

## عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی

عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>1</sup> و فرزانه یوسفی<sup>2\*</sup>

تاریخ دریافت: 93/4/12 تاریخ پذیرش: 93/9/20

### چکیده

فعالیت های کارآفرینانه در درون سازمان با عنوان «کارآفرینی سازمانی» از ملزومات بقا سازمان در جهان متغیر امروزی است و «سکوت سازمانی» به عنوان عاملی تاثیرگذار بر روند برنامه ها، اهداف و عملکرد سازمانی بشمار می رود. در این راستا، این مقاله به پیش بینی تاثیرگذاری مولفه های سکوت سازمانی (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل فردی) بر ایجاد و تقویت فعالیت های کارآفرینانه در درون سازمان می پردازد. بدین منظور، با توجه به پیشینه پژوهش، مدلی مفهومی برای تبیین روابط میان متغیرهای پژوهش مورد سنجش قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی پیمایشی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را 495 نفر کارشناسان، مدیران و اساتید دانشگاه آزاد نجف آباد تشکیل داده اند و با استفاده از روش تصادفی ساده، داده های مورد نیاز از 157 نفر ایشان گردآوری شد. ابزار گردآوری داده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ای است که ضمن تایید روایی صوری و روایی سازه آن، از پایایی مطلوبی (ضریب آلفای 77 درصد) برخوردار بوده است. جهت پردازش داده ها از روش تحلیل معادله های ساختاری استفاده شد. نتایج بدست آمده ضمن تایید مدل برازش شده، تاثیرگذاری معکوس مولفه های سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی را مورد تایید قرار داده است. بدین معنا که نتایج نشان دهنده آن است که سکوت سازمانی به عنوان مانعی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی بشمار می رود.

واژه های کلیدی: سکوت سازمانی، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی.

1- دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی.

2- کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی گرایش MBA، دانشگاه خوارزمی

\*- نویسنده مسئول مقاله: std\_fzn.yousefi@khu.ac.ir

## مقدمه

مشخص است که بقا و ادامه حرکت سازمان ها در دنیای متغیر امروزی مستلزم نوآوری و خلاقیت در جهت تامین نیازها و خواسته های بشر است. فراهم شدن این مهم مگر با توجه به ساختار سازمانی، توجه به استعداد کارآفرینانه، سیستم تشویق و پاداش و برنامه ریزی با دقت، حمایت سازمانی و... مقدر نمی شود. می توان شرط لازم دیگری را نیز برای بقای سازمان ها برشمرد که عبارت است از: اهمیت و توجه به نیروی انسانی سازمان به عنوان موتور محرکه خلاقیت و نوآوری در سازمان در ابراز باورهای خویش و اظهار نظر در تصمیم گیری های مدیریتی و سازمانی. توجه به این مهم که فعالیت های کارآفرینانه در درون سازمان با عنوان «کارآفرینی سازمانی»<sup>1</sup> از ملزومات بقا سازمانی در جهان متغیر امروزی است، هم چنین، «سکوت سازمانی»<sup>2</sup> در برنامه ها، هدف ها و عملکردهای سازمانی به گونه بارز تاثیرگذار است، لذا ضروری است که رابطه میان سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی بررسی شود؛ با این هدف که آیا حاکمیت جو سکوت در سازمان بر عملکرد کارآفرینانه سازمان ها چه تاثیری دارد؟

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثر بخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبان گیر سازمان هاست، آن است که بیش تر آن ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد. هم چنین، سکوت سازمانی بوسیله جلوگیری از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (Miller, 1972). سکوت سازمانی می تواند اثرهای زیان باری بر فرآیند تصمیم گیری و تغییر داشته باشد. این امر به وسیله جلوگیری از ارایه بدیل های متفاوت، بازخورد منفی و یا داده های صحیح ایجاد می شود (Huang, et. Al., 2005). ایجاد و تسریع روند شکل گیری سکوت سازمانی متأثر از عواملی است که بی توجهی به آن، منجر به ایجاد هرچه بیش تر سکوت سازمانی و انحطاط از روند حرکتی سازمان می شود. در این پژوهش به بررسی سکوت سازمانی با عوامل تعریف شده از دیدگاه شاهزاده احمدی (Shahzade Ahmadi, 2012)، پرداخته شده است. بر اساس این پژوهش که به تبیین سکوت سازمانی و عوامل کارآمد بر آن پرداخته شده است، 4 عامل (عوامل فردی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی) نقشی کارآمد در ایجاد سکوت سازمانی در سازمان دارند.

سازمان برای پاسخگویی و تطابق با نیازهای در حال تغییر انسان ها سخت نیازمند آن است که تفاوت بوجود آورد، اما این مسئله بیان می شود که مدیران، کارکنان و سازمان نمی دانند چگونه از

<sup>1</sup> -Corporate Entrepreneurship

<sup>2</sup> -Organizational Silence

مزایای خلاقیت و نوآوری انسان‌هایی استفاده کنند که در اختیارشان هستند. این جاست که اهمیت نیروی انسانی خلاق یا به بیان دیگر، کارآفرینان درون سازمانی در سازمان‌ها برجسته تر می‌شود. با وجود چنین افرادی تنها یک سازمان می‌تواند خود را به عنوان سازمان کارآفرین و پیشرو معرفی کند. وجود بستر مناسب برای فعالیت‌های کارآفرینانه، کارآفرینان درون سازمان و نیز وجود محیط بیرونی پشتیبانی‌کننده از این گونه فعالیت‌ها از جمله مهم‌ترین عوامل بشمار می‌رود (Feizbakhsh, 2006). کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره می‌کند که فرآورده‌ها یا فرایندهای نوآوری شده از راه القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از پیش تاسیس شده به ظهور می‌رسد یا به بیان دیگر، مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی بمنظور دست‌یابی به نتایج نوآوران برخوردار است (SamadAghaiee, 2008). در این پژوهش به اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی با استفاده از ابزار سنجش کوراتکو و همکاران (Kuratko, et. Al. 1993) پرداخته شده است که حمایت مدیریت، استقلال و آزادی در کار، شیوه‌های پاداش، فرصت دادن و محدوده‌های سازمانی از عوامل ذکر و اثبات شده در این ابزار مورد سنجش می‌باشند.

تشریح اجزای مسئله، می‌تواند فرضیه‌های خاصی را که به اثر متقابل سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی اشاره دارد، ایجاد کند. در این پژوهش به این خاستگاه پرداخته شده است که، سکوت سازمانی (عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی) چگونه بر ایجاد کارآفرین سازمانی تأثیرگذار است؟ به این صورت که هر یک از عوامل سکوت سازمانی (عوامل فردی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی) بر ایجاد کارآفرینی سازمانی چگونه و تاچه اندازه کارآمد خواهند بود؟

کارآفرین<sup>1</sup> به عنوان موتور توسعه اقتصادی، نقش‌های گوناگونی در جامعه ایفا می‌کند که هر یک از اهمیتی ویژه برخوردار است. فعالیت ایشان موجب اشتغال‌زایی؛ انتقال فناوری؛ ترغیب و تشویق سرمایه‌گذاری؛ شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید؛ تعادل در اقتصاد پویا؛ تحول و تجدید حیات ملی و محلی؛ کاهش بروکراسی؛ توسعه نوآوری و روان‌کننده تغییر؛ تحریک و تشویق حس رقابت؛ سازماندهی منابع و استفاده اثربخش از آن‌ها؛ یکپارچگی و ارتباط بازارها و رفع خلل، شکاف‌ها و تنگناهای بازار و اجتماع؛ می‌شود. شرط دوام سازمان‌ها در دنیای متغیر امروزی، وجود کارآفرینان در سازمان می‌باشد (SamadAghaiee, 2008). از سوی دیگر، همان‌گونه که بیان شد، کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی، احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان تأثیرگذار است. همان‌گونه که در پژوهش‌های متعدد نشان داده شده است، سکوت سازمانی بر اثر بخشی تصمیم‌گیری در سازمان تأثیرگذار است زیرا نوآوری در سازمان نیازمند

