



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

بررسی میزان سکوت سازمانی پیامدها و راهکارها در شرکت سیمان فارس نو

نعمت اله نادری زاده*

naderizadehn@yahoo.com

سیدمرتضی موسوی

Seyedmorteza679@gmail.com

چکیده

سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می آید و توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد سکوت سازمانی زمانی صورت می گیرد که کارکنان از بیان ایده، اطلاعات و نظرات خود در سازمان خودداری می کنند، هدف از این تحقیق بررسی میزان این پدیده، پیامدها و راهکارهای کاهش آن در شرکت سیمان فارس نو می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت سیمان فارس نو بوده که تعداد آنها ۲۷۹ نفر می باشد که بر اساس جدول مورگان ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. روش جمع آوری اطلاعات، کتابخانه ای و میدانی بوده و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسش نامه بوده که از پرسش نامه واکولا که با استفاده از روش الفای کرونباخ، پایایی در بعد مدیریت عالی ۸۴ درصد، در بعد نگرش سرپرست ۸۹ درصد و در بعد فرصت های ارتباطی نیز ۸۹ درصد بوده است استفاده گردید. پژوهش حاضر از لحاظ نوع توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که بعد مدیریتی با میانگین ۲.۸۹، بعد سرپرستی با میانگین ۳.۲۷ و بعد فرصت های ارتباطی با میانگین ۳.۱۹ در پیدایش سکوت سازمانی نقش دارند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل سرپرستی، عوامل فرصت های ارتباطی

مقدمه

سکوت با بسیاری از واقعیت ها مرتبط است: فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط، نزاکت و همچنین کارمندان به عنوان منبع اصلی تغییر، خلاقیت و نوآوری در نظر گرفته می شوند، که این عوامل نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می کنند. کارکنان از طریق جو سازمانی می فهمند که سخن گفتن و اظهار نظر کردن بی ارزش و خطرناک است یا ارزشمند و مطمئن و امن. پیندر و هارلوس سکوت را به صورت ارائه شرایط ناب سازمانی توسط شخص با قابلیت وی در مورد تاثیرگذاری بر تغییر شرایط، که تمرکز بیشتری در آن راجع به سکوت کارکنان به عنوان واکنش به عدم وجود عدالت می شود تعریف می کنند. ون دین و دیگران هم این تعریف را از سکوت سازمانی ارائه داده اند: خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار. سکوت رفتاری است که به صورت عمدی در آن از ایده های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید مضایقه می شود. دلایل متعددی برای تصمیم افراد به سکوت پیشه کردن در سازمان وجود دارد که در زیر به آن ها اشاره می شود:

- ۱- یک دلیل آشکار برای این سکوت، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان است.
- ۲- دلیل دیگر برای سکوت افراد سازمانی این است که افراد می ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بکشایند و ابراز عقیده کنند، شغل شان را از دست بدهند.
- ۳- دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می دهد که سرپرستان و کارکنان در یافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می مانند.



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

۴- عامل دیگری که اعتقاد بر آن است، دلیل سکوت سازمانی، یک سری اعتقادات بیان نشده است که مدیران به طور ضمنی درباره کارکنان دارند.

کتر و کان بیان می دارند که اگر چه بیشتر تصمیمات توسط رهبران سازمان گرفته می شود، ولی پیروان آن ها و افراد زیر دست آن ها هم می توانند از لحاظ روانشناختی در این فرایند شرکت کنند به این شرط که به آن ها اجازه داده شود تا نظرات و اطلاعات خود را برای تصمیم گیری بیان دارند.

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. این مشکلی است که هم اکنون گریبانگیر سازمان ها است و باعث می شود که بیشتر سازمان ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می افتد کیفیت تصمیم گیری و میزان انجام تغییر کاهش می یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت. تحقیقات گسترده درباره تصمیم گیری گروهی نشان می دهد که کیفیت تصمیم گیری های سازمانی به توجه و بررسی چشم اندازها و بدیل های مختلف یک تصمیم بستگی دارد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی نیازمند بررسی دیدگاه های مختلف و متضاد در تیم های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارند. همچنین نوآوری در سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه ها یا ایده های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهند کاهش می دهد.

