

# عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان

## (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان)

علی نصر اصفهانی<sup>۱</sup>، رضا رادمهر<sup>۲</sup>، فاطمه حاتم پور<sup>۳</sup>، الهام حاتمپور<sup>۴</sup>

### مقاله پژوهشی

#### چکیده

**مقدمه:** امروزه با توجه به دگرگونی‌های صورت گرفته در سازمان‌ها و محیط آن‌ها، اهمیت منابع انسانی افزایش یافته است. یکی از مسایل مطرح در این زمینه پدیده سکوت سازمانی می‌باشد. این پژوهش با هدف بررسی نحوه تأثیر خودپنداره، هویت سازمانی و ارزش‌های سازمانی بر سکوت سازمانی و همچنین بررسی نقش تعدیل‌کنندگی متغیر خودپنداره و ارزش‌های سازمانی بر رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی در بین کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان انجام شده است.

**روش‌ها:** این پژوهش از نوع توصیفی است و شامل ۵ فرضیه می‌باشد که برای بررسی این فرضیات از پرسش‌نامه محقق ساخته که شامل ۴۹ سؤال بود، استفاده گردید. ضریب پایایی کلی پرسش‌نامه ۰/۹۱۲ به دست آمد که از پایایی لازم برخوردار بود. حجم جامعه آماری مورد نظر ۱۶۰ نفر می‌باشد. لذا بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی از بین آن‌ها نمونه‌ای آماری انتخاب گردید و در نهایت ۷۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. هم‌چنین از نرم‌افزار Spss18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که سکوت سازمانی تحت تأثیر هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی قرار دارد و هر کدام از آن‌ها دارای همبستگی منفی با سکوت سازمانی می‌باشند. هم‌چنین نتایج نشان داد که خودپنداره رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی را تعدیل می‌کند ولی ارزش‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در این رابطه ندارند.

**نتیجه‌گیری:** با تقویت هویت سازمانی، خودپنداره مثبت کارکنان و ارزش‌های سازمانی می‌توان سکوت سازمانی را در میان افراد کاهش داد.

**واژه‌های کلیدی:** سکوت سازمانی، هویت سازمانی، خودپنداره، ارزش‌های سازمانی

**ارجاع:** نصر اصفهانی علی، رادمهر رضا، حاتم پور فاطمه، حاتم پور الهام. **عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان).** مجله تحقیقات نظام سلامت ۱۳۹۳؛ ۱۰(۴): ۸۳۰-۸۳۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۹/۰۶

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسؤول)

Email: rezaradmehr@ymail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

۴. کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

#### مقدمه

امروزه به دلیل افزایش رقابت بین سازمان‌ها، انتظارات بالای مشتریان و تمرکز زیاد بر روی کیفیت، سازمان‌ها از کارکنانشان خواسته‌های بیشتری از قبیل ابتکار عمل، صحبت

کردن و پذیرش مسئولیت دارند (۱). سازمان‌ها برای بقا به کارکنانی نیاز دارند که به چالش‌های محیطی پاسخ‌گو باشند، نسبت به کسب دانش و اطلاعات بی‌میل نباشند و از اعتقادات سازمانیشان دفاع کنند. بسیاری از کارمندان سازمان‌ها را به

دلیل عدم حمایت‌های ارتباطی و اطلاعاتی به عنوان مقصر اصلی در شکست برنامه‌های مدیریتی معرفی می‌نمایند (۲). یکی از موانع اصلی در تغییر برنامه‌ها فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و سکوت سازمانی می‌باشد که سکوت سازمانی عبارت است از افشا نکردن عقاید و نگرانی‌های کارکنان درباره مشکلات سازمانی. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند. دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود. از این رو چنین سیستمی وارد فرایندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (۳).

از سوی دیگر در عصر اطلاعات که افراد با سرعت روز افزون از مسایل و وقایع سازمان‌ها در هر کجای دنیا آگاهی می‌یابند، توجه به مسایل انسانی امری ضروری است. کارکنان ارزش بیشتری برای کار خود قایل هستند و از این رو از سوی سازمان و دیگر کارکنان انتظار احترام دارند. درگیر کردن آنان در مسایل سازمانی و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، حس ارزشمند بودن را در آنان زنده می‌کند، اهمیت بیشتری به امورات سازمان می‌دهند و حس اعتماد در آنان شکل می‌گیرد. این اعتماد باعث می‌شود کارکنان خود را با چنین محیطی همانند سازی کنند و هویت سازمانی خود را شکل دهند. خود پنداره به عنوان یک احساس نظری، مترادف‌ها و تعاریف متعددی دارد. در ادبیات پژوهش برخی اوقات آن را شادی خود، خویش‌نمایی، تصویر خود، ادراک خود و عزت نفس تعریف کرده‌اند. بخش مهم چیزی که آن را خود می‌نامیم، یک دانش است. این دانش در واقع همه ایده‌ها، تفکرات و اطلاعاتی است که ما درباره خودمان داریم (۴). هویت سازمانی، سازه‌ای زیربنایی در رویدادهای سازمانی است و تبدیل به عامل نهفته بسیاری از رفتارهای سازمانی شده است، از این رو توجه فزاینده‌ای را در پژوهش‌های مدیریت به

خود جلب کرده است (۵) و بازتابی از تئوری هویت اجتماعی است و اصول اساسی تئوری هویت اجتماعی مبنایی برای مفهوم‌سازی هویت سازمانی در دو دهه اخیر ایجاد کرده است. به عبارت دیگر هویت سازمانی فرم ویژه‌ای از هویت اجتماعی است (۶). هویت سازمانی معنای درونی است که دید کارکنان از سازمان را نشان می‌دهد (۷) و در برگیرنده درک مشترک توسط جمع است که از پاسخ به سؤال "ما به عنوان سازمان چه کسانی هستیم؟" حاصل می‌شود. اصطلاح هویت سازمانی برای توصیف برخی ویژگی‌ها درباره سازمان به عنوان یک جمع و محوری برای توصیف تصور از خود به کار برده می‌شود که ارتباط فرد با سازمان را تعریف می‌کند (۸). هویت و تعیین هویت روشی را که افراد به نیابت از گروه و سازمان خود عمل می‌کنند، توضیح می‌دهند (۹). هویت سازمانی نقش مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند. به ویژه زمانی که رشد به شدت سریع است و تجدید ساخت سازمان‌ها هدف مهمی قلمداد می‌شود. هویت رفتار سازمانی در زمان و تاریخ ریشه گسترانیده است و گرایش به متعهد بودن به چیزی که در گذشته است، دارد (۱۰). خود، ساختاری است که شامل یک محتوای ثابت و سازماندهی شده از تجربیات شخصی فرد است. بخش مهم چیزی که افراد آن را خود می‌دانند، دانش است. این دانش در واقع همه ایده‌ها، تفکرات و اطلاعاتی است که آن‌ها در مورد خودشان دارند. این که چه کسی هستند، چه ویژگی‌هایی دارند، پیشینه فردی آن‌ها چیست و ممکن است چه باشند، همه خودپنداره افراد را می‌سازند. خود پنداره جمعی بخشی از خودپنداره است که ناشی از عضویت در گروه‌ها است. این نوع خودپنداره منعکس‌کننده ارزیابی خود توسط گروه‌های خاص و مهمی است که شخص عضو آن است (۴). در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارایه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (۱۱). سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های

## روش‌ها

مطالعه حاضر کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان می‌باشد. حجم جامعه ۱۶۰ نفر می‌باشد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که به این طریق نمونه‌ای به حجم ۹۰ نفر انتخاب و پرسش‌نامه میان آن‌ها توزیع گردید و از اطلاعات موجود در آن‌ها برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای چهار قسمت اصلی می‌باشد که شامل ۵ سؤال پیرامون سکوت سازمانی، ۲۴ سؤال در مورد هویت سازمانی، ۱۲ سؤال پیرامون خود پنداره و ۸ سؤال در مورد ارزش‌های سازمانی بوده که بر مبنای طیف پنجگانه لیکرت تنظیم و مورد سنجش قرار گرفت و از نمره‌ی ۵ برای گزینه انتخابی کاملاً موافقم تا نمره‌ی ۱ برای گزینه کاملاً مخالفم طراحی گردید. بنا براین حداقل و حداکثر نمره‌ای که فرد می‌توانست کسب نماید ۴۹ و ۲۴۵ بود. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، سازگاری درونی آن با کمک نرم‌افزار SPSS18 و با ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل مختلف پرسش‌نامه برای متغیرهای سکوت سازمانی، هویت سازمانی، ارزش‌های سازمانی و خود پنداره به ترتیب ۰/۸۴۱، ۰/۹۳۷، ۰/۹۱۰، ۰/۸۶۶ و برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۱۲ محاسبه گردید. هم چنین روایی محتوای (کیفی) پرسش‌نامه توسط ۳ نفر از استادان و متخصصان مدیریت تأیید شد. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این تحقیق دارای روایی و اعتبار مناسبی می‌باشند. از روش‌های موجود در آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی) و هم‌چنین آمار استنباطی (آزمون Kolmogorof-Smirnov) برای سنجش نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های حاصل از آزمون فرضیات پژوهش، آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای سنجش تأثیر متغیرهای هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی بر روی متغیر سکوت سازمانی (فرضیات پژوهش) و هم‌چنین از ضریب همبستگی پیرسون (Pearson Correlation)

سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (۱۲). در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن رد می‌شوند (۱۳).

توجه به ارزش‌های فردی و جمعی در محیط‌های کار همسو با گسترش توجهات اجتماعی به ارزش‌های انسانی و اخلاقی از چند دهه قبل بین نظریه پردازان و پژوهشگران عرصه‌های روان‌شناسی و مدیریت گسترش فزاینده‌ای یافته است. این گسترش همانند موجی از علایق پژوهشی به ارزش‌ها تحت عناوین ارزش‌های اخلاق اجتماعی، ارزش‌های اقتصادی و ارزش‌های سیاسی طی سال‌های اخیر داریم رو به افزایش بوده است (۱۴). ارزش را می‌توان به عنوان یک باور پایدار در باب ارجحیت شخصی و اجتماعی یک رشته از اعمال، اقدامات یا هر وضعیت پایانی متضاد با آن‌ها تعریف نمود (۱۵). ارزش‌های سازمانی با شکل‌دهی فرهنگ سازمان انتظارات رفتاری، نحوه انجام کار، نحوه تصمیم‌گیری، شکل‌گیری و نحوه تعاملات اجتماعی و روابط درونی و بیرونی سازمان را تعیین می‌کنند و علاوه بر همگانی بودن شخصی نیز هستند، اگر می‌خواهیم پیشرفت داشته باشیم باید به عقب برگردیم و ارزش‌ها را مجدداً کشف کنیم، تمام این موقعیت‌ها وابسته به بنیان‌های اخلاقی بوده و با روحیات شخصی کنترل می‌گردند (۱۶).

دانایی فرد مقاله‌ای را تحت عنوان "تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی در تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی" در سال ۱۳۸۹ نگاشته‌اند که در آن ضمن تعریف مختصری از سکوت سازمانی به تبیین جو سکوت سازمانی پرداخته‌اند و نگرش‌های شغلی آن‌ها را به عنوان متغیر وابسته در تحلیل سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل آورده‌اند. هم چنین زارعی متین در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی دلایل و پیامدهای سکوت سازمانی" در سال ۱۳۸۹ به توضیح این پدیده پرداخته است.

(Coefficient) به منظور بررسی میزان ارتباط متغیرهای هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش های سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل بر روی سکوت سازمانی به عنوان متغیر وابسته استفاده گردید. نرم افزار آماری مورد استفاده در این پژوهش، نرم افزار ۱۸ SPSS می باشد.

### یافته ها

نتایج آزمون Kolmogorof-Smirnov نشان داد که نمونه آماری با میانگین ۱۳/۸۵۸ و انحراف معیار ۱/۶۵۶ و معنی داری ۰/۱۹۷ دارای توزیع نرمال بوده و می توان از آزمون های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده نمود. همان طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، ضریب تأثیر استاندارد شده برای بررسی رابطه هویت سازمانی و سکوت سازمانی ۰/۸۴۵- می باشد. مقدار معنی داری برابر با صفر است که از ۰/۰۵ کوچک تر می باشد که نشان از تأیید تأثیر دارد. با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تأثیر دارد. ضریب تأثیر استاندارد شده برای بررسی تأثیر خودپنداره و سکوت سازمانی ۰/۲۷۱- می باشد. مقدار معنی داری برابر با صفر است که از ۰/۰۵ کوچک تر می باشد که نشان از تأیید این فرضیه دارد. با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت خودپنداره بر سکوت سازمانی کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تأثیر دارد. ضریب تأثیر استاندارد شده برای ارزش های سازمانی و سکوت سازمانی ۰/۴۵۵- می باشد. مقدار معنی داری برابر با ۰/۰۲۴ است که از ۰/۰۵ کوچک تر می باشد که نشان از تأیید این فرضیه دارد. با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت ارزش های

سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تأثیر دارد.

برای بررسی نقش تعدیل کنندگی از رگرسیون گام به گام استفاده شد. برای آزمون این که آیا خودپنداره در ارتباط بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی در نقش متغیر تعدیل کننده ظاهر می شود، باید ثابت کرد که میزان رابطه میان متغیر هویت سازمانی و سکوت سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) در زمانی که متغیر خودپنداره در معادله رگرسیونی وارد می شود، بیشتر از زمانی است که هویت سازمانی به تنهایی این واریانس را تبیین می کند. بنابراین، خودپنداره در ارتباط بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی به عنوان متغیر تعدیل کننده عمل می کند.

با توجه به نتایج مشاهده می شود که ضریب رگرسیونی ۰/۴۹۴- می باشد و همچنین معنی داری ۰/۰۴۶ می باشد که با توجه به این که کوچک تر از ۰/۰۵ می باشد، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت خودپنداره، رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی را در بین کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تعدیل می کند.

در گام دوم و سوم تغییرات ضریب رگرسیونی و  $F$  معنی دار نبوده و با توجه به این که معنی داری ۰/۳۵۲ می باشد و این عدد بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد، پس می توان گفت ارزش های سازمانی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی را در بین کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تعدیل نمی کند.

جدول ۱: خلاصه ضرایب هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش های سازمانی با سکوت سازمانی

| مدل          | ضرایب غیر استاندارد |                        | ضرایب استاندارد     |                     | آزمون فرض میانگین یک متغیر با مقدار ثابت | همبستگی مشاهده شده |
|--------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------------|--------------------|
|              | ضریب بتا            | خطای استاندارد میانگین | ضریب بتای استاندارد | ضریب بتای استاندارد |                                          |                    |
| ثابت         | ۵/۶۷۶               | ۰/۴۸۸                  | -                   | -                   | ۱۱/۶۲۸                                   | ۰/۰۰۰              |
| هویت سازمانی | -۰/۸۱۲              | ۰/۱۴۲                  | -۰/۸۴۵              | -                   | -۵/۷۰۲                                   | ۰/۰۰۰              |
| ثابت         | ۴/۱۶۵               | ۱/۲۳۵                  | -                   | -                   | ۳/۳۷۴                                    | ۰/۰۰۰              |

|                  |        |       |        |        |       |
|------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| خودپنداره        | -۰/۳۶۶ | ۰/۳۶۱ | -۰/۲۷۱ | -۱/۰۱۳ | ۰/۰۰۰ |
| ثابت             | ۴/۳۳۳  | ۰/۷۷۵ | -      | ۵/۵۸۹  | ۰/۰۰۰ |
| ارزش های سازمانی | -۰/۴۱۰ | ۰/۲۲۲ | -۰/۴۵۵ | -۱/۸۴۳ | ۰/۰۲۴ |

### بحث

از آن جایی که مراکز بهداشتی به دنبال ارتقای سلامت عمومی افراد جامعه هستند، توجه به مسایل و مشکلاتی که در رابطه با کارکنان آن‌ها وجود دارد، ضروری است. چرا که نیروی انسانی نقش به سزایی در تحول و پیشرفت امور مراقبت و درمانی دارد. هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسایل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. در این پژوهش همان‌طور که نتایج نشان داد، سکوت سازمانی با هویت سازمانی دارای همبستگی می‌باشد. این ارتباط منفی و معکوس بیانگر آن است که با تقویت هویت سازمانی می‌توان سکوت سازمانی را در میان افراد کاهش داد. با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تأثیر دارد. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌ها است. مدیران وقتی که جو و فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کنند یا هنگامی که محیطی را ایجاد کنند که در آن افراد با استعداد و توانمند باقی بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی می‌شود، بدین ترتیب با افزایش سطح هویت سازمانی حسی از یگانگی میان افراد و سازمان به وجود می‌آید که منجر بر تأکید بر نقش مهم و جدایی ناپذیر کارکنان برای سازمان

می‌کند که این امر باعث شناسایی کمک افراد به سازمان و در نتیجه نزول سکوت سازمانی در میان کارکنان می‌شود. هم‌چنین با توجه به اینکه سکوت سازمانی با خودپنداره دارای همبستگی می‌باشد، این ارتباط منفی و معکوس بیانگر آن است که خودپنداره مثبت میان کارکنان می‌تواند سکوت سازمانی را در میان افراد کاهش داد. با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت خودپنداره بر سکوت سازمانی کارکنان بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان تأثیر دارد. علت عمده‌ی ایجاد خودپنداره را باید در رابطه فرد با جامعه‌اش، به خصوص در دوران پر اهمیت کودکی و نوجوانی جستجو کرد. بدین ترتیب خودپنداره مثبت کارکنان باعث می‌شود که کارکنان به انجام وظایفی که از آنان خواسته نشده اما تصویر و عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند، مبادرت کنند و در این راه سکوت سازمانی را کاهش می‌دهند. با توجه به این نتایج می‌توان استنباط کرد که اگر فرد دیدگاه و اطلاعاتی که نسبت به شناخت خودش دارد، دقیق باشد و شناخت کاملی ایجاد گردد، می‌تواند منجر به کاهش سکوت سازمانی گردد. از سوی دیگر سکوت سازمانی با ارزش‌های سازمانی دارای همبستگی می‌باشد که این ارتباط منفی و معکوس بیانگر آن است که با وجود ارزش‌های قوی در سازمان می‌تواند سکوت سازمانی را در میان افراد کاهش داد. بدین ترتیب وجود این ارزش‌ها در سازمان باعث افزایش احساس مسئولیت در کارکنان شده و کارکنان در برابر مشکلات و مسایلی که در سازمان رخ می‌دهد سکوت نمی‌کنند. هم‌چنین با توجه به تأیید فرضیه چهارم مبنی بر اینکه متغیر خودپنداره رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی را تعدیل می‌کند، می‌توان برای بهبود رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی با ارتقاء خودپنداره مثبت میان کارکنان می‌توان این رابطه را تقویت کرد. هم‌چنین با توجه به عدم تأیید فرضیه پنجم می‌توان نتیجه گرفت، به دلیل اینکه ضریب همبستگی زمانی که متغیر ارزش‌های سازمانی

امر داشته باشند و عواملی که زمینه‌ساز آن می‌باشد را کاهش دهند. لذا در این راستا پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

۱- سطح متغیرهای هویت سازمانی، خود پنداره و ارزش‌های سازمانی و هم چنین سکوت سازمانی بیمارستان حضرت زهرا (س) در سطح نامطلوب قرار ندارد، ولی با توجه به این که این عوامل ضرایب قابل توجهی در روابط مفروض داشتند، تقویت هر چه بیشتر این عوامل می‌تواند میزان سکوت سازمانی را کاهش دهد.

۲- با توجه به این که ویژگی‌ها و عوامل انسانی نقش انکارناپذیری بر سکوت سازمانی دارد، بنابراین تلاش مدیران برای ایجاد و تقویت هویت سازمانی و خودپنداره قوی برای کارکنان مانند آن است که بر روی کاهش پدیده سکوت در بیمارستان تمرکز و سرمایه‌گذاری شده است.

۳- مدیران می‌توانند در برنامه‌ها و سیاست‌های مدون خود مطابق با میزان تأثیر هر یک از این متغیرها بر سکوت سازمانی، کیفیت و اولویت تمرکز بیمارستان را بر روی آن‌ها مشخص نمایند.

۴- سازمان باید در تقویت هویت سازمانی و ارزش‌های خود گام بردارد و کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌ها قرار دهند و اختیارات لازم جهت انجام امور را به آن‌ها واگذار کنند.

۵- کارکنان و مدیران بایستی نگرش‌های مثبت نسبت به بیمارستان و دیگران خود ارتقاء دهند و این امر موجب ارتقاء وظیفه‌شناسی کارکنان نسبت به سازمان و در نتیجه کاهش سکوت سازمانی می‌گردد.

۶- مدیران سازمان با تشکیل هرچه بیشتر جلسات رو در رو، بها دادن بیشتر به نظرات کارمندان و شنیدن نظرات آن‌ها و استمرار ارتباطات مستقیم موجبات کاهش سکوت سازمانی را فراهم آورند.

۷- مدیران باید این باور را در بیمارستان گسترش دهند که سازمان آن‌ها، سازمانی انتقادپذیر و منعطف است. زمانی که این باور در سازمان رو به شکل‌گیری و افزایش باشد، سکوت سازمانی رو به نزول و کاهش می‌رود.

وارد می‌شود با زمانی که هویت سازمانی و سکوت سازمانی به تنهایی بر هم اثر می‌گذارند یکسان است، بنابراین متغیر ارزش‌های سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل کننده عمل نمی‌کند. نتایج این پژوهش با تحقیقات مشابه صورت گرفته تا حدی همخوانی دارد. تحقیقات Dimitris & Vakola نشان داده است که رفتارهای سکوت کارکنان با نگرش‌های مدیریت عالی به سکوت و نگرش‌های سرپرستان به سکوت رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین تحقیقات آن‌ها نشان داد که یک رابطه منفی بین رفتار سکوت کارکنان با فرصت‌های ارتباطاتی در سازمان وجود دارد. بررسی‌های ایشان همچنین نشان می‌دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتارهای سکوت کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی یک همبستگی منفی وجود دارد (۱۲). از نظر Morrison & Milliken نیز عامل مهمی که ایجاد جوی از سکوت را در سازمان تسهیل می‌کند، نگرانی مدیران از دریافت بازخورد منفی به خصوص از زیردستان است و از نظر آن‌ها ریشه سکوت سازمانی دسته‌ای از عقاید مدیران است (۱۱). نتایج تحقیق دانایی فر و پناهی نیز نشان داد که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطات) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ به‌طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی است (۱۷) که این نتایج بیانگر آن است که هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسایل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج این پژوهش و اهمیت زیادی که سکوت سازمانی دارد، مدیران بیمارستان‌ها باید توجه فراوانی به این



افزایش می‌دهد و می‌تواند به عنوان نقطه قوتی برای آن محسوب شود.

### تشکر و قدردانی

در پایان از تمامی مسؤولین و هم‌چنین افرادی که در راستای انجام این پژوهش همکاری لازم را داشته‌اند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

۸- برگزاری کلاس‌ها، سمینارها و کارگروه‌هایی راجع به سکوت سازمانی و نتایج مخرب حاصل از آن و آشنا کردن کارکنان با این مفهوم و متدها و روش‌های روز مقابله با سکوت سازمانی.

توجه به سکوت سازمانی موضوع نسبتاً جدیدی است که مطرح و مطالعات اندکی در این زمینه انجام شده است. لذا انجام این پژوهش با مشکلاتی روبرو بوده است. از طرفی مطرح شدن موضوع سکوت سازمانی در کنار متغیرهای هویت سازمانی، خودپنداره و ارزش‌های سازمانی اهمیت آن را

### References

1. Alas R, Vadi M. The impact of organizational culture on organizational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective, *Int. J. Strategic Change Management* 2006; 1(1): 155-170.
2. Cappelletti, LG, Charles Richard B. Developing human capital through a pragmatic oriented action research project A French case study. *Action Research* 2010;8(2): 1-22.
3. Duncan R, Weiss A. Organizational learning: implication for organizational design. In B. M. Staw editor. *Research in organizational behavior*; 1:75-123. (Greenwich, CT: JAI Press; 1979).
4. Broadens S K, Horowitz A.I. *Social Psychology: The Social Self* .2<sup>nd</sup> ed. UK: Lawrence Erlbaum Associates; 2001.
5. Prevos P. *Cultural identify*. Sydney: Foundation of Social Science (Maquarie University); 2004.
6. Gautam T, Van Dick R, Wagner U. Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology* 2004; 7(10): 301-15.
7. Witing M. Relations between organizational identify, identification and organizational objectives. *Journal of Management Psychology* 2006; 21(7): 432-52.
8. Harquail CV. One with "but not "part of" the organization: The cognitive, affective and behavioral components of organizational identification among alumni [Working Paper]. Montclair, NJ: Association of Independent Scholarship 2005.
9. Albert S, Ashforth BE, Dutton JE. Organizational Identify and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 2000; 25(12): 13-17.
10. Miner J B. *Organizational Behavior* 3. Historical Origins. Theoretical Foundations, and the Future, New York; ME Sharp: 2006.
11. Morrison EW, Milliken F.J. Organizational Silence: Barrier To Change and Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review* 2000; 25(4): 708-725.
12. Dimitris B, Vakola M. Organizational silence: A new challenge for human resource management. Athens University of economics and business 2007: 1-19.
13. Pinder CC, Harlos K.P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In: Rowland K.M, Ferris G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* 2001; 20(11): 69-331.
14. Aldrich G.A, Girmsrud K.M, Thacher J.A, Kotchen M.J. Relating environmental attitudes and contingent values: how robust are methods for identifying preference heterogeneity. *Environment Resource Economy* 2007; 37(3): 757-75.
15. Rokeach M. *The nature of human values*. New York: The Free Press; 1973.

16. Seevers B.S. Identifying and clarifying organizational values. Journal of Agricultural Education 2000; 41(2): 70-79.
17. Panahi B, Danaeefard H. [An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. Transformation management journal 2010; 2(3):1-19. [In Persian].



# The Effects of Organizational Identify, Self Concept and Organizational Values on Organizational Silence Employees (Case Study: Hazrate Zahra Hospital)

Ali Nasr Isfahani <sup>1</sup>, Reza Radmehr <sup>2</sup>, Fatemeh Hatampour <sup>3</sup>, Elham Hatampour <sup>4</sup>

## Original Article

### Abstract

**Background:** Today, given the changes made in the organizations and their environment, the importance of human resources has increased. One of the issues raised in this regard is the organizational silence. The main purpose of this research is to study the manner of impact of self-concept, organizational identity and organizational values on organizational silence of employees of Hazrate Zahra Hospital in Isfahan and also to examine the existence of the balancing role of self- concept and organizational values variables in the relationship between organizational identity and organizational silence.

**Methods:** This research was conducted using descriptive-metrical method and is five Hypotheses. To investigate this hypothesis, questionnaire which was made by the researcher containing 49 questions was used. Overall reliability coefficient 0.912 was obtained which had the necessary reliability. The population size is about 160 people. Therefore, based on random sampling, statistical sample was selected, Finally 70 questionnaires were collected. Also the SPSS software is used for analyzing the data.

**Findings:** The finding of this research reveals that organizational silence is affected by organizational identity and self-concept. and each variables of organizational identity, self concept and organizational values have positive correlation with organizational silence. Also, results demonstrate that self-concept balances the relationship between organizational identity and organizational silence. The results also indicate that organizational values have not a moderator role in relationship between the organizational identity and organizational silence.

**Conclusion:** By reinforcement organizational identify, self-concept and organizational values organizational silence can be reduced among individuals.

**Key Words:** Organizational Silence, Organizational Identity, Self-concept, Organizational Values.

**Citation:** Nasr Isfahani A, Radmehr R, Hatampour F, Hatampour E. **The Effects of Organizational Identify, Self Concept and Organizational Values on Organizational Silence Employees (Case Study: Hazrate Zahra Hospital).** J Health Syst Res 2014; 10(4): 830-838

Received date: 26.11.2012

Accept date: 21.04.2014

1. Assistant Professor, Department of Management, School of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Department of Management, School of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran (Corresponding Author)  
Email: rezaradmehr@gmail.com
3. Department of Management, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran
4. Department of Accounting, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran