

بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعاتی بانک کشاورزی)

نازیلا قیطانی^۱، مهدی علیزاده^۲

^۱ کارشناسی ارشد - گرایش منابع انسانی رشته مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه قزوین، قزوین، ایران
^۲ نویسنده مسول و عهده دار مکاتبات، استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

چکیده

هدف این مقاله بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع همبستگی و به لحاظ روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان و پرسنل بانک کشاورزی (مدیریت تهران بزرگ) بودند (۱۸۰ نفر). حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۲۳ نفر برآورد شد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه سکوت سازمانی شامل ۲۳ گویه و سه مولفه (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه) بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد استفاده شد. پرسشنامه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی شامل ۲۳ گویه و چهارمتغیر؛ عامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل فردی، بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت کاملاً مخالف، مخالف، نظری ندارم، موافق و کاملاً موافق استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها براساس نظر کارشناسان بررسی و اصلاح شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سکوت سازمانی ۰/۸۴۸، و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی ۰/۸۲۹، بدست آمد که بیانگر هماهنگی درونی گویه‌ها و پایایی قابل قبول پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی، مدیریتی، فردی و فرهنگی بر سکوت سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل فرهنگی، بانک کشاورزی

مقدمه

در فرهنگ ایران سکوت نشانه رضایت است. 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^۱، ۲۰۰۹)؛ این در حالی است که در مفاهیم سنتی، سکوت رفتاری منفعل بود، اما امروزه می‌دانیم که همه اشکال سکوت، منفعلانه نیستند؛ هرچند ممکن است سکوت مخالف صحبت باشد، اما همه اشکال سکوت، نقطه مقابل آوای سازمانی نیستند. همانطور که پیندر و هارلوس^۲ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند، سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه عمدی و هدفدار باشد و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی (زهیر و اردوگان^۳، ۲۰۱۱).

البته سکوت همیشه نیز خطرناک نیست؛ بلکه در برخی موارد خاص نیز مفید است. مثلاً زمانی که کارکنان در مقابل ارائه برخی آمار و اطلاعات محرمانه سکوت می‌کنند. طوریکه یک ضرب‌المثل ترکی می‌گوید: اگر حرف زدن نقره باشد سکوت طلاست. البته تمرکز این ضرب‌المثل نیز بر عدم مکالمات غیرضروری و تلف کردن وقت است (اورهان و همکاران^۴، ۲۰۱۳). سکوت کارکنان رفتاری آگاهانه و تعمدی است که می‌تواند بر احساس عدم برابری (ناعدالتی) در محیط کاری دامن بزند. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (دیمیتریس و واکولا^۵، ۲۰۰۷). به طور کلی دو عامل اصلی که سبب پیدایش سکوت در سازمان می‌گردد که عبارتند از:

۱. ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان.
۲. ادراک کارکنان از عملکرد و باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است. یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی است. سکوت سازمانی موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها می‌شود که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم‌گیری انجام داد. از طرفی سکوت سازمانی منجر به وجود کارکنانی می‌شود که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، کارکنانی که احساس عدم کنترل بر امور دارند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند. از آنجا که سکوت سازمانی موضوع تازه‌ای بوده و تأثیر بسزایی نیز در عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی دارد، محقق تصمیم به انتخاب موضوع حاضر گرفته تا بتوان علاوه بر شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی راه‌حلهایی جهت رفع آن در بانک کشاورزی ارائه داد. بنابراین مساله اصلی در این پژوهش یافتن پاسخ بدین سوالات است که؛ عوامل موثر بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران بزرگ) کدامند؟ رتبه-بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران) به چه صورت است؟

پیشینه تجربی تحقیق

دانایی فرد و پناهی در سال (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، به بررسی نگرش کارکنان نسبت به سکوت سازمان و رفتارهای سکوت پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین ابعاد جو سکوت و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی-داری وجود دارد، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدید و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدید وجود دارد.

¹Brinsfield

²Pinder & Harlos

³Zehir & Erdogan

⁴Orhan & et al.

⁵Dimitris & Vokala

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی" چنین تبیین کردند که: حفظ منافع مادی و معنوی، امنیت شغلی، ناامیدی، عدم اعتماد به نفس، باورهای فردی، ترسو ... در قالب عوامل رفتاری فرایندها و عملیات، قدرت، ساختار سازمان، قوانین و ... در قالب عوامل ساختاری بیرونی ساده، تأکید بر نظرات مشاوران بیرونی و عدم توجه به مشتریان در قالب عوامل زمینه بر اساس مدل سه شاخگی باعث بروز سکوت سازمانی می‌گردد.

رستگار و همکاران (۱۳۹۳)، در تبیین نتایج تحقیقی تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده" چنین ذکر کردند که: فاز اول پژوهش، فرصت‌های ارتباطی بسیار مناسب، اما سکوت کارمندان رفتار سکوت آمیز مدیر، زیاد ارزیابی شد. در فاز دوم پژوهش، مشارکت کنندگانی که از نظر پاسخ دهی 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.

رضایی فرد در سال (۱۳۹۲)، تحقیقی را تحت عنوان سکوت سازمانی انجام دادند و نتایج این تحقیق در نهایت به شرح زیر می‌باشد. در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن‌آوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالاخص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمان‌ها و منابع انسانی شان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده "سکوت سازمانی" اشاره نمود. که از دلایل بروز آن می‌توان به عدم تعهد سازمانی، نارضایتی شغلی، عدم برقراری عدالت در سازمان، سبک رهبری نامناسب، جو نامناسب و ... اشاره نمود.

یلدیز (۲۰۱۳) در مطالعه ای تحت عنوان "آسیب شناسی سکوت سازمانی" به شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد 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. کاراکا (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان "مطالعه اکتشافی تاثیر سکوت سازمانی بر سازمان های پلیسی در کشور ترکیه" انجام داد. وی مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند.

