

بررسی ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی مطالعه موردی: سازمان آب و فاضلاب شهری خراسان جنوبی

صولت علی پزشکیانیا^{۱*}، نور محمد یعقوبی^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری دانشگاه آزاد واحد زاهدان

۲- دانشیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

(Pezeshknia.solat@gmail.com)

چکیده

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها شاهد امتناع کارکنان از ارائه عقیده‌ها و نظرات خود در مورد مشکلات سازمانی هستیم و در سازمان‌ها جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می‌شود، کارکنان احساس کنند عقیده‌ی آن‌ها باز نشود و باعث می‌شود که کارکنان را از صحبت کردن بازدارد. این پدیده تحت عنوان پدیده‌ی سکوت سازمانی به عنوان چالشی جدید برای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارتباطات اثربخش جزو عوامل مؤثر در کاهش سکوت سازمانی به شمار می‌رود. سکوت سازمانی تأثیر انکارناپذیری بر کاهش مشارکت کارکنان می‌گذارد. در پژوهش حاضر به بررسی رابطه ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی پرداخته شده است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان آب و فاضلاب شهری خراسان جنوبی است که از این تعداد ۱۲۷ نفر بر اساس جدول مورگان، نمونه‌گیری شده‌اند. داده‌های لازم از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برای ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی، به ترتیب برابر ۰/۸۲۲ و ۰/۸۴۵ محاسبه شد. روایی آزمون نیز به کمک روش اعتبار محتوا و با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO به تأیید رسید. داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزارهای LISREL و SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارتباط معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه مورد بررسی وجود دارد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، ارتباطات اثربخش، سازمان آب و فاضلاب شهری خراسان جنوبی

۱- مقدمه

امروزه در سراسر جهان، کسب‌وکار بسیار چالش‌انگیز و رقابتی شده است. به‌منظور سودآور ماندن در چنین وضعیتی، باید تمامی عوامل تولیدی درست و عاقلانه اداره شوند. در میان عوامل تولیدی، بیشترین چالش و تلاش صرف اداره و مدیریت منابع انسانی می‌شود؛ زیرا برخلاف عوامل دیگر، مدیریت کارمند مستلزم استفاده از مهارت‌های فکری و احساسی است تا بتوان افزایش بهره‌وری را تضمین کرد که در این راستا، ارتباطات سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. (راج هانز، ۲۰۱۲)

امروزه سازمان‌ها به علت رقابت فزاینده، انتظارات بالای مشتریان، کیفیت‌گرایی که نتیجه‌ی یک دنیای مستمری از تغییر است، به‌طور 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 گروه‌های خود به پا می‌خیزند. در دنیای پیچیده و متغیر امروز که رقابت بسیار زیادی میان جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها، باصرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی صورت می‌گیرد، منابع انسانی و به‌ویژه افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به‌مثابه بارزترین سرمایه‌های سازمانی می‌باشند. علیرغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال ارتباطات باز تأکید دارند، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند بسیاری از

کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها هست. (دیمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷).

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهارنظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند.

روابط موجود در سازمان، بیانگر وجود تماس‌های مکرر سازمان است که این تماس‌ها فرصت بیشتری برای تبادل احساسات، اطلاعات و بیان مشکلات را فراهم می‌کند. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور باشند، به اظهارنظر بپردازند و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، در مقابل انتظارات زیاد مشتریان احساس مسئولیت کنند و بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، متمرکز شوند. (کواپین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود به افرادی نیاز دارند که در مقابل چالش‌های محیطی پاسخگو باشند، از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند و به اعتقادهای خود و گروهشان پای بند باشند (بیر و نوهریا، ۲۰۰۰).

ارتباطات کلید موفقیت سازمان است. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند. (باقری، زارعی و نیک‌آیین، ۲۰۱۲).

تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرها و پیشنهادها خود را به اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت و حس وحدت و تعلق در سازمان منجر می‌شود. بی‌میلی برای به اشتراک گذاری اطلاعات، صحبت کردن و ارائه بازخورد، بر اعتماد کارکنان، روحیه و انگیزه آنان تأثیر منفی می‌گذارد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵).

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. البته باید توجه داشت که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هرچه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشد، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد.

بر این اساس، فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان خراسان جنوبی، رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به فرضیه اصلی، شش فرضیه فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. بین ساده سازی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۲. بین گوش دادن فعال و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۳. بین کنترل هیجان‌ها و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۴. بین استفاده از بازخورد و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۵. بین مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛
۶. بین استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۲- پیشینه نظری پژوهش

۲-۱ ارتباط اثربخش

علم ارتباطات سازمانی، به‌صورت دانشی نظام‌یافته در نیمه دوم قرن بیستم ظهور یافت. در واقع ریشه علمی آن به بیشتر از ۵۰ سال

پیش بازمی‌گردد. (میلر، ۱۳۸۶)

باید توجه داشت، کاربرد واژه ارتباط به‌صورت جمع، یعنی ارتباطات، بیشتر جنبه مطالعه ابزار و لوازم و فن این پدیده را می‌رساند و

جنبه مفرد آن بیشتر به سیر و جریان این رشته مربوط می‌شود (آزاد، ۱۳۸۷) واژه ارتباطات، از لغت لاتین *Communicare* مشتق شده

است و به معنای انتقال مفاهیم، انتقال معانی، انتقال و تبادل پیامها یا به بیان دیگر، در معرض عموم قرار دادن است. (یزدانی، ۱۳۸۰)؛ در حالی که ارتباطات، رشته‌ای رو به رشد است. به‌طور کلی بیان تعریفی جامع از ارتباط بسیار دشوار است (لیناردو پولوس و بتس، ۲۰۱۱)؛ چراکه این واژه انتزاعی است و مانند اغلب کلمه‌ها معانی متعددی دارد (لیتل جان، ۲۰۰۲)

قدیمی‌ترین فکر مربوط به ارتباطات متعلق به ارسطو است. وی در کتاب ریتوریکا از ارتباط اندیشمندانه یا ارتباط‌های میانه یا بازاری صحبت می‌کند و هدف ارتباط را جست‌وجو برای دستیابی به همه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران می‌داند (آزاد، ۱۳۸۷)

شانون و ویور ارتباط را معرف تمام جریان‌هایی دانسته‌اند که به‌وسیله آن، اندیشه‌ای می‌تواند اندیشه دیگری را تحت تأثیر قرار دهد. (شانون و ویور، ۱۹۶۴) دانشمندان علوم اجتماعی ارتباط را به معنای تعامل اجتماعی به‌کاربرده‌اند و آن را منشأ فرهنگ و عامل ارتقای انسانی قلمداد می‌کنند و نبودش را سکون نسبی در حساسیت انسانی و مانع هر نوع تعالی اجتماعی می‌دانند (شریفی راد، رضاییان، جازینی و اعتمادی، ۲۰۱۲)

ارتباط فرایند تبادل اطلاعات و درک مشترک از فردی به فرد دیگر است (لانبرگ، ۲۰۱۰؛ رموس و آئورلیان، ۲۰۱۲) ارتباط مؤثر، فرایندی دوطرفه است که به مهارت و تلاش فرستنده و گیرنده بستگی دارد (آکور و آدنسی، ۲۰۱۳) زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان‌گونه تفسیر کند که مدنظر فرستنده بوده است. به بیان دیگر، همان‌طور که فلدبرگ (۱۹۷۵) اشاره می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار فرستنده با واکنش گیرنده منطبق باشد. (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹؛ خنیفر، جندقی، شریعتی و زروندی، ۱۳۸۸).

ارتباط مؤثر به مفهوم ادراک درست است. اینکه برقرارکننده ارتباط ایده‌های خود را به‌گونه‌ای انتقال دهد که گیرنده، ماهیت و کلیت پیام را دریابد، اهمیت بسیاری دارد. (شریفی راد و همکاران، ۲۰۱۲)

رابینز معتقد است هر یک از مؤلفه‌های مجرای پیام (سطوح گشودگی ارتباطی، سطوح همدلی، سطوح مهارت‌های ارتباطی و سطوح اطلاع‌رسانی) می‌تواند موجب اثربخشی ارتباطات شود (اسدی شوکی، ۱۳۸۹ به نقل از رابینز، ۱۹۹۸) بر اساس نظر فرهنگس (۱۳۸۳)، پنج ویژگی گشودگی، حمایتگری، همدلی، مثبت‌گرایی و تساوی، سبب اثربخشی ارتباطات می‌شود (تلخایی علیشاه و همکاران، ۱۳۸۹). بر اساس نظر خنیفر و همکاران درک، دریافت صحیح، دریافت بازخورد، جذب اطلاعات، تحلیل تعاملی، ارتباطات چهره به چهره، ارتباطات اجتماعی، ارتباطات غیررسمی و نفوذ بر نگرش، ارتباطات را اثربخش می‌کند (خنیفر، جندقی، شریعتی و زروندی، ۱۳۸۸). روابط انسانی خوب روابطی است که به سلامت روانی، اجتماعی و ذهنی منجر شود (تلخایی علیشاه و همکاران، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر پس از مطالعه مدل‌های ارتباط اثربخش، مدل رابینز (۲۰۰۵) مبنای مطالعه قرار گرفت؛ زیرا مؤلفه‌های ارتباط اثربخش در این مدل با جامعه پژوهش انطباق بیشتری دارد. بر اساس این مدل ارتباط اثربخش با توجه به شش شاخص زیر سنجیده می‌شود:

۲-۱-۱ ساده‌سازی

در هر سازمان، کمابیش هر کار تخصصی به زبانی دقیق برای توصیف و انتقال تجربه آن کار نیاز دارد. زبان تخصصی وقتی توسعه می‌یابد که افراد در سازمان‌ها کارهای تخصصی گوناگونی انجام دهند؛ بدین سبب گروه‌هایی شکل می‌گیرد که در هر یک از زبان تخصصی متفاوتی استفاده می‌شود و این ویژگی همچون مانعی در ایجاد ارتباطات عمل می‌کند ساده‌سازی زبان بر دریافت و درک پیام اثر می‌گذارد (فرهنگی، صفر زاده و خادمی، ۱۳۹۱)؛ می‌تواند ارتباطی اثربخش ایجاد کند (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹)

۲-۱-۲ گوش دادن فعال

فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به‌طور فعال را گوش دادن فعال (شنود مؤثر) می‌گویند. شنودن با شنود مؤثر تفاوت دارد؛ در شنود مؤثر باید به شناخت و پردازش اطلاعات توجه شود، ولی شنیدن صرف نیازی به توجه ندارد (تقی پور، دژبان، خادم دزفولی و نعمی، ۱۳۹۰) شنیدن، فعالیت جسمی است ولی گوش دادن ذهن را درگیر می‌کند. شنیدن، بخشی از فرایند گوش دادن است. در روابط کلامی، بیشترین وقت صرف گوش دادن می‌شود تا صحبت کردن، مطالعه یا نوشتن (محمودی، ادیب راد و محمدی، ۱۳۸۴).