علاوه بر آن، سکوت، موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده ها و بدیل های تصمیم گیری می گردد که در اینصورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم گیری و باعث کاهش انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان می شود و همینطور باعث سد کردن مسیر بازخورهای منفی و از اینرو کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می یابند و حتی شدت می یابند زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز، انجام نمی شوند. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان فاقد ظرفیت اصلاح سیاست ها و اهداف است.

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبانگیر سازمان ها است، آن است که بیشتر سازمان ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد. پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد. امروزه بی تردید دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی است و مأخذ تولید دانش تالارهای گفتمان سازمانی است که در خود گفتمان های متعدد و در عین حال متفاوتی جای داده است. اگر بر دهان کارکنان سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور تولید دانش هستند، فسیل خواهد شد. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند و انتظار داشته باشد که تعهد، رضایت و انگیزه شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. لذا با توجه به اهمیت سکوت سازمانی و تأثیر آن در تعهد، رضایت و انگیزه شغلی کارکنان در این پژوهش به بررسی سکوت سازمانی از ابعاد مختلف شامل مدیریتی، سرپرستی و فرصتهای ارتباطی، پرداخته شده است.



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

مفهوم سکوت سازمانی

سکوت پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسایل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار میکنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار میرود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی توجهی به این موضوع میتواند سبب اتفاقات وخیم تر و حتی مرگ سازمان شود. پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیتهای سازمان، تعریف می کنند. موریسون و میلیکان نیز، سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد. فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت سازمانی می باشد. اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می گردد عبارتند از: ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن ها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می فهمد و بهترین ها را می داند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را هم چون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود می آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می گردد. همان گونه که بیان شد احساس ترس و ناامنی مهم ترین علت سکوت در سازمان تلقی میگردد. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند ولی آنها از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری میکنند و در برخوردها چیزی را می گویند یا کاری را انجام میدهند که مدیر ارشد سازمان میخواهد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان ها، از اهمیت زیادی برخوردار است پدیده سکوت سازمانی می تواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمان ها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. متخصصان علم مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام میبرند. ریان و استریچ در سال ۱۹۹۱ گفتند اصطلاح سکوت سازمانی درباره موضوعاتی به کار برده میشود که به نظر کارکنان سازمان غیر قابل بحث هستند. این موضوعات عبارتند از مواردی همچون عملکرد مدیر ارشد، عملکرد همکاران، اخبار بد، دعوای و مشکلات پرسنلی. به عبارت دیگر پرسنل سازمانهای ساکت معمولاً بحث در چنین مواردی را بی ثمر دانسته و ساکت میمانند. اگر بتوان عواملی را که منشا ایجاد سکوت سازمانی توسط مدیران سازمان است از بین برد می توان این عارضه را در سازمان کنترل نمود. اگرچه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می گردد، اما با توجه به انگیزه ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد.

عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی

سکوت سازمانی پدیده ای چند بعدی است و از چند جهت قابل بررسی می باشد. از جمله می توان دلایل و عوامل سکوت



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

سازمانی به شرح زیر دسته بندی نمود.

عوامل مدیریتی

- باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی
- اقدامات مدیریتی
- سبک رهبری مدیریت سازمان
- ترس از بازخورد منفی
- تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران
- ایجاد جو بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان

عوامل سازمانی و محیطی

- سکون شغلی
- سیاست ها و ساختارهای سازمانی
- فقدان مکانیزم باز خورد از پایین به بالا
- تصمیم گیری متمرکز
- عوامل گروهی
- هم‌نوایی با جمع (انطباق با گروه)
- گروه اندیشی
- اثر بخشی فرهنگ اداب و رسوم خانواده بر نحوه ارتباط فرزندان با بزرگتر ها.

