

## بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی

ترانه عنایتی<sup>۱</sup>، علیرضا عالی پور<sup>۲</sup>، سیده فاطمه بزرگ نیا حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر به نام سکوت سازمانی انجام شده است. نیروهای قدرتمندی در سازمان‌ها وجود دارد که باعث عدم انتشار ایده‌ها و دانش در بین افراد و سازمان می‌شود؛ جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۳۴۰ نفر تشکیل می‌دهند. از این جامعه ۱۸۱ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش برای مشخص شدن عوامل سکوت از پرسشنامه برگرفته از تحقیق ژنگ (۲۰۰۸) استفاده شد. روایی محتوایی ابزار سنجش به کمک نظر خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ ۰/۸۷ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون تحلیل عاملی استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی نشان داد عوامل اصلی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول: عوامل فردی ایجاد کننده سکوت سازمانی (واریانس: ۲۲/۲۱۳)؛ عامل دوم: عوامل سازمانی ایجاد کننده سکوت سازمانی (واریانس: ۱۹/۶۰۲)؛ عامل سوم: عوامل اجتماعی ایجاد کننده سکوت سازمانی (واریانس: ۱۴/۶۲۳)؛ عامل چهارم: عوامل مدیریتی ایجاد کننده سکوت سازمانی (واریانس: ۱۰/۵۸۰)

کلید واژه‌ها: سازمان دولتی، فضای سکوت، سکوت سازمانی

۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران

۲- استادیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا عالی پور

E-mail: alipoor.alireza@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌های امروزی به‌دنبال تبدیل شدن به سازمان‌های یاددهنده و یادگیرنده هستند و خواهان مدیریت بر دانش کارکنان خود هستند؛ امروزه سازمان‌ها به‌علت رقابت فزاینده، انتظارات بالای مشتریان، کیفیت‌گرایی که نتیجه یک دنیای مستمری از تغییر است، به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود انتظار دارند تا در انجام ابتکار و قبول مسئولیت درگیر شوند. در چنین عصری سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط، واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نمی‌هراسند، و برای باورهای خویش و باورهای تیم‌های خود به پا می‌خیزند. اگر چه این گفته‌ها بر کانال‌های توانمندسازی و ارتباطات باز تأکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان‌های آنان؛ ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی‌کنند، که این موارد دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر هستند. به‌ویژه، از موانع عمده‌ی برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات، فقدان اعتماد و خلاصه آن چیزی است که موریسن و میلیکن آن را «سکوت سازمانی»<sup>۱</sup> می‌نامند. اگر بر دهان کارکنان سازمان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد (مقدم‌پور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). پیندر و هارلوس عقیده دارند، در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترش یافته، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. پس می‌توان گفت سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران را می‌طلبد (پیندر و هارلوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). دانشمندان اظهار می‌کنند که بعضی از مدیران برای مدت خیلی زیادی است در محیطی که ترس، ارباب و سکوت در آن به‌هنگار تبدیل شده‌اند، زندگی می‌کنند و آنها نمی‌توانند روش جایگزینی برای این نوع کار کردن و رفتار کردن تصور کنند. این ظرفیت محدود شده درباره سکوت سازمانی، وضعیت نارضایتی موجود را تقویت نموده و هنجارهای سکوت را تقویت خواهد نمود (پناهی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

---

1 Organization Silence

2 Moghadampour

3 Harlos & Pinder

۴ Panahi

در دنیای متغیر امروزی، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند تا ایده‌هایشان را ابراز کنند؛ همچنین سرمایه‌های انسانی بازار کار سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند نظرات و عقایدشان را مطرح کنند زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد؛ انگیزه، رضایت، تعهد و عملکرد بالاتری دارند. سکوت سازمانی کارکنان، می‌تواند اثرات زیان‌آوری را بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیند تغییر در سازمان داشته باشد (آلدرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

از لحاظ اهمیت، از سکوت سازمانی به‌عنوان یک اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند. سکوت سازمانی به‌عنوان خطری برای دگرگونی و پیشرفت می‌باشد. در حالی که سکوت در سازمان‌های امروزی گسترده یافته است، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند؛ زمانی که یک سیستم سازمانی، جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به‌دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (دانکن و ویسی<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹). کارکنان در اغلب اوقات به‌دلیل اینکه دوست ندارند به‌عنوان یک عامل مزاحم شناخته شوند و با عواقب ناخوشایند آن در حیات حرفه‌ای خود درگیر شوند تمایلی به درگیری در تصمیمات سازمان خود ندارند (هنریکسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). پیتر سنگه واژه‌ای به نام فضای سکوت را معرفی کرد. او فضای سکوت را در مقیاس زمینه‌ای تغییر توصیف کرد که افراد در سازمان‌ها تمایل دارند که مشکلات خود را در حیطه فعالیت خودشان با نادیده گرفتن تعاملات دشوار اداره کنند.

در نتیجه افراد به بحث در مورد این مسائل فقط در خصوص روش‌هایی که فضای نارضایتی را تقویت کرده‌اند، تمایل دارند، برخی از مدیران برای مدت طولانی در محیط‌هایی که در آن ترس، ارباب و

---

1 Alderz

2 Dunken & Weiss

3 Henriksen

سکوت جز عادت‌هایی است که آنها نمی‌توانند یک راه جایگزین از کار و رفتار را برای آن تصور کنند، زندگی کرده‌اند، این ظرفیت محدود برای نتایج باعث می‌شود تا افراد در فضای سکوت باقی بمانند (عالی‌پور و عنایتی، ۱۳۹۲).

تحقیقات موریسون و میلیکن از این لحاظ که سکوت سازمانی از پیچیدگی‌های سکوت در سازمان پرده‌برداری می‌کند، نمونه‌ای از تحقیقاتی است که به بیان مخالفت‌ها می‌پردازد. یافته‌های تحقیقات آنها می‌گوید که رهبری نباید همیشه کنترل مدیریتی و هدایتی به‌وجود آورد که عملکرد سازمانی و ارتباطات را ارتقا بخشد، در عوض رهبری و مدیریت ناکارآمد به پتانسیل مخفی اضافه می‌شود تا سکوت را به‌وجود آورد. نویسندگان مدعی‌اند که رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایط آشفته‌ای را به‌وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به‌وجود بیاورند، در نتیجه، این شرایط بازده‌های نامطلوب و بد فرجامی به‌همراه خواهد داشت که شامل عملکرد سازمانی ضعیف تا تغییر و تبدیل زیاد کارمندان و فرصت‌های منتهی به شکست شده می‌باشد (پرلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

موریسون و میلیکن تحقیقات را بر این اساس گذاشتند که با ۲۶۰ کارمند از ۲۲ سازمان مصاحبه انجام دهند. در تحقیق آنها، دریافتند که بیش از ۷۰ درصد افرادی که در این تحقیق شرکت داشتند، بیان کردند که آنها از اینکه درباره موضوعات و مشکلاتی روی آنها و سازمان‌شان اثر می‌گذارد، صحبت کنند، احساس ترس می‌کنند. در بین بعضی از موضوعات اصلی که افراد از صحبت کردن درباره آنها احساس ترس می‌کردند، روندهای تصمیم‌گیری، عدم صلاحیت مدیریتی، پرداخت حقوق نابرابر، ناکارآمدی‌های سازمانی، عملکرد سازمانی ضعیف است (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). موریسون و میلیکن در تحقیقات اولیه خود دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کرد. این عامل سببی ابتدا باعث ترس مدیریت از بازخورد منفی و سپس دریافت کارمند از عقاید پیچیده مدیریت درباره کارمندان است.

---

1 Perlow

2 Morrison & Milliken

در مورد دومی، نویسندگان این تحقیق عقاید نا آشکار درک شده مدیریت درباره کارمندان را شرح می‌دهد که شامل ادراک منفی‌ای است که کارمندان خود شیفته هستند، مدیریت می‌داند بهترین چیست، یکپارچگی خوب است و اختلاف عقیده داشتن بد است. موریسون و میلیکن در تحقیقات خود شامل مقاومت کارمندی و مدیریتی نسبت به دگرگونی‌های سازمانی در متن برنامه‌های دگرگونی سازمانی شکست خورده، می‌گویند یک گروه تمایل دارند که دیگران را به خاطر شکست‌ها مورد سرزنش قرار دهند ولی خودشان را سرزنش نکنند.

پژوهش‌های کلین و توماس نشان داد که دیدگاه‌های صوتی یا مرتبه‌ای روی بیان مقاومت در برابر دگرگونی‌ها تأثیر می‌گذارد. به این دلیل دیدگاه‌های آن‌هایی که قدرت کمتری دارند، نشنیده و خاموش باقی می‌ماند. موریسون و میلیکن و هولین تحقیقاتی را انجام دادند که دو موضوع اصلی داشت. موضوع اول این بود که کارکنان به شدت تحت تأثیر ادراک خودشان از خطرات منفی بالقوه در صحبت کردن هستند. دومین موضوع این بود که در ارزیابی اینکه اگر صحبت کنند چه اتفاقی خواهد افتاد، کارمندان اطلاعات موجود در متن را هم از تجربیات قبلی خود و هم مشاهدات فعلی خود ارزیابی می‌کنند.

تحقیقات میلیکن، موریسون پنج بازده منفی پیش‌بینی شده را شناسایی کرد که منعکس کننده احساس ترس بود که نقش اصلی در تصمیم به سکوت گرفتن افراد را دارد: ترس از اینکه برچسب بخورند یا به نظر منفی بیایند؛ ترس از اینکه روابط خراب شوند؛ ترس از تنبیه و انتقام‌جویی؛ ترس از تأثیر منفی گذاشتن روی دیگران؛ این باور که صحبت کردن تفاوتی ایجاد نخواهد کرد. جاورسکی دریافت که روابط پیچیده بین حقیقت، سکوت و بقا به این صورت است: «وقتی گفتن حقیقت از لحاظ اجتماعی مضر است و ممکن است باعث نکوهش، دشمنی یا تحقیر شود، سکوت بهترین وسیله‌ای برای مخفی کردن آن است».

ژنگ تحقیقی با عنوان «بررسی سکوت کارمندان و تأثیر اعتماد بر آن در کشور چین» انجام داد، هدف مقاله را رسیدن به درک بهتری از به‌وجود آوردن سکوت کارمندان بیان کرد و اینکه چطور سازمان‌ها می‌توانند در به‌وجود آوردن شرایطی کمک کنند که سخن گفتن کارمندان را درباره موضوعات و مسایل آسان‌تر کنند.

در نهایت این نتیجه را اعلام داشت که سازمان‌ها باید جوی پر از اعتماد را به‌وجود آوردند تا سکوت در کارمندان کاهش یابد. تحقیقات برینسفیلد نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (زهیر و اردوگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). تحقیقات دیمیتریس و واکولا نشان داد سکوت سازمانی، پدیده‌ی اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به‌وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است (دیمیتریس و واکالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

انگیزه‌های سکوت کارکنان در سازمان‌ها متفاوت است. سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خود حفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگرخواهانه)، منجر به سه نوع سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دسته جمعی) می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه) می‌باشد. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چند بعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعلانه هستند. آگاهانه، هدفمند و عمدی، وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) است با سکوتی که عمدی اما به‌صورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد (وان داین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

اگر چه سکوت سازمانی به‌طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به‌دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به‌منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد (هاسن کاراکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

---

1 Zehir & Erdogan  
2 Dimitris & Vokala  
3 Van Dyne  
4 Hasan Karaca

یکی از عوامل اصلی در پیدایش سکوت در سازمان‌ها، متغیرهای سازمانی بوده (فوجن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)؛ این متغیرها شامل فقدان مکانیزم بازخورد، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به‌ویژه از زیر دستان سکون در مسیر شغلی می‌باشد (نایتس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). البته عواملی شامل نگرش مدیریت عالی، باورهای ضمنی مدیران، درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت‌شناختی بین تیم مدیریت عالی و کارکنان، ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان، استفاده از کارکنان موقت، نگرش سرپرستان، هنر نه گفتن توسط سرپرستان به زیردستان از متغیرهای سکوت سازمانی هستند. ترس کارکنان، انگیزه کارکنان، بدبینی فرد به مدیر، همنوایی با جمع، گروه اندیشی، از عواملی بوده که افراد از اظهار نظر و عقیده خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند (هنریکسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). لذا محققین به دنبال بررسی علل پیدایش عوامل اصلی این پدیده بسیار مهم و نوظهور در سازمان‌های امروزی هستند تا مدیران سازمان‌ها سکوت در سازمان‌ها را به آوا تبدیل کنند.

