

طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری در ایران (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۳ تهران)

فاطمه ادیبی سعدی نژاد^{۱*}

آرش قاسم پور^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۲/۲۱

چکیده

سکوت سازمانی می‌تواند اثرات زیان‌آوری را بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیند تغییر، داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح محقق می‌شود. شهرها برای مدیریت و اداره خود راهی بجز زمینه‌سازی برای توسعه دموکراسی نیافته‌اند و در این راه به شکل تازه‌ای از حاکمیت دست یافته‌اند، این شکل جدید به نام جنبش حاکمیت شایسته یا حکمروایی نامیده می‌شود که منشأ شهری دارد. هدف تحقیق حاضر طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری با استفاده از تکنیک دیمتل است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع قضاوتی است و در نهایت تعداد خبرگان در نمونه برای تأیید قواعد طراحی شده ۱۰ نفر است. در مطالعه حاضر یک سیستم علی - معلولی تصمیم‌گیری چند شاخصه پیشنهاد شده است. ابعاد اصلی سکوت سازمانی عبارت است از: عوامل شخصیتی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، اینرسی سازمانی، جو مسموم سازمانی و عوامل فرهنگی است. نتایج نشان می‌دهد ابعاد سکوت سازمانی می‌تواند تأثیر فراوانی بر حکمروایی شهری شهرداری تهران داشته باشد.

واژگان کلیدی

سکوت سازمانی، مدیران، حکمروایی شهری، شهرداری تهران، آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (دیمتل).

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: geo_adibi@yahoo.com)
۲. دانشجوی دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران.

(ghasempour_arash@yahoo.com)

۱. مقدمه

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن^۱ در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد. به رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها درآمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند که این به نوبه خود می‌تواند کاهش‌دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود (احمدی، نیاز آذری و صالحی، ۱۳۹۹).

تعریف اولیه از سکوت، این مفهوم را معادل با وفاداری می‌دانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ‌کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسأله اشتباهی وجود ندارد، همان‌طور که در ضرب‌المثل قدیمی سکوت نشانه رضایت است، عنوان می‌شود سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند؛ تعریف کرده‌اند (بوالحسنی، ۱۳۹۹).

سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست، بلکه می‌تواند به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشیندن و نادیده گرفتن هم باشد، سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است (پناهی، ۱۳۹۸)؛ اما پژوهشگران امروزه نشان داده‌اند که این عامل می‌تواند موجب فساد و تباهی شود. زمانی که موضوعی فردی را ناراحت می‌کند و او به شما توضیح می‌دهد، شما حداقل شانس را دارید که دلایل خود را بیان کنید یا شاید اصلاحات لازم را انجام دهید؛ در حالی که اگر آن فرد سکوت اختیار کند ممکن است، شما متوجه شرایط نشوید تا این که با عمل تلافی‌جویانه او مواجه شوید (دولوس سانتوس و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

امروزه این مفهوم نیز در سازمان کاربرد پیدا کرده است و به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن افراد ایده‌ها، نظرات، پیشنهادها و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمداً رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات و فرآیندهای جدید خواهد شد، این رفتار فردی می‌تواند به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که سکوت سازمانی گفته می‌شود (کیم و کو^۳، ۲۰۲۱).

ژو و همکاران (۲۰۱۵)، سکوت سازمانی را مفهومی چند بُعدی دانستند و سپس سه بُعد را برای آن مشخص کردند، سکوت مطیع که به عنوان رفتاری ذاتی تعریف می‌شود و شامل خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است که یک نوع رفتار کناره‌گیرانه و انفعالی است. سکوت تدافعی، به عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری به دلیل ترس از تلافی مطرح می‌شود که رفتاری حفاظتی و تعمدی است، سومین نوع سکوت سازمانی، سکوت نوع دوستانه هست که به عنوان حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت‌رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می‌شود، این نوع سکوت هم تعمدی و غیرانفعالی است اما در مقایسه با سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد بر منفعت‌رسانی جمعی توجه دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹). به زعم دو و کیم (۲۰۲۰)، سکوت سازمانی در اثر عوامل مختلفی ظاهر می‌شود و هرچه سازمان‌ها به علل موجد آن واقف شوند کمک شایانی به مواجهه با آن خواهند کرد (حق‌جو، گیلوری و حریری، ۱۳۹۴).

¹ Albert Herchman

² De los Santos et al

³ Kim & Ko

سکوت سازمانی می‌تواند اثرات زیان‌آوری را بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیند تغییر داشته باشند. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح محقق می‌شود (خاکپور، ۱۳۹۸). واکلا و براداس (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند که با وجود این که پدیده سکوت سازمانی به طور گسترده‌ای در سازمان‌ها دیده می‌شود، شواهد تجربی کمی در مورد طراحی مدل اقتضایی شکست سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهد زمانی که سازمانی از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ‌گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض آمیز سازمانی باشد. در واقع سکوت سازمانی یک فرآیند سازمانی ناکاراست که هزینه بر و تلاش بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی داشته باشد (دامغانیان، شهباز و عرفان، ۱۳۹۹).

شهرها برای مدیریت و اداره خود راهی به جزء زمینه سازی برای توسعه دموکراسی نیافته اند و در این راه به شکل تازه ای از حاکمیت دست یافته اند، که برخی آن را در حد اختراع و ابداع جدید بشری در ایجاد نظام اجتماعی نوین دانسته اند. این شکل جدید به نام جنبش حاکمیت شایسته^۴ یا حکمروایی^۵ نامیده می‌شود که منشأ شهری دارد. حکمروایی شهری در پی آن است تا نقش دولت را در حد هماهنگ کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم آن را در تصمیم‌گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد (پوراحمد و همکاران، ۱۳۹۷).

در حال حاضر رویکردی که به عنوان اثربخش‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت شهری معرفی می‌شود «حکمروایی خوب شهری» می‌باشد (محبوبی و حبیبی، ۱۳۹۸). منظور از حکمروایی فرآیندهای تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرای تمهیدات توسعه‌ای چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی و غیر دولتی است. مستندات سازمان‌های بین‌المللی مروج حکمروایی خوب در بخش عمومی و ویژگی‌های متعددی را برای آن بر شمرده‌اند. کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا - اقیانوسیه ملل متحد برای حکمروایی خوب هشت ویژگی به قرار زیر ذکر کرده است: حکمروایی خوب ابراز نظر آزادانه افراد و «مشارکت» را تسهیل می‌کند و «پاسخگویی» نیازها طی زمانی معقول است، همچنین با «حاکمیت قانون» و رعایت حقوق بشر محقق می‌شود و مستلزم شفافیت در تصمیم‌گیری و گردش آزادانه اطلاعات قابل فهم برای همگان است. اساس حکمروایی خوب بر «مسئولیت‌پذیری» بخش عمومی به معنای پس دادن حساب به شهروندان است (حسنی‌هنزایی و الهیاری، ۱۳۹۷).

حکمروایی خوب «اجماع‌محور» و نیازمند سازگار شدن خواسته‌های متنوع گروه‌های اجتماعی متفاوت است. «انصاف و فراگیری» به معنای ایجاد تساوی در دسترسی همه آحاد جامعه به فرصت‌ها، از طریق حکمروایی خوب تضمین می‌شود. سرانجام آن که حکمروایی خوب «اثربخش و کارا» است و به بهترین شیوه‌ها از منابع برای رسیدن به پایداری و تأمین نیازهای جامعه استفاده می‌کند. برنامه‌ی عمران ملل متحد (۱۹۹۷)، علاوه بر ویژگی‌های فوق، بر «بینش راهبردی» به معنی گذر از روزمرگی‌ها در مواجهه با مسائل خرد نیز تأکید کرده است (شماعی و یوسفی‌بابادی، ۱۳۹۷).

^۴ Good Government Movement

^۵ Governance

سکوت در مورد مسائل مهم می‌تواند توانایی یک سازمان در تشخیص خطاها و درگیر شدن در یادگیری را به خطر بیندازد. سکوت کارکنان همچنین می‌تواند استرس، نارضایتی، بدبینی و عدم تعهد را در میان کارکنان ایجاد کند. کارکنان زمانی که مدیران‌شان به اخبار بد پاسخ منفی می‌دهند و به طور غیررسمی به دنبال بازخورد منفی زیردستان نیستند، احساس سکوت بیشتری خواهند کرد. جو سکوت بر توانایی سازمان‌ها در تشخیص خطاها و یادگیری تأثیر دارد و به همین دلیل اثربخشی سازمانی تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد (راسخ، رحیمی و کردی، ۱۳۹۷).

