

شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده

عباسعلی رستگار^۱، فرناز روزبان^۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۱۹

چکیده

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. این پژوهش در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، در فاز نخست، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های سکوت سازمانی، شامل فرصت‌های ارتباطی، سکوت کارمند و رفتار سکوت‌آمیز مدیر، میزان سکوت بررسی شد. طبق نتایج فاز اول پژوهش، فرصت‌های ارتباطی بسیار مناسب، اما سکوت کارمند و رفتار سکوت‌آمیز مدیر، زیاد ارزیابی شد. در فاز دوم پژوهش، مشارکت‌کنندگانی که از نظر پاسخ‌دهی به سؤالات بیشترین میزان سکوت را درک کرده بودند، برای مصاحبه‌های فردی عمیق انتخاب شدند. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد و عواملی شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمندان به عنوان عوامل فردی، سیستم ارزیابی، امنیت پایین شغلی، عدم چابکی داخلی به عنوان عوامل سازمانی و برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، به عنوان عوامل فرهنگی دسته‌بندی شدند. پیشنهادهایی نیز برای حل مشکل ارائه شد.

کلیدواژه‌ها

رفتار سازمانی، سکوت سازمانی، روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده، شرکت ملی حفاری ایران

۱. دانشجوی رشته مدیریت دولتی دانشگاه سمنان

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه سمنان، نویسنده مسئول: farnaz.roozban@gmail.com

مقدمه

در دنیای تغییرات، سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج دارند. به راحتی می‌توان دلیل اهمیت تبادل نظرات را تبیین کرد. اما آنچه دشوار است، تبیین علل انتخاب سکوت است. کارکنان در غالب اوقات، اطلاعات، ایده و اندیشه‌هایی برای بهبود کارشان دارند، اما چه روی می‌دهد که از بیان آن خودداری می‌کنند؟

نیروهای بسیار قدرتمندی منجر به عدم ابراز نظر در سازمان‌ها می‌شوند. خودداری از بیان، در مورد مشکلات یا مسائل بالقوه با نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۲). هر چند در اغلب سازمان‌ها نظرات و اعتراضاتی پیرامون مسائل مالی و اضافه‌کاری وجود دارد، اما نظرات سازنده و تحولی برای بهبود وضعیت سازمان به ندرت دیده می‌شود.

در فرهنگ ایران، سکوت نشانه رضایت است و ادبیات تحقیق، پدیده سکوت را با وفاداری و تعهد توأم دانسته است (ییلدیز،^۱ ۲۰۱۳). در گذشته، سکوت و آوای سازمانی را دو سر یک طیف می‌دانستند، آوای سازمانی، بیان ایده‌ها، اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها تعریف می‌شد و سکوت، عدم ابراز آنها (برنسفیلد،^۲ ۲۰۰۹)؛ این در حالی است که در مفاهیم سنتی، سکوت رفتاری منفعل بود، اما امروزه می‌دانیم که همه اشکال سکوت، منفعلانه نیستند؛ هر چند ممکن است سکوت مخالف صحبت باشد، اما همه اشکال سکوت، نقطه مقابل آوای سازمانی نیستند. همان‌طور که پیندر و هارلوس^۳ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند، سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدف‌دار باشد و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی. (زهیر و اردوگان،^۴ ۲۰۱۱)

نخستین بار موريسن و میلیکن^۵ (۲۰۰۰) پنجره جدیدی بر این مفهوم گشودند و تعریف رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند: نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نهند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (برنسفیلد، ۲۰۰۹). با وجود تفاوت‌های موجود در تعاریف اندیشمندان، همه در یک چیز اتفاق نظر دارند، عدم تبادل دانش، اطلاعات و نظرات کارکنان که آسیب‌های جدی هم به سازمان و هم به خود کارمند وارد می‌سازد. از جمله دلایل این پدیده در مطالعات می‌توان به تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد، ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی، نحوه تعامل کارکنان، ترس مدیریت از بازخورد منفی و تفاوت‌های جمعیت و سایر دلایل اشاره کرد. در این مقاله سعی بر آن است که با روش تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده، کسانی که بیشترین میزان سکوت را در سازمان درک کرده‌اند، مورد مصاحبه قرار گیرند، تا بدین ترتیب در شناخت عوامل مؤثر بر سکوت، تجربه‌های خود را در اختیار محققان قرار دهند. به دلیل درخواست مشارکت‌کنندگان و رعایت حقوق شرکت مورد مطالعه، از بردن نام آن خودداری می‌شود. شرکت مورد بررسی یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی حفاری ایران است.