### روش پژوهش

با توجه به موضوع تحقیق، این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد، ۳۴۰ نفر تشکیل دادند. از جامعه مذکور ۱۸۱ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش برای مشخص شدن عوامل سکوت در دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از پرسشنامه برگرفته از تحقیق ژنگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) استفاده گردید. نحوه نمره گذاری پرسشنامه سکوت سازمانی بر اساس مقیاس لیکرت می‌باشد که به ترتیب نمرات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ به مقیاس‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد تعلق می‌گیرد. روایی پرسشنامه مذکور توسط استادان و متخصصان تایید، و پایایی آن پس از اجرای مقدماتی و محاسبه آن با استفاده از ضریب آلفای کراباخ ۰/۸۷ به دست آمد.

---

1 Foegen  
2 Knights  
3 Henriksen  
4 Zheng

شرح نمونه مورد مطالعه در این تحقیق در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: جدول توزیع نمونه فراوانی

سابقه کار			مدرک تحصیلی			رشته تحصیلی			جنسیت		ویژگی پاسخ دهندگان	کارکنان
۲۰-۲۰	۲۰-۱۰	زیر ۱۰ سال	فوق و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	علم پزشکی	علوم انسانی	فنی مهندسی	مرد	زن		
۲۵	۷۱	۸۵	۲۹	۱۴۰	۱۲	۷۳	۶۴	۴۴	۱۰۴	۷۷	فراوانی	کارکنان
۱۸۱			۱۸۱			۱۸۱			۱۸۱		تعداد کل	

### یافته‌های پژوهش

پرسش اصلی پژوهش: عوامل اصلی ایجاد سکوت سازمانی کدامند؟ به منظور بررسی عوامل ایجاد کننده فضای سکوت در سازمان‌های دولتی، و پاسخ به سؤال اصلی پژوهش از آزمون تحلیل عاملی استفاده شده است. در ابتدا برای اجرای تحلیل عاملی لازم است آزمون کایزر مایر اولکین (KMO) و آزمون بارتلت انجام گیرد تا از کفایت نمونه‌گیری و اینکه ماتریس همبستگی در جامعه بر ابر صفر نیست، مطمئن شد که شرح آن در جدول ۲ ارایه گردیده است. همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، باتوجه به اینکه سطح معناداری در آزمون کایزر مایر الکین کمتر از ۰/۵ به دست آمده، پس آزمون معنی‌دار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین عدد ۰/۸۷۳ اندازه کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد که آزمون مقدار واریانس درون داده‌هاست و به وسیله عوامل تبیین می‌شود و قابل پذیرش است. از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ است توانایی عاملی بودن داده‌ها تأیید می‌شود. به منظور آگاهی از نحوه توزیع متغیرها در بین عامل‌ها و نام‌گذاری عامل‌ها، ماتریس نحوه توزیع متغیرها بین عوامل مختلف محاسبه و در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، ۱۰۰/۰۰۱ درصد واریانس توسط ۱۸ ویژگی برآورد شده است. به‌منظور توزیع متناسب‌تر واریانس، تحلیل عاملی با چرخش داده‌ها به روش واریماکس انجام شد، و نحوه توزیع واریانس بین عامل‌ها متعادل بودن و اختلاف کم بین آنها را نشان می‌دهد.



حذف متغیرهایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ بودند، از ۱۸ مولفه ۸ مولفه به‌علت دارا بودن بار عاملی کمتر از ۰/۵ حذف شد و ۱۰ مولفه باقی مانده در ۴ عامل اصلی قرار گرفتند.

