

## بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس)

مرتضی مرادی<sup>۱</sup>

### چکیده

سکوت سازمانی یکی از پدیده‌هایی است که پیامدهای نامطلوبی بر رفتار کارکنان دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری از جمله رفتار ضد شهروندی سازمانی، نارضایتی شغلی، استرس شغلی و ناهماهنگی شناختی صورت گرفته است. با توجه به این پنج متغیر، ۱۰ فرضیه تدوین گردید که به بررسی رابطه بین این متغیرها دو به دو می‌پردازد. پژوهش از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش تمام کارکنان ستادی شرکت نفت و گاز پارس در تهران است که نمونه آماری پژوهش بر اساس جامعه محدود و واریانس نامعلوم ۱۷۵ تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی ابزار از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار لیزرل و مدل تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج به دست آمده از نرم‌افزار لیزرل نشان داد: سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با روی رفتار ضد شهروندی سازمانی، نارضایتی شغلی، ناهماهنگی شناختی و استرس شغلی دارد. نارضایتی شغلی رابطه مثبت معنی‌داری با رفتار ضد شهروندی سازمانی و ناهماهنگی شناختی دارد. ناهماهنگی شناختی رابطه مثبت و معنی‌داری با رفتار ضد شهروندی و استرس شغلی دارد. در نهایت مشخص شد، استرس شغلی نیز با رفتار ضد شهروندی رابطه معنی‌دار و مثبت دارد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، رفتار ضد شهروندی سازمانی، نارضایتی شغلی، استرس شغلی، ناهماهنگی شناختی.

۱. عضو هیأت علمی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور. نویسنده مسئول: [morteza\\_moradi@pnu.ac.ir](mailto:morteza_moradi@pnu.ac.ir)

## مقدمه

یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها در عصر حاضر، سرمایه انسانی توانمند و پویا است. سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین هماهنگ‌کننده سازمان، اثر اهرمی را ایفا می‌نماید که می‌تواند در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و اضمحلال سازمان مؤثر باشد. در سازمان‌های امروزی باید شرایطی فراهم شود که کارکنان ایده‌ها و دانش خود را به اشتراک گذاشته تا عملکرد سازمان افزایش یابد. علی‌رغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توجه به کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آنها تأکید کرده‌اند، اما شواهد و نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است در خیلی از مواقع کارکنان نارضایتی خود را به شکلهای مختلف نشان داده‌اند. اگرچه بیشتر ابراز نارضایتی‌ها به شکل رفتاری و یا گفتاری است؛ اما گاهی اوقات ممکن است بی‌تفاوتی و عدم اظهار نظر افراد و ارائه ندان اطلاعات هم‌گویی یک نوع نارضایتی باشد؛ موریسن و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) این موضوع را که افراد تمایلی به ارائه نظر و اطلاعات ندارند را سکوت سازمانی<sup>۲</sup> نام نهادند (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۰). بنابراین می‌توان گفت سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که طی آن کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمان تعمداً خودداری می‌کنند (زارعی‌متین و دیگران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌هاست 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 نکنند و بی‌تفاوت از کنار مسائل عبور نمایند. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند، 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 به دلیل بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه عدم توانایی سازمان در اصلاح خطای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و الی آخر.

موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) بیان کردند اگرچه سکوت سازمانی به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما هنوز بررسی و پژوهش محدودی در این زمینه انجام شده است (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). بنابراین می‌طلبید موضوع سکوت سازمانی و پیامدهای آن مورد مطالعه بیشتر قرار گیرد تا توجه جدی مدیران را به خود

1. Morrison &amp; Milliken

2. Organizational Silence (OS)

جلب نماید. در این مقاله تلاش شده است پیامدهای رفتاری سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. به عبارت دیگر، هدف پژوهش حاضر این است که بررسی نماید سکوت سازمانی به طور خاص چه اثراتی بر روی رفتار کارکنان دارد. بعد از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیقات گذشته، چهار متغیر رفتاری همچون رفتارهای ضد شهروندی<sup>۱</sup>، استرس شغلی<sup>۲</sup>، نارضایتی شغلی<sup>۳</sup> و ناهماهنگی شناختی<sup>۴</sup> در قالب یک مدل طراحی گردید تا مورد آزمایش قرار گیرد. از آنجا که دادن فرصت به کارکنان برای ارائه دیدگاه‌های خود در شرکت نفت و گاز پارس می‌تواند باعث رشد و بالندگی آنها شود و به نفع سازمان هم باشد، لذا ضرورت و اهمیت داشت که چنین پدیده‌ای در این سازمان مورد مطالعه قرار گیرد، زیرا برخی باورهای مدیریتی اینگونه است که کارکنان به دنبال منافع شخصی خود هستند و مدیران بیش از همه منافع سازمان را تشخیص می‌دهند و دیگر نیازی به تضارب آراء و اختلاف عقیده نیست. اگرچه این تفکر ممکن است واقعیت نداشته باشد، اما به دلیل ترس کارکنان، منجر به عدم اظهار نظر و سکوت سازمانی شده و پیامدهای سازمانی و رفتاری بسیاری را در پی خواهد داشت. بنابراین اهمیت و ضرورت دارد که پیامدهای رفتاری این پدیده در شرکت نفت و گاز پارس مورد بررسی قرار گیرد تا از تبعات آنها جلوگیری به عمل آید. بدین منظور پس از مطالعه و مرور ادبیات موضوع و بررسی ارتباط بین متغیرهای مد نظر، فرضیه‌ها و مدل تحقیق تدوین می‌شود.

## سکوت سازمانی

تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل از خودگذشتگی می‌دانستند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست. اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند مخالف ستاده‌های مطلوب سازمانی باشد (Meral et al, 2014). پیندر و هارلوس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند که به عنوان واکنش به عدم وجود عدالت صورت می‌گیرد (Pinder & Harlos,

1. Anti-Citizenship Behaviors (ACB)
2. Job Stress (JS)
3. Job Dissatisfaction (JD)
4. Cognitive Dissonance (CD)
5. Pinder & Harlos

2001). آنها معتقدند سکوت سازمانی یک رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه است. در واقع، سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکاراست که هزینه‌بر و تلاش‌بر است و می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد (افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد، ۱۳۹۱). موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی<sup>۱</sup> و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند (Morrison & Milliken, 2000). به طور کلی سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در یک سطح از سازمان به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌شوند (Demitris & Vokoula, 2007).

