

## تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران

رضا نیاستی\*

وحید فلاح\*\*

فاطمه طاهری\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود. پژوهش حاضر در سال ۹۸-۱۳۹۷ انجام شده است. این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و به لحاظ نوع داده‌ها پژوهش‌های ترکیبی بوده است. نمونه آماری در مرحله کیفی ۱۵ نفر از نخبگان علمی مرتبط با موضوع و همچنین اساتید باتجربه و متخصص دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بودند برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و با کدگذاری باز و محوری به تحلیل داده‌های مصاحبه نیمه ساختاریافته در این مرحله پرداخته شد. جامعه آماری مرحله کمی این پژوهش، شامل ۱۴۰ نفر از رؤسا، مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بودند. جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۴۰ نفر بوده و تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۰۴ نفر برآورد شد که نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در مرحله کمی پژوهش، براساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش‌نامه پرداخته شد. پرسشنامه پژوهش محقق ساخته با ۵۷ سؤال بوده، سؤالات و مؤلفه‌های آن با استفاده از نتایج حاصل از مطالعه کیفی تدوین شد. بعد از تأیید روایی صوری و محتوایی با استفاده از روش تحلیل عاملی در درون مدل معادلات ساختاری در قسمت پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید، که مقدار آن بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد، که بیانگر پایایی لازم می‌باشد. برای بررسی مدل طراحی شده از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق برآزش مدل تأثیرگذاری تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی را در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران مورد تأیید قرار داد.

**واژه‌های کلیدی:** استان مازندران، حمایت اجتماعی ادراک شده، دانشگاه‌های آزاد، سکوت سازمانی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بابل، ایران.

\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بابل، ایران. (نویسنده مسئول) falah4520@iran.ir

\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بابل، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۱

## مقدمه

یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات و اعتماد چیزی با عنوان سکوت سازمانی است که موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> آن را امتناع کارکنان از بیان نظرات و اعتقاداتشان دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی تعریف کرده‌اند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). از نظر هانگ، ون دای ولیرت و ون در وگت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) سکوت سازمانی ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، همچون سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین آوای جمعی، سطوح پایین مشارکت در ارائهٔ طرح‌های پیشنهادی و مانند اینها. در مطالعات اخیر، بیشتر بر یک جنبه از سکوت متمرکز می‌شود که جلوگیری از ارائهٔ عقاید و نظرات است (هانگ و همکاران، ۲۰۰۵). از نظر هنریکسون و دیتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) سکوت سازمانی به پدیدهٔ سطح جمعی اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی اشاره دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶). موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و نا آشناست و متون پژوهشی کمی در این زمینه می‌توان یافت. اهمیت آن در سازمانها، از جمله دانشگاه‌ها نادیده گرفته شده است. بنابراین، با توجه به اینکه سکوت سازمانی مانعی برای ابراز نظرهای افراد در سازمان است (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲).

یکی از رویه‌های مدیریتی که یک مدیر اتخاذ می‌نماید، مقابله با سکوت کارکنان می‌باشد، مدیریت با مشارکت کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی بالاخص در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند بر این مهم فائق آید. بطوریکه اگر کارکنان در محیط حمایتی قادر به ارائه دیدگاه‌های و نظرات خود باشند، این مسئله منجر به ایجاد خلاقیت و افزایش تعهد در آن‌ها می‌گردد (افجه و همکاران، ۱۳۹۵).

به بیان دیگر، سازمان‌ها به واسطهٔ فشارهای کاری بالا و انتظارات بالا ارباب رجوع با تغییرات دائمی مواجه هستند. به همین دلیل از کارکنان خود انتظار دارند تا بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند (شجاعی، ۱۳۹۱) بطوریکه اگر کارکنان در محیط حمایتی قادر به ارائه دیدگاه‌های و نظرات خود باشند، این مسئله منجر به ایجاد خلاقیت و افزایش تعهد در آن‌ها می‌گردد (افجه و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم حمایت اجتماعی ادراک شده به حمایت از منظر ارزیابی شناختی فرد از محیط و روابطش با دیگران می‌نگرد. نظریه پردازان حمایت

1. Morrison & Milliken  
2. Huang, et al.

3. Henriksen & Dayton

اجتماعی ادراک شده بر این امر اذعان دارند که تمام روابطی که فرد با دیگران دارد حمایت اجتماعی محسوب نمی‌شود به بیان دیگر روابط منبع حمایت اجتماعی نیستند، مگر آنکه فرد آن‌ها را به عنوان منبعی در دسترس یا مناسب برای رفع نیاز خود ادراک کند. هال<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) حمایت دریافت شده از فرد را انتقال احساسات، دوست داشتن و نگران بودن برای دیگری می‌داند. می‌توان اینگونه بیان کرد که حمایت فرد به این احساس فرد اشاره دارد که او کسی را در زندگی دارد که از سلامتی‌اش مراقبت کند. م قیاس‌های حمایت اجتماعی ادراک شده نیز بر روی ارزیابی شناختی فرد از محیطش و سطح اطمینان فرد به این که در صورت لزوم، کمک و حمایت در دسترس خواهد بود متمرکز هستند (کهکی و محسنی، ۱۳۹۵). بنابراین درک حمایت اجتماعی دارای تأثیری همه‌جانبه است که می‌توان انتظار داشت که وجود آن فرد را در مقابله با هر رویداد و مشکلی تجهیز سازد. در تأیید این گفته محققان بسیاری اذعان داشته‌اند که درک حمایت اجتماعی به عنوان قوی‌ترین و نیرومندترین نیروهای مقابله‌کننده، برای تحمل مشکلات ناشی از آن می‌باشد. درک حمایت ابزاری به کمک‌های مادی، عینی و واقعی دریافت شده توسط یک فرد از سوی دیگران اطلاق می‌گردد. این نوع حمایت به افراد کمک می‌کند تا نیازهای روزانه خود را تأمین نمایند و شامل عناصری از کمک‌های مادی و عینی نظیر قرض دادن پول، کمک کردن در نظافت منزل، جابه‌جایی و حرکت کردن، حمام رفتن، و رانندگی کردن است (درنتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) بطوریکه افرادی که از حمایت اجتماعی درک شده برخوردارند دارای تنیدگی و فرسودگی شغلی پایین و عملکرد شغلی بالا هستند. همچنین حمایت خوب از جانب خانواده و دوستان عملکرد بالا را پیش‌بینی می‌کند. از طرفی باوجود اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان، بر توانمندسازی و ایجاد کارکنان خلاق تأکید دارند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که بسیاری از کارکنان از حمایت نکردن سازمان و همکاران از ایجاد ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان شکوه می‌کنند و اینها همه می‌تواند مقدمه شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰). حمایت اجتماعی به عنوان قوی‌ترین و نیرومندترین نیروهای مقابله‌ای برای رویارویی موفقیت آمیز و آسان افراد در زمان درگیری افراد با شرایط تنش‌زا شناخته شده و تحمل مشکلات را برای آنها تسهیل می‌کند. حمایت اجتماعی از هر چیزی با ارزشتر است. مشاهده حمایتی که توسط

همکاران در محیط کار و سایر کارکنان انجام می‌شود، تأثیر نیرومند و مثبتی بر کاهش سکوت سازمانی خواهد داشت.

