

ارتباط بین سکوت سازمانی و مدیریت تغییر کارمندان اداره ورزش و جوانان استان های جنوب کشور

موسی قوام صفت^{۱*}، حامد متقی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

چکیده

هدف از این پژوهش ارتباط بین سکوت سازمانی و مدیریت تغییر کارمندان اداره ورزش و جوانان استانهای جنوب کشور می-باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارمندان اداره ورزش و جوانان استانهای جنوب کشور تشکیل دادند که تعداد آنها (N=۳۱۰) نفر بودند. نمونه‌های پژوهش بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۱۷۲ نفر بودند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه سکوت سازمانی (واکلا، ۲۰۰۵) و پرسشنامه مدیریت تغییر (میل، ۲۰۰۳) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر ۹ تن از متخصصین بهره گرفتیم و به منظور تعیین پایایی در بعد انسجام درونی با تکمیل ۳۰ پرسشنامه توسط کارکنان ضریب پایایی برای پرسشنامه‌ها با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار اسپاس پی اس نسخه ۲۱ محاسبه استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی با مدیریت تغییر وجود دارد؛ یعنی (sig) بدست آمده است و کوچکتر از $P < 0/5$ می‌باشد. هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش و مدیریت تغییر سیر نزولی می‌یابد. هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن عدم همراهی کارکنان برای تغییرات می‌باشد، دانست همچنین سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، مدیریت تغییر، اداره ورزش و جوانان.

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به علت رقابت فزاینده، انتظارات بالای مشتریان، کیفیت‌گرایی که نتیجه‌ی یک دنیای مستمری از تغییر است، به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود انتظار دارند تا در انجام ابتکار و قبول مسئولیت درگیر شوند. در چنین عصری سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نمی‌هراسند و برای باورهای خویش و باورهای تیم‌های خود به پا می‌خیزند. اگر چه این گفته‌ها بر کانال‌های توانمندسازی و ارتباطات باز تأکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان‌های آنان ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی‌کنند که این موارد دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر^۱ هستند (دیمیتریس^۲، ۲۰۰۷). در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آنها فاقد قدرت و اختیار هستند، آنها بازیگران تیمی خوبی نمی‌باشند و رفتار آنها فقط می‌تواند 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 می‌کنند، اما از طرف دیگر، آنها روش‌های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند (همان). سکوت‌سازمانی^۳، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم اکنون گریبانگیر سازمان‌ها است و باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد کیفیت تصمیم‌گیری و میزان انجام تغییر کاهش می‌یابد. همچنین سکوت‌سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت (میلیر^۴، ۱۹۷۲).

به طور کلی، سکوت‌سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر گذار است. یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری سازمانی است. تحقیقات گسترده‌ای درباره تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارد. این عوامل به اتفاق هم نشان می‌دهند که سکوت سازمانی، اثر بخشی تصمیم‌گیری فرایندهای تغییر سازمانی را به علت محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. علاوه بر آن سکوت موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان تجزیه و تحلیل جامعی برای فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثر بخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (زارعی، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

پیندر و هارلوز^۵ سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف کنند (پیندر و مارلوز، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکان^۶ (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). بابلان و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد و بین سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی هم رابطه معناداری وجود ندارد. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات

1. change management
2. Dimitrios
3. Organizational silence
4. Milrier
5. Pinder and Harlow
6. Morrison and Millikan

ورزش و جوانان استان همدان نشان دادند بین سکوت سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و بین سکوت سازمانی زنان نسبت مردان تفاوت معناداری وجود ندارد.

پناهی و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی نشان داد بین ابعاد سکوت سازمانی و تعهد کارکنان با سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد. اکارایا^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ترکیه رابطه منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی وجود داشت و میزان سکوت در زنان بیشتر از مردان است. دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردند عبارتند از: ۱. ترس مدیران از بازخورد منفی از سوی کارمندان به علت به خطر افتادن منافع و موقعیتشان؛ ۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰). از عوامل به وجود آورنده باورهای ضمنی می‌توان به یک سری شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی اشاره کرد. این باورها به همراه ترس مدیریت و بازخورهای منفی، به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی منجر می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. این ساختارها و روش‌ها به توسعه آن چیزی کمک می‌کند که "فضای سکوت" نامیده می‌شود. برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود. البته، احتمال اینکه چنین فضایی پدیدار شود (همان).