اگرچه عدم اظهار نظر و ساکت ماندن نشانه سکوت سازمانی است، اما کارکنان به دلایل متفاوتی ممکن است سکوت کنند؛ به عبارت دیگر ماهیت سکوت برای افراد متفاوت خواهد بود. گاهی اوقات ممکن است به دلیل تسلیم شدن فرد در مقابل شرایط، ترس، رفتارهای محافظه‌کارانه و گاهی نیز به منظور ایجاد فرصت برای اظهار نظر دیگران باشد (Tulubas & Celep, 2012). گاهی اوقات نیز کارکنان به دلیل دفاع از منافع فعلی خود یا به دلیل حفظ ثبات سازمان از اظهار عقاید و خواسته‌هایشان چشم‌پوشی می‌کنند (Zehir & Erdogan, 2011). موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به دو علت نسبت می‌دهند: (۱) نگرانی مدیران از بازخورد منفی؛ (۲) عقاید ضمنی که اغلب به وسیله مدیران ایجاد می‌شود. آنها همچنین معتقدند ساختارها و روش‌های مورد استفاده در سازمان موجب گسترش آنچه که ما «جو سکوت»<sup>۲</sup> می‌نامیم، می‌شود؛ که به طور گسترده‌ای بین کارکنان اینگونه ادراک شده است که گفتگو در مورد مشکلات و مسائل بی‌اثر و خطرناک است. زمانی که چنین جوی در سازمان حاکم گردد، واکنش غالب در یک سازمان سکوت خواهد بود تا اظهار نظر. بنابراین احتمال ظهور چنین جوی و قوت و اشباع آن جو وابسته به فعالیت‌های معنی‌دار جمعی کارکنان خواهد بود (Morrison & Milliken, 2000).

اگر افراد در سازمان سکوت نکنند و نظرات خود را به گوش مدیران سازمان برسانند

1. Collective Phenomenon  
2. Climate of Silence

با موضوعی تحت عنوان آوای سازمانی<sup>۱</sup> مواجه هستیم (Zehir & Erdogan, 2011). با این حال سکوت، ضرورتاً در مقابل آوا قرار نمی‌گیرد. در اصل تفاوت بین سکوت و آوا در سخن گفتن نیست، بلکه در سه نوع انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. انگیزه کناره‌گیری<sup>۲</sup>، انگیزه خودحفاظتی<sup>۳</sup> و انگیزه دیگرخواهانه<sup>۴</sup> (Pinder & Harlos, 2001). این سه نوع انگیزه منجر به سه نوع سکوت یا آوا می‌شود:

**سکوت یا آوای مطیع<sup>۵</sup>:** بطور کلی این نوع سکوت می‌تواند شامل رفتاری عمدی در نتیجه تسلیم و رضایت به وضع موجود باشد.

**سکوت یا آوای تدافعی<sup>۶</sup>:** سکوت تدافعی به عنوان عدم بروز عقاید و اطلاعات به منظور دفاع از خود در مقابل تهدیدهای محیطی تعریف می‌گردد.

**سکوت یا آوای نوع‌دوستانه<sup>۷</sup>:** این نوع سکوت شامل حفظ عقاید، اطلاعات و طرز فکر مربوط به کار، به منظور سودرسانی به دیگران یا سازمان است؛ که بر اساس انگیزه همکاری یا نوع‌دوستی رخ می‌دهد (Van Dyne et al, 2003).

با این حال سکوت سازمانی از هر نوعی که باشد، می‌تواند مشکلات خسارت‌باری را برای سازمان به وجود آورد. به خاطر عدم بازخورد، سکوت می‌تواند اثر منفی بر تصمیم‌گیری، یادگیری و تغییر در سطح سازمان داشته باشد (Meral et al, 2014). در سطح فردی سکوت می‌تواند منجر به ناهماهنگی شود (Morrison & Milliken, 2000). در سازمان، سکوت منجر به نارضایتی کارکنان شده و به نوبه خود موجب اخلال در ارتباطات می‌شود (Meral et al, 2014). محققان اظهار می‌کنند که بعضی از مدیران برای مدت خیلی زیادی است در محیطی که ترس، ارباب و سکوت در آن به هنجار تبدیل شده‌اند، زندگی می‌کنند و آنها نمی‌توانند روش جایگزینی برای این نوع کار کردن و رفتار کردن تصور کنند. این ظرفیت محدود شده درباره سکوت سازمانی، وضعیت نارضایتی موجود را تقویت نموده و هنجارهای سکوت را تقویت خواهد نمود (Demitris & Vokoula, 2007). همچنین اورهان و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، نشان دادند بین

1. Organizational Voice
2. Disengaged
3. Self-Protective
4. Other Oriented
5. Acquiescent
6. Defensive
7. Prosocial
8. Orhan & et al

سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد (Orhan et al, 2013). عدم ترغیب کارکنان برای بیان افکار، سه نوع واکنش رفتاری را در پی دارد: کارکنانی که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، کارکنانی که احساس عدم کنترل بر امور دارند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند (دلوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲). شواهد نشان می‌دهد احساس فقدان کنترل در کارکنان باعث کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس و حتی کارشکنی یا انحراف است. به عبارت دیگر اگر کارکنان نتوانند از طریق اعتراض قدرت کنترل بر محیط را به دست آورند، سعی در به دست آوردن قدرت از راه‌های مخرب می‌نمایند. برعکس پیامدهایی چون استرس و انزوا منعکس‌کننده واکنش‌هایی چون بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است (Enz & Schwenk, 1991). زمانی که سازمان جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات و اهداف سازمان احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ بنابراین چنین سیستمی به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت سازمان به مسیری وارد خواهد شد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر در آن مانند رفتار ضد شهروندی تقویت خواهد شد (Nemeth & Staw, 1997). مطالب فوق باعث ارائه فرضیه‌های زیر گردید:

- فرضیه ۱: سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر نارضایتی شغلی دارد.
- فرضیه ۲: سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر ناهماهنگی شناختی دارد.
- فرضیه ۳: سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر استرس شغلی دارد.
- فرضیه ۴: سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار ضد شهروندی دارد.