لی و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی پیرامون سکوت سازمانی انجام دادند. آنان در تبیین نتایج چنین ذکر کردند که، سبک‌های رهبری متفاوت تأثیرات متفاوتی بر احساس درونی کارکنان داشته، حالت روانی کارکنان به تمایل آن‌ها به سکوت کمک می‌کند.

هوآنگ و همکاران (۲۰۰۵)، پژوهشی تحت عنوان "شکست سکوت فرهنگی در سازمان" انجام دادند. آنان در تبیین نتایج خود چنین ذکر کردند که فرهنگ فاصله قدرت بر سکوت اثرگذار است ولی فرموله کردن جو مشارکت کننده و مداخله کارکنان سطوح مختلف سکوت را در فرهنگ‌های متفاوت به یک اندازه کاهش نمی‌دهد.

پیندروهارلوس (۲۰۰۱)، تحقیقی را تحت عنوان سکوت سازمانی انجام دادند، احساس بی‌عدالتی را به عنوان یکی از عوامل مهم ایجاد کننده سکوت مطرح نموده‌اند و سعی کردند تا بررسی نمایند که احساس بی‌عدالتی در کارکنان چگونه می‌تواند آن‌ها را به سکوت ترغیب نماید. از نظر آن‌ها سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از شکستن سکوت شان برای بهبود اوضاع باز می‌دارد.

چارچوب نظری تحقیق

سکوت سازمانی: مفهوم سکوت کارکنان را خودداری از بیان واقعیات در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است، می‌دانند. هزن تعریف دیگری از سکوت دارد سکوت به معنی حرف نزدن، ننوشتن یا ... نیست، بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر، بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (هزن، ۲۰۰۶: ۲۳۸).

ابعاد سکوت سازمان: اگرچه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. بنابراین براساس مطالب ارائه شده ابعاد سکوت سازمانی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

سکوت مطیع: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (کرانت^۶، ۲۰۰۰). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتارکناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعله است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود، اما این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و در برگزیده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خیر رسان احتراز می‌ورزند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

سکوت دوستانه: این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرهای مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری صورت می‌پذیرد. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعله است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا در آورد (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی باعث بروز پیامدهای در سازمان می‌گردد که از نظر لیند و تیلر این پیامدها عبارتند از: محدود شدن داده‌ها و اطلاعات، عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری، کاهش اثر بخش تصمیم‌گیری، کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان، احساس عدم کنترل کارکنان، کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی، ناهماهنگی شناختی کارکنان، کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان (لیند و تیلر^۷، ۱۹۸۸).

عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی

اما پدیده سکوت سازمانی پدیده‌ای چند بعدی است و از چند جهت قابل بررسی می‌باشد. از جمله می‌توان دلایل و عوامل سکوت سازمانی به شرح ذیل دسته‌بندی نمود: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و محیطی، عوامل گروهی، عوامل فردی

۱- عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی ایجادکننده سکوت سازمانی عبارتند از:

⁶ Crant

⁷ Lind & Tyler

باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی، اقدامات مدیریتی، سبک رهبری مدیریت سازمان، ترس از بازخورد منفی، تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران، ایجاد جو بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان (گامباروتو و کاموزو^۸، ۲۰۱۰: ۱۷۲)

۲- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی ایجاد کننده سکوت سازمانی عبارتند از:

سکون شغلی، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، فقدان مکانیزم باز خورد از پایین به بالا، تصمیم گیری متمرکز

۳- عوامل فرهنگی، اجتماعی و گروهی:

عوامل فرهنگی، اجتماعی و گروهی ایجاد کننده سکوت سازمانی عبارتند از:

همنوایی با جمع (انطباق با گروه)، گروه اندیشی، اثر بخشی فرهنگ آداب و رسوم خانواده بر نحوه ارتباط فرزندان با بزرگترها

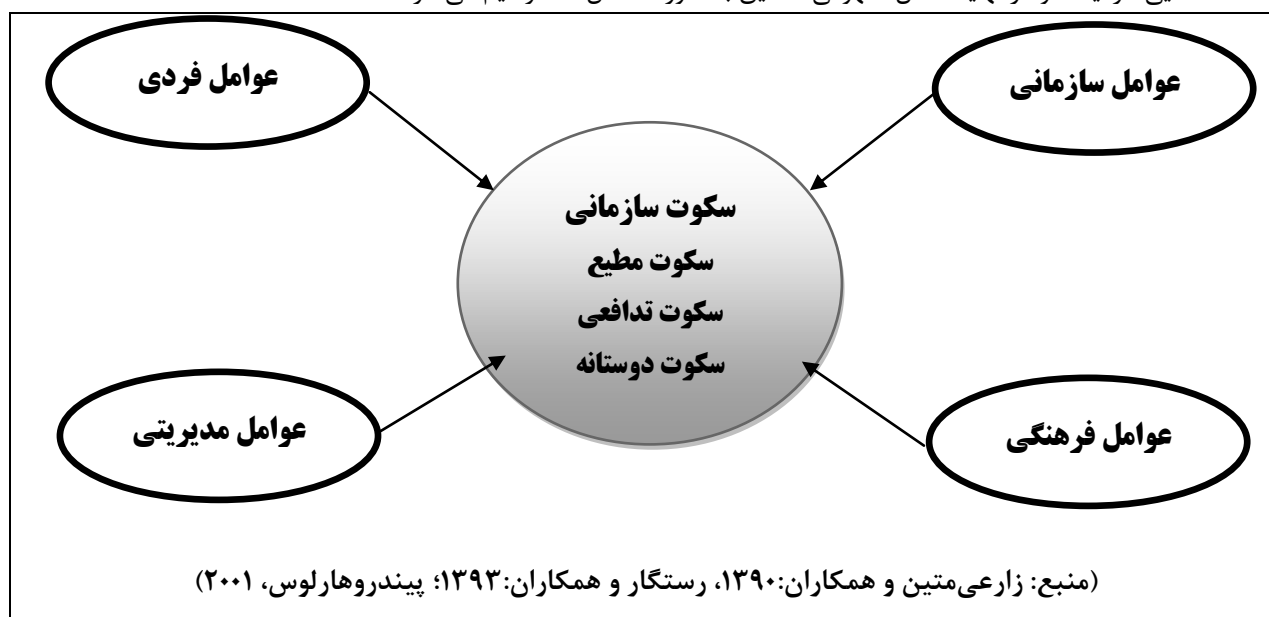
۴- عوامل فردی

عوامل فردی ایجاد کننده سکوت سازمانی عبارتند از:

حفظ موقعیت کنونی، بی اعتمادی و بدبینی به مدیر، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر، ترس از ارائه نظرات و بیان مشکلات، مصلحت اندیشی (فوگن^۹، ۱۹۹۹: ۳۲).

