Archive of SID

تدوین مدل عوامل موثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی Fuzzy AHP و ARAS

بهمن نیکخو[۱]
سعید جعفری نیا[۲]
اکبر حسن پور[۳]
حسین عباسیان[۴]

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۲۷
تاریخ پذیرش مقاله:۱۳۹۷/۵/۲۷

یکی از مشکلات عمده ای که در حال حاضر سازمان ها به خصوص بخش های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث های سازمانی است. سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه ها و تلاش های انجام شده را از بین می‌برد. هدف اصلی این پژوهش، کمک به سازمان ها جهت آشنایی با مهم ترین عوامل اثرگذار بر پدیده سکوت سازمانی و تلاش برای کاهش آن در سازمان می باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی- پیمایشی می باشد. به منظور دستیابی به هدف پیش رو در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی مطالعات گذشته، ۳۶ عامل موثر بر سکوت سازمانی استخراج گردید. به منظور جمع‌آوری آرای خبرگان برای پیاده‌سازی در تکنیک دلفی فازی، از پرسشنامه پنج مقیاسی لیکرت استفاده و عوامل موثر بر سکوت سازمانی غربال شد. در ادامه، پرسشنامه خبره سنجی برای تعیین وزن عوامل تهیه و در بین خبرگان توزیع گردید. سپس پرسشنامه دوم در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت. پاسخ دهندگان به مسائل تصمیم‌گیری خبرگان، مدیران و اساتیدی هستند که در زمینه مورد بحث صاحب نظر می‌باشند. بنابراین افراد واجد شرایط ذاتاً محدود هستند و در بیشتر موارد کمتر از ۱۰ کارشناس در دسترس قرار دارند- این رویکردی متعارف در حل مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره است. در نهایت، ۱۲ نفر از خبرگان به عنوان پاسخ دهنده انتخاب شدند. خبرگان تحقیق، متخصصان حوزه منابع انسانی و رفتاری،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران(نویسنده مسئول)
E-mail: shamsj۵۸@ yahoo.com
۳. استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار ، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

www.SID.ir

Archive of SID

عضو هئیت علمی گروه مدیریت و یا دارای سمت مدیریت منابع انسانی در سازمان های واقع در استان تهران می باشد. نمونه‌گیری پژوهش از نوع غیراحتمالی و گلوله برفی می‌باشد. روایی پرسش نامه با استفاده از نظرات خبرگان تایید و پایایی آن طبق نرخ ناسازگاری حاصل از مقایسات زوجی عدد ۰/۰۸۹۷۶۵ به دست آمد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، قابل قبول می باشد. بعد از غربال سازی با تکنیک دلفی فازی، ۲۳ عامل طبق نظر خبرگان جهت اولویت بندی مورد پذیرش قرار گرفتند. در نهایت براساس اوزان به دست آمده با روش AHP فازی و با استفاده از تکنیک ARAS عوامل انتخاب شده اولویت‌بندی گردید. طبق نتایج تحقیق، ترس مدیران از بازخورهای منفی، نبود مدیران انگیزاننده و عوامل محیطی- فرهنگی، مفاهیم مرتبط با روان شناسی و تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار بیشترین اولویت را داشتند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، AHP فازی و ARAS

www.SID.ir

Archive of SID

مقدمه

یکی از مشکلات عمده ای که در حال حاضر سازمان ها به خصوص بخش های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث های سازمانی است. سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه ها و تلاش های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل های متفاوتی به خود بگیرد؛ مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات. زمانی که بیشتر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیده‌ای جمعی می‌شود که به آن «سکوت سازمانی» می‌گویند (دنیز[1] و همکاران،۲۰۱۳). بی تردید، سرمایه داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی است. مأخذ تولید دانش، تالارهای گفتمان سازمانی است که در خود گفتمان های متعدد و در عین حال متفاوتی را جای داده است. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند، فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (دانایی فرد و پناهی،۱۳۸۹). در سازمان های کنونی، بسیاری از کارکنان گوشه گیر و منزوی شده‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه، برخی از مدیران این موضوع را ساده می انگارند و بی تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث ها را نوعی رضایت سازمانی می پندارند. هرچند در فرهنگ ایرانی از دیرباز، سکوت با رضایت توأم دانسته شده است (دامغانیان و روزبان،۱۳۹۴)، اما این مسئله منحصر به ایران نیست. به طور کلی در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم راستا انگاشته شده اند، اما مطالعات اخیر پیرامون کارکنان ساکت، مؤکد ایجاد ناتوانی در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی در اثر سکون در سازمان است (کاراکا[2] ،۲۰۱۳). به رغم آنکه فراهم آوردن شرایط مناسب برای ترغیب کارکنان به مشارکت بیشتر در محیط‌های سازمانی و همچنین ایده پردازی آنان در قالب ارائه نظرات و پیشنهادات، خود از جمله ضرورت هایی است که در حوزه دانش سازمان و مدیریت در سالیان اخیر بدان تأکید فراوان شده است، ولی بسیاری از سازمان ها از کارکنانشان انتظار دارند که فقط حرف ها و صحبت های معینی را به ویژه در راستای تأیید شرایط و وضعیت کنونی سازمان بیان کنند و برای این منظور از سازوکارهای پاداش و تنبیه متعددی نیز بهره می جویند (پیران

[1]. Deniz
[2]. Karaca

www.SID.ir

Archive of SID

نژاد و همکاران،۱۳۹۶). همچنین، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود . از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می شوند- به دلیل آنکه فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند. پس می توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد (دانایی فرد و پناهی،۱۳۸۹).

برای درک دقیق پدیده سکوت سازمانی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آن، ابتدا باید عوامل متعدد شکل دهنده آن در سازمان ها در ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد. سکوت، پدیده تازه شناخته شده ای است و بسیاری از پژوهشگران در این حوزه به دنبال دلایل، پیامدها و راه های برطرف کردن آن هستند. در ادبیات تحقیق هر جا از سکوت سازمانی صحبتی به میان آمده است، با بحث فرهنگ، عدالت، قدرت، هویت سازمانی و گفتمان همراه بوده است (موآسا[۱]،۲۰۱۳). اهمیت این موضوع سبب شده است تا مطالعات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه مدل های مختلف برای آن انجام شود. اما هنوز سازمان های بسیاری با پیامدهای سکوت سازمانی دست به گریبانند، درحالی که ممکن است حتی از وجود عوامل گسترش آن در سازمان خود بی اطلاع باشند (رستگار و علی اکبری نوری، ۱۳۹۵). درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان ها را در برگرفته است، هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام شده است. موریسون و میلیکن می‌گویند: «سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان ها تبدیل شده است، اما هنوز بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نشده است». (پیران نژاد و همکاران،۱۳۹۶) پیندر و هارلوس نیز معتقدند در حالی که سکوت در سازمان ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی توجهی از کنار آن رد می شوند (پیندر و هارلوس[۲]،۲۰۰۱). نوآوری تحقیق پیش رو این است که در تحقیقات داخلی تاکنون به اولویت بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی پرداخته نشده است. به علاوه، استفاده از رویکرد ترکیبی AHP فازی و آراس برای اولویت‌بندی نیز در این حوزه کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. بر اساس آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت پدیده سکوت در محیط سازمانی، این پژوهش در پی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر سکوت کارکنان می‌باشد. از این رو سوالات تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شوند:

۱. Moasa
۲. Pinder & Harlos

www.SID.ir

Archive of SID

۱. عوامل موثر بر سکوت کارکنان کدام اند؟

۲. عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان دارای چه اولویت‌هایی هستند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سکوت سازمانی نخستین بار در مطالعات موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) این گونه تعریف شد: «نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده ها و تجربه های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند. آنها سکوت را پدیده ای در سطح جمعی می دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می کنند". (برنسفیلد[۱]،۲۰۰۹) ون داین سکوت سازمانی را این گونه تعریف می کند: «اجتناب عمدی از بیان ایده های مرتبط با کار، اطلاعات و دیدگاه ها". (وکولا و بورداس[۲]،۲۰۰۵) هزن تعریف دیگری از سکوت دارد: «سکوت به معنی حرف نزدن، ننوشتن و یا... نیست؛ بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر، بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (هزن[۳]،۲۰۰۶). به عبارتی دیگر، سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که بر اثر آن سازمان برای حل مسائل جدیدی که با آن روبرو می شود Tفعالیت و همفکری کمتری انجام می‌دهد". (دایکون و هنریکسون[۴]،۲۰۰۶)

مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود. در سال ۲۰۰۰ میلادی، موریسون و میلیکن در پژوهش های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کردند و توجه محققان سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (بوگوسین[۵]،۲۰۱۲). در ادامه پژوهش‌های خارجی و داخلی صورت گرفته پیرامون موضوع سکوت سازمانی بررسی می گردند:

میلیکن و موریسون (۲۰۰۰) در پژوهش خود سکوت سازمانی را پدیده ای جمعی در نظر می گیرند که در آن کارمندان از ارائه نظر در مورد مشکلات بالقوهٔ سازمانی خودداری می کنند. به زعم آنها، در سازمان هایی با فرهنگ سکوت، دو عامل اصلی وجود دارد که سبب سکوت کارمندان می شود: نخست ترس مدیریت از بازخوردهای منفی که توسط کارمندان ارائه می شود و این ترس اقدامی در جهت حفاظت مدیران از منافع و موقعیت خود است و دوم ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت نسبت به آنهاست. این باورهای ضمنی

۱. Brinsfield
۲. Vakola and Bouradas
۳. Hazen
۴. Daison & Henrikson
۵. Bogosian

www.SID.ir

Archive of SID

شامل تفکرات مدیریت مبنی بر این است که کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می فهمد و بهترین ها را می‌داند و اختلاف عقیده ها در ماهیت، مسائل مضری برای سازمان است. اگرچه این مسائل باورهای مدیریت هستند و ممکن است در سازمان واقعیت نداشته باشند، عواطف و احساسات مخربی را همچون: ترس، فریب و خشم در سازمان به وجود می‌آورند و درنهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می شوند (میلیکن و موریسون[۱]،۲۰۰۰). پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) پس از پژوهش در زمینه دلایل سکوت کارکنان در سازمان، مهم ترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده ها و نظرهای افراد را انگیزه آنان قلمداد می کنند (پیندر و هارلوز،۲۰۰۱). ون داین و همکارانش (۲۰۰۳) در پژوهش خود، ابعاد سکوت سازمانی را که توسط پیندر و هارلوز ارائه شده بود، گسترش دادند و پیشنهاد کردند که سکوت کارمند می تواند از «انگیزه های فرا اجتماعی»[۲] نیز ناشی شود. طبق نظر آنها «سکوت فرا اجتماعی» به خودداری از بیان عقاید، اطلاعات و باورهای مرتب با مسائل کاری با هدف منتفع کردن افراد یا سازمان های دیگر اشاره دارد (برای نمونه، با انگیزه های نوع دوستی و همکاری). نمونه ای از این سکوت شامل افشا نکردن اطلاعات داخل سازمان به سازمان ها و اعضای غیرخودی، خودداری از انتقال اطلاعات خصوصی دیگران و از بین نبردن اطمینان هاست (ون داین[۳] و همکاران،۲۰۰۳). وکولا و همکاران (۲۰۰۵) از پرسشنامه ای جهت سنجش وضعیت سکوت بهره گرفتند. آنها برای جمع آوری داده‌های واقعی و کاهش احتیاط گری کارکنان در پاسخ دهی، ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان را محدود و موضوع پرسشنامه را چیز دیگری اعلام کردند. نتایج حاکی از آن بود که رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آنها معنی دار بوده و همچنین رفتار سکوت کارکنان با فرصت های ارتباطی آنها رابطه معکوس دارد- آنها از آزمون های همبستگی و رگرسیون استفاده نمودند. در سال ۲۰۰۸ مقاله ای با عنوان «سکوت کارکنان روی محیط های حساس کاری؛ تاثیر جو عدالت درک شده» در دانشگاه مریلند توسط ریمنیو جم انجام شد. این تحقیق روی ۶۰۶ پرستار با ۳۰ گروه کاری انجام شد. نتایج حاکی از آن است که جو عدالت درک شده روی سکوت کارکنان اثرگذار است (بوگوسین،۲۰۱۲). در پژوهشی کیفی که یلدیز (۲۰۱۳) از طریق مصاحبه های رو در رو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند انجام داد، اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده اند و دلایل متعددی برای این تجربه بیان نمود. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب

۱. Milliken and Morrison
۲. Prisocial motives
۳. Vandyne

www.SID.ir

Archive of SID

برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد. پنتیلا (۲۰۱۳) در پژوهش خود، دلیل سکوت را ترس از دست دادن شغل می داند (لام[۱]،۲۰۱۴). کاراکا (۲۰۱۳) در پژوهش خود، مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می داند و ایجاد اعتماد و فرصت های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می کند. چاتین تان (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «عدالت سازمانی به عنوان پیش بینی کننده سکوت سازمانی» به این نتیجه رسید که عدالت تعاملی و رویه ای با سکوت سازمانی همبستگی منفی دارند و نتایج رگرسیون نیز نشان داد که عدالت ادراک شده توسط معلمان می تواند سکوت آنها را پیش بینی کند. ژو و همکاران (۲۰۱۵) بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش بینی کننده سکوت پیروان است. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار رهبر آنها ترجیح داده اند، ساکت بمانند. همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر هم می کند. نتایج پژوهش لی و سان (۲۰۱۵) با عنوان« رهبری سنتی چینی و صدای رفتار کارکنان» نشان داد رهبری اقتدارگرایانه با آوای سازمانی رابطه منفی دارد. در این میان فاصله، قدرت این رابطه را تعدیل کرده است. در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط میان پرخاشگری و سکوت سازمانی در بین معلمان» داده‌های مربوط به ۳۱۲ معلم، نشان داد که میان رفتارهای پرخاشگرانه و بروز سکوت معلمان رابطه معنی داری وجود دارد (سلدا پولات،۲۰۱۶). در تحقیقی ژوزف پیر (۲۰۱۶) عوامل تعیین کننده سکوت سازمانی برای کارگران غیر استاندارد را بررسی نمود. هدف از این مقاله، شناسایی عوامل تعیین کننده سکوت سازمانی از منظر کارگران غیر استاندارد[۲] بوده است. این مطالعه بر سه موضوع پژوهشی تمرکز دارد: ابتدا، تجزیه و تحلیل انگیزه کارگران غیر استاندارد به سکوت؛ دوم، تجزیه و تحلیل نقش چرخه زندگی کارگران غیر استاندارد در انگیزه برای سکوت، موضوع نهایی ارزیابی تاثیر صدا سازمان از منظر سازمان با استفاده از ترکیب نیروی کار استاندارد و غیر استاندارد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که چگونه کارگران غیر استاندارد مجرب از مرحله بازاریابی چرخه زندگی خود برای ایجاد مکانیزم های صدای سازمانی استفاده می کنند. الوانی (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «بررسی رابطه سکوت سازمانی و تعهد (مطالعه موردی در دانشکده های علوم انسانی و مدیریت)» به بررسی نقش سکوت در میزان تعهد پرداخته است. در نتیجه گیری آمده است که رابطه میان تعهد سازمانی و گستردگی رفتار سکوت برای جامعه اساتید در سطح متوسط است و برای جامعه کارکنان اداری در سطح پایینی قرار دارد. در حالی که رابطه میان جو سکوت ادراک شده و گستردگی

۱. Lam
۲.non-standard workers

www.SID.ir

Archive of SID

رفتار سکوت کارکنان برای جامعه اساتید در سطح پایینی است، برای جامعه کارکنان اداری در سطح متوسطی قرار دارد (الوانی، ۱۳۸۹). در مقاله دیگری، خنیفر در سال ۱۳۸۹ یک مدل چهار بعدی با عنوان «مدل بومی از سکوت سازمانی» ارائه داده است که به نقش افراد، گروه ها، مدیریت و سازمان با پدیده سکوت پرداخته است. دانایی فر و پناهی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» دریافتند که هر چقدر جو سکوت در سازمان ها مهیا باشد- یا به عبارتی دیگر، نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد- کارکنان آنها در قبال مسائل اغلب سکوت می کنند و به دنبال آن نگرش های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی پرداخته اند. از بعد رفتاری (حفظ منافع مادی و غیرمادی، بی انگیزگی، امنیت شغلی، عدم حاکمیت مدیریت مشارکتی، نامطلوب بودن اختلاف نظر و تعارس، حفظ و تداوم ارتباطات انسانی، ناامیدی در کارکنان، عدم وجود اعتماد به نفس در کارکنان، باورهای فردی کارکنان نسبت به مدیران) از بعد ساختاری (فرایندها و عملیات سازمان، قدرت، ساختار سازمانی، سازوکار جریان اطلاعات، قوانین و مقررات)، از بعد زمینه‌ای (محیط بیرونی ساده و ثابت، توجه بیش از حد به نظرات مشاوران بیرونی) به عنوان عوامل ایجاد کنندهٔ سکوت طبق مدل شناسایی شده اند (زارعی متین و همکاران،۱۳۹۱). نتایج پژوهش صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکهٔ بانکی کشور(مورد مطالعه: شهرستان سنندج)» نشان داد رابطهٔ معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه آماری پژوهش آنان وجود دارد. در سال ۱۳۹۳ پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» توسط افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد انجام شده است. هدف از پژوهش مزبور، بررسی نقش عوامل شخصیتی در شکل گیری سکوت کارکنان بوده است. نتایج پژوهش نشان داده است که ابعاد شخصیتی برون گرایی، گشودگی و وظیفه شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند. در تحقیقی که توسط لقمان (۱۳۹۴) با عنوان «بررسی تاثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی و میل به ترک خدمت کارکنان سازمان» صورت گرفت، نتایج بر اینکه وجود فلات زدگی شغلی بر میل کارکنان به قصد با تأکید بر نقش میانجی سکوت سازمانی اثر مستقیم و معنی دار دارد، صحه گذاشته است (لقمان، ۱۳۹۴). دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر

www.SID.ir

Archive of SID

مستقیم» نشان دادند سبک رهبری با سکوت کارکنان در سازمان رابطهٔ مثبت و معنادار دارد. صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه ای بر مبنای تجربهٔ کارکنان ادارهٔ کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما را بررسی نمودند. عوامل فردی، عوامل محیطی- فرهنگی و عوامل ساختاری به عنوان سه عامل تاثیرگذار بر سکوت سازمانی معرفی شدند. بابلان و کریمیان پور (۱۳۹۵) در پژوهشی نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی را بررسی نمودند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی معناداری در جهت منفی وجود دارد. همچنین، بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی معناداری در جهت منفی وجود دارد. پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی و شناسایی عوامل و پیامدهای آن پرداختند. پس از انجام تجزیه وتحلیل داده ها، عواملی مانند عدم رعایت شایسته سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش های ذهنی مدیران، منفعت طلبی کارکنان و یادگیری اجتماعی به عنوان عوامل ایجاد کننده و بی تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی و بحث قرار گرفته اند. در جدول زیر عوامل موثر بر سکوت کارکنان که توسط محققان مختلف بیان شده، آمده است.

جدول۱: عوامل موثر بر سکوت سازمانی با استفاده از ادبیات تحقیق

ردیف	پژوهشگران	عوامل موثر بر سکوت سازمانی
۱	موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)	ترس مدیران از بازخورهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، ویژگی های تیم های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۲	موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه های اجتماعی(اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی)، فرهنگ، نوع روابط ، مفاهیم مرتبط با روان شناسی و نوع نگرش ها
۳	بوون و بلکمون (۲۰۰۳)	همنوایی با عقاید عمومی
۴	ریچارد (۲۰۰۳)	ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت های سیاسی و ارتباطی سازمانی
۵	واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت های ارتباطی
۶	هنریکسون و دیتون (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۷	گرینبرگ و ادواردز (۲۰۰۹)	جو سازمانی و جو بی عدالتی، ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)
۸	یلدیز (۲۰۱۳)	تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور عدم دریافت پاسخ مثبت، احتمال آسیب به دیگران

www.SID.ir

Archive of SID

۹	سینار و همکاران (۲۰۱۳)	ویژگی های شخصیتی(کمبود تجربه، جایگاه پایین)، ویژگی های سازمانی(ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ بروکراتیک)، ارتباط با سرپرست(سبک غیرحمایتی، نبود صمیت و نزدیکی)
۱۰	کاراکا (۲۰۱۳)	مسائل مدیریتی و سازمانی
۱۱	پنتیلا (۲۰۱۳)	ترس از دست دادن شغل
۱۲	لی و سان (۲۰۱۵)	سبک رهبری
۱۳	ژو و همکاران (۲۰۱۵)	سبک رهبری و سوء رفتار
۱۴	توهیروویچ و همکاران (۲۰۱۶)	فرصت های ارتباطی و تنبیه
۱۵	دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت های ارتباطی
۱۶	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی
۱۷	دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی و جو ادارکی
۱۸	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	ویژگی های شخصیتی کارکنان و مدیران
۱۹	نصر اصفهانی و آقا باباپور (۱۳۹۲)	هویت سازمانی
۲۰	دوستار و همکاران (۱۳۹۳)	بی عدالتی
۲۱	دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴)	رهبری آمرانه
۲۲	زاهد بابلان و کریمیان پور(۱۳۹۴)	بی عدالتی سازمانی و عدم اعتماد سازمانی
۲۳	افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی مدیر، سبک رهبری
۲۴	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)	عوامل فردی، عوامل محیطی-فرهنگی و عوامل ساختاری
۲۵	رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	ساختار سازمان، متغیرهای رفتاری کارکنان، سبک مدیریت
۲۶	پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)	عدم رعایت شایسته سالاری، احساس بی عدالتی، درماندگی آموخته شده، نبود مدیران انگیزاننده، تمرکز گرایی، شفافیت سازمانی پایین، نگرش های ذهنی مدیران، ضعف فرهنگ سازمانی، ضعف اعتماد درون سازمانی، یادگیری اجتماعی، منفعت طلبی کارکنان و ترس کارکنان

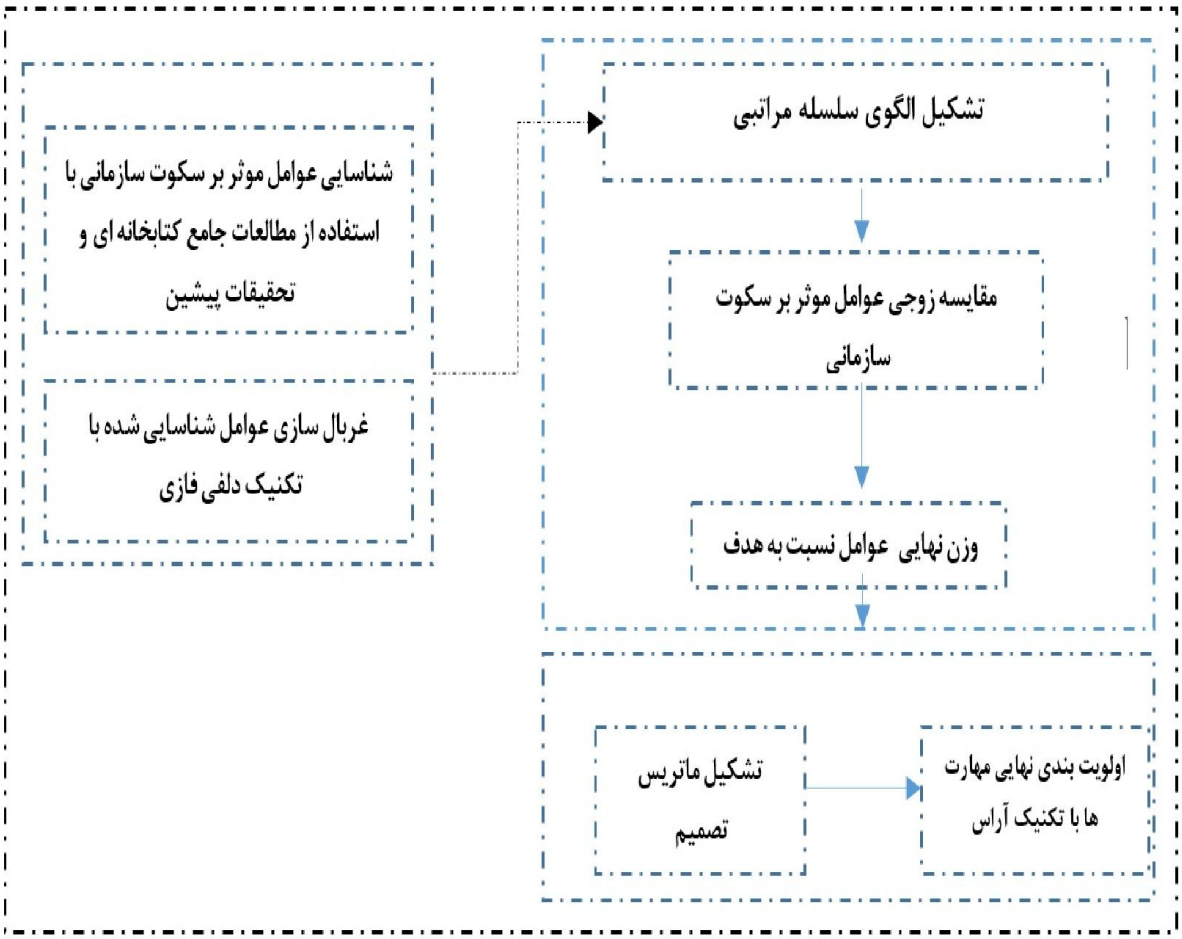
روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی- پیمایشی می باشد. به منظور دستیابی به هدف پیش رو در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، عوامل موثر بر سکوت سازمانی شناسایی و استخراج گردید. در گام بعدی با بهره گیری از روش دلفی فازی در میان کارشناسان و صاحب نظران حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی از بین این عوامل، شاخص های اساسی موثر بر سکوت سازمانی شناسایی شدند. در مرحله بعد، با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی و در قالب عبارت های کلامی، پرسش نامه خبره سنجی برای تعیین وزن مهارت‌ها تهیه و در بین خبرگان توزیع شد. خبرگان تحقیق، متخصصان حوزه منابع انسانی و رفتاری که

www.SID.ir

Archive of SID

عضو هئیت علمی گروه مدیریت و یا دارای سمت مدیریت منابع انسانی در سازمان های واقع در استان تهران می باشد. نمونه‌گیری پژوهش از نوع غیراحتمالی و گلوله برفی می‌باشد. پاسخ دهندگان به مسائل تصمیم‌گیری خبرگان، مدیران و اساتیدی هستند که در زمینه مورد بحث صاحب نظر می‌باشند. بنابراین افراد واجد شرایط ذاتاً محدود هستند و در بیشتر موارد کمتر از ۱۰ کارشناس در دسترس است – این رویکردی متعارف در حل مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره است (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵). در نهایت، در این تحقیق ۱۲ نفر از خبرگان به عنوان پاسخ دهنده انتخاب شدند. در گام نهایی، پرسش نامه دوم در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بین خبرگان توزیع شد. لازم به ذکر است روایی پرسش نامه با استفاده از نظرات خبرگان (۵ نفر از اساتید دانشگاه خوارزمی) تایید شد. پایایی آن نیز طبق نرخ ناسازگاری حاصل از مقایسات زوجی عدد ۰۸۹۷۶۵/ ۰ به دست آمد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، قابل قبول می باشد. سپس براساس اوزان به دست آمده با روش AHP فازی و با استفاده از تکنیک ARAS، اقدام به اولویت بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی شد.



www.SID.ir

Archive of SID

شکل ۱: الگوریتم اجرایی تحقیق

روش دلفی فازی

روش دلفی فازی در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط کافمن و گوپتا ابداع شد (لین و چنگ[۱]، ۲۰۰۲). نوردهابن (۱۹۹۵) دریافت که استفاده از روش دلفی فازی برای تصمیمات گروهی می تواند منجر به درک مشترک از نظرات کارشناسان و خبرگان شود (نوردهابن، ۱۹۹۵). همچنین، تصمیم‌های اتخاذ شدهٔ خبرگان بر اساس صلاحیت فردی آنان و به شدت ذهنی است. بنابراین بهتر است داده ها به جای اعداد قطعی با اعداد فازی نمایش داده شوند. مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریهٔ مجموعه های فازی است (آذر و فرجی،۱۳۸۱). در این تحقیق از روشی استفاده شده که در آن تنها یک دور پرسشنامه حاضر است. لذا تنوع آرای کارشناسان بیشتر حفظ می‌شود. هرچند استفاده از این روش به صورت محدودتر انجام گرفته است، تقریبا اغلب کسانی که همراه دلفی فازی از روش فازی دیگری استفاده می‌کنند و در تحقیق آن‌ها دلفی فازی مرحله نخست را شامل می‌شود، از این روش استفاده کرده‌اند. هدف آن است که با کمک دلفی فازی از میان انبوه متغییرها یا عوامل آن‌هایی باقی بمانند که از تاثیر بیشتری برخوردارند؛ به عبارت دیگر، دلفی فازی متغییرهای کلیدی و اصلی را نگاه می‌دارد و سایر متغییرها حذف می‌شوند (دهقانی فیروزآبادی و بغیری، ۱۳۹۲).

مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است (عالم تبریز و شایسته، ۱۳۹۰). فرایند دلفی فازی به شرح مراحل زیر است:

۱. جمع‌آوری نظرات گروه تصمیم (خبرگان): بدین منظور از یک طیف پنج گزینه‌ای متغیرهای زبان‌شناختی استفاده شد. این طیف از گزینه خیلی کم اثر تا گزینه خیلی موثر رتبه‌بندی گردید.
۲. تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثلثی فازی: از روش ارائه شده توسط حبیبی و همکاران (۲۰۱۵) استفاده گردید. از آن‌جایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

[۱]. Lin & chang

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۲ :اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیر کلامی	اعداد فازی مثلثی متناظر
خیلی مهم	(۰/۷۵,۰/۷۵ ,۱)
مهم	(۰/۵,۰/۷۵ , ۱)
تا حدودی مهم	(۰/۲۵, ۰/۵ , ۰/۷۵)
بی اهمیت	(۰ ,۰/۲۵ ,۰/۵)
کاملا بی اهمیت	(۰, ۰ ,۰/۲۵)

۳. خلق عدد فازی مثلثی برای هر خبره: ساده‌ترین روش برای تجمیع نظرات خبرگان در فرآیند دلفی فازی، محاسبه میانگین حسابی می‌باشد (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵). میانگین حسابی در عدد مثلثی

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \qquad (۱)$$

فازی، برای اشاره به اجماع گروه متخصصان در مورد هر معیار به کار رفته است.

۴. فازی‌زدایی کردن: یکی از روش های پرکاربرد، استفاده از فرمول مینکووسکی است که با استفاده از

$$x = l + \frac{u - m}{4} \qquad (۲)$$

آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می شود (نظری و همکاران، ۲۰۱۲).

۵. یک مقدار آستانه $\propto$ را به منظور غربال نمودن عوامل نامناسب انتخاب کنید.

۶. الف) عامل تاثیرگذار پذیرفته می‌شود اگر: $S_{ij} > \propto$

ب) عامل تاثیرگذار پذیرفته نمی‌شود اگر: $S_{ij} < \propto$ باشد.

اساسا، مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند، تاثیر خواهد گذاشت (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۲). هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین این مقدار آستانه وجود ندارد. در این تحقیق، میانگین ارزش های قطعی شده محاسبه شد و عواملی که دارای ارزش کمتر از میانگین بودند، حذف شدند.

www.SID.ir

Archive of SID

AHP فازی

برنامه ریزی سلسله مراتبی برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی ارائه شد و یک ابزار تصمیم گیری چند معیاره است که کاربرد فراوانی دارد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از زمان ابداع به عنوان یک ابزار در دست تصمیم گیرندگان و پژوهشگران در تصمیم گیری های چند معیاره مورد استفاده قرار گرفته است، اما در واقع تحلیل سلسله مراتبی سنتی نمی تواند طرز تفکر بشر را منعکس نماید. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی سنتی در بیان ارزش های دقیق عقاید تصمیم گیرنده در مقایسه گزینه های مختلف ناتوان است. برای رفع مشکلات بالا فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی ارائه شد (ون لارهاون و پدریکز، ۱۹۹۳). در سال ۱۹۸۳ دو پژوهشگر هلندی به نام های «الهورن و پدریک» روشی را برای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی پیشنهاد کردند که بر اساس روش حداقل مجذورات لگاریتمی بنا نهاده شده بود. میزان محاسبات و پیچیدگی مراحل این روش باعث شد مورد استقبال قرار نگیرد. در سال ۱۹۹۶ روش دیگری با عنوان «روش تحلیل توسعه ای» توسط یک پژوهشگر چینی به نام «چانگ» ارائه شد. اعداد مورد استفاده در این روش، اعداد مثلثی فازی هستند(مومنی، ۱۳۸۵).

در این روش هریک از تصمیم گیرندگان، مقایسه های زوجی خویش را با کاربرد عبارت های زبانی ایجاد می کنند که این عبارات به صورت اعداد فازی مثلثی M=(l,m,u) تبدیل می گردد. عملکرد های ریاضی در زبان فارسی به صورت زیر تعریف می شوند:

$$M_1 + M_2 = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (۳)$$

$$M_1 \times M_2 = (l_1 \times l_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2) \quad (۴)$$

$$M^{-1} = \left(\frac{1}{U_1}, \frac{1}{U_2}, \frac{1}{U_3}\right) \quad (۵)$$

قبل از اینکه روش‌های وزن دهی و رتبه بندی بررسی شود، باید توضیحی در مورد اعداد فازی مورد استفاده، ارائه شود. در این مقاله از عبارت های کلامی به جای اعداد قطعی برای تعیین وزن شاخص ها و همچنین رتبه بندی گزینه ها استفاده شده است. جدول ۳ عبارت های کلامی را جهت توصیف اهمیت معیارها نسبت به یکدیگر ارائه می‌کند.

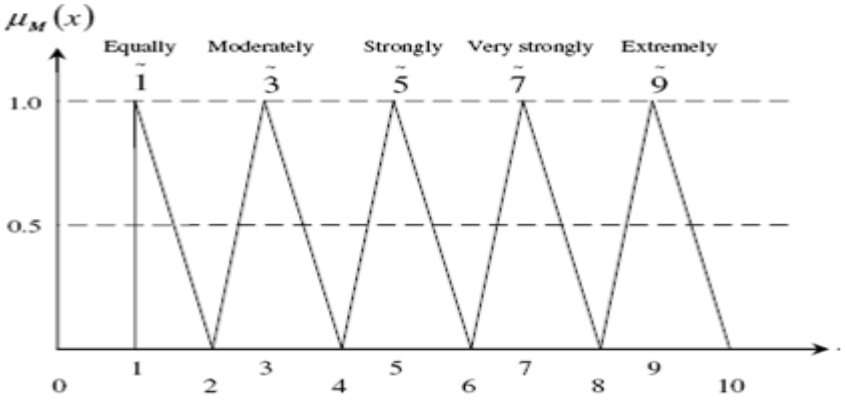
جدول ۳: عبارت‌های کلامی جهت مقایسه‌های زوجی برای بیان درجه اهمیت (گاموس،۲۰۰۹)

عدد فازی	متغیر زبانی	مقیاس عدد فازی
۱	برابر	(۱،۱،۱)

www.SID.ir

Archive of SID

۲	برتری خیلی کم	(۱،۲،۳)
۳	کمی برتر	(۲،۳،۴)
۴	برتر	(۳،۴،۵)
۵	خوب	(۴،۵،۶)
۶	نسبتا خوب	(۵،۶،۷)
۷	خیلی خوب	(۶،۷،۸)
۸	عالی	(۷،۸،۹)
۹	برتری مطلق	(۸،۹،۱۰)



شکل۲: تابع عضویت مثلثی برای مقادیر زبانی

برای تعیین وزن معیارها با استفاده از این روش به شرح زیر عمل می شود:

۱. محاسبه ارزش S_i برای هر یک از سطرهای ماتریس مقایسات زوجی که S_i خود یک عدد فازی مثلثی است و از رابطه زیر محاسبه می شود:

$$S_i = \sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j} \times \left[\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1} \quad (۶)$$

۲. محاسبه درجه بزرگتری Si ها نسبت به همدیگر: درجه بزرگتری ($M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1$) $= (l_1, m_1, u_1$ که به شرح زیر تعریف می شود:

$$V = (M_2 \geq M_1) = SUP[Min(\mu_{M1}(x), (\mu_{M2}(y)] \quad (۷)$$

که آن را می توان به شرح زیر نوشت :

www.SID.ir

Archive of SID

$$V = (M_2 \geq M_1) = hgt(M_2 \cap M_1) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۸)$$

محاسبه وزن غیر بهنجار شده معیار ها به شرح زیر:

میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از k عدد فازی مثلثی دیگر نیز از رابطه زیر به دست می آید:

$$V(m1 \geq M2, \dots, Mk) = Min[V(M1 \geq M2), \dots, V(M1 \geq Mk)] \quad (۹)$$

در نظر بگیرید که:

$$d'(S_i) = \min V(S_i \geq S_k) \quad (۱۰)$$

برای $k \neq i$;K=۱،۲,...,n. سپس وزن به شرح معیار ها به شرح زیر به دست می آید:

$$W' = d'(S_1), d'(S_2), \dots, d'(S_n))^T \quad (۱۱)$$

بعد از نرمالایز کردن (تقسیم مقادیر هر عنصر بر مجموع مقادیر) بردار وزن نرمال به دست می آید که به شرح زیر است:

$$W = (d(S_1), d(S_2), \dots, d(S_n)^T \quad (۱۲)$$

که در آن وزن ها اعداد فازی نیستند(گاموس، ۲۰۰۹). بعد از محاسبه وزن هریک از معیار ها با استفاده از روش AHP فازی، به منظور اولویت بندی معیار ها از روش آراس استفاده می کنیم.

تکنیک آراس (ARAS)

روش آراس توسط زاوادسکاس و ترسکیس در سال ۲۰۱۰ در مقاله ای با عنوان «یک روش جدید ارزیابی نرخ افزایشی در تصمیم گیری چند معیاره»[۱] ارائه شد. روش آراس به عنوان یکی از جدیدترین، موثرترین و در عین حال ساده ترین روش ها در تصمیم گیری چند معیاره مورد استفاده قرار می گیرد. روش مذکور برای حل مسائل تصمیم گیری مختلف به کار برده می شود (زاوادسکاس و ترسکیس[۲]، ۲۰۱۱). این تکنیک روشی قدرتمند در ارائه نرخ عملکرد و درجه مطلوبیت گزینه های مختلف نسبت به وضع بهینه است که از سهولت کاربرد نسبی نیز برخوردار است. قابلیت های این تکنیک در مطالعات زاوادسکاس و تورسکی (۲۰۱۰) و انتخاب بهترین اتاق کار با مطبوع ترین آب وهوا، کرسولین و تورسکی (۲۰۱۱) برای رتبه

[۱] A new additive ratio assessment (ARAS) method in ۲۹ multicriteria decision□making
[۲]. Zavadskas & Turskis

www.SID.ir

Archive of SID

بنـــدی و انتخـاب معمـــار، کرســـولین و تورســـکی (۲۰۱۴) در انتخـــاب ســـر حســـابدار مناســـب، زاوادسـکاس و همکاران (۲۰۱۵) در انتخاب بندر آب های عمیق دریـای بالتیـک شـرقی بـه تأییـد رسـیده است. الگوریتم تکنیک ARAS به شرح زیر است:

مرحله اول: تعیین ماتریس تصمیم به صورت زیر می باشد که m تعداد گزینه ها n تعداد معیارها را نشـان می دهد:

$$X = \begin{bmatrix} x_{01} & \cdots & x_{0j} & \cdots & x_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{i1} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix}; i = \overline{0,\dots,m}; j = \overline{1,\dots,n} \quad (۱۳)$$

x_{ij} بیانگر ارزش گزینه j ام در معیارم i ام می باشد و مقدار بهینه نیز به صورت x_{0j} مقدار بهینه هر معیار و به صورت زیر تعریف می شود:

$$x_{0j} = max_i^{x_{ij}}, if\ max_i^{x_{ij}}\ is\ preferable \quad (۱۴)$$
$$x_{0j} = min_i^{x_{ij}}, if\ min_i^{x_{ij}}\ is\ preferable$$

ممکن است در یک مسئله میزان بهینه هر معیار از قبل مشخص شده باشد. در غیر این صورت برای یـافتن مقدار بهینه از عبارت بالا استفاده می کنیم.

مرحله دوم: نرمال سازی ماتریس تصمیم است که به صورت ماتریس زیر نشان داده می شود:

$$X = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \cdots & \hat{x}_{0j} & \cdots & \hat{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{x}_{i1} & \cdots & \hat{x}_{ij} & \cdots & \hat{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{x}_{m1} & \cdots & \hat{x}_{mj} & \cdots & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}; i = \overline{0,\dots,m}; j = \overline{1,\dots,n} \quad (۱۵)$$

معیارهای منفی با طی دو رابطه زیر نرمال می شوند:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}^*}, \quad \bar{x} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^{m} x_{ij}} \quad (۱۶)$$

مرحله سوم: محاسبه ماتریس نرمال موزون:

$$\hat{x} = \bar{x}_{ij} W_j, \qquad i = \overline{0,m} \quad (۱۷)$$

W وزن معیارهاست که با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی در ایـن تحقیـق بـه دسـت می آید.

مرحله چهارم: مقدار بهینگی i امین گزینه از رابطه زیر به دست می آید:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n} \hat{x}_{ij}, \qquad i = \overline{0,m} \quad (۱۸)$$

گزینه با S_i بزرگتر مرجح تر است.

www.SID.ir

Archive of SID

درجه مطلوبیت هر گزینه به ترتیب زیر محاسبه می شود:

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}; \quad i = \overline{0,m} \quad (۱۹)$$

یافته های پژوهش

در این پژوهش، ۳۶ عامل موثر بر سکوت سازمانی بر اساس ادبیات تحقیق شناسایی شد. با استفاده از مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت، نظرات ۱۲ خبره برای تعیین اهمیت این معیارها گردآوری شد. بعد از اجرای گام های روش دلفی فازی، میانگین ارزش های قطعی به عنوان حد آستانه در نظر گرفته و معیارهای با ارزش قطعی کمتر از میانگین (حد آستانه برابر با۰/۳۰۸۶۳۵) حذف شدند و بقیه معیارها جهت انجام مراحل بعدی تحقیق انتخاب گردیدند. نتایج حاصل از اجرای دلفی فازی به شرح جدول زیر آمده است:

جدول ۴: نتایج حاصل از اجرای فرآیند دلفی فازی

عوامل موثر بر سکوت سازمانی	میانگین فازی نظرات خبرگان			ارزش قطعی	نتیجه
ترس مدیران از بازخورهای منفی	۰/۸۸۷۵	۰/۷۸۷۵	۰/۵۳۷۵	۰/۵۶۲۵	پذیرش
اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان	۰/۶	۰/۳۵	۰/۱۶۲۵	۰/۲۲۵	رد
درماندگی آموخته شده	۰/۶۳۷۵	۰/۳۸۷۵	۰/۱۸۷۵	۰/۲۵	رد
ترس کارکنان	۰/۷۸۷۵	۰/۵۵	۰/۳۲۵	۰/۳۸۴۳۷۵	پذیرش
عوامل محیطی-فرهنگی	۰/۷۸۷۵	۰/۵۷۵	۰/۳۲۵	۰/۳۷۸۱۲۵	پذیرش
ویژگی های تیم های مدیریت عالی	۰/۵۷۵	۰/۳۳۷۵	۰/۱۶۲۵	۰/۲۲۱۸۷۵	رد
سرمایه های اجتماعی	۰/۶۵	۰/۴۵	۰/۲۱۲۵	۰/۲۶۲۵	رد
خجالت	۰/۵۷۵	۰/۳۸۷۵	۰/۲	۰/۲۴۶۸۷۵	رد
مفاهیم مرتبط با روان شناسی	۰/۸۱۲۵	۰/۶	۰/۳۶۲۵	۰/۴۱۵۶۲۵	پذیرش
فرهنگ سازمانی	۰/۶۳۷۵	۰/۶	۰/۳۶۲۵	۰/۳۷۱۸۷۵	پذیرش
مسئولیت اخلاقی	۰/۶۶۲۵	۰/۴۱۲۵	۰/۱۷۵	۰/۲۳۷۵	رد
تفکر گروهی (دوستان)	۰/۷۳۷۵	۰/۵	۰/۲۷۵	۰/۳۳۴۳۷۵	پذیرش
احتمال آسیب به دیگران	۰/۶۵	۰/۴	۰/۱۸۷۵	۰/۲۵	رد
جو بی عدالتی	۰/۷۸۷۵	۰/۵۵	۰/۳۱۲۵	۰/۳۷۱۸۷۵	پذیرش
فرصت های ارتباطی	۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۷۵	۰/۳۳۷۵	پذیرش
نوع نگرش ها	۰/۷۸۷۵	۰/۵۵	۰/۳۱۲۵	۰/۳۷۱۸۷۵	پذیرش
سبک رهبری	۰/۷۷۵	۰/۵۲۵	۰/۳	۰/۳۶۲۵	پذیرش
جو سازمانی	۰/۷۸۷۵	۰/۵۳۷۵	۰/۲۸۷۵	۰/۳۵	پذیرش
فقدان مهارت های سیاسی و ارتباطی سازمانی	۰/۶۱۲۵	۰/۳۷۵	۰/۱۷۵	۰/۲۳۴۳۷۵	رد
تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار	۰/۷۷۵	۰/۵۲۵	۰/۲۸۷۵	۰/۳۵	پذیرش

www.SID.ir

Archive of SID

ساختار گزارش دهی نامناسب	۰/۱۶۲۵	۰/۳۶۲۵	۰/۱۶۲۵	۰/۲۲۵	رد
تصور عدم دریافت پاسخ مثبت	۰/۷۳۷۵	۰/۵۱۲۵	۰/۳	۰/۳۵۶۲۵	پذیرش
فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد	۰/۷۲۵	۰/۵	۰/۲۷۵	۰/۳۳۱۲۵	پذیرش
ویژگی های شخصیتی	۰/۷۵	۰/۵۱۲۵	۰/۲۷۵	۰/۳۳۴۳۷۵	پذیرش
نوع ارتباط با سرپرست	۰/۷۳۷۵	۰/۵	۰/۲۸۷۵	۰/۳۴۶۸۷۵	پذیرش
مسائل مدیریتی و سازمانی	۰/۷۱۲۵	۰/۴۷۵	۰/۲۶۲۵	۰/۳۲۱۸۷۵	پذیرش
جو ادراکی	۰/۷۳۷۵	۰/۴۸۷۵	۰/۲۵	۰/۳۱۲۵	پذیرش
هویت سازمانی	۰/۶۸۷۵	۰/۴۳۷۵	۰/۲۲۵	۰/۲۸۷۵	رد
عدم اعتماد سازمانی	۰/۷۳۷۵	۰/۵۱۲۵	۰/۲۸۷۵	۰/۲۴۲۷۵	پذیرش
متغیرهای رفتاری کارکنان	۰/۶۸۷۵	۰/۴۶۲۵	۰/۲۵	۰/۳۰۶۲۵	رد
عدم رعایت شایسته سالاری	۰/۷۶۲۵	۰/۵۲۵	۰/۳	۰/۳۵۹۳۷۵	پذیرش
ساختار سازمانی	۰/۸	۰/۵۵	۰/۳	۰/۳۶۲۵	پذیرش
نبود مدیران انگیزاننده	۰/۷۸۷۵	۰/۵۶۲۵	۰/۳۳۷۵	۰/۳۹۳۷۵	پذیرش
شفافیت سازمانی پایین	۰/۶۷۵	۰/۴۳۷۵	۰/۲۲۵	۰/۲۸۴۳۷۵	رد
یادگیری اجتماعی	۰/۶۳۷۵	۰/۴۱۲۵	۰/۲۲۵	۰/۲۸۱۲۵	رد
منفعت طلبی کارکنان	۰/۷۵	۰/۵	۰/۳	۰/۳۶۲۵	پذیرش

بعد از غربال سازی عوامل موثر بر سکوت سازمانی شناسایی شده، مدل تحقیق به شرح زیر تدوین گردید.



شکل ۳: مدل تحقیق

www.SID.ir

Archive of SID

در ادامه، برای تعیین وزن عوامل موثر بر سکوت سازمانی از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شد. جدول زیر وزن نهایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی را نشان می دهد.

جدول ۵: وزن شاخص ها نسبت به هدف

مهارت های فرعی	اوزان فازی			اوزان دیفازی	وزن نرمال
ترس مدیران از بازخورهای منفی	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۹۲۶۰۳۷	۰/۰۵۱۲۴۸
نبود مدیران انگیزاننده	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۹۲۵۱۶۷	۰/۰۵۱۲۳۳
عوامل محیطی- فرهنگی	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۱۵	۰/۹۷۳۶۹۱	۰/۰۵۳۸۸۶
مفاهیم مرتبط با روان شناسی	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۴۳۶۳۹۳	۰/۰۲۴۱۵۱
تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۵۹۶۰۹۳	۰/۰۳۲۹۸۹
عدم رعایت شایسته سالاری	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۱۰	۰/۶۶۰۰۲۲	۰/۰۳۶۵۲۷
جو بی عدالتی	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۷۴۸۳۴	۰/۰۴۱۴۱۴
فرصت های ارتباطی	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۸۹۹۰۱۵	۰/۰۴۹۷۵۳
نوع نگرش ها	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۵۵۵۸	۰/۰۳۰۷۵۹
سبک رهبری	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۸۰۱۱۷۷	۰/۰۴۴۳۳۸
جو سازمانی	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۳	۰/۸۸۶۸۷۲	۰/۰۴۹۰۸۱
فرهنگ سازمانی	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۱۲	۰/۷۶۲۱۱۶	۰/۰۴۲۱۷۷
تصور عدم دریافت پاسخ مثبت	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۸۳۲۶۷۶	۰/۰۴۶۰۸۲
فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۳	۰/۸۹۲۵۱۵	۰/۰۴۹۳۹۳
ویژگی های شخصیتی	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۸۲۴۲۶۶	۰/۰۴۵۶۱۶
نوع ارتباط با سرپرست	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۹۰۶۱۸	۰/۰۵۰۱۴۹
مسائل مدیریتی و سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۹۷۲۲۱۲	۰/۰۵۳۸۰۴
جو ادارکی	۰/۰۳	۰/۰۶	/۱۲	۰/۸۱۱۹۳۱	۰/۰۴۴۹۳۴
عدم اعتماد سازمانی	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۵۶۱۶۱۸	۰/۰۳۱۰۸۱
تفکر گروهی (دوستان)	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۱۲	۰/۷۸۰۷۶۴	۰/۰۴۳۲۰۹
ساختار سازمانی	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۱۰	۰/۶۵۸۱۵۴	۰/۰۳۶۴۲۳
ترس کارکنان	۰/۰۴۹۸۵۸	۰/۰۸۴۶۵۴	۰/۱۴۷۳۴۲	۱	۰/۰۵۵۳۴۲
منفعت طلبی کارکنان	۰/۰۳۴۴۵۴	۰/۰۵۸۲	۰/۱۰۰۷۴۸	۰/۶۵۷۹۶۵	۰/۰۳۶۴۱۳

نرخ ناسازگاری حاصل از مقایسات زوجی عدد ۰/۰۸۹۷۶۵ به دست آمد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، قابل قبول می باشد.

www.SID.ir

Archive of SID

جدول۶: ماتریس تصمیم نرمال موزون و رتبه بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی

عوامل موثر بر سکوت سازمانی	Si	Ki	رتبه
مقدار بهینه	۰/۱۴۷۷۲۸۶۳۴	۱	-
ترس مدیران از بازخورهای منفی	۰/۰۵۱۲۴۸۳۴۵	۰/۳۴۶۹۰۸۶۸۱	۱
نبود مدیران انگیزاننده	۰/۰۴۵۳۷۸۳۰۳	۰/۳۰۷۱۷۳۳۷۲	۲
عوامل محیطی-فرهنگی	۰/۰۴۶۰۳۶۹۷۳	۰/۳۱۱۶۳۲۰۲۴	۳
مفاهیم مرتبط با روان شناسی	۰/۰۲۷۸۵۳۳۹۵	۰/۱۸۸۵۴۴۳۲۲	۴
تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار	۰/۰۴۱۲۵۲۴۳۱	۰/۲۷۹۲۴۴۶۵۱	۵
عدم رعایت شایسته سالاری	۰/۰۴۶۱۳۷۴۵۱	۰/۳۱۲۳۱۲۱۷۷	۶
جو بی عدالتی	۰/۰۳۹۶۰۹۷۴۵	۰/۲۶۸۱۲۵۰۳۴	۷
فرصت های ارتباطی	۰/۰۴۸۴۱۶۸۳۶	۰/۳۲۷۷۴۱۷۱۶	۸
نوع نگرش ها	۰/۰۲۶۰۷۱۲۹۸	۰/۱۷۶۴۸۱۰۱	۹
سبک رهبری	۰/۰۵۶۳۳۱۹۷	۰/۳۸۱۳۲۰۵۹۵	۱۰
جو سازمانی	۰/۰۴۲۲۵۵۱۱۲	۰/۲۸۶۰۳۱۹۷۱	۱۱
فرهنگ سازمانی	۰/۰۴۸۲۹۲۸۳۵	۰/۳۲۶۹۰۲۳۳۳	۱۲
تصور عدم دریافت پاسخ مثبت	۰/۰۴۶۳۷۶۸۵۳	۰/۳۱۳۹۳۲۷۳	۱۳
فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد	۰/۰۴۸۰۳۴۹۵۲	۰/۳۲۵۱۵۶۶۷۸	۱۴
ویژگی های شخصیتی	۰/۰۴۷۰۸۰۴۲۲	۰/۳۱۸۶۹۵۳۰۳	۱۵
نوع ارتباط با سرپرست	۰/۰۶۶۰۰۴۸۸۷	۰/۴۴۶۷۹۸۱۹۶	۱۶
مسائل مدیریتی و سازمانی	۰/۰۵۶۵۸۶۱۸۲	۰/۳۸۳۰۴۱۳۹۳	۱۷
جو ادراکی	۰/۰۳۸۸۷۵۳۱۱	۰/۲۶۳۱۵۳۵۳۱	۱۸
عدم اعتماد سازمانی	۰/۰۳۲۴۹۷۶۵۳	۰/۲۱۹۹۸۲۰۸۶	۱۹
تفکر گروهی (دوستان)	۰/۰۴۰۴۲۳۹۱۱	۰/۲۷۳۶۳۶۲۶۲	۲۰
ساختار سازمانی	۰/۰۵۸۵۶۹۵۳۸	۰/۳۹۶۴۶۷۰۶۴	۲۱
ترس کارکنان	۰/۰۴۶۸۵۵۶۳	۰/۳۱۷۱۷۳۶۵۱	۲۲
منفعت طلبی کارکنان	۰/۰۵۵۶۴۱۰۶۱	۰/۳۷۶۶۴۳۷۱۱	۲۳

بحث و نتیجه گیری

در جهان در حال تغییر امروز، سازمان ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید خود را بیان کنند و فرهنگ سکوت را بشکنند. همچنین، کارکنان سازمان هایی را برای اشتغال برمی گزینند که امکان اظهار نظر برای آنها را فراهم کنند. در سازمان هایی که سکوت حاکم نمی باشد، هم کارکنان و هم مدیران از انگیزه و

www.SID.ir

Archive of SID

عملکرد بالایی برخوردارند. کارکنان اغلب در ارتباط با مسائل کاری سکوت می کنند. سکوت آنها در حوزه هایی مثل تعارض با همکاران، مخالفت با تصمیمات سازمانی، ضعف بالقوه دانش شخصی در روند کاری، نگرانی درباره رفتارهای غیر قانونی و شکایات شخصی گسترش می یابد. تحقیقات اخیر نشان می دهد که بالای ۸۵ درصد از مدیران و حرفه ای‌ها، حداقل در ارتباط با نگرانی های کاری تصمیم به سکوت می گیرند. سکوت کارکنان همچنین به عنوان کاهش دهنده بار اضافی اطلاعات مدیران و تعارضات بین فردی و افزایش اطلاعات شخصی کارکنان می‌تواند مفید باشد. اما اغلب از سکوت به عنوان یک پدیده مضر و دردناک یاد می شود. در این تحقیق به دنبال شناسایی و تبین اهمیت و اولویت عوامل موثر بر پدیده سکوت سازمانی بوده ایم. در این راستا بعد از شناسایی عوامل موثر از پیشینه پژوهش های صورت گرفته، از روش دلفی فازی جهت غربال سازی عوامل استفاده شد. سپس برای تعیین وزن و اولویت بندی عوامل غربال شده، از مدل های تصمیم گیری چند معیاره استفاده شد- با این تفاوت که در این تحقیق برای رتبه بندی نهایی عوامل از روش آراس استفاده شد که در تحقیقات قبلی بی سابقه است.

برای پاسخ گویی به این سوال که عوامل موثر بر سکوت کارکنان کدام اند، با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی مطالعات گذشته، ۳۶ عامل موثر بر سکوت سازمانی استخراج گردید.

در بین عوامل اولویت بندی شده، مهمترین عاملی که خبرگان به آن اشاره کردند، ترس مدیران از بازخورهای منفی از سوی کارکنان می باشد. این عامل از جمله عواملی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز در تحقیق خود به عنوان عاملی تاثیرگذار بر سکوت کارکنان به آن اشاره کرده اند. بنابراین یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان ها تسهیل می نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می‌کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده اند. آرگریس و شون بیان می‌دارند که بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد، اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد دوری می جویند (خنیفر، ۱۳۸۹). دومین عامل مهم، نبود مدیران انگیزاننده می باشد که پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود به آن اشاره کرده اند. وجود مدیرانی که به کارکنان، انگیزهٔ لازم را بدهند و شرایط بروز خلاقیت و بیان ایده ها و نظرات را برای کارکنان فراهم کنند؛ لازم و ضروری است. اگر مدیران، روحیهٔ پویا، توانمندی و تخصص لازم را نداشته باشند، کارکنان نیز پس از مدتی انگیزه و علاقه خود را از دست می دهند و منفعل

www.SID.ir

Archive of SID

می شوند. نبود مدیران مشوق و حرکت دهنده در سازمان، نداشتن روحیهٔ انتقادپـذیری مـدیران، توانمنـدی پایین مدیران و دخالت مدیر در کار کارشناسان از عواملی هستند که انگیـزهٔ کارکنـان را از بیـان ایـده هـا و نظرات به میزان زیادی کاهش می‌دهند (پیران نژاد و همکاران،۱۳۹۶). سومین عامل مهم، عوامـل محیطـی- فرهنگی می باشد. مطابق پژوهش صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) این عامل یکی از عوامل سه گانه مـوثر بـر سکوت سازمانی نیروهای رسانه ای بوده است. همچنین دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خـود به آن اشاره کرده اند. توسعه نیافتگی، سوءپیشینه های فرهنگـی، برچسـب خـوردن و ضـعف فرهنـگ کـار گروهی از مفاهیم معرفی شده عامل محیطی- فرهنگی می باشند.

پیشنهادها

با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می شود:

- ایجاد جو اعتماد یکی از مواردی است که در ایجاد شرایط مطلوب به مدیر کمک می کنـد. اعتمـاد بـه واسطه دادن بازخورد مثبت و تحسین کردن ها در کنـار دادن بـازخور منفـی بـه روشـی مفیـد، ایجـاد می شود. همچنین سازمان ها باید محیطی مملو از عدالت رویه ای و توزیعی باشند. زمانی که کارکنـان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست. ایجاد تشکل های صنفی نیز به کارکنان کمـک مـی کنـد تـا امنیـت بیشـتری را احساس کنند و به طور بالقوه از رفتارهای خود حفاظتی مرتبط با سکوت تدافعی اجتناب کنند.
- ترغیب کارکنان به بیان نظرات و ایده های خود و ایجاد روال مشخصی برای اظهارنظر (ماننـد تشـکیل جلسات، وجود وبلاگ ها برای نظرخواهی و ...) و کارهایی از این قبیـل سـکوت سـازمانی را کـاهش می دهد.
- با توجه به نقش تأثیرگذار جو سازمانی بر سکوت سازمانی، پیشنهاد می شود جو سازمانی به گونـه ای تقویت گردد که کارکنان بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهار نظر کنند و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن، در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه نماینـد. بـدین طریـق، زمینه ای ایجاد می شود تا کارکنان بدون هراس از دست دادن موقعیت خود، ایده ها و عقایدشان را بیان نمایند. مهم شمردن عقاید جدید باعث می شود تا افراد به این باور برسند که ارائه ایده های آنهـا نقـش مهمی در تصمیم گیری ها دارد و نگرش های منفی در این زمینه اصلاح شود. در همین راستا می تـوان نظام پاداش دهی مناسبی نیز برای بیان نظرات و ارائه پیشنهادهای خلاقانه ایجاد کرد.

www.SID.ir

Archive of SID

- ایجاد تغییراتی در سازمان که کارکنان خود را مسئول منفعت و بقای سازمان بدانند و حتی بیشتر از وظایف محوله شان برای سازمان فعالیت نمایند؛ مانند شراکت در سهام سازمان ، بها دادن به کارکنان سازمان و ایجاد شرایط مناسبب کاری، افزایش سطح رفاه کارکنان در سازمان و .... .
- به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود در انتخاب افراد برای پست های و مسؤولیت های شرکتی، ویژگی های فردی و شخصیتی کارکنان را مورد توجه قرار دهند.
- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- تقویت و ایجاد روابط سازمانی مناسب از طریق کاهش قوانین زائد و سلسله مراتب پیچیده سازمانی، تشویق افراد به برقراری رابطه با یکدیگر و تشکیل گروه های کاری؛
- از آنجا که یکی از انواع سکوت سازمانی، سکوت تدافعی است که ترس از مدیریت یکی از مولفه های آن می باشد، حمایت مدیر می تواند منجر به بهبود شرایط شود که طی آن کارکنان آزادانه و بدون هیچگونه ترس و نگرانی عقاید خود را ابراز کنند. در نتیجه سرپرستان و مدیران سطح بالا باید محل کاری را به وجود آورند که کارمندان برای بیان دیدگاه هایشان احساس امنیت کنند و برای ارائه ایده ها و پیشنهادهایشان تشویق شوند.
- به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود برای کاهش سکوت کارکنان برنامه های مدیریت و بهسازی منابع انسانی در راستای افزایش مهارت های ارتباطی و تصمیم گیری را در اولویت قرار دهند.

www.SID.ir

Archive of SID

منابع

- آذر، عادل و فرجی، حجت. (۱۳۸۱). **علم مدیریت فازی.** مرکز مطالعات و بهره وری ایـران: انتـشارات اجتماع
- پیران نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی.(۱۳۹۶). «**سکوت سازمانی، چـالش معاصـر مـدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن**». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال ششم، شماره ۱، ۱۷۶-۱۴۷.
- دهقانی فیروزآبادی، سید جلال و بغیری، علی .(۱۳۹۳). «**شناسایی عوامل کلیـدی جنـگ داخلـی در خاورمیانه عربی با استفاده از روش دلفی فازی**». فصلنامه آفاق امنیت، سـال هفـتم، شـماره بیسـت و چهارم، ۱۵۱-۱۷۸.
- دامغانیان، حسین و روزبان، فرنـاز. (۱۳۹۴). «**بررسی علـت سـکوت کارکنـان در ارتبـاط بـا مـدیر مستقیم:کاربرد پژوهش آمیخته**». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال چهارم، شمار ه ۳، ۱۷۵-۱۹۴.
- دانایی فرد، حسن و پناهی، بـلال. (۱۳۸۹). «**تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان هـای دولتـی: تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی**». پژوهشنامهٔ مدیریت تحـول. سـال دوم، شـمارهٔ سوم:۱-۱۹.
- رستگار، عباسعلی و علی اکبری نوری، فهیمه. (۱۳۹۵). «**تحلیل روابط بین عوامـل کلیـدی مـؤثر بـر سکوت سازمانی با قواعد فازی**». فصلنامهٔ مطالعات رفتارسازمانی. سال پنجم، شمارهٔ دوم:۱۱۹-۱۴۴.
- فکور ثقیه، امیر محمد؛ الفت، لعیا؛ فیضی، کـامران و امیـری، مقصـود. (۱۳۹۳). «**مـدلی بـرای قابلیـت ارتجاعی رنجیره تامین برای رقابت پذیری در شرکت های خودرو سازی ایران**». مـدیریت تولیـد و عملیات، ۵(۸)، ۱۴۳-۱۶۴.
- صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داوود و نیستانی اصفهانی، کامیار .(۱۳۹۵). «**عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه ای بر مبنای تجربهٔ کارکنان ادارهٔ کل روابط عمومی سازمان صدا و سـیما**». نشریه مدیریت دولتی. دوره ۸، شماره ۴، ۶۶۵-۶۹۰.

www.SID.ir

Archive of SID

- عالم تبریز، اکبر و شایسته، رویـا. (۱۳۹۰). «**ارزیابی و اولویت بندی برون سپاری فرآینـدهای کـاری مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی بـا رویکـرد TOPSIS فـازی**». پژوهشـنامه مالیـات. دوره ۵۸، شماره ۱۰. ۱۸۹– ۲۲۰.
- مومنی، منصور. (۱۳۸۵)، **مباحث نوین در پژوهش عملیات**. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., & Greenberg, J.(۲۰۰۹). **Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations**. Emerald Group publishing limited, ۱, ۳-۳۳.
- Bogosian, Robert. (۲۰۱۲). **Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings**. The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Cheng, C. H., & Lin, Y. (۲۰۰۲). **"Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation"**. European journal of operational research, ۱٤۲(۱), ۱۷٤-۱۸٦.
- Deniz, N., Noyanb, A., and Ertusun, O. (۲۰۱۳). "**The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company**". International Strategic Management Conference, pp ٦۹۱-۷۰۰.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (۲۰۰۳). **"Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs"**. Journal of management studies, ٤۰(٦), ۱۳٥۹-۱۳۹۲.
- Gumus, A. T. (۲۰۰۹). **"Evaluation of hazardous waste transportation firms by using a two step fuzzy-AHP and TOPSIS methodology"**. Expert systems with applications, ۳٦(۲), ٤۰٦۷-٤۰۷٤.
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (۲۰۱٥**). "Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items"**. Asian Journal of Research in Business Economics and Management, ٥(۲), ۱۳۰-۱٤۳.
- Hazen, M.A. (۲۰۰٦). "**Silences, perinatal loss and polyphony: a postmodern perspective".** Journal of organizational change management, Vol.۱۹, No.۲, pp: ۲۳۷-۲٤۹.
- Karaca, Hasan. (۲۰۱۳). **"An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case**". European Scientific Journal, vol.۹, No.۲۳, p ۳۸-٥۰.

www.SID.ir

Archive of SID

- Kersuliene, V. and Turskis, Z. (۲۰۱۱). **"Integrated fuzzy multiple criteria decisionmaking model for architect selection"**. Technol. Econ. Dev. Econ. ۱۷ (٤): ٦٤٥-٦٦٦.
- Kersuliene, V. and Turskis, Z. (۲۰۱٤). **"An integrated multi-criteria group decision making process: selection of the chief accountant"**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ۱۱۰: ۸۹۷-۹۰٤.
- Laarhoven, P. M., and Pedrycz, W. (۱۹۹۳**). "A Fuzzy Extension of Saaty s Priority Theory"**. Fuzzy Sets and Systems, ۱۱(۱), ۲۲۹–۲٤۱.
- Moasa, Horia. (۲۰۱۳). **Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence.** Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty.
- Murry, T. J., Pipino, L. L., & Gigch, J. P. (۱۹۸٥). "**A pilot study of fuzzy set modification of Delphi"**. Human Systems Management, ٥(۱), ۷٦-۸۰.
- Nazari, A., Salarirad, M. M., & Bazzazi, A. A. (۲۰۱۲). "**Landfill site selection by decision-making tools based on fuzzy multi-attribute decision-making method"**. Environmental Earth Sciences, ٦٥(٦), ۱٦۳۱-۱٦٤۲.
- Pinder, C.C. & Harlos, K. P. (۲۰۰۱). **"Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice**". *In (ed.) Research in Personnel and Human Resources Management. (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume ۲۰), ۳۳۱-۳٦۹.*
- Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (۱۹۹۱). "**Delphi: a re-evaluation of research and theory".** Technological Forecasting and Social Change, ۳۹, ۲۳٥-۲٥۱.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (۲۰۰٥). **Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation".** Employee relations journal, Vol.۲۷, No.٥.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (۲۰۱٥). **"The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence"**. The Leadership Quarterly, ۲٦(٥), ۷٦۳-۷۷٤.
- Yıldız, Ebru. (۲۰۱۳). "**Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?".** Beykent University Journal of Social Sciences, Vol.٦ No.۲, ۳۰-٤٤.

www.SID.ir

Archive of SID

- Zavadskas, E. K. and Turskis, Z. (۲۰۱۰). **"A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making**". Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas, ۱٦(۲): ۱٥۹-۱۷۲.
- Zavadskas, E. K.; Turskis, Z. and Bagocius, V. (۲۰۱٥). "**Multi-criteria selection of a deep-water port in the Eastern Baltic Sea"**. Applied Soft Computing, ۲٦: ۱۸۰–۱۹۲.
- Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (۲۰۱۱). **"Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview"**. Technological and economic development of economy, ۱۷(۲), ۳۹۷-٤۲۷.

www.SID.ir

Archive of SID

Formulation of Factors Affecting Organizational Silence Using Fuzzy AHP and ARAS Combination Approach

Bahman Nik Khoo

Ph.D. Student in Public Administration, Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Saeid Jafari Nia

Ph.D., Assistant Professor, Human Resource Management and Business Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Akbar Hassan Pour

Ph.D., Assistant Professor, Human Resource Management and Business Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Hosein Abbasiyan

Ph.D., Assistant Professor, Educational Administration Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Received: *۱۷ Jun.* ۲۰۱۸
Accepted: *۱۸ Aug.* ۲۰۱۸

One of the major problems that organizations especially human resources are involved with at present is the staff not willing to discuss or participation in the organization. Organizational silence is an inefficient organizational process that reduces costs and effort. The main goal of this research is to help organizations to become familiar with the most important factors affecting the phenomenon of organizational silence and efforts to reduce it in the organization. The present research is applied in terms of purpose and in terms of its nature and descriptive-survey method. In order to achieve the goal, in the first step, a total of ۳۶ factors influencing organizational silence were extracted through comprehensive library studies and evaluations of previous studies. In order to collect experts' opinions to implement the Fuzzy Delphi technique, a Five-Scale Likert questionnaire was used and factors affecting organizational silence were screened. In the next step, the checklist questionnaire was used to determine the weight of the factors and was distributed among the experts. Then, the second questionnaire was presented to the experts in the form of Likert spectrum. Researchers, human resource and behavioral experts who are a member of the scientific management team or have human resource management in organizations located in the province of Tehran. Sampling is unpredictable and snowball type. In this research, ۱۲ experts were selected as respondents. Validity of the questionnaire was confirmed by experts, and the reliability was calculated according to the incompatibility rate obtained from the pairwise

www.SID.ir

Archive of SID

comparison of ۰/۰۸۹۷۶۵. Therefore, considering that it is less than ۰/۱, it is acceptable. After screening with Fuzzy Delphi technique, ۲۳ factors were accepted according to the experts' opinion for prioritization. Finally, based on the weights obtained by Fuzzy AHP method, the selected factors were selected using the ARAS technique. According to the results of the research, managers' fears of negative feedback, lack of motivational managers and environmental-cultural factors, concepts related to psychology, and the perception of the director's inability to perform the work were the highest priority.

Key Words: Organizational Silence, Fuzzy AHP and ARAS

www.SID.ir