### نارضایتی شغلی

از رضایت شغلی تعاریف مختلفی شده است؛ رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات، نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخصی می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قایل است. همچنین احساس مثبت و منفی و نگرش‌هایی که ما درباره شغل خود داریم به رضایت شغلی برمی‌گردد. رضایت شغلی ناشی از نگرشی است که خود نیز تا اندازه‌ای با چگونگی شغل و مقتضیات مربوط به آن پدید می‌آید (Dormann & Zapf, 2001). از طرف دیگر، رضایت شغلی را به عنوان پاسخهای عاطفی مؤثر و کلی کارکنان به خود کار

تعریف می‌کنند (Cheng et al, 2007). در تعریف دیگری آمده است رضایت شغلی عبارت است از حالت عاطفی خوشایند و مثبتی که ناشی از ارزیابی فرد از شغل یا تجربیات شغلی خود است (Appiah, 2008). اگر حالت عاطفی مثبتی در کارکنان وجود نداشته باشد و شرایط مطابق میل کارکنان پیش نرود، نارضایتی به وجود می‌آید. عوامل متعددی در محیط کار موجب بروز نارضایتی در کارکنان می‌گردد که پیامدهای مختلفی در پی دارد؛ به طوری که بر جابجایی و غیبت آنان اثر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان از شغل خود رضایت ندارند به بهانه‌های مختلف در محل کار حاضر نمی‌شوند و یا در صدد یافتن سازمان دیگری برمی‌آیند. در مقابل هنگامی که کارکنان راضی هستند، منظم‌تر در محل کار خود حاضر می‌شوند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۵). همچنین نارضایتی باعث حادثه در محل کار، فقدان بهره‌وری و استرس می‌شود (آزاد مرزآبادی و طرخورانی، ۱۳۸۶). نارضایتی همچنین موجب بروز رفتارهای ناسازگارانه در محیط کار است؛ تا جایی که پرسنل ناراضی دست به اعمال مخرب در محیط کار می‌زنند (Craig & Robert, 2003). از طرف دیگر، احساس نارضایتی از کار ممکن است باعث ایجاد دو عنصر ناهماهنگ شناختی شود؛ یعنی نارضایتی از کار از یک طرف و اجبار به انجام آن از طرف دیگر که باعث تنش شده و یک نوع ناهماهنگی شناختی را به وجود می‌آورد. این مطالب منجر به ارائه ۳ فرضیه گردید:

- فرضیه ۵: نارضایتی شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر ناهماهنگی شناختی دارد.
- فرضیه ۶: نارضایتی شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر استرس شغلی دارد.
- فرضیه ۷: نارضایتی شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار ضد شهروندی سازمانی دارد.

### ناهماهنگی شناختی

نظریه ناهماهنگی شناختی<sup>۱</sup> عمومی‌ترین نظریه از بین نظریه‌های هماهنگی است که توسط فستینگر<sup>۲</sup> (۱۹۵۷) مطرح شد. فستینگر معتقد است که تعارض میان دو عنصر شناختی در درون فرد، اساس تغییر نگرش را تشکیل می‌دهد. دو عنصر شناختی زمانی ناهماهنگی پیدا می‌کنند که تأیید یکی موجب نفی دیگری می‌شود. این حالت زمانی پیش می‌آید که فرد باورهای متضاد یا حتی نگرش و رفتار مخالف هم داشته باشد. به

1. Cognitive dissonance theory  
2. Festinger

عقیده فستینگر کسی که می‌داند دو عنصر شناختی ناهماهنگ دارد، حالت تنش ناخوشایندی احساس می‌کند. تعارض درونی در واقع با افزایش ناخوشایندی برانگیختگی فیزیولوژیک بدن تجلی می‌کند. هر اندازه شناخت‌های مورد نظر مهم و انحراف آنها از یکدیگر بیشتر باشد، ناهماهنگی به همان اندازه بزرگتر خواهد بود (بدار و دیگران، ۱۳۸۱). در این حالت، علاوه بر کوشش برای کاهش ناهماهنگی، شخص فعالانه از موقعیت‌ها و اطلاعاتی که احتمال دارد ناهماهنگی را افزایش دهد پرهیز می‌کند (سورین و تانکار، ۱۳۸۱).

همانطور که اشاره شد، سکوت سازمانی می‌تواند باعث ناهماهنگی شناختی شود. حالتی که در آن نوعی اختلاف میان باورها و رفتارهای افراد وجود دارد. در افرادی که این مشکل را تجربه می‌کنند، انگیزه توسط به تغییر رفتارها و باورها دیده می‌شود. در چنین مواردی، وقتی نه باورها و نه رفتارها را نمی‌توان به راحتی تغییر داد، ممکن است فرد برای مدتی طولانی در وضعیتی دشوار قرار گیرد که احتمالاً منجر به اضطراب و استرس وی خواهد شد. اگرچه توانایی با همکاران معتمد می‌تواند این مسئله را تا حدی کاهش دهد، اما آن را از بین نمی‌برد (March, 1991). در این نظریه یک فرض بنیادی آن است که ناهماهنگی باعث تنش است و این حالت باعث می‌شود شخص در صدد کاهش یا برطرف کردن ناهماهنگی برآید. از طرفی ناهماهنگی شناختی گاهی اوقات ممکن است موجب بروز رفتارهایی شود که نظم اجتماعی را مختل کند (پوریوسفی و آقاپور، ۱۳۸۶). بر این اساس می‌توان گفت ناهماهنگی شناختی منجر به استرس شده و موجب ایجاد رفتارهای مخرب کاری می‌شود. بنابراین فرضیه‌های زیر طراحی گردید:

- فرضیه ۸: ناهماهنگی شناختی اثر مثبت و معنی‌داری بر استرس شغلی دارد.
- فرضیه ۹: ناهماهنگی شناختی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار ضد شهروندی دارد.

### استرس و رفتار ضد شهروندی

فشار عصبی که در اصطلاح علمی «استرس» نامیده می‌شود به وضعی گفته می‌شود که در آن بر عواطف و هیجانها و فرایندهای اندیشیدن و حالت‌های بدنی انسان کشش و سنگینی وارد می‌آید. فشار عصبی یک عبارت کلی است که همه گونه فشاری را که انسان در زندگی احساس می‌کند دربرمی‌گیرد. در دنیای کنونی استرس به عنوان یکی از آفات نیروی انسانی شناخته شده است. اثرات مخرب استرس بر زندگی فردی و اجتماعی کاملاً مشهود بوده و کارکنان یکی از آسیب‌پذیرترین قشرها در برابر استرس هستند؛ همچنین استرس شغلی به



عنوان یکی از موانع بهره‌وری در سازمانها مطرح است. به عبارت دیگر، استرس شغلی را می‌توان نوعی اختلال مزمن روانی دانست که در اثر شرایط سخت کاری به وجود می‌آید و روی عملکرد فردی و سلامت جسمی و ذهنی افراد تأثیر می‌گذارد.

به طور کلی منظور از استرس نیرویی است که در موقع اعمال بر یک نظام موجب برخی تغییرات قابل توجه در آن می‌شود. استرس شغلی را می‌توان روی هم جمع شدن عاملهای استرس‌زا و انگونه وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد در فشارزا بودن آن اتفاق نظر دارند. به عبارت دیگر، استرس ناشی از شغل، استرسی است که فرد معین بر سر شغل معینی دستخوش آن می‌شود (آزاد مرزآبادی و طرخرانی، ۱۳۸۶). به طور کلی، استرس شغلی بر حسب نحوه ادراک فرد از عواملی که در محیط کار او را تحت فشار قرار می‌دهد، تعریف می‌شود که ممکن است موجب رفتارهای خارج از عرف شود. بنابراین می‌توان استرس شغلی را عامل افزایش رفتار ضد شهروندی دانست.

