

بررسی علل سکوت سازمانی در عدم موفقیت نظام پیشنهادها

مونا رئوفی ماسوله^۱، صائمه محمدیان روشن^۲

^۱کارشناسی ارشد، مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع برق استان گیلان، رشت، ایران ۰۹۱۱۱۴۹۷۶۵۳

^۲کارشناسی ارشد، کارشناس دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع برق استان گیلان، رشت، ایران ۰۹۱۱۳۴۱۱۲۰۷

چکیده

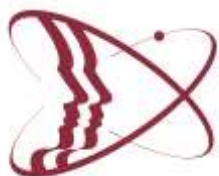
بی تردید سرمایه داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی است، لذا باید از تفکر ناب این سرمایه از مجرای اخذ پیشنهادات سازنده بهره برد. تفکر مدیریت مشارکتی از دهه های قبل در نوشته های اندیشمندان علم مدیریت ایران وارد شد اما هرگز به اجرا در نیامد. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد حتی کارکنان، به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می کنند. در این مقاله سعی شده به علل سکوت سازمانی و پیامدهای آن بپردازیم.

اگرچه مقالات متعددی در این زمینه تدوین شده، ولی کماکان در خصوص ویژگیها و نحوه اندازه گیری آن ابهاماتی وجود دارد؛ استادان مدیریت رفتار، تملق و چاپلوسی، بله قربان گویی، بی تفاوتی نسبت به وظایف محوله، کاهش تمایل به شرکت در فعالیتهای غیر اجباری و غیررسمی در سازمان، احساس ناامیدی و بی حوصلگی، نقزدهای دائمی و گله مند بودن را از شرایط به عنوان مؤلفه های سکوت سازمانی شناسایی کرده اند.

کلمات کلیدی: پیشنهادها، سکوت سازمانی، آسیب، دانش

Researching the factor of organization silence in the failure of Suggestion system

mona rauffi masuleh, Saemeh mohammadian roshan,



۱- تاریخچه نظام پیشنهادها

در سال " ۱۸۶۷ آلفرد کروپ " در کارخانه فولاد سازی کروپ، اولین قدم را برای تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار را برداشت. وی در ازای هر پیشنهاد مبلغ مختصری پاداش نقدی می‌پرداخت. در سال ۱۸۸۰ اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در موسسه کشتی‌سازی " ویلیام دنی و برادران " به اجرا گذاشته شد. در اوایل قرن بیستم نظام ارائه پیشنهاد در برخی از صنایع آمریکا به کار گرفته شد. اما بعد از جنگ جهانی دوم، کاربرد این نظام در آمریکا گسترش قابل توجهی یافت و در نظام اداری آمریکا دارای سازمان و بودجه و تشکیلات خاصی شد. در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم بسیاری از مسئولین اجرایی ژاپن پس از بازدیدهای خود از آمریکا با این نظام آشنا شدند و در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله در شرکت شکلات‌سازی جرج آغاز نمودند. ژاپنی‌ها معتقدند نیروی انسانی بزرگترین سرمایه این کشور است و از آن نیز به شیوه‌های براننده بهره‌گیری می‌شود. اکنون در بیش از ۹۰٪ از شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم پیشنهادات اجرا می‌شود.

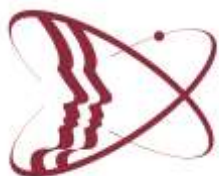
۱-۱ نظام پیشنهادها در ایران

تفکر مدیریت مشارکتی از دهه‌های قبل در نوشته‌های اندیشمندان علم مدیریت ایران وارد شد اما هرگز به اجرا در نیامد. تا اینکه در سال ۱۳۶۵ نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتورسازی ایران به اجرا درآمد و در اوایل سال ۱۳۶۷ در شرکت‌های نورد، تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران طراحی و اجرا گردیده و با توجه به موفقیت حاصله تا سال ۱۳۷۱ بیش از ۲۰ شرکت به این امر پیوسته‌اند که از جمله شرکت نورد آلومینیوم اراک نخستین سال اجرا بالغ بر ۳۲۱/۱۰۰/۰۰۰ ریال صرفه‌جویی ناشی از اجرای این سیستم داشته است و به تدریج در بعضی از شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان و صنایع ملی ایران به مرحله اجرا درآمد. در سال‌های ابتدایی اجرای این طرح بخش صنعت، خواهان اجرای این نظام بودند اما در سال‌های بعد سایر بخش‌ها نیز اقدام به راه‌اندازی این نظام نمودند. شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران سال ۱۳۷۸، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۷۵، دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۷۹ و شرکت مخابرات ایران نمونه‌هایی از این شرکت‌ها هستند و اکنون در اکثر نهادها، سازمانها، ادارات و شرکت‌ها راه‌اندازی و استفاده می‌گردد.

اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره‌ی سازمان خود هستند، اما آنها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند [۷]. در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامند که شایسته است مورد توجه جدی محققان قرار گیرد [۱۳].

۱-۲ عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها

- ۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد.
- ۲- وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان
- ۳- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها
- ۴- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد
- ۵- قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی
- ۶- برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان
- ۷- انجام تبلیغات مناسب
- ۸- ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان
- ۹- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت‌وگو میان کارکنان سازمان
- ۱۰- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن
- ۱۱- استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق و مشاورین خبره
- ۱۲- گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع



۱۳- کارشناسی دقیق پیشنهادها

۱۴- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته‌های بررسی‌کننده

۱۵- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده

۱۶- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشها[۱].

۳-۱- برخی آسیب‌های نظام پیشنهادها

بعد از اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به اجرای پیشنهادها و شروع به اجرای آن عموماً نظام پیشنهادها با موانعی روبرو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آنها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد و این موانع به شرح زیر است.

۱- فقدان متولی برنامه‌ریزی در سطح ملی

۲- عدم اجرای کار توسط مشاورین خبره و مجرب

۳- عدم وجود پست سازمانی دبیر کمیته نظام پیشنهادها

۴- عدم توجه به پیشنهاد های مشتریان و ارباب رجوع

۵- عدم پرداخت پاداش مناسب به پیشنهاد های کیفی

۶- محدود نمودن سقف پاداشها

۷- فقدان انگیزه کافی در بین مدیران کشور برای اجرای بهینه نظام پیشنهادها

۲- سکوت سازمانی

یکی از کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین منابع از نظر ساختاری و رفتاری منابع انسانی است. منابع انسانی نقش تعیین‌کننده در شکست و یا پیروزی سازمان دارند[۲]. همهٔ سازمانها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. الوانی، (۱۳۸۵، ص ۲۲۹) کارآیی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بسیاری از سازمانها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق مرتبط با مسائل و مشکلات سازمانی را می‌دانند، ولی جرات بیان آنها را به رهبران خود ندارند[۳].

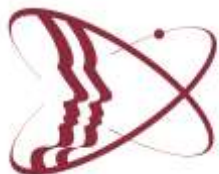
سکوت سازمانی یک فرایند بیهوده است که می‌تواند تمام تلاشهای سازمانی را هدر دهد و می‌تواند حالت‌های مختلفی به خود بگیرد مثل سکوت جمعی در ارتباطات تمام سطوح شرکت یا سازمان، در پیشنهاد طرحها و سطح صدای جمعی و مراکز قدرت [۲۲].

سکوت سازمانی به معنای خودداری از بیان واقعیتهای رفتاری، شناختی و یا ارزیابی عاطفی از شرایط سازمانی و اطلاع رسانی به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات موثر در سازمانند. در واقع، هر نوع ارتباطی که، تمایل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌سازد و یا به دنبال بهبود شرایط نیست، سکوت سازمانی تعبیر می‌شود[۱۱]. پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابیهای رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌کنند[۱۱]. به گفته اسکولسر و زولین در دنیای متغیر امروز، سازمانها به کارکنانی احتیاج دارند که نظرشان را در مورد از بین بردن فرهنگ سکوت بیان کنند. همچنین افراد، سازمانهایی را برای کار کردن انتخاب می‌کنند که امکان اظهارنظر را برای کارکنان فراهم کرده باشند. در سازمانهایی که در آنها فرهنگ سکوت وجود ندارد هم کارمندان و هم مدیران در سطح بالایی از انگیزش و اجرا هستند[۲۵].