سکوتی که در سازمان به وجود می‌آید می‌تواند تغییر در کارمندان را به وجود آورد؛ و دست به یک مدیریت تغییر بزرگی بزند. ساپرنوت (۲۰۱۱)، تغییر^۲ را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف می‌کند تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمانها نیز به این معنی است که فعالیت‌های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت در می‌آید (ساپرنوت^۳، ۲۰۱۱). جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چه در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند. سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نیز در دنیای پرشتاب امروزی دائماً در حال تغییر و تحول هستند و سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی بوجود آورند. سئوالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که آیا تغییر فرایندی مثبت است یا منفی؟

رهبری تغییر مدلی است که با استفاده از ترکیبی از سبک‌های رهبری سعی در آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر دارد. این سبک تا حد زیادی متفاوت از مدل رهبری سنتی است که معطوف به کنترل کارکنان از طریق مدیران است. رهبران تغییر کسانی هستند که به آینده فکر می‌کنند، مقصد را می‌شناسند، اعتماد به نفس برای ایجاد تغییر در خودشان دارند و هم‌چنین برای کمک یا هدایت دیگران در ایجاد تغییر صبر و بردباری به خرج می‌دهند. ما نمی‌توانیم تغییرات را کنترل کنیم اما می‌توانیم خود را برای آن آماده کنیم. یک مدیر کارآمد در شرایط متفاوت از سبک‌ها و مهارت‌های متفاوتی استفاده می‌کند. وقتی سرعت تغییر افزایش می‌یابد و بیشتر بر سازمان تأثیر می‌گذارد، مهارت‌های مورد نیاز برای هدایت سازمان در جریان تغییر به صورت فزاینده‌ای مهم می‌شوند. رهبران تغییر نیازمند شناسایی نقاط مناسب و موارد اشتباه سازمان خود و دیگر سازمانها هستند. مدیران با کسب دانش مانند آگاهی از نظریه‌های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری‌های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت‌ها و استراتژی‌ها و پذیرا بودن تفکر خلاق می‌توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی‌های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می‌کنند. آنها باید درباره کارگران فنی (آنهايي که دانش مشخصی دارند) و کارگران دانش (آنهايي که دانش عمومی دارند) اطلاعات مناسبی داشته

1. Acarya
2. Change
3. Sparnot

باشند. رهبران تغییر وقتی هنوز در سطح سنتی موفقیت‌های سازمانی قرار دارند برای تغییر آماده می‌شوند. آنها ثبات سازمانی و حس تداوم را ایجاد می‌کنند (بجای ایجاد تغییر به خاطر خود تغییر)، اما در عین حال آماده هستند که از طریق دانش مورد نیاز، تغییر و نوآوری ضروری را ایجاد کنند. (همان).

رحمانی سرشت و مقدم (۱۳۸۶) در تحقیقی تحت عنوان نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر نشان دادند نوع تغییری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند. میرکمالی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل نشان دادند عامل‌های مدیریتی به شش عامل کاهش یافتند. جوریس و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان تاثیر و ویژگی مدیریت تغییر در سازمان دولتی- رهبری تحول‌گرا وساختار سازمانی بروکراتیک نشان داد که برای تغییرات سازمانی در یک سازمان دولتی هلندی با استفاده از روش‌های کمی، مطالعه شده و نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های بروکراتیک می‌توانند بطور موثر تغییر سازمانی را با هر دو روش، روش‌های تغییر از قبل برنامه ریزی شده و جدید اجرا کنند. تلاش‌های عمده تحول به بسیاری از سازمان‌ها کمک کرده است تا به میزان بالایی با شرایط در حال تغییر سازگاری یابند، حالت رقابتی خود را بهبود بخشند و آینده بهتری را برای خود رقم زنند، اما این اصلاحات در موارد زیادی هم نامید کننده، ویرانگر و فاجعه آمیز بوده است که منجر به اتلاف منابع و منتهی به کارکنانی خسته، نگران و ناامید شده‌اند. وقوع تغییر گریز ناپذیر است. بارباروکس^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان رویکردی طراحی محور برای تغییر سازمان که در ارتش انجام داد به این نتیجه رسید که تغییر سازمان‌های نظامی منجر به بازسازی مجدد و تنظیم و تغییرهای ساختاری سازمان می‌شود. ریچارد^۲ (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی نشان داد که ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درون سازمان است.

هرگاه جوامع انسانی ناگزیر از سازگار شدن با شرایط در حال تغییر باشند، رنج و سختی همواره وجود دارد، اما شمار بسیاری از وقایع می‌تواند قابل اجتناب باشد که در اثر برخی مسائل و غفلت‌ها سازمان‌ها در ایجاد تحول با شکست مواجه می‌شوند با این حال تحقیق حاضر در پی ارتباط بین سکوت سازمانی و مدیریت تغییر کارمندان اداره ورزش و جوانان استان‌های جنوب کشور می‌باشد تا ببیند چه ارتباطی بین آنها وجود دارد؟

۲- روش‌شناسی

تحقیق حاضر با توجه به هدف اصلی آن که ارتباط بین سکوت سازمانی و مدیریت تغییر کارمندان می‌باشد، از نوع تحقیقات کاربردی است. به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به‌طور دقیق‌تر از نوع همبستگی است، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها می‌باشد. این پژوهش به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارمندان اداره ورزش و جوانان استان‌های جنوب کشور تشکیل دادند که بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استان‌های کهگیلویه و بویراحمد، کرمان، خوزستان و بوشهر انتخاب شدند که تعداد آنها (N=۳۱۰) بودند. نمونه‌های پژوهش را بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۱۷۲ نفر تشکیل دادند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات استفاده شد و برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه سکوت سازمانی (واکلا^۳، ۲۰۰۵) و پرسشنامه مدیریت تغییر (میل^۴، ۲۰۰۳) استفاده شد. پرسش‌نامه مدیریت تغییر شامل ۱۰ و پرسشنامه سکوت سازمانی شامل ۱۵ که بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نه موافقم نه مخالف، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم؛ ۵) می‌باشد. پرسشنامه سکوت سازمانی شامل سه بعد می‌باشد: نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، فرصت‌های ارتباطی. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر ۹ تن از متخصصین بهره گرفتیم و به منظور تعیین پایایی در بعد انسجام درونی با تکمیل ۳۰

1. Barbarax
2. Richard
3. Wacola
4. mail

پرسشنامه توسط کارکنان ضریب پایایی برای پرسشنامه سکوت سازمانی و مدیریت تغییر با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ، از طریق نرم افزار اسپس پی اس نسخه ۲۱ محاسبه استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۱ ارائه گردیده است. برای توزیع طبیعی داده‌ها از آزمون کلوموگروف اسمیرنوف استفاده شد و داده‌ها نرمال فرض شد که در ادامه برای تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی و...) و پارامتریک استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شد. در این راستا از نرم افزار spss کمک گرفته شد.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های پرسشنامه

پرسشنامه	تعداد نمونه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
نگرش مدیریت عالی به سکوت	۳۰	۵	۰/۷۱
نگرس سرپرست به سکوت	۳۰	۵	۰/۸۸
فرصت‌های ارتباطی	۳۰	۵	۰/۸۱
مدیریت تغییر	۳۰	۱۰	۰/۷۴

۳- یافته‌های تحقیق

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پژوهش حاضر ابتدا اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها استخراج و سپس در دو بخش روشهای توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهنده گان به تفکیک سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت. در بخش روشهای استنباطی برای تعیین وضعیت هر کدام از متغیرها از آزمون t تک نمونه و برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و به عبارتی تعمیم نتایج بدست آمده از نمونه به جامعه تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

۳-۱- توصیف ویژگی‌های نمونه آماری

در این بخش به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آمار می پردازیم که نتایج آن در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر	فراوانی	درصد
سن	زیر ۳۰ سال	۲۱ / ۱۲/۲۱
	۳۰ - ۴۰	۴۱ / ۲۳/۸۴
	۴۰ - ۵۰	۹۰ / ۵۲/۳۲
	۵۰ به بالا	۲۰ / ۱۱/۶۳
جنسیت	زن	۶۹ / ۴۰/۱۲
	مرد	۱۰۳ / ۵۹/۸۸
میزان تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۴ / ۲/۳۳
	فوق دیپلم	۱۸ / ۱۰/۴۶
	لیسانس	۹۲ / ۵۳/۴۹
	فوق لیسانس	۴۹ / ۲۸/۴۹
	دکتری	۹ / ۵/۲۳
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۸ / ۴/۶۵
	۵ - ۱۰ سال	۳۴ / ۱۹/۷۷
	۱۰ - ۱۵ سال	۸۲ / ۴۷/۶۷
	۱۵ - ۲۰ سال	۴۸ / ۲۷/۹۱

