

## سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر (سال ۹۲)

حیدر مختاری (نویسنده مسئول)

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور  
mokhtariazad@gmail.com

مریم‌السادات سیدین

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان  
maryamseyedein@yahoo.com

مهدی ستاری قهفرخی

مربی گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور  
msattarighahfarrokhi@pnu.ac.ir  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۰۸

### چکیده

**هدف:** سکوت سازمانی بر خدمات‌دهی هر نهاد، سازمان یا مؤسسه‌ای اثر سوء می‌گذارد. هدف پژوهش حاضر آن است که وضعیت سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را در سال ۱۳۹۲ بررسی کند و برخی عوامل اثرگذار بر/ و اثرپذیر از آن را معین نماید.

**روش:** با نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۵۰ کتابدار از کتابخانه‌های عمومی هفت استان کشور انتخاب و ۲۷۷ نفر آنان «پرسشنامه سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی» را به صورت حضوری و یا از طریق پست الکترونیکی تکمیل کردند. داده‌های گردآوری شده با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شد.

**یافته‌ها:** از نظر کتابداران، سکوت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی کشور در حد متوسط است. به علاوه، گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی عامل بالقوه رفتار سکوت سازمانی کتابداران است. فرصت‌های ارتباطی ضعیف عامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و رضایت شغلی کم و تعهد سازمانی اندک نیز متأثر از سکوت سازمانی کتابداران است.

**اصالت/ارزش:** این پژوهش آغاز راهی برای بررسی گسترده بحث سکوت سازمانی در کتابخانه‌ها و میان کتابداران است. با این حال، ارزش مقاله حاضر در معرفی متغیر «فرصت‌های ارتباطی اندک» است که باعث می‌شود، کتابداران نتوانند صدای خود را به گوش مسئولان برسانند. توجه به این نکته می‌تواند سکوت سازمانی کتابداران را بشکند و به بالندگی کتابخانه‌های عمومی کمک نماید.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، کتابخانه‌های عمومی، کتابداران.

## مقدمه

بقاء و توسعه هر سازمانی به نیروی انسانی آن بستگی دارد و فرصت دادن سازمان به کارکنانش در اظهارنظر و تسهیم دانش نشانه توجه آن سازمان به کیفیت کار خود و مشتری‌مداری آن است (کوئین و اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در جهان دائم‌التغییر کنونی، سازمان‌ها از کارکنانشان انتظار مشارکت، خلاقیت و پویایی بیشتر و «صدای» بلندتری دارند تا انتظارات زیاد مشتریان خود را برآورند؛ کیفیت کارشان را ارتقاء دهند و با تغییرات مداوم و رقابتی فشرده کنار بیایند. لازمه این کار وجود کارکنانی است که نه تنها به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند، بلکه از اشتراک دانش و اطلاعات استقبال کنند. به رغم این خواسته، به اعتقاد بسیاری از کارکنان، سازمان متبوعشان در عمل به این مهم وقعی نمی‌نهد و از دلایل شکست سازمان‌ها در مدیریت تغییر بی‌توجهی آنها به نظرات کارکنان و تسهیم نکردن دانش و اطلاعات است (بیر و نوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰) که در نهایت، ایجاد و تقویت کننده سکوت سازمانی<sup>۳</sup> کارکنان است.

کتابخانه‌ها از دیرباز محیطی خدمت‌گرا بوده‌اند و همواره برای جذب مشتری و انتشار اطلاعات اهمیت قائل‌اند. پویایی کتابخانه‌ها در عصری که کتابخانه‌ها بدیل‌های فراوانی مانند اینترنت و وب فراروی خود دارند، بیش از پیش لازم است. همچنان که پویایی، تغییر، رقابت، خلاقیت، مشتری‌مداری و خدمات‌دهی کیفی مرهون نیروی انسانی کارآمد سازمان‌هاست، کتابخانه‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند. سکوت سازمانی کتابداران مانعی در بیان عقیده و اظهارنظر آنان در باب مسائل کتابخانه است و شناسایی عوامل و عواقب این سکوت سازمانی کتابداران و تلاش برای شکستن آن و متعاقب آن، هموارساختن راه اظهارنظر در امور شغلی می‌تواند شرایط را برای ایده‌پردازی و خلاقیت آنان و در نتیجه، رشد، تعالی و پویایی کتابخانه‌ها فراهم کند. چنین شرایطی، به ویژه برای کتابخانه‌های عمومی که بر وجه کاربرمداری و عرضه خدمات همه‌گیر اطلاعاتی تمرکز دارند، اهمیت بیشتری دارد.

