

شناسایی عوامل درون فردی تاثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد

دانشگاه علوم پزشکی ایران

Identifying the interpersonal factors affecting organizational  
silence in the Headquarters of Iran University of Medical Sciences

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۲/۲۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۳/۴/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۹/۲

نرگس حسن مرادی<sup>۱</sup>، نادر شیخ الاسلامی<sup>۲</sup> و حرمت  
سادات عباسی خواه<sup>۳</sup>  
N. HasanMoradi., (Ph.D)., N. Sheikholeslami.,  
(Ph.D) & H. S. Abasikhah., (M.A)

**Abstract:** Competition and maintenance of corporate life in today's challenging and changing world will require the use of valuable human capital that is creative, responsible, confident, and believe in sharing knowledge and organizational knowledge. It is hardly essential for organization to have employees whose interests are harmonious with the interests of the organization and share the available knowledge to achieve the goals of the organization. To obstruct against destructive phenomenon such as burnout and organizational silence, employees ought to be intensely encouraged to share information and knowledge across the organizational hierarchy. This survey research aimed to identify the individual factors initiator of organizational silence. Consequently, 5 hypotheses were considered. Data from 234 patients sample in headquarters of Iran University of Medical Sciences were collected. Moreover, confirmatory factor analysis and structural equation modeling, using software PLS smart version 2 were used to analyze the data. The results showed that distrust and cynicism, consistency with others and dodge had significant effect on organizational silence. Additionally, maintenance of the current situation did not have any effect on organizational silence.

**Keywords:** Organizational silence, Intrapersonal factors, Iran University of Medical Sciences

چکیده: رقابت و حفظ حیات سازمانی در دنیای متغیر و چالش برانگیز امروز مستلزم بهره‌گیری از سرمایه انسانی گران- بهایی است که خلاق، مسئولیت‌پذیر، با اعتماد به نفس، معتقد به تسهیم اطلاعات و دانش سازمانی بوده و منافع خود را در راستای منافع سازمان دانسته و برای رسیدن به اهداف سازمان به تسهیم اطلاعات و دانش موجود در سراسر هرم سازمانی پرداخته تا با اظهار نظرات نوآورانه و راه‌حل‌های خلاقانه خویش سدی محکم در مقابل پدیده‌های مخربی هم‌چون فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی ایجاد نمایند. این پژوهش که از نوع پیمایشی، کاربردی و با هدف شناسایی عوامل درون فردی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی، دارای ۵ فرضیه بوده است. داده‌های به‌دست آمده از ۲۳۴ نفر نمونه که از بین کلیه کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران انتخاب شده‌اند، توسط تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج و یافته‌های پژوهش نشان داده است که متغیرهای بی- اعتمادی و بدبینی به مدیر، همنوایی با جمع و طفره رفتن اجتماعی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار داشته و متغیرهای حفظ موقعیت کنونی و گروه‌اندیشی هیچ‌گونه تأثیری بر سکوت سازمانی ندارند.

**کلید واژه‌ها:** سکوت سازمانی، عوامل درون فردی، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

۱. دکترای مدیریت آموزشی و استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. morade\_n@yahoo.com
۲. دکترای مدیریت تحول و استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
۳. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. tandis\_forgive@yahoo.com

## مقدمه

تقاضا و انتظارات سازمان از اعضاء خویش به چالش کشیدن وضع موجود، برآورده ساختن نیاز مشتریان، دستیابی به کیفیت روزافزون و هم‌آهنگ شدن با تغییرات سازمانی به‌منظور پیشرفت همگام با تحولات محیط بیرونی و درونی سازمان است. این مهم نیازمند بهره‌گیری از نظرات کارکنان، توانمندسازی آنان، بسط و گسترش کانال‌های ارتباطی باز و حمایت از اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش سازمانی است. نخستین نیاز سازمان‌های امروزی، کارکنان نوآوری است که نظراتشان را بیان نموده و در مقابل، افراد نیز جذب سازمان‌هایی می‌شوند که بتوانند آزادانه به بیان ایده‌ها پرداخته تا از این طریق دستیابی به مزیت رقابتی سازمان را امکان‌پذیر سازند. امروزه مسائل اقتصادی کار به‌عنوان عاملی برای افزایش رضایت از شغل جای خود را به انجام کارهای معنی‌دار و دارای استقلال بیشتر داده تا از این طریق احساس موثر بودن و کارآمدی را در کارکنان بپروراند. اگر کارکنان در این مسیر با موانعی مواجه شوند دچار فرسودگی، سرخورده‌گی، شغلی و در نهایت گوشه‌گیری شده و این امر منجر به پدیده‌ای خواهد شد که امروزه به یک نیروی قدرتمند مخرب، که در مقابل پیشرفت و موفقیت سازمان مقاومت می‌نماید، مبدل گردیده است.

موریسون و میلیکن این پدیدهٔ تخریب‌گر را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند. هنریکسون و دایتون اظهار می‌دارند: "سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که افراد، مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبروست از خود نشان می‌دهند." سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان کارکنان سازمان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمان که مولد دانش سازمان-اند فسیل خواهند شد. زمانی که سکوت، سازمانی را فرا می‌گیرد شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی منجمد شده و این امر حرکت به سمت تغییر با پیش شرط خروج از انجماد را به‌عنوان اولین مرحله فرآیند تغییر با مشکل مواجه می‌سازد. این جو هم‌چنین تصور دانستن بهترین راه‌حل‌ها و عدم نیاز به افکار دیگران را در مدیران پرورش داده و مخالفت را امری نامطلوب و خلاف هنجارها و فرهنگ سازمان جلوه داده و شکستن این سکوت را همراه با متضرر شدن بسیاری افراد از جمله مدیران، ذی‌نفعان و کارکنان می‌داند. باور عمومی بر این است که کارکنان هنگامی سکوت می‌کنند که احساس کنند اظهار نظرشان باعث ایجاد مشکل می‌شود، اما نکتهٔ حائز اهمیت این است که دلیل اصلی عدم اظهار نظر آنان فقدان اعتماد به نفس کافی در بیان نظرات و در مواردی نظرات اشتباه است تا هراس از عواقب انتقام‌گونهٔ آن. آنان معتقدند عدم حمایت سازمان از کانال‌های ارتباطی مخصوصاً ارتباطات از پایین به بالا و تسهیم اطلاعات و دانش سازمانی دلیلی محکم بر شکست اهداف سازمان است. فقدان اعتماد، عدم اظهار نظر، فقدان اطلاعات مطلوب و مناسب، عدم روشن ساختن مسائل و مشکلات سازمانی برای تمامی کارکنان، سدی نفوذناپذیر در مقابل

شناسایی عوامل درون فردی تاثیر گذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران

اهداف و آرمان‌های سازمان خواهد بود. انگیزه سکوت عمدی کارکنان ماهیتی متفاوت می‌تواند داشته باشد که از آن جمله می‌توان به دلیل ترس، وجود رفتارهای محافظه‌کارانه، تسلیم بودن فرد نسبت به شرایط و گاهی نیز به دلیل ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنان، اشاره نمود. رفع موانع ارتباطی، تشویق و پاداش به اعضاء جهت ایجاد آوای مطلوب در سازمان و ابراز نظر بدون پرده و نگرانی از نتایج آن می‌تواند از راه‌حل‌های عقلایی برخوردار با مسئله موجود باشد. در این جو سازمانی بیمارگونه که همگان محکوم به سکوت هستند، شاهد حضور سه گروه متفاوت از کارکنان هستیم. گروه اول، افراد منتفع از موقعیت کنونی که جذب سازمان شده و از مزایای خود سانسوری بهره‌مند می‌گردند. گروه دوم، کارکنانی که قادر به ادامه حیات حرفه‌ای خود در این جو نیستند و متأسفانه با وجود دانش، مهارت و تجربه موردنیاز سازمان مجبور به ترک خدمت می‌شوند و گروه سوم نیز کارکنانی هستند که قادر به ترک خدمت نبوده و با حس اعتراضی نهان و همیشگی به اجرایی ساختن وظایفی که در آن تردید دارند می‌پردازند.

### مروری بر ادبیات پژوهش

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت در سطح سازمان را به صورت ذیل تعریف می‌نمایند: "پدیده سطح جمعی که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌هایشان، که در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری می‌باشد، خودداری می‌کنند" (برینزفیلد، ۲۰۰۹، ص، ۵۰). به اعتقاد موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، بسیاری از سازمان‌ها در حل یک معمای بارز گیر افتاده‌اند و آن این است که اکثر کارکنان حقایق را در مورد مسائل و مشکلات مسلّم سازمان می‌دانند لیکن جرأت بیان آن حقایق را به سرپرستانشان ندارند (یوان، بلک من، ۲۰۰۳، ص، ۱۳۹۴). هنریکسون و دایتون (۲۰۰۶)، نیز سکوت سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: "سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهارنظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود" (هنریکسون، دایتون، ۲۰۰۶، ص، ۱۵۳۹). به اعتقاد موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، جو سکوت در ایجاد سکوت سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. دو باور مشترکی که گویای این جو سکوت می‌باشد، عبارتند از: تلاش جهت اظهارنظر در مورد مسائل سازمان ارزش ندارد؛ بیان باورها و اعتقادات خطرناک است تا جایی که کارکنان تصور می‌کنند که تلافی آن را بر سرشان درمی‌آورند. موریسون و میلیکن در جریان پژوهش‌ها خود خاطر نشان می‌کنند که بسیاری از پژوهشگران، بر اهمیت موارد زیر متذکر می‌شوند: جریان ارتباطات رو به بالا که جهت سلامت سازمان ضروری است؛ دیدگاه‌های گوناگون و متعدد جهت تصمیم‌گیری اثربخش؛ و بیان عقاید و نظرات؛ (رز سلا، ۲۰۰۸، ص، ۵۱).

این تأکیدات با گزارش احوال کارکنان مبنی بر این که نمی‌توانند مسائل و مشکلات را به مراتب بالای سازمان برسانند در تناقض است (موریسون، میلیکن، ۲۰۰۰).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، جهت تأکید بر اهمیت سکوت سازمانی، آن را مانع بالقوه خطرناکی جهت تغییر و توسعه سازمان توصیف می‌کنند. این پژوهشگران در ادامه، سکوت سازمانی را یکی از موانع اصلی جهت توسعه سازمان‌های به‌واقع کثرت‌گرایی می‌دانند که برای تفاوت‌های میان کارکنان ارزش قائل می‌شوند و اجازه مطرح شدن دیدگاه‌ها و عقاید گوناگون را به کارکنان می‌دهند. به گفته این پژوهشگران چنان‌چه کارکنان احساس نمایند که نمی‌توانند آزادانه نقطه نظرات و مسائل حیاتی را مطرح کنند در این صورت کثرت‌گرایی حاصل نمی‌شود. آن‌ها در ادامه خاطرنشان می‌کنند، اگرچه ممکن است کارکنان ارزش‌ها، اعتقادات، رجحان‌ها و تجربیات گوناگونی داشته باشند، اما به دلیل این که نقطه نظرات ابراز شده آن‌ها یکپارچه می‌شود، این سازمان‌ها قادر نخواهند بود که از این تفاوت‌ها بهره ببرند. نبود تفاوت و اختلاف، فرصت برای تغییرات سازمانی اثربخش را که در استفاده از عقاید و دیدگاه‌های گوناگون یافت می‌شود، کاهش می‌دهد.

سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات. زمانی که بیشتر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیده‌ای جمعی می‌شود که به آن سکوت سازمانی می‌گویند (دنتال، ۲۰۰۹، ص، ۱۶۴۷).

هرچند در پژوهش‌های علمی عوامل زیادی به‌عنوان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی مطرح شده‌اند، اما برخی از آن‌ها بیشتر به بعد درون فردی مربوط می‌شوند که به شرح ذیل معرفی می‌گردند:

- حفظ موقعیت کنونی: بیشتر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. که این امر مستلزم این است که فرد در دوره‌هایی از عمل و اقدام که در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که نیازمند تصمیم‌گیری، عدم اطمینان و شک و تردید می‌باشد دوری کند. در نتیجه شخص کار خاصی انجام نداده ساکت باقی می‌ماند.

- بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر: اگر کارمندان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری نموده و نهایتاً آن‌ها ساکت باقی خواهند ماند.

- هم‌نواپی با جمع (تطابق): مطالعات نشان می‌دهد که افراد تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به

شناسایی عوامل درون فردی تاثیر گذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران

سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل همنوایی افراد با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و عقیده خود، کسب مقبولیت در یک گروه یا جامعه می باشد، مخصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاصی از گروه وجود داشته باشد.

- انتشار و پخش مسئولیت: پخش مسئولیت یک ویژگی گروهی است که می تواند اثر شدیدی بر روی سکوت سازمانی داشته باشد و آن عبارت است از گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با یکدیگر شریک شوند در مقایسه با هنگامیکه مسئولیت افراد به طور فردی تعیین می شود. این پدیده اشاره بر شانه خالی کردن از مسئولیت و پخش مسئولیت ها دارد که بیشتر یک صفت ذاتی گروهی است.

- گروه اندیشی: حقیقتاً کیفیت تصمیم گیری گروهی بهتر از تصمیمات فردی است اما بعضاً گروه ها در تلاش های گروهیشان در رسیدن به اجماع اشتباه می کنند. اندیشه گروهی نیازمند مدیریت بسیار قوی و با مهارتی است تا از خطر افتادن به این دام، اجتناب گردد و نگاه ها و بینش های مختلف و واگرا آشکار گردد. در این مورد فرد از ارائه نظری که بر خلاف گروه و یا رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می کند (خنifer و همکاران، ۱۳۸۹).

### چارچوب نظری پژوهش

با توجه به کثرت عوامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی، پژوهش حاضر تأکید خود را بر برخی از این عوامل که صرفاً به بعد درون فردی و رفتاری افراد در سازمان ها وابسته می باشد قرار داده است.

### فرضیه های پژوهش

- بی‌عتمادی و بدبینی به مدیر بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد.
- هم‌وایی با جمع بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد.
- حفظ موقعیت کنونی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد.
- طفره رفتن اجتماعی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد.
- گروه‌اندیشی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری

این پژوهش را کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران در ۸ معاونت (دانشجویی و فرهنگی، بهداشتی، تحقیقات و فناوری، درمان، غذا و دارو، آموزشی، توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع و بین‌الملل)، با تعداد ۶۰۰ نفر تشکیل می‌دهد که با استفاده از جدول گرجسی و مورگان تعداد نمونه آماری ۲۳۴ نفر مشخص و با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیده‌اند.

### ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها، روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل سؤالات جمعیت‌شناختی و ۴۲ سؤال بسته و ۲ سؤال باز بوده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه مذکور نظر چند نفر از خبرگان و اساتید مجرب جويا گردیده و اصلاحات لازم در آن انجام گرفت. هم‌چنین برای سنجش پایایی ابزار گردآوری اطلاعات ۳۰ پرسشنامه به‌صورت آزمایشی در جامعه موردنظر توزیع و آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۶ برای آن به‌دست آمد.

### شاخص روایی، پایایی و توصیفی و ماتریس همبستگی

ضریب همبستگی پیرسون، مشهورترین ضریب همبستگی است و به‌گونه‌ای تعریف شده است که مقادیر بین -۱ و +۱ را می‌گیرد. هرچه قدر مطلق این ضریب بزرگ‌تر باشد، شدت رابطه بیشتر است و علامت آن نیز جهت رابطه را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه تایید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرها است. به‌عنوان مثال ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر بی-اعتمادی و بدبینی به مدیر (۰/۸۰) شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده است. ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. در تحلیل همبستگی بین متغیرها می‌توان گفت، بین کلیه متغیرها رابطه‌ای مثبت و مستقیم برقرار است به استثنای همبستگی متغیرهای سکوت سازمانی با تطابق و گروه-اندیشی که نشان از رابطه‌ای منفی و معکوس دارد. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

جدول ۱. شاخص روايي، پايایي و توصيفی و ماتریس همبستگی

(۶)	(۵)	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	متغیرهای پنهان
					۰/۸۰	بی اعتمادی و بدبینی به مدیر
				۰/۷۳	۰/۰۹	همنوایی با جمع
			۰/۷۴	۰/۳۴	۰/۴۰	حفظ موقعیت کنونی
		۰/۷۵	۰/۲۰	-۰/۰۰۱	۰/۶۱	سکوت سازمانی
	۰/۸۰	۰/۳۵	۰/۳۲	۰/۰۵	۰/۴۵	طفره رفتن از کار
۰/۸۰	۰/۲۱	-۰/۰۱	۰/۳۱	۰/۴۷	۰/۱۰	گروه اندیشی
۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۵۴	۰/۶۴	AVE
۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۹۲	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۸۷	پایایی ترکیبی (CR)
۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۹۰	۰/۷۲	۰/۶۳	۰/۸۰	آلفای کرونباخ

\*\*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش برای پاسخ به فرضیات تحقیق از تکنیک‌های تحلیل عاملی تاییدی و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شده است. فرضیه اول: بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد (قبول فرضیه).

براساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$  خلاصه شده در جدول ۲، مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۹٪ اطمینان تایید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر بر سکوت سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر در سطح اطمینان ۹۹٪ منجر به مثبت شدن سکوت سازمانی می‌شود. بنابراین این متغیر با ضریب تأثیر ۰/۵۴ بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد. فرضیه دوم: هم‌نوایی با جمع بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد (قبول فرضیه).

براساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$  خلاصه شده در جدول ۲، مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌شود و با توجه به منفی بودن ضریب مسیر می‌توان گفت

هم‌نواپی با جمع بر سکوت سازمانی تاثیر منفی و معنادار دارد، و منفی شدن متغیر هم‌نواپی با جمع در سطح اطمینان ۹۵٪ منجر به مثبت شدن سکوت سازمانی می‌شود. بنابراین این متغیر با ضریب تأثیر ۰/۱۶- بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: حفظ موقعیت کنونی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد (رد فرضیه).

براساس نتایج به‌دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$  خلاصه شده در جدول ۲، مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) درون بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵٪ اطمینان رد می‌شود و هیچ‌گونه رابطه معناداری بین دو متغیر حفظ موقعیت کنونی و سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود ندارد. بنابراین متغیر حفظ موقعیت کنونی با ضریب تأثیر ۰/۰۴+ بر سکوت سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

فرضیه چهارم: طفره رفتن اجتماعی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد (قبول فرضیه).

براساس نتایج به‌دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$  خلاصه شده در جدول ۲، مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت طفره رفتن اجتماعی بر سکوت سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر طفره رفتن اجتماعی در سطح اطمینان ۹۵٪ منجر به مثبت شدن سکوت سازمانی می‌شود. بنابراین این متغیر با ضریب تأثیر ۰/۱۲+ بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه پنجم: گروه اندیشی بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران تاثیر دارد (رد فرضیه).

براساس نتایج به‌دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$  خلاصه شده در جدول ۲، مقدار  $t$  برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) درون بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵٪ اطمینان رد می‌شود و هیچ‌گونه رابطه معناداری بین دو متغیر گروه‌اندیشی و سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود ندارد. بنابراین متغیر گروه‌اندیشی با ضریب تأثیر ۰/۰۹- بر سکوت سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

ضریب تعیین برابر ۰/۴۶۴+ شده است بنابراین هر پنج بعد متغیر عوامل درون فردی روی هم رفته توانسته‌اند ۴۶/۴٪ از تغییرات متغیر سکوت سازمانی را توضیح دهند. با توجه به ضریب



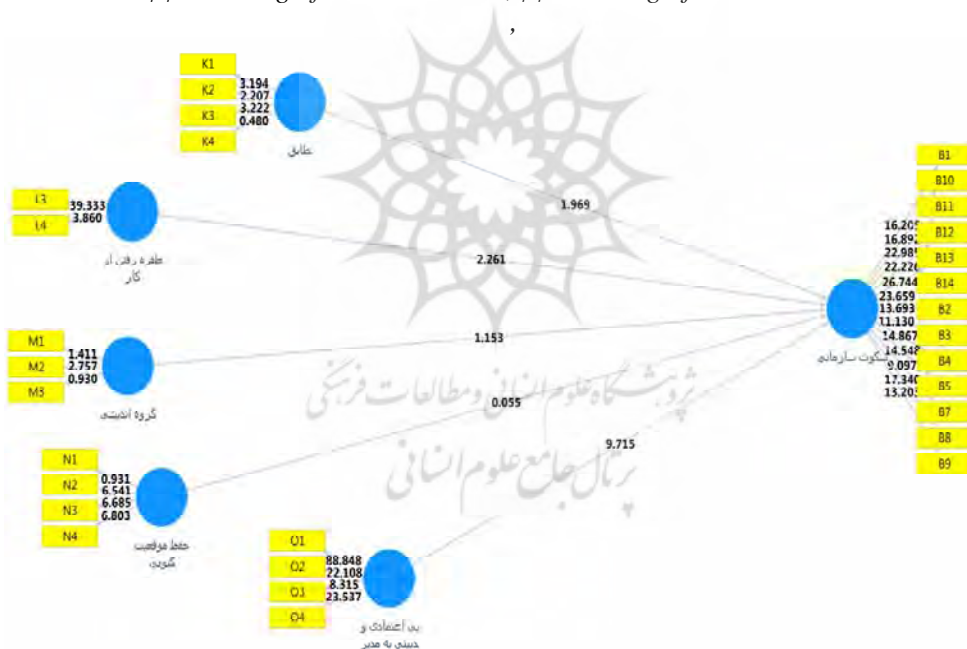
شناسایی عوامل درون فردی تاثیر گذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران

مسیر می توان گفت بیشترین تاثیر را بر سکوت سازمانی بی اعتمادی و بدبینی به مدیر داشته است (ضریب مسیر بزرگتری دارد) و کمترین میزان رابطه را حفظ موقعیت کنونی داشته است.

جدول ۲. ضرایب مسیر (بتا)، آماره t، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه پژوهش

فرضیات تحقیق	ضریب تاثیر	آماره t	ضریب تعیین	Sig	نوع تاثیر	نتایج
بی اعتمادی و بدبینی به مدیر ← سکوت سازمانی	۰/۵۴	۹/۷۱	۰/۴۶۴	۰/۰۰۰	+	تایید
همنوايي با جمع ← سکوت سازمانی	-۰/۱۶	۱/۹۶		۰/۰۴۹	-	تایید
حفظ موقعیت کنونی ← سکوت سازمانی	۰/۰۰۴	۰/۰۵		۰/۹۵۶	NS	رد
طفره رفتن اجتماعی ← سکوت سازمانی	۰/۱۲	۲/۲۶		۰/۰۲۴	+	تایید
گروه اندیشی ← سکوت سازمانی	-۰/۰۹	۱/۱۵		۰/۲۴۹	NS	رد

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$



نمودار ۱. مدل بوت استرپ در حالت قدر مطلق معناداری (t-value)

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتیجه فرضیات می توان اذعان نمود که پاسخ دهندگان در سطح اطمینان ۹۹٪

نسبت به مدیران ارشد خود بی‌اعتمادند و در تعامل با مدیر خود احساس عدم امنیت و هم‌چنین عدم آرامش دارند. هم‌چنین می‌توان اذعان نمود در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران، افراد در سطح اطمینان ۹۵٪ تحت تأثیر هم‌نوایی با جمع به مفهوم اتخاذ تصمیمات گروهی به تناسب محیط و طفره رفتن در مسئولیت‌های گروهی و عدم پاسخ‌گویی در قبال همان مسئولیت در سطح اطمینان ۹۵٪ قرار دارند. هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که سکوت پاسخ‌دهندگان متأثر از متغیر گروه‌اندیشی و حفظ موقعیت کنونی نمی‌باشد. در تحقیقی که در شعب بانک تجارت استان همدان صورت پذیرفته نیز، عواملی چون هم‌نوایی با جمع، طفره رفتن اجتماعی و گروه‌اندیشی با سطح اطمینان ۹۵٪ در ایجاد سکوت سازمانی تأثیرگذار شناخته شده است. هم‌چنین زهیر (۲۰۱۲) در تحقیق خویش نیز اذعان می‌دارد که سکوت رضایی کارکنان رابطه منفی با عملکرد آنان دارد و بین سکوت تدافعی کارکنان و عملکرد آنان رابطه وجود ندارد. اما سکوت اجتماعی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت دارد و این بدان معنی است که افزایش سکوت اجتماعی کارکنان عملکرد آنان را بالا می‌برد. بنابراین نمی‌توان در سطح معنی‌داری بین سکوت کارکنان و عملکرد آنان رابطه‌ای پیدا کرد. به عبارت دیگر، کارکنان در شرایط تصمیم‌گیری در سازمان، سکوت را ترجیح داده و سعی بر عدم دخالت و پرهیز از هرگونه ریسک و مخاطره دارند. در تحقیق حاضر سهم متغیر بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر با ضریب مسیر (۰/۵۴)، هم‌نوایی با جمع (۰/۱۶)، طفره رفتن اجتماعی (۰/۱۲)، گروه‌اندیشی (۰/۰۹) و در نهایت حفظ موقعیت کنونی (۰/۰۴)، به ترتیب دارای بیشترین تأثیر در ایجاد سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران داشته‌اند.

## پیشنهادها

- کاهش وابستگی شغلی کارکنان با ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی جهت کاهش ترس از دست دادن شغل که خود مانعی بزرگ در برابر ابراز عقاید می‌باشد.
- برگزاری جلسات طوفان مغزی و کارگروه‌های تخصصی و دریافت نظرات بدون حضور مدیران جهت ایجاد احساس آرامش و امنیت هرچه بیشتر کارکنان.
- انجام فعالیت‌های گروهی فوق برنامه در ساعات غیراداری و به صورت غیررسمی بین همکاران و مدیران جهت ایجاد ارتباطی دوستانه و عاری از هرگونه مسئولیت و پاسخ‌گویی به‌منظور تمرین حضور بهینه و مفید در فعالیت‌های گروهی.
- ارائه بازخور تصمیمات گروهی به افراد گروه جهت اثبات این نکته که کیفیت تصمیمات گروهی برتر از تصمیمات فردی است.

شناسایی عوامل درون فردی تاثیر گذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران

- دریافت نظرات مکتوب و آزادانه به طوری که موقعیت شغلی افراد به خطر نیفتد.
- استقرار سیستم پاسخ گویی متناسب با حوزه اختیارات هر پست سازمانی تا مکانیسمی برای جلوگیری از طفره رفتن افراد از فعالیت های گروهی ایجاد گردد.
- استقرار نظام پاداش فردی برای فعالیت های گروهی.

## منابع

- اسماعیلی، هادی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی در شرکت آب منطقه ای خراسان رضوی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- براتی، الهام (۱۳۸۹). سکوت سازمانی در سازمان های دولتی (دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی، دانشگاه اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- خنیفر، حسین. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد روانی فلات شغلی کارکنان و راهکارهای علمی برون رفت، فرهنگ مدیریت، سال چهارم (۱۲)، ۸.
- خنیفر، حسین؛ نوری، حسن؛ بردبار، حامد؛ چراغی، حمزه؛ میرزاجانی، فهیمه سادات، (۱۳۸۹). سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان های ایرانی)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- خیری داویجانی، محمد (۱۳۹۲). بررسی و رتبه بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی در شعب بانک تجارت استان همدان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی: تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم (۳).
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸.
- رضازاده کرمانی، رضا. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق شمال کرمان، پایان نامه دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن؛ شجاعی، زهرا. (۱۳۹۰). بررسی دلایل و پیامدهای سکوت سازمانی، فصلنامه مدیر امروز، سال ۴ (۱۳).
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم (۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- سرایوند، الهام. (۱۳۹۱). یادگیری سازمانی و ارتباط آن با سکوت سازمانی در بانک مسکن شهرستان همدان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- شاهزاده احمدی، روح اله. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی، نشریه بینش، سال اول (۱)، ۱-۱۳.

طبری، محمود. (۱۳۸۷). بررسی رابطه سکوت سازمانی با امنیت شغلی و استرس شغلی در بین کارکنان کارخانه لاستیک دنا شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ارسنجان.  
موسویان فر، بی بی نرگس. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی در سازمان مخابرات مرکزی استان/هواز، دانشگاه اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد.

- Argyris, C. (1977). *Duple loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55(5), 115-129.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2000). *Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness*. Journal of Applied psychology, 87, 81-6.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). *Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice*. Journal of Management Studies, 40, 1393-1417.
- Clair, R.P. (1998). *Organizing Silence: as voice and as silence in the narrative exploration of the treaty of new E chota*. Western journal of communication, 61, 315-337.
- Clair, R.P. (1999). *Organizational Silence: A word of possibilities*. Albany, NY: state university of New York Press, 13, 42-71.
- Davenhauer, B.P. (1980). *Silence: The phenomenon and its ontological significance*. Bloomington, IN: Indiana University Press. 1-12.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2006). *Organizational silence: A New Challenge for Human Resource Management*. Athens University of economics and business, 1-19.
- Gorden, W. I. (1988). *Range of employee Voice, Employee Responsibilities & Rights*. Journal, 4, 283-299.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Press.
- Harlos, K. P. (2001). *When organizational voice systems fail: More on the deafener syndrome and frustration effects*. Journal of Applied Behavioral Science, 37, 324-342.
- Hazen, M. A. (2006). *Silence, perinatal loss and polyphony: a Post Modern perspective*. Journal of Organizational Change Management, 19(2), 137-249.
- Henrikson, K., & Dayton, E. (2006). *Organizational silence and hidden threats to patient safety*. Health Research and Educational Trust, 5(1).
- Henrikson, K., & Dayton, E. (2009). *Organizational Silence and Hidden threats to Patient Safety*. Health Services Research, 41(4), 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, Organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). *Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability*. Journal of Applied Psychology, 86, 326- 336.
- Miller, J.G. (1972). *Living systems: the organization, behavioral silence*, 17, 1-82.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic word*. Academy of Management Review, 25(4), 706-732.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2001). *Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations*. Journal of management studies, 40(6), 1353-1365.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., & Hewlin, p. f. (2003). *An exploratory study of employee silence: Issues that employee`s don't communicate upward and what*. Journal of Management studies, 40(6), 131- 146.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). *Is silence killing your Company?* Harvard Business Review, 39, 8-52.
- Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York crown publishing Group.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). *The association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*. Procedia Social and behavioral Sciences, 24, 1389-1404.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). *Antecedents and Consequences of organizational silence: an empirical investigation*. Employee Relations, 27, 441-458.
- Vakola, M., & Dimitris, B. (2006). *Organizational silence: a new challenge for human resource management*.
- Van Dyne, L., & Soon, A., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. Journal of Management studies, 40(6), 1359-1392.

