نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۴

نقش جوّ مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی

محمد حکاک[۱]- رضا سپهوند[۲]- فرجام زارع[۳]- سید نجم الدین موسوی[۴]

چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل بررسی نقش جوّ مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت سازمانی بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان رسمی ستاد شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی در شیراز تشکیل داده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۱۳۴ نفر انتخاب شد. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد جمع‌آوری شد. برای تحلیل آن‌ها نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آماری Smart PLS استفاده شد. مدل مفهومی تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جوّ مسموم سازمانی رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد. یافته‌های تحقیق دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد.

واژگان کلیدی: جوّ مسموم سازمانی، اینرسی سازمانی، سکوت سازمانی

[۱] استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

[۲] دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران-نویسنده مسئول: sepahvand.re@lu.ac.ir،

[۳] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی ، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

[۴] استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مقدمه

اینرسی سازمانی، مقاومتی تلقی می‌گردد که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (Liao, Fei & Liu, 2008). یکی از عوامل مؤثر در حفظ تحرک سازمانی، جوّ سازمانی مطلوب است. در جوّ سازمانی مطلوب، کارکنان از انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات و هم‌چنین نیروی محرکه لازم برای نظم دادن به کارها برخوردارند. علاوه بر این، کارکنان در جوّ سازمانی مطلوب به همکاری با سازمان خود افتخار و به خوبی با یکدیگر همکاری می‌کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می‌دهند (رضائیان و بابائی، ۱۳۸۴). جوّ سازمانی به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می‌شود. از این رو، می‌بایست جوّ مناسبی در سازمان ایجاد شود تا بتوان به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یافت (Chamberlain& Hodson, 2010). از آن‌جا که جوّ سازمانی، ادراک کارکنان از محیط عمومی کارشان است، انتظار می‌رود که با تزریق عوامل شرنگ آلودگی (مسمومیت) در سازمان، جوّ سازمان نیز شرنگ آلود شود. در واقع، جوّ مسموم سازمانی محصول تزریق مفهوم سمیّت سازمانی به کالبد جوّ سازمانی است. سازمان‌های دارای جوّ مسموم، سطوح بالای نارضایتی و فشار روانی منفی در بین کارکنان ایجاد می‌کنند که فراتر از مسائل کاری معمولی است. در نتیجه سازمان‌های مسموم می‌توانند در بلندمدت صدماتی را به کارکنان و مدیران شاغل در سازمان وارد کنند (Too & Harvey, 2012). در جوّ مسموم سازمانی، مدیران و رهبران سازمانی به دلیل جوّ غالب در سازمان، سبک‌های زهرآگین رهبری را به کار می‌برند. مدیران زهرآگین، جایگاه خود را وابسته به دیگر مدیران می‌دانند و وام‌دار گروه‌ها و اشخاص دیگر هستند. آن‌ها تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچ گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (Schmidt, 2008). ترس مدیران زهرآگین از بازخورد منفی و ممانعت به عمل آوردن از ارائه تفکر انتقادی منجر به سکوت سازمانی می‌گردد. با رخ دادن سکوت سازمانی، کارکنان به طور آگاهانه از ارئه نظرات و افکار خود که می‌تواند زمینه ساز بهبود و توسعه در سازمان باشد، خودداری می‌نمایند. با وقوع سکوت سازمانی، کارکنان از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمان‌شان امتناع می‌نمایند که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

این امر به عدم تحرک سازمان در مواجهه با تغییرات و تحولات محیطی منجر می‌گردد (جباری، مرادی و کاظمی، ۱۳۹۴).

با توجه به آثار مخرب اینرسی سازمانی، این پژوهش به دنبال بررسی نقش جوّ مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی با توجه به متغیر میانجی سکوت سازمانی در ستاد شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی می‌باشد. این شرکت با تولید تقریبا ۳۰ درصد از گاز مصرفی کشور، نقش حائز اهمیتی را در شکوفایی اقتصاد کشور ایفا می‌نماید که با توجه به نقش و جایگاه این سازمان، می‌باید به تحرک و پویایی آن توجه ویژه‌ای شود. از این رو، بر آن شدیم که این پژوهش را در این سازمان انجام داده و بررسی نماییم که آیا مؤلفه‌های به وجود آورنده جوّ مسموم سازمانی هم‌چون ساختار سازمانی مسموم، نظام جبران خدمات ناعادلانه و مسموم و رهبری زهرآگین می‌توانند عاملی بر ایجاد تغییرناپذیری، عدم انعطاف و اینرسی سازمانی باشند و این که سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی چه نقشی را در این رابطه می‌تواند ایفا نماید.

جوّ سازمانی عبارت است از ویژگی‌های وصف‌کننده و تمایز بخش سازمان از دیگر سازمان‌ها، از قبیل ساختار و فرایندها، روابط بین فردی، شیوه جبران خدمت، رفتار کارکنان، انتظار عملکرد و فرصت‌های رشد، که در طول زمان نسبتاً پایدار است، توسط اعضای سازمان درک می‌شود و در احساسات و رفتار آن‌ها اثر می‌گذارد. (هادوی نژاد و روستایی، ۱۳۹۵) از نظر ادمونتون و وسترن[1] (۲۰۰۲)، جوّ سازمانی می‌تواند در نگرش و رفتار کارکنان هم به صورت مثبت، مانند افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی و هم به صورت منفی، مانند افزایش غیبت و ترک خدمت، اثر بگذارد. (James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright & Kim, 2008) در همین ارتباط، جوّ مسموم و شرنگ آلود سازمانی، تأثیراتی منفی در ذهن، بهره‌وری، عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها می‌گذارد. سازمان‌های دارای جوّ مسموم، سطوح بالای نارضایتی و فشار روانی منفی در بین کارکنان ایجاد می‌نمایند که فراتر از مسائل کاری معمولی است (Too & Harvey, 2012). ابعاد جوّ مسموم سازمانی شامل موارد زیر است:

۱- ساختار فیزیکی مسموم: یکی از مسائل اساسی که مدیریت باید به ارزیابی آن بپردازد، تأثیر محیط فیزیکی بر کارکنان است. محیط فیزیکی شامل تمامی جنبه‌های فیزیکی و

[1] Edmonton & Western

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

غیرانسانی است که در آن رفتار ارباب رجوع اتفاق می‌افتد. منابع سمیت ساختار فیزیکی می‌تواند مواردی از قبیل: کمبود فضا، تهویه ضعیف، عدم انعطاف‌پذیری فضا، عدم کنترل در سیستم تهویه، گرمایش و روشنایی، آلودگی صوتی، کمبود وسایل اداری، ازکارافتادگی مکرر فنی، موانع ارتباطات و تماس الکترونیک و عدم حفظ حریم خصوصی برای افراد در سازمان باشد. هریک از این مصادیق یا ترکیبی از آن‌ها می‌تواند بر مجموعه‌ای از نیروهای ناتوان‌کننده کارکنان در سازمان تأثیر داشته باشد. مشکل واقعی موضوع، تأثیر جمعی این عناصر در طول زمان است (Too & Harvey, 2012).