۲-۱-۳ کنترل هیجان‌ها

هیجان انتقال مفاهیم را تغییر می‌دهد (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹) رندی معتقد است که ویژگی‌های شغل مانند فراوانی تعاملات، می‌تواند مقدمه و زمینه تنظیم و کنترل هیجان تعریف شود. (گرنیدی، ۲۰۰۰)

۲-۱-۴ استفاده از بازخورد

بازخورد به معنای پاسخ گیرنده پیام به منبع است. (رابینز، ۱۹۹۹: ۵۸۶) بازخورد در فرایند ارتباطی نقش بسیار مؤثری دارد؛ به کمک این ویژگی فرستنده پیام می‌تواند از دریافت صحیح پیام مطمئن شود و در صورت وجود مانعی در برقراری ارتباط، نسبت به رفع آن مبادرت ورزد و از بروز سوءتفاهم‌های احتمالی پیشگیری کند (الوانی، ۱۳۸۹: ۱۸۳)

۲-۱-۵ استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه:

انسان‌ها به واسطه شبکه‌های ارتباطی، می‌توانند میان خود ارتباط برقرار کنند شبکه‌های ارتباطی بین افراد سازمان به سه بخش عمده چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی طبقه‌بندی شده است (مزروعی، بازرگانی، غضنفری و فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۸) هر سازمانی برای برقراری ارتباط ممکن است از یک یا چند مجرا استفاده کند. هنگامی که پیام از چند مجرا منتقل می‌شود، احتمال وضوح پیام افزایش می‌یابد؛ زیرا احساسات گیرنده را درگیر می‌کند، ضمن آنکه افراد توانایی‌های متفاوتی در جذب اطلاعات دارند. (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

۲-۱-۶ استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی:

ارتباط غیررسمی، به آن نوع ارتباطی گفته می‌شود که بین دو نفر یا دو گروه عادی و دوستانه اتفاق می‌افتد. این نوع ارتباط اغلب صمیمانه‌تر و ژرف‌تر از ارتباط رسمی است (سرمست، ۱۳۸۹) از آنجاکه ارتباطات غیررسمی از کانال‌های رسمی پیروی نمی‌کند، انتقال آن شخصی‌تر است و پیام به همان سرعتی که مدنظر فرستنده و گیرنده است، ارسال می‌شود؛ تبادل و انتقال اطلاعات دقیق‌تر و سریع‌تر صورت می‌گیرد (جایارانه، ۱۹۸۶) بنابراین فقط زمانی می‌توان مسائل مدیریتی سازمان‌ها را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی میان آن‌ها نیز آگاهی داشته باشیم.

۲-۲ سکوت سازمانی

در تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ستادیه‌های نامطلوب سازمانی شود (آیلسورد، ۲۰۰۸) پیندر و هارلوس، سکوت کارکنان در سازمان را به‌عنوان «خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند» تعریف کرده‌اند (فلنچرو واتسون، ۲۰۰۷)

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 (موریسون ومیلیکن، ۲۰۰۰) موریسون ومیلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موریسون و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (دیمیتیس و همکاران، ۲۰۰۷) پیندر و هارلوس نیز معتقدند درحالی‌که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند (پیندر و هارلوس ۲۰۰۱) در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (دین و همکاران، ۲۰۰۹)

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و گروهشان پایبند باشند. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان فقط این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرمان‌های آن‌ها را بپذیرند. اگرچه امروز به دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به سمت مسائل اقتصادی کار است، ولی کارکنان به تدریج، علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم بوده و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا از این طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (شاهزاده احمدی، ۱۹۹۷)

سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضر را بر فرایند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارت‌اند از: ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی، مجموعه اعتقادات نهفته و پنهان مدیران رخ می‌دهد. مجموعه تصورات مشترک بین کارمندی که درباره مشکلات و مسائل صحبت می‌کنند خطرناک است (دیمیتریس و همکاران، ۲۰۰۲)

یکی از عوامل مهم که به اعتقاد ما بر ایجاد جو سکوت در سازمان‌ها کمک می‌کند، ترس مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی به‌ویژه از طرف همکاران است. شواهد قوی وجود دارد دال بر این‌که اغلب افراد احساس می‌کنند که بازخورد منفی، به‌ویژه از سوی زیردستان آن‌ها را تهدید می‌کنند. عامل مهم دیگری که ریشه در سکوت سازمانی دارد مجموعه عقایدی است که مدیران اغلب درباره کارمندان و ماهیت مدیران به صورت نهفته دارند. یکی از این اعتقادات این است که کارمندان به فکر منافع خود بوده و قابل اعتماد نیستند. این دوگانگی، یادآور مک‌گریگور (۱۹۹۰) هست که آغاز بیان فرضیه‌ای بود مبنی بر این‌که افراد به فکر منابع شخصی خود بوده و «نظریه ایکس» طوری عمل می‌کنند که منابع فردی خود را به حداکثر میزان ممکن برسانند (ویلیامسون، ۱۹۹۹) سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند.

۲-۲-۱ عوامل سازمانی

موریسون و میلیکن دلایل سازمانی را که باعث تشویق در سازمان‌ها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارت‌اند از:

- ۲- رویه‌های تصمیم‌گیری
- ۷- بی‌عدالتی در پرداخت
- ۹- ناکارآمدی سازمانی
- ۴- عملکرد ضعیف سازمانی

علاوه بر این تمایل سازمان برای به‌کارگیری کارکنان قراردادی و از بیرون سازمان و همچنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجادکننده سکوت باشد (شجاعی، ۱۹۹۲)

۲-۲-۲ عوامل شخصیتی و فردی

یکی از دلایل شخصی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بکشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. گاهی سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار بجا و مناسب مرتبط است. در واقع افراد می‌خواهند با سکوت پیشه کردن رفتارهای فوق را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند.

افرادی که در حالت اضطراب و تنش به سر می‌برند تمایل بیشتری برای بیان نظرات و دیدگاه‌های خود دارند چون احتمالاً بابیان نظر خود از این حالت رهایی می‌یابند.

