



## Reflection on Mum Effect: Analysis of the Role of Culture on the Employee Performance and Organizational Communication (Case of Study: Governmental Organizations in City Semnan)

**Mohsen Farhadi Nejad**

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Industrial Management, Semnan University, Semnan, Iran.

**Mohsen Eynali**

Ph.D Candidate, Department of Public Management, Semnan University, Semnan, Iran.

**Hooshmand Bagheri Garbollah**

Ph.D Candidate. Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.

### Abstract

Mum effect is the situation when a person decides to withhold important information for certain reasons. The main identity of the Mum Effect is the greater reluctance of the individual to give bad news about his desire to give good news and thus to be silent. The main purpose of the present research is to influence Hofstede culture dimensions on the employee performance and organizational communication given the impact of Mum Effect. The statistical population of this study is employees of governmental organizations in Semnan. According to Morgan table, a sample of 285 people was selected. Data gathering tool was a standard questionnaire (Hofstede, 1994; Ramingwong & Snansieng, 2013; Yildirim, 2014 and Koopmans et al., 2012). Structural equations' modeling was used to analyze research data with Smart-PLS software. The results showed that power distance index, individualism, masculinity, uncertainty avoidance and long-term orientation have a positive and significant effect on the Mum Effect. Other findings of the research have a negative effect on the Mum Effect on employee performance with  $\beta$  (-0/488) and organizational communication with  $\beta$  (-0/514). What distinguishes this study from the studies of the dimensions of Hofstede's culture is that the present study emphasizes the role of the variable of Mum Effect that was neglected in previous research.

### Keywords

Mum Effect, Culture, Organizational Communication, Employee Performance.

**Citation:** eynali, M., Farhadi Nejad, M. & Bagheri Garbollah, H. (2020). "Reflection on Mum Effect: Analysis of the Role of Culture on the Employee Performance and Organizational Communication (Case of Study: Governmental Organizations in City Semnan)". *Public Organizations Management*, 8(2), 11-24. (in Persian).

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49086.3832

---

**Received:** (4/Oct/2019)

**Accepted:** (15/Jan/2020)

## تأملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر سمنان)

\* محسن فرهادی‌نژاد

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

Email: farhadi@semnan.ac.ir

محسن عین‌علی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

هوشمند باقری قره‌بلاغ

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

### چکیده

خاموشی هوشیارانه وضعیتی است که فرد تصمیم می‌گیرد اطلاعات مهم را به دلایل خاصی بپوشاند. هویت اصلی خاموشی هوشیارانه، اگرچه بیشتر فرد برای دادن خبر بد نسبت به تمایلش برای ارائه خبر خوب و در نتیجه خاموش بودن است. در این راستا، هدف اساسی پژوهش حاضر تأثیر ابعاد فرهنگ هافستد بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی با توجه به نقش میانجی خاموشی هوشیارانه است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان است. برای این منظور با توجه به جدول کرجسی و مورگان نمونه‌ای به تعداد ۲۸۵ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد (هافستد، ۱۹۹۴؛ رامینگونگ و اسانسینگ، ۲۰۱۳؛ یلدریم، ۲۰۱۴ و کوپمانس و همکاران، ۲۰۱۲) است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پلاس استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شاخص فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم اطمینان و جهت‌گیری بلندمدت بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. از دیگر یافته‌های پژوهش می‌توان به تأثیر منفی خاموشی هوشیارانه بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر  $-0/488$  و ارتباطات سازمانی با ضریب مسیر  $-0/514$  اشاره کرد. وجه تمایز این پژوهش با مطالعات انجام شده در زمینه ابعاد فرهنگ هافستد در این است که در مطالعه حاضر بر نقش متغیر خاموشی هوشیارانه تأکید شده که در تحقیقات گذشته مغفول مانده بود.

### واژه‌های کلیدی

خاموشی هوشیارانه، فرهنگ، ارتباطات سازمانی، عملکرد کارکنان.

**استناد:** فرهادی‌نژاد، محسن؛ عین‌علی، محسن و باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۳۹۸). «تأملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر سمنان)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۱۱-۲۴.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49086.3832

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۷/۱۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۰/۲۵)

## مقدمه

یکی از نظریه‌های متداول در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، خاموشی هوشیارانه است. زمانی که کارکنان تمایلی به افشای اطلاعات منفی ندارند، خاموشی هوشیارانه به‌عنوان یک ریسک مهم در نظر گرفته می‌شود. این اثر می‌تواند در بسیاری از موارد مانند پنهان کردن اطلاعات بحرانی، عدم توانایی در گزارش مشکلات و تلاش برای پوشش دادن اشتباهات دیگر رخ دهد (رامینگ‌وونگ و سناسینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). ترس از عواقب نامطلوب، ریشه اصلی این ریسک است (کیل، اسمیت، پاولوسکی و جین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، علاوه بر این؛ خاموشی هوشیارانه پیامدهایی از قبیل کاهش کارایی کار تیمی، شکاف ارتباطی و عدم همکاری را به دنبال دارد. فرهنگ به‌عنوان عامل تأثیرگذار بالقوه خاموشی هوشیارانه پیشنهاد شده است (رامینگ‌وونگ و ساجیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به‌عبارت دیگر، مدیران و سرپرستان برای یکپارچه‌سازی افراد جهت درک فرهنگ‌های متفاوت، بهتر انجام دادن وظایف و برای ارتباط و تعامل بهتر با دیگران، به شناخت فرهنگ نیاز دارند. با توجه به تنوع خرده‌فرهنگ‌های متفاوت در مناطق مختلف جغرافیایی ایران، شناخت خرده‌فرهنگ‌های موجود و تفاوت‌های فرهنگی برای مدیران و سرپرستان سازمان‌های ایرانی ضروری است تا با نفوذ فرهنگ در رویه‌های مدیریتی بتوانند بهترین عملکرد را در سازمان خود داشته باشند (جمی و اعتباریان، ۱۳۹۵).

از سوی دیگر، خاموشی هوشیارانه یا رمز سکوت، وضعیتی است که فرد تصمیم می‌گیرد از ارائه اطلاعات باوجود آگاهی از اینکه، این گزینه غیراخلاقی است مضایقه کند. خاموشی هوشیارانه می‌تواند در شکل‌های مختلفی رخ دهد. به‌عنوان مثال، ممکن است کارمند درباره‌ی ارائه گزارش عملکرد اشتباه خود به مافوقش تردید داشته باشد. از سوی دیگر، سایر کارمندان ممکن است به‌منظور حفظ رابطه مثبت، تمایلی به ابراز نظرات متفاوت به مخاطبین خود نداشته باشند. همواره برخی از عوامل سازمانی به‌عنوان مانعی برای انتقال و اشتراک دانش عمل می‌کنند که عدم یادگیری را به همراه دارد. یکی از این عوامل، خاموشی هوشیارانه است. خاموشی هوشیارانه مانع یادگیری است و همچنین باعث آسیب بلندمدت به روابط کارکنان و سرپرستان می‌شود (بیاکلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). گندل (۲۰۱۰) استدلال می‌کند که خاموشی هوشیارانه به‌جای اصلاح رفتار

بد به تقویت آن‌ها کمک می‌کند (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). محققان بر این باورند اعضای سازمان‌هایی که نسبت به مطرح کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند، به سازمان در به دست آوردن دانش متنوع و به اعضا، در مشارکت دانش فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کنند (سیبستوا و ریلکوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). جهت دستیابی به این جایگاه، در برخی از سازمان‌ها، جو اخلاقی سازمان به‌عنوان وسیله‌ای برای تشویق اعضا برای گزارش اشتباهات سرپرستان و کارکنان در نظر گرفته می‌شود و خود افشایی<sup>۶</sup> به‌عنوان یک محرک اخلاقی تقویت می‌شود (مارلر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). علاوه بر این، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، ابراز عقیده و بیان نظرهای خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان، رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد (دیترت و بوریس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). همچنین، در خاموشی هوشیارانه، کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرند تا پیام‌های ناخوشایند خود را با سرپرستان به حداقل برسانند. در این راستا، مطالعات هارگی<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) حاکی از تأثیر منفی خاموشی هوشیارانه و سکوت اجتنابی بر یادگیری سازمانی و ارتباطات سازمانی است.

