

Suggestion System and Get Rid of Organizational Silence

Mehdi Afkhani Ardakani¹- Ebrahim rajabpour²- Majid Ali Mohammadi Ardakani^{*3}

Abstract:

The purpose of this study was to investigate the effect of implementing the suggestion system on reducing the silent behavior of employees of the Petroleum Industry Research Institute (RIPI). This research is consumed an applied research; based on the research method, quasi-experimental a pre-test and post-test with a group staff before and after the implementation of a comprehensive. To perform the research, a self-structured questionnaire has been developed and distributed among all staff. Quasi-experimental methodology has been carried out by comparing pre-test and post-test results of silence status in regard to implementing suggestion system. The results show that silence behavior has been meaningfully reduced as based on simple T- test done by SPSS software there is a meaningful difference between silence status of pretest and posttest. In other words, suggestion system could be a communication opportunity to acknowledge staff to provide suggestions and cooperate in promoting the organization; which finally reduces the organizational silence.

Keywords: Organizational silence, Suggestion system, Organizational Voice, Research Institute of Petroleum Industry

1. PhD in Human Resource Management, Head of Research Department in Yazd Gas Company, afkhani_m@nigc-yazd.ir

2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran, e.rajabpour@pgu.ac.ir

3. Assistant Professor, Departeman of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Ardakan University, Ardakan, Iran, Corresponding Author: m.alimohammadi@ardakan.ac.ir

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۲۶

نظام پیشنهادها و برون رفت از سکوت سازمانی

مهدی افخمی اردکانی^۱ - ابراهیم رجب پور^۲ - مجید علی محمدی اردکانی^{۳*}

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی تأثیر پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در کاهش رفتار سکوت کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت بود. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی؛ از لحاظ روش تحقیق شبه آزمایشی و از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یک گروه به شمار می‌رود. جامعه آماری تحقیق کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت شاغل در شهر تهران در همه سطوح سازمانی بودند. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۸۱ نفر بودند که به صورت تصادفی انتخاب شدند و اطلاعات به‌دست‌آمده از آنان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد ۲۶ سوالی برگرفته از مدل لام (۲۰۱۳) در دانشگاه می‌شیگان بود. روایی صوری این پرسشنامه با نظر متخصصین بررسی و تأیید شد و همچنین، پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۸۱ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که با اجرای طرح نظام پیشنهادها، رفتار سکوت کاهش معناداری داشته است. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت (سازمانی) را کاهش دهد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، نظام پیشنهادها، آوای سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، رئیس پژوهش‌گاه گاز استان یزد، یزد، ایران. afkhami_m@nigc-yazd.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. e.rajabpour@pgu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. نویسنده مسئول: m.alimohammadi@ardakan.ac.ir

مقدمه

محیط‌های کاری کنونی که به سرعت در حال تغییر است و به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند؛ از کارکنان بیش از هر زمان دیگری انتظار می‌رود که ایده‌های جدید و مفیدی را درباره محصولات، خدمات و رویه‌های کاری ارائه دهند (Babalola et al., 2018). بسیاری از کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز برای مشارکت و توانمندسازی استفاده نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی بر سر راه برنامه‌های مشارکت و توانمندسازی، چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را «سکوت سازمانی» نامیدند.

با بررسی بیشتر می‌توان مفهوم صدا و سکوت کارکنان را به هیرشمن (۱۹۷۰) نسبت داد؛ جایی که صدا به‌عنوان وسیله‌ای برای «تغییر وضعیت قابل اعتراض» بیان می‌شود، باین حال سکوت کارکنان همچنان ناشناخته مانده و آن‌طور که شایسته و بایسته است؛ به آن پرداخته نشده است که این می‌تواند مظهر «خروج» (به‌عنوان مثال: کارمندان وقتی بدون صدا سازمان را ترک می‌کنند) یا توسعه «وفاداری» (به‌عنوان مثال: کارکنان به امید بهبود اوضاع در سازمان باقی بمانند؛ اما ممکن است از سکوت رنج ببرند) در چارچوب هیرشمن باشد (Dundon et al., 2020). مدیریت منابع انسانی تمایل دارد از بینش رفتار سازمانی برای توضیح صدا و سکوت کارکنان استفاده کند، صدای کارکنان را تقویت نماید و سکوت آنان را کاهش دهد (Farndale et al., 2016 ; Park & Nawak-). به عبارت دیگر، سکوت را «موقعیت‌هایی می‌دانند که کارکنان یا امکاناتی برای صدا ندارند یا به دلایل مختلف از آنها استفاده نمی‌کنند». در تعریفی دیگر، کوان و فارندالی^۱ (۲۰۲۰) آوای سازمانی به معنای بیان نظرات در برابر مشکلات و سکوت به معنای عدم اظهارنظر کارآمد است.

بنابراین، می‌توان اذعان داشت که سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد؛ چراکه اگر بر آوای سازمانی مهر سکوت زده شود؛ اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و زمانی که کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبارتند از: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگر (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). اما در بسیاری از موارد، مدیران بدون توجه به این پدیده با مسائل برخورد می‌کنند؛ در هر صورت این کارمندان هستند که انتخاب می‌کنند

1. Kwon & Farndale

سکوت اختیار کنند یا آوای سازمانی داشته باشند (Milliken & Morrison, 2003). پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و راهکارهای برون‌رفت از آن، در مباحث سازمانی از اهمیت شایانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

در صورت درک صحیح مدیران از این پدیده، می‌توان راهکارهایی را برای برون‌رفت از آن به کار گرفت. به نظر می‌رسد که یکی از این راهکارها استفاده از نظام پیشنهادها است که روشی هدفمند و به‌منظور ایجاد کانال ارتباطی و ارتقای سطح اظهارنظر مفید اعضای سازمان می‌باشد. این روش با به‌کارگیری روش‌های مبتنی بر پاداش‌های مادی و معنوی، کارمندان را به سوی بیان نظرات خود در راستای مشکلات موجود تشویق می‌کند. مشارکت عامل برانگیزاننده‌ای برای افراد در موقعیت‌های گروهی و سازمانی است؛ تا برای دستیابی به اهداف به یکدیگر کمک کنند. توسعه مشارکت کارکنان در سازمان باعث افزایش احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به کار و سازمان شده و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی در آنان را افزایش می‌دهد. با افزایش مشارکت کارکنان در امور، میزان همکاری با مدیریت بیشتر شده و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود (اکبری و حسام، ۱۳۹۵). بنابراین، با به‌کارگیری و پیاده‌سازی نظام پیشنهادها تغییر شرایط کاری تسهیل شده و زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان را به ارمغان می‌آورد.