رفتار ضد شهروندی یکی از موضوعات نسبتاً جدید است که کمتر به آن پرداخته شده است (Pearce & Giacalone, 2003). رفتار ضد شهروندی نوعی بدرفتاری از طرف فرد است که می‌تواند مانع کارکرد سازمان شود (Ball et al, 1994). ضمناً عبارتهایی نظیر پرخاشگری<sup>۱</sup>، رفتار ضد اجتماعی<sup>۲</sup>، رفتار غیرمولد و ناکارآمد<sup>۳</sup>، بزهکاری<sup>۴</sup>، انتقام-جویی<sup>۵</sup>، کینه‌توزی<sup>۶</sup> و انحراف<sup>۷</sup> نیز برای توصیف رفتار ضد شهروندی به کار رفته است (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۸۶). همچنین جلینک و آهرن<sup>۸</sup> (۲۰۰۶)، ابعاد رفتار ضد شهروندی را شامل موارد زیر می‌داند: لجبازی و خودسری<sup>۹</sup>، مقاومت در برابر اقتدار<sup>۱۰</sup>، طفره رفتن از کار<sup>۱۱</sup>، کینه‌توزی و پرخاشگری. لازم به ذکر است که رفتار ضد شهروندی صرفاً سطح پایینی از رفتار شهروندی نیست. به عبارت دیگر، رفتارهای ضد شهروندی نقطه مقابل جنبه‌های مثبت رفتارهای اجتماعی نیستند و الزاماً رفتارهای منحرفانه تلقی نمی‌شوند (MacKenzie & et al, 1998).

1. Aggression
2. Anti-social behavior
3. Counterproductive work behavior (CWB)
4. Delinquency
5. Retaliation
6. Revenge
7. Deviance
8. Jelinek & Ahearn
9. Defiance
10. Resistance
11. Work avoidance

عوامل مختلفی در بروز رفتار ضد شهروندی نقش دارند؛ در مطالب پیشین به تعدادی از آنها پرداخته شد. جلیک و آهن (۲۰۰۶)، معتقدند عوامل خاص سازمانی مثل عدالت سازمانی و رقابت درون سازمانی و عوامل زمینه‌ای نظیر استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضد شهروندی اثر می‌گذارند. بر این اساس می‌توان گفت استرس شغلی به عنوان یک عامل زمینه‌ای بر رفتار ضد شهروندی اثرگذار است. کسانی که تحت شرایط استرس قرار بگیرند ممکن است آستانه تحمل خود را از دست داده و پرخاشگری کنند؛ از طریق طفره رفتن از کار با عامل استرس مقابله کنند؛ یا به طور کینه‌توزانه‌ای از دادن اطلاعات به همکاران خودداری کنند؛ هر کدام از این موارد نشانه‌ای از رفتار ضد شهروندی است. بنابراین فرضیه دهم تحقیق تدوین شد:

- فرضیه ۱۰: استرس شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار ضد شهروندی دارد.

### پیشینه تجربی پژوهش

مرال و همکاران (۲۰۱۴)، اثر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت در ۳۹ شرکت را در ترکیه مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد سکوت سازمانی اثر مثبت معنی‌داری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان داشت (Meral et al, 2014).

اورهان و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ترکیه پرداختند که نتایج نشان داد رابطه منفی و معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد (Orhan et al, 2013).

کریگ و رابرت (۲۰۰۳) در بررسی علل رفتارهای ضد شهروندی در تیمها به این نتیجه رسیدند که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر رفتارهای ضد شهروندی، نارضایتی افراد است که باعث می‌شود رفتارهایی از خود بروز دهند که تبعات منفی برای تیم دارد (Craig & Robert, 2003).

موغلی و بهرام‌پور (۱۳۹۳)، در تحقیقی تحت عنوان بررسی روابط بین جو سکوت ادراک شده، رفتار سکوت کارمند و نگرش‌های شغلی به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد جو سکوت ادراک شده (نگرش مدیریت عالی نسبت به سکوت، نگرش سرپرست نسبت به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) با رفتار سکوت کارمند و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین میان نگرش مدیریت عالی نسبت به سکوت و فرصت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (موغلی و بهرام‌پور، ۱۳۹۳).

دلوی و سفیددشتی (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی را مورد

مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد، بازاریابی داخلی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارد (دلوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲).

افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد (۱۳۹۱)، رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد، بین ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی با سکوت منفی و معنادار؛ رابطه بین سازگاری و سکوت مثبت و معنی‌دار و بین روان‌رنجوری با سکوت رابطه مشاهده نشد (افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد، ۱۳۹۱).

زارعی‌متین و دیگران (۱۳۹۰)، در پژوهشی تحت عنوان «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها»، سکوت سازمانی و آوای سازمانی را مورد بحث قرار می‌دهند و بیان می‌کنند که سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج در سازمانها است و کارکنان به دلایل مختلف از ارائه اطلاعات و بیان نظرات خودداری می‌کنند. آنها در تحقیق خود بیان کردند که واکنش کارکنان می‌تواند به این صورت باشد که احساس کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، یا احساس عدم کنترل بر امور داشته باشند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند (زارعی‌متین و دیگران، ۱۳۹۰).

دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۹۰)، در تحقیقی تحت عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر جو و رفتار سکوت اثر معنی‌داری دارد (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۰).

دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، در تحقیقی به بررسی نگرش کارکنان نسبت به سکوت سازمانی و رفتارهای سکوت اشاره کردند. نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد جو سکوت و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

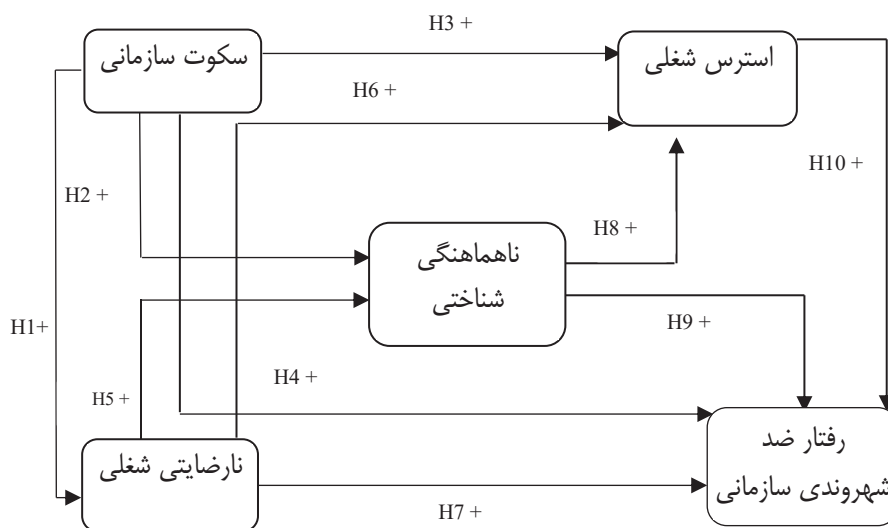
پوریوسفی و آقاپور (۱۳۸۶)، در تحقیق خود بیان کردند که ناهماهنگی ارزشی گاهی اوقات ممکن است موجب بروز رفتارهایی شود که نظم اجتماعی را مختل می‌کند (پوریوسفی و آقاپور، ۱۳۸۶).

قلی‌پور و دیگران (۱۳۸۶)، عوامل اثرگذار بر رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد، فرهنگ سازمانی اثر منفی بر رفتار ضد شهروندی و استرس و بی‌عدالتی اثر مثبت بر رفتار ضد شهروندی سازمانی دارد (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۸۶).

آزاد مرزآبادی و طرخورانی (۱۳۸۶)، در تحقیق خود نشان دادند ارتباط بین تنیدگی کلی، استرس ناشی از کار و رضایت از مسوول معنی دار است. همچنین بین استرس با رضایت از کار، رضایت از مسوول و رضایت از حقوق و مزایا ارتباط معنی دار وجود دارد آزاد مرزآبادی و طرخورانی، ۱۳۸۶).

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ۱۰ فرضیه‌ای که بیان گردید، می‌توان مدل تحقیق را به صورت شکل شماره ۱ طراحی نمود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

با توجه به اینکه در این تحقیق سعی بر آن است تا به بررسی اثرات سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری در شرکت نفت و گاز پارس پرداخته شود، لذا تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است.

## جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان ستادی شرکت نفت و گاز پارس در تهران است؛ که در زمان انجام تحقیق برابر با ۶۹۳ نفر بودند. تعداد نمونه آماری تحقیق نیز با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و واریانس نامعلوم، ۱۷۵ نفر تعیین شد که ویژگیهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به قرار زیر بود: ۶۷/۱٪ مرد و ۳۲/۹٪ زن؛ از نظر سنی ۱۴/۹٪ زیر ۳۰ سال، ۴۵/۳٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۰/۴٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹/۴٪ بالای ۵۰ سال داشتند. از نظر تحصیلی ۱۸٪ دیپلم و فوق دیپلم، ۴۷/۷٪ لیسانس و ۳۴/۳٪ فوق لیسانس و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت نیز ۱۰٪ کمتر از ۳ سال، ۱۵/۹٪ بین ۳ تا ۵ سال، ۲۱/۳٪ بین ۶ تا ۱۰ سال و ۵۲/۸٪ نیز دارای تجربه بیشتر از ۱۰ سال بودند.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. سؤالات مربوط به سکوت سازمانی از دیمیتریس و واکلا (۲۰۰۷)؛ استرس شغلی از جاگدیش<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)؛ نارضایتی شغلی از ارسلی و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)؛ ناهماهنگی شناختی (DARQ) از هارمون-جونز به نقل از زندگی (۱۳۸۹)؛ و رفتار ضد شهروندی از سعیدنژاد (۱۳۸۷)؛ اقتباس شده است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۵۴ به دست آمد که نشان از پایایی بالای ابزار دارد.

## تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه‌ها

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین‌پذیری هر متغیر توسط سؤالات مربوطه از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۱ آمده است. به منظور بررسی و تست فرضیه‌های تحقیق نیز از نرم‌افزار لیزرل و مدل تحلیل مسیر استفاده شده است.

1. Jagdish  
2. Arasli

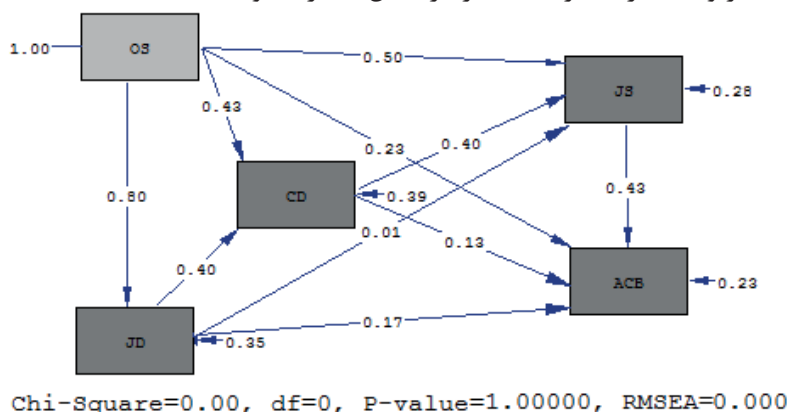
## جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی

| متغیر                        | شاخص (سوال) مربوطه                                 | بار عاملی<br>(ضریب استاندارد) | اعداد معناداری<br>(t-value) |
|------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| سکوت سازمانی<br>(OS)         | احساس عدم اظهار نظر آزادانه                        | ۰/۷۱                          | ۱۰/۷۰                       |
|                              | ایجاد مشکل در صورت مخالفت با مسائل سازمان          | ۰/۴۹                          | ۶/۷۵                        |
|                              | تن دادن به پیامدهای منفی در صورت اظهار مخالفت      | ۰/۶۱                          | ۸/۷۶                        |
|                              | عدم توجه مسئولین به اظهارات کارکنان                | ۰/۶۰                          | ۸/۶۵                        |
|                              | عدم اشتراک دانش و تجربه بین کارکنان                | ۰/۶۶                          | ۹/۷۷                        |
|                              | عدم ارتباطات و تبادل اطلاعات بین کارکنان و مدیران  | ۰/۷۰                          | ۱۰/۴۱                       |
| نارضایتی شغلی<br>(JD)        | انجام کارهای بی ارزش در شغل                        | ۰/۵۶                          | ۷/۶۱                        |
|                              | عدم امکان ارتقای شغلی                              | ۰/۶۸                          | ۹/۸۸                        |
|                              | پایین بودن ارزش اجتماعی شغل                        | ۰/۷۱                          | ۱۰/۴۱                       |
|                              | حضور در محل کار از سر اجبار                        | ۰/۷۷                          | ۱۱/۶۶                       |
|                              | عدم علاقه به کار و انجام آن با شور و اشتیاق        | ۰/۴۴                          | ۵/۸۲                        |
|                              | احساس یاس و ناامیدی از کار                         | ۰/۷۴                          | ۱۱/۰۱                       |
| ناهماهنگی شناختی<br>(CD)     | مطلوب نبودن کارهایی که نیاز به تلاش زیاد دارند     | ۰/۶۱                          | ۸/۶۴                        |
|                              | لذت نبردن از یادآوری کارهای سخت گذشته              | ۰/۸۳                          | ۱۳/۰۴                       |
|                              | جذاب نبودن چیزی که نیاز به سختی و تلاش زیاد دارد   | ۰/۶۹                          | ۱۰/۰۷                       |
|                              | خوشحال نبودن بعد از انتخاب در تصمیم گیری           | ۰/۷۳                          | ۱۰/۷۸                       |
|                              | عدم توضیحات و توجیحات خوب برای کارهای انجام شده    | ۰/۶۹                          | ۱۰/۱۳                       |
|                              | درخواست رفتار مغایر با باورهای شغلی در شغل خود     | ۰/۶۲                          | ۸/۸۰                        |
| استرس شغلی<br>(JS)           | انتظار انجام کارهای زیاد در زمان کم                | ۰/۶۴                          | ۹/۲۲                        |
|                              | عدم آگاهی کامل از وظایف خود                        | ۰/۷۱                          | ۱۰/۶۰                       |
|                              | عدم امنیت شغلی                                     | ۰/۶۵                          | ۹/۳۴                        |
|                              | عدم وجود فرصت کافی برای مشارکت در تصمیم گیری       | ۰/۶۶                          | ۹/۶۱                        |
|                              | نامساعد بودن شرایط کاری                            | ۰/۸۱                          | ۱۲/۷۸                       |
|                              | عدم برخورداری از تجهیزات و ابزارهای لازم انجام کار | ۰/۷۰                          | ۱۰/۳۸                       |
| رفتارهای ضد شهروندی<br>(ACB) | کم کاری (استراحت طولانی مدت) در محیط کار           | ۰/۷۸                          | ۱۲/۰۵                       |
|                              | تأخیر در ورود به محیط کار بدون کسب اجازه           | ۰/۷۴                          | ۱۱/۰۹                       |
|                              | بی نظمی و بی قانونی در محیط کار                    | ۰/۶۰                          | ۹/۰۰                        |
|                              | غفلت یا سر باز زدن از امور محوله                   | ۰/۶۷                          | ۶/۳۲                        |
|                              | نقض هنجارهای مهم سازمانی                           | ۰/۵۷                          | ۸/۰۲                        |
|                              | وجود رفتارهای ناپهنجارانه در سازمان                | ۰/۵۸                          | ۸/۱۰                        |

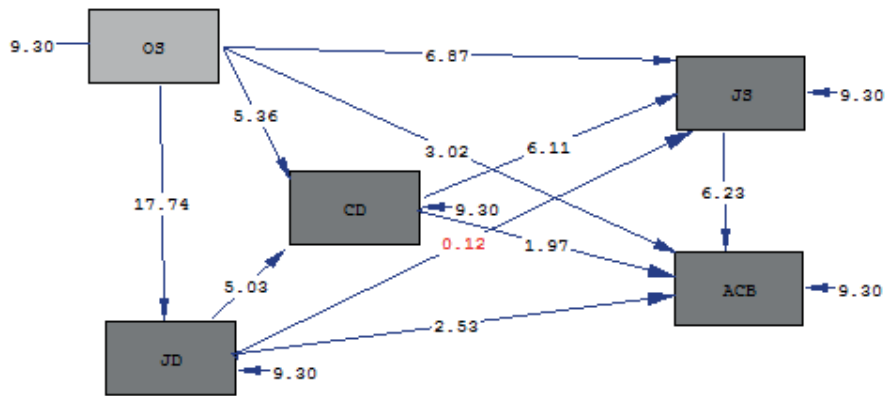
با توجه به اعداد معناداری به دست آمده (بالای ۱/۹۶)، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معناداری لازم را دارند و کلیه سؤالات پرسشنامه، متغیرهای تحقیق را به خوبی تبیین می‌کنند. همچنین شاخص‌های برآزش به دست آمده برای مدل تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان از برآزش مناسب مدل تحقیق دارد. این شاخص‌ها عبارت بودند از: RMSEA برابر با ۰/۰۹۳؛  $\chi^2/df$  برابر با ۲/۵۰؛ شاخص نیکویی برآزش ۰/۹۱؛ CFI برابر با ۰/۸۹؛ CFI برابر با ۰/۹۵؛ NFI برابر با ۰/۹۰؛ GFI برابر با ۰/۸۹ و CN برابر با ۰/۷۹؛ شاخصها نشان از تأیید مدل توسط داده‌های موجود را دارد.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این بخش به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده از طریق مدل تحلیل مسیر پرداخته می‌شود. بعد از بیان مدل و جمع‌آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده، انجام شد. مدل‌های مسیر به عنوان توسعه منطقی مدل‌های رگرسیونی چندگانه می‌باشند. در تحلیل مسیر امکان وجود هر تعداد متغیر مستقل و وابسته و هر تعداد معادله وجود دارد. در خروجی نمودار، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد. نتایج مدل تحلیل مسیر و معناداری ضرایب مسیر در شکل شماره ۲ و ۳ آمده است.



شکل ۲- مدل تحلیل مسیر (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۳- مدل تحلیل مسیر (ضرایب معناداری)

در ادامه برای نمایش بهتر روابط و ضرایب پارامترهای مدل، جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲- محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کل متغیرهای مستقل و وابسته

| اثر کل | اثر غیرمستقیم | اثر مستقیم | متغیر وابسته (به)   | متغیر مستقل (از) |
|--------|---------------|------------|---------------------|------------------|
| ۰/۸۰   | -----         | ۰/۸۰       | نارضایتی شغلی       | سکوت سازمانی     |
| ۰/۷۵   | ۰/۳۲          | ۰/۴۳       | ناهماهنگی شناختی    |                  |
| ۰/۸۰   | ۰/۳۰          | ۰/۵۰       | استرس شغلی          |                  |
| ۰/۸۱   | ۰/۵۸          | ۰/۲۳       | رفتارهای ضد شهروندی |                  |
| ۰/۴۰   | -----         | ۰/۴۰       | ناهماهنگی شناختی    | نارضایتی شغلی    |
| ۰/۱۷   | ۰/۱۶          | ۰/۰۱       | استرس شغلی          |                  |
| ۰/۲۹   | ۰/۱۲          | ۰/۱۷       | رفتارهای ضد شهروندی |                  |
| ۰/۴۰   | -----         | ۰/۴۰       | استرس شغلی          | ناهماهنگی شناختی |
| ۰/۳۰   | ۰/۱۷          | ۰/۱۳       | رفتارهای ضد شهروندی |                  |
| ۰/۴۳   | -----         | ۰/۴۳       | رفتارهای ضد شهروندی |                  |