جدول ۲: آزمون کایزر مایر اولکین و بارتلت

دقت نمونه	۰/۸۶۷
با تقریب	۴۷۲۰/۶۰۵
درجه آزادی (df)	۱۵۳
سطح معناداری (sig)	۰/۰۰۰

جدول ۳: ماتریس مقادیر واریانس تبیین شده توسط عامل‌ها قبل و بعد از چرخش واریماکس

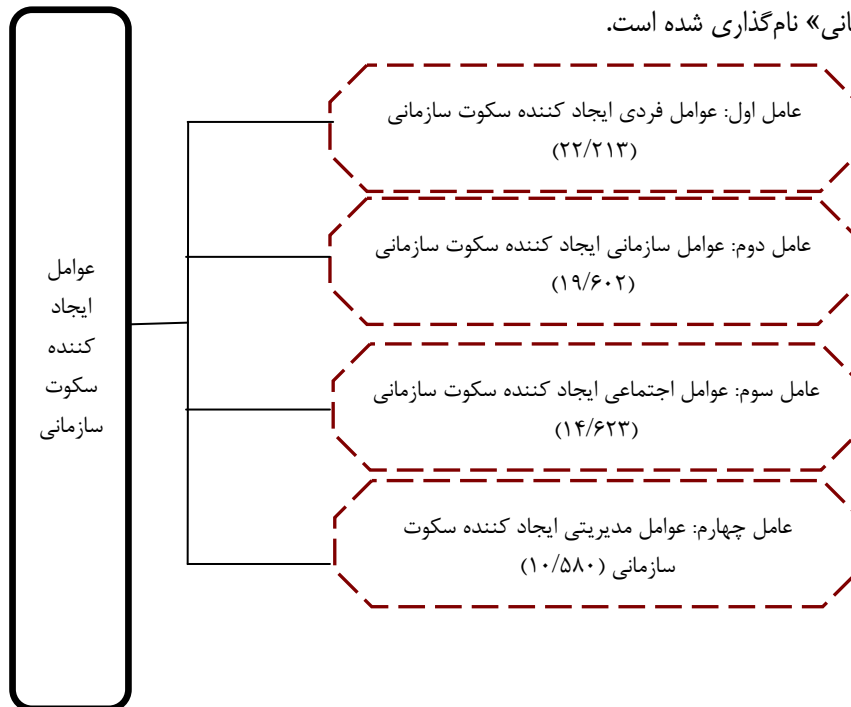
عامل	عناصر استخراج شده			عناصر استخراج شده بعد از چرخش		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۷۱۰/۷	۸۳۲/۴۲	۸۳۲/۴۲	۹۹۸/۳	۲۱۳/۲۲	۲۱۳/۲۲
۲	۱/۸۸۸	۱۰/۴۹۱	۳۲۳/۵۳	۵۲۸/۳	۶۰۲/۱۹	۸۱۶/۴۱
۳	۱/۴۰۷	۸۱۹/۷	۱۴۲/۶۱	۶۳۲/۲	۶۲۳/۱۴	۴۳۹/۵۶
۴	۱/۰۵۸	۸۷۷/۵	۰۱۸/۶۷	۹۰۴/۱	۵۸۰/۱۰	۰۱۸/۶۷

جدول ۴: چگونگی توزیع متغیرهای بار شده بر روی عامل‌ها

سوالات	عوامل			
	۱	۱	۳	۴
س ۵: دانش و ایده‌های خود را ابراز نمی‌کنم چون ترجیح می‌دهم به‌عنوان یک منبع منحصر به فرد در اختیار خودم بماند.	۰/۷۴۹			
س ۴: به‌منظور حفظ موقعیت خود، سکوت کرده و از بیان ایده‌ها خودداری می‌کنم.	۰/۶۹۲			
س ۱۱: احساساتم نسبت به محیط کارم خیلی عمیق نیست و به مسائل مربوط به آن خیلی اهمیت نمی‌دهم بنابراین سکوت می‌کنم.	۰/۶۹۱			
س ۳: به‌دلیل مشکلات ناشی از ترس از ابراز اطلاعات خودداری می‌کنم.	۰/۶۷۴			
س ۶: به‌دلیل پیشگیری از مقصر شناخته شدن و ایجاد مشکلات احتمالی سکوت می‌کنم.	۰/۶۳۴			