در طی حدود یک دهه اخیر موضوع سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده مهم مطرح است که تحقیقات قابل ملاحظه‌ای حتی در رشته‌هایی غیر از علوم اداری درباره آن در کشور ایران انجام شده است. معرفی این پدیده به صورت شفاف و علمی توسط محققانی مثل (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰؛ پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱؛ داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳؛ دیمیترس و وکلا، ۲۰۰۷؛ تخشا و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و کو، ۲۰۲۱؛ نجریا و همکاران، ۲۰۲۱ و ...)، در خارج از کشور و در ایران با تحقیق افرادی مثل (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹؛ کیم و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسن و همکاران، ۱۳۹۹؛ بوالحسنی، ۱۳۹۹؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ نادری و اسماعیلی شاد، ۱۳۹۸ و ...)، اما پژوهشی که به طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری در ایران پرداخته باشد، صورت نپذیرفته است که همین امر مشوق محقق به انجام پژوهش حاضر شد.

تاکنون پژوهش‌های فراوانی در خصوص سکوت سازمانی کارکنان و مدیران در سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته است؛ همچنین پژوهش‌هایی هم به مبحث حکمروایی شهری پرداخته‌اند؛ اما نوآوری پژوهش حاضر و جنبه جدید بودن آن این است که با ترکیب دو مفهوم سکوت سازمانی مدیران و حکمروایی شهری سعی در بررسی میزان تأثیر سکوت سازمانی مدیران شهرداری‌ها بر حکمروایی شهری است.

هدف تحقیق حاضر طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری با استفاده از تکنیک دیمتل است. سوال اصلی تحقیق حاضر این است که؛ سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری شهرداری منطقه سه تهران به چه میزان تأثیر گذار است؟

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- سکوت سازمانی

در سال‌های اخیر با وجود تحولاتی که در بخش دولتی رخ داده، همچنان بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط مشی‌گذاران کشور است. سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم موثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطر برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان تر به جامعه آسیب می‌رساند (دوستی، فرجی‌راد و بیرانوندزاده، ۱۳۹۶). این تحقیق به دنبال مدل اقتضایی شکست برای پوشش ابعاد پدیده سکوت سازمانی است. مدیریت سکوت سازمانی بخشی مهم از مدیریت رفتار سازمانی است که بر اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر مستقیم دارد. سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت رویه‌ها و پیشنهادهای، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸).

نتایج فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد آن‌ها یکی از عناصر حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود و کیفیت این نتایج، به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی

پایدار سازمان‌ها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید و سهمیم کردن دیگران یاری کند (شریفی، ۱۳۹۸). همچنین مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان، هم برای عملکرد سازمانی و هم برای توانمندسازی آن‌ها ضروری است، زیرا کارکنان به عنوان منبع تغییر و نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند. وجود شرایط مساعد و مناسب برای این همکاری باعث می‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی انتقادات و دیدگاه‌های خود را در رابطه با معضلات سازمان بیان کرده و بدین ترتیب، اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. متغیرهای متعددی در کیفیت این عملکرد منابع انسانی نقش آفرینی می‌کنند و یکی از این متغیرهای مهم که نظر محققان را اخیراً در تحقیقات به خود جلب کرده، متغیر سکوت سازمانی است (فلاحی، پورشافعی و اکبری‌بورنگ، ۱۳۹۹).

مطابق با نظر محققان، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی گردید. سکوت سازمانی، پدیده‌ای جمعی تعریف می‌شود که مانع ارائه نظرات، فعالیت و همفکری اعضای سازمان می‌شود. در نهایت سکوت سازمانی به طرق مختلف عملکرد سازمانی را دچار اختلالی می‌کند؛ طوری که یک جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند و با جلوگیری از دریافت بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود (قاندامینی‌هارونی، ابراهیم‌زاده‌دستجردی و صادقی، ۱۳۹۹). عوامل متعددی در خلق این جو سکوت و به دنبال آن پدیده سکوت سازمانی نقش دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی؛ باورها و نگرش‌های مدیر؛ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و محیطی، عوامل گروهی و عوامل فردی؛ ترس کارکنان از ارائه بازخورد منفی و برداشت آن‌ها از عقاید پیچیده مدیریت درباره آن‌ها؛ تفکیک عمودی زیاد در ساختار سازمانی؛ نحوه استفاده از انواع شیوه‌های مدیریتی و سبک‌های رهبری توسط مدیریت سازمان (لطفی و سیدعامری، ۱۳۹۸).

۲-۲- جو مسموم سازمانی

یکی از عوامل مؤثر در حفظ تحرک سازمانی، جو سازمانی مطلوب است. در جو سازمانی مطلوب، کارکنان از انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات و همچنین نیروی محرکه لازم برای نظم دادن به کارها برخوردارند. جو مسموم سازمانی محصول تزریق مفهوم سمیت سازمانی به کالبد جو سازمانی است. سازمان‌های دارای جو مسموم، سطح بالای نارضایتی و فشار روانی منفی در بین کارکنان ایجاد می‌کنند که فراتر از مسائل کاری معمولی است (مرادی، صفانیا و پورسلطانی، ۱۳۹۸).

۲-۳. اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی، مقاومتی تلقی می‌گردد که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸؛ موسی و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۴. عوامل سازمانی

موريسن و ميليکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارتند از: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی. علاوه بر این تمایل سازمان برای به کارگیری کارکنان قراردادی یا خارج از سازمان و همچنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجادکننده سکوت باشد (مشهدی و مختاران، ۱۳۹۹).

۲-۵. عوامل مدیریتی

یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران نسبت به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی درباره یک مسأله سازمانی به سرپرست خود پیشنهادی می‌دهد و از جانب وی عکس العمل منفی دریافت می‌کند، این مسأله موجب می‌گردد تا فرد سکوت پیشه کند. عامل مدیریتی دیگر این است که کارکنان و سرپرستان از دریافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از این مشکل یا به دنبال راه حل های سریع تر گشتن باعث می‌شود که احساس کنند که هیچ امیدی برای یافتن راه حل وجود ندارد و در نتیجه سکوت می‌کنند (میرباقری و همکاران، ۱۳۹۹؛ نوزی و همکاران، ۲۰۲۱).

۲-۶. عوامل شخصیتی

یکی از دلایل شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند که اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که چنین تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند که در نتیجه این امر اخراج می‌شوند (نوروزی و طهماسبی، ۱۳۹۹؛ لی و همکاران، ۲۰۲۰) سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه رفتار بجا و مناسب مرتبط است و افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند این رفتارها را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند (ساتتوس و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و کو، ۲۰۲۱).

۲-۷. مفهوم حکمروایی

بانک جهانی، ابداع کننده واژه حکمروایی و توسعه دهنده این مفهوم است. ریشه های نظری این موضوع به کارهایی که افرادی مانند مک لالین در انگلستان انجام داده اند برمی گردد. در دهه ۶۰ موضوع مشارکت در انگلستان مطرح شد و پس از آن در دهه ۷۰ کمیسیون اسکفینگتن مأمور شد که در مورد گسترش مشارکت در جوامع شهری، فعالیت کند. در همین زمان، مک لالین جزو اولین افرادی بود که مفهوم "Governance" را مطرح کردند. از نظر او حکومت‌های شهری و محلی به بن بست رسیده بودند، چون رابطه آن‌ها با سازمان‌های مدنی، مردم و اقشار اجتماعی قطع شده بود. این قطع ارتباط با مردم و ناکارایی آن‌ها، انتظارات تازه‌ای را از سوی مردم به دنبال داشت. در حقیقت، مردم انتظار داشتند که بتوانند در اداره جامعه، مشارکت فعال تری داشته باشند و گروه‌های داوطلب و بخش خصوصی، می‌خواستند در این امور سهیم شوند. در این زمان، مک لالین "Governance" را به عنوان شیوه‌ای از روش‌های اداره جامعه در مقابل حکومت مطرح کرد. منظور از این شیوه، این بود که اگر ما «حکومت» را به عنوان بخش رسمی دولتی بشناسیم با ورود بخش خصوصی و گروه‌های داوطلب به عرصه سیاستگذاری و حکومت، می‌توانیم شاهد شکل مطلوب تری از اداره شهر باشیم. پس از آن در دهه ۹۰ بانک جهانی به ترویج این موضوع به عنوان یک سند جهانی و بین المللی پرداخت (موسی و همکاران، ۲۰۲۰).