فرهنگ از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارکرد سازمان‌ها است. شناخت عوامل فرهنگی در سازمان و جامعه یکی از ضروریات است تا مدیران و مسئولان جامعه از این رهگذر، بتوانند تفاوت‌های فرهنگی را اداره و به بهترین نحو مدیریت کنند و تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های صحیح را انجام دهند. همچنین از آنجایی که فرهنگ به‌عنوان عامل تأثیرگذار بالقوه خاموشی هوشیارانه پیشنهاد شده و سرانجام به علت محدود بودن پژوهش منسجم در حوزه خاموشی هوشیارانه، ابعاد فرهنگ و ارتباطات و با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در رابطه با خاموشی هوشیارانه در محیط آزمایشگاهی و شرکت‌های نرم‌افزاری انجام شده‌اند (هارگی، ۲۰۱۶؛ رامینگ‌وونگ و سناسینگ، ۲۰۱۳؛ یوسال و اونر-اوزکان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) پژوهش حاضر درصدد است تا نقش ابعاد فرهنگ هافستد بر ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان را با توجه به نقش میانجی خاموشی هوشیارانه در سازمان‌های دولتی شهر سمنان بسنجد. در نتیجه پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دو سؤال اصلی زیر است: ۱) آیا ابعاد فرهنگی هافستد بر خاموشی

5. Šebestová &amp; Rylková

6. Whistle Blowing

7. Marler

8. Detert &amp; Burris

9. Hargie

10. Uysal &amp; Öner-Özkan

1. Ramingwong &amp; Snansiang

2. Keil, Smith, Pawlowski &amp; Jin

3. Ramingwong &amp; Sajeev

4. Beakley

زمان و اهداف زندگی است. افرادی که دارای جهت‌گیری بلندمدت بالایی هستند؛ تمایل دارند اهداف بلندمدت را بر اهداف کوتاه‌مدت اولویت‌بندی کنند (رامینگونگ و سانسینگ، ۲۰۱۳).

فرهنگ به‌عنوان یک عامل بالقوه برای خاموشی هوشیارانه درک شده است. ارزش‌های جهت‌گیری بلندمدت زیاد، فردگرایی پایین و فاصله قدرت زیاد به‌عنوان فاکتورهای احتمالی که باعث تسهیل خاموشی هوشیارانه می‌شوند، فرضیه‌سازی شده است (رامینگونگ و ساجیو، ۲۰۰۷). نابرابری اجتماعی بالا می‌تواند شکاف در ارتباطات را افزایش دهد و مانع گزارش اخبار بد از سوی زیردستان شود. فردگرایی پایین، جو جمعی را ایجاد می‌کند که می‌تواند منجر به رفتارهای محافظتی از جمله پنهان کردن اشتباهات سایرین و دیگر مسائل منفی شود. علاوه بر این، افرادی که دارای جهت‌گیری بلندمدت هستند تمایل دارند برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت تلاش کنند. بنابراین، تمامی این فاکتورها می‌تواند به صورت بالقوه خاموشی هوشیارانه را افزایش دهند.

خاموشی هوشیارانه وضعیتی است که فرد تصمیم می‌گیرد اطلاعات مهم را به دلایل خاصی بپوشاند. جوهره اصلی خاموشی هوشیارانه، اگرچه بیشتر فرد برای دادن خبر بد نسبت به تمایلش برای دادن خبر خوب و در نتیجه خاموش بودن است. محققان بر این عقیده هستند که خاموشی هوشیارانه خطر مهمی است و زمانی که کارکنان نسبت به افشای اطلاعات منفی بی‌تمایل باشند، افزایش پیدا می‌کند. این اثر می‌تواند در اشکال متنوعی مانند پنهان کردن اطلاعات حیاتی، ناتوانی در گزارش مسائل و تلاش برای پنهان کردن مشکلات دیگران بروز پیدا کند. در حقیقت، خاموشی هوشیارانه اشاره به عدم تمایل افراد جهت ارائه بازخور منفی به شخص دیگر دارد (تیسر و روسن<sup>۸</sup>، ۱۹۷۲). این اثر نوعی جهت‌گیری رفتاری است که به‌وسیله آن، انتقال‌دهنده پیام جنبه منفی پیام یا عواقب آن را نادیده می‌گیرد، تحریف می‌کند یا تقلیل می‌دهد؛ ارسال پیام حاوی اطلاعات نامطلوب را به تأخیر می‌اندازد؛ یک کانال ارتباطی غیر آنی‌تر را برای انتقال اطلاعات انتخاب می‌کند (برای مثال، ایمیل به‌جای چهره به چهره) و یا در خالص‌ترین حالت، از انتقال اطلاعات مربوط به خبر بد کاملاً اجتناب

هوشیارانه تأثیر دارند؟ ۲) آیا خاموشی هوشیارانه بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی تأثیر دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

با گسترش موج جهانی‌شدن و محیط‌های کار چندملیتی در سراسر جهان، تحقیقات در زمینه فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی به سرعت افزایش یافته است. معروف‌ترین مطالعه در این زمینه مطالعه هافستد<sup>۱</sup> است (۲۰۰۹). (ایلاگان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در زمینه بررسی تأثیر فرهنگ بر خاموشی هوشیارانه، الگوی فرهنگی هافستد مناسب‌ترین الگو است. هافستد (۲۰۰۱) فرهنگ را برنامه‌ریزی جمعی ذهن که عضوی از یک گروه یا طبقه‌ای از افراد را از دیگری مشخص می‌کند، تعریف کرده و آن را در ۵ بعد طبقه‌بندی می‌کند که عبارت‌اند از: بعد اول، سطحی از ادراک نسبت به نابرابری در قدرت اجتماعی، به‌عنوان شاخص فاصله قدرت<sup>۳</sup> تعریف می‌شود. زیاد بودن شاخص فاصله قدرت، نشان‌دهنده یک جامعه‌ای است که افراد با ارشدیت بیشتر، ثروت و آموزش بیشتر قدرت بیشتری نسبت به دیگران دارند. بعد دوم، فردگرایی<sup>۴</sup> اولویت شخص را نسبت به اهداف گروهی و خود احترامی ترجیح می‌دهد. افراد با فردگرایی بالا تمایل دارند فردی باشند که اهداف خود را بر اهداف گروهی ترجیح دهند. بعد سوم مردانگی<sup>۵</sup>، ماهیت ملی را بر روی رقابت و عدالت جنسیتی نشان می‌دهد. افراد با مردانگی بالا تمایل به رقابت بالایی دارند. این ارزش همچنین نشان‌دهنده سلطه بالایی از جنسیت مرد در جامعه است. بر خلاف ابعاد قبلی تفاوت معنی‌داری در روند مردانگی بین اقلیم وجود ندارد. بعد چهارم فرهنگ، اجتناب از عدم اطمینان<sup>۶</sup> نشان‌دهنده ادراک نسبت به ریسک‌ها است. ملت‌هایی که از سطح پایین‌تر عدم اطمینان استفاده می‌کنند، کمتر احتمال دارد که در معرض خطر باشند و در موقعیت‌های آشنا احساس راحتی بیشتری دارند. کشورهای آسیایی، آمریکای جنوبی و اروپای شرقی عدم اطمینان بالاتری دارند. بعد نهایی از ابعاد فرهنگ هافستد، جهت‌گیری بلندمدت<sup>۷</sup>، نشان‌دهنده نگرش نسبت به

