

تحلیل مؤلفه‌های جو سکوت با رفتار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: صنایع چوب و کاغذ مازندران)

سید کاظم میر محمدی

گروه مدیریت، واحد فیروزکوه دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

چکیده

منابع انسانی بر اساس اهداف شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران به‌عنوان مهم‌ترین منابع موجود در شرکت به حساب می‌آید که نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می‌کند. با توجه به اهمیت این موضوع، در این پژوهش اثر سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری پژوهش را نیز کلیه کارکنان بخش تولید شرکت (۲۸۰ نفر) تشکیل داده‌اند که از میان آن‌ها ۱۶۲ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزارهای سنجش شامل سکوت و رفتار سکوت سازمانی از پرسشنامه موریسن و میلکن (۲۰۰۰) و برای سنجش تعهد سازمانی از مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) بودند. داده‌ها از طریق آزمون همبستگی، رگرسیون و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد جو سکوت، فرصت‌های ارتباطاتی قوی‌ترین پیش‌بینی کننده سکوت سازمانی و نگرش مدیریت عالی به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی را داشته است.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، رفتار سکوت کارکنان، تعهد سازمانی.

۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و متحول کنونی که شاهد رقابت‌های بسیار زیاد جوامع جهت دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها در عرصه قدرت هستیم، منابع انسانی و بالأخص افراد خلاق، ماجراجو و صاحبان اندیشه‌های نو و بدیع به‌مثابه گران‌بهارترین سرمایه‌های سازمانی بوده که از جایگاه بسیار ارزشمندی برخوردارند، ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمان‌ها و منابع انسانی‌شان تحت تأثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده سکوت سازمانی^۱ اشاره کرد (صیدانلو، ۱۳۹۱).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایط کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نمی‌باشد بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، نشنیدن، حاضر نشدن و نادیده گرفتن هم باشد. علاوه بر آن خاموش‌سازی می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سرکوب، ناچیز شماری و غیره باشد (شجاعی، ۱۳۹۱).

برخلاف پندار بسیاری از افراد، سکوت سازمانی نقش تخریبگری بالایی در پیشبرد اهداف سازمانی و در کل موفقیت سازمان‌ها دارد. این امر از آنجا ناشی می‌شود که با سکوت کارمندان چراغ‌های اخطار و علائم هشدار سازمانی نیز خاموش می‌شوند و رهبر یا مدیر سازمان متوجه اتفاقات منفی داخلی نخواهد شد و ممکن است با پیامدهایی روبرو شود که جبران آن‌ها بسیار سخت باشد. علی‌رغم اهمیتی که این موضوع دارد، مطالعات کمی در سطح بین‌الملل و سطح داخلی انجام شده است و غیر از تعداد بسیار اندکی از آن‌ها که تحقیقات پایه‌ای محسوب می‌شوند، در بقیه مدل‌های ارائه‌شده تنها به بخش محدودی از سکوت سازمانی پرداخته شده است و مدل جامع و کاملی در اختیار نیست (صفری، ۱۳۹۳). موريسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است. موضوع سکوت کارکنان دانشی اهمیت بسیار بیشتری پیدا می‌کند. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان دانشی، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

کارخانه صنایع چوب و کاغذ مازندران به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده کاغذ در ایران علاوه بر رفع نیازهای داخلی در پی صادرات محصولات خود به دیگر کشورهای منطقه است. از این رو می‌طلبد که به‌طور موثکافانه‌تر نسبت به کنترل منابع انسانی و ارج نهادن به صیانت آنان توجه کرد و چشم‌انداز سازمان را در نظر بگیرد و درصد مأموریت کارکنان با نظارت مدیران بر این مهم تلاشی خواهد نمود. با این‌وجود رابطه و تأثیر بین جو سکوت سازمانی و «رفتار سکوت سازمانی» در بخش تولید شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران بر تعهدات اخلاقی کارکنان حائز اهمیت می‌باشد، که مدیریت عالی سازمان توانسته با درایت بر عملکرد مدیران میانی و عملیاتی بر منابع انسانی نظارت داشته، البته در جهت رفتار سکوت سازمان بررسی‌هایی صورت داده و برای رفع آن تلاش نموده است تا سازمان را از وضعیت بحران و رکود خارج نماید و سرمایه انسانی را به‌عنوان سرمایه اصلی آن سازمان قلمداد نموده است و با تدوین استراتژی نو توانسته بخشی را از حالت سکوت بحران خارج سازد.