بر اساس جدول فوق، بیشترین رابطه مستقیم به ترتیب بین سکوت سازمانی و نارضایتی شغلی است (۰/۸۰) و سکوت سازمانی و استرس شغلی (۰/۵۰) است. از طرفی بالاترین رابطه غیرمستقیم و کل نیز مربوط به متغیر سکوت سازمانی و متغیر رفتار ضد شهروندی به ترتیب با ضریب اثر ۰/۵۸ و ۰/۸۱ است. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳- نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

| از               | به               | ضریب استاندارد | اعداد معناداری (t values) | تأیید یا رد فرضیه |
|------------------|------------------|----------------|---------------------------|-------------------|
| سکوت سازمانی     | نارضایتی شغلی    | ۰/۸۰           | ۱۷/۷۴                     | تأیید             |
| سکوت سازمانی     | ناهماهنگی شناختی | ۰/۴۳           | ۵/۳۶                      | تأیید             |
| سکوت سازمانی     | استرس شغلی       | ۰/۵۰           | ۶/۸۷                      | تأیید             |
| سکوت سازمانی     | رفتار ضد شهروندی | ۰/۲۳           | ۳/۰۲                      | تأیید             |
| نارضایتی شغلی    | ناهماهنگی شناختی | ۰/۴۰           | ۵/۰۳                      | تأیید             |
| نارضایتی شغلی    | استرس شغلی       | ۰/۰۱           | ۰/۱۲                      | رد                |
| نارضایتی شغلی    | رفتار ضد شهروندی | ۰/۱۷           | ۲/۵۳                      | تأیید             |
| ناهماهنگی شناختی | استرس شغلی       | ۰/۴۰           | ۶/۱۱                      | تأیید             |
| ناهماهنگی شناختی | رفتار ضد شهروندی | ۰/۱۳           | ۱/۹۷                      | تأیید             |
| استرس شغلی       | رفتار ضد شهروندی | ۰/۴۳           | ۶/۲۳                      | تأیید             |

همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای ۹ فرضیه تحقیق، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱,۹۶) را داشته و بنابراین ۹ فرضیه از ۱۰ فرضیه این تحقیق تأیید می‌شود. بررسی دقیق جدول نشان می‌دهد که سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر روی نارضایتی شغلی، ناهماهنگی شناختی، استرس شغلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی می‌گذارد. بنابراین فرضیه‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ پذیرفته می‌شوند. گروه دوم فرضیه‌ها مربوط به متغیر نارضایتی شغلی است. نتایج نشان می‌دهد که نارضایتی شغلی روی ناهماهنگی شناختی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد، بنابراین فرضیه ۵ و ۷ پذیرفته می‌شوند. اما اثر آن بر استرس شغلی علیرغم مثبت بودن غیر معنی‌دار بود، بنابراین فرضیه ۶ رد می‌شود. فرضیه‌های ۸ و ۹ به ترتیب مربوط به اثر مثبت متغیر ناهماهنگی شناختی بر استرس شغلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی است که هر دو تأیید شد؛ یعنی ناهماهنگی شناختی اثر مثبت و

معنی‌داری بر استرس شغلی و رفتارهای ضد شهروندی داشت. در نهایت مشخص شد که استرس شغلی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای ضد شهروندی سازمان دارد و فرضیه ۱۰ نیز تأیید شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی پدیده‌ای متداول در سازمان‌های امروزی است. نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است که کارکنان به دلیل انگیزه‌های مختلف، سکوت در پیش می‌گیرند و به نوعی نظرات و ایده‌های خود را بیان نمی‌کنند. برخی از تحقیقات نشان دادند که سکوت می‌تواند علت‌های مختلفی داشته باشد؛ مانند باورهای تلویحی و ضمنی مثل ترس مدیران از بازخور منفی، باورهای ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت (زارعی‌متین و دیگران، ۱۳۹۰). علاوه بر علت‌هایی که برای سکوت سازمانی ذکر شد، سکوت سازمانی می‌تواند پیامدهای زیادی برای سازمان هم داشته باشد. تحقیقات مختلف نشان داده است در صورتی که اجازه اظهار نظر به کارکنان داده نشود، آنها در بلندمدت به سمت سکوت رفته و در مواقع لزوم نظرات و پیشنهادات خود را ارائه نخواهند داد؛ چرا که تجربه خوبی در گذشته از این موضوع نداشته‌اند. اگر این اتفاق بیفتد، تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمان خود را نشان خواهد داد؛ برای مثال تصمیم‌گیری گروهی و نوآوری در تصمیم‌گیری کاهش و کیفیت تصمیمات افت خواهد کرد. از طرفی از آنجا که بازخوردی دریافت نمی‌گیرد، اصلاحات احتمالی در رویه‌ها و فرایندها نیز شدنی نیست.

پیامدهای سکوت علاوه بر سازمان ممکن است کارکنان را نیز شامل شود. در تحقیق حاضر هدف بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر رفتار کارکنان بود؛ تا مشخص شود که سکوت سازمانی منجر به چه رفتارهایی در کارکنان می‌شود. بر این اساس و بر مبنای مطالعه ادبیات موضوع، مدلی در این زمینه طراحی و تست شد. نتایج فرضیه‌ها تقریباً همان چیزی بود که حدس زده شده بود. نتایج نشان داد؛ سکوت سازمانی با نارضایتی شغلی، ناهماهنگی شناختی، استرس شغلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد.

نتایج بیانگر آن است که اگر به کارکنان اجازه ابراز عقاید داده نشود، در آنها نارضایتی ایجاد می‌کند؛ البته نارضایتی نیز تبعات دیگری برای سازمان در پی خواهد داشت؛ به طوری که سکوت سازمانی باعث از دست دادن انگیزه و در نتیجه روی آوردن به رفتارهای مخرب و ضد شهروندی سازمانی می‌شود. نتایج همچنین نشان داد پیامدهایی همچون استرس شغلی می‌تواند از پیامدهای مستقیم سکوت سازمانی باشد. علاوه بر این، سکوت سازمانی از طریق ناهماهنگی شناختی نیز می‌تواند بر استرس شغلی تأثیرگذار باشد. ناهماهنگی شناختی یکی دیگر از پیامدهای سکوت سازمانی است که مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه نشان‌دهنده این است که وقتی فرد اجازه ابراز عقاید خود را ندارد، دچار نوعی اختلاف میان باورها و رفتارهای خود می‌شود. یعنی فرد به راحتی نمی‌تواند باور یا رفتار خود را تغییر دهد؛ بنابراین حتی منجر به استرس او هم خواهد شد. به عبارت دیگر ناهماهنگی شناختی منجر به استرس هم می‌شود، چیزی که در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. نتایج همچنین نشان داد، نارضایتی شغلی منجر به ناهماهنگی شناختی و رفتارهای ضد شهروندی می‌شود؛ به طوری که افراد ناراضی ممکن است اقداماتی را انجام دهند که به ضرر سازمان تمام شود.

به طور کلی نتایج نشان داد، افرادی که در سازمان سکوت می‌کنند، در نهایت ممکن است نگرشها و رفتارهای مختلفی نیز از خود بروز دهند که این رفتارها نمی‌تواند بی-ارتباط با یکدیگر باشند. سکوت باعث نارضایتی آنها شده و یا به دلیل داشتن ایده و نظر و بیان نکردن آن ممکن است دچار ناهماهنگی شناختی شوند؛ این امر باعث افزایش استرس و در نهایت رفتارهای ضد شهروندی مانند پرخاشگری، بدرفتاری، لجبازی، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی و غیره شود. نتایج بیانگر آن بود که اثر غیر مستقیم سکوت سازمانی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی از اثر مستقیم آن بیشتر است؛ یعنی این ارتباط از طریق نارضایتی شغلی، ناهماهنگی شناختی و استرس شغلی صورت می‌گیرد. اثرات مستقیم این متغیرها نیز بر رفتار ضد شهروندی مورد بررسی قرار گرفت که مشخص شد هر سه بر رفتار ضد شهروندی به طور مستقیم اثر می‌گذارند، اما اثر استرس شغلی بر رفتار ضد شهروندی نسبت به نارضایتی شغلی و ناهماهنگی شناختی بیشتر است.

به نظر می‌رسد بتوان با اقداماتی از سکوت سازمانی کاست و یا آن را از بین برد. اقداماتی از قبیل؛ اجازه اظهار نظر آزادانه به افراد سازمان درباره مسائل، بیان مخالفت‌ها و انتقادات، مطلع کردن کارکنان از اقدامات سازمان، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت

از نظرات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های خود. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود با توجه به تبعات مخرب سکوت سازمانی، با دقت بیشتری به آن نگاه کنند و شرایطی فراهم کنند که زیردستان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیریها و بیان عقاید و نظرات خود را داشته باشند. به عبارتی فرهنگ سازمان را به سمتی هدایت و موجب تغییر آن شوند که ارتباطات و در نتیجه انتقال اطلاعات به سهولت در سازمان صورت گیرد. همچنین مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن پاداش برای ایده‌های جدید و خلاقانه، موجبات انگیزه در ابزار نظرات آنها را فراهم نمایند. با توجه به اینکه تحقیقات اندکی درباره سکوت سازمانی در داخل انجام شده است به محققین آتی نیز پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به مطالعه تطبیقی سکوت سازمانی در فرهنگ‌های سازمانی مختلف بپردازند و تفاوت‌های فرهنگی را در این باره مد نظر قرار دهند. همچنین بررسی این پدیده با استفاده از مطالعات کیفی به منظور بررسی علل و پیامدهای بیشتر به محققین پیشنهاد می‌شود.

## منابع:

۱. آزادمرزآبادی اسفندیار، طرخورانی حمید (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین استرس‌های شغلی و رضایت‌مندی شغلی کارکنان. مجله علوم رفتاری، شماره ۲، صص ۱۲۹-۱۲۱.
۲. افخمی‌اردکانی مهدی، خلیلی‌صدرآباد افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۸۳-۶۵.
۳. بدار، ل. دزیزل، ژ. لامارش، ل. (۱۳۸۱). روانشناسی اجتماعی. ترجمه حمزه گنجی، چاپ دوم، تهران: نشر ساوالان.
۴. پوریوسفی حمید، آقاپورفرکوش، مجید (۱۳۸۶). مطالعه و بررسی تفاوت ارزشهای مشترک خانواده و مدرسه از دیدگاه جامعه‌شناختی. پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، سال اول، شماره چهارم، صص ۱۲۳-۱۰۷.
۵. دانایی‌فرد حسن، فانی‌علی‌اصغر، براتی‌الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
۶. دانایی‌فرد حسن، پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). پژوهش‌نامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳، صص ۱۹-۱.
۷. دلوی محمدرضا، سفیددشتی فرزانه (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان. فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۱، صص ۱۶۰-۱۳۹.
۸. زارعی‌متین حسن، طاهری فاطمه، سیار ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۰۴-۷۷.
۹. زندی، آذر (۱۳۸۹). استانداردسازی پرسشنامه برانگیختگی و کاهش ناهماهنگی (DATQ) در دانشجویان دانشگاه پیام‌نور تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشگاه پیام‌نور تهران.
۱۰. سعیدنژاد، سعید (۱۳۸۷). بررسی رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی در جهاد دانشگاهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.

۱۱. سورین، و. تانکارد، ج. (۱۳۸۱). نظریه‌های ارتباطات. ترجمه علیرضا دهقان، چاپ اول، تهران: دانشگاه تهران.
۱۲. قلی‌پور آرین، پورعزت علی‌اصغر، سعیدی‌نژاد مجید (۱۳۸۶). عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص ۱-۲۹.
۱۳. مورهد جی، گریفین آر (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران: انتشارات مروارید.
۱۴. موغلی علیرضا و بهرام‌پور زهرا (۱۳۹۳). عنوان بررسی روابط بین جو سکوت ادراک شده، رفتار سکوت کارمند و نگرش‌های شغلی. نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، ۲۲ مهر ماه ۱۳۹۳، شیراز.
15. Appiah, S. A. (2008). Organizational climate and turnover in the health sector. The case of the Korle-Bu teaching hospital in Ghana. A thesis presented to the University of Waterloo in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Master of Arts in Psychology.
16. Arasli, H., Ali. B. & Erdogan H. E. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(8), 295-308.
17. Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, J. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-318.
18. Cheng, Ph., Fei, T., Yu-Fang Y., Liang-Chih, H. & Chung, H. (2007). A study on motivating employees learning commitment in the post-downsizing aero: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42, 157-168.
19. Criag, L. P., & Robert, A. G. (2003). Teams behaving badly: factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
20. Dimitris, Bouradas., & Vakola, Maria. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of Economics and Business*, pp, 1-19.
21. Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Social stressors at work, irritation and depressive symptoms. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 21(7), 49-58.
22. Enz, C. A., & Schwenk, C. R. (1991). The performance edge: Strategic and value dissensus. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4(1), 75-85.
23. Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.

24. Jagdish K. Dua. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59-78.
25. Jelinek, R. & Ahearn, M. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 35, 457-467.
26. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 45-62.
27. March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
28. Meral Elçi., Melisa Karabay Erdilek., Lütüfihak Alphan., İrgeŞener (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 150, 455-464.
29. Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
30. Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1997). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In L. Berkowitz (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology* (22-22). New York: Academic Press. 175-210.
31. Orhan, Cinar., Fatih karcioğlu., Zisa Duygu Aliogullari (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99, 314-321.
32. Pearce, C. L., & Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
33. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. New York: JAI Press, 331-69.
34. 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.
35. Van Dyne., Linn, Soon Ang., & Isabel C. Botero (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40:6.
36. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethica leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404.