1. Hofstede
2. Ilagan
3. power distance index
4. individualism
5. masculinity
6. Uncertainty avoidance
7. long term orientation

می‌ورزد (دیبل و لوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). عوامل متعددی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر خاموشی هوشیارانه در سازمان در نظر گرفته می‌شوند که شامل ترس از عواقب و پیامدها، عدم تقارن اطلاعات، کمبود مسئولیت<sup>۲</sup>، محدودیت زمان و فرهنگ هستند. ترس از عواقب، به‌طور مستقیم نشان‌دهنده موقعیت‌هایی است که اطلاعات آشکار و مشخص است و فرد به‌جای عواقب ناخواسته و نامشخص، سکوت را انتخاب می‌کند. عدم تقارن اطلاعات بیانگر متفاوت بودن اطلاعات در محیط کار ذی‌نفعان است. این عامل می‌تواند شکاف ارتباطی را گسترش دهد که شامل فقدان کانال‌های اطلاعاتی کافی یا موانع ارتباطی است. محدودیت و اضطراری بودن زمان، بیانگر این است که مهلت زمانی بسیار اندک، به‌احتمال زیاد منجر می‌شود که مشکلات و موضوع‌های منفی گزارش شوند. آخرین عامل اثرگذار بر خاموشی هوشیارانه، موضوع حساس فرهنگ است که انتظار می‌رود مردم با پیش‌زمینه‌های متفاوت فرهنگی در مقابل این پدیده به‌طور متفاوت عمل کنند. تیسر و روسن (۱۹۷۵) برای توجیه خاموشی هوشیارانه به دسته‌بندی زیر اشاره می‌کنند: ۱. هزینه‌های روانشناسی مرتبط با انتقال آن؛ خاموشی هوشیارانه ممکن است از خودنگرانی فرستنده پیام سرچشمه بگیرد. فرستنده پیام ممکن است در ارسال پیام به دلیل احساس گناه، تأمل کند، همچنین ممکن است از اینکه توسط گیرنده پیام ارزیابی منفی شود، واهمه داشته باشد (فرضیه ترس از ارزیابی منفی) و یا به علت اینکه وی تصور می‌کند به اشتراک گذاشتن خبر بد، وی را در خلق‌و‌خوی بدی قرار می‌دهد، از ارسال پیام خوداری می‌کند (فرضیه خلق‌و‌خو)<sup>۳</sup>. ۲. نگرانی انتقال‌دهنده در ارتباط با دریافت‌کننده، شامل پاسخ هیجانی دریافت‌کننده به پیام؛ دسته دوم بر نگرانی فرستنده از دریافت‌کننده پیام تمرکز می‌کند: فرستنده ممکن است خاموشی هوشیارانه را انتخاب کند به این دلیل که دوست ندارند گیرنده را از لحاظ هیجانی ناراحت کنند (فرضیه هیجانی گیرنده) و یا به این دلیل که وی تصور می‌کند گیرنده تمایل دارد که خبر خوب را بشنود، نه خبر بد را (فرضیه تمایل گیرنده)<sup>۳</sup>. ۳. نگرانی احتمالی در ارتباط با هنجارهای اجتماعی حاکم بر این نوع برهم‌کنش، شامل تعهد فردی، رابطه میان انتقال‌دهنده و دریافت‌کننده پیام؛ سومین دسته به پایداری فرستنده به هنجارهای اجتماعی

تأکید می‌کند. به‌طور خاص، خاموشی هوشیارانه به دلیل هنجارهایی که ممکن است انتقال خبر بد را منع کنند، شکل می‌گیرد (فرضیه هنجارهای منع‌کننده). یافته‌های تحقیقات رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) مؤید رابطه مثبت ابعاد فرهنگ با خاموشی هوشیارانه است. ازاین‌رو، می‌توان فرضیه‌های زیر را پیشنهاد کرد:

فرضیه ۱: شاخص فاصله قدرت بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: فردگرایی بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: مردانگی بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: اجتناب از عدم اطمینان بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: جهت‌گیری بلندمدت بر خاموشی هوشیارانه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. به عبارت دیگر، به نتیجه یا اثر فعالیت‌های فردی در یک دوره مشخص اشاره می‌کند (رفیعی، قدیریان، احمدی و فقیهی، ۱۳۹۵). عملکرد کاری کارکنان یکی از معیارهای سنجشی است که اغلب در مطالعات محیط‌های حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفته و در دهه‌های گذشته، مطالعات زیادی در زمینه-هایی مانند مدیریت، بهداشت حرفه‌ای و روانشناسی سازمانی و صنعتی را به خود اختصاص داده است (کوپمانس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). عملکرد کارکنان را می‌توان رفتارها یا اقدامات کارکنانی که مرتبط به اهداف سازمانی هستند تعریف کرد و نتیجه‌ای قابل‌اندازه‌گیری و مهم در مطالعات مرتبط با کار است (کروجا و موکرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت عملکرد کارکنان مؤلفه مهمی در مدیریت راهبردی منابع انسانی است. عملکرد کلی سازمان از عملکرد واحدها و عملکرد واحدها از عملکرد افراد منتج می‌شود. ازاین‌رو، عملکرد کارکنان باید با راهبردهای سازمان همسو شود (میلور و لويس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). معیارهای عملکرد کارکنان از طریق ابعاد بهره‌وری، سازگاری و انعطاف‌پذیری حاصل می‌گردد. بهره‌وری، کارایی را ارزیابی می‌کند و همچنین نشان‌دهنده کمیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده است. سازگاری

3. Koopmans

4. Kiruja & Mukuru

5. Millmore & Lewis

1. Dibble & Levine

2. Fault Responsibility

کاهش می‌یابد (بیسل، مسرسمیت و کلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). برخی از محققان معتقدند کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، ابراز عقیده و بیان نظرهای خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان، رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد (دیترت و بوریس، ۲۰۱۰). علاوه بر این، بیسل و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود تحت عنوان ارتباط سرپرست و زیردستان: مطابقت خاموشی هوشیارانه با یادگیری سازمانی نشان دادند که سکوت گرایي اجتنابی به عنوان ابعاد خاموشی هوشیارانه تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. از سوی دیگر تحریف، یک مسئله مهم در سازمان‌ها است، زیرا اصلاح پیام منجر به انتقال اشتباه، ایجاد اشتباهات، انتقال اطلاعات غلط و مجموعه‌ای از مشکلات مرتبط با کیفیت و کمی اطلاعات می‌شود (فالک و مانی<sup>۷</sup>، ۱۹۸۶). چنین موقعیتی، چرخه‌ای ضعیف از عملکرد ضعیف کارکنان را به همراه دارد.

خاموشی هوشیارانه به عدم تمایل افراد برای ارائه بازخورد منفی به یکدیگر اشاره دارد. تئوری خاموشی هوشیارانه پیش‌بینی می‌کند افراد در روابط بین فردی مایل به ارائه بازخورد منفی به یکدیگر به دلیل ترس از ارتباط با پیام و آسیب رساندن به روابط هستند (دیپلی و لوین، ۲۰۱۰). زمانی که اعضای سازمان در موقعیت دشوار اجتناب از درخواست غیرمعمول قرار دارند، نیروهای انگیزشی بی‌میل برای ارتباط با بازخورد منفی افزایش می‌یابد و علاوه بر این بین خاموشی هوشیارانه و رفتار غیراخلاقی رابطه معناداری وجود دارد (بیسل، کلی، پلوگر و مسرسمیت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). هارگی (۲۰۱۶) اهمیت ارتباطات را جهت اثربخشی سازمانی مورد مطالعه قرار داد و بیان کرد که در خاموشی هوشیارانه، کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرند تا پیام‌های ناخوشایند خود را با سرپرستان به حداقل برسانند. همچنین یافته‌های تحقیق آن حاکی از تأثیر منفی خاموشی هوشیارانه و سکوت اجتناب‌گرایی بر یادگیری سازمانی و ارتباطات سازمانی است. از سوی دیگر، ارتباطات آزاد در رابطه با خطاهای سازمانی منجر به تسهیم دانش کسب شده در میان اعضای سازمانی می‌شود و بهبود یادگیری و نوآوری در سازمان را تسهیل می‌بخشد (وان دیک، ۲۰۰۰).

