

رابطه خاموشی سازمانی با خلاقیت معلمان

معصومه زارعین^۱

آرزو کهنسال^۲

آتنا رضائزاد^۳

چکیده

خاموشی سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان. خاموشی سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبانگیر سازمان هاست، آن است که بیشتر سازمان ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد. همچنین خاموشی سازمانی به وسیله ممانعت از باز خورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین، بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می شوند. به دلیل آنکه فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند پس می توان گفت موضوع خاموشی سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد. جو سکوت می تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تاثیر بگذارد. بنابراین، اثربخشی سازمانی بطور منفی تحت تاثیر قرار می گیرد. سکوت کارکنان همچنین می تواند ایجاد کننده استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد.

کلیدواژگان: سازمان، خاموشی سازمانی، خلاقیت معلمان.

^۱ کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

^۲ کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی آزاد واحد بین الملل آیت الله آملی

^۳ علوم تربیتی برنامه ریزی آموزشی دانشگاه مازندران، بابلسر

مقدمه

جهانی که در آن زندگی می‌کنیم به سرعت در حال تغییر است. بطوریکه، سرعت تغییرات هرگز به این تندی نبوده است. لذا، رمز ماندگاری، پیشرفت و توسعه جوامع، سازمان‌ها و حتی افراد در گرو نحوه سازگاری موثرشان با محیط و الزامات آن است. بدون درک این نوع سازگاری، در واقع جریان حیات جامعه، سازمان و فرد به سوی رکود، عقب ماندگی و مرگ به پیش خواهد رفت (دافی، ۱۳۸۰).

هیلارد (۲۰۰۴)، معتقد است که خلاقیت هرچه باشد خیلی مهم و لازم است چون باعث تمامی پیشرفت‌های بشری است (همتی، ۱۳۸۷). آلبرت انیشتین^۱ سخن ارزشمندی در این باره دارد او می‌گوید خلاقیت مهم‌تر از دانش است (یارمحمدزاده، ۱۳۸۵).

اصل بیست و پنجم کلیات نظام آموزش و پرورش، مصوب شورای تغییر بنیادی آموزش و پرورش کشورمان (۱۳۶۷) تصریح دارد؛ در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی باید از شیوه‌هایی استفاده شود که توان تفکر، تحلیل، ابتکار، خلاقیت، نقد و تحقیق تقویت شود. بنابراین، توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی جزو رسالت‌های اصلی بوده و اهمیت مضاعفی دارد.

بدیهی است صرف تقلید از علوم و نتایج یافته‌های دیگران، واردات تکنولوژی، تجهیزات و حتی تئوری‌های علمی (بصورت ترجمه و غیره) کمتر به تولید فکر و ابداع منجر می‌گردد. ما بیش از آنکه برای تلاش، سخت‌کوشی، ابداع، تفکر، تعمق و مسئولیت‌اهمیت بدهیم به شانس، راحت‌طلبی، کپی برداری، تقلید، میانبر رفتن، توجیه و غیره علاقمند هستیم، بنابراین نظام آموزشی، اجتماعی، اداری و حتی خانوادگی ما نیاز مبرم به تجدید نظر در شیوه‌های زندگی و باورهای خود بصورت تدوین روش‌های مبتنی بر حمایت از خلاقیت دارد. بعبارت دیگر ما بیش از آنکه به یک کارمند منضبط، دقیق و وظیفه‌شناس نیاز داشته باشیم به کارمندی مبتکر و خلاق نیاز داریم (تقی پورظهیر، ۱۳۸۴).

در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را خاموشی (سکوت) سازمانی می‌نامند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

خاموشی سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. بنابراین وجود خاموشی در سازمان‌ها و خصوصاً سازمان با اهمیت آموزش و پرورش ممکن است خلاقیت کارکنان را تهدید نماید. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه خاموشی سازمانی با خلاقیت معلمان آموزش و پرورش استان مازندران، انجام می‌پذیرد. این فصل در دو قسمت تنظیم شده است. نخست در قسمت نخست با عنوان مبانی نظری پژوهش مباحثی چون خاموشی سازمانی و خلاقیت و سایر مباحث مربوطه مطرح خواهد شد. در این قسمت از نظر صاحب‌نظران در ایران و جهان

^۱- Albert Einstein

بهره مند خواهیم شد. سپس به مطالعه پیشینه تجربی، طی دو بخش مطالعات تجربی داخل کشور و مطالعات تجربی خارج از کشور پرداخته می شود. در این قسمت نیز با توجه به میزان ارتباط، پیشینه های مرتبط گنجانده خواهد شد.