سوالات	عوامل			
	۱	۱	۳	۴
س ۱۷: احساس می‌کنم با رعایت اعتدال و خودداری از زیاده‌روی، مسئولیت بیش از اندازه بر گردنم نمی‌افتد.	۰/۶۱۲			
س ۱۸: شرایط سازمان را قبول دارم و از بیان ایده‌ها خودداری می‌کنم.	۰/۶۰۷			
س ۱: عقایدیم را مطرح نمی‌کنم چون نمی‌خواهم همه از نظراتم مطلع شوند و هدف همه انتقادات قرار گیرم.	۰/۵۳۹			
س ۷: ارائه ایده‌ها از سوی من نقش زیادی در تصمیم‌گیری‌ها ندارد و معمولاً تصمیم‌ها توسط بالادستان انجام می‌گیرد.	۰/۸۵۹			
س ۹: احتمال تایید و تصویب پیشنهادهایم توسط بالادستان بسیار اندک است.	۰/۸۴۷			
س ۸: احساس می‌کنم که پیشنهادم تاثیری بر وضع موجود نخواهد گذاشت و توانایی تغییر شرایط را ندارم، بنابراین سکوت اختیار می‌کنم.	۰/۷۳۳			
س ۲: احساس می‌کنم طرح مشکلات باعث دلخوری و انتقام بالادستان می‌گردد.	۰/۶۴۳			
س ۱۶: برای مسائلی که در سازمان مهم نیستند اهمیتی قائل نمی‌شوم.		۰/۷۷۵		
س ۱۵: نیازی نمی‌بینم راجع به مسائلی که به من مربوط نیست صحبت کنم.		۰/۶۷۵		
س ۱۴: به‌خاطر داشتن مناسبات و روابط خوبم با دیگران حاضر نیستم رو در رو عقایدیم را مطرح کنم.		۰/۶۴۰		
س ۱۲: ترجیح می‌دهم در مورد خطاها و غفلت‌های همکارانم سکوت کنم، چون منجر به ایجاد شکاف می‌گردد و بر روابط بین فردی با همکاران تأثیر می‌گذارد.		۰/۵۶۵		
س ۱۳: لزومی نمی‌بینم با گفتن مسائلی، بالادستان و همکارانم را از خود برنجانم.			۰/۷۷۸	
س ۱۰: به نظر می‌رسد بالادستان تصمیمات خود را هرگز تغییر نخواهند داد حتی اگر خیلی مهم نباشد.				۰/۶۵۲

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، بیشترین متغیرها بر عامل اول بار شده‌اند و عامل دوم و عامل سوم بعد از آن هر کدام با چهار متغیر بیشترین تعداد متغیرها را دارا می‌باشند؛ متغیرهای عامل اول در رابطه با؛ سکوت به خاطر تمایل به منحصر به فرد دانستن دانش و ایده‌های خود، سکوت به خاطر حفظ موقعیت، سکوت به خاطر عدم احساس عمیق به محیط کار، سکوت به خاطر مشکلات ناشی از ترس، سکوت به دلیل پیشگیری از مقصر شناخته شدن، سکوت به خاطر رعایت اعتدال و خودداری از زیاده‌روی، سکوت به خاطر قبول شرایط سازمان سکوت به خاطر جلوگیری از انتقادات که با عنوان «عوامل فردی ایجاد کننده سکوت سازمانی» نام‌گذاری شده است. متغیرهای عامل دوم در رابطه با؛ سکوت به خاطر عدم اجازه به مشارکت در تصمیم‌گیری، سکوت به خاطر عدم توجه به بالادستان به پیشنهادات، سکوت به خاطر عدم تأثیر پیشنهادات در وضع موجود، سکوت به خاطر جلوگیری از دلخوری و انتقام بالادستان، «عوامل سازمانی ایجاد کننده سکوت سازمانی» نام‌گذاری شده است.



