخشی، نبی (۱۳۸۹). از بی‌توجهی تا بی‌تفاوتی: تبیین تئوریک مسئله بی‌تفاوتی سازمانی. همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان.
- حسن زاده، رمضان (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، راهنمای عملی تحقیق. چاپ نهم، تهران: ساوالان.
- دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش هاش شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ۱۹-۱.
- دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. جلد اول رفتار فردی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. جلد اول، تهران: نص.
- رضازاده کرمانی، رضا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- 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 (3C). 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، ۱۰۴-۷۷.
صیدانلو، مرضیه (۱۳۹۱). نقش رفتار شهروندی سازمانی بر سکوت کارکنان در بخش دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
عسکری باجگرانی، محبوبه، شائمی، علی و علامه، سید محسن (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. مدیریت شهری، شماره ۲۹، صص ۲۸۶-۲۷۷.

علاقه بند، علی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی (ویراست دوم). چاپ چهاردهم، تهران: نشر روان.
قهرمانی، محمد، ابوقاسمی، محمود، عارفی، محبوبه و خاتمی، میر حمید (۱۳۹۱). ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۰، صص ۳۰-۱۳.

موسیویان فر، بی‌بی نرگس (۱۳۹۱). بررسی رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.

مهدوی نیک، مرتضی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری (تحویلی-تبادلی) و عدالت سازمانی با سکوت سازمانی (مدارس دولتی و غیرانتفاعی متوسطه ناحیه ۵ تبریز). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.

نصر اصفهانی، علی و آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۱). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان). اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها.

Amah, O.E. & Okafor, C.A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, Vol.1, No.1, PP.1-11.

Bagheri, Gh.; Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, PP. 47- 58.

Bogosian, R. (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.(2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Ph.D. Thesis, The Ohio State University , Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084).
- Dan, L.; Jun, W. & Jiu-cheng, M. (2009).*Organizational silence: a survey on employees working in a Telecommunication Company*. IEEE Xplore.ieee.org. pp. 1647 – 1651.
- Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, Vol.41, No.4, PP.1539-1554.
- 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*, Vol. 40, No. 6, PP. 1453-1476.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2004). *Sounds of silence*. STERN businessd.PP.31-35
- Morrison, E.W. & 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.706-725.
- Nielsen, R.P. (2003).*Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?* Boston College: The Church in the 21st Century.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, PP. 331–369.
- Saygan, F.N.(2011).*Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion*.*International Journal of Social Sciences and Humanty Studies*,Vol 3, No 2, pp.219-227.
- Tangirala,S. & Ramanujam,R. (2008).Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross level effects of Procedural Justice Climate *Personnel Psychology* ,Vol.61, PP.37–68.
- 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*,Vol. 47, PP. 1221 – 1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, Vol. 27, No. 5, PP. 441-458.
- Van Dyne, L.; Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*,Vol.40, No.6, PP.1359-1392.
- Whiteside,D. B. & Barclay ,L. J. (2013). Echoes of Silence : employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes *.Journal of Business Ethics* , Vol. 116, PP.251-266
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011).The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*,Vol. 24, PP. 1389- 1404.

**An Investigation of the Factors Influencing
Organizational Silence from the Perspective of
Employees**

Maryam Armandi¹

MA in Educational Administration, Alzahra University, Tehran, Iran

Mozhdeh Vaziri

Faculty member, Alzahra University, Tehran, Iran

Fariba Adli

Faculty member, Alzahra University, Tehran, Iran

Abstract

The Creation and management of a debate area, having an exchange of ideas, and listening to other voices are among the managers' challenges in the workplace. This mixed-method research aimed at investigating the factors influencing organizational silence with a practical approach. In the quantitative section of the study, the respondents were 332 individuals who were selected by categorized sampling, and in the qualitative section 8 individuals were selected through purposeful sampling among employees of universities affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology. Vakola and Bouradas (2005) organizational silence climate survey, a researcher-made questionnaire of silence behavior and semi-structured interviews were used to collect the data. Validity of the questionnaires was approved by experts' views and their reliability were estimated using Cronbach alpha and turned out to be respectively 0.89, and 0.88. The analysis of data was conducted through SPSS software using descriptive and inferential statistics. Interviews were content analyzed

1. maryam_armandi@yahoo.com

Received:2014/9/16 Accepted:2016/7/2

DOI: 10.22051/jontoe.2016.2393

to come at qualitative results. Quantitative findings showed that the status of silence climate and behavior and all factors except self-protection were unfavorable. Qualitative findings found the factors affecting this unfavorable status. Therefore, the findings suggested that planning for reducing silence climate and behavior is necessary.

Keywords: Organizational silence, Silence climate, Silence behavior

