

شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

حمیدحسین پور^{۱*}

داود معروفی^۲

اکبر وکیلی^۳

چکیده

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که طی آن، کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی، تعمداً خودداری می‌نمایند و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان، مشارکت نداشته و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. هدف مقاله حاضر تبیین شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور در ابعاد مدیریتی و سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق کاربردی، با مطالعه دیدگاه‌های علمی موجود در کتب و مقالات، مصاحبه با خبرگان آجا و پرسشنامه، با حجم نمونه ۲۵۲ نفر از کارکنان و مدیران ستاد آجا انجام شده است. نتایج نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر سکوت سازمانی در کارکنان و مدیران ستاد آجا عبارت‌اند از: عدم استقبال مدیر یا فرمانده از بازخوردهای کارکنان، وجود تفاوت‌های شناختی و فردی، قومی، تجربی و دانشی بین مدیر، فرمانده و کارکنان و نیز شاخص، ضعف در توجه کافی فرمانده به نیازهای مادی و معنوی کارکنان. همچنین در بُعد سازمانی عواملی مانند؛ کمبود مشاغل سازمانی و یا عدم توسعه شغلی کارکنان، فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا و نیز وجود ضعف‌های اجرایی و محتوایی در سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان از دیدگاه گروه نمونه، مورد تبیین قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی:

سکوت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)

۲. دانش آموخته مدیریت دفاعی دافوس آجا

۳. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

* نویسنده مسئول: Email: H_hasanpour@Hotmail.com

مقدمه

مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌ها است، این است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحت می‌باشند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد. سکوت سازمانی^۱ به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. زیرا ابتکار و نوآوری سازمانی، مستلزم وجود محیطی است که کارکنان بتوانند بدون ترس و دستکاری اطلاعات دریافتی را عیناً به رده‌های بالا گزارش و ارسال نمایند.

پدیده سکوت سازمانی به‌خصوص در رهبری نظامی می‌تواند پیامدهای نامطلوبی بر تصمیمات داشته باشد. زیرا تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در ارتش جمهوری اسلامی ایران بر اساس طی یک فرآیند گروهی و استفاده از دیدگاه مشاوران مختلف از سوی فرمانده گرفته می‌شود. چنانچه تصمیم نهایی اتخاذ شده با دیدگاه واقعی مشاوران به علل مختلف فاصله زیادی داشته باشد، احتمالاً از میزان موفقیت آن کاسته شده و از سوی دیگر مشاوران و کارکنان در شرایط بعدی تمایلی به ارائه ایده‌ها و خلاقیت واقعی خود نداشته و به‌مرور، این پدیده می‌تواند به‌صورت فرهنگ غالب آن یگان نظامی تبدیل گردد. بنابراین پدیده سکوت سازمانی می‌تواند به‌عنوان آفت خلاقیت و نوآوری سازمانی محسوب شود، در صورتی که جنگ و دفاع به روش فعلی، نیازمند خلاقیت و نوآوری لحظه‌ای است و با وجود سامانه‌های تصمیم‌گیری الکترونیکی، همچنان نقش نیروی انسانی انکارناپذیر است، لذا چنانچه شرایط و عوامل مؤثر بر پدیده سکوت سازمانی مورد بی‌توجهی مدیران سازمان و محققان قرار گیرد؛ و یا با بی‌توجهی از کنار آن رد شده و شرایط تقویت این پدیده، فراهم گردد؛ بنابراین باید انتظار داشت که در آینده نیروی انسانی، در این سازمان پرورش خواهند یافت که روح خلاقیت، ابتکار و ایده‌پردازی و استفاده مؤثر از توانایی‌ها و استعدادهای درونی و بالقوه در آنها رشد نیافته و در طولانی‌مدت، محکوم به شکست خواهد بود. بررسی و مطالعات اولیه‌ی نشان داده که عوامل و متغیرهای زیادی مانند؛ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل شخصیتی و ... در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی

^۱ - Organizational silence

ایران، می‌تواند در تشدید پدیده سکوت سازمانی مؤثر و اثرات منفی بر خلاقیت، توسعه سازمانی کارکنان و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی برای اجرای مأموریت آجا داشته باشند. با این اوصاف، هدف کلی از این تحقیق، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران است. در این پژوهش فرضیه این‌گونه تدوین شده است که، عوامل مدیریتی و سازمانی با مؤلفه‌های خود می‌تواند منجر به ایجاد سکوت سازمانی در کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران گردد.

ظهور پدیده‌ای به نام انزوای درونی^۱ کارکنان یا به‌بیان‌دیگر سکوت سازمانی کارکنان که همان خودداری از بیان ایده‌ها و نظراتشان در سازمان است، موجب ایجاد جوی منفی در سازمان می‌شود (زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۰). اینکه کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و پیشنهادهاى خود هستند و سازمان تا چه حد پذیرای نظرات آن‌ها است، موضوع سکوت سازمانی^۲ را شکل می‌دهد (دوستار و دیگران، ۱۳۹۳). این موضوع پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. پیامدهای سکوت بر جنبه‌های مختلفی از عملکرد سازمان به‌خصوص در تصمیم‌گیری سازمانی، تأثیر مستقیمی دارد و ابتکار و نوآوری سازمانی، مستلزم وجود محیطی است، تا کارکنان در آن احساس راحتی کرده و رویکردهای جدیدی را مطرح و درباره عقاید و شیوه‌های جاری تردید ایجاد کنند و برعکس نیز ممکن است، نظرات مختلف، شرایط تصمیم‌گیری را به‌ویژه در شرایط بحرانی سنگین‌تر نماید (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۰). از سوی دیگر شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد ترس کارکنان، سبب می‌شود در اطلاعاتی که به رده بالاتر خود ارائه می‌دهند، دستکاری و بر اساس تمایل و خواسته مدیر باشد و اگر مدیر یا فرمانده از این اطلاعات دستکاری‌شده به‌منزله مبنای تصمیم‌گیری استفاده نماید، ریسک دور شدن از هدف و انجام مأموریت درست، افزایش می‌یابد (کاظمیان، ۱۳۹۲). بنابراین

^۱ - Silence

^۲ - Organizational Silence

این پدیده، آفت خلاقیت و نوآوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده و بر کیفیت تصمیم‌گیری مناسب در شرایط حساس و بحرانی اثرات غیرقابل‌جبرانی خواهد گذاشت.

با نگرش به نوع فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریتی و نوع مأموریت ارتش جمهوری اسلامی ایران، متغیرهایی مانند عوامل مدیریتی و سازمانی؛ می‌توانند به‌عنوان پیش‌فرض مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا موردبررسی و تحقیق علمی قرار بگیرند. لذا مشکل و مسئله موردبررسی در این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا در ابعاد مدیریتی و سازمانی است.

مبانی نظری پژوهش

مفاهیم سکوت سازمانی

افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی)؛ ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی‌که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است (بختیاردهکردی و دیگران، ۱۳۹۶). اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست، بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنها است. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه (بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز)، رفتار خودحفاظتی (بر اساس ترس) و رفتارهای دیگر خواهانه (به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها) (تقوی و آقازاده، ۱۳۹۵).