عوامل فردی

- حفظ موقعیت کنونی
- بی اعتمادی و بد بینی به مدیر
- احساس ناتوانی در ایجاد تغییر
- ترس از رایج نظرات و بیان مشکلات
- مصلحت اندیشی

پیامدهای سکوت سازمانی

- سکوت سازمانی پیامدهای زیادی را در سازمان موجب می گردد که از مهم ترین آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:
- محدود شدن داده ها و اطلاعات
- عدم تجزیه و تحلیل ایده ها و دلیل های تصمیم گیری
- کاهش اثر بخشی تصمیم گیری
- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان
- احساس عدم کنترل کارکنان
- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
- ناهماهنگی شناختی کارکنان
- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

راه کارهای کاهش پدیده سکوت سازمانی

از آنجایی که پدیده سکوت سازمانی، پیامدهای منفی زیادی برای سازمان دارد، لذا در این بخش به ارائه راه کارهایی در خصوص کاهش و مبارزه این پدیده در سازمان ارائه می گردد.

- اتخاذ تصمیم ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه ها و کمیته های کاری در سازمان.

- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان

- تغییر فرهنگ سازمان ها در جهت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی

- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری

- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق.

- شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها.

- تدوین این نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات

ابزار و روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ نوع توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. می توان گفت که تحقیق توصیفی آنچه را که هست توصیف می کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرایندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد. توجه آن در درجه اول به زمان حال است، هر چند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می شوند، مورد بررسی قرار می دهد.

در این پژوهش نیز ما به توصیف و مطالعه آنچه که هست می پردازیم، بنابراین روش تحقیق مناسب که در این پژوهش بکار رفته است، روش تحقیق توصیفی می باشد.

تحقیق حاضر بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی را مورد مو شکافی قرار می دهد. این پژوهش با بررسی و مطالعه منابع مختلف در زمینه موضوع، به بیان مسئله می پردازد. سپس مولفه های سکوت سازمانی معرفی گردیده و برخی از آنها برای این تحقیق در نظر گرفته شده است.

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، روسا، سرپرستان و کارشناسان شرکت سیمان فارس نو می باشد. به منظور گردآوری اطلاعات، پرسشنامه های اکولا که با 15 سوال طراحی گردیده است. در اختیار افراد مذکور قرار گرفت.

نمونه آماری تحقیق با روش انتخاب تصادفی به نسبت مساوی از بین افراد فوق الذکر (جنسیت، سن، سابقه خدمت، محل کار، مدرک تحصیلی) مختلف انتخاب گردیده است.

کلیه افراد و اشیا که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند، تشکیل جامعه آماری را می دهند. اگر تعداد افراد جامعه آماری محدود باشد، به آن جامعه آماری محدود می گویند. با توجه به هدف پژوهش که بررسی میزان سکوت سازمانی در شرکت سیمان فارس نو می باشد، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان با تحصیلات کارشناسی و بالاتر شرکت سیمان فارس نو واقع در استان فارس که تعداد آنها 279 نفر بوده است.

گروه نمونه مجموعه کوچکی از جامعه آماری است، مشتمل بر برخی اعضا که از جامعه آماری انتخاب شده اند. در واقع گروه نمونه یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد. نمونه گیری فرایند انتخاب کردن تعداد کافی از میان اعضای جامعه آماری است، به طوری که با مطالعه گروه نمونه و فهمیدن خصوصیات یا ویژگیهای آزمودنیهای گروه نمونه قادر خواهیم بود این خصوصیات یا ویژگیها را به اعضای جامعه آماری تعمیم دهیم.

7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

در تحقیق حاضر بمنظور تعیین حجم نمونه از جدول گرجسی مورگان استفاده شده است که 162 نفر به عنوان حجم نمونه تعیین گردیده اند.

با توجه به اینکه در بسیاری از مواقع تعدادی از پرسشنامه های ارسالی باز گشت داده نمیشوند، لذا در این تحقیق تعداد 170 پرسشنامه توزیع، که تعداد 166 پرسشنامه آن عودت داده شد.

