

## تبیین رابطه بین سکوت سازمانی و افول سازمانی با نقش واسطه ای اشتیاق کاری (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مخابرات شهرستان شیراز)

بیژن عابدینی<sup>۱</sup>، عشرت کرمی<sup>۲</sup>، حمید کرمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه هرمزگان

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری، تربیت بدنی، گرایش فیزیولوژی، بیوشیمی و متابولیسم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و افول سازمانی با نقش واسطه ای اشتیاق کاری می باشد. جامعه آماری در تحقیق حاضر ۱۵۹ نفر از کارکنان شرکت مخابرات شهرستان شیراز می باشد. روش نمونه گیری پژوهش حاضر به روش تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۱۱۲ نفر می باشد. داده های لازم برای تحقیق حاضر با استفاده از پرسشنامه که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته شده بود جمع آوری شده است. برای تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه ها از روایی محتوی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب پایایی برای پرسشنامه سکوت سازمانی دمیتریس و واکالا (۲۰۰۷) برابر با ۰/۸۸، برای پرسشنامه افول سازمانی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه اشتیاق کاری شوفلی و همکاران (۲۰۰۶) برابر با ۰/۸۶ محاسبه گردید. در این تحقیق از مدل روابط ساختاری جهت تحلیل داده ها استفاده گردید. برای تحلیل داده ها و انجام آزمون فرضیه ها و سایر تحلیل های این پژوهش نرم افزار آماری lisrel به کار گرفته شد. نتایج به طور کلی نشان داد که بین سکوت سازمانی، افول سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معناداری وجود دارد.

واژه های کلیدی: سکوت سازمانی، افول سازمانی، اشتیاق کاری.

## مقدمه

همواره تصور بر این است که سازمان ها در حال رشد و ترقی هستند و در دوران رونق بسر می برند و توجه چندانی به افول سازمان و کاهش عملکرد آن ها نشده است. به گفته محققان وقتی که سازمان در پیش بینی، تشخیص، اجتناب، خنثی سازی یا وفق دادن با فشار محیط داخلی و خارجی که سازمان را تهدید می کند، اشتباه کند، می گوئیم با افول مواجه شده است. به طور کلی افول سازمانی از دست دادن کلیه یا بخش قابل توجهی از منابع کلیدی سازمان همچون منابع مالی، انسانی، امکانات و تجهیزات، مدیریت و ... می باشد. تعابیری همچون ورشکستگی، انحلال، زیان دهی و ... به نوعی مفهوم افول سازمان را می رسانند (میرزایی اهرنجانی و رحمتی، ۱۳۸۴). از نظر رابینز که به افول سازمانی از منظر نیروی انسانی می نگرد، وقتی که از افول سازمانی صحبت می کنیم، آن را نوعی کاهش مداوم در تعداد پرسنل یک سازمان معنا می کنیم. این اصطلاح مترادف با هرگونه کوچک کردن سازمان می باشد و به معنی برخی نوسانات موقتی در منحنی رشد یک سازمان نیست (رابینز، ۱۳۷۸، ۴۰۴). بیشتر تحقیقات و آموزش های مدیریت بر اهمیت و هدایت رشد سازمان تاکید کرده اند از نظر تاریخی، این تاکید بنا به اقتضا بوده است. البته سازمان ها همیشه رشد، ثبات و افول را تجربه کرده اند. به هر حال اکنون بعد از این دوره مداوم رشد، به نظر می رسد سرعت افزایش تعداد سازمان هایی که به مرحله ثبات می رسند یا افول را تجربه می کنند به مراتب بیشتر از تعداد سازمان های در حال رشد است. نویسندگان مدیریت که زمانی عمدتاً به رشد سازمانی توجه داشتند، اکنون توجه بیشتر به مسائل بلوغ، رکود و افول سازمانی را شروع نموده اند (نوروزی فر، ۱۳۷۹). از سوی دیگر در سال های اخیر توجه زیادی به اشتیاق شغلی شده است. اشتیاق به کار از این نظر اهمیت دارد که کار و شغل یک بخش فراگیر و اثرگذار در رفاه بشمار می رود که نه تنها بر کیفیت زندگی افراد بلکه بر سلامت روانی و جسمانی آنان نیز تاثیر می گذارد. بیشتر افراد برای امرار معاش ناگزیر از کار کردن هستند که این امر باعث میشود کار کردن یک اجبار بشمار آید تا یک انتخاب؛ با این حال، با وجود این فقدان انتخاب ظاهری، تجارب افراد در رابطه با کار بسیار متفاوت است و از کار به عنوان یک فرایند یکنواخت و تکراری گرفته تا جلوه ای از هویت فردی یاد شده است (پورعباس، ۲۰۰۸).

سازمان های امروزه نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق دارند. کسانی که نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند. به طور کلی، کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلشان می شوند و تکالیف شغلیشان را به طرز مطلوبی به انجام می رسانند (باکر و لیتل، ۲۰۱۰). از سوی دیگر بسیاری از کارکنان گزارش می کنند که سازمان های آنان ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی کنند که این موارد دلایل شکست برنامه های مدیریت تغییر هستند. بویژه، از موانع عمده ی برنامه های تغییر، نبود اطلاعات، فقدان اعتماد و بویژه آن چیزی است که موريسن و میلیکن آن را «سکوت سازمانی» می نامند. در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آن ها فاقد قدرت و اختیار هستند، آن ها بازیگران تیمی خوبی نمی باشند و رفتار آن ها فقط می تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث به وجود آوردن احساس منفی از مشارکت آنها شود. مدیران، به طعنه باور بر این دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می کنند، اما از طرف دیگر، آن ها روش های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می دهند (دیمیتریس و کاللا، ۲۰۰۷).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم اکنون گریبانگیر سازمان ها است و باعث می شود که بیشتر سازمان ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می افتد کیفیت تصمیم گیری و میزان انجام تغییر کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را

<sup>1</sup> Dimitris and Vokala

نخواهد داشت (میلر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۲). لذا هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سکوت سازمانی، اشتیاق کاری و افول سازمانی می باشد.

## ادبیات پژوهش

### سکوت سازمانی

یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه ها و اهداف سازمان فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده اند. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد؛ بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان ها، از اهمیت زیادی برخوردار است (پرلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به گفته محققان سکوت سازمانی پدیده ای رایج و شایع در اغلب سازمان ها می باشد؛ اما با این حال تحقیقات چندان گسترده ای پیرامون آن صورت نگرفته است. پیندرو هالوس سکوت سازمانی را یک رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه بیان می کنند. در واقع، سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکاراست که هزینه بر و تلاش بر است و می تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عمل گرایی در طرح و برنامه های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی و... داشته باشد (نیک مرام و همکاران، ۲۰۱۲).

پیندر و هارلوز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیتهای سازمان، تعریف می کنند. مطالعات اخیر نشان می دهد زمانی که سازمانی از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می تواند نشانه هایی از عقب نشینی و فعالیت های اعتراض آمیز سازمانی باشد (برینسفیلد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از این منظر سکوت باید چیزی فراتر از یک پذیرش منفعلانه باشد، یعنی سکوت میتواند حاوی یک پیام یا صحبتی باشد (تولوباس و کلپ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). به عبارتی سکوت چیزی بیش از هیچ بودن است (تانجیرالا و رامانوجام<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). سکوت سازمانی عبارتست از خودداری از بیان ایده ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده ای رایج و شایع در اغلب سازمان ها می باشد (دیمیتریس و وکالا، ۲۰۰۷).

دانشمندان اظهار می کنند که بعضی از مدیران برای مدت خیلی زیادی است در محیطی که ترس، ارعاب و سکوت در آن به هنجار تبدیل شده اند، زندگی می کنند و آنها نمی توانند روش جایگزینی برای این نوع کارکردن و رفتار کردن تصور کنند. این ظرفیت محدود شده درباره سکوت سازمانی، وضعیت نارضایتی موجود را تقویت نموده و هنجارهای سکوت را تقویت خواهد نمود. مطابق با نظر کالینز<sup>۷</sup> سازمان هایی که توانایی شنیدن این حقیقت را دارند به عنوان یک سازمان خوب و موفق مشخص می شوند (دیمیتریس و وکالا، ۲۰۰۷).

سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد. این ویژگی ها شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (دیمیتریس و وکالا، ۲۰۰۷)؛ اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان میگردد عبارتند از:

۱- ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان.

<sup>1</sup> Miller

<sup>2</sup> Perlow

<sup>3</sup> Pinder & Harlos

<sup>4</sup> Brinsfield

<sup>5</sup> Tulubas & Celep

<sup>6</sup> Tangirala & Ramanujam

<sup>7</sup> - Collis

۲-ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می فهمد و بهترین ها را می داند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است.

به طور کلی محققان سکوت سازمانی را نتیجه ای از منشأهای زیر می دانند: (۱) نگرانی مدیران از بازخورد منفی؛ (۲) عقاید ضمنی که اغلب به وسیله مدیران ایجاد می شود. ساختارها و روش های مورد استفاده در سازمان به گسترش آنچه که ما «جو سکوت»<sup>۱</sup> می نامیم، کمک می نماید که به طور گسترده ای بین کارکنان این گونه ادراک شده است که گفتگو در مورد مشکلات و مسائل بی اثر و خطرناک می باشد. زمانی که چنین جوی در سازمان حاکم گردد، واکنش غالب در یک سازمان سکوت خواهد بود تا اظهارنظر؛ بنابراین احتمال ظهور چنین جوی و قوت و اشباع آن جو وابسته به فعالیت های معنی دار جمعی کارکنان خواهد بود (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)

### اشتیاق کاری

امروزه اشتیاق شغلی از مهمترین چالش های مدیران سازمان ها محسوب می شود. اشتیاق کاری یک مولفه مهم و مثبت در سلامتی کارکنان بشمار می رود. مسئله مهم پیشروی سازمان ها، نحوه افزایش سطوح اشتیاق کارکنانشان می باشد. با ایجاد اشتیاق کاری یک انسجام و وحدت میان کارکنان سازمان پدید می آید که به معنای رسیدن به نتایج مطلوب برای فرد و سازمان است. این نتایج برای کارکنان عبارتند از: نگرش های مثبت مرتبط با شغل، احتمال فرسودگی شغلی پایین تر؛ عملکرد مطلوب؛ اکتساب منابع شغلی و منابع فردی بویژه خودکارآمدی که همه این نتایج به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به نفع خود سازمان نیز می باشد (میرحیدری و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۴۱). نخستین ایده ها در ارتباط با اشتیاق کاری را شوفلی و همکاران در سال ۲۰۰۱ مطرح کرده اند. ایشان اشتیاق کاری را به عنوان یک وضعیت مثبت و رضایت بخش ذهنی در ارتباط با کار تعریف می کنند که با سه مولفه انرژی حرفه ای، فداکاری حرفه ای و شیفتگی حرفه ای مشخص می شود. انرژی حرفه ای با سطح بالایی از انرژی و انعطاف پذیری ذهنی در هنگام کار، تمایل به تلاش و مقاومت در مقابل مشکلات مشخص می شود. فداکاری، درگیر شدن کامل در کار و تجربه یک احساس مهم بودن، رغبت، افتخار و چالش در کار است و بعد سوم اشتیاق کاری شیفتگی حرفه-ای می باشد که با تمرکز کامل و غرق شدن در کار مشخص می شود به گونه ای که زمان در هنگام کار به سرعت می گذرد و برای فرد مشکل است که از کارش جدا شود. آنچه برای ایجاد اشتیاق ضرورت دارد، آغاز و حفظ چرخه های سود و منفعت سازمانی می باشد. این چرخه ها، چرخه هایی رو به ترقی اند که به وسیله منابع شغلی و منابع فردی جرقه خورده و می توانند باعث بروز نتایج مثبت گوناگون از راه اشتیاق کاری شوند (باندورا، ۲۰۰۱)

اشتیاق شغلی یک حالت مثبت، عملی و مرتبط با کار است که شامل سه بعد نیرومندی، جذب و وقف خود شدن می باشد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸). برخی از منابع شغلی و منابع شخصی در محیط کار موجب ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان می گردند. استقلال شغلی، قدردانی و جو نوآورانه برخی از منابع مهم شغلی اند که می توانند بر اشتیاق شغلی اثر بگذارند (باکر، ۲۰۰۹). اغلب تحقیقاتی که در زمینه اشتیاق شغلی انجام گرفته است از فواید آن حکایت دارند. کارکنان مشتاق ظرفیت های روانشناختی دارند که به نظر می رسد منابعشان را به وسیله ی آن خلق می کنند و در نهایت شادتر هستند و انرژی و خود اثربخشی بالاتری دارند. کارکنان مشتاق تعهد بالاتری نسبت به کار و سازمان دارند و همچنین ارتباط مثبتی بین اشتیاق کارکنان و عملکرد آن ها یافت شده است (عرب زادگان، ۱۳۹۰).

اشتیاق شغلی به منزله انرژی مثبت و رو به رشد، پیوند عاطفی فرد با شغلش را مستحکم می نماید و رفتار تسهیم دانش به نوعی بیانگر علاقه فرد به سازمان و موفقیت آن می باشد. اشتیاق شغلی مفهوم جدیدی در عرصه منابع انسانی است که در صورت تحقق، تأثیر بسزایی بر اثر بخشی سازمانی دارد. اشتیاق شغلی کارکنان آمیزه ای از رضایت شغلی، تعهد سازمانی،

<sup>۱</sup> - A Climate of Silence

<sup>۲</sup> Morrison and Milliken

درگیری شغلی و احساس توانمندسازی است؛ اما به دلیل هم افزایی موجود بین این عوامل، اشتیاق شغلی چیزی فراتر از جمع هر یک از این عوامل می باشد (میرزادارانی، ۱۳۹۱).

اشتیاق به کار به عنوان یکی از ابعاد بهزیستی در محیط کار، بیانگر احساسی مثبت و فعال است که با سطح بالای کار همراه با علاقه و افتخار شناخته می شود و به عبارتی به یک هدف روانشناختی پیش برنده و انسان گرا مربوط می شود (رگو و سونه، ۲۰۰۹). کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می شوند و سازمان را هویت خود می پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می دانند. آنها برای انجام کار برانگیخته نمی شوند بلکه گام در مسیر انجام کارهای غیرممکن و نشدنی می گذارند و یکدیگر را در زمانهای سخت و بحرانی تقویت می کنند تا بار دیگر نیروی خود را بکار گیرند (سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳).

اشتیاق به کار، می تواند گامی به سوی ایجاد و بهبود تعهد عاطفی تلقی گردد. اکثر کارکنان مشتاق در زمانی که جذب سازمان می شوند افرادی امیدوار، آماده برای انجام کارهای سخت و علاقمند به کمک به دیگران هستند، در حقیقت دانستن چگونگی حفظ این اشتیاق و یا تبدیل کردن کارکنانی که در انجام کار به یکنواختی و روزمرگی رسیده اند به کارکنانی مشتاق و علاقمند به کار، یکی از دغدغه های بزرگ رهبران می باشد که با شناخت ابعاد و مولفه های مربوط به آن می توان در مسیر درست و اصولی گام نهاد (سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳).

### افول سازمانی

سازمان ها در بین دو پدیده حیاتی یعنی تاسیس و انحلال چند مرحله چرخه حیات را پشت سر می گذارند. دو ره عمر یک سازمان بطور کلی شامل مراحل چهارگانه پیدایش، رشد، بلوغ و افول می باشد. (هیگس، ۱۳۷۶: ۱۹۲). در سال ۱۹۸۰ میلادی، ویلیام وتن با انتشار مقاله ای بیان داشت که بهتر است دانشمندان مدیریت فرض های خود مبنی بر رشد مداوم یک سازمان را مورد تجدید نظر قرار داده و به این ترتیب، زمینه تحقیق و بررسی در خصوص افول سازمانی را پدید آورد. از آن زمان به بعد، تحقیقات در رابطه با افول سازمانی به سرعت افزایش پیدا کرد. از افول سازمانی تعریف های متعددی ارائه شده است؛ از جمله: حرکت از سمت کارایی به سمت کاهش کارایی عملکردهای سازمانی و حرکت از سمت تصمیم منطقی به سمت تصمیم های غیر منطقی (هیرشمان، ۱۹۷۰). رکود یا کاهش عملکرد سازمان به علت تغییر کیفی و کمی جایگاه و موقعیت سازمان در محیط بیرون. بدین معنی که به علل مختلف از جمله عدم پویایی و کارایی سازمان، محیط بیرونی منابع (نیروی انسانی، مواد و سرمایه) را به جهت یا جهت های دیگری تغییر می دهد. عدم تطابق با محیط، کاهش در اندازه و عملکرد سازمان (مکنلی، ۱۹۹۳). کاهش در منابع سازمانی (کامرون، ۱۹۹۴). یک سازمان وقتی وارد دوره رکود می شود که تجربه اش در زمینه منابع و درآمدها کاهش می یابد.

افول سازمانی را باید از افول محیطی متمایز دانست، افول محیطی مربوط به تغییر و تحولات در اندازه یا شکل تقاضای مصرف کنندگان می شود، در حالی که افول سازمانی بر اساس تعاریف فوق بیشتر درون سازمانی دارد تا برون سازمانی. شناسایی نشانه های افول سازمانی و پیامدهای آن و واکنش های مناسب در برابر آن، مدیران را قادر به درک وضعیت سازمان می سازد تا بتوانند استراتژی های مناسبی را برای مقابله با آن برگزینند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته عوامل موثر بر افول سازمان ها در سه دسته کلی بر اساس مدل سه شاخگی به عوامل محیطی، عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری تفکیک شده اند که هر یک از این عوامل با توجه به شرایط حاکم می توانند بر افول سازمان ها تاثیر مثبت یا منفی داشته باشند و مدیریت سازمان می تواند با اتخاذ استراتژی و تصمیم مناسب این شرایط را به نفع سازمان تغییر دهد و از آن بهره برداری نماید (میرزایی اهرنجانی و رحمتی، ۱۳۸۴).

داوید وتن دیدگاه هایی را درباره ی ماهیت افول ارائه داده است. افول به معنای رکود یا ادامه ندادن، وتن می گوید بهتر است بین دو نوع افول یعنی رکود و ادامه ندادن تمایز قایل شد. در رکود زیان ها ناشی از عملکرد ضعیف مدیریتی در یک بازار مساعد، یا ارزیابی ضعیف مدیریتی در ورود یا باقی ماندن زیاده از حد در یک بازار یا محیط نامساعد است. از سوی دیگر، در

ادامه ندادن، بازاری که به هنگام رخنه موفقیت آمیز مدیریت در آن، مساعدتر بوده است، دیگر مساعد نیست و مدیریت به صورتی آگاهانه منابع خود را به عنوان یک انطباق موفق سازمانی با تغییرات غیر قابل کنترل محیطی، از این بازار خارج می سازد. اهمیت و تشخیص افول و علل آن، روش تشخیص مساله و علل آن توسط مدیریت، نوع واکنش های لازم را معین می کند مدیران باید به شناسایی شرایط افول و روش های برخورد با آن علاقه و تمایل داشته باشند (نوروزی فر، ۱۳۷۹).

پیامدها در سازمان هایی که به مرحله افول رسیده اند بسیارند. این نوع سازمان ها تمایل بیش از حد به تمرکز دارند، تاکید زیاد و غیر معمول بر روی استاندارد کردن فعالیت های سازمان از خود نشان می دهند، تضاد بیشتری را در درون تجربه می کنند، به طور محرمانه عمل می کنند، بسیار رسمی و محافظه کارند و دیگران را برای شکست های خود سرزنش می کنند. همچنین در سازمان هایی که روبه افول نهاده اند، ابتکار و مشارکت اعضا کاهش یافته و نفوذ رهبر کم می شود و سازمان به طور کلی توجه چندانی به برنامه ریزی بلند مدت ندارد (مجله اصلاح و تربیت، ۱۳۷۵).

در مرحله افول مدیران احتمالاً با سطوح بیشتری از تعارض مواجه هستند. افزایش سیاسی کاری، افزایش مقا. ومت در برابر تغییر، سطح بالای ترک خدمت داوطلبانه و تضعیف دوحیه کارکنان، نمونه ای از این گونه تعارضات می باشند. پیشنهادهایی که برای مدیریت افول ارایه می شود عبارتند از: تعیین استراتژی سازمان، افزایش ارتباطات، تمرکز تصمیم گیری، طراحی مجدد شغل و ایجاد روش های ابداعی در برخورد با ترک خدمت (رایبزنز، ۱۳۷۸، ۴۱۳).

همچنین در مورد تغییرات محیطی و افول سازمانی می توان گفت که یک رابطه منفی بین آگاهی نسبت به تغییرات محیطی و افول سازمانی وجود دارد. بدین معنی که وجود آگاهی زیاد بین مدیران سازمان درخصوص تغییرات محیطی می تواند به درک بهتر تغییرات کمک کند و عواقب ناشی از تغییرات محیط بر افول سازمانی را کاهش دهد.

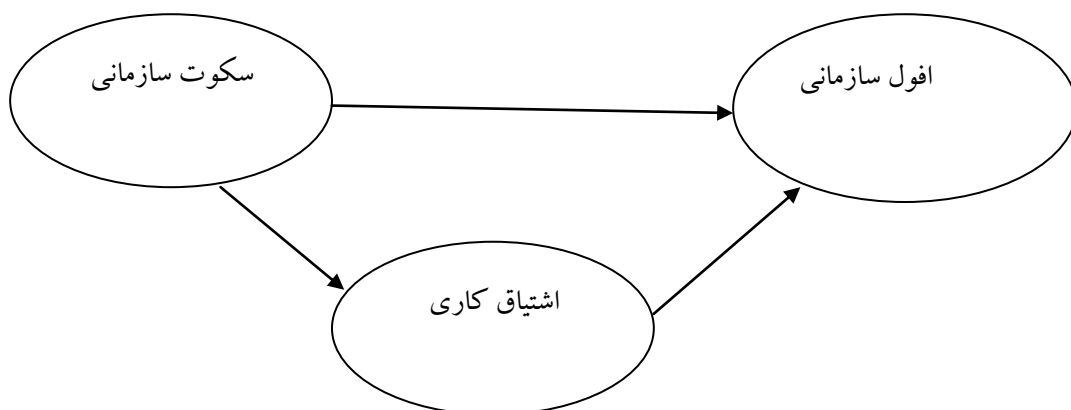
تغییرات محیطی باعث افزایش پیچیدگی، شدت رقابت و عدم اطمینان از تقاضا می شود که در نتیجه، منجر به وضع استانداردهای دقیقی در زمینه کیفیت، هزینه و بهره‌وری شده است؛ بنابراین هر سازمان در هنگام تدوین استراتژی‌های خود، اگر این مسایل را در نظر نگیرد، در پیش‌بینی‌های خود دچار مشکل شده و هنگام مواجهه با تهدید تغییرات محیطی شکست خواهد خورد؛ به عبارت دیگر، این‌گونه سازمان‌ها در پیش‌بینی افول سازمانی دچار اشتباه و شکست خواهند شد. همچنین افزایش تعهد مدیران در این زمینه، منجر به پیش‌بینی افول سازمانی و خنثی‌سازی اثرات آن در هنگام رخداد، می‌شود. نقش رهبران همیشه در موفقیت سازمان مورد تأکید بوده است؛ یعنی مدیران باید یک دید بلندمدت در میان کارکنان خود به وجود بیاورند و تنها یک مدیر برای انتقال سازمان از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نباشند؛ بدین معنی که نتیجه وجود یک مدیر با گرایش‌های استراتژیک، داشتن دیدی مبتنی بر وجود محیط پویا و در نهایت کاهش اثر تغییرات محیطی بر روی افول سازمانی را موجب می‌شود (شیر غلامی، ۱۳۹۱).

از جمله عواملی که می توان در رابطه با تشدید افول سازمانی بر شمرد که در تشدید و تداوم افول سازمانی نقش بارزی ایفا می کنند میتوان به خود فریبی مدیران سازمان، جهت گیری سلسله مراتبی بیش از حد لزوم، جمع گرایی و مصالحه در تصمیم گیری ها اشاره نمود. خود فریبی به حالتی گفته می شود که مدیران سازمان به دید گاه های کهنه و فرسوده و غیر قابل استفاده پایبند باقی بمانند. با اینکه معیارهای عینی خلاف این دیدگاه ها را ثابت کرده است. تصورات و باورهای مدیران ممکن است بر خلاف جهت تغییر و تحولات ضروری باشد و آنان اعضا سازمان را مجبور به تبعیت و مطابقت با این نقطه نظرات غیر واقعی کنند و هم چنین سلسله مراتب خشک و ملاحظات سیاسی درون سازمانی باعث می شود که واقعیت های موجود نادیده گرفته شده و به وخامت اوضاع بیفزاید. جمع گرایی و مصالحه در تصمیم گیری ها سبب می شود که حقایق موجود نادیده گرفته شده و تصمیم ها به صورتی تنگ نظرانه و انعطاف ناپذیر ادامه یابند و موجب و خیم تر شدن اوضاع و احوال سازمان گردند. این عوامل ممکن است وضعیتی را فراهم آورد که فشارها و نیازهای درون سازمانی برآورده نشده و بحران و هرج و مرج سازمان را اندک اندک محاصره کند (مجله اصلاح و تربیت، ۱۳۷۵).

بقا و زیست پایی یک سازمان در گرو تطبیق و سازگاری با محیط و تغییر به موازات تغییرات محیطی می باشد. تغییرات یک سازمان که موجب بهبود در سازگاری آن با محیط می شود را می توان به چند نوع تقسیم کرد که مدیریت سازمان با اتخاذ استراتژی و تصمیمی مناسب می تواند سازمان را از افول برهاند:

- تغییرات ناش از تکنولوژی که شامل تولیدات جدیدی و فرآیندهای جدید می شود.  
 - تغییرات ساختاری که خط مشی ها یا سیاست های جدید و روش های نوینی را در بر می گیرد.  
 - تغییرات انسانی که شامل فنون جدید در تشویق و ترفیع و یا در ورود نیروی انسانی می شود.  
 در هر حال هیچ یک از این موارد به تنهایی مهم ترین نوع تغییر محسوب نمی شوند، بلکه آنچه بیشترین ارزش را دارد، ترکیبی از آن هاست (هیکس، ۱۳۷۶، ۱۸۹).

پس از مطالعه و بررسی منابع متعدد این نتیجه حاصل شد که عوامل مختلفی بر افول سازمانها اثر می گذارند. هر یک از مطالعات انجام شده در زمینه افول سازمانی، از زاویه ای خاص این مساله را مورد بررسی قرار داده اند، بر اساس تحقیقات میرزایی اهرنجانی و رحمتی (۱۳۸۴)، عوامل موثر بر افول سازمان ها در سه دسته کلی بر اساس مدل سه شاخگی به عوامل محیطی، عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری تفکیک شده اند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین سکوت سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین اشتیاق کاری و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سکوت سازمانی و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین سکوت سازمانی و افول سازمانی به واسطه اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.

### روش پژوهش

داده های لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه ای که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته شده بود، جمع آوری شده است. برای جمع آوری داده ها از سه پرسش نامه استفاده شده است. این داده ها توسط نرم افزار LISREL تجزیه و تحلیل شده است. جامعه آماری در تحقیق حاضر ۱۵۹ نفر از کارکنان شرکت مخابرات شهرستان شیراز می باشد. روش نمونه گیری پژوهش حاضر به روش تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۱۱۲ نفر می باشد. برای تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه ها از روایی محتوی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب پایایی برای پرسشنامه سکوت سازمانی دمیتیریس و واکالا (۲۰۰۷) برابر با ۰/۸۸، برای پرسشنامه افول سازمانی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه اشتیاق کاری شوفلی و

همکاران (۲۰۰۶) برابر با ۰/۸۶ محاسبه گردید. در تحقیق حاضر پس از رسم مدل تحلیلی تحقیق بر اساس داده ها توسط برنامه Path diagram با اجرای برنامه پرلیس از نرم افزار لیزرل مدل اندازه گیری بدست آمده است که در این مدل با استفاده از ضرایب B و استفاده از تست t فرضیه ها مورد آزمون قرار گرفته اند. ضمناً شاخص های برازندگی مدل نیز بطور خودکار با اجرای برنامه پرلیس برای مدل مورد نظر محاسبه شده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

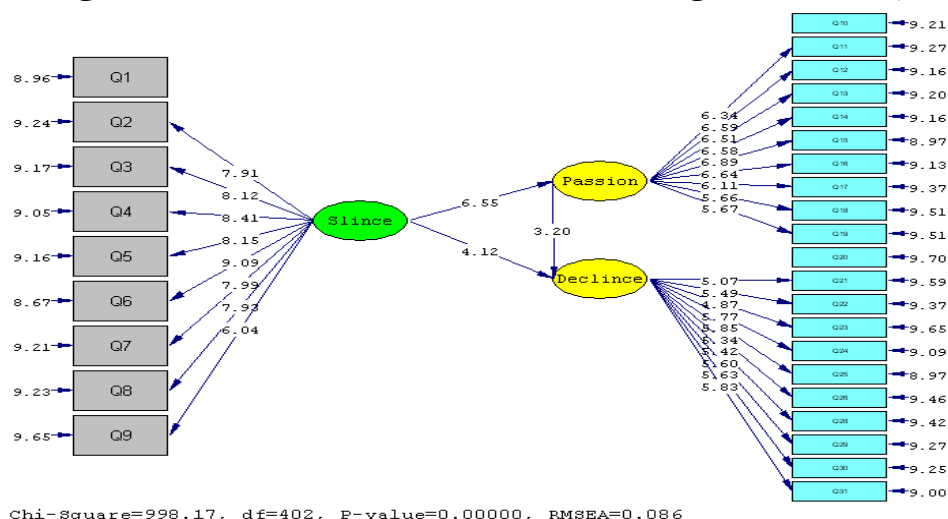
جدول ۱: شاخص های برازندگی مدل پژوهش

شاخص برازش	مقادیر استاندارد	مقادیر برآورد شده
Degrees of Freedom	-----	۴۳۲
Chi-Square	به دلیل وابستگی به حجم نمونه ملاک مناسبی نمی باشد	۱۱۴۲.۷۰
RMSEA	۰.۰۵	۰.۰۹۱
NFI	۰.۹۰	۰.۹۰
NNFI	۰.۹۰	۰.۹۵
CFI	۰.۹۰	۰.۹۶
RMR	۰.۰۵	۰.۰۵۷
GFI	۰.۹۰	۰.۷۵
AGFI	۰.۹۰	۰.۷۱

همانگونه که در جدول (۱) ملاحظه می شود، شاخص های میزان انطباق یا نیکویی برازش در سطح نسبتاً قابل قبولی قرار دارند.

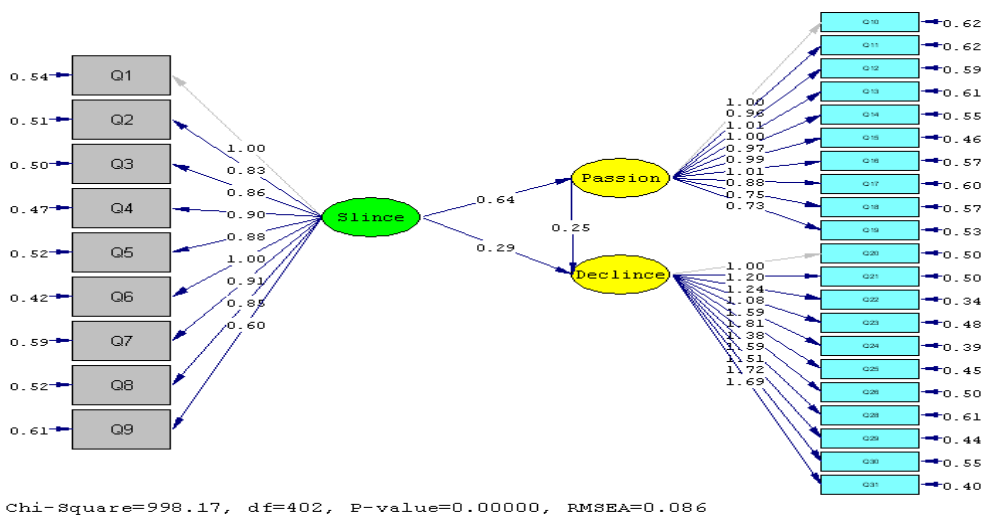
### آزمون مدل ساختاری

در این پژوهش از روش تحلیل عاملی تاییدی برای آزمون مدل اندازه گیری و تحلیل مسیر برای مسجل نمودن مدل ساختاری پژوهش استفاده شد. دو نمودار زیر نشان دهنده مدل های کلی خروجی نرم افزار لیزرل است که همزمان هم در بر گیرنده مدل ساختاری و هم مدل اندازه گیری می باشد که در ادامه آنها را به تفصیل تفکیک نموده و مورد بررسی قرار خواهیم داد.



نمودار ۱: مدل پایه با مقادیر تی





نمودار ۲: مدل پایه با ضرایب مسیر

### یافته ها و تحلیل نتایج

**فرضیه اول:** بین سکوت سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه اول

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	۶/۵۵	۰/۶۴	۱- بین سکوت سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول (۲)، تاثیرمتغیرمستقل بر وابسته بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت ومعنادار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنادار است) ( $t = 6.55, \beta_{22} = 0.64$ ) در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، بین سکوت سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین اشتیاق کاری و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه دوم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	۳/۲۰	۰/۲۵	۲- بین اشتیاق کاری و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول (۳)، تاثیرمتغیرمستقل بر وابسته بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنادار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنادار است) ( $t = 3.20, \beta_{22} = 0.25$ ) در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، بین اشتیاق کاری و افول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین سکوت سازمانی و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه سوم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	۴/۱۲	۰/۲۹	۳- بین سکوت سازمانی و افول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول (۴)، تاثیرمتغیرمستقل بر وابسته بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می‌سازد مثبت و معنادار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنادار است) ( $t = 4.12, \beta_{22} = 0.29$ ) در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، بین سکوت سازمانی و افول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین سکوت سازمانی و افول سازمانی به واسطه اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه چهارم

نتیجه	ضریب	فرضیه
پذیرش	$0.64 \times 0.25 = 0.16$	۴- بین سکوت سازمانی و افول سازمانی به واسطه اشتیاق کاری رابطه معنی داری وجود دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۴ با توجه به اطلاعات جدول (۵) مورد بررسی قرار می‌گیرد. بررسی نقش واسطه ای اشتیاق کاری بین سکوت سازمانی و افول سازمانی به این صورت که اگر تاثیر مستقیم سکوت سازمانی بر اشتیاق کاری تایید گردد و همچنین تاثیر مستقیم اشتیاق کاری بر افول سازمانی نیز تایید گردد، تاثیر واسطه ای اشتیاق کاری بین سکوت سازمانی و افول سازمانی هم تایید می شود. ضریب مسیر متغیر مکنون برونزای سکوت سازمانی بر متغیر درونزای اشتیاق کاری ۰/۶۴ می باشد و با ارزش t برابر با ۶/۵۵ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است و ضریب مسیر متغیر مکنون درون زای اشتیاق کاری بر متغیر درونزای افول سازمانی ۰/۲۵ با ارزش t برابر با ۳/۲۰ در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار است. در نتیجه تاثیر نقش واسطه ای اشتیاق کاری بین سکوت سازمانی و افول سازمانی برابر با  $0.64 \times 0.25 = 0.16$  می باشد و ادعای محقق مورد تایید قرار می گیرد.

#### نتیجه گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد که میزان ضریب مسیر میان سکوت سازمانی و اشتیاق کاری برابر با ۰/۶۴ و مقدار تی مربوطه  $۶/۵۵ > ۱/۹۶$  می باشد که بر طبق تست t با مقدار بحرانی ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر را می توان رد کرد در نتیجه ادعای اول محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت، بین سکوت سازمانی و اشتیاق کاری رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که میزان ضریب مسیر میان اشتیاق کاری و افول سازمانی برابر با ۰/۲۵ و مقدار تی مربوطه  $۳/۲۰ > ۱/۹۶$  می باشد که بر طبق تست t با مقدار بحرانی ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر را می توان رد کرد در نتیجه ادعای دوم محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت، بین اشتیاق کاری و افول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که میزان ضریب مسیر بین سکوت سازمانی و افول سازمانی برابر با  $0/۲۹$  و مقدار تی مربوطه  $۴/۱۲ > ۱/۹۶$  می باشد که بر طبق تست  $t$  با مقدار بحرانی  $0/۰۵$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر را می توان رد کرد در نتیجه ادعای سوم محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان  $۰/۰۵$  می توان گفت، بین سکوت سازمانی و افول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد که میزان ضریب مسیر میان سکوت سازمانی و اشتیاق کاری برابر با  $0/۶۴$  و مقدار تی مربوطه  $۶/۵۵ > ۱/۹۶$  می باشد و میزان ضریب مسیر میان اشتیاق کاری و افول سازمانی برابر با  $0/۲۵$  و مقدار تی مربوطه  $۳/۲۰ > ۱/۹۶$  می باشد که بر طبق تست  $t$  با مقدار بحرانی  $0/۰۵$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر را می توان رد کرد. در نتیجه تاثیر نقش واسطه‌ای اشتیاق کاری بین سکوت سازمانی و افول سازمانی برابر با  $0.64 \times 0.25 = 0.16$  می باشد و ادعای چهارم محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

## منابع

۱. رابینز، استیفن، (۱۳۷۸)، تئوری سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، چاپ دوم.
۲. سیدنقوی، میرعلی و کاهه، مریم، (۱۳۹۳)، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۶، صص ۱-۲۷.
۳. شیر غلامی، محمد، ۱۳۹۱، افول سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال ۲۳، شماره ۲۴۷، صص ۲۰ - ۲۷.
۴. عربزادگان، مانده، (۱۳۹۰)، رابطه ی بین اشتیاق شغلی با تعارض کار - خانواده و سلامت کارکنان با توجه به نقش میانجی حمایت سرپرست و حمایت خانوادگی در کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان، پایان نامه ی کارشناسی ارشد رشته ی روانشناسی گرایش صنعتی - سازمانی.
۵. میرزایی اهرنجانی، حسن و رحمتی محمد حسین، (۱۳۸۴)، نشریه فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم، صص ۴۹ - ۷۴.
۶. میرزادارانی، حمیده، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه اشتیاق شغلی با رفتار تسهیم دانش اعضای هیأت علمی دانشکده های علوم انسانی دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه علوم تربیتی.
۷. میرحیدری، اشرف، سیادت، سیدعلی، هویدا، رضا و عابدی، محمد رضا، (۱۳۹۱)، رابطه یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مسیر شغلی با اشتیاق کاری مدیران، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال سوم، شماره ۲، صص ۱۳۹-۱۵۴.
۸. نوروزی فر، سید عبدالکریم، ۱۳۷۹، نشریه مدیریت، کنترلر، شماره ۹۰، صص ۱۰۷ - ۱۱۴.
۹. هیگس، هربرت جی و سی. ری گولت، (۱۳۷۶)، تئوری های سازمان و مدیریت، ترجمه دکتر گوئل کهن، نشر دوران، چاپ اول.

10. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agnatic perspective. Annual Review of psychology, 52, 1-
11. Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.
12. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.
13. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement, Career Development Internatio, 13(3), 209-223.

14. Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp.50-72). Oxon, UK: Routledge.
15. Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.
16. Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria, (2007); *Organizational Silence: A new challenge for human resource management*; Athens university of economics and business, pp1-19.
17. Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.
18. Miller, J. G. (1972), *Living systems: The organization*, *Behavioral Science*, 17:1-82.
19. McKinley, W. 1993. *Organizational adaptation and decline: Theoretic controversies*. *Organizational Science*. 4:1-9.
20. Morrison, E. and Milliken, F. (2000). *Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
21. Nikmaram, S., et al. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17 (10): 1271-1277.
22. Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group.
23. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
24. PoorAbbas, A. (2008). Effectiveness of participation in professional efficacy workshops upon occupational engagement among employees at University of Isfahan. M.A. thesis, career counseling university of Isfaan. (in Persian).
25. Tulubas T., Celep C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47 1221 - 1231.
26. Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: Effects of procedural justice climate *Personnel Psychology*, 61, 37-68.

# Explaining the Relationship between Organizational Silence and Organizational Decline with the Mediating Role of Work Engagement (Case Study: Employees of Shiraz Telecommunication Company)

Bijan Abedini<sup>1</sup>, Eshrat Karami<sup>2</sup>, Hamid Karami<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Hormozgan University

2. PhD Candidate, Public Administration, Human Resource Management, Islamic Azad University, Branch of Qeshm

3. PhD Candidate, Physical Education, Physiology, Biochemistry and Exercise Metabolism, Islamic Azad University, Branch of Sari

---

## Abstract

The aim of study is to investigate the relationship between organizational silence and organizational decline with the mediating role of work engagement. The study population includes 159 employees of Telecommunication Company of Shiraz City, out of whom 112 employees were selected as the sample size using simple random sampling method and Cochran Formula. The required data were collected using a questionnaire the reliability of which was already tested and confirmed. To determine the validity and reliability of the questionnaire, we used content validity and Cronbach's alpha coefficient, obtaining the reliability coefficient of 0.88 for Dimitris, & Vakola's (2007) Organizational Silence Questionnaire, 0.87 for Organizational Decline Questionnaire, and 0.86 for Work Engagement Scale. Structural relations model has been used in this study for data analysis. Lisrel Software has also been used for testing the hypotheses and other analyses of the research. In general, the results showed that there is a significant relationship among organizational silence, organizational decline and work engagement.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Decline, Work Passion

---