مبانی نظری

سکوت سازمانی، مفهوم جدیدی در ادبیات علمی است. از این رو، در سازمان‌ها نیز شناخته شده نیست. نخستین بار در سال ۲۰۰۰، تمیز آن با تعریفی از موريسن و میلیکن امکان‌پذیر شد. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) مفهوم سکوت کارکنان را خودداری از بیان واقعیات در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است، می‌دانند. هزن^۶ تعریف دیگری از سکوت دارد: سکوت به معنی حرف نزدن، نوشتن

5. Morrison & Milliken

6. Hazen

1. Yildiz

2. Brinsfield

3. Pinder and Harlos

4. Zehir & Erdogan

پاسخ‌دهی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان را محدود و موضوع پرسشنامه را چیز دیگری اعلام کردند. نتایج حاکی از آن بود که رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان رابطه معناداری دارد. همچنین هر چه فرصت‌های ارتباطی بیشتر باشد، سکوت سازمانی کمتر خواهد بود.

مطالعه وکولا که در چارچوب مفاهیم سکوت موریسن و میلیکن قرار دارد، مبنای کار محققان بسیاری است. از جمله محققان داخلی می‌توان به مطالعه دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد. آنها از پرسشنامه وکولا برای اندازه‌گیری جو سکوت استفاده کردند و نقش فرهنگ سازمانی را در جو سکوت تبیین کردند. آنها با استفاده از روش‌های کمی، نخست به گزارش داده‌های توصیفی پرداختند و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه فرهنگ سازمانی با جو سکوت را معنادار اعلام کردند. باقری و همکاران (۲۰۱۲)، مطالعه‌ای در مفهوم سکوت سازمانی انجام دادند و هفت عامل اصلی را در گسترش سکوت بیان کردند. برخی محققان نیز به دنبال بررسی عوامل با تأثیر مثبت بر سکوت سازمانی بوده‌اند؛ به عنوان مثال، دلوی و سفیددشتی (۱۳۹۱) تأثیر بازاریابی داخلی را بر سکوت، معنادار ارزیابی کردند و پیشنهادهایی در جهت بهبود وضعیت ارائه دادند. در مطالعه دیگری پیامدهای سکوت مطالعه شده که حائز اهمیت بسیار است؛ زیرا طی آن، رابطه سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی، بی‌هویتی و خستگی عاطفی معنادار تشخیص داده شد (طهماسبی و همکاران، ۲۰۱۳). در مطالعاتی که تاکنون انجام شده است، برخی از عوامل سکوت سازمانی شناسایی و گزارش شده‌اند. در جدول ۱، عوامل سکوت مستخرج از پیشینه ذکر شده است.

یا ... نیست، بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر، بدون هویت، اعتماد و اقتدار است. (هزن، ۲۰۰۶، ۲۳۸)

اما در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر و راه‌های برطرف کردن آن، به نتایج جالب توجهی رسیده است. از آن جمله می‌توان به یلدیز (۲۰۱۳) اشاره کرد. او مطالعه‌ای کیفی در حوزه سکوت انجام داد؛ مصاحبه‌های رودرو با ۱۰ کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. او اذعان داشت کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و... از جمله دلایل سکوت ذکر شد.

در مطالعه دیگری از پیامدهای سکوت سخن رانده شده است. پنتیلا^۱ (۲۰۱۳) سکوت را قاتل نوآوری و ادامه پروژه‌های با برنامه‌ریزی ضعیف می‌داند که منجر به تولیدات خطادار، روحیه پایین و خط تولید آسیب‌دیده می‌شود. او دلیل سکوت را ترس از دادن شغل می‌داند. این نکته نشان‌دهنده آن است که چقدر یک سازمان می‌تواند از ارتباطات نامناسب ضرر کند. این پیامدها منحصر به سازمان نیست، کارکنان نیز آسیب می‌بینند. افزایش افسردگی و همچنین مشکلات دیگری در سلامت، در انتظار کارکنان است. این مسئله در کتاب «گوزن روی میز»^۲ به خوبی به تصویر کشیده شده است (کلمر،^۳ ۲۰۰۸). او ارتباطات ضعیف را عامل اصلی سکوت و گوزن و بزرگی آن را مشکلات بیان‌نشده می‌داند.

وکولا و همکاران^۴ (۲۰۰۵) از پرسشنامه برای سنجش وضعیت سکوت بهره گرفتند. آنها به منظور جمع‌آوری داده‌های واقعی و کاهش احتیاط‌گری کارکنان در

1. Penttila
2. Moose on the table
3. Clemmer
4. Vakola & et. al

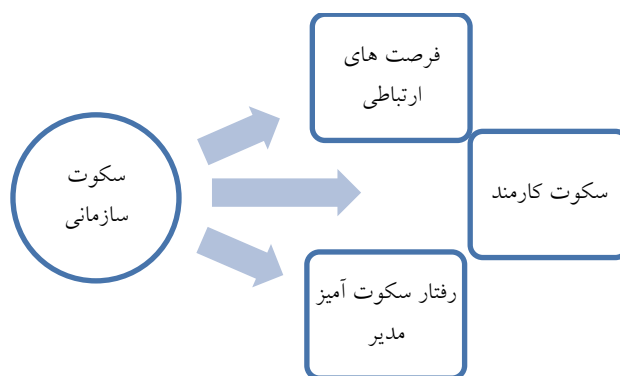
جدول ۱. عوامل شناسایی شده مؤثر بر سکوت سازمانی