خاموشی سازمانی

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱)، خاموشی سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان، تعریف می کنند. موریسون و میلیکان (۲۰۰۰)، نیز، خاموشی سازمانی را بعنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد. این ویژگی ها شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (دیمیتریس و واکولا^۱، ۲۰۰۷)، اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می گردد عبارتند از:

(۱) ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت شان.

(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 می فهمد و بهترین ها را می داند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود می آورد و در نهایت سبب ایجاد خاموشی سازمانی، کارکنان می گردد (اسلادی^۲، ۲۰۰۸). خاموشی سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از

¹ - Dimitris & Vakola

² - Slade

دست می دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان ها، از اهمیت زیادی برخوردار است (پیرلو^۱، ۲۰۰۳).

۳) با توجه به اینکه موضوع خاموشی سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشنا به شمار می آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می توان یافت و از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می تواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمان ها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

انگیزه های سکوت و آوای سازمانی

همانگونه که اشاره شد، افراد در سازمان اغلب دارای ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده ها را ارائه و برخی دیگر ایده ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می کنند. ابراز ایده ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی یا خاموشی سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده ها و نظرات آنها است. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد:

- ۱) رفتار کناره گیرانه^۲ براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز^۳.
- ۲) رفتار خودحفاظتی^۴ بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه^۵ بدلیل علاقه به دیگران.
- ۳) ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

^۱ - Perlow

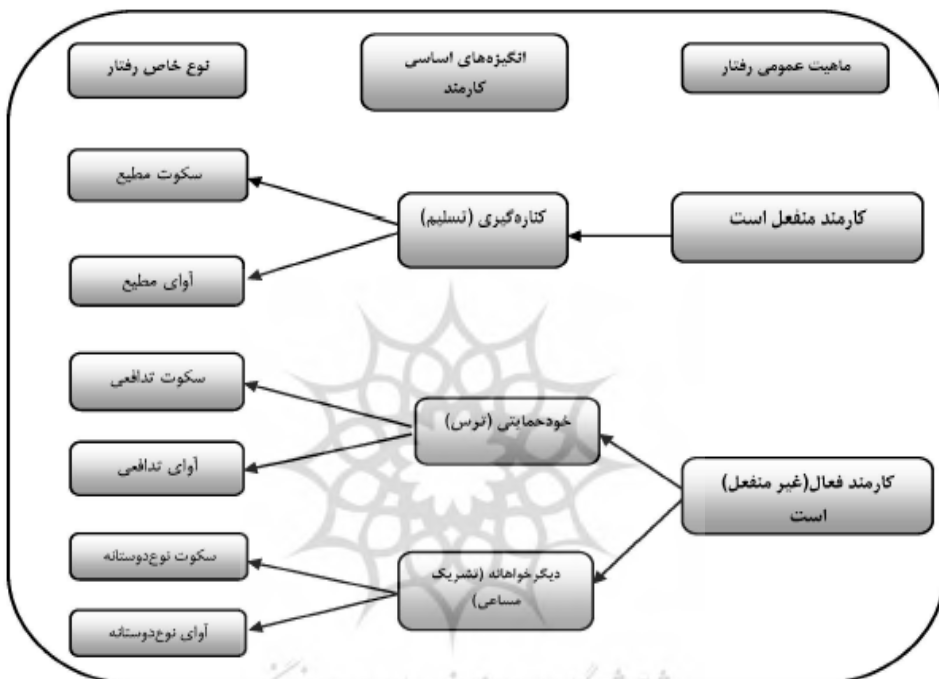
^۲ - Disengaged

^۳ - Resignation

^۴ - Self-Protective

^۵ - Other Oriented

این سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه های خودحفاظتی، انگیزه کناره گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه)، منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع^۱، سکوت یا آوای تدافعی^۲ و سکوت یا آوای نوع دوستانه^۳ می گردد که انگیزه ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی^۴ و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه)^۵ می باشد (اوری و کواینوس^۶، ۲۰۰۲).