با توجه به جدول ۲ بالاترین میانگین سنی بین ۵۰ - ۴۰ سال و کمترین میانگین سنی زیر ۳۰ سال می‌باشد. با توجه به نتایج جدول ۴۰/۱۲ درصد آزمودنی‌ها زن و ۵۹/۸۸ درصد مرد بودند. بالاترین میزان تحصیلات لیسانس که ۵۳/۴۹ درصد را به خود اختصاص داده است و کمترین آن مربوط به دیپلم و زیر دیپلم بود که ۲/۳۳ را به خود اختصاص داده بود. همچنین نتایج نشان داد که ۴۷/۶۷ درصد آزمودنی‌ها سابقه خدمت آنها بین ۱۰-۱۵ سال بود که بالاترین میزان سابقه خدمت را داشتند و پایین‌ترین آنها ۴/۶۵ بود که زیر ۵ سال سابقه خدمت داشتند.

۳-۲- توصیف استنباطی یافته‌ها

در این بخش به تحلیل یافته‌های بدست آمده پرداخته می‌شود تا از نظر آماری نیز بتوان صحت و سقم فرضیات را مورد بررسی قرار داد.

۳-۲-۱- بررسی وضعیت متغیرها

از آزمون t تک نمونه برای آزمون میانگین متغیرهای تحقیق استفاده شده است. جدول ۳ نتایج حاصل از مقایسه میانگین را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: بررسی وضعیت سکوت سازمانی و مدیریت تغییر با استفاده از آزمون t تک نمونه

شاخص	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	مقدار خطا
سکوت سازمانی	۱۵۸/۲۴	۶/۵۲	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵
مدیریت تغییر	۵۰/۷۱	۳/۶۱	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵

۳-۲-۲- آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول

آزمون رابطه بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و مدیریت تغییر.

جدول شماره ۴: آزمون رابطه بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و مدیریت تغییر

مدیریت تغییر	نگرش مدیریت عالی به سکوت
۰/۶۵۶	۱
۰/۰۳	ضریب همبستگی
۱۷۲	سطح معنی داری
۱	تعداد
۰/۶۵۶	۱۷۲
۰/۰۳	ضریب همبستگی
۱۷۲	سطح معنی داری
	تعداد

همانطور که از جدول خروجی مشخص می‌باشد ضریب همبستگی ۰/۶۵۶ بدست آمده است و از آنجایی که مقدار معیار تصمیم (sig) ۰/۰۳ بدست آمده است و کوچکتر از ۰/۵ میباشد، در نتیجه بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و مدیریت تغییر رابطه معنی‌دار وجود دارد و نتیجه می‌شود کارکنانی که نگرش مدیریت عالی به سکوت بیشتری دارند از مدیریت تغییر کمتری برخوردارند.

فرضیه دوم

آزمون رابطه بین نگرش سرپرست به سکوت با مدیریت تغییر.

جدول شماره ۵: آزمون رابطه بین نگرش سرپرست به سکوت با مدیریت تغییر

مدیریت تغییر	نگرش سرپرست به سکوت
۰/۴۵۳	۱
۰/۰۲	ضریب همبستگی
۱۷۲	سطح معنی داری
۱	تعداد
۰/۴۵۳	۱۷۲
۰/۰۲	ضریب همبستگی
۱۷۲	سطح معنی داری
	تعداد

همانطور که از جدول خروجی مشخص می‌باشد ضریب همبستگی $0/453$ بدست آمده است و از آنجایی که مقدار معیار تصمیم (Sig) $0/02$ بدست آمده است و کوچکتر از $0/5$ میباشد، در نتیجه بین نگرش سرپرست به سکوت و مدیریت تغییر رابطه معنی‌دار وجود دارد و نتیجه می‌شود کارکنانی که نگرش سرپرست به سکوت بیشتری دارند از مدیریت تغییر کمتری برخوردارند. فرضیه سوم آزمون رابطه بین فرصت‌های ارتباطی با مدیریت تغییر.

جدول شماره ۶: آزمون رابطه بین فرصت‌های ارتباطی با مدیریت تغییر

مدیریت تغییر	نگرش سرپرست به سکوت	ضریب همبستگی
مدیریت تغییر	نگرش سرپرست به سکوت	ضریب همبستگی
۰/۸۷۶	۱	ضریب همبستگی
۰/۰۴	تعداد	۱۷۲
۱۷۲	تعداد	۱۷۲
۱	تعداد	۱۷۲
۰/۸۷۶	تعداد	۱۷۲
۰/۰۴	تعداد	۱۷۲
۱۷۲	تعداد	۱۷۲

همانطور که از جدول خروجی مشخص می‌باشد ضریب همبستگی $0/453$ بدست آمده است و از آنجایی که مقدار معیار تصمیم (Sig) $0/02$ بدست آمده است و کوچکتر از $0/5$ میباشد، در نتیجه بین فرصت‌های ارتباطی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌دار وجود دارد و نتیجه می‌شود کارکنانی که فرصت‌های ارتباطی بیشتری دارند از مدیریت تغییر کمتری برخوردارند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آنها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخورد نمایند، ممکن است کارکنان در فیلتر کردن بازخوردهای منفی دست داشته باشند. در نتیجه، بازخوردی که مدیریت دریافت میکنند، ممکن است منعکس کننده آن چیزی باشد که کارکنان فکر میکنند مدیریت خواهان آن است که بشنود، نه آنچه واقعیت اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. تاثیر پیامد‌های منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم‌گیری در سازمانهایی با سطح بالایی از تنوع آرا و عقاید تشدید می‌یابد همچنین این پیامدها، مهمترین مانع در برابر محیط‌هایی با سرعت تغییر بالا است. در چنین محیط‌هایی، برای افرادی که در راس قرار دارند احتمال کمی وجود دارد که همه اطلاعات مورد نیاز را داشته باشند (زارعی، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

واژه تغییر شعار روز بسیاری از سازمانهاست. تغییری که ممکن است به پیامدهای درازی ختم بشود. با این حال هدف از تحقیق حاضر ارتباط بین سکوت سازمانی و مدیریت تغییر کارمندان اداره ورزش و جوانان استان‌های جنوب کشور می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که با توجه به جدول ۴ ارتباط مثبت و معناداری بین نگرش مدیریت عالی به سکوت و مدیریت تغییر وجود دارد. نتیجه این تحقیق گویای این مطلب است که اگر مدیریت فوقانی سازمان به سکوت کارکنان توجه نکند نگرش کارکنان به سمت تغییر در حال حرکت نخواهد بود. امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. از آنجا که متغیرهای تحقیق به طور جداگانه در پژوهش‌های مختلف بحث شده

بوده‌اند در اینجا به ذکر چند پژوهش می‌پردازیم. دانایی فر و پناهی (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمانهای دولتی نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت سازمانی و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. رحمانی سرشت و مقدم (۱۳۸۶) در تحقیقی تحت عنوان نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر نشان دادند نوع تغییری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد.

اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. دیگر نتایج تحقیق نشان داد که با توجه به جدول ۵ ارتباط مثبت و معناداری بین نگرش سرپرست به سکوت با مدیریت تغییر وجود دارد با توجه به نتیجه تحقیق نیروی انسانی مهم‌ترین منبعی برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها هستند لذا اگر به افکار و استراتژی‌های آنها توجه نشود سازمان به خطر خواهد افتاد. یکی از خطراتی که ممکن است در آینده سازمان به آن دچار شود تغییر می‌باشد یعنی کارمندان دست به هیچ پیشرفتی برای سازمان نخواهند زد. لذا نتایج حاصل شده از تحقیق بیانگر این است که اگر سرپرست سازمان نگرش و توجهی به سکوت نداشته باشد و بگوید همه چیز را می‌دانم کارکنان چه بسا دست به تغییر نزنند و خواستار تغییر در نوع رفتار سازمان نخواهند بود. این نتیجه با نتایج تحقیقات میرکمالی (۱۳۸۸) و جوریس^۱ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. یکی از دلایل این همخوانی نتیجه سکوت سازمانی می‌باشد که در هر سازمان وجود دارد و در نتیجه کارکنان به دنبال تغییر هستند. زارعی منش و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان سکوت سازمانی، مفاهیم و علل و پیامدها نشان دادند که سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان بود و کارکنان به صورت عمدی از آرایه اطلاعات و ایده‌ها امتناع ورزیده و سکوت سازمانی را پدید آوردند. نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی هویت سازمانی و سکوت سازمانی پرداختند و نشان دادند که همبستگی مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی و هویت سازمانی وجود دارد. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نشان می‌دهند که سکوت، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگیهای خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌شود. آنها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین است.