عوامل شناسایی شده	سال	پژوهشگر	
عوامل شناسایی شده			
۱. ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی تیم ۲. ویژگی‌های سازمانی و محیطی ۳. تعامل کارکنان ۴. باورهای مدیریتی ۵. خط مشی‌ها و ساختار سازمان ۶. ترس مدیریت از بازخورد منفی ۷. تفاوت‌های جمعیت شناختی	۲۰۱۲	باقری، زارعی، نیک‌آیین	پژوهش‌های داخلی
حفظ منافع مادی و معنوی، امنیت شغلی، ناامیدی، عدم اعتماد به نفس، باورهای فردی، ترس و ... در قالب عوامل رفتاری - فرایندها و عملیات، قدرت، ساختار سازمان، قوانین و ... در قالب عوامل ساختاری - محیط بیرونی ساده، تأکید بر نظرات مشاوران بیرونی و عدم توجه به مشتریان در قالب عوامل زمینه براساس مدل سه شاخگی	۱۳۹۱	زارعی متین، طاهری، سیار	
هویت سازمانی مؤثر بر سکوت: ۱. عضویت ۲. وفاداری ۳. شباهت	۱۳۹۱	نصر اصفهانی و آقاباباپور	
۱. ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی ۲. ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد ۳. متغیرهای محیطی و سازمان ۴. ساختار و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی ۵. ایجاد برداشت‌های مشترک از طریق مفهوم سازی جمعی ۶. عدم تشابه جمعیت شناختی	۱۳۹۰	زارعی متین، طاهری، سیار	
فرهنگ سازمانی مؤثر بر جو و رفتار سکوت	۱۳۹۰	دانایی فرد، فانی، براتی	
مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند.	۲۰۱۳	کاراکا ^۱	
ارتباط قوی و منفی رفتار شهروندی با سکوت سازمانی در قالب مدلی با عنوان «انتخاب سکوت»	۲۰۱۳	سینار ^۲ و همکاران	
سبک‌های رهبری متفاوت تأثیرات متفاوتی بر احساس درونی کارکنان داشته، حالت روانی کارکنان به تمایل آنها به سکوت کمک می‌کند.	۲۰۰۹	لی ^۳ و همکاران	
رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آنها معناداری است؛ اما با فرصت‌های ارتباطی آنها رابطه معکوس دارد.	۲۰۰۵	وکولا و همکاران	
فرهنگ فاصله قدرت بر سکوت اثرگذار است ولی فرموله کردن جو مشارکت‌کننده و مداخله کارکنان سطوح مختلف سکوت را در فرهنگ‌های متفاوت به یک اندازه کاهش نمی‌دهد.	۲۰۰۵	هوآنگ ^۴ و همکاران	
پنج ترس افراد از مشارکت‌کننده در بیان مسائل منفی: ۱. خراب شدن تصویر فردی ۲. برجسب خوردن ۳. خراب شدن روابط ۴. تنبیه یا تلافی ۵. تأثیر منفی بر دیگران. آنها به اثر مامی ^۵ نیز اشاره داشته‌اند.	۲۰۰۳	موریسن، میلیکن، هولین	
مهمترین عامل انگیزه افراد است شامل: رفتار کناره گیرانه، رفتار خود حفاظتی، رفتارهای دیگر خواهانه	۲۰۰۱	پیندر و هارلوس	
از مهمترین دلایل ایجاد و ادامه سکوت، ناپیدا بودن آن است.	۲۰۰۰	موریسن و میلیکن	

1. Karaca
2. Cinar
3. Liu
4. Huang
5. Mum Effect

مطالعه حاضر کمک می‌کند دلایل اصلی و کلیدی شناسایی شده و مطالعه با تمرکز بیشتر انجام گیرد. مدل سنجش سکوت سازمانی به کمک پیشینه و با هدف سنجش میزان سکوت کارمند و مدیر و راه ارتباطی طبق نمودار ۱ تدوین شد. پرسشنامه سکوت سازمانی با سه مؤلفه فرصت‌های ارتباطی، سکوت کارمند و رفتار سکوت‌آمیز مدیر، دارای ۱۳ سؤال است.

