

## ارزیابی میزان سکوت سازمانی کارکنان شهرداری مریوان و ارتباط آن با تعهد سازمانی

عمر محمودی<sup>۱</sup>، مژده اختر<sup>۲</sup>، ناصح روخنده<sup>۳</sup>، زانیار امینیان<sup>۴</sup>، محمد قادری<sup>۵</sup>، سیران اوکی<sup>۶</sup>

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور مریوان، کردستان، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه بوعلی، همدان، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مریوان، کردستان، ایران

<sup>۴</sup> دانش آموخته کارشناسی حسابداری، شهرداری مریوان، کردستان، ایران

<sup>۵</sup> کارشناسی ارشد ریاضی، شهرداری مریوان، کردستان، ایران

<sup>۶</sup> دانش آموخته کارشناسی حسابداری، شهرداری مریوان، کردستان، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر به بررسی رابطه میان سکوت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان می پردازد. روش تحقیق پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد. کلیه کارکنان شهرداری مریوان به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند، که از طریق سرشماری نمونه‌ای آماری انتخاب شدند. اطلاعات حاصل از پژوهش از دو طریق کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شدند. از طریق توزیع پرسش‌نامه، اطلاعات میدانی و ادبیات تحقیق از طریق منابع کتابخانه جمع‌آوری شدند. برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسشنامه واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه معتبر آلن و مییر (۱۹۹۰) استفاده شد و جهت پایایی پرسشنامه از روش آماری آلفای کرنباخ و جهت تعیین روایی پرسشنامه از نظر گروه خبرگان استفاده شد. نتایج پژوهش حاصل از آزمون همبستگی نشان داد که میان سکوت سازمانی و تعهد کارکنان رابطه معکوس و معنا دار حاکم است به طوری که هرچه نگرش سرپرستان و مدیران ارشد به سکوت کارکنان بیشتر باشد تعهد سازمانی کاهش میابد و هرچه فرصت های ارتباطی زیاد باشد رفتار سکوت کارکنان کمتر می شود و در نتیجه تعهد کارکنان بیشتر می شود. به علاوه نتایج رگرسیون نشان داد که فقط عامل (نگرش مدیریت عالی به سکوت) تاثیر معنی داری را در بر تعهد سازمانی کارکنان در جامعه آماری مورد پژوهش دارد.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، تعهد سازمانی، شهرداری مریوان

## ۱. مقدمه

کارکنان از مهمترین عوامل تعیین کننده ای هستند که موفقیت یک سازمان را در فضای رقابتی تعیین می کنند. این مسأله برای سازمان های خدماتی که رفتارهای مطلوب و پسندیده کارکنانشان منجر به ایجاد و برقراری رابطه دوستانه با مشتریان خواهد شد از اهمیت بسزایی برخوردار است (Dessler, G. 1998). بنابراین به منظور کسب مزیت رقابتی در فضای رقابتی موجود، برخورداری از کارکنانی متعهد که تمامی تلاش خود را در راستای تحقق اهداف سازمان و نیز رضایت مشتری معطوف نمایند، برای هر سازمانی امری ضروری به نظر می رسد (یثربی ۱۳۸۵). تعهد سازمانی، میزان پایبندی کارمند را نسبت به سازمانی که در آن کار می کند نشان می دهد و این مفهوم در دو دهه گذشته زمینه مطالعه در کشورهای زیادی بوده است (Jason, ۲۰۰۵). تعهد سازمانی را نیرویی می داند که فرد را به اعمالی مطابق با یک یا چند هدف خاص سازمان پیوند می دهد (Vitell, 2008). تعهد سازمانی را باعث جذب منافع سازمان می دانند چرا که کارمند سازمان را متعلق به خود می داند (Brendan, 2007). هنگامی که افراد و تیم ها به ارزش ها و اهداف سازمان متعهد می گردند داری روحیه باز می شوند (Ekeland, 2005). عوامل مثبت زیادی مانند: میزان مشارکت در تصمیم گیری، امنیت شغلی، مشارکت در هدف گذاری و مشارکت در مالکیت، حقوق و مزای باعث به وجود آمدن تعهد سازمانی کارکنان می شود (صفرنیا، ۱۳۹۰). اما عوامل دیگری مانند سکوت سازمانی به عنوان پدیده ای شایع در سازمان ها بروز کرده است که هنوز شناخته نشده است و تحقیقات کمی در مورد آن صورت گرفته است (متین و همکاران، ۱۳۹۰) و همواره درگیر این سئوالات بود که چرا برخی از جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می شود؟ هیچکس اظهار نظر نمی کنند؟ و به بیان ایده ها و نظرات نمی پردازند؟ چرا برخی از کارکنان همواره از مشکلات و نارضایتی ها دم می زنند ولی بر زبان نمی آورند؟ دلایل سکوت سازمانی چیست؟ آیا سکوت سازمانی خوب است یا بد؟ سکوت سازمانی چه تاثیری در سازمان دارد؟ چرا با وجود استقرار نظام پیشنهادات در سازمانها، پیشنهاداتی از سوی کارکنان مطرح نمی شود؟ سکوت سازمانی پدیده ای جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهار نظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می کنند. سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی توجهی به این موضوع می تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود. و می تواند با عواملی مانند تعهد سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد (ذکریا و همکاران، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی کارکنان یکی از مهمترین و تجدیدشونده ترین منابعی است که سازمان ها می توانند در مدیریت خود از آنها بهره گیرند، توجه به عوامل موثر بر آن بیش از هر زمان دیگر حایز اهمیت شده است. بنابراین هدف از این پژوهش این است که آیا سکوت بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد یا نه؟

## ۲- بیان مسئله

امروزه در بسیاری از سازمان ها، شاهد امتناع کارکنان از ارائه ایده ها و نظرات خود، در مورد مشکلات سازمانی بوده و در سازمان ها جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می شود، کارکنان احساس کنند؛ ایده های آن ها با ارزش نبوده و باعث می شود که کارکنان را از ابراز نظرات بازدارد. سکوت سازمانی پدیده ای اجتماعی است که در سطحی از سازمان به وجود می آید و تحت تأثیر بسیاری از ویژگی های سازمانی، شامل فرآیندهای تصمیم گیری، فرآیندهای مدیریت، اطلاعات به هنگام، جو سازمانی و ادراک کارکنان قرار دارد (حنیفی، ۱۳۹۴). سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم اکنون گریبانگیر سازمان ها است، و باعث می شود که بیشتر سازمان ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می افتد کیفیت تصمیم گیری و میزان انجام تغییر کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت (میلر، ۱۹۷۶). به دلیل آنکه فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد. به طور کلی هدف این مطالعه بررسی و شناسایی

روابط موجود بین سکوت کارکنان و ارتباط آن با تعهد سازمانی است. در حالی که سکوت در سازمان ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی توجهی از کنار آن رد می شوند (پندروهارلوس، ۲۰۰۱). بنابراین توجه به عوامل سکوت سازمانی و بررسی پیامد های آن می تواند منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی شود و مطالعه در زمینه آن می تواند افق های جدیدی برای رشد و ارتقاء کارکنان و سازمان فراهم آورد.

