

## تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی

حسن دانایی‌فرد\*، علی‌اصغر فانی\*\*، الهام براتی\*\*\*

### چکیده

اگر زبان‌ها به حرکت در نیایند، دانشی برای سازمان تولید نمی‌شود. زبان، ابزار تعامل انسان‌ها در سازمان‌هاست. اگر انسان به سازمان روح می‌دهد و سرمایه استراتژیک آن محسوب می‌شود، به دلیل آن است که متولیان رصدخانه سازمانی که در آن، مسائل فراروی سازمان و مدیران شناسایی و برای حل آن‌ها ارائه طریق می‌شود، خود کارکنان هستند. وقتی سکوت، سازمانی را فرا می‌گیرد، رکود و فتور در شبکه‌های فیزیکی و اجتماعی آن رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمانی بی‌معنا می‌شود. برای تبیین پدیده سکوت سازمانی، معدود پژوهش‌هایی انجام شده است ولی در آن‌ها نقش فرهنگ پژوهش نشده است. در این پژوهش، نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. سازمان‌های مورد مطالعه از بخش دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران) انتخاب شده‌اند. نتایج از تأثیر فرهنگ سازمانی (جو و رفتار سکوت) حکایت دارد.

**کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی؛ جو سکوت؛ رفتار سکوت؛ فرهنگ سازمانی؛ سازمان‌های دولتی.**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۱/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۷/۲۰.

\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\* استادیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail:Elhambarati62@yahoo

## ۱. مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای مدام در حال تغییر - که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می‌رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود - خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی با وجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی" نام نهادند [۱۹]. بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، ولی جرأت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند. سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی - که مولد دانش سازمانی‌اند - فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه، کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها در آتش حسرت خواهند سوخت؛ اینکه می‌توانستند، از این منبع با ارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند ولی این کار را نکردند. عوامل متعدد و متنوعی در ایجاد و شکل‌گیری این پدیده نقش دارند. مطالعاتی نیز در این حوزه صورت پذیرفته است، اما تاکنون به رابطه سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی توجه چندانی نشده است. به همین دلیل، هدف از پژوهش حاضر، بررسی و شناسایی روابط فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی است. در واقع، هدف از این پژوهش، پاسخ به یک سؤال اساسی است: تا چه حد فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی رابطه دارد؟ بر این اساس، پژوهشگران امیدوارند با شناسایی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و آزمون میزان ارتباط آن‌ها با سکوت سازمانی بتوانند سازمان‌ها را به سوی برقراری فرهنگی سوق دهند که مشوق و پذیرای عقاید و نظرات و دغدغه کارکنان باشند، زیرا سازمان‌ها در محیط متلاطم امروز نیازمند چنین کارکنانی هستند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**سکوت سازمانی.** مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آن‌ها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مفهومی نیز به نام صدای سازمانی<sup>۱</sup> وجود دارد که به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای

1. Organizational voice

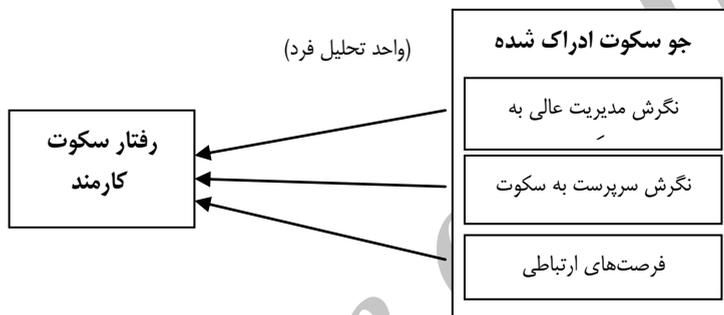
تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و نقطه نظرات خود ندارند و این نقطه مقابل صدای سازمانی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی" نام نهادند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بعد جمعی صدا و سکوت را مورد بررسی قرار دادند، در حالی که پژوهش‌گرانی چون میشلی و نیر (۱۹۹۲)، اشفورد و همکاران (۱۹۹۸)، زوآ و جرج (۲۰۰۱) و در خصوص ابعاد فردی سکوت و صدا به مطالعه پرداخته‌اند [۱۱]. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند [۱۲]. به اعتقاد شماری از محققان [۱۶، ۱۸]، افرادی که در بیان اندیشه‌ها و احساسات خود شکست می‌خورند، غالباً دچار استرس، اضطراب، نارضایتی، بدبینی و حتی افسردگی می‌شوند. غالباً پنداشت کسانی که سکوت می‌کنند این است که دیدگاه‌ها مهم نیست و در بسیاری از موارد، علاقه آن‌ها به کار کاهش می‌یابد و نهایتاً این عوامل سبب می‌شود که سازمان را ترک کنند [۱۷].

**مأخذ سکوت سازمانی.** مروری بر پژوهش‌ها در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، این موارد را به‌عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند: ترس مدیران از بازخورهای منفی - به ویژه از جانب زیردستان، مجموع اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند (اعتقاد به منفعت‌طلبی و غیرقابل اعتماد بودن کارکنان و اینکه مدیریت، به بهترین وجه، از مهم‌ترین مسائل سازمان آگاه است)، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی [۱۶]، هم‌نوایی با عقاید عمومی [۱۱]، سبک رهبری [۱۵]، جو سازمانی به‌خصوص جو بی‌عدالتی (ویژگی‌های جو بی‌عدالتی عبارتند از ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف) [۱۴]. همان‌طور که بررسی این پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، تاکنون از منظر فرهنگ سازمانی به سکوت سازمانی نگاه نشده‌است. در این پژوهش سعی می‌شود ضمن واکاوی مبانی نظری مربوط به فرهنگ سازمانی، میزان ارتباط این عامل مهم با سکوت سازمانی بررسی گردد (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب مفهومی

پیمایش در سکوت سازمانی بر اساس مدل جو و رفتار سکوت موریسون و میلیکن. واکولا و بورادوس<sup>۱</sup> [۱۹] مدل مأخذ و پیامدهای سکوت سازمانی موریسون و میلیکن را به صورت تجربی تست کردند. آن‌ها با نظرخواهی از ۶۷۷ نفر از کارمندان سازمانی در بخش تکنولوژی، سه بعد از ابعاد جو سکوت را شناسایی کردند: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت، و فرصت‌های ارتباطی. این سه بعد به پیش‌بینی رفتار سکوت کارکنان می‌پردازند (شکل ۲). این نتایج با استدلالات موریسون و میلیکن - مبنی بر اینکه ادراکات کارکنان از نگرش مدیریت به سکوت بر تصمیم‌های آن‌ها برای ممانعت از ارائه بازخوردهای منفی به مدیریت تأثیر می‌گذارد - هم‌خوانی دارد.