با توجه به تحقیقات انجام شده عوامل متعددی هستند که اغلب به طور نظام‌مند موجب می‌شوند کارمندان احساس کنند عقایدشان ارزشی ندارند و بنابراین از بیان آن اجتناب کنند. به همین دلیل با درک دلایل سکوت سازمانی می‌توان درک دقیق و جامعی از موانع موجود بر این پدیده در سازمان کسب نمود. سکوت یک پدیده جمعی است و عوامل متعددی بر آن تاثیر می‌گذارند. در همین راستا زارعی‌متین و همکارانش در سال (۱۳۹۰) بیان نمودند که عوامل فردی و مدیریتی متعددی منجر به بروز سکوت سازمانی از سوی کارکنان می‌گردد. همچنین رستگار و همکارانش در سال (۱۳۹۳) بیان نمودند که عوامل سازمانی و فرهنگی منجر به ایجاد سکوت سازمانی در کارکنان می‌گردد.

حال با توجه به مبانی بیان شده و تحقیقات فوق در این تحقیق عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دو تحقیق زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰) و رستگار و همکاران (۱۳۹۳) شناسایی شدند و ابعاد سکوت سازمانی نیز از تحقیق پیندروهارلوس (۲۰۰۱)، شناسایی گردیدند و در نهایت مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱- ترسیم می‌گردد:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق پژوهش

^۸ Gambarotto & Cammozzo

^۹ Foegen

فرضیه های تحقیق

- فرضیه اول:** عوامل فردی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.
- فرضیه دوم:** عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.
- فرضیه سوم:** عوامل محیطی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.
- فرضیه چهارم:** عوامل فرهنگی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع همبستگی و به لحاظ روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارمندان و پرسنل بانک کشاورزی (مدیریت تهران بزرگ) بودند (۱۸۰ نفر). حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۲۳ نفر برآورد شد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه سکوت سازمانی شامل ۲۳ گویه و سه مولفه (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه) بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد استفاده شد. پرسشنامه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی شامل ۲۳ گویه و چهارمتغیر؛ عامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل فردی، بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت کاملاً مخالف، مخالف، نظری ندارم، موافق و کاملاً موافق استفاده شد. برای سنجش توانایی یا قابلیت گویه‌ها برای پوشش کل محتوای پرسشنامه، در این تحقیق از اعتبار محتوا استفاده شد. برای این منظور، ابتدا متغیرها مشخص و با دقت تعریف شدند و سپس گویه‌ها به گونه ای تعریف شدند که مفهوم مورد نظر هر گویه را نشان دهند. برای این منظور ابتدا با بررسی مقالات لاتین گویه‌های متناظر برای هر متغیر شناسایی و ترجمه گردید. سپس در ابتدا به نظر استاد راهنما رسید و اصلاحاتی در پرسشنامه اعمال گردید. پس از انجام تغییرات لازم، پرسشنامه‌ای با توجه به روش سی اچ لاوشه طراحی گردید. در این پرسشنامه میزان موافقت میان اساتید مدیریت دانشگاه در خصوص "مناسب یا اساسی بودن" یک گویه ی خاص اندازه گیری شد. و سوالات در دو سطح اساسی است و یا اساسی نیست تنظیم شد. به منظور بررسی اعتبار محتوای ابزار مورد سنجش، پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاهی و اساتید بانک کشاورزی) قرار گرفت. سپس پس از اصلاح پرسشنامه-ها توسط اساتید، پرسشنامه اصلاح شده، مجدد به محضر اساتید رسید و مورد ارزیابی و اصلاح از سوی آنها قرار گرفت. در نهایت پرسشنامه نهایی برای بار سوم در اختیار خبرگان قرار گرفت و به تایید آنها رسید و ضریب پانل هر کدام از سوالات با