با توجه به اهمیت بررسی سکوت سازمانی و کشف علل و پیامدهای آن در کتابخانه‌های عمومی، هدف اصلی این مطالعه بررسی وضعیت سکوت سازمانی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی کشور و تعیین رابطه آن با متغیرهای گرایش مدیریت عالی نهاد

1. Quinn and Spreitzer

2. Beer and Nohria

3. organizational silence (OS)

کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی، گرایش سرپرستان استانی و مسئولان کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی و وجود فرصت‌های ارتباطی برای کتابداران (در حکم متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی کتابداران این کتابخانه‌ها) و متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کتابداران این کتابخانه‌ها (در حکم عوامل اثرپذیر از رفتار سکوت سازمانی آنان) است.

### مفاهیم

یکی از موانع تغییر و پویایی سازمان و عامل شکست سازمانی، سکوت سازمانی است که به عقیده موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) خودداری کارکنان از بیان نظرات و دغدغه‌هایشان در باب مسائل سازمان است. اگر مدیران به خواسته‌های کارکنان توجه نکنند و صدای آنان را نشنوند، سکوت سازمانی و رکود شغلی بر سازمان حاکم می‌شود. سنکه<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که چنین جو سکوتی عامل طرح مخفیانه، زیرزمینی و غیررسمی مباحث سازمانی است که بر نارضایتی افراد از سازمان دامن می‌زند. این جو هنجارهای سکوت را خلق می‌کند که عامل سلب آزادی عمل و اظهارنظرهای خلاقانه است (موریسون و فرانسس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). جو سکوت باعث می‌شود کارکنان با وجود آگاهی از مسائل سازمانی، انگیزه بیان این مسائل و/یا جرأت اظهارنظر در باب آنها را نداشته باشند. طبق نظر کولینز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) شکستن این سکوت عامل موفقیت سازمان در چالش با محیط بیرون و مواجهه با تغییر روزافزون است. به علاوه، هر چند فشارهای مالی کارکنان را به سمت تمرکز بر وجوه مالی کارشان سوق داده است، مرور زمان باعث می‌شود آنان به دنبال استقلال و ارزش باشند و هر عاملی در ممانعت از این استقلال و ارزش‌آفرینی سکوت سازمانی را در بر دارد. با این همه، محققان کمتر به سکوت سازمانی پرداخته‌اند (پیندر و هارلوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) با معرفی مفهوم سکوت سازمانی و مدل‌سازی مؤلفه‌های آن، عقیده دارند که سکوت سازمانی پدیده‌ای با ساخت اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و از بسیاری ویژگی‌های سازمانی تأثیر می‌پذیرد. سکوت سازمانی برحسب تلقی کارمندان از

1. Morrison and Milliken  
4. Collins

2. Senge  
5. Pinder and Harlos

3. Morrison and Frances

رویه‌های تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ مدیریتی و... شکل می‌گیرد. در این تلقی، سکوت سازمانی ماحصل فرهنگ سکوت حاکم بر سازمان و واکنش به آن است. در باب عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و اثرپذیر آن، از بین محققان نظراتی مختلف وجود دارد که خود نشان از پیچیدگی و چندوجهی بودن این عامل است. در یک جمع‌بندی کلی، مؤلفه‌های اثرگذار بر سکوت سازمانی عبارتند از: عوامل مدیریتی (واکنش منفی مدیر به اظهارنظرها، سبک رهبری آمرانه، ترس کارکنان از بازخورد منفی نسبت به نظراتشان، جو بی‌اعتمادی و سوءظن)، عوامل سازمانی (سکون شغلی، ساختار متمرکز سازمانی، و نبود رویه بازخورد از پایین به بالا)، عوامل اجتماعی (همنویایی با جمع، وجود مسئولیت گروهی در قبال کارها به جای پاسخگویی فردی و گروه‌اندیشی)، و عوامل فردی (حفظ موقعیت کنونی و بدبینی نسبت به مدیر).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) معتقدند سکوت سازمانی موجب تعارض شناختی و در نتیجه، کاهش انگیزه کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. آن دو استدلال می‌کنند که سکوت سازمانی در باورهای ضمنی مدیران و سرپرستان سازمان ریشه دارد. وقتی تلقی در سازمان آن باشد که مدیران همه چیز را می‌دانند و مخالفت نامطلوب است، سکوت سنگینی بر سازمان حاکم می‌شود. در ایجاد و تداوم سکوت سازمانی هم باورها و گرایش‌های ذاتی مدیر (ترس وی از بازخورد منفی و اعتقاد وی به بی‌تفاوتی ذاتی کارکنان) و هم برخی عوامل شخصیتی مدیر (مثل پیشینه سازمانی) دخیل هستند. وجود تصمیم‌گیری متمرکز و نبود سازوکار بازخوردی پایین به بالا هم مزید بر علت است. وقتی کارکنان بی‌توجهی و بی‌رغبتی مدیر و سرپرست خود را می‌بینند، شکستن سکوت را نوعی مزاحمت دانسته و همچنان ساکت می‌مانند (واکولا و بوراداس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). اگر مدیران معتقد باشند که کارکنان از صلاح سازمان چیزی نمی‌دانند، برخلاف ظاهرسازی و وانمود به تصمیم‌سازی مشارکتی، تصمیمات را در مراتب بالای سازمان می‌گیرند (فوگن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). نشانه‌های دال بر بی‌میلی مدیریت ارشد در گرفتن بازخورد و شنیدن صدای کارکنان، مدیران میانی را نیز به دامن زدن به جو سکوت ترغیب می‌کند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