مطالعات داخلی و خارجی هر یک بر برخی از عوامل اشاره کرده‌اند. برخی مطالعات، عوامل سکوت را در درون افراد جستجو کرده و برخی، علل آن را بیرونی مفروض گرفته‌اند. برخی مطالعات نیز هر دو دسته را بررسی کرده است. اما نبود مطالعه‌ای آمیخته در مطالعات داخلی و خارجی به چشم می‌خورد. مطالعه جامعی در سازمان‌های دولتی ایران صورت نگرفته است، به خصوص پرسش از افرادی که بیشترین میزان سکوت را ادراک کرده‌اند، مد نظر محققین نبوده است. روش



نمودار ۱. مدل بخش کمی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. با توجه به هدف پژوهش از روش آمیخته با طرح تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده است. در این طرح، اگر چه روش کمی در مرحله نخست انجام می‌شود، تأکید بر مرحله دوم و داده‌های کیفی است. پس از آنکه داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شد، برخی از مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند و داده‌های کیفی عمیقی از آنها برای تفسیر تهیه می‌شود (کرسول و کلارک، ۲۰۰۷). این طرح به ویژه زمانی مفید خواهد بود که از مرحله اول، نتایج غیر منتظره‌ای به دست آمده یا مشارکت‌کنندگان

مورد توجه واقع شده‌اند (مورس، ۱۹۹۱)^۲؛ به نقل از هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰). لذا در مرحله نخست، با استفاده از پیشینه و پرسشنامه‌های موجود، پرسشنامه پژوهش در طیف لیکرت تدوین شد و در شرکت مورد نظر توزیع شد. تعداد افراد جامعه، ۱۴۷ نفر بود که طبق جدول مورگان پرسشنامه میان ۱۰۳ نمونه توزیع شد. روایی صوری و محتوایی با بهره‌گیری از خبرگان انجام شد. در مرحله نخست، پرسشنامه به صورت الکترونیکی توزیع شد که تعداد ۳۳ مورد برای ارزیابی اولیه روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت.

اولیه به منظور اعطای کد به نکته‌های کلیدی مصاحبه، ۲. احصای مفاهیم و تم‌ها بر اساس مقایسه‌ها، درک هم‌پوشانی‌ها و مرزها، ۳. احصای طبقه برای شکل‌دهی مفهوم اصلی. در این روش، در هر مرحله کدگذاری، تمام داده‌ها با دقت مورد تحلیل قرار گرفته و کد، مفاهیم و طبقه‌ها، علیت کدها، مفهوم‌ها و مقوله‌ها (طبقه‌ها) استخراج می‌شوند. در هر مرحله عبارت‌هایی که از نظر مفهوم به هم شباهت دارند، در یک گروه قرار می‌گیرند. (دانایی فرد و مکی نیری، ۱۳۹۱)

سؤال اصلی تحقیق آن است که چه عواملی بر سکوت سازمانی مؤثرند؟

روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Amos16 انجام گرفت. شاخص‌های برازش، نشانگر برازش داده‌ها با مدل بود. پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول ۲ گزارش شده است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور ارزیابی داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد. سپس مشارکت‌کنندگانی که از نظر پاسخ‌دهی به سؤالات، بیشترین شدت سکوت را درک کرده بودند، برای مصاحبه‌های فردی عمیق انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. در این روش، با علم به آنکه داده‌ها به صورت مخفی در تجربه مشارکت‌کنندگان قرار دارد، پژوهشگر بر آن است رهاورد مصاحبه‌ها را در فرایند کدگذاری قرار داده، مضامین را احصا کند. که شامل سه مرحله است: ۱. کدگذاری

جدول ۲. روایی و پایایی

آلفای کرونباخ	شاخص‌های برازش مدل	بارهای عاملی					مدل
		D5	D4	D3	D2	D1	
۰/۷۷	کای/DF= 0/69 اسکوئر RMSEA=۰/001 CFI= 1/00	۰/۶۷	۰/۶۴	۰/۵۴	۰/۹۶	۰/۴۷	رفتار سکوت‌آمیز مدیران
۰/۷۶	کای/DF= 1/06 اسکوئر RMSEA=۰/046 CFI= 0/993	E4		E3	E2	E1	فرصت‌های ارتباطی
		۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۴۱	۰/۹۴		
۰/۸۶	کای/DF= 0/9 اسکوئر RMSEA=۰/001 CFI= 1/00	F4		F3	F2	F1	سکوت کارمندان
		۰/۹۶	۰/۵۰	۰/۸۱	۰/۸۳		

مصاحبه‌شوندگان، تنوع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شغلی داشتند. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. هر چند اعتبار یافته‌ها در پژوهش کیفی در مراحل و گام‌های آن انجام می‌شود، اما سعی شد با مقایسه مستمر و بازبینی مصاحبه‌شونده، پس از تدوین مقوله و مفاهیم از تأیید گروه متمایز برای تشخیص صحت یافته‌ها استفاده شود. همچنین یافته‌ها به طور مرتب با مشاهده پژوهشگران تطبیق داده می‌شد تا داده‌های واقعی و مرتبط با سؤالات گردآوری شود. پس از تدوین نهایی و پیاده سازی داده‌های