<sup>1</sup> - Entrepreneurs

بستری است که در آن کارکنان آزادی عمل داشته باشند و با بیان نظرها و باورهای مثبت و منفی خویش در تصمیم‌گیری‌ها و تغییرات سازمانی به سازمان کمک کنند. هم‌چنین، وجود جو سکوت در سازمان باعث احساس سرخوردگی کارکنان در ابراز نظرها و ایده‌هایشان می‌شود. با توجه به توضیحات داده شده، می‌توان بیان داشت که وجود سکوت سازمانی امری محتمل در سازمان هاست که باعث تهدید رشد و بقای بلند مدت سازمانی شده؛ هم‌چنین، فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان لازمه دوام و استمرار فعالیت و عملکرد سازمانی است. پس ضروری است که ضمن بررسی رابطه میان سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی، مقدار اثرگذاری آن نیز مشخص شود.

### پیشینه پژوهش

#### مفهوم کارآفرینی سازمانی

واژه کارآفرینی از واژه فرانسوی «Entrepreneur» به معنی بر عهده گرفتن و متعهد شدن برگرفته شده است (Moghimi, 2004). اقتصاد دانان نخستین کسانی بودند که در نظریه‌های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند. کورکت (Crochett, 2004)، کارآفرینی را فرایند پویایی از تغییر بینش و بصیرت با ابتکار و نوآوری می‌داند. هیسریچ و پیترس (Hisrich & Peters, 2002)، کارآفرینی را فرایند خلق هر چیز نو و با ارزش، با صرف وقت و تلاش با فرض همراه داشتن خطرهای مالی، روحی و اجتماعی و بدست آوردن پاداش‌های مالی و رضایت فردی و استقلالی که از آن ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند. ابتدا باور بر این بود که کارآفرین‌ها خود صاحب و مالک کار خود هستند، اما امروزه بر این باورند که کارآفرین‌ها ممکن است در استخدام شرکت‌ها درآیند و از این‌جا بود که کارآفرینان سازمانی متولد شدند و انواع کارآفرینی مطرح شد (Koshki Jahromi, et. Al. 2010). در شکل زیر انواع کارآفرینی مقایسه شده است:



شکل ۱- مقایسه انواع کارآفرین (SamadAghaiee, 2008)

بنابر اقتضای ایجاد شده در این پژوهش، کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که در آن، فرآورده ها یا فرایندهای نوآوری شده از راه القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می رشد یا به بیان دیگر مجموعه فعالیت هایی است که از منابع و حمایت سازمانی بمنظور دست یابی به نتایج نوآوران برخوردار است (SamadAghaiee, 2008). هر چه پارادایم کارآفرینی گسترده تر می شود، بیش تر تأیید می شود که سازمان در ذات خود می تواند رفتار کارآفرینانه داشته باشد. یکی از این تعاریف عبارتند از:

- کارآفرینی سازمانی، پروسه ای است که از راه آن سازمان ها متوجه فرصت ها می شوند و عوامل تولید را به گونه ای خلاقانه جهت ایجاد ارزش اضافه، سر و سامان می دهند (Rajabi, 2011).

- سازمان هایی شرایط کارآفرینانه دارند که نوآور، ریسک پذیر، پیشتاز، بی باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط بالا به رهبری فناوری، پژوهش و توسعه اهمیت ویژه قائل شوند (Haj Mohamad hoseini, 2008).

روی هم رفته، تئورسین ها، سازمانی را که بدون هیچ گونه ریسکی، فناوری یا خط تولید را تغییر دهد یا به سادگی از رقبا تقلید کند، سازمان کارآفرین نمی نامند. هم چنین، شرکت های ریسک پذیری که قدرت مالی خود را اهرم نفوذ قرار دهند، لزوماً کارآفرین نیستند. سازمان های کارآفرین الزاماً باید درگیر نوآوری فرآورده، بازار، یا فناوری شوند (HajMohamadHoseini, 2008). کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Innovation

مخاطره‌پذیری<sup>1</sup> و پیشتازی<sup>2</sup>، سوق می‌دهد. زهرا در بررسی پیشینه کارآفرینی سازمانی پی برد که بیش تر تعاریفی که در زمینه کارآفرینی سازمانی مطرح شده، آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی می‌کند (Rajabi, 2011).

در طول تاریخ علم کارآفرینی سازمانی، مدل‌ها و ابزارهای بیشماری مورد اشاره پژوهشگران قرار گرفته است. همان‌گونه که در بخش بیان مسئله پژوهش اشاره شد، ابزاری که از اعتبار سنجش برخوردار بوده است و به وسیله کوراتکو و همکارانش در سال 1993، بیان شده است، در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

کوراتکو و همکارانش (Kuratko, et. Al. 1990)، پس از تحلیل عاملی عوامل پنجگانه برگرفته شده از مطالعات کارآفرینی (حمایت مدیریت سیستم پاداش و تشویق، منابع، ساختار سازمانی و ریسک‌پذیری) در نهایت، به بیست و یک عامل با عنوان ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی<sup>3</sup> دست یافتند که آن‌ها را در سه گروه زیر تقسیم بندی کردند:

**حمایت مدیریت**، با عوامل فرعی: تشویق فعالیت‌ها؛ قدرت تصمیم‌گیری؛ تشویق (اجازه) انحراف از قواعد؛ تجربه نوآوری مدیریت ارشد؛ تقبل مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه؛ قدرانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر (موفق یا ناموفق)؛ تشویق ریسک‌های حساب شده؛ تلقی ریسک‌پذیری به عنوان خصیصه‌ای مثبت و حمایت از طرح‌های آزمایشی کوچک. **ساختار سازمانی**، با عوامل فرعی: تحمل اشتباهها و شکست کارکنان؛ یادگیری از اشتباهها؛ رواج کار گروهی؛ اهمیت ندادن به تظاهر به کار افراد (فعال‌نمایی افراد)؛ نگران نبودن نسبت به شرح شغل و نبود قلمروهای حکومتی بین افراد. **پاداش و دسترسی به منابع**، با عوامل فرعی: قابل دسترس بودن منابع؛ وجود منابع؛ مشکلات مربوطه به پروسه بودجه شرکت؛ پاداش و تشویق‌های اضافی؛ تنوع حمایت‌های مالی و راه‌حل‌جویی گروهی<sup>4</sup> (Samad Aghaiee, 2008).

در سال 1993 تهیه‌کنندگان ابزار بالا با افزایش اندازه نمونه و افزودن عوامل دیگر به نتایج بهتر و سازگارتری رسیدند که بیان خواهند شد. ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی استفاده شده در این پژوهش نیز بر اساس پژوهش‌های انجام شده در سال 1993 خواهد بود:

**- حمایت مدیریت**؛ سبک مدیریت خود باعث تشویق کارکنان می‌شود به گونه‌ای که کارکنان باور کنند که نوآوری قسمتی از نقش‌های سازمانی همه افراد است (Samad Aghaiee, 2008).

