

شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز

صدیقه طوطیان اصفهانی^۱ - بهاره جودی نژاد^۲

چکیده

زمینه: سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر خودداری ورزیده سکوت علامت بیماری سازمان است. مدیران باید عامل اصلی آن را برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود.

هدف: شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی
روش: روش تحقیق، بر اساس هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها اکتشافی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی است که از ابزار پرسشنامه مقیسات زوجی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان البرز است که به روش نمونه‌گیری تصادفی نمونه‌ای به حجم ۱۳۷ نفر مطابق جدول مورگان انتخاب شدند.

یافته‌ها: موانع فردی با ضریب وزنی ۰/۴۱۸ به‌عنوان اولین مانع سکوت سازمانی، موانع سازمانی با ضریب وزنی ۰/۳۳۰ به‌عنوان دومین مانع، موانع فرهنگی اجتماعی با ضریب وزنی ۰/۱۷۴ به‌عنوان سومین مانع سکوت سازمانی درنهایت موانع مدیریتی با ضریب وزنی ۰/۰۷۸ به‌عنوان چهارمین مانع شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد.

نتیجه: در محیط سازمانی که سکوت در آن به‌هنگار تبدیل‌شده نارضایتی کارکنان تقویت می‌شود. برعکس سازمان‌هایی که توانایی شنیدن حقیقت را دارند به‌عنوان یک سازمان خوب و موفق مشخص شده‌اند.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، هزینه‌های دارویی درمانی، موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی اجتماعی

^۱ استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران (نویسنده مسئول) tootian_ir@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک

مقدمه

پذیرش و بررسی پیشنهادها و غیره به هر میزان که مشارکت این سرمایه در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت (لاری، ۱۳۹۲).

از سویی در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آن‌ها فاقد قدرت و اختیار هستند، آن‌ها بازیگران تیمی خوبی نمی‌باشند و رفتار آن‌ها فقط می‌تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث به وجود آوردن احساس منفی از مشارکت آن‌ها شود. مدیران، به‌طعنه باور بر این دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می‌کنند، اما از طرف دیگر، آن‌ها روش‌های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند (نوری، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم‌اکنون گریبان گیر سازمان‌ها است و باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد کیفیت تصمیم‌گیری و میزان انجام تغییر کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت (نوری، ۱۳۹۴).

فورتادو (۲۰۱۱) اظهار می‌کند که یاددهی چگونه نه گفتن به درخواست‌ها و پیشنهادها زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان‌ها تبدیل شده است و چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می‌شوند طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس‌العمل‌هایی را تشویق می‌کنند، از اظهار نظر خود کوتاهی کرده و نتیجه‌ای در آن نمی‌بینند (لئو، ۲۰۱۶).

انسان‌ها در زندگی فردی و اجتماعی خود به‌طور مرتب با مشکلات و مسائل عدیده‌ای روبرو هستند و در سرتاسر زندگی خود به دنبال برطرف نمودن و حل مسائل هستند. حل این مسائل مستلزم تلاش فکری اشخاص، دولت‌ها و دولتمردان و کشف راه‌هایی برای حل این‌گونه مسائل، مشکلات و انتخاب بهترین آن‌ها هست (دانش فرد، ۱۳۹۵).

در ادبیات نوین مدیریت یکی از این مسائل، سرمایه انسانی است، مدیریت سرمایه‌های انسانی از جمله مفاهیمی است که بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است، شاید دلیل اهمیتش نیز به مهم بودن سرمایه انسانی بستگی داشته باشد. زیرا سرمایه‌های انسانی در بین سایر سرمایه‌ها از ارزش و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سرمایه انسانی تنها سرمایه‌ای است که با مصرف علاوه بر اینکه کاهش نمی‌یابد بلکه بر اساس تجاربی که کسب می‌نماید اثر فزاینده‌ای نیز خواهد داشت. مزیت دیگر سرمایه‌های انسانی بر سایر سرمایه‌های سازمان این است که استفاده و به‌کارگیری سایر سرمایه‌ها بستگی به سرمایه‌های انسانی دارد بهترین و باارزش‌ترین سرمایه‌ها و دارایی‌ها بدون سرمایه انسانی قابلیت استفاده نخواهد داشت. امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها نه در حوزه تجهیزات بلکه در حوزه انسان‌ها است سازمان‌هایی که سرمایه‌های فکری و انسانی مناسبی داشته باشند در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند یافت، زیرا سرمایه‌های انسانی ارزشمندتر و برتر از هر سرمایه دیگری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی کامروا خواهند بود که بتوانند از این سرمایه‌ها به‌طور مؤثر در جای خود استفاده نمایند و با افزایش انگیزه و توانایی آن‌ها سازمان خود را تعالی بخشند. برای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی مکانیسم‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام

باورند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما هنوز بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. این پدیده در یک سطح 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 (طاهر مغاللو و احمدی، ۲۰۱۵).

در اظهارنظر ون داین و همکاران، از سکوت سازمانی به‌عنوان خودداری آگاهانه از اظهار اطلاعات و عقاید مرتبط با کار یاد می‌شود. هنریکسون و دایتون، سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود، از خود نشان می‌دهند (پلیت و همکاران، ۲۰۱۵).

با توجه به نوع انگیزه کارکنان سکوت در سازمان‌ها به سه دسته زیر تقسیم‌بندی شده است:

سکوت مطیع: انگیزه این نوع سکوت کناره‌گیری، تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیزی است. سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت خود حفاظتی است یعنی علت سکوت کارمند در سازمان ترس است.

سکوت دوستانه: انگیزه این نوع سکوت علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای نشر یک مساعی می‌باشد (سیویلیک^۳ و همکاران، ۲۰۱۵).

اما پدیده سکوت سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است و از چند جهت قابل بررسی می‌باشد، پلیت^۴ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیرگذار بوده و این عوامل توأم بر تعهد و رضایت کارکنان نیز اثرگذار هستند. لئو^۵ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «سکوت سازمانی» ضمن تشریح و تبیین مؤلفه‌های سکوت سازمانی به آزمون

از آنجایی که در دنیای امروز کارمندان به‌عنوان منبع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می‌شوند، اما با این وجود بسیاری از کارمندان نظرات و عقایدشان را ابراز نمی‌کنند یا به عبارتی بسیاری از جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می‌شود. وقتی کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک یک سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن می‌باشد. کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. اگر کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد که ممکن است منجر به ترک شغل آن‌ها نیز گردد (سیویلیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

همچنین بایستی در نظر داشت که نوع شخصیت فرد، در تصمیم‌گیری درباره اینکه در مورد مسائل سازمانی، حرف خود را بزند، می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان در زمینه خواسته‌های شغلی، منجر به ظهور پدیده‌ای تحت عنوان انزوای درونی کارکنان و یا به عبارتی سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده‌ها و نظراتشان در سازمان است، می‌گردد.

پیندر و هارلوز (۲۰۱۲) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۵).

موریسون و میلیکن (۲۰۱۳) سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. آنان بر این

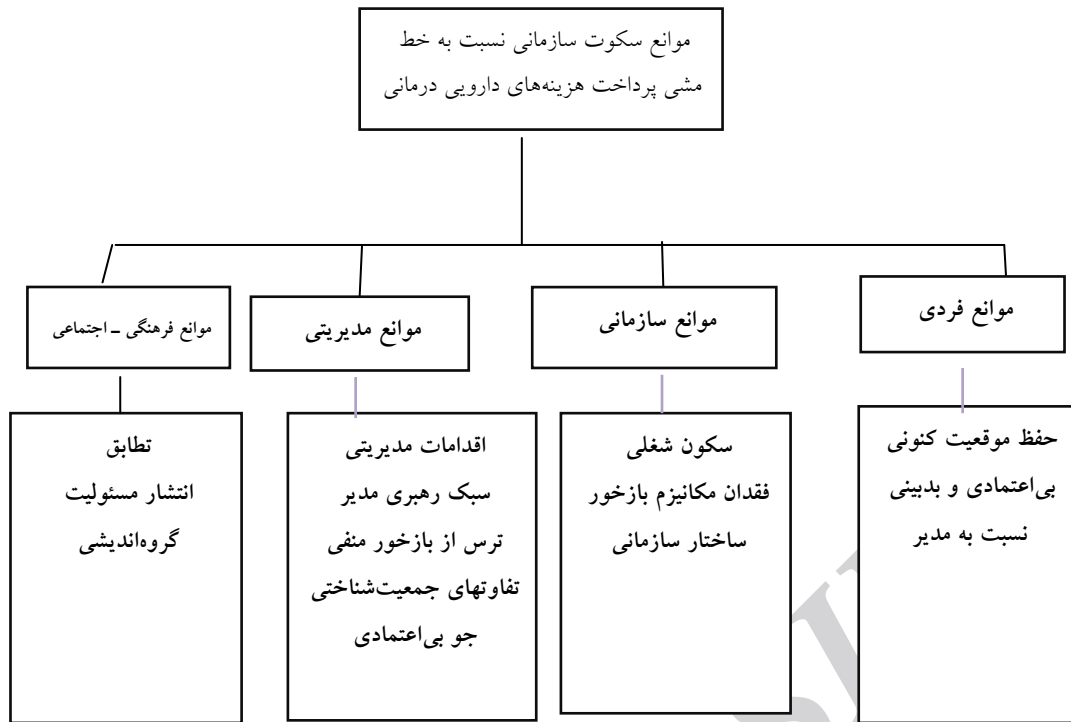
در این بین خط‌مشی عمومی یعنی اختصاص دادن منابع و ارزش‌ها برای تمام شهروندان و آحاد جامعه خط‌مشی‌ها راهنمای عمل هستند.

در مهر و موم‌های اخیر برای افزایش ایمنی بیماران و ارتقاء کیفیت خدمات درمانی و رعایت حقوق بیماران، جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه بیمار و تکمیل روند درمان بیمار، افزایش سطح بینش و آگاهی گیرندگان خدمت از حقوق خود، قضاوت آگاهانه در مورد نحوه مراقبت و دریافت خدمات در حوزه سلامت از جمله هزینه‌های دارویی درمانی خط‌مشی‌هایی تدوین شده بنابراین، محقق این تحقیق را باهدف شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز انتخاب نمود تا با توجه به متغیرهای ایجادکننده آن، به ارزیابی سازمان خود پردازد و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آن پرداخته شود به همین دلیل این تحقیق به دنبال آن است تا ضمن تبیین مفهوم سکوت سازمانی، عوامل مؤثر بر بروز سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن، راه‌های برون‌رفت از این پدیده را به منظور کاهش سکوت سازمانی ارائه دهد. بنابراین مسئله اصلی و اساسی در تحقیق حاضر این است که موانع مؤثر بر سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز کدام هستند؟ رتبه‌بندی موانع مؤثر بر سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی به چه ترتیبی است؟

با توجه به ادبیات تحقیق مدل مفهومی تدوین شد متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر مجموعه موانع سکوت سازمانی در چهار گروه موانع فردی (حفظ موقعیت کنونی، بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر)، موانع سازمانی (سکون شغلی، فقدان مکانیزم بازخور و سیاست و ساختار سازمانی)، موانع مدیریتی (اقدامات مدیریتی، سبک رهبری مدیر، ترس از بازخور منفی،

عوامل متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کارکنان پرداخته و به این نتیجه رسید که عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و اجتماعی بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر بوده و بر آن تأثیر می‌گذارد. مونیفس^۶ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن» به این نتیجه رسید که عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و اجتماعی بر سکوت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان تهران تأثیر معناداری دارد. افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) به این دستاورد رسیدند که رفتار ماکیاول‌گرایانه منجر به سکوت سازمانی کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد آنها در سازمان می‌گردد. رفتار ماکیاول‌گرایانه از حیث اینکه بر ابعاد روانی کارکنان تأثیر گذارده و منجر به سکوت آنها می‌گردد حائز اهمیت می‌باشد. از سویی همین رفتار ماکیاول‌گرایانه در بلندمدت بر مبنای تحقیق کول‌کویت و همکاران (۱۳۹۱) منجر به انزوای کارکنان و کناره‌گیری روانی آنها از محیط کسب و کار می‌گردد. در این شرایط می‌توان برداشت نمود که رفتار ماکیاول‌گرایانه ریشه در ذات افراد داشته که از طریق بروز این رفتارها افراد پیرامون به چالش کشیده می‌شوند. بدین صورت که سکوت سازمانی افراد و همچنین به انزوا کشیده شدن افراد در محیط سازمان ریشه در رفتار ماکیاول‌گرایانه سرپرستان و مدیران آن سازمان دارد. با توجه به اینکه برای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی باید به نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و غیره توجه نمود تا از این طریق میزان کارایی و اثربخشی سازمان بهبود ولی این سؤالات مطرح است که برخی از کارکنان همواره از مشکلات و نارضایتی‌ها دم می‌زنند ولی بر زبان نمی‌آورند؟

این مسائل موضوعاتی ایجاد می‌نمایند که برای بخش‌هایی از جامعه در دسر ایجاد می‌کنند. بدون حس عمومی و مشترک، افراد نمی‌توانند موافقتی با چارچوب عمومی برای مسائل عمومی داشته باشند



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فصلنامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت

اطلاعات برای دستیابی به داده‌های موردنظر استفاده شد. بخش اول پرسشنامه شامل مقایسات زوجی معیارهای اصلی بوده که به شکل دوه‌دو (زوجی) باهم مقایسه می‌شوند. در هر یک از مقایسات فوق از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که کدام‌یک از دو عامل ذکر شده در مقایسه با یکدیگر مهم‌تر است را مشخص نماید. چنانچه تأثیر هر دو عامل یکسان است عدد ۱ را انتخاب و چنانچه عامل اصلی مهم‌تر است با توجه به درجه اهمیت آن یکی از اعداد ۱ تا ۹ انتخاب می‌گردد. پس از تبدیل ماتریس مقایسات زوجی فازی به ماتریس مقایسات زوجی قطعی‌ای، نوبت به بررسی سازگاری پاسخ‌های خبرگان نسبت به پرسشنامه است که در ادامه توضیح می‌دهیم برای تعیین روایی^۷ از روایی نمادین استفاده گردید. بدین‌صورت که پرسشنامه اولیه تنظیم‌شده، ابتدا در اختیار اساتید محترم راهنما، مدیریت و کارشناسان امر قرار داده‌شده تا در رابطه با روایی پرسشنامه و اینکه سؤالات طرح‌شده، آنچه را که مدنظر است، اندازه‌گیری می‌کند یا نه؟ اظهارنظر نماید. درنهایت برای برآورد پایایی^۸

تفاوت‌های جمعیت‌شناختی و جو بی‌اعتمادی) و موانع فرهنگی - اجتماعی (تطابق، انتشار مسئولیت و گروه‌بندی‌شده) می‌باشد که این متغیرها بر اساس جمع‌بندی تحقیقات پلینت و همکاران (۲۰۱۵) و لئو (۲۰۱۶) می‌باشد که درنهایت به‌صورت شکل ۱ می‌باشد.

روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که شناسایی و رتبه‌بندی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز است. روش تحقیق اکتشافی است و بر اساس هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان البرز به تعداد ۲۲۱ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه از جدول مورگان استفاده می‌گردد که تعداد نمونه موردنظر باقابلیت اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱۳۷ نفر می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی است که از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری

مقایسه زوجی دو عامل C_i و C_j و تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری محدودیت‌های زیر حاکم باشد:

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad i \neq j \quad (1)$$

$$a_{ii} = 1 \quad \forall i \quad (2)$$

آنگاه ماتریس تصمیم‌گیری حاصل را ماتریس تصمیم‌گیری دوسویه^{۱۱} (متقابل) می‌نامند، که موجب به دست آوردن اوزانی سازگار خواهد شد. در صورتی که رابطه زیر برقرار باشد، آنگاه اوزان کاملاً سازگار^{۱۱} خواهد بود. در واقع عناصر ماتریس تصمیم‌گیری باید گذرا^{۱۲} باشند.

$$a_{ij} = a_{ik} a_{kj} \quad \forall i, j, k \quad (3)$$

در صورتی که ماتریس تصمیم‌گیری دوسویه (متقابل) باشد و عناصر آن کاملاً گذرا باشند، آنگاه اوزان کاملاً سازگار خواهند شد و می‌توان اوزان را از طریق رابطه زیر به دست آورد.

$$CFCS(\tilde{A}) = ([w_i / w_j])_{n \times n} \quad (4)$$

باین حال در دنیای واقعی، تصمیم‌گیری‌های ذهن انسان موجب به دست آمدن ماتریس تصمیم‌گیری‌ای که عناصر آن کاملاً گذرا باشد، نخواهد شد. بنابراین همواره وجود مقدار عدم سازگاری در ماتریس تصمیم‌گیری بلامانع است. هنگامی که ماتریس تصمیم‌گیری کاملاً سازگار نیست از روابط زیر می‌توان برای به دست آوردن اوزان استفاده نمود:

$$[CFCS(\tilde{A}) - \lambda_{\max}] \cdot W = 0 \quad (5)$$

$$\sum w_i = 1 \quad (6)$$

λ_{\max} ماتریس تصمیم‌گیری قطعی، $CFCS(\tilde{A})$ بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس تصمیم‌گیری قطعی، I ماتریس واحد و w ماتریس ستونی اوزان است. در صورتی که ماتریس تصمیم‌گیری قطعی کاملاً سازگار

پرسشنامه از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر این اساس مقدار آلفا با استفاده از نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۸۷۰ درصد به دست آمده است.

برای اولویت‌بندی متغیرها با توجه به اینکه چند سالی است که روش‌های تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه «MADM» جای خود را باز کرده‌اند. از این میان روش تحلیل سلسله مراتبی^۹ (AHP) بیش از سایر روش‌ها در علم مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره است. تصمیم‌گیری فرایندی است که اولویت‌ها یا درجه اهمیت‌ها را شامل می‌شود و AHP یک متدولوژی برای انجام آن است. به‌طور کلی در فعالیت‌های شخصی‌مان، اولویت‌ها یا درجه اهمیت‌ها مهم‌ترین تأثیر را بر روی تصمیمات ما می‌گذارند. AHP راهی برای انجام اولویت‌بندی‌ها (تعیین درجه اهمیت‌ها) با روش علمی قوی به‌منظور تصمیم‌گیری است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی منعکس‌کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است. این فن، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد و آن‌ها را به شکلی ساده تبدیل کرده به حل آن می‌پردازد.

در حالت کلی AHP بر اساس سه اصل زیر استوار است:

الف - اصل ترسیم درخت سلسله مراتبی

ب- اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها

ج- اصل سازگاری منطقی داده‌ها.

محاسبه نرخ سازگاری

پس از تبدیل ماتریس مقایسات زوجی فازی به ماتریس مقایسات زوجی قطعی‌ای، نوبت به بررسی سازگاری پاسخ‌های خبرگان می‌رسد.

فرض کنید که n عامل C_1 و C_2 و ... و C_n باید با یکدیگر مقایسه شده تا پس از تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری، وزن هر کدام محاسبه گردد. اگر هنگام

جدول ۱: مقادیر شاخص تصادفی RI به ازای n برگرفته از مرجع

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.54

همان‌گونه که ساعتی^{۱۴} در سال ۱۹۹۴ پیشنهاد نموده حد بالای CR برای سازگار بودن ماتریس مقایسات زوجی به‌قرار جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲: حد بالای CR برای سازگاری بودن ماتریس مقایسات زوجی برگرفته از مرجع

N	3	4	8
Cr ≤	0.05	0.08	0.10

یافته‌های تحقیق

نتایج بخش جمعیت‌شناختی تحقیق: ۸۷ درصد از نمونه آماری پاسخ‌دهنده دارای جنسیت مرد و ۱۳ درصد زن می‌باشد. همچنین ۳۲/۱ درصد از نمونه آماری پاسخ‌دهنده را دارندگان مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم، ۵۴ درصد را دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۳/۹ درصد را دارندگان مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس تشکیل داده است.

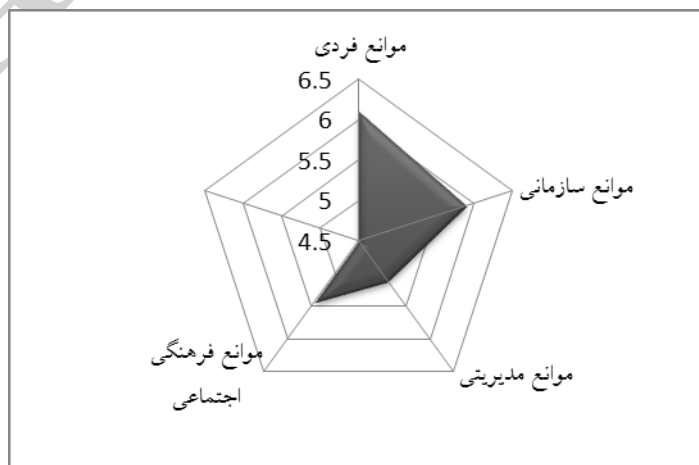
نتایج بخش توصیفی استنباطی متغیرهای تحقیق: میانگین و انحراف معیار موانع فردی به ترتیب ۶/۱۱۰ و ۰/۶۱۴ موانع سازمانی ۵/۹۰۴ با انحراف معیار ۰/۵۹۲ و موانع مدیریتی ۵/۱۱۵ با انحراف معیار ۰/۳۴۹ و

باشد $\lambda_{max} = n$ خواهد بود. هرچه ماتریس تصمیم‌گیری قطعی نزدیک به حالت کاملاً سازگار باشد مقدار λ_{max} به n. تعداد عواملی که با یکدیگر مقایسه می‌شوند، نزدیک‌تر خواهد بود. بر اساس این اصل معیاری بانام شاخص سازگاری طراحی شده است. نحوه محاسبه این شاخص به‌قرار زیر است:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (7)$$

این شاخص میزان سازگاری ماتریس تصمیم‌گیری قطعی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، این شاخص به n وابسته است. برای مستقل نمودن این شاخص از n آن را بر شاخص دیگری که شاخص تصادفی، RI^{۱۳} نام دارد تقسیم می‌نماییم. این شاخص از میانگین شاخص سازگاری ماتریس‌های تصمیم‌گیری که به‌صورت تصادفی تولید شده‌اند به دست می‌آید. مقادیر RI را به ازای مقادیر مختلف نشان می‌دهد. شاخص جدید را CR می‌نامیم و رابطه آن در ادامه آمده است.

$$CR = CI / RI \quad (8)$$



نمودار ۲: نمودار راداری امتیاز به‌دست‌آمده برای موانع سکوت سازمانی

می‌توان چنین پاسخ داد که موانع به ترتیب به‌صورت زیر می‌باشد:

- ۱) موانع فردی با ضریب وزنی ۰/۴۱۸ به‌عنوان اولین مانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد.
 - ۲) موانع سازمانی با ضریب وزنی ۰/۳۳۰ به‌عنوان دومین مانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد.
 - ۳) موانع فرهنگی اجتماعی با ضریب وزنی ۰/۱۷۴ به‌عنوان سومین مانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد.
 - ۴) موانع مدیریتی با ضریب وزنی ۰/۰۷۸ به‌عنوان چهارمین مانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد.
- همچنین با توجه به این‌که نسبت سازگاری کمتر از ۰/۱ ($CR < 0/1$) می‌باشد، می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازگاری مناسبی در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و تصمیمات قابل اطمینان هستند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در بالا اوزان نهایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز در جدول ۴ منعکس گردیده است

موانع فرهنگی اجتماعی ۵/۴۲۹ با انحراف معیار ۰/۳۴۶ می‌باشد که نشان از این است که هر یک از موانع در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز دارای درجه اهمیت بالای حد متوسط است. همچنین، نمودار راداری تصویری کلی از امتیازات حاصله را برای موانع سکوت سازمانی از منظر پاسخگویان در نمودار ۲ نشان داده‌شده است که نشان از اهمیت هر یک از موانع از منظر پاسخگویان می‌باشد.

با ترکیب سؤالات پرسشنامه، وجه اول مقایسات زوجی آن‌ها و میانگین‌گیری هندسی از نظر پاسخگویان با نرم‌افزار Expert Choice این موانع تحت عناوین موانع فردی، موانع سازمانی و موانع مدیریتی و فرهنگی اجتماعی نشان داده‌شده‌اند. بعد از آزمون نسبت سازگاری، تصمیمات پاسخگویان بنا به رویکرد مقایسات زوجی باید نسبت سازگاری کمتر از ۰/۱ ($CR < 0/1$) باشد می‌توان اطمینان حاصل کرد که سازگاری مناسبی در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و تصمیمات قابل اطمینان هستند، بنابراین جدول مقایسات موانع فوق در جدول ۳ آورده شده است.

با توجه به اوزان به دست آمده حاصل از ادغام نظرات، به سؤال اصلی تحقیق که

- ۱) موانع مؤثر بر سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز کدام‌ها هستند؟
- ۲) رتبه‌بندی موانع مؤثر بر سکوت سازمانی نسبت به خط‌مشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز به چه ترتیبی است؟

جدول ۳: مقایسات زوجی (موانع اصلی) تحقیق

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع مدیریتی	موانع فرهنگی - اجتماعی	اهمیت نسبی
۱	۲	۴	۲	۰/۴۱۸
۰/۵۰	۱	۴	۳	۰/۳۳۰
۰/۲۵۰	۰/۲۵۰	۱	۰/۳۳۳	۰/۰۷۸
۰/۵۰	۰/۵۰	۳	۱	۰/۱۷۴
CR= ۰/۰۶				

جدول ۴: اوزان نهایی ۱۳ موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان

تأمین اجتماعی استان البرز با استفاده از تکنیک AHP

رتبه	وزن نهایی	وزن	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	موانع
۳	۰/۱۰۱	۰/۲۴۲	حفظ موقعیت کنونی	فردی
۱	۰/۳۱۷	۰/۷۵۸	بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر	(وزن: ۰/۴۱۸)
۶	۰/۰۷۰	۰/۲۱۳	سکون شغلی	سازمانی
۲	۰/۱۶۴	۰/۴۹۷	فقدان مکانیزم بازخور	(وزن: ۰/۳۳۰)
۴	۰/۰۹۶	۰/۲۹۰	ساختار سازمانی	
۱۱	۰/۰۲۱	۰/۱۲۴	اقدامات مدیریتی	اجتماعی - فرهنگی
۵	۰/۰۸۰	۰/۴۶۱	سبک رهبری مدیر	(وزن: ۰/۱۷۴)
۸	۰/۰۲۹	۰/۱۶۸	ترس از بازخور منفی	
۹	۰/۰۲۴	۰/۱۳۵	تفاوت‌های جمعیت شناختی	
۱۳	۰/۰۱۹	۰/۱۱۲	جو بی‌اعتمادی	
۱۰	۰/۰۲۲	۰/۲۸۵	تطابق	مدیریتی
				(وزن: ۰/۰۷۸)
۱۲	۰/۰۲۰	۰/۲۶۱	انتشار مسئولیت	
۷	۰/۰۳۵	۰/۴۵۴	گروه‌اندیشی	

به این موضوع‌ها می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود لذا محققین این تحقیق را باهدف شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز انجام داده‌اند که بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها، به‌طورکلی نتایج نشان داده موانع فردی با ضریب وزنی ۰/۴۱۸ به‌عنوان اولین مانع سکوت سازمانی، موانع سازمانی با ضریب وزنی ۰/۳۳۰ به‌عنوان دومین مانع، موانع فرهنگی اجتماعی با ضریب وزنی ۰/۱۷۴ به‌عنوان سومین مانع سکوت سازمانی در نهایت موانع مدیریتی با ضریب وزنی ۰/۰۷۸ به‌عنوان چهارمین مانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد. همچنین نتایج نشان داد از بین تمامی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۴ از بین تمامی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز، بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر بیشترین اثرگذاری را از موانع ۱۳ گانه مؤثر بر سکوت سازمانی در قبال پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز را به خود اختصاص داده است.

بحث و نتیجه‌گیری

برای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی مکانیسم‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و غیره به هر میزان که مشارکت این سرمایه در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. بی‌توجهی

با توجه به این که موانع فردی با ضریب وزنی ۰/۴۱۸ به عنوان اولین مانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان البرز با انجام عملی مدیریت مشارکتی در تمامی سطوح سازمان احساس سزاواری فرد نسبت به وظایف محوله و انگیزش فرد نسبت به انجام امورات محوله و احساس عدالت و برابری در سازمان را دوچندان نمایند.

با توجه به این که موانع سازمانی با ضریب وزنی ۰/۳۳۰ به عنوان دومین مانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان البرز برقراری عدالت سازمانی و بازنگری به نحوه توزیع و تخصیص پاداش و مزایای کارکنان را در رأس برنامه‌های استراتژیک و کانون فکری خود قرار دهند.

با توجه به این که موانع فرهنگی اجتماعی با ضریب وزنی ۰/۱۷۴ به عنوان سومین مانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان البرز داشتن استقلال رأی و برخورداری از شرایط کاری مستقل برای کارکنان را فراهم نمایند. همچنین با اجرای واقعی نظام پیشنهادها، می‌توان الگوی ذهنی کارکنان را شناسایی و زمینه ایجاد شرایط مساعد کاری بر مبنای الگوی ذهنی آن‌ها را در راستای توانمندسازی روانی آن‌ها فراهم نمود.

با توجه به این که موانع مدیریتی با ضریب وزنی ۰/۰۷۸ به عنوان چهارمین مانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان

درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز، بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر بیشترین اثرگذاری را از موانع ۱۳ گانه مؤثر بر سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز را به خود اختصاص داده است. در جمع‌بندی کلی می‌توان اذعان داشت که دانشمندان اظهار می‌کنند که بعضی از مدیران برای مدت زیادی، در محیطی که ترس، ارباب و سکوت در آن به هنجار تبدیل شده‌اند، زندگی می‌کنند و آن‌ها نمی‌توانند روش جایگزینی برای این نوع کارکردن و رفتار کردن تصور کنند. این ظرفیت محدود شده درباره سکوت سازمانی، وضعیت نارضایتی موجود را تقویت نموده و هنجارهای سکوت را تقویت خواهد نمود. سازمان‌هایی که توانایی شنیدن حقیقت را دارند به عنوان یک سازمان خوب و موفق مشخص می‌شوند. به‌طور کلی محققان سکوت سازمانی را نتیجه‌ای از منشأهای زیر می‌دانند: عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و فرهنگی - اجتماعی. بنابراین متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر مجموعه موانع سکوت سازمانی در چهار گروه موانع فردی (حفظ موقعیت کنونی، بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر)، موانع سازمانی (سکون شغلی، فقدان مکانیزم بازخور و سیاست و ساختار سازمانی)، موانع مدیریتی (اقدامات مدیریتی، سبک رهبری مدیر، ترس از بازخور منفی، تفاوت‌های جمعیت شناختی و جو بی‌اعتمادی) و موانع فرهنگی - اجتماعی (تطابق، انتشار مسئولیت و گروه‌بندی شده) می‌باشد که این متغیرها بر اساس جمع‌بندی تحقیقات پلینت و همکاران (۲۰۱۵) و لئو (۲۰۱۶) می‌باشد. از سویی با مراجعه به پیشینه تحقیقات انجام یافته در خصوص متغیرهای تحقیق این نکته نمایان می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه با نتایج تحقیق پلینت و همکاران (۲۰۱۵) و لئو (۲۰۱۶) در خارج از کشور می‌باشد.

Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. Journal of Management Research. Vol. 7, No. 4.

-Tahermoghannloo, S. and Seyed Aliakbar,

Ahmadi. 2015. Considering effects of organization silence on organization personnel's emotional commitment: A case study on Ardabil Tamin Ejtemaee hospital. Journal of Novel Applied Sciences. Available online at www.jnasci.org, ISSN 2322-5149.

یادداشت‌ها

¹ Liu

² Civelek

³ Civelek

⁴ Pelit

⁵ Liu

⁶ Munifess

⁷ Validity

⁸ Reliability

⁹ Analytical Hierarchy Process

¹⁰ Reciprocal

¹¹ Complety Consistence

¹² Transitive

¹³ Random index

¹⁴ saatg 1994

البرز با ایجاد کارگاه‌های آموزشی عملی و علمی زمینه آشنایی هر چه بیشتر کارکنان و مدیران با سبک‌های مدیریتی جدید فراهم گردد.

منابع

-افخمی اردکانی، محمد. خلیلی صدرآباد، احمد.

۱۳۹۱. بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت

کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال

پنجم، شماره ۱۸.

-دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵) فرایند خطمشی گذاری

عمومی، چاپ دوم. تهران: انتشارات صفار.

-کول‌کویت ای، جیسون. لپاین ای، جفری. (۱۳۹۱).

مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه محمد فیضی.

اسماعیل قادری و مهدی علیزاده. چاپ اول. تهران:

انتشارات محقق اردبیلی.

-لاری، علی. ۱۳۹۲. سازمانهای قرن بیست و یکم.

اولین همایش ملی علوم و فنون نوین مدیریت:

مؤسسه آموزش عالی حکیم جرجانی. گرگان.

-نصر اصفهانی، علی. رادمهر، رضا. حاتم پور، حاتم

پور، فاطمه. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س)

اصفهان). دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و

مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

-نوری، علی. ۱۳۹۴. بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی

و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت

عمومی. سال پنجم. شماره ۱۸.

-Civelek, M. Mehmet Saim, aşçi. 2015.

Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. International Journal of Research in Business and Social Science. IJRBS Vol.4, No.4.

-Liu, D. 2016. Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. Management Journal. Vol. 33, No. 2.

-Pelit, E; Füsün Istanbulu Dinçer and İbrahim Kılıç. 2015. The Effect of Nepotism on Organizational Silence Alienation and