شامل دو بعد سازگاری نمادین و سازگاری رفتاری است. سازگاری نمادین شامل پیش‌بینی مشکلات و توسعه مناسب و مؤثر راه‌حل‌ها و گشودگی نسبت به راه‌حل‌ها و فناوری‌های جدید فعالیت‌های سازمان است. سازگاری رفتاری، به پذیرش راه‌حل‌ها اشاره دارد و انعطاف‌پذیری به توانایی کارکنان برای تناسب یافتن با تغییرات و همچنین پاسخ به بحران‌های محیط کار است (سیمدو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). دو بعد متمایز از رفتارهای کاری در حوزه عملکرد شغلی وجود دارد که عبارت‌اند از عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای. عملکرد وظیفه‌ای، به عنوان مهارتی تعریف می‌گردد که شخص به کمک آن وظایف اصلی کار را انجام می‌دهد و عملکرد زمینه‌ای، رفتاری است که می‌تواند سازمان، جامعه و محیط را از نظر روانی حمایت کند. ارتباطات در رشد سازمان‌ها نقشی اساسی دارد (جیانگ و من<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سطح مطلوبی از ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستر تعامل سالم و سازنده را برای تعالی انسان و سازمان فراهم نماید (یاماگوچی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه متمدن و عامل توسعه و تعالی انسان است؛ به عبارت دیگر، ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است (دامغانیان، شیخ‌زاده و یزدانی زیارت، ۱۳۹۶). ارتباطات به آن دسته از رفتارهای انسانی اطلاق می‌شود که منتج به پیام‌هایی می‌گردند که توسط یک یا چند نفر دریافت می‌شوند (مانگی، هیس و مارگولین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). ارتباطات سازمانی با ایجاد تعهد، کاهش عدم اطمینان، ایجاد حس کنترل و کاهش استرس و یأس در کارکنان، موجب کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌شود (طالعی‌فر، دوریش، موغلی و عباسی، ۱۳۹۴). ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل گیرند (چوی، کیک و کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). از نظر محققان مفهوم خاموشی هوشیارانه را می‌توان نشان‌دهنده منبعی برای چهل در نظر گرفت. هنگامی که خاموشی هوشیارانه در سازمان شکل گیرد، چهل رشد می‌کند و یادگیری و عملکرد

6 Bisel, Messersmith &amp; Kelley

7. Fulk &amp; Mani

8 Bisel, Kelley, Ploeger &amp; Messersmith

1. Semedo

2. Jiang &amp; Men

3. Yamaguchi

4. Monge, Heiss &amp; Margolin

5. Choi, Kim &amp; Kim

با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه ششم و هفتم پژوهش را می توان این گونه مطرح کرد:

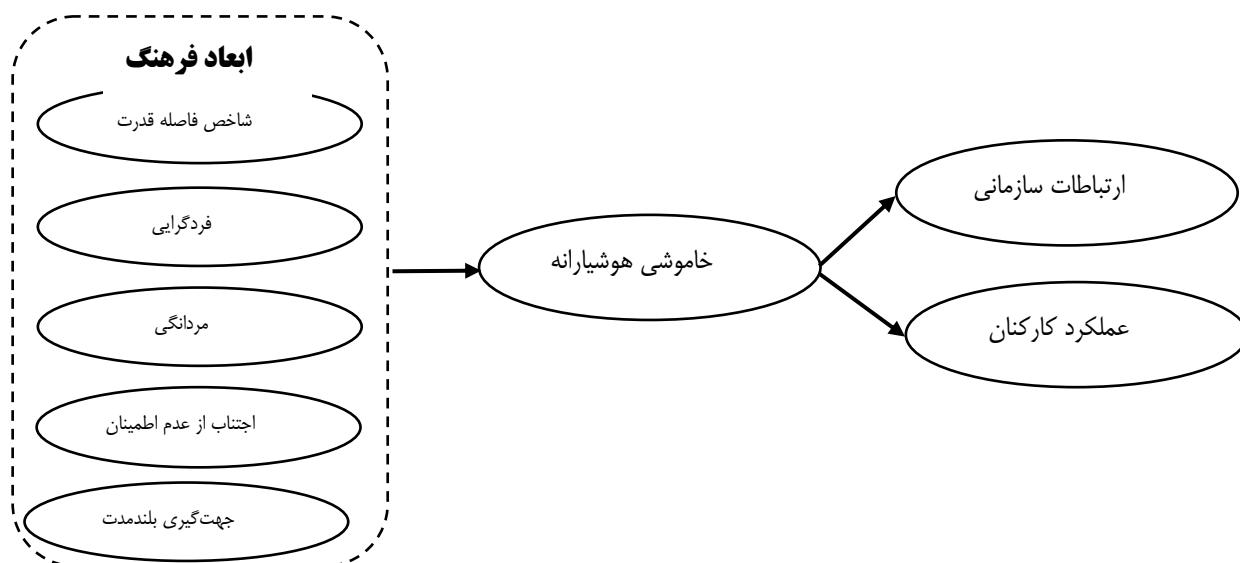
فرضیه ۶: خاموشی هوشیارانه بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و معنی داری دارد.

فرضیه ۷: خاموشی هوشیارانه بر ارتباطات سازمانی تأثیر منفی و معنی داری دارد.