1. Vakola and Bouradas

2. Foegen

همچنین، ادراک و تلقی مدیران از کارکنان هم می‌تواند موجب جو سکوت باشد؛ این که آنان فکر کنند کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت بیشتر و بهتر از همه می‌فهمد و اختلاف نظر خوب نیست. اینها همگی ترس، تضاد و سکوت را همراه دارند. این تلقی می‌تواند مدیران را وادارد تا ساختارها و مقرراتی وضع کنند که مانع بازخورد و جریان آزاد اطلاعات در سازمان باشد (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

به علاوه، طرز تلقی و برداشت مشترک افراد از محیط کارشان بر گرایش‌ها و رفتارهایشان بسیار اثرگذار است. بنابراین، اگر تلقی کارکنان از مدیریت عالی سازمان و مسئولان و سرپرستان بلافصل خود این باشد که آنان تمایلی به شنیدن نظرات مخالف و ایده‌های معارض ندارند و بیان نظرات و اظهارات مخالف خطرناک است، رفتار سکوت پیشه می‌کنند و جو سکوت بر سازمان حاکم می‌شود؛ در مقابل، فرصت‌های ارتباطی که نشان اعتماد و آزادی عمل کارکنان در ارتباط‌گیری و تسهیم اطلاعات است، شکننده جو سکوت است. در صورت باز بودن کانال‌های ارتباطی، کارکنان به مدیران اعتماد دارند و مایل به دخالت در امور سازمان و تصمیم‌گیری هستند. چنین کاری احساس تعلق خاطر به سازمان را افزایش می‌دهد (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵).

سکوت سازمانی با ممانعت از جریان یافتن آزادانه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان، ضمن محدود و مسدود کردن مسیر بازخورد منفی کارکنان به واسطه وجود جو سکوت سازمانی، توانایی سازمان را در شناسایی و اصلاح خطاها کم می‌کند و اطلاعات تصمیم‌گیران را محدود و اثربخشی آن را ضعیف می‌کند. کاهش اعتماد و تعهد کارکنان و کاهش رضایت و انگیزه شغلی آنان از تبعات چنین جوی است (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

در مجموع، سکوت سازمانی سازه‌ای چندبُعدی است و متأثر از عوامل زیادی، از جمله گرایش مدیران عالی و میانی سازمان به سکوت سازمانی و وضعیت فرصت‌های ارتباطی در آن است. انگیزش کم، تعهد سازمانی اندک و گسستگی و رضایت شغلی کم نیز از عواقب سکوت سازمانی است.

سکوت سازمانی، برخلاف اهمیت آن، چندان مورد توجه محققان نبوده است. در جستجوی به عمل آمده در میان تحقیقات، تا به حال هیچ مطالعه داخلی و خارجی در باب سکوت سازمانی کتابداران انواع کتابخانه‌ها انجام نشده است. تحقیق حاضر فتح بابی است که

ضمن بررسی وضعیت سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور، اثرگذاری احتمالی متغیرهای گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و سرپرستان کتابخانه‌های عمومی به سکوت سازمانی و فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران بر سکوت سازمانی کتابداران و نیز اثرپذیری متغیرهای رضایت شغلی و تعهد شغلی این کتابداران از این سکوت را نشان می‌دهد.

### فرضیه‌ها

ابتدا این پرسش کلی مطرح شد که وضعیت متغیرهای مرتبط با این پژوهش (گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی کتابداران، گرایش سرپرستان و مسئولان کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی کتابداران، فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران، رفتار سکوت سازمانی کتابداران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کتابداران) طبق نظر کتابداران شاغل در این کتابخانه‌ها چگونه است. سپس، با توجه به مبانی نظری و پیشینه متون که در بخش قبلی طرح شد، فرضیه‌های زیر در بستر کتابخانه‌های عمومی کشور طرح و آزمون شدند:

۱. این تصور کتابداران کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور که مدیریت عالی سازمان به سکوت سازمانی کتابداران گرایش دارد، رفتار سکوت سازمانی آنان را بیشتر می‌کند؛
۲. این تصور کتابداران کتابخانه‌های عمومی نهاد که سرپرستان آنان (مسئولان کتابخانه‌ها و رؤسای استانی) به سکوت سازمانی کتابداران گرایش دارند، رفتار سکوت سازمانی آنان را بیشتر می‌کند؛
۳. وجود فرصت‌های ارتباط فراروی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور رفتار سکوت سازمانی آنان را کم می‌کند؛
۴. رفتار سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور رضایت شغلی آنان را کم می‌کند؛
۵. رفتار سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور تعهد سازمانی آنان را کم می‌کند.

## روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع پیمایشی بود. جمعیت آماری شامل تمامی ۳۹۳۸ نفر کتابداری بود که تا اسفند سال ۱۳۹۱ در کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور اشتغال داشتند (نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ۱۳۹۱، ص ۱۳-۱۵). با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۵۰ کتابدار شاغل از میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی هفت استان کشور (آذربایجان غربی، تهران، خراسان رضوی، سمنان، کرمان، گلستان و مازندران) انتخاب شدند. کتابخانه‌های عمومی این استان‌ها به تعداد ۵۳۹ باب و بیش از یک چهارم کل کتابخانه‌های نهادی کشور (همان، ص ۳) در دسترس محققان بودند. از بین این کتابخانه‌ها با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی بر حسب تعداد کتابخانه‌ها در هر استان، ۱۱۲ باب کتابخانه شهری انتخاب و پرسشنامه پژوهش بین کتابداران شاغل در آنها توزیع شد. واحد تحلیل، فرد کتابدار بود که طرز تلقی و ادراک وی از جو سکوت حاکم بر کتابخانه در قالب پرسشنامه‌ای ۳۵ گویه‌ای در طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت با عنوان «پرسشنامه سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور» اندازه‌گیری شد. مشارکت کنندگان این پرسشنامه‌ها را حسب مورد به صورت ایمیل و یا با حضور یکی از پژوهشگران در محل کارشان تکمیل کردند.

با توجه به بررسی رابطه متغیرهای گرایش مدیریت عالی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی، گرایش سرپرستان این کتابخانه‌ها به سکوت سازمانی، و فرصت‌های ارتباطی کتابداران در حکم پیشایندهای سکوت سازمانی کتابداران (عوامل اثرگذار) و متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کتابداران در حکم پیامدهای سکوت سازمانی آنان (عوامل اثرپذیر)، این پنج عامل یا مؤلفه در کنار متغیر سکوت سازمانی در قالب پرسشنامه‌ای ۳۵ گویه‌ای در طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت (هرگز=۱ تا ۷=همیشه) تعیین شد. سه مؤلفه اول، هر کدام دارای ۵ گویه و مؤلفه چهارم، یعنی رفتار سکوت سازمانی با ۷ گویه و مؤلفه رضایت شغلی با ۴ گویه مشخص شدند که عیناً از پرسشنامه مورد استفاده در بررسی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) ترجمه شدند. مؤلفه تعهد سازمانی با ۹ گویه از پرسشنامه تعهد سازمانی موودای، استیرز و پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) انتخاب شد. سه گویه مربوط به گرایش مدیریت عالی به سکوت و یک گویه

1. Mowday, Steers and Porter

مربوط به تعهد سازمانی کدگذاری مقلوب داشت. کدگذاری طوری انجام شد که در مؤلفه‌های گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت سازمانی، گرایش سرپرستان کتابخانه‌ها به سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی کتابداران، نمرات بیشتر از نقطه حد وسط (عدد ۴) نشان‌دهنده گرایش به رفتار سکوت، و نمرات کمتر از این نقطه بیانگر نبود گرایش و رفتار سکوت سازمانی باشد و در مؤلفه‌های فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کتابداران، نمرات بیشتر از نقطه حد وسط (عدد ۴) به ترتیب نشانگر فرصت‌های ارتباطی بیشتر، رضایت شغلی بیشتر و تعهد سازمانی بیشتر باشد. رویی صوری پرسشنامه پس از بازنگری در گویه‌های ترجمه شده و پس از اعمال اصلاحات مدنظر سه نفر از متخصصان مدیریت، تأیید شد. پایایی پرسشنامه در پیش‌آزمونی با ۳۰ نفر از جامعه پژوهش با  $\alpha=0.78$  در حد قابل قبولی بود. ضمناً، همسازی درونی هر شش مؤلفه مندرج در این پرسشنامه (گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت سازمانی، گرایش سرپرستان کتابخانه‌ها به سکوت سازمانی، رفتار سکوت سازمانی کتابداران، فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان) بیشتر از  $\alpha=0.70$  (بین ۰.۷۲ تا ۰.۸۶) بود و حد قابل قبولی داشت.