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### سکوت سازمانی

#### منشاء شکل گیری سکوت سازمانی؛

در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آن ها فاقد قدرت و اختیار هستند، آن ها بازیگران تیمی خوبی نمی باشند، و رفتار آن ها فقط می تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث به وجود آوردن احساس منفی از مشارکت آنها شود. مدیران، به طعنه (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰) باور بر این دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می کنند، اما از طرف دیگر، آن ها روش های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می دهند (Miller, 1972) سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم اکنون گریبانگیر سازمان ها است، و باعث می شود که بیشتر سازمان ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می افتد کیفیت تصمیم گیری و میزان انجام تغییر کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت (Brinsfield, 2009). فیشر (Fisher, 1979) اظهار می کند که یاددهی چگونه نه گفتن به درخواست ها و پیشنهادهای زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان ها تبدیل شده است. و چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می شوند طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس العمل هایی را تشویق می کنند، از اظهار نظر خود کوتاهی کرده و نتیجه ای در آن نمی بینند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

«هنریکسون و دایسون» سکوت در سازمان را یک پدیده دسته جمعی می دانند که در آن افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلات از خود نشان می دهند (Henriksen & Elizabeth, 2006). در تعاریف اولیه از سکوت، آن را معادل وفاداری می دانستند و بیان کردند نگرانی ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست اما مطالعات صورت گرفته در تحقیقات انجام شده نشان می دهد که جو سکوت می تواند مخالف ستاده های مطلوب سازمانی باشد (زارعی متین، ۱۳۸۹: ۶). موريسن و میلیکن در مفهوم سکوت نشان می دهند: " سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی می باشد که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگیهای سازمانی زیادی بر آن تاثیر گذار است". این ویژگی های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند بر اساس چگونگی درک آن می انجامد. موريسن و میلیکن بیان می کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می شود

که این پدیده را "سکوت سازمانی" می نامند. بر طبق نظر موريسن و ميليکن . سکوت سازمانی " احساس بی ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی" را بوجود می آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می گردد (Morrison and Milliken , 2000) آرجریس استدلال می کند که هنجارهای قدرتمند و رویه های تدافعی در سازمان وجود دارد که اغلب مانع از گفتن احساسات یا دانسته ها از سوی افراد می شود. زمانی که فرهنگ سکوت در بین اعضای سازمان وجود دارد، آنها به یک تناقض آشکار گرفتار می شوند به طوریکه اغلب کارکنان در مورد حقیقت موضوعات و مسائل درون سازمانی آگاهی دارند اما جرات ابراز حقیقت را به مدیر یا سرپرستان ندارند (Argyris, and Shon, 1977). سکوت، توسط بسیاری از ویژگیهای سازمانی تحت تاثیر قرار میگیرد. این ویژگیها شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (Dimitris And Vokala, 2007). اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان میگردد عبارتند از: ۱. ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان. ۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه میفهمد و بهترینها را میداند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچیک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را هم چون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود میآورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می گردد (Slade, 2008). به علاوه عقاید ضمنی که اغلب به وسیله مدیران ایجاد می شود. ساختارها و روش های مورد استفاده در سازمان به گسترش آنچه که ما «جو سکوت» می نامیم، کمک می نماید که به طور گسترده ای بین کارکنان این گونه ادراک شده است که گفتگو در مورد مشکلات و مسائل بی اثر و خطرناک می باشد. زمانی که چنین جوی در سازمان حاکم گردد، واکنش غالب در یک سازمان سکوت خواهد بود تا اظهار نظر. بنابراین احتمال ظهور چنین جوی و قوت و اشباع آن جو وابسته به فعالیت های معنی دار جمعی کارکنان خواهد بود (Morrison and Milliken , 2000). دانشمندی مانند موريسن و ميليکن در باره جو سکوت سازمانی عقیده دیگری دارند که جو سکوت در سازمان ناشی از سه عامل است. ۱. نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت، ۲. نگرش سرپرستان نسبت به سکوت. ۳. وجود فرصت های ارتباطی در سازمان است که منجر به ایجاد رفتار سکوت کارکنان در سازمان می شود در ادامه سه عامل به ترتیب شرح داده خواهد شد.

#### ۱. نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت؛

زمانی که مدیران ارشد یک سازمانی باور بر این دارند که کارکنان خودکامه بوده و غیرقابل اعتماد هستند، آن ها طوری عمل خواهند نمود که به طور ضمنی و غیرضمنی از ارتباطات رو به بالا جلوگیری نمایند و غالباً این چنین باورهایی آگاهانه نمی باشند. آرجریس<sup>۳</sup> در بحث خود درباره یادگیری سازمانی تأکید کرده است که "تئوری های مورد استفاده" که عمل مدیران را هدایت می کند اغلب از تئوری های مورد حمایت آن ها و یا آنچه که آنها فکر می کنند رفتار آن ها را شکل می دهند، متفاوت هستند. (Argyris, and Shon, 1977). اگر باور رایج در سازمان آن است که، کارکنان فرصت طلب بوده و هیچ دانش معتبری در مورد بهبود سازمان ندارند، پس مدیران آن ها را در فرآیند تصمیم گیری شرکت نخواهند داد. بنابراین با وجود اینکه لزوم استفاده از تصمیم

Organizational Silence

<sup>۲</sup>A Climate of Silence

<sup>۳</sup>Argyris

گیری مشارکتی ممکن است آشکار به نظر برسد (کمیتته ها، نیروهای کاری) ولی همه به طور ضمنی می دانند که اختیار تصمیم گیری در مراتب بالای سازمان قرار دارد (Forgen, 1999).

زمانی که مدیران باور بر این دارند که کارکنان خودسر، فرصت طلب و کم کار می باشند و موافقت بر مخالفت رجحان دارد، آن ها تمایل دارند تا باورهای منفی خود را در رفتار روزمره خود با کارکنان موجه جلوه دهند. برای مثال، اگر کارکنان نگرانی خود را در مورد تغییرات پیشنهادی سازمانی بیان کنند، مدیریت فرض خواهد کرد که کارکنان در مقابل تغییر مقاومت کرده و آن را تهدیدی برای خود می بینند. مدیران عقاید و بازخوردهای کارکنان را رد خواهند کرد بویژه زمانی که آن عقاید با دیدگاه آن ها متفاوت می باشند. مدیریت همچنین آگاهانه یا ناآگاهانه نسبت به پیام رسانان خبرهای نامطلوب بی توجهی می کنند (Morrison and Milliken, 2000).