حکمروایی دو وجه دارد. برخی مواقع تاکید بر نهادها، ساختارها و سازمانهاست، یعنی جنبه عینی دارد و برخی زمان های دیگر به عنوان فرایند به کار می‌رود. وقتی حکمروایی به منظور نیاز اجتماعی، نیروی اجتماعی و حرکت اجتماعی برای اداره زندگی باشد، فرایندی محسوب می‌شود که باید به شکلی نهادمند و قانونی درآید. به اعتقاد من هر نوع تحولی سه مرحله دارد: مفهوم سازی، نهادسازی و پس از آن فرهنگ سازی، به طور مثال موضوع شوراهای و جامعه مدنی در

ایران مطرح شد. سپس در قانون تجلی پیدا کرد و مؤسساتی به وجود آمد. در دنیا هم ابتدا نیاز به تغییر و تحول، خود را نشان داد و سپس تعمیم یافت. امروزه در سطح جهانی، حکومت و حاکمیت بشری، رویکرد نوینی را می طلبد. حکمروایی هم شامل نیروها و انگیزه های اجتماعی است و هم شامل سازمانها و نهادهایی که می توانند به آن تحقق بیرونی

بخشند (معینان میاندوآب و برنجی، ۱۳۹۸).

موانع تحقق شهری در دو سطح کلان و خرد مطرح می شوند. عوامل کلانی که با توجه به تعریف ما از حکمروایی شهری، می تواند مانع شکل گیری و توسعه آن شود، عبارت اند از:

۱- موضوع شکاف ملت و دولت در ایران که ماهیت سیاسی- اقتصادی دارد و از سوی بعضی از نظریه پردازان مطرح شده است. آنان در یک بحث مقایسه ای میان کشورهای شرق و غرب، ایران را جزو کشورهای شرق می دانند و اعتقاد دارند که وجه ممیز اصلی در میان این دو قلمروی اصلی تمدن، قانون، قانون مندی و پابندی به آن است.

آنان توسعه را مستلزم سرمایه گذاری، سرمایه گذاری را مستلزم پس انداز، پس انداز را مستلزم وجود امنیت و امنیت را مستلزم وجود قوانین و مقررات و پابندی به آنها می دانند و می گویند این موضوع در غرب ریشه داشته اما رد شرق نداشته است. در غرب ریشه قانون مندی به دوره یونان و روم قدیم باز می گردد، اما ر ایران تا همین قرون اخیر هم سلاطین، مرجع اصلی قانونگذاری و اجرای قانون بوده اند.

۲- حس استقلال دولت از ملت به دلیل تکیه بر درآمد نفتی که متاثر از همان جریان است. از مانی که درآمد فروش نفت افزایش می یابد، دولت خود را از مردم و متابع مالی آنها جدا می بیند و به طور طبیعی، زمینه هایی برای مشارکت مردم- چه در سطح شهری و چه در سطح محلی- ایجاد نمی کند.

۳- عامل دیگر، تضعیف مشارکت مردم است. ما در قانون بلديه، الگوی مترقی مشارکتی داشتیم اما در دهه های ۲۰ و ۳۰ در زمینه نظام مدیریتی در ایران دچار ضعف شدیم و این ضعف ادامه پیدا کرد.

۴- تمرکز گرایی در نظام تصمیم گیری، ساستگذاری و برنامه ریزی. ماهیت نظام سلسله مراتبی و بخشی در ایران، تمرکز گرایی را تشدید می کند. این موضوع، یکی از موانع جدی در راه تحقق حکمروایی شهری است. در حکمروایی شهری، هماهنگی و همکاری افقی با تشکل ها و نهادهای خصوصی، مورد نظر است.

۵- یکپارچگی و هماهنگی در نظام مدیریت شهری که در نتیجه کاسته شدن وظایف و اختیارات نهادهای عمومی شهری، تضعیف شده است.

۶- تضعیف نهادهای عمومی در مقابل سازمان های دولتی. این موضوع موجب می شود که هر جا رقابتی میان این دو در گیرد، دست سازمان دولتی به عنوان برنده بالا رود.

اگر آثار منفی ناشی از عناصر گفته شده را بپذیریم، راهبردها و راه حل ها مشخص خواهند شد. به طور مثال افزایش مشارکت مردمی، کاهش تمرکز گرایی، ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در نظام مدیریت شهری و... می توانند راهکارهای محتمل باشند (محبوبی و حبیبی، ۱۳۹۸).

۲-۸. اهداف حکمروایی شهری

اهداف کلان حکمروایی شهری به شرح زیر تدوین شده اند:

➤ بازساخت جامعه مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان ها، نهادها و جوامع محلی

- کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها
- افزایش مشارکت و مداخله افراد و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی درون شهرها
- حکمروایی شهری به طور خاص تر نیز اهداف عملیاتی زیر را دنبال می‌کند:
- کاهش فساد
- بهبود کیفیت معاش و افزایش امکان زندگی برای همه شهروندان
- حفظ دموکراسی
- ایجاد فرصت و امکان برای مردم به منظور نشان دادن خواسته‌ها و آمالشان در زندگی
- اعتلای امنیت، برابری و پایداری (شماعی و یوسفی، ۱۳۹۷).

۲-۹. ابعاد حکمروایی شهری

به منظور داشتن ابزارهای مناسب برای سنجش حکمروایی شهری در شهرداری‌ها، پس از مطالعه مقالات و تحقیقات محققین گذشته پیرامون ارزیابی حکمروایی شهری استخراج شدند. ابعاد و شاخص‌های مؤثر مطابق جدول (۱)، می‌باشند.

جدول ۱: ابعاد و شاخص‌های حکمروایی شهری

ابعاد	شاخص‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
تمرکز زدایی و تسهیل مشارکت	نظرخواهی از عموم شهروندان در خصوص طرح‌ها و برنامه‌های شهری	توانمندی و ظرفیت اجتماعی شهروندان	احساس تعلق اجتماعی
	میزان مشارکت شهروندان در تدوین برنامه‌های توسعه محلی		اعتماد اجتماعی
	میزان مشارکت شهروندان در اجرای برنامه‌های توسعه محلی		
	استفاده از رسانه‌های محلی برای اطلاع‌رسانی		آگاهی و شناخت اجتماعی شهروندان
	نگرش متصدیان با مدیریت محلی در مورد توانمندی شهروندان برای مشارکت و مدیریت مشارکتی محله		
	میزان مشارکت در انتخاب اعضای شورایی محله		مشارکت شهروندان و عضویت انجمنی
وجود سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در محله			
کارایی و اثربخشی	رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد مدیریت محله و شورایی	مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری و اعمال نظارت
	تطابق خدمات ارائه شده با نیازهای شهروندان		ملاقات مردمی مسئولان و شوراییاران
	برگزاری دوره‌های آموزشی برای صلاحیت و کیفیت دوره‌ها		رسیدگی به شکایات و پیشنهادهای شهروندان و نمایندگان مردمی
	کاربرد ابزار جدید مدیریت نظیر استفاده از رایانه و فناوری اطلاعات		ارزیابی سالانه
شفافیت	شفافیت قراردادها و صورت حساب‌های مالی و دسترسی شهروندان به آن‌ها	رعایت انصاف و عدالت محله	برابری و نبود تبعیض در ارائه خدمات
	اعلام درآمد دارایی		فرصت برابر برای دست‌یابی به پست مدیریتی محله
	اعلام عمومی طرح‌ها و برنامه‌های شهری و محلی		درصد تعداد زنان در شورای شهر و محله
اجماع‌گرایی	همکاری و توافق بین گروه‌های مختلف اجتماع محلی	قانون‌گرایی و حاکمیت قانون	اطلاع‌رسانی درباره ضوابط و مقررات توسعه شهری
	رسیدن به اجماع در تصمیمات و برنامه‌ها (اجماع محوری)		تناسب قوانین با مسائل شهری و محلی موجود
بینش راهبردی	وجود فعالیت مشترک میان ارگان‌های مختلف		
	وجود برنامه‌های میان‌مدت و چشم‌انداز بلندمدت		
توجه به برنامه‌های بالادستی در تصمیم‌گیری‌ها			