کتابداران کتابخانه‌های عمومی پرسشنامه‌ها را در چهار استان (آذربایجان غربی، خراسان رضوی، سمنان و کرمان) به صورت الکترونیکی (با پیگیری یکی از نویسندگان) و در سه استان (تهران، گلستان و مازندران) به صورت حضوری (با حضور یکی دیگر از نویسندگان) در تابستان سال ۱۳۹۲ تکمیل کردند. در مقدمه پرسشنامه هدف پژوهش، داوطلبانه بودن مشارکت و حفظ اطلاعات فردی به تکمیل کنندگان پرسشنامه اعلام شد. با این حال، برخی افراد تمایلی به تکمیل پرسشنامه نداشتند. حضور یکی از نویسندگان در حین تکمیل پرسشنامه‌ها فرصت مناسبی برای مصاحبه آزاد و غیررسمی با برخی آزمودنی‌های مشتاق در جهت اهداف پژوهش بود. پرسشنامه‌ها در حدود سه ماه از کل کتابداران جمع‌آوری شد. تعداد ۲۷۷ نفر (حدود ۷۹ درصد از کل نمونه) پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. اُفت پاسخ‌ها بیشتر به پرسشنامه‌های ارسال شده با پست الکترونیکی مربوط بود که احتمالاً مشکلات مختلف کتابداران در ذخیره، تکمیل و ارسال این پرسشنامه عوامل مهمی در اُفت پاسخ‌ها بوده است. داده‌ها در نرم‌افزار SPSS 21 وارد و با روش‌های آمار توصیفی (فراوانی و درصد) و استنباطی (آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی پرسش پژوهش و آزمون‌های همبستگی و رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها) تحلیل گردید.



## یافته‌ها

جدول ۱ اطلاعات آماری مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی و زمینه‌ای پاسخگویان را نشان می‌دهد. بر اساس این اطلاعات، بیشتر پاسخگویان زن (۱۷۵ نفر، ۶۳٫۴ درصد) بودند و بیشترین افراد در طیف سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۱۲۸ نفر، ۴۷٫۴ درصد) قرار داشتند. بیشتر افراد سابقه کاری برابر یا کمتر از ده سال داشتند (۱۶۶ نفر، ۶۰٫۶ درصد). اغلب پاسخگویان فارغ‌التحصیل مقطع کارشناسی بودند (۱۹۱ نفر، ۶۹٫۵ درصد) و بیشتر آنها کارمند پیمانی بودند (۲۱۷ نفر، ۸۲٫۲ درصد). فقط ۱۱۲ نفر (۴۰٫۷ درصد) از کتابداران، دانش‌آموخته رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی بودند. سهم مشارکت در پژوهش کتابداران استان تهران (۵۶ نفر، ۲۰٫۲ درصد) بیش از دیگر استان‌ها و استان کرمان (۲۹ نفر، ۱۰٫۵ درصد) کمتر از دیگر استان‌ها بود.

جدول ۱. فراوانی و درصد پاسخگویان برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی و زمینه‌ای آنان\*

متغیر	مقوله	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰۱	۳۶٫۶
	زن	۱۷۵	۶۳٫۴
	جمع	۲۷۶	۱۰۰
گروه سنی (سال)	۳۰-۲۰	۹۴	۳۴٫۸
	۴۰-۳۰	۱۲۸	۴۷٫۴
	۵۰-۴۰	۴۸	۱۷٫۸
	جمع	۲۷۰	۱۰۰
سابقه کار (سال)	۱۰-۱	۱۶۶	۶۰٫۶
	۲۰-۱۱	۱۰۱	۳۶٫۸
	۳۰-۲۱	۷	۲٫۶
	جمع	۲۷۴	۱۰۰
میزان تحصیلات	کاردانی	۲۶	۹٫۴
	کارشناسی	۱۹۱	۶۹٫۵
	کارشناسی ارشد	۵۸	۲۱٫۱
	جمع	۲۷۵	۱۰۰

←



متغیر	مقوله	فراوانی	درصد
وضعیت استخدامی	رسمی	۵	۱٫۹
	پیمانی	۲۱۷	۸۲٫۲
	قراردادی	۳۴	۱۲٫۹
	سایر	۸	۳٫۰
	جمع	۲۶۴	۱۰۰
رشته تحصیلی	کتابداری	۱۱۲	۴۰٫۷
	غیر کتابداری	۱۶۳	۵۹٫۳
	جمع	۲۷۵	۱۰۰
استان محل کار	آذربایجان غربی	۳۰	۱۰٫۸
	تهران	۵۶	۲۰٫۲
	خراسان رضوی	۴۳	۱۵٫۵
	سمنان	۳۴	۱۲٫۳
	کرمان	۲۹	۱۰٫۵
	گلستان	۳۹	۱۴٫۱
	مازندران	۴۶	۱۶٫۶
	جمع	۲۷۷	۱۰۰

\* چون برخی پاسخگویان به برخی گزینه‌های مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی و زمینه‌ای پاسخ نداده بودند، تعداد در ستون جمع گاه کمتر از تعداد کل پاسخگویان (۲۷۷ نفر) است.