این سه نوع انگیزه در کارکنان (انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه) منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع، سکوت یا آوای تدافعی و سکوت یا آوای نوع‌دوستانه) می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشئت‌گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه) است (نظرزاده دناک، ۱۳۹۷). بنابراین سکوت، همیشه، دال بر

رفتاری منفعلانه و در تضاد با آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چراکه ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. درواقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیرمنفعلانه هستند. آگاهانه، هدفمند و عمدی، همچون وقتی کارکنان از ارائه اطلاعات در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند، سکوتی که عمدی و منفعل است با سکوتی که عمدی اما به‌صورت غیر منفعلانه است؛ تفاوت دارد. (بختیارده‌کردی و دیگران، ۱۳۹۶). سکوت مطیع به نگهداشت/ تملک منفی نظرات اشاره دارد و به معنای اطاعت منفعلانه است، درحالی‌که سکوت خاموش بر نگهداشت/ تملک مثبت نظرات، به‌منظور حفاظت از خود و ترس از نتایج ناخوشایند دلالت دارد (Lu & Xie; 2013).

انواع سکوت سازمانی

با جمع‌بندی کلی عمدتاً با پنج نوع سکوت شناخته‌شده مواجه هستیم:

- ۱- سکوت مطیع^۱ (سکوت بی‌فایده): اصطلاح سکوت مطیع امتناع از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم که نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان است که امید به بهبودی در آنها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (تقوی و آقازاده، ۱۳۹۵).
- ۲- سکوت تدافعی^۲ (سکوت خاموش): امتناع آگاهانه و عمدی از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نظرات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس، که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب و ناپسند باشد تعریف نمودند (Pinder, C. C., & Harlos; 2001)
- ۳- سکوت نوع‌دوستانه^۳: سود بردن از نظرات دیگران، خودداری از ارائه اطلاعات به دلایل سری و محرمانه بودن. برینسفلید^۴ (۲۰۰۹)، در مورد دلایل کارکنان در ترجیح به ساکت ماندن در محیط کاری، استدلال کرد که سکوت همیار اجتماع نتیجه‌درکی اشتباه است و این نوع از سکوت را رابطه‌ای نام نهاده است (تقوی و آقازاده، ۱۳۹۵).

1- Disregardful Silence

2 - Defensive Silence

3 - Prosocial Silence

4- Brinsfield

۴- سکوت فرصت طلبانه: نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد. (رحمانی و ساکی، ۱۳۹۶).

۵- سکوت محجوب: سکوت محجوب یعنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن، به دلیل فقدان اعتماد به نفس. این بُعد از سکوت از مواردی همچون عدم اعتماد به نفس، تردید داشتن نسبت به خود یا موقعیت مورد نظر و تردید داشتن نسبت به آنچه فرد می‌خواهد بیان کند، تشکیل شده است (Brinsfield;2013)

صرف نظر از مطالب بیان شده، هر سازمانی می‌بایست بر اساس جو سازمانی و فرهنگ خود دنبال سنجش علل سکوت سازمانی خود باشد، چراکه بر اساس تحقیقات صورت گرفته، ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است. اساساً هر سازمانی دارای جو و فرهنگ خاصی است که روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین مشخصاً مشکلات سازمان‌ها مختص خودشان است. در جدول ۱ به طور خلاصه پیامدهای سکوت سازمانی از دیدگاه محققان داخلی و خارجی ارائه شده است.

جدول (۱) پیامدهای سکوت سازمانی

ردیف	پژوهشگران	خلاصه پیامدهای سکوت سازمانی
۱	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرایندهای تعبیر سازمانی، بلوکه کردن بازخورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش نامطلوب کارکنان که عبارت‌اند از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی.
۲	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عمل‌گرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی، فسیل اذهان کارکنان دانشی.
۳	ساکی و دیگران (۱۳۹۴)	ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، عکس‌العمل منفی مدیران، عدم حضور فعال معلمان در عرصه تدریس و مطلوب نبودن عملکرد تحصیلی دانش آموزان.
۴	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات، مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود، کاهش اثربخشی تصمیمات، کاهش میزان اعتماد به سازمان، کاهش ارزش سازمان از منظر کارمند.
۵	تقوی و آقازاده (۱۳۹۵)	تأثیر بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان که موجب بروز سه دسته واکنش رفتاری که، کارکنان احساس کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، احساس عدم کنترل بر امور و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه کنند، منجر به پیامدهای از قبیل سکوت سازمانی می‌گردد (تقوی و آقازاده، ۱۳۹۵: ۳۳).

تأثیر بر تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی، عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری، عدم بازخورد از تصمیمات منفی بدون دریافت بازخورد. (کرمی و دیگران، ۱۳۹۶: ۹۴).	کرمی و دیگران (۱۳۹۶)	۶
عدم ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمانی، تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی و افزایش آزمون و خطا، تضعیف توانایی کارکنان در کار، کاهش اعتماد به نفس کارکنان.	موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)	۷
کاهش اعتماد و احترام به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان.	زهیر و اردوغان ^۱ (۲۰۱۱)	۸
کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای.	ژو و همکاران ^۲ (۲۰۱۵)	۹

علل و عوامل مؤثر در سکوت سازمانی

عوامل مدیریتی

- (۱) سبک رهبری مدیر: یکی از مهم‌ترین عوامل سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم سبک رهبری مدیر تشخیص داده شده است. این عامل سبب موفقیت یا شکست سازمان است، چراکه بر عوامل داخلی سازمان تأثیرگذار است. مدیران بسته به نوع سازمان و کارشان سبک‌های رهبری مختلفی را آگاهانه یا ناآگاهانه برمی‌گزینند (بهبودی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۰). پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیر هرکدام در سازمان‌های مختلف تأثیر متفاوتی بر رفتار کارکنان و به‌ویژه سکوت سازمان دارند. نتایج تحقیقی نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا به‌صورت منفی و معنی‌دار و سبک رهبری تبادلی به‌صورت مثبت و معنی‌داری، می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند (ساکو و دیگران، ۱۳۹۴).
- (۲) شیوه مدیریتی: شیوه‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان به سکوت کارکنان منجر می‌شود. مدیران ارشد با تحمیل ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی نظیر ایجاد تمرکز، شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌کنند؛ مدیران رده‌های دیگر سازمان نیز با شیوه‌هایی

1- Zehir & Erdogan

2 - Zhu, et al

که به کار می‌گیرند، نظیر واکنش‌های منفی نسبت به گزارش‌های کارکنان، مانع برقراری ارتباطات کارکنان می‌شوند (Morrison & Milliken; 2000).

(۳) ترس از بازخورد منفی: شواهد قوی در مورد واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان در مورد بازخورد منفی که اغلب از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موقوف می‌گردد و یا زمانی که بازخورد ارائه می‌شود و آن را تحریف می‌کنند وجود دارد. بنابراین مدیران از بیان اشتباهاتشان، تقاضا برای کمک از همکارانشان یا زیردستانشان و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل دوری می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌گردد. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۰).

