

۲۲۸۸ ۴۱۷

از آوا تا سکوت سازمانی
مطالعات مدیریت و ارتباطات سازمانی

www.ketab.ir



جامعه شناسان



روش شناسان

سرشناسه: نیستانی اصفهانی، کامیار-
عنوان و نام‌پدیدآور: از آوا تا سکوت سازمانی؛ مطالعات مدیریت و ارتباطات سازمانی
تألیف: کامیار نیستانی اصفهانی

مشخصات نشر: جامعه‌شناسان و روش‌شناسان
مشخصات ظاهری: ۱۱۶ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۴۳۹-۶۵-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: کتابنامه
عنوان دیگر: مطالعات مدیریت و ارتباطات سازمانی.
موضوع: رفتار سازمانی
موضوع: Organizational behavior
موضوع: کارکنان -- مدیریت
موضوع: Personnel management
موضوع: سازمان -- مدیریت
موضوع: Organization -- Management
موضوع: ارتباط در سازمان‌ها
موضوع: organizations Communication in organizations

رده‌بندی کنگره: HD۵۸/۷
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی: ۸۵۰۷۰۹۸
با همکاری انتشارات جامعه‌شناسان



جامعه شناسان



روش‌شناسان

از آوا تا سکوت سازمانی؛ مطالعات مدیریت و ارتباطات سازمانی
کامیار نیستانی اصفهانی

چاپ اول: ۱۴۰۱ تهران/ تعداد ۱۰۰ نسخه
قیمت: ۴۱۰۰۰ تومان/ چاپ و صحافی: چاپار
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۴۳۹-۶۵-۷
همه حقوق چاپ نشر برای ناشر محفوظ است.

حروفچینی، نمونه‌خوانی و صفحه‌آرایی: جامعه‌شناسان و روش‌شناسان
ویراستاری: گروه ویراستاری انتشارات جامعه‌شناسان و روش‌شناسان

فروشگاه و نمایشگاه مرکزی:
تهران، خیابان انقلاب، روبروی درب اصلی
دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، پلاک ۲۲۸
کتاب‌فروشی جامعه‌شناسان
تلفن: ۶۶۰۰۰۰۵۱
تلفن دفتر نشر: ۶۶۹۶۹۶۲۰

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

WWW.JAMEESHENASAN.COM
Email: RaveshP20@gmail.com
Email: sociologists15@gmail.com

فهرست

مقدمه	۹
فصل اول مفاهیم نظری از آوا تا سکوت سازمانی	۱۳
مقدمه	۱۳
آوای سازمانی	۱۴
سکوت سازمانی	۱۶
ابعاد سکوت و آوای سازمانی	۱۸
فصل دوم ادبیات نظری و پژوهشی عوامل نقش آفرین در شکل گیری سکوت سازمانی	۲۱
مقدمه	۲۱
مروری بر پژوهش های پیشین	۲۲
عوامل نقش آفرین در سکوت سازمانی	۳۴
الف) عوامل ساختاری در سازمان	۳۴
۱) عدالت سازمانی	۳۴
۲) فرهنگ و فضای سازمانی	۳۷
۳) مدیریت و رهبری	۳۰
۴) ساختار سازمانی	۳۲
۵) ویژگی های شغلی	۳۷
۶) رفتار سازمانی	۳۸
رفتار سیاسی	۳۹
مشارکت سازمانی	۵۱

۵۲.....	ب) عوامل فرهنگی و محیطی
۵۳.....	۱) پیشنهادهاى فرهنگى
۵۶.....	۲) ساختار فرهنگى و اجتماعى؛ ضرورت‌هاى توسعه
۵۸.....	۳) سلامت اجتماعى
۵۹.....	۴) هم‌نواى اجتماعى
۶۰.....	۵) فرهنگ کار گروهى
۶۲.....	ج) عوامل فردى
۶۲.....	۱) نگرش‌هاى فردى
۶۵.....	۲) انگیزش شغلى
۶۸.....	۳) ویژگی‌هاى فردى

فصل سوم پیامدهاى سکوت سازمانى ۷۳

۷۳.....	مقدمه
۷۳.....	۱) اثرگذارى بر برنامه‌ریزى و سیاست‌گذارى
۷۴.....	۲) کاهش رفتارهاى اثربخش
۷۵.....	۳) مسدودسازى فرایندهاى یادگیرى سازمانى
۷۶.....	۴) واکنش‌هاى رفتارى کارکنان
۷۷.....	۵) تحلیل رفتگى شغلى
۷۸.....	۶) کاهش ارتباطات اثربخش
۷۹.....	۷) فرسایش تعهد و پیوند سازمانى
۸۰.....	۸) ایستایى خلاقیت و نوآورى
۸۰.....	۹) کاهش بهره‌ورى و اثربخشى
۸۱.....	۱۰) توقف مدیریت دانش و تجربه

فصل چهارم راهبردهاى مدیریتی کاهش پیامدهاى سکوت در سازمان‌هاى پویا

۸۳.....	
۸۳.....	مقدمه
۸۴.....	۱) فرایند جذب نیروى انسانی
۸۶.....	۲) تغییر و تحول

مقدمه

سکوت، مفهومی آشنا در ادبیات و فرهنگ ما دارد. در اولین مواجهه با این واژه، خاموش ماندن، حرف نزدن، کناره‌گیری، انفعال و در ابعادی دیگر منزوی بودن، بی‌تفاوتی، درون‌ریزی و یا حتی نفاق و دورویی را به ذهن متبادر می‌کند؛ اما ورای معنا و مفهوم واژه سکوت، چرایی آن است که ذهن را درگیر می‌کند. زمینه شکل‌گیری این سکوت حاصل‌شده چیست؟ دلایل این اتفاق ناشی از عوامل بیرونی است و یا ریشه در ویژگی‌های درونی فرد دارد؟ و بسیاری پرسش‌های مشابه که حتی بدون عمیق شدن روی موضوع، در سایه ماهیت واژه تداعی می‌شود. به‌راستی چرا چنین کنکاش‌هایی در ذهن به دنبال شنیدن واژه سکوت و یا مشاهده فرد سکوت‌کننده مطرح می‌شود؛ آیا سکوت پیامدهایی دارد؟ این سؤال و جواب‌های کوتاه حاصل ذهن پژوهی ماست که راه را برای طرح و درک این مفهوم در سطوح کلان‌تر فراهم می‌سازد.

«سکوت سازمانی» همان مفهوم کلانی است که در این کتاب و در چارچوب مطالعات رفتار سازمانی موردبررسی قرار خواهد گرفت. سازمان‌های کوچک و بزرگ هریک با منابعی مشخص و برای تحقق اهدافی شکل گرفته و چرخه حیات خود را سپری می‌نمایند. در این میان وابستگی هر سازمان به منابع و زیرساخت‌های خود متناسب با ظرفیت‌ها و یا تهدیدهای محیط‌های درونی و بیرونی تعریف می‌شود.

«سرمایه انسانی» یکی از منابع مهم سازمانی است که نقش‌آفرینی خاص خود را در هر سازمان ایفا می‌کند. هراندازه آن سازمان در شرایط محیطی متغیر و با الزام به پویایی مستمر فعالیت نماید قطعاً نقش این سرمایه پررنگ‌تر خواهد بود. خلاقیت، نوآوری، چابکی و تأمین نیازها و اهداف جاری و آینده همگی مؤلفه‌هایی است که در همین مفهوم یعنی «سرمایه انسانی» متجلی می‌گردد. برای سازمان‌های ارگانیک و پویا، مشارکت فعال

و سازنده سرمایه انسانی است که خلق ارزش افزوده نموده و شرایط لازم برای رقابت و حتی بقا را محقق می‌سازد. امروزه در مفاهیم مدیریت از معیارها و وظایف معمول در حوزه نیروی انسانی یک گام فراتر رفته و از چگونگی توسعه رفتارهای «شهروند سازمانی»^۱ مبتنی بر تفکر و رفتارهای فرا وظیفه‌ای صحبت می‌شود. مجموعه رفتارهایی که می‌تواند هر سازمانی را با مقیاس‌های تحول همراه نماید.

با توجه به ارزنده بودن این منبع حیاتی برای سازمان، اکنون باید پرسید اگر چنین سرمایه گران‌بهای سکوت کند برای آن سازمان چه سرنوشتی می‌توان متصور شد (؟) با همان ذهن پژوهی کنجکاوانه به سؤال‌های پرتعدادی در مورد این موضوع آن‌هم در مقیاس سازمانی می‌رسیم. چرا سکوت در میان کارکنان شکل می‌گیرد؟ این سکوت چه پیامدهایی برای سازمان خواهد داشت؟ آیا ریشه در عوامل سازمانی داشته و با متناسب با ویژگی‌های فردی هریک از کارکنان تعریف می‌شود؟ آیا سکوت یک قالب رفتاری است یا یک رفتار اعتراضی؟ تعمیدی است یا تحمیلی؟ فرهنگ و عوامل محیطی تا چه میزان در این پدیده نقش دارند؟ از کشوری تا کشور دیگر، از سازمانی تا سازمانی دیگر با مختصات متفاوت دولتی و خصوصی، اخلاق یا مکانیکی، بسته یا باز، تولیدی یا خدماتی تا چه میزان با تحولات حاصل از این مفهوم مواجه هستیم؟

در بررسی مفاهیم مرتبط با رفتارهای انسانی در هر سطح توجه به درهم تنیدگی بسیاری از متغیرها و موضوعات مطرح در علوم متعدد همچون مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، ارتباطات و سیاست از اهمیت مضاعفی برخوردار است. در مقیاس رفتار سازمانی همان‌طور که عملکرد، بهره‌وری، رضایت شغلی، خلاقیت، مشارکت فعال و رفتارهای فرا وظیفه‌ای ارتباطی چند سویه با متغیرهای فردی، ساختار سازمانی و شبکه‌های مدیریت دارند هر یک به نوبه خود از فرهنگ، عوامل محیطی و زمینه‌ای دور و نزدیک نیز تأثیر می‌پذیرند. ارزش‌ها، باورها، هنجارها، اعتقادات، مراسم‌ها، ادبیات و هنر که جریان‌های فرهنگی را شکل می‌دهند تا حد بسیاری بر متغیرهای رفتاری اثرگذار هستند. پشینه تاریخی پرفراز و فرود و بحران‌های متعدد اجتماعی و سیاسی بسیاری از باورها و اندیشه‌های ذهنی را شکل می‌دهند و انباشت و رسوب همین چارچوب‌ها و

قالب‌های فکری می‌تواند دایره‌های ذهنی و تجربی را ترسیم و زمینه رسوخ در فرهنگ سازمانی را نیز هدایت کند. «سکوت» نیز به عنوان یک رفتار انسانی ریشه در همین مراحل جامعه‌پذیری دارد. نهایتاً این ذهن‌های تأثیر پذیرفته گرد هم می‌آیند تا یک سازمان را در پرتوی «کار گروهی» برای رسیدن به هدفی مشخص شکل داده و یاری دهند؛ اما قبل از حضور در سازمان تا چه میزان برای این کار گروهی تمرین داشته‌اند؟ آیا از دانش و مهارت کافی در ارتباطات انسانی بهره‌مند هستند؟ آیا برای گذشت از منافع فردی در جهت رشد منافع جمعی و سازمانی پرورش یافته‌اند؟ بعد از تعمق بر روی این پرسش‌های مهم باید به زیست اصلی نیروی کار در محیطی که سازمان فراهم می‌آورد توجه کرد. از ابتدای تشکیل سرمایه انسانی تا آموزش، نگهداری، رشد و کمال، مسیرهای پریچ‌وخمی طی می‌شود که در هر مرحله امکان تغییر، تقویت و یا حذف بسیاری از معیارهای موجود در دایره ذهنی و رفتاری وجود دارد. جذب کارکنان متناسب با نیاز، تخصص، شایستگی و در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی و شخصیتی می‌تواند تا اندازه قابل توجهی محیط و جو مناسب برای زیست شغلی را فراهم آورد. تنظیم گردش کار و روابط افراد، سیستم‌های ارزیابی و پاداش، سبک مدیریت و ویژگی‌های مدیران نقشی جدی در مؤلفه‌های شکل‌گیری سکوت و آوای کارکنان داشته و خود نیز از آن متأثر می‌شود.

در فصول پیش رو، ابعاد سکوت سازمانی برای درک بیشتر این مفهوم تبیین و عوامل مؤثر در شکل‌گیری این پدیده در سازمان‌ها مطرح می‌گردد. شناخت پیامدها و راهکارهای گریز از تبعات منفی این نوع رفتار یکی از مهارت‌هایی است که می‌تواند مسیر سازمان را با تحول و تغییر جدی مواجه نماید از این رو در پایان تلاش می‌شود تا بر اساس تجربیات عملی و دیدگاه‌های پژوهشی اندیشه‌های لازم برای کاهش این پیامدها نیز ارائه گردد.

این موضوع در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی بسیار بدیع و نوین بوده و با توجه به گستره وسیع اثرگذاری و اثرپذیری نیاز مطالعاتی و توسعه پژوهشی در این زمینه بسیار محسوس و حائز اهمیت می‌باشد. طی سال‌های اخیر مقالاتی با بررسی جوانب سکوت در برخی سازمان‌ها، منتشر گردیده اما تا شناخت کامل و توانایی تعمیم نتایج، مسیر پیچیده و درازمدتی در پیش رو قرار دارد. نظر به اهمیت عنوان گردیده در توسعه دیدگاه‌های علمی مدیریت سازمان؛ شناخت ذهنی و علمی از پدیده سکوت سازمانی اهمیت مضاعفی داشته و دانش حاصل شده می‌تواند زمینه خروج از بحران‌ها و رکود

سازمانی را تسهیل نموده و بستر تحول و اثربخشی را مهیا سازد. بر این اساس کتاب «از آوا تا سکوت سازمانی» چارچوب مشخصی را در شناخت علمی مفهوم، عوامل مؤثر، پیامدها و راهکارهای مدیریتی فراهم نموده و دیدگاه‌های مرتبط و مبتنی بر پژوهش‌های علمی را به پژوهشگران، متخصصان و مدیران سازمان‌ها در این حوزه ارائه می‌نماید.