



## بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه پستی ۱۶ تهران

سیده فاطمه شفیق پور<sup>۱</sup>، ربابه دیانتي<sup>۲</sup>، علیرضا زارع زیدی<sup>۳\*</sup>، مهرداد متانی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت تطبیقی و توسعه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت تطبیقی و توسعه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
- ۴- استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران

\*Alirezazarez1973@gmail.com

ارسال: اسفند ۹۶ پذیرش: اسفند ۹۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران انجام شده است. این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران می باشد. که تعداد ۱۱۰ نفر از آنان بر اساس جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. هم چنین جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه سکوت سازمانی ولکولا و بورادوس (۲۰۰۵) که دارای ۱۵ گویه و سه مولفه (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی) استفاده شده و اعتبار پرسشنامه مذکور به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ بدست آمد. در این تحقیق هم چنین از پرسشنامه تعلق خاطر کاری شاولفی و بکر (۲۰۰۳) استفاده گردید که از روایی و پایایی بالایی برخوردار است و طبق نتایج بر اساس آلفای کرونباخ عدد ۰/۹۱ بدست آمد. این پرسشنامه شامل ۱۷ گویه و سه مولفه (جذب، نیرومندی و وقف) می باشد. نتایج پژوهش نشان می دهد که سکوت سازمانی و ابعاد آن شامل نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی بر تعلق خاطر کاری کارکنان جامعه آماری مورد نظر موثر است.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، تعلق خاطر کاری، کارکنان منطقه ۱۶ پستی.

### ۱- مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمانها شاهد امتناع کارمندان از ارائه عقیده ها و نظرات خود در مورد مشکلات سازمانی هستیم و متأسفانه در سازمانها جوی بوجود آمده است که اغلب موجب می شود، کارکنان احساس کنند عقیده ی آنان با ارزش نبوده و ایشان را از صحبت

کردن باز می دارد. امروزه این موضوع تحت عنوان پدیده ی سکوت سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد که با شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی ما می توانیم گام های موثری در جهت از بین بردن موانع اظهار نظر کارکنان در سازمان ها برداریم. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از باخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، بنابراین سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت. فورتادو اظهار می کند که یاددهی چگونه نه گفتن به درخواست ها و پیشنهادهای زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان ها تبدیل شده است و چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می شود، طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس العمل هایی را تشویق می کنند، از اظهار نظر خودداری کرده و نتیجه ای در آن نمی بینند [۱].

از طرفی نیز، تحولات پر شتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت، مدیریت و به طور کلی ارزش ها و معیارها، بسیاری از سازمان ها و شرکت های موفق جهان را بر آن داشته تا اهداف، گرایش ها و علائق خود را در جهت به کاربری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند. ساختارهای سازمانی به نحوی اساسی در حال تغییرند و اغلب سازمان ها به دنبال مسطح سازی ساختار سازمانی و ایجاد تیم های حرفه ای هستند ولیکن کوتاه شدن مراحل ترقی و حرکت ساختارها به سمت تخت شدن، سکون زدگی را رقم زده است [۲].

از طرفی امروزه بیش از هر زمان دیگری مدیران اعتقاد دارند هنگامی که پای نوآوری، عملکرد سازمانی، رقابتی بودن و در نهایت موفقیت کسب و کار به میان می آید، کارکنان نقش حیاتی ایفا می کنند. سازمان ها برای جذب و حفظ کارکنان خلاق، فدایی و کامیاب که باعث موفقیت سازمانی می شوند چه اقداماتی را انجام می دهند؟ چه شرایطی باعث می شود که کارکنان در کار درگیر شده و تلاش بیش از اندازه ای را به نمایش گذاشته و در رویارویی با مشکلات صبوری به خرج دهند؟ [۳]

هم چنین در سال های گذشته توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق خاطر کارکنان نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده هستند که تعلق خاطر کارکنان پیش بینی کننده نتایج کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است. با این حال نظر سنجی های انجام شده به وسیله شرکت های نظرسنجی و مشاوره نشان می دهد که میزان تعلق خاطر کارکنان در سازمان ها بسیار پایین و حتی رو به کاهش است [۴]. به همین دلیل، ضرورت توجه به ارتقای بهره وری، عملکرد، نوآوری، چابکی، انعطاف پذیری و سرعت هیچ گاه به این اندازه نبوده است. سازمان ها به دلیل شرایط سخت رقابت، سعی در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی خویش دارند و بنا به اذعان بسیاری از صاحب نظران در اقتصاد دانش بنیان امروز، منابع انسانی و به تعبیری بهتر سرمایه های انسانی تنها منبع مزیت رقابتی پایدار هستند. در طی سال های اخیر توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق خاطر کارکنان شده است [۵].

از سوی دیگر، سازمان ها هر روز تمایل و نیاز بیشتری به کار فکری کارکنان پیدا می کنند و یکی از اصلی ترین شیوه های استفاده از این کار فکری، به سخن واداشتن کارکنان است. اما پژوهش ها نشان می دهند که کارکنان در بسیاری از مواقع به جای صحبت کردن در مورد مسائل مهم سازمانی، سکوت اختیار می کنند [۶]. در حقیقت با اینکه صدای سازمانی یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می شود، اما کارکنان اغلب تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه های خود ندارند و این عمل که درست در مقابل صدای سازمانی قرار دارد، سکوت سازمانی نام دارد [۴].

سکوت اختیار کردن در مورد مسائل مهم سازمانی، تصمیمی است مهم که سلامت سازمان را به خطر خواهد انداخت. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری و انجام تغییر، کاهش می یابد. هم چنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود. البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت می باشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می نگرند، نمی تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد.

بنابراین با عنایت به مطالب ذکر شده، محققین در پژوهش حاضر در صدد بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران هستند تا از این طریق بتوانند پیشنهادات علمی و عملی به مدیران و مسئولان در جهت رفع سکوت سازمانی و افزایش تعلق خاطر کارکنان ارائه نمایند.

## ۲- تعلق خاطر کاری کارکنان

تعلق خاطر کاری، به میزان انرژی که یک فرد برای انجام کارهای خود صرف می کند، گفته می شود [۷]. کارکنان دارای تعلق خاطر کاری، احساس ارتباط موثر با کارشان دارند و خود را برای به انجام رساندن مسئولیت های شغلی توانمند می بینند [۸]. به علاوه، این دسته از کارکنان در کارشان به دنبال چالش های جدید می گردند [۹].

کان، اولین پژوهشگر این حوزه، تعلق خاطر را استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش های کاری تعریف می کند. در تعلق خاطر، افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش های کاری است. در فقدان تعلق خاطر، افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش های کاری خویش جدا شده اند [۱۰]. روئبارد نیز تعلق خاطر را حضور روان شناختی تعریف می کند که گرایش به حالتی دارد که دو مولفه اساسی توجه و مجذوب شدن را پوشش می دهد. "توجه" به در دسترس بودن شناختی و مقدار زمان تفکری اشاره دارد که فرد درباره نقش خود صرف می کند. در حالی که "مجذوب شدن" به معنای غرق شدن در نقش است و به شدت تمرکز فرد در یک نقش اشاره دارد [۱۱].

شاولفی و همکاران نیز تعلق خاطر را حالات ذهنی مثبت، رضایت بخش و مرتبط با کار تعریف می کنند که به وسیله سه شاخص جذب، نیرومندی و وقف متمایز می شود. جذب، به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد. [۸]. در این حالت، زمان برای افراد سریع می گذرد و افراد در می یابند که جدا شدن از کار برای آنها دشوار است [۱۲]. فرد در این حالت، سرسختانه درگیر کار خود می شود زیرا تجربه کاری برای او بسیار لذت بخش است [۱۳]. بعد دیگر تعلق خاطر کاری، نیرومندی است که به سطح بالای انرژی و انعطاف پذیری ذهنی کارمند به هنگام کار اشاره دارد [۱۴]. در این حالت، کارمند تلاش قابل ملاحظه ای در انجام کار نشان می دهد و در مقابل موقعیت ها و موانع شغلی دشوار، پافشاری و ایستادگی می کند. کارکنانی که از نیروی بالایی برخوردارند، بیشتر به واسطه کار خود برانگیخته می شوند. از این رو، این بعد از لحاظ مفهومی شبیه به مفهوم انگیزش درونی است. خود را وقف کار کردن، سومین بعد از تعلق خاطر کاری است که با تعلق روحی فرد به کار خود مشخص می شود. وقف خود، به تجربه احساس مهم بودن، رغبت، افتخار و چالش در کار اشاره دارد [۱۵]. وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می آید. در چنین محیطی

که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده اند، انجام کارها بسیار ساده تر است و فعالیت های گروهی به خوبی و با سرعت پیشرفت می نماید [۱۶].

بسیاری بر این عقیده هستند که تعلق خاطر کارکنان پیش بینی کننده نتایج کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است. در عین حال نظرسنجی های انجام شده توسط شرکت های نظرسنجی و مشاوره نشان می دهند که میزان تعلق خاطر کارکنان در سازمان ها بسیار پایین و حتی رو به کاهش است و عمده سازمان ها از فقدان تعلق خاطر کارکنان رنج می برند که این موضوع منجر به تحمیل هزینه های گزافی به سازمان ها شده است [۱۷].

### ۳- مروری بر مفهوم سکوت سازمانی

سکوت سازمانی را خودداری از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخشی در مورد موقعیت های سازمان تعریف می کنند [۱۸]. هم چنین سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد که شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است [۱۹]. در تعریف دیگری، سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نمی باشد بلکه می تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. سکوت هم چنین شامل صحبت یا نوشته ای بدون اعتبار و سندیت هم تعریف می شود [۲۰].

### ۴- انواع سکوت سازمانی

سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعلانه نیست، سکوت می تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می سازد. در واقع، برخی اشکال های سکوت، راهبردی و غیرمنفعلانه هستند و می توانند آگاهانه، هدفمند و عمدی، همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می ورزند باشند. سکوتی که عمدی و منفعل (براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) است با سکوتی که عمدی اما به صورت غیرمنفعلانه است، تفاوت دارد [۲۱]. بنابراین اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز عقیده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می گردد اما با توجه به انگیزه هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد.

سکوت سازمانی را با توجه به انگیزه سکوت به سه دسته تقسیم می کنند. این سه انگیزه شامل کناره گیری، خودحفاظتی و دیگرخواهی می باشد. که به ترتیب سبب بروز سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه می شود [۲۲].

**۴-۱- سکوت مطیع**

هنگامیکه اکثریت افراد، فردی را بعنوان ساکت نام می نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی کند [۲۳]. با این وجود ما مفهوم سازی از سکوت را به موقعیت هایی که کارکنان، ایده ها، اطلاعات و عقیده های مرتبطی را دارند ولی هنوز تصمیم به بیان آنها نگرفتند، محدود می کنیم. ما سکوت را نبود صرف آوا در نظر نمی گیریم بلکه به جای آن شکل های متفاوتی از سکوت که به سیله انگیزه ای متفاوت در کارکنان بوجود می آید را مطرح می کنیم. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده ها یا پیشنهادات خود بطور فعال نمی پردازند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس اینکه تغییرات موثر فرای قابلیت های گروه است، می باشد.

از دلایل سکوت مطیع می توان موارد زیر را نام برد:

- باور داشته باشد که صحبت کردن بی فایده است.
- ناامیدی برای استفاده از توانمندی های شخصی برای ایجاد تغییر در سازمان

**۴-۲- سکوت تدافعی**

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. هدف از سکوت تدافعی حفظ فرد در برابر تهدیدات خارجی است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازد. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می رود [۲۴].

از دلایل سکوت تدافعی می توان موارد زیر را نام برد:

- به دلیل آشفته شدن افراد
- ایجاد پیامدهای منفی برای خود

**۴-۳- سکوت نوع دوستانه**

سومین نوع از سکوت که هنوز در ادبیات مدیریت بطور جدی به آن پرداخته نشده است، سکوت نوع دوستانه است. این سکوت مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است و عبارت است از خودداری از بیان ایده ها، نظرات و اطلاعات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان می باشد [۲۵]. به عنوان مثال یک کارمند می تواند تشریک مساعی و رفتار دیگرخواهانه خود را با عدم بکارگیری دانش تخصصی خود در نیل به اهداف سازمان نشان داده و در عوض این فرصت را به همکاران خود در سازمان عطا نماید. هم چنین سکوت نوع دوستانه می تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات، به دلیل حفظ ویژگی های همچون محرم اسرار بودن باشد.

از دلایل سکوت نوع دوستانه می توان موارد زیر را نام برد:

- سود بردن از نظرات دیگران

- خودداری از ارائه اطلاعات به دلایل سری و محرمانه بودن

#### ۵- پیشینه تحقیق

سینار و همکاران در سال ۲۰۱۳ در تحقیقی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فقدان خلاقیت، سطح پایین از اخلاق حرفه ای، محصولات ناقص، بی تفاوتی کارکنان در مورد کیفیت کاری، غیبت از کار، جابجایی و رفتار نامطلوب از موارد مهم ایجاد سکوت سازمانی در سازمان مورد پژوهش است [۲۶].

در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۰۵ توسط واکولا و بوراداس انجام شد، آنان جو سکوت ادراک شده را متشکل از نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت های ارتباطی می دانند. به اعتقاد این محققان شواهد محکمی وجود دارند که نشان می دهد مدیران عالی و سرپرستان در برابر بازخوردهای منفی، از خود واکنش های منفی نشان می دهند و همین امر باعث می شود کارکنان از ارائه بازخورد منفی به آن ها اجتناب کنند یا آن را به تاخیر بیندازند و یا به تحریف آن اقدام کنند. ولی بر عکس، وقتی در سازمان فرصت های ارتباطی وجود داشته باشند و کانال های ارتباطی باز باشد، مشارکت فعال در تصمیم گیری ها و بحث های مربوط به مسائل سازمانی انجام می شود و اعتماد به مدیریت، همانندسازی با سازمان و احساس تعلق به سازمان افزایش می یابد [۲۷].

هم چنین در سال ۱۳۹۱ مقصود لو دوینی نیز تحقیقی را در همین راستا با "عنوان بررسی رابطه بین شخصیت و تعلق خاطر کاری: تبیین نقش سکوت کارکنان" انجام داد که نتایج نشان داد سکوت سازمانی تاثیر منفی بر تعلق خاطر کاری کارکنان مورد پژوهش دارد [۵].

#### ۶- سوالات پژوهش

- ۱- آیا سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟
- ۲- آیا نگرش مدیریت عالی به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟
- ۳- آیا نگرش سرپرست به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟
- ۴- آیا فرصت های ارتباطی در سازمان بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟

#### ۷- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری آن کلیه کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران بودند که ۱۱۰ نفر از آنان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسشنامه تعلق خاطر کاری شاولفی و بکر (۲۰۰۳) است. پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس دارای ۱۵ گویه و سه مولفه (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی) می باشد. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ بدست آمد. علاوه بر این جهت سنجش تعلق خاطر کاری کارکنان از پرسشنامه شاولفی و بکر (۲۰۰۳) استفاده گردید. این پرسشنامه در اکثر کشورها (چین، فنلاند، یونان، ژاپن، جنوب

آفریقا و اسپانیا) استفاده شده است که از روایی و پایایی بالایی برخوردار بوده است. این پرسشنامه شامل ۱۷ گویه و سه مولفه (جذب، نیرومندی و وقف) می باشد. هم چنین در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده و عدد قابل قبول ۰/۹۱ بدست آمد.

### ۸- یافته های پژوهش

الف) آیا سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟

برای پاسخگویی به این سوال از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. در مدل تحلیل رگرسیون، سکوت سازمانی به عنوان متغیر ملاک و تعلق خاطر کاری کارکنان به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است که یافته های آن در جدول شماره یک گزارش شده است. بر اساس جدول زیر، مقدار F در سطح ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین تصحیح شده برابر با ۰/۰۷۴ می باشد که به این معناست سکوت سازمانی می تواند ۷/۴ درصد از تعلق خاطر کاری کارکنان را تبیین کند. هم چنین با توجه به معناداری ضرایب Beta با اطمینان ۹۹ درصد سکوت سازمانی با مقدار -0.282 بر تعلق خاطر کاری کارکنان اثر منفی می گذارد.

جدول ۱- خلاصه تحلیل رگرسیون برای تاثیر سکوت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان

Sig	F	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		متغیر
		Beta	Std. Error	B	
0/003	9/511	-0/282	0/187	-0/561	سکوت سازمانی
R = 0/282		Adjusted R <sup>2</sup> = 0/074			

ب) آیا نگرش مدیریت عالی به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟

برای پاسخگویی به این سوال از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. در مدل تحلیل رگرسیون، نگرش مدیریت عالی به سکوت به عنوان متغیر ملاک و تعلق خاطر کاری کارکنان به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است که یافته ها در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- خلاصه تحلیل رگرسیون برای تاثیر نگرش مدیریت عالی به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان

Sig	F	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		متغیر
		Beta	Std. Error	B	
0/000	52/091	-0/55	0/272	-2/003	نگرش مدیریت عالی به سکوت
R = 0/55		Adjusted R <sup>2</sup> = 0/317			

بر اساس جدول ۲، مقدار F در سطح ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین تصحیح شده برابر ۰/۳۱۷ می باشد که به این معناست نگرش مدیریت عالی به سکوت می تواند ۳۱/۷ درصد از تعلق خاطر کاری کارکنان را تبیین کند. هم چنین با توجه به معناداری ضرایب B با اطمینان ۹۹ درصد نگرش مدیریت عالی به سکوت با مقدار ۰/۵۵- بر تعلق خاطر کاری کارکنان اثر منفی می گذارد.

ج) آیا نگرش سرپرست به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟

برای پاسخگویی به این سوال از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. در مدل تحلیل رگرسیون، نگرش سرپرست به سکوت به عنوان متغیر ملاک و تعلق خاطر کاری کارکنان به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است که یافته های آن در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول ۳- خلاصه تحلیل رگرسیون برای تاثیر نگرش سرپرست به سکوت بر تعلق خاطر کاری کارکنان

Sig	F	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		متغیر
		Beta	Std. Error	B	
0/000	15/227	-0/353	0/345	-1/366	نگرش سرپرست به سکوت
R = 0/353		Adjusted R <sup>2</sup> = 0/117			



بر اساس جدول شماره ۳، مقدار F در سطح ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین تصحیح شده برابر با ۰/۱۱۷ می باشد که به این معناست نگرش سرپرست به سکوت می تواند ۱۱/۷ درصد از تعلق خاطر کاری کارکنان را تبیین کند. هم چنین با توجه به معناداری ضرایب B با اطمینان ۹۹ درصد نگرش سرپرست به سکوت با مقدار ۰/۳۵۳- بر تعلق خاطر کاری کارکنان اثر منفی می گذارد.

#### د) آیا فرصت های ارتباطی در سازمان بر تعلق خاطر کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران موثر است؟

برای پاسخگویی به این سوال از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. در مدل تحلیل رگرسیون، فرصت های ارتباطی در سازمان به عنوان متغیر ملاک و تعلق خاطر کاری کارکنان به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است که یافته های آن در جدول شماره ۴ گزارش شده است.

جدول ۴- خلاصه تحلیل رگرسیون برای تاثیر فرصت های ارتباطی در سازمان بر تعلق خاطر کاری کارکنان

Sig	F	ضرایب غیراستاندارد		متغیر
		ضرایب استاندارد	Std. Error	
		Beta	B	
0/001	11/229	0/309	0/257	فرصت های ارتباطی در سازمان
R = 0/309		Adjusted R <sup>2</sup> = 0/088		

بر اساس جدول شماره ۴، مقدار F در سطح ۹۹ درصد معنادار است. بنابراین مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین تصحیح شده برابر با ۰/۰۸۸ می باشد که به این معناست فرصت های ارتباطی در سازمان می تواند ۸/۸ درصد از تعلق خاطر کاری کارکنان را تبیین کند. هم چنین با توجه به معناداری ضرایب با اطمینان ۹۹ درصد فرصت های ارتباطی در سازمان با مقدار ۰/۳۰۹ بر تعلق خاطر کاری کارکنان اثر مثبت می گذارد.

#### ۹- بحث و نتیجه گیری

هدف اساسی پژوهش حاضر بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر تعلق کاری کارکنان منطقه ۱۶ پستی تهران بود. نتایج پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی و ابعاد آن شامل نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی بر تعلق خاطر کاری کارکنان موثر می باشد. به عبارتی هر چه جو سکوت در سازمان مهیا باشد، نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان می باشد و هر چه فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق

رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در قبال مسایل سازمان اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش های شغلی کارکنان مثل تعلق خاطر کاری آنها کاهش یابد. این نتایج با یافته های تحقیق مقصود لو دوینی که نشان داد سکوت سازمانی تاثیر منفی بر تعلق خاطر کاری کارکنان دارد، همسو می باشد.

بر اساس نتایج این تحقیق عوامل زیادی ایجاد کننده سکوت در سطح سازمانی می باشند که در این میان یکی از دلایل مدیریتی که موجب ایجاد سکوت در سازمان می شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است. به این معنی که زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود می دهد، از جانب وی عکس العمل منفی دریافت می کند. این امر موجب شده تا فرد ترجیح می دهد سکوت پیشه کند که همین امر در صورت تداوم منجر به سکوت سازمانی می شود. هم چنین از دلایل دیگر برای سکوت سازمانی می توان به بی توجهی و عدم حمایت سرپرستان و مدیران از نظرات، ایده ها و پیشنهادات کارکنان، رفتارهای تبعیض آمیز مدیران و سرپرستان، عدم شایسته سالاری، ترس کارکنان به لحاظ پیامدها، ترس ناشی از نبود احساس امنیت شغلی و حفظ موقعیت شغلی، ترس از کمبود اطلاعات و دانش، بی تفاوتی و تسلیم وضع موجود بودن، ویژگی های شخصیتی کارکنان، هم نوایی افراد با باورها و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و باور خود و تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی که مانع ارتباط و تعامل موثر بین مدیران و کارکنان می شود، اشاره نمود.

#### ۱۰- پیشنهادات

- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد
- ایجاد سیستم بازخورد مثبت و منفی توامان
- استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا
- شناسای توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری
- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار
- تشکیل کارگاه های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط
- تدوین آئین نامه هایی برای حمایت از نظرات کارکنان
- ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به سازمان
- ایجاد فضای عدالت در سازمان
- تغییر فرهنگ سازمان ها در جهت سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی

#### ۱۱- منابع

1. Fortado, B., (1994). Informal Supervisory Social Control Strategies, Journal of Management Studies, Vol 31, No 2.
2. Sandholtz, Kurt (2003). Are you in danger of plateauing [http:// www. Happy career. Com/ html/ are – you – in – dangerof plateauing. Asp](http://www.happycareer.com/html/are-you-in-danger-of-plateauing.asp).

۳. عیسی خانی، الف (۱۳۹۲)، ریشه های دل‌بستگی کارکنان ایرانی به شغل و سازمان. گزیده مدیریت شماره ۱۴۲: ۱۶-۲۴.
۴. دانایی فرد، ح. فانی، ع. براتی، ا (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸: ۶۱-۸۲.
۵. مقصودلو دوینی (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین شخصیت و تعلق خاطر کاری: تبیین نقش سکوت کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
۶. ساکی، ر. دستی، م. نصری، ص (۱۳۹۴)، رابطه سبک های رهبری تحولی- تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۵: ۱-۲۴.
7. Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P., (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52: 397-422.
8. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3:71-92.
9. Bakker, A.B., (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20: 265-269.
10. Kahn, W. A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33: 692-724.
11. Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 655-684.
12. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S., (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68: 165-174.
13. Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V. & Consiglio, C., (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16: 767-788.
14. Zehir C & Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24:1389-1404.
۱۵. نعیمی، ع و پیریایی، ص (۱۳۹۰)، رابطه ابعاد انگیزش شغلی خودتعیین کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان. نشریه مشاوره شغلی و سازمانی.
16. Alvi, A.K., Abbasi, A.S., (2012), Impact of Organizational Justice on Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*.
17. Leigh B. (2005). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late; AMACOM, USA.
18. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence
19. Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria, 2007. Organizational Silence: A
20. Hazen, M. A (2006) Silence, Perinatal Loss and Olyphony: a post Modern perspective. *Journal of organizational change management*, vol. 19, no.2, Pp 237-249.
21. Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40:6 .
۲۲. دلوی محمدرضا، سفید دشتی فرزانه (۱۳۹۱)، تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۸۳
23. Crant, J. M. (2000). 'Proactive behaviour in organizations'. *Journal of Management*, 26, 435-62.

24. Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81–6.
25. Bogosian, Robert.(2012),Engaging Organizational Voice : “A phenomenon logical study of Employees Lived Experiences of Silence in Work Group Setting,”. The faculty of Graduate School of Education and Human Development Of The George Washington University
26. Cinar, O; Karcioğlu, F; Aliogullari, Z.D (2013). The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship behavior: a Survey study in the province of ErzurumTurkey . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314 – 321.
27. Vakola, M; Bouradas, D .(2005). Antecedents and consequences of organizational Silence: an empirical investigation.*Employee Relations*. 27(5): 441-458.