(۴) درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت‌شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی: مورپسن و میلیکن بیان می‌کنند تفاوت‌ها و اختلافات (عوامل قومی و نژادی، سن، جنسیت و ...) مابین مدیران عالی و کارکنان سطوح پایین‌تر ممکن است به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند. به‌ویژه آن‌که آنها بیان می‌کنند که "هنگامی که جمع زیادی از کارکنان مشاهده کنند افرادی که شبیه آنها هستند، اما از امتیازات بالاتری در میان مدیریت عالی برخوردار هستند، احتمالاً نتیجه‌گیری می‌کنند که سازمان برای آورده‌های افراد ارزش یکسانی را قائل نیست." چنین اعتقاداتی ممکن است باعث شود که افراد به این نتیجه برسند که مشارکت و ابراز عقیده برای آنها خطرانی را به همراه دارد، مخصوصاً در میان کارکنانی که تشابه شناختی با مدیران عالی دارند. (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

(۵) ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان: سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباهات احتمالی کارکنان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهات به بی‌توجهی‌ها و عدم شایستگی کارکنان است، اتفاق می‌افتد (عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵). دنیز^۱ و همکاران معتقدند که هر چه این بی‌اعتمادی و بدگمانی بیشتر باشد، کارکنان بیشتر ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند، یعنی بین میزان بی‌اعتمادی و سکوت رابطه مستقیم برقرار است (رجبی فرجاد، ۱۳۹۷).

^۱- Deniz

عوامل سازمانی

- ۱) عدم فرصت‌های ارتباطی: ارتباط یکی از شروط لازم برای فعالیت سازمان است (علاقه‌بند، ۱۳۹۶). ارتباط مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزاء مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. اگر ارتباط صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود (الوانی، ۱۳۹۶). یافته‌های پژوهش‌ها، نشان می‌دهند مشارکت فعال در بحث و گفتگو درباره مسائل سازمانی و اعتماد به مدیران هنگامی افزایش می‌یابد که فرصت‌های ارتباطی وجود دارد، مسیرهای ارتباطی باز هستند و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد (Vakola, M. & Bouradas; 2005)
- ۲) فلات شغلی (سکون شغلی): فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. سکون در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی کارکنان دارد (سید نقوی و رفعتی آلاشتی، ۱۳۹۵).
- ۳) سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی: ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است (دفت، ۱۳۹۵) تمرکز و ساختاریافتگی زیاد می‌تواند از ارتباطات آزادانه در سازمان جلوگیری نماید. (رابینز، ۱۳۹۵) به‌عبارت‌دیگر، تعاملات نامطلوب ممکن است ناشی از رفتار کارکنان باشد، مانند تعاملات فاقد ارزش، فقدان کنترل و اختلالات شناختی (سید نقوی و رفعتی آلاشتی، ۱۳۹۵). هم‌چنین تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی نیز باورهای ایجادکننده سکوت را افزایش می‌دهد. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین‌تر زده و به آنها اعتماد می‌کنند (زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۰).
- ۴) فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا: شیوه دیگری که در آن سکوت سازمانی تأثیر منفی بر تغییر و توسعه سازمانی می‌گذارد سدکردن مسیرهای بازخور منفی است و از این‌رو باعث کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می‌یابد و حتی شدید می‌شوند زیرا اقدامات اصلاحی در زمان موردنیاز انجام نمی‌شوند.

۵) ساختار تصمیم‌گیری سازمانی: هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد (رضاییان، ۱۳۹۵). به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است. (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

۶) ضعف در سیستم ارزیابی: سیستم‌های ارزیابی در تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها نقش بسیار مهمی دارند. در صورت ضعف این سیستم در سازمان، کارکنان نیز از بیان نظرات خود صرف‌نظر کرده و سکوت را انتخاب می‌کنند. در این حالت کارکنان به دلیل عدم دستیابی به فرصت‌های پیشرفت و ارتقا در شغل و عدم دریافت پاداش به جهت تغییرات مثبت رخ داده، از ابراز نظرات خودداری می‌کنند (باوش، ۱۳۹۶).

۷) عدم توجه به عدالت سازمانی: عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد تأثیرگذار بر روی سکوت سازمانی معرفی شده است. طبق اظهارات گرینبرگ^۱ عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کار و به‌طور خاص، ادراک کارکنان از رعایت انصاف در محیط کار و چگونگی تأثیر رفتار منصفانه بر سایر متغیرهای رفتاری کارکنان اشاره دارد (گرینبرگ، ۱۹۹۰). پژوهش در مورد عدالت سازمانی با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شده است، مشتاقانه‌تر به سازمان خدمت نموده و رفتارهای مثبت‌تری را در قبال سازمان بروز می‌دهند (دوستار، ۱۳۹۳). پیندر و هارلوس^۲ احساس بی‌عدالتی را به‌عنوان یکی از عوامل مهم ایجادکننده سکوت مطرح نموده‌اند و سعی کردند تا بررسی نمایند که احساس بی‌عدالتی در کارکنان چگونه می‌تواند آن‌ها را به سکوت ترغیب نماید. از نظر آن‌ها سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را

1- Greenberg

2 - Pinder, C. C., & Harlos

پرورش می‌دهند که افراد را از شکستن سکوتشان برای بهبود اوضاع بازمی‌دارد (Pinder, C. C., & Harlos;2016)

پیشینه پژوهش

در ارتباط با متغیر سکوت سازمانی، تحقیقات زیادی در خارج از کشور انجام اما به علت جدید بودن موضوع در داخل کشور و در مراکز دانشگاهی و علمی، تحقیقات انجام شده محدودتر و در سطح نیروهای مسلح به‌ویژه در سطح آجا، این موضوع مورد مطالعه و بررسی جدی قرار نگرفته است. علی‌هذا با توجه به بررسی‌های انجام شده، تحقیقات مرتبط، به‌طور خلاصه در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول (۲) پیشینه پژوهش

محقق و موضوع	محل انتشار	هدف تحقیق	نتایج تحقیق
تحقیقات انجام شده در داخل کشور			
حسین دهقانی و امین پاشایی هولاسو- "عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح- تهران	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح- تهران	هدف این تحقیق تعیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و اولویت بندی این عوامل با روش تحلیل ساختاری.	مهم ترین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی ترتیب؛ عوامل مدیریتی، فرهنگی، سازمانی، گروهی، شخصیتی، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتباطی، عوامل انگیزشی و اختلافات سنتی، جنسیتی و ... بوده است و بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری در این تحقیق، عوامل فرهنگی به‌عنوان پایه‌ای ترین عامل بر سکوت سازمانی شناخت شده است.
علی پیران نژاد- "سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن."	تهران، بانک کشاورزی مرکزی	بررسی عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن	عواملی مانند؛ عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان به‌عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته است.
علیرضا عالی پور - "علل و عوامل سکوت سازمانی."	مازندران - دانشگاه علوم پزشکی	بررسی علل سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران	عوامل اصلی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل؛ عامل اول: عوامل فردی ایجادکننده سکوت سازمانی (وارینس ۲۲/۲۱۳)، عامل سازمانی ایجادکننده سکوت سازمانی با وارینس (۱۹/۶۰۲)، عامل اجتماعی با وارینس، ۱۴/۶۲۳ و نیز عامل مدیریتی ۱۰/۵۸۰ تبیین شده است.

تحقیقات انجام شده در خارج از کشور			
باستوک ^۱ و همکاران - رابطه بین سکوت سازمانی و عدالت سازمانی	ترکیه	بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رابطه آن با فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی	احساس پایین عدالت سازمانی بر فرسودگی عاطفی، مشکلات شخصیتی و ایجاد احساس منفی تأثیر دارد و همچنین ادراک پایین به عدالت سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد.

در جدول شماره (۳) به‌طور خلاصه عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه اندیشمندان این عرصه ارائه می‌گردد.

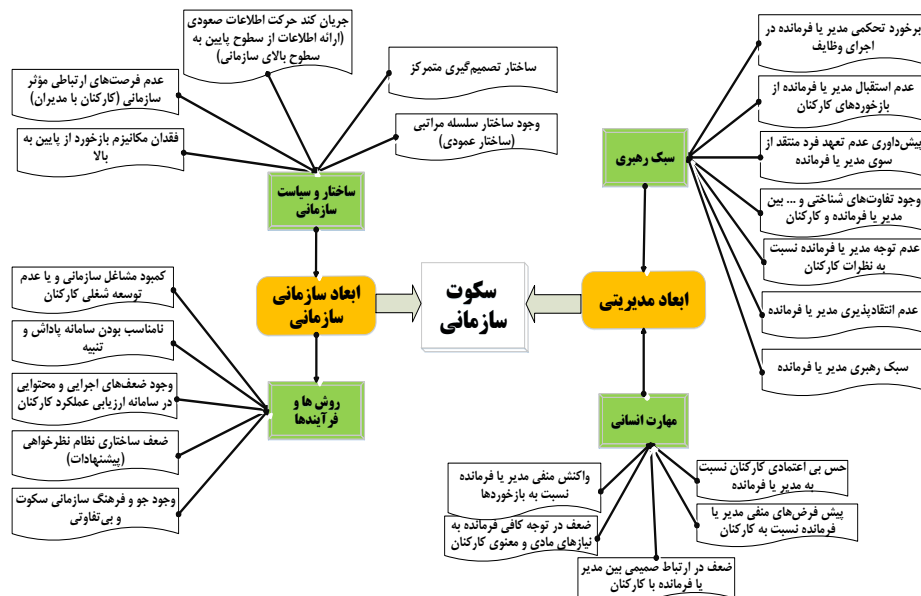
جدول (۳) عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

ردیف	نام مطالعه	عوامل	منبع
۱	مفاهیم، علل و پیامدهای سکوت سازمانی	ترس از بازخورد منفی	زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۰
۲	تفاوت‌ها و اختلافات (عوامل قومی و نژادی، سن، جنسیت و ...) در سکوت سازمانی	تفاوت‌های جمعیت‌شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی	دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹
۳	جو بی‌اعتمادی و سوءظن	بی‌اعتمادی نسبت به مدیر	رجبی فرجاد، ۱۳۹۷
۴	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	عوامل مدیریتی، فرهنگی، سازمانی، گروهی، شخصیتی، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتباطی، عوامل انگیزشی و اختلافات سنتی، جنسیتی و ...	دهقانی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶
۵	علل و عوامل سکوت سازمانی	عوامل فردی - عامل سازمانی - اجتماعی - عامل مدیریتی.	عالی‌پور و دیگران، ۱۳۹۷
۶	وجود فرصت‌های ارتباطی - مدیریت ارتباطات	عدم فرصت ارتباطی	Vakola, M. & Bouradas, D- 2005: 446- الوانی، ۱۳۹۶
۷	عدم پیشرفت شغلی	فلات شغلی یا سکون رشد شغلی	سید نقوی و رفعتی آلاشتی، ۱۳۹۵
۸	مفاهیم و علل سکوت سازمانی	سلسله‌مراتب عمودی ساختار سازمانی	زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۰
۹	عدم دریافت بازخورد	فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا	ساعتچی، ۱۳۹۰

^۱ - Bastug et al

۱۰	عدالت سازمانی و سکوت سازمانی	تبعیض در سامانه پاداش	دوستار، ۱۳۹۳
۱۱	احساس بی‌عدالتی	وجود احساس بی‌عدالتی	Pinder, C. C., & Harlos, K. P, 2001

بنابراین آنچه از مطالعه دیدگاه‌ها (جدول ۳) و نتایج سایر محققان علوم رفتار سازمانی، استنباط می‌گردد؛ سکوت سازمانی می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی باشد که در چارچوب مفهومی این تحقیق، دو متغیر، عوامل سازمانی و مدیریتی ارائه شده است.



شکل (۱) چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه‌ی کاربردی و با روش تحقیق توصیفی و رویکرد تحلیل اطلاعات و داده‌ها، به صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته که در روش کتابخانه‌ای، دیدگاه‌ها و نظرات علمی محققان و اندیشمندان داخلی و خارجی که در ارتباط با پدیده سکوت سازمانی بوده، استفاده و نیز در روش میدانی از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه کلیه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای و اینترنتی مرتبط با متغیرهای تحقیق و دیدگاه‌های علمی و سوابق

تحقیقات گذشته و نیز کارکنان پایور ستاد آجا از درجات افسر ارشدی و امیری که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر بودند، در نظر گرفته شده و با استفاده فرمول کوکران، حجم گروه نمونه ۲۵۲ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی، در جدول ۴ تعیین گردیده‌اند.

جدول (۴) جامعه آماری و نمونه تحقیق

ردیف	درجات	تعداد	درصد	سهم هر طبقه
۱	سرگرد	۱۵۳	٪۲۱	۵۳
۲	سرهنگ دوم	۲۲۷	٪۳۲	۸۱
۳	سرهنگ	۲۸۹	٪۳۹	۹۸
۴	سرتیپ دوم و بالاتر	۶۱	٪۸	۲۰
	جمع کل	۷۴۰	۱۰۰	۲۵۲

پرسشنامه این تحقیق، توسط محقق تهیه و مشتمل بر ۲۲ سؤال در دو مؤلفه، مدیریتی و سازمانی، سکوت سازمانی با طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای) تدوین گردیده است که نسبت روایی محتوایی^۱ و شاخص روایی محتوایی^۲ آن محاسبه و سپس، پایایی درونی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ها و نیز کل پرسشنامه تعیین که نتایج آن به شرح جدول شماره (۵) است.

جدول (۵) مقادیر روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

مؤلفه‌ها	تعداد	تعداد گویه‌ها	ضریب پایایی (α)	مقدار CVR	مقدار CVI
عوامل مدیریتی	۱۵	۱۲	۰/۸۶	۰/۹۹	۰/۸۶
عوامل سازمانی	۱۵	۱۰	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۸۰
کل پرسشنامه		۲۲	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۶

اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری اطلاعات با دو روش کیفی و کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در روش کیفی، جهت تجزیه و تحلیل از تحلیل متن استفاده شده است. تحلیل داده-

^۱ - Content Validity Ratio (CVR)

^۲ - Content Validity Index (CVI)

ها پس از جمع‌آوری پاسخ‌های مصاحبه با خبرگان چندین بار مطالعه تا درک کلی از متن به دست آید و بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق، ابتدا کدگذاری باز انجام شد، به این صورت که جملاتی که پاسخ سؤالات مطرح‌شده در مصاحبه مرتبط بودند، مشخص شد و سپس به مفاهیم اصلی در این جملات، یک کد اساسی داده شد. با مقایسه‌ی کدهای اساسی با یکدیگر، فهرستی از کدهای اساسی به دست آمد. در کدگذاری سطح دوم، کدهای اساسی بازخوانی شد و سپس کدهای اساسی با معانی مشابه با یکدیگر دسته‌بندی گردید و طبقات تشکیل و درنهایت برای کدهای اساسی (عوامل مدیریتی و سازمانی) با معانی مشابه یک کد نظری تعیین گردید. در روش کمی از آمار توصیفی برای تنظیم جدول فراوانی، تعیین فراوانی درصدی برای پاسخ به گویه‌ها، میانگین فراوانی هر مؤلفه و رسم نمودار ستونی و تعیین ضریب تغییرات برای رتبه‌بندی گویه‌ها استفاده شده و نیز از آمار استنباطی و آزمون ناپارامتریک خی دو برای آزمون وجود یا عدم وجود تفاوت بین فراوانی مشاهده‌شده و مورد انتظار (فرمول شماره ۱) و همچنین با محاسبه ضریب توافقی^۱ (فرمول شماره ۲) شدت همبستگی بین دو متغیر مدیریتی و سازمانی با سکوت سازمانی تعیین شده است.

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} \quad \text{فرمول شماره ۲} \quad \chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(Fo_i - Fe_i)^2}{Fe_i} \quad \text{فرمول شماره ۱}$$

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل کیفی

جدول (۶) نتایج تحلیل کیفی و کدهای نظری استخراج‌شده از ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان

کد نظری	کد اساسی	مفاهیم مرتبط
مدیریتی	مهارت سازمانی	ترس ناشی از پیامد ارائه نظریات و ایده‌ها (مصلحت‌اندیشی)، حفظ موقعیت کنونی بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر، می‌تواند منجر به ایجاد سکوت سازمانی شود.
سازمانی	ساختار و سیاست سازمانی	فقدان مکانیسم بازخورد از بالا به پایین، تمرکز بالای تصمیم‌گیری، در ایجاد جوی توأم با بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان مؤثر است.
سازمانی	روش‌ها و فرآیندها	سکوت سازمانی منجر به سدکردن مسیر بازخوردهای منفی است و از این رو باعث کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات خود می‌شود.

^۱ -Contingency coefficient

سازمانی	روش‌ها و فرآیندها	بی‌تفاوتی مدیر نسبت به سازمان و کارکنان و یا بی‌تفاوتی کارکنان ناشی از جو و فرهنگ سازمانی یگان، در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است.
سازمانی	ساختار و سیاست سازمانی	وجود ساختار سلسله‌مراتبی حاکم در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی مؤثر بر آن می‌تواند منجر به تشدید سکوت سازمانی گردد.
مدیریتی	سبک رهبری	فقدان رابطه نزدیک و صمیمانه کارکنان با سرپرست یا سبک مدیریتی فرمانده می‌تواند در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر باشد
سازمانی	روش‌ها و فرآیندها	عواملی چون عدم اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی، می‌تواند بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر باشد.
سازمانی	ساختار و سیاست سازمانی	نگرش سرپرستان و عدم فرصت‌های ارتباطی کارکنان با مدیران، می‌تواند از دلایل ایجاد سکوت سازمانی کارکنان گردد.
مدیریتی	سبک رهبری	نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی، با رفتار سکوت کارکنان مرتبط بوده است.
مدیریتی	سبک رهبری	سبک‌های رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیر با توجه به نوع سازمان تأثیر می‌تواند بر رفتار کارکنان و به‌ویژه سکوت سازمانی مؤثر باشد.
مدیریتی	مهارت سازمانی	بروز واکنش‌های منفی مدیران نسبت به گزارش‌های کارکنان مانع برقراری ارتباطات کارکنان شده و در نتیجه کارکنان نشانه‌هایی درباره امنیت صحبت کردن خود با مدیران ارشد و سرپرستان بلافضل دریافت نمی‌کنند.
مدیریتی	مهارت سازمانی	هر چه این بی‌اعتمادی و بدگمانی بیشتر باشد، کارکنان بیشتر ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند، یعنی بین میزان بی‌اعتمادی و سکوت رابطه مستقیم برقرار است
مدیریتی	سبک رهبری	عدم توانایی پذیرش ایده از طرف کارکنان رده‌های پایین‌تر به علت عقاید خاصی که فرمانده یا مدیر دارد
مدیریتی	سبک رهبری	وجود اختلاف بین تجربه و دانش مدیر یا فرمانده با کارکنان به‌خصوص کارکنان جوان‌تر، در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است.
مدیریتی	مهارت سازمانی	عدم توجه کافی مدیر یا فرمانده به نیازهای مادی و معنوی کارکنان می‌تواند در ایجاد بی‌تفاوتی مؤثر و سکوت سازمانی را در مواقعی که نیاز به بیان ایده و خلاقیت است، تقویت کند.
سازمانی	روش‌ها و فرآیندها	سکون در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی کارکنان دارد. چراکه در چنین وضعیتی آنها مجبور به انجام اموری می‌شوند که به آنها علاقه نداشته و کم‌کم دچار رکود می‌شوند
سازمانی	ساختار و سیاست سازمانی	ساختار بندی گروه‌ها به‌صورت سلسله‌مراتبی به‌طور خودکار از ارتباطات آزادانه در سازمان جلوگیری می‌کند.
سازمانی	روش‌ها و فرآیندها	سیستم‌های ارزیابی در تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها نقش بسیار مهمی دارند. در صورت ضعف این سیستم در سازمان، کارکنان نیز از بیان نظرات خود صرف‌نظر کرده و سکوت را انتخاب می‌کنند.

