



مطالعه بی‌اعتنایی کارکنان به نظام پیشنهادها در بستر فرهنگ سکوت سازمانی

(مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی)

بهزاد نیرومند میاوقی^۱، پریرسا رمضان پور اصل^۲

^۱ دکترای مدیریت - مدیردفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
niroomandbehzad@gmail.com

^۲ کارشناسی ارشد - کارشناس نظام پیشنهادها، شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
Parisa.ramazanpour۸۴@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش مطالعه بی‌اعتنایی کارکنان به ارائه پیشنهاد در بستر فرهنگ سکوت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان و مدیران رسمی شاغل در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی می‌باشد که تعداد آنها در سال ۱۴۰۳، برابر با ۱۰۸۱ نفر است که از این تعداد ۲۸۵ نفر روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند که در نهایت تعداد ۲۸۱ پرسشنامه که بصورت کامل تکمیل شده بودند، عودت داده شد. ابزارهای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیرهای مورد بررسی، پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی بوراداس و وکلا می‌باشد و سئوالات مربوط به بی‌اعتنایی کارکنان به ارائه پیشنهاد براساس مطالعه پیشینه پژوهش توسط محقق طراحی گردیده است. روایی پرسشنامه براساس اعمال نظرات اصلاحی کارشناسان و متخصصین مرتبط با موضوع تامین گردیده است. به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ مقدار آن ۰,۸۸، برآورد گردیده است. برای بررسی رابطه بین متغیرها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سکوت سازمانی کارکنان و بی‌اعتنایی کارکنان به ارائه پیشنهاد، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی

سکوت سازمانی، پیشنهاد، نظام پیشنهادها، بی‌اعتنایی.

The study of employees' indifference to suggestions system in the context of the culture organizational silence

(Case study: West Azerbaijan Electricity Distribution Company)

Behzad Niroomand Miavaghy¹ - Parisa Ramazanpour Asl²

Extract

The aim of this research is to study the indifference of employees to suggestions in the context of organizational silence culture in the West Azerbaijan Electric Power Distribution Company. The research method is descriptive



and survey-type. The statistical population includes all employees and official managers working in the West Azerbaijan Electric Power Distribution Company, whose number in ۱۴۰۳ is equal to ۱۰۸۱ people, of which ۲۸۵ people were selected as a sample using the stratified random sampling method using the Morgan table, and finally ۲۸۱ questionnaires that were fully completed were returned. The data collection tools related to the variables under study are the standard organizational silence questionnaire of Bouradas and Vokala, and the questions related to employees' indifference to suggestions have been designed by the researcher based on the study of the research background. The validity of the questionnaire has been ensured based on the application of corrective opinions of experts and specialists related to the subject. In order to ensure the reliability of the questionnaire, its value has been estimated to be ۰.۸۸ using the Cronbach's alpha formula. Pearson's correlation coefficient test was used to examine the relationship between variables. The results of the study show that there is a direct and significant relationship between organizational silence of employees and employees' indifference to suggestions.

Keywords: Organizational Silence, Suggestion, Suggestion System, Indifference.



۱- مقدمه

نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر، خلاقیت و نوآوری، به عنوان عاملی مهم و استراتژیک در سازمان محسوب می‌گردد [۱۷]. بطوریکه امروزه منابع انسانی توانمند، اصلی ترین دارایی و عامل اصلی مزیت رقابتی سازمانها و کشورها عنوان می شود و این منبع تنها سرمایه و دارایی می باشد که قابل تقلید نبوده و از ویژگی های منحصر بفردی برخوردار می باشد. هرگونه تغییر و بهبود در عملکرد و فرایندهای جاری سازمان توسط انسانها صورت می‌گیرد [۱۹]. بهره برداری اثربخش از ظرفیتها، استعدادها و توان فکری کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه دانشی و نهفته از آن یاد می‌گردد، نیازمند سازوکارهایی است که بتواند با استفاده صحیح از این نیروی برتر و حیاتی، توانمندیهای کارکنان سازمان را در راستای اهداف و مأموریت های سازمان سوق دهد [۳]. هر انسانی از تفکر و حل مسائل لذت می‌برد. آدمی دوست دارد تا دیگران توانائیهای وی را ببینند و از سوی مدیران بلند پایه مورد تشویق قرارگیرد. در واقع اندیشیدن و حل مسائل، جزء نیازهای ذاتی و عمیق هر انسانی، با هر فرهنگی است و برآورده شدن این نیازها موجبات سلامت روحی و روانی فرد را فراهم می‌سازد [۲۱]. یکی از مهم‌ترین شیوه‌های مدیریتی که می‌تواند در دستیابی به اهداف فوق مورد استفاده قرار گیرد، سبک مدیریت مشارکتی است [۲۰]. امروزه بسیاری از صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت، بر این عقیده هستند که سبک مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های مدیریت اثربخش، کارساز و نجات بخش موسسات و سازمان‌های گوناگون در جهان است [۱۸].

مکانیزم‌های متفاوتی برای استقرار مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده‌ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان، استقرار نظام پیشنهادها در یک سازمان است [۱۰]. نظام پیشنهادها نظامی است که به کمک آن می‌توان ایده‌ها و نظرات کارکنان سازمان را در تمام سطوح مختلف سازمان، مطابق فرایندهای تعریف شده، دریافت نموده و پس از ارزیابی، اجرا کرده و به پیشنهادهای مصوب و اجرایی پاداش مناسب داد [۵].

از آنجایی که نظام پیشنهادها برای کارکنان فرصتی به ارمغان می‌آورد که با ارائه ایده‌های خویش به کاهش هزینه‌ها، ارتقاء رضایت‌مندی مشتریان، افزایش بازده سازمان و افزایش روحیه کار تیمی در سازمان کمک می‌کند، سیستمی مهم و سازنده برای هر سازمان محسوب می‌گردد. لذا با توجه به اهمیت وجود نظام پیشنهادها در یک سازمان، آسیب شناسی نظام پیشنهادها ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌باشد.

شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی یکی از شرکت های زیر مجموعه شرکت مادر تخصصی توانیر می‌باشد که به منظور بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های کارکنان در راستای ارتقای بهره‌وری از سال ۱۳۸۸ اقدام به استقرار نظام پیشنهادها در سطح شرکت نموده است، علیرغم دستیابی به برخی موفقیت‌ها در این زمینه، متأسفانه هنوز به سطحی مطلوب و مورد انتظار دست نیافته است. بنابراین تشخیص و تعیین چالش‌ها و موانع فرا راه نظام پیشنهادها، به منظور ارتقا سطح اثربخشی آن ضروری به نظر می‌رسد. یکی از چالش‌های پیش روی نظام پیشنهادها که می‌تواند به عنوان عامل بازدارنده پیش روی نظام پیشنهادها باشد، سکوت سازمانی است. افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده و نو در بهبود کار خود و سازمان هستند. برخی افراد ایده‌ها و نظرات خود را ارائه میکنند که این کارکردها بیان کننده مفهومی بنام آوای سازمانی است و برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده‌ها و نظرات خود ندارند و سکوت می‌کنند که موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند [۲].

محققان سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه پیش روی پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند که موجب می‌گردد تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و عقاید و همچنین انگیزه برای ارائه ایده‌ها و روش‌های نوین در سازمان از بین برود [۲۲]. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها شاهد امتناع کارکنان از ارائه عقیده‌ها، نظرات و ایده‌های خود در مورد مشکلات و فرایندهای جاری سازمانی هستیم و در سازمان‌ها جوی بوجود آمده است که اغلب موجب می‌شود کارکنان احساس کنند ایده‌ها و نظرات آنان با ارزش نبوده و کارکنان را از ابراز ایده‌ها باز می‌دارد [۱۵]. در واقع سکوت سازمانی، جو سازمانی ناکارآمدی است که باعث هدر رفتن تلاش‌ها و افزایش هزینه‌ها می‌شود و می‌تواند شکل‌های مختلف از جمله سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در ارائه پیشنهادها و سطوح پایین همدلی جمعی را در برگیرد [۹]. بنابر این، مساله اساسی تحقیق حاضر این است که آیا سکوت سازمانی با بی‌اعتنایی کارکنان به ارائه پیشنهادها رابطه معناداری دارد؟

۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۱- سکوت سازمانی

نخستین بار موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) پنجره جدیدی بر مفهوم سکوت سازمانی گشودند و سکوت سازمانی را نوعی اقدام آگاهانه کارکنان مبنی بر عدم ارائه و به اشتراک گذاری اطلاعات، افکار و ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان تعریف کردند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند [۱۶]. پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی در مورد موفقیت‌های سازمان، تعریف می‌-



کنند[۲۳]. با وجود تفاوت‌های موجود در تعاریف دانشمندان، همه در یک چیز اتفاق نظر دارند، عدم تبادل دانش، اطلاعات و عدم ارائه نظرات و ایده‌های جدید، که آسیب‌های جدی هم به سازمان و هم به خود کارکنان وارد می‌سازد[۶]. موریسون و میلیکن (۲۰۰۹) با معرفی سکوت سازمانی و مدل سازی مولفه‌های آن عقیده دارند که سکوت سازمانی پدیده‌ای با ساخت اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و از بسیاری ویژگی‌های سازمانی مانند رویه‌های تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریتی، عوامل فرهنگی و... تاثیر می‌پذیرد و بر بسیاری از مولفه‌های رفتاری کارکنان و عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد[۱۳]. سکوت سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از:

۱-۱-۲- سکوت مطیع

زمانی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان شخص ساکت و آرام نام می‌نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند [۱۸]. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات خود براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین، سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد [۷]. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد، افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند[۸].

۱-۲-۲- سکوت تدافعی

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود، اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از حقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است[۹].

۱-۲-۳- سکوت فرصت طلبانه

علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، کارکنان در برخی از مواقع، با امتناع از بیان اطلاعات برای نفع رسانی به خودشان استفاده می‌کنند. در تعریف این نوع سکوت، به مفهوم فرصت طلبی که ویلیامسون آن را منفعت طلبی زیرکانه تعریف می‌کند، استفاده می‌کنیم. امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موفقیت خود را از دست بدهند، یا بخواهند از زیر فشارکاری فرار کنند نیز می‌تواند موثر واقع شود. در مجموع، سکوت فرصت طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد[۱۲].

۱-۲-۴- سکوت محبوب

سکوت محبوب یعنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن، به دلیل فقدان اعتماد به نفس. این بُعد از سکوت از مواردی همچون عدم اعتماد به نفس، تردید داشتن نسبت به خود با موقعیت مورد نظر و تردید داشتن نسبت به آنچه که فرد می‌خواهد بیان کند، تشکیل شده است. ممکن است این بُعد نیز با سکوت برای جلوگیری از پیامدهای منفی، ارتباط داشته باشد[۱۲].

۱-۲-۵- سکوت نوع دوستانه

سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری[۸]. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تاکید دارد. سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد[۲۴]. این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد. بجای آنکه صرفاً بخاطر ترس از نتایج منفی مشخص ناشی از ارائه ایده‌ها، می‌باشد[۸].



۲-۲- نظام پیشنهادها

هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید کاهش هزینه‌ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا... گردد پیشنهاد تلقی می‌گردد [۱۱]. نظام پیشنهادها، تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های نوین سرمایه انسانی در حل مسائل و بهسازی مستمر در سازمان دست یافت [۱]. فلسفه بنیادی نظام پیشنهادها بر این اساس استوار است که هر کاری بوسیله انسان انجام می‌شود، هرگز کامل‌ترین و بهترین شکل خود را ندارد، بلکه همیشه این امکان وجود دارد که این کار با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام شود [۱۴]. در بیان فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها به موارد زیر اشاره شده است.

۲-۲-۱- ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری.

۲-۲-۲- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان.

۲-۲-۳- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان.

۲-۲-۴- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی.

نظام پیشنهادها که مشارکت فکری کارکنان، مشتریان و تامین‌کنندگان با مدیریت را به همراه داشته و از پایه‌های مهم مدیریت مشارکتی محسوب می‌گردد، بدین معنی است که مدیریت، فضا و امکاناتی را در سازمان بوجود آورد که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران، نظرات، ایده‌ها و پیشنهادها را در زمینه حل مشکلات و نارسائی‌ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان به مدیریت ارائه می‌نمایند و مدیریت پس از بررسی، مواردی را که قابل اجرا تشخیص داده می‌شود، به مورد اجرا گذاشته و به منظور تداوم ارائه پیشنهادها با پاداش دادن به پیشنهاد دهنده به عنوان حق ارائه پیشنهاد سهم مشارکت از طرف مدیریت اعطا می‌گردد و او را در منافع (مادی و معنوی) حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می‌دهد [۴].

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش توصیفی - همبستگی از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود. مبانی نظری با بهره‌مندی از مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شد. پاسخ به سؤال‌های پژوهش و تبیین مدل مفهومی نیز به کمک توزیع پرسشنامه انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان و مدیران رسمی شاغل در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی می‌باشد که تعداد آنها ۱۰۸۱ نفر بود. از بین جامعه آماری فوق براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند که در نهایت ۲۸۱ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برای بررسی متغیرهای مندرج در تحقیق، از پرسشنامه استفاده گردیده است که پرسشنامه مذکور شامل سه بخش می‌باشد، بخش اول سؤالات جمعیت شناختی، بخش دوم سؤالات مربوط به سکوت سازمانی براساس مدل بوراداس و وکلا (۲۰۰۲) و بخش سوم سؤالات بی‌اعتنایی کارکنان به ارائه پیشنهاد (محقق ساخته) می‌باشد. به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مقدار پایایی پرسشنامه ۰/۸۸ برآورد گردید. برای انجام تجزیه و تحلیل - های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، از آزمون‌های زیر استفاده گردیده است.

- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

- آزمون ضریب همبستگی پیرسون

۴- یافته‌ها

ابتدا به منظور اطمینان از ابزار اندازه‌گیری تحقیق، با استفاده از آلفای کرونباخ مقداری پایایی پرسشنامه محاسبه گردید که مقدار محاسبه شده به ازای کل متغیرها برابر ۰/۸۸ است. سپس با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، وضعیت توزیع داده‌های آماری بررسی شد. با توجه به اینکه، مقادیر بدست آمده بیشتر از ۰/۰۵ بود. لذا، مشخص شد که توزیع داده‌های آماری نرمال بود که با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون پارامتریک نظیر آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج همبستگی بین متغیرها به شرح جدول شماره (۱) می‌باشد.



جدول (۱) نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

متغیرهای مستقل و وابسته	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
سکوت مطیع و بی اعتنائی کارکنان	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰
سکوت تدافعی و بی اعتنائی کارکنان	۰/۶۵۴	۰/۰۰۱
سکوت نوع دوستانه و بی اعتنائی کارکنان	۰/۶۴۰	۰/۰۰۲
سکوت فرصت طلبانه و بی اعتنائی کارکنان	۰/۶۴۳	۰/۰۰۳
سکوت محجوب و بی اعتنائی کارکنان	۰/۷۷۲	۰/۰۰۱
سکوت سازمانی و بی اعتنائی کارکنان	۰/۷۳۱	۰/۰۰۱

همانطور که جدول (۱) نشان می دهد، ضریب همبستگی بین سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل و مولفه های فرعی آن به عنوان متغیرهای مستقل فرعی با بی تفاوتی کارکنان به ارائه پیشنهاد رابطه معنادار و معکوس وجود دارد بطوریکه هر چه سکوت سازمانی بر چو سازمان حاکم باشد، به همان نسبت، باعث عدم گرایش کارکنان به ارائه نظرات و پیشنهادات و ایده های سازنده خود به سازمان خواهند بود. مطابق جدول شماره (۱)، از بین مؤلفه های پنج گانه سکوت سازمانی، بیشترین ارتباط مربوط به سکوت مطیع و سکوت محجوب بوده و کمترین میزان ارتباط مربوط به سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه می باشد.

۵- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش، همانند سایر پژوهش های انجام یافته، نشان داد که سکوت سازمانی کارکنان به عنوان یکی از عوارض و ابعاد رفتار سازمانی منفی، در سازمان های ایرانی نیز مانند کشورهای دیگر، تاثیرات سوئی بر رفتار و عملکرد کارکنان و بهره وری سازمان ها دارد. نتایج این پژوهش با یافته های سایر پژوهشگران بطور غیرمستقیم (به دلیل عدم وجود پیشینه تحقیق مشخص در ارتباط با موضوع پژوهش) همراستا می باشد. چون نتایج تحقیق حاکی از آن است که سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل با بی اعتنائی کارکنان به ارائه پیشنهاد به عنوان متغیر وابسته رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همان طور که جدول شماره (۱) ضریب همبستگی پیرسون را نشان می دهد، از بین مولفه های پنج گانه سکوت سازمانی، بیشترین درجه ارتباط مربوط به سکوت سازمانی مطیع و سکوت محجوب می باشد و کمترین درجه ارتباط مربوط به سکوت نوع دوستانه می باشد. بدین ترتیب زمانی که سکوت سازمانی بر چو سازمان حاکم می شود، کارکنان با توجه به ابعاد سکوت سازمانی، به دلایل مختلف، تمایلی به ارائه نظرات، پیشنهادات و ایده های خود به سازمان نخواهند داشت. بنابراین به منظور کاهش سکوت سازمانی کارکنان در راستای ایجاد انگیزه تمایل در کارکنان برای مشارکت بیشتر در فرایند دریافت و بررسی پیشنهادات، مواردی به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

- تقویت هویت سازمانی و خودپنداری قوی به منظور کاهش سکوت سازمانی؛
- مشارکت و دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری و برنامه ریزی های سازمان؛
- اعطای اختیارات لازم به کارکنان در انجام امور محوله؛
- ایجاد نگرش های مثبت در کارکنان نسبت به سازمان جهت ارتقاء سطح وظیفه شناسی آنان؛
- تشکیل جلسات رودرو، بها دادن بیشتر به نظرات کارکنان و شنیدن نظرات آنها و استمرار ارتباطات مستقیم؛
- ایجاد توسعه روحیه انتقادپذیری و انعطاف در مدیران؛
- برگزاری کلاس ها، سمینارها و کارگاه ها راجع به سکوت سازمانی و نتایج مخرب آن و آشنا کردن مدیران و کارکنان با این مفهوم و روش های مقابله با سکوت سازمانی.



مراجع

- [۱] احمدی، نیلوفر و شیرویه زاد، هادی. "اولویت بندی فاکتورهای اثربخشی نظام پیشنهادها با استفاده از Topsis در یک سازمان دولتی"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی، اسفند ۱۳۹۲.
- [۲] افخمی اردکانی، مهدی و رجب پور، ابراهیم. "ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴.
- [۳] بزرگ نیا، فاطمه و عنایتی، ترانه. "رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۳.
- [۴] حمیدی، ناصر و الوانی، سید مهدی و جباری، فهیمه. "مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادات و ارائه الگوی مناسب جهت برقراری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین"، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۸۹.
- [۵] خاتمی فیروزآبادی، سید محمد علی و عمرانی، پریسا و سلیمانی، فرشاد. "ارائه الگوی نظام مند برای آسیب شناسی نظام پیشنهادها در سازمان های کشور"، مورد مطالعه یکی از بانک های کشور، فصلنامه مهندسی تصمیم، سال اول، شماره چهارم، پاییز ۱۳۹۴.
- [۶] رستگار، عباسعلی و روزبان، فرناز. "شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده"، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال دوم، شماره ۸، پاییز ۱۳۹۳.
- [۷] زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایرانی، سال ششم، شماره ۲۱، بهار ۱۳۹۰.
- [۸] زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. "بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی"، مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱، پاییز ۱۳۹۱.
- [۹] صوری ذهی، ذکریا و جباری، غلام و تربتی، امیر. "رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش"، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱۱ و ۱۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۲.
- [۱۰] قلی پور، آرین و طهماسبی، رضا و منوریان، عباس. "بررسی تاثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی"، پژوهش های علوم مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹.
- [۱۱] کامرانی، محسن و صدراپی، نسیم و بیات، محمدمراد. "بررسی موانع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران با هدف پویایی و کارایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، تهران، جهاد دانشگاهی تهران، اسفند ۱۳۹۲.
- [۱۲] کرمی، محمدرضا و میرکمالی، سید محمد و پورکریمی، جواد. "واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن"، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفتم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۵.
- [۱۳] نضرافهانی، علی و آقاپور دهرودی، طاهره. "بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان"، مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان، جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۴، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲.
- [۱۴] یزدخواستی، فاطمه. "فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمان ها و تاثیر آن در نظام پیشنهادها"، یازدهمین همایش و پنجمین همایش جشنواره نظام پیشنهادها، تهران، جهاد دانشگاهی تهران، اسفند ۱۳۹۲.
- [۱۵] Bouradas, D., and Vokala, M., "Organizational silence a new challenge for Human Resources and management", Athens university of economics and business, ۲۰۰۷, ۲, ۱.
- [۱۶] Brinsfield, C.T., "Employee silence: Investigating of dimensionality", Development of measures and examination of Related factors Retrieved from request dissertations and thesis database, Vol. ۱۰ (۱۱), ۲۰۰۹.
- [۱۷] Cinar, O., Karcioğlu, F., & Aliogullari, Z., D., "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum", Turke. Prosidia Social and Behavioral Sciences, ۹۹, ۳۱۴-۳۲۱, ۲۰۱۳.
- [۱۸] Grant J.M., "Proactive behavior in organizations", Journal of management, ۲۶(۱), ۴۳۵-۴۶۲, ۲۰۰۰.
- [۱۹] Seniz, N., Noyan, A., & Ertousan, O., "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company", procedia -Social and Behavioral Sciences, ۹۹, ۶۹۱-۷۰۰, ۲۰۱۳.
- [۲۰] Dimitris, B., Vo;ala, M., "Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management", Athens university of economics and business, ۱۰, ۱۹, ۲۰۰۷.
- [۲۱] Ehtiyar, R., & Yanardag, M., "Organizational Silence: a survey on employees working in a Chain Hotel", Tourism and Hospitality management, ۱۴(۱), ۵۱-۶۸, ۲۰۰۸.
- [۲۲] Harquil, C., & Milliken, F.J., "Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world" Academy of management review, ۲۵, ۷۰۶-۷۱۵, ۲۰۰۰.



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

- [۲۳] Pinder, C.C. and Harlos, K.P., "Employee silence, research in personnel and human resources management", Vol ۲۰, New-York: JAI press, ۲۰۰۱.
- [۲۴] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G., "Organizational Citizenship Behaviors", Journal of management, ۲۶, ۲۰۰۰.

اطلاعات نویسندگان

بهزاد نیرومند میاوق	۰۹۱۴۴۳۴۵۷۷۳۶	۰۴۴۳۱۱۰۴۲۰۴	آدرس: ارومیه، خیابان مافی، کوچه ۱۸، پلاک ۲۰۶/۱
پریسا رمضان پور اصل	۰۹۱۴۱۸۶۳۴۶۹	۰۴۴۳۱۱۰۴۲۱۲	آدرس: ارومیه، والفجر ۲، ۱۶ متری اول، پلاک ۸