شکل ۱: انگیزه های کارمندان به عنوان ویژگی های اصلی سکوت و آوای سازمانی (ون داین و همکاران^۷، ۲۰۰۳)

¹ - Acquiescent

² - Defensive

³ - Prosocial

⁴ - Passive

⁵ - Proactive

⁶ - Avery and Quinones

⁷ - Van Dyne et al

بنابراین سکوت، همیشه، دال بر رفتاری منفعلانه و در تضاد با آوا نیست. سکوت می تواند فعال، آگاهانه^۱، عمدی^۲ و هدفمند^۳ باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چند بعدی سکوت را نمایان می سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیرمنفعلانه هستند- آگاهانه، هدفمند و عمدی- همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هرشرایطی) است با سکوتی که عمدی اما بصورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

این سه نوع انگیزه در سکوت و آوای سازمانی به همراه مثال هایی در جدول ۱-۲، نشان داده است.

جدول ۱: مثال هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰)

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار	آوای کارمند بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار
رفتارکناره‌گیرانه براساس تسلیم احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع مثال‌ها: خودداری از بیان ایده‌ها بدلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود بدلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر	آوای مطیع مثال‌ها: بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط موافقت با گروه بدلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی براساس ترس احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی مثال‌ها: خودداری از ابراز اطلاعات بدلیل مشکلاتی ناشی از ترس کتمان حقایق به منظور محافظت از خود	آوای تدافعی مثال‌ها: بیان ایده‌هایی که توجه فرد را بخاطر ترس به جای دیگری معطوف می‌دارد ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را به منظورحفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد
رفتار دیگرخواهانه براساس نوع دوستی احساس تشریک مساعی و نوع دوستی	سکوت نوع دوستانه مثال‌ها: خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه بدلیل همدستی وتعاون حفاظت از دانش اختصاصی برای سودرساندن به سازمان	آوای نوع دوستانه مثال‌ها: بیان راه‌حل‌هایی برای مشکلات بر اساس همدستی و تعاون بیان نظرات سازنده برای تغییر به منظور سود رساندن به سازمان

1 - Conscious
2 - Intentional
3 - Purposeful

بنابراین اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می گردد، اما با توجه به انگیزه‌های که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند بدلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هرشرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد.

در ادامه با توجه به سه نوع سکوت و آوای مطرح شده در شکل و جدول ۱-۲، به توضیح و تبیین هریک از انواع این دو مفهوم پرداخته خواهد شد.

سکوت مطیع

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی کند(کرانت^۱، ۲۰۰۰).

سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال(پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلوز این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. جدول ۱، مثال هایی از سکوت مطیع را نشان می دهد که حاکی از رفتارهای منفعلانه و غیر مشارکتی است. به عنوان مثال کارمندی از ارائه نظرات خود امتناع می ورزد زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن می باشد و یا ممکن است از توانایی های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دو این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده ها یا پیشنهادات خود بطور فعال نمی پردازند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس اینکه تغییرات موثر فرای قابلیت های گروه است، می باشد(زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

^۱ - Crant

سکوت تدافعی

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگزیده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه های موجود در تصمیم گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می ورزند (اوری و کواینوس، ۲۰۰۲). جدول ۱، مثال های خاصی از سکوت تدافعی را نشان می دهد. این مثال ها شامل خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت ها در مورد مشکلات به دلیل احتراز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

سکوت نوع دوستانه

سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی^۱ است (کورسگارد و همکاران، ۱۹۹۷) و عبارت است از امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تاکید دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد (پادساکوف و همکاران^۲، ۲۰۰۰). این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل ها در تصمیم گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می گردد بجای آنکه صرفاً بخاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده ها، باشد. مرور جامع ادبیات رفتارهای شهروند سازمانی نشان می دهد که این پدیده رفتاری دارای هفت بعد اساسی است. یکی از این ابعاد، روحیه جوانمردی^۳ است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی به عنوان عدم وجود شکوه ها و شکایت ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف های کاری بدون ناله کردن و گلایه می باشد. امتناع از بروز شکوه و شکایت ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجا که منافی برای دیگران دارد، دیگرخواهانه است. لذا خودداری از بروز

