

## فصلنامه جهان نوین

No 5,2, 2023 , P 19-31

سال پنجم، شماره بیستم، زمستان ۱۴۰۱، صص ۳۱-۱۹

(ISSN) : 2645 - 3479

شماره شاپا: (۲۶۴۵ - ۳۴۷۹)

## ارتباط میان سکوت سازمانی و آوای سازمانی با سیاست‌های سازمانی

ابوالقاسم علیپور بایی<sup>۱</sup>، اسوه حیدرنیا سماکوش<sup>۲</sup>، اکبر کمیل نژاد<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط میان سکوت سازمانی و آوای سازمانی با سیاست‌های سازمانی بود. پژوهش به روش توصیفی و از نوع پیمایشی است و جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان شهرداری بابل بودند (۱۵۴ نفر) که به صورت تمام شمار در تحقیق حاضر مشارکت داشتند. ابزار تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد، که روایی آن توسط اساتید و صاحب‌نظر مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۲) به دست آمد. روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و آزمون رگرسیون خطی چندگانه بوده‌اند، که از نرم‌افزار SPSS۱۹ استفاده شد. در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داده است که میان سکوت سازمانی کارکنان با سیاست‌های سازمانی، آوای سازمانی کارکنان با سیاست‌های سازمانی، سکوت مطیع با سیاست‌های سازمانی، سکوت تدافعی با سیاست‌های سازمانی، سکوت دوستانه با سیاست‌های سازمانی، آوای مطیع کارکنان با سیاست‌های سازمانی، آوای دفاعی کارکنان با سیاست‌های سازمانی و آوای نوع‌دوستانه کارکنان با سیاست‌های سازمانی در کارکنان شهرداری بابل ارتباط معناداری وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، آوای سازمانی، سیاست‌های سازمانی

۱- کارشناس مدیریت و برنامه ریزی، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران

۲- کارشناس نرم‌افزار کامپیوتر، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران [heydarnia.osveh1988@gmail.com](mailto:heydarnia.osveh1988@gmail.com)

۳- کارشناس مدیریت تحول، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به علت رقابت فزاینده، انتظارات بالای مشتریان، کیفیت گرایی که نتیجه‌ی یک دنیای مستمری از تغییر است، به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود انتظار دارند تا در انجام ابتکار و قبول مسئولیت درگیر شوند (آدریپرا و همکاران، ۲۰۱۳). به‌ویژه، از موانع عمده‌ی برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات، فقدان اعتماد است که از عوامل نبود فضای باز در سازمان‌ها برای بیان ایده‌های کارکنان یا همان سکوت سازمانی است (فرقانی اوزرودی و همکاران، ۱۴۰۱). سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهارنظر پرداخته و به دلیل رقابت هر چه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند (انگوزی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان پایبند باشند (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۵).

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد (یگانه و همکاران، ۲۰۱۵). وجود سرمایه‌ها و منابع انسانی جوان و پرنرژژی، اماکن و تجهیزات مناسب و صرف هزینه‌های فراوان، ضرورت ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان را غیر قابل اجتناب می‌نمایند (ساداتی بیشه و همکاران، ۱۴۰۰) هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگ‌تر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. علی‌غم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است (قائدامیری و همکاران، ۱۳۹۹)

پیندر و هارلوز<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی بر روی دلایل سکوت کارکنان در سازمان، انگیزه افراد را مهم‌ترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌ها قلمداد می‌کنند. آن‌ها سه نوع انگیزه را در ارتباط با سکوت شناسایی کردند: رفتار کناره‌گیرانه براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر شرایطی، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس از صحبت کردن و اظهار اطلاعات، و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت صحبت کردن و اظهار نظر برای آنان و در نتیجه تداوم تشریک مساعی با آن‌ها. در تحقیق حاضر انواع سکوت و آوای سازمانی و رابطه آن‌ها با سیاست سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و به این نتیجه رسیده شد که مؤلفه‌های سکوت و آوای سازمانی سیاست سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.