1- Risk – taking

2- Proactiveness

3- IAI: intrapreneurial assessment instrumen

4- Brain Storming

- **استقلال و آزادی در کار (واگذاری اختیار)؛** کارگران تا حدی آزادند که می توانند درباره اجرای کارهای شان از راهی که فکر می کنند کارآمدتر است، تصمیم بگیرند. سازمان باید اجازه دهد کارکنان نسبت به پروسه کاری شان تصمیم بگیرند و از نکوهش و انتقاد به کارکنان به دلیل اشتباهایشان هنگام نوآوری بپرهیزند (Samad Aghaiee, 2008). شامل عوامل فرعی: واگذاری اختیار به زیردستان؛ قدرت تصمیم گیری افراد خلاق و موفق؛ حل مشکل از راه مشورت و همکاری؛ انعطاف پذیری در فرایند بودجه ریزی (Koshki Jahromi, et. Al. 2010).

- **شیوه های پاداش (پاداش / تقویت)؛** پاداش ها و تقویت کننده ها انگیزه افراد را در تعهد به رفتارهای نوآورانه بالا می برند. سازمان ها باید نسبت به عملکرد آمادگی برای چالش افزایش مسئولیت پذیری و کمک به شناساندن ایده های افراد نوآور به سایر افراد در سایر سطوح سازمانی، پاداش هایی اقتصادی دهند (صمدآقایی، 1388). شامل عوامل فرعی: تشویق از جانب مدیریت عالی؛ دادن پاداش اضافی و کارانه مبتنی بر عملکرد (Koshki Jahromi, et. Al. 2010).

- **فرصت دادن (فرصت زمانی)؛** کارکنان برای پیشبرد و پرورش ایده های نوین و نوآورانه خود نیاز به وقت کافی دارند. سازمان ها باید فشارکاری افراد را متعادل و از تعیین محدودیت های زمانی همه جانبه برای افراد بپرهیزند و اجازه دهند افراد برای حل مسایل بلند مدت با یکدیگر همکاری کنند (Samad Aghaiee, 2008).

- **محدوده های سازمانی (تشویق و نوآوری)؛** محدوده های سازمانی مرزهای واقعی یا تصور شده ای هستند که باعث می شوند افراد نتوانند مسایل و مشکلات را از منظر خارج از حیطه شغلی خود ببینند. افراد باید تشویق شوند تا سازمان را از منظری گسترده تر ببینند. سازمان ها باید برای همه بخش های اصلی مشاغل از تعیین روش های عملیاتی استاندارد دوری جویند و وابستگی زیاد و دقیق به شرح شغل و عملکرد استاندارد و انعطاف ناپذیر کاهش دهند (Samad Aghaiee, 2008). شامل عوامل فرعی: تغییر در ساختار و نمودار سازمانی؛ کاهش واحدهای سازمانی؛ معرفی فرآورده جدید؛ ارایه یک فکر و اندیشه نو (Koshki Jahromi, et. Al. 2010).

### مفهوم سکوت سازمانی

مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان جهت توانمندسازی آن ها ضروری است زیرا کارکنان منبع تغییر نوآوری و ابتکار بشمار می روند. صدای سازمانی به این معنی است که کارکنان مختارند که دیدگاههای خود را بیان کنند و بدین ترتیب، اقدام های سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند. در حالی که صدای سازمان یعنی بازگو کردن نظرها، مشکلات و اعتراض ها در سازمان، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی بشمار می رود، ولی اختیاری است و کارکنان اغلب تمایلی

به بیان ایده و دیدگاه خود ندارند. به گفته صاحب نظرانی چون آرجیس (Argyris, 1991)، تمایل نداشتن افراد نسبت به بیان نگرانی‌هایشان در مورد مسایل و مشکلات سازمان به سرپرستانشان موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است.

نقطه مقابل صدای سازمانی، سکوت سازمانی است و زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان نمی‌توانند آزادانه در مباحث سازمانی مشارکت جویند. سکوت سازمانی مفهومی است که (Morrison and Milliken, 2000) آن را مطرح کردند؛ موریسون و میلیکن (Morrison and Milliken, 2000)، سکوت در سطح سازمانی را به دو صورت زیر تعریف می‌کنند: پدیده سطح جمعی ای که در آن کارکنان از ارایه باورها یا نگرانی‌هایشان که در ارتباط با مسایل و مشکلات بالقوه کاری است، خودداری می‌کنند (Brynr Field, 2009). به باور موریسون و میلیکن (Morrison and Milliken, 2000)، جو سکوت در ایجاد سکوت سازمانی نقشی مهم دارد. دو باور مشترکی که گویای جو سکوت است، عبارتند از: تلاش جهت اظهار نظر در مورد مسایل سازمان ارزش ندارد؛ بیان باورها خطرناک است تا جایی که کارکنان تصور می‌کنند که تلافی آن را بر سرشان در می‌آورند.

پیندر و هارلوز (Pinder and Harlos, 2001)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. موریسون و میلیکن (Morrison and Milliken, 2000)، نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند.

از اوایل دهه 1970 تا کنون، صاحب نظران بی شماری الگوهایی از عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی را معرفی کرده اند که هر یک بنا به پژوهش‌های خویش برخی عوامل را در ایجاد جو سکوت در سازمان و در نتیجه، سکوت سازمانی موثر دانسته اند. از این قبیل، می‌توان به پژوهش‌های موریسون و میلیکن (Morrison and Milliken, 2000)، واکولا و بورادوس (Vakola and Bourados, 2005)، هنریکسون و دیتون (Hnryksvn and Dayton, 2006)، برینزفیلد (Brynr Field, 2009) و شاهزاده احمدی (Shahzade Ahmadi, 2012) اشاره کرد. به باور موریسون و میلیکن (Morrison and Milliken, 2000)، سکوت سازمانی ریشه در دو عامل اساسی دارد که عبارتند از: ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه ای از باورهای ضمنی مدیران (که منجر به شکل گیری عوامل فرعی دیگری به نام ساختارها و سیاست‌های سازمانی و روش‌های مدیریتی خواهند شد). البته، در این مدل از عوامل فرعی دیگری مانند عوامل تاثیر گذار بر تعامل کارکنان و نبود تشابه جمعیت شناسی میان کارکنان و مدیران نام برده شده است که هر یک به نوبه خود در ایجاد سکوت سازمانی کارآمد تشخیص داده شده اند. در این پژوهش به بررسی و بیان الگوی



معرفی شده در پژوهش شاهزاده احمدی (Shahzade Ahmadi, 2012)، پرداخته خواهد شد. بر اساس پژوهش ایشان عوامل کارآمد در ایجاد سکوت سازمانی به 4 دسته: عوالم مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی تقسیم می شوند. که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته خواهد شد.

**- عوامل مدیریتی:** اقدام های مدیریتی: برخی از اقدام های مدیریتی می تواند مانع برقراری ارتباطات از پایین به بالا در سازمان شود (Morrison and Milliken, 2000). سبک رهبری مدیر (بیماری مدیر ارشد): گاهی اوقات افرادی که می بایست حقایق را بیان کنند، از خشم رهبر می ترسند؛ بویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر امرانه یا پیشتازانه است. کارکنان به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن، حرفی نمی زنند زیرا که در این گونه سازمان ها به گونه نمادینی اعلام خواهد شد. نتیجه طبیعی این امر، جلوگیری از انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان است (Shahzade Ahmadi, 2012).

ترس از بازخورد منفی: آرجیس و شان (Argyris and Shan, 1978)، نشان دادند که کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می کنند. بنابراین، مدیران از بیان اشتباههایشان و اجازه به دیگری برای ارائه راه حل دوری می کنند. این واکنش ها منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می شود.