پژوهشگاه صنعت نفت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پژوهش محور و دانشی نیازمند تعیین سطح سکوت سازمانی خویش و یافتن ریشه‌های وجود سکوت است. از آنجایی که پیاده‌سازی و استقرار نظام پیشنهادها توسط مدیران ارشد به‌عنوان راهکاری کلیدی در افزایش تعامل با کارکنان و بهره‌گیری از نظرات آن‌ها در پیاده‌سازی اهداف سازمانی مطرح و اجرا گردیده است، بدین منظور، برای سنجش میزان اثربخشی نظام پیشنهادها، پیش از استقرار و پس از استقرار آن، میزان سکوت سازمانی ارزیابی شده است. این تحقیق می‌کوشد با تأکید بر مفهوم رفتار سکوت سازمانی و کنکاش در علل پیدایش آن و یا راهکارهای رفع آن، به این سؤال پاسخ دهد که آیا استقرار نظام پیشنهادات باعث کاهش رفتار سکوت سازمانی می‌شود یا خیر؟

مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آن‌ها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند (Guo et al., 2018). در حالی که مفهوم آوا و سکوت کارمندان در سال‌های اخیر توجه قابل‌ملاحظه‌ای به خود جلب کرده است؛ دارای سابقه طولانی در طیف وسیعی از رشته‌ها (از قبیل: مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، روابط صنعتی، علوم سیاسی، اقتصاد، روانشناسی و حقوق) است؛ که منجر به درک منعطف این مفاهیم می‌شود (Donaghey et al., 2014). به‌طور کلی، آوای کارکنان به‌عنوان ترکیبی از انگیزه‌های فردی و هنجارهای سازمانی بیان می‌شود. در سطح خرد؛ تلاش‌های زیادی برای تعریف آوای کارمندان میان محققان رفتار

سازمانی صورت گرفته است؛ که می‌توان دیدگاه‌های آنان را این‌گونه ادغام کرد: «ارتباط غیررسمی و اختیاری یک کارمند با همکاران و مدیران از طریق ارائه ایده‌ها، پیشنهادات، اطلاعات و همچنین، نگرانی‌های مربوط به مشکلات و یا نظرات در مورد مسائل مربوط به کار با افرادی که ممکن است قادر به انجام اقدامات مناسب باهدف بهبود یا تغییر باشند» (Morrison, 2014). این تعریف بر انگیزه اجتماعی پرسنل باهدف بهبود سازمانی متمرکز است و از این طریق رفتار اختیاری و فوق نقش را برجسته می‌کند (Kwon & Farndale, 2020).

سکوت سازمانی در اینجا به‌عنوان خودداری افراد از ارائه ایده‌ها، پیشنهادات، و یا دلواپسی در مورد افراد، محصولات یا فرآیندهای سازمانی، تعریف می‌شود. به این عمل در واقع خودداری افراد از دادن اطلاعات به‌صورت کلامی به مدیران و افراد دارای مسئولیت در سازمان است. بنا به تعریف فوق؛ سکوت فرصت ارائه رفتار شهروندی سازمانی را از بین می‌برد (Ang et al., 2003). هرچند سکوت می‌تواند از عوامل و انگیزه‌های زیادی سرچشمه بگیرد (Milliken & Morrison, 2003). یکی از انواع سکوت به‌طور مشابه جمعی (اما متمرکز بر خود و نه از جامعه) زمانی که کارکنان تصمیم به پنهان کردن مشکلات، نگه‌داشتن خبر بد نزد خود، و یا خودداری از ارائه بازخورد به دلیل خطر شخصی ادراک شده است. با این حال، می‌توان استدلال کرد که بسیاری از سکوت‌های سازمانی به‌شدت جمعی هستند.

سکوت اغلب ناشی از فرآیندهای خودکار است که کاملاً متفاوت از فرآیندهای آگاهانه و عمدی می‌باشد (Chiang et al., 2015)، به‌طور کلی در ادبیات، سکوت به‌عنوان ماقبل از صدای سازمانی توصیف می‌شود. علاوه بر این، سکوت متمایز از آوای سازمانی، مفهومی مهم است؛ زیرا دارای پیشینه‌ای متفاوت در ادبیات رفتار سازمانی می‌باشد. به‌عنوان مثال، شخصیت‌های فعال، ممکن است پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبتی برای آوای سازمانی باشند، اما هنوز هم نسبتاً غیر مرتبط با سکوت نیستند؛ به این دلیل افراد فعال ممکن است دنبال موضوعی برای صحبت کردن باشند؛ اما به دلیل ترس یا علل دیگر هنوز هم سکوت را انتخاب می‌کنند (Kish-Gephart et al., 2009). سکوت می‌تواند، برای فردی در نظر گرفته شود که در سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی بالاتری قرار دارد. این افراد ممکن است از ارائه اطلاعات و یا ایده‌هایشان به زیردستان و یا حتی افراد هم‌رده خود، خودداری کنند؛ اما پژوهشگران معتقدند، دلایل سکوت به اهداف و عوامل گوناگونی در بین افراد بستگی دارد (Milliken & Morrison, 2003). از طرف دیگر، به دلیل اینکه رهبران اقتدارگرا انتظار مطابقت کامل با تصمیمات خود را دارند؛ تعاملات اجتماعی بین این رهبران و زیردستان آنها ذاتاً تهدیدکننده و استرس‌زا توصیف شده است. چنین روابط تهدیدآمیز و استرس‌زایی باعث ایجاد احساسات منفی و همچنین، اضطراب کارکنان در کار می‌شود (Chen et al., 2014).

تصور اینکه «ترس» یک عامل اساسی برای سکوت سازمانی در انواع مسائل کاری است، موجب تنش گسترده در سال‌های اخیر شده است (Chiang & Pepper, 2006; Henik, 2008). برای مثال، محققان دریافته‌اند که مصاحبه‌شوندگان، از صحبت کردن در مورد انواع نگرانی‌های روزانه ترس دارند؛ (به دلیل خطرات ناشی از؛ برچسب منفی خوردن، انتقام، یا از دست دادن سرمایه اجتماعی). برخی دیگر نیز دریافته‌اند که سکوت سازمانی ممکن است از ترس زیان‌هایی، مانند از دست دادن شغل، فرصت‌های ارتقاء و یا آسیب به شهرت اجتماعی ریشه بگیرد (Milliken & Morrison, 2003). کارکنان به‌نوبه خود به دلیل احساس ترس ناشی از تعامل با رهبران استبدادی، از ارائه ایده‌ها و اطلاعات خود، خودداری می‌کنند. یعنی ترس با میل به پذیرش سکوت همراه است. ممکن است کارکنان از ترس ایجاد رابطه با رهبری استبدادی؛ یا از ترس عواقب منفی شغلی (به‌عنوان مثال از دست دادن فرصتی برای جبران بهتر یا ارتقاء یا حتی بدتر از آن؛ از دست دادن شغل. (احتمالاً چنین ترسی باعث کاهش میزان مشارکت کارمندان در مورد نگرانی‌ها یا مشکلات خود در محیط کار می‌شود) تجربه و دلیل این امر را داشته باشند که بهتر است ساکت باشند و «از امنیت آن بهره‌جویند» (Guo et al., 2018). جانسون^۱ (۱۹۷۴) سکوت کارکنان را به‌عنوان خودداری عمدی از ارائه اطلاعات تعریف می‌کند، چند توصیف روشن از سکوت ناشی از ترس در ادبیات مربوطه (سکوت سازمانی)، مشخص شده است (Kish-Gephart et al., 2009).

در این حالت، کارمندان سه نوع رفتار از خود نشان می‌دهند:

۱) آنها یا در وضعیت انفعال (کناره‌گیرانه) هستند که در آن حالت تصور می‌کنند بیان نظراتشان سودمند نیست و شرایط موجود را می‌پذیرند. ۲) در وضعیت محافظه‌کارانه (خودمحافظتی) که در آن حال، از بیان نظرات می‌ترسند ۳) در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می‌کنند (دیگر خواهانه). بر اساس این سه حالت، سه نوع سکوت حاصل می‌شود. سکوتی که نتیجه این تصور است که عدم سکوت به نتیجه نمی‌رسد (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و ریسک ایجاد می‌شود (سکوت تدافعی) و درنهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می‌شود (سکوت نوع‌دوستانه) (Van Dyne et al., 2003). به‌عبارت‌دیگر، سکوت تدافعی یک پاسخ رفتاری به احساسات منفی ناشی از ترس است و می‌توان آن را تلاشی مقابله‌ای برای خنثی کردن آن وضعیت و احیای بهزیستی فرد دانست (Oh & Farh, 2017). همچنین، از نظر گوو و همکاران^۲ (۲۰۱۸) سکوت یک استراتژی مقابله‌ای است که ناشی از ترس کارمند بوده و ممکن است از آن به‌عنوان نوعی محافظت در برابر روابط فشار یا تسلط تجربه‌شده هنگام کار در تقابل با یک رهبر اقتدارگرا استفاده شود.

1. Johnson

2. Guo, Decoster, Babalola, De Schutter, Garba & Riisla

در ادبیات مربوط به سکوت سازمانی، پژوهشگران عوامل گوناگونی را برای سکوت برشمرده‌اند. برای مثال؛ نوئل-نئومن^۱ (۱۹۹۳)، مدل «ماریچ سکوت» را علت ریشه‌ای سکوت بیان کرده‌اند. زمانی که فردی خود را در اقلیت می‌بیند، سبب می‌شود که حمایت لازم را حس نکرده و سکوت کند. در واقع او تسلیم جمع می‌شود. آرجیس^۲ (۱۹۹۷)، سکوت را نشأت گرفته از روتین‌های دفاعی و نرم‌های قدرتمند جاری در سازمان می‌داند که مانع از اظهار نظر سهل و آسان کارمندان می‌شود. به عبارت دیگر، او سکوت را نتیجه سیاست‌گذاری‌ها و خرده‌فرهنگ‌هایی می‌داند که در سازمان به دلیل رفتار مدیران ارشد و میانی ایجاد شده است. موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)، ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش را از عوامل ریشه‌ای در تحقیقات مختلف نام برده‌اند. به عبارت دیگر، عوامل گوناگونی در پیدایش سکوت تأثیرگذارند. این گوناگونی عوامل همان‌گونه که ون‌داین و دیگران (۲۰۰۳)، نیز به آن معتقد هستند، منجر به درک‌های متفاوتی از سکوت می‌شود. جست‌وجوی علت سکوت می‌تواند منجر به درک ناصحیح از شرایط شود و خود به گسترش روابط و نگرش‌های ناصحیح کمک کند. به همین دلیل درک صحیح علت‌ها در برخورد با سکوت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نیچانسکا و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «یکپارچگی آوا و سکوت کارکنان» به اهمیت این موضوعات در سازمان پرداخته‌اند. آنان اذعان دارند که سکوت باعث تجربه ناخوشایند کارکنان از مدیریت و سازمان شده و بهره‌وری و همکاری کارکنان را کاهش می‌دهد. اما، شنیدن صدای کارکنان باعث رضایت شغلی و افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. آنها عواملی از جمله؛ سبک مدیریت، همکاران، جوسازمانی و ترس از دست دادن شغل را از مهم‌ترین عوامل سکوت سازمانی برشمرده‌اند.