مقوله سکوت سازمانی می‌تواند به وسیله محدودیت در بازگویی نظرات کارکنان موجب نقصان در اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). همچنین این معضل رفتاری زمانی مانع تحول و توسعه سازمانی است که نیروی انسانی از بیان بازخوردهای منفی در مورد سازمان ممانعت می‌ورزند و توانایی بررسی و تصحیح خطاها توسط مدیران از دست

4- Ngozi, Okeke-James &amp; Igbokwe

5- Pinder and Harlos

می‌رود (موریکومی و دسیما<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)؛ علاوه بر این سبب می‌شود تا کارکنان احساس بی‌ارزشی کرده و کنترلی بر کار خود نداشته و از استرس شغلی و احساس فرسودگی شغلی رنج برند (تاریا<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۲۱)، بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

صاحب‌نظران عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد ایجاد آوای سازمانی در بیان نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها مؤثر می‌دانند که این عوامل باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا با شناخت پارامترهای مؤثر، راه‌کارهای مناسب در ایجاد آوای سازمانی تبیین گردد (یزدان پناه و همکاران، ۱۴۰۰).

کارکنان برحسب موقعیت شغلی و پست سازمانی ممکن است دارای ایده‌ها و نظرات سازنده برای بهبود عملکرد سیستم باشند و آن را بیان نمایند که بدان در اصطلاح آوای سازمانی اطلاق می‌شود (بهمنی و فرهانیان، ۱۳۹۸). در نقطه مقابل آوای سازمانی، سکوت سازمانی قرار دارد، در این شرایط کارکنان از بیان ایده‌های خود امتناع می‌ورزند و ترجیح می‌دهند که سکوت کنند و نسبت به سیستم منفعل باشند (شعله کارو شوقی، ۱۳۹۵).

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت را تشریح نمودند. در پژوهش حاضر ضمن بررسی انواع سکوت سازمانی و آوای سازمانی به این نتیجه رسیده شد که سکوت و آوای سازمانی رابطه معناداری با سیاست سازمانی نیز دارند. تمامی مؤلفه‌هایی که در فرضیات تحقیق حاضر استفاده شده است در این مقاله اشاره شده و از این جهت در راستای تحقیق حاضر می‌باشد.

دانایی فر و پناهی (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدید و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدید وجود دارد و نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که سه مؤلفه سکوت سازمانی به لحاظ آماری به طور معنی‌داری سیاست سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. مطابق با نتایج عسکری و همکاران (۱۳۹۵)، مشخص گردید عوامل سازمانی و گزینه سکون در مسیر شغلی (عدم پیشرفت و یادگیری فردی در مسیر شغلی) با داشتن بالاترین وزن مهم‌ترین موارد بروز رفتار سکوت در بین کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشند. همچنین عوامل اجتماعی سکوت و گزینه عدم هماهنگی جمعیت شناختی بین مدیران و کارکنان دارای کمترین وزن، و کمترین اهمیت بودند. در پژوهش حاضر نیز هر سه نوع سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت دوستانه) با سیاست‌های سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

حسینی و سبکرو (۲۰۲۲) با استناد به نظریه مدیریت عدم اطمینان سعی نموده‌اند تا ارتباط عدالت سازمانی را با بروز رفتار آوا در کارکنان مورد بررسی قرار دهند. آن‌ها در توضیح این رابطه عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می‌کنند در تحقیق حاضر از تمامی مؤلفه‌هایی که این تحقیق در خصوص آوای سازمانی مطرح کرده است استفاده کرده و وضعیت تمامی مؤلفه‌ها در جامعه آماری مورد نظر مناسب می‌باشد و تمامی مؤلفه‌های آوای سازمانی با سیاست سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. پرلو<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) عبارت تعارض سکوت ساز را بیان می‌کند، در تحقیق حاضر نیز رابطه سکوت و آوای سازمانی با سیاست‌های سازمان تأیید شد.

برخی از محققان معتقدند که علیرغم گسترش پدیده سکوت در سازمان‌ها، اقدام مؤثری برای جلوگیری از آن صورت نمی‌گیرد و مدیران به سادگی از کنار این معضل می‌گذرند و برای رفع آن در استراتژی سازمان، تصمیم لازم را اتخاذ نمی‌نمایند، درحالی‌که، سکوت سازمانی موجب عدم استفاده از نظرات و ایده‌های مؤثر در سازمان‌ها می‌شود و سازمان‌ها از این پدیده آسیب می‌بینند. از این رو این پژوهش بر آن است تا با مطالعه تحقیقات صورت گرفته در مورد سکوت سازمانی، عوامل مؤثر بر سکوت و ایجاد آوای سازمانی را شناسایی و استخراج نماید. نتایج این تحقیق باعث خواهد شد مدیران و تصمیم‌گیران بتوانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت و آوای سازمانی در یک سازمان، نسبت به پویایی و بالندگی کارکنان، توانمندسازی آن‌ها، برقراری اعتماد بین کارکنان و مدیران و کسب نظرات افراد، تلاش و برنامه‌ریزی کنند و از این طریق تحقق اهداف سازمان را تسهیل نمایند. بنابراین اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌های که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها باشد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا میان سکوت سازمانی و آوای سازمانی با سیاست‌های سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد؟

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، در گروه تحقیق‌ها کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و بر حسب چگونگی اجرا در قالب تحقیقات پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری بابل که جمعاً به تعداد ۱۵۴ نفر می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تمام شمار از طریق تعداد در دسترس و از نوع تصادفی ساده، انتخاب

شد. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، با توجه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، از پرسشنامه خودساخته استفاده شد که شامل دو قسمت است:

الف) سؤالات عمومی: در سؤالات عمومی، هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این بخش شامل ۳ سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن و میزان تحصیلات را شامل می‌شود.

ب) سؤالات تخصصی: این پرسشنامه محقق ساخته و بر اساس مطالعات اسنادی و تحقیق در مقالات، کتب، طرح و تحقیقات علمی مشابه داخلی و خارجی تهیه شده است. گویه‌های مرتبط با هر سؤال بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است.

جدول ۱- سرفصل هر یک از سؤالات پرسشنامه تحقیق

ردیف	سرفصل سؤال‌ها	سؤالات مرتبط	ضریب آلفا
۱	بعد سکوت مطیع	۵-۱	۰.۷۲۳
۲	بعد سکوت تدافعی	۱۰-۶	۰.۸۰۲
۳	بعد سکوت دوستانه	۱۵-۱۱	۰.۷۸۳
۴	بعد آوای مطیع	۳-۱	۰.۷۰۹
۵	بعد آوای دفاعی	۶-۴	۰.۸۹۵
۶	بعد آوای نوع دوستانه	۸-۷	۰.۸۰۵
۷	سکوت سازمانی	-	۰.۸۱۹
۸	آوای سازمانی	-	۰.۸۰۶
۹	سیاست سازمانی	-	۰.۹۰۲
	کل پرسشنامه	-	۰/۷۲

روایی پرسشنامه توسط اساتید صاحب‌نظر تأیید شد و برای پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده. که برابر با ۰.۷۲۸ محاسبه گردید. از آنجا که ضریب آلفا بزرگ‌تر از ۰.۷۰ می‌باشد، بنابراین پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. از آمار توصیفی، به منظور طبقه‌بندی و بررسی ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری و از آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون با نرم‌افزار SPSS19 استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش

از مجموع ۱۵۴ نفر نمونه آماری، ۱۲.۵ درصد زن و ۸۷.۵ درصد مرد می‌باشند؛ ۲۸.۲ درصد دیپلم، ۸.۳ درصد

فوق‌دیپلم، ۲۵ درصد کارشناسی، ۲۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲.۵ درصد دکترا می‌باشند. همچنین، ۱۴.۱۷ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴۴.۱۶ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۳۵ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ درصد و ۶.۶۷ درصد بین ۵۵ تا ۶۵ سال سن دارند.

جدول ۲- ضریب همبستگی پیرسون

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سیاست سازمانی * سکوت سازمانی	۱۵۴	۰/۸۲۰	۰/۰۰۱
آوای سازمانی * سکوت سازمانی	۱۵۴	۰/۷۱۰	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * سکوت مطیع	۱۵۴	۰/۸۷۰	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * سکوت تدافعی	۱۵۴	۰/۷۷۲	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * سکوت نوع‌دوستانه	۱۵۴	۰/۸۴۹	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * آوای مطیع	۱۵۴	۰/۷۲۳	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * آوای تدافعی	۱۵۴	۰/۹۴۹	۰/۰۰۱
سیاست سازمانی * آوای نوع‌دوستانه	۱۵۴	۰/۹۴۳	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۲)، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که میان سکوت سازمانی کارکنان با سیاست‌های سازمانی، رابطه معناداری با شدت  $r=0/82$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان آوای سازمانی کارکنان با سیاست‌های سازمانی، رابطه معناداری با شدت  $r=0/71$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان سکوت مطیع و سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری با شدت  $r=0/87$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان سکوت تدافعی و سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری با شدت  $r=0/772$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان سکوت دوستانه و سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری با شدت  $r=0/849$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان آوای مطیع کارکنان با سیاست‌های سازمانی، رابطه معناداری با شدت  $r=0/723$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان آوای تدافعی کارکنان با سیاست‌های سازمانی، رابطه معناداری با شدت  $r=0/949$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد. میان آوای نوع‌دوستانه کارکنان با سیاست‌های سازمانی، رابطه معناداری با شدت  $r=0/943$  و  $Sig=0/001$  وجود دارد.

جدول ۳: ضریب تعیین متغیرها وجود دارد.

مدل	R	R Square ضریب تعیین	R Square ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد خطای استاندارد شده
۱	.۹۸۵ <sup>a</sup>	.۹۷۱	.۹۷۰	.۱۴۵۸۹
۲	.۹۳۲ <sup>a</sup>	.۹۸۴	.۹۸۰	.۱۳۹۳۹

در جدول (۳) مقدار ضریب تعیین برای سکوت سازمانی  $R^2=0/971$  و برای آوای سازمانی  $R^2=0/984$  می‌باشد.  $R^2$  ملاکی است جهت نشان دادن میزان درستی مدل یا به نوعی هرگاه میزان  $R^2$  به یک نزدیک‌تر باشد مدل دارای خطای کمتری است بنابراین با توجه به مقدار  $R^2$  به دست آمده در این مدل که تقریباً برابر یک است مدل بسیار مناسب است.

جدول ۴: آزمون آنوا متغیرهای پژوهش

متغیر	مدل	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	F	Sig.
سکوت سازمانی	رگرسیون	۹۵.۹۸۱	۳	۲۳.۹۹۵	۱۱۲۷.۳۶۹	۰.۰۰۰
	باقی مانده	۲.۸۹۵	۱۵۱	.۰۲۹		
	مجموع	۹۸.۸۷۵	۱۵۴			
آوای سازمانی	رگرسیون	۹۶.۹۹۱	۳	۹۹۵.۲۴	۳۸۹.۱۲۳۸	۰.۰۰۰
	باقی مانده	۱.۹۱۲	۱۵۱	.۰۰۳۹		
	مجموع	۹۸.۹۰۳	۱۵۴			

نتایج جدول (۴) آزمون آنوا است که در حقیقت معنی دار بودن رگرسیون را آزمون می‌کند و هرگاه در آن مقدار F بزرگ و یا میزان Sig کمتر از ۰.۰۵ باشد یعنی به طور کلی رگرسیون معنی دار است.

جدول ۵: ضرایب بتا یا ضرایب رگرسیونی

Sig.	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		ضرایب استاندارد شده	خطا	
		بتا	B	
.۷۵۵	-.۳۱۲	-	-.۰۱۷	ضریب ثابت
۰.۰۰۰	۱.۲۵۰	.۱۰۹	.۱۰۰	بعد سکوت مطیع
۰.۰۰۰	۴.۶۸۵	.۲۵۹	.۲۵۳	بعد سکوت تدافعی
۰.۰۰۰	۹.۱۷۰	.۶۳۴	.۶۵۲	بعد سکوت دوستانه
.۷۳۳	-.۴۹۳	-	-.۰۱۹	ضریب ثابت
۰.۰۰۰	۱.۲۳۹	.۱۰۹	.۷۰۲	بعد آوای مطیع
۰.۰۰۰	۴.۱۲۵	.۲۳۷	.۲۹۵	بعد آوای تدافعی
۰.۰۰۰	۸.۱۶۳	.۶۸۸	.۶۵۸	بعد آوای نوع دوستانه

جدول (۵) ضرایب رگرسیونی برآورد شده را نشان می‌دهد. با توجه به جداول رگرسیون و آنوا فوق و ضرایب رگرسیونی برای هر متغیر سکوت سازمانی و آوای سازمانی می‌توان به صورت یک معادله خطی رگرسیونی جامعه را توصیف کرد. از آنجایی که سطح معناداری برابر با صفر و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است می‌توان مدل خطی زیر را بیان کرد:

$$Y = a + b X_1 + c X_2 + \dots + \epsilon \quad Y = 0.1X_1 + 0.253X_2 + 0.652X_3$$

نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که سه مؤلفه سکوت سازمانی به لحاظ آماری به طور معنی‌داری سیاست سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.

$$Y = a + b X_1 + c X_2 + \dots + \epsilon \quad Y = 0.702X_1 + 0.295X_2 + 0.658X_3$$

همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که سه مؤلفه آوای سازمانی به لحاظ آماری به طور معنی‌داری سیاست سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند در جدول زیر ماتریس همبستگی متغیرهای سه‌گانه آورده شده است.

جدول ۶: ماتریس همبستگی‌های متغیرهای سه‌گانه

سیاست سازمانی	سکوت دوستانه	سکوت تدافعی	سکوت مطیع		
۰/۸۷۰	۰/۰۶۱	۰/۱۱۳	۱	ضریب همبستگی پیرسون	سکوت مطیع
۰/۰۰۰	۰/۵۵۲	۰/۲۷۴		سطح معناداری	
۰/۷۷۲	۰/۵۷۵	۱	۰/۱۱۳	ضریب همبستگی پیرسون	سکوت تدافعی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۲۷۴	سطح معناداری	
۰/۸۴۹	۱	۰/۵۷۵	۰/۰۶۱	ضریب همبستگی پیرسون	سکوت دوستانه
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۵۵۲	سطح معناداری	
۱	۰/۸۴۹	۰/۷۷۲	۰/۸۷۰	ضریب همبستگی پیرسون	سیاست سازمانی
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	

در جدول (۶) مشاهده می‌شود که در اکثر موارد، همبستگی معناداری بین متغیرها وجود دارد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود همبستگی خطی بین متغیرهای سکوت سازمانی و سیاست سازمانی وجود دارد و با توجه به مقدار همبستگی‌های نمونه که برآوردی برای همبستگی‌های جامعه محسوب می‌شود، در تمامی موارد، همبستگی مثبت است.

در جدول (۷) مشاهده می‌شود که همبستگی خطی بین متغیرهای آوای سازمانی و سیاست سازمانی وجود دارد و با توجه به مقدار همبستگی‌های نمونه که برآوردی همبستگی‌های جامعه محسوب می‌شود، در تمامی موارد، همبستگی مثبت است..



جدول ۷: ماتریس همبستگی‌های متغیرهای سه‌گانه

سیاست سازمانی	آوای دوستانه	آوای تدافعی	آوای مطیع		
۰/۷۲۳	۰/۲۰۱	۰/۳۲۸	۱	ضریب همبستگی پیرسون	آوای مطیع
۰/۰۰۰	۰/۳۵۵	۰/۲۹۴		سطح معناداری	
۰/۹۴۹	۰/۴۳۹	۱	۰/۳۲۸	ضریب همبستگی پیرسون	آوای تدافعی
۰/۰۰	۰/۰۰۰		۰/۲۹۴	سطح معناداری	
۰/۹۴۳	۱	۰/۴۳۹	۰/۲۰۱	ضریب همبستگی پیرسون	آوای دوستانه
۰/۰۰		۰/۰۰۰	۰/۳۵۵	سطح معناداری	
۱	۰/۹۴۳	۰/۹۴۹	۰/۷۲۳	ضریب همبستگی پیرسون	سیاست سازمانی
	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	

### بحث و نتیجه‌گیری

بیان عقیده و اظهار نظر کارکنان می‌تواند اوضاع و شرایط کار را بهبود بخشد. بیان عقیده بیان داوطلبانه نظرات کارکنان برای تأثیر گذاشتن در اقدامات سازمانی است (صالح<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰).

مدیران سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که سکوت کارکنان در سازمان یکی از پدیده‌های مهم رفتار سازمانی است که می‌تواند فراگیر یا چندبعدی باشد (دمیرتاس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی‌هایشان در سازمان قادر به صحبت نباشند، در طولانی مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایتمندی شغلی و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود (کنی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸).

در سازمانی که بین کارکنان رفتار (اخلاق) سکوت وجود دارد، مدیران برای روبرو نشدن با مسائل ناشی از این رفتار باید به رفتار سکوت صدا بدهند. به این معنا که سازمان را به سوی فرهنگ مبتنی بر یکپارچگی سوق دهند. یکی از راه‌های رسیدن به این هدف حکمرانی خوب است. که هدف آن هدایت یک سازمان به منظور افزایش خلاقیت و تعالی اخلاقی و بالا بردن ارزش سازمانی است. مکانیزم یک سازمان نیل به سودآوری است و ایجاد فرهنگ سازمانی که باعث افزایش رشد و اعتماد بین کارکنان شود علاوه بر سودآوری باعث کسب مزیت رقابتی نیز خواهد شد. ایجاد فرهنگ مسئولیت اخلاقی در بین کارکنان یکی از مهم‌ترین راه‌کارهایی است که سازمان‌ها می‌توانند جهت بیرون رفتن از جو

9- Saleh

10- Demirtas

11- Kenny

سکوت در سازمان انجام دهند (وو ولی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و در نهایت مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (عسکری و همکاران، ۱۳۹۵).

فقدان اعتماد در سازمان باعث می‌شود کارکنان همدیگر را به خاطر هر اشتباهی متهم کنند و مکانیسم دفاع کردن و اجتناب از پاسخ‌دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در اهداف سازمانی به وجود بیاید (زاهد بلبلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵). همکاری تیمی در سازمان و ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌تواند وجود شفافیت و پاسخگویی در سازمان را برجسته کند و سکوت سازمانی را مهار نماید. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که نوع فرهنگ حاکم بر سازمان باعث بروز ارزش‌های اخلاقی در بین کارکنان می‌شود. کارکنان که از قوانین و مقررات پیروی می‌کنند و در قبال اعمال و رفتار خود باید پاسخگو باشند، به بیان عقاید و نظرات خود روی می‌آورند و باعث گسترش دانش ضمنی نیز می‌شوند (کنول و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). نتایج تحقیق حاضر با نتایج محققینی همچون دانایی فر و پناهی (۱۳۹۱)، عسکری و همکاران (۱۳۹۵)، حسینی و سبکرو (۲۰۲۲) و پرلو (۲۰۰۳) همخوانی دارد. با جمع‌بندی نتایج بالا می‌توان به سازمان‌ها پیشنهاد داد که در زمان استخدام و کارایی از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند تا تناسب شخصیت و مشاغل به بیشترین حد ممکن برسد، به نحوی که سازمان از مزایای چنین رویکردی بهره‌مند شود چرا که در سازمان‌های دانشی خصوصاً در زمینه اجرای مدیریت دانش افرادی بایست استخدام و به‌کارگماری شوند که از نظر شخصیتی ویژگی‌هایی داشته باشند که با سکوت سازگاری نداشته باشد و بدون هیچ ابایی به بیان نظرات، پیشنهادات و ایده‌های خود و نهایتاً حل مسائل سازمانی بپردازند.

12 -Woo &amp; Lee

13 -Knoll,etal

## منابع

- بهمنی، اکبرغ فرهانیان، علی (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیل آوای سازمانی براساس دیدگاه پرسنل بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مجله علوم پزشکی صدر*، ۷(۲)، ۱۷۳-۱۸۴.
- دانایی فر، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۹۱). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، ۱-۱۸.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل، پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- زاهد بابلان، عادل؛ کریمیان پور، غفار (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵(۸۰)، ۸۵-۹۹.
- ساداتی بیشه، سیده هاجر؛ فرقانی اوزرودی، محمداقرا؛ محمودزاده کناری؛ حوا (۱۴۰۰) رابطه فشار روانی و حمایت اجتماعی با رضایت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی و ارائه مدل. *نشریه رفتار حرکتی و روان‌شناسی ورزشی ایران*، ۱(۳)، ۲۷-۴۱.
- شعله کار، شیمیا؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۰(۱)، ۱۱۳-۱۴۲.
- عسکری، روح اله؛ سپاسه، فاطمه؛ تواضع، زهرا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. *طلوع بهداشت*، ۱۵(۳)، ۲۹-۲۲.
- فرقانی اوزرودی، محمداقرا؛ رنجبر، جمیله؛ خاکستریان، نعیمه (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی با اثر میانجی شادی در کار معلمان تربیت‌بدنی. *پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت*، ۱(۲)، ۶۸-۸۶.
- قائدامینی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ صادقی، مهرداد (۱۳۹۹) فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۳۱-۵۰.
- قنبری، سیروس؛ بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۵) بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC). *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۷(۴)، ۴۷-۶۰.
- یزدان پناه، احمد علی؛ احسانی، امیر؛ خاقانی، عین‌الله (۱۴۰۰) طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۶)، ۷۱-۸۵.

Azarpira, G., Yaghobi, A., Forghani, M., & Soleimani, G. (2013). The relationship between role clarity and job compatibility in the sport and physical education office. *International Journal of Sport Studies*, 3(2), 194-198.

- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. Online Submission, 4(11), 108-125.
- Hosseini, E., & Sabokro, M. (2022). A systematic literature review of the organizational voice. Iranian Journal of Management Studies, 15(2), 227-252.
- Kenny, C. (2018). The power of silence: Silent communication in daily life. Routledge.
- Moriconi, M., & De Cima, C. (2020). To report, or not to report? From code of silence suppositions within sport to public secrecy realities. Crime, Law and Social Change, 74(1), 55-76.
- Ngozi, N. V., Okeke-James, J. N., & Igbokwe, I. C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary school's teachers' job performance in Anambra state, Nigeria. International Journal of Multidisciplinary Education and Research, 6(1), 50-54.
- Perlow, L. (2003). When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies... and what you can do about it. Currency.
- Pinder, C.C. and 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, Vol. 20. New York: JAI Press, pp: 331-69.
- Saleh, A. Y. A. (2020). How school climate predicts teachers's™ organizational silence. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 12(1), 12-27.
- Tharya, H., Kassim, E., Amuna, Y. A., & Aqel, A. (2021). Does Organizational Silence in NGOs affected by Job Burnout?. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 5(5), 31-40.
- Woo, C. H., & Lee, M. J. (2018). The effect of hospital organizational culture, organizational silence and job embeddedness on turnover intention of general hospital nurses. Journal of Digital Convergence, 16(3), 385-394.
- Yaghobi, A., Hosseini, S. M., & Ozrudi, M. F. (2015). Relationship between organizational culture and knowledge management with professional ethic in physical education administrative staff. 88 서울올림픽기념 국제스포츠과학학술대회, 191-195.
- Yeghaneh, S., Forghani Ozrudi, M., & Moosavi, S. J. (2015). Feasibility of comprehensive Total Quality Management system in PE offices. Sport Management Studies, 7(29), 85-98. .

## The relationship between organizational silence and organizational voice with organizational policies

Abulqasem Alipour Bayi, Asveh Heydarnia Samakosh, Akbar Kamilnejad

### Abstract:

The purpose of this research was to investigate the relationship between organizational silence and organizational voice with organizational policies. The research is descriptive and survey-type, and data collection has been done in the field. The statistical population of this research was all the employees of Babol Municipality (154 people) who participated in the present research. The research tool is a researcher's questionnaire, the validity of which was confirmed by professors and experts, and its reliability was obtained through Cronbach's alpha coefficient (0.72). The statistical methods used in this research were the Kolmogorov-Smirnov test and the multiple linear regression test, which were used using SPSS 19 software. In sum, the results of the current research have shown that between organizational silence of employees with organizational policies, organizational voice of employees with organizational policies, obedient silence with organizational policies, defensive silence with organizational policies, friendly silence with organizational policies, obedient voice of employees with organizational policies, There is a significant relationship between defensive voice of employees with organizational policies and altruistic voice of employees with organizational policies in Babol municipality employees.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Voice, Organizational Policies