۲- رهبری زهرآگین: رهبران بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد جوّ سازمانی دارند. مطالعات نشان می‌دهند بیش از ۷۰ درصد از کارکنان، نتیجه جوّ سازمانی را به طور مستقیم متأثر از رفتار یک رهبر در تحریک روحیه، احساسات و رفتارهای کارکنان می‌دانند (هادوی نژاد و روستائی، ۱۳۹۵). در این سبک، رفتار رهبر زهرآلود و مسموم‌کننده بوده و حاوی خصوصیات و ویژگی‌های زشت و ناشایستی هم‌چون ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، استثمار و بهره کشی، شیادی و سوء استفاده‌گری و سایر رفتارهای توأم با سوء کارکرد است. محیط و محل کار این رهبران مملو از آزار و اذیت کارکنان، قلدری و گردن کشی، رفتارهای فریبکارانه و اغواگرایانه و انوع تقلب و کلاهبرداری[1] است. تحمیل بار کاری اضافی و غیرمنصفانه، کاشت بذر نفاق و پرورش روحیه ستیزه جویی در بین پرسنل، ارائه آمار و ارقام و اطلاعات نادرست، جعل واقعیت‌ها و ترویج رفتارهای تهاجمی، پرخاشگرانه و سلطه جویانه در بین کارکنان از نمونه‌های بدرفتاری بارز دیگر در این سبک به حساب می‌آید. رهبری زهرآگین در سطح وسیع و گسترده و به صورت عمدی و نفاق افکنانه، قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می‌دهد. این رهبر نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و پیاده می‌کند که در سایه آن روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارایی و کارکردگرایی اثربخش در سازمان از بیخ و بن تخریب شده و هر روز افت نموده و به تحلیل می‌رود (هادوی نژاد، دانایی فرد، آذر و خائف الهی، ۱۳۸۹).

۳- روابط بین فردی شرنگ آلود: توانایی ایجاد روابط بین فردی موجب حفظ و ارتقای سلامت روانی، حل مسائل و مشکلات خود با دیگران، رفع تعارض‌ها، قطع روابط ناسالم و

[1] Defraud

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

تقویت رابطه گرم و صمیمی با دیگران می‌شود (Dainton & Zelley, 2015). در سازمان‌های دارای جوّ مسموم، روابط بین فردی در چارچوب تعارضات طولانی مدت بین فردی در سازمان شکل می‌گیرد و بر فشار روانی منفی اعضای سازمان می‌افزاید. استقرار روابط بین فردی برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم است و نبود آن ممکن است کارکنان را دچار عدم رضایت کند و موجودیت سازمان را به خطر اندازد (Canary, Cody & Mansour, 2008). اگرچه تعارض نوعی رویارویی بین فردی محسوب می‌شود و مشخصه اصلی آن تبادلات خصومت آمیز یا پرخاشگرانه است، اما تعارض بین فردی می‌تواند هم شامل رفتارهای بی‌ادبانه و هم اختلافات پرتنش باشد.

۴- نظام پاداش و جبران خدمات شرنگ آلود: سازمان‌ها می‌بایست در طراحی نظام جبران خدمات، درک درستی از برابری و انصاف ادراک شده توسط کارکنان داشته باشند. همه کارکنان می‌بایست احساس نمایند که به طور منصفانه خدماتشان جبران می‌شود و اگر احساس کنند که ستاده‌های دریافتی از سازمان، مهارت، دانش و ارزش هایشان را منعکس نمی‌نماید، احساس بی‌عدالتی می‌کنند (زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان، ۱۳۹۶). جوّ مسموم سازمان باعث عدم توازن تلاش و پاداش در نظام جبران خدمات سازمان و متعاقب آن افزایش استرس‌های شغلی و میل به ترک خدمت در کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان در فضاهای سازمانی احساس کنند که اصول عدالت توزیعی و رویه‌ای رعایت نمی‌شود، به شدت تحت فشار روانی و تنش قرار می‌گیرند. منظور از بی‌عدالتی توزیعی، نبود عدالت در توزیع منابع و پاداش‌های تخصیص یافته در سازمان است. افرادی که احساس می‌کنند در مورد آن‌ها بی‌عدالتی توزیعی اتفاق افتاده، احساس فرسودگی و نارضایتی می‌نمایند. منظور از بی‌عدالتی رویه‌ای نیز نبود عدالت در رویه‌های جاری تصمیم‌گیری درباره جبران خدمات، همانند رویه‌های ارزیابی عملکرد، نحوه برخورد با شکایات و مانند آن هاست. (ابراهیمی، ۱۳۹۴)

در رابطه با جوّ مسموم سازمانی پژوهش‌هایی انجام گرفته است که در این پژوهش به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

چمپرلین و هدسن[1] (۲۰۱۰)، در پژوهش خود با عنوان محیط کار سمّی به چه کمک

[1] Chamberlain and Hodson

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

می‌کند، به چه لطمه می‌زند، به بررسی محیط کار سمّی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که محیط کار سمّی مشکل اجتماعی گسترده‌ای است و مشکلاتی از قبیل: غیبت، تأخیر، ضعف ارتباطات و... را در پی دارد. شرایط کار سمّی و عواملی که می‌تواند تأثیر منفی بر فرد داشته باشد و باعث کاهش اثرات سطح سازمانی شود شامل شرایط فردی، شرایط شغلی و سازمانی می‌شود.

تو و هاوی (۲۰۱۲)، پژوهشی با عنوان محیط کار سمّی، رابطه منفی بین محیط‌های فیزیکی و اجتماعی با هدف بررسی ارتباط بین محل کار فیزیکی و رفتار اجتماعی انجام دادند. یافته‌های پژوهش به ارائه چارچوبی تلفیقی برای درک علت بروز سمّیت در محل کار و راهبردی پیشگیرانه منجر شد. این پژوهش استدلال کرد که بین محیط فیزیکی و رفتارهای اجتماعی کارکنان رابطه وجود داشته و با به وجود آمدن محیط کار سمّی دو رفتار اجتماعی ناکارآمد شامل قلدرمآبی و رهبری مخرب پدیدار می‌شود. در این پژوهش سعی شد طرحی منطقی برای نظارت بر این شرایط سمی مربوط به محیط کار و اصلاح آن ارائه شود.