جدول ۱. خلاصه اهم پژوهش های انجام شده

| نویسنده (سال)                              | عنوان                                                                                        | شرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دوناتز <sup>۱</sup><br>(۲۰۱۹)              | بشارت، رسانه های اجتماعی و خاموشی هوشیارانه                                                  | این پژوهش با بررسی غیرشخصی تر گروه های اجتماعی بزرگ نشان داد که افراد با استعداد در بشارت می توانند عواقب منفی خاموشی هوشیارانه را کاهش دهند.                                                                                                                                                                                                                                    |
| شاکشافت <sup>۲</sup><br>(۲۰۱۹)             | پیامدهای خاموشی هوشیارانه برای دانشجویان رشته پزشکی                                          | این پژوهش نتیجه می گیرد که عدم تمایل گسترده به بازخورد منفی و ارائه پیام نامطلوب منجر به اثبات این خاموشی هوشیارانه در نسل بعدی پزشکان می شود.                                                                                                                                                                                                                                   |
| بیاکلی<br>(۲۰۱۵)                           | آگاهی رهبری سازمانی از اثر خاموشی هوشیارانه سلسله مراتبی: یک مطالعه دلفی تعدیل شده           | نتایج پژوهش نشان می دهد برجسته ترین عواملی که باعث ایجاد خاموشی هوشیارانه می شوند را باید در بین عواملی نظیر ترس زبردستان از عواقب، تمایل سرپرست به عدم رعایت بازخورد، عدم اعتماد بین سرپرست و زبردست و همچنین بی مسئولیتی سرپرستان در ارتباطات با کارمندان جستجو کرد.                                                                                                           |
| رامینگونگ و سانسینگ <sup>۳</sup><br>(۲۰۱۳) | بررسی خاموشی هوشیارانه و عوامل مؤثر بر آن                                                    | این مطالعه به بررسی رابطه بین وضعیت های گوناگون خاموشی هوشیارانه عوامل دیگر می پردازد. نتیجه این نشان می دهد عواملی وجود دارند که به طور غیرمنتظره ای با خاموشی هوشیارانه در ارتباط هستند.                                                                                                                                                                                       |
| مارلر و همکاران<br>(۲۰۱۲)                  | من را به یک مرد بد تبدیل نکن: هنجارهای سازمانی، خود نظارتی و خاموشی هوشیارانه                | نتایج پژوهش حاکی از آن است که افراد با ویژگی خود نظارتی بالا نسبت به همتایان خود که حد پایین تری از خود نظارتی را دارا می باشند، بیشتر درگیر خاموشی هوشیارانه هستند و درک یک فرد از هنجارهای سازمانی مربوط به اشتراک اطلاعات منفی، به میزان قابل توجهی با خاموشی هوشیارانه وی مرتبط است. سرانجام، تعامل شخصیت و موقعیت، خاموشی هوشیارانه را به میزان قابل توجهی پیش بینی می کند. |
| دیلی و لوین<br>(۲۰۱۰)                      | فاش کردن اخبار خوب و بد: جهت نمایش خاموشی هوشیارانه و نمایش های شناختی از ارزش اخبار         | در این پژوهش ارزش اخبار، تأخیر قبل از پاسخ و عدم تمایل اندازه گیری شد. تأخیر قبل از پاسخ و عدم تمایل از نظر خطی با نمره آزمون رابطه دارد و نشانگر اشتیاق به اشتراک گذاری اخبار خوب و عدم تمایل به اشتراک اخبار بد است.                                                                                                                                                           |
| آقایی و مرادی<br>(۱۳۹۶)                    | تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی                                | یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین فرهنگ و سکوت سازمانی ارتباط معنادار و با شدت اثر معکوس و منفی وجود دارد؛ از طرفی نقش میانجی هویت سازمانی نیز معنادار به دست آمده است.                                                                                                                                                                                                 |
| قنبری و بهشتی راد<br>(۱۳۹۵)                | بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) | نتایج معادلات ساختاری در این پژوهش نشان داد که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی مثبت و معنی دار است. همچنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی مثبت و معنی دار است.                                                                                                                                                                                             |

کارکنان و ارتباطات سازمانی با حضور نقش میانجی خاموشی هوشیارانه به صورت شکل (۱) ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: هافستد، ۱۹۹۴؛ رامینگونگ و اسانسینگ، ۲۰۱۳؛ یلدریم، ۲۰۱۴)

برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای اندازه‌گیری متغیرها از سؤالات موجود در مطالعات پیشین استفاده شد که تعداد سؤالات به همراه منبع آن در جدول ۲ ارائه گردیده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به این‌که در این تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه سعی می‌شود که میزان و نوع روابط بین متغیرها، برای پاسخ به مسئله‌ای علمی در دنیای واقعی مورد بررسی قرار گیرد. لذا، این تحقیق به لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی است.

جدول ۲. تعداد سؤالات و منبع سؤالات هر پرسشنامه

| متغیرهای پژوهش   | ابعاد                 | گویه | منابع مقیاس‌های سنجش        | آلفای کرونباخ |
|------------------|-----------------------|------|-----------------------------|---------------|
| فرهنگ            | شاخص فاصله قدرت       | ۴    | هافستد (۱۹۹۴)               | ۰/۸۲۱         |
|                  | فردگرایی              | ۴    |                             | ۰/۷۸۴         |
|                  | مردانگی               | ۴    |                             | ۰/۸۶۳         |
|                  | اجتناب از عدم اطمینان | ۴    |                             | ۰/۷۹۸         |
|                  | جهت‌گیری بلندمدت      | ۴    |                             | ۰/۸۰۵         |
| خاموشی هوشیارانه |                       | ۱۰   | رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) | ۰/۸۵۶         |
| عملکرد کارکنان   |                       | ۵    | کوپمانس و همکاران (۲۰۱۲)    | ۰/۷۸۰         |
| ارتباطات سازمانی |                       | ۵    | یلدریم (۲۰۱۴)               | ۰/۷۹۱         |

۵ تایی و در محدوده‌ای از «۱-کاملاً موافق» تا «۵-کاملاً مخالف» مورد سنجش قرار گرفتند. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان به تعداد ۱۱۰۰ نفر است. برای این منظور با توجه به جدول کرجسی و مورگان نمونه‌ای به تعداد ۲۸۵ نفر انتخاب شد. به منظور بررسی پایایی و

انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول ۲ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر بالای ۰/۷ است که می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. شایان ذکر است که تمامی سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت

ارتباطات سازمانی حذف شدند). همان طور که اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول (بالا تر از ۰/۴) می‌باشند. این بدان معناست که ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است.

روایی مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-Pls استفاده شد. با توجه به اینکه بار عاملی برخی گویه‌ها مورد قبول نبودند، تعدادی از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل به منظور بهبود شاخص‌ها کنار گذاشته شدند (به ناچار یک سؤال از فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم اطمینان، دو سؤال از خاموشی هوشیارانه، یک سؤال از عملکرد کارکنان و دو سؤال از

جدول ۳. نتایج بار عاملی گویه‌های پرسشنامه

| نام متغیرها           | گویه | بار عاملی | نتیجه     | نام متغیرها                                         | گویه | بار عاملی | نتیجه     |
|-----------------------|------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| شاخص فاصله قدرت       | Q1   | ۰/۸۴۳     | مورد قبول | خاموشی هوشیارانه                                    | Q18  | ۰/۸۲۴     | مورد قبول |
|                       | Q2   | ۰/۶۹۷     | مورد قبول |                                                     | Q19  | ۰/۶۰۲     | مورد قبول |
|                       | Q3   | ۰/۸۳۷     | مورد قبول |                                                     | Q20  | ۰/۹۶۷     | مورد قبول |
|                       | Q4   | ۰/۷۲۶     | مورد قبول |                                                     | Q21  | ۰/۸۹۸     | مورد قبول |
| فردگرایی              | Q5   | ۰/۴۷۲     | مورد قبول | عملکرد کارکنان                                      | Q22  | ۰/۶۸۴     | مورد قبول |
|                       | Q6   | ۰/۶۷۱     | مورد قبول |                                                     | Q23  | ۰/۸۸۶     | مورد قبول |
|                       | Q7   | ۰/۸۶۳     | مورد قبول |                                                     | Q24  | ۰/۶۱۹     | مورد قبول |
|                       | Q8   | ۰/۶۷۵     | مورد قبول |                                                     | Q25  | ۰/۷۸۶     | مورد قبول |
| مردانگی               | Q9   | ۰/۹۵۴     | مورد قبول | ارتباطات سازمانی                                    | Q26  | ۰/۶۰۶     | مورد قبول |
|                       | Q10  | ۰/۹۲۸     | مورد قبول |                                                     | Q27  | ۰/۵۴۴     | مورد قبول |
|                       | Q11  | ۰/۷۷۴     | مورد قبول |                                                     | Q28  | ۰/۴۹۷     | مورد قبول |
|                       | Q12  | ۰/۸۱۹     | مورد قبول |                                                     | Q29  | ۰/۹۶۶     | مورد قبول |
| اجتناب از عدم اطمینان | Q13  | ۰/۸۶۰     | مورد قبول | جهت‌گیری بلندمدت                                    | Q30  | ۰/۶۳۱     | مورد قبول |
|                       | Q14  | ۰/۴۹۹     | مورد قبول |                                                     | Q31  | ۰/۴۱۰     | مورد قبول |
|                       | Q15  | ۰/۹۵۹     | مورد قبول |                                                     | Q32  | ۰/۹۵۶     | مورد قبول |
|                       | Q16  | ۰/۷۲۱     | مورد قبول | * حد مطلوب بارهای عاملی گویه‌ها: بالاتر از ۰/۴ است. |      |           |           |
|                       | Q17  | ۰/۸۵۸     | مورد قبول |                                                     |      |           |           |