درجه ای از تفاوت های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی: موریسون و میلکین بیان می کنند تفاوت ها و اختلاف ها (عوامل قومی و نژادی سن جنسیت و...) میان مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین تر ممکن است به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند. به بیان دیگر، کارکنانی که با مدیر خود تشابه های کم تری داشته باشند، ممکن است نادیده گرفته شوند و این خود می تواند باعث سرخوردگی شغلی و گوشه گیری کارکنان شود.

ایجاد جو بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان: سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباههای احتمالی کارمندان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهها به بی توجهی ها و نداشتن شایستگی کارمندان است، رخ می دهد. در این شرایط رهبری، هنگامی که بحثی مطرح می شود با توجه به بد گمانی ها و سوءظن های ناشی از ترس جبران تلافی، انتظار می رود که افراد سکوت کنند (Senge, 1999).

**- عوامل سازمانی:** فلات شغلی<sup>1</sup> (سکون شغلی): تعامل با همکاران حرفه شغلی از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی است که نقشی محوری و مهم در سازمان ها ایفا می کند. از این رو، روابط بین همکاران و سازمان مشوق هایی مهم را برای افراد فراهم آورده و می تواند یکی از عوامل مهم

<sup>1</sup> -Career Plateau

انگیزش باشد. بنابراین، فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، نبود پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القا کننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. سکوت در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی انگیزگی کارکنان دارد. بنابراین، فلات شغلی منجر به رکود و توقف افراد شده و سکوت فرد و در پی آن سکوت سازمانی بوجود می آورد.

سیاست ها و ساختارهای سازمان: گلوهر بیان می کند که ارتباطات پایین به بالا فقط تحت تاثیر ویژگی های ارتباط برقرار کننده پیام و محیط سازمان نیست بلکه تحت تاثیر ویژگی ارتباط بین رئیس و مرئوس نیز می باشد (Glauser, 2009).

نیود ساز و کارهای بازخورد از پایین به بالا: سکوت سازمانی ممکن است منجر به نبود بازخورد، نبود اطلاعات و نبود تجزیه و تحلیل ایده ها و بدیل ها شود و بنابراین، سازمان از فرایندهای سازمانی با اثر بخشی پایین متحمل خسارت می گردد (Morrison and Milliken, 2000).

**- عوامل اجتماعی:** هم نوایی با جمع (تطابق): مطالعات نشان می دهد که افراد تصمیم ها و باورهایشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته اند، اتخاذ می کنند. این ویژگی گروهی می تواند منجر به سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل هم نوایی افراد با باورها و نظریات دیگران و خودداری از ابراز نظر و باور خود، کسب مقبولیت در یک گروه و یا جامعه است. بویژه اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت های اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد (Henriksen, et. Al. 2006).

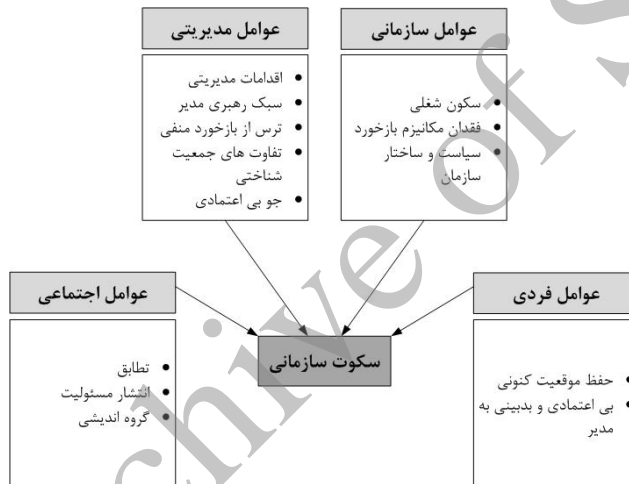
انتشار مسئولیت: پخش مسئولیت<sup>1</sup> عبارت است از «گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کم تر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر مشارکت می کنند در مقایسه با زمانی که مسئولیت افراد به گونه فردی تعیین می شود». این پدیده به شانه خالی کردن از مسئولیت ها و پخش مسئولیت اشاره دارد که بیش تر یک صفت ذاتی گروهی است. این پدیده و پیامدهای ناسازگار آن زمانی می تواند کاهش یابد که افراد پاسخگوی فعالیت تعیین شده ای باشند و بتوانند عملکرد خود را مدیریت و نظارت کنند (Henriksen, et. Al. 2006).

گروه اندیشه: در واقع کیفیت تصمیم گیری گروهی بهتر از تصمیم های فردی است، اما برخی از گروهها در تلاش های گروهی شان در رسیدن به اجماع اشتباه می کنند. اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و با مهارت است تا از خطر افتادن به این دام اجتناب و نگاهها و بینش های گوناگون و واگرا آشکار شود (Henriksen, et. Al. 2006). در گروه اندیش فرد از رایه نظرهایی که بر خلاف نظر گروه با رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می کند (Shahzade Ahmadi, 2012).

<sup>1</sup> -Distribution of responsibility

**- عوامل فردی:** حفظ موقعیت کنونی: بیش تر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره هایی از اقدام که در موقعیت های تصمیم گیری قرار می گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه، شخص متوجه می شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می شود که فرد ساکت باقی بماند (هنریکسن و همکاران، 2006).

بی اعتمادی و بد بینی به مدیر: اگر کارکنان احساس بدبینی و بی اعتمادی نسبت به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت نکنند، از ارایه نظر و صحبت خودداری کرده و در نهایت، ساکت باقی می مانند که این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می گردد (Fisher, 1997).



شکل ۲- عوامل موثر بر سکوت سازمانی (Shahzade Ahmadi, 2012).

با وجود پژوهش هایی در ارتباط با سکوت سازمانی و مدیریت کارآفرینی، پژوهشی که به بررسی ارتباط بین این دو مهم پرداخته باشد، یافت نشد. لذا، پیشینه پژوهش به مطالعاتی برمی گردد که به مفاهیمی مرتبط با سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی اختصاص دارند.

دانایی فرد و همکاران (Danaieefard, et. Al. 2010)، در پژوهشی به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی است که 4 فرضیه اصلی داشته و از پرسش نامه استاندارد شامل 83 پرسش جهت بررسی فرضیه ها استفاده شده است. در این پژوهش ضمن بیان مفهوم سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی، تحلیل و بررسی در مورد داده های بدست آمده از 642 نفر از کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی تهران (علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی) انجام گرفته است. نتایج نشان دادند که فرضیه های پژوهش مبنی بر روابط معنادار میان فرهنگ سازمانی بر جو و سکوت سازمانی تایید شدند. شدت

همبستگی 73 درصدی میان فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت و هم چنین، همبستگی 47 درصدی میان فرهنگ سازمانی و جو سکوت از دیگر نتایج نشان ارایه شده در این پژوهش بوده است. مدهوشی و همکاران (Madhoshi, et. Al. 2011)، به بررسی اثر گذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی پرداختند. ایشان ضمن بررسی مفاهیم مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی و کسب و کارهای کوچک، به بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر فرایند کارآفرینی سازمانی پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و در مورد 213 عنوان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرک های صنعتی شرق مازندران انجام گرفت. یافته های پژوهش نشان دادند که تسهیم دانش به صورت مستقیم 46 درصد و غیرمستقیم 38 درصد و بکارگیری دانش به صورت مستقیم 59 درصد بر فرایند کارآفرینی سازمانی اثرگذاری معناداری دارند، اما اثرگذاری مستقیم گردآوری دانش تایید نشد. از سوی دیگر، اثرگذاری غیرمستقیم گردآوری دانش بر کارآفرینی سازمانی با تسهیم 15 درصد و بکارگیری دانش 12 درصد تایید شد.

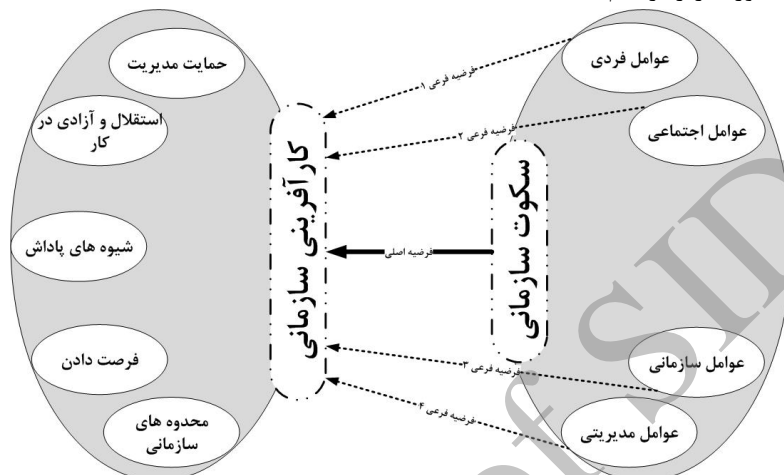
هلند و همکاران (Holland, et. Al. 2011)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین صدای کارکنان و رضایت شغلی در کشور استرالیا، در مورد نمونه ای شامل 1022 نفر از کارکنان، پرداختند. در این پژوهش ضمن تبیین مفاهیم مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی، به آزمون فرضیه هایی درباره ارتباط بین صدای مستقیم کارکنان و صدای اتحادیه با رضایت شغلی پرداختند. با کنترل دامنه ای از ویژگی های شخصی، شغلی و محل کار، تحلیل رگرسیون نشان داد که با وجود انواع صدا، صدای مستقیم به عنوان اساس رضایت شغلی کارکنان مطرح شد.

یانگ هوی لی و همکاران (Yong-Hui Li, 2009)، به بررسی تمایل کارآفرینی و نقش فرآیند تولید دانش و عملکرد سازمانی پرداختند. ایشان با مشاهده 165 کارآفرین به بررسی تاثیرهای مستقیم و غیر مستقیم از تمایل کارآفرینی بر عملکرد سازمانی پرداختند. فرآیند تولید دانش فعال با ابعاد اجتماعی کردن، برونی کردن، ترکیب کردن و درونی کردن به عنوان متغیر واسطه برای تحلیل رابطه میان تمایل کارآفرینی و عملکرد سازمانی بکار برده شد. نتایج پژوهش نشان دادند که تاثیر مستقیم تمایل به کارآفرینی بر عملکرد سازمانی به گونه کاهشی معنادار بوده است، ولی تاثیرهای غیر مستقیم از تمایل کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با متغیر واسطه ای فرآیند تولید دانش به صورت مثبت معنادار بوده است.

تشریح اجزای مسئله، می تواند فرضیه های خاصی را که به اثر متقابل سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی اشاره دارد، ایجاد کند. بنابراین، می توان فرضیه های کلی و جزئی پژوهش را به

<sup>1</sup> -Direct and Union Voice

صورت زیر مورد اشاره قرار داد. هم چنین، مدل مفهومی این پژوهش با در نظر گرفتن فرضیه های پژوهش به صورت زیر ترسیم شده است.



شکل ۳- مدل مفهومی پژوهش، میزان تاثیر سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی.

هدف کلی بررسی میزان تاثیر سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی است.

هدف های جزئی پژوهش عبارتند از:

- تعیین میزان تاثیر عوامل مدیریتی بر کارآفرینی سازمانی.
- تعیین میزان تاثیر عوامل سازمانی بر کارآفرینی سازمانی.
- تعیین میزان تاثیر عوامل اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی.
- تعیین میزان تاثیر عوامل فردی بر کارآفرینی سازمانی.

### روش پژوهش

این پژوهش، پژوهشی کاربردی بشمار می رود زیرا رابطه مشخصی را در جامعه آماری مورد نظر به صورت عملی بررسی می کند. هم چنین، پژوهشی توصیفی است زیرا می کوشد رابطه میان عوامل سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی را بر اساس داده های گردآوری شده توصیف کند و از آن جا که سعی دارد تا نگرش کارکنان، کارشناسان و مدیران دانشگاه را از راه پرسشنامه ارزیابی کند، پژوهشی پیمایشی بشمار می رود. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده است. پرسشنامه با پرسش های بسته و در قالب طیف لیکرت تدوین شده بود. تعداد پرسش های کلی پرسشنامه 31 عدد بوده که 16 پرسش ابزار سنجش متغیر کارآفرینی سازمانی و

15 پرسش دیگر ابزار سنجش متغیر سکوت سازمانی بوده اند. پاسخ دهندگان، کارمندان، مدیران و هیئت علمی دانشگاه آزاد شهرستان نجف آباد به تعداد 495 نفر بودند. پس از تعیین حجم نمونه با کمک جدول مورگان، حجم جامعه 218 بدست آمد که تعداد 220 پرسشنامه به صورت تصادفی در میان ایشان توزیع شد و در نهایت، تعداد 157 پرسشنامه قابل استفاده بازگردانده شد (نرخ بازگشت: 71/36 درصد).

روایی به این معنا که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که برای سنجش آن ساخته شده است؛ در این پژوهش با دو روش روایی صوری و روایی سازه مورد تحلیل قرار گرفته است. تایید کارشناسان و استادان تبیین کننده روایی صوری گویه ها بوده و هم چنین، روایی داده ها با استفاده از روش تحلیل عامل و با استفاده از نرم افزار Amos مورد سنجش قرار گرفته است که در ادامه نتایج در جدول 1 به آن اشاره شده است. از سوی دیگر، پایایی میزان ثباتی است که یک ابزار اندازه گیری، در سنجش آنچه اندازه می گیرد، از خود نشان می دهد. در این پژوهش بمنظور سنجش پایایی گویه های پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS و پس از گردآوری 30 پرسشنامه اولیه استفاده شده است که نتایج بدست آمده در جدول 2 آمده است.

همان گونه که در جدول 1 نشان داده شده است، نتایج نشان از تایید گویه های تدوین شده برای سنجش متغیرهای پژوهش می باشد. نتایج پایایی در جدول شماره 2 نیز نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه می باشد.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تاییدی گویه ها.

نتیجه	P	بار عاملی تاییدی	پرسش	مولفه	نتیجه	P	بار عاملی تاییدی	پرسش	مولفه
تایید	0/000	1/000	Q17	عوامل	تایید	0/000	1/000	Q1	کارآفرینی
تایید	0/000	1/023	Q18	مدیریتی	تایید	0/000	0/805	Q2	سازمانی
تایید	0/000	0/913	Q19	سکوت	تایید	0/000	0/632	Q3	
تایید	0/000	0/694	Q20	سازمانی	تایید	0/000	0/811	Q4	
تایید	0/000	1/000	Q21	عوامل	تایید	0/000	0/807	Q5	
تایید	0/000	1/213	Q22	سازمانی	تایید	0/000	0/802	Q6	
تایید	0/000	1/316	Q23	سکوت	تایید	0/000	0/805	Q7	
				سازمانی					
تایید	0/000	1/000	Q24	عوامل	تایید	0/000	0/754	Q8	
تایید	0/000	0/926	Q25	اجتماعی	تایید	0/000	0/995	Q9	
تایید	0/000	1/160	Q26	سکوت	تایید	0/000	0/959	Q10	
تایید	0/000	0/576	Q27	سازمانی	تایید	0/000	1/048	Q11	
تایید	0/000	1/000	Q28	عوامل	تایید	0/000	0/555	Q12	
تایید	0/000	0/123	Q29	فردی	تایید	0/000	0/642	Q13	
تایید	0/000	1/082	Q30	سکوت	تایید	0/000	0/738	Q14	
تایید	0/000	0/941	Q31	سازمانی	تایید	0/000	0/735	Q15	
					تایید	0/000	0/669	Q16	

جدول ۱- میزان آلفای کرونباخ مولفه های پژوهش.

کل پرسش ها	کل	عوامل فردی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	کارآفرینی سازمانی	متغیر و تعداد گویه ها
31	15	4	4	3	4	16	تعداد گویه ها
0/776	0/906	0/886	0/732	0/736	0/806	0/881	آلفای کرونباخ

### یافته های پژوهش

ابتدا به بیان نتایج توصیفی ویژگی های نمونه مورد مطالعه پرداخته خواهد شد که با استفاده از نرم افزار SPSS بدست آمده است. بدین شرح که نمونه مورد بررسی در دامنه 27 تا 65 سال دارای میانگین سنی 41/78 سال بوده است. 58/6 درصد نمونه مورد نظر مرد و 40/1 درصد نمونه زن بوده اند که از میان ایشان 3/2 درصد دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم بوده، 4/5 درصد فوق دیپلم، 26/1 درصد کارشناسی، 48/4 درصد کارشناسی ارشد و 17/8 درصد دارای تحصیلات دکتری بوده اند. هم چنین، 11/5 درصد دارای سابقه کاری کم تر از 5 سال، 20/4 درصد دارای سابقه کاری بین 5 تا 10 سال، 30/6 درصد دارای سابقه کاری بین 11 تا 15 سال داشته و هم چنین، 37/6 درصد از پاسخ دهندگان از سابقه ای بالاتر از 15 سال برخوردار بوده اند. پاسخ دهندگان در سه جایگاه سازمانی با میزان 67/5 درصد کارشناس، 14 درصد مدیر و 18/5 درصد استاد توزیع شده بودند.

در گام بعدی و در این مرحله نتایج مربوط به توصیف متغیرهای پژوهش و هم چنین، همبستگی میان متغیرهای مورد بررسی، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته اند که در جدول زیر نتایج آن مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۲- نتایج توصیفی متغیرها و همبستگی میان متغیرها

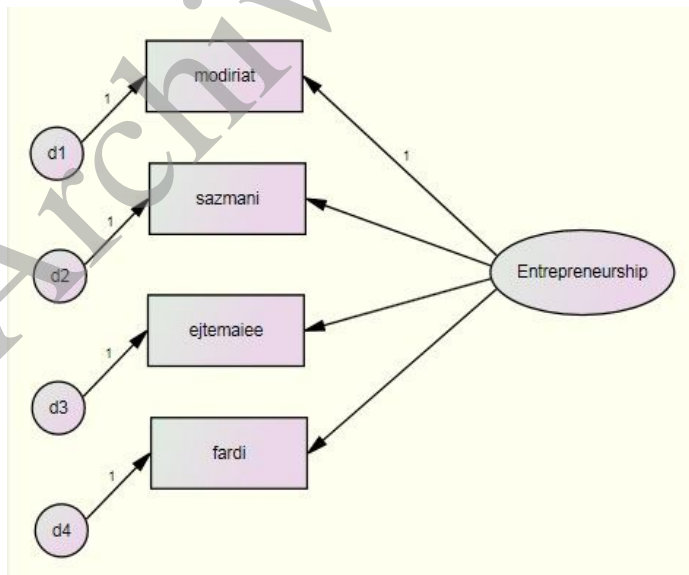
میانگین	انحراف معیار	کارآفرینی سازمانی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل اجتماعی	عوامل فردی	سکوت سازمانی
۲/۴۸۵	۰/۷۶۱	۱					
۳/۸۶	۰/۹۶۱	**۰/۳۰۴	۱				
۳/۵۵	۰/۹۴۲	**۰/۴۱۹	**۰/۷۳۲	۱			
۳/۶۷	۰/۹۳۰	**۰/۴۵۷	**۰/۶۷۰	**۰/۷۳۳	۱		
۳/۷۸	۱/۱۲۲	**۰/۵۶۹	**۰/۶۰۳	**۰/۶۴۹	**۰/۷۳۴	۱	
۳/۶۹	۰/۸۶۶	**۰/۵۰۹	**۰/۸۵۶	**۰/۸۶۸	**۰/۸۹۴	**۰/۸۷۳	۱

نتایج نشان دهنده آن است که بر اساس نظر پاسخ دهندگان میزان کارآفرینی سازمانی در دانشگاه آزاد نجف آباد، کم تر از متوسط است، بدین معنا که اشتیاق کارکنان در خلق ایده های نوآورانه کم تر از حد متوسط است. در خصوص مولفه های مربوط به متغیر سکوت سازمانی دیده می شود که مطابق نظر پاسخ دهندگان میزان سکوت سازمانی و هریک از مولفه های متغیر یاد



شده بالاتر از حد متوسط است، به این معنا که میزان سکوت سازمانی در این سازمان زیاد بوده است. هم چنین، می توان گفت پاسخ دهندگان بیش ترین تاثیر در این نظر را در عوامل فردی می دانسته اند که موجب ایجاد سکوت سازمانی شده است. در خصوص نتایج مربوط به ضرایب همبستگی، همان گونه که دیده می شود تمامی ضرایب بدست آمده معنادار بوده (علامت ستاره در جدول) که بیانگر تاثیر گذاری متغیرها بر یکدیگر است. هم چنین، ضرایب حاصل میان کارآفرینی سازمانی و تک تک عوامل متغیر سکوت سازمانی منفی بوده و نشانه تاثیر معکوس این دو متغیر بر یکدیگر است. به گونه ای که وجود سکوت سازمانی در سازمان یک عامل بازدارنده در کارآفرینی سازمانی بشمار می رود. در خصوص هر یک از مولفه ها نیز این روابط معکوس برقرار است.

مهم ترین مرحله در این پژوهش، تحلیل و بررسی جهت تایید یا رد فرضیه های پژوهش و روی هم رفته، تایید یا رد مدل مفهومی پژوهش می باشد. برای این منظور، از روش مدل سازی معادله های ساختاری و نرم افزار Amos استفاده شده است. مدلی مطابق مدل مفهومی پژوهش ترسیم و با استفاده از مدل سازی انجام شده شاخص های نیکویی برازش بدست آمده به تحلیل و بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته شده است. مدل پیشنهاد شده به صورت زیر در نرم افزار ترسیم شده است و نتایج شاخص های برازندگی کل مدل نیز در جدول 4 نشان داده شده است که نشانگر تایید مدل برازش شده می باشد زیرا تمامی شاخص ها در دامنه قابل قبول برازش قرار می گیرند.



شکل ۴- مدل برازش شده در نرم افزار Amos.

## جدول ۳- شاخص های برازش برای مدل اندازه گیری مدل مفهومی پژوهش.

شاخص های برازش	اختصار	دامنه قابل قبول	مقدار به دست آمده در مدل
شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگ تر یا مساوی 0/9	0/970
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	بزرگ تر یا مساوی 0/8	0/852
ریشه میانگین مربعات باقی انده	RMR	کوچک تر یا مساوی 0/1	0/024
شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگ تر یا مساوی 0/9	0/982
شاخص برازی هنجار شده	NFI	بزرگ تر یا مساوی 0/9	0/977
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMESEA	کوچک تر یا مساوی 0/08	0/014
کای اسکوئر بهنجار شده	CMIN/DF	کوچک تر یا مساوی 3	2/461

همان گونه که در جدول بالا نشان داده شده است، شاخص های برازش مدل نشان دهنده تایید مدل مفهومی عنوان شده در پژوهش می باشند. جهت تایید یا رد فرضیه های پژوهش از جدول زیر که از نتایج بدست آمده از مدل سازی مدل مفهومی می باشد، استفاده می شود. جدول نشان دهنده تایید کلیه فرضیه های پژوهش می باشد. بدین معنا که سکوت سازمانی و مولفه های سکوت سازمانی بر میزان کارآفرینی سازمانی تاثیر گذار است.

## جدول ۴- مربوط به فرضیات پژوهش

فرضیه ها	ضریب بتا	مقدار p	نتیجه
فرضیه اصلی		0/000	تایید
فرضیه فرعی نخست	1/000	0/000	تایید
فرضیه فرعی دوم	1/051	0/000	تایید
فرضیه فرعی سوم	1/044	0/000	تایید
فرضیه فرعی سوم	1/144	0/000	تایید

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به تبیین نقش مولفه های سکوت سازمانی (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل فردی) بر کارآفرینی سازمانی پرداخته است. با توجه به آنچه در مرور ادبیات گذشته و نتایج پژوهش های پیشین می توان در خصوص متغیرهای پژوهش بیان داشت که: **کارآفرینی سازمانی** فرآیندی لازم در پیشبرد سازمان ها به سوی خلاقیت، نوآوری و پیشتازی می باشد که سازمان را برای تکاپو در دنیای متغیر امروز مهیا می سازد. البته، این نکته قابل اذعان است که کارآفرینی سازمانی به خودی خود بوجود نمی آید بلکه برنامه ریزی دقیق و جامع در میان تمامی ارکان سازمانی را نیاز دارد. از سوی دیگر، موانع و محدودیت های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی سازمانی در سازمان ها وجود دارد (Ahmadpour, 2007). می توان مهم ترین این موانع را ماهیت سازمان های بزرگ، ساختار انعطاف ناپذیر، نبود استعداد کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی محافظه کارانه دانست (Fry, 1993). **سکوت سازمانی** به عنوان پدیده ای اجتماعی در سازمان است که با امتناع کارکنان در ابراز نظرها و نگرانی های خویش نسبت به مشکلات سازمان رخ می دهد (Morrison and Milliken, 2000). سکوت سازمانی تاثیر منفی بر تغییر و توسعه سازمانی می گذارد زیرا سد کردن مسیر بازخوردهای منفی، توانایی سازمان را در شناسایی و اصلاح راهکارها کاهش می دهد. تاثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم گیری، در سازمان هایی با سطح بالایی از تنوع آرا و باورها، تشدید می یابد. این پیامدها، مهم ترین مانع در برابر محیط های با سرعت تغییر بالاست.

نتایج پژوهش نیز هم چون پژوهش های صورت گرفته وجود سکوت سازمانی را عاملی بازدارنده در رشد سازمان نشان داده است. دانایی فرد و پناهی فرد (Danaieefard, et. Al. 2010)، در پژوهش خود نشان دادند که وجود جو سکوت سازمانی در سازمان و سکوت کارکنان در بیش تر مسائل سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را کاهش خواهد داد. در این پژوهش همان گونه که مشاهده شد، یافته های بدست آمده از معادله های ساختاری پژوهش ضمن تایید مدل برازش شده بر اساس داده های گردآوری شده، مدل مفهومی پژوهش را تایید کرد. این یافته ها بیانگر این نکته اند که نبود جو سکوت سازمانی در میان کارکنان سازمانی، می تواند مقدمه پیشرفت و توسعه سازمان در انجام فعالیت های کارآفرینانه را در سازمان فراهم کند. به تعبیری دیگر، وجود جو خفقان، ترس و بیم در ارایه نظرها و باورهای کارکنان سازمانی که در تک تک مولفه های سکوت سازمانی (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل فردی) بروز می یابد؛ سازمان را در ارایه خدمات خلاقانه و نوآورانه که نشأت گرفته از ایده ها و نظریات کارکنان سازمانی می باشد، فلج می کند. همبستگی 50 درصدی منفی میان سکوت سازمانی و کارآفرینی درون سازمان و

همچنین، نظر پاسخ دهندگان نسبت به وجود جو سکوت در سازمان بیانگر این نکته است که وجود سکوت سازمانی عاملی تاثیرگذار و البته، به گونه معکوس بر وجود قدرت تفکر خلاق و ایده پردازی کارکنان و در نهایت، مانع بروز کارآفرینی در درون سازمان می شود.

**نتایج فرضیه فرعی نخست؛** همبستگی منفی 30 درصدی میان عوامل مدیریتی و کارآفرینی سازمانی نشان دهنده وجود رابطه معکوس 30 درصدی میان عوامل مدیریتی سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی است به این معنا که برخی از اقدام های مدیریتی مانع ایجاد ارتباط میان کارکنان و مدیران ارشد شده است، به گونه ای که سبک رهبری مدیر ترس از باز خورد منفی را به صورت احساس خجالت، سرخوردگی و ناشایستگی کارکنان در ابراز نظرهای متفاوت با مدیریت القا می کند که این مهم به عنوان مانعی در بروز رفتارهای کارآفرینانه کارکنان سازمانی تلقی می شود. بر اساس نظرات پاسخ دهندگان، وجود عامل مدیریتی در سازمان بالاتر از حد متوسط (3/86) بوده است که می تواند به عنوان هشدار به سازمان در نظر گرفته شود و پیشنهادهایی در خصوص رفع این معزل را به همراه داشته باشد:

- با توجه به میانگین سنی کارکنان بدست آمده در پژوهش، می توان در استفاده از پتانسیل نیروهای جوان در ارایه ایده های نوآورانه و خلاقانه تدابیر جدید اتخاذ کرد؛
- برگزاری جلسه های صمیمانه در خصوص رفع مشکلات سازمانی و القای حس نیاز مدیریت نسبت به نظرها و ایده های کارکنان؛
- القای حس اشتیاق مدیریت نسبت به شنیدن نظرها و پیشنهادهای و مشکلات کارکنان که البته این پیام ها باید با عمل همراه باشد؛

**نتایج فرضیه فرعی دوم؛** همبستگی منفی 41 درصدی میان عوامل سازمانی و کارآفرینی سازمانی نشان دهنده وجود رابطه معکوس 41 درصدی میان عوامل سازمانی سکوت سازمانی و کارآفرینی درون سازمان است به این معنا که سیاست ها و ساختارهای سازمانی مشخص کننده چگونگی ارتباط کارکنان و مدیران ارشد است، انقطاع این ارتباطات، فقدان مکانیزم های بازخورد از پایین به بالا؛ منجر به نبود داده ها، فقدان تجزیه و تحلیل ایده ها و به دلیل های خلاقانه گردد. همچنین، عدم وجود روابط میان همکاران که به عنوان عاملی مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان تلقی می گردد، به بیانی دیگر، وجود فلات شغلی سبب کاهش قدرت یادگیری فردی، عدم پیشرفت و در نهایت، القای حس افسردگی و شکست به کارکنان سازمانی می گردد که به عنوان عاملی بازدارنده در وجود روحیه خلاق در میان کارکنان است. بر اساس نظرهای پاسخ دهندگان میزان وجود عامل سازمانی در سازمان بالاتر از حد متوسط (3/55) بوده است که می تواند به عنوان هشدار به سازمان در نظر گرفته شود و پیشنهادهایی در خصوص رفع این معزل را به همراه داشته باشد:

- استقرار سیستم بازخورد مثبت و منفی توامان از پایین به بالا در سازمان؛
- ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای ارائه نقد و پیشنهاد در پرتال کارکنان سازمان، پیگیری و نظرهای مادام به صندوق های انتقادات و پیشنهادات و استفاده از آن به شیوه ای مدرن برای مثال سیستم صدای مشتری؛
- تقویت سیستم ترغیب و تشویق کارکنان نسبت به ارائه نظرهای نوآورانه و ایده های خلاقانه در ارائه بهینه خدمات به دانشجویان؛

**نتایج فرضیه فرعی سوم؛** همبستگی منفی 45 درصدی میان عوامل اجتماعی و کارآفرینی سازمانی نشان دهنده وجود رابطه معکوس 45 درصدی میان عوامل اجتماعی سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی است به این معنا که هم‌نواپی افراد با باورها و نظرهای افرادی که دارای سطح آگاهی و داده های بیش تر می باشند و یا جایگاه سازمانی بالاتری دارند منجر به خودداری در ابراز نظرها و باورهای کارکنان می گردد؛ همچنین، گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کم تر در هنگام مشارکت میان همکاران و نیز ایجاد جو گروه اندیشه در سازمان که با داشتن مزیت های منحصر به فرد تصمیم گیری های گروهی خطر خودداری افراد در ابراز نظرهای مخالف رهبران گروه را تقویت می کند؛ موردهای ذکر شده به عنوان مانعی در ارائه اندیشه های نوین و ایده های خلاقانه و در نهایت، همسویی کارکنان در پیمودن مسیر فرآیندی کارآفرینی درون سازمان تلقی می گردد. بر اساس نظرهای پاسخ دهندگان میزان وجود عامل اجتماعی در سازمان بالاتر از حد متوسط (3/67) بوده است که می تواند به عنوان هشدار به سازمان در نظر گرفته شود و پیشنهادهایی در خصوص رفع این معزل را به همراه داشته باشد:

- جایگزینی کارکنان در سمت هایی متناسب با توانمندی های ایشان که در مسئولیت پذیری و شکوفایی ایده هایی نوین و متناسب جایگاه سازمانی تاثیر گذار است؛
- برگزاری کارگاههای آموزشی در خصوص توانمند سازی منابع انسانی سازمان در کسب مهارت های تصمیم گیری، مهارت های ارتباطی، مهارت های خلاقانه و کارآفرینانه؛
- برگزاری توفان فکری، استفاده از فن دلفی برای جذب پیشنهادات و ایده های نوین با جذب مشارکت کارکنان در مشکلات و مسایل سازمانی؛

**نتایج فرضیه فرعی چهارم،** همبستگی منفی 56 درصدی میان عوامل فردی و کارآفرینی سازمانی نشان دهنده وجود رابطه معکوس 56 درصدی میان عوامل فردی سکوت سازمانی و کارآفرینی سازمانی است. بدین معنا که تمایل کارکنان در حفظ موقعیت کنونی ایجاد کننده احساس شک و تردید نسبت به از دست دادن جایگاه کنونی و بدبینی و بی اعتمادی کارکنان نسبت به سازمان و مدیران ارشد، احساس نبود آرامش و امنیت شغلی در کارکنان را سبب می شود که در نهایت، منجر به عدم ارائه نظرهای خلاقانه نسبت به مسایل سازمانی و نیز اصلاح خدمات

ارایه شده می شود که منجر به پیشبرد سازمان در انجام فعالیت های نوآورانه می گردد. در ضمن، بیش ترین تاثیر این مولفه در جلوگیری از ایجاد کارآفرینی درون سازمان است و بر اساس نظرهای پاسخ دهندگان، وجود عامل فردی در سازمان بالاتر از حد متوسط (3/78) بوده است که می تواند به عنوان هشدار به سازمان در نظر گرفته شود و پیشنهادهایی در خصوص رفع این معزل را به همراه داشته باشد:

- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد؛
- واگذاری اختیار بمنظور ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در سازمان، توانمند سازی کارکنان در پذیرش مسئولیت ها و ارایه پیشنهادهای مناسب شغلی خویش؛
- استقرار سیستم های نوآورانه در مسیر شغلی کارکنان، با القای این حس که آرامش و امنیت شغلی در مسیر شغلی حفظ می گردد.

### References

- Ahmadpour, M. & Erfanian, A. (2007). Extreme work role in achieving economic growth and development. Economic Journal Monthly survey of economic issues and economic policies Affairs - Ministry of Economic Affairs and Finance. 7: (69 and 79). 1-19. (in Persian).
- Argyris. C & Shon, D. (1978), "Reading", Organizational learning Addison Wesley, Ma.
- Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"(doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084).
- Cemal Zehiraa, E. E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". Procedia Social and Behavioral Sciences 24 . 1389-1404
- Crockett, D. R. (2005). "The venture management team in corporate entrepreneurship: The role of corporate support and control". Ph.D Dissertation Abstract. The University of Texas at Arlington.
- DanaieeFard, H. & Panahi, B. (2010). Analysis of job attitudes and behaviors of employees in public organizations to explain the silence of organizational climate, organizational silence. Journal of change management. 2: (3). (in Persian).
- Feizbakhsh, A.R. (2006). Anti employment, entrepreneurship, economic development engine. . (in Persian).
- Fisher, C., (1979). "Transmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation". Journal of Applied Psychology, October,533-540.
- Glauser, M.J. (1984). "Upward information flow in organizations: Review and conceptual".

- Haj Mohamad Hosaini, M. (2008). The relationship between dimensions of entrepreneurship and business performance. Master's thesis. Tehran University. ( in Persian).
- Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006). "Organozational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". , Hrs : Health Services Research 41:4 part 11.
- Hisrich, R. B., & Peters –Michael, P. (2002). "Entrepreneurship". Tata MC raw graw- hill publishing company limited.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). "Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice". Journal of Human Resource Management, 50(1), 95 – 111.
- Huang, X, Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross Nationally",. Management and Organization Review.
- Koshki Jahromi, A.R.; Bodlaiee, H. & Narimani, M. (2010). The features and their impact on entrepreneurship organization (case study: Pars Oil and Gas Company). Quarterly research and human resource management in the oil industry. 4: (13). 113-129. (in Persian).
- Kuratko, D. F.; & Hodgetts Richard, M. (2001), "Entrepreneurship: A Contemporary Approach", Harcourt College Publishers.
- Madhoshi, M. & Sadati, A.R. (2011). Evaluate the effectiveness of the knowledge management process on the CE Case Study: Small and medium businesses in East of Mazandaran. Journal of Entrepreneurship development. 3: (12). 7-26. (in Persian).
- Miller, J.G. (1972). "Living systems: the organization, behavioral science", 17:1-80.
- Moghimi, S. M. (2004). Factors affecting entrepreneurship in social and public sector organizations of Iran, Journal of management culture, 2: (7). 27-78.
- 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.
- Pinder, C. C. & 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.
- Rajabi, M. (2011). Identification and comparison of behavioral barriers to entrepreneurship in the mining, government agencies and non-governmental. Master's thesis. Tehran University. (in Persian).
- Samad Aghaiee, J. (2008). Entrepreneurial organizations. Publication financial institution of education and research planning and management. Third edition. Tehran. (in Persian).
- Senge, P. (1990). "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization".

- Shahzade Ahmadi, R. (2011). Organizational silence. Vision Journal. 1: (1). (in Persian).
- Van Dyne, L., Soon, A., and Isabel, C. B. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies 40:6 .
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", Employee Relations 27: 441-458.
- Yong-Hui Li, A., Jing-Wen Huang, B., & Ming-Tien, T. (2009). "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process." Industrial Marketing Management 38 (2009) 440-449.

Archive of SID