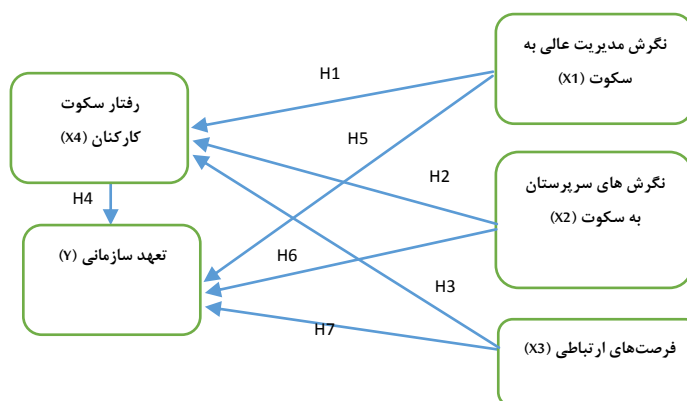
با توجه به موارد پیش‌گفته، این پژوهش درصدد بررسی تأثیر جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی در بین کارکنان شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران می‌باشد که بر این اساس، فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود: در شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران جو سکوت سازمانی با رفتار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

^۱. Organizational Silence

با توجه به فرضیه اصلی، یازده فرضیه فرعی پژوهش عبارت‌اند از:
 فرضیه اول: نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
 فرضیه دوم: نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
 فرضیه سوم: وجود فرصت‌های ارتباطی بر رفتار سکوت کارکنان تأثیر دارد.
 فرضیه چهارم: رفتار سکوت کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
 فرضیه پنجم: نگرش مدیریت عالی به سکوت بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
 فرضیه ششم: نگرش سرپرستان به سکوت بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
 فرضیه هفتم: وجود فرصت‌های ارتباطی خوب بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از عوامل بسیار مهم در بحث جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی کارکنان، با توجه به مطالعات انجام‌شده با در نظر گرفتن متغیرهای موردنظر، مدل مفهومی (شکل ۱) و فرضیه‌ها به شرح زیر تجزیه و تحلیل می‌کنیم.



شکل ۱. مدل مفهومی

از آنجاکه رفتارسازی‌مانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست‌به‌گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را (سکوت سازمانی) می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (پیندر^۱، ۲۰۰۱).

زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (دونکان و ویس^۲، ۱۹۷۹).

^۱ Pinder

^۲ Duncan and Weiss

۱-۲ عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان

برخی باورهای ضمنی در سازمان‌ها وجود دارد که منجر به محیطی می‌شوند که در آن کارکنان در اظهار نظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی‌کنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند موضوع جدیدی نیست. عقاید مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد. به‌طور مثال، زمانی که مدیران فرض می‌کنند کارکنان از کار متنفرند، نمی‌توان برای انجام کار به‌خوبی به آن‌ها اطمینان کرد، در نتیجه مدیران مکانیسم‌های کنترل را برای جلوگیری از طفره رفتن ایجاد خواهند کرد. به دنبال آن کارکنان نیز درمی‌یابند که مدیریت اعتمادی به آن‌ها ندارد در این صورت دلسرد دنبال راه‌گریزی از سیستم هستند، این واکنش باورهای اولیه مدیران را تقویت می‌کند. زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهار نظر است که: (۱) کارکنان خودسر هستند (۲) مدیریت بهترین‌ها را می‌داند (۳) مخالفت نامطلوب می‌باشد (دانایی فر و همکاران، ۱۳۹۰). به دنبال آن مدیریت نیز ساختارها و سیاست‌هایی را بر پا خواهد کرد که جریان قبلی را تسهیل خواهد نمود و این تمایل، میل مدیران برای جلوگیری از هر نوع تهدید و یا بازخورد را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری مشترک در سازمان‌ها که به‌وسیله این باورها به وجود آمده است، تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیسم‌های بازخورد رسمی روبه بالا هستند (موریسن و میلیکن^۱، ۲۰۰۰).

بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که، کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری در مورد صلاح سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه‌داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود (کمیت‌ها، نیروهای کاری) ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام شود (فورگن^۲، ۱۹۹۹).

زمانی که مدیران باور دارند که کارکنان خودسر، فرصت طلب و کم‌کار هستند و موافقت بر مخالفت رجحان دارد، تمایل دارند تا باورهای منفی خود را در رفتار روزمره خود با کارکنان موجه جلوه دهند. برای مثال، اگر کارکنان نگرانی خود را در مورد تغییرات پیشنهادی سازمانی بیان کنند، مدیریت فرض خواهد کرد که کارکنان در مقابل تغییر مقاومت کرده و آن را تهدیدی برای خود می‌بینند. مدیران عقاید و بازخوردهای کارکنان را رد خواهند کرد به ویژه زمانی که آن عقاید با دیدگاه آن‌ها متفاوت می‌باشد. مدیریت همچنین آگاهانه یا ناآگاهانه نسبت به پیام رسانان خبرهای نامطلوب بی‌توجهی می‌کنند. زمانی که نشانه‌های دریافت شده از ده‌های بالا نشان می‌دهند که سازمان برای ورودی کارکنان مهیا نیست، نگرش‌های مدیران ارشد به سمت پایین‌سازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حتی مدیران میانی که واقعاً در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند نیز ممکن است تشویق به سکوت شوند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفت‌ها و یا بازخورد منفی را دوست ندارند، مدیران میانی می‌توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان روبه بالای اطلاعات از زیردستان خود به دست آورند. اگر مدیر یک بخش، ارتباطات روبه بالا را تشویق نکرده و به‌طور خصومت‌آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان آن بخش، تمایل به اظهار عقاید خود نسبت به سیاست‌ها و روش‌های سازمان را از دست می‌دهند، از این‌رو سکوت گسترده‌ای در سطوح بخشی به وجود خواهد آمد (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰).

۲-۲ رابطه بین رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی

امروزه مطالعات نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده و بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند (فیشر^۳،

¹ Morrison and Milliken

² Forgen

³ Fisher

۱۹۷۹). به‌طور کلی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آن‌ها نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آن‌هاست (کنایت و همکاران^۱، ۲۰۰۵).

پی ندر و هارلوز در پژوهشی بر روی دلایل سکوت کارکنان در سازمان، انگیزه افراد را مهم‌ترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌ها در چند نوع قلمداد می‌کنند. رفتار کناره‌گیرانه^۲ بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر شرایطی^۳، رفتار خودحفاظتی^۴ بر اساس ترس از صحبت کردن و اظهار اطلاعات و رفتارهای دیگرخواهانه^۵ به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت صحبت کردن و اظهار نظر برای آنان و در نتیجه تداوم تشریک‌مساعی با آن‌ها (پیندر، ۲۰۰۱).

بنابراین سه نوع انگیزه کناره‌گیری، خود حفاظتی و دیگر خواهی مطرح‌شده در کارمندان، به ترتیب سبب بروز سه نوع سکوت در آن‌ها می‌گردد که عبارت‌اند از: سکوت یا آوای مطیع، سکوت یا آوای تدافعی و سکوت یا آوای نوع‌دوستانه می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه) می‌باشد؛ بنابراین اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی به عدم ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. سکوت تدافعی رفتاری عمدی و غیر منفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود (اوری^۶، ۲۰۰۲).

سکوت نوع‌دوستانه نیز باهدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک‌مساعی و همکاری رخ می‌دهد. این نوع سکوت، عمدی و غیر منفعلانه است.

مثال‌هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی بیان‌شده است و سکوت می‌تواند، فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چراکه ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد، درواقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعلانه هستند (آگاهانه، هدفمند و عمدی) همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که (عمدی و منفعل) بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی است با سکوتی که عمدی اما به‌صورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد (پیندر، ۲۰۰۱).

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در بسیاری از پژوهش‌ها رابطه بین این متغیرها موردتوجه قرار گرفته است (علیپور، ۲۰۱۱). همچنین روابط تجربی آزمون شده بین فضای سکوت سازمانی و رفتار سکوت در تعامل با نگرش‌های شغلی کارکنان در بخش دولتی را در دانشگاه تربیت مدرس مطالعه کرده و نشان دادن که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری دارد.

دن، ل، ژوئن، دلیو و جیو چنگ، متر. (۲۰۰۹)، در یک بررسی میزان سکوت سازمانی کارکنان مشغول به کار در یک شرکت مخابراتی را چنین می‌سنجند که میزان سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه‌سازمانی مؤثر می‌شود، ازاین‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد؛ بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند. به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان

¹ Knights et al.

² Disengaged

³ Resignation

⁴ Self-Protective

⁵ Other Oriented

⁶ Avery

ضرورت انجام نمی‌گیرند پس می‌تواند گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. در جامعه‌شناسی محل کار، زمانی که اعضای سازمان را انتخاب می‌کنید و به آن‌ها پیشنهاد کار در سازمان می‌دهید از نظر روانشناسی مسائل مربوط به سکوت در سازمان را بازگو کنید و به صورت جمعی به آن‌ها اعلام گردد (دن لویت^۱، ۲۰۰۹).

بزرگ نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)، در مطالعه خود به بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران پرداخته است. نتایج نشان داد که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را داشتند (بزرگ نیا، ۱۳۹۳).

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع "تحقیقات کاربردی" و روش انجام آن از نوع توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق تمامی کارکنان صنایع چوب و کاغذ مازندران (۱۴۰۰ نفر) بوده که کارکنان بخش تولید این شرکت ۲۸۰ نفر هستند که با استفاده از نمونه تصادفی که از جدول مورگان اقتباس شده به تعداد ۱۶۲ نفر انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسشنامه استفاده شده که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی، به ترتیب برای سکوت و رفتار سکوت سازمانی از پرسشنامه مورینسن و میلکن^۲ (۲۰۰۰) و برای سنجش تعهد سازمانی از مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده بعد از اصلاح و تأیید روایی آن توسط تعدادی از کارشناسان و خبرگان، دارای ۲۳ سؤال بود که از این تعداد ۵ سؤال برای سنجش نگرش مدیریت عالی به سکوت، ۵ سؤال برای سنجش نگرش سرپرستان، ۴ سؤال برای سنجش وجود فرصت‌های ارتباطاتی، ۴ سؤال برای سنجش سکوت کارکنان، ۵ سؤال برای سنجش تعهد سازمانی طرح شده بود. برای تعیین پایانی پرسشنامه‌ها نیز از آزمون "آلفای کرونباخ" استفاده شد که برابر ۰.۸۳ محاسبه شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد که برای این کار آزمون همبستگی، رگرسیون و تحلیل مسیر بکار برده شد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه اول: نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۱. نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی‌داری |
|---------------------------------------|--------------|---------------|
| نگرش مدیریت عالی و رفتار سکوت کارکنان | ۰.۳۱ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش مدیریت عالی درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد و این رابطه مثبت بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۳۱٪ می‌باشد.

^۱ Dan Liut

^۲ Morrison and Milliken

این بدان معنی است که هر قدر مدیریت عالی سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشد کارکنان بیشتر سکوت اختیار می‌کنند. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۱) ۲.۴۸ + \text{نگرش مدیریت عالی} \times (۰.۲۲) = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه دوم: نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۲. نگرش سرپرستان به سکوت با رفتار سکوت کارکنان

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی‌داری |
|--|--------------|---------------|
| نگرش سرپرستان به سکوت و رفتار سکوت کارکنان | ۰.۲۴ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که نگرش سرپرستان درباره سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد و این رابطه مثبت بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۲۴٪ می‌باشد. این بدان معنی است که هر قدر سرپرستان سازمان دارای باورهای منفی نسبت به کارکنان باشند کارکنان بیشتر سکوت اختیار می‌کنند. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۲) ۲.۵۷ + \text{نگرش سرپرستان} \times (۰.۱۷) = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه سوم: وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۳. وجود فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی‌داری |
|---------------------------------------|--------------|---------------|
| فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان | -۰.۴۴ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد و این رابطه منفی و شدید بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۴۴٪ می‌باشد. این بدان معنی است که افزایش فرصت‌های ارتباطی در سازمان باعث خواهد شد که کارکنان کمتر سکوت اختیار کنند. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۳) \text{فرصت‌های ارتباطی} \times (۰.۳۲) - ۲.۱۴ = \text{سکوت کارکنان}$$

فرضیه چهارم: رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۴. رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی‌داری |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| رفتار سکوت کارکنان و تعهد سازمانی | -۰.۳۶ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می‌دهند که رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری دارد و این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن‌ها ۳۶٪ می‌باشد. این بدان معنی است که هر قدر رفتار سکوت کارکنان در سازمان بیشتر شود، باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان پایین بیاید. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۴) \text{رفتار سکوت کارکنان} \times (۰.۵۵) - ۰.۷۹ = \text{تعهد سازمانی}$$

فرضیه پنجم: نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

جدول ۵. نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی داری |
|---|--------------|---------------|
| نگرش مدیریت عالی به سکوت و تعهد سازمانی | -۰.۵۸ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می دهند که نگرش مدیریت عالی به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد و این رابطه معکوس و نسبتاً شدید بوده و میزان همبستگی آن ها ۵۸-٪ می باشد این بدان معنی است که هر چه قدر مدیریت عالی سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند، باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۵) \text{ نگرش مدیریت عالی} \times (۰.۶۱) - ۰.۷۴ = \text{تعهد سازمانی}$$

فرضیه ششم: نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

جدول ۶. نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی داری |
|--------------------------------------|--------------|---------------|
| نگرش سرپرستان به سکوت و تعهد سازمانی | -۰.۳۵ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می دهند که نگرش سرپرستان به سکوت با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد و این رابطه معکوس بوده و میزان همبستگی آن ها ۳۵-٪ می باشد. این بدان معنی است که هر چه قدر سرپرستان سازمان دارای نگرش منفی نسبت به کارکنان باشند، باعث خواهد شد که تعهد سازمانی کارکنان کم شود معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۶) \text{ نگرش سرپرستان} \times (۰.۳۹) - ۱.۳۰ = \text{تعهد سازمانی}$$

فرضیه هفتم: وجود فرصت های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد.

جدول ۷. وجود فرصت های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی

| متغیرها | ضریب همبستگی | سطح معنی داری |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| فرصت های ارتباطی خوب و تعهد سازمانی | ۰.۳۵ | ۰.۰۰ |

نتایج به دست آمده از بررسی این فرضیه در جدول فوق نشان آورده شده است. این نتایج نشان می دهند که وجود فرصت های ارتباطی خوب با تعهد سازمانی رابطه معنی داری دارد و این رابطه مستقیم بوده و میزان همبستگی آن ها ۳۵٪ می باشد. این بدان معنی است که هر چه قدر فرصت های ارتباطی در سازمان بیشتر باشد تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر می شود. معادله خط بین این دو متغیر به صورت زیر است:

$$(۷) \text{ نگرش سرپرستان} \times (۰.۳۹) + ۱.۳۴ = \text{تعهد سازمانی}$$

در جدول زیر ماتریس همبستگی بین مؤلفه های این تحقیق نشان داده شده است. میزان سطح تشخیص تمام فرضیه ها برابر ۰ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه بین مؤلفه های مورد بررسی است.

جدول ۸. ضریب همبستگی اسپیرمن بین مؤلفه‌های تحقیق

| تعهد سازمانی | سکوت کارکنان | |
|--------------|--------------|------------------|
| -۰.۳۷ | ۱.۰۰ | سکوت کارکنان |
| ۰.۳۴ | -۰.۴۳ | فرصت‌های ارتباطی |
| -۰.۳۲ | ۰.۳۱ | نگرش سرپرستان |
| -۰.۵۳ | ۰.۳۶ | نگرش مدیریت عالی |

۵- تحلیل آزمون رگرسیون سلسله مراتبی و تحلیل مسیر

در این قسمت با استفاده از دو آزمون رگرسیون سلسله مراتبی به بررسی بیشتر فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است. در آزمون اول تأثیر سه متغیر نگرش مدیریت عالی و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی با رفتار سکوت کارکنان در نظر گرفته می‌شود در آزمون دوم تأثیر چهار متغیر نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان، فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی بررسی می‌شود.

آزمون اول: بررسی تأثیر مؤلفه‌های نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی بر رفتار سکوت کارکنان

جدول ۹. نتایج آزمون رگرسیون نگرش مدیران و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی بر سکوت کارکنان

| معناداری | ضریب بتای استاندارد | ضریب بتای غیراستاندارد | مقادیر ثابت و متغیر پیش‌بین | گام‌ها | الگو |
|----------|---------------------|------------------------|-----------------------------|--------|-------------|
| ۰ | | ۲.۱۴ | مقدار ثابت | ۱ | ۲ ۳ ۴ |
| ۰ | ۰.۴۴ | ۰.۳۲ | فرصت‌های ارتباطی | | |
| ۰ | | ۱.۸۹ | مقدار ثابت | ۲ | |
| ۰ | ۰.۳۸۵ | ۰.۲۸ | فرصت‌های ارتباطی | | |
| ۰.۰۱ | ۰.۱۸۹ | ۰.۱۳ | نگرش مدیریت عالی | | |

در این آزمون در مرحله اول فرصت‌های ارتباطی (X_3) و در مرحله دوم نگرش مدیریت عالی (X_1) وارد مدل شدند. ضریب تشخیص مدل برابر با ۰.۲۲۹ است. میزان تأثیرگذاری این دو عامل بر روی سکوت کارکنان به ترتیب ۰.۳۸۵ و ۰.۱۸۹ است؛ بنابراین معادله ساختاری زیر را می‌توان نوشت: ($X_4 =$ سکوت کارکنان)

$$X_4 = 1.892 + 0.132 (x_1) + 0.280 (x_3) \quad (۸)$$

در این تحقیق فرصت‌های ارتباطی، قوی‌ترین پیش‌بینی کننده ($R_2=۰.۲۰$) رفتار سکوت کارکنان بود بعد از آن نگرش‌های مدیران عالی به سکوت ($R_2=۰.۳$) قرار دارد. در مقایسه با نتایج به دست آمده از این تحقیق، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و وکولا^۱ (۲۰۰۷) نیز نشان داد که نگرش‌های سرپرستان به سکوت ($R_2=۰.۱۳.۵$) قوی‌ترین پیش‌بینی کننده رفتار سکوت کارکنان است، بعد از آن نگرش‌های مدیران عالی به سکوت ($R_2=۰.۳.۷$) و به دنبال آن فرصت‌های ارتباطی ($R_2=۰.۹$) در مرتبه بعدی قرار می‌گیرند. همچنین بر اساس تحقیقات دانابی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) و دیمیتریس و وکولا (۲۰۰۷)، نگرش‌های سرپرستان به سکوت، قوی‌ترین پیش‌بینی کننده رفتار سکوت بوده است.

آزمون دوم: تأثیر چهار متغیر نگرش مدیریت عالی و سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان با تعهد سازمانی

^۱. Dimitris & Vakola

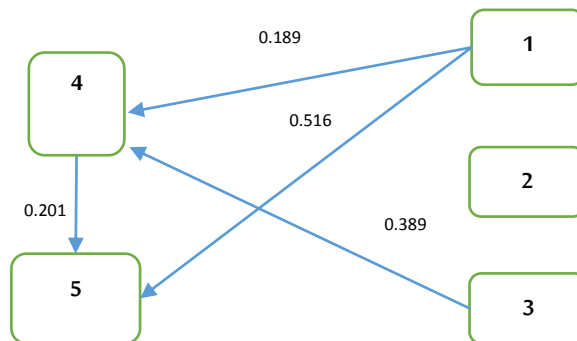
جدول ۱۰. ضریب تشخیص مدل تعهد سازمانی کارکنان

| معناداری | ضریب بتای استاندارد | ضریب بتای غیراستاندارد | مقادیر ثابت و متغیر پیش‌بین | گام‌ها | الگو |
|----------|---------------------|------------------------|-----------------------------|--------|------------|
| ۰ | | ۰.۷۳ | مقدار ثابت | ۱ | گام به گام |
| ۰ | ۰.۵۷۸ | ۰.۶۱ | نگرش مدیریت عالی | | |
| ۰.۹۴۹ | | -۰.۲۰ | مقدار ثابت | ۲ | |
| ۰ | ۰.۵۱۶ | ۰.۵۵ | نگرش مدیریت عالی | | |
| ۰ | ۰.۲۰۱ | ۰.۳۰ | سکوت کارکنان | | |

در این آزمون در مرحله اول نگرش مدیریت عالی (X_1) و در مرحله دوم سکوت کارکنان (X_4) وارد مدل شدند. ضریب تشخیص مدل برابر با ۰.۳۷۱ است. میزان تأثیرگذاری این دو عامل بر روی سکوت کارکنان به ترتیب ۰.۵۱۶ و ۰.۲۰۱ است؛ بنابراین معادله ساختاری زیر را می‌توان نوشت: ($X_6 =$ تعهد سازمانی).

$$X_6 = -0.020 + 0.546 (x_1) + 0.305 (x_4) \quad (12)$$

همچنین در این تحقیق نگرش مدیریت عالی به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی کننده ($R_2=/.۳۳$) تعهد سازمانی بود و پس از آن رفتار سکوت کارکنان نیز تأثیر قوی ($R_2=/.۴$) بر تعهد سازمانی داشت درحالی‌که تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دیمیتریس و کولا در ارتباط با رابطه میان تعهد سازمانی، جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان، نشان داد که فرصت‌های ارتباطاتی قوی‌ترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی ($R_2=/.۲۵.۵$) بوده، به دنبال آن نگرش‌های سرپرستان به سکوت ($R_2=/.۷.۷$) و نگرش مدیریت عالی به سکوت ($R_2=/.۲.۲$) در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. بر اساس تحقیقات دیمیتریس و کولا (۲۰۰۷) نیز نگرش مدیریت عالی به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی بوده و این در حالی است که بر اساس تحقیقات دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) رفتار سکوت کارکنان قوی‌ترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی بوده است. در نهایت با استفاده از قواعد هرس کردن آقای رایت، می‌توان بعد از هرس روابطی که معنی دار نیستند مدل مسیر زیر را برای این تحقیق ارائه کرد:



شکل ۲. مدل تعدیل شده تحلیل مسیر مؤلفه‌ها

۶- نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی حقیقتی است که امروزه سایه خویش را بر سر بسیاری از سازمان‌ها افکنده است. این پدیده نه از بودن یک رفتار بلکه از نبود رفتارهای مشارکتی، کانال‌های ارتباطی باز و سازوکارهای سازمانی زمینه‌ساز بروز آوای سازمانی، ظهور

می‌یابد. به‌رغم اینکه سازمان‌های امروزی بیش از پیش در فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت و اظهارنظر فعالانه‌ای سرمایه‌های انسانی خود در عرصه اداره سازمان کوشایند، اما بروز رفتاری سازمانی بنام سکوت سازمانی هرروز بیش‌ازپیش این سازمان‌ها را از امکان بهره‌گیری دانش، مهارت، خلاقیت و اثربخشی کارکنان خود محروم می‌سازد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین رابطه معناداری بین جو سکوت سازمانی با رفتار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان صنایع چوب و کاغذ مازندران وجود دارد. این بدان معناست که استوار بودن جو سکوت سازمانی در شرکت، سبب کاهش فرصت‌های ارتباطاتی و کاهش تعهد سازمانی خواهد شد.

منابع و مأخذ

۱. بزرگ نیا حسینی، س، ف و عنایتی، ترانه. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴.
۲. دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان و سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۹-۱.
۳. دانایی‌فرد، حسن. فانی، علی‌اصغر. براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ‌سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
۴. شجاعی، سامره. (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت. تدبیر شماره ۲۴۴، صص ۶۲-۵۱.
۵. صفری، ف. (۱۳۹۳). تعیین عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و اولویت‌بندی آن‌ها به روش *AHP*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. صیدانلو، م. (۱۳۹۱). نقش رفتار شهروندی سازمانی بر سکوت کارکنان در بخش دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت تحول. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبایی.
7. Alipour, F.H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 30: 421-428.
8. Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6.
9. Dan Liut, Jun Wu, Jiu. (2009). cheng ma Organizational Silence: A survey on employees working in a Telecommunication company.
10. Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria, (2007); Organizational Silence: A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business, pp1-19.
11. Duncan, r., and Weiss, A. (1979). Organizational learning: implication for organizational design. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 75-123. Greenwich, CT:
12. Forgen, J. H. (1999). Why not empowerment? *Business and economic review*, 45(3): 31-33.
13. Fisher, C., (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, October, 533-540.
14. Knights, Janice Anna and Kennedy, Barbara Jean. (2005) "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M. Research*, 10/ 2: 57-72.
15. 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.
16. 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.
17. Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40:6.

Analysis of the Factors Organizational Silence Climate and organizational Silence with Silence Behavior on Organizational Commitment (Case study: Mazandaran Wood and Paper Industries)

Seeyed Kazem Mirmohammadi

Department of Management, Firoozkuh Branch, Islamic Azad University, Firoozkuh, Iran

Abstract

Human resources based on the objectives of Mazandaran Wood and Paper Industry is considered as the most important resource in a company that plays a major role in the success of the company. Considering the importance this issue, in this study organizational silence and silence behavior organizational on organizational commitment is firm studied. The study was a descriptive - survey and Research statistical population as well as all employees of manufacturing companies (280) have formed out of which 162 based on Krejcie & Morgan table were selected using random sampling method. Assessment tools included Silence organizational and silence behavior organizational of questionnaire Morrison and Milken (2000) and Measure for measure organizational commitment of questionnaire Allen and Meyer (1990) was used. In order to analyze statistical data of Spearman correlation test and multiple regressions were used. The results showed that the atmosphere of silence and silence behavior organizational commitment, there was significant correlations The results of multiple regression showed that of between organizational silence climate, organizational communication opportunities the strongest predictor and top management attitudes to silence is the strongest predictor of organizational commitment.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Silence Behavior, Organizational Commitment