توجه به داده‌های جمع‌آوری شده مشخص شد که دامنه ۵۰-۴۰ سال بیشترین فراوانی (۳۴/۷٪) را کسب کرده است. ۵۶/۴ درصد پاسخگویان از تحصیلات کارشناسی بوده‌اند و بیشترین فراوانی را پوشش داده‌اند. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

توصیف جمعیت‌شناختی: تعداد ۲۸۵ پرسشنامه توزیع و داده‌های آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از لحاظ جنسیت ۶۲ درصد از نمونه آماری پژوهش مرد و ۳۸ درصد زن بوده‌اند. ۷۰/۲ درصد متأهل و ۲۹/۸ درصد مجرد بوده‌اند. همچنین توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سن با

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل بیرونی

| متغیرهای پژوهش   | ابعاد                 | Alpha  | CR     | AVE    |
|------------------|-----------------------|--------|--------|--------|
| فرهنگ            | شاخص فاصله قدرت       | ۰/۷۴۹۳ | ۰/۸۳۷۰ | ۰/۵۶۹۵ |
|                  | فردگرایی              | ۰/۷۲۸۵ | ۰/۷۰۶۶ | ۰/۵۲۳۸ |
|                  | مردانگی               | ۰/۷۸۹۰ | ۰/۷۸۱۱ | ۰/۵۴۵۲ |
|                  | اجتناب از عدم اطمینان | ۰/۷۵۲۲ | ۰/۸۱۰۲ | ۰/۵۸۷۸ |
| خاموشی هوشیارانه | جهت‌گیری بلندمدت      | ۰/۷۱۴۴ | ۰/۶۵۵۸ | ۰/۶۴۳۹ |
|                  | عملکرد کارکنان        | ۰/۷۹۰۴ | ۰/۸۶۴۵ | ۰/۵۳۷۴ |
|                  | ارتباطات سازمانی      | ۰/۷۸۴۲ | ۰/۷۴۲۵ | ۰/۶۹۹۵ |
|                  |                       |        |        |        |

مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید ساخت. برای بررسی روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها، به وسیله ماتریس فورنل لارکر نشان داده می‌شود. در این روش تنها متغیرهای پنهان درجه اول در ماتریس وارد می‌شوند. جدول ۵ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

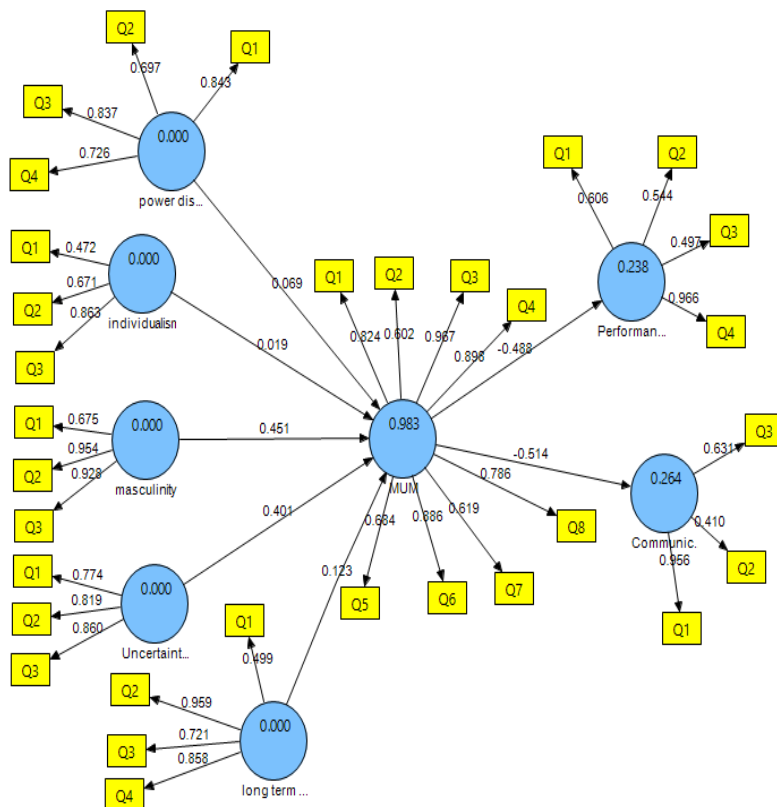
پایایی از طریق ضریب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، شاخص‌های میانگین تبیین شده و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد که در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای بار عاملی، ۰/۴، آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ است، همان‌طور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان

جدول ۵. روایی واگرا (روش فورنل لارکر)

| ۸      | ۷      | ۶      | ۵       | ۴       | ۳      | ۲       | ۱       |                          |
|--------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|--------------------------|
|        |        |        |         |         |        |         | ۰/۷۵۴۶  | ۱- شاخص فاصله قدرت       |
|        |        |        |         |         |        | ۰/۷۲۳۷  | ۰/۴۰۱۵  | ۲- فردگرایی              |
|        |        |        |         | ۰/۷۶۶۶  | ۰/۳۰۶۶ | ۰/۵۴۲۳  | ۰/۵۷۶۰  | ۳- مردانگی               |
|        |        |        | ۰/۸۰۲۴  | ۰/۱۱۰۴  | ۰/۳۶۲۵ | ۰/۳۳۵۷  | ۰/۲۵۱۳  | ۴- اجتناب از عدم اطمینان |
|        |        | ۰/۸۰۵۴ | -۰/۴۰۷۸ | -۰/۱۲۸۹ | ۰/۴۴۳۰ | -۰/۴۳۲۵ | -۰/۴۰۱۵ | ۵- جهت‌گیری بلندمدت      |
|        | ۰/۷۳۳۰ | ۰/۴۵۶۶ | ۰/۳۷۰۸  | ۰/۳۸۲۰  | ۰/۳۴۹۰ | ۰/۵۴۲۰  | ۰/۴۶۳۰  | ۶- خاموشی هوشیارانه      |
| ۰/۸۳۶۳ | ۰/۲۷۵۰ | ۰/۴۶۵۶ | ۰/۲۲۵۴  | ۰/۱۷۲۵  | ۰/۲۷۹۹ | ۰/۱۸۹۴  | ۰/۳۹۰۱  | ۷- عملکرد کارکنان        |
|        |        |        |         |         |        |         |         | ۸- ارتباطات سازمانی      |

گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار گرفته‌اند باید بیشتر باشد.

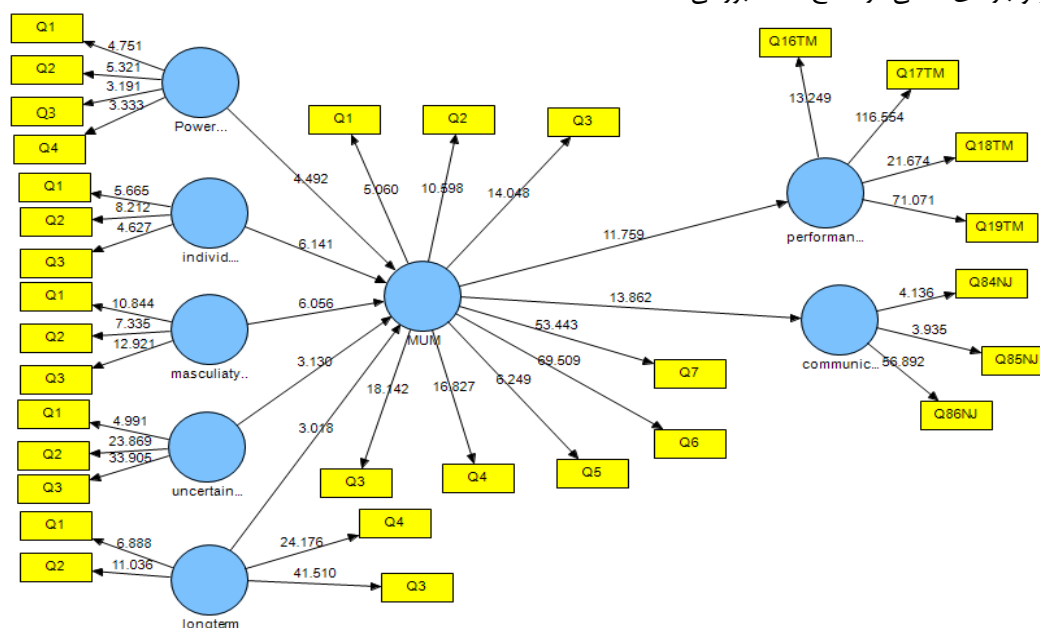
برای محاسبه این ماتریس مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل پژوهش

مطابق شکل ۲ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول بالاتر از ۴ دهم می‌باشند). این بدان معناست که ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است.

در شکل (۲) ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دوایر برای متغیرهای درون‌زا  $R^2$  مقدار (نشان از تأثیری که متغیرهای مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارند) و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح ۰/۰۵ بررسی شد که



شکل ۳. آماره معنی‌داری مدل پژوهش

۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است و با حصول مقدار ۰/۵۳ برای GOF برازش مناسب مدل کلی آن تأیید می‌شود.

برازش مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و

$$\text{model GOF} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} \\ = \sqrt{0.57 \times 0.49} = 0.53$$

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

| فرضیه                                       | نتایج  | ضریب استاندارد | عدد معناداری | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|---------------------------------------------|--------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| ۱. شاخص فاصله قدرت ← خاموشی هوشیارانه       | ۰/۰۶۹  | ۴/۴۹۲          | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۲. فردگرایی ← خاموشی هوشیارانه              | ۰/۰۱۹  | ۶/۱۴۱          | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۳. مردانگی ← خاموشی هوشیارانه               | ۰/۴۵۱  | ۶/۰۵۶          | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۴. اجتناب از عدم اطمینان ← خاموشی هوشیارانه | ۰/۴۰۱  | ۳/۱۳۰          | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۵. جهت‌گیری بلندمدت ← خاموشی هوشیارانه      | ۰/۱۲۳  | ۳/۰۱۸          | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۶. خاموشی هوشیارانه ← عملکرد کارکنان        | -۰/۴۸۸ | ۱۱/۷۵۹         | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |
| ۷. خاموشی هوشیارانه ← ارتباطات سازمانی      | -۰/۵۱۴ | ۱۳/۸۶۲         | ۰/۰۰۰        | ✓            | تأیید       |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی نقش ابعاد فرهنگ هافستد بر ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش اثر میانجی خاموشی هوشیارانه است. وجه تمایز این پژوهش با مطالعات انجام شده در زمینه ابعاد فرهنگ هافستد در این است که در مطالعه حاضر بر نقش متغیر خاموشی هوشیارانه تأکید شده که در تحقیقات گذشته مغفول مانده بود. بر این اساس، هفت فرضیه تدوین و از داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان برای آزمون استفاده شد. با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از نمونه آماری و تعمیم آن به جامعه آماری پژوهش، در فرضیه یک تا پنج، تأثیر مثبت و معنادار شاخص فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی، اجتناب از عدم اطمینان و جهت‌گیری بلندمدت بر خاموشی هوشیارانه تأیید شد. این نتیجه نیز با نتایج مطالعات ساجیو و کرنکویک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) همسویی دارد. مطالعات ذکر شده بیانگر آن است که شاخص فاصله زیاد قدرت، فردگرایی پایین و مردانگی بالا، یک محیط فرهنگی است که مستعد ابتلا به خاموشی هوشیارانه است. همان‌گونه که رامینگونگ و اسانسینگ (۲۰۱۳) بیان می‌کنند اگر چه ارتباط معنادار بین ابعاد فرهنگی و خاموشی هوشیارانه وجود دارد ولی همبستگی آن‌ها چندان قوی نیست. علاوه بر این یافته‌های پژوهش ساجیو و کرنکویک (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که هرچند ابعاد فرهنگی به‌طور مثبت مرتبط با خاموشی هوشیارانه است ولی روابط آن‌ها عملاً قوی نیست. این مسئله می‌تواند به این نکته اشاره کند که فرهنگ قطعاً بر خاموشی هوشیارانه تأثیر می‌گذارد. پدیده خاموشی هوشیارانه وقتی که کارکنان تمایلی به افشای اطلاعات منفی ندارند، خطر مهمی در نظر گرفته می‌شود. این اثر می‌تواند در بسیاری از موارد مانند پنهان کردن اطلاعات بحرانی، عدم توانایی در گزارش مشکلات و تلاش برای پوشش دادن اشتباهات دیگران رخ دهد. ایجاد یک مکانیزم خاص در سازمان‌ها می‌تواند به‌طور استراتژیک این پدیده را کاهش دهد. در آزمون فرضیه‌های ششم و هفتم، خاموشی هوشیارانه بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که خاموشی هوشیارانه اثر منفی و معناداری بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی دارد. این نتیجه نیز با ادعای فولک و مانی (۱۹۸۶) و دترت و بوریس (۲۰۰۷)، مبنی بر اینکه ابراز عقیده و

بیان نظر و اجتناب از سکوت‌گرایی اجتنابی، خاموشی هوشیارانه و تحریف اطلاعات تأثیر به‌سزایی بر سطح عملکرد افراد دارد، سازگار است. هارگی (۲۰۱۶) در مطالعه خود تحت عنوان اهمیت ارتباطات جهت اثربخشی سازمانی بیان کرد که در خاموشی هوشیارانه، کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرند تا پیام‌های ناخوشایند خود را با سرپرستان به حداقل برسانند. یافته‌های پژوهش نشان داد که خاموشی هوشیارانه و سکوت اجتناب‌گرایی بر یادگیری سازمانی و ارتباطات سازمانی تأثیر منفی دارد. از سوی دیگر، ارتباطات آزاد در رابطه با خطاهای سازمانی منجر به تسهیم دانش کسب شده در میان اعضای سازمانی می‌شود و بهبود یادگیری و نوآوری در سازمان را تسهیل می‌بخشد. علاوه بر این یافته‌های مطالعات بیسل و همکاران (۲۰۱۲) و گوچایت و دیگران (۲۰۱۶) نشان دادند که خاموشی هوشیارانه بر رفتار یادگیری تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بدین معنا که خاموشی هوشیارانه مانع از بروز رفتار یادگیری می‌شود و با کاهش خاموشی هوشیارانه (به‌عنوان منبع شکل‌گیری جهل در سازمان) رفتار یادگیری افزایش می‌یابد. در مطالعات داخلی نیز آقایی و مرادی (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی؛ نقش میانجی هویت‌سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ و سکوت سازمانی ارتباط معنادار و با شدت اثر معکوس و منفی وجود دارد؛ از طرفی نقش میانجی هویت‌سازمانی نیز معنادار به دست آمده است. سرانجام قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای دریافتند که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی مثبت و معنی‌دار است. همچنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ممکن است کارکنان به دلایلی مانند ترس از عواقب و پیامدهای احتمالی، ناراحتی ایجادشده از انتقال خبر بد، محدودیت زمان و یا جو و فرهنگ سازمانی، اقدام به حذف یا به تأخیر انداختن اطلاعات منفی کنند. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد که کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان، ابتدا خود را پذیرای این امر نمایند که وجود خطا در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است، از این جهت باید بر حداقل‌سازی خطا با تکیه بر تسهیم دانش و یادگیری از خطاهای گذشته دوری کنند و از بروز خاموشی هوشیارانه در میان کارکنان جلوگیری نمایند. بنابراین، در جهت تعدیل پیامدهای خاموشی هوشیارانه در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که:

– مدیران سازمان‌های دولتی جهت اجتناب کارکنان از خاموشی هوشیارانه، از اقدامات قهرآمیز کمتری استفاده کنند.