پیشینه پژوهش

پیندر و هارلوس معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده است، ولی عموماً به وسیله محققان نادیده گرفته می‌شود (بنیسی، ۱۳۹۸)؛ اما شایان ذکر است در ۱۵ سال گذشته، به موضوع سکوت سازمانی از زمان معرفی به عنوان یک رفتار در فرآیند اجتماعی پیچیده و با بررسی گسترده علوم اجتماعی، علوم انسانی و ادبیات سازمانی توجه ویژه دانشگاهی شده است (یخچالی و گنجعلی، ۱۳۹۳؛ پارسامقدم و دیگران، ۱۳۹۸؛ بوالحسنی، ۱۳۹۹؛ علی‌اکبر احمدی و دیگران، ۱۳۹۵؛ غزل احمدی و دیگران، ۱۳۹۹؛ پناهی، ۱۳۹۸؛ رجیبی فرجاد و دیگران، ۱۳۹۶؛ راسخ و دیگران، ۱۳۹۷؛ شریفی، ۱۳۹۸؛ صلواتیان و دیگران، ۱۳۹۵؛ قائدامینی‌هارونی و دیگران، ۱۳۹۹؛ زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ موسوی کاشی و محسنی کبیر، ۱۳۹۸؛ دو و کیم، ۲۰۲۰؛ کیم و کو، ۲۰۲۱؛ نول و همکاران، ۲۰۲۱؛ وایت و همکاران، ۲۰۱۹؛ صادقی و رضوی، ۲۰۲۰؛ تخشا و همکاران، ۲۰۲۰؛ پپ، ۲۰۱۸؛ موسی و همکاران، ۲۰۲۰؛ نوزی و همکاران، ۲۰۲۱ و ...). هر روز روزنامه‌های مطرح حاوی گزارش‌های مداومی از سوء رفتار، سوء استفاده، ناراستی در سازمان‌ها هستند که به طور همزمان به وسیله تصمیم‌گیران نیز تأیید می‌شود. چنین منابعی به طور معمول شرایطی را نشان می‌دهند که انتقادات را خنثی و آن‌چه را که هیرشمن (۱۹۷۰)، به عنوان حالت اعتراض می‌نامد، تقویت می‌کند (کیم و کو، ۲۰۲۱).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که به وسیله مدیران درباره عقاید و ایده‌های کارکنان سؤال می‌شود، اغلب احساس ناامنی دارند و معتقدند یادداشت‌ها و توصیه‌های آن‌ها برای تغییر ممکن است موجب ناراحتی سازمان و یا ناراحتی مدیران شود. این احساس عدم اطمینان به وسیله کارکنان موجب تصمیم آگاهانه یا ناآگاهانه شده که باعث می‌شود سکوت کنند (غزل احمدی و دیگران، ۱۳۹۹).

با توجه به نظر، نظریه‌پردازانی مانند آرجریس (۱۹۷۷)، ردینگ (۱۹۸۵) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۹)، این طور ادراک می‌شود که سکوت سازمانی محصول نیروهای درون سازمان و نیروهای ناشی از مدیریت بالاست که به طور سیستماتیک سکوت را تقویت می‌کند (تخشا و همکاران، ۲۰۲۰).

میرباقری، منیرپور و ضرغام (۱۳۹۹)، با عنوان ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن، پرداختند. هدف ارزیابی نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای با عملکرد سازمانی مدیران زن شهرداری تهران می‌باشد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی و جامعه آماری مدیران زن شهرداری تهران شاغل در سال ۱۳۹۷ و حجم نمونه ۲۰۰ نفر که به صورت خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب و پرسش‌نامه‌های طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه یانگ، فرم کوتاه، پرسش‌نامه هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی ونداین و همکاران (۲۰۰۳) و مقیاس انتخاب و جبران افراطی یانگ توسط خبرگان تکمیل شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت محیط نرم‌افزاری لیزرل و نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه به صورت غیرمستقیم از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که جبران افراطی و اجتناب، رابطه مستقیم با طرح‌واره ناسازگار دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای بر عملکرد سازمانی دارد.

نوروزی و طهماسبی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران، پرداختند. پژوهش مذکور از نوع همبستگی است و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. مدل‌سازی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت محیط نرم‌افزاری اسمارت پی ال

اس انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که فلات شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمه ایران تأثیر معناداری ندارد؛ اما تأثیر استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران تأیید گردید. حکاک، جعفری و ویشلی (۱۳۹۹)، در تحقیقی به واکاوی استراتژی سکوت بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه، پرداختند. به زعم محققان امروزه سکوت تنها در سطح سازمان مطرح نبوده، بلکه می‌توان در سطح گسترده‌ای همچون جامعه مورد بررسی قرار داد. هدف استخراج الگوی استراتژی سکوت بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه است. مقاله مذکور از حیث هدف توسعه و از حیث جمع‌آوری داده‌ها کیفی است و با روش تحلیل مضمون و از طریق واکاوی متن نهج البلاغه انجام شده است. بر اساس سخنان امام علی (ع)، مؤلفه‌های سکوت با توجه به مضامین سازمان‌دهنده در سه مضمون فراگیر، سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت برای مصالح جمعی قابل طبقه‌بندی می‌باشند. سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان در دانشگاه لرستان، پرداختند. خلاقیت کارکنان و استفاده از نظرات آن‌ها از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت سازمان‌ها بوده و به عنوان پادزهر رخوت و سستی در سازمان عمل می‌کنند. در این بین عوامل مختلفی خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که طردشدگی در محل کار و سکوت سازمانی از جمله آن‌ها هستند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که طردشدگی در محل کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که طردشدگی در محل کار هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. بوالحسنی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی، با هدف بررسی عواقب ناشی از خاموشی و سکوت کارکنان و عوامل برون رفت اثرگذار از این کابوس سازمانی مطرح نمود. به زعم وی حضور موثر کارکنان، اظهار و اعلام نظر آن‌ها، همچنین شنود به موقع مدیران در پرتو تغییرات سازمانی می‌تواند بر توسعه و بهبود مدیریت عملکرد سازمان اثرگذار باشد. مقاله مذکور با استفاده از رویکرد هدفمند و مطالعات داده‌های اولیه، ثانویه و مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و گفت‌وگو با کارکنان و مدیران انجام گردیده است. برای به دست آوردن علل این اتفاق و مهارت‌های مدیریتی و پتانسیل‌های سازمانی برای رویارویی با این پدیده مخرب، اعتبار و روایی داده‌ها از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان سازمانی در مطالعه مذکور و همچنین تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهد که ترس، ضعف در اعتماد، عدم علاقه به مشارکت به دلایل ملاحظاتی سازمانی در خصوص سکوت و ناشنوایی سازمانی از محدودیت‌های سکوت سازمانی است.

کیم و کو (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل اعضای هیئت علمی و دانشجو، پرداختند. کالج‌ها/ دانشگاه‌های خارج از منطقه کلان شهری سئول (پس از آن "دانشگاه‌های غیر سئول") به دلیل کاهش جمعیت مدرسه‌ای در کره جنوبی در بحران قرار دارند. بیشتر دانشگاه‌های غیر سئول تلاش‌هایی را برای اجرای اقدامات نجات خود برای بقا انجام می‌دهند. این مطالعه به بررسی روابط بین انواع مختلف فرهنگ سازمانی (نوآورانه، جمعی، عقلانی و سلسله‌مراتبی)، سکوت سازمانی (آشنا، طرفدار اجتماعی و دفاعی) و دانشکده-تعامل دانشجویی به عنوان درک شده توسط استادان دانشگاه غیر سئول برای ارائه پیامدهای مفید برای طرح‌های موثر مدیریت منابع انسانی برای استادان که مسئول امتحانات ورودی و آموزش در دانشگاه‌های غیر سئول در بحران است. یک نظرسنجی آنلاین برای جمع‌آوری داده‌ها از استادان کالج‌ها / دانشگاه‌های جامعه خصوصی خارج از منطقه کلان شهری سئول به کار گرفته شد. پاسخ از ۴۲۱ استاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که