شکل ۲. مدل جو و رفتار سکوت [۱۹]

نگرش مدیریت عالی به سکوت. مدارک معتبری در دست است که واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان را در برابر دریافت بازخوردهای منفی تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که آن‌ها از دریافت بازخوردهای منفی اجتناب می‌نمایند و در صورت دریافت، آن‌ها را تحریف می‌کنند. این بدان علت است که آن‌ها می‌خواهند احساس شرمندگی، تهدید و بی‌کفایتی را از خود دور کنند. لذا مقاصد و نیات زیردستانشان و اعتبار و صحت بازخوردها را زیر سؤال می‌برند. این بعد با ۵ شاخص اندازه‌گیری می‌شود: ترغیب کارکنان به بیان نظرات و مخالفت‌هایشان توسط مدیریت عالی، زیر سؤال بردن وفاداری کارکنان، احساس راحتی کارکنان برای بیان آزادانه عقایدشان، پیامدهای منفی بیان آزادانه عقاید، و عدم سرزنش کارکنان منتقد یا مخالف. برای هر یک از این ۵ شاخص، ۵ گزینه وجود دارد: از ۱ (شدیداً موافق) تا ۵ (به شدت مخالف).

1. Vakola and Bourados

نگرش سرپرستان به سکوت. رفتار سرپرستان، جنبه‌های گوناگون از رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این به دلیل قدرتی است که سرپرست در ارتباط با خروجی‌های کارکنان دارد و نیز به خاطر ماهیت روابط سرپرست-زیردست است. گرچه سرپرستان به نقش و وظیفه خود در برابر تغییرات متعهد شده‌اند و حامی تلاش‌ها برای بهبود هستند، ولی با این همه از ارائه نظراتی که در مورد بجا نبودن عملکردشان و... هستند می‌ترسند و حالت تدافعی به خود می‌گیرند. در نتیجه، سرزنش شدن بابت هر مسأله‌ای را دوست ندارند و ترجیح می‌دهند تعبیری منفی از رفتار زیردستانشان داشته باشند. این نوع رفتار "خرده" جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند که در آن کارکنان نمی‌توانند به سرپرستان اعتماد کنند که آیا در صورت افزایش اشتباهات یا زیر سؤال بردن شیوه‌های عمل، به طور مستقیم و غیرمستقیم تنبیه و مجازات خواهند شد یا نه. نگرش سرپرست به سکوت را با ۵ شاخص می‌توان اندازه گرفت: اعتقاد کارکنان به نحوه مدیریت تضاد (کارکنان با یکدیگر، کارکنان با مدیر) توسط سرپرست؛ ادراک کارکنان از میزان توجه سرپرست به گفته‌های طرفین؛ تشویق طرفین به بیان مخالفت‌ها و انتقادات توسط سرپرست؛ ادراک کارکنان از مفید پنداشته شدن نقطه نظراتشان توسط سرپرست. اگر سازمانی از نظر این شاخص‌ها در سطح بالایی قرار داشته باشد، شرایط برای اظهار نظر مهیاست. برای هر یک از این ۵ شاخص، ۵ گزینه وجود دارد: از ۱ (شدیداً موافق) تا ۵ (به شدت مخالف).

فرصت‌های ارتباطی. بسیاری از پژوهشگران در گذشته نشان دادند که وقتی فرصت‌های ارتباطی وجود دارند و کانال‌های ارتباطی باز هستند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفتمان‌های مرتبط با مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقاء می‌یابد. شماری از نویسندگان پی برده‌اند که ارتباط مثبتی بین جریان اطلاعات در سازمان و سطوح غیبت و بهره‌وری وجود دارد. در صورت فراهم شدن امکان بی‌پرده‌گویی در مورد مسائل سازمانی، کارکنان فرصتی برای تسهیم اطلاعات، ارائه عقاید و پیشنهادها پیدا می‌کنند و این باعث می‌شود احساس تعلق بیشتری پیدا کنند و بیشتر دخالت نمایند. این بعد را با ۵ شاخص می‌سنجند: ادراک از رضایت‌بخش بودن ارتباطات با همکاران؛ ادراک از تبادل سازمان یافته دانش و تجربه در میان کارکنان؛ ادراک از مناسب بودن روابط کارکنان و مدیران عالی؛ ادراک از ابلاغ مناسب تغییرات سازمانی به کارکنان؛ و ادراک کارکنان از میزان آگاهی از مأموریت‌ها و طرح‌های سازمان. اگر سازمانی از نظر این شاخص‌ها بالا باشد، شرایط برای اظهار نظر کارکنان مهیاست. برای هر یک از این ۵ شاخص، ۵ گزینه وجود دارد: از ۱ (شدیداً موافق) تا ۵ (به شدت مخالف).

**سکوت کارکنان.** به میزان تمایل کارکنان برای مطرح کردن نظرات، مسائل و مشکلات پیش‌آمده برای آن‌ها در حیطه سازمان و شغلشان در نزد مدیران و سرپرستان اشاره دارد. این بعد با ۸ شاخص اندازه‌گیری می‌شود: فاصله زمانی ابراز مخالفت کارکنان در مورد مسائل شرکت، مسائل بخشی، مسائل شغلی و مسائل مرتبط با رضایت شغلی؛ احساس راحتی در بیان نارضایتی در مورد مسائل شرکت، مسائل بخشی، مسائل شغلی و مسائل مرتبط با رضایت شغلی. برای هر یک از این ۸ شاخص، ۵ گزینه وجود دارد: از ۱ (هرگز) تا ۵ (همیشه) [۱۹].

**فرهنگ سازمانی.** تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی وجود دارد. برخی، مانند ادگار شاین، فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین مشترک می‌دانند که اعضای گروه در رویارویی با دشواری‌های موجود در زمینه سازگاری با محیط خارجی و یکپارچگی درونی می‌آموزند. این الگو چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده است و به‌عنوان روش صحیح درک و حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود [۹]. دنیسون معتقد است فرهنگ سازمانی به ارزش‌های زیربنایی، باورها و اصولی اشاره دارد که مبنای سیستم‌های مدیریت سازمان، عملکردها و رفتارها به شمار می‌روند [۷]. به‌طور کلی، وجه مشترک این تعاریف و تعاریف دیگر در این زمینه وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک در میان اعضای سازمان است. از این‌رو، فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به‌وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند [۵].

نتایج پژوهش‌های متعددی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده‌است، حکایت از آن دارد که فرهنگ بر تدوین اهداف، رفتار فردی، انگیزش، اخلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد [۲]، رضایت شغلی [۸]، اثربخشی [۴] و مانند آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

*پیمایش در مدل فرهنگ سازمانی دنیسون.* فرهنگ در مدل دنیسون، شامل چهار ویژگی است که عبارتند از درگیر شدن در کار (مشارکت)؛ سازگاری (ثبات و یکپارچگی)؛ انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری)؛ و رسالت (مأموریت) [۱۳]. هر یک از این ویژگی‌ها در برگزیده سه شاخص فعالیت مدیریت است (شکل ۳).

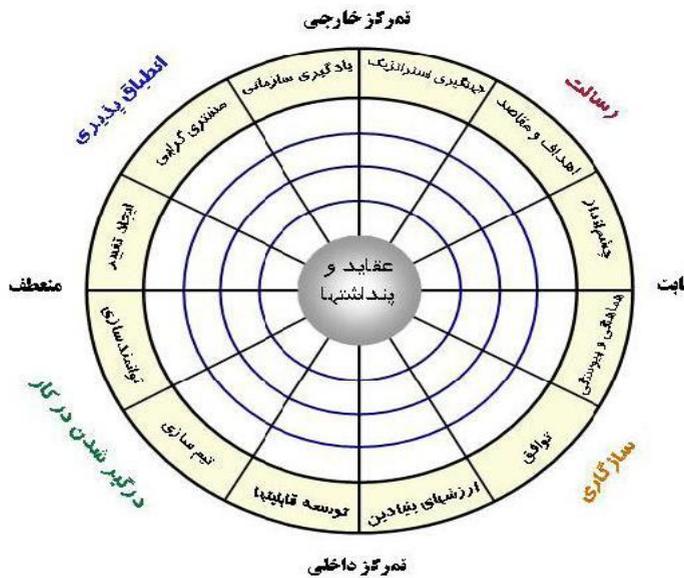
1. Consistency
2. Adaptability
3. Mission

درگیر شدن در کار (مشارکت): سازمان‌های اثربخش، افرادشان را توانمند می‌سازند، فعالیت‌های خود را بر محور گروه‌های کاری قرار می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد هستند و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. در این مدل، این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود.

*سازگاری (ثبات و یکپارچگی):* پژوهش‌ها نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، ثبات و یکپارچه‌اند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی، به‌خوبی، هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با این‌گونه ویژگی‌ها دارای فرهنگ قوی و متمایزند و نفوذ کافی بر رفتار کارکنان دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود.

*انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری):* سازمان‌هایی که از یکپارچگی مناسبی برخوردارند، به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان دانست. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباهات خود پند می‌گیرند، و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها همواره در حال بهبود و افزایش توانایی سازمان هستند تا بتوانند برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد.

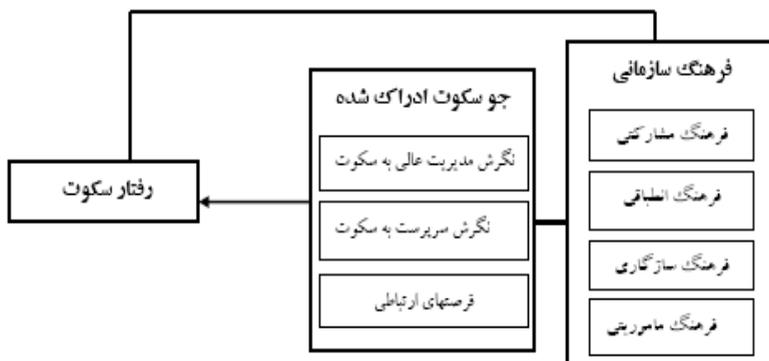
*رسالت (مأموریت):* شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق، درک روشنی از هدف‌ها و جهت‌گیری خود دارند. آن‌ها اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پر دردسرت‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی سازمان مجبور می‌شود رسالت خود را تغییر دهد، اعمال تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت، رهبر قوی، چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را به‌وجود می‌آورد که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند [۱۳].



شکل ۳. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

مطالعات دنیسون نشان می‌دهد که سازمان‌های اثربخش، نمرات بالایی در هر چهار ویژگی فرهنگ سازمانی (مشارکت، انطباق‌پذیری، سازگاری، و مأموریت) دارند. بر این اساس، سازمان‌های اثربخش، آن‌هایی هستند که انطباق‌پذیرند، از درجه بالایی از سازگاری و قابلیت پیش‌بینی برخوردارند و مشارکت را تقویت می‌کنند. البته همه این موارد در بستری از درک مشترک از مأموریت سازمان اجرا می‌شوند؛ بستری که منجر به اثربخشی و در نهایت، رضایتمندی مشتریان می‌شود [۷].

با توجه به این امر در این پژوهش فرهنگ سازمانی با توجه به مدل دنیسون مورد سنجش قرار می‌گیرد و رابطه آن با رفتار سکوت و جو سکوت بررسی می‌شود؛ ضمن اینکه تأثیر جو سکوت بر رفتار سکوت نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل شماره ۴ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر است:

#### فرضیه‌های اصلی.

- بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی و جو سکوت، رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد.
- بین جو سکوت و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۴).

#### فرضیه‌های فرعی و فرضیه‌های شاکله آن‌ها.

۱. بین فرهنگ مشارکتی و سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ مشارکتی و جو سکوت، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ مشارکتی و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۴).
۲. بین فرهنگ انطباقی و سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ انطباقی و جو سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ انطباقی و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۴).
۳. بین فرهنگ سازگاری و سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ سازگاری و جو سکوت، رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین فرهنگ سازگاری و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۴).

۴. بین فرهنگ مأموریتی و سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.  
 - بین فرهنگ مأموریتی و جو سکوت، رابطه معناداری وجود دارد.  
 - بین فرهنگ مأموریتی و رفتار سکوت، رابطه معناداری وجود دارد (شکل ۴).

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش، صبغه کمی دارد و استراتژی آن همبستگی است. در همبستگی، رابطه متغیرها سنجیده می‌شود. پرسشنامه این پژوهش، شامل سه بخش است: ۱. سؤال‌های مربوط به اندازه‌گیری جو و رفتار سکوت، برگرفته از چارچوب نظری موريسون و میلیکن [۱۶] در واکولا و بوراداس [۱۹]؛ ۲) سؤال‌های مربوط به فرهنگ سازمانی، برگرفته از مدل دنیسون؛ و ۳. سؤال‌های جمعیت شناختی. از سؤال‌های مستخرج از منابع فوق جهت اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۱۵ سؤال برای سنجش جو سکوت، ۵ سؤال به سنجش نگرش مدیریت عالی به سکوت، ۵ سؤال سنجش نگرش سرپرست به سکوت و ۵ سؤال به سنجش فرصت‌های ارتباطی، که در مجموع عوامل ایجادکننده جو سکوت را تشکیل می‌دهند، اختصاص دارد و ۸ سؤال به اندازه‌گیری رفتار سکوت می‌پردازد. ۵۰ سؤال برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی (۱۲ سؤال، فرهنگ مشارکتی، ۱۳ سؤال فرهنگ مأموریتی، ۱۲ سؤال فرهنگ سازگاری و ۱۳ سؤال فرهنگ انطباقی) اختصاص یافته است و ۱۰ سؤال مربوط به اندازه‌گیری متغیرهای جمعیت شناختی است.

برای پاسخ به سؤال‌های مربوط به رفتار سکوت و فرهنگ سازمانی از مقیاس لیکرت بهره گرفته شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای مدل مفهومی همگی بالای ۰/۷ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه پایاست (جدول ۱).

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی

نگرش مدیریت عالی به سکوت	نگرش سرپرست به سکوت	فرصت‌های ارتباطی	جو سکوت	رفتار سکوت	فرهنگ سازمانی
۰/۸۴۵	۰/۸۷۳	۰/۸۲۲	۰/۹۰۲	۰/۹۲	۰/۹۵۵

جامعه آماری پژوهش. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران (علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی) تشکیل داده‌اند. از آن‌جا که این دانشگاه‌ها

متشکل از سازمان‌ها و واحدهای گوناگون (بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی-درمانی، ستاد دانشکده (معاونت‌ها)، دانشکده‌ها، شبکه‌ها و مراکز بهداشت و مراکز تحقیقاتی) هستند و دسترسی به همه اعضای جامعه آماری عملی نیست و جمع‌آوری داده‌ها نیازمند زمان و هزینه فراوان است، ۳۰ سازمان به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند و سپس با استفاده از نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهمیه دانشگاه‌ها مشخص گردید. سپس ۷۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان سازمان‌های نمونه‌گیری شده توزیع شد که از این تعداد، ۶۴۲ پرسشنامه مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که ۷۱/۷ درصد از پاسخ‌گویان را خانم‌ها تشکیل می‌دهند، و بیش از نیمی از این جامعه آماری را کارکنانی تشکیل داده‌اند که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر هستند. از نظر نوع استخدام، ۶۴ درصد از جامعه آماری را کارکنان رسمی و پیمانی تشکیل داده‌اند. سابقه کاری ۳۱/۹ درصد این جامعه، زیر ۵ سال می‌باشد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. جدول ۲، داده‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های این پژوهش -آن‌جام شده توسط نرم‌افزار SPSS15- را گرفته نشان می‌دهد. همان‌طور که این جدول نشان می‌دهد، رابطه همبستگی معناداری بین فرهنگ سازمانی و جو و رفتار سکوت وجود دارد؛ به این معنا که هر چه سازمان تلاش بیشتری برای تقویت ابعاد گوناگون فرهنگ سازمانی نماید، شرایط برای اظهارنظر و بیان عقاید مناسب‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، تقویت هر چه بیشتر فرهنگ سازمانی با کاهش سکوت سازمانی توأم است. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که همبستگی مثبتی بین جو و رفتار سکوت وجود دارد؛ یعنی هر چه جو سکوت بالاتر باشد، رفتار سکوت بیشتر می‌شود. این گفته، بر خلاف معنای ظاهری آن، بدین معناست که هر قدر شرایط برای بیان نظرات و عقاید از ابعاد گوناگون جو سکوت -یعنی نگرش مدیریت عالی، سرپرست و فرصت‌های ارتباطی- بهبود یابد، کارکنان نظرات و عقایدشان را بیشتر بیان می‌کنند.

جدول ۲. نتایج آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی اسپیرمن

وجود رابطه	نتیجه آزمون	سطح خطا	سطح معناداری	۲ محاسبه شده	فرضیه
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۳۷	رابطه فرهنگ سازمانی و جو سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۷۷	رابطه فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۴۷	رابطه جو سکوت و رفتار سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۰۱	رابطه فرهنگ مشارکتی و جو سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۴۹	رابطه فرهنگ مشارکتی و رفتار سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۱۷	رابطه فرهنگ انطباقی و جو سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۱	رابطه فرهنگ انطباقی و رفتار سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۰۴	رابطه فرهنگ سازگاری و جو سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۸۱	رابطه فرهنگ سازگاری و رفتار سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۱۶	رابطه فرهنگ مأموریتی و جو سکوت
تأیید	$H_0$ رد و پذیرش $H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۰۵	رابطه فرهنگ مأموریتی و رفتار سکوت

همچنین همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد، رابطه مثبت و معناداری بین تمامی چهار بعد فرهنگ سازمانی دنیسون (فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ انطباقی) با جو سکوت و رفتار سکوت وجود دارد. به عبارت دیگر، ابعاد بالاتر فرهنگ موجب به وجود آمدن فضای بیشتر برای اظهارنظر، انتقاد و صدا می‌شود که در نتیجه آن، میزان بیان نظرات، انتقادات و صدا بیشتر می‌شود و سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. میانگین رفتار سکوت سه دانشگاه مورد مطالعه در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. رفتار سکوت به تفکیک دانشگاهها

رتبه سکوت	نام دانشگاه	میانگین رفتار سکوت	تعداد	انحراف استاندارد
۳	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۲/۸۵۰۵	۲۱۹	۰/۸۳۴۷۸
۱	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۲/۶۷۴۸	۲۵۶	۰/۸۵۰۷۳
۲	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۰/۷۷۸۵	۱۴۹	۰/۹۴۵۵۳
	کل	۲/۷۶۱۲	۶۲۴	۰/۸۷۰۸۶

با مقایسه میانگین رفتار سکوت این سه دانشگاه می‌توان نتیجه گرفت که گرچه سکوت در هر سه دانشگاه حاکم است (میانگین زیر متوسط)، ولی دانشگاه علوم پزشکی تهران در رتبه نخست قرار می‌گیرد. جدول ۴، گویای مطالب همین است.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، میانگین جو سکوت در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در حد متوسط است، در صورتی که دو دانشگاه دیگر، امتیاز زیر متوسط به دست آورده‌اند. این بدان معناست که دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد و شرایط نسبی (از لحاظ ابعاد سه گانه جو سکوت) برای بازگو کردن نظرات، پیشنهادها و مشکلات فراهم است. هر سه دانشگاه از لحاظ دو بعد نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی، بالاتر از حد متوسط می‌باشند. به عبارت دیگر، از این لحاظ در وضعیت مناسبی قرار دارند و شرایط موجود برای بازگو کردن نظرات، پیشنهادها و مشکلات، قابل قبول است. با این حال، هر سه دانشگاه در بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت، امتیازی زیر متوسط به دست آورده‌اند. این بدان معناست که در سازمان‌های وابسته به این دانشگاه‌ها نگرش مدیریت عالی، مانعی بر سر راه اظهار آزادانه عقاید و نظرات است.

جدول ۴. میانگین جو سکوت و ابعاد آن به تفکیک هر دانشگاه

نام دانشگاه	میانگین جو سکوت	نگرش سرپرست به سکوت	فرصت‌های ارتباطی	نگرش مدیریت عالی به سکوت
دانشگاه علوم پزشکی ایران	۲/۹۶۸	۳/۲۳۴	۳/۰۴۴	۲/۶۸۲
دانشگاه علوم پزشکی تهران	۲/۹۸۵	۳/۱۶۹	۳/۰۶۷	۲/۷۰۷
دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۳/۰۳۸	۳/۲۰۲	۳/۱۶۱	۲/۷۱۵
کل	۲/۹۸۵	۳/۱۶۹	۳/۰۶۷	۲/۷۰۷

جدول ۵، میانگین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و زیرمؤلفه‌های هر یک از این ابعاد را در هر یک از دانشگاه‌ها نشان می‌دهد. همچنین بعد حاکم در هر یک از دانشگاه‌ها جدول ذکر شده است.

جدول ۵. میانگین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و هر یک از زیرمؤلفه‌های آن در هر یک از دانشگاه و تعیین بعد حاکم در هر یک از آن‌ها

میانگین ابعاد فرهنگ در هر یک از دانشگاه‌ها			زیرمؤلفه‌ها	بعد اصلی
علوم پزشکی ایران	علوم پزشکی تهران	علوم پزشکی شهید بهشتی		
۲/۹۶۱	۲/۹۹۷	۳/۰۲۶	توانمندسازی	مشارکتی
۳/۱۰۵	۳/۱۱۲	۳/۱۷۷۷	تیم سازی	
۲/۹۱۹	۲/۹۷۰	۲/۹۲۶	توسعه قابلیت‌ها	
۲/۹۸	۳/۰۴۵	۳/۰۳۰۵	میانگین	سازگاری
۳/۱۶۵	۳/۱۶۱	۳/۲۷۵	ارزش‌های بنیادین	
۲/۹۷۵	۲/۸۳۱	۲/۹۶۳	توافق	
۲/۹۳۲	۲/۷۴۴	۲/۹۳۹	هماهنگی و پیوستگی	انطباق‌پذیری
۳/۰۳۲	۲/۹۲	۳/۰۷۹۱	میانگین	
۲/۹۲۹	۲/۸۷۴	۲/۸۷۱	ایجاد تغییر	
۳/۱۰۸	۲/۹۵۸	۲/۹۶۱	تمرکز بر مشتری	فهردهی
۳/۰۶۷	۲/۹۹۱	۳/۰۹۵	یادگیری سازمانی	
۳/۰۲۴	۲/۹۳	۲/۹۶۳۱	میانگین	
۲/۸۹۵	۲/۹۰۳	۲/۹۲۷	گرایش و جهت گیری استراتژیک	بعد حاکم
۲/۹۶۳	۲/۹۷۰	۳/۰۴۶	اهداف و مقاصد	
۳/۰۴۴	۲/۹۷۲	۳/۰۶۸	چشم‌انداز	
۲/۹۶	۲/۹۶	۳/۰۱۱۷	میانگین	
سازگاری	مشارکتی	سازگاری	بعد حاکم	

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به بررسی روابط ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی (جو و رفتار سکوت در سطح سازمان) در دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران اختصاص دارد. نتایج نشان می‌دهد که روابط معناداری بین فرهنگ سازمانی و جو و رفتار سکوت وجود دارد. شدت همبستگی فرهنگ سازمانی و رفتار سکوت ۰/۷۳۷ و شدت همبستگی فرهنگ سازمانی و جو سکوت ۰/۴۷۷ می‌باشد. نتایج همچنین حکایت از آن دارد که همبستگی مثبتی بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد. از نظر شدت همبستگی، به ترتیب،

همبستگی بعد سازگاری ( $r=0.704$ ) و مشارکتی ( $r=0.701$ ) با جو سکوت، بیشتر از شدت همبستگی آن با بعد انطباقی ( $r=0.617$ ) و بعد مأموریتی ( $r=0.616$ ) است. همچنین شدت همبستگی بعد سازگاری ( $r=0.481$ ) و مشارکتی ( $r=0.449$ ) با رفتار سکوت، بیشتر از شدت همبستگی آن با بعد انطباقی ( $r=0.421$ ) و بعد مأموریتی ( $r=0.405$ ) است.

بر اساس آزمون میانگین، مقایسه میانگین رفتار سکوت در این سه دانشگاه نشان داد که گرچه سکوت در هر سه دانشگاه حاکم است، ولی "دانشگاه علوم پزشکی تهران" بالاترین رتبه را دارد و دانشگاه‌های علوم پزشکی شهید بهشتی و ایران، به ترتیب، بعد از آن قرار می‌گیرند.

از لحاظ میانگین جو سکوت نیز دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در حد متوسط قرار دارد و دو دانشگاه دیگر زیر متوسط می‌باشند. این بدان معناست که در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، روی هم رفته، شرایط برای بازگو کردن نظرات، پیشنهادها و مشکلات در حد قابل قبولی (متوسط) قرار دارد. هر سه دانشگاه از لحاظ دو بعد از ابعاد جو سکوت، یعنی نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی، بالاتر از حد متوسط می‌باشند و شرایط برای بازگو کردن نظرها، پیشنهادها و مشکلات در حد قابل قبول است. ولی هر سه دانشگاه در بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت، زیر متوسط هستند و این بدان معناست که در سازمان‌های وابسته به آن‌ها نگرش مدیریت عالی، مانعی بر سر راه اظهار آزادانه عقاید و نظرات است. این نتیجه‌گیری با اظهارات واکولا و بوراداس [۱۹] هم‌خوانی دارد. به نظر آن‌ها اگر مدیریت عالی، کارکنان را به بیان عقاید، نظرات، پیشنهادها و انتقادات تشویق نکند یا به اظهارات آن‌ها توجهی نکند یا به اینگونه کارکنان برچسب دردرساز بزند و یا اگر مدیریت عالی از روش‌هایی استفاده کند که باعث ایجاد این تصور در کارکنان شود که ابراز عقاید و نظراتشان به قیمت از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقاء در سازمان تمام می‌شود، حتی اگر شرایط برای ابراز عقاید فراهم شده‌باشد و فرصت‌های ارتباطی نیز به صورت ظاهری به‌وجود آمده‌باشد، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی لب به سخن نمی‌کشایند. نکات یاد شده، یادآور تئوری "تقویت رفتار" است که توسط روانشناس معروف "اسکینر" بیان شده‌است. بر اساس این تئوری، نتیجه رفتار گذشته بر اقدامات آینده اثر می‌گذارد. اگر نتیجه رفتار، مثبت باشد، فرد در آینده در شرایط مشابه، پاسخ‌ها یا واکنش‌های مشابه نشان خواهد داد و اگر نتیجه، منفی و ناخوشایند باشد، فرد درصدد بر می‌آید که تغییر رفتار دهد، تا بتواند از آن اجتناب کند [۱]. همچنین در این پژوهش، بر اساس آزمون میانگین، بعد فرهنگی حاکم در هر یک از دانشگاه‌های علوم پزشکی بررسی شد. نتایج حکایت از آن دارد که بعد فرهنگی حاکم در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران و شهید بهشتی "سازگاری" و بعد فرهنگی حاکم در دانشگاه علوم پزشکی

تهران "مشارکتی" است. از طرف دیگر، نتایج تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که سکوت در هر سه دانشگاه حاکم است. همچنین دو بعد مشارکتی و سازگاری، بالاترین همبستگی را با جو و رفتار سکوت دارند و این بدان معناست که هر چه فرهنگ سازمان، مشارکتی‌تر یا سازگارتر شود، شرایط برای اظهار آزادانه عقاید مناسب‌تر است. تناقض نتایج فوق را می‌توان بدین صورت توجیه نمود: ۱. در مصاحبه‌هایی که پژوهش‌گر با چندتن از کارکنان واحدهای یاد شده انجام داد، کارکنان چنین اظهار داشتند "با توجه به آنکه در گذشته مشکلات، نظرات، پیشنهادها و انتقادات خود را خیلی زیاد بیان کردیم و به نتیجه‌ای نرسیدیم و به اظهاراتمان توجهی نشد، ترجیح دادیم مهر سکوت بر دهان بزنیم." این جمله، یادآور یکی از روش‌های تغییر رفتار - یعنی متوقف ساختن رفتار - در تئوری تقویت رفتار است که در آن، مدیر برای آنکه رفتاری را متوقف سازد، به آن بی‌اعتنایی می‌کند. ۲. همان‌طور که بیان شد هر سه دانشگاه علوم پزشکی با این که از لحاظ دو بعد نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی در حد قابل قبولی قرار داشتند و از جنبه نگرش مدیریت عالی به سکوت امتیازی زیر متوسط بدست آوردند؛ و این بدین معناست که حتی اگر بعد مشارکتی در فرهنگ سازمان بالا باشد (که انتظار می‌رود سازمانی با چنین فرهنگی پایین‌ترین میزان سکوت و بیشترین میزان صدا را داشته باشد)، ولی نگرش مدیریت عالی باعث می‌شود میزان سکوت بالا برود. و این با اظهارات موریسون و میلیکن [۱۶] مبنی بر اینکه "ترس مدیران از بازخور منفی" - به‌خصوص اگر این بازخور از جانب زیر دستانشان باشد - یکی از عوامل مهمی است که شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌آورد، هم‌جهت است. همچنین با استناد "اشفورد و کامپنگ" (۱۹۸۳) شواهدی قوی وجود دارد دال بر اینکه افراد غالباً بازخوردهای منفی را تهدیدی بر ضد خود قلمداد می‌کنند و لذا تلاش می‌کنند از آن‌ها پرهیز کنند. به‌همین دلیل، وقتی بازخورد منفی دریافت می‌کنند، غالباً سعی می‌کنند پیغام آن را نادیده بگیرند، نادرست محسوب کنند و یا اعتبار منبع آن را زیر سؤال ببرند [۱۶]. از نکات ذکر شده تا این‌جا می‌توان به این نتیجه رسید که حتی اگر بعد مشارکتی در سازمان حاکم باشد - که انتظار می‌رود در چنین فرهنگی، مدیریت برای شنیدن اظهارات کارکنان مانعی ایجاد نکند و مشتاق شنیدن باشد - ولی کارکنان به تجربه دریابند که به اظهارات آن‌ها توجه نمی‌شود و یا این اظهارات باعث تغییر در اوضاع سازمان و کارشان نمی‌شود، ترجیح می‌دهند سکوت کنند و خاموش بمانند.

طبق نظر دنیسون، سازمان‌هایی که بعد مشارکتی فرهنگ بر آن‌ها حاکم است، افرادشان را توانمند می‌سازند و اختیار، ابتکار و توانایی لازم برای اداره کار را به آن‌ها می‌دهند، به‌طوری که کارکنان احساس می‌کنند از کنترل لازم در محیط کارشان برخوردارند. از طرفی، موریسون و میلیکن معتقدند زمانی که افراد احساس کنند قادر به بیان عقاید و نگرانی‌های خود در مورد

مسائل کاریشان نمی‌باشند، این احساس در آن‌ها ایجاد می‌شود که هیچ کنترلی بر محیط کاری خود برخوردار ندارند [۱۶].

همچنین بر اساس مدل دنیسون، بعد انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی بر قابلیت سازمان برای انعطاف‌پذیری و تغییر تأکید دارد. در واقع، همان‌طور که دنیسون (۲۰۰۰) اظهار می‌کند، سازمان‌های منعطف ریسک می‌کنند و ظرفیت و تجربه تغییر را دارند. از طرفی، به نظر بیر و نوریا [۱۰] رویارویی با چالش‌های محیطی و پاسخ‌گویی به نیازهای تغییر، مستلزم توانمندسازی کارکنان و وجود کانال‌های ارتباطی باز می‌باشد، زیرا بسیاری از کارکنان، یکی از علل شکست برنامه‌های تغییر مدیریت را عدم حمایت سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش می‌دانند. نقطه نظرات "دنیسون" و "بیر و نوریا" بر درستی نتایج آزمون این پژوهش، مبنی بر وجود همبستگی معنادار بین بعد انطباقی فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی (جو و رفتار سکوت)، صحه می‌گذارد.

همچنین بر اساس مدل دنیسون، توافق و هماهنگی و پیوستگی (انسجام) دو مورد از شاخص‌های بعد سازگاری محسوب می‌شوند. از طرفی، بر اساس تئوری ماریچ‌های سکوت "نئول- نیومن" اگر افراد بپندارند که حمایت‌های عمومی ضعیف است، سکوت را ترجیح می‌دهند. این، به نوبه خود، منجر به ترس از تنهایی و خود- ناباوری می‌شود. در چنین شرایطی افراد تمایلی به سخن‌گفتن نخواهند داشت. بر اساس تئوری، این چرخه ممکن است ماریچ‌های فزاینده سکوت در مورد یک مسأله معین را گسترش دهد. با این حال، در شرایطی که حمایت‌های عمومی از موضع فرد قوی به نظر می‌رسد، افراد دیدگاه‌های خود را با اعتماد به نفس بیشتر و ترس کمتر آشکار خواهند کرد [۱۲، ۱۴] از طرف دیگر، بر اساس تئوری اسناد، افراد دارای اعتقادات، باورها، انگیزه‌ها یا قصد و نیت هستند. در نتیجه، زمانی که افراد را مشاهده می‌کنیم، در صدد بر می‌آییم تا در باره نوع رفتار آن‌ها دلایلی را برشماریم و آن‌ها را توجیه کنیم. بر اساس این تئوری، اگر همه افراد پاسخ‌های همانندی در موقعیت‌های مشابه دهند، می‌توان گفت که نوعی توافق عمومی یا اجماع درباره آن رفتار وجود دارد. از دیدگاه نسبت دادن رفتار فرد و قضاوت در این باره، اگر توافق عمومی در سطح بسیار بالایی باشد، شخص ناظر، رفتار را به حساب عامل خارجی می‌گذارد، ولی اگر توافق عمومی در سطحی پایین باشد، شخص ناظر آماده است تا رفتار را به حساب یک علت درونی بگذارد [۳]. با توجه به نکات ذکر شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر کارکنان در مورد مسأله بودن موضوعی توافق داشته باشند، آن را برای مدیریت با اعتماد به نفس بیشتر و ترس کمتر بازگو خواهند کرد. از آن‌جا که در چنین شرایطی، حمایت‌های عمومی از موضع فرد قوی به نظر می‌رسد و به دلیل آنکه توافق عمومی یا اجماع در مورد مسأله بودن موضوعی و در میان

گذاشتن آن با مدیریت بالاست، احتمال کمتری وجود دارد که مدیریت، این رفتار را به حساب منفعت طلبی کارکنان بگذارد، در نتیجه احتمال عکس‌العمل‌های ناخوشایند از جانب مدیریت پایین می‌آید و افراد با ترس کمتر و اعتماد به نفس بالاتر، مسائل مورد توافق را مطرح می‌کنند.

از سوی دیگر، بعد مأموریتی یا رسالتی فرهنگ از نظر دنیسون، بیانگر تعاریف مشترک از اهداف و وظایف سازمان است که نه تنها تأثیر مثبتی بر سرمایه‌گذاری و تلاش برای بهبود وضعیت سازمان دارد، بلکه به شناسایی اهداف و راهکارهایی که سبب تسهیل در انتخاب مسیرهای حرکت سازمان می‌شود کمک می‌کند. درک رسالت و مأموریت سازمان به سازمان و کارکنان آن اجازه می‌دهد جریان رفتاری خود را بر پایه آینده‌ای مطلوب - که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است - طراحی کنند. اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای ارزشمند بیان شود و موجب تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان خواهد شد، در خوانندگان ایجاد انگیزه می‌کند و او را تشویق به اقدام و عمل می‌کند [۶]. اگر رسالت، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، مشخص و قابل درک نباشد، حتی اگر سازمان از کانال‌های ارتباطی باز حمایت کند، به نظر دنیسون، روشن نبودن اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان سبب می‌شود اشتیاق و انگیزه لازم در کارکنان برای ارائه نظرات و پیشنهادهای نوآورانه ایجاد نشود.

همچنین حرکت از جوی سکوت‌آفرین به سوی جوی که ارتباطات باز و آزاد در آن تشویق و حمایت می‌شوند مشکل است ولی غیرممکن نیست. یکی از شیوه‌هایی که می‌تواند چنین تغییری را در سازمان ایجاد کند، تغییر مدیریت عالی سازمان و آوردن مدیر عالی جدیدی است که در سوابقش نشان داده است که از جو ارتباطی باز حمایت می‌کند. این اقدام نه تنها سازمان را قادر می‌کند تا از گذشته‌اش فاصله بگیرد، بلکه این احساس را در کارکنان ایجاد می‌کند که سازمان به تغییر وضع موجود متعهد شده است. نکته مهم دیگری که شایسته توجه است، این است که مدیران همواره باید با روش‌های مختلف به کارکنان القا نمایند که مشتاقانه آماده شنیدن نظرات، پیشنهادهای و مشکلات کارکنان می‌باشند و نسبت به کارکنانی که مسائل سازمانی را با آن‌ها در میان می‌گذارند عکس‌العمل منفی نشان نمی‌دهند. البته مدیران باید این پیام‌ها را با عمل پشتیبانی نمایند. همچنین مدیرانی که نقطه نظرات کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مد نظر قرار می‌دهند و یا از پیشنهادهای آن‌ها برای ایجاد تغییرات سود می‌جویند، شایسته است که با شیوه‌های انگیزشی مناسب، این رفتار را در آن‌ها تقویت کنند.

دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران و ایران مشترکاً در ابعاد توانمندسازی و اهداف و مقاصد، امتیازی زیر متوسط به دست آوردند. پیشنهاد می‌شود که این دانشگاه‌ها برای بهبود زیرمؤلفه

توانمندسازی کارکنان، اختیار و توانایی لازم برای اداره کارهایشان را به آنها بدهند. در این راستا، حمایت بیشتر از نظام پیشنهادها در سازمان و تفویض اختیار بیشتر تأثیر بسزایی خواهد داشت. این امر، نوعی حس مالکیت و مسئولیت را در سازمان ایجاد می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود که این دانشگاه‌ها اهداف و مقاصد خود را به شیوه‌ای ارزشمند تعریف کنند. روشن نبودن اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان سبب می‌شود اشتیاق و انگیزه لازم در کارکنان برای ارائه نظرات و پیشنهادهای نوآورانه ایجاد نشود.

هر سه دانشگاه به طور مشترک در زیرمؤلفه‌های توسعه قابلیت‌ها، توافق، هماهنگی و پیوستگی، ایجاد تغییر، و گرایش و جهت‌گیری استراتژیک امتیازی زیر متوسط کسب کردند. پیشنهاد می‌شود که این دانشگاه‌ها به منظور بهبود زیرمؤلفه‌های یادشده، تدابیری را برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان اتخاذ نمایند. در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند مثمر ثمر باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود تدابیری را بیندیشند که در صورت بروز اختلاف بتوانند راه‌حلی را برگزینند که مورد قبول اکثریت کارکنان باشد. افزون بر این، آنها باید راه‌هایی را برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کنند، محیط کار را بشناسند، به محرک‌های جاری پاسخ دهند و از تغییرات آینده پیشی بگیرند. در این راه، مدیران با بهره‌گیری هر چه بیشتر از اذهان سازمان‌های خود می‌توانند از رقبا پیشی بگیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی‌های خود را به روشنی تعریف کنند.

دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران و شهید بهشتی در زیرمؤلفه تمرکز بر مشتری نیز امتیازی زیر متوسط کسب کرده‌اند. برای بهبود این زیرمؤلفه به، دانشگاه‌های یاد شده توصیه می‌شود تدابیری را برای آگاهی از خواسته‌ها، پیشنهادها و نظرات ارباب رجوع بیندیشند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها نظر بگیرند.

دانشگاه علوم پزشکی تهران در زیرمؤلفه‌های یادگیری سازمانی و چشم‌انداز امتیازهای زیر متوسط کسب کرد. توصیه می‌شود که دانشگاه برای بهبود این موارد، نوآوری و ریسک‌پذیری را مورد تشویق و پاداش قرار دهد و پاداش مناسبی را برای افراد خلاق و نوآور در نظر بگیرد. همچنین مدیران باید در حرف و عمل ثابت کنند که مشتاق شنیدن نظرات و پیشنهادهای نوآورانه کارکنان خود هستند و از نظرات نوآورانه آنها برای بهبود وضعیت سازمان و کمک به پیشبرد اهداف آن بهره می‌برند. همچنین به دانشگاه یاد شده توصیه می‌شود که یادگیری را به عنوان یک هدف مهم در کارهای روزمره در نظر بگیرد. و چشم‌انداز سازمان را به گونه‌ای تعریف کند که در کارکنان ایجاد اشتیاق نماید.

با توجه به اینکه دبسون، سازمان‌های اثربخش را سازمان‌هایی می‌داند که سعی می‌کنند این چهار ویژگی فرهنگی را در خود تقویت کنند و اینکه این پژوهش نیز نشان داد که تقویت

هر چهار ویژگی باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه‌های مورد مطالعه با تقویت شاخص‌ها و ویژگی‌های فرهنگی - که در آن‌ها ضعیف هستند - می‌توانند امیدوار باشند که در آینده شرایطی (جوی) را در سازمان‌هایشان فراهم آورند که کارکنان برای مطرح کردن عقاید، نظرات و نگرانی‌های خود ترس و مشکلی نداشته باشند.

این پژوهش، همانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که ممکن است برخی از کارکنان به دلیل ترس از اینکه ممکن است پرسشنامه‌ها از جانب ریاست سازمان ابلاغ شده باشد در پاسخ‌گویی به بعضی از پرسش‌ها محافظه کاری به خرج داده‌اند و این امر ممکن است بر درستی پاسخ‌ها و اعتبار نتایج تأثیر گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به پژوهش‌گران آینده پیشنهاد داد که به بررسی تأثیر دیگر ویژگی‌های سازمانی همچون سیستم‌های کنترلی سازمان و ویژگی‌های شخصیتی بر سکوت سازمانی بپردازند. همچنین در این پژوهش، روابط فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون سنجیده شد. پژوهش‌های آینده می‌توانند این روابط را بر اساس مدل‌ها و الگوهای دیگر آزمایش کنند.

Archive

## منابع

۱. استونر، جیمز ای. اف؛ فریمن، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹). مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل، مترجم: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. جمشیدنیا، علی (۱۳۷۷). « بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان»، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه آزاد اسلامی.
۳. رایبیز، استیفن (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. عطایی، محمد (۱۳۷۳). "بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی موسسه رازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد"، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. منوریان، عباس و بختایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، صص ۱۵-۱.
۶. نجفی، بهزاد (۱۳۸۷). مبانی مدیریت استراتژیک و بازاریابی در شرکت‌های دارویی، تبریز، نشر اختر.
۷. واشقانی فرهانی، سمانه (۱۳۸۸). "بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با رضایتمندی مشتریان در بانک سپه"، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت مدرس.
۸. هاشمیان، محمدرضا (۱۳۷۷). "بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی اعضای رسمی سپاه"، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت مدرس.
9. Baker, Kathryn A. (2002). *organizational culture*, Chapter 11, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> - -1k
10. Beer, M. and Nohria, N. (2000). "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, May: 133-141.
11. Bowen, F., Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of Management Studies* 40: 1393-1417.
12. 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 )
13. Denison, D. R. (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change?" In S. Carwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of organizational culture*. London : John Wiley & Sons.
14. Greenberg, J. and Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.
15. Henriksen, K. Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: Health Services Research* 41(4): 1539-1554.

16. Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25(4):706-725.
17. Perlow, L.A. Repenning, N.P. (2009). "The dynamics of silencing conflict", *Research in organizational behavior* 29:195-223.
18. Perlow, L. and Williams, S.(2003). "Is Silence Killing Your Company? ", *Harvard Business Review*.
19. Vakola, M.and Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations* 27: 441-458.

Archive of SID