در تحقیقی دیگر، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) سکوت را منتج از یک سری متغیرهای مدیریتی و سازمانی می‌دانند که به دلیل فقر تحقیقات کاربردی داخلی نیازمند مطالعات کیفی نظیر گراندد تئوری جهت ریشه‌یابی و ارائه کارهای مناسب از جمله نظام پیشنهادها مفید است. همچنین افخمی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر سکوت کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت را بر اساس مدل پنج عاملی شخصیت اندازه‌گیری کرده‌اند. آنها نتیجه گرفتند که روان رنجوری، و سازگاری منجر به سکوت می‌شود در حالی که گشودگی در روابط، برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی منجر به آوای سازمانی می‌شود. دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) بر اساس مدل تحقیقاتی واکولا و بوراداس، سکوت سازمانی را در بخش دولتی بررسی کردند. آنها نتیجه گرفتند که رابطه معنی‌داری میان جو سکوت که متشکل از نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، و فرصت‌های ارتباطی

1. Noelle-Neumann
2. Argyris
3. Nechanska, Hughes & Dundon

با نگرش شغلی کارکنان به سکوت وجود دارد. همچنین به‌نظام پیشنهادها به‌عنوان روشی برای بهبود سکوت اشاره کرده‌اند. براتی و همکاران (۱۳۹۰) در ادامه تحقیقات خود در مورد رابطه میان جو و رفتار سکوت به بررسی تأثیر نقش فرهنگ‌سازمانی بر این دو، در سه دانشگاه علوم پزشکی پرداخته‌اند. آن‌ها فرهنگ را بر اساس چهار بعد سازگاری، مشارکتی، انطباقی و مأموریتی بررسی کرده‌اند که میان دو بخش اول و سکوت هم بستگی بیشتری وجود دارد. آن‌ها اذعان داشته‌اند بهبود هر کدام از این چهار فاکتور موجب ارتقای سطح آوای سازمانی می‌شود. در پژوهشی دیگر، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) هفت عامل شامل فرهنگ‌سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رفتار سکوت، جو ادارک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی را از مهم‌ترین عوامل سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت بیان کردند. آنان به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون فرهنگ‌سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت از اثرگذاری بیشتری نسبت به سایر عوامل برخوردار است.

مروری بر تحقیقات در حوزه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، مواردی را طبق جدول (۱) به‌عنوان دلایل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند:

همان‌طور که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی عدم وجود فرصت‌های ارتباطی یا به عبارت دیگر موانع ارتباطی می‌باشد (ریچارد، ۲۰۰۳، گرینبرگ و ادواردز، ۲۰۰۹، افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴، دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹، گوو و همکاران، ۲۰۱۸، واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵). بنابراین ایجاد مکانیزمی برای توسعه ارتباطات سازمانی در این راستا مورد مطالعه قرار نگرفته است. یا به‌عبارتی دیگر اثربخشی نظام پیشنهادها به‌عنوان مکانیزم توسعه ارتباطات بررسی نشده است.

یکی از راه‌های برون‌رفت از سکوت سازمانی استفاده از نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام، یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی قابل اجراست. مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه کارکنان یک سازمان با سطح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و مشکلات و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده و حاصل تفکر، تأمل و تعمق فردی و تبادل نظرهای گروهی را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق در سازمان یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی توأم با روح جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌شود و مدیریت امکان می‌یابد از گنجینه غنی اندیشه‌ها و نظرات و راه‌حل‌های مختلف در جهت نیل به اهداف سازمان بهره‌مند شوند و در فضایی صمیمی، ضمن شناخت استعدادها و قابلیت‌های فردی کارکنان و اهمیت دادن به آنان، روحیه

جدول ۱
عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

ردیف	پژوهشگران	عوامل
۳	موریسون و ملیکن (۲۰۰۰)	ترس مدیران از بازخورهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۴	ملیکن و موریسون (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی (اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی)، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش‌ها
۵	بوئن و بلک‌من ^۱ (۲۰۰۳)	هم‌نوایی با عقاید عمومی
۶	ریچارد ^۲ (۲۰۰۳)	ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت‌های سیاسی و ارتباطی سازمانی
۷	واکولا و بوراداس ^۳ (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی
۸	هنریکسن و بایتون ^۴ (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۹	گرینبرگ و ادواردز ^۵ (۲۰۰۹)	جوسازمانی و جو بی‌عدالتی (ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)
۱۰	سینار و همکاران ^۶ (۲۰۱۳)	ویژگی‌های شخصیتی (کمبود تجربه، جایگاه پایین)، ویژگی‌های سازمانی (ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ بوروکراتیک)، ارتباط با سرپرست (سبک غیر حمایتی، نبود صمیمیت و نزدیکی)
۱۱	راک و همکاران (۲۰۱۷)	مدیریت؛ همکاران
۱۲	گوو و همکاران (۲۰۱۸)	ویژگی‌های شخصیتی؛ رهبر استبدادی؛ از دست دادن شغل؛ فرهنگ سازمانی؛ فرصت‌های ارتباطی
۱۳	نیچاناسکا و همکاران (۲۰۲۰)	سبک مدیریت؛ همکاران؛ جوسازمانی؛ ترس از دست دادن شغل
۱۴	دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت‌های ارتباطی
۱۵	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی
۱۶	دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی و جو اداری
۱۷	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران
۱۸	نصر اصفهانی و آقا باباپور (۱۳۹۲)	هویت سازمانی
۱۹	دوستار و همکاران (۱۳۹۳)	عدالت سازمانی
۲۰	افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رفتار سکوت، جو ادارک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی
۲۱	شریعتی و افخمی اردکانی (۱۳۹۷)	سبک رهبری و شخصیت

4. Henriksen & Dayton
5. Greenberg & Edwards
6. Cinar et al.,

1. Bowen & Blackmon
2. Richard
3. Vakola & Bouradas

همکاری و مشارکت را در سازمان تقویت کند.

نظام پیشنهادها یکی از ساده‌ترین، کارآمدترین، قابل‌اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشارکتی می‌باشد. نظام پیشنهادها عبارت است از: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به‌کارگیری ایده‌ها و نظرات آنان برای حل مشکلات و نارسائی‌های موجود و بهبود فعالیت‌های سازمان و همسوسازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نسبت به تمام امور در سازمان. این نظام برای تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسان‌ها در سازمان گام برمی‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آنان برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. راک و همکاران^۱ (۲۰۱۷) به نقل از "نویسنده نام‌آشنای مدیریت، چارلز هندی (۱۹۸۵)" بیان می‌کنند: مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی و استفاده از پیشنهادات آنان باعث ترویج نگاه خلاقانه کارکنان شده و آنان با انگیزه بیشتری سعی در ارائه نظرات و ایده‌های خود در تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف کاری دارند. بنابراین، با استفاده از نظام پیشنهادها و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، سکوت کارکنان شکسته می‌شود و آوای کارکنان را به همراه دارد.

مطالعات صورت گرفته نشان داده است که اجرای صحیح این سیستم در سازمان خیلی مؤثرتر از آن چیزی بوده است که به نظر مدیران می‌رسیده است (Rapp & Eklund, 2007). باسفورد و مارتین^۲ (۱۹۹۶) اذعان داشته‌اند که پیاده‌سازی این سیستم منجر به بهبود سطح اظهار نظر و مشارکت کارکنان به صورت چشم‌گیر می‌شود. همچنین رایبسون و شرودر^۳ (۲۰۰۹) دریافت نظرات را بسیار سودمند اعلام کرده‌اند، به طوری که پیاده‌سازی آن در تویوتا سودی بالغ بر ۳۵۰ میلیون دلار در سال را در برداشته است. تأثیر سیستم پیشنهادها بر سازمان‌ها در سال‌های اخیر بیش از پیش فزونی یافته است زیرا گسترش پیچیدگی، سازمان‌ها را به سوی انعطاف و تغییر بیشتر سوق داده است، و شکست در انعطاف‌پذیری منجر به نابودی سازمان‌ها شده است (Fairbank & Williams, 2001). این تغییرات نیازمند تعامل بالا به پایین و پایین به بالا در سازمان است زیرا در اثر تعامل مدیران ارشد و کارمندان است که نقاط ضعف و قوت سازمان شناخته می‌شود و تغییرات صحیح رخ خواهند داد، سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها اجرایی می‌شود تا کارمندان را تشویق کنند مسائل را از دیدگاهی کاربردی تحلیل و به واحد مربوطه ارجاع دهند.

علاوه بر این محققان ادعا دارند؛ استفاده از سازوکارهای مشارکتی، اهداف کارمندان و سازمان‌ها را از طریق افزایش تعهد و تعامل، تقویت و هم‌راستا می‌کند (Farndale et al., 2011). آلفیس و

1. Ruck, Welch & Menara

2. Bassford & Martin

3. Robinson & Shroeder

همکاران^۱ (۲۰۱۳) ادعا می‌کنند ارتباط منفی بین سکوت کارمندان و تعامل و مشارکت وجود دارد؛ جایی که استراتژی‌های تعاملی راهی برای "هماهنگی بیشتر منافع کارکنان با اهداف سازمانی است؛ که به‌نوبه خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود". چنین استدلالی تأکید و تمرکز زیادی را بر آوای کارکنان ارائه می‌دهد که در آن کارمندان ایده‌هایی را برای بهره‌مندی از اهداف سازمانی به اشتراک می‌گذارند. بنابراین، استفاده از نظام پیشنهادها و بهره‌مندی از آوای کارکنان منافع متناقض بین مدیران و کارمندان و عدم تعادل قدرت ساختاری بین آنها را از بین می‌برد (Nechanska et al., 2020). همچنین، راه‌اندازی طرح‌های مشارکتی و نظام پیشنهادها به رهبری کارفرمایان باعث افزایش آوای کارمندان در سازمان شده و به‌تبع آن ارتباطات سازنده بین رده‌های پایین و بالای سازمان را به دنبال دارد (Barry et al., 2018). لذا، بر اساس شواهد بالا پیش‌بینی می‌شود که اجرای نظام پیشنهادها باعث کاهش سکوت سازمانی خواهد شد.

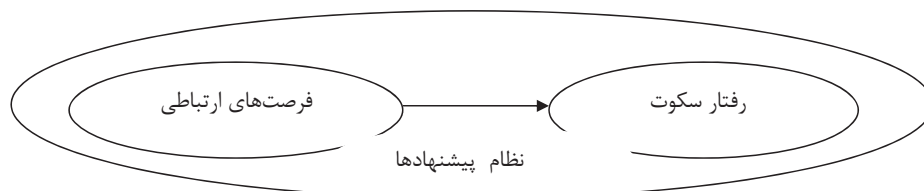
از آنجایی که یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی عدم وجود فرصت‌های ارتباطی یا به زبان دیگر موانع ارتباطی می‌باشد (افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)، دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)، گوو و همکاران (۲۰۱۸)، واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، لذا مطابق شکل (۱)، در این تحقیق چارچوب نظری صرفاً بر مبنای این دو متغیر قرار گرفته است و سایر عوامل مؤثر در نظر گرفته نمی‌شود و با این منطبق در نظر است تا اثربخشی اجرای نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های ایجاد فرصت‌های ارتباطی، در کاهش رفتار سکوت سازمانی بررسی شود.

روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی است و از لحاظ روش تحقیق شبه آزمایشی است که از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یک گروه است ($O_1 \rightarrow X \rightarrow O_2$). جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت شاغل در تهران در همه سطوح سازمانی می‌باشد. که از میان

شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)



1. Rees, Alfes & Gatenby
2. Pretest & Posttest Design

3. Observation
4. intervention

آنها آزمودنی‌ها به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۸۱ پرسشنامه دریافت شده است. به هر کدام از پاسخ‌دهندگان یک کد اختصاص داده شد که به منظور استفاده در پس‌آزمون به کار گرفته شد.

بر اساس مدلی که لام^۱ (۲۰۱۳): در دانشگاه میثیگان بر محوریت رفتار سکوت سازمانی ارائه داده است پرسشنامه استاندارد با ۲۶ سؤال تهیه شد. در این پرسشنامه «فرصت‌های ارتباطی» و «رفتار سکوت» با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از ۰ تا ۴ امتیاز) بررسی شد. این پرسشنامه با توجه به شرایط داخلی سازمان ویرایش شد. پایایی این پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ (برابر با ۰.۸۱) (بالاتر از ۰.۷ مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، روایی صوری این پرسشنامه با نظر متخصصین بررسی و تأیید شده است. در گام نخست با استفاده از پرسشنامه سکوت سازمانی، سازمان هدف که پژوهشگاه صنعت نفت بود، سنجیده شد. در فاز دوم طرح نظام پیشنهادها اجرایی شد. پس از انجام این طرح دوباره رفتار سکوت سازمانی اندازه‌گیری شد. سپس مقایسه‌ای بین نتایج پیش از طرح و پس از طرح صورت گرفت.