^۱- Organizational Citizenship Behaviour(OCB)

^۲- Podsakoff et al

^۳- Sportsmanship

ناله و شکوه (خاموشی) نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن اهداف دیگر خواهانهی صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (ارگان^۱، ۱۹۸۸). به عنوان مثال، یک کارمند می تواند تشریک مساعی و رفتار دیگر خواهانه خود را با عدم بکارگیری دانش تخصصی خود در نیل به اهداف سازمان نشان داده و در عوض این فرصت را به همکاران خود در سازمان اعطا نماید. همچنین سکوت نوع دوستانه می تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات، به دلیل حفظ ویژگی هایی همچون محرم اسرار بودن باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

آوای کارکنان

مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را به عنوان ابراز شفاهی ایده ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه ی مثبت تشریک مساعی، بصورت غیر انفعالی، مثبت و دیگر خواهانه در سازمان تعریف کرده اند (فریز و همکاران^۲، ۱۹۹۹).

همانند چارچوب سه عنصری ارائه شده در مورد سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه بر اساس انگیزه دیگر خواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خود حمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود وجود دارد (ژو و جرج^۳، ۲۰۰۱).

آوای نوع دوستانه

اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت^۴ در نظر می گیرند. ون داین و لپین با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه به عنوان شکلی از رفتار شهروند سازمانی آن را رفتاری توصیف می کنند که تاکید بر بیان نظرات تحول محور با انگیزه رشد و بهبود و بر اساس انگیزه هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. بنابراین این نوع خاص از آوا، رفتاری تعمدی، غیر انفعالی و دیگر خواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تاکید دارد (ون داین و لپین، ۱۹۹۸).

آوای نوع دوستانه شبیه سکوت نوع دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت، با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادات برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروند سازمانی باشد، زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر بدلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (بخصوص آنهایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت می کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح

1 - Organ

2 - Frese et al

3 - Zhou & George

4 - Positively-Intended

می دهند. بنابراین آوای نوع دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت کنندگان آن، پدیده ای مثبت تلقی نمی شود (نمت و استاو، ۱۹۹۷).

آوای تدافعی

برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم سازی سکوت مطیع (سکوت بر اساس ترس) و سکوت تدافعی (سکوت بر اساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) که به ترتیب شبیه آوای مطیع و آوای تدافعی است کمک می گیریم.

آوای تدافعی مبتنی بر خودحفاظتی می باشد. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هر گونه ریسک است. بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می دهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت خواهی، توجیه و انکار کردن به عنوان استراتژی های خودحفاظتی است که در آنها آوا به عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می کند. با توجه به این ویژگی ها، آوای تدافعی به عنوان اظهار ایده ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار - بر اساس ترس - با هدف حفاظت از خود است (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰).

آوای مطیع

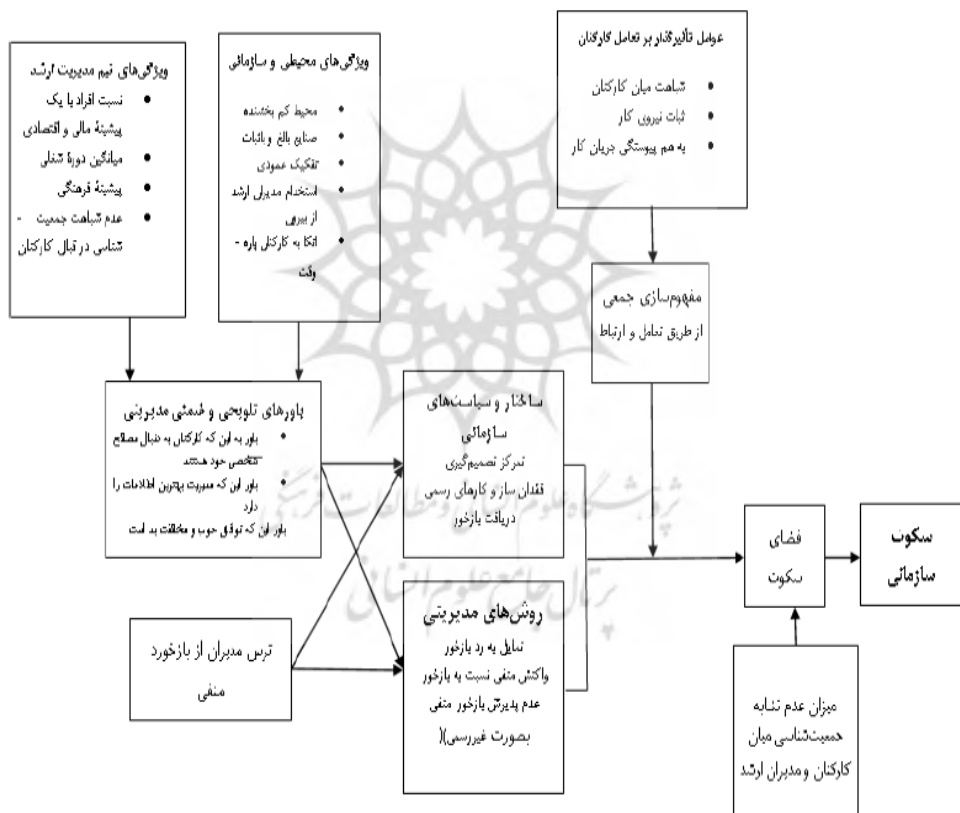
آوای مطیع با توجه به انگیزه های بوجود آورنده آن، بیان ایده ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا، رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست. بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه ی مطرح شده می گردد (اوری و کواينوس، ۲۰۰۲).

همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز بر اساس اظهارات تعمدی ایده ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که نسبت به آنها کمتر غیر انفعالی است (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

عوامل موثر در پیدایش خاموشی سازمانی

هدف از بیان متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرآیندی است که به واسطه ی آن، خاموشی در سازمان ایجاد شده، تقویت و تداوم می یابد. از عوامل موثر در پیدایش سکوت می توان به تعدادی متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد (شکل ۲-۲). بر اساس این شکل، خاموشی (سکوت) پیامدی است که مدیون دو عامل ترس مدیران از بازخور منفی و مجموعه ای از باورهای ضمنی آنها است. از عوامل بوجود آورنده این باورها می توان به یکسری شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی، اشاره کرد. این باورها، به همراه ترس مدیریت از

بازخورهای منفی، منجر به انواع قابل پیش بینی از ساختارها و سیاست های سازمانی و مدیریتی می شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. همانطور که در شکل ۲-۲ مشهود است، این ساختارها و روش ها به توسعه آن چیزی کمک می کنند که فضای سکوت نامیده می شود، برداشت های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر اینکه صحبت کردن درباره مسایل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده ها، سکوت خواهد بود. البته، احتمال این که چنین فضایی پدیدار شود و همچنین قدرت و گسترش چنین فضایی به فعالیت های جمعی کارکنان برای معنابخشی بستگی خواهد داشت (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰).



شکل ۲: عوامل موثر در پیدایش سکوت سازمانی (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰)

ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان ها تسهیل می نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می کنند، چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده اند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) بیان می دارند که بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد، اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد دوری می جویند (آرگریس و اسپون، ۱۹۷۸).

باورهای ضمنی مدیران نسبت به خاموشی سازمانی

یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند. این الگو که مک گریگور (۱۹۶۰)، آن را نظریه «X» می نامد، پیش فرضی است مبنی بر این که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طرقتی عمل می کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند. مدیران با داشتن این باور، بر این نظرند که نمی توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آنها در راستای مصالح خود تلاش می کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی توان آنها را از این کار برحذر داشت. وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرقتی واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی ارتباطات صعودی را دلسرد می کنند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند (ردینگ، ۱۹۸۵).

دومین باور ضمنی، احتمال ایجاد شرایطی است که منجر به خاموشی سازمانی می گردد یعنی این باور که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهمترین موضوعات سازمانی دارد. گلیسر وجود این باور در مدیران را حالتی می داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان، بدون حق سوال کردن را ایفا کنند (گلیسر، ۱۹۸۴). آرگریس خاطر نشان می سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که آنها باید کنترل یک جانبه داشته باشند و ردینگ به این باور ضمنی در میان مدیران اشاره می کند که افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا ساکت باشند. از آنجا که کارکنان به

¹ - Argyris & Schon

² - Redding

³ - Glauser

دنبال علایق شخصی هستند احتمال اینکه بدانند(یا توجه کنند) که منفعت سازمان در چیست بسیار ضعیف است.

سومین باور بیان نشده که عاملی در جهت ایجاد فضای سکوت می باشد، حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع نظر، نشانه های سلامت سازمانی است و در عین حال از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز شود. بارل و مورگان این وضعیت را به گونه ای توصیف می کنند که مدیران سازمان، علاقه دارند نگرشی واحد در سازمان برقرار گردد به جای آنکه از تنوع و تعدد نگرش ها بهره مند گردند. پژوهشگران استدلال می کنند که مدیران ارشد بر این باور هستند که وجود توافق، امر مطلوبی بخصوص در تصمیم گیری های سازمانی است، هرچند تحقیقات مختلف نشانگر آن است که این حالت بر کیفیت تصمیم گیری و نتایج آن تاثیر منفی برجای می گذارد(زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

بهره وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمان ها به طور فزاینده ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیش تر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیش تر بر کیفیت که نشان دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند(کوبین و اسپریتزر^۱، ۱۹۹۷). سازمان ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیم شان پایبند باشند(بیر و نوریان^۲، ۲۰۰۰).

در یک سازمان سالم مدیر رفتاری کاملا دوستانه و حمایتگر با کارمندان خود دارد و در برنامه های خود دارای یگانگی است. کارمندان نیز تمایل بیشتری برای ماندن و کار کردن در سازمان دارند و به طور موثرتری کارها را انجام می دهند. «هرزبرگ^۳» عواملی چون طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط مشی های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرستان، همگنان و مرئوسان و زندگی شخصی کارکنان را برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم دانسته است و معتقد است نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازند(ذوالقدر، ۱۳۸۴).

¹-Quinn and Spreitzer

²-Beer and Noria

³-Herzberg

نتیجه گیری

امروزه به دلیل گسترش علوم و تجارب بشری و پیشرفت های صنعتی، گرایش به سازمان آموزش و پرورش امری فراگیر و جهانی شده است. به حدی که یکی از شاخص های مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می دانند که نظام آموزش و پرورش آن به عهده گرفته است

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه دولتی را به خود اختصاص می دهد

اهمیت آموزش و پرورش ناشی از گسترش کارکردهای آن است که به طور روز افزون آن را در کانون جامعه قرار داده و توجه خاص و عام را بدان جلب می کند. در بسیاری از کشورهای پیشرفته و صنعتی درصد بالایی بودجه کشور را به نهاد آموزش و پرورش اختصاص می دهند، زیرا پیشرفت جامعه خود را در ابعاد مختلف مرهون فعالیت ها و در نتیجه ثمرات آن می دانند و در این راستا بر نقش معلم (عامل انسانی سازمان آموزش و پرورش) به عنوان اهرم اساسی تأکید می ورزند

از آنجا که ما در کشوری بسیار پهناور با منابع غنی، نیروی انسانی هوشمند و کارا در زمینه های لازم برای رشد و توسعه اقتصادی- اجتماعی زندگی می کنیم، باید توجه داشته باشیم استفاده از علوم و فناوری ملل دیگر ظرفیت علمی و فنی کشور ما را ارتقا نمی بخشد، بلکه باید با ایجاد انگیزه پیشرفت به فکر افزایش ظرفیت های ابداع و خلاقیت نیروی انسانی خود باشیم. خلاقیت نیروی انسانی، مشتاقانه آینده نگری می کند، مسأله حل می کند، کارها را پیش می برد و ابتکار به خرج می دهد. آینده نگری، حل مسأله و ابتکار از جمله مهمترین حلقه های مفقوده در چرخه توسعه هر کشوری هستند و به علت رو به رو شدن جوامع بشری با مسائل پیچیده انسانی و تحلیل رفتن منابع طبیعی و سرعت غیر قابل تصور تبادل اطلاعات و به تبع آن عقب ماندگی بعضی از کشورها، نیاز به خلاقیت اجتناب ناپذیر است .

زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می کند، دیدگاه ها، عقیده ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند، احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهد بود، از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می شود که نخواهند توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشند و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد.

خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی به منظور دستیابی به یک اندیشه نو و تفکر جدید در هر زمینه ای، که این امر خود پایه و اساس رسیدن به نوآوری در آن زمینه می باشد، است. خلاقیت شامل عناصر و قابلیت هایی از قبیل سیالی، ابتکار، انعطاف پذیری و بسط می باشد. قابلیت سیالی به توانایی ارائه پاسخ های متعدد به یک موقعیت معین اشاره دارد، قابلیت ابتکار توانایی خلق ایده هایی بدیع و

غیر عادی، خلق محصولات غیر متعارف از منابع موجود است، قابلیت انعطاف پذیری تولید اندیشه های متنوع و غیر معمول و راه حل های مختلف برای یک مسأله و بسط (گسترش) تولید جزئیات و تعیین تلویحات و کاربرها است. به نظر می رسد خلاقیت کارکنان سازمان، گامی هر چند کوچک اما موثر در راه پویایی و کم رنگ نمودن خاموشی سازمان باشد.



منابع فارسی

- اسبورن ، الکس ، اس . (۱۳۸۱) . پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت ، ترجمه حسن قاسم زاده ، نشر دنیای نو ، چاپ سوم ،
- افروز ، غلامعلی . (۱۳۶۴) . مقدمه ای بر روانشناسی و آموزش و پرورش کودکان استثنائی ، انتشارات دانشگاه تهران ،
- تورنس ، ئی پال . (۱۳۷۲) . استعدادها و مهارتهای خلاقیت ، مترجم دکتر حسن قاسم زاده ، نشر دنیای نو .
- جویس ، یروس . وویل ، مارشال . وکالهون ، امیلی . (۱۳۸۴) . الگوهای تدریس ۲۰۰۴ ، ترجمه محمدرضا بهرنکی ، انتشارات کمال تربیت .
- حاجی دخت ، بهاره . (۱۳۸۷) . بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران متوسطه دخترانه ارومیه ،
- حسینی ، افضل السادات . (۱۳۷۸) . خلاقیت و رشد آن در سازمان ، فصلنامه تحول اداری ، دوره چهارم ، شماره ۱۷ ،
- حسن زاده ، فریبا . (۱۳۸۳) . بررسی توصیفی تاثیر آموزش بارش مغزی بر خلاقیت ، .
- دیوید ، بوهم . (۱۳۸۱) . در باره خلاقیت ، ترجمه محمد علی حسین نژاد ، نشر ساقی ، چاپ اول ،
- دوبونو ، ادوارد . (۱۳۸۷) . خلاقیت کارآمد . ترجمه ملک دخت قاسمی نیک بخش ، نشر اختران ،
- رسولی پور ، منصور . (۱۳۸۶) . اهمیت خلاقیت و روشهای پرورش آن در دوره ابتدائی (<http://www.aftab.ir>)
- رمی ، شوون . (۱۳۶۸) . سرآمدها ، ترجمه محمود میناکاری ، مرکز نشر دانشگاهی تهران ،
- زارعی متین ، حسن ؛ طاهری ، فاطمه ؛ سیار ، ابوالقاسم . (۱۳۹۰) . سکوت سازمانی : مفاهیم ، علل و پیامدها فصلنامه علوم مدیریت ایران ، سال ششم ، شماره ۲۱ ، صص : ۷۷-۱۰۴ .
- سیدعباس زاده ، میرمحمد . (۱۳۸۰) . روشهای عملی تحقیق در علوم انسانی ، انتشارات دانشگاه ارومیه ،
- سرمد ، زهره و بازرگان ، عباس و حجازی ، الهه . (۱۳۸۵) . روشهای تحقیق در علوم رفتاری ، انتشارات آگه ،
- سیف ، علی اکبر . (۱۳۷۲) . روانشناسی پرورشی ، انتشارات آگه تهران .