در واقع، سکوت سازمانی یک فرایند ناکارآمد سازمانی است که موجب هدررفت هزینه و تلاش می‌شود[۵]. الچی و همکاران معتقدند که سازمانها باید بدانند اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمانها و مدیران آنها در آتش حسرت خواهند سوخت، این که می‌توانستند از این منبع با ارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند ولی این کار را نکردند[۴].

ماریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمانها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موريسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی پدیدهٔ اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است [۱۷].

سکوت سازمانی بطور کلی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنشها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است[۱۳].



سکوت سازمانی، از اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، می‌کاهد. سکوت سازمانی از طریق سد کردن مسیر بازخورهای منفی، در کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات موثر است [۱۶].

چینار و همکارانش (۲۰۱۳) بیان می‌کنند: یک ضرب‌المثل قدیمی است که می‌گوید "اگر سخن بگویی نقره و اگر سکوت اختیار کنی طلایی" [۶].

شکل بسیار نامطلوبتر سکوت سازمانی آن است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پرسرو صدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند تشخیص سکوت سازمانی به مراتب دشوارتر از شناختن رفتارهایی همچون غیبت غیرموجه یا آسیب رساندن به اموال سازمان است؛ چه بسا آثار رفتار نخست، برای سازمان، نامشهود اما زیانبارتر باشد و اینجاست که شناخت صحیح آن اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند [۲۳].

پیندر و هارلوس معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده است، ولی عموماً به وسیله محققان نادیده گرفته می‌شود [۲]. علت سکوت کارمندان هنوز یک موضوع تحقیقاتی نسبتاً بدیع است چه اینکه شناسایی دقیق آن مغفول مانده است. شایان ذکر است در ۱۵ سال گذشته، به موضوع سکوت توجه ویژه دانشگاهی شده است [۲]. هر روز روزنامه‌های مطرح حاوی گزارش‌های مداومی از سوءرفتار، سوء استفاده، ناراستی در سازمان‌ها هستند که به طور همزمان به وسیله تصمیم‌گیران نیز تأیید می‌شود. چنین منابعی به طور معمول شرایطی را نشان می‌دهند که انتقادات را خنثی و آنچه را که هیرشمن به عنوان حالت اعتراض می‌نامد، تقویت می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که به وسیله مدیران درباره عقاید و ایده‌های کارکنان سؤال می‌شود، اغلب احساس ناامنی دارند و معتقدند یادداشت‌ها و توصیه‌های آنها برای تغییر ممکن است موجب ناراحتی سازمان و یا ناراحتی مدیران شود. این احساس عدم اطمینان به وسیله کارکنان موجب تصمیم آگاهانه یا ناآگاهانه شده و باعث می‌شود سکوت کنند [۲].

۲-۱- نشانه های سکوت

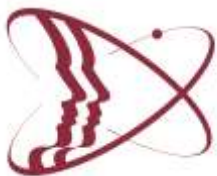
آنچه در مطالعات انجام شده کمتر مد نظر قرار گرفته است شامل بخشی از رفتارها و گفتارهای کارکنان می‌شود که واقعیت ندارند؛ اینکه موجی از تملق سازمان را دربر بگیرد و هر فردی به نحوی سعی کند، برای خوشایند مدیر ارشد سازمان، از عبارات پرزرق و برق‌تر و جذابتر استفاده کند. متخصصان دانش مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون «مضر» یا «خطرناک» یاد می‌کنند. در این شرایط، باید پدیده تملق را، که نمودی از سکوت سازمانی است، فاجعه نامید [۸].

۲-۲- عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان

دلایل متفاوتی برای سکوت در سازمان ذکر شده است، ادراک کارکنان مبنی بر عدم پذیرش عمومی درباره یک موضوع، می‌تواند منجر به افزایش تمایل به سکوت در رابطه با آن موضوع شود، همچنین بی‌میلی درباره صحبت نیز، ادراک حمایت عمومی عدم پذیرش در خصوص موضوع را تقویت می‌نماید و تکرار چرخه سکوت و ادراک عمومی ضعیف، مارپیچی برای افزایش سکوت ایجاد خواهد کرد. مارپیچ سکوت یک مکانیسم روانی اجتماعی است که از چهار عنصر کلیدی، تهدید انزوا، ترس از انزوا، عدم تمایل به صحبت کردن و عدم حمایت عمومی ادراک شده تشکیل می‌شود. دلیل دیگر سکوت، ترجیح افراد به ارائه اخبار خوب است، در واقع اغلب افراد تمایل دارند خبرهای خوب را منتقل نمایند و در مورد پیامهای نامطلوب سکوت کنند [۱۷].

دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است، و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود [۲۰].

با توجه به نظر، نظریه‌پردازانی مانند آرجیس (۱۹۷۷)، ردینگ (۱۹۸۵) و موریسون، این طور ادراک می‌شود که سکوت سازمانی محصول نیروهای درون سازمان و نیروهای ناشی از مدیریت بالاست که به طور سیستماتیک سکوت را تقویت می‌کند. آنها معتقدند که ترس مدیران از بازخوردهای منفی و مجموعه‌ای از عقاید ضمنی در مورد کارکنان موجب ایجاد ساختارها، سیاستها و رفتارهای مدیریتی خاص می‌شود. تمام این مسائل به نوبه خود منجر به توسعه جو سکوت می‌شود که به وسیله احساس مشترک کارکنان تقویت می‌گردد [۳].



نکته ای دیگر این است که در نظر اول سکوت و صدا در مفهوم با یکدیگر متضاد هستند ولی در حقیقت صدا و سکوت متضمن یکدیگرند. صدا نمی‌تواند وجود داشته باشد اگر سکوت نباشد و برعکس. به عبارت دیگر این دو مفهوم در کنار یکدیگرند که معنی پیدا کرده و نبود یکی اهمیت دیگر را حداقل می‌کند [۱۲].

بنابراین سکوت سازمانی باید درون فعالیت‌ها و بسترهای اجتماعی نیز مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی سکوت سازمانی می‌تواند محصول سه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی باشد.

عوامل مدیریتی : بازخور منفی دائمی از طرف مدیر به کارکنان، مجموعه عقاید ناگفته مدیران در مورد کارکنان مانند اینکه کارکنان خودانگیخته و غیرقابل اعتماد هستند، عامل دیگر آدرس‌دهی غلط مدیران در مورد مسائل واقعی سازمان است، همچنین بدگمانی و سوءظن به مدیر، عامل دیگر در به وجود آمدن سکوت است [۱۵].

عوامل سازمانی: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، عملکرد سازمانی ضعیف و اتکا به قوانین کار و تصمیم‌گیری متمرکز عوامل فردی:

ترس از صحبت به دلیل از دست دادن شغل.

حسنی و همکاران ۲۰۲۰ به طراحی مدل جامع سکوت سازمانی اقدام نموده‌اند و ضمن اشاره به اهمیت شناسایی مولفه‌های سکوت سازمانی، تمرکز خود را بر عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی در ۵ بعد فردی، محیطی، ساختاری، فناوری و اهداف معطوف نموده‌اند و در هر رکن عوامل اثرگذار در شکل‌گیری سکوت سازمانی اشاره شده است.

* خجالت

* مسئولیت اخلاقی

* دوستان

* نبود شرایط سخن گفتن

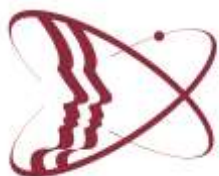
* فقدان مهارت‌های سیاسی

۲-۳- پیامدهای سکوت سازمانی

زیانبار بودن آنچه پیامد سکوت سازمانی شناخته شده است به قدری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که پیشگیری از وقوع آن و رفع معضل سکوت سازمانی در دستور کار سازمانهای پیشرو و موفق دنیا قرار گرفته است.

تحقیقات گسترده دربارهٔ تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد کیفیت تصمیم‌گیریهای سازمانی به توجه و بررسی چشم‌اندازها و بدیل‌های گوناگون هر تصمیم بازمی‌گردد. علاوه بر آن، سکوت از تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند و در این صورت، احتمال آن بسیار اندک است که بتوان تحلیلی جامع درمورد فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث موفق نشدن یا کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود [۱۱]. شیوهٔ دیگری که در آن، سکوت سازمانی تأثیر منفی در تغییر و توسعهٔ سازمانی می‌گذارد سد کردن مسیر بازخوردهای منفی و در نتیجه، کاهش توانایی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخورد منفی، اشتباهات ادامه و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی، در زمان مقتضی، انجام نمی‌شوند ممکن است مدیران ارشد نپذیرند که فاقد اطلاعات مهمند و سکوت را نشانهٔ اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی، حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخورد داشته باشند، ممکن است کارکنان بازخوردهای منفی را فیلتر کنند؛ در نتیجه، بازخوردی که مدیریت دریافت می‌کند چه بسا آن چیزی را انعکاس دهد که کارکنان فکر می‌کنند مدیر خواهان شنیدن آن است؛ نه آنچه واقعیت اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. سکوت سازمانی ممکن است به فقدان بازخورد، اطلاعات، تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌ها منجر شود. بدین ترتیب، سازمان از جانب فرایندهای سازمانی دارای اثربخشی پایین خسارت می‌بیند [۳]. جو سکوت در سازمان و سکوت کارکنان در بیشتر مسائل سازمانی سبب کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی خواهد شد تحقیقی دیگر نشان داده است وجود جو خفیان، ترس و بیم در مطرح کردن نظر و باور کارکنان سازمانی، سازمان را در عرضهٔ خدمات خلاقانه و نوآورانهٔ برآمده از ایده‌ها و نظریات کارکنان سازمانی فلج می‌کند. همبستگی ۵۰٪ منفی میان سکوت و کارآفرینی در سازمانها بیانگر این نکته است که سکوت سازمانی عاملی تأثیرگذار است و البته اثری معکوس در قدرت تفکر خلاق و ایده پردازی کارکنان دارد و در نهایت، مانع بروز کارآفرینی درون سازمان می‌شود.

در مطالعهٔ دیگری، پنتیلا پیامدهای سکوت سازمانی را قاتل نوآوری و ادامهٔ پروژه‌های دارای برنامه‌ریزی ضعیف می‌شمارد که به تولیدات خطادار، روحیهٔ پایین و خط تولید آسیب دیده منجر می‌شود. این نکته نشان می‌دهد سازمانها چه اندازه احتمال دارد از ارتباطات نامناسب زیان ببینند. این پیامدها منحصر به سازمان نیست؛ کارکنان نیز دچار آسیب‌هایی می‌شوند و افزایش افسردگی و نیز مشکلات دیگری در انتظار سلامت



کارکنان است [۱۰]. سکوت صرفاً به معنای صحبت نکردن نیست بلکه با نمودهای متنوعی ظاهر می‌شود؛ مثل غیبت، ننوشتن، گوش ندادن، داشتن چشم انداز منفی، بی‌تفاوتی به امور سازمان، سهل انگاری در کار، تمایل نداشتن به انتقال اخبار بد به رده‌های بالا و مخفی کردن مشکلات به دلیل ترس از قربانی شدن. همچنین، از نظر شخصیتی، افراد دارای احساسات منفی از قبیل ترس، غم و اندوه، خشم، گناه، سرخوردگی، بدبینی و کمبود اعتماد به نفس تمایل بیشتری به سکوت دارند؛ و کارکنانی که تصور کنند با عقاید آنها به هر نحوی مخالفت می‌شود سکوت را ترجیح می‌دهند [۲۱].

در مطالعه ون داین و همکاران ۲۰۰۳، به چند مؤلفه به منظور شناسایی سکوت سازمانی اشاره شده است؛ زمانی که کارمندی ساکت است، ناظران به نشانه‌های گفتاری ظریف دسترسی ندارند. در این مورد، صرفاً به معنای حرف زدن نیست بلکه با کنایه و در لفافه صحبت کردن را هم شامل می‌شود. سکوت سازمانی، عدم تمایل کارمند به صحبت در مورد موضوعاتی است که در محل کار به دلیل ترس از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم وی، رخ می‌دهد؛ بنابراین، ممکن است بر روابط بین و همکارانش تأثیر منفی بگذارد. پس می‌توان گفت افرادی که در معرض این اصطلاح هستند، دارای مشترکاتی مانند: خودداری از صحبت در مورد کار، ترس از ارائه دیدگاه، عدم درک و اطلاعات در مورد کار یا همکاران و ترس از ایجاد سوءتفاهم هستند. احساساتی چون ترس، عدم اطمینان و اعتماد؛ ارتباطات ضعیف؛ ترس کارمندان از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم؛ چیمن و ترس از به هم ریختن چرخه سازمان به عنوان یک سیستم را از نشانه‌های سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند [۱۸].

اگر چه نظریه پردازان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی را به عنوان پیش‌بینی کننده‌ها یا عوامل اظهار نظر و سکوت بیان می‌کنند ولی برعکس ماریسون و میلیکن بر این متغیرها به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی تأکید دارند. ماریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده. بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند [۱۹].

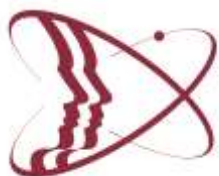
۳- نتایج تحقیق

استقرار و اجرای نظام پیشنهادها به عنوان یکی از نظام‌های مدیریتی مدتی است در کشور رایج شده است. اما آنچه مهم است اجرای صحیح و اساسی آن است که متأسفانه در ۹۰ درصد سازمان‌ها این مهم محقق نمی‌شود. آنچه مشخص است نظام پیشنهادها ابزاری بسیار مهم و کاربردی است، اما استفاده آن در سازمان‌های ایرانی دارای مشکلات بسیاری است که وجهه آن را در بسیاری از سازمان‌ها خراب کرده است، چیزی که پس از گذشت حدود ۱۵ سال از استقرار آن در ایران، در بسیاری از سازمان‌ها هنوز به حد مطلوب نرسیده است.

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمانها با آن درگیرند، عدم تمایل کارمندان به مشارکت در بحثهای سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی شده‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی مدیران، این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحثها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند؛ در صورتی که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحثها، یکی از رویکردهای مهم توزیع و تشریک دانش است و برخورداری از آن، سازمان را در موقعیت رقابتی قرار می‌دهد؛ زیرا کارکنان با بیان ایده‌ها و نظرات جدید خود، به سازمان در ایجاد خلاقیت در تولید محصولات جدید یا ارائه خدمات منحصر به فرد کمک می‌کنند و به همین نسبت میزان بهره‌وری سازمان را ارتقاء می‌دهند؛ بنابراین اغلب سازمانهای نوآور، سعی در ترغیب کارکنان به مشارکت در سازمان و کاهش سکوت سازمانی دارند [۱۴].

هرچه که مدیران عالی و سرپرستان نگرش منفی‌تری نسبت به اظهار نظر کردن کارکنان و ارائه‌ی بازخورد منفی از سوی آنان داشته و فرصتهای برقراری ارتباط و تبادل نظر بین مدیریت عالی و سرپرستان با کارکنان محدودتر باشد، کارکنان سازمان در موارد بیشتری رفتار سکوت را پیشه خواهند کرد. این نتایج با یافته‌های پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) و واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) همسان است.

گرایش سازمانها به جلوگیری کردن از ابراز عقیده و بازخورد از سوی کارکنان، احتمالاً باعث برانگیختن واکنشهای نامطلوب در کارکنان می‌شود. سه پیامد مخرب سکوت سازمانی عبارت است از کارکنانی که احساس می‌کنند قدر آنها دانسته نمی‌شود، کارکنانی که حس می‌کنند فاقد کنترل بر محیط کاریشان هستند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند. این پیامدها تعهد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به عبارت دیگر در این شرایط کمتر احتمال دارد که کارکنان سازمان را ارزشمند بدانند و با آن همانندسازی کنند [۲۴]. جو سکوت در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز عدم ارائه ایده‌ها و نظرات و همکاری در سازمان شود. در واقع عدم اظهار نظر در خصوص مسائل و مشکلات سازمان مانع بهبود مستمر سازمان خواهد بود. سکوت کارکنان نه فقط به سازمان لطمه وارد بلکه به‌طور قطع این سکوت هم به کارکنان و هم به سازمان لطمه وارد می‌سازد. در حقیقت، سکوت سازمانی، از راه ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود؛ از این‌رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بدین ترتیب، بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند زیرا فعالیتهای اصلاحی در زمان لازم و مقتضی



انجام نمی‌گیرند. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر دارد و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

– فهرست منابع و مراجع

- [۱] الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا و فرهنگ، روح الله، نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول. سال بیست، شماره ۷۹، صفحه ۲۶-۱۳۹۴.
- [۲] خائف الهی احمدعلی، قاسمی بنابری حمیدرضا، شاه محمدی ابوالفضل، معیارهای انتخاب کارکنان در محیط فازی، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۴، ص ۲۹، ۱۳۹۳.
- [۳] دانایی فرد حسن، فانی علی اصغر براتی، الهام تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش، فصلنامه چشم مانداز مدیریت دولتی، ش ۸۰، ۱۳۹۰.
- [۴] زاهد بابلان، عادل، کریمیان پور، غفار، نقش اعتماد سازمان و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت، ۱۳۹۵.
- [۵] زارعی، حسین، مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد، فصل نامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران پاییز و زمستان ۱۳۷۸.
- [۶] Hutmire, J. L. meaningfulness of work as perceived by women, ۲۰۱۶.
from diverse social classes: a grounded theory exploration, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- [۷] Karaca, H. An Expletory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkis
- [۸] National Police case, Turkish National Police Academy, European Scientific Journal, August, ۹(۲۳), pp ۳۷-۵۰, ۲۰۱۳
- [۹] Korkmaz, E. The Relationship between organizational silence and allen-meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey, Bilecik Şeyh Edebali University Journal of Social Sciences Institute, ۳, ۲۰۰-۲۱۳, ۲۰۱۸.
- [۱۰] Penttila, C. It's a sad fact of downturns: employees stop speaking their minds, Entrepreneur Magazine, November ۱, ۲۰۰۳.
- [۱۱] Pinder Craig C, & Harlos Karen, P. mployee silence: quiescence and acquiescence as esponses to perceived injustice. research in personnel and human resources management, ۲۰, ۳۳۱-۳۶۹. ۲۰۰۱.
- [۱۲] Van Dyne, L., & Lepine, J. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and redictive validity. michigan state university, Academy of Management Journal, ۴۱(۱), ۱۰۸-۱۱۹, ۱۹۹۸.
- [۱۳] Morrison E. W. Milliken F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of Management Review, ۲۵: ۷۰۶-۷۲۵, ۲۰۰۰.
- [۱۴] Hirschman A. O. Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states, Cambridge, MA: Harvard University Press. ۱۹۷۰.
- [۱۵] Samereh Shojaiea Hasan, Zaree Matin B., Baranic G. Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, Procedia - Social and Behavioral Sciences, ۳۰: ۱۷۳۱ – ۱۷۳۵, ۲۰۱۳.
- [۱۶] Argyris, C. Double loop learning in organizations". Harvard Business Review, ۵۵(۵). ۱۹۷۷.
- [۱۷] Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management". Athense university of economics and business, pp ۱-۱۹. ۲۰۵۵.
- [۱۸] Cinar, O., Karcioğlu, F., Aliogullari, Z. D, The relationship between organizational silence and organizational, ۲۰۱۳
- [۱۹] Fisher, C., ransmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation. Journal of Applied Psychology, October, ۵۳۳-۵۴۰. ۱۹۷۹
- [۲۰] Forgen, J. H. Why not empowerment? business and economic review, ۴۵(۳), ۳۱-۳۳. ۱۹۹۹
- [۲۱] Henriksen, kerm; and Dayton, Elizabeth, Organizational silence and hidden threats to patient safety, national council of chief clinical consultants, vol ۵, No ۱, Health Research and Educational Trust. ۲۰۰۶
- [۲۲] Nikmaram, S., Gharibi Yamchi, H., Shojaii, S., Ahmadi Zahrani, M, & Alvani, S. M. Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, ۱۷(۱۰), pp. ۱۲۷۱-۱۲۷۷.
- [۲۳] Nielsen, Richard P. Why do we remain silent in the face of unethical behavior, the church in the ۲۱st century from crisis to renewal, Boston College Occasional Paper, ۲۰۰۳.
- [۲۴] Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of management studies, ۴۰(۶), pp. ۱۴۵۳-۱۴۷۶, ۲۰۰۳
- [۲۵] Dan L., Jun W., Jiu-cheng M. (۲۰۰۹) Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company