در پژوهشی که زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضان (۱۳۹۶)، با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جوّ مسموم سازمانی به عنوان پیشایند فرهنگ مسموم سازمانی با استفاده از تکنیک AHP و بهره‌گیری از پرسش‌نامه مقایسات زوجی بین ۱۰ نفر از خبرگان و افراد با سابقه یکی از نهادهای انتظامی استان فارس انجام دادند، یافته‌های پژوهش نشان داد که که رهبری زهرآگین، روابط بین فردی مسموم، ساختار شغلی مسموم و نظام پاداش مسموم به ترتیب از عوامل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جوّ مسموم سازمانی می‌باشد.

یافته‌های تحقیق چو[1] (۲۰۱۴)، با عنوان احساسات سمی در محیط کار حاکی از آن است که سرپرستی توهین آمیز با ایجاد احساسات سمی ارتباط مستقیم و معناداری دارد، چنین احساساتی در محیط کار منجر به اثرات مخرب رفتاری در سازمان می‌گردد و به دلیل بی‌اعتمادی‌ای که به کارکنان القاء می‌کند، در بلندمدت منجر به تضعیف عملکرد سازمان خواهد شد. هم‌چنین یافته‌های تحقیق وی نشان داد که در سازمان‌هایی که کارکنانش دارای احساسات سمّی هستند، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز نمودی پیدا نمی‌کند.

[1] Chu

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مفهوم بعدی، اینرسی سازمانی است. تولوباس و سلپ[1] (۲۰۰۷)، اینرسی را مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت تعریف می‌کند که سبب می‌شود سازمان‌ها نتوانند در محیط‌هایی که از تغییرات سریع برخوردارند و پاسخگویی سریع را می‌طلبند از موفقیت لازم برخوردار باشند. وی اینرسی سازمانی را تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر وتحول تعریف نموده است. اینرسی سازمانی سبب می‌گردد که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند و از تحولات اطراف خود، آگاه نشود که این امر در نهایت موجب نابودی آن سازمان خواهد شد. عدم انعطاف‌پذیری حاصل از اینرسی سازمانی، این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیط تطبیق دهند که این مسئله در نهایت موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می‌شود. جامعه شناسان، تعریف اینرسی را به عنوان استعاره‌ای برای تشریح و توصیف مشکلات در ساختار سازمانی در حال تغییر از علم فیزیک گرفته‌اند.. استارباک و همکاران[2] (۱۹۸۷)، بر این باورند که اینرسی سازمانی پدیده سازمان‌های ایستا می‌باشد و شرایط بیش از حد ایستا را در خدمات سازمان، روش‌های تولید و خط مشی‌ها منعکس می‌سازد. هنگامی که اینرسی در طول زمان در عملیات و اقدامات سازمانی رخ می‌دهد، سازمان‌ها به طور خودکار بر اساس تجربیات گذشته واکنش نشان داده و مقاومت درونی نسبتا قوی‌ای در برابر تغییرات از خود بروز می‌دهند (Dainton & Zelley, 2015). ابعاد اینرسی سازمانی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، عبارتند از:

الف) اینرسی بینشی هنگامی که فاصله‌ای زمانی بین رخ دادن تغییرات اساسی در محیط‌های سازمانی و آگاهی سازمان‌ها از بروز چنین تغییراتی به وجود آید، این نوع اینرسی ظاهر می‌گردد. منظور از اینرسی بینشی، عدم درک صحیح تغییراتی است که در محیط سازمان به وقوع می‌پیوندد. اینرسی بینشی سبب می‌گردد که اعضای سازمان درک درستی از سازمان نداشته باشند و ن توانند درک کنند که چرا تغییرات رخ می‌دهد. این امر موجب می‌گردد که وقفه‌ای در چرخه یادگیری[3] سازمانی رخ دهد (Liau, Fei & Liu, 2008).

ب) اینرسی عملی: اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام، زمانی رخ می‌دهد که پاسخ‌های

[1] Self
[2] Starbuck et al
[3] Learning Cycle

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مدیریتی به فعالیت‌ها و تغییرات محیطی بسیار کند باشد یا اطلاعاتی که برای اجرای یک اقدام آگاهانه گردآوری شده، ناکافی به نظر برسد. اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد. گودکین و آلکورن[1] (۲۰۰۸)، عواملی هم‌چون یادگیری نقش محدود، یادگیری مخاطب و یادگیری موهوم را عوامل اصلی اینرسی در عمل معرفی نموده‌اند. یادگیری نقش محدود به این نکته اشاره دارد که افراد، دانش لازم برای انجام کار را آموخته‌اند اما دقیقا نمی‌توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده، اقدام نمایند. در یادگیری مخاطب[2]، افراد در پاسخ به دانش آموخته شده، رفتار خود را تغییر می‌دهند اما نمی‌توانند دیگران را هم برای تغییر در رفتار ترغیب کنند. زمانی که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات سازمانی بر محیط نداشته باشند، یادگیری موهوم رخ می‌دهد (سپهوند، عارف نژاد و شریعت نژاد، ۱۳۹۶).

ج) اینرسی روان شناختی: مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییرات، اغلب به عنوان اینرسی روان شناختی شناخته می‌شود. مقاومت دربرابر تغییر، پدیده‌ای روان شناختی می‌باشد که بیانگر عدم تمایل درونی افراد به پذیرش تغییر است. اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه خواهد شد. پدیده مقاومت افراد، حتمی مقاومت در برابرِ خودِ تغییر نیست بلکه مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. تغییر، امری تهدیدکننده است از این رو افراد تمایل دارند که در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. اضطراب و استرس ناشی از تغییر، تأثیر چشمگیری در بروز این مقاومت‌ها در سازمان دارد (Goodkin & Allcorn, 2008).

پژوهش‌های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده که هرکدام از منظر خاصی به این پدیده نگریسته‌اند. نتایج تحقیقی که ابراهیمی (۱۳۹۴) با عنوان درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی مستقر در شهر سمنان و با استفاده از رویکرد پیمایشی و بررسی هم‌بستگی انجام داد، نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است، تأثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان شناختی دارد. نتایج پژوهش هم‌چنین نشان داد که

[1] Goodkin & Allcorn

[2] audience learning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

ظرفیت جذب دانش سازمانی، رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند.

بویر و رابرت[1] (۲۰۰۶) در تحقیقی با محوریت پاسخگویی به این سؤال که چرا یک سازمان میل به جلوگیری از تغییر دارد، مجموعه‌ای از عوامل را تحت لوای اینرسی سازمانی معرفی کردند که باعث مقاومت در برابر تغییرات سازمانی می‌شوند. در این پژوهش به عواملی هم‌چون مفروضات مدیران، ترس از ابهام، عدم آگاهی از علت تغییر و استرس و اضطراب تغییر به عنوان عوامل مؤثر در شکل‌گیری اینرسی سازمانی توجه گردید.

در پژوهشی که تولوباس و سلپ[2] (۲۰۰۷) انجام داد، الگوهای رفتاری در ارتباط با مقاومت در برابر تغییر بررسی شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که وقتی تغییرات لازم در زمینه الزام‌های کسب وکار باشد و نه در زمینه فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی افراد، کمتر پذیرای تغییر مطلوب است.

در تحقیق لینگ و فانگ[3] (۲۰۰۸) حل مشکل اینرسی دانش، اینرسی سازمانی مهم‌ترین عاملی تلقی می‌گردد که مانع شناسایی تهدیدات و فرصت‌های محیطی شده و سبب می‌گردد که سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود. در این تحقیق به این موضوع اشاره شده که اینرسی سازمانی مانعی بر سر راه ایجاد تغییر، تحول و هم‌چنین اثربخشی سازمانی است و سازمان‌هایی که دچار آن می‌گردند، از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و جهت صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای معمول حل مسئله بهره می‌جویند.

سکوت کارکنان، برای اولین بار در ادبیات دانشمند جامعه شناس آلبرت هیرشمن[4] در سال ۱۹۷۰ بیان شد و بعدها به وسیله دیگر محققان توسعه یافت. در ابتدا دانشمندانی مانند هیرشمن (۱۹۷۰)، سکوت را عکس العملی نسبت به نارضایتی قلمداد می‌کردند. گسترش سکوت فردی کارکنان در میان دیگر کارکنان در سازمان، می‌تواند سکوت را تبدیل به یک جوّ کند. موریسون و میلیکن[5] (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی مطرح می‌نمایند که در آن، کارکنان از ارئه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در ارتباط با مسائل و مشکلات کاری خودداری می‌کنند. هنریکس و دایتون[6] (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را

[1] Boyer and Robert
[2] Tulubas & Celep
[3] Lin & Fang
[4] Albert hirshman
[5] Morrison & Milliken
[6] Henriksen & Dayton

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

پدیده‌ای دسته جمعی تعریف می‌کنند که طی آن افراد، مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبه رو می‌شود از خود نشان می‌دهند. به زعم دیمیتریس و کولا[1] (۲۰۰۳)، سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که در نتیجه به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌گردد.

امروزه سکوت در سازمان، چنین تعریف شده که کارکنان آگاهانه از ابراز نظرات و افکار خود، در جهت بهبودی و توسعه در کار یا محیط کار خودداری می‌کنند. به بیان دیگر سکوت سازمانی، خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی، فرآیندی زیان آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (Nikmaram, Gharibi Yamchi, Shojaii, Ahmadi Zahrani, & Alvani, 2012).

پیندر و هارلوس[2] (۲۰۰۱)، سکوت را به عنوان پدیده‌ای منحصربه فرد مورد توجه قرار دادند. آنان سکوت کارکنان را خودداری از هر شکل بیان درست شفاهی می‌دانند. وقتی کارکنان سکوت می‌کنند در واقع از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمان‌شان امتناع می‌ورزند. این اطلاعات، می‌تواند پایه‌ای برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد (Tulubas & Celep, 2012).

بسیاری از ویژگی‌های سازمانی مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان، بر سکوت کارکنان مؤثرند (Dimitris & Vokala, 2007). برخی تفکرهای مدیریت، مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند و مدیر سازمان بیش‌تر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها، ماهیتاً مسئله مضری برای سازمان به شمار می‌رود، زمینه ساز سکوت، در میان کارکنان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ کدام در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما می‌توانند عواطف و احساسات مخربی هم‌چون ترس، فریب و خشم را در کارکنان سازمان به وجود آورده، در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان شوند (جباری، مرادی و

[1] Dimitris & Vakola

[2] Pinder & Harlous

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

کاظمی، ۱۳۹۴).

ابعاد سکوت سازمانی که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته، عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل شخصیتی. در ادامه به تشریح آن‌ها خواهیم پرداخت.

عوامل مدیریتی: یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران نسبت به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود پیشنهادی می‌دهد و از جانب وی عکس العمل منفی دریافت می‌کند، این مسئله موجب می‌گردد تا فرد سکوت پیشهکند. این امر در طول زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود. عامل مدیریتی دیگر بر این باور است که سکوت سازمانی، مجموعه انتقادات ضمنی نسبت به کارکنان است. برخی مدیران درباره کارکنان معتقدند که آن‌ها به منافع خود علاقمندند و در نتیجه غیرقابل اعتماد هستند. دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان و سرپرستان از دریافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از این مشکل و یا به دنبال راه‌حل‌های سریع گشتن، فقط می‌تواند این مشکل را بدتر کند و باعث شود که کارکنان احساس کنند که هیچ امیدی برای یافتن راه‌حل وجود ندارد و در نتیجه سکوت می‌کنند. هم‌چنین رفتارهای رهبر و مدیران به گونه‌ای که باعث بی‌اعتمادی کارکنان و زیردستان به آن‌ها شود، دلیلی برای ایجاد سکوت افراد می‌گردد. اگر افراد به مدیران و سرپرستان‌شان بی‌اعتماد و بدگمان باشند، بیش‌تر ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴).

عوامل سازمانی: موریسون و میلیکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارتند از: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی. علاوه بر این، تمایل سازمان برای به کارگیری کارکنان قراردادی یا خارج از سازمان و هم‌چنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجادکننده سکوت باشد (Maria, 2006).

عوامل شخصیتی: یکی از دلایل شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند که اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که چنین تعبیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند که در نتیجه این امر اخراج می‌شوند. (باقری و همکاران، ۲۰۱۲) سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه رفتار بجا و مناسب مرتبط است و افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند این رفتارها را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴).

حکاک و موسوی نژاد (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان « تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان» انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق حکایت از تأثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و اثر مستقیم آن بر فرسودگی شغلی دارد. هم‌چنین در این تحقیق نشان داده شده که از میان عوامل سکوت سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان، عامل شخصیتی بیش‌ترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است.

میلیکن، موریسون و هولین[1] (۲۰۰۳) مدلی را برای تشریح سکوت ارائه کرده‌اند. آن‌ها پدیده « انتخاب سکوت توسط کارکنان در سازمان» را در سه بعد ویژگی‌های فردی، سازمانی و رابطه فرد با سرپرست بررسی کرده‌اند. کمبود تجربه یا موقعیت پایین فرد در سازمان به عنوان ویژگی‌های فردی، ساختار سلسله مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی به عنوان ویژگی‌های سازمانی و نبود رابطه نزدیک و صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست به عنوان عامل مرتبط با رابطه با سرپرست طبقه‌بندی شده‌اند. این عوامل در نهایت می‌توانند منجر به دو دیدگاه مجزا در پیدایش سکوت شوند؛ در دیدگاه اول فرد تصور می‌کند که شکستن سکوت، نگرشی منفی نسبت به او یا دیگر همکاران ایجاد می‌کند و در دیدگاه دوم فرد تصور می‌کند که به طور کل اظهارنظر او منجر به تغییری مؤثر نخواهد شد لذا در این دو حالت، فرد تصمیم می‌گیرد که سکوت اختیار نماید.

کاراکا[2] (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان مطالعه اثر سکوت سازمانی در سازمان‌های سلسله مراتبی به این یافته‌ها دست یافت که مسائل مدیریتی و سازمانی به عنوان عوامل اصلی سکوت سازمانی تلقی می‌گردد و ایجاد اعتماد بین افراد و فراهم ساختن فرصت‌های ارتباطی، بهترین راه شکستن سکوت در نظر گرفته می‌شود.

[1] Milliken, Morrison & Hewlin
[2] Karaca

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

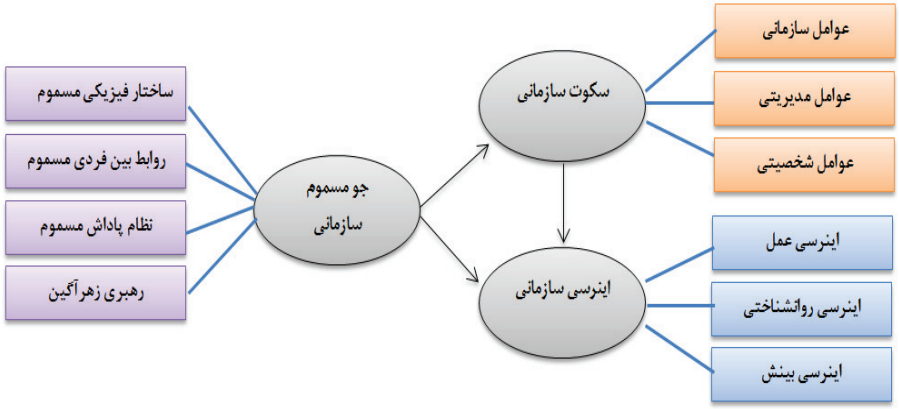
با توجه ادبیات و پیشینه موضوع، با استفاده از مدل‌های سکوت سازمانی دیمیتریس و وکولا (۲۰۰۳)، اینرسی سازمانی گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) و جو مسموم هادوی نژاد و روستائی (۱۳۹۵)، فرضیه‌ها و مدل پژوهش به شرح زیر بیان می‌گردد.

فرضیه ۱: جوّ مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: جوّ مسموم سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: جوّ مسموم سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (برگرفته شده از مدل سکوت سازمانی مک کنزی (۲۰۱۱) و جو مسموم، هادوی نژاد و روستائی (۱۳۹۵))

روش‌شناسی

این پژوهش، بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل هم‌بستگی به شمار می‌رود که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری و استفاده از نرم‌افزار آماری Smart PLS است. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مختلف، پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسش‌نامه استفاده شده است. روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن می‌توان به قابلیت تعمیم نتایج اشاره کرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۲۰ نفر از کارکنان ستاد شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی در شیراز است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۳۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ۱۲۰ نفر از افراد نمونه را مردان و ۱۴ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. در رابطه با متغیر جمعیت شناختی میزان تحصیلات، ۱۱ نفر از افراد دیپلمه و زیر دیپلم، ۹۱ نفر فوق دیپلم و لیسانس و ۳۴ نفر فوق لیسانس و بالاتر از آن هستند. در خصوص متغیر جمعیت شناختی سابقه کار نیز ۳۳ نفر دارای حداقل ۵ سال سابقه کار، ۳۷ نفر دارای سابقه کار ۵ تا ۱۰ سال، ۳۱ نفر دارای سابقه کار ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۳ نفر دارای سابقه کار ۱۵ سال و بالاتر هستند. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره سنجش سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرسی بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روان شناختی از پرسش‌نامه‌های طراحی شده گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، در خصوص سنجش متغیر سکوت سازمانی از مقیاس معرفی شده توسط دیمیتریس و وکولا (۲۰۰۳) مشتمل بر ۱۵ گویه با ابعاد عوامل سازمانی، عوامل شخصیتی و عوامل مدیریتی و در نهایت برای متغیر جوّ مسموم سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته هادوی نژاد و روستایی (۱۳۹۵) استفاده شده است. پرسش‌نامه‌های استفاده شده در این پژوهش، به دلیل استاندارد بودن از روایی مناسبی برخوردار بودند. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه نیز از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده که ضریب پایایی برای متغیرهای جوّ مسموم سازمانی، اینرسی سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۳، ۰/۸۰ و ۰/۷۹ می‌باشد.

یافته‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن این مسئله که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، می‌بایست در مرحله اول کلیه متغیرهای مشاهده شده به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. از این رو شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) مورد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

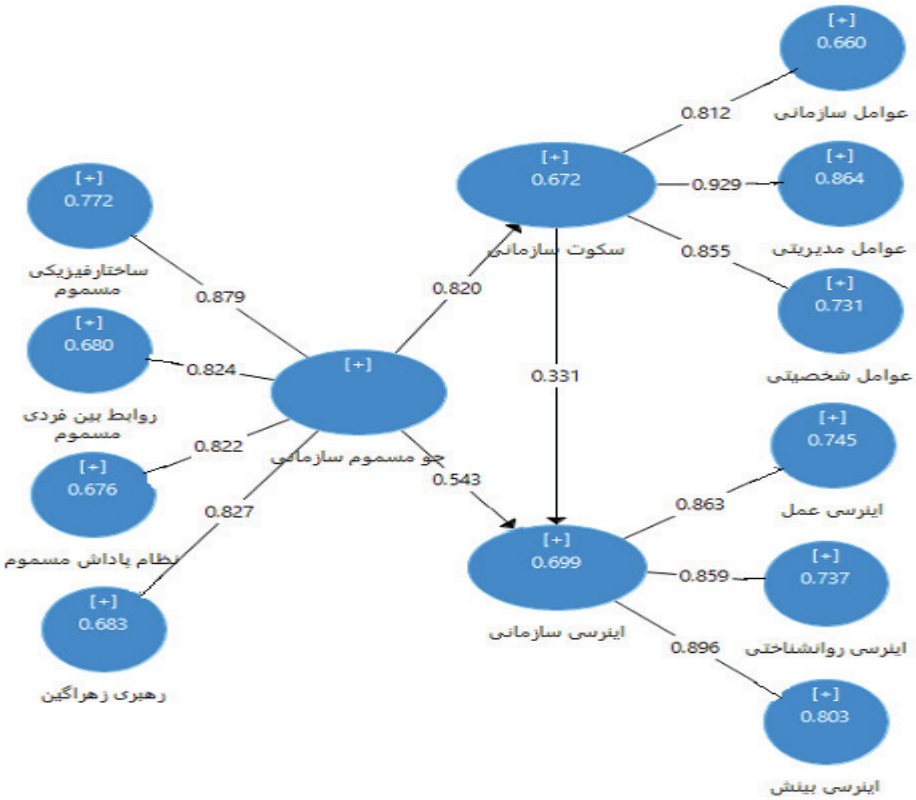
ارزیابی قرار گرفتند که آزمون شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی حاکی از آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) در خصوص سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند (جدول ۱).

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تاییدی به همراه شاخص جزئی سطح معناداری برای هر متغیر (یافته‌های پژوهش)

متغیر پنهان	متغیر آشکار	بار عاملی	p-value
اینرسی سازمانی	اینرسی بینش	۰/۸۹	۰/۰۰۱
	اینرسی عمل	۰/۸۶	۰/۰۰۰
	اینرسی روان شناختی	۰/۸۵	۰/۰۰۰
سکوت سازمانی	عوامل مدیریتی	۰/۹۲	۰/۰۰۱
	عوامل سازمانی	۰/۸۱	۰/۰۱۲
	عوامل شخصیتی	۰/۸۵	۰/۰۰۰
جوّ مسموم سازمانی	ساختار فیزیکی مسموم	۰/۸۷	۰/۰۰۱
	نظام پاداش مسموم	۰/۸۲	۰/۰۰۰
	رهبری زهرآگین	۰/۸۳	۰/۰۰۰
	روابط بین فردی مسموم	۰/۸۲	۰/۰۰۰

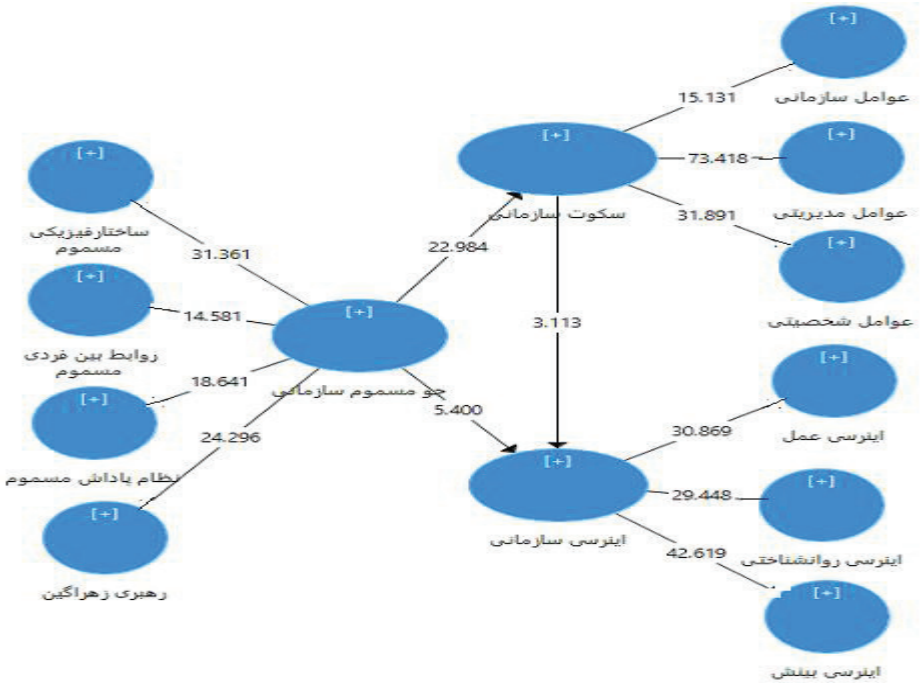
در پژوهش حاضر به منظور آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و سطح معناداری استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیش‌تر از ۱/۹۶ باشد. هم‌چنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار سطح معناداری، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شده که خروجی نرم‌افزار به شکل زیر است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]



شکل ۲- مدل تخمین زده شده در حالت تخمین استاندارد (یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]



شکل ۳- مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری (یافته‌های پژوهش)

شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش به شرح جدول شماره (۲) است.

جدول ۲- برازش مدل مفهومی (تنظیم از پژوهشگران با توجه به خروجی نرم‌افزار)

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دونسبی	χ^2/df	۲/۸۵	کوچکتر از ۳	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۲۹	کوچکتر از ۰/۱	برازش خوب

با توجه به اطلاعات جدول ۲ می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است. هم‌چنین شاخص CR و AVE برای مدل محاسبه گردید که مقادیر محاسبه شده در جدول (۳) ارائه گردیده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول ۳- مقادیر CR و AVE محاسبه شده (تنظیم از پژوهشگران با توجه به خروجی نرم‌افزار)

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۸۱	بیشتر از ۰/۷۰	قابل قبول
۲	پایایی همگرا	AVE	۰/۷۲	بیشتر از ۰/۵	قابل قبول

نتایج مربوط به آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و فرضیات پژوهش در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴- ضرایب مسیر و مقادیر مربوط به آن (تنظیم از پژوهشگران با توجه به خروجی نرم‌افزار)

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T	نتیجه
۱	جوّ مسموم ← اینرسی سازمانی	۰/۵۴	۵/۴۰	تایید فرضیه
۲	جوّ مسموم ← سکوت سازمانی	۰/۸۲	۲۲/۹	تایید فرضیه
۳	سکوت سازمانی ← اینرسی سازمانی	۰/۳۳	۳/۱۱	تایید فرضیه
۴	جوّ مسموم ← سکوت سازمانی ← اینرسی سازمانی	۰/۸۲×۰/۳۳=۰/۲۷	نیاز به آزمون سوبل	تایید فرضیه

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر t در بازه بیش‌تر از ۱/۹۶+ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می‌شوند. مقدار ضریب معناداری فرضیه اول پژوهش، ۸/۴۵ به دست آمده است و نشان می‌دهد که جوّ مسموم سازمانی، رابطه مثبت و معناداری با اینرسی سازمانی دارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه دوم و سوم بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که این مطلب حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

و بیانگر آن است که جوّ مسموم سازمان، رابطه معنادار و مستقیمی با سکوت سازمانی دارد (فرضیه دوم). هم‌چنین سکوت سازمانی نیز با اینرسی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد (فرضیه سوم). با توجه به تأیید شدن فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش، فرضیه چهارم پژوهش یعنی میانجی بودن سکوت سازمانی در رابطه بین جو مسموم سازمانی و اینرسی سازمانی تأیید می‌شود. پس از بررسی معناداری فرضیه‌های پژوهش می‌بایست شدت روابط بین متغیرها را مورد بررسی قرار دهیم. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل۲، جوّ مسموم سازمان، به ترتیب ۰/۵۴ و ۰/۸۲ درصد از تغییرات اینرسی سازمانی و سکوت سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. سکوت سازمانی نیز به میزان ۰/۳۳ از تغییرات اینرسی سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. هم‌چنین با مورد تأیید قرار گرفتن نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی، جوّ مسموم سازمان دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر ۰/۲۷، (۰/۳۳×۰/۸۲)، بر روی اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی است. در این پژوهش از آزمون سوبل[1] که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر به کار می‌رود، استفاده شد. در آزمون سوبل، یک مقدار z-value از طریق رابطه ذیل به دست می‌آید که در صورت بیش‌تر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد:

$$\text{Z-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a{}^2) + (a^2 \times s_b{}^2) + (s_a{}^2 \times s_b{}^2)}}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، Sa خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و Sb خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد.

$$2/81 = \frac{0/82 \times 0/33}{\sqrt{(0/82^2 \times 0/107^2) + (0/33^2 \times 0/112^2) + (0/112^2 \times 0/107^2)}}$$

مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۲/۸۱ شده است که به دلیل بیش‌تر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی سکوت سازمانی در رابطه میان جوّ مسموم سازمان و اینرسی سازمانی معنادار می‌باشد. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF[2] استفاده شد که مقداری

[1] Sobel test

[2] Variance Accounted for

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه ذیل به دست می‌آید:

$$VAF=\frac{a\times b}{(a\times b)+c}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته می‌باشد.

$$0/33=\frac{0/82\times 0/33}{0/82\times 0/33+0/54}$$

مقدار به دست آمده برای VAF از طریق رابطه بالا بدین معنی است که ۰/۳۳ از اثر جوّ مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی از طریق متغیر میانجی سکوت سازمانی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران سازمان‌ها نه تنها باید با محیط در حال تغییر سازگار باشند بلکه لازم است که از توانایی تشخیص مشکلات و ارائه برنامه‌های تغییر نیز برخوردار باشند. این احتمال وجود دارد که پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان رخ می‌دهد، مطلوب و مدنظر مدیران و کارکنان سازمان‌ها نباشد اما رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است و افراد و سازمان‌ها می‌بایست با فراهم ساختن زمینه‌های لازم، به گونه‌ای خود را با تغییرات هماهنگ ساخته و بیش‌ترین بهره را از موقعیت‌های پیش آمده ببرند. مقاومت و عدم تمایل مدیران و کارکنان در رابطه با همگام شدن و سازگاری با این تغییرات، منجر به ایجاد مشکلاتی تحت عنوان «اینرسی سازمانی» می‌گردد. اینرسی و ایستایی در سازمان، در بلند مدت منجر به ایجاد رکود و بی‌تحرکی در سازمان می‌شود. در این پژوهش بر آن شدیم تا با توجه به نقش مخرب اینرسی سازمانی در عملکرد سازمان، به بررسی این متغیر بپردازیم و با توجه به نقشی که جوّ مطلوب سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌دارد، فرض بر این نمودیم که اگر مدیران و کارکنان سازمان‌ها نتوانند به ایجاد جوّی مطلوب در سازمان کمک کنند و زمینه‌های لازم در جهت شکل‌گیری جوّی شرنگ آلود و مسموم را فراهم نمایند، این جوّ مسموم می‌تواند رابطه معناداری با اینرسی سازمانی داشته باشد. در ادامه فرض بر این گردید که سکوت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

سازمانی به عنوان یکی از متغیرهایی که دستاورد جوّ مسموم سازمانی است چه نقشی را به عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفا می‌نماید.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که جوّ مسموم سازمانی رابطه معنادار و مثبتی با اینرسی سازمانی دارد. در راستای بحث بیش‌تر در خصوص این فرضیه بهتر است نقشی را که جوّ مسموم سازمانی از طریق مؤلفه‌ها و ابعادش بر اینرسی سازمانی دارد، مود تحلیل قرار دهیم. رهبری زهرآگین به عنوان یکی از مؤلفه‌های جوّ مسموم سازمانی در بخش مبانی نظری مورد بررسی و تشریح قرار گرفت. رهبران زهرآگین با اتخاذ رفتاری توهین آمیز، به عزت نفس کارکنان می‌تازند و با سوء استفاده از قدرت، محیطی بحران زده را برای کارکنان ایجاد می‌نمایند. خودکامه بودن و جاه طلبی از خصوصیات بارز رهبران زهرآگین است. این خصوصیت در سازمان‌ها منجر به عدم توجه به مشارکت کارکنان در امور سازمانی می‌گردد. توجه به این امر حائز اهمیت است که سازمان‌ها در موقعیت‌هایی که نیازمند همسویی با تغییرات محیطی هستند بیش از هر موقعیت دیگری به تعهد و مشارکت کارکنان نیازمندند اما رهبران زهرآگین با چنین ویژگی‌هایی باعث ایجاد نارضایتی در کارکنان می‌شوند و این نارضایتی موجب می‌گردد که کارکنان تمایلی به همسویی با تغییرات محیطی نداشته باشند. روابط بین فردی مسموم نیز از دیگر ابعاد جوّ مسموم سازمانی است. استقرار روابط بین فردی برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم است و نبود این عامل ممکن است کارکنان را دچار نارضایتی نماید و موجودیت سازمان را به خطر اندازد. در سازمانی که کارکنان آن بیش‌تر اوقاتشان را صرف درگیر شدن با تضادها و تعارضات بین فردی کنند و سعی در تخریب یکدیگر داشته باشند، روحیه همکاری تضعیف شده و عوامل استرس زا در سازمان ایجاد می‌گردد که این مسئلهبا پیامدهای شغلی ضعیف و حالات روان شناختی منفی همراه است. با توجه به این که تغییر معمولا با استرس، اضطراب و مقاومت همراه است می‌توان چنین نتیجه گرفت که استرس و اضطراب ناشی از روابط بین فردی مسموم به استرس ناشی از تغییر اضافه می‌گردد و زمینه را برای ایجاد بی‌تحرّکی و اینرسی در سازمان فراهم می‌نماید. نظام پاداش و جبران خدمات مسموم نیز به عنوان یکی دیگر از ابعاد جوّ مسموم سازمانی مورد اشاره قرار گرفته است. منابع انسانی سازمان مهم‌ترین دارایی سازمان تلقی می‌گردد و ادراک بی‌عدالتی در زمینه‌های مختلف از جمله نظام جبران خدمات و پاداش می‌تواند این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

