

موضوع مقاله : سکوت سازمانی ، فرسودگی شغلی ، علل و عوامل موثر بر آن (به عنوان مانع کارآیی سازمان ها)

مژگان صفری خانکهدانی^۱، مهرداد پیرحیاتی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت تحول ، کارشناس امور گمرکی (نویسنده مسئول)

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - کارشناس ارشد امور گمرکی

Msafari_bm82@yahoo.com
Mozhgansafari2014@gmail.com

خلاصه

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن آوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالخصوص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمانها و منابع انسانی شان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده " فرسودگی شغلی " و بالتبع آن " سکوت سازمانی " اشاره نمود. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی احساس فرسودگی شغلی نموده و سکوت نماید، مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. در این مقاله ضمن شناسایی مفهوم فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و دلایل مختلف آن، به شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن و تاثیر نگرش‌های شغلی بر آن پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، رضایت شغلی، فشار شغلی، فرصتهای ارتباطی.

۱- مقدمه

در عصر کنونی هرچند زندگی صنعتی و پیشرفت‌های تکنولوژی دستاوردهای زیادی برای انسان‌ها به ارمغان آورده است و این پیشرفت‌ها بشر را بر آن داشته که با سرعت تحول همگام شده و سریع‌تر خود را با این تغییرات سازگار نماید؛ اما نگرانی‌هایی را نیز برای آنان به همراه داشته است، از جمله اینکه افراد چه در محیط کاری و چه در زندگی فردی با استرس و فشار روانی زیادی روبرو شده‌اند. استرس به دو صورت مثبت و منفی خود را نمایان می‌سازد؛ استرس مثبت برای پیشرفت نه تنها مضر نیست بلکه تا اندازه‌ای وجود استرس مثبت برای دستیابی به موفقیت لازم است. لیکن استرس همیشه به صورت مثبت نیست و گاهی به صورت منفی بروز می‌کند. استرس منفی بر روی مهمترین سرمایه سازمان‌ها که همان نیروی انسانی هستند، تاثیر خود را گذاشته و منجر به اختلالات روانی می‌گردد.

در سال‌های اخیر به سرمایه انسانی به عنوان یک مفهوم اساسی بذل توجه بسیاری شده است. از ویژگی‌های یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان به همان اندازه مورد توجه مدیریت سازمان قرار گیرد که بهره‌وری و تولید مورد تاکید قرار گرفته است، زیرا بهره‌وری سازمان

بدون توجه به سلامت روانی کارکنان حاصل نمی شود و شایسته است مدیران نسبت به سلامت روانی و جسمی کارکنان با احساس مسئولیت بیشتری توجه کرده و اقدامات لازم را در جهت جلوگیری از بروز اختلالات روانی مثل فرسودگی شغلی که از جمله خطرات شغلی است که به علت تاثیر منفی بر کارکنان و سازمانها می گذارد، مورد توجه قرار گرفته است، انجام دهند. فرسودگی شغلی به عنوان حالت روان شناختی تعریف می شود که از سطوح بالای استرس های طولانی مدت در زندگی شغلی ناشی می شود.

محیط بشر شامل عوامل فیزیکی، اجتماعی و روانی است که هر کدام در وضعیت سلامتی بشر نقش مهمی دارند. یکی از عوامل تنیدگی زا در انسان، محیط کار وی است که می تواند دیگر حیطه های زندگی او را تحت تاثیر قرار دهد. قسمت عمده ای از زندگی روزانه ی هر شخص صرف اشتغال به کار می شود.

بهره وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمانها به طور فزاینده ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. سازمانها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالشهای محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان پایبند باشند.

مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می کنند. شاید تصورشان فقط این است که کارکنان، زیر دستان آنها هستند و باید دستورات آنها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مالی زیادی هستند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته های شغلی خود روبرو شوند یا عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی های شغلی و گوشه گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می شود.