در واقع نگرش مدیریت عالی از عوامل به وجود آورنده‌ی جو سکوت است چون تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی و استراتژی‌های تغییر توسط مدیریت عالی اتخاذ می‌شود؛ حال اگر مدیریت عالی سازمان نگرشی مبتنی بر ایجاد جو آرام و سکوت آمیز داشته باشد، خواه ناخواه کارکنان جهت تطبیق با شرایط سازمان به سمتی حرکت می‌کنند که سکوت را در سازمان نهادینه می‌کند. رفتار سرپرستان جنبه‌های گوناگون رفتار کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این به خاطر قدرتی است که سرپرست نسبت به خروجی‌های کارکنان در دست دارد و نیز بخاطر ماهیت روابط سرپرست - زیردست است. اگرچه سرپرستان به نقش و وظیفه‌ی خود در زمینه‌ی تغییرات متعهد شده‌اند و حامی تلاش‌ها در جهت بهبود هستند ولی دست آخر آن‌ها از ارائه نظراتی که در مورد مناسب و بجا نبودن عملکردشان می‌باشند، می‌ترسند و در برابر این قبیل از نظرات حالت تدافعی به خود می‌گیرند که این نوع رفتار، جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند که در آن کارکنان نمی‌توانند در مورد مسائل سازمان اظهار نظر کنند. سکوت سازمانی قادر است تغییر سازمانی و توسعه را از طریق سد کردن مسیر بازخورهای منفی و کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات دچار اختلال کند. بدون دریافت بازخورد منفی، خطاها همچنان باقی می‌مانند و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز انجام نمی‌شوند. با توجه به اینکه اگر به کارکنان اجازه ابراز عقیده داده شود، دیدگاه آنها نسبت به سازمان مثبت قلمداد می‌شود چرا که باعث می‌شود کارکنان دریابند که به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی می‌شوند. کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضا نسبت به سازمان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آن‌ها قائل نیست، آن‌ها نیز ارزش کمتری برای سازمان قائل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت و موجبات سکوت سازمانی در سازمان فراهم می‌آید. یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در سال‌های اخیر پدیده سکوت کارکنان است. لازمه داشتن کارکنانی که به راحتی نظراتشان را بیان کنند این است که سازمان با مطالعه‌ای عمیق، با بررسی عوامل مؤثر و تبیین‌کننده سکوت را در قالب الگویی ارائه کند و آن را مبنای مدیریت این پدیده قرار دهد. با وجود اینکه سکوت کارکنان به پدیده‌ای

شایع در سازمان‌ها تبدیل شده است، مفهومی است که چندان شناخته شده نیست و پژوهش‌های علمی کمی درباره آن انجام شده است و حضور غیرآشکار آن و معنی و اثر آن بر عملکرد گروه‌ها و سازمان‌ها به‌طور کامل ناشناخته است. پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل تاثیرگذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران است.

### روش

این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و به لحاظ نوع داده‌ها جز پژوهش‌های ترکیبی (ساختاری-تفسیری) می‌باشد. نمونه آماری در مرحله کیفی ۱۵ نفر از شامل نخبگان علمی مرتبط با موضوع و همچنین اساتید باتجربه و متخصص دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بودند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> با استفاده از شاخص اشباع نظری نسبت به نمونه‌گیری از جامعه آماری اقدام شد. در این پژوهش در مرحله اول ابعاد حمایت اجتماعی ادراک شده و سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

۱۵ سؤال بر مبنای نظریه حمایت‌های اجتماعی ادراک شده با خبرگان کلیدی و انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد. در ابتدا هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از روش تحلیل دلفی استفاده شد. نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها شامل ۱۴ بعد و ۵۷ کد باز می‌باشد که متغیر حمایت اجتماعی ادراک شده دارای ۹ بعد و ۳۸ کد باز می‌باشد. سکوت سازمانی دارای ۵ بعد و ۲۶ کد باز می‌باشد که حمایت اجتماعی ادراک شده دارای ابعاد ۱- حمایت دریافت شده همکاران ۲- حمایت دریافت شده از فرد خاص شامل ۳- حمایت اطلاعاتی دریافت شده ۴- حمایت ابزاری دریافت شده ۵- عضویت در اجتماعات ۶- حمایت معنوی دریافت شده ۷- حمایت حرفه‌ای دریافت شده ۸- حمایت آموزشی دریافت شده ۹- حمایت دریافت شده از خانواده و سکوت سازمانی دارای ابعاد

۱- سکوت مطیع ۲- سکوت تدافعی ۳- سکوت نوع دوستانه ۴- سکوت ساختاری ۵- سکوت شخصی می‌باشد در مرحله کمی این پژوهش با توجه به نتایج مرحله کیفی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته طراحی و در قلمرو پژوهش اجرا و سپس تحلیل شده است. جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، شامل رؤسای، مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بودند. جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۴۰ نفر بوده و تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۰۴ نفر برآورد شد که نمونه‌ها با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در مرحله کمی پژوهش، براساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش نامه پرداخته شد. پرسشنامه پژوهش محقق ساخته بوده، سؤالات و مؤلفه‌های آن با استفاده از نتایج حاصل از مطالعه کیفی تدوین شد. از مجموع عوامل مؤثر و مقوله‌ها و کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای با ۱۴ مؤلفه و ۵۷ سؤال آماده شد. بعد از تأیید روایی صوری و محتوایی با استفاده از روش تحلیل عاملی در درون مدل معادلات ساختاری، در قسمت پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید، که مقدار آن بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد، که بیانگر پایایی لازم می‌باشد. برای بررسی مدل طراحی شده از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Pls استفاده شد.

### یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش نمونه آماری در مرحله کیفی ۱۵ نفر از شامل نخبگان علمی مرتبط با موضوع و همچنین اساتید باتجربه و متخصص دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بودند که در جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه در بخش کیفی آورده شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه در بخش کیفی

| ویژگی دموگرافیک | سطوح            | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|-----------------|---------|--------------|
| جنسیت           | مرد             | ۱۰      | ۶۶/۷         |
|                 | زن              | ۵       | ۳۳/۳         |
| تحصیلات         | دکتری           | ۱۵      | ۱۰۰          |
|                 | ۲۵-۳۵ سال       | ۱       | ۶/۷          |
|                 | ۳۶-۴۵ سال       | ۴       | ۲۶/۷         |
|                 | ۴۶-۵۵ سال       | ۴       | ۲۶/۷         |
| سن              | ۵۶ سال و بالاتر | ۶       | ۴۰/۰         |

| ویژگی دموگرافیک | سطوح  | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|-------|---------|--------------|
|                 | ۵-۱۰  | ۲       | ۶/۷          |
| سابقه کاری      | ۱۱-۱۵ | ۷       | ۲۶/۷         |
|                 | ۱۶-۲۰ | ۶       | ۲۶/۷         |

بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با نخبگان علمی مرتبط با موضوع و همچنین اساتید باتجربه و متخصص دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، کدهای مفهومی استخراج شد که نتایج در جدول ۲- نشان داده شده است:

جدول ۲- نتایج کدگذاری باز و محوری

| کد محوری                | ابعاد                       | کد باز   |
|-------------------------|-----------------------------|--|
|                         |                             | نادیده گرفتن اشتباهات غیر عمدی توسط همکاران  |
|                         | حمایت دریافت شده همکاران    | دیدگاه حمایتی توسط همکاران<br>دیدگاه دلسوزانه توسط همکاران<br>کمک به حل مشکلات شغلی توسط همکاران<br>تشریک مساعی توسط همکاران                           |
|                         | حمایت دریافت شده از فرد خاص | دسترسی در شرایط حاد به دوستان خاص<br>دسترسی در شرایط حاد به همکار به عنوان همدم<br>دسترسی در شرایط حاد به مدیر برای همدردی                             |
| حمایت اجتماعی ادراک شده | حمایت اطلاعاتی دریافت شده   | دسترسی به اطلاعات<br>فرصت کافی برای استفاده از اطلاعات جدید<br>اطلاعات در مورد شرایط خاص<br>راهنمایی شغلی در سازمان<br>اطلاعات در مورد شرایط جدید شغلی |
|                         | حمایت ابزاری دریافت شده     | وجود شرایط برای انعطاف پذیری<br>پاداش‌های مادی<br>وجود شرایط ارتقا<br>مزایای شغلی  |
|                         | عضویت در اجتماعات           | عضویت در انجمن صنفی<br>عضویت در گروه کاری<br>عضویت در گروه‌های مدنی  |

| کد محوری     | ابعاد                          | کد باز  |
|--------------|--------------------------------|---|
|              |                                | عضویت در گروه‌های رسمی<br>عضویت در گروه‌های غیر رسمی  |
|              | حمایت معنوی<br>دریافت شده      | حمایت‌های مبتنی بر اعتقادات<br>حمایت‌های مراسمات مذهبی<br>تاکید بر ارزش‌ها<br>پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی  |
|              | حمایت<br>حرفه‌ای<br>دریافت شده | کارتعاملی<br>کار مشارکتی<br>آزادی عمل در نحوه فعالیت<br>راهنمایی تخصصی مرتبط  |
|              | حمایت<br>آموزشی<br>دریافت شده  | تاکید بر پیشرفت علمی<br>امکان ادامه تحصیل<br>آموزش شخصی کارکنان<br>دوره‌های پیوسته تخصصی مبتنی بر وظیفه   |
|              | حمایت دریافت<br>شده از خانواده | دریافت حمایت احساسی از خانواده<br>درک مشکلات کار از طرف خانواده<br>حمایت با نگهداری از فرزندان<br>حمایت با روحیه دادن و قدر دان بودن<br>حمایت با قبول قسمتی از مسئولیت خانوادگی |
|              | سکوت مطیع                      | نبودن شرایط بیان نظرات مخالف<br>آستانه تحمل پایین<br>عدم آزادی بیان<br>عدم تشویق ایده   |
| سکوت سازمانی | سکوت تدافعی                    | تلاش برای حفظ موقعیت<br>بی توجهی به مسائل سازمان<br>گوشه گیری کارکنان<br>نگرانی از پیامدهای ارائه دیدگاه  |
|              | سکوت نوع<br>دوستانه            | روابط کاری<br>اشتراک گذاری دانش<br>تبادل تجربه<br>تغییرات سازمانی   |



| کد محوری     | ابعاد        | کد باز                                       |
|--------------|--------------|--|
| سکوت شخصی    | سکوت شخصی    | ضعف ایجاد ارتباط                             |
|              |              | حفظ جایگاه فعلی                              |
|              |              | حفاظت از دانش اختصاصی، دیدگاه منفی فرد       |
| سکوت ساختاری | سکوت ساختاری | عدم تغییرات و پویایی مدیران، فشار بر جو حاکم |
|              |              | عدم اعتماد به مدیر                           |

در جدول بالا ابعاد متغیرهای حمایت اجتماعی ادراک شده و سکوت سازمانی آورده شده است. لذا با توجه ابعاد بدست آمده به سؤالات پژوهش پاسخ می‌دهیم:

سؤال اول پژوهش: ابعاد حمایت اجتماعی ادراک شده در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران کدام است؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، طبق نظر مشارکت کنندگان حمایت اجتماعی ادراک شده در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران دارای ۹ بعد و ۳۹ شاخص می‌باشد که عبارتند از: ۱- حمایت دریافت شده همکاران شامل شاخص‌های نادیده گرفتن اشتباهات غیر عمدی توسط همکاران، دیدگاه حمایتی توسط همکاران، دیدگاه دلسوزانه توسط همکاران، کمک به حل مشکلات شغلی توسط همکاران و تشریک مساعی توسط همکاران ۲- حمایت دریافت شده از فرد خاص شامل شاخص‌های دسترسی در شرایط حاد به دوستان خاص، دسترسی در شرایط حاد به همکار به عنوان همدم و دسترسی در شرایط حاد به مدیر برای همدردی ۳- حمایت اطلاعاتی دریافت شده شامل شاخص‌های، دسترسی به اطلاعات، فرصت کافی برای استفاده از اطلاعات جدید، راهنمایی شغلی در سازمان و اطلاعات در مورد شرایط جدید شغلی ۴- حمایت ابزاری دریافت شده شامل شاخص‌های وجود شرایط برای انعطاف پذیری، پاداش‌های مادی، وجود شرایط ارتقا و مزایای شغلی ۵- عضویت در اجتماعات شامل شاخص‌های عضویت در انجمن صنفی، عضویت در گروه کاری، عضویت در گروه‌های مدنی، عضویت در گروه‌های رسمی و عضویت در گروه‌های غیر رسمی ۶- حمایت معنوی دریافت شده شامل شاخص‌های حمایت‌های مبتنی بر اعتقادات، حمایت‌های مراسمات مذهبی، تاکید بر ارزش‌ها و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی

۷- حمایت حرفه‌ای دریافت شده شامل شاخص‌های؛ کارتعاملی، کار مشارکتی، آزادی عمل در نحوه فعالیت و راهنمایی تخصصی مرتبط ۸- حمایت آموزشی دریافت شده شامل شاخص‌های؛ تاکید بر پیشرفت علمی، امکان ادامه تحصیل، آموزش شخصی کارکنان و دوره‌های پیوسته تخصصی مبتنی بر وظیفه ۹- حمایت دریافت شده از خانواده شامل شاخص‌های؛ دریافت حمایت احساسی از خانواده، درک مشکلات کار از طرف خانواده، حمایت با نگهداری از فرزندان، حمایت با روحیه دادن و قدر دان بودن و حمایت با قبول قسمتی از مسئولیت خانوادگی می‌باشد.

سؤال دوم پژوهش: ابعاد سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران کدام است؟

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، طبق نظر مشارکت کنندگان سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران دارای ۵ بعد و ۱۹ شاخص می‌باشد که عبارتند از: ۱- سکوت مطیع شامل شاخص‌های نبودن شرایط بیان نظرات مخالف، آستانه تحمل پایین، عدم آزادی بیان و عدم تشویق ایده ۲- سکوت تدافعی شامل شاخص‌های تلاش برای حفظ موقعیت بی توجهی به مسائل سازمان، گوشه گیری کارکنان و نگرانی از پیامدهای ارائه دیدگاه ۳- سکوت نوع دوستانه شامل شاخص‌های روابط کاری، اشتراک گذاری دانش، تبادل تجربه و تغییرات سازمانی ۴- سکوت شخصی شامل شاخص‌های ضعف ایجاد ارتباط، حفظ جایگاه فعلی و حفاظت از دانش اختصاصی و دیدگاه منفی فرد ۵- سکوت ساختاری شامل شاخص‌های عدم تغییرات و پویایی مدیران، فشار بر جو حاکم و عدم اعتماد به مدیر می‌باشد. آزمون مدل:

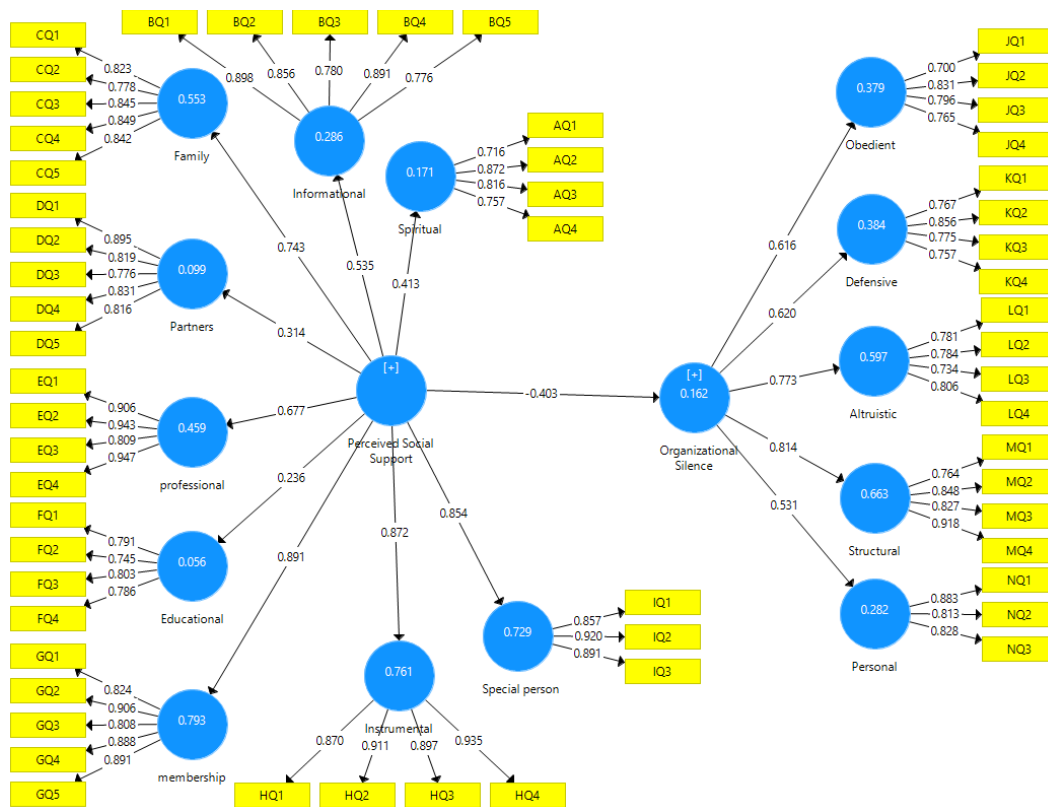
در بخش کمی جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۴۰ نفر بوده و تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۰۴ نفر برآورد شد که نمونه‌ها با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند در جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه در بخش کمی آورده شده است:

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه در بخش کمی

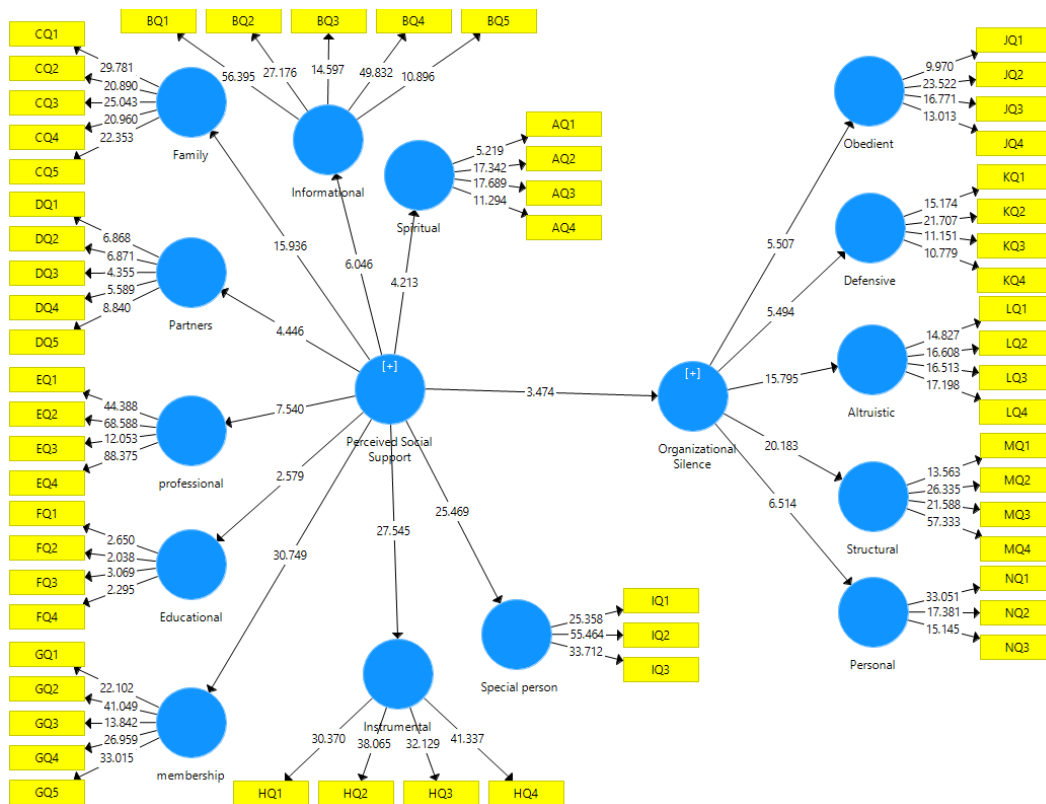
| ویژگی دموگرافیک | سطوح | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|------|---------|--------------|
| جنسیت           | مرد  | ۸۴      | ۸۰.۸         |
|                 | زن   | ۲۰      | ۱۹.۲         |

| ویژگی دموگرافیک | سطوح             | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------|------------------|---------|--------------|
| سن              | کمتر از ۴۰ سال   | ۲۳      | ۲۲.۱         |
|                 | بین ۴۰ تا ۵۰ سال | ۳۱      | ۲۹.۸         |
|                 | بیشتر از ۵۱ سال  | ۵۰      | ۴۸.۱         |
| تحصیلات         | کارشناسی         | ۱       | ۰.۹          |
|                 | کارشناسی ارشد    | ۲۴      | ۲۳.۱         |
|                 | دکتری            | ۷۹      | ۷۶           |
| پست سازمانی     | روسا             | ۶       | ۵.۸          |
|                 | مدیران           | ۶۰      | ۵۷.۷         |
|                 | معاونین          | ۳۸      | ۳۶.۵         |

در این پژوهش برای ارائه مدل از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



نمودار ۱. مدل اندازه گیری فرضیه در حالت تخمین ضرائب استاندارد



نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین معنی داری ضرائب

آزمون معنی داری (معنی داری ضرائب مسير)  
یعنی باید بررسی گردد که ضرائب  $\beta$  هر یک از فرضیات آیا از نظر آماری معنی دار است یا خیر

جدول ۴. جدول ضرائب مسير مدل ساختاری

| تاثیرگذاری                             | ضریب مسير | معنی داری |
|--|-----------|-----------|
| حمایت سازمانی ادراک شده - سکوت سازمانی | -۰.۳۰۴    | ۳.۳۷۴     |

نتایج تاثیرگذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران نشان داد تاثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به دلیل اینکه مقدار  $t$ -value آن برابر با (۳.۳۷۴) و خارج از بازه (۱/۹۶) - و

۱/۹۶) قرار دارد موجب می‌شود در سطح اطمینان ۹۹٪ با ضریب مسیر (۰.۳۰۴-) پذیرفته شود یعنی حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی تأثیر معنی داری دارد  
آزمون کیفیت مدل اندازه گیری انعکاسی:

کیفیت مدل اندازه گیری انعکاسی یعنی اینکه سؤالات هر متغیر به درستی توانسته‌اند متغیر متناظرشان در یک مدل اندازه گیری مورد سنجش قرار دهند. روش سنجش کیفیت مدل اندازه گیری انعکاسی از طریق آزمون ویژه‌ای به نام روایی متقاطع اشتراکی است. Cross validity و communality یا شاخص cv com با سه عدد مقایسه می‌شود.

جدول ۵. جدول استاندارد کیفیت مدل اندازه گیری انعکاسی

| قوی  | متوسط | ضعیف |
|------|-------|------|
| ۰/۳۵ | ۰/۱۵  | ۰/۰۲ |

اگر کیفیت مدل اندازه گیری کمتر از ۰/۰۲ بود مدل باید تجدید نظر شود و پرسش نامه آن دوباره طرح شود.

جدول ۶. جدول شاخص cv com

| ابعاد                       | SSO     | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|-----------------------------|---------|---------|-----------------------------|
| حمایت معنوی دریافت شده      | ۳۱۲/۰۰۰ | ۱۴۸/۵۸۱ | ۰/۵۲۴                       |
| سکوت مطیع                   | ۴۱۶/۰۰۰ | ۲۷۵/۵۲۱ | ۰/۳۳۸                       |
| سکوت تدافعی                 | ۴۱۶/۰۰۰ | ۲۶۳/۹۸۳ | ۰/۳۶۵                       |
| حمایت آموزشی دریافت شده     | ۴۱۶/۰۰۰ | ۴۲۶/۲۷۳ | ۰/۳۴۳                       |
| حمایت دریافت شده از خانواده | ۵۲۰/۰۰۰ | ۲۶۱/۲۵۹ | ۰/۴۹۶                       |
| حمایت اطلاعاتی دریافت شده   | ۵۲۰/۰۰۰ | ۲۴۳/۶۶۲ | ۰/۵۳۱                       |
| حمایت ابزاری دریافت شده     | ۴۱۶/۰۰۰ | ۱۵۵/۲۵۰ | ۰/۶۲۷                       |
| سکوت نوع دوستانه            | ۴۱۶/۰۰۰ | ۲۷۵/۵۷۵ | ۰/۳۳۸                       |
| حمایت دریافت شده همکاران    | ۵۲۰/۰۰۰ | ۲۵۹/۲۲۵ | ۰/۵۰۱                       |
| سکوت شخصی                   | ۳۱۲/۰۰۰ | ۱۸۷/۵۲۴ | ۰/۳۳۹                       |
| حمایت دریافت شده از فرد     | ۴۱۶/۰۰۰ | ۲۵۹/۱۶۷ | ۰/۳۳۷                       |
| سکوت ساختاری                | ۴۱۶/۰۰۰ | ۲۱۲/۸۹۶ | ۰/۴۸۸۰                      |
| عضویت در اجتماعات           | ۵۲۰/۰۰۰ | ۲۱۹/۵۳۶ | ۰/۵۷۸                       |
| حمایت حرفه‌ای دریافت شده    | ۴۱۶/۰۰۰ | ۱۵۵/۱۲۰ | ۰/۶۲۷                       |

با توجه به ضرائب CV COM نتایج نشان داد که کلیه ضرائب برای همه متغیرهای حمایت معنوی دریافت شده (۰/۵۲۴)، حمایت اطلاعاتی دریافت شده (۰/۵۳۱)، حمایت دریافت شده از خانواده (۰/۴۹۶)، حمایت دریافت شده همکاران (۰/۵۰۱)، حمایت حرفه‌ای دریافت شده (۰/۶۲۷)، حمایت آموزشی دریافت شده (۰/۳۴۳)، عضویت در اجتماعات (۰/۵۷۸)، حمایت ابزاری دریافت شده (۰/۶۲۷) و حمایت دریافت شده از فرد خاص (۰/۵۲۴)، سکوت مطیع (۰/۳۳۸)، سکوت تدافعی (۰/۳۶۵)، سکوت نوع دوستانه (۰/۳۳۸)، سکوت ساختاری (۰/۴۸۸)، سکوت شخصی (۰/۳۹۹) در سطح قوی است بنابراین مدل اندازه‌گیری کیفیت بسیار مناسبی دارد.

R2 مهم‌ترین شاخص یک مدل علی است و R2 بیان می‌کند که متغیرهای مستقل روی هم رفته چقدر از رفتار متغیر وابسته را پیشگوئی می‌کند، یا چقدر از واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کند و مفهوم (R2-1) یا خطای باقی مانده این است که متغیرهای باقی مانده‌اند که ما آن را در مدل بر اثر عدم توجه ادبیات یا در اثر عدم شناخت آن حوزه نیاورده‌ایم.

جدول ۷. جدول مقادیر استاندارد R2

| ضعیف | متوسط | قوی  |
|------|-------|------|
| ۰/۱۹ | ۰/۳۳  | ۰/۶۷ |

جدول ۸. جدول R2 متغیرهای وابسته

| متغیر        | R Square | R Square Adjusted |
|--------------|----------|-------------------|
| سکوت سازمانی | ۰/۱۶۲    | ۰/۱۵۴             |

R2 متغیر سکوت سازمانی در حد ضعیف است.

روائی متقاطع<sup>۱</sup> آزمون کیفیت مدل است و با نام شاخص افزونگی هم شناخته می‌شود، این شاخص فقط برای متغیرهای درون‌زا گزارش می‌شود، چون بدان معنی است که آیا پیش‌بینی رفتار متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا کیفیت مناسبی دارد یا خیر

1. cv red

جدول ۹. جدول مقادیر استاندارد روائی متقاطع

| ضعیف | متوسط | قوی |
|------|-------|-----|
| ٪۲   | ٪۱۵   | ٪۳۵ |

جدول ۱۰. جدول مقادیر روائی متقاطع

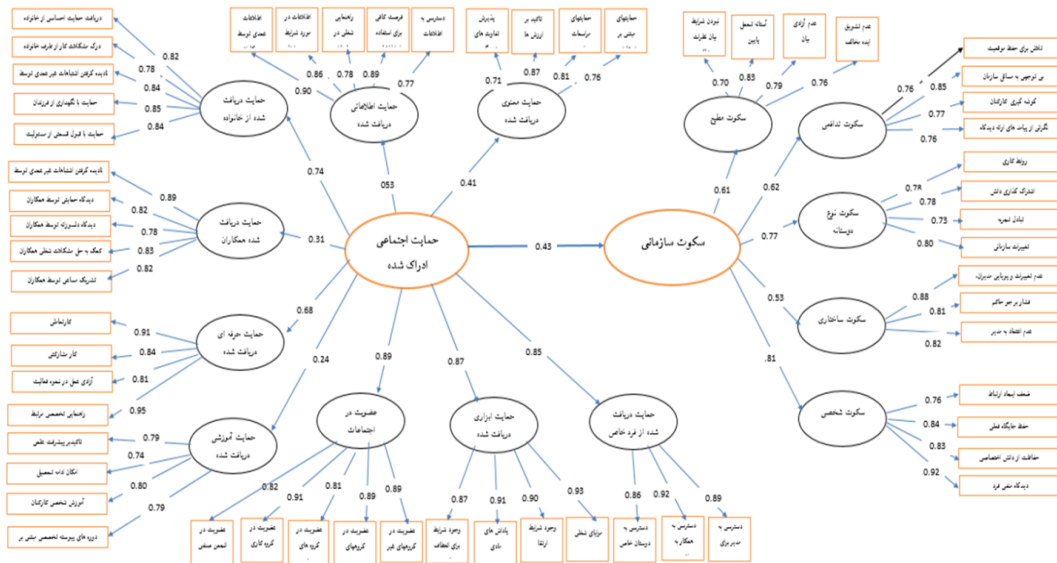
| متغیر درون زا | SSO   | SSE   | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|---------------|-------|-------|-----------------------------|
| سکوت سازمانی  | ۱/۷۹۶ | ۱/۸۹۹ | ۰/۰۴۳                       |

با توجه به ضرائب روائی متقاطع نتیجه گرفته می‌شود که کیفیت مدل ساختاری در پیش بینی متغیرهای سکوت سازمانی در حد ضعیف است، با توجه به ضرائب  $cv\ com$  در مدل اندازه گیری کیفیت مدل اندازه گیری قوی شد اما شاخص‌های  $cv\ red$  تقریباً کیفیت متوسطی در مجموع از مدل ساختاری نشان می‌دهد.

سؤال سوم پژوهش: مدل نهایی تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران کدام است؟

مدل تحقیق حاضر مشتمل بر ۲ متغیر و ۱۴ بعد و ۵۷ کد باز می‌باشد که در مدل تحقیق متغیر حمایت اجتماعی ادراک شده دارای ۹ بعد و ۳۸ کد باز می‌باشد. سکوت سازمانی دارای ۵ بعد و ۲۶ کد باز می‌باشد. متغیرهای این مدل؛ حمایت اجتماعی ادراک شده و سکوت سازمانی می‌باشد که حمایت اجتماعی ادراک شده دارای ابعاد ۱- حمایت دریافت شده همکاران ۲- حمایت دریافت شده از فرد خاص شامل ۳- حمایت اطلاعاتی دریافت شده ۴- حمایت ابزاری دریافت شده ۵- عضویت در اجتماعات ۶- حمایت معنوی دریافت شده ۷- حمایت حرفه‌ای دریافت شده ۸- حمایت آموزشی دریافت شده ۹- حمایت دریافت شده از خانواده و سکوت سازمانی دارای ابعاد ۱- سکوت مطیع ۲- سکوت تدافعی ۳- سکوت نوع دوستانه ۴- سکوت ساختاری ۵- سکوت شخصی می‌باشد. نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری نشان داد تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به دلیل اینکه مقدار  $t\text{-value}$  آن برابر با (۳.۳۷۴) و خارج از بازه (۱/۹۶- و ۱/۹۶) قرار دارد با ضریب مسیر (۰.۳۰۴-) پذیرفته شود یعنی حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی تأثیر معنی داری دارد و نتایج بررسی برازش مدل با توجه به ضرائب  $cv\ com$  نتایج نشان داد که کلیه ضرائب برای همه متغیرهای حمایت معنوی دریافت شده (۰.۵۲۴)، حمایت اطلاعاتی دریافت شده (۰.۵۳۱)، حمایت

دریافت شده از خانواده (۰.۴۹۶)، حمایت دریافت شده همکاران (۰.۵۰۱)، حمایت حرفه‌ای دریافت شده (۰.۶۲۷)، حمایت آموزشی دریافت شده (۰.۳۴۳)، عضویت در اجتماعات (۰.۵۷۸)، حمایت ابزاری دریافت شده (۰.۶۲۷) و حمایت دریافت شده از فرد خاص (۰.۵۲۴)، سکوت مطیع (۰.۳۳۸)، سکوت تدافعی (۰.۳۶۵)، سکوت نوع دوستانه (۰.۳۳۸)، سکوت ساختاری (۰.۴۸۸)، سکوت شخصی (۰.۳۹۹) در سطح قوی است بنابراین مدل اندازه گیری کیفیت بسیار مناسبی دارد نتایج بررسی،  $R^2$  متغیر سکوت سازمانی در حد ضعیف تا متوسط هستند. با توجه به ضرائب  $cv\ red$  نتیجه گرفته می‌شود که کیفیت مدل ساختاری متغیرهای سکوت سازمانی در حد ضعیف است، با توجه به ضرائب  $cv\ com$  در مدل اندازه گیری کیفیت مدل اندازه گیری قوی شد اما شاخص‌های  $cv\ red$  تقریباً کیفیت متوسطی در مجموع از مدل ساختاری نشان می‌دهد. در مجموع برای بررسی برسی کفایت مدل از شاخص‌های  $R^2$ ،  $cv\ com$ ،  $cv\ red$  استفاده گردید که در مجموع نتایج نشان داد مدل ما از برازش مطلوبی برخوردار می‌باشد.



نمودار ۳. مدل نهایی تاثیرگذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران



### بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها باید این واقعیت را بپذیرند که وارد مرحله جدیدی شده و یعنی پا را از رعایت صرف قوانین و مقررات رسمی فراتر نهاده و به ایجاد جو حمایتی توجه ویژه‌ای داشته باشند. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمانها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که توجه نکردن به شرایط ایجاد حمایت اجتماعی ادراک شده، موجبات سکوت سازمانی را فراهم می‌آورد و منجر می‌شود، کارکنان بصورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقائد خود امتناع بورزند. در همین راستا پژوهشگران مطرح نموده‌اند که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع فرایندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. عواملی مانند تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، وجود مکانیسم‌هایی رسمی، بازخورد از پایین به بالا می‌تواند باعث سکوت سازمانی شود. برای جلوگیری از این جو، رهبران باید به کارمندانی که با اطلاعات ریسکی به سمت جلو پیش می‌آیند، پاداش دهند. همچنین باید مکانیسمی ایجاد شود تا کارکنان بتوانند بدون ترس با مافوق خود صحبت کنند. در واقع وجود فضای اعتماد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به همراه حمایت سازمانی در بین کارکنان موجب شکست سکوت می‌گردد در واقع حمایت‌های سازمانی کارکنان را تشویق می‌کند تا تصمیمها و رفتارهای نوع دوستانه از خود نشان دهند. وجود جو صمیمی در سازمان می‌تواند بستری برای ارائه رفتارهای داوطلبانه مثبت از سوی کارکنان فراهم کند که در چنین فضایی کارکنان خود را ملزم می‌دانند که در مورد مسائل مربوط به کارشان مشارکت کنند. در جو حمایتی، سازمان به تلاش‌های کارکنان بها می‌دهد و کارکنان احساس بهبودگی در نتیجه مشارکت در امور مربوط به کارشان نخواهند داشت. هرگاه مدیر خواهد فضای سکوت را از بین ببرند، باید محیطی عاری از اذیت و ارعاب ایجاد کنند محیطی که کارکنان در آن آرام بوده و می‌توانند به بیان ایده‌ها و نظرات خود بپردازند. اگرچه حمایت اجتماعی از منابع مربوط به کار، به ویژه در فرآیند شغلی بیشتر از منابع غیر کاری است ولی یکی از مهمترین منابع حمایت اجتماعی ادراک شده، حمایت اجتماعی درک شده از اعضا خانواده است. در واقع، به عنوان یک منبع اصلی از حمایت دریافت شده از اعضای خانواده که فرصتی منحصر به فرد برای تأمین هر دو حمایت عاطفی و حمایت ابزاری به کارکنان خارج از محیط کاری است. این حمایت‌های منجر به کاهش فشارهای کاری در کارکنان شده و به آنها اجازه می‌دهد تا آزادانه بتوانند مشکلات‌های شغلی خود

را با ایده‌ها و نظرات خود برطرف کنند. سازمان‌هایی که در آن سرپرستان و مدیران، به رفاه و آسایش کارکنان خود اهمیت داده و موجب می‌شوند که کارکنان جوّ حمایتی را در سازمان درک کنند موجبات اعتماد و ارتباطات باز در محیط کاری و کاهش رفتارهای سکوت کارکنان را فراهم می‌آورند. زمانی که درک از حمایت سازمانی در میان افراد یک سازمان افزایش یابد، آن‌ها احساس می‌کنند که برای سازمان ارزشمند هستند و در نتیجه در مورد موارد مربوط به کارشان مشارکت می‌کنند؛ هنگامی که جوّ حمایتی در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می‌گردد و سکوت سازمانی در سطح سازمان وجود نداشته و مدیر قبل از ایجاد حادثه، از آن مطلع می‌گردد. ضعف در سیستم حمایت ادراک شده در سازمانها، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌گردد و مدیریت، بیشتر بر روی کنترل گذشته نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد با در پیش گرفتن سکوت سازمانی به مدیریت، اطلاعات را نمی‌رسانند و در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می‌شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آن که صرف هدف شود، صرف بی توجهی به شرایط سازمان، عدم مسئولیت پذیری و کم کاری خواهد شد. یکی از چالش‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای شرایط ایجاد حمایت اجتماعی ادراک شده است تا کارکنان در جوّ سازمانی حمایتی با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل سازمان و حرفه خود در کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند تا در نهایت بر سکوت سازمانی غلبه کنند.

نتایج تحقیق حاضر در راستای تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در مرحله کیفی نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده نشان داده است که در متغیر حمایت اجتماعی ادراک شده توجه به ابعاد حمایت دریافت شده همکاران، حمایت دریافت شده از فرد خاص، حمایت اطلاعاتی دریافت شده، حمایت ابزاری دریافت شده، عضویت در اجتماعات، حمایت معنوی دریافت شده، حمایت حرفه‌ای دریافت شده، حمایت آموزشی دریافت شده و حمایت دریافت شده از خانواده و در متغیر سکوت سازمانی توجه به ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه، سکوت شخصی و سکوت ساختاری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران می‌توانند موجبات حمایت اجتماعی ادراک شده و غلبه بر سکوت سازمانی را فراهم آورد. همچنین در مرحله کمی

پژوهش به ارائه مدل تاثیرگذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی مدیران آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران پرداخته شد که نتایج تاثیرگذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی مدیران آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران مورد تأیید قرار داد که نتایج این پژوهش با یافتن های پژوهش عنایتی (۱۳۹۸) که نتایج نشان داد وجود فضای اعتماد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و همراهی آن با حمایت سازمانی در بین کارکنان دانش محور موجب شکست سکوت می‌گردد و بدین ترتیب، فضای اخلاقی در دانشگاه‌ها را بهبود خواهد بخشید که با نتایج تحقیق حاضر که حمایت دریافت شده همکاران یکی از ابعاد حمایت اجتماعی ادراک شده دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران شناسایی شد در یک راستا می‌باشد و تحقیق عریضی سامانی (۱۳۹۰) که نشان داد بعد تقابل کار-خانواده پیش بین مهمی در حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان است و بعد تداخل خانواده کار می‌تواند متغیرهای استرس شغلی و خود تسلط یابی را پیش بینی کند که با نتایج تحقیق حاضر که حمایت دریافت شده از خانواده یکی از ابعاد حمایت اجتماعی ادراک شده دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران شناسایی شد همخوانی دارد و تحقیق کاراکا<sup>۱</sup>(۲۰۱۳) که در تحقیق خود مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند که با نتایج تحقیق حاضر که سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت ساختاری را از ابعاد سکوت سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران شناسایی شد در یک راستا می‌باشد و تحقیق پولات<sup>۲</sup>(۲۰۱۸) که نتایج نشان داد حمایت اجتماعی درک شده با سکوت سازمانی رابطه معنی داری دارد و تحقیق آل-آبرو<sup>۳</sup>(۲۰۱۸) که نتایج تأثیر سیاست سازمانی درک شده بر سکوت سازمانی از طریق بدبینی سازمانی و نقش تعدیل کننده حمایت درک شده را مورد تأیید قرار داد و تحقیق آلیاسیک<sup>۴</sup>(۲۰۱۷) که تحلیل داده‌ها نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد با نتایج تحقیق حاضر که تأثیر گذاری حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی مدیران آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران مورد تأیید قرار داد همخوانی دارد. با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

1. Karaka  
2. Polat

3. AL-Abrow  
4. Alniacik

پیشنهاد می‌شود مدیران در دانشگاه آزاد با دادن پاداش بر اساس رعایت روابط سازمانی و میزان تبعیت از سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمانی، درک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهد موجبات اعتماد و ارتباطات باز در محیط کاری کاهش رفتارهای سکوت کارکنان را فراهم آورند در واقع لازم است مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران فرصت برای رشد و ارتقاء مهارت‌ها و دانش مرتبط با کار در کارکنان از طریق توانمندسازی مبتنی بر فرصت تصمیم‌گیری‌های شغلی و کاری طرف سازمان و مدیران، فراهم گردد و مدیران از آموزش و توسعه کارکنان به عنوان بخشی از سیستم اجتماعی که می‌تواند نقش کلیدی در رشد و پیشرفت فردی و کاری کارکنان داشته باشد توجه خاص داشته باشند، همچنین در راستای غلبه بر سکوت سازمانی به مدیران و مسئولان دانشگاه آزاد پیشنهاد می‌شود به گونه‌ای طراحی کنند که کارکنان اساس کنند سازمان آنها را افراد مفیدی می‌داند و برای نظرت و پیشنهادهایشان درباره مسائل و نگرانی‌های محیط کار اهمیت قائل می‌شود، همچنین پیشنهاد می‌شود از طریق اختصاص زمان‌های کاری مجزا برای گردهمایی کارکنان و مدیران و روسا به تقویت روابط افراد درون دانشگاه پردازند بطوری که آنها خود را عضو یک گروه احساس کنند و با توسعه جو حمایتی و ایجاد فضای احترام، اعتماد و ارتباطات باز در محیط کاری پیشنهاد می‌شود تا فشار روانی وارده بر کارکنان کاهش یابد.

در هر پژوهشی، پژوهشگر ممکن است با موانع و مشکلاتی مواجه گردد که شناسایی و آگاهی از آنها می‌تواند در تسریع روند مطالعات و برنامه ریزی مناسب‌تر در تحقیقات کنونی و آینده موثرتر باشد. در فرآیند انجام این تحقیق، محقق با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه گردیده است که یک سری ارادی، اختیاری و درونی و مربوط به شخص محقق است؛ و دیگری غیر ارادی، غیر اختیاری و بیرونی که از حوزه اراده و اختیار محقق خارج هستند، که به برخی از مهمترین محدودیت‌های در اختیار پژوهش می‌توان به محدودیت مکانی یکی از محدودیت‌های مهم تحقیق حاضر بوده، یعنی اینکه پژوهش مختص محیط دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بوده و قابل تعمیم به محیط‌های دیگر نیست و محدودیت زمانی یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق حاضر بوده، یعنی اینکه پژوهش مختص زمان انجام پژوهش بوده و قابل تعمیم به سال‌های آینده نیست؛ مثلاً اگر سال آینده همین تحقیق در محیط مورد تحقیق، انجام گردد، ممکن است، نتایج متفاوت باشد و از محدودیت‌های خارج از اختیار پژوهشگر می‌توان به تأثیر تفاوت ادراکی بین آزمودنی

از مفاهیم پرسشنامه در پاسخ‌های آنان، فقدان فرهنگ و باور در زمینه ثمربخشی و مؤثر بودن این گونه تحقیقات و همکاری ضعیف بعضی از دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در پاسخ پرسشنامه اشاره کرد.

## منابع

- افخمی اردکانی، م. و خلیلی صدرآباد، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۸)، ۶۵-۸۳
- افجه، ع.، دهقانان، ح. و مهاجر، م. (۱۳۹۵). نقش میانجی پرخاشگری در رابطه بین سکوت سازمانی و قصد ترک سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- رفیعی، ر. (۱۳۹۳). نقش واسطه‌گری حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین امنیت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان دارایی یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت - دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- زارعی، ح.؛ طاهری، ف. و سیار، الف. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- شجاعی، س. (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت، *ماهنامه تدبیر*، ۲۴۴ (۲۳) ۲۴۴-۵۱-۶۲.
- عریضی سامانی، ح.؛ دیباجی، م. و صادقی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی تعارض کار خانواده با حمایت سازمانی ادراک شده، استرس شغلی و خود تسلط یابی در کارکنان اقماری، *دوفصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره*.
- عنایتی، ت.؛ عالی پور، ع. و یعقوبی، ا. (۱۳۹۸). رابطه اعتماد و سکوت در بهبود فضای اخلاقی کار: نقش میانجی حمایت سازمانی، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*.
- کهکی، ف. و محسنی، س. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مقابله مذهبی و ادراک حمایت اجتماعی با استرس ادراک شده دانشجویان دانشگاه پیام نور، *پیشرفتهای نوین در علوم رفتاری*، ۲(۲)، ۲۶-۳۵.
- نصراصفهانی، ع. و آقاباباپور دهکری، ط. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۴(۴)، ۱۳۹-۱۶۲

## References

- AL-Abrow, H. A. (2018). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Alniaçik, Ü., K., Erat, S., & Çiftçioglu, A. B (2017). Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Silence And Task Performance: A

- Study On Academicians, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82, 1, 150-169.
- Drentea, Z. (2012). Social and emotional support and links to physical health. *Current Opinions in Psychiatry*. 21(5): 201–205
- Harris, M., Martin, M., & Martin, D. (2013). The relationship between psychological well-being and perceived wellness in graduate- level counseling students. *Higher Learning Research Communications*, 3 (2), 14-32.
- Huang, X, Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross Nationally", *Management and Organization Review*.
- Henriksen, K. and Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4): 1539-1554.
- Karaka, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*. 9(23), 38-50.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*. 5, 1. P 373-412.
- Van Dyne, L. Ang, S. & Botero, I. C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Polat, S. (2018). The relationship between work-family conflict, organizational silence and social support in nurses at a university hospital, *Journal Of Psychiatric Nursing*, DOI: 10.14744/phd.2018.38278 J Psychiatric Nurs 2018;9(3):195-204
- Yıldız, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?. *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30-44.