مدارک معتبری در دست است که واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان را در برابر دریافت بازخوردهای منفی تایید می کند و نشان می دهد که آنها از دریافت بازخورد منفی اجتناب می کنند و در صورت دریافت، آنها را تحریف می کنند. این بدان علت است که آن ها می خواهند احساس شرمندگی، تهدید و بی کفایتی را از خود دور کنند. لذا مقاصد و نیات زیر دستانشان و اعتبار و صحت بازخورد ها را زیر سوال می برند. این بعد با ۵ شاخص اندازه گیری می شود: ترغیب کارکنان به بیان نظرات و مخالفت هایشان توسط مدیریت عالی، زیر سوال نبردن وفاداری کارکنان، احساس راحتی کارکنان برای بیان آزادانه عقایدشان، پیامدهای منفی بیان آزاد عقاید و عدم سرزنش کارکنان منتقد یا مخالف (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

## ۲. نگرش سرپرستان به سکوت؛

افراد با کسانی که مشابه خودشان درک می کنند، راحتتر کار می کنند و ترجیح می دهند با آنها تعامل کنند. افراد همچنین تعامل با افراد مشابه خود را برای تأیید عقاید و ادراکات خود ترجیح می دهند. از این رو برقراری یک شرایط سازمانی با مکانیزم های کمتر برای اظهار نظر کارکنان، زمانی که درجه بالایی از شباهت بین کارکنان وجود دارد، احتمال بزرگی برای ایجاد جو سکوت خواهد بود. شباهت بین همکاران مستقیم، سرایت اجتماعی را در سطح گروه کار و سطح واحد تسهیل می کند در حالی که پایه های شباهت بین افراد شاغل در حوزه های مختلف، اشتراک اطلاعات و سرایت اجتماعی را از یک واحد به واحد دیگری گسترش خواهد داد. از آنجا که پایداری به فرصت های بیشتر کارکنان برای تعامل و ادراکات مشترک و احتمال زیادتری از ادراکات مشترک پایدار در طی زمان دلالت دارد همچنین ادراکات مشترک با احتمال بیشتری برای توسعه درون سازمان ها با عضویت نسبتاً پایدار گسترش می یابند. وابستگی کاری متقابل متغیر دیگری می باشد که در فرآیند تصمیم گیری جمعی سهمیم خواهد بود، که در حضور ویژگی های ساختاری معین جو سکوت را ترفیع می دهد. زمانی که کارکنان درون یک گروه کاری باید فعالیت های خود را هماهنگ کنند، ضرورتی بزرگ برای برقراری ارتباط وجود دارد بنابراین فرصتی بزرگ برای آنها جهت اشتراک مفاهیم و تجربه های خود بوجود می آید (Miller, 1972).

همچنین زمانی که نشانه های دریافت شده از سطوح بالای سازمان نشان می دهند که سازمان ظرفیت لازم برای اظهار نظر کارکنان را ندارد، نگرش های مدیران ارشد به سمت پایین سرازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تاثیر قرار می دهد. حتی مدیران میانی که واقعاً در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند ممکن است منجر به تشویق سکوت شوند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفت ها و یا بازخورد منفی را دوست ندارند، مدیران میانی می توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان روبه بالای اطلاعات از پیروان خود بدست آورند. اگر مدیر یک بخش ارتباطات روبه بالا را تشویق نکرده و به طور خصومت آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان در آن بخش تمایل به

اظهار عقاید خود نسبت به سیاست ها و روش های سازمان نخواهند داشت، از این رو شاید سکوت گسترده ای در سطوح بخشی وجود داشته باشد (Morrison and Milliken, 2000).

رفتار سرپرستان جنبه های گوناگون از رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. این به دلیل قدرتی است که سرپرست در ارتباط با خروجی های کارکنان دارد و نیز به خاطر ماهیت روابط سرپرست- زیر دست است. گرچه سرپرستان به نقش و وظیفه خود در برابر تغییرات متعهد شده اند و حامی تلاش ها برای بهبود هستند ولی با این همه از ارائه نظراتی در باره بجا نبودن عملکردشان و ... هستند می ترسند و حالت تدافعی به خود می گیرند. در نتیجه، سرزنش شدن بابت هر مسئله ای را دوست ندارند و ترجیح می دهند تعبیری منفی از رفتار زیردستانشان داشته باشند. این نوع رفتار خرده جو سکوت را در سازمان حاکم می کند که در آن کارکنان نمی توانند به سرپرستان اعتماد کنند که آیا در صورت افشای اشتباهات یا زیر سوال بردن شیوه های عمل، به طور مستقیم و غیر مستقیم تنبیه و مجازات خواهد شد یا نه. نگرش سرپرست به سکوت را به وسیله پنج شاخص می توان اندازه گیری کرد. اعتقاد کارکنان به نحوه مدیریت تضاد (کارکنان با یکدیگر، کارکنان با مدیر) توسط سرپرست؛ ادراک کارکنان از میزان توجه سرپرست به گفته های طرفین؛ تشوق طرفین به بیان مخالفت ها و انتقا توسط سرپرست. اگر سازمانی از نظر این شاخص در وضعیت بالایی باشد شرایط برای اظهار نظر مهیاست.

### ۳. فرصت های ارتباطی؛

بسیار از پژوهشگران در گذشته نشان دادند که وقتی فرصتهای ارتباطی وجود دارد و کانالهای ارتباطی باز هستند دخالت در تصمیم گیری و مشارکت فعالانه در گفتمان های مرتبط با مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقاء می یابد. شماری از نویسندگان پی بردند که ارتباط مثبتی بین جریان اطلاعات در سازمان و سطوح غیبت و بهروری وجود دارد. در صورت فراهم شدن امکان بی پرده گویی در مورد مسائل سازمانی، کارکنان فرصتی برای تسهیم اطلاعات، ارائه عقاید و پیشنهاد ها پیدا می کنند و این باعث می شود احساس تعلق بیشتری پیدا کنند و بیشتر دخالت نمایند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). تصمیم گیری متمرکز، فقدان مکانیزم های بازخورد روبه بالا، مقاومت مدیریتی در مقابل ورودی های کارکنان و فقدان بررسی بازخورد رو به پایین به جوی از سکوت منجر خواهد شد تا حدی که کارکنان مراتب میانی و پایین مستقیماً عمل کرده و بین خودشان رابطه برقرار می کنند. اندازه اثرات متقابل و روابط بین کارکنان مراتب میانی و پایین به طور مثبتی با تشابه اجتماعی، پایداری نیروی کاری، وابستگی کاری و شدت و فشردگی شبکه های اجتماعی غیر رسمی مربوط می شود (Morrison and Milliken, 2000).

این بعد را با پنج شاخص می توان سنجید: ادراک از رضایت بخش بودن ارتباطات با همکاران؛ ادراک از تبادل سازمان یافته دانش و تجربه در میان کارکنان؛ ادراک از مناسب بودن روابط کارکنان و مدیریت عالی؛ ادراک از ابلاغ مناسب تغییرات سازمانی به کارکنان؛ و ادراک از میزان آگاهی از ماموریت ها و طرح های سازمان. اگر سازمانی از نظر این شاخص ها بالا باشد، شرایط برای اظهار نظر کارکنان مهیاست (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

### ۴. سکوت کارکنان؛

به میزان تمایل کارکنان برای مطرح کردن نظرات، مسائل و مشکلات پیش آمده برای آنها در حیطه سازمان و شغلشان در نزد مدیران و پرپرستان اشاره دارد. این بعد با هشت شاخص اندازه گیری می شود: فاصله زمانی ابراز مخالفت کارکنان در مورد مسائل شرکت، مسائل بخشی، مسائل شغلی و مسائل مرتبط با رضایت شغلی؛ احساس راحتی در بیان نارضایتی در مورد مسائل شرکت، مسائل بخشی، مسائل شغلی و مسائل مرتبط با رضایت شغلی (Vakola, and Bouradas 2005).

## تعهد سازمانی

توسعه منابع انسانی در سازمان ها به نوعی تعهد، انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن التزام عملی به انجام وظایف در راستای اهداف سازمانی و نیز رفتار در چهارچوب نظامنامه سازمان، حقوق متقابلی نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می توان به بهره مندی از فرصت توسعه مستمر دانش، مهارت کاری و تکامل جنبه های مختلف شخصیتی اشاره کرد. از سوی دیگر سازمان نیز در چهارچوب انتظارات به حق خود از کارکنان می خواهد که با نهایت تلاش و تعهد در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند. مسلماً کارکنانیکه از رضایت شغلی برخوردار باشند، با انگیزه کافی در انجام وظایف خود به افرادی مؤثر و کارآ در سازمان تبدیل شده و نقش مؤثری در دستیابی سازمان به هدف های مورد انتظار ایفا خواهند نمود [بلانچارد ۲۰۰۵]. تعهد سازمانی منجر به پیامدهای مفیدی از جمله افزایش اثربخشی عملکرد و بهره وری و کاهش تمایل و ترک خدمت و غیبت در سطوح فردی و سازمانی می گردد (Dennise, K. 2000).

تعهد سازمانی به عنوان یک بعد مهم نگرش شغلی، هویتی روان شناختی است که یک فرد نسبت به سازمان متبوع خود احساس می کند (Mowday, R& et al 1982). لذا در نمود عینی تعهد سازمانی، روابط کارکنان را با سازمان منعکس می کند و بر تصمیم به ماندن اعضا در آن سازمان دلالت دارد (Meyer, J.&et al 1997). افراد با نیازها، مهارت ها و انتظاراتی وارد سازمان می شوند و مایلند در محیطی کار کنند که بتوانند از توانایی هایشان استفاده و نیازهایشان را ارضاء کنند. چنانچه سازمان ها این فرصت ها را برای کارکنانشان ایجاد کنند، سطح تعهد سازمانی افزایش می یابد (Vakola & Nikolaou 2005).

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است همچنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره وری سازمان گردد. تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دل بستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را نشان می دهد. این نگرش می تواند ناشی از تمایل، الزام یا نیاز فرد باشد. بر این اساس تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه زیر می باشد (Meyer, Allen, ۱۹۹۱). تعهد عاطفی: احساس تعلق و وابستگی به سازمان و احساس هویت با آن (خواستن و میل باطنی). تعهد هنجاری: احساس وفاداری به سازمان و الزام اخلاقی به ماندن در سازمان و ادای دین به آن (باید یا نوعی الزام اخلاقی). تعهد مستمر: محاسبه سود و زیان و هزینه های ناشی از ترک سازمان (نیاز به ماندن در سازمان). به عبارت دیگر تعهد عاطفی<sup>۱</sup> به عواطف کارکنان اشاره دارد که وابسته به اهداف سازمان و قابل شناسایی به وسیله آن است. تعهد عاطفی ناشی از تمایل کارکنان به ادامه ارتباط است. تعهد مستمر<sup>۲</sup> ماهیتی مبادله محور دارد، مبتنی بر محاسبه است و به هزینه های مرتبط با ترک سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر ناشی از

<sup>۱</sup>Affective Commitment

<sup>۲</sup>Continuous Commitment

احساس افراد، مانند اجبار آن‌ها به ادامه ارتباط به دلیل هزینه‌های بالای خروج است (مانند از دست دادن حقوق، موقعیت و ارشدت) یا به دلیل اینکه آن‌ها فرصت‌های استخدامی کمی در جاهای دیگر دارند. نهایتاً تعهد هنجاری<sup>۱</sup> به تمایل کارکنان به ماندن در سازمان بر اساس حس مسؤولیت، وفاداری یا الزام به ادای دین آن‌ها به سازمان، اشاره دارد.

#### ۴- پیشینه پژوهش

دوستار و همکاران (۱۳۹۳) سکوت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان پرداخت. این تحقیق در صدد است که ضمن بررسی مفاهیم سکوت و سکوت سازمانی، عوامل ایجاد سکوت سازمانی را در حد توان به صورت جامع ارائه دهد. همچنین ارتباطات سکوت سازمانی را با دیگر ابعاد سازمان مثل عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان روشن می‌سازد. و سرانجام با ارائه مدل مفهومی ارتباط بین عوامل ایجاد سکوت سازمانی و ارتباط سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان را نشان می‌دهد

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی بین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش شهر تبریز پرداخت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک آزمون همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون نشان داد که بین تمامی ابعاد عدالت سازمانی و مولفه‌های سکوت سازمانی به جز عدالت رویه‌ای و سکوت انفعالی و عدالت توزیعی و سکوت فرااجتماعی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

قربانی و سهیلا (۱۳۹۳) به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی پرداخت. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و ابعاد اعتماد کارکنان (اعتماد شناخت مدار و عاطفه مدار) رابطه معناداری است، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد شناخت مدار یک همبستگی مثبت وجود دارد، اما بین نگرش مدیریت عالی با اعتماد عاطفه مدار یک همبستگی مثبت وجود ندارد. از طرفی، بین نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطاتی کارکنان با ابعاد اعتماد کارکنان نیز یک همبستگی منفی وجود دارد.