و در نهایت با توجه به جدول ۶ ارتباط مثبت و معنی‌داری بین فرصت‌های ارتباطی با مدیریت تغییر وجود دارد. این نتیجه گویای این مطلب است که اگر مدیر سازمان با کارکنان راه‌های ارتباطی را قطع کند و فرصت‌ها را تبدیل کند به تهدیدها کارکنان از واژه‌های بنام سکوت رنج می‌برند در نتیجه آنها بدنبال تحول و تغییر در بطن سازمان نیستند. این نتیجه با نتایج بابلان (۱۳۹۵)، شعبانی‌بهار (۱۳۹۵)، اکارایا و همکاران (۲۰۱۶) و پناهی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دلیل این همخوانی جامعه آماری و روش تجزیه و تحلیل می‌باشد.

به طور خلاصه امروزه سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. همانگونه که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد. هنگامیکه جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. شاید یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است (موریسون، ۲۰۰۰). لذا اگر مدیران فوقانی سازمان به نگرش سکوت سازمانی و فرصت‌های ارتباطی کارکنان توجه نکنند آینده سازمان را تهدید می‌کنند که در نتیجه پدیده‌ای بنام سکوت بوجود می‌آورد و کارکنان منزوی و بدون تغییر خواهند ماند.

^۱. Jorice

منابع

۱. بابلان، عادل (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی، سال ۲۵، شماره ۸۰.
۲. دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۹۴). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، جلد ۱، شماره ۳، صص ۱-۱۹.
۳. دفت، ریچارد آل (۱۳۷۹). تئوری و طراحی سازمان، مترجم: محمد اعرابی، علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رحمان سرشت، حسین و مقدم، علیرضا (۱۳۹۰). نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی مطالعه موردی یکی از شرکتهای تولیدکننده کاغذ تیشو، مجله دانش مدیریت، شماره ۷۸، صص ۲۴-۳.
۵. زارعی، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی مفاهیم و علل‌ها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، جلد ۱، شماره ۲۱، صص ۷۷-۱۰۴.
۶. شعبانی بهار، غلامرضا و اعظم شریفی اسکندری (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان، ژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، سال ششم- شماره ۱۱ صص ۵۱-۶۱.
۷. میرکمالی، محمد (۱۳۸۸). طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، صص ۱۳۹-۱۶۴.
۸. نصرافهانی، علی و آقاباباپوردهکردی، طاهره (۱۳۹۱). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۴، شماره ۴، صص ۱۳۹-۱۶۲.
9. Ali Acaraya, Abdülkadir Akturan” The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence” Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 (2016) 472 – 482.
10. Av eryl, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effect of reliance: The incremental role of opportunity, behaviour and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81-86.
11. Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria, (2007); *Organizational Silence: A new challenge for human resource management*; Athens university of economics and business, pp2-21.
12. Joris van der Voet(2016):”The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure” Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.,2.
13. Miller, J. G. (1972), *Living systems: The organization*, Behavioral Science, 21:2-81.
14. Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a Pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
15. Panahi B, Danayi-Fard H. (2010). An analysis of employee’s attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*; 2(3): 1-19.
16. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K. M., Rowland, & J. G. Miller Eds. *Living systems: The organization* 1-18. Behavioral science.
17. Soparnot, R.D. (2011).” The concept of organizational change capacity” *Journal of Organizational Change Management*, 24(5):640-661.

The Relationship between Organizational Silence and Managing Changes in Staff at the Sports and Youth Department of the Southern Provinces

Moosa Ghavamsefat^{1*} Hamed Motaghi²

1- MA Student in Sport Management, Shahrood University of Technology

2- MA Student in Sport Management, Shahrood University of Technology

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between organizational silence and change management in the staff of the Department of Sports and Youth of the Southern Provinces. This is an applied field research project. The statistical population of this study was all employees of the Department of Sports and Youth of Southern Provinces whose number was $N = 310$. The research samples were 172 persons based on Morgan and Krejcy tables. To determine the validity of the questionnaire, we used nine experts. In order to determine the reliability of the internal consistency dimension, 30 questionnaires were used by the reliability coefficient employees for the questionnaires using the Cronbach's alpha index using SPSS 21 software. Questionnaires (Wacla, 2005) and change management questionnaire (Mill, 2003) were used to collect data. The results of the research showed that there is a positive and significant relationship between the attitude of excellent management to silence, supervisor's attitude to silence and communication opportunities with change management. that's mean (sig) and less than $p < 0.5$. When there is silence in the organization, performance decreases and managing change is decreasing. When the atmosphere of silence prevails in the organization, the views and ideas of opportunity will not be expressed. Views and ideas will not be published. One of the major disadvantages of this is the lack of staffing for change, as well as organizational silence by limiting the effectiveness of organizational decision making and change processes.

Keywords: Organizational Silence, Change Management, Sports Administration and Youth.