طبق جدول ۲، پرسشنامه از روایی سازه و پایایی مطلوبی برخوردار بوده و ابزار مناسبی برای سنجش سکوت سازمانی است. پس از توزیع پرسشنامه، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند. این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیاید. در حقیقت؛ برای اینکه داده‌ها به حد اشباع برسد تعداد ۱۵ مصاحبه انجام شد. از این تعداد، سه نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند. برای انتخاب مصاحبه‌شونده‌ای که بیشترین میزان سکوت را ادراک کرده بود، در نمرات یکسان، اولویت با افراد متنوع بود؛ به گونه‌ای که

و رفتار سکوت‌آمیز مدیر، نمرات و میانگین بالایی دارند. نمره سکوت کارکنان به طور میانگین ۳/۹ و به معنای زیاد بودن میزان سکوت کارکنان است. همچنین میزان رفتار سکوت‌آمیز مدیران بسیار زیاد و با نمره ۴/۶۶ ارزیابی شده که به معنی وجود سکوت سازمانی در واحدهای مذکور است و این مسئله، با مشاهدات پژوهشگران تطابق دارد. طبق نتایج بیشترین و کمترین پاسخ به سؤالات، همه افراد رفتار سکوت‌آمیز مدیر را بیشتر متوسط می‌دانند؛ زیرا کمترین پاسخ ۳ بوده که در طیف لیکرت به معنای گاه گاهی است.

همچنین کمترین میزان رفتار سکوت کارکنان نیز، نمره ۲/۷۵ را کسب کرده است. این شرایط برای فرصت‌های ارتباطی کاملاً متفاوت است.

کیفی، مجدداً مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص بررسی صحت و پایایی صحبت‌های پیشینشان مورد ارزیابی قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در روش طرح تشریحی، انتخاب مشارکت‌کننده، هر چند تأکید بر بخش کیفی است، اما ابتدا بخش کمی انجام می‌گیرد تا افراد مورد نظر شناسایی شوند. بر اساس نتایج بخش کمی، طبق جدول ۳، فرصت‌های ارتباطی نمره پایینی دارد؛ به این معنی که از وضعیت مطلوبی برخوردارند. این نمره که معادل ۱/۷ در طیف لیکرت است، به معنای آن است که قریب به اتفاق افراد، وضعیت فرصت‌های ارتباطی را خوب ارزیابی کرده‌اند. این مسئله به دلیل وجود نظام مشارکت‌کننده، سامانه‌های ارتباطی و جلسات مکرر است. اما سکوت کارکنان

جدول ۳. آمار توصیفی سکوت سازمانی

رفتار سکوت‌آمیز مدیر	سکوت کارمندان	فرصت‌های ارتباطی	
۴/۶۶۰	۳/۹۷۰	۱/۷۸۰	میانگین
۴/۶۰۰	۴/۰۰۰	۲/۰۰۰	میانه
۴/۸۰	۴/۰۰	۲/۰۰	مد
۰/۱۵۵	۰/۳۲۰	۰/۱۷۰	واریانس
۳/۰۰	۲/۷۵	۱/..	مینیمم
۵/۰۰	۵/۰۰	۲/۵۰	ماکزیمم

شده، دلایل سکوت سازمانی، شناسایی و دسته‌بندی شدند که در جدول ۴ گزارش شده است.

با بررسی پرسشنامه‌ها، مشارکت‌کنندگان برای مصاحبه شناسایی شدند. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام

جدول ۴. دلایل سکوت سازمانی

مضمون استنباط شده	تم‌های استخراج شده
دلایل فردی	
اختلاف سن، جنسیت، سطح تحصیلات، میزان تجربه کاری	تأثیر اختلاف سن و مدیر زیر دستان، بر تبادل نظرات
	تأثیر تجربه بر عدم علاقه به تغییر و انتقاد
	عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم تجربه
	تأثیر جنسیت بر برقراری ارتباط
ویژگی‌های رفتاری مدیران	برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف
	عدم استقبال مدیر از بازخوردها
	برخورد فردی مدیر
	ضعف مهارت‌های گوش دادن ^۱ مدیر
ویژگی‌های رفتاری کارمندان	تصور به عدم تعهد فرد منتقد
	بی‌اعتمادی به مخاطب در بیان نظرات
	قدرت ریسک پایین
	تصور از عدم اجرای پیشنهاد
	انگیزه پایین
عوامل سازمانی	
سیستم ارزیابی	ابراز نظرات و اطلاعات، فرصت پیشرفت ایجاد نمی‌کند.
	عدم تناسب پاداش و تنبیه اجرای تغییرات
امنیت شغلی پایین	تأثیر خطای فرد بر از دست دادن سمت یا شغل
	تأثیر یک خطا بر تنزل
عدم چابکی داخلی	قوانین محدودکننده تغییرات
	روال طولانی بررسی پیشنهادها
عوامل فرهنگی	
برچسب خوردن	وجه نامناسب
	عدم نظر دادن به دلیل ترس از پیامدهای اجتماعی
ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها	عدم وجود مشوق‌های فرهنگی در اندیشه ورزی و تبادل نظرات
عدم وجود فرهنگ کار تیمی	عدم حمایت مدیر از اشتباهات زیر دستان
	مسئولیت اشتباهات بر دوش پیشنهاد دهنده

دارند و فرد منتقد را غیر متعهد به انجام وظایف و سازمان می‌پندارند.

کد(۱۴): "مدیر ما انتقادی نمی‌پذیره وگرنه همه پیشنهاد خوب دارند. فقط می‌خوان دستور بدن و بعد ببیند کی دستوراتشون رو انجام داده یا نداده، مدیر حتی گوش نمیده ببینه چی می‌گیم، اگر گوش کنه شاید خودمون هم بفهمیم نظرمون اشتباهه ولی وقتی گوش نمیده، همش با خودمون فکر می‌کنیم یه چیز خوب و مفید بلدیم که ارزش استفاده نمیشه."

کد(۱۳): "مدیر خیلی موضع‌گیری می‌کنه اگر نظری بدیم عصبانی میشه و "میگه تو به من میگی؟" و فکر می‌کنند الان که مدیر شده‌اند حتما زیردستان لیاقتشون کمتر بوده."

ویژگی‌های رفتاری کارمندان: تمام مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند انگیزه برای بیان ایده‌ها و اندیشه‌هایشان نداشتند و اگر فردی انگیزه لازم را هم داشته باشد، ترس زیادی در بیان و اجرای نظراتش دارد. اعتماد به مدیر و انتقال اطلاعات به او از عوامل مهم برای شکستن سکوت است.

کد (۲): "چون سودی نداره، باید هرچی می‌گم مسئولیتشم خودم بپذیریم."

کد (۱۲): "در مورد چیزهای ساده و قابل حل هم باز افراد پیگیری نمی‌کنند. افراد فکر می‌کنند سودی نداره که بگن. حتی ممکنه ضرر هم بکنند."

عدم وجود اعتماد نیز می‌تواند بر تسهیم اطلاعات مؤثر باشد و افراد از تسهیم اطلاعات هراس دارند، به خصوص با افرادی که دانش بیشتری از آنها دارند. (آغاز و نگین تاجی، ۱۳۹۱)

عوامل سازمانی

سیستم ارزیابی: برای تشویق کارکنان به بیان ایده‌های خود، سیستم‌های ارزیابی نقش بسیار مهمی دارند، زمانی که یک فرد از بیان نظرات خود منتفع نشود، سکوت را انتخاب می‌کند.

کد(۷): "باید هرچی می‌گم مسئولیتشم خودم بپذیریم. تناسبی بین ریسک و سودش نیست، اگر پیشنهادی بدی و موفق بشی

اختلاف سن، جنسیت، سطح تحصیلات، میزان تجربه کاری: به عقیده بیشتر شرکت‌کنندگان در مصاحبه، اختلاف سنی، تبادل نظر را با مخاطب دشوار می‌کند. در این رابطه یکی از مصاحبه‌کنندگان با کد ۱۰ اذعان می‌دارد:

"وقتی سن طرف مقابل نزدیک به خودمه راحت‌ترم، وقتی سنش کمتر باشه انگار یکی از خودمونه، الان معاونمون هم سن خودمونه و من برای نظر دادن به او راحت‌ترم."

در رابطه با جنسیت، هر چند در سازمان مورد بررسی، مدیران زن انگشت‌شمارند، اما در رابطه با جنسیت، اغلب شرکت‌کنندگان بیان نظرات و ایده‌ها را با مدیران زن آسان‌تر می‌دانند. مصاحبه شونده کد ۳ بیان می‌کند:

"با مدیران زن بهتر می‌تونم کار کنم. احساس می‌کنم ترس کمتری ارزش دارم و می‌تونم تعامل بهتری داشته باشم."

به دلیل آنکه تعداد مدیران زن در سازمان کم است و اغلب مصاحبه‌شونده‌گان تجربه زیادی از کار کردن با مدیران زن ندارند، این نتیجه نیازمند بررسی بیشتری است.

در خصوص تجربه، زمانی که تجربه فردی بالا باشد، کمتر انتقادات را پذیراست. در این رابطه یکی از مصاحبه‌شونده‌گان بیان کرد کد(۵):

"معمولاً وقتی تجربه مدیر بیشتر میشه، اعتمادش به کار خودش خیلی زیاد می‌شه، اگر یه انتقادی داشته باشیم که مخالف نظر مدیرمون باشه، در غالب اوقات می‌گه: من اندازه سن شما تجربه دارم، و کلاً به روال‌های قبلی عادت کرده و یه تغییر خیلی براش سخته."