علاوه بر این‌ها، ترس در درون فرد وجود دارد که تصمیم او را برای ساکت ماندن تحت تأثیر قرار می‌دهند که عبارت‌اند از:

ترس از خراب شدن تصویرش نزد دیگران
 ترس از برچسب منفی خوردن یا نگرسته شدن به‌طور منفی
 ترس از روابط آسیب‌دیده یا خراب‌شده
 ترس از انتقام یا تنبیه
 ترس از تأثیر بد گذاشتن روی دیگران (شجاعی، ۱۹۹۲)

۲-۲-۳ انواع سکوت در سازمان

سکوت، همیشه، دال بر رفتاری منفعلانه نیست 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.

۲-۲-۳-۱ سکوت مطیع:

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. 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 رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد.

۲-۲-۳-۲ سکوت تدافعی:

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. درواقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیر منفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (آوری و کوئینانز، ۲۰۰۷).

۲-۲-۳-۳ سکوت نوع دوستانه:

سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است (کورسگاد، مگلینولستر، ۱۹۹۲) و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار باهدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک‌مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، عمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد (پداساکف، مکنیز، پین، باچراچ، ۲۰۰۰).

۲-۲-۴ پیامدهای سکوت سازمانی

۲-۲-۴-۱ تأثیرات بر تصمیم‌گیری سازمانی و پروسه‌های تغییر

یکی از برجسته‌ترین تأثیرات سکوت سازمانی مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی و تغییر هست. تحقیقات گسترده در مورد تصمیم‌گیری گروهی نشان داده که کیفیت تصمیم‌گیری زمانی بیشتر می‌شود که رویکردها و گزینه‌های مختلف در نظر گرفته شوند؛ بنابراین در تدوین استراتژی وجود دیدگاه‌های متعدد و متناقض در گروه مدیریت ارشد تأثیر مستقیم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و عملکرد شرکت دارد (بورجویس، ۱۹۸۵) به‌علاوه این که ابتکار و نوآوری مستلزم محیطی است که کارمندان در آن احساس راحتی کنند و رویکردهای جدید مطرح کنند و یا عقاید و شیوه‌های جاری را زیر سؤال ببرند تحقیقات بیانگر این است که سکوت سازمانی با محدود کردن تغییرات داده‌های اطلاعاتی در دسترس افراد تصمیم‌گیرنده، کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و پروسه‌های تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ضمن اینکه، بدون وجود دیدگاه‌های اقلیت، امکان انجام تحلیل انتقادی برای تصمیم‌گیری مؤثر کمتر شده که منجر به تطابق پروسه‌های تغییر سازمانی می‌شود، البته مطمئناً، ادعا نمی‌کنیم که بیان نظر نامحدود برای کارمندان مطلوب است چون نظرات زیاد نیز ممکن است تصمیم‌گیری را سنگین کرده و مانع از تصمیم‌گیری به‌موقع و مؤثر شود (گلاس، ۱۹۸۴) ادعای ما این است که بسیاری از سازمان‌ها از کمبود صدای کارمند رنج می‌برند به‌ویژه در مورد مشکلات و یا تصمیماتی که به اعتقاد کارمندان عاقلانه نیستند؛ وقتی مسئله این باشد، کیفیت تصمیم‌گیری و تغییر اقدامات کاهش می‌یابد. راه دیگری که سکوت سازمانی می‌تواند از طریق آن تغییر مؤثر سازمانی و توسعه را بهبود بخشد، با مسدود کردن بازخورد منفی و توانایی سازمان در کشف و اصلاح خطاهاست

(میلر، ۱۹۷۲) بدون داشتن بازخورد منفی، خطاها همچنان باقی خواهند ماند و حتی شدت خواهند یافت، چون اقدامات اصلاحی در زمان نیاز انجام نشده‌اند (آرگریس، شون، «یادگیری دو حلقه‌ای» ۱۹۷۸) سکوت به این معناست که سازمان از ظرفیت لازم برای آنچه آرگریس آن را می‌نامد که شامل اصلاح سیاست‌ها و زیر سؤال بردن اهداف است، برخوردار نیست. مدیران ممکن به این مسئله پی نبرند که اطلاعات مهم را در ست ندارند و سکوت را نشانه موافقت و موفقیت تلقی کنند و به این ترتیب حتی اوضاع را بدتر کنند. حتی اگر مدیران مستقیماً از کارمندان بازخورد بخواهند، ممکن است کارمندان آگاهانه اطلاعات منفی را فیلتر کنند. در نتیجه بازخورد داخلی که مدیریت دریافت می‌کند چیزی است که کارمندان فکر می‌کنند مدیران دوست دارند بشنوند و نه واکنش‌های حقیقی و قابل اعتماد (زند، double-looped learning، ۱۹۷۲)

در تحقیقی که توسط بیس و تریپ (۱۹۹۹) انجام گرفت، شواهدی یافت شده دال بر این که ترس موجب می‌شود که کارکنان در اطلاعاتی که به رئیس خود ارائه می‌دهند دست‌کاری کنند؛ این محققان در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند روسا بر اساس ملاحظات خود از وفاداری کارکنان و رفتار مطیع آن‌ها برداشت‌ها و استنباط‌هایی داشته‌اند که منجر به آگاهی اشتباه در مورد میزان تأثیر رهبری خود شده است. اگر مدیر از این فیدبک‌های دست‌کاری شده به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری استفاده کند، این ریسک در سازمان وجود دارد که از هدف دور و دورتر شود. (میلر، ۱۹۷۲)

۲-۲-۴-۲ تأثیر بر تشخیص، نگرش و رفتار کارمند

تأمیل سازمان‌ها به ممانعت کارمندان در بیان عقاید و فیدبک‌ها نه تنها تصمیم‌گیری سازمانی را در معرض خطر قرار می‌دهد بلکه واکنش‌های نامطلوب از سوی کارکنان ایجاد می‌کند. با توجه به تحقیقات انجام شده، پیشنهاد ما این است که سه پیامد مخرب سکوت سازمانی کارمندی خواهند بود که احساس می‌کنند برای آن‌ها ارزش قائل نشده‌اند، کارکنانی که حس می‌کند از کنترل برخوردار نیستند و کارکنانی که ناهنجاری شناختی را تجربه کرده‌اند. این سه پیامد منجر به پیامدهای ثانویه دیگر می‌شوند که باهم سودمندی سازمان را تخریب می‌کنند.

کارکنان زمانی روند تصمیم‌گیری را مطلوب ارزیابی می‌کنند که اجازه بیان نظر به کارمند را می‌دهند، حتی وقتی این نظرها و اعتقادات تأثیر زیادی بر پیامدهای تصمیم‌گیری ندارد. کارمندان زمانی احساس می‌کنند کم‌ارزش هستند که تصور می‌کنند آن‌ها می‌توانند دیدگاه‌های خود را آزادانه بیان کنند. اشتنبرگ، فاسولو و دیویس لاماسترو (۱۹۹۰) نشان دادند که این احساس بر عهد و اعتماد سازمانی اثر می‌گذارد. اگر کارمندان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل نمی‌شود، احتمال این‌که به سازمان ارزش نهند و یا به آن اعتماد کنند کم خواهد بود. پیامدهایی که از کاهش تعهد و اعتماد حاصل می‌شوند عبارت‌اند از کاهش انگیزه و رضایت، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان.

درواقع مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی دستگاه‌های مناسب و شایسته محور ارتقا، جانشین پروری، استخدام، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات و انگیزش می‌تواند عدالت سازمانی را در سازمان جاری سازد.

صمدی و کیوان (۱۳۹۲) در پژوهشی نقش هوش هیجانی مدیران را در برقراری ارتباطات اثربخش بررسی کردند. آن‌ها نتیجه گرفتند هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران تأثیرگذار است. به بیانی دیگر برای برقراری ارتباط اثربخش، مهم‌ترین عامل بر خورداری از هوش هیجانی و به‌کارگیری صحیح آن است. (محمدی کنگرانی، شامخی و حسین زاده، ۱۳۹۰)

واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی» به بررسی ابعاد جو سکوت و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد بین نگرش مدیران به سکوت و نگرش سرپرستان به سکوت، رابط مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان رابط منفی وجود دارد. از یافته‌های دیگر واکولا و همکارش اینکه وقتی رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، زیردستان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌داند و ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند، رفتار سکوت کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرصت‌های ارتباطی، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی است که از طریق رضایت از مجراهای ارتباطی باز، اعتماد و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش به دست می‌آید.

زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. آنها معتقدند رفتار رهبران نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. رفتار رهبران می‌تواند در تصمیم‌گیری کارکنان برای صحبت کردن یا انتخاب سکوت مؤثر باشد و نیز، صحبت کارکنان به بهبود ایده‌ها و در نهایت افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می‌شود. در ادامه مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

(منبع: رابینز، ۲۰۰۵؛ به نقل از عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹ و داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳)

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است، از نظر ارتباط متغیرها (روش اجرا) از نوع همبستگی به شمار می‌رود و از نظر زمان جمع‌آوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های تک مقطعی جای دارد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در سازمان آب و فاضلاب شهری استان خراسان جنوبی در سال ۱۳۹۴ می‌باشند که تعداد دقیق این مجموعه ۲۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه بر اساس جدول رابطه میان جمعیت هدف و اندازه حجم نمونه (مورگان و همکاران ۱۹۷۰)، ۱۲۷ نفر از کارکنان در نظر گرفته شد. بر اساس قضیه حد مرکزی صرف‌نظر از اینکه توزیع جامعه آماری موردپژوهش نرمال باشد یا خیر، توزیع آماری نمونه انتخاب‌شده را تقریباً نرمال می‌توان فرض کرد (عادل آذر و منصور مؤمنی، ۱۳۷۷، ص ۲۵).

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف لیکرت استفاده شده است. ارتباط اثربخش سازمانی بر مبنای مدل رابینز (۲۰۰۵) با طرح ۲۸ سؤال در پرسشنامه سنجیده شد. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان این ضریب برای پرسشنامه ارتباط اثربخش ۰/۸۲۲ به دست آمد. برای ارزیابی سکوت سازمانی نیز ۱۳ سؤال بر مبنای پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) مطرح شد، ضریب آلفای کرونباخ بخش دوم پرسشنامه نیز ۰/۸۴۵ محاسبه شد. ضرایب آلفای کرونباخ به دست‌آمده گویای پایایی بالا و مطلوب پرسشنامه‌هاست. به کمک روش اعتبار محتوا و با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO، روایی پرسشنامه نیز به تأیید رسید.

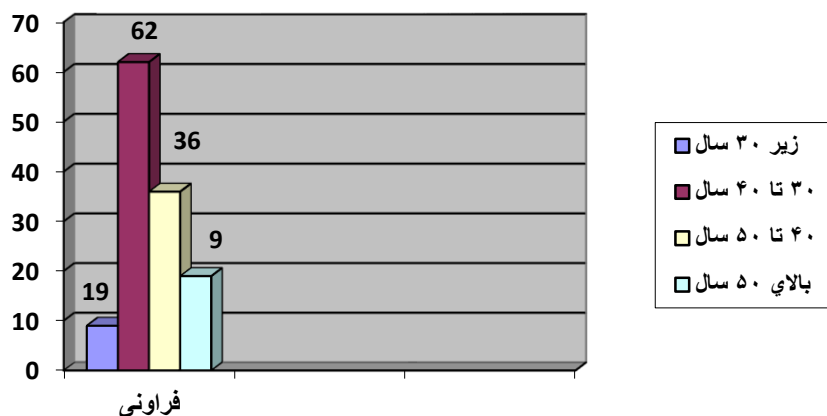
۴- یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ تا ۳ برخی از ویژگی‌های اعضای نمونه ارائه شده است. این ویژگی‌ها در رابطه با سن، سطح تحصیلات و ... مطرح شده است.

جدول ۱: توزیع کارکنان برحسب سن (سال)

ردیف	سن پاسخگویان	فراوانی	درصد
۱	زیر ۳۰ سال	۹	۷/۱
۲	۳۰-۴۰ سال	۶۲	۴۸/۸
۳	۴۰-۵۰ سال	۳۶	۲۸/۳
۴	بالاتر از ۵۰ سال	۲۰	۱۵/۸
	جمع	۱۲۷	۱۰۰

همان‌طوری که در جدول ۱ ارائه شده است، کارکنان گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بیشترین فراوانی را با حدود ۴۸/۸ درصد نمونه به خود اختصاص داده و کارکنان گروه سنی زیر ۳۰ سال کمترین فراوانی را با حدود ۷/۱ درصد نمونه به خود اختصاص داده‌اند.



نمودار ۱: توزیع کارکنان برحسب گروه سنی

جدول ۲: توزیع کارکنان برحسب تحصیلات

درصد	فراوانی	سطح تحصیلات پاسخگویان	ردیف
۲۲/۸	۲۹	دیپلم	۱
۳۱/۵	۴۰	فوق دیپلم	۲
۴۰/۲	۵۱	لیسانس	۳
۵/۵	۷	فوق لیسانس	۴
۱۰۰	۱۲۷	جمع	

همان طوری که در جدول ۲ نشان داده شده است، کارکنان با سطح تحصیلات لیسانس بیشترین فراوانی را با حدود ۴۰/۲ درصد نمونه به خود اختصاص داده و کارکنان با سطح تحصیلات فوق لیسانس کمترین فراوانی را با حدود ۵/۵ درصد نمونه به خود اختصاص داده‌اند.

با اجرای آزمون کولموگروف اسمیرنوف، به بررسی فرض نرمال بودن عوامل اصلی پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف عوامل ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی

نتیجه	تأیید فرضیه	مقدار خطا	سطح معناداری (sig)	انحراف معیار	میانگین	عامل	
نرمال	H_0	0/05	0/41	0/71	3/64	گوش دادن فعال	۱
نرمال	H_0	0/05	0/26	0/61	3/48	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	۲
نرمال	H_0	0/05	0/048	0/61	4/21	ساده‌سازی	۳
نرمال	H_0	0/05	0/26	0/81	4/12	ارتباطات غیررسمی	۴
نرمال	H_0	0/05	0/11	0/94	3/68	بازخورد	۵
نرمال	H_0	0/05	0/1	0/81	3/82	کنترل هیجان‌ها	۶
نرمال	H_0	0/05	0/27	0/94	3/60	سکوت تدافعی	۷
نرمال	H_0	0/05	0/72	0/89	2/62	سکوت مطیع	۸
نرمال	H_0	0/05	0/06	0/84	2/84	سکوت نوع دوستانه	۹

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، از آنجاکه سطح معناداری برای داده‌ها بیشتر از مقدار $0/05$ است، دلیلی برای رد فرض H_0 مبنی بر نرمال بودن داده‌ها وجود ندارد، لذا فرض H_0 در سطح اطمینان 95 درصد پذیرفته می‌شود، بنابراین می‌توان گفت کلیه عوامل از توزیع نرمال برخوردارند. با کسب اطمینان از نرمال بودن عوامل، حال می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش اقدام کرد.

جدول ۴- جمع بندی نتایج فرضیه‌های پژوهش

رابطه معنادار	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری (Sig)	فرضیه‌ها
دارد	-0/687	0/41	فرضیه اصلی
دارد	-0/446	0/26	فرضیه فرعی اول
دارد	-0/352	0/048	فرضیه فرعی دوم
دارد	-0/567	0/26	فرضیه فرعی سوم
دارد	-0/512	0/11	فرضیه فرعی چهارم
دارد	-0/684	0/1	فرضیه فرعی پنجم
دارد	-0/471	0/27	فرضیه فرعی ششم

فرضیه اصلی با اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود سطح معناداری محاسبه‌شده از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کوچک‌تر است، به همین دلیل فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی، پذیرفته می‌شود. همچنین با توجه به جدول 4 ضریب همبستگی برابر با $-0/687$ است؛ به این معنا که بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد.

کلیه فرضیه‌های فرعی اول تا ششم با اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود سطح معناداری کلیه فرضیه‌های فرعی محاسبه‌شده از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کوچک‌تر است، به همین دلیل کلیه فرضیه‌های فرعی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین متغیرها، تأیید می‌شود. همچنین ضریب همبستگی آن در جدول ۴ ذکر گردیده است. به این معنا که:

۱. بین ساده‌سازی و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛
۲. بین گوش دادن فعال و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛
۳. بین کنترل هیجان‌ها و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛
۴. بین استفاده از بازخورد و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛
۵. بین مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد؛
۶. بین استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد.

جدول ۵. شاخص‌های کفایت مدل عوامل ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دورین - واتسون
0/711	0/547	0/532	0/48051	1/812

بر اساس شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۵ آمده است، مقدار ضریب تعیین $0/547$ مشاهده می‌شود، این مقدار نشان می‌دهد که 54 درصد تغییرات در سکوت سازمانی به عوامل ارتباط اثربخش سازمانی مربوط می‌شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. البته در این روش تعداد درجه آزادی در نظر گرفته نمی‌شود، برای رفع این مشکل معمولاً از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که در این آزمون برابر با $0/532$ درصد محاسبه‌شده است.

۵- نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها، باصرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالأخص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به‌مثابه بازارش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. 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 " اشاره نمود. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند.

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود. ارتباط، تارپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. بنابراین همان‌طور که گفته شد این پژوهش باهدف شناسایی رابط ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی انجام گرفته است. نتایج نشان داد بین ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی رابط معکوسی وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش اثربخشی در ارتباطات، میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. وجود ارتباطات در بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا سازمان محسوب می‌شود. یک سازمان بدون وجود ارتباطات، به مجموعه‌ای از افراد تبدیل می‌شود که وظایف مجزایی انجام می‌دهند. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در حقیقت از نبود ارتباطات مناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد از دید کارکنان، مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت تدافعی، به ترتیب مهم‌ترین ابعاد ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی هستند. با توجه به نتایج، بین ارتباط اثربخش افراد نمونه پژوهش از نظر جنسیت و رده سنی تفاوت معکوسی وجود ندارد، اما از نظر سطح تحصیلات و سابقه کاری تفاوتی مشاهده می‌شود. به این صورت که در سطح تحصیلات بالاتر و سابقه کاری بیشتر، میزان اثربخشی ارتباطات نیز افزایش داشته است. همچنین طبق نتایج بین سکوت سازمانی افراد نمونه از نظر جنسیت، رده سنی و تحصیلات، تفاوت معکوسی وجود ندارد، اما از نظر سابقه کار تفاوتی مشاهده می‌شود؛

به‌طوری‌که هرچه سابقه کار بیشتر باشد، میزان سکوت کمتر است.

یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه هرچه فرصت‌های ارتباطی در سازمان کم باشد، کارکنان اغلب سکوت می‌کنند، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه رابط منفی بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان وجود دارد، زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) مبنی بر اینکه رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت منجر می‌شود و در نهایت پناهی و همکاران (۲۰۱۲) مبنی بر اینکه بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی منفی وجود دارد، مطابقت دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادی زیر را راهکار مناسبی دانست:

در جهان امروز که کمابیش همچون یک دهکده جهانی شکل گرفته است، نمی‌توان از تأثیر فناوری اطلاعات بر ارتباطات انسان‌ها چشم‌پوشی کرد. لذا تسلط افراد بر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای برقراری ارتباطات و کسب اطلاعات، الزامی و بنابراین ایجاد سیستمی برای آموزش کارکنان سازمان به‌منظور همگام بودن با فناوری روز دنیا ضروری است. بر اساس نتایج، شبکه ارتباطی مناسب در اثربخشی ارتباطات بسیار مؤثر است. بنابراین بهتر است مدیران از شبکه‌هایی استفاده کنند که بازخوردی سریع و نتیجه‌ای مناسب داشته باشد. مدیران می‌توانند با استفاده از ارتباطات کلامی مانند تلفن، ارتباطات چهره به چهره و جلسه‌های گروهی برای برقراری ارتباطات غیررسمی و انجام وظایف عملیاتی بهره ببرند.

دستورالعمل‌های زیاد، مکاتبات و مشخص نبودن جهت جریان گردش امور موجب می‌شود افراد در ارتباطات خود دچار مشکل شوند. تأکید بیش‌ازاندازه بر قوانین و مقررات و ناآشنایی با این قوانین از سوی افرادی که متولی اجرای آن‌ها هستند، ارتباطات را دچار وقفه می‌کند و حتی موجب یأس کارکنان می‌شود.

مدیران می‌توانند از نظام پاداش دهی مناسب برای بیان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادهای سازمان بهره‌مند شوند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران با درگیرکردن افراد در ارتباطات و واردکردن آن‌ها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سکوت را در کارکنان کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس اثرگذاری کنند.

منابع

1. Abbaspour, A. & Barootian, H. (2010). Examine the relationship between effective communication and organizational performance (Based on Achieve) in headquarters of the national Iranian Gas company in 2010. *Journal of Human Resource Management and the Oil and Gas Industry*, 4(10): 7-37. (in Persian)
2. Akor, P.U. & Udensi, J.N. (2013). *Function of interpersonal communication in rendering reference services in two university libraries in Nigeria*. University of Nebraska- Lincoln.
3. 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.
4. Alvani, S. (2010). *General manager*. Tehran: Ney Press. (in Persian)
5. Assadi Shoki, F. (2010). Examine the role of relationship factors affecting the employee performance of tax administration (Gilan Province). *Engineering Management*, 4(37): 32-43. (in Persian)
6. Azad, A. (2008). The concept of information and communication and interaction between them. *Library and Information Science*, 11(2): 7-24. (in Persian)
7. Bagheri, G. Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1):47-58.
8. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141.
9. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
10. Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Telfer school of management, *Career Development international*, 14(1): 29-49.
11. Cheraghchi Haram, S. (2011). Organizational silence. *Public Relations Central Bank*, (507): 37-39. (in Persian)
12. Danaeefard, H. & Panahi, B. (2010). Analysis the attitudes job of employees of government agencies to explain the atmosphere employee silence and behavior of organizational silence. *Bulletin Change Management*, 2(3): 1-19. (in Persian)
13. Danaeefard, H. Fanny, A. & Barati, A. (2011). Explanation the role organizational culture in organizational silence in public sector. *State Management*, (8): 61- 82. (in Persian)
14. Dan, L. jun, w. & jiu-cheng, m. (2009). " Organizational silence, a survey on employees working in a telecommunication company" International Conference Computers & Industrial Engineering, Pp. 1647-1651.
15. Dimitris, B. & Vokala, M. (2007). "Organizational silence: A new challenge for human resource management". *Athens University of Economics And Business*, Pp.1-19.
16. Dyne, L.V. Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
17. Farhangi, A. Safarzadeh, H. & Khademi, M. (2012). *Organizational communication theory*. Tehran: Rasa Press. (in Persian)
18. Fletcher, D. & Watson, T. (2007). "Voice, silence and business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities". *Organization Journal*, Vol. 14, No. 2, Pp.155-175.
19. Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.
20. Gulshan, E. (1994). *Study the problems structural and communication Tehran regional electricity company to domestic electricity consumers*. Msc Thesis tate Management. Tehran: Allameh Tabatabai University. (in Persian)
21. Islami, H. & Tajik, N. (2010). Organizational communication manager. *Age Communication Quarterly*, 1 (16): 105-138. (in Persian)
22. Jayaratne, W.M. (1986). The role of informal communication network in a multi – shift government sector business organization of a developing economy – sri lanka. *Department of commerce and management*, University of Colombo, 35- 45. Available in: <http://archive.cmb.ac.lk:8080/research/handle/70130/3738>.
23. Johatch, M. (1997). *Organization theory (modern, symbolic and postmodern perspective)*. Oxford University press.
24. Kakhki, A. & Zahedi, SH. (2012). A model for explaining the role of partnerships in improving the efficiency of public sector employees. *State Management*, 4(3): 69-90. (in Persian)