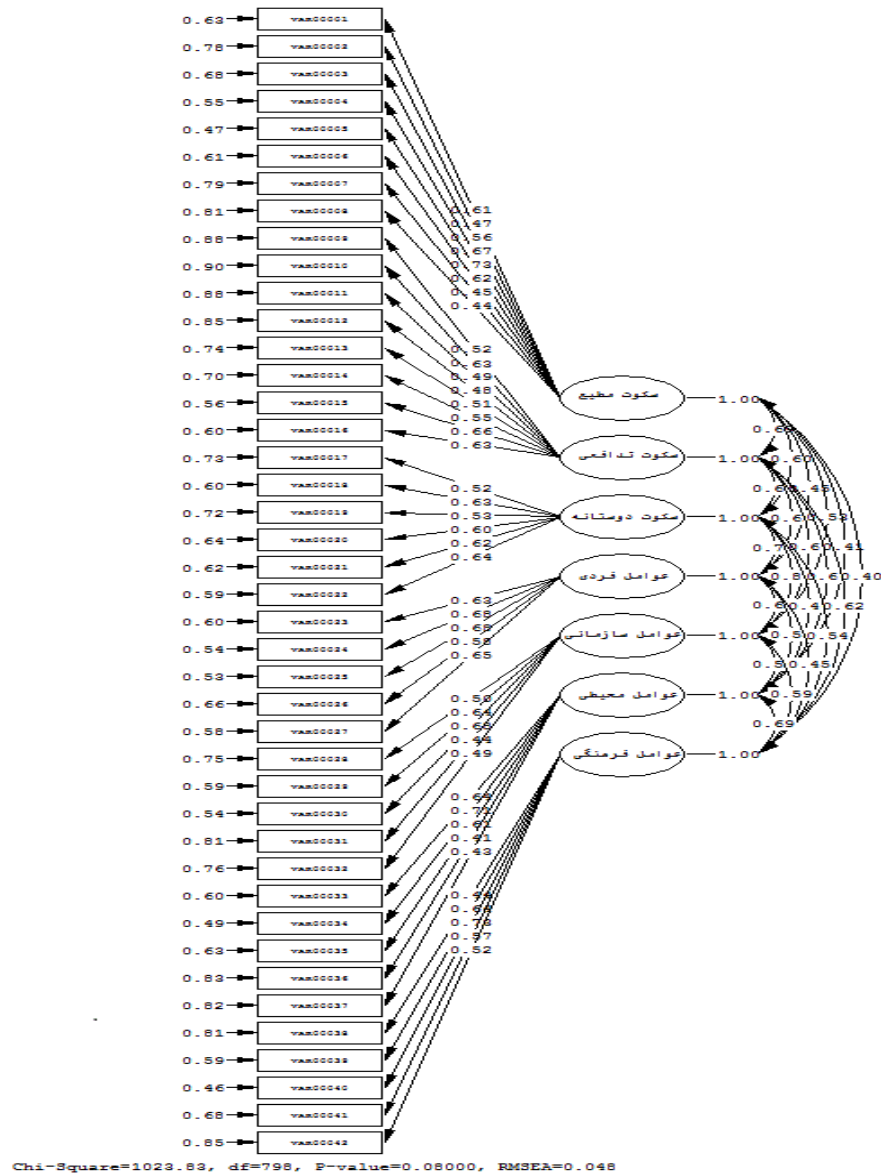
$$CVR = \frac{n_e - n/2}{n/2}$$

استفاده از فرمول

محاسبه گردید: که در آن **CVR** اعتبار محتوای هر گویه (سوال)، **N** تعداد کل خبرگان که در این مطالعه ۳۰ نفر می‌باشند. **n_e** تعداد نظر مثبت از ۳۰ خبره نسبت به گویه مورد نظر بود. ضرایب بدست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مورد مقایسه قرار می‌گیرد. از آنجایی که مقدار **CVR** برای تمامی گویه‌ها بالای ۰/۳۳ بود، روایی‌شان تأیید گردید. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سکوت سازمانی ۰/۸۴۸ و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی ۰/۸۲۹ بدست آمد که بیانگر هماهنگی درونی گویه‌ها و پایایی قابل قبول پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل انجام گرفت.

یافته های تحقیق

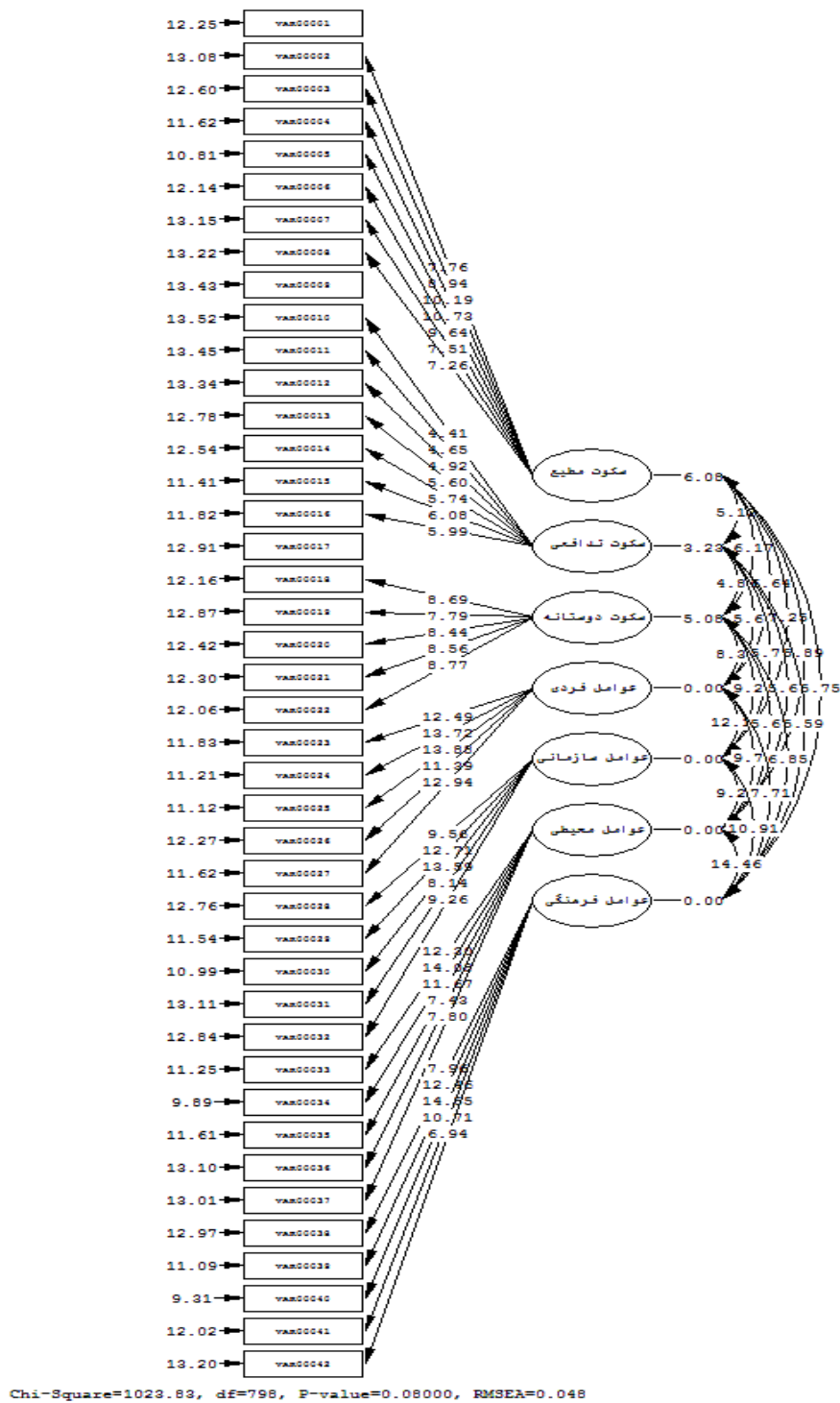
با توجه به نمودار ۱ می‌توان بارهای عاملی هر یک از شاخص‌های تحقیق را مشاهده نمود.



شکل ۲- تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق و ابعاد آن در حالت تخمین استاندارد

با توجه به اینکه مقادیر بار عاملی گویه های بیشتر از ۰.۴ است، این گویه ها اثرگذار خواهد بود بر ارزش مدل اصلی پس از تایید این گویه ها انجام می شود.

نمودار ۲- معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق را نشان می دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند. مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از ۱.۹۶ یا کوچکتر از -۱.۹۶ نشان دهنده معناداری بودن روابط است.



شکل ۳- تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق و ابعاد آن در حالت معنی‌داری ضرایب

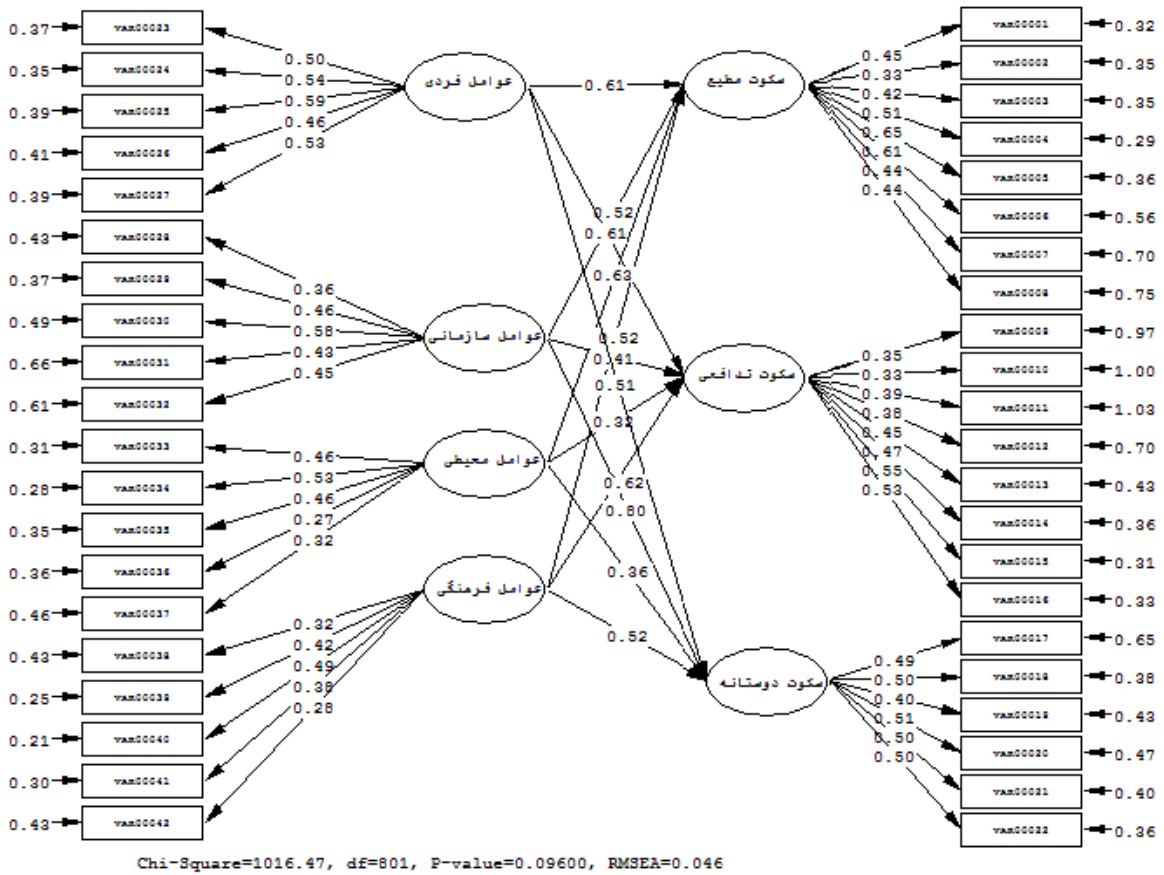
RMSEA و RMR ملاک‌های بدی برازش مدل هستند که RMSEA باید کمتر از ۰/۰۸ و RMR باید کمتر از ۰/۰۷ باشند. همچنین AGFI، GFI و CFI ملاک‌های خوبی برازش مدل هستند و میزان آن بهتر است بیشتر از ۰/۹۰ باشد و در کل هر چقدر به مقدار یک نزدیک‌تر باشند بهتر است.

جدول ۱- اخص‌های برازش مدل اندازه گیری

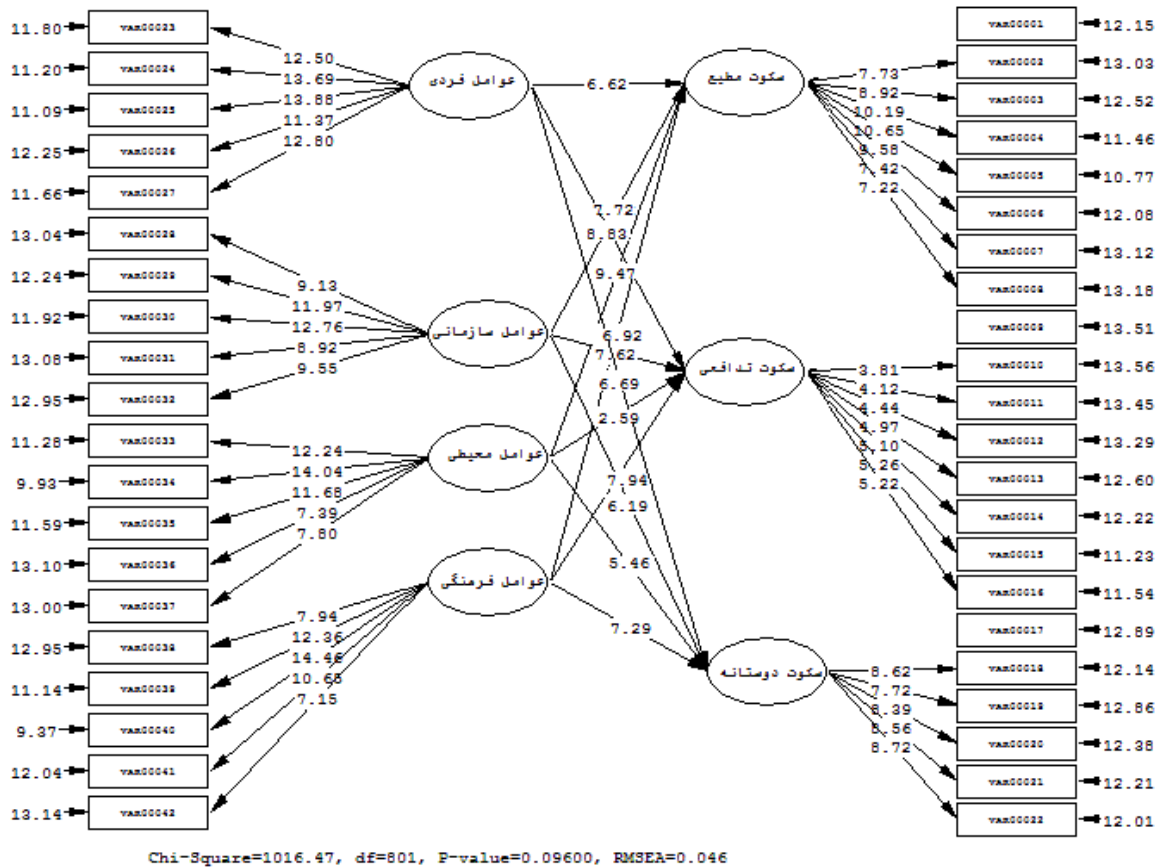
χ^2/df	RMSEA	CFI	AGFI	GFI	RMR
۱.۲۸	۰.۰۴۸	۰.۹۳	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۰۳۶

آزمون فرضیات پژوهش

برای بررسی درستی فرضیات پژوهش مدل ساختاری بر مبنای مدل مفهومی پژوهش به مشاهدات برازش داده می شود.



شکل ۴- تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد (بار عاملی)



شکل ۵- تحلیل مسیر در حالت معناداری ضرایب T-Value

فرضیه اول: عوامل فردی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

جدول ۲- بررسی تأثیر عوامل فردی بر سکوت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	آماره آزمون معنی داری	بار عاملی	نتیجه فرضیه
عوامل فردی	سکوت مطیع	۶.۶۲	۰.۶۱	قبول
	سکوت تدافعی	۸.۸۳	۰.۶۱	قبول
	سکوت دوستانه	۶.۹۲	۰.۵۲	قبول

نتایج به دست آمده نشان می دهند که مقدار ضریب اثر عوامل فردی بر سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب برابر ۰.۶۱، ۰.۶۱ و ۰.۵۲ است. این مقادیر نشان می دهند که تأثیر عوامل فردی بر سکوت مطیع و سکوت تدافعی یکسان است و عوامل فردی کمترین تأثیر را بر سکوت دوستانه دارد.
فرضیه دوم: عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

جدول ۳- بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	آماره آزمون معنی داری	بار عاملی	نتیجه فرضیه
عوامل سازمانی	سکوت مطیع	۷.۷۲	۰.۵۲	قبول

قبول	۰.۴۱	۷.۶۲	سکوت تدافعی
قبول	۰.۸۰	۶.۱۹	سکوت دوستانه

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که مقدار ضریب اثر عوامل سازمانی بر سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب برابر ۰.۵۲، ۰.۴۱ و ۰.۸۰ است. این مقادیر نشان می‌دهند که تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت دوستانه نسبت به سکوت مطیع و سکوت تدافعی بیشتر است. همچنین عوامل سازمانی بر سکوت تدافعی کمترین تأثیر را دارد. فرضیه سوم: عوامل محیطی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

جدول ۴- بررسی تأثیر عوامل محیطی بر سکوت سازمانی

نتیجه فرضیه	بار عاملی	آماره آزمون معنی‌داری	متغیر وابسته	متغیر مستقل
قبول	۰.۶۳	۹.۴۷	سکوت مطیع	عوامل محیطی
قبول	۰.۳۲	۲.۵۹	سکوت تدافعی	
قبول	۰.۳۶	۵.۴۶	سکوت دوستانه	

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که مقدار ضریب اثر عوامل محیطی بر سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب برابر ۰.۶۳، ۰.۳۲ و ۰.۳۶ است. این مقادیر نشان می‌دهند که تأثیر عوامل محیطی بر سکوت مطیع نسبت به دو بعد دیگر سکوت بیشتر است. همچنین، عوامل محیطی کمترین تأثیر را بر سکوت تدافعی دارد. فرضیه چهارم: عوامل فرهنگی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است. برای بررسی درستی این فرضیه، تأثیر عوامل فرهنگی بر سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه مورد سنجش قرار گرفت.

جدول ۵- بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر سکوت سازمانی

نتیجه فرضیه	بار عاملی	آماره آزمون معنی‌داری	متغیر وابسته	متغیر مستقل
قبول	۰.۵۱	۶.۶۹	سکوت مطیع	عوامل فرهنگی
قبول	۰.۶۲	۷.۹۴	سکوت تدافعی	
قبول	۰.۵۲	۷.۲۹	سکوت دوستانه	

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که مقدار ضریب اثر عوامل فرهنگی بر سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب برابر ۰.۵۱، ۰.۶۲ و ۰.۵۲ است. این مقادیر نشان می‌دهند که تأثیر عوامل فرهنگی بر سکوت تدافعی نسبت به دو بعد دیگر سکوت بیشتر است. مقدار تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر سکوت مطیع و سکوت دوستانه تقریباً یکسان است. در ادامه شاخص‌های نیکویی برازش مدل برای سنجش خوبی مدل برازش داده شده، نشان داده شده است. RMSEA و RMR ملاک‌های بدی برازش مدل هستند که به ترتیب باید کمتر از ۰.۰۸ و ۰.۰۷ باشند. همچنین AGFI، GFI و CFI ملاک‌های خوبی برازش مدل هستند و میزان آن بهتر است بیشتر از ۰/۹۰ باشد و در کل هر چقدر به مقدار یک نزدیک‌تر باشند بهتر است.

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل اندازه گیری

χ^2/df	RMSEA	CFI	AGFI	GFI	RMR
۱.۲۶۹	۰.۰۴۶	۰.۹۲	۰.۸۹	۰.۹۰	۰.۰۳۹

نتیجه گیری

در اینجا خلاصه ای از یافته ها ارائه می گردد:

نتایج حاکی از این است که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۶.۶۲ و ضریب مسیر برابر با ۰.۶۱ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل فردی بر ایجاد و یا تقویت سکوت مطیع پذیرفته شد. همچنین مقدار آماره آزمون تی برابر با ۸.۸۳ و ضریب مسیر برابر با ۰.۶۱ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل فردی بر ایجاد و یا تقویت سکوت دوستانه پذیرفته شد. از نتایج چنین استنباط می گردد که عوامل فردی بیشترین تاثیر را بر سکوت مطیع و تدافعی دارند. این یافته تحقیق با نتایج تحقیق رستگار و روزبان (۱۳۹۳) همسو و منطبق می باشد.

نتایج حاکی از این بود که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۷.۷۲ و ضریب مسیر برابر با ۰.۵۲ است، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل سازمانی بر ایجاد و یا تقویت سکوت مطیع پذیرفته شد. همچنین مقدار آماره آزمون تی برابر با ۷.۶۲ و ضریب مسیر برابر با ۰.۴۱ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل سازمانی بر ایجاد و یا تقویت سکوت دوستانه پذیرفته شد. از نتایج چنین استنباط می گردد که عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را بر سکوت دوستانه دارد. بدین معنا که با ۱ واحد افزایش عوامل سازمانی، سکوت دوستانه ۰.۸۰ واحد افزایش می یابد. این یافته تحقیق با نتایج تحقیق دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)، همخوانی دارد.

نتایج حاکی از این بود که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۹.۴۷ و ضریب مسیر برابر با ۰.۶۳ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل مدیریتی بر ایجاد و یا تقویت سکوت مطیع پذیرفته شد. نتایج حاکی از این بود که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۲.۵۹ و ضریب مسیر برابر با ۰.۳۲ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل مدیریتی بر ایجاد و یا تقویت سکوت تدافعی پذیرفته شد. همچنین مقدار آماره آزمون تی برابر با ۵.۴۶ و ضریب مسیر برابر با ۰.۳۶ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل مدیریتی بر ایجاد و یا تقویت سکوت دوستانه نیز پذیرفته شد. از نتایج چنین استنباط می گردد که عوامل مدیریتی بیشترین تاثیر را بر سکوت مطیع دارد. بدین معنا که با ۱ واحد افزایش عوامل مدیریتی، سکوت مطیع ۰.۶۳ واحد افزایش می یابد. این یافته تحقیق با نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)، همخوانی دارد.

نتایج حاکی از این بود که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۶.۶۹ و ضریب مسیر برابر با ۰.۵۱ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل فرهنگی بر ایجاد و یا تقویت سکوت مطیع پذیرفته شد. نتایج حاکی از این بود که مقدار آماره آزمون تی برابر با ۷.۹۴ و ضریب مسیر برابر با ۰.۶۲ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل فرهنگی بر ایجاد و یا تقویت سکوت تدافعی پذیرفته شد. همچنین مقدار آماره آزمون تی برابر با ۷.۲۹ و ضریب مسیر برابر با ۰.۵۲ بود، لذا فرض تاثیرگذاری عوامل فرهنگی بر ایجاد و یا تقویت سکوت دوستانه نیز پذیرفته شد. از نتایج چنین استنباط می گردد که عوامل فرهنگی بیشترین تاثیر را بر سکوت تدافعی دارد. بدین معنا که با ۱ واحد افزایش عوامل فرهنگی، سکوت تدافعی ۰.۶۲ واحد افزایش می یابد. این یافته تحقیق با نتایج تحقیق رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده" همخوانی دارد.

پیشنهادات تحقیق

براساس یافته های تحقیق پیشنهاداتی بدین شرح ارائه می گردد:

• **عوامل فردی بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران) موثر است.**

عوامل فردی بیشترین تاثیر را بر سکوت مطیع (۰.۶۱) و سکوت تدافعی (۰.۶۱) دارد. لذا پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

سکوت مطیع: در مواردی کارکنان به کرات مشاهده می کنند که به هنگام اظهار نظر در رابطه با مسائل سازمانی و ارائه پیشنهاداتی به منظور رفع مشکلات؛ مدیریت سازمان نه تنها به اظهار نظر آنها توجه نکرده بلکه در مواردی که آنان دید انتقادی دارند خرابکار یا در دسر ساز خوانده می شوند، لذا آنان ناامید شده و نسبت به مسائل بی تفاوت بوده و یا حتی به منظور حفظ منافع مادی و غیر مادی، حفظ ارتباطات و شغل خود سکوت می کنند. لذا به مدیران سازمانی پیشنهاد می گردد با حاکمیت مدیریت مشارکتی در سازمان در جهت تغییر دید پرسنا گام بردارند. در اصل مدیریت مشارکتی باید به گونه ای باشد که در صورت بروز مشکل در قسمت اعتبارات بانک و یا در قسمت بیمه های کشاورزی بانک و ... از پرسنل همان دایره بهره جویند، تا بدین طریق اطمینان نسبی حاصل شود که پرسنل مشکل را درک نموده و پیشنهادات آنان کارایی لازم را داراست. با انتخاب بهترین پیشنهاد از میان پیشنهادات ارائه شده، فرد پیشنهاد دهنده با بزارهای مالی و غیر مالی مورد تشویق واقع گردد تا بدین طریق اعتماد به نفس از دست رفته فرد بازگردد.

سکوت تدافعی: مافوق و مدیر هر دایره می بایست در فواصل زمانی معین (هفتگی، ماهانه)، با پرسنل زیر دست خود تشکیل جلسه داده و از آنان بخواهد هر گونه تعارض موجود را بیان نموده و در رابطه به آن اظهار نظر کنند. لازم به ذکر است مافوق نباید نسبت به اختلاف نظرهای پیش رو دید منفی داشته باشد. چرا که بسیاری از پیشرفت ها و رشد در سازمان از طریق همین اختلاف نظرها حاصل می گردد. باید اقداماتی صورت گیرد تا پرسنل درک کنند امنیت شغل و جایگاه آنان از طریق بیان انتقادات و دیدگاه های منفی آنان از بین نمی رود و این امر اتفاق نمی افتد مگر با تغییر در نگرش مدیریت نسبت به اختلاف نظرها.

• **عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران) موثر است.**

عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را بر سکوت دوستانه (۰.۸۰) دارد. لذا پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

با اصلاح سلسله مراتب سازمانی و تغییر آن از شکل عمودی و بلند به شکل عریض بر ارتباطات افراد با مدیران و مافوق افزوده شود، تا بدین طریق آنان احساس ناخشنودی و نارضایتی از ارتباط با مدیر نداشته و تمامی مسائل و مشکلات خود اعم از مسائل مربوط به بخش و دایره خدمت، رضایت شغلی و ... را به صورت مستقیم با مدیران در میان بگذارند.

مدیریت سازمان دستورات لازم را مبذول نماید تا بدین طریق اقدامات لازم برای ایجاد کانال ارتباطی قوی و اثربخش جهت دریافت پیشنهادات پرسنلی صورت گیرد. این امر باید بدین شکل محقق گردد که سازوکارهای مناسب برای دریافت بازخور هر پیشنهاد فراهم و در صورت کارا بودن آن پیشنهاد تشویقی هم سطح با آن صورت گیرد (با در نظر گرفتن هزینه و فایده پیشنهاد).

• **عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران) موثر است.**

عوامل مدیریتی بیشترین تاثیر را بر سکوت مطیع (۰.۶۳) دارد. لذا پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

با تشکیل کلاس ها و همایش هایی برای مدیران عالی شعب بانک نشر بروشورهای مناسب، آنان را نسبت به سکوت سازمانی و عواقب آن روشن نموده و ضرورت رفع سکوت را در سازمان توسط مدیریت در اولویت قرار دهند. بدین صورت مدیریت مجاب به تغییر رفتار خود با پرسنل شده و سعی بر اصلاح واکنش ها و بازخورهای خود نسبت به نظرات انتقادی پرسنل دارند؛ بدین طریق پرسنل فضا را برای اظهار نظر مناسب دیده و از سکوت کردن اجتناب می کنند.

مدیران و سرپرستان افراد به هنگام بروز تعارض و یا مسئله ای می بایست به تمامی افراد فرصت برابر داده و از تمرکز بر افراد خاص اجتناب کنند. بدین صورت احتمال دریافت پیشنهادات کارا از سوی پرسنل افزایش یافته و مدیران با پیشنهادات گسترده تری مواجه هستند، لذا با توجه به مهارت ادراکی خود و تجزیه و تحلیل آینده هر پیشنهاد سعی بر این دارند تا بهترین گزینه را انتخاب نمایند در نتیجه دقت تصمیم گیری نیز افزایش می یابد.

• **عوامل فرهنگی بر سکوت سازمانی در بانک کشاورزی (مدیریت شعب تهران) موثر است.**

عوامل فرهنگی بیشترین تاثیر را بر سکوت تدافعی (۰.۶۲) دارد. لذا پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

مدیریت سازمان از برجسب زدن بر پرسنل خودداری نموده و در صورت موفق نبودن یک پیشنهاد، ابتدا با تجزیه و تحلیل روند پیشنهاد اطمینان حاصل نمایند که روند اجرای پیشنهاد صحیح بوده و کوتاهی در امور اجرایی نبوده است. سپس به صورت منطقی و مناسبدر رابطه باتنبیه فرد پیشنهاد دهنده تصمیم گیری نباید. بدین معنا که از همان ابتدا مسئولیت ۱۰۰٪ امر با پیشنهاد دهنده نباشد.

مدیریت سازمان با تشکیل گروه‌های کاری جهت انجام پروژه‌های جدید در بانک فرهنگ کار تیمی را بهبود بخشیده و از فردمحوری پرهیز نمایند، تا از این طریق از پدیده سکوت سازمانی جلوگیری نمایند.

منابع

۱. دانایی فرد، حسن. پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳. ص ۱۹
۲. رستگار، عباسعلی؛ روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۸.
۳. رضایی فرد و همکاران. (۱۳۹۲). سکوت سازمانی شماره ۹ در بخش مدیریت تحول سال سوم، شماره ۵، ص ۲۰
۴. زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱. ص ۱۱۴
5. Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"(doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084)
6. Crant, J. M. (2000), 'Proactive behaviour in organizations', *Journal of Management*, **26**, 435-62
7. Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria, 2007. Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; athense university of economics and business, pp1-19.
8. Hazen, M.A., (2006), "silences, prenatal loss and polyphony: a postmodern perspective", *journal of organizational change management*, Vol.19, No.2, pp: 237-249.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Orhan cinar, faith karcioğlu, zisan duygu aliogullari, (2013), The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey, 9th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 314 -321
13. Pinder, C. & Harlos H. P (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
14. 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

15. 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.
16. Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice* 12, 166-178
17. Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
18. Foegen, J. H. 1999. Why not empowerment? *Business and Economic Review*, 45(3): 31-33