در رابطه تحصیلات، پاسخ‌های قاطعی دریافت نشد.

ویژگی‌های رفتاری مدیران: کارکنان در برخورد با مدیر، به خصوص مدیر مستقیم‌شان، نکات زیادی را عنوان کردند. مدیران وظیفه اصلی خود را انجام رویه‌های روزانه بدون توجه به منابع انسانی می‌دانند، غالباً مهارت‌های گوش دادن ضعیفی

۲۰۰ تومن پاداش می‌دهند اما اگر پیشنهادات شکست بخوره بیچاره‌ها می‌کنند."

کد (۲): "همه جا میگن فالانی اومه اینو گفته و این نکته منفی برای اوست."

امنیت شغلی پایین: همه مصاحبه‌شوندگان نگران وضعیت شغلی خود بودند. این مسئله در کارکنان پیمانی شدت بیشتری دارد. در کارکنان رسمی هر چند انتقادات موجب اخراج نمی‌شود، اما موجب عدم ارتقا یا در شرایطی، تنزل درجه هم می‌شود.

ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها: اغلب مصاحبه‌شوندگان فرد مناسب در نظر مدیران را فردی می‌دانستند که دستورات محوله را به خوبی انجام دهد و اندیشه‌ورزی و تبادل ایده‌ها مزیتی برای افراد نیست.

کد (۳): "دستشون بازه پیمانی‌ها رو هم اخراج می‌کنند. باز رسمی‌ها یکم وضعیشون بهتره!"

کد (۱): چرا باید پیگیر فکری باشم که به ذهنم رسیده مگه سودی عایدم میشه؟ همیشه روش‌های قبلی در الویت قرار داره."

کد (۱۰): "اصلاً مهم نیست ایده من خوبه یا بده، می‌ترسم موقعیت کاریم رو از دست برم چون کافیه یه طرحی بدم که مدیر خوشش نیاد دیگه تو چشمش بد میشم."

عدم وجود فرهنگ کار تیمی: اغلب مصاحبه‌شوندگان برای اجرای ایده‌هایشان، عدم حمایت مدیر را بیان می‌کنند و اینکه در صورت وجود اشتباهات احتمالی، مشکلات گریبانگیر یک نفر خواهد شد.

عدم چابکی داخلی: با وجود فرصت‌های ارتباطی متنوع که اغلب مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند، کند بودن رسیدگی به پیشنهادها و قوانین موجود، افراد را از استفاده از این سیستم‌های منصرف می‌کند.

کد (۱۵): "مثلاً من یه پیشنهاد داشتم که تغییراتی اتفاق بیفتد، طرحش رو هم به مدیر دادم، مدیر گفت انجامش میدیم ولی اگر اتفاقی افتاد، گردن خودته من هم طرحم رو انداختم دور، عواقبش زیاد بود ولی اگر هزینه‌های شرکت زیاد باشه که عواقبی برای من نداره!"

کد (۹): "نظام مشارکت‌کننده وجود دارد اما عملاً غیر کاراست و حتی برخی حرف‌ها و مکاتبات تأثیر منفی برای فرد داره و بعضی حرف‌ها رو سعی می‌کنیم یه جور یه بگیم که کسی نفهمه ما بودیم."

بحث و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر، تلاش بر شناخت عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در یکی از سازمان‌های دولتی تابعه شرکت ملی حفاری بود. با توجه به هدف پژوهش، از طرح تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده بهره گرفته شد. با مطالعه پیشینه، علل شناخته‌شده، مشخص شد. اما در شرکت مورد مطالعه، فرصت‌های ارتباطی به نحو مطلوبی وجود دارد، که این مسئله هم در پرسشنامه‌ها و هم در مصاحبه‌ها تأیید شد. محقق به دنبال بررسی دلایل سکوت با وجود فرصت‌های ارتباطی

عوامل فرهنگی

برچسب خوردن: اغلب کارمندان، فردی که نظر یا ایده‌ای مخالف رویه‌های فعلی دارد را دارای وجه بد نزد مدیران می‌دانند یا اگر به دنبال تقویت وضعیت فعلی باشد، نزد همکاران هم‌رده وجه بدی دارد:

کد (۷): "برای انجام کارهای مثبت هم سکوت می‌کنیم؛ چون گاهی انگ خودشیرینی به افراد زده میشه. گاهی هم اینکه برای نفع خودمونه که این حرف رو می‌زنیم و می‌خواهیم کار خودمون راحت‌تر بشه."



نمودار ۲. عوامل شناسایی شده مؤثر بر سکوت سازمانی

فراوان بود. با توجه به اطلاعات کمی و کیفی به دست آمده، عوامل مشخصی برای وجود سکوت سازمانی شناخته شد و در سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی تقسیم بندی گردید. اختلاف سنی با مدیر، یکی از مسائل مورد مشاهده پژوهشگر بود. به دلیل آنکه سن بازنشستگی در شرکت حفاری ۶۵ سالگی است، افراد تا سنین بالا مشغول به کار هستند و همچنین روند استخدامها در سالهای اخیر به گونه ای بوده است که نیروهای جوان جدید، تعداد کمتری دارند. تعادل جنسیتی در سازمان مذکور وجود ندارد که می تواند یکی از دلایل وجود سکوت باشد؛ اما این مسئله نیاز به مطالعات گسترده تری دارد. در میان دلایل سازمانی، بیشترین مطلب ذکر شده، امنیت شغلی، همچنین ترس از برجسب خوردن در میان دلایل فرهنگی بود که با پیشینه نیز هم راستایی دارد. دلایل شناسایی شده به شرکت مربوطه کمک خواهد کرد تا در جهت رفع مشکلات احتمالی و بهبود وضعیت گام بردارد. دوره های آموزشی افزایش مهارت گوش دادن و توانمندسازی، اصلاح سیستم ارزیابی، روند کوتاه و متخصصانه بررسی طرحها پیشنهاد می شود. همچنین پیشنهاد می شود سایر محققان علاقه مند، نتایج به دست آمده را به صورت کمی نیز آزمایش کنند تا میزان اثر هر یک از عوامل شناسایی شده مشخص شود.

منابع

- دلوی، محمدرضا و فرزانه سفید دشتی (۱۳۹۱). "تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان"، فرآیند مدیریت توسعه؛ دوره ۲۶؛ شماره ۱؛ ۱۳۹-۱۶۰.
- زارعی متین، حسن؛ فاطمه طاهری و ابوالقاسم سیار (۱۳۹۰). "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۷۷-۱۰۴.
- زارعی متین، حسن؛ فاطمه طاهری و ابوالقاسم سیار (۱۳۹۱). "بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی: عسل؛ نگین تاجی، فهیمه (۱۳۹۱). "اعتماد درون سازمانی: عوامل کلیدی در تسهیم واقعی دانش"؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران؛ سال هفتم، شماره ۲۸، ۶۷-۸۶.
- دانایی فرد، حسن و پریسا مکی (۱۳۹۱). "فهم نظریه فرآیند مدیریت فرادستان: پژوهشی کیفی در راهبردهای نفوذ به بالا"؛ فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۲، ۵۱-۶۹.
- دانایی فرد، حسن؛ علی اصغر فانی و الهام براتی (۱۳۹۰). "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی"؛ چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۸؛ ۶۱-۸۲.

سازمان. مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان"، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی: تهران

• هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۰)؛ "کاوش پدیده‌ی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی: خلق و آزمون نظریه‌ای داده بنیاد با استفاده از پژوهش روش‌های آمیخته اکتشافی"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱، ص ۹۹-۱۱۳.

• نصر اصفهانی، علی و طاهره آقا بابا پور (۱۳۹۱). "بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در

- Baheri, Gh.; Zarei, R., & NikAeen, M., (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, PP. 47- 58.
- Brinsfield, C.T., (2009), "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors", doctoral thesis, Ohio State University.
- Creswell JW & Clark, P., (2007), "Designing and conducting mixed methods research". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hazen, M.A., (2006), "silences, prenatal loss and polyphony: a postmodern perspective", *journal of organizational change management*, Vol.19, No.2, pp: 237-249.
- Huang, X. ; Van der Vliert, V., & Van der Vegt, G. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review* 1:3pp. 459-482.
- Karaca, H. (2013), "an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case", *European Scientific Journal*, vol.9, No.23 , pp. 38-50.
- Liu, D. ; Wu, J. & Ma, J. (2009). "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company", *Computers & Industrial Engineering*, IEEE Conference Publications, pp. 1647 – 1651.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., & Hewlin, P. F. (2003). "An exploratory study of employee silence: Issues that employee's don't communicate
- Cinar, O. ; Karcioğlu, F. & Aliogullari, Z, D. (2013). "the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in province of Erzurum, Turkey", *Social and Behavioral Sciences*, 99: 314 – 321.
- Clemmer, J. (2008). "Moose on the Table: A Novel Approach to Communications at Work". Ecw Press.
- Penttila, Chris. (2003), "Get Talking", *Entrepreneur*, p 25.
- Pinder, C. & Harlos H. P (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Redding, W. C. (1985). "Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication", *Communication Education*, 34:1.
- Tahmasebi, F. & Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M., (2013), "Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8)pp.272-282.
- Vakola, M., & Dimitris B. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, 27, pp. 441-58.
- Yıldız, E., (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?", *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol.6 No.2, pp.30-44
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1389- 1404.