تجزیه و تحلیل کمی حاصل از پرسشنامه

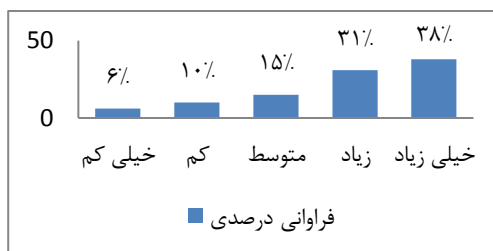
جدول (۷) توزیع فراوانی پاسخهای داده شده

ابعاد	مؤلفه	شاخص یا گویه تبیین شده	زیاد	کم	متوسط	ح	تعداد
سکوت رهبری	سکوت رهبری	برخورد تحکمی مدیر یا فرمانده در اجرای وظایف	۷۵	۸۹	۳۸	۳۳	۱۷
		عدم استقبال مدیر یا فرمانده از بازخوردهای کارکنان	۱۶۴	۷۲	۵	۶	۵
		پیش داوری عدم تعهد فرد منتقد از سوی مدیر یا فرمانده	۵۵	۶۷	۶۹	۴۲	۱۹
		وجود تفاوت‌های شناختی و ... بین مدیر یا فرمانده و کارکنان	۱۴۹	۸۶	۷	۴	۶
		عدم توجه مدیر یا فرمانده نسبت به نظرات کارکنان	۴۵	۵۴	۸۴	۴۶	۲۳
		عدم انتقادپذیری مدیر یا فرمانده	۸۳	۹۶	۳۷	۲۷	۹
		شیوه مدیریتی یا فرماندهی	۹۶	۱۰۶	۲۲	۱۵	۱۳
	بهرت انسانیت	حس بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیر یا فرمانده	۶۱	۷۶	۴۵	۴۸	۲۲
		پیش‌فرض‌های منفی مدیر یا فرمانده نسبت به کارکنان	۱۳۱	۹۳	۱۶	۵	۷
		ضعف در ارتباط صمیمی بین مدیر یا فرمانده با کارکنان	۱۲۲	۸۴	۲۰	۱۵	۱۱
		عدم توجه کافی فرمانده به نیازهای مادی و معنوی کارکنان	۱۴۰	۸۸	۱۴	۶	۴
		واکنش منفی مدیر یا فرمانده نسبت به بازخوردها	۴۱	۵۰	۸۵	۳۹	۳۷
		جمع فراوانی هر ستون	۱۱۶۲	۹۶۱	۴۴۲	۲۸۶	۱۷۳
		میانگین فراوانی	۹۷	۸۰	۳۷	۲۴	۱۴
تدابیرها و سیاست‌ها	تدابیرها و سیاست‌ها	وجود ساختار سلسله‌مراتبی (ساختار عمودی)	۵۴	۶۹	۵۵	۴۴	۳۰
		ساختار تصمیم‌گیری متمرکز	۷۰	۸۳	۴۴	۳۵	۲۰
		جریان کند حرکت اطلاعات صعودی	۴۰	۵۷	۸۵	۴۱	۲۹
		عدم فرصت‌های ارتباطی مؤثر سازمانی (کارکنان با مدیران)	۱۹	۳۶	۱۰۰	۵۸	۳۹
		فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا	۱۱۹	۱۰۲	۱۸	۸	۵
	روش‌ها و فرآیندها	کمبود مشاغل سازمانی و یا عدم توسعه شغلی کارکنان	۱۳۷	۹۴	۱۰	۶	۵
		نامناسب بودن سامانه پاداش و تنبیه	۹۸	۹۱	۵۰	۵	۸
		وجود ضعف‌های اجرایی و محتوایی در سامانه ارزیابی عملکرد	۱۱۰	۱۰۰	۲۸	۸	۶
		ضعف ساختاری نظام نظرخواهی (پیشنهادها)	۸۶	۹۲	۳۴	۲۸	۱۲
		وجود جو و فرهنگ سازمانی سکوت و بی‌تفاوتی	۲۹	۴۳	۹۱	۵۳	۳۶
جمع فراوانی هر ستون	۷۶۲	۷۶۷	۵۱۵	۲۸۶	۱۹۰		
میانگین فراوانی	۷۶	۷۷	۵۱	۲۹	۱۹		

سؤال یکم تحقیق: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران در ابعاد مدیریتی چیست؟

جدول (۸) نتایج کل فراوانی شاخص‌های مدیریتی

درصد فراوانی	فراوانی	سطوح کیفی
۶	۱۴	خیلی کم
۱۰	۲۴	کم
۱۵	۳۷	متوسط
۳۱	۸۰	زیاد
۳۸	۹۷	خیلی زیاد
۱۰۰	۲۵۲	کل



نمودار شماره (۱) فراوانی درصدی شاخص‌های مدیریتی

جدول (۹) رتبه‌بندی شاخص‌های تبیین‌کننده سکوت سازمانی در ابعاد مدیریتی

رتبه	تعیین‌کننده	معیار	میانگین	شاخص یا گویه تبیین شده	مؤلفه	ابعاد
۸	۰/۳۳	۱/۲۲	۳/۶۸	برخورد تحکمی مدیر یا فرمانده در اجرای وظایف	سبک رهبری	مدیریتی
۱	۰/۱۸۱	۰/۸۲	۴/۵۲	عدم استقبال مدیر یا فرمانده از بازخوردهای کارکنان		
۱۰	۰/۳۶	۱/۲۱	۳/۳۸	پیش‌داوری عدم تعهد فرد منتقد از سوی مدیر یا فرمانده		
۲	۰/۱۸۶	۰/۸۳	۴/۴۶	وجود تفاوت‌های شناختی و ... بین مدیر، فرمانده و کارکنان		
۹	۰/۳۵	۱/۲	۳/۲۱	عدم توجه مدیر یا فرمانده نسبت به نظرات کارکنان		
۷	۰/۲۸۵	۱/۱	۳/۸۶	عدم انتقادپذیری مدیر یا فرمانده		
۶	۰/۲۷۴	۱/۱	۴/۰۲	شیوه مدیریتی یا فرماندهی		
۱۱	۰/۳۷۴	۱/۲۸	۳/۴۲	حس بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیر یا فرمانده	مهارت انسانی	
۴	۰/۲۱	۰/۹	۴/۳۳	پیش‌فرض‌های منفی مدیر یا فرمانده نسبت به کارکنان		
۵	۰/۲۶۵	۱/۱	۴/۱۵	ضعف در ارتباط صمیمی بین مدیر یا فرمانده با کارکنان		
۳	۰/۱۹	۰/۸۳	۴/۴۰	عدم توجه کافی فرمانده به نیازهای مادی و معنوی کارکنان		
۱۲	۰/۴۱	۱/۲۶	۳/۰۸	واکنش منفی مدیر یا فرمانده نسبت به بازخوردها		

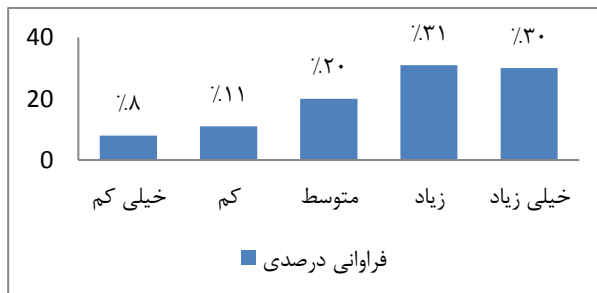
تفسیر و تحلیل سؤال اول تحقیق: بر اساس نتایج به دست آمده و محاسبه مجموع فراوانی پاسخ‌های گروه نمونه، می‌توان به این نتیجه رسید که ۳۸٪ از پاسخگویان معتقدند که شاخص‌های دو مؤلفه؛ سبک رهبری و مهارت انسانی در ابعاد مدیریتی، در سطح خیلی زیاد بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و ۳۱٪ این اثر را در سطح زیاد و نیز ۱۶٪ این تأثیر را در دو سطح کم و خیلی کم مؤثر می‌دانند.

در بررسی تأثیر شاخص‌ها به صورت جداگانه بر اساس میزان ضریب تغییرات و رتبه‌بندی آنها، مهم‌ترین شاخص‌ها در ابعاد مدیریتی؛ شاخص‌های، عدم استقبال مدیر یا فرمانده از بازخوردهای کارکنان در جایگاه اول، وجود تفاوت‌های شناختی و ... بین مدیر یا فرمانده و کارکنان در رتبه دوم و نیز شاخص، عدم توجه کافی فرمانده به نیازهای مادی و معنوی کارکنان در رتبه سوم از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا در ابعاد مدیریتی است.

سؤال دوم تحقیق: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران در ابعاد سازمانی چیست؟

جدول (۱۰) نتایج کل فراوانی شاخص‌های سازمانی

درصد فراوانی	فراوانی	سطوح کیفی
۸	۱۹	خیلی کم
۱۱	۲۹	کم
۲۰	۵۱	متوسط
۳۱	۷۷	زیاد
۳۰	۷۶	خیلی زیاد
۱۰۰	۲۵۲	کل



نمودار (۲) فراوانی درصدی شاخص‌های سازمانی

جدول (۱۱) رتبه‌بندی شاخص‌های تبیین‌کننده سکوت سازمانی در ابعاد سازمانی

رتبه	تغییرات بزرگ	معیار تغییرات	رتبه پایین	شاخص یا گویه تبیین شده	مؤلفه	ابعاد
۸	۰/۴۰	۱/۳۱	۳/۲۹	وجود ساختار سلسله مراتبی (ساختار عمودی)	ساختارها و سیاستها	سازمانی
۶	۰/۳۵	۱/۲۵	۳/۵۹	ساختار تصمیم‌گیری متمرکز		
۷	۰/۳۸	۱/۲۱	۳/۱۵	جریان کند حرکت اطلاعات صعودی (ارائه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمانی)		
۹	۰/۴۰۷	۱/۱۲	۲/۷۵	عدم فرصت‌های ارتباطی مؤثر سازمانی (کارکنان با مدیران)		
۲	۰/۲۱	۰/۸۸	۴/۲۸	فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا		
۱	۰/۱۹	۰/۸۴	۴/۴۰	کمبود مشاغل سازمانی و یا عدم توسعه شغلی کارکنان	روش‌ها و فرآیندها	
۴	۰/۲۴	۰/۹۸	۴/۰۶	نامناسب بودن سامانه پاداش و تنبیه		
۳	۰/۲۲	۰/۹۳	۴/۱۹	وجود ضعف‌های اجرایی و محتوایی در سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان		
۵	۰/۳۰	۱/۱۵	۳/۸۴	ضعف ساختاری نظام نظرخواهی (پیشنهادها)		
۱۰	۰/۴۱	۱/۱۹	۲/۹۰	وجود جو و فرهنگ سازمانی سکوت و بی‌تفاوتی		

تفسیر و تحلیل سؤال دوم تحقیق: بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و محاسبه مجموع فراوانی پاسخ‌های گروه نمونه، می‌توان به این نتیجه رسید که ۳۰٪ از پاسخگویان معتقدند که شاخص‌های دو مؤلفه؛ ساختارها و روش‌ها و فرآیندها در ابعاد سازمانی، در سطح خیلی زیاد بر سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است و ۳۱٪ این اثر را در سطح زیاد و نیز ۱۸٪ این تأثیر را در دو سطح کم و خیلی کم مؤثر می‌دانند.

در بررسی تأثیر شاخص‌ها به‌صورت جداگانه بر اساس میزان ضریب تغییرات و رتبه‌بندی آنها، مهم‌ترین شاخص‌ها در ابعاد سازمانی؛ کمبود مشاغل سازمانی و یا عدم توسعه شغلی کارکنان در جایگاه اول، فقدان مکانیسم بازخورد از پایین به بالا در رتبه دوم و نیز شاخص، وجود ضعف‌های اجرایی و محتوایی در سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در رتبه سوم از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا در ابعاد سازمانی است.

تجزیه و تحلیل استنباطی در آزمون فرضیه‌های تحقیق

جدول (۱۲) خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج تحلیل استنباطی				فرضیه‌ها	شماره
شدت همبستگی	تصمیم‌گیری	مقدار خی دو بحرانی	مشاهده شده مقدار خی دو		
۰/۵۴	رد فرضیه صفر	۹/۴۸	۱۰۴/۰۴	H ₀ به نظر می‌رسد عوامل مدیریتی با مؤلفه‌های خود (سبک رهبری و مهارت انسانی) نمی‌تواند منجر به ایجاد سکوت سازمانی کارکنان و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران گردد.	۱
۰/۵۰	رد فرضیه صفر	۹/۴۸	۸۵/۴۸	H ₀ به نظر می‌رسد عوامل سازمانی با مؤلفه‌های؛ (ساختارها و سیاست‌ها، روش‌ها و فرآیندها) نمی‌تواند منجر به ایجاد سکوت سازمانی کارکنان و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران گردد.	۲

با توجه به اینکه خی دو محاسبه شده بزرگتر از مقدار خی دو بحرانی در هر دو فرضیه است، لذا آماره آزمون در خارج از ناحیه H₀ قرار گرفته، بنابراین فرض H₀ در هر دو بُعد مورد آزمون رد شده و نتیجه این است که بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و شدت رابطه بین این عوامل نیز بالاتر از ۰/۵۰ است. لذا نتایج گویای این است که، ابعاد مدیریتی و سازمانی با مؤلفه‌های؛ خود می‌تواند منجر به ایجاد سکوت سازمانی کارکنان و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران گردد.

نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان از ارائه باورها یا نگرانی‌هایشان که در ارتباط با مسائل و مشکلات بالقوه کاری است، خودداری می‌کنند. در بررسی‌های محققان، عوامل زیادی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی کارکنان گردد و دو عاملی که در مطالعات سازمانی مورد توجه قرار گرفته، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان

است. به‌منظور تبیین شاخص‌های مؤثر در ابعاد و مؤلفه‌های موردبررسی، اسناد و مدارک، نظرات خبرگان و دیدگاه گروه نمونه مورد بررسی و تجزیه‌وتحلیل علمی قرار گرفته و نتایج کیفی به‌دست‌آمده گویای این است که در بُعد مدیریتی عواملی مانند؛ سبک و نوع رهبری و شیوه‌های مدیریتی در هدایت یگان، ضعف در ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیمات یگان، مشکلات شخصیتی و بی‌تجربگی فرمانده یا مدیر در پذیرش نظرات دیگران، ضعف در پذیرش ایده از طرف کارکنان رده‌های پایین‌تر، ضعف در استقبال فرمانده یا مدیر از روش‌های ارائه پیشنهادها و شیوه‌های برخورد مدیران و فرماندهان با گزارش‌های کارکنان در مورد مشکلات و ارائه آن‌ها به رده بالاتر، ضعف ارائه بازخورد منفی نتایج عملکرد سازمانی مدیران میانی به مدیران ارشد و ... در ایجاد سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا مؤثر هستند. همچنین در بُعد عوامل سازمانی، شاخص‌هایی مانند؛ ضعف در وجود ارتباط سالم و سازنده بین فرمانده و کارکنان بر اساس ساختار سازمانی، ضعف در دریافت بازخورد دوجانبه بین فرمانده و کارکنان، اقدامات بیشتر با تکیه زیاد بر قوانین و دستورالعمل‌ها، نداشتن شغل متناسب با رشد فرد در سازمان و ایجاد بی‌انگیزگی، سکون در شغل و عدم توسعه شغلی کارکنان، ساختار سازمانی با تأکید بر ساختار سلسله مراتبی، ساختار تمرکزی تصمیم‌گیری‌ها از بالا به پایین، جریان کند حرکت اطلاعات صعودی (ارائه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمانی)، تکیه بر نوع تصمیم‌گیری بیشتر بر جنبه‌ی متمرکز و ... می‌تواند بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد آجا مؤثر باشد.

پیشنهادها

پیشنهادها در راستای ابعاد مدیریتی سکوت سازمانی

(۱) معاونت تربیت و آموزش آجا با هماهنگی معاونت نیروی انسانی به‌منظور ارتقاء دانش مدیریتی و بهبود رفتار سازمانی مدیران و فرماندهان ستاد آجا در برخورد علمی با کارکنان، نسبت به برگزاری کلاس‌های کوتاه‌مدت آموزشی از طریق مراکز علمی نظامی و یا با دعوت از استادان علوم مدیریتی و رفتاری کشور، اقدام نماید.

۲) معاونت نیروی انسانی ستاد آجا به منظور کاهش اختلافات تخصصی، دانشی، تجربی و سنواتی بین فرماندهان و مدیران با کارکنان تحت امر، نسبت به انتصاب مشاغل با مدنظر قرار دادن موارد فوق اقدام نماید.

۳) مرکز تحقیقات و مطالعات راهبردی آجا با همکاری معاونت تربیت و آموزش آجا و مراکز علمی و دانشگاهی نظامی و غیرنظامی نسبت اصلاح و بومی سازی سبک رهبری فرماندهان و تدوین الگوی متناسب با ارزش‌های اسلامی و نظامی مبادرت نماید.

پیشنهادها در راستای ابعاد سازمانی سکوت سازمانی

۱) معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با هماهنگی و همکاری معاونت نیروی انسانی، معاونت فاوای آجا و ستاد کل نیروهای مسلح و متخصصان علوم مدیریتی، رایانه و نظامی، نسبت به بازبینی ساختارها و استفاده هر چه بیشتر از امکانات فناوری جهت کاهش سطوح سازمانی و برقراری ارتباط نزدیک‌تر و امن‌تر بین مدیران ارشد، میانی و کارکنان و برعکس (ارتباط دوسویه) اقدام نمایند.

۲) معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با هماهنگی و همکاری معاونت نیروی انسانی آجا و ستاد کل نیروهای مسلح نسبت به توسعه شغلی و انتصابات کارکنان بر اساس سنوآت، تجارب و شایستگی‌ها، اقدام و در صورت عدم توسعه شغلی به منظور کاهش پدیده بی‌انگیزی در سایر کارکنان یگان، نسبت به تعیین تکلیف کارکنان فاقد رشد شغلی و جلوگیری از ایجاد حس بی‌عدالتی در دیگر کارکنان، اقدام نمایند.

منابع

- اچ بی‌زمن، ماکس. (۱۳۹۱). *مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری* - چاپ دوم، ترجمه، علی سرزعی، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- افخمی اردکانی، مهدی. رجب پور، ابراهیم. و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۱۴(۳): ۴۲-۴۱
- الوانی، مهدی (۱۳۹۶)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی.

- ال دفت، ریچارد (۱۳۹۵)، *تئوری و طراحی سازمان*، مترجمان، علی پارسایان، و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- باوش، مهین. (۱۳۹۶). *سکوت سازمانی*، تهران: معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی شهرداری تهران.
- بختیاردهکردی، مهرداد، بهرامی‌باباحیدری، هادی، جعفریان‌دهکردی، تیمور. (۱۳۹۶). *سکوت سازمانی: تعاریف، عوامل، مدل‌ها، پیامد*، تهران: سامان دانش.
- بهبودی، محمدحسین. و شاه‌حسینی، علی. (۱۳۹۰). *بررسی اثرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار سازمانی و سبک رهبری بر بهبود ارتباطات سازمانی*، پژوهشنامه مدیریت، ۳۶: (۳)
- پیران‌نژاد، علی. و دیگران. (۱۳۹۶). *سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی، شناسایی عوامل و پیامدهای آن*، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۶ (۱): ۲۱
- تقوی، لیلا. و آقازاده، الهام. (۱۳۹۵). *رهبری زیباشناسانه و سکوت سازمانی*، تهران: سیمین.
- دانایی‌فرد، حسن. و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). *تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی*، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ۲ (۶): ۵۴
- دامغانیان، حسین. و روزبان، فرناز. (۱۳۹۴). *بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته*، فصلنامه مطالعه رفتار سازمان، شماره پیاپی ۱۴ (۹): ۱۸-۱۷
- دوستار، محمد. (۱۳۹۳). *تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان*، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۲۳ (۴۰): ۹۷
- دهقانی، حسین. و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۶). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (SIM)*، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱ (۲): ۷۱-۷۳
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۵). *تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی*، مترجمان، سید مهدی الوانی، و حسن. دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۵). *اصول مدیریت*، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رحمانی، علی. و ساکی، رضا. (۱۳۹۶). *رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسط شهرستان گچساران*، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۱۴ (۵): ۳۷
- رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی* (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا)، فصلنامه منابع انسانی، ناجا، ۱۷ (۵۱): ۶۹-۶۸
- زارعی‌متین، حسن. (۱۳۹۶). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، تهران: انتشارات آگه.

- زارعی متین، حسن. (۱۳۹۰) سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۱): ۱۰۴
- ساعتچی، محمود. (۱۳۹۵). روانشناسی مدیریت، تهران: انتشارات ویرایش.
- ساکی، رضا. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی- تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱ (۲۵): ۳۱
- سیدنقوی، میرعلی. و رفعتی آلاشتی، کیمیا. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: انتشارات مهکامه.
- عالی‌پور، علیرضا. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸ (۱): ۵۹-۵۸
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۶). مدیریت عمومی، تهران: انتشارات روان.
- عطایی، محمد. و قربانی‌نیا، نسرین. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهر الکتریک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۳۴ (۲۷): ۱۱۶
- فرهادی، اکرم، غفوری، پریا. و کفاش، محمدابراهیم. (۱۳۹۴) تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۷ (۱۳): ۱۳۷
- کاظمیان، صادق. (۱۳۹۵). سکوت سازمانی مانعی برای محیط کثرت‌گرا، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، ۱۰ (۷): ۱۴
- کرمی، محمدرضا، میرکمالی، سیدمحمد. و پورکریمی، جواد. (۱۳۹۶). واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران) فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷ (۴): ۷۰
- نظرزاده دناک، زینب. (۱۳۹۷). سکوت سازمانی، تهران: علوم اجتماعی.
- Brinsfield, C. T. (2013). *Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. Journal of Organizational Behavior*, 14 (8): 201
- Bastug, Gulsum, Adem Pala, Taner Yilmaz, Mehdi Duyan, and Ilker Gunel (2016). "Organizational Silence in Sports Employees." *Journal of Education and Learning*, 5 (4): 49
- Cinar, O; Karcioğlu, F; Aliogullari, Z.D (2013). "The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship behavior: a Survey study in the province of Erzurum Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* .

- Lu, Jie & Xie, Xiajuan. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 17: 112-119
- Morrison, E W., & Milliken, F J.(2000) "*Organizational Silence:A Barrier to Change and Development in a luralistic World*", Academy of Management Review.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2016).*Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice*. Research in Personnel and Human Resources Management.
- Vakola, M. & Bouradas, D.(2005) *Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation*. Employee Relations.
- Zehir, Okas and Erdogan ,Helson .(2011) *The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*. Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Zhu, R., & Yang .Liu, W., Y. (2010). *I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership*. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.