یکی از مفاهیمی که در سالهای اخیر توجه روان شناسان کار، روان شناسان بهره وری و روان شناسان صنعتی و سازمانی را به خود معطوف داشته، نشانه ها، علل و آثار فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی است. به نظر می آید فرسودگی شغلی با فشار های روانی ارتباط داشته باشد. فشارهای روانی وقتی رخ می دهد که عدم تعادل بین مطالبات و خواسته های محیطی با توانایی فرد برای پاسخ دادن به آنها وجود داشته باشد. هر چه مطالبات و خواسته های محیطی افزایش یابد و توانایی فرد برای پاسخ دادن به آنها کاهش یابد فشار روانی ایجاد می شود که باعث تجربه ی منفی در فرد و فرسودگی شغلی می گردد. در واقع فرسودگی شغلی در اثر فشار مداوم روانی پدید می آید. فرسودگی شغلی موجب تباهی در کیفیت خدماتی می گردد که به وسیله ی کارکنان ارائه می گردد.

موریسون و میلیکن ذکر می کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمانها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش جدی درباره آن انجام نگرفته است. موریسون و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می دهند که 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. این ویژگی های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر رفتار سکوت است.

۲- بیان مساله

سکوت سازمانی می تواند اثرات مضر را بر فرآیند تصمیم گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می شود. موریسون و میلیکن نشان می دهند که سکوت، پیامد عقاید و نگرش های مدیر می باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باور های ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگیهای خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی

منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمانها می‌شود. آنها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌باشد.

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمانها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند. به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

بیشتر توجه و تحقیقات اساسی طی سالیان دراز وقف اثرات فشار شغلی بر سلامت جسمانی بوده ولی به فشار بر سلامت روانی بذل توجه نشده است. مشکلات روان شناختی ناشی از فشار شغلی اگر نگوییم مستقیم، حداقل به صورت غیرمستقیم بر عملکرد روزانه فرد تاثیر می‌گذارد. بنابراین اگر مهم تر از مشکلات جسمانی نباشند حداقل از همان درجه اهمیت برخوردارند.

جو سکوت می‌تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تاثیر بگذارد. بنابراین، اثربخشی سازمانی بطور منفی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. سکوت کارکنان همچنین می‌تواند ایجاد کننده استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد. رفتارهای مستقیمی که احتمالاً همراه سطوح بالای فشار شغلی هستند شامل: کم خوراکی و پر خوری، کم خوابی، مصرف زیاد سیگار و مواد مخدر می‌باشد. شواهدی که از تحقیقات به دست آمده اشاره دارد به رابطه ای که بین فشار شغلی (فرسودگی شغلی) و به خصوص غیبت و ترک خدمت وجود دارد. رها کردن یک شغل پر از فشار مانند " پرواز از قفس " است و این پرواز شاید سالم تر از نگه داشتن در یک شغل پر از تنش برای شاغل آن باشد.

۳- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی و عملیاتی)

۳-۱- فرسودگی شغلی

استفاده فنی و تخصصی از واژه ی فرسودگی شغلی در اصل به فریدنبرگر، به سال ۱۹۷۵ بر می‌گردد و پانیس نیز همپای او در کالیفرنای آمریکا، در رشد توجه روانشناسان نسبت به ابعاد گوناگون این مفهوم نقش داشته است.

هر وقت فعالیت در حد توانایی افراد باشد و کار در شرایط مناسب انجام شود، خستگی به وجود آمده طبیعی است و معمولاً با خواب و استراحت برطرف می‌شود. در واقع خستگی عادی فیزیولوژیک قابل جبران است اما همین خستگی ساده ممکن است در اثر کارهای یکنواخت و طولانی و انجام کار در شرایط نامساعد به تدریج به صورت مزمن درآید و پس از مدتی عوارض و ناراحتی‌هایی مانند: کوفتگی، خواب، تب، اختلالات جسمی و روحی در فرد ایجاد کند که اگر در این مرحله درمان نشود به صورت خستگی‌های مزمن، خستگی عمومی و خستگی عصبی و در نهایت خستگی مفرط در می‌آید و تمام اعمال جسمی و ذهنی فرد را مختل می‌کند.

فرسودگی شغلی عبارت است از: حالتی از خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی که به دلیل فشار مداوم و مکرر ناشی از برخورد فشرده و دراز مدت با عوامل انسانی یا فیزیکی به وجود می‌آید. نشانه‌ها و علائم فرسودگی شغلی، معمولاً به صورت احساس درماندگی، ناامیدی، سرخوردگی، و پیدا کردن دیدگاه منفی نسبت به خود و دیگران بروز داده می‌شوند. افراد ممکن است تصور کنند که بیش از حد کار می‌کنند و قادر به کنترل آن نیستند.