جباری و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی، با نقش میانجی رهبری اخلاقی در ناجا پرداخت. یافته‌ها نشان داد که سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی، رابطه معکوس و رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی کارکنان ناجا، رابطه معناداری دارد. همچنین نقش میانجی‌گری رهبری اخلاقی، بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

مرتضی دوستی (۱۳۹۳) به بررسی ارتباط بین نگرش سکوت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان مازندران پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی، بین سکوت سازمانی با رضایت شغلی، و بین سکوت سازمانی و میانجی تعهد سازمانی و رضایت شغلی هیچگونه رابطه‌ای وجود ندارد. این در حالی است که رابطه‌ی مثبتی میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در مقاله با عنوان "تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی" به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی داری وجود دارد؛ به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان

<sup>۱</sup>Normative Commitment



یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت های ارتباطاتی و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی است.

دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله با عنوان " تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در سازمانهای دولتی در بخش علوم پزشکی مورد مطالعه قرار گرفت نتایج از تاثیر فرهنگ سازمانی بر جو رفتار سکوت حکایت دارد.

افخمی اردکانی، خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱)، در مقاله با عنوان "بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی" به این نتیجه رسیدند 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.

دوستار و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان سکوت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان در صدد هستند که ضمن بررسی مفاهیم سکوت و سکوت سازمانی، عوامل ایجاد سکوت سازمانی را در حد توان به صورت جامع ارایه دهد. همچنین ارتباطات سکوت سازمانی را با دیگر ابعاد سازمان مثل عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان روشن می سازد. و سرانجام با ارایه مدل مفهومی ارتباط بین عوامل ایجاد سکوت سازمانی و ارتباط سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان را نشان دادند.

ذکریا و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه عکس (۰.۶۲-) و معناداری وجود دارد و همچنین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت (۰.۷۴) و معنادار وجود دارد و در نهایت بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس (۰.۴۷-) و معنادار می باشد.

ادمونسون و جرج (۲۰۰۷) در تحقیقی در رابطه اعتماد سازی فضای کار و سکوت سازمانی پی به این واقعیت بردند که افزایش فضای اعتماد در محیط کاری تواند در کاهش چشمگیر جو سکوت سازمانی موثر باشد. ادمونسون می گوید: بخش های مختلف کاری به اهمیت اظهار نظر در جمع پی برده اند. «حتی می توان گفت اگر افراد به اظهار نگرانی هایشان در مورد احتمال شکست مدل ها و محصولات بی میلی نشان نمی دادند، وسعت بحران مالی جهانی کمتر می شد.» این موضوع به مدیران بستگی دارد تا فضای امنیت روانی مناسب را برای غلبه بر این بی میلی ها ایجاد کنند

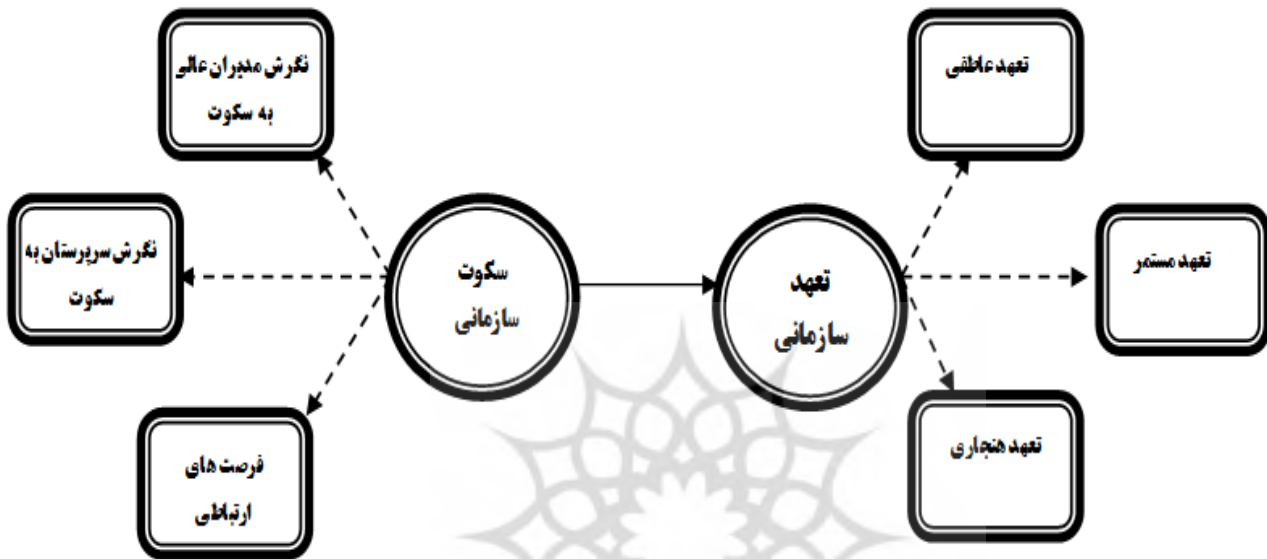
برینسفلد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود درباره ابعاد سکوت سازمانی نشان دادند که سکوت کارکنان پدیده ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه گیری و بطور معناداری با دیگر پدیده های سازمانی در ارتباط است

ماریا واکولا و دیمیتریس بورانتاس (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان "نقش سکوت سازمانی، درحالتها و رفتار کارکنان" به بررسی موضوع تاثیر سکوت سازمانی بر خلق و خو، حالات و رفتار کارکنان پرداخته اند. آنان عنوان کردند که بین سکوت سازمانی و ایجاد رفتارهای خاص در سازمان رابطه معناداری وجود دارد در این تحقیق به اثراتی همچون وجود استرس در کارکنان در هنگام کار، احساس عدم امنیت، احساس عدم راحتی و استقلال و نبود یک فضای با اعتماد در محیط کار اشاره شده است. این تحقیق نتیجه گرفته است که داشتن محیط با صداقت، پراعتقاد و حمایتگرانه نیازمند کاهش سکوت سازمانی است.

<sup>۱</sup>Brinspheld<sup>۲</sup>Maria Vakola and Dimitris Bourantas

## ۵- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل تعهد سازمانی آلن و مایر و مدل سکوت سازمانی موریس و میلیکن بدست آمده است در این پژوهش تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته که خود دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری و سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل که دارای چهار بعد نگرش مدیران عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان می باشد که تعیین کننده فرضیات این پژوهش است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۵- فرضیات تحقیق

## فرضیه اصلی

- بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

## فرضیات فرعی

- بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

## ۶- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش مقطعی می‌باشد. قلمرو زمانی تحقیق در پاییز ۱۳۹۹ و قلمرو مکانی تحقیق استان کردستان، شهر مریوان می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شهرداری مریوان می‌باشد که از طریق سرشماری ۱۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. اطلاعات حاصل از پژوهش از دو طریق کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شدند. از طریق توزیع پرسش‌نامه، اطلاعات میدانی و ادبیات تحقیق از طریق منابع کتابخانه جمع‌آوری شدند. برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسشنامه واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) که دارای سه بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت (۵ سوال)، نگرش سرپرست به سکوت (۵ سوال) و فرصت‌های ارتباطی (۵ سوال) می‌باشد و در طیف لیکرت و به صورت مقیاس پنج‌درجه‌ای طراحی شده است که کاملاً مخالفم نمره ۱ و کاملاً موافقم نمره ۵ می‌گیرد.

به علاوه برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه معتبر آلن و مییر (۱۹۹۰) استفاده شد این پرسشنامه شامل سه بعد می‌باشد: تعهد عاطفی (۸ سوال)، تعهد مستمر (۸ سوال)، تعهد هنجاری (۸ سوال). این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال بوده و در طیف لیکرت و به صورت مقیاس پنج‌درجه‌ای طراحی شده است که خیلی زیاد نمره ۵ و خیلی کم نمره یک می‌گیرد. وجهت پایایی پرسشنامه از روش آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود همان گونه که مشخص است کلیه متغیرها دارای ضریب آلفای بالا ۷ دهم می‌باشند که این نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است (کلانتری، ۱۳۸۷). همچنین جهت تعیین روایی پرسشنامه از نظر گروه خبرگان استفاده شد. پرسشنامه توسط استاد راهنما و سه تن از اساتید دیگر تایید شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS 17 داده‌های گردآوری شده تجزیه و تحلیل شدند. هم‌چنین، برای آزمون فرضیه‌ها از روش آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در بخش آمار استنباطی از ضریب همبستگی برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شد.

جدول ۱: آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

آلفای کرونباخ	ابعاد	ردیف
۰,۷۳	نگرش مدیریت عالی به سکوت	۱
۰,۷۵	نگرش سرپرست به سکوت	۲
۰,۷۱	فرصت‌های ارتباطی	۳
۰,۸۷	کل پرسشنامه سکوت سازمانی	۴
۰,۸۷	تعهد عاطفی	۵
۰,۸۴	تعهد مستمر	۶
۰,۸۳	تعهد هنجاری	۷
۰,۹۱	کل پرسشنامه تعهد سازمانی	۸

## ۷- یافته‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های تحقیق در جدول ۲ اگر آن را در یک پیوستار نشان بدهیم، میانگین میزان استفاده از سکوت سازمانی به دست آمده از مجموع گویه‌ها ۳۴,۵۳؛ (ردیف ۱)، نگرش مدیریت عالی به سکوت به دست آمده از مجموع گویه‌ها ۱۱,۳۵؛ (ردیف ۲)، نگرش سرپرستان به سکوت به دست آمده از مجموع گویه‌ها ۱۱,۴۶؛ (ردیف ۳)، و

فرصت های ارتباطی به دست آمده از مجموع گویه ها ۱۱،۷۱؛ (ردیف ۴)، می باشد پس نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان نشان میدهد که میزان نگرش به سکوت مدیران عالی و سرپرستان در حد پایینی بوده است و همچنین وجود فرصت های ارتباطی نیز در حد پایین است.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیر سکوت سازمانی

ردیف	متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	دامنه
۱	سکوت سازمانی	۱۹۵	۳۴،۵۳	۸،۶۴	۲۱	۵۴	۳۳
۲	نگرش مدیریت عالی به سکوت	۱۹۵	۱۱،۳۵	۲،۸۹	۵	۱۷	۱۲
۳	نگرش سرپرستان به سکوت	۱۹۵	۱۱،۴۶	۳،۹۶	۵	۲۶	۲۱
۴	فرصت های ارتباطی	۱۹۵	۱۱،۷۱	۳،۱۴	۶	۱۹	۱۳

برای سنجش تعهد سازمانی از ۲۴ گویه در سطح اندازه گیری فاصله ای استفاده شده است (جدول ۳). طیف رتبه ای ۵ قسمت می باشد، که نمره ۱۲۰ بیانگر میزان استفاده از تعهد سازمانی «خیلی زیاد» و نمره ۲۴ بیانگر میزان تعهد سازمانی «خیلی کم» می باشد. با توجه به یافته های تحقیق در جدول اگر آن را در یک پیوستار نشان بدهیم، میانگین میزان استفاده از تعهد سازمانی به دست آمده از مجموع گویه ها ۹۱،۸ می باشد. با توجه به اینکه میانگین اعداد نمره های ۲۴ تا ۱۲۰، نمره ۷۲ می باشد، پس نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان نشان میدهد که میزان تعهد سازمانی در حد بالایی بوده است.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیر تعهد سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	دامنه
تعهد سازمانی	۱۹۵	۹۱،۸	۱۵،۹	۵۷	۱۲۶	۶۹

### بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی - بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴: همبستگی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی			متغیر
سطح معناداری	همبستگی	تعداد	
۰،۰۰۱	-۰،۸۵	۱۹۵	سکوت سازمانی

برای آزمون وجود رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده گردید، (جدول ۴) با توجه به نتایج این آزمون (مقدار  $r = -0,85$  و سطح معنی داری  $= 0/001$ )، می توان اظهار داشت که بین سکوت

سازمانی و تعهد سازمانی با اطمینان لازم رابطه معناداری معکوسی وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود.

فرضیه فرعی ۱ - بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵: همبستگی بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی			متغیر
تعداد	همبستگی	سطح معناداری	
۱۹۵	-۰,۹۰	۰,۰۰۱	نگرش مدیریت عالی به سکوت

برای آزمون وجود رابطه بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده گردید، (جدول ۵) با توجه به نتایج این آزمون (مقدار  $r = -0,90$  و سطح معنی داری  $= 0,001$ )، می توان اظهار داشت که بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی با اطمینان لازم رابطه معنادار معکوسی وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود.

فرضیه فرعی ۲ - بین نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۶: همبستگی بین نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی			متغیر
تعداد	همبستگی	سطح معناداری	
۱۹۵	-۰,۵۰	۰,۰۰۳	نگرش سرپرستان به سکوت

برای آزمون وجود رابطه بین نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده گردید، (جدول ۶) با توجه به نتایج این آزمون (مقدار  $r = -0,50$  و سطح معنی داری  $= 0,001$ )، می توان اظهار داشت که بین نگرش سرپرستان و تعهد سازمانی با اطمینان لازم رابطه معناداری معکوسی وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود.

فرضیه ۳ - بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۷: همبستگی بین فرصت های ارتباطی به سکوت و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی			متغیر
تعداد	همبستگی	سطح معناداری	
۱۹۵	۰,۸۴	۰,۰۰۱	فرصت های ارتباطی

برای آزمون وجود رابطه بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده گردید، (جدول ۷) با توجه به نتایج این آزمون (مقدار  $r = -0.84$  و سطح معنی داری  $= 0.001$ )، می توان اظهار داشت که بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی با اطمینان لازم رابطه معنادار مستقیم وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر تایید می شود. برای پاسخگویی به سؤال های تحقیق و تعیین قدرت پیش بینی کنندگی متغیرهای مورد بررسی بر تعهد سازمانی از رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول ۸: آماره های خلاصه مدل رگرسیونی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین (R2)	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف استاندارد ضریب تعیین تصحیح شده
۱	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۸۷	۵/۷

همان گونه که جدول ۸ نشان می دهد مقدار R برابر است با ۰/۹۳ که نشان از ارتباط خطی و شدید میان متغیر مستقل و وابسته است. همچنین مقدار R Square نشان از درصدی از تغییرات متغیر وابسته که به وسیله متغیر مستقل یا مدل برآورد می شود که این مقدار برابر است با ۰/۸۷ است که نشان از مناسب بودن مدل است یا به عبارت دیگر ۰/۸۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل قابل توضیح است.

جدول ۹: تحلیل واریانس متغیرهای پژوهش

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	f	سطح اطمینان	معنی داری
رگرسیون	۳	۱۳۲۶۷	۴۴۲۲	۱۳۴,۸	۰,۹۵	۰,۰۰۱
باقیمانده	۵۶	۱۸۳۶	۳۲			
کل	۵۹	۱۵۱۰۳	---			

طبق جدول ۹ یعنی جدول ANOVA میزان تغییراتی از متغیر وابسته که به وسیله مدل محاسبه می شود (رگرسیون) و میزان تغییرات تصادفی متغیر وابسته در ستون (مجموع مربعات) آورده شده است. نسبت میانگین این دو مقدار میانگین مربعات در ستون F بدست آمده است هر چه مقدار F بیشتر باشد نشان دهنده سهم بیشتر مدل در بیان تغییرات متغیر وابسته است این مقدار با استفاده از آزمون F سنجیده میشود و مقدار سطح معنی داری صفر نشان دهنده رد فرض صفر (تصادفی بودن ارتباط بین متغیر وابسته و مستقل) می باشد. به عبارت دیگر sig جدول ANOVA کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ باشد؛ و بدین معنی است که بین متغیر مستقل و متغیر وابسته یک رابطه خطی وجود دارد و در نتیجه مدل رگرسیونی معنی دار است.

جدول ۱۰: ضرایب مدل رگرسیون

معناداری	t	ضرائب استاندارد نشده		عامل
		Beta	خطای معیار	
۰,۰۰۱	-۸,۵۹	-۰,۸۴	۰,۵۴	نگرش مدیریت عالی به سکوت
۰,۱۶	-۱,۴۱	-۰,۰۸	۰,۲۲	نگرش سرپرست به سکوت
۰,۶۰	۰,۵۲	۰,۰۵	۰,۵۳	فرصت های ارتباطی

نتایج تحلیل رگرسیون (جدول ۱۰) با استفاده از روش گام به گام در جدول بالا آمده است. پس از ورود عاملهای مورد نظر در معادله رگرسیون و محاسبه معنی دار بودن هر متغیر نشان داد که فقط عامل (نگرش مدیریت عالی به سکوت) تاثیر معنی داری را در بر تعهد سازمانی دارند. همچنین ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده که با  $B$  نمایش داده شده اند نشان می دهند که تغییر یک واحد در متغیر مستقل منجر به چند واحد تغییر در متغیر وابسته می شود؛ اما ضرایب رگرسیونی استاندارد شده که با  $Beta$  نمایش داده شده اند بر اساس مقادیر انحراف استاندارد محاسبه شده اند یعنی تغییر یک واحد انحراف استاندارد در متغیر مستقل منجر به چند واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر وابسته می شود

### پیشنهادهای و نتیجه گیری

در این تحقیق یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مطرح شد. برای آزمون وجود رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی از همبستگی پیرسون استفاده گردید، نتایج نشان داد که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با اطمینان لازم رابطه معناداری معکوسی وجود دارد. برای آزمون وجود رابطه بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی نیز نتایج نشان داد که رابطه معکوسی میان این دو متغیر وجود دارد به این معنی که اگر مدیران عالی تصور کنند که کارکنان خود کامه بوده و غیرقابل اعتماد هستند، فرصت طلب بوده و هیچ دانش معتبری در مورد بهبود سازمان ندارند، خودسر، فرصت طلب و کم کار می باشند دیگر تعهد کاری کارکنان کاهش میابد. در فرضیه فرعی دوم رابطه بین نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی کارکنان بررسی شد که نتایج نشان داد بین این دو متغیر رابطه معکوس وجود دارد به این معنی اگر سرپرستان تعامل با افراد، درک متقابل، برقراری یک شرایط سازمانی با مکانیزم های کمتر برای اظهار نظر کارکنان، حامی تلاش ها برای بهبود نباشند کارکنان از خود تعهد کمتری نشان خواهند داد به علاوه اگر اعتقاد کارکنان به نحوه مدیریت تضاد (کارکنان با یکدیگر، کارکنان با مدیر) توسط سرپرست؛ ادراک کارکنان از میزان توجه سرپرست به گفته های طرفین؛ تشوق طرفین به بیان مخالفت ها و انتقادات توسط سرپرست، اگر سازمانی از نظر این شاخص در وضعیت بالایی باشد شرایط برای اظهار نظر مهیاست و باعث ایجاد تعد سازمانی خواهد شد. در فرضیه فرعی سوم به بررسی رابطه بین فرصت های ارتباطی و تعهد سازمانی پرداخته شده است نتایج تحقیق نشان می دهد که رابطه مستقیم و مثبت میان این دو متغیر وجود دارد اگر فرصتهای ارتباطی، کانالهای ارتباطی باز، دخالت در تصمیم گیری و مشارکت فعالانه در گفتمان های مرتبط با مسائل سازمان، ادراک از رضایت بخش بودن ارتباطات با همکاران؛ ادراک از تبادل سازمان یافته دانش و تجربه در میان کارکنان؛ ادراک از مناسب بودن روابط کارکنان و مدیریت عالی؛ ادراک از ابلاغ مناسب تغییرات سازمانی به کارکنان؛ و ادراک از میزان آگاهی از ماموریت ها و طرح های سازمان. اگر سازمانی از نظر این شاخص ها بالا باشد، شرایط برای اظهار نظر کارکنان مهیاست در نتیجه تعهد سازمانی بالا خواهد رفت.

اگر چه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق میگردد، اما با توجه به انگیزه هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت میتواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد. افرادی که ایده ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار

و تعهد شغلی آنها کاهش می یابد و این عوامل سبب ترک شغل آنها میشود. برای بهبود تعهد سازمانی و بهبود شرایط سکوت پیشنهادات زیر مطرح می شود.

- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق؛
- استقرار سیستم تریبون آزاد بدون کوچکترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید؛
- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری؛
- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار؛
- شناخت ویژگیهای فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسئولیت به آنها؛
- تشکیل کارگاه های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط؛
- تدوین آئین نامه هایی برای حمایت از نظرات کارکنان؛
- تغییر فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به موقعیت سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی؛
- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد؛
- ایجاد سیستم بازخورد مثبت و منفی توامان؛
- استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا؛
- ایجاد اتاق های فکر؛ محل مناسبی است برای تراوش ایده ها و شکستن سکوت و مشارکت یافتن تمامی لایه های تخصصی در امر خطیر تحقق اهداف سازمانی تا به مرور موجب گردد البته نقش مدیران در ایجاد چنین فضایی بسیار مهم است و قائداً بایستی توجه ویژه ای به این امر داشته باشند؛
- سبک مدیریت و سرپرستان سازمان و تمایل آنها به سبک های دیکتاتورمآبانه و نوع نگاه او به انسان از این منظر که تا چه اندازه کارمندان خود را رشد یافته می داند، بر میزان سکوت سازمانی موثر است پس توجه مدیریت سازمان به نظرات کارکنان و دوری گرفتن از رفتار دیکتاتورمآبانه می تواند به کاهش سکوت کمک کند.
- چنان که برخی سازمان ها فرهنگ و روشی را در درون خود دارند که افراد را در جهت سکوت بیشتر ترغیب می کنند. دوری و اصلاح این نوع فرهنگ می توان به کاهش سکوت سازمانی کمک کند؛
- عامل دیگر خود کارکنان هستند که به دلایل مختلفی دست به سکوت می زنند. برخی از این دلایل فردی عبارت است از: حفظ موقعیت کنونی، عدم اعتماد به نفس، بدبینی به مدیر و عدم گسترش وظایف. همه این عوامل باعث می شود تا نوعی ترس درونی مانع اظهار نظر فرد شود؛ چراکه فرد نگران است که موقعیت شغلی وی به خطر بیفتد دوری شدن سازمان از این نوع نگرش و دید بدبینانه نسبت به کارکنان می تواند به کاهش سکوت سازمانی کمک کند.



## منابع

۱. ابولقاسمی، محمود؛ خیر اندیش، مهدی؛ مهدوی نیک، مرتضی؛ مهروی، داریوش (۱۳۹۳)، تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۲۱-۷.
  ۲. افخمی اردکانی مهدی، خلیلی صدراآباد افسر (۱۳۹۱)، "بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی پژوهشهای مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۸.
  ۳. جباری غلام، مرادی محمدحسن، کاظمی مهدی (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی، با نقش میانجی رهبری اخلاقی در ناجا، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی شماره ۱۲، صص ۸۴-۶۳.
  ۴. حنیفی، هیوا (۱۳۹۴)، بررسی اثرات ارتباط سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی استان کردستان)، اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی.
  ۵. دانایی فرد حسن، اصغر فانی علی، براتی الهام (۱۳۹۰) "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۶۱-۸۲.
  ۶. 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، شماره ۳، صص ۱۹-۱.
  ۷. 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، صص ۸۲-۶۱.
  ۸. دوستار، محمد؛ محمد اسماعیل زاده و هانیه حسینی (۱۳۹۳). سکوت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
  ۹. دوستار، محمد؛ محمد اسماعیل زاده و هانیه حسینی (۱۳۹۳). سکوت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
  ۱۰. دوستی، مرتضی (۱۳۹۳) ارتباط بین نگرش سکوت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
  ۱۱. زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابولقاسم (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۷۷.
  ۱۲. صوری زهی، ذکریا؛ جباری، غلام؛ تربتی امیر (۱۳۹۲)، رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش، نشریه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۲-۱۱، صص ۷۱-۸۳.
  ۱۳. قربانی محمود، پرتونیا، سهیلا (۱۳۹۳) رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی مقاله ۴، دوره ۹، شماره ۲، بهار ۱۳۹۳، صفحه ۵۹-۷۱.
  ۱۴. یثربی، عبدالقادر، (۱۳۸۵) بررسی رابطه بین تعهد شغلی دبیران و جو سازمانی مدارس شهر سقز در سال تحصیلی ۸۴-۸۵، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
۱. Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"(doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084).
  ۲. Argyris, C. and Shon, D., (1977): Organisational learning. Reading, MA:Addison-Wesley.

۳. Brendan J. Morse. (2007). A Comparative Test of the Realistic Job Preview & the Expectancy Lowering Procedure. Thesis for the degree master of science. Ohio: faculty of the college of arts and sciences of Ohio University; 27-30.
۴. Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.
۵. Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors" (doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084 )
۶. Dessler, G. (1998). Fundamentals of Human Resource Management: Content, Competencies and Applications, New Society, p:134-140.
۷. Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria, )2007(. Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; athense university of economics and business, pp1-19.
۸. Fisher, C., (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. Journal of Applied Psychology, October, 533-540.
۹. Forgen, J. H. (1999). Why not empowerment? Business and Economic Review, 45(3): 31-33.
۱۰. Ghodrattollah. B, Reihaneh.Z, Mojtaba. N. A (2012), Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Type of Management Vol. 1, No. 1, PP. 47-58.
۱۱. Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", Hrs : Health Services Research 41:4 part 11.
۱۲. Jason, P Nance. (2005). Public School Administrators and Technology Policy Making. Educational Administration Quarterly, Vol. 39, No. 4, pp. 34-36
۱۳. Maria Vakola, Dimitris Bouradas, (2005) "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", Employee Relations, Vol. 27 Iss: 5, pp.441 - 458
۱۴. Meyer, J. P. and N. J. Allen (1997): "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage, Thousand Oaks, CA.
۱۵. Miller, J. G. (1972), Living systems: The organization, Behavioral Science, 17:1-82.
۱۶. Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review 25(4):706-725.
۱۷. Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers (1982): "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", Academic Press, New York.
۱۸. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
۱۹. Sennett, R. (1998). The corrosion of character: the personal learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. Strategic management Journal, 13: 585-608
۲۰. Slade, Michael Ross, )2008(. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
۲۱. Vakola, M. and I. Nikolaou (2005): "Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees, Stress and Commitment?", Journal of Employee Relation, Vol 25, No 2, pp: 160- 174.
۲۲. Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", Employee Relations 27: 441-458.
۲۳. Vitell, S. J. (2008). the role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, Job satisfaction, and esprit de corps, Journal of Business Ethics; No. 81:343-353.