منبع مهم سازمانی را به تحلیل برده و معضلی سازمانی را به وجود آورد. اگر مدیران سازمان‌ها در طراحی نظام جبران خدمت، درک درستی از برابری یا انصاف ادراک شده توسط کارکنان نداشته باشند، خدمات کارکنان به طور منصفانه جبران نمی‌شود و به لحاظ نظری، زمانی که افراد ادراک بی‌عدالتی می‌کنند فشارهای متعددی را تجربه نموده و تحت فشار روانی و تنش قرار می‌گیرند. فشارهای روانی سبب می‌گردد که کارکنان در زمینه پیشبرد اهداف سازمان تمرکز فکری، روحی و روانی مطلوبی نداشته باشند و به همسویی و سازگاری با تغییراتی که در محیط متلاطم امروزی به عنوان یکی از اهداف مهم سازمان‌ها تلقی می‌شود، تمایلی نشان ندهند. آخرین بعد از ابعاد سازمانی مسموم که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، ساختار فیزیکی مسموم است. منابع شرنگ آلودگی در ساختار فیزیکی هر سازمانی می‌تواند مواردی از قبیل کمبود فضا، تهویه ضعیف، عدم انعطاف‌پذیری فضا، آلودگی‌های صوتی، کمبود وسایل اداری، موانع ارتباطی و عدم حفظ حریم خصوصی برای افراد در سازمان باشد. هریک از این مصادیق یا ترکیبی از آن‌ها می‌تواند بر مجموعه‌ای از نیروهای ناتوان‌کننده کارکنان در سازمان تأثیر داشته باشد و در نتیجه به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر وضعیت جسمی، روانی، اجتماعی و رفاه کارکنان تأثیر بگذارند. کارکنانی که از حیث موارد جسمی، روانی، اجتماعی و رفاهی در وضعیت مطلوبی قرار نداشته باشند، احساس نارضایتی نموده و معمولاً این نارضایتی را از طریق مواردی هم‌چون کم کاری و مختل کردن امور سازمانی نشان می‌دهند. یافته‌های پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۶) و هادوی نژاد و روستایی (۱۳۹۵) نیز از یافته‌های این پژوهش حمایت می‌نمایند.

یافته‌های پژوهش دلالت بر تأیید فرضیه ارتباط معنادار بین جوّ مسموم سازمانی و سکوت سازمانی دارد. رهبران زهرآگین به عنوان یکی از ابعاد جوّ مسموم سازمانی، به علت ترس از بازخوردهای منفی کارکنان باعث افزایش سکوت در کارکنان می‌گردند. توضیح این که زمانی که کارمندی درباره مسئله‌ای سازمانی پیشنهادی به سرپرست خود می‌دهد و از جانب وی با عکس العمل منفی روبه رو می‌شود این امر موجب می‌شود که فرد ترجیح دهد سکوت پیشه کند و همین سکوت پیشه کردن به مرور زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود. رفتارهای رهبران و مدیران زهرآگین از عوامل موجد بی‌اعتمادی در کارکنان می‌باشد و چنانچه افراد نسبت به مدیران و سرپرستان خود بی‌اعتماد و بدگمان باشند، بیش‌تر ترجیح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

می‌دهند که سکوت پیشه کنند. کارکنان وقتی که مدیر یا سرپرست خود را فردی می‌بینند که به راحتی لب به توهین می‌گشاید، ترجیح می‌دهند از وی دوری نموده و وضعیتی منفعلانه را برای خود در سازمان برگزینند. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیق لیو و همکاران[1] (۲۰۰۹) سازگاری و مطابقت دارد.

فرضیه ارتباط معنادار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. سکوت سازمانی سبب می‌گردد که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته باشند و از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج ببرند. در وضعیت سکوت سازمانی، کارکنان حقایقی را در مورد مسائل سازمان می‌دانند اما شهامت صحبت در مورد آن‌ها را ندارند و با بی‌تفاوتی از آن‌ها گذر می‌کنند. کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفته شدن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که: «بی‌تفاوت باشید». در نتیجه چنین نگرشی، افسردگی و استرس کارکنان، که از عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی هستند، افزایش می‌یابد. نتایج این فرضیه با یافته‌های بوهم[2] (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

منابع

ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۴). درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران، فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی ایران، (۴) ۱۳، صص ۱۲۰-۱۰۱.

جباری، غلام، مرادی، محمد حسن و کاظمی، مرادی (۱۳۹۴). بررسی رابطهٔ بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی در ناجا، فصلنامهٔ مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳ (۴)، ۸۴-۶۳.

حکاک، محمد و موسوی نژاد، سید هادی (۱۳۹۴). تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان، فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، (۴) ۱، صص ۹۷ -۱۲۱

[1] Liu et al

[2] Boehm

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

رضائیان، علی و بابائی، محمد (۱۳۸۴). طراحی مدلی در رفتار سازمانی، فصل‌نامه مدیریت در ایران، ۳۳ (۸)، صص ۱۱۰-۸۱.

زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم و مجید رمضان (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان پیشایند فرهنگ مسموم سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۱ (پیاپی ۲۱)، ۳۲-۱

سپهوند، رضا، عارف نژاد، محسن و شریعت نژاد، علی (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجاد کنندهٔ اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی، فصل‌نامه پژوهشه‌های نوین در تصمیم‌گیری، (۲) ۱، صص ۱۱۷-۹۵

هادوی نژاد، مصطفی و روستایی، سعیده (۱۳۹۵). جوّ شرنگ الود سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش، فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۲۵) ۸۲، صص ۸۰-۶۱.

هادوی نژاد، مصطفی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان. مدیریت دولتی، دوره هفتم، شماره دوم، صص: ۴۱۲-۳۹۳.

هادوی نژاد، مصطفی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول، صص: ۸۱-۱۳۰.

Boyer, M. & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives, Journal of Economic Behavior & Organization, 59 (15), 324-348.

Canary, D. J., Cody, M. J., & Manusov, V. L. (2008). Interpersonal communication: A goals based approach. New York: Bedford/St. Martin's.

Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. Sociological Perspectives, 53 (4), 455-477.

Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace - the impact of abusive supervision, Journal of Nursing Management, 22 (10), 953–963.

Dainton, M. & Zelley, E. D. (2015). Applying communication theory for professional life. California: SAGE Publication.

Dimitris, B. & Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athense university Of economics and business, 45 (9), 1-19.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change, Journal of Applied Business and Economics, 8 (1), 82-95.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research, European Journal of Work and Organizational Psychology, 17 (1), 5-32.

Karaca, H. (2013). an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case, European Scientific Journal, 9 (23), 38-50.

Liao, S. S., Fei, W. C., Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, Tech novation, 28 (5), pp: 183-195.

Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey onn employees working in a telecommunication company. In Computers &Industrial Engineering, International Conference, 1647-1651.

Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. Journal of business ethics, 65 (3), 219-234.

Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). an exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, Journal of Management Studies, 40 (6), 1453-1476.

Nikmaram, S. Gharibi Yamchi, H., Shojaii,S., Ahmadi Zahrani, M., & Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, 17 (10), 1271-1277.

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale, University of Maryland, College Park.

Too, L. & Harvey, M. (2012). Toxic workplaces: the negative interface between the physical and social environments. Journal of Corporate Real Estate, 14 (3), 171-181.

Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor, Procedia -Social Behavioral Science, 34 (12), 1221-1231.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. Employee Relations, 27 (5), 441-458

Walter, H. L., Anderson, C. M., & Martin, M. M. (2005). How subordinates Machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors, Communication Quarterly, 53 (1), 57-70.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]