سکوت سازمانی می‌تواند اثر مخربی بر ائتلاف بهره‌وری سازمانی را در پی داشته باشد. نوزی و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی و جو مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه در ایالت آنامبرا، نیجریه، پرداختند. عملکرد شغلی معلمان به ویژه در سطح متوسطه نه تنها اشاره گر به اثربخشی مدرسه بلکه تعیین کننده عمده دستیابی به اهداف آموزشی ملی در نیجریه است. معلمان تنها با تخلیه عملکرد شغلی خود به طور کلی می‌توانند به مدرسه و اهداف آموزشی ملی دست یابند. انجام عملکرد شغلی معلمان به پدیده ای مورد علاقه همه تبدیل شده است و این به همین دلیل است که دانش پژوهان برای باز کردن عواملی که در برابر عملکرد شغلی خوب میل می‌کنند، سخت تلاش کرده اند. هدف از این مطالعه بررسی سکوت سازمانی و فضای مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان دوره متوسطه در ایالت آنامبرا نیجریه است. این مطالعه طراحی تحقیق توصیفی را به تصویب رساند. جمعیت آماری شامل تمام ۶۴۰۰ معلمی است که در ۲۵۹ مدرسه متوسطه دولتی ایالت تدریس می‌کنند. حجم نمونه ۵۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب تعیین شد. نتایج نشان می‌دهد پدیده سکوت سازمانی در مدارس نیجریه اثرات مخربی را بر سطح کیفی آموزشی مدارس متوسطه دولتی این کشور دارد. دولوس سانتوس و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان تأثیر سکوت سازمانی و پارتی بازی (دوست بازی) بر نتایج کار پرستار و بهزیستی روانشناختی، پرداختند. این مطالعه با هدف ارزیابی تأثیرات سکوت سازمانی و علاقه به نتایج کار و بهزیستی روانشناختی در میان پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها صورت پذیرفته است. ادبیات مربوط به جو سازمانی در پرستاران بیمارستان به ویژه در مورد علاقه به نفس و سکوت سازمانی تأثیر بر پرستاران با ویژگی‌های محدود است. مهمترین علل سکوت سازمانی عبارتند از: ۱- ترس از عواقب اظهارنظرها مشتمل بر تنبیهات، مرگ، بی نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و ۲...- ترس از بی توجهی مدیر ارشد و بلا استفاده ماندن نظریات و ایده‌ها. در بدترین حالت مدیران ممکن است حتی نظریات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت‌های غیرقابل توجیه اقدام به رد ایده ارائه شده بنماید. ۳- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها: وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند. نتایج این مطالعه بینشی از اثرات سکوت سازمانی و علاقه‌مندی نسبت به نتایج کار پرستاران و بهزیستی روانشناختی را در راستای بهبود کانال‌های ارتباطی بیند تیم مراقبت‌های بهداشتی برای ترویج فراگیری کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و افزایش دوام سازمانی نشان داد. ایرنده (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان: سبک رهبری، محیط کار، سکوت سازمانی و اثربخشی نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک، جنوب غربی نیجریه، پرداخته است. هدف این مقاله ارائه خدمات با کیفیت و امکانات یادگیری مادام‌العمر در کتابخانه به کاربران خود است. با این حال، نشانه‌هایی از سطح پایین اثربخشی در بسیاری از کتابخانه‌های پلی تکنیک وجود دارد. مطالعات نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند به سبک رهبری، محیط کار و متغیرها تأثیر نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک در جنوب غربی را تحت تأثیر قرار دهد. مسئولیت تصمیم‌گیری برای صحبت کردن یا سکوت در سازمان، در اغلب اوقات با کارکنان است. آن‌ها تصمیم می‌گیرند که ایده‌ها، نظرات و دغدغه‌های خود را به زبان آورند یا از منطقه امن خود خارج نشده و سکوت پیشه کنند. در اغلب اوقات، به دلیل همین موضوع شرایط به وجود آمده تغییری نمی‌کنند و حتی کم‌کم به سمت بحرانی شدن نیز می‌روند. نکته مهم اینجاست که سکوت سازمانی تنها میان مدیریت و کارکنان رخ نداده و گاهی اوقات میان کارکنان عادی سازمان هم اتفاق می‌افتد. یافته‌ها نشان داد که تأثیر مثبت و معناداری در ترکیب سبک رهبری، محیط کار و سکوت سازمانی در مورد اثربخشی

نهادی وجود دارد. علاوه بر این، سطح تأثیر نهادی پایین بود. سبک رهبری عمدتاً عمل معامله ای بود که از نزدیک با سبک رهبری تحول گرا دنبال می شود. کار محیط کارمندان غیرقابل هدایت است. سکوت سازمانی در یک درجه کم در پلی تکنیک وجود داشت. در نتیجه، سبک رهبری، محیط کار و سکوت سازمانی مهمترین عوامل موثر در سطح پایین اثربخشی نهادی بود.

تاکنون پژوهش های فراوانی به مبحث حکمروایی شهری پرداخته اند. در این قسمت جهت شناسایی ابعاد و شاخص های مستخرج از پیشینه تحقیق، به بیان برخی از مهم ترین پژوهش های صورت گرفته داخلی و خارجی در حوزه ارزیابی حکمروایی شهری در قالب جدول (۲)، پرداخته شده است.

جدول ۲: مروری بر پژوهش های حکمروایی شهری

محقق و سال	عنوان پژوهش	نتایج / مؤلفه های شناسایی شده
لو و همکاران، ۲۰۲۰	حکمروایی قدرتمند شهری از طریق سیستم اطلاعات جغرافیایی و پیمایشی با استفاده از ارزیابی از طریق نقشه گوگل و سرویس های هماهنگ کننده	نتایج پژوهش ایشان نشان داد که ابعاد ارزیابی حکمروایی شهری عبارتند از: مشارکت، پاسخگویی، کارایی، شفافیت، عدالت، حاکمیت و قانون مداری
علاء الدینی و پور میر غفاری، ۱۳۹۷	مدیریت محله و شوراییاری در تهران: ارزیابی حکمروایی شهری در حسن آباد زرگنده	ابعاد شناسایی شده عبارتند از: تمرکز زدایی و تسهیل مشارکت؛ مسئولیت پذیری و پاسخگویی؛ کارایی و اثربخشی؛ رعایت انصاف و عدالت؛ شفافیت؛ اجماع گرایی؛ قانون گرایی و حاکمیت قانون؛ بینش راهبردی و توانمندی و ظرفیت اجتماعی شهروندان
تاری، شمس الدینی و رضایی، ۱۳۹۸	سنجش و ارزیابی میزان حکمروایی خوب شهری در محله های شهر فردوسیة شهرستان شهریار	ابعاد شناسایی شده عبارتند از: مشارکت، تساوی، اثربخشی، پاسخگویی و امنیت
عیوضلو و رضویان، ۱۳۹۷	ارزیابی وضعیت مدیریت شهری کلانشهرها مبتنی بر شاخص های حکمروایی مطلوب شهری در کلانشهر تهران	نتایج پژوهش ایشان نشان داد که ابعاد ارزیابی حکمروایی شهری عبارتند از: مشارکت، پاسخگویی، مسئولیت پذیری، قانونمندی، توافق جمعی، عدالت محوری، شفافیت، اثربخشی و کارایی

۳. روش شناسی تحقیق

تحقیقات پیمایشی عام ترین نوع تحقیقات علوم اجتماعی است که مبنای آن، نظرسنجی از کسانی است که به طور مستقیم، درگیر مسأله تحقیق می باشند. با توجه به این که هدف تحقیق طراحی مدل علی تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری، است لذا از تحقیق پیمایشی با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره برای بخش اول این تحقیق استفاده می شود. با در نظر گرفتن هدف، انگیزه و فایده این تحقیق، آن را از نوع تحقیقات کاربردی قرار می دهیم زیرا که نتایج آن جهت تنظیم برنامه های آتی سازمان (شهرداری منطقه سه تهران)، قابل استفاده خواهد بود. پژوهش حاضر از نوع

کتابخانه‌ای از این حیث که با مراجعه به کتب، مقالات و رساله‌های موجود در خصوص سکوت سازمانی و حکمروایی شهری به شناسایی ابعاد مؤثر در این بررسی می‌پردازد.

پژوهش حاضر با روش‌های اسنادی و آزمایشگاه ارزیابی و تحلیل تصمیم‌گیری (DEMATEL)، انجام شده است. لذا این تحقیق به منظور طراحی یک شبکه‌های خاص در زمینه‌ی مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار در تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری با استفاده از پژوهش‌های محققین گذشته ابتدا شناسایی شده و با تکنیک DEMATEL میزان اثرگذاری و اثرپذیری هریک از ابعاد سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری مشخص گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع قضاوتی است و در نهایت تعداد جامعه و نمونه خبرگان در نمونه برای تأیید قواعد طراحی شده ۱۰ نفر است. جهت جمع‌آوری داده‌های پرسش‌نامه با استفاده از ابزار پرسش‌نامه‌های مقیسات زوجی با طیف صفر تا چهار جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان شهرداری منطقه ۳ تهران در خصوص شدت اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری با تکنیک دیمتل از طیف ۰ تا ۴ بهره استفاده شده است.

در پژوهش حاضر برای تعیین رویی از رویی محتوایی (تائید کمیت و کیفیت سؤالات از نظر خبرگان و اساتید مرتبط با حوزه پژوهش) استفاده شده است. پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از سنجش نرخ ناسازگاری بهره برده شده است.

تکنیک دیمتل

تکنیک دیمتل^۶ توسط Gabus و Fonetla به سال (۱۹۷۱)، ارائه شد. تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آن‌ها با به‌کارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می‌دهد، به گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاهت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. از آنجاکه گراف‌های جهت‌دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، لذا تکنیک DEMATEL مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آن‌ها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورد. تکنیک دیمتل عموماً برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی به وجود آمد. دیمتل نیز برای ساختاردهی به یک دنباله از اطلاعات مفروض کاربرد دارد. به طوری که شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی مورد بررسی قرار داده، بازخوردها توأم با اهمیت آن‌ها را تجسس نموده و روابط انتقال ناپذیر را می‌پذیرد.

۱- در نظر گرفتن ارتباطات متقابل؛ مزیت این روش نسبت به تکنیک تحلیل شبکه‌ای، روشنی و شفافیت آن در انعکاس ارتباطات متقابل میان مجموعه‌ی وسیعی از اجزاء می‌باشد. به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل پردازند. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، در واقع تشکیل‌دهنده‌ی بخشی از سوپر ماتریس است به عبارتی، تکنیک دیمتل به طور مستقل عمل نمی‌کند بلکه به عنوان زیرسیستمی از سیستم بزرگ‌تری چون ANP است.

⁶ Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL)

۲- ساختاردهی به عوامل پیچیده در قالب گروه‌های علت و معلولی. این مورد یکی از مهم‌ترین کارکردها و یکی از مهم‌ترین دلایل کاربرد فراوان آن در فرآیندهای حل مسأله است. بدین صورت که با تقسیم‌بندی مجموعه‌ی وسیعی از عوامل پیچیده در قالب گروه‌های علت معلولی، تصمیم‌گیرنده را در شرایط مناسب‌تری از درک روابط قرار می‌دهد. این موضوع سبب شناخت بیشتری از جایگاه عوامل و نقشی که در جریان تأثیرگذاری متقابل دارند، می‌شود.

گام‌های روش DEMATEL عبارت‌اند از:

۱. طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات وابستگی نسبی شاخص‌ها از خبرگان؛
۲. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (Z)؛
۳. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال (S)؛
۴. محاسبه ماتریس روابط مجموع (وابستگی مستقیم و غیرمستقیم) (T)؛
۵. محاسبه ماتریس نرمال روابط مجموع با آستانه پذیرش؛
۶. تشکیل نگاشت روابط شبکه بر مبنای دو بردار D و R.

ساختار کلی دیاگرام ارتباط بین معیارها مطابق شکل (۱) است. در این ماتریس مقایسات زوجی برای محاسبه میزان تأثیرگذاری عامل سطری بر عامل ستونی انجام خواهد شد. ارقام مقایسه شامل: (۰، ۱، ۲، ۳ و ۴) است که به ترتیب نمایانگر درجه "بدون تأثیر" تا "تأثیر بسیار زیاد" می‌باشند. درایه‌های ماتریس ذیل که ماتریس رابطه مستقیم نیز نامیده می‌شود بر مبنای تأثیر معیار i بر j شکل خواهد گرفت.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots & \vdots \\ a_{i1} & \dots & a_{ij} \dots & a_{in} \\ \vdots & & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

شکل ۱: دیاگرام ارتباط مستقیم بین معیارها

به منظور نرمال کردن ماتریس رابطه مستقیم از روابط (۱) و (۲) استفاده شود.

$$S = m \cdot \left[\frac{1}{\max_i \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right] \quad (2)$$

ماتریس روابط مجموع T به کمک ماتریس S از طریق رابطه شماره (۳) محاسبه می‌شود که در آن I ماتریس واحد می‌باشد.

$$T = S(I - S)^{-1} \quad (3)$$

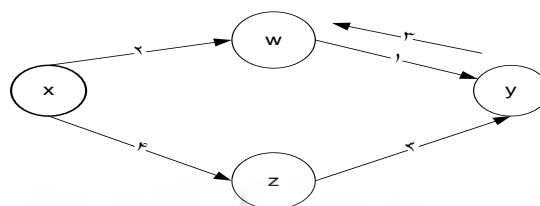
به منظور تعیین نگاشت روابط شبکه از دو بردار D و R استفاده می‌شود که به ترتیب مجموع ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس T می‌باشند که در روابط (۴ و ۵) نحوه محاسبه آن‌ها آورده شده است.

$$D = [d_i]_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} \quad (4)$$

$$R = [r_j]_{n \times 1} = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n} \quad (5)$$

d_i به معنی مجموع i امین ردیف ماتریس T و نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم معیار i بر دیگر معیارهاست. همچنین r_j به معنی مجموع j امین ستون ماتریس T و نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم است که دیگر معیارها بر معیار j می‌گذارند.

$(d_i + r_i)$ نمایانگر میزان تأثیر اصلی فاکتور i در مسأله می‌باشد. اگر $(d_i - r_i)$ مثبت باشد مفهوم آن این است که فاکتورهای دیگر توسط فاکتور i فاکتور i تأثیر می‌گیرند. برعکس، هنگامی که $(d_i - r_i)$ منفی باشد دیگر برگ خریدها روی فاکتور i تأثیر می‌گذارند و بدین ترتیب نگاهت روابط شبکه ساخته خواهد شد. شکل (۲) نمونه‌ای از دیاگرام ارتباط و وابستگی بین معیارها است.



شکل ۲: نمونه‌ای از گراف ارتباط و وابستگی بین معیارها (فیضی و جوانمرد، ۱۳۹۶)

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱- بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی مدیران شهرداری تهران بر حکمروایی شهری با دیمتل

پس از شناسایی ابعاد سکوت سازمانی و حکمروایی شهری، پرسش‌نامه مقایسات زوجی پس از تأیید خبرگان و بررسی روایی و پایایی به‌منظور بررسی تأثیر هر یک از ابعاد سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری با طیف امتیازدهی (۰ تا ۴) در اختیار خبرگان قرار گرفت. به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله از ذکر جزئیات و گام‌های دیمتل فاکتور گرفته شده است. در ادامه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها و بررسی روابط علی - معلولی در قالب نمودار دکارتی پرداخته شده است.

جهت بررسی هدف پژوهش و سنجش تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری در شهرداری منطقه سه تهران، ابتدا ابعاد سکوت سازمانی مدیران به صورت ذیل اشاره می‌گردد.

۱. عوامل شخصیتی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. عوامل مدیریتی، ۴. اینرسی سازمانی؛ ۵. جو مسموم سازمانی ۶. عوامل فرهنگی است. سپس در ادامه پس از بیان مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص سکوت سازمانی و حکمروایی شهری با تکنیک دیمتل تأثیر سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

جهت مشخص شدن شدت تأثیرگذاری سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری مدیران شهرداری تهران بر هم با تکنیک دیمتل به بررسی آن پرداخته شده است. در این بخش به ترسیم نمودارهای علی - معلولی با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده $(R+J)$ ، میزان تأثیر و تأثر عوامل موردنظر را نشان می‌دهد و $(R-J)$ ، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد، به‌طور کلی اگر $(R-J)$ ، مثبت باشد متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. نمودارهای علی و معلولی در یک دستگاه دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر $(R+J)$ و

محور عرضی براساس (R-J)، می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات (R+J و R-J) در دستگاه معین می‌شود. جدول (۳)، این روابط را در هریک از ابعاد نشان می‌دهد.

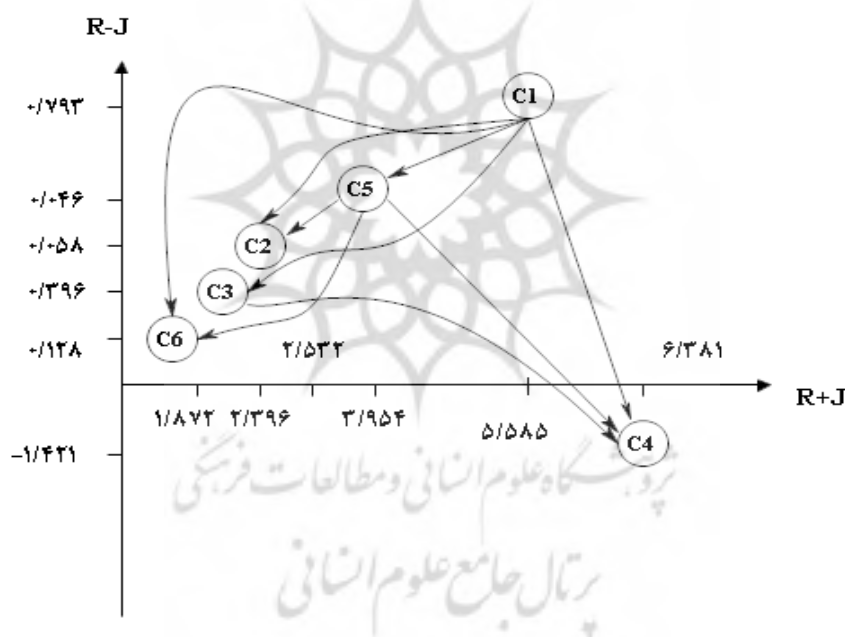
جدول ۳: نتایج حاصل از روابط علی - معلولی با دیمتل

مقدار تأثیر هر بعد سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری	براساس R+J	قدرت تأثیرگذاری هر بعد سکوت سازمانی بر حکمروایی شهری	براساس R-J
اینرسی سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₄)	۶,۳۸۱	عوامل شخصیتی بر حکمروایی شهری (C ₁)	۰,۷۹۳
عوامل شخصیتی بر حکمروایی شهری (C ₁)	۵,۵۸۵	جو مسموم سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₅)	۰,۰۴۶
جو مسموم سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₅)	۳,۹۵۴	عوامل سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₂)	۰,۰۵۸
عوامل سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₂)	۲,۵۳۲	عوامل مدیریتی بر حکمروایی شهری (C ₃)	۰,۳۹۶
عوامل مدیریتی بر حکمروایی شهری (C ₃)	۲,۳۹۶	عوامل فرهنگی بر حکمروایی شهری (C ₆)	۰,۱۲۸
عوامل فرهنگی بر حکمروایی شهری (C ₆)	۱,۸۷۲	اینرسی سازمانی بر حکمروایی شهری (C ₄)	-۱,۴۲۱

در شکل (۳)، نمودار علی - معلولی ابعاد سکوت سازمانی با توجه به میزان تأثیرگذاری بر حکمروایی شهری را

نشان

می‌دهد.



شکل ۳: نمودار علی - معلولی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری شهرداری منطقه ۳ تهران

بر طبق نتایج به دست آمده از (جدول ۳)، عنصر C₁ یعنی عوامل شخصیتی بر حکمروایی شهری اثر گذارترین بعد سکوت سازمانی، در میان ابعاد شش گانه دارای بیشترین مقدار عددی بر اساس مجموع ردیفی (R)، است و بدین ترتیب، با نفوذترین بعد در میان ابعاد مورد بررسی موثر بر تأثیر سکوت سازمانی مدیران بر حکمروایی شهری، شناخته شده است. همچنین بر اساس بیشترین مجموع ستونی، اینرسی سازمانی بر حکمروایی شهری (C₄)، اثر پذیرترین بعد سکوت سازمانی می‌باشد. همچنین در شکل (۳)، نمودار علی - معلولی ابعاد مورد بررسی بر حکمروایی شهری شهرداری تهران را نشان داده شده است. مطابق شکل (۳)، عوامل شخصیتی اثر گذارترین بعد و اینرسی سازمانی اثر پذیرترین بعد در میان دیگر ابعاد مورد بررسی موثر بر حکمروایی شهری می‌باشد.

نتیجه گیری

مدیریت شهری به تبع این تحول عمیق در حوزه شهری در جهان متحول شده است به طوری که طی چهار دهه اخیر رویکردهای غالب مدیریت شهری عرصه محور و با تأکید بر برنامه‌های بلندمدت بزرگ در تأمین خدمات در مقیاس وسیع و به شکل استاندارد مبتنی بر اصول برنامه‌ریزی مدرن و اجرای طرح‌های جامع از دهه 1980 در حال تغییرات است و رویکردهای مداخله پروژه‌گرا در غالب پروژه‌های کوچک آزمایشی قابل اجرا در هر مکان، مداخله اجتماعات محلی خودیار، حمایت از سکونتگاه‌های غیررسمی تا ساخت‌وساز املاک مسکونی استاندارد و بزرگ مقیاس تغییر نموده است. این نگرش در دهه 1990 با فرآیندهای بلندمدت و شهر نگر و تأکید بر ظرفیت‌سازی محلی و تقویت مدیریت شهری، ظرفیت‌سازی و تقویت نهادی-سازمانی برای فرآیند مدیریت توسعه شهری همراه بوده و گذر از یک نوع مدیریت بسیار متمرکز به مدیریت محلی و شهری در دستور کار قرار گرفته است. برای مثال تمرکززدایی وسیع در کشور هندوستان از سال 1999 آغاز شده و تمرکززدایی و دموکراتیک‌سازی در مالزی از سال 1999 و اجرای آن در سال 2001 انجام گردیده است. به طوری که دموکراتیزاسیون و مشارکت مردم از دهه 1980 در بسیاری از کشورهای در حال توسعه آغاز شده است. نکات محوری این تحولات گسترده به شرح زیر بوده است: پایبندی به اصول و پاسخگویی؛ مشارکت مردم؛ مشورت‌های جامعه محلی؛ بودجه‌ریزی مشارکتی؛ برنامه‌ریزی توسعه یکپارچه؛ استراتژی‌های توسعه شهری. بدین ترتیب از ابتدای هزاره دوم، گذر از مدیریت شهری به حکمروایی شهری با تأکید بر توسعه نهادی و با نظر به بهبود شاخص‌هایی همچون پاسخگویی، شفافیت و قانون‌مداری آغاز گردیده است. از نکات برجسته این فرآیند می‌توان به ارتباط میان حکومت و جامعه مدنی و تأکید بر شفافیت و پایبندی به اصول را اشاره کرد و تعیین ابزارهای سنجش رضایت‌مندی شهروندان کاملاً در راستای لزوم پاسخگویی به مردم و پایبندی به اصول و قانون‌مداری و ایجاد رویه واحد پایش برنامه‌هاست.

الگوی حکمروایی شهری، به عنوان فرآیند مشارکتی توسعه تعریف می‌شود که به موجب آن همه بهره‌وران شامل حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی وسایلی را برای حل مشکلات شهری شدن سریع فراهم می‌کنند. در شرایط کشورهای در حال توسعه شهرنشینی سریع در تداوم مدیریت‌های سنتی شرایط نامساعدی را در شهرها به وجود آورده که ضرورت تقویت حکومت‌های محلی و مشارکت مردم و بخش خصوصی را در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. در واقع امروزه مشخص شده که حل مشکلات شهری شدن سریع در این کشورها فقط با اصلاح رویکردهای سنتی مدیریتی و استفاده از رهیافت‌های نوین مدیریتی امکان‌پذیر است. مدیریت متمرکز بخشی و دولتی و ناتوانی بخش‌های عمومی (شهرداری‌ها) و کمبود بودجه‌های دولتی در نبود سرمایه‌گذاران خصوصی و مشارکت شهروندان سبب افت زیرساخت‌ها، خدمات شهری و شرایط زیست‌محیطی در شهرها شده است. بنابراین لازمه رفع ناپایداری توسعه شهری در کشورهای در حال توسعه رفع ناپایداری‌ها از بدنه نهادهای مدیریتی و برنامه‌ریزی شهری و کارآمدسازی، اثرپذیری و مسئولیت‌پذیری بیشتر در اداره امور شهری و تفویض وظایف، صلاحیت‌ها و قدرت به حکومت‌های محلی و سایر ذی‌نفعان محلی است که تمام این‌ها به شیوه جدیدی از اداره شهرها به نام حکمروایی شهری دلالت دارد. رد شرایط پیچیدگی جوامع شهری و به تبع آن تعدد و تکثر کنشگران و نیروهای مؤثر در حیات شهری در مقیاس‌های مختلف محلی، ملی و منطقه‌ای و ضرورت همگرایی آن‌ها در جهت رسیدن به عدالت فضایی را می‌توان مهم‌ترین استدلال ضرورت حکمروایی شهری و جایگزینی آن به جای شیوه‌های

قبله مدیریتی دانست. در این الگو از مسئولیت اجرایی مستقیم مدیریت شهری کمتر شده و امکان بیشتری برای رویکرد مدیریت و برنامه ریزی راهبردی فراهم شود. در اینجا مدیریت شهری از بالا به پایین نیست و مشارکت شهروندان در اداره امور شهری جزء جدایی ناپذیر آن است.

در این پژوهش تلاش نمودیم تا با معرفی ابعاد سکوت سازمانی و حکمروایی شهری در منطقه ۳ شهرداری تهران با استفاده از تکنیک دیمتل میزان تأثیر هر یک از ابعاد سکوت سازمانی مدیران را بر حکمروایی شهری مورد بررسی قرار دهیم.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد هر یک از ابعاد سکوت سازمانی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر حکمروایی شهری در شهرداری منطقه سه تهران با مقادیر معرفی شده در بخش یافته‌ها دارند.

منابع

۱. احمدی، غزل؛ نیازآذری، کیومرث و صالحی، محمد. (۱۳۹۹). تأثیر سرمایه روان شناختی بر سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. مدیریت فرهنگی، ۴۹ (۱۴)، ۷۱-۸۴.
۲. بوالحسنی، فائزه. (۱۳۹۹). سکوت سازمانی. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۲ (۲)، ۴۸۵-۴۹۸.
۳. پوراحمد، احمد؛ پیری، اسماعیل؛ محمدی، یادگار؛ پارسا، شهرام و حیدری، سامان. (۱۳۹۷). حکمروایی خوب شهری در محله‌های شهری (مطالعه موردی: شهر مریوان). اقتصاد و مدیریت شهری، ۲۴ (۶)، ۸۱-۹۸.
۴. پناهی، بلال. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۹۴ (۲۸)، ۸۵-۱۰۷.
۵. حسنی، سمیه؛ ا، سید علی اکبر احمدی؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳۰ (۸)، ۹۷-۱۱۲.
۶. حق‌جو، مرال؛ گیلوری، عباس و حریری، نجلا. (۱۳۹۴). وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های نظری و کاربردی در علم اطلاعات و دانش‌شناسی، ۹ (۵)، ۵۰-۷۶.
۷. حسنی‌هنزایی، وحید و الهیاری، رضا. (۱۳۹۷). مطالعه‌ی تطبیقی برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس حکمروایی خوب شهری «مورد مطالعه: شهرهای تهران و مشهد». پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۱۲ (۳)، ۱-۱۴.
۸. خاکپور، عباس. (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۳۴ (۹)، ۱۰۳-۱۱۸.
۹. دامغانیان، حسین و شهباز، عرفان. (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۹۷ (۲۹)، ۳۹-۶۸.

۱۰. دوستی، معصوم؛ فرجی‌راد، خدر و بیرانوندزاده، مریم. (۱۳۹۶). بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر قزوین). تحقیقات جدید در علوم انسانی، ۳۵، ۷۷-۵۹.
۱۱. راسخ، نازنین؛ رحیمی، سوسن و کردی، مریم. (۱۳۹۷). پیش بینی سکوت سازمانی بر مبنای رهبری معنوی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۶ (۱۳)، ۲۴۷-۲۵۹.
۱۲. زارع، فرجام و سپهوند، رضا. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳۷ (۱۰)، ۱۸۹-۲۱۶.
۱۳. سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی‌چگنی، فریبرز و سپهوند، مسعود. (۱۳۹۹). رابطه قلدری سازمانی و سکوت سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۸۰ (۲۱)، ۸۴-۹۲.
۱۴. شریفی، اعظم. (۱۳۹۸). ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان. رویش روان‌شناسی، ۳۹ (۸)، ۱۳۷-۱۴۴.
۱۵. شمعی، علی و یوسفی‌بابادی، سعید. (۱۳۹۷). تحلیل نقش حکمروایی خوب شهری بر درآمدهای پایدار گردشگری (مورد مطالعه: شهر مسجدسلیمان). اقتصاد و مدیریت شهری، ۲۴ (۶)، ۶۳-۷۹.
۱۶. فلاحی، حسین؛ پورشافعی، هادی و اکبری‌بورنگ، محمد. (۱۳۹۹). ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش بینی سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۲۴ (۱۳)، ۱۶۹-۱۹۴.
۱۷. قائدامینی‌هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده‌دستجردی، رضا و صادقی، مهرداد. (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. مطالعات منابع انسانی، ۳۶ (۱۰)، ۳۱-۵۰.
۱۸. لطفی، حسن و سیدعامری، میرحسن. (۱۳۹۸). مدل ارتباطی هویت و سکوت سازمانی با خودپنداره کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲۳ (۶)، ۴۹-۶۵.
۱۹. مرادی، الهام؛ صفانیا، علی محمد و پورسلطانی‌زرنندی، حسین. (۱۳۹۸). ارتباط علی ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان: نقش میانجی عدالت سازمانی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲۸ (۷)، ۹۹-۱۰۸.
۲۰. مرادی، الهام؛ صفانیا، علی محمد و پورسلطانی‌زرنندی، حسین. (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. دست‌آوردهای روان‌شناختی، ۲۱ (۲۶)، ۱۳۳-۱۵۰.

۲۱. مشهدی تفرشی، سمیه و مختاران، ماهرخ. (۱۳۹۹). ارزیابی تاثیر سکوت سازمانی بر بطالت اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری تهران). مدیریت کسب و کار، ۴۸ (۱۲)، ۴۶۳-۴۸۴.
۲۲. میرباقری، محبوبه؛ منیرپور، نادر و ضرغام حاجبی، مجید. (۱۳۹۹). ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن. پژوهش نامه زنان، ۳۱ (۱۱)، ۱۱۳-۱۲۷.
۲۳. محبوبی، سحر و حبیبی، داود. (۱۳۹۸). تبیین رابطه حکمروایی خوب شهری و رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری (مطالعه موردی: شهر دوگنبدان). مطالعات محیطی هفت حصار، ۳۰ (۸)، ۴۷-۵۸.
۲۴. معینان میان‌دوآب، غزال و برنجی، نسیم. (۱۳۹۸). بررسی تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری با تاکید بر نقش نهاد شهرداری (مورد مطالعه: شهر تبریز). معماری شناسی، ۸ (۲)، ۲۹-۳۷.
۲۵. نوروزی، حسین و طهماسبی آقبلاغی، داریوش. (۱۳۹۹). مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۲)، ۲۲۱-۲۳۶.
26. De los Santos, J.A.A., Rosales, R.A., Falguera, C.C., Firmo, C.N., Tsaras, K & Labrague, L.J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55 (4), 782-792.
27. Kim, J & Ko, S.H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 2151-2162.
28. Liu HK, Hung MJ, Tse LH, Saggau D. (2020). Strengthening urban community governance through geographical information systems and participation: An evaluation of my Google Map and service coordination. *Aust J Soc Issues*, 55, 182-200.
29. Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M & Chaouali, W. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
30. Ngozi, N.V., Okeke-James, J.N & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers' job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6 (1).
31. Sadeghi, M & Razavi, M.R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70 (5), 100557.
32. Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpannah, A & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32 (6), 417-435.

Designing causal model of the effect of organizational silence of managers on urban governance in Iran (Case study: Municipality of District 3 of Tehran)

Fatemeh Adibi Sadinejad^{*1}

Arash Ghasempour²

Date of Receipt: 2021/05/02 Date of Issue: 2021/05/12

Abstract

Organizational silence can have detrimental effects on the decision-making process and the process of change. This can be achieved by preventing and preventing different alternatives, negative feedback or correct information. Cities have no other way of managing and managing themselves than laying the grounding for the development of democracy, and in this way has achieved the form of new forms of governance, this new form is called the competent governance movement or ruling which has a urban origin. The aim of this study was to design a causal model for the effect of organizational silence of managers on urban governance using Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL) technique. The sampling method in this study is judgmental and finally the number of experts in the sample to confirm the designed rules is 10 people. In the present study, a causal-disability system of multi-attribute decision-decisions has been proposed. The main dimensions of organizational silence are personality factors, organizational factors, managerial factors, organizational inertia, poisoned organizational climate and cultural factors. The results show that the dimensions of organizational silence can have a great impact on urban governance of Tehran Municipality.

Keywords

Organizational Silence, Managers, Urban Rule, Tehran Municipality, Decision Making Trial And Evaluation Laboratory (DEMATEL).

1. Assistant Professor and Faculty Member of Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author: geo_adibi@yahoo.com)
2. PhD student in Geography and Urban Planning, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Tehran, Iran. (ghasempour_arash@yahoo.com)