نمودار ۱: عوامل اصلی ایجاد کننده سکوت سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم، مستخرجه از تحلیل عاملی (اعداد داخل پرانتز نشان دهنده سهم واریانس تبیینی هر عامل یا بار عاملی آن است)

متغیرهای عامل سوم در رابطه با؛ سکوت به خاطر عدم اهمیت مسائل سازمانی، سکوت به خاطر عدم بحث به مسائل نامربوط، سکوت ایده و افکار به خاطر رابطه خوب با دیگران، سکوت به خاطر جلوگیری از ایجاد شکاف با دوستان، «عوامل اجتماعی ایجاد کننده سکوت سازمانی» نام گذاری شده است. متغیرهای عامل چهارم در رابطه با؛ سکوت به خاطر ترس از مدیران، سکوت به خاطر عدم تغییر تصمیمات توسط مدیران، «عوامل مدیریتی ایجاد کننده سکوت سازمانی» نام گذاری شده است.

### بحث و نتیجه گیری

کارکنان عامل اصلی توسعه و تغییر در سازمانند، اما سکوت آنها، صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده‌ها و نظرات کارکنان در سازمان‌ها، عامل حیاتی است؛ اما اگر کارکنان تسهیم اطلاعات نکنند، وجود دانش و ایده‌های خلاقانه ارزشی ندارد. موضوع سکوت سازمانی یکی از موضوعات جدید در مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده که چالش‌های فراوانی را در سازمان‌های امروزی ایجاد کرده است. زمانی که یک سازمان جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ارزش‌های دانشی که در سازمان وجود دارند، بیان نخواهند شد، از این رو رکود فکر در سازمان ایجاد خواهد شد.

نیروهای بسیار قدرتمندی به عدم ابراز نظر در سازمان‌ها منجر می‌شوند. خودداری از بیان، در مورد مشکلات یا مسائل بالقوه با نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود؛ نتایج تحلیل عاملی در این تحقیق نشان داد که عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی در چهار عامل اصلی قرار دارند که شامل عوامل فردی ایجاد کننده سکوت سازمانی، عوامل سازمانی ایجاد کننده سکوت سازمانی، عوامل اجتماعی ایجاد کننده سکوت سازمانی، عوامل مدیریتی ایجاد کننده سکوت سازمانی می‌باشد. این عوامل اصلی باعث ایجاد فضای سکوت سازمانی خواهند شد، که با محدود کردن اثر بخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد.

بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند، به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند پس می‌توان گفت نتیجه تحلیل عاملی این تحقیق که چهار عامل اصلی را تایید کننده ایجاد موضوع سکوت سازمانی می‌داند. به منظور جلوگیری از ایجاد فضای سکوت در سازمان و عدم روبرو شده با پیامدهای سکوت، عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی و مدیریتی به صورت سیستمی سعی در شکسته شدن فضای سکوت در سازمان تلاش نمایند.

## منابع

- عالی‌پور، علیرضا؛ عنایتی، ترانه. (۱۳۹۲). سکوت سازمانی مانع اصلی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های هزاره سوم، ششمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- Alders, M. L.(2000). The influence of goal orientation on employee response to performance feedback: Making organizational feedback system more effective, Ph.D. Dissertation, University of Southern California.
- Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria.(2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management. Athense university of economics and business, Athense.
- Duncan, R., and Weiss, A.(1979). Organizational learning: implication for organizational design. In B.M. Staw, Research in organizational behavior, 2(1):75-120.
- Foegen, J. H. (1999). Why not empowerment? Business and Economic Review, 45(3): 31-33.
- Hasan Karaca. (2013). an exploratory study on the impact of organization silence in hierchical organizations: Turkish national police case. European Scientific Journal August. 9(23): 38 50.
- Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth.(2006). "Organozational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". Hrs : Health Services Research, 41:4 part 11.
- 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: 706-25.
- Moghadampour and etl, .(2013). Illuminating employees' organizational silence. Management Science Letters 3: 2213-2222
- Perlow, L. A. (2003). When you say yes but mean no. New York: Crown Publishing Group Cox, T, Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Pinder, C. & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K.

- Perlow, L.A. Reppening, N.P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 29:195-223.
- Panahi, B, & Veiseh, S, & Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. (2003). Botero, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Zehir C & Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404
- Knights, Janice Anna Kennedy, and Barbara Jean. (2005). "Psychological dissent contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants", *Applied H.R.M. Research*, 10/2:55-70.