برای تعریف مساله و بررسی سوابق تحقیق، به کتابخانه مراجعه شد. در تحقیق حاضر برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و میدانی زیر استفاده شده است. در این تحقیق از مقیاس لیکرت پنج گزینه ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) به ترتیب با امتیازات (۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) برای پاسخ سوالات استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول آن مربوط به ویژگیهای جامعه آماری از قبیل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت بوده است و بخش دوم آن مشتمل بر 15 سوال بوده که سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق بیان شده است. ترتیب سوالات پرسشنامه به صورت زیر است:

-سوالهای مربوط به نگرش مدیریت عالی به سکوت شامل ۵ سوال (سوالهای ۱ تا ۵ پرسشنامه)

-سوالهای مربوط به نگرش سرپرست به سکوت شامل ۵ سوال (سوالهای ۶ تا ۱۰ پرسشنامه)

-سوالهای مربوط به فرصتهای ارتباطی شامل ۵ سوال (سوالهای ۱۱ تا ۱۵ پرسشنامه)

که بعد مدیریتی، سرپرستی و روابط سازمانی را در بر دارند.

بسمه تعالی

پرسشنامه سکوت سازمانی

پاسخگوی گرامی

این پژوهش به دنبال ارائه راهکارهای مقابله با سکوت سازمانی می باشد. امید است با همکاری و مساعدت شما، این امر مهم حاصل گردد. لذا از شما تقاضا می شود با قبول زحمت و صرف وقت خود صادقانه به سوالات جواب بدهید. لازم به ذکر است که اطلاعات پرسشنامه فقط در جهت اهداف تحقیق استفاده خواهد شد و نیازی به ذکر نام نیست. قبلاً از همکاری صمیمانه شما تشکر می نمایم. لطفاً قبل از پاسخ دادن به پرسشنامه موارد زیر را تکمیل نمایید.

مشخصات فردی:

سن:	زیر ۳۰ سال	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰ به بالا
جنسیت:	مرد	زن		
میزان تحصیلات:	دیپلم و زیر دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
سابقه خدمت:	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال
				دکتری
				۲۰ سال به بالا

لطفاً با علامت زدن هر کدام از گزینه ها نظر خود را در رابطه با وضعیت ابراز ایده ها در سازمان بیان فرمایید

گویه ها	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱. مدیران عالی این سازمان، کارکنان را به بیان مخالفتهاشان که در رابطه با مسائل سازمان می باشد، تشویق می کنند.					
۲. در این سازمان، افراد احساس می کنند که آزادانه می توانند در رابطه با مسائل سازمان اظهار نظر کنند.					
۳. اگر شما مخالفتهای خود را در رابطه با مسائل سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان شما را " خرابکار یا درد سرساز " بخوانند.					

7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

				۴. اگر شما مخالفتهای خود را در مورد مسائل سازمان بیان کنید، می بایستی به پیامدهای منفی آن که از جانب مدیران عالی سازمان متوجه شما می شود، تن در دهید.
				۵. اگر شما مخالفتهای و اعتراضات خود را در رابطه با مسائل سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان بپندارند که شما به سازمان وفادار و متعهد نیستید.
				۶. من معتقدم که سرپرستم تضادها و دعوای موجود در سازمان را به خوبی مدیریت می کند.
				۷. من معتقدم که سرپرستم به آنچه که افراد (کارکنان، ارباب رجوعان، و ...) می گویند توجه می کند.
				۸. من معتقدم که سرپرستم از افراد می خواهد که انتقاداتشان را مطرح کنند.
				۹. سرپرستم افراد را به بیان مخالفتها و عقاید متفاوت تشویق می کند.
				۱۰. من معتقدم که سرپرستم " مخالفتهای و نقطه نظرات گوناگون " را مفید تصور می کند.
				۱۱. رابطه کاری بین کارکنان در بخشهای مختلف سازمان رضایتبخش است.
				۱۲. در این سازمان کارکنان دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می گذارند.
				۱۳. در این سازمان ارتباطات و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی سازمان به نحو مناسبی وجود دارد.
				۱۴. در این سازمان در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می گیرد.
				۱۵. این سازمان کارکنانش را از ماموریت، اهداف، برنامه ها و پیشرفتهایش مطلع می سازد.

راهنمایی

این پرسشنامه شامل سه بعد می باشد: نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، فرصت های ارتباطی
 گویه های ۱-۵ : مربوط به بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت
 گویه های ۶-۱۰ : مربوط به بعد نگرش سرپرست به سکوت
 گویه های ۱۱-۱۵ : مربوط به بعد فرصت های ارتباطی می باشد.