26. Khoneifar, H. Jandaghi, Gh. Shariati, F & Zrvandi, N. (2009). Examine the role of effective listening and organizational commitment. *Quarterly Research of Human Resource Management University of Imam Hussein*, 1(3): 147-170. (in Persian)
27. Knoll, M. & Van Dick, R. (2012). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2): 349 – 362.
28. Kurzson, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*, 39 (10): 1673-1688.
29. Linardopoulos, N. & Betts, K. (2011). Optimizing interactive communication tools in online learning. *Drexel University USA*, 4 (1): 41-52.
30. Little John, S. (2002). *Theory of communication*. Wadsworth/ Thomson Learning.
31. Lunenburg, F.C. (2010). Communication the process, Barriers and improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1): 1-11.
32. Mahmoudi, H. Adibe Rad, N. & Mohammadi, Z. (2005). Effects of attention auditory- musical amount of active listening and communication patterns of couples. *Family Research Quarterly*, 1(4): 349-357. (in Persian)
33. Mazrooee, H. Bazargani, M. Ghazanfari, A. & Buzanjani, B.F. (2009). Presenting a model organizational communication for a military organization. *Journal of uman Resource Management University of Imam Hussein*, 2(1): 51-66. (in Persian)
34. Miller, J. G. (1972). "Living systems: The organization". *Behavioral Science*, Vol. 17, No. 1, Pp. 1-82.
35. Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, Pp. 706-725.
36. Miller, K. (2007). *Organizational communication*. Tehran: Publications center Allameh Tabatabai University. (in Persian)
37. Mohammadi Kangrany, H. Shamokhi, T. & Hosseinzadeh, M. (2011). Analysis of formal and informal network relationships between organizational using network analysis approach. *State Management*, 3(6): 149-164. (in Persian)
38. Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
39. Nemeth, C. J. (1997). "Managing innovation: When less is more". *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, Pp. 59-74.
40. Panahi, B. Veiseh, S. Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2 (3): 735-744.
41. Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (1): 331-369.
42. Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
44. Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven Questions Every Leader should Consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2): 37-49.
45. Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: a key to employee motivation and performance. *National Institute of construction management and research*, 2 (2): 81-85.
46. Remus, M. & Aurelian, N. (2012). Management Communication: A Case Study of Interpersonal Manager- Subordinates Communication at Three High Schools from Bihor. *Review of international comparative management*, 13 (2): 248- 256.
47. Robbins, A. (1999). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Prentice Hall; 7th Edition.
48. Samadi, A. & Keyvan, N. (2013). Examine the role of emotional intelligence in effective communication (case study managers branch of bank Mellat in Tehran city. *State Management*, 5(1): 129-148. (in Persian)
49. Sarmast, B. (2010). Communication skills in the organization. *Institute for Humanities and Cultural Studies*, 11 (124): 36-46. (in Persian)
50. Seiedjavadin, S.R. Heydari, H. & Moradi, S. (2009). Study of effective factors in employee empowerment in services case study in banking system. *State Management*, 1(2): 75-88. (in Persian)
51. Shannon, C.E. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of communication*. The University of Illinois Press.

52. Sharifirad, G.R. Rezaeian, M. Jazini, A. & Etemadi, Z.S. (2012). Knowledge, Attitude and performance of academic members regarding effective communication skills in education. *Journal of Education and health promotion*, 1(42): 8-13.
53. Shirani, A. (2004). Administrative pathologists banking system country, problems and solutions. *Improvement and change management studies*, 13 (42): 171- 188. (in Persian)
54. Shojaiea, S. Zaree Matin, H. & Baranic, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30: 1731-1735.
55. Taghipour, A. Dzhban, R. Dezfooli, Z.K. & Naami, A.Z. (2011). Examine the relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers empowerment employee. *Research in Social Psychology*, 1(2):17- 43. (in Persian)
56. Talkhabi, A. (2010). Evaluation of communication skills in class teachers behavior and its relationship to a reasonable percentage of high school students in Tehran city. *Quarterly New Thoughts in Education Sciences*, 5(3): 25-43. (in Persian)
57. 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.
58. Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
59. Yazdani, B. (2001). The importance of communication and its role in the organization. *Journal of Human Science*, (14): 39-86. (in Persian)
60. Williamson, O. E. (1996). "Economic organization: The case for candor". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, Pp. 48-57.
61. Zand, D. E. (1972). "Trust and administrative problem solving". *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.
62. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.

Archive of SID