رابطهٔ سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه

سیده فاطمه بزرگ‌نیا حسینی، دکتر ترانه عنایتی*

گروه مدیریت آموزشی، دانشکدهٔ علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

(تاریخ دریافت:93/01/17، تاریخ پذیرش:93/04/21)

چکیده

زمینه: در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارایه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند. این پدیده جمعی، سکوت سازمانی نامیده می‌شود که ممکن است موجب تأثیرگذاری بر عملکرد مطلوب کارکنان شود. بر همین اساس، این پژوهش در پی آن است تا با بررسی رابطهٔ سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان، راهکارهایی جهت ارتقاء و بهبود عملکرد کارکنان ارایه دهد.

روش: پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد 340 نفر تشکیل می‌دهند که از بین آنها، 181 نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های این تحقیق، از طریق دو پرسشنامه سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان جمع‌آوری شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که؛ بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطهٔ منفی و معنادار وجود داشت، اما، در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را داشتند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های تحقیق مشخص کرد که؛ بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت، عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد و برعکس. بنابراین، مدیران بایستی با این موضوع به گونه‌ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آنها باعث ایجاد جو سکوت و متعاقب آن کاهش عملکرد کارکنان نگردد.

کلید واژگان: *آوای سازمانی، جو سکوت، سکوت سازمانی، عملکرد کارکنان*

سرآغاز

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی هر سازمانی است. سازمان‌ها جهت بهره‌وری[1] و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی[2] می‌شود (1). به عقیده صاحب‌نظران، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: tenayati @ yahoo. com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت[3] می‌باشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم‌گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می‌نگرد، نمی‌تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد (2). این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی‌هایشان قادر به صحبت نباشند، در طولانی مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایتمندی شغلی[4] و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود. شاید بتوان مهم‌ترین علت سکوت سازمانی را وجود احساس نا امنی و ترس از عواقب اظهار نظر در کارکنان بیان کرد: ترس از کم شدن مزایا، از دست دادن امتیازات و برکناری از سمت کنونی متعاقب اظهار نظر. در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت بر هم خوردن آرامش سازمانی خود می‌دانند و به دلیل مثمرثمر نبودن نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سکوت و بی‌تفاوتی را بهترین راه حل می‌پندارند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی زمانی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند، ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند و یا کاری را انجام می‌دهند که مطلوب مدیر ارشد سازمان می‌باشد. در این حالت، بسیاری از رفتارها و گفتارهای کارکنان غیرواقعی بوده و موج چاپلوسی، سازمان را دربرمی‌گیرد، و هر فردی سعی می‌کند به نحوی در تملق مدیر ارشد سازمان از عبارات پر زرق و برق‌تر و جذاب‌تر استفاده کند، درحالی‌که، بیشتر افراد می‌دانند که واقعیت چنین نیست. متخصصان علم مدیریت، از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند و در این شرایط باید پدیده تملق‌گویی در سازمان که حالتی بسیار بدتر از سکوت سازمانی است را یک فاجعه نامید (3). صاحب‌نظران معتقدند سکوت سازمانی می‌تواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب‌نشینی در کارکنان گردد (4). همچنین رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند، در نتیجه، این شرایط، بازده‌های نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که می‌تواند شامل عملکرد سازمانی ضعیف گردد (5).

محققان دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کند: 1) ترس مدیریت از بازخورد منفی، و 2) برداشت کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آنها. مورد دوم، شامل ادراکات منفی است که بعضی کارمندان دارند: مدیریت می‌داند بهترین چیست، یکپارچگی خوب است و اختلاف عقیده داشتن بد است (5). به عقیده محققان و صاحب‌نظران، جو سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است (2). سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند، که موجب می‌گردد تا گوناگون‌ی و تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود (6). مهم‌ترین مانع در تغییر سازمانی وجود ترس است. به نظر می‌رسد در هر روند دگرگونی، افراد به واسطه یک سری مراحل از درک‌شان ترس را تجربه کرده و جای آن را با الگوهای منفی تعویض می‌کنند. بنابراین، مدیران باید سکوت سازمانی را شناسایی کنند، تا اجازه ندهند از طریق آن موقعیتی ایجاد شود تا فرصت‌هایی، به علت ترس و تردید در ابراز عقیده اعضای سازمان، از دست بروند (7).

در تحقیقی، رابطه بین سکوت و این که چگونه افراد قدرتمند در سازمان، بر حافظه طولانی مدت سازمان تأثیر می‌گذارند، شرح داده شده است. با وادار کردن افکار مخالف به سکوت توسط افرادی که قدرت را در دست دارند، هر نوع درک منفی از

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

رخدادها و تصمیم‌های پیشین سازمان ساکت می‌شود. سکوت کردن، دیدگاه‌های مخالف تأثیرگذار بر وقایع آتی سازمان را به حداقل می‌رساند. تحقیقات آشکار کرده که چه طور سازمان‌های قدرتمند این توانایی را دارند که هنگام ایجاد تغییرات، مقاومت را مدیریت کنند و ظهور مخالفت‌های بالقوه را سرکوب کنند. نتیجه پژوهش‌ها حاکی از آن است که برتری، اجبار و سکوت موجب می‌شود که رفتار گروه بر اساس توان یک یا دو فرد پایه‌ریزی شود و رفتار یک فرد می‌تواند بر رفتار بقیه افراد تأثیرگذار باشد. گروه‌ها به رهبران‌شان قدرت می‌دهند و از مخالفت کردن با رفتارهایی که مورد تأیید رهبر است یا فردی که قدرتش را نشان می‌دهد اجتناب می‌کنند که به نوبه خود موجب انتقال این مفهوم می‌گردد: «سکوت، مطالب گفته شده، موافقت کنید» (8 و 9).

کارکنان بیشتر دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارایه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی[5] است. برخی افراد ایده‌ها را ارایه و برخی دیگر عقاید و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارایه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی‌که آوا، نیازمند بیان مسایل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، به ضرورت پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارایه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس، و رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (2). به عبارت دیگر ساختار سه وجهی سکوت شامل: سکوت رضایت‌مندانه[6]، سکوت مطیع[7] و سکوت تدافعی[8] است. سکوت رضایت‌مندانه نوعی از سکوت بر اساس کناره‌گیری است. وقتی کارمندی درک کرد که قادر نیست وضعیت فعلی را تغییر دهد، اطاعت صرف (از روی بی‌ارادگی) را در پیش می‌گیرد. سکوت تدافعی مانعی درون فردی است که وقتی کارمندان از بیان نظراتشان خودداری می‌کنند، به وجود می‌آید. سکوت مطیع به این معنی است که کارمند تعهد یا دخالت کمی در شغل یا سازمان فعلی دارد، به این معنی که به منافع سازمان اهمیت چندانی نمی‌دهد (10). دیدگاه دیگری نیز در مورد سکوت وجود دارد که توسط بعضی محققان عنوان گردیده؛ این که در وجود سکوت، صداقت وجود دارد. به این معنا که گاهی اوقات موقعیت‌هایی وجود دارد که به دلایل سیاست‌های سازمان، نیاز است تا حقایق بیان نگردند (11). همچنین، صاحب‌نظران معتقدند که؛ سکوت می‌تواند همراه با پنهان کردن حقیقت باشد، یعنی؛ امکان دارد افراد از صحبت کردن خودداری کنند و در نتیجه حقیقت را بیان نکنند (12).

نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر، خلاقیت و نوآوری، عامل مهمی در سازمان است چرا که هرگونه بهره‌وری، تغییر و بهبود در نظام‌ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام برده می‌شود، نیازمند بوجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی‌های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد (13). همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند، و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند. در حال حاضر، اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیع برپایه آن، به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رواج پیدا کرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد (14). در مورد اینکه عملکرد سازمانی[9] چیست، نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد سابقه موفقیت‌های یک فرد است (15). همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزیی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آن چه یک کارمند در کار انجام می‌دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را، عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست (16).

الگوهای گوناگونی در خصوص بررسی ابعاد عملکرد در سازمان معرفی شده است که یکی از معروف‌ترین آنها الگوی اچیو است. این الگو هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر می‌داند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن راهکارهای تغییر به منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی گردیده است (17). هفت متغیر مذکور به این شرح است: توانایی، درک، حمایت سازمانی، انگیزه[10]، سازش محیطی، اعتبار، ارزیابی و بازخورد. 1ـ منظور از اصطلاح توانایی، دانش و مهارت‌های افراد است (توانایی در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک وظیفه). 2ـ وضوح یا تصور نقش[11]، به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. 3- اصطلاح کمک، به حمایت سازمانی[12] گفته می‌شود که فرد برای تکمیل اثربخش کار به آن نیاز دارد. 4- انگیزش یا تمایل، به انگیزه انجام کار از طرف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن وظیفه خاص به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. (15). 5- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. 6- اعتبار یا مشارکت در تصمیم‌گیری[13]، یک فرآیند مورد توافق است که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند. 7- محیط سازمانی[14] به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند (18).

با توجه به مطالب ارایه شده هدف‌های این پژوهش نیز به این شرح می‌باشند:

بررسی وضعیت سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران

بررسی رابطه عملکرد و ابعاد آن با سکوت سازمانی

بررسی قدرت پیش‌بینی کنندگی عملکرد و ابعاد آن در سکوت سازمانی

روش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش همبستگی می‌باشد. جامعه آماری را کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران در سال 1391 تشکیل می‌دهند که تعداد آنها 340 نفر می‌باشد. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه 181 نفر تعیین شد که با استفاده از روش تصادفی ساده از جامعه مذکور انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه در جدول 1 ارایه شده است.

داده‌های مورد بررسی در این تحقیق، از طریق دو پرسشنامه

جدول 1: ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه

	جنسیت		سن (سال)				سابقه کاری (سال)			سطح تحصیلات	
	مرد	زن	زیر 25	25 تا 35	35 تا 45	بالای 45	زیر 10	10 تا 20	20 تا 30	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
فراوانی	104	77	10	70	71	30	85	71	25	12	140	29
درصد	57/5	42/5	5/5	38/7	39/2	16/6	47	39/2	13/8	6/6	77/3	16

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان جمع‌آوری شد. پرسشنامه سکوت سازمانی، برگرفته از تحقیقی با عنوان «بررسی سکوت کارمندان و تأثیر اعتماد بر آن در کشور چین» می‌باشد (10). پرسشنامه مذکور دارای 14 سؤال بود که در پژوهش حاضر، پس از بررسی و مطالعه ادبیات تحقیق، 4 سؤال دیگر به آن اضافه شد و در نهایت پرسشنامه‌ای 18 سؤالی طراحی گردید. نحوه نمره‌گذاری بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت بود که به ترتیب نمرات 1، 2، 3، 4 و 5 به مقیاس‌های خیلی‌کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی‌زیاد تعلق می‌گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران بررسی و تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0/87 به‌دست آمد.

پرسشنامه دوم به منظور بررسی عملکرد و بر اساس ابعاد مدل اچیو با 49 سؤال بسته پاسخ در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تهیه گردید. پرسشنامه مذکور هفت بعد عملکرد شامل توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی و محیط سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد (15). روایی محتوایی پرسشنامه مذکور، مورد بررسی و تأیید متخصصان حوزه مربوطه قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0/86 به‌دست آمد.

به منظور توصیف داده‌ها، از میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد فراوانی به کمک جداول استفاده شد و به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش و تعمیم نتایج از نمونه به جامعه از روش آمار استنباطی، شامل آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

یافته‌ها

به منظور بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق، میانگین و انحراف معیار متغیرهای سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی و ابعاد آن در جدول 2 ارایه شده است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، از بین ابعاد هفتگانه عملکرد، حمایت سازمانی دارای کمترین میانگین (20/90) و ارزیابی دارای بیشترین میانگین (25/90) بوده‌اند.

به منظور بررسی فرضیه اول تحقیق، یعنی؛ بررسی وضعیت سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده که شرح آن در جدول 3 ارایه شده است.

یافته‌های جدول 3 نشان می‌دهند که؛ وضعیت سکوت سازمانی کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به طور معناداری پایین‌تر از میانگین مقیاس است. به این معنی که کارکنان در حد پایین‌تر از متوسط در مقابل مسایل سازمان سکوت کرده و جو سکوت در این دانشگاه حاکم نمی‌باشد. همچنین یافته‌ها حاکی از وضعیت بالاتر از میانگین مقیاس در خصوص عملکرد کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود.

به منظور پاسخ به فرضیه دوم تحقیق، یعنی؛ بررسی رابطه بین عملکرد و ابعاد آن با سکوت سازمانی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که شرح آن در جدول 4 ارایه شده است.

با توجه به یافته‌های جدول 4 و در بررسی رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد و ابعاد آن مشخص شد که بین دو متغیر سکوت سازمانی و توانایی کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد، به عبارتی وجود سکوت سازمانی در افزایش و یا کاهش توانایی کارکنان بی‌اثر می‌باشد. اما سکوت سازمانی با بقیه ابعاد عملکرد شامل وضوح نقش، حمایت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، انگیزه کارکنان، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی دارای رابطه منفی و معنادار است؛ به این معنی که با افزایش سکوت در سازمان، عملکرد کارکنان در کل و ابعاد مذکور کاهش پیدا می‌کند.

به منظور پاسخ به فرضیه سوم تحقیق و بررسی قدرت پیش‌بینی کنندگی ابعاد عملکرد سازمانی در سکوت سازمانی، از رگرسیون چندمتغیره استفاده شد که شرح آن در جداول 5 و 6 ارایه شده است.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

جدول 2: توزیع میانگین و انحراف معیار سکوت سازمانی، عملکرد و ابعاد آن

شاخص‌ها	سکوت سازمانی	عملکرد و ابعاد آن							
		عملکرد (کل)	توانایی	وضوح نقش	حمایت سازمانی	انگیزه	تصمیم‌گیری	ارزیابی	محیط سازمانی
میانگین	50/91	158/24	21/94	25/13	20/90	22/54	21/93	25/90	23/16
انحراف‌معیار	11/39	20/37	2/36	2/36	4/32	5/12	5/94	4/17	4/85

جدول 3: بررسی وضعیت سکوت سازمانی و عملکرد با استفاده از آزمون t تک نمونه

شاخص‌ها	میانگین	میانگین مقیاس	t	درجه آزادی	سطح معناداری	مقدار خطا
سکوت سازمانی	50/91	54	3/64	180	0/000	0/05
عملکرد	158/24	147	7/42	180	0/000	0/05

با توجه به یافته‌های جداول 5 و 6 مشخص شد که فقط ابعاد محیط، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش، قدرت پیش‌بینی سکوت در سازمان را دارا هستند. با ملاحظه مقدار بتا استاندارد شده (که نشان دهنده مقدار تأثیر متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک است)، مشخص می‌گردد که با تغییر یک انحراف استاندارد در هر یک از ابعاد محیط سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، و وضوح نقش، به ترتیب 0/259-، 0/268-، و 0/227- تغییر در انحراف استاندارد متغیر سکوت سازمانی رخ خواهد داد.

بحث

با توجه به یافته‌های به دست آمده، مشخص شد که؛ وضعیت سکوت سازمانی در میان کارکنان رده میانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران، پایین‌تر از میانگین مقیاس است. این امر حاکی از این است که؛ کارکنان در مقابل جریان و امور سازمان خود را مسئول دانسته و به علت بی‌توجهی و یا ترس از مدیریت، سکوت نمی‌کنند و جو حاکم بر دانشگاه، به گونه‌ای است که کارکنان می‌توانند ایده‌ها، عقاید و درخواست‌های خود را مطرح کرده و هراسی از عواقب آن نداشته باشند. همچنین، وضعیت عملکرد کارکنان بالاتر از میانگین مقیاس به دست آمد

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

جدول 4: ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی همبستگی عملکرد و ابعاد آن با سکوت سازمانی

متغیر	شاخص	توانـــایی کارکنان	وضوح نقش	حمایت سازمانی	مشارکت در تصمیم‌گیری	انگیزه کارکنان	ارزیابی کارکنان	محیط سازمانی	عملکرد (کل)
	ضریب همبستگی	0/014	-0/390	-0/358	-0/358	-0/321	-0/312	-0/409	-0/411
سکوت سازمانی	ضریب تعیین	-	%15	%13	%13	%10	%10	%17	%17
	سطح معناداری	0/853	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000

که حاکی از عملکرد مناسب کارکنان بود. در تحلیل داده‌ها، مشخص شد که؛ بین این دو متغیر مذکور رابطه منفی و معنادار وجود دارد. این یافته با یافته‌های دیگر پژوهشگران همخوانی دارد، به‌طوری‌که، نتایج پژوهش آنها نشان داده که؛ سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی[15] را به‌دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد (19). یافته‌ها نشان دادند: درصورتی‌که در یک سازمان جو سکوت تقویت نگردد؛ دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند، مشوق اظهار نظر خواهند شد.

در بررسی همبستگی بین ابعاد عملکرد با سکوت سازمانی مشخص شد که رابطه بین توانایی کارکنان و سکوت معنادار نیست. در تبیین یافته به‌دست آمده می‌توان چنین گفت که با توجه به این که سکوت سازمانی یک امر روانی و درونی در داخل یک سازمان می‌باشد، چندان با توانایی کارکنان ارتباطی ندارد. بررسی آماری نشان داد که بین سکوت سازمانی و وضوح نقش کارکنان رابطه معکوس وجود دارد، به این معنی که هر چه نقش فرد روشن‌تر و انتظارات از وی مشخص‌تر باشد، سکوت سازمانی کم‌تر ایجاد می‌شود. تحلیل داده‌ها نشان داد بین سکوت سازمانی و حمایت سازمانی رابطه وجود دارد، این یافته با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها هم‌خوانی دارد (20). یافته دیگر تحقیق نشان داد: بین سکوت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه وجود دارد، این یافته با نتیجه تحقیق سایر پژوهشگران هم‌خوانی دارد (5). آنها نیز به این نتیجه رسیدند که؛ سکوت سازمانی منجر به عدم مشارکت سازمانی شده و شرایطی را در سازمان به‌وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به‌وجود بیاورند. این یافته نشان می‌دهد: درصورتی‌که موانع سکوت سازمانی برداشته شوند، افراد می‌توانند از توانایی خود با مشارکت در طرح‌های سازمانی استفاده کنند و این شرایط بازده مطلوبی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد مناسب و ایجاد فرصت‌های منتهی به موفقیت می‌باشد. نتیجه حاصل از بررسی همبستگی متغیرها مشخص کرد بین سکوت سازمانی و انگیزه کارکنان رابطه وجود دارد، این یافته نیز با یافته پژوهش‌های قبلی هم‌خوانی دارد که نشان می‌داد بالا بودن انگیزه موجب افزایش عملکرد کارکنان می‌شود (20). یافته‌های دیگر تحقیق حاضر نشان داد: بین سکوت

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

سازمانی با ارزیابی کارکنان و با محیط سازمانی رابطه معنادار منفی وجود دارد. این یافته با یافته دیگر پژوهش‌ها همخوانی دارد که نشان داده‌اند: محیط سازمانی عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (21). به نظر می‌رسد، درصورتی‌که فضای روانی سکوت سازمانی در یک اداره مناسب باشد، محیطی سالم برای دسترسی به اهداف فراهم می‌گردد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده و مشخص شدن نقش تأثیرگذار سکوت سازمانی در کاهش عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود جو سازمانی به گونه‌ای تقویت گردد تا برای کارکنان بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهار نظر کرده و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن، در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه کنند. بدین طریق، زمینه‌ای ایجاد شود تا کارکنان بدون هراس از دست دادن موقعیت خود، ایده‌ها و عقایدشان را بیان نمایند. مهم شمردن عقاید جدید، باعث می‌شود تا افراد به این باور برسند که ارایه ایده‌های آنها نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها دارد و نگرش‌های منفی در این زمینه اصلاح شود و در همین راستا می‌توان، نظام پاداش‌دهی مناسبی نیز برای بیان نظرات و ارایه پیشنهادهای خلاقانه ایجاد کرد.

نتیجه‌گیری

امروزه سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. همان‌گونه که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد. هنگامی‌که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. شاید یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی،

جدول 5: خلاصه الگوی به‌دست آمده از رگرسیون چندمتغیره

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	انحراف معیار برآورد
1	0/539(a)	0/291	0/275	9/70541

a: پیش‌بینی کننده: محیط سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، وضوح نقش

جدول 6: ضرایب معادله رگرسیون چندمتغیره (a)

مدل		ضریب غیرمعیارین		ضریب معیارین		
		B	خطای استاندارد	Beta	t	سطح معنی‌داری
1	عدد ثابت	71/857	7/373		9/745	0/000
	محیط سازمانی	-0/607	0/188	-0/259	-3/238	0/001
	مشارکت در تصمیم‌گیری	-0/514	0/127	-0/268	-4/037	0/000
	وضوح نقش	-0/600	0/206	-0/227	-2/915	0/004

a: متغیر وابسته: سکوت سازمانی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تـلاش مـی‌کننـد، نیازمنـد افرادی هستند که دلسوزانه برای حفـظ حیـات سـازمان تـلاش کرده، نه این که از روی بی‌تفاوتی و یا ترس از به خطـر افتـادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین شـرایطی کیفیـت تـصمیم‌گیـری‌هـا، کـاهش مـی‌یابـد. بـدون ارایـه بازخوردهـا، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجـام نمـی‌گیرنـد و خطاهـا افزایش می‌یابد. پس می‌توان نتیجه گرفت که یکـی از کارهـای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریـق بتواننـد ادامـه حیـات سازمان را تضمین نمایند.

واژه‌نامه

بهره‌وری	1.Productivity
سکوت سازمانی	2.Organizational Silence
جو سکوت	3.Silence Climate
رضایت شغلی	4.Job Satisfaction
آوای سازمانی	5.Organizational Voice
سکوت رضایتمندانه	6.Acquiescent Silence
سکوت مطیع	7.Disregardful Silence
سکوت تدافعی	8.Defensive Silence
عملکرد سازمانی	9.Organizational Performance
انگیزه	10.Incentive
وضوح نقش	11.Role Clarification
حمایت سازمانی	12.Organizational Support
مشارکت در تصمیم گیری	13.Participation in Decision Making
محیط سازمانی	14.Organizational Environment
تغییر سازمانی	15.Organizational Change

منابع

1. Panahi B, Danayi-Fard H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. Transformation Management Journal; 2(3): 1-19. (In Persian).
2. Zareei Matin H, Taheri F, Sayyar A. (2012). Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. Iranian Journal of Management Sciences; 6(21): 77-104. (In Persian).
3. Mir-Afzali M. (2012). Organizational Silence (Part One). Available at: designe.com www.theme. Accessed: 2 Dec 2014. (In Persian).
4. Shahzadeh-Ahmadi R. (2012). Organizational silence. Available at: http: //www. bineshjournal.ir/ index.php/ article/ 1391-06-11- 20-53-10 /202. Accessed: 2 Dec 2014. (In Persian).
5. Morrison EW, Milliken FJ. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review; 25(4): 706-725.
6. Harquail CV, Cox T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
7. Ryan KD, Oestreich DK. (1991). Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Jaworski A. (1993). The power of silence: Social and pragmatic perspectives. Newbury Park, CA: Sage.
9. Lamphere L. (1997). Work and production of silence. In Sider D, Smith G. (eds.). Between history and histories: The making of silences and commemorations. Toronto: The University of Toronto Press.
10. Xiaotwao Z, Jianglin K, Jintao S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust in China. Acta Psychologica Sinica. Beijin; 40(2): 219-227.
11. Schein EH. (2004). Learning when and how to lie: A neglected aspect of organizational and occupational socialization. Human Relations; 57(3): 260-273.
12. Lebra TS. (1987). The cultural significance of silence in Japanese communication. Multilingua; 6(4): 343-357.
13. Soltani I. (2001). Performance management is conducive to fostering human resources (employee's appraisal). Tehran: Arkan Publication. (In Persian).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]

14.Rezaeian A. (2006). Organizational behavior management: Concepts, theories and applications. Tehran: Tehran University School of Management Publication. (In Persian).

15.Golafshani A. (2011). The relationship between type of employment and productivity of employees in Oil Products Distribution Company in Sari. [MA thesis]. Sari: Islamic Azad University. (In Persian).

16.Khosh Bavar Rostami R. (2009). The relationship between quality of work life, productivity and performance of educational organization staff of Behshar. [MA thesis]. Sari: Islamic Azad University. (In Persian).

17.Rezaeian A. (2002). Principles of organization and management. Tehran: SAMT Publication. (In Persian).

18.Alvani M. (2008). General management. Tehran: Ney Publication. (In Persian).

19.Nemeth CJ, Staw BM. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In Berkowitz L. (Eds.), Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press.

20.Mohammadi-Zadeh R. (1998). Relationship between achievement motivation and performance of high school teachers in Bam. [MA thesis]. Kerman: Islamic Azad University. (In Persian).

21.Zebardast K. (2004). The relationship between organizational culture and performance of school administrators in Tehran. [MA thesis].Tehran: Tehran University, Faculty of Psychology and Educational Sciences. (In Persian).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1393.9.4.8.8]