امتیازات

- سوالات مستقیم: کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴، کاملاً موافقم=۵
- (۱) در بعد نگرش مدیریت عالی سوالات ۳، ۴، ۵ به صورت معکوس مطرح شده اند. و امتیاز آنها بر عکس امتیازات فوق محاسبه می شود. کاملاً مخالفم=۵، مخالفم=۴، نظری ندارم=۳، موافقم=۲، کاملاً موافقم=۱
- در مطالعه ی اصلی ضریب محاسبه پایایی (آلفای کرونباخ) مربوط به این بعد ۰/۸۴ برآورد شده است.
- (۲) در بعد نگرش سرپرست به سکوت تمامی سوالات به صورت مستقیم مطرح شده اند و امتیازات آنها مانند آنچه در فوق برای سوالات مستقیم آمده محاسبه می شود.
- در مطالعه ی اصلی ضریب محاسبه پایایی (آلفای کرونباخ) مربوط به این بعد ۰/۸۹ برآورد شده است.
- (۳) در بعد فرصت های ارتباطی نیز تمامی سوالات به صورت مستقیم مطرح شده اند و امتیازات آنها مانند آنچه در فوق برای سوالات مستقیم آمده محاسبه می شود.
- در مطالعه ی اصلی ضریب محاسبه پایایی (آلفای کرونباخ) مربوط به این بعد ۰/۸۹ برآورد شده است.

تفسیر

برای تفسیر در مورد ابعاد ابتدا میانگین هر بعد را محاسبه نموده و با توجه به میانگین در مورد بعد قضاوت می نمایم، سپس امتیاز کلیه ابعاد را محاسبه و در مورد وضعیت کلی سکوت سازمانی اظهار نظر می نمایم.

7th International Conference on Management,
Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia



منبع پرسشنامه

Maria Vakola, Dimitris Bouradas, (2005) "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", Employee Relations, Vol. 27 Iss: 5, pp.441 - 458

یافته ها

یافته های حاصل از پژوهش نشان می دهد با توجه به اینکه ۱۶۶ فرم جمع آوری گردید مجموع امتیازات کل سازمان ۷۷۶۲ از ۱۲۴۵۰ که بطور میانگین ۳/۱۲ از ۵ می باشد عبارتی بطور متوسط در کل سازمان ۶۲ درصد افراد به بیان ایده ها و نظرات خود پرداخته و ۳۸ درصد در حال سکوت می باشند یافته دیگر پژوهش نشان می دهد در بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت مجموع امتیاز کسب شده ۲۴۰۱ از ۴۱۵۰ که بطور میانگین ۸۹ / ۲ از ۵ می باشد عبارتی بطور متوسط نگرش مدیریت عالی به سکوت ۵۸ درصد بوده یعنی ۴۲ درصد سکوت ناشی از عملکرد مدیریت و سبک رهبری می باشد . یافته دیگر پژوهش نشان می دهد در بعد نگرش سرپرست به سکوت مجموع امتیاز کسب شده ۲۷۱۳ از ۴۱۵۰ که بطور میانگین ۲۷ / ۳ از ۵ می باشد عبارتی بطور متوسط نگرش سرپرست به سکوت ۶۵ درصد بوده یعنی ۳۵ درصد سکوت ناشی از سیاستها و ساختارهای سازمانی و تصمیمات و عملکرد سرپرستان می باشد . یافته دیگر پژوهش نشان می دهد در بعد فرصت های ارتباطی مجموع امتیاز کسب شده ۲۶۴۸ از ۴۱۵۰ که بطور میانگین ۱۹ / ۳ از ۵ می باشد عبارتی بطور متوسط فرصت های ارتباطی ۶۴ درصد بوده یعنی ۳۶ درصد سکوت ناشی از سکون شغلی ، اثربخشی فرهنگ آداب و رسوم و عوامل محیطی می باشد . این تحقیق نشان می دهد در شرکت مورد پژوهش به ترتیب صعودی عملکرد سرپرستان با ۳۵ درصد ، عوامل محیطی با ۳۶ درصد و سبک رهبری با ۴۲ درصد عوامل موثر در سکوت سازمانی می باشند . همچنین بیشترین انحراف معیار مربوط به سوال ۱۵ یعنی مربوط به فرصتهای ارتباطی بوده که نشان می دهد بیشترین پراکندگی نظرات نسبت به این است که سازمان کارکنانش را از ماموریت ، اهداف ، برنامه ها و پیشرفتهایش مطلع می سازد. و کمترین انحراف معیار مربوط به سوال ۱۱ یعنی مربوط به فرصتهای ارتباطی بوده که نشان می دهد کمترین پراکندگی نظرات نسبت به این است که رابطه کاری بین کارکنان در بخشهای مختلف سازمان رضایت بخش است این بدین مفهوم است که اکثریت بر این باورند که روابط کاری مناسبی بین کارکنان در بخشهای مختلف وجود دارد . همچنین با توجه به نمودار متوسط امتیاز پرسشها ، پایین ترین متوسط امتیاز در بعد مدیریت مربوط به سوال شماره ۱ با متوسط امتیاز ۳ / ۲ از ۵ می باشد که با توجه به سوال اول که بدین صورت است : (مدیران عالی این سازمان ، کارکنان را به بیان مخالفتهاشان که در رابطه با مسائل سازمان می باشد ، تشویق می کنند) از نمره کسب شده می توان متوجه شد اکثریت با این موضوع مخالف می باشند از طرفی بالاترین متوسط امتیاز در بعد مدیریت مربوط به سوال ۵ با متوسط امتیاز ۲ / ۳ از ۵ می باشد که با توجه به سوال پنجم که بدین صورت است : (اگر شما مخالفتها و اعتراضات خود را در رابطه با مسائل سازمان بیان کنید ، ممکن است مدیران عالی سازمان بپندارند که شما به سازمان وفادار و متعهد نیستید) از نمره کسب شده می توان متوجه شد اکثریت با این ایده موافق می باشند به بیان دیگر از این دو سوال و پاسخهای دریافت شده می توان متوجه شد بعلت وجود ترس در همکاران ، کارکنان در برابر اعلام نظر و ایده سکوت اختیار می کنند . همچنین با توجه به این نمودار پایین ترین متوسط امتیاز در بعد سرپرستی مربوط به سوال ۹ با متوسط امتیاز ۸۳ / ۲ از ۵ می باشد که با توجه به سوال نهم که بدین صورت است : (سرپرستم افراد را به بیان مخالفت ها و عقاید متفاوت تشویق می کند) از نمره کسب شده می توان متوجه شد که با این ایده بطور متوسط موافقند از طرفی بالاترین متوسط امتیاز در بعد سرپرستی مربوط به سوال ۷ با متوسط امتیاز ۵۷ / ۳ از ۵ می باشد که با توجه به سوال هفتم که بدین صورت است : (من معتقدم که سرپرستم به آنچه که افراد شامل کارکنان ، ارباب رجوعان و... می گویند توجه می کند) از نمره کسب شده می توان متوجه شد اکثریت با این ایده موافقند همانگونه که از این دو سوال بر می آید سرپرستان به افراد زیر مجموعه توجه



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

داشته و کارکنان زیر مجموعه به راحتی عقاید و ایده های خود را به بالادستی مطرح می کنند. همچنین با توجه به این نمودار پایین ترین متوسط امتیاز در بعد فرصتهای ارتباطی مربوط به سوال ۱۴ با متوسط ۲/۷۶ از ۵ می باشد که با توجه به سوال چهاردهم که بدین صورت است: (در این سازمان در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می گیرد) از نمره کسب شده می توان متوجه شد در حد متوسط با این موضوع موافق می باشند از طرفی بالاترین متوسط امتیاز در بعد فرصت ارتباطی مربوط به سوال ۱۱ با متوسط امتیاز ۳/۸۱ از ۵ می باشد که با توجه به سوال یازدهم که بدین صورت است: (رابطه کاری بین کارکنان در بخشهای مختلف سازمان رضایت بخش است) از نمره کسب شده می توان متوجه شد اکثریت با این ایده موافقت از این دو سوال مشخص می شود جو حاکم بر روابط سازمانی جو دوستانه بوده و بطور متوسط کارکنان از تغییرات سازمانی مطلع می شوند. همچنین از نمودار هیستوگرام سکوت به تفکیک ابعاد در بعد ۱ (نگرش مدیریت) مشخص است که بیشترین پاسخ مربوط به گزینه نظری ندارم (حد متوسط) می باشد و کمترین پاسخ مربوط به کاملا موافقم و کاملا مخالفم می باشد این بدین مفهوم است که نگرش مدیریت از نظر پاسخ دهندگان نه موافقت کامل و نه مخالفت کامل می باشد همچنین با توجه به اینکه گزینه های مخالفم و موافقم تقریبا به یک میزان پاسخ داده شده اند در جمع باقیمانده پاسخ دهندگان میزان مخالفم و موافقم با عملکرد مدیریت تقریبا یکسان می باشد. در بعد ۲ (نگرش سرپرست) اکثریت پاسخ دهندگان نظر موافق با امتیاز ۴ اعلام نموده اند این بدین مفهوم است که آزادی بیشتری در این بعد مشاهده می شود همچنین در بعد ۳ (فرصتهای ارتباطی) اکثریت پاسخ دهندگان نظر موافق با امتیاز ۴ اعلام نموده اند و این بدین مفهوم است که نگاه اکثریت افراد به سوالات شماره های ۱۱ الی ۱۵ پرسشنامه که در خصوص ارتباطات و فرصتهای ارتباطی می باشد دید مثبت می باشد.

۹

در سه نمودار رگرسیون به شرح پیوست نشان می دهد که بیشترین همبستگی بین متوسط امتیاز هر بعد و امتیاز کل در پاسخنامه ها مربوط به بعد نگرش مدیریت به میزان تقریبا ۰/۶ می باشد که این بدین مفهوم است که تاثیر دیدگاه افراد در رابطه با نگرش مدیریت بر سکوت کل، همبستگی بیشتری دارد و میزان همبستگی بین بعدهای نگرش سرپرست و فرصت های ارتباطی با امتیاز کل به ترتیب برابر ۰/۴۷ و ۰/۴۱ می باشد. همچنین شیب تغییرات در بعد مدیریت به میزان ۰/۵۴ می باشد یعنی اینکه اگر دیدگاه فرد یا جامعه در بعد مدیریت به میزان یک امتیاز اضافه گردد تاثیر آن در دیدگاه فرد یا جامعه در امتیاز کل به میزان ۵۴ درصد می باشد که این میزان تغییرات در سایر ابعاد شامل بعد نگرش سرپرست و فرصت های ارتباطی تقریبا به میزان ۴۷ درصد و ۴۸ درصد می باشد. علاوه بر تحلیل ابعاد پرسشنامه جهت تحلیل و بررسی میزان تأثیر هر گویه پرسشنامه نسبت به امتیاز کل نمودارهای رگرسیون مربوطه تهیه و ارائه گردیده است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به تبیین نقش ابعادی همچون بعد مدیریتی، بعد سرپرستی و بعد فرصتهای ارتباطی بر پیدایش سکوت سازمانی در شرکت سیمان فارس نو پرداخته است. با توجه به آنچه در مرور ادبیات گذشته و نتایج پژوهش های پیشین می توان در خصوص متغیرهای پژوهش بیان داشت که: 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. سکوت سازمانی تأثیر منفی بر تغییر و توسعه سازمانی دارد زیرا سد کردن مسیر بازخوردهای منفی، توانایی سازمان را در شناسایی و اصلاح کاهش می دهد. تأثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم گیری، در سازمان هایی با سطح بالایی از تنوع آرا و باورها، تشدید می یابد. نتایج پژوهش نیز هم چون پژوهش های صورت گرفته وجود سکوت سازمانی را عاملی بازدارنده در رشد سازمان نشان داده است. نبود جو سکوت سازمانی در میان کارکنان سازمانی، می تواند مقدمه پیشرفت و توسعه سازمان در انجام فعالیت های کارآفرینانه در سازمان را 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 (بعد مدیریتی، بعد سرپرستی و بعد ارتباطی) بروز می یابد؛ سازمان را در



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

ارایه خدمات خلاقانه و نوآورانه که نشأت گرفته از ایده ها و نظریه های کارکنان سازمانی می باشد، فلج می کند. برخی از اقدامات مدیریتی مانع ایجاد ارتباط میان کارکنان و مدیران ارشد شده است. به گونه ای که سبک رهبری مدیر ترس از بازخورد 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 پدیده سکوت سازمانی تلقی می شود. بر اساس نظرات پاسخ دهندگان از مهم ترین عوامل پیدایش پدیده سکوت سازمانی وجود عوامل مدیریتی در سازمان با میانگین ۲/۸۹ از ۵ می تواند به عنوان هشدار برای سازمان در نظر گرفته شود و پیشنهادهایی در خصوص رفع این عامل ایجاد کننده در سکوت سازمانی را به همراه داشته باشد:

- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارتهای برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان.

- القای حس اشتیاق مدیریت نسبت به شنیدن نظرها و پیشنهادهای و مشکلات کارکنان.

- ایجاد جو حمایت از بیان نظرات و ایده ها در سازمان.

- تدوین این نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارایه نظرات.

همنویایی افراد با باورها و نظریات افرادی که دارای سطح آگاهی و داده های بیشتر میباشند و یا از جایگاه سازمانی بالاتری برخوردار هستند منجر به خودداری ابراز نظرها و باورهای کارکنان می گردد. گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در هنگام مشارکت میان همکاران و نیز ایجاد جو گروه اندیشه در سازمان که با داشتن مزیت های منحصر به فرد تصمیمگیری های گروهی خطر خودداری افراد در ابراز نظرهای مخالف رهبران گروه را تقویت می کند و منجر به پیدایش پدیده سکوت سازمانی می گردد جهت رفع این عامل در سازمان پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- اتخاذ تصمیم ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه ها و کمیته های کاری در سازمان.

- برگزاری کارگاههای آموزشی در خصوص توانمندسازی کارکنان سازمان در کسب مهارتهای تصمیم گیری ، مهارتهای ارتباطی.

- برگزاری طوفان فکری، استفاده از نظام پیشنهادهای و ایده های کارکنان در مشکلات و مسایل سازمان .

سیاست ها و ساختارهای سازمانی، مشخص کننده چگونگی ارتباط کارکنان و مدیران ارشد است. انقطاع این ارتباط، فقدان مکانیزم های بازخورد از پایین به بالا، منجر به نبود ایده ها ، فقدان تجزیه و تحلیل ایده ها می گردد. عدم وجود روابط میان همکاران که به عنوان عاملی مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان تلقی می گردد، سبب کاهش قدرت یادگیری فردی، عدم پیشرفت و در نهایت القای حس افسردگی و شکست در کارکنان سازمان می گردد که به عنوان عاملی بازدارنده در وجود روحیه خلاق در نظر گرفته می شود. لذا جهت رفع این عامل پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- تغییر فرهنگ سازمان ها در جهت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی.

- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق.

- استقرار سیستم بازخورد مثبت و منفی توأمان از پایین به بالا.

تمایل کارکنان در حفظ موقعیت کنونی ، ایجادکننده 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 گردد که در نهایت منجر به عدم ارایه نظرهای خلاقانه نسبت به مسایل سازمانی و نیز اصلاح خدمات ارایه شده می شود. جهت رفع این عامل بازدارنده در سازمان مورد مطالعه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری.

- شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها



7th International Conference on Management, Tourism and Technology (ICMTT)

21 November 2023 | Penang, Malaysia

- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد

منابع

- ۱ "سکوت سازمانی در سازمانهای دولتی"، ماهنامه معرفت، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۱
- ۲ "بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت توانیر شهر تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
- ۳ "بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت بازرگان کالا)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۴ "بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی بر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام رضا علیه السلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی
- ۵ "پیشایندها و پیامدهای سازمانی سکوت سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان"، فصلنامه -۵۱ علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۷۲

6. Elçi, M., Melisa, E. K., Lütfihak, A., (2017), "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 150, pp. 1298-1309.
7. Coyal gho, Y., Lee, Y. (2016), "investigating the Effect of Organizational Silence on Employees' Job Performance" Journal of Product and Brand Management, Vol. 17, No. 2, pp. 64-72.