لازم به ذکر است که اجرای نظام پیشنهادها در این سازمان صرفاً به منظور انجام این پژوهش صورت نگرفته است. از آنجایی که مؤلف، مجری این نظام در سازمان بود، تصمیم گرفته شد که قبل از اجرای آن، سطح سکوت سازمانی را بسنجد و تأثیر این نظام را بر سکوت اندازه‌گیری کند. روش تحقیق به کار گرفته شده از نوع شبه آزمایشی است؛ چراکه برخلاف روش‌های آزمایشی گروه کنترل در نظر گرفته نشده است و برخلاف روش‌های نیمه آزمایشی گروه آزمودنی‌ها تصادفی انتخاب نشده‌اند. در نتیجه این روش از لحاظ اعتبار درونی قوی است. اعتبار بیرونی می‌تواند به نتایج این تحقیق آسیب برساند. این آسیب‌ها در چند دسته قرار می‌گیرند (Campbell et al., 1963):

۱. رخدادهای هم‌زمان با اجرای تحقیق

۲. رشد و پختگی روانی و جسمانی

۳. نحوه اجرای پیش‌آزمون

۴. وسایل اندازه‌گیری

۵. بازگشت‌های ناشی از ابزار آماری به کار برده شده

۶. افت آزمودنی

با توجه به آسیب‌های احتمالی در مدت تحقیق سعی شده است که شش عامل مذکور به حداقل برسد. به عنوان مثال، رخداد هم‌زمانی که بر متغیرهای تحقیق اثرگذار باشد در مجموعه آزمودنی‌ها در طول مدت تحقیق رخ نداده است. همچنین با توجه به این که افراد انتخاب شده در

1.Lam

سازمان دارای بلوغ سازمانی و فردی می‌باشند، پرسشنامه مذکور نمی‌تواند موجب رشد و پختگی روانی در آزمودنی‌ها شود. در هر صورت روش تحقیق به کار گرفته‌شده نقاط ضعف و قوت خود را دارد، ولی با توجه به دقت در اجرای روش تحقیق اعتبار بیرونی روش تحقیق صورت گرفته خدشه‌دار نشده است. به عبارت دیگر، نتایج این تحقیق ذاتاً دارای اعتبار درونی مناسبی است چراکه از روش شبه آزمایشی بهره می‌برد و در نتیجه تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته مناسب است. از آنجاکه اعتبار بیرونی منجر به تعمیم نتایج تحقیق می‌شود؛ می‌بایست به این موضوع دقت شود.

یافته‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق نشان داد که حدود ۶۱ درصد از نمونه آماری را مردان و ۳۹ درصد را زنان شاغل تشکیل می‌دهند. حدود ۹۰ درصد از نمونه آماری تحقیق کارمندانی با تحصیلات لیسانس و بالاتر هستند. بالای ۷۰ درصد کارکنان متأهل و بقیه مجرد هستند. همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود فرصت‌های ارتباطی موجود در سازمان مورد مطالعه کمتر از سطح میانگین ۲ بوده است و رفتار سکوت نیز در حد متوسط به بالا می‌باشد. ضمناً نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بیانگر توزیع نرمال داده‌های مربوط به هر دو متغیر پژوهش است.

جدول ۲

آزمون نرمال بودن متغیرهای مدل

متغیر	میانگین	انحراف معیار	k-s	وضعیت توزیع
فرصت ارتباطی	۶۴/۱	۲۴/۰	۰.۰۵۶	نرمال
رفتار سکوت	۱۵/۲	۳۶/۰	۰.۰۶۱	نرمال

(منبع: یافته‌های پژوهش)

برای مطالعه تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی در رفتار سکوت کارکنان از آزمون‌های T و ANOVA استفاده شده است که به شرح جداول (۳) و (۴) است. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد، با توجه به اینکه عدد معناداری متغیرهای جنسیت و وضعیت تأهل بالاتر از ۰/۰۵ است ($sig > 0/05$) بنابراین، تفاوت معناداری بین سکوت کارکنان زن و مجرد و همچنین بین کارکنان مجرد و متأهل وجود ندارد.

جدول ۳
نتایج آزمون t رابطه بین جنسیت و تاهل با سکوت

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	T	Df	sig
سکوت	مرد	۱۸/۲	۳۷/۰	۶۴/۰-	۱۷۹	۵۲/۰
	زن	۱۲/۲	۳۳/۰			
سکوت	متاهل	۱۱/۲	۳۶/۰	۳۷/۰	۱۷۹	۷۱/۰
	مجرد	۱۶/۲	۳۵/۰			

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین سکوت کارکنان در سطوح مختلف تحصیلی و همچنین در رده مختلف سنی وجود دارد ($\text{sig} < 0/05$). نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که میزان سکوت کارکنان با تحصیلات لیسانس و فوق‌دیپلم باهم تفاوت معناداری ندارند و میزان سکوت کارکنان با تحصیلات فوق‌لیسانس و دکتری نیز باهم تفاوت معناداری ندارند. اما سکوت کارکنان فوق‌لیسانس و دکتری تفاوت معناداری با سکوت کارکنان لیسانس و فوق‌دیپلم دارد و میزان آن بیشتر می‌باشد.

همچنین نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که میزان سکوت کارکنان در رده‌های سنی زیر ۳۰ سال و بین ۳۰ تا ۴۰ سال باهم تفاوت معناداری ندارند و میزان سکوت کارکنان در رده‌های سنی بالای ۵۰ سال و بین ۵۰ تا ۴۰ سال نیز باهم تفاوت معناداری ندارند. اما سکوت کارکنان در رده سنی بالاتر تفاوت معناداری با سکوت کارکنان در دو رده پایین دارد و میزان آن بیشتر می‌باشد.

جدول ۴
نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه رابطه بین تحصیلات و رده سنی با سکوت

متغیر	گروه	مجموع مربعات	Df	f	sig
تحصیلات	بین‌گروهی	۸/۱۳	۳	۷۵/۸۵	۰۰۰/۰
	درون‌گروهی	۴۹/۹	۱۷۷		
	کل	۲۹/۲۳	۱۸۰		
سن	بین‌گروهی	۹۱/۱۴	۳	۷۳/۱۰۱	۰۰۰/۰
	درون‌گروهی	۵۵/۹	۱۷۷		
	کل	۴۶/۲۴	۱۸۰		

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در مرحله بعد، طرح جامع نظام پیشنهادها در سازمان اجرا شد و مجدداً به‌وسیله پرسشنامه، رفتار سکوت سازمانی سنجیده شد. با توجه به استفاده از روش شبه آزمایشی در این تحقیق، لازم است که افراد پیش از آزمون و پس از آزمون یکسان باشند، بدین منظور به هر فرد شرکت‌کننده پیش از آزمون کدی اختصاص داده‌شد که این کد در آزمون، پس از اجرای نظام پیشنهادها و استقرار سیستم جامع نیز مورد استفاده قرار گرفت و در نتیجه دقیقاً همان افراد در این آزمون شرکت کردند. به‌منظور بررسی میانگین دو جامعه از روش تی زوجی با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 انجام استفاده شد. نتایج در جدول (۵) گزارش شده است.

همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، میانگین سکوت از ۲/۱۵ به ۱/۴۰ کاهش داشته است. همچنین نتایج جدول (۶) بیانگر آن است که تفاوت معنی‌داری بین سکوت در پیش‌آزمون و پس‌آزمون وجود دارد ($p < 0.05$). بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که اجرای نظام پیشنهادها تأثیر معنی‌داری بر کاهش رفتار سکوت کارمندان داشته است.

جدول ۵
نتایج آماره تی زوجی

میانگین	تعداد	انحراف معیار	متوسط خطای میانگین
پیش‌آزمون	۱۸۱	۰.۵۲۹۵۳	۰.۰۳۹۳۶
پس‌آزمون	۱۸۱	۰.۵۱۴۰۱	۰.۰۳۸۲۱

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۶
نتایج آزمون تی زوجی

تفاوت معناداری	درجه آزادی	عدد معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		خطای میانگین	انحراف معیار	میانگین	آزمون جفتی
			بیشترین	کمترین				
۰	۱۸۱	۱۶.۷۹	۰.۸۳۸	۰.۰۶۱	۰.۰۴۵	۰.۶۰۱	۰.۷۴۹	پیش‌آمون - پس‌آزمون

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

سکوت پدیده‌ای بنیادی و زیرساختی محسوب می‌شود به همین دلیل است که محققین

بسیاری از عوامل گوناگون را در علت پیدایش آن ذکر کرده‌اند و پیدایش آن را از جهات مختلف بررسی کرده‌اند. هرکدام از این علل را نمی‌توان از دیگری جدا دانست. به عبارت دیگر سرمایه‌های اجتماعی را از فرهنگ و یا فرهنگ را از نگرش مدیران جدا دانست، زیرا ارتباط تنگاتنگی میان این عوامل برقرار است. به همین دلیل شناسایی سکوت می‌تواند در اولویت قرار داشته باشد، برای آنکه مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد سکوت کارمندان می‌تواند موجب استرس، نارضایتی و کاهش تعهد سازمانی شود (Beer & Eisenstat, 2000). به عبارت دیگر، رفع سکوت در درهر سازمان اولویت مهمی است که می‌تواند ریشه مشکلات دیگری باشد.

همواره وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود. ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. وجود ارتباطات در بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا سازمان محسوب می‌شود. انسان‌ها به واسطه شبکه‌های ارتباطی، می‌توانند میان خود ارتباط برقرار کنند. شبکه‌های ارتباطی بین افراد سازمان به سه بخش عمده "چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی" طبقه‌بندی شده است یکی از این کانال‌های رسمی، نظام پیشنهادها می‌باشد.

میلیکن و موریسون (۲۰۰۳) عوامل مرتبط با سرمایه اجتماعی، فرهنگ، ساختار روابط میان کارمندان و رؤسا را به‌عنوان علل ایجاد سکوت بیان کرده‌اند. واکولا و بورداسا (۲۰۰۵) به نگرش رؤسا و سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی موجود نیز توجه داشته‌اند. اما هیچ‌کدام از این تحقیقات به‌خصوص در داخل به دنبال راهکاری برای برون‌رفت و بهبود سکوت سازمانی و تغییر آن به آوای سازمانی صورت نداده‌اند. این تحقیق سیستم نظام پیشنهادها را به‌عنوان روشی نظام‌مند برای برون‌رفت و یا بهبود شرایط سکوت مورد آزمون قرار داده است و طبق نتایج به‌دست آمده ارزیابی اجرایی آن نیز مثبت برآورد می‌شود.

به‌طور کلی، می‌توان مدل‌ها و نظریات مطرح‌شده پیرامون سکوت سازمانی را به قبل از سال ۲۰۰۰ و بعداز آن تقسیم کرد که در این سال مدل موریسون و میلیکن مفاهیم موجود را به‌خوبی جمع کرده‌اند و با تمرکز بیشتر بر سازمان، مسئله را از دیدگاه کاربردی تر می‌نگرند، درحالی‌که ادبیات تحقیق پیش از آن به رابطه سکوت سازمانی و دیگر پدیده‌های سازمان کمتر توجه داشته‌اند. مدلی که موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰ بیان کرده‌اند در منظر ساختار سازمانی شفاف‌تر است و تحقیقات صورت گرفته توسط آنها در سال ۲۰۰۳ و بعد از آن نیز آن را حمایت می‌کند. اگر به سکوت از منظر ویژگی‌های فردی، سازمانی و یا ارتباطی بنگریم و یا سکوت را بر اساس موانع

ارتباطی و یا رفتاری بررسی کنیم مهم‌ترین علت را می‌توان در رفتار افراد به علت هم‌نوایی با گروه و یا ترس از بازخورد منفی بیابیم. در واقع مدل‌های امروزی از جمله مدل واکولا و بوراداس که در سال ۲۰۰۵ مطرح شدند و در ادامه مدل موریسون و میلیکن بودند نیز این واقعیت‌های بنیادی را تأیید می‌کنند، سکوت پدیده‌ای جمع‌گرایانه و در راستای حفظ موقعیت موجود، به علت ترس از موقعیت آینده است. به عبارت دیگر همانند یک ویروس نگریسته شده است، چراکه شیوع پیدا می‌کند و از فردی به فردی دیگر انتقال می‌یابد. البته، نه تنها از یک فرد به فرد دیگر بلکه از یک موضوع به موضوع دیگر نیز انتقال داده می‌شود.

صرف‌نظر از درک صحیح علت ایجاد سکوت که به دیدگاهی بنیادی نیازمند است؛ در نگرش کاربردی انتخاب دو متغیر موانع ارتباطی و رفتار سکوت که دو مؤلفه انتخاب‌شده در این تحقیق است را می‌توان نگرشی جامع دانست. چراکه هر سه مؤلفه مدل موریسون و میلیکن را در خود شامل کرده و به‌طور دقیق با مفاهیم بنیادی مطرح‌شده تطبیق پیدا می‌کند. نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت کارکنان با جنسیت رابطه‌ای ندارد و این با نتیجه تحقیق نصر اصفهانی و آقا پور ۱۳۹۲ هم‌راستا است. از طرفی دیگر نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت کارکنان با سن و تحصیلات ارتباط دارد که این هم با نتیجه تحقیق دلوی و سفیددشتی ۱۳۹۲ هم‌راستا می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه هرچه فرصت‌های ارتباطی در سازمان کم باشد، کارکنان اغلب سکوت می‌کنند، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه رابطه منفی بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان وجود دارد، مطابقت دارد.

پژوهشگاه صنعت نفت، سازمانی دانش‌بنیان است. با توجه به رویکرد دانش‌محور این سازمان و کارکنان، همچنانکه در تحقیقات دیگر (Tulubas & Celep, 2012) نیز اشاره شده است، بازخورد سازمان و کارکنان و نبود سکوت از اهمیت بیشتری برخوردار است. در راستای این توسعه‌سازمانی و نیز بهبود کلی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان سازمان اقدام به اجرای پروژه استقرار نظام پیشنهادها کرده است. اجرای این سیستم منجر به بهبود روند اظهارنظر کارکنان شده؛ به طوری که نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که میانگین کلی دو عامل موانع ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان قبل و بعد از اجرای طرح کاهش محسوس داشته است. این موضوع نشان می‌دهد که اجرای این طرح منجر به بهبود دیدگاه کارکنان شده است. زیرا کارکنان اکنون تمایل بیشتری دارند که نظرات خود را با رؤسا و یا سایر کارمندان مطرح کنند و یا اینکه دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این نتیجه با نتایج پیشین صورت گرفته در این موضوع نیز همخوانی دارد.

در این تحقیق از روش شبه آزمایشی استفاده شد که علی‌رغم ضعف در اعتبار بیرونی می‌تواند، روش بسیار مفیدی برای اندازه‌گیری پارامترهای سازمانی در شرایط مشابه باشد. اجرای طرح

نظام پیشنهادها و اثر آن بر سکوت کارکنان پیش از آزمون و پس از آزمون روش بهینه اجرای آن تحقیق است. این روش از لحاظ اعتبار درونی بسیار قوی است و اعتبار بیرونی آن نیز با رصد شرایط سازمان و کارکنان تقویت شده است. عدم اجرای طرح‌های دیگر، دقت در اجرای آزمون و آموزش کارکنان منجر به افزایش اعتبار بیرونی می‌شوند. نتایج مثبت به دست آمده نیز نشان دهنده عدم افت آزمودنی‌هاست. به عبارت دیگر سعی شده است شرایط اعتبار بیرونی با کنترل کلی سیستم تقویت شود تا نتایج تحقیق به واقعیت نزدیک‌تر باشد.

مدیران می‌توانند از نظام پاداش دهی مناسب برای بیان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادهای در سازمان بهره‌مند شوند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران با درگیر کردن افراد در ارتباطات و وارد کردن آن‌ها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سکوت را در کارکنان کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس اثرگذاری کنند. از سویی دیگر، زمانی می‌توان مسائل مدیریتی سازمان‌ها را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی میان آن‌ها نیز آگاهی داشته باشیم. لذا پیشنهاد می‌شود که محققان آینده، به اثربخشی روابط غیررسمی در کاهش سکوت بپردازند.

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، صص ۸۳-۶۵.
- افخمی اردکانی، مهدی، رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی. (۴۳) پیاپی (۱۴)، صص ۱۴۴-۱۲۱.
- اکبری، حلیمه و حسام، سمیه (۱۳۹۵). بررسی عوامل تسهیل‌کننده نظام پیشنهادات در شبکه بهداشت و درمان فیروزآباد. مدیریت بهداشت و درمان، ۷(۱)، صص ۱۴-۷.
- دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۸)، صص ۸۲-۶۱.
- دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، صص ۱۹-۱.
- دلوی، محمدرضا و سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان. فرایند مدیریت و توسعه ۲۶(۱)، پیاپی ۸۳، صص ۱۶۰-۱۳۹.
- دوستار، محمد، اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمانی،

- عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. مدیریت فردا، ۱۳(۴۰)، صص ۳۶-۱۹.
 زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت/ایران، ۶(۲۱)، صص ۱۰۴-۷۷.
 شریعتی، رضا و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۷) رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰ (۳۷): صص ۱۸۲-۱۵۷.
 نصر اصفهانی، علی و آقا باباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴(۴) (پیاپی ۵۲)، صص ۱۶۲-۱۳۹.
 Afkhami Ardakani, M. & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry. *Iranian Journal of Oil and Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83. doi: 10.22050/ijogst.2015.9593
 Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
 Barry, M., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). Employee voice: conceptualisations, meanings, limitations and possible integration. In *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 251-265). Routledge.
 Bassford, R. L. & Martin, C. L. (1996). *Employee suggestion systems: Boosting productivity and profits*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
 Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
 Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*.
 Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
 Campbell, D. T., Stanley, J. C., & Gage, N. L. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research* (pp. 171-246). Boston: Houghton Mifflin.
 Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
 Chiang, H. & Pepper, G. A. (2006). Barriers to nurses' reporting of medication administration errors in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 38(4), 392-399.
 Cinar, O., Karcioğlu, F., & Aliogullari, Z.D. (2013). The relationship between organiza-

- tional silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Science* 99, 314-321.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fairbank, J. F. & Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Henik, E. G. (2008). Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. Unpublished doctoral dissertation, University of California-Berkeley.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research* 41(4):1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. ۳۰). Harvard university press.
- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevin, L.K., & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* 29, 163–193.
- Kwon, B. & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Lam, C. F. (2013). *Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice* (Doctoral dissertation, University of Michigan).

- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 173-197.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion--Our social skin*, University of Chicago Press.
- Oh, J. K. & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207-232.
- Park, J. Y. & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30.
- Rapp, C. & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 79-94.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Van Dyne, C. & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Chart-

ing new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.

Wu, L.Z., Ferris, D.L., Kwan, H.K., Chiang, F., Snape, E., & Liang, L.H. (2015). Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and social skill predict being ostracized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 131, 51–66.