برای پاسخ به سؤال کلی پژوهش در باب وضعیت متغیرهای مورد بررسی، میانگین نمرات پاسخگویان با میانگین فرضی (برابر با نقطه حد وسط طیف نمرات=۴) در قالب آزمون تی تک‌نمونه‌ای مقایسه شد (جدول ۲). بر این اساس، از نظر کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی کشور، مدیریت عالی نهاد گرایش به سکوت کتابداران دارد ( $t=۲٫۹۴$ ،  $P_{value}=۰٫۰۰۴$ )؛ سرپرست کتابخانه به سکوت کتابداران گرایش ندارد ( $t=-۷٫۴۲$ ،  $P_{value}=۰٫۰۰۱$ )؛ فرصت‌های ارتباطی بر فضای کار کتابخانه حاکم است ( $t=۲٫۶۲$ ،  $P_{value}=۰٫۰۰۹$ )، و کتابداران رضایت شغلی ندارند ( $t=-۷٫۰۶$ ،  $P_{value}=۰٫۰۰۱$ ). وضعیت دو متغیر دیگر (سکوت سازمانی کتابداران و تعهد شغلی آنان) در حد متوسط بود و میانگین نمرات آنان در سطح معناداری ۰٫۰۵ تفاوت

معناداری با میانگین فرضی ۴ نداشت ( $P_{\text{value}}=0,093$ ،  $t=1,68$ ، برای متغیر رفتار سکوت کتابداران، و  $P_{\text{value}}=0,230$ ،  $t=1,20$ ، برای متغیر تعهد سازمانی آنان).

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد بررسی از نظر

کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور

( $n=277$ ,  $df=276$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین‌ها	آماره تی (t)	P-مقدار ( $P_{\text{value}}$ )
گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت	۴,۲۵	۱,۳۹	۰,۲۵	۲,۹۴	۰,۰۰۴**
گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت	۳,۳۵	۱,۴۶	-۰,۶۵	-۷,۴۲	۰,۰۰۱**
فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران	۴,۲۰	۱,۳۰	۰,۲۰	۲,۶۲	۰,۰۰۹**
رفتار سکوت کتابداران	۴,۱۰	۰,۹۵	۰,۱۰	۱,۶۸	۰,۰۹۳
رضایت شغلی کتابداران	۳,۳۸	۱,۴۷	-۰,۶۲	-۷,۰۶	۰,۰۰۱**
تعهد سازمانی کتابداران	۴,۱۲	۱,۶۲	۰,۱۲	۱,۲۰	۰,۲۳۰

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا ماتریس همبستگی بین متغیرهای مورد بررسی تشکیل شد (جدول ۳). طبق این ماتریس، رفتار سکوت کتابداران با گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار داشت ( $R=0,222$ ،  $P_{\text{value}} < 0,01$ ). گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت نیز با رفتار سکوت کتابداران رابطه‌ای مثبت و معنادار داشت ( $P_{\text{value}} < 0,05$ )،  $R=0,114$ . در مقابل، رابطه بین فرصت‌های ارتباطی کتابداران و رفتار سکوت سازمانی آنان منفی و معنادار بود ( $R=-0,389$ ،  $P_{\text{value}} < 0,01$ ). رابطه بین رفتار سکوت سازمانی کتابداران و رضایت شغلی آنان منفی و معنادار بود ( $R=-0,329$ ،  $P_{\text{value}} < 0,01$ ) و بالاخره اینکه بین رفتار سکوت کتابداران و تعهد سازمانی آنان نیز رابطه منفی و معناداری وجود داشت ( $P_{\text{value}} < 0,01$ )،  $R=-0,259$ .

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

۵	۴	۳	۲	۱	
					۱. گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت
				۰,۳۶۱**	۲. گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت
			-۰,۳۸۶**	-۰,۵۲۹**	۳. فرصت‌های ارتباطی کتابداران
		-۰,۳۸۹**	۰,۱۱۴*	۰,۲۲۲**	۴. رفتار سکوت کتابداران
	-۰,۳۲۹**	۰,۵۵۰**	-۰,۲۴۷**	-۰,۴۶۷**	۵. رضایت شغلی کتابداران
۰,۷۲۲**	-۰,۲۵۹**	۰,۵۷۰**	-۰,۳۰۰**	-۰,۴۴۴**	۶. تعهد سازمانی کتابداران

\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عمیق‌تر نتایج همبستگی‌های حاصل، از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شد. در اولین مورد، مؤلفه «رفتار سکوت سازمانی کتابداران» در حکم متغیر وابسته، و «گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت»، «گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت» و «فرصت‌های ارتباطی کتابداران» در حکم متغیرهای مستقل وارد مطالعه شدند تا فرضیه‌های اول تا سوم آزمون شوند. همچنان که نتایج این آزمون در جدول ۴ نشان می‌دهد، مدل معناداری به دست آمده است ( $R^2=0,144$ ,  $F_{(3, 243)}=16,496$ ,  $P_{value}<0,000$ ). فقط فرصت‌های ارتباطی پیش‌بین معنادار سکوت سازمانی با رابطه‌ای منفی است که طبق مقدار بتای استاندارد شده، ۳۹ درصد واریانس رفتار سکوت سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و دو متغیر دیگر، گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت سازمانی و گرایش مسئولان این کتابخانه‌ها به سکوت سازمانی، پیش‌بین معنادار رفتار سکوت سازمانی کتابداران نیست. بنابراین، این تصور کتابداران کتابخانه‌های

عمومی کشور که نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به سکوت سازمانی کتابداران گرایش دارد، بر رفتار سکوت سازمانی آنان تأثیری ندارد و فرضیه اول رد می‌شود. همچنین، این تصور کتابداران کتابخانه‌های عمومی که سرپرستان آنان (مسئولان کتابخانه‌ها و رؤسای استانی) به سکوت سازمانی کتابداران گرایش دارند، بر رفتار سکوت سازمانی آنان تأثیری ندارد و فرضیه دوم نیز رد می‌شود. اما وجود فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور رفتار سکوت سازمانی آنان را کم می‌کند و این مؤید فرضیه سوم است.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای بررسی اثر گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت سازمانی کتابداران، گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت سازمانی کتابداران و فرصت‌های ارتباطی کتابداران بر رفتار سکوت سازمانی آنان

رفتار سکوت کتابداران					متغیرها
P value	t	$\beta$	SE	B	
۰٫۶۱۵	۰٫۵۰۴	۰٫۰۳۴	۰٫۰۴۶	۰٫۰۲۳	گرایش مدیریت عالی نهاد به سکوت
۰٫۴۳۱	-۰٫۷۸۹	-۰٫۰۴۹	۰٫۰۴۰	-۰٫۰۳۱	گرایش سرپرست کتابخانه به سکوت
۰٫۰۰۱	-۵٫۷۵۶	-۰٫۳۹	۰٫۰۴۹	-۰٫۲۸۴	فرصت‌های ارتباطی فراروی کتابداران
برازش مدل: $(R^2=0,144, F_{(3, 243)}=16,496, P_{value}<0,000)$					

در دومین مورد، مؤلفه «رضایت شغلی» در حکم متغیر وابسته، و «رفتار سکوت سازمانی کتابداران» در حکم متغیر مستقل وارد مطالعه شدند. همچنان که نتایج آزمون تحلیل رگرسیون ساده در جدول ۵ نشان می‌دهد، مدل معناداری به دست آمده است ( $R^2=0,105, F_{(1, 275)}=33,360, P_{value}<0,001$ ) رضایت شغلی (در قالب رابطه‌ای منفی) است که ۳۳ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند. این مؤید فرضیه چهارم است و نشان می‌دهد رفتار سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور رضایت شغلی آنان را کم می‌کند.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون ساده برای بررسی اثر سکوت سازمانی کتابداران بر تعهد سازمانی آنان

رضایت شغلی کتابداران					متغیرها
P value	t	$\beta$	SE	B	
۰٫۰۰۰	-۵٫۷۷۶	-۰٫۳۲۹	۰٫۰۸۸	-۰٫۵۱۰	رفتار سکوت سازمانی کتابداران
برازش مدل: $R^2=0,105, F_{(1, 275)}=33,360, P_{value}<0,000$					

در سومین مورد، مؤلفه «تعهد سازمانی» در حکم متغیر وابسته، و «رفتار سکوت سازمانی کتابداران» در حکم متغیر مستقل وارد مطالعه شدند. همچنان که نتایج آزمون رگرسیون ساده در جدول ۶ نشان می‌دهد، باز هم مدل معناداری به دست آمده است ( $R^2=0,064$ ,  $F_{(1, 275)}=19,774$ ,  $P_{value}< 0,001$ ) طبق مقدار بتای استاندارد شده، رفتار سکوت پیش‌بین معنادار تعهد سازمانی (در قالب رابطه‌ای منفی) است که ۲۵۹ هزارم از واریانس تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. پس فرضیه پنجم پژوهش نیز تأیید می‌شود و رفتار سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور تعهد سازمانی آنان را کم می‌کند.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون ساده برای بررسی اثر سکوت سازمانی کتابداران بر تعهد سازمانی آنان

تعهد سازمانی کتابداران					متغیرها
P value	t	$\beta$	SE	B	
۰,۰۰۰	-۴,۴۴۷	-۰,۲۵۹	۰,۱۰۰	-۰,۴۴۳	رفتار سکوت سازمانی کتابداران
برازش مدل: ( $R^2=0,064$ , $F_{(1, 275)}=19,774$ , $P_{value}< 0,001$ )					

## نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی وضعیت سکوت سازمانی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در سال ۱۳۹۲ و رابطه آن با برخی متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر بود. طبق یافته‌های این پژوهش، مدیریت عالی نهاد از منظر کتابداران به سکوت گرایش دارد. از علل احتمالی چنین یافته‌ای می‌توان به در دسترس نبودن مستقیم این مدیریت، روند طولانی جریان امور از نهاد به کتابخانه‌های عمومی و ارتباط کم کتابداران با این نهاد اشاره کرد. البته سرپرستان بلافصل کتابداران و مسئولان استانی کتابخانه‌های عمومی از نظر کتابداران گرایشی به سکوت سازمانی ندارند. ارتباط مستقیم و آسان کتابداران با مدیران و سرپرستان خود از دلایل احتمالی این تلقی است. حریری و اشرفی‌ریزی (۱۳۸۸) در بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در مراکز استان‌ها نیز نشان دادند که کتابداران کتابخانه‌های عمومی از رفتار مدیران و مسئولان این کتابخانه‌ها از نظر رفتار بی‌طرفانه و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری و ایجاد وابستگی به هدف‌های سازمانی رضایت نسبی دارند. طبق یافته‌های پژوهش حاضر،

میانگین نمرات سکوت سازمانی کتابداران در حد متوسط است و نمی‌توان گفت که جو سکوت سازمانی بر کتابخانه‌های عمومی کشور حاکم است. البته رسیدن به نقطه مطلوب در شکستن کامل جو سکوت نیازمند کار بیشتری است که تغییر دیدگاه مدیران و سرپرستان و رغبتشان به شنیدن اخبار ناخوشایند و البته سازنده از جمله آنهاست. در تأیید این گفته، سکرکا و زولین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در بررسی علل بی‌رغبتی کارکنان به اظهارنظر واقعی در باب مسائل سازمانی معتقدند سرپرستان مایل به شنیدن اخبار خوب درباره سازمان هستند و بنابراین، بیشتر به آوای سازمانی موافق گوش می‌دهند؛ در حالی که میلیکن و لام<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) با بررسی اثرات سکوت و صدای سازمانی کارکنان بر یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که دریافت اخبار خوب، درک نادرستی از وضعیت سازمان دربردارد و در کیفیت تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی تأثیر نامطلوب می‌گذارد. بررسی بیشتر و عمیق‌تر این یافته‌ها نیازمند مطالعات وسیع‌تر است.

همچنین نتایج آزمون t نشان داد که میانگین فرصت‌های ارتباطی از نظر کتابداران بیش از نقطه حد وسط است و کتابداران در این کتابخانه‌ها فرصت ارتباطی را مناسب می‌دانند و مجاری رسمی و غیررسمی ارتباط با درون و برون سازمان برایشان فراهم است. این نکته مثبتی است که بالقوه فرصت اظهار عقیده و مجال شکستن سکوت را به کتابداران می‌دهد. طبق نتایج آزمون t، کتابداران کتابخانه‌های عمومی رضایت شغلی ندارند. یافته‌های حریری و اشرفی‌ریزی (۱۳۸۸) هم مؤید این مطلب است که رضایت شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کمتر از حد متوسط است. طبق آنچه از مصاحبه‌های غیررسمی با کتابداران به دست آمد، حقوق ناکافی و نابرابر و ترفیع و پاداش‌دهی موردی و غیرشفاف از دلایل احتمالی این نارضایتی است. به علاوه، این نارضایتی شغلی در کتابخانه‌های عمومی شاید به علت شرایط فیزیکی کار کتابداران، نبود تنوع کاری، نبود تصمیم‌گیری‌های مستقل، و استفاده نکردن از توانایی‌های کتابداران در حد مطلوب باشد (حریری و اشرفی‌ریزی، ۱۳۸۸) که البته بی‌ارتباط با سکوت سازمانی آنان نیست. همچنین، طبق نتایج آزمون t، تعهد سازمانی کتابداران در سطح متوسط قرار داشت. احتمالاً یکی از علل این امر نارضایتی شغلی کتابداران باشد. بررسی عوامل اثرگذار بر دو متغیر اخیر نیازمند واکاوی بیشتر است.

1. Sekerka and Zolin

2. Millikan and Lam

روابط معنادار مثبت بین گرایش مدیریت عالی نهاد و گرایش سرپرستان کتابخانه‌ها به سکوت سازمانی با رفتار سکوت سازمانی کتابداران، و نیز رابطه معنادار منفی بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت سازمانی کتابداران مؤید پیش‌فرض‌های موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) است. بر این اساس، اگر کارکنان تصور کنند که مدیریت عالی یا سرپرستشان پذیرای سخن آنان نیست، به دلیل ترس از عواقب سوء احتمالی و مزاحم تلقی شدن، از بیان نظرات خود خودداری می‌کنند. در تأیید این سخن، فُن دین، انگ و بوترو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) عقیده دارند اگر کارکنان احساس کنند در خطر هستند و ممکن است چیزی را از دست بدهند، سکوت پیشه می‌کنند. البته بسته و محدود بودن شرایط و فرصت‌های ارتباطی هم مانع بیان نظرات و محرک جو سکوت است اما نکته آخر در کتابخانه‌های عمومی کشور صدق نمی‌کند زیرا طبق یافته‌های حