

## رابطه بین سکوت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۰۲

کد مقاله: ۶۸۲۱۸

آمنه مالمیر<sup>۱</sup>، حمیده عباسی<sup>۲</sup>، مصطفی فراهانی<sup>۳</sup>،

رسول صریحی<sup>۴</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف «رابطه بین سکوت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان مرکزی» به روش توصیفی-همبستگی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلبه کارکنان شاغل در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به تعداد ۱۲۸ نفر بوده‌اند که حجم جامعه و نمونه برابر انتخاب گردیده است. روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (به ترتیب برای متغیر سکوت سازمانی ۰/۸۹۵ و بهره‌وری ۰/۸۸۷ و برای تمامی سؤال‌ها ۰/۹۲۳) مورد تأیید قرار گرفته، نتایج حاکی از آن است که ابعاد و مؤلفه‌های سکوت سازمانی رابطه منفی با بهره‌وری نیروی انسانی داشته‌اند؛ همچنین نتایج نشان داد که سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه منفی داشته که قوی‌ترین رابطه متعلق به سکوت مطیع و ضعیف‌ترین متعلق به سکوت نوع‌دوستانه بوده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، بهره‌وری، میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری.

۱- گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران (دکتری مدیریت استادیار) [amenehmalmir@yahoo.com](mailto:amenehmalmir@yahoo.com)

۲- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، مجتمع آموزش عالی طلوع مهر قم، قم، ایران. (دکتری مدیریت)

۳- گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران (کارشناسی ارشد مدیریت)

۴- گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (دکتری مدیریت)

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگ‌تر می‌شوند، بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹، ۶۹). در چنین شرایطی مدیران بسیاری از سازمان‌ها در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. در همین راستا بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آن‌ها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل این که کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است، ولیکن به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود شده و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل رکود و سکوت سازمانی می‌شود؛ علیرغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته شده نمی‌باشد و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۴-۷۷). موريسون و میلیکن (۲۰۰۰)، بیان می‌کنند که سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد افتاد، در این صورت مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضر را بر فرایند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر با ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (موريسون و میلیکن، ۲۰۰۰، ۷۱۲).

سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۰۴-۷۷). در همین راستا و با توجه به اهمیت سکوت سازمانی، بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های امروزی است، زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی قابل‌ملاحظه، نسبت به رقبا به شمار می‌رود. هر چند که بهره‌وری بسیار مطلوب است اما به دو دلیل محبت ساده‌ای برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود:

اول، سنجش بهره‌وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدف‌ها به گونه‌ای دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدف‌ها - وسایل مشخص بوده و خروجی به سادگی قابل‌اندازه‌گیری باشد. سازمان‌ها، می‌دانند که بهره‌وری غالباً عمده‌ترین موضوع برای دستیابی به کارایی (که نتایج اقتصادی رضایت‌بخشی را به دنبال دارد) است. اگرچه زمانی که کالاها و خدمات در هم تنیده (وابسته به هم) و بیشتر ناملموس بوده و مناسب تحقق نیازهای مشتری خاص باشند، در آن حال بهره‌وری در واژگان کلاسیک، به محثی پیچیده‌تر تبدیل می‌شود.

دوم، مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری را محقق می‌سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به‌طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود: بروز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه‌ای، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد (عطاریان، ۱۳۹۴، ۵).

ایوی (۲۰۰۵) عقیده دارد، بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگون به آن توجه شده است که هر یک از این دیدگاه‌ها اصول راهنما و روش خاص خود را دارد. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آن‌ها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف شده است. بهره‌وری را می‌توان یک دیدگاه فکری دانست که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. بهره‌وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسان‌هاست. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی که مهم‌ترین عامل تولید به شمار می‌رود تکامل یافته است، چرا که اگر انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود. برای تحقق یافتن توسعه اقتصادی، انسان‌هایی مورد نیازند که ذهن و نگرش آن‌ها متحول شده باشد (ایوی، ۲۰۰۵، ۳۱۹).

لذا در جهان امروز توانمندی، قدرت و رفاه هر کشور در گرو استفاده‌ی بهینه از امکانات، منابع و نیروی انسانی آن کشور است؛ بنابراین بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را نزد مدیران دارد و همه برای حفظ سازمان خود در جست و جوی کارایی بیشتر هستند. دستاوردهای جدید علم مدیریت، رسیدن به کارایی بالا در سازمان را مهون توسعه نیروی انسانی می‌داند. ارتقاء بهره‌وری یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمان‌هاست که در این راستا، عوامل متعددی نقش‌آفرینی می‌نمایند. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری نیروی انسانی و نهایتاً بهره‌وری سازمان بیفزایند (باقری هشی، ۱۳۹۳، ۲۳-۴۲). لذا با توجه به مطالب بالا این تحقیق در صدد پاسخگویی به این سؤال است که: چه رابطه‌ای بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد؟ و نیز شدت و ضعف این روابط کدامند؟

## سکوت سازمانی

از آنجاکه رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج خود را از گردونه‌ی رقابت امضاء می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده‌ی جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (شکیبا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۶).

برای غلبه بر سکوت سازمانی می‌بایست برنامه‌ریزی‌های دقیق و بلندمدت صورت گیرد تا به هدف نهایی و غایی که کارایی سامان می‌باشد دست یافت. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشنا به شمار می‌آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، این پژوهش به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، بتواند عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی مؤثر در بروز سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان شناسایی، دسته‌بندی و در نهایت راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه نماید. از آنجاکه پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند (خنیفر، ۱۳۸۹، ۱۹).

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- تعریف سکوت سازمانی

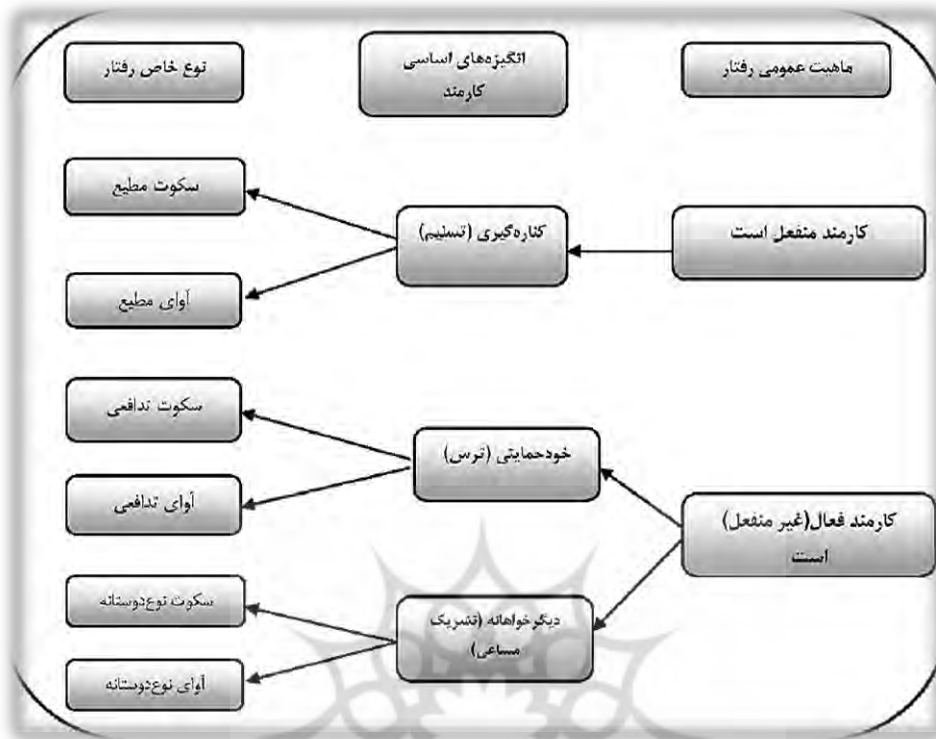
پیندر و هارلوز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۹، ۴). موریسون و میلیکان نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌باشد (دمیتریس و واکولا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۶). ابراز ایده‌ها (آوای سازمان<sup>۳</sup>) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمان<sup>۴</sup>) ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، درحالی‌که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است؛ اما واقعیت آن است که سکوت ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمان نیست در حقیقت تفاوت بین سکوت و آوا در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره گیرانه<sup>۵</sup> بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خود حفاظتی<sup>۶</sup> بر اساس ترس و رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریح مساعی با آن‌ها (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۹، ۷). موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها شده و می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین گردد (محرابی، ۱۳۹۲، ۸۵).

### ۲-۲- سکوت و آوای سازمانی

همان‌گونه که اشاره شد، افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی‌که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است (شکیبا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۴)؛ اما واقعیت آن است که سکوت،

- 1- Pinder & Harlos
- 2- Dimitris & Vokala
- 3- Organizational Voice
- 4- Organizational silence
- 5- Resignation
- 6- Self-Protective

ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس و رفتارهای دیگرخواهانه بدلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آن‌ها (هفنیدار، ۲۰۱۳، ۷)



شکل ۱- انگیزه‌های کارمندان بعنوان ویژگی‌های اصلی سکوت و آوای سازمانی (ون داینه ۲، ۲۰۱۳)

### ۳-۲- پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد چرا که اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد. متغیرهای سازمانی یا محیطی بر تقویت باورهای تیم مدیریت ارشد نسبت به سکوت تأثیر می‌گذارند. در محیط‌های دارای بخشندگی پایین، میزان کنترل بیشتری وجود دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است و اغلب این باور وجود دارد که صرفاً، دیدگاه‌های مدیران ارشد، باعث بهبود عملکرد می‌شوند. همچنین پیش‌بینی می‌شود که ساختار باورهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، احتمالاً تحت سیطره‌ی یک تفکر مدیریتی باشند که در صنایع بالغ‌تر و باثبات‌تر، بیشتر از صنایع جدید و بی‌ثبات (مانند اینترنت، رسانه‌های جدید) است. سازمان‌هایی که در محیط‌های با سرعت بالای تغییر و رقابت شدید، فعالیت می‌کنند به منظور بقا باید خود را با رقبا و تغییرات در محیط تطبیق دهند. بدین منظور، لازم است تا سازمان‌ها نسبت به ایده‌های کارکنان خود ارزش قائل شده و از آن‌ها به عنوان ابزاری مفید برای کنکاش استراتژی‌های جدید استفاده کنند. عکس این وضعیت، در محیط‌های بالغ و با سرعت تغییر پایین، چندان نیازی به پیشنهادات کارکنان جهت تحول وجود ندارد. تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی نیز باورهای ایجاد کننده سکوت را افزایش می‌دهد. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین‌تر زده و به آن‌ها اعتماد می‌کنند (براتی، ۱۳۸۹، ۸۵).

### ۴-۲- پیامدهای سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر

برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند که منجر به سه نوع سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه) می‌گردد. یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری و تغییرسازمانی است هم‌چنین نوآوری در سازمان نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها یا ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به

1 - Hafnidar

2 - Van Dyne

اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد و تأثیر منفی دیگری بر تغییر و توسعه‌ی سازمانی می‌گذارد، سد کردن مسیر بازخورهای منفی و از این‌رو کاهش توانایی سازمان برای شناسایی اصلاح اشتباهات است که باعث کاهش کارایی و پیشرفت سازمان می‌گردد. احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی، احساس عدم کنترل کارکنان، کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف. تمامی موارد ذکر شده نتایج اهمیت عدم توجه به سکوت سازمانی بود که جمع‌بندی تمامی این مؤلفه‌ها به کاهش عملکرد در سازمان و تأثیرگذاری مستقیم بر آن دلالت دارد. برخلاف این‌که ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تأکید دارند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان از این موضوع ناراضی هستند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی (شکبیا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۴).

هیونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) عقیده دارد، سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضر را بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد این امر با ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (شکبیا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۴). به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۲۶). نمات<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) عقیده دارد، یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی است. تحقیقات گسترده‌ای درباره تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در گروه‌های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارد. این عوامل به اتفاق هم نشان می‌دهند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد. علاوه بر آن سکوت موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (شکبیا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۴).

شیوه دیگری که در آن سکوت سازمانی تأثیر منفی بر تغییر و توسعه‌سازمانی می‌گذارد سد کردن مسیریهای بازخور منفی و از این‌رو کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می‌یابد و حتی شدید می‌شوند زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز انجام نمی‌شوند. در این حالت سکوت به معنای آن است که سازمان فاقد ظرفیت لازم آن چیزی است که آرگریس آن را "یادگیری دوحلقه‌ای"<sup>۴</sup> می‌نامد که دربرگیرنده زیر سؤال بردن و اصلاح سیاست‌ها و اهداف است (آرگریس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷، ۱۵).

بایس و تریپ<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) عقیده دارد، گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آن‌ها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخور نمایند، ممکن است کارکنان در فیلتر کردن بازخورهای منفی دست داشته باشند. در نتیجه بازخوری که مدیریت دریافت می‌کند، ممکن است منعکس کننده آن چیزی باشد که کارکنان فکر می‌کنند مدیریت خواهان آن است که بشنود و نه آنچه واقعیت و اوضاع و محیط را نشان می‌دهد (شکبیا، ۱۳۹۳، ۲۸-۱۴).

## ۲-۵- پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان

لایند و تایلر<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت قلمداد می‌شود چرا که باعث می‌شود کارکنان به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. براساس نظر لایند و تایلر کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضا نسبت به سازمان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آن‌ها قایل نیست آن‌ها نیز ارزش کمتری برای سازمان قایل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت، پیامدهایی که می‌توانند برگرفته از تضعیف تعهد و اعتماد باشند عبارتند از کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان (همان).

- 1- Huang
- 2- Kim
- 3- Nemath
- 4- Double-loop learning
- 5- Argyris
- 6- Bies & Tripp
- 7- Lind & Tyler

## ۲-۶- بهره‌وری

تاریخ ۲۰۰ ساله صنعت و ورود به عصر جدید، عصر فرا صنعتی، عصر اطلاعات، عصر فرا ملی و ارتباطات نتیجه رشد و ارتقا بهره‌وری است که نمونه‌های بارز آن استفاده بیشتر اتوماسیون و کاربرد ربات‌ها در تولید در کنار سیستم‌های نوین مدیریتی می‌باشد. تنها در طول ۱۵ سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه آسا به طوره عمده نتیجه بهبود درسیستم‌های مدیریتی سازمان‌ها و سیاست‌های علمی، تحقیقاتی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. بیگمان رشد اقتصادی جوامع در گرو نرخ رشد بهره‌وری آنان است. مطالعات تجربی در کشور های پیشرفته صنعتی نشان داده که اهمیت بهره‌وری در نتیجه توسعه سیستم‌های نرم افزار مدیریتی بیش از مشارکت و افزایش کمی عوامل کار و سرمایه در جریان تولید بوده است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است ناشی از عوامل مختلف تاثیرگذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره ای قابل چاره جویی و کنترل است. دقیقا به همین دلیل امروزه تمام کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند بدین معنی که بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتر دست یابند زیرا میان درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره‌وری رابطه ای مستقیم وجود دارد.

بهره‌وری<sup>۱</sup> مفهوم گسترده ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است که هر یک از این دیدگاه‌ها اصول راهنما و روش خاص خود را دارد. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف شده است. بهره‌وری را می‌توان یک دیدگاه فکری دانست که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. بهره‌وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسان‌هاست. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی که مهمترین عامل تولید به شمار می‌رود تکامل یافته است، چرا که اگر انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند عملا پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود. برای تحقق یافتن توسعه اقتصادی، انسان‌هایی مورد نیازند که ذهن و نگرش آنها متحول شده باشد (ایوی، ۲۰۰۵، ۳۱۹).

واژه بهره‌وری یک کلمه انگلیسی است که در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن است. در زبان فارسی کلمه «بهره‌وری» به عنوان معادل پروداکتیو<sup>۲</sup> مصطلح گشته است. لغت بهره‌وری از نظرزبانی مصدر است، از واژه بهره‌ور مشتق شده است و کلمه بهره‌وری به استناد فرهنگ فارسی معین بهره‌بر، سودبرنده و کامیاب معنی شده است. چنان که ملاحظه می‌شود مفهوم لغوی بهره‌وری در زبان انگلیسی با مفهوم لغوی آن در زبان فارسی متفاوت است. لذا در برخی متون معادل‌های دیگری مانند قدرت تولید، بازدهی، راندمان، قابلیت و باروری کارآمد جایگزین واژه بهره‌وری شده‌اند و در مفاهیم کاربردی و علمی نیز به کار می‌روند (تقی زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۰۰-۷۵).

بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می‌شود. به عقیده کارشناسان مسایل اقتصادی، حلقه مفقوده اقتصاد ایران بهره‌وری نام گرفته که در گذشته همواره نسبت به آن بی توجهی شده است. در علم اقتصاد می‌گویند هر عاملی غیر از سرمایه و نیروی کار که بر افزایش تولید تأثیرگذار است، بهره‌وری محسوب می‌شود و یا به "مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت" تعبیر می‌شود. به دیگر سخن بهره‌وری عبارتست از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و غیره به منظور ارتقای رفاه جامعه (باقرزاده و رنجبری، ۱۳۹۳، ۱۵۷-۱۴۱).

## ۲-۷- منابع انسانی و بهره‌وری

کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است؛ چراکه اگر انسان با انگیزه و توانمند باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد. بهره‌وری نیروی انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع انسانی به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان و نیز یعنی حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه. به عبارت دیگر، به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و مکان (باقرزاده و رنجبری، ۱۳۹۳، ۱۵۷-۱۴۱).

در مدل هرسی و گلد اسمیت که معروف به مدل اچپو است، عملکرد کارکنان تابعی از متغیرهای روبرو است:

$$P = f(A.C.H.I.E.V.E)$$

P: «عملکرد<sup>۳</sup>» (میزان اهدافی که تحقق یافته‌اند)؛

A: «توانایی<sup>۴</sup>» (قدرت به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف)؛

1 - Productivity  
2 - Productivity  
3 - Performance  
4 - Ability

- C: «وضوح<sup>۱</sup>» (وضوح در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)؛  
 H: «حمایت سازمانی<sup>۲</sup>» (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثر بخشی کار به آن نیاز دارند)؛  
 I: «انگیزه<sup>۳</sup>» (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)؛  
 E: «ارزشیابی<sup>۴</sup>» (ساز و کار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار)؛  
 V: «اعتبار<sup>۵</sup>» (متناسب، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)؛  
 E: «محیط<sup>۶</sup>» (مجموعه عوامل مؤثر بر برون سازمانی) (خاکی، ۱۳۸۸، ۵۵).

یکی از مهم ترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره‌وری آن است و انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری به ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است و نیروی انسانی راحت‌ترین داده قابل اندازه‌گیری است (داتا و راجاگوپالان، ۱۹۹۸، ۷).

## ۲-۸- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به طور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشند (صارمی، ۱۳۹۲، ۳۷-۳۱). ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاص را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (دعائی، ۱۳۸۱، ۱۵): رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران؛ مسئولیت‌پذیری مدیران و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

## ۲-۹- فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد.

دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان؛ باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد.

باید کلیه وظایف و دستورالعمل‌ها و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.

دادن اختیارات کافی به کارکنان تا آن‌ها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.

در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آن‌ها اجرای آزمون‌های شفاهی و کتبی ضرورت دارد.

سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت کنند و در دست‌یابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است.

به طور خلاصه می‌توان گفت، مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می‌باشد بر طبق نظریه مازلو و سلسله مراتب نیازها به شرح ذیل است (صارمی، ۱۳۹۲، ۳۷-۳۱):

- پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار.
- وضعیت کاری سالم و ایمن.
- امکان یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان.
- آماده کردن امکانات رشد، پیشرفت و ترقی برای کارکنان.
- حفظ حقوق فردی.
- تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجازی

- 1 - Clarity
- 2 - Help
- 3 - Incentive
- 4 - Evaluation
- 5 - Validity
- 6 - Environment
- 7 - Datta & Rajagopalan

- ایجاد غرور کاری و سازمانی.
- باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود.
- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق.
- تحول در سیستم و روش ها که نقش حساس و کلیدی دارند.

بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییرمحركه ها و روش های انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، قوانین، بخش نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش ها، فناوری و غیره می شود.

### ۳- پیشینه تحقیق

#### ۳-۱- تحقیقات داخلی

کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «نقش اعتماد سازمانی و مولفه های آن در سکوت سازمانی» به بررسی رابطه عدالت سازمانی با سکوت سازمانی پرداختند که نتایج نشان داد که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد و بین ابعاد اعتماد سازمانی، ابعاد عمودی و نهادی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی دار وجود دارند؛ اما بین اعتماد جانبی و سکوت سازمانی رابطه معنی داری مشاهده نشده است. بزرگ نیا و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی رابطه ی سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه پرداختند که نتایج نشان داد بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پرداختند نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که سکوت سازمانی تحت تأثیر هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی قرار دارد و هر کدام از آن‌ها دارای همبستگی منفی با سکوت سازمانی می‌باشند. همچنین نتایج نشان داد که خودپنداره رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی را تعدیل می‌کند ولی ارزش‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در این رابطه ندارند.

باقرزاده ورنجبری (۱۳۹۳) در تحقیقی باعنوان رتبه بندی شعب بانک کشاورزی تبریز بر اساس بهره‌وری نیروی انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شعبه، به بررسی و رتبه بندی شعب بانک کشاورزی تبریز، بر اساس بهره‌وری نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد همان شعب، با استفاده از تاپسیس فازی و همین طور رتبه بندی آنها از نظر عملکرد با کاربرد روش تاپسیس کلاسیک پرداخته اند. جامعه مورد بررسی، کارکنان شعب بانک کشاورزی تبریز می باشند که تعداد ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه تصادفی، انتخاب و پرسشنامه استاندارد هرسی که هفت شاخص: توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط را می سنجد، بین آنها توزیع گردید. برای سنجش عملکرد شعب نیز از پایگاه داده خود بانک در پایان سال ۹۰ که در آن سه شاخص: تجهیز منابع، وصول مطالبات و تسهیلات اعطایی مدنظر بود، استفاده شد. نتایج به دست آمده با استفاده از نرم افزار اکسل تجزیه و تحلیل و ضریب همبستگی اسپیرمن  $r = 0.93$  حاکی از آن است که بین رتبه های شعب نمونه، بر اساس هر دو مبنای عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود داشته و افزایش یکی، موجب افزایش دیگری می گردد. دیزجی و پدری (۱۳۹۳) یکی از مباحث اساسی در زمینه توسعه، میزان بهره گیری درست و منطقی از توانایی ها و استعدادهای نیروی انسانی هر جامعه است. افزایش بهره وری تنها راه توسعه اقتصادی کشورها و موجب ارتقای سطح رفاه زندگی یک ملت می باشد. تحولات معجزه آسای رشد و توسعه اقتصادی در کوتاه مدت در بسیاری از کشورها نتیجه افزایش بهره وری و استفاده بهینه، کارا و اثر بخش آنها از منابع فیزیکی و انسانی آنها بوده است. به همین منظور مطالعه حاضر در تلاش است تا آثار توسعه انسانی بر بهره‌وری نیروی کار را در ۳۲ کشور منتخب OECD با استفاده از مدل پانل دیتا در بازه زمانی (۲۰۰۹-۲۰۰۲) مورد بررسی قرار دهد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که شاخص توسعه انسانی اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای مورد مطالعه داشته است. همچنین درجه باز بودن اقتصاد، ارزش افزوده تولیدی، مخارج سلامت و بهداشت و سرمایه فیزیکی اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری نیروی کار داشته است.

محرابی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان، رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، بیان می‌کند که سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهار نظر در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود. موریسون و میلیکن اظهار می‌کنند که سکوت یک نیروی قدرتمند در سازمان است، اما آنطور که لازم است مورد توجه زیادی قرار نگرفته است. در تبیین سکوت سازمانی معدود تحقیق‌هایی انجام شده است، ولی نقش سبک رهبری تا به حال مورد تحقیق قرار نگرفته است. در این تحقیق رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، سنجیده شده است. بردبار (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک های تصمیم‌گیری چند معیاره به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان به ترتیب عبارتند از: عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فیزیکی و روانی محیطی، عوامل میزان آزادی و استقلال کارکنان در انجام امور، عوامل فردی، عوامل ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری در بیمارستان، عوامل برنامه ریزی و هدایت عملکرد کارکنان، عوامل تقویت حس تعهد و وفاداری در کارکنان. ضمناً با استفاده از



تکنیک تاپسیس، رتبه بندی مؤلفه های مربوط نیز تعیین شدند. همچنین، عوامل شناسایی شده می‌تواند مبنای پیاده سازی هسته و چرخه بهبود بهره وری، طراحی و اجرای آموزش های ضمن خدمت ویژه مدیران و سایر طرح های پرسنلی قرار گیرد.

اردکانی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی وسکوت کارکنان دانشی" در نتایج نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه ی مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت، رابطه معناداری مشاهده نشد. نمره بالای روان رنجوری، نشان دهنده شخصیت افرادی است که در موقعیتهای بین فردی راحت نیستند، در سر به سر گذاشتن دیگران حساس بوده و مستعد احساس حقارت هستند. این افراد معمولاً خجالتی بوده و دارای اضطراب اجتماعی، در جمعهای بزرگ هستند. ناتوانی افراد در کنترل کشتها و هوسها هم از ویژگیهای این افراد است هرچند که افراد میدانند که پس از رفع میل و هیجان خود، از کردار خود پشیمان خواهند شد (شولتز، ۱۳۸۷). نصر اصفهانی (۱۳۹۱)، در مقاله ای با عنوان "بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان" بیان می‌دارد که همبستگی مثبت و معناداری بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد بدین معنا که هر چه مقدار این مؤلفه ها بیشتر باشد، میزان سکوت سازمانی کارکنان در جامعه مورد بررسی افزایش می‌یابد. بنابر نتایج حاصله با استفاده از ضریب رگرسیون، مؤلفه های عضویت، وفاداری و شباهت می‌توانند سکوت سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق مدل مفهومی تحقیق، همانطور که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود، براساس مبانی نظری تحقیق طراحی و پیشنهاد شده است. علامه و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی به بررسی تأثیر تکنولوژی ارتباط اطلاعات بر بهره‌وری نیروی انسانی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان پرداختند، یافته های این تحقیق نشان می‌دهند که ابعاد تکنولوژی ارتباط اطلاعات تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری نیروی انسانی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان دارند؛ و همچنین بعد تکنولوژی، اطلاعات بیشترین تأثیر را روی بهره‌وری نیروی انسانی دارد.

### ۳-۲- پیشینه تحقیقات خارجی

سو و حشمتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در یک بررسی رابطه ی بین بهره‌وری نیروی کار و توسعه منابع را در ۳۱ استان چین در بازه زمانی (۲۰۰۹-۲۰۰۰) با استفاده از روش LSDV<sup>۲</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است سرمایه گذاری در دارایی های ثابت، بازده صنعت و متوسط سطح دستمزد نیروی کار اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری نیروی کار و رشد آن دارد. سو کی فن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی عوامل تأثیرگذار بهره‌وری نیروی انسانی بر عملکرد زمان بندی پروژه-ها در اندونزی پرداختند؛ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در شرکت های بزرگ، عامل تجهیزات نیز تأثیر زیادی بر زمان انجام پروژه ها دارد و در شرکت های متوسط و کوچک عامل مشاوری بسیار مؤثر می باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که در شرکت های بزرگ، متوسط و کوچک نیز باید به عامل ایمنی و سلامت توجه شود زیرا این عامل می‌تواند تا حدودی بر زمان انجام پروژه ها تأثیرگذار باشد. آگری و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی کار در صنایع تولیدی شرق آفریقا با استفاده از روش GLS<sup>۵</sup> در بازه ی زمانی ۲۰۰۵-۲۰۰۲ پرداخته اند. نتایج آن نشان می‌دهد که نسبت نیروی کار ماهر و آموزش دیده اثر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای اوگاندا، کنیا و تانزانیا داشته است. بهره‌وری به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد. این تحقیقات با آزمایش های تایلور شروع شد کنگ و دانکرلی، (۹۸۰). وی آموزش، انتخاب مناسب ترین روش کار و پاداش های مادی را عوامل تعیین کننده ی بهره‌وری می دانست (رضوان، ۱۳۷۵، ۱۷). - مگگوان (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان "گفتن سازمانی: صدای سکوت" بیان می‌دارد که در سکوت سازمانی مدیران، جدایی شخصی و حرفه ای از کارکنان خود دارند همچنین از خود محافظت می‌کنند و برای جلوگیری از هرگونه مشکل محافظت می‌شوند. در این پژوهش به مسائل دشوار نامرئی در سازمان در پی سکوت سازمانی پرداخته شده است (شکبیا، ۳۹، ۱۳۹۳).

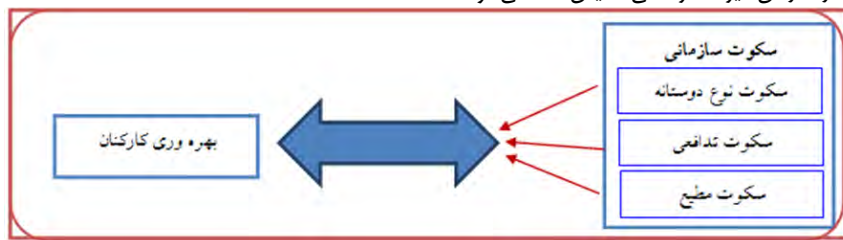
### ۴- چارچوب نظری تحقیق

دیویس<sup>۶</sup> (۱۹۸۱) عقیده دارد، برای بررسی نظام‌مند یک مسئله به چارچوب نظری مناسبی نیازمندیم. ون داین (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را به سه دسته ی سکوت مطیع (براساس تسلیم و احساس ناتوانی در ایجاد تغییر)؛ سکوت تدافعی (براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن) و سکوت نوع‌دوستانه (براساس نوع دوستی و احساس تشریک مساعی) تقسیم می‌کند؛ بنابراین با توجه به انگیزه های کارمندان در مدل مفهومی تحقیق قابل مشاهده می‌باشد که مدل مفهومی تحقیق نیز برگرفته از مدل ون داین می‌باشد. نظریه‌هایی که تاکنون در مورد بهره‌وری مطرح شده‌اند، عمدتاً سه دسته‌اند: نظریه‌های کلاسیک، نظریه نئوکلاسیک و نظریه‌های انگیزش. نظریه‌های کلاسیک شامل نظریه مکتب مدیریت علمی تایلور، نظریه مدیریت اداری فایو<sup>۷</sup> و نظریه بوروکراسی وبر می‌باشد. هر سه این نظریه‌ها ساختار رسمی سازمان و پاداش‌های مادی را تعیین کننده ی رفتار سازمان‌ها و بهره‌وری می‌دانند.

- 1 - Su and Heshmati
- 2 - Least Square Dummies Variables
- 3 - Siao, Shu-fen et al
- 4 - Aggrey and et.al
- 5 - Generalized Least Squares
- 6 - Davis
- 7 - Fayol

نظریه نئوکلاسیک مایو<sup>۱</sup> بر این اساس تنظیم شده است که عوامل اجتماعی سطح بهره‌وری را تعیین می‌کنند و مهم‌ترین عنصر سازمان نیروی انسانی است.

وجود مدل‌های گوناگون و ابزار متعدد تحلیل و اندازه‌گیری عواملی که شرح آن در بخش مرور ادبیات تحقیق آمده است، بیانگر این نکته است که اندازه‌گیری هر متغیری به نحو گسترده ای وابسته به نوع و ماهیت آن متغیر مورد مطالعه، کارکنان، شرایط سازمان و نیز در بعد کلان جامعه مورد مطالعه است. ازسوی دیگر این فاکتورها و عوامل متعدد و در شرایط مختلف نیز دست خوش تغییر می‌شوند، این عوامل باعث شده که نه تنها الگوهایی که در ادبیات تحقیق به آن‌ها پرداخته شده، بلکه تمامی آن‌ها نیز دارای محدودیت‌هایی هستند؛ لذا تصور یافتن متدولوژی یا مدلی که دارای مزایای مدل‌های مختلف و فاقد محدودیت‌های آنان باشد، بیش از هر چیز می‌تواند محصول خیال‌پردازی باشد. با توجه به این موارد و با ملاحظه نقاط قوت و ضعف مدل‌های مختلف و با در نظر گرفتن شرایط خدمت و جامعه مورد مطالعه، تلاش می‌شود برای انتخاب مدل یا تلفیقی از مدل‌های مختلف که بیش از سایر مدل‌ها قابلیت انطباق با شرایط و امکان نیل به هدف تحقیق را داشته باشد؛ بنابراین با توجه به ملاحظات فوق و همچنین مرور طرح شماتیک مدل تحلیلی تحقیق حاضر بصورت زیر ارائه می‌گردد. در این چارچوب رابطه بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان میراث فرهنگی نمایش داده می‌شود.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

## ۵- فرضیات پژوهش

- فرضیه اصلی: سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.
- فرضیه‌های فرعی
- سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.
  - سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.
  - سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

## ۶- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است زیرا در یک سازمان عینی و واقعی صورت پذیرفته است؛ همچنین از نظر ماهیت و روش، همبستگی است زیرا هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه‌ای بین دو یا چند متغیر کمی (قابل سنجش) وجود دارد و در صورت وجود حد و اندازه آن چقدر است؟ و از نظر گردآوری اطلاعات میدانی بوده است زیرا برای جمع‌آوری اطلاعات و تکمیل پرسشنامه‌ها در عرصه و میدان تحقیق صورت پذیرفته است.

جامعه و نمونه آماری: جامعه ماه ۱۳۹۶ برابر با ۱۲۸ نفر می‌باشد، به علت حجم کم جامعه در تحقیق حاضر حجم نمونه براساس تمام شماری و برابر با جامعه در نظر گرفته شده است. آماری تحقیق حاضر، کلیه کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان مرکزی بوده است که تعداد آن‌ها در فروردین

### ۱-۶- روایی<sup>۲</sup> و پایایی<sup>۳</sup> ابزار گردآوری داده‌ها

روایی/اعتبار: مفهوم روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری واقعاً خصیصه مورد نیاز را اندازه‌گیری نماید نه خصیصه دیگری را و به عبارت دیگر سوالات پرسشنامه درمورد متغیرهای تحقیق مطرح شده باشد. اعتبار یک تحقیق به جمع‌آوری اطلاعات درست بستگی دارد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات باید روایی و پایایی داشته باشد. در این تحقیق برای تأیید روایی پرسشنامه از شیوه‌های روایی ظاهری و محتوایی استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه تحقیق در اختیار استاد راهنما قرار گرفت و روایی ظاهری آن تأیید گردید.

قابلیت پایایی/اعتبار: منظور از پایایی آن است که اگر یک قضیه مورد سنجش را با همان ابزار تحت شرایط مشابه دوباره اندازه‌گیری کنیم نتایج حاصله تا حدی مشابه، دقیق و قابل اعتماد باشد. نظر به اینکه پرسشنامه به صورت طیف لیکرت طراحی شده و در واقع از نوع نگرش سنج می‌باشد، به همین جهت مناسب‌ترین روش برای محاسبه اعتبار، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> است.

1 - Mayo  
2 - Validity  
3 - Reliability

در این تحقیق برای ارزیابی ضریب پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مهمترین روش برای مقیاس های رتبه ای (ترتیبی) می باشد. ضریب آلفای کرونباخ بیانگر میزان هم پوشانی و همسویی سؤالات می باشد و میزان دقت و آگاهی پاسخ دهندگان را نیز مشخص می نماید که برای محاسبه آلفای کرونباخ از فرمول زیر استفاده می شود (ظهوری، ۱۳۷۸، ۱۴۲-۱۴۳):

برای بررسی پایایی، محقق تعدادی (۳۰) پرسش نامه را توزیع و پس از جمع آوری، اقدام به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS برای پرسش نامه مورد نظر نموده است که نتایج به تفکیک هر یک از متغیر ها به شرح جدول ۱ حاصل گردیده است.

جدول ۱- پایایی ابزار اندازه گیری

نام متغیر	تعداد پرسش ها	مقدار آلفا ( $\alpha$ )
سکوت مطیع	۶	۰/۷۴۵
سکوت تدافعی	۶	۰/۷۵۲
سکوت نوع دوستانه	۸	۰/۸۳۶
بهره‌وری	۸	۰/۸۸۷
مجموع سؤالات	۲۸	۰/۹۲۳

میزان پایایی آزمون جهت مجموعه سؤالات پرسش نامه برابر ۹۲/۳ محاسبه شده است که با توجه به میزان نوسانات آلفای کرونباخ که بین صفر تا یک بوده و عدد بیشتر از ۷۰ درصد بیانگر سطح مطلوبی از پایایی بوده است، می توان گفت که سؤالات پرسش نامه به میزان قابل قبولی توانسته موضوع مورد بحث را اندازه گیری کند. لذا تحقیق از پایایی خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است.

## ۷- یافته‌ها

### ۷-۱- تحلیل استنباطی فرض های تحقیق

#### آزمون فرض فرعی اول

ادعای محقق: سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

فرض آماری:

H0: سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری ندارد.

H1: سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

جدول ۲- رابطه سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی

متغیرها	شاخص های آماری	تعداد آزمودنی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سکوت نوع دوستانه		۱۲۸	-۰/۴۶۷	۰/۰۰۰	تأیید فرض محقق
بهره‌وری نیروی انسانی					

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است و همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می شود مقدار  $\text{sig} = ۰,۰۰۰$  و  $r = -۰,۴۶۷$  (ارتباط منفی و نسبتاً قوی بین سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد) به دست آمده است که در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توانیم نتیجه بگیریم که بین سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### آزمون فرض فرعی دوم

ادعای محقق: سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

فرض آماری:

H0: سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری ندارد.

H1: سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

جدول ۳- رابطه سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی

متغیرها	شاخص های آماری	تعداد آزمودنی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
سکوت تدافعی		۱۲۸	-۰/۵۸۰	۰/۰۰۰	تأیید فرض محقق

بهره‌وری نیروی انسانی			
-----------------------	--	--	--

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است؛ مقدار  $\text{sig}=0,000$  و  $r = -0,580$  (ارتباط منفی و نسبتاً قوی بین سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد) به دست آمده است که در سطح خطای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توانیم نتیجه بگیریم که بین سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### آزمون فرض سوم

ادعای محقق: سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

فرض آماری:

H0: سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری ندارد.

H1: سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

#### جدول ۴- رابطه سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی

نتیجه آزمون	سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد آزمودنی	شاخص‌های آماری
				متغیرها
تأیید فرض محقق	0/000	-0/740	۱۲۸	سکوت مطیع
				بهره‌وری نیروی انسانی

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. مقدار  $\text{sig}=0,000$  و  $r = -0,740$  (ارتباط منفی و نسبتاً قوی بین سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد) به دست آمده است که در سطح خطای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توانیم نتیجه بگیریم که بین سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### آزمون فرض اصلی

ادعای محقق: سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

فرض آماری:

H0: سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری ندارد.

H1: سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

#### جدول ۵- رابطه سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی

نتیجه آزمون	سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد آزمودنی	شاخص‌های آماری
				متغیرها
تأیید فرض محقق	0/000	-0/697	۱۲۸	سکوت مطیع
				بهره‌وری نیروی انسانی

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است و مقدار  $\text{sig}=0,000$  و  $r = 0,740$  (ارتباط منفی و نسبتاً قوی بین سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد) به دست آمده است که در سطح خطای  $0/05$  معنادار است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توانیم نتیجه بگیریم که بین سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### جدول ۶- خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

فرض	فرضیات	رابطه	نتیجه
اصلی	سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.	معنادار	تأیید
فرعی ۱	سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.	معنادار	تأیید
فرعی ۲	سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.	معنادار	تأیید
فرعی ۳	سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.	معنادار	تأیید

#### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

نتیجه فرضیه اصلی

فرضیه اصلی: سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

باتوجه به نتایج به دست آمده در فصل چهارم می توان گفت که سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار با بهره‌وری نیروی انسانی دارد و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد و این بدان معنا می باشد که با افزایش یا کاهش سکوت سازمانی در میان کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بهره‌وری نیروی انسانی نیز در میان آن‌ها به همان نسبت افزایش یا کاهش می یابد (به عبارتی دیگر با افزایش یک واحد در سکوت سازمانی به میزان  $0/697$  واحد بهره‌وری نیروی انسانی کاهش می یابد؛ بنابراین با سرمایه گذاری در خصوص شکستن سکوت سازمانی کارکنان می توان شاهد بهبود بهره‌وری منابع انسانی بود). بزرگ نیا و همکاران سال (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند؛ باقرزاده ورنجبری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود دارد؛ محرابی (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نمودند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان پرداختند؛ خنیفر (۱۳۸۹) به بررسی مفهوم سکوت سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌های آن پرداخت. زهیر (۲۰۱۱) بیان نمود ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی در بر داشته است؛ و سو و حشمتی (۲۰۱۱) رابطه بهره‌وری و توسعه منابع انسانی را بررسی نمودند.

### نتیجه فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول: سکوت نوع‌دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد. باتوجه به نتایج به دست آمده در فصل چهارم می توان گفت که سکوت نوع‌دوستانه رابطه منفی و معنادار با بهره‌وری نیروی انسانی دارد و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد و این بدان معنا می باشد که با افزایش یا کاهش سکوت نوع‌دوستانه در میان کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بهره‌وری نیروی انسانی نیز در میان آن‌ها به همان نسبت افزایش یا کاهش می یابد (به عبارتی دیگر با افزایش یک واحد در سکوت نوع‌دوستانه به میزان  $0/467$  واحد بهره‌وری نیروی انسانی کاهش می یابد؛ بنابراین با سرمایه گذاری در خصوص آموزش کارکنان و هدایت سکوت نوع‌دوستانه می توان شاهد بهبود بهره‌وری منابع انسانی بود).

بزرگ نیا و همکاران سال (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند؛ باقرزاده و رنجبری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود دارد؛ محرابی (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نمودند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان پرداختند؛ خنیفر (۱۳۸۹) به بررسی مفهوم سکوت سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌های آن پرداخت. زهیر (۲۰۱۱) بیان نمود ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی در بر داشته است؛ و سو و حشمتی (۲۰۱۱) رابطه بهره‌وری و توسعه منابع انسانی را بررسی نمودند.

### نتیجه فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم: سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد. باتوجه به نتایج به دست آمده در فصل چهارم می توان گفت که سکوت تدافعی رابطه منفی و معنادار با بهره‌وری نیروی انسانی دارد و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد و این بدان معنا می باشد که با افزایش یا کاهش سکوت تدافعی در میان کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بهره‌وری نیروی انسانی نیز در میان آن‌ها به همان نسبت افزایش یا کاهش می یابد (به عبارتی دیگر با افزایش یک واحد در سکوت تدافعی به میزان  $0/580$  واحد بهره‌وری نیروی انسانی کاهش می یابد؛ بنابراین با سرمایه گذاری در خصوص آموزش کارکنان و هدایت سکوت تدافعی آن‌ها می توان شاهد بهبود بهره‌وری منابع انسانی بود). بزرگ نیا و همکاران سال (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند؛ باقرزاده ورنجبری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود دارد؛ محرابی (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نمودند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان پرداختند؛ خنیفر (۱۳۸۹) به بررسی مفهوم سکوت سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌های آن پرداخت. زهیر (۲۰۱۱) بیان نمود ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی در بر داشته است؛ و سو و حشمتی (۲۰۱۱) رابطه بهره‌وری و توسعه منابع انسانی را بررسی نمودند.

### نتیجه فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم: سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده در فصل چهارم می‌توان گفت که سکوت مطیع رابطه منفی و معنادار با بهره‌وری نیروی انسانی دارد و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می‌گیرد و این بدان معنا می‌باشد که با افزایش یا کاهش سکوت مطیع در میان کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بهره‌وری نیروی انسانی نیز در میان آن‌ها به همان نسبت افزایش یا کاهش می‌یابد. بنا بر این با سرمایه‌گذاری در خصوص آموزش کارکنان و هدایت سکوت مطیع آنها می‌توان شاهد بهبود بهره‌وری منابع انسانی بود.

بزرگ‌نیا و همکاران سال (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند؛ باقرزاده ورنجبری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود دارد؛ محرابی (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نمودند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان پرداختند؛ خنیفر (۱۳۸۹) به بررسی مفهوم سکوت سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌های آن پرداخت. زهیر (۲۰۱۱) بیان نمود ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی در بر داشته است؛ و سو و حشمتی (۲۰۱۱) رابطه بهره‌وری و توسعه منابع انسانی را بررسی نمودند.

### نتیجه‌گیری کلی فرضیات

سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌باشد.

از عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی می‌توان به متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد. برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود. سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی، بهره‌وری کارکنان و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر گذار است. سکوت سازمانی، بهره‌وری منابع انسانی و فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد. علاوه بر آن سکوت موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش بهره‌وری منابع انسانی می‌گردد.

نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن و فرض‌های تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه نسبتاً قوی ( $r = -0.697$ ) وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که ابعاد و مولفه‌های سکوت سازمانی (سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی و سکوت مطیع) رابطه منفی با بهره‌وری نیروی انسانی داشته‌اند؛ که به ترتیب برای سکوت نوع دوستانه ( $r = -0.467$ )، سکوت تدافعی ( $r = -0.580$ ) و سکوت مطیع ( $r = -0.740$ ) به دست آمده است. قوی‌ترین رابطه متعلق به سکوت مطیع و ضعیف‌ترین متعلق به سکوت نوع دوستانه بوده است. در این زمینه تحقیقاتی مشابه صورت گرفته است که عبارتند از: بزرگ‌نیا و همکاران سال (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که همبستگی منفی بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند؛ باقرزاده ورنجبری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مستقیم وجود دارد؛ محرابی (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را بررسی نمودند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان پرداختند؛ خنیفر (۱۳۸۹) به بررسی مفهوم سکوت سازمانی و جنبه‌های گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌های آن پرداخت. زهیر (۲۰۱۱) بیان نمود ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی در بر داشته است؛ و سو و حشمتی (۲۰۱۱) رابطه بهره‌وری و توسعه منابع انسانی را بررسی نمودند.

### ۵-۱- پیشنهادها براساس یافته‌های پژوهش

#### پیشنهادها براساس فرضیه فرعی اول (سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی)

با توجه به این که ادبیات پژوهش رابطه منفی سکوت نوع دوستانه با بهره‌وری نیروی انسانی را تأیید نموده است به استناد آن می‌توان گفت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌بایست این سکوت را بشکند لذا پیشنهاد می‌شود:

- تشویق کارکنانی که در برابر فشارهای دیگران برای گفتن رازهای سازمانی مقاومت می‌کنند؛
- آموزش کارکنان به صورتی که از فاش شدن اطلاعات محرمانه سازمانی با توجه به نگرانی آنها جلوگیری نمایند؛
- آموزش و تشویق کارکنانی که از ارائه دانش سازمانی در مقابل دیگران محافظت می‌کنند؛
- تشویق و ترغیب کارکنانی که از بیان ایده‌های خود در برابر دیگران امتناع می‌کنند؛

### پیشنهادها براساس فرضیه فرعی دوم (سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی)

- با توجه به این که ادبیات پژوهش رابطه منفی سکوت تدافعی با بهره‌وری نیروی انسانی را تأیید نموده است به استناد آن می‌توان گفت سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری می‌بایست این سکوت را بشکند لذا پیشنهاد می‌شود:
- آموزش کارکنان برای غلبه بر ترس به گونه‌ای که صحبت کرده و ایده‌هایشان را برای تغییر ارائه نمایند؛
  - ترغیب کارکنان به گونه‌ای که بدون ترس اطلاعات مرتبط با کار خود را در اختیار همکاران دیگر قرار دهند؛
  - تشویق کارکنانی که بدون توجه به موقعیت و جایگاه شغلی خود دانش سازمانی خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند؛
  - آموزش کارکنان به صورتی که تمامی واقعیت‌های مربوطه را به درستی بیان نموده و از حذف آن‌ها خودداری نمایند؛

### پیشنهادها براساس فرضیه فرعی سوم (سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی):

- با توجه به این که ادبیات پژوهش رابطه منفی سکوت مطیع با بهره‌وری نیروی انسانی را تأیید نموده است به استناد آن می‌توان گفت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌بایست این سکوت را بشکند لذا پیشنهاد می‌شود:
- کارکنان را در امور سازمان مشارکت داده تا آن‌ها با فراق بال پیشنهاد خود را بیان نمایند؛
  - کارکنان را تشویق نموده و از حالت انفعالی خارج نمایند تا ایده‌های خود را جهت بهبود وضع سازمان ارائه نمایند؛
  - مشارکت و تشویق کارکنان در زمینه بهبود فرایندها تا آن‌ها ترغیب شده و ایده‌های خود را بیان نمایند؛
  - آموزش کارکنان برای پذیرش تغییر و بالا بردن خودکارآمدی، به صورتی که ایده‌های خود را نزد خود نگه نداشته و برای بهبود سازمان ارائه نمایند؛

### پیشنهادها براساس فرضیه اصلی (سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی):

- با توجه به این که ادبیات پژوهش رابطه منفی سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی را تأیید نموده است به استناد آن می‌توان گفت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌بایست این سکوت را بشکند لذا پیشنهاد می‌شود:
- جلوگیری از کناره‌گیری کارکنان و تسلیم شدن آنها که از بیان ایده‌هایشان چشم‌پوشی نکنند؛
  - تشویق و حمایت کارکنانی که بدون ترس راه حل‌های خود را جهت برطرف نمودن مشکلات سازمان بیان می‌دارند؛
  - مسئولیت‌پذیری سازمان نسبت به ارائه خدماتش از نظر اجتماعی؛
  - ارزش‌های سازمان، سعادت و خوشبختی کارکنان را در آینده مد نظر قرار دهد؛
  - آموزش کارکنانی که به صورت انفعالی خود را به غفلت زده و رضایت ندارند ایده‌های خود را بیان نمایند تا به بیان ایده‌های خود بپردازند؛

### منابع

۱. آذر ع، مؤمنی م. ۱۳۷۹. آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم، ۲۷۰ صفحه.
۲. اصفهانی ع و همکاران. ۱۳۹۳. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان. مجله تحقیقات نظام سلامت، ۱۴: ۸۳۰-۸۳۸.
۳. باقرزاده م، رنجبری ف. ۱۳۹۳. رتبه بندی شعب بانک کشاورزی تبریز بر اساس بهره‌وری نیروی انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شعبه. مجله مدیریت بهره‌وری، ۳۱: ۱۵۷-۱۴۱.
۴. باقری هشی م، حدادی م. ۱۳۹۳. تأثیر هوش عاطفی بر بهره‌وری کارکنان سازمان‌های امنیتی. فصلنامه علمی-پژوهشی «امنیت پژوهی»، ۴۵: ۲۳-۴۲.
۵. براتی ا. ۱۳۸۹. سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس. ۸۵-۵.
۶. بردبار غ. ۱۳۹۲. عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد. مدیریت سلامت، ۱۶: ۸۳-۷۰.
۷. بزرگ نیا حسینی س ف، عنایتی ت. ۱۳۹۳. رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۹: ۱۰-۱.
۸. تقی زاده ه، ابراهیمی ر، شکری ع. ۱۳۹۳. مقایسه و اولویت بندی بهره‌وری نیروی انسانی حوزه‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استفاده از تکنیک ویکور. مدیریت بهره‌وری، ۳۱: ۱۰۰-۷۵.
۹. خاکی غ ر. ۱۳۸۸. مدیریت بهره‌وری. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد، ۲۲۸ صفحه.
۱۰. خنیفر ح. ۱۳۸۹. سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، قم، پردیس دانشگاهی قم، ۶-۲ شهریور، ص ۹۸-۹۱.
۱۱. دانایی فرد ح، پناهی ب. ۱۳۸۹. تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش نامه ی مدیریت تحول، ۳: ۱-۱۹.

۱۲. دعائی ح. ۱۳۸۱. مدیریت منابع انسانی. مشهد: انتشارات بیان هدایت، ۲۵۰ صفحه.
۱۳. دیزجی م، کتابفروش بدری آ. ۱۳۹۳. بررسی آثار توسعه انسانی بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای منتخب OECD. مجله مدیریت بهره‌وری، ۳۱: ۱۴۰-۱۲۵.
۱۴. رضوان ش. ۱۳۷۵. رفتار و مدیریت. ترجمه کاظم چایچیان، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تهران. ۱۶۴ صفحه.
۱۵. زارعی متین ح، طاهری ف، سیار ا. ۱۳۹۰. سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت، ۲۱: ۱۰۴-۷۷.
۱۶. شجاعی س. ۱۳۹۱. بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت. مجله تدبیر، ۱۸: ۲۴۴.
۱۷. شکیبا غ ح. ۱۳۹۳. ارزیابی نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات شاهرود، ۲۸-۱۶.
۱۸. صامی ر. ۱۳۹۲. بررسی ارتباط بین میانگین سطوح نیازهای مازلوبا انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان (مورد کاوی: اداره پست اراک). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، ۳۷-۳۱.
۱۹. علامه س م، مومنی ز، شکرچی زاده ز. ۱۳۸۹. ارزیابی نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره‌وری کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت بهره‌وری و کیفیت در نگرش جهانی شدن، تهران، دانشگاه تهران، ۹-۷ آبانماه، ص ۱۲۱-۱۱۴.
۲۰. کریمیان پور غ و همکاران. ۱۳۹۳. نقش اعتماد سازمانی و مولفه‌های آن در سکوت سازمانی. دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راه‌کارها، شیراز، دانشگاه شیراز، ۱۲-۹ مهرماه، ص ۷۸-۷۴.
۲۱. متین ح. ۱۳۹۰. سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲۱: ۷۷-۱۰۴.
۲۲. محرابی ف. ۱۳۹۲. رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۸-۱۲.
23. Argyris C. 1977. Double loop learning in organizations. *Journal Harvard Business Review*. 55 (1977) 115-129.
24. Datta D.K, Rajagopalan N. 1998. "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events". *Strategic Management Journal*. 19(1998) 833-852.
25. Dimitris B, Vokala M. 2007. "Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management". *athense university of economics and business*. (2007)1-19.
26. Hafnidar D. 2013. "The Relationship among Five Factor Model of Personality, Spirituality, and Forgiveness". *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2013) 91-98.
27. Iwe J. 2005. "Enhancing women's productivity in the library and information sector in Nigeria", *The Electronic Library*, 23(2005)319-332.
28. Kim H.J. (2008). Hotel service providers' Emotional labor: The antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2008)151-161.
29. Morrison E.W, Milliken F. J. 2000. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25 (2000)706-725.
30. Pinder, Harlos M. 2009. "Voice and Silence in Organizations". Bingley, UK: Emerald Press, 113P.
31. Siao S. 2011. "A study on the causes of elementary school teachers". *organizational citizenship behavior*, Master's Thesis, 220P.
32. Su B, Almas H. 2011. "Development and Sources of Labor Productivity in Chinese Provinces", *IZA Discussion*, 136 P.
33. Tan C. 2014. "Organization justice as a predictor of organizational silence". *Educational Research and reviews*. 9(2014)1190-1220.
34. Van-Dyne L, Ang S, Botero C. 2003. "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40 (2003)1360-1391.