- شوستروم، اورت . (۱۳۶۲) . روانشناسی انسان سلطه جو ، ترجمه غلامعلی سرمد و قاسم قاضی ، نشر سپهر .
- صافی ، احمد . (۱۳۷۹) . مدیریت و نوآوری در مدارس ، انتشارات سازمان انجمن اولیاء و مربیان ،
- طالب زاده، عباس . (۱۳۸۵) . خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان ها، ماهنامه علمی – آموزشی تدبیر، سال پانزدهم ، شماره ۱۵۲ .
- قاضی، قاسم . (۱۳۶۲) . روانشناسی انسان سلطه جو ، مرکز نشر سپهر،
- کیانی . خلاقیت ، (۱۳۸۵) . سایت اینترنتی دانشنامه رشد،
- کلارنس ج . راو . (۱۳۶۶) . مباحث عمده در روانپزشکی . ترجمه جواد وهاب زاده ، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی .
- کفایت، محمد . (۱۳۷۳) . بررسی ارتباط شیوه ها و نگرشهای فرزند پروری با خلاقیت دانش آموزان سال اول دبیرستانهای اهواز .
- کرمی، ابوالفضل . معرفی پرسشنامه سنجش خلاقیت تورستون و میلن
جر (<http://www.ravantajhiz.ir>)
- موید نیا ، فریبا . (۱۳۸۴) . بررسی انگیزه نوآوری معلمان و ارتباط ساختار سازمانی مدرسه در مدارس دخترانه شهرستان خوی ،
- میرزا آقایی ، حمید (۱۳۸۲) . تکنیک خلاقیت ۶ کلاه (<http://www.fekrno.org>) .
- نبوی، بهروز . (۱۳۶۷) . مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم اجتماعی ، انتشارات فروردین ،
- نظری، عباس . (۱۳۸۲) . بررسی تاثیر روش ایده سازی در پرورش خلاقیت دانش آموزان دبیرستانهای ناحیه ۲ اراک ،
- وایزبرگ، هربرت ف . (۱۳۶۲) . در آمدی به تحقیق پیمایشی و تحلیل داده ها ، مترجم جمال عابدی ، مرکز نشر دانشگاهی تهران ،
- ولی نژاد، یدالله . (۱۳۸۱) . بررسی رابطه بین خلاقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان سال سوم نظری استان آذربایجان غربی،
- هارتلی بروئر، الیزابت . (۱۳۸۴) . ایجاد انگیزه در کودکان ، مترجم احمد ناهیدی ، انتشارات جوانه رشد .
- هارلوك، ایزابت ، (۱۳۶۴) . بازی ، ترجمه وحید رواندوست ، انتشارات نشر پویش .

- هاشمی، حاجیه . (۱۳۸۳) . بررسی عوامل درون مدرسه ای مرتبط با ابتکار و خلاقیت دانش آموزان پایه پنجم منطقه سردرود.
- هلیگارد، ارنست . (۱۳۶۸) . زمینه روانشناسی، جلد دوم ، مترجم محمد نقی براهنی و دیگران ، انتشارات رشد ،
- همتی، امیر . (۱۳۸۷) . بررسی تطبیقی موانع شخصی خلاقیت از دیدگاه دبیران مرد و زن ناحیه ۲ شهر ارومیه ،
- یارمحمدزاده، پیمان. (۱۳۸۵) . بررسی نظرات مدیران و تحقق مولفه های سازمان یادگیرنده مدارس ارومیه، دانشگاه اصفهان .
- یوسفی، باقر. (۱۳۷۵) . تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۱۴ .

منابع انگلیسی

- Abedi, J. (2002). A latent-Variable modeling approach to assessing reliability and validity of a creativity instrument. *Creativity Research Journal*, 14 (2), 267-276.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing*. (6 ed.). New York: MacMillan.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5): 115-129.
- Argyris, C., & Schon, D. 1978. *Organizational learning*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K., and Dutton, J.E. (1998); Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.
- Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6.
- Auzmendi, E., Villa, A., & Abedi, J. (1996). Reliability and validity of a newly-constructed multiple-choice creativity instrument. *Creativity Research Journal*, 9 (1), 89-95.

- Bies, R. J., & Tripp, T. M. 1999. Two faces of the powerless: Coping
– With tyranny. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), Power and influence
in organizations: 203-219. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bourgeois, L. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic
performance in volatile environments. Academy of Management Journal,
28: 548-573.
- Beer.M.and Noria, N. (2000),”Cracking the code of change”, Harvard
Business Review, May-June,pp.33-41.
- Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. 1990. Agreement and thinking alike:
Ingredients for poor decisions. Academy of Man-agement Executive, 4(1):
69-74