فرسودگی شغلی بر اثر استرس شدید، مداوم و کنترل نشده و زمانی که تقاضای محیط کار بیش از توانایی های شخصی برای سازگاری یا موفقیت باشد به وجود می آید. هر گاه با استرس مقابله مؤثر نشود، فرسودگی شغلی به وجود می آید. بروز فرسودگی شغلی ناگهانی نیست، بلکه فرآیند پیش رونده دارد و رشد آن مرحله ای است.

۳-۲- فشار شغلی

فشار روانی یکی از پدیده های اجتماعی است که در جوامع امروزی و سازمان های جدید به طور گسترده ای بر جو سازمان، روابط انسان ها و بهداشت روانی آن ها تاثیر می گذارد. فشار روانی در شرایط فعلی سازمان ها یکی از مشکلات مدیران می باشد، که تا حدود زیادی بازدهی و بهره وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض در سازمان ها شده است. فشار روانی را به عنوان عکس العمل فرد برای سازگاری نسبت به محرکی که الزامات فیزیکی و عصبی گسترده ای را برای او به وجود می آورد تعریف می کنیم.

۳-۳- رضایت شغلی

عبارت رضایت شغلی به نگرش کلی فرد نسبت به شغلش اطلاق می شود. بدون شک مدیران باید درباره رضایت یا عدم رضایت کارکنان حساسیت داشته باشند و در مورد رضایت شغلی کارکنانشان به سؤالاتی از قبیل اینکه رضایت شغلی را چگونه باید اندازه گرفت؟ آیا در حال حاضر بیشتر کارکنان از شغل خود راضی هستند؟ چه چیزی رضایت شغلی را تعیین می کند؟ رضایت شغلی بر بازدهی، غیبت و جابجایی کارکنان چه اثراتی دارد؟ پاسخ دهند. رضایت کارکنان بر دو عامل غیبت و جابه جایی آنان اثر می گذارند. هنگامی که کارکنان از شغل خود رضایت ندارند به بهانه های مختلف در محل کار حاضر نمی شوند و یا درصدد یافتن سازمانی دیگر برمی آیند ولی هنگامی که راضی هستند منظم تر در محل کار خود حاضر هستند و جابه جایی کم دارند یا اصلا جابه جایی ندارند. صرف نظر از میزان رضایت شغلی، کسانی که عملکرد عالی دارند بدان سبب در سازمان خواهند ماند که از امتیازات زیادی برخوردار خواهند شد مثل حقوق خوب و بالا، تحسین و ستایش و از این گونه امتیازات و مزایا.

۳-۴- سکوت سازمانی

از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمانها با این پیچیدگی ها و شناختن راه های مناسب برای مقابله با آنها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می زند و مواردی که نتوانند به خواسته های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می کنند.

در بسیاری از سازمان های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد.

زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می کند، دیدگاه ها، عقیده ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای

یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد.

موريسن و ميليکن در مفهوم سکوت نشان می‌دهند: "سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی می‌باشد که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگیهای سازمانی زیادی بر آن تاثیر گذار است". این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند بر اساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موريسن و ميليکن بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را "سکوت سازمانی" می‌نامند. بر طبق نظر موريسن و ميليکن سکوت سازمانی "احساس بی ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی" را به وجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌گردد.

هنریکسن و دایتون، سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود از خود نشان می‌دهند. داین و همکاران، سکوت سازمانی را به عنوان یک رفتار سازمانی به این ترتیب تعریف کرده‌اند: "خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار". آرجیس استدلال می‌کند که هنجارهای قدرتمند و رویه‌های تدافعی در سازمان وجود دارد که اغلب مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌ها از سوی افراد می‌شود. زمانی که فرهنگ سکوت در بین اعضای سازمان وجود دارد، آنها به یک تناقض آشکار گرفتار می‌شوند به طوری که اغلب کارکنان در مورد حقیقت موضوعات و مسائل درون سازمانی آگاهی دارند اما جرات ابراز حقیقت را به مدیر یا سرپرستان ندارند.

۳-۵- انگیزه‌های سکوت و صدای سازمانی

۱- رفتار دیگر خواهانه (Other Oriented)؛ که اساس این رفتار همکاری است.

۲- رفتار خود حفاظتی (Self-Protective)؛ که اساس این رفتار مبتنی بر ترس است.

۳- رفتار عدم مشارکت (Disengaged)؛ که اساس این رفتار کناره‌گیری است.

رفتار دیگر خواهانه باعث ایجاد نوعی سکوت به نام "نوع دوستانه" می‌گردد که سکوت به دلیل همکاری با سایرین است. رفتار خود حفاظتی سبب ایجاد "سکوت تدافعی" می‌شود که سکوت و نگفتن حقایق به دلیل ترس و حمایت از خود است. و در نهایت رفتار عدم مشارکت "سکوت مطیعانه" را ایجاد خواهد کرد که نوعی از سکوت به دلیل خودکارآمدی پایین است.

۳-۶- عوامل موثر بر رفتار سکوت کارکنان

زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهار نظر است: ۱- کارکنان خود سر هستند ۲- مدیریت بهترین‌ها را می‌داند و ۳- مخالفت نامطلوب می‌باشد. به دنبال آن مدیریت نیز ساختارها و سیاستهایی را اعمال خواهد کرد که جریان قبلی را تسهیل خواهد نمود و این تمایل، میل مدیران برای جلوگیری از هر نوع تهدید و یا باز خورد را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری مشترک در سازمانها که بوسیله آن باورها بوجود آمده است؛ تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیزم‌های باز خورد رسمی رو به بالا هستند.

بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری در مورد مصلحت سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه‌این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگر چه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود.

وقتی که ساختار باورهای ضمنی مدیریت ارشد آن است که کارکنان خودسر هستند، مدیریت بهترین را می‌داند و مخالفت نامطلوب است، مدیران سازمان، ورودی‌ها را از زیر دستان رد کرده و تقاضای کمتری از آنها خواهند داشت. با توجه به اینکه تنها مدیران ارشد اختیار دارند که ساختارها و خط مشی‌های موثر در سکوت سازمانی را تعیین کنند، بنابراین مدیران در تمام سطوح در روش‌های روزمره ارتباطات رو به بالا را منع می‌کنند. این بدان معناست که کارکنان اشاره‌هایی را در مورد امنیت اظهار نظر خود، هم از جانب مدیران عالی و هم از جانب سرپرستان بدون واسطه دریافت خواهند کرد.

زمانی که نشانه‌های دریافت شده از رده‌های بالا نشان می‌دهند که سازمان برای ورودی کارکنان مهیا نیست، نگرشهای مدیران ارشد به سمت پایین سرازیر شده و رفتار مدیران میانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. حتی مدیران میانی که واقعا در عقاید ضمنی مدیریت ارشد مشترک نیستند نیز ممکن است تشویق به سکوت شوند. با تشخیص اینکه مدیریت ارشد مخالفتها و یا بازخورد منفی را دوست ندارد، مدیران میانی می‌توانند اطلاعات معین را قبل از طی جریان رو به بالای اطلاعات از زیر دستان به دست آورند. اگر مدیر یک بخش، ارتباطات رو به بالا را تشویق نکرده و بطور خصومت آمیزی به آن واکنش نشان دهد، کارکنان آن بخش، تمایل به اظهار عقاید خود را نسبت به سیاستها و روشهای سازمان، از دست می‌دهند، از این رو سکوت گسترده‌ای در سطوح بخشی به وجود خواهد آمد.

۴- رابطه رفتار سکوت کارکنان با نگرش‌های شغلی

اگر چه نظریه پردازان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی را به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ها یا عوامل اظهارنظر و سکوت بیان می‌کنند ولی برعکس موریسون و میلیکن بر این متغیرها به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی تأکید دارند. موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند.

محققان ترس از بازخورد را در میان مدیرانی که می‌خواهند از شرم و تهدید و احساس عدم صلاحیت خود جلوگیری کنند، تجزیه و تحلیل کرده‌اند و پی برده‌اند که بدین منظور مدیران برای تصمیم‌گیری خود، زبردستان و اعتبار و صحت بازخورد آنها را زیر سؤال می‌برند. در نتیجه مدیران به تقسیم اشتباهات خود راضی شده و از همسالان و زبردستان خود کمک می‌طلبند و این احتمال را که شاید راه حل شخصی دیگری مشکل گشا باشد قبول می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها به گسترش جو سکوت کمک می‌کند، در ادبیات موجود نیز موارد بسیاری را می‌بینیم که هزینه بالای فقدان آشکاری، توضیح داده شده است.

اگرچه مدیران و سرپرستان به نقش و وظیفه خود تعهد دارند، ولی احساس می‌کنند که به وسیله چشم انداز بررسی نقش، مسئولیت و عملکرد آنها تهدید می‌شود. آن‌ها احساس نیاز به دفاع می‌کنند و ترس از این دارند که عملکرد آن‌ها همیشه صحیح نبوده و حقوقشان رضایت بخش نباشد. در نتیجه، در هر مشکلی غیر خود را مقصر تلقی کرده و ذکر اظهارات منفی در رفتار زبردستان خود و اهداف نامشخص و بی‌کفایتی سازمان را ترجیح می‌دهند. این نوع



رفتار جو سکوتی را به وجود می آورد که در آن کارکنان نمی توانند موقع جریمه شدن به طور مستقیم و غیر مستقیم در قبال اشتباهات خود، به مدیران خود اعتماد کنند. سکوت سازمانی موجب احساس بی ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می شود.

به طور کلی سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آنها نسبت به ارزش ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، تمایل بیشتری دارند در مبادلات اجتماعی که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست، شرکت کنند.

۵- مولفه های سکوت سازمانی

۵-۱- عوامل مدیریتی

- ✓ اقدامات مدیریتی
- ✓ سبک رهبری مدیر (بیماری مدیر ارشد)
- ✓ ترس از بازخورد منفی
- ✓ درجه ای از تفاوتهای جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی
- ✓ ایجاد جو بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان

سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباهات احتمالی کارمندان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهات به بی توجهی ها و عدم شایستگی کارمندان است، اتفاق می افتد. تحت این شرایط رهبری، هنگامی که بحثی مطرح می شود با توجه به بدگمانی ها و سوء ظن های ناشی از ترس جبران تلافی، انتظار می رود که افراد سکوت کنند. همانطور که سنگه بیان می کند؛ مشخصه یادگیری گروهی، فردی و سازمانی، توانایی نهادی یادگیری از اشتباهات و نابخردی هاست. در انجام این امر رهبران با دقت به رفتار خود توجه می کنند تا از انجام کارهایی که جو بی اعتمادی و سوء ظن را در سازمان بوجود می آورند خودداری کنند.

۵-۲- عوامل سازمانی

- ✓ فلات شغلی (سکون شغلی)
- ✓ سیاست ها و ساختار های سازمانی
- ✓ فقدان مکانیزم بازخورد از پایین به بالا

۵-۳- عوامل اجتماعی

- ✓ همنوایی با جمع (تطابق)
- ✓ انتشار مسئولیت

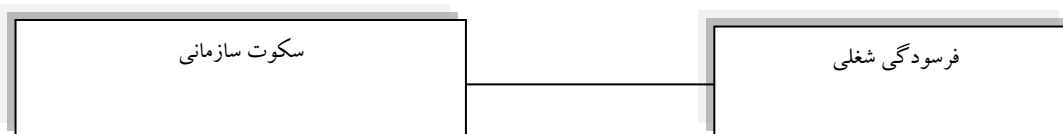
✓ گروه‌اندیشی

۴-۵- عوامل فردی

✓ حفظ موقعیت کنونی

✓ بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر

۶- مدل مفهومی



۷- نتیجه‌گیری

هر چقدر جو سکوت در سازمانها مهیا باشد، یا عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرشهای شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین و بروز فرسودگی شغلی بالا خواهد بود. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود فراهم نمودن فرصتهای ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌هاست. مدیران وقتی که جو و فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کنند یا هنگامی که محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن افراد با استعداد و توانمند باقی‌بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود.

۸- پیشنهادات کاربردی

با توجه به مطالب ذکر شده در راستای پیشگیری و کاهش سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی پیشنهادات زیر راهگشا خواهد بود:

- ✓ استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق
- ✓ استقرار سیستم تریبون آزاد بدون کوچکترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید
- ✓ شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری
- ✓ کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار
- ✓ شناخت ویژگیهای فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسئولیت به آنها
- ✓ تشکیل کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط
- ✓ تدوین آئین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان
- ✓ تغییر فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به موقعیت سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی

- ✓ برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی
- ✓ ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد
- ✓ ایجاد سیستم بازخورد مثبت و منفی توامان
- ✓ استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا.

۹- منابع وماخذ

- ۱- اصغری، جمشید، ۱۳۸۹، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، چاپ دوم، انتشارات صفار اشراقی.
- ۲- اوپنهام .ا. ان، ۱۳۶۹، طرح پرسشنامه و سنجش نگرشها، ترجمه مرضیه کریم نیا، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی،
- ۳- آذر، عادل، مومنی، منصور، ۱۳۸۲، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
- ۴- برومند، زهرا، ۱۳۸۵، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ۵- پور افکاری، نصرت اله، ۱۳۸۰، فرهنگ جامع روان شناسی- روان پزشکی، انگلیسی -. فارسی، جلد اول، چاپ سوم، تهران، فرهنگ معاصر،
- ۶- جزینی، نسرين، ۱۳۸۰، مدیریت منابع انسانی، تهران، چاپ سوم، نشر نی.
- ۷- جی دویرین، اندرو، مدیریت رفتار سازمانی با رویکرد روانشناسانه، مترجم، کردی، مراد، آفتاب آذری، ۱۳۸۸، میترا، تهران، چاپ دوم، انتشارات صفار اشراقی.
- ۸- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۶، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ هشتم، تهران، نشر بازتاب.
- ۹- خاکی، غلامرضا، ۱۳۹۰، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ هشتم، تهران، نشر بازتاب.
- ۱۰- خاکی، غلامرضا، ۱۳۷۹، روش تحقیق در مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم، تهران،
- ۱۱- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل، ۱۳۹۰، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت (رویکردی جامع)، چاپ چهارم، تهران، انتشارات صفار.
- ۱۲- دلاور، علی، ۱۳۸۵، احتمالات و آمار کاربردی در روان شناسی و علوم تربیتی، چاپ سیزدهم، تهران، نشر رشد،
- ۱۳- دعائی، حبیب اله، ۱۳۸۶، مدیریت منابع انسانی، مشهد، چاپ ششم، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد . رضائیان، علی: (۱۳۸۳). مدیریت رفتار های سیاسی در سازمان، انتشارات سمت، تهران
- ۱۴- رضائیان، علی . " ۱۳۷۴". مدیریت رفتار سازمان . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۵- ساراسون، ایروین جی. ساراسون، باربارا آر. روان شناسی مرضی، مترجم، بهمن نجاریان و همکاران، ۱۳۷۱، جلد اول، چاپ اول، رشد، تهران.
- ۱۶- ساعتچی، محمود، ۱۳۸۰، روان شناسی بهره وری، ویرایش دوم، نشر ویرایش، تهران.
- ۱۷- ساعتچی، محمود، ۱۳۷۶، روان شناسی بهره وری، ویرایش اول، نشر ویرایش، تهران.
- ۱۸- ساعتچی، محمود، ۱۳۸۲، عوامل درون سازمانی مرتبط با فرسو دگی شغلی " کارگران نساجی تهران"، مؤسسه ی کار و تامین اجتماعی.
- ۱۹- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، ۱۳۹۰، روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست و دوم، تهران، نشر آگه.



- ۲۰- سکاران ،اوما،روش های تحقیق در مدیریت ، مترجمان ،صائبی،محمد،شیرازی، محمود،۱۳۸۱،تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- ۲۱- فولاد بند،فرزانه،۱۳۸۵،خستگی شغلی،علل و راه حل،هفته نامه ی سلامت، شماره ی صد و شش،سال سوم.
- ۲۲- مورهد، گریفین . "۱۳۷۴". رفتار سازمانی . "ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده ".تهران : مروارید.
- ۲۳- میچل ، ترنس آر. "۱۳۷۳". مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی . "ترجمه حسین شکرکن ". تهران : رشد.
- ۲۴- هرسی ، پال و بلانچارد، کنت ایچ . "۱۳۷۱". مدیریت رفتار سازمانی . استفاده از منابع انسانی . "ترجمه قاسم کبیری ". تهران : جهاد دانشگاهی .

۳۴-beverly a.potter(1998)job burn out what it and what you can do about it?http://www.docpotter.com