- از کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی مشارکت بیشتری طلب شود.
- مدیران سازمان‌های دولتی جهت ترغیب کارکنان به ایفای نقش فعال‌تر در سازمان، از محرک‌های خوشایند نظیر پاداش‌های درونی و بیرونی بهره بیشتری بگیرند.
- تقویت مسئولیت‌پذیری در سطوح سه‌گانه عالی، میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی مورد اهتمام جدی‌تری قرار گیرد.
- مدیران سازمان‌های دولتی در انتصاب افراد به پست‌های سازمانی به ویژگی‌های شخصیتی افراد توجه بیشتری داشته باشند.
- مدیران سازمان‌های دولتی زمینه را برای اقدامات مشارکتی و گروهی کارکنان و شکل‌گیری فضای گفتگو در بین کارکنان فراهم کنند.
- در اجرای فعالیت‌های پژوهشی همواره محدودیت‌هایی هست که بر یافته‌های پژوهش تأثیر گذراند و از تعمیم‌پذیری آن می‌کاهد. این پژوهش نیز از این‌چنین محدودیت‌هایی دور نبوده است. طرح مطالعه حاضر و به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری علیت را ثابت نمی‌کند. از آنجا که طراحی مطالعات طولی، فرصت بیشتری را برای بررسی علیت فراهم می‌کند، انجام دادن این کار به پژوهشگران توصیه می‌شود. این پژوهش بین کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان اجرا شده است، بنابراین، تعمیم نتایج آن به افراد و سازمان‌های دیگر به دلیل متفاوت بودن شرایط اقلیمی و فرهنگی باید با احتیاط انجام گیرد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز تکرار شود تا به درک بهتری از پدیده‌های مورد مطالعه منجر شود.

## منابع

- آقایی، نجف و مرادی، عرفان (۱۳۹۶). «تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت‌سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز». *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱)، ۳۱-۴۰.
- جمی، مجتبی و اعتباریان، اکبر (۱۳۹۵). «مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان‌های ایرانی بر اساس شاخص‌های فرهنگی هافستد (مورد مطالعه: ادارات مرکزی مخابرات استان‌های اصلی ایران)». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۴)، ۱۱۱۰-۱۰۹۱.
- دامغانیان، حسین، شیخ‌زاده، محمد و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). «مدل ساختاری تفسیری شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۴)، ۴۹-۶۶.
- رفیعی، مجتبی؛ قدیریان، عباسعلی؛ احمدی، سید علی‌اکبر و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۵). «تدوین مدل مناسب رهبری برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۴)، ۱۱۹-۱۳۳.
- طالعی‌فر، رضا؛ درویش، حسن؛ موعلی، علیرضا و عباسی، نرگس (۱۳۹۴). «طراحی الگوی سازمان پروژه‌محور مبتنی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی استان فارس)». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۴)، ۲۹-۱۳.
- قنبری، سیروس و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه». *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۷(۴)، ۴۷-۶۰.
- ملک‌زاده، غلامرضا؛ ادیب‌زاده، مرضیه و غلامی، محمد (۱۳۹۷). «نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی». *مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۶۷۷-۶۵۱.
- Beakley, J. (2015). *Organizational leadership awareness of the hierarchical mum effect: A modified Delphi study* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Bisel, R. S., Kelley, K. M., Ploeger, N. A., & Messersmith, J. (2011). "Workers' moral mum effect: On facework and unethical behavior in the workplace". *Communication Studies*, 62(2), 153-170.
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelley, K. M. (2012). "Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning". *The Journal of Business Communication*, 49(2), 128-147.
- Choi, E. H., Kim, E. K., & Kim, P. B. (2018). "Effects of the Educational Leadership of Nursing Unit Managers on Team Effectiveness: Mediating Effects of Organizational Communication". *Asian nursing research*, 12 (2), 99-105
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?". *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

- Dibble, J. L., & Levine, T. R. (2010). "Breaking good and bad news: Direction of the MUM effect and senders' cognitive representations of news valence". *Communication Research*, 37(5), 703-722.
- Dunaetz, D. (2019). "Evangelism, Social Media, and the Mum Effect". *Evangelical Review of Theology*, 43(2), 138-151.
- Fulk, J., & Mani, S. (1986). "Distortion of communication in hierarchical relationships". *Annals of the International Communication Association*, 9(1), 483-510.
- Gandel, S. (2010). "The Yes-Man Problem". *Fortune*, 161(4), 58. Retrieved June 26, 2013 from <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>.
- Hargie, O. (2016). *The importance of communication for organisational effectiveness*. Mayis, 2, 2017.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, 40(1), 4-13.
- Ilgan, S. V. (2009). *Exploring the impact of culture on the formation of consumer trust in internet shopping*. University of Wyoming.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). "Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment". *Communication research*, 44(2), 225-243.
- Keil, M., Smith, H. J., Pawlowski, S., & Jin, L. (2004). "Why didn't somebody tell me?": climate, information asymmetry, and bad news about troubled projects". *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(2), 65-84.
- Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). "Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73-82.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2012). "Development of an individual work performance questionnaire". *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). "Responsiveness of the individual work performance questionnaire". *BMC public health*, 14(1), 513.
- Marler, L. E., McKee, D. L. N., Cox, S. S., Simmering, M. J., & Allen, D. G. (2012). "Don't make me the bad guy: Organizational norms, self-monitoring, and the mum effect". *Journal of Managerial Issues*, 97-116.
- Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.
- Monge, P., Heiss, B. M., & Margolin, D. B. (2008). "Communication network evolution in organizational communities". *Communication Theory*, 18(4), 449-477.
- Ramingwong, S., & Sajeev, A. S. M. (2007). "Offshore outsourcing: the risk of keeping mum". *Communications of the ACM*, 50(8), 101-103.
- Ramingwong, S., & Snansieng, S. (2013). "A survey on mum effect and its influencing factors". *Procedia Technology*, 9, 618-626.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect". *Sociometry*, 253-263.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1972). "Fear of negative evaluation and the reluctance to transmit bad news". *Journal of Communication*, 22(2), 124-141.
- Sajeev, A. S. M., & Crnkovic, I. (2012, April). "Will They Report It? Ethical Attitude of Graduate Software Engineers in Reporting Bad News". In *Software Engineering Education and Training (CSEE&T), 2012 IEEE 25th Conference on* (pp. 42-51). IEEE.
- Šebestová, J., & Rylková, Ž. (2011). "Competencies and innovation within learning organization". *Economics and Management*, 16, 954-960.

- Semedo, A. S. D., Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., Coelho, A. F. M., Ribeiro, N. M. P., & Ribeiro, N. M. P. (2016). "Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Shackshaft, L. (2019). "The implications for medical students of the'MUM effect'". *Medical education*, 53(5), 529-529
- Tesser, A., & Rosen, S. (1972). "Similarity of objective fate as a determinant of the reluctance to transmit unpleasant information: The MUM effect". *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 46.
- Uysal, A., & Öner-Özkan, B. (2007). "A self-presentational approach to transmission of good and bad news". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(1), 63-78.
- van Dyck, C. (2000). *Putting errors to good use: Error management culture in organizations*. KLI.
- Yamaguchi, I. (2017). "Instruments for organizational communication assessment for Japanese care facilities". *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 471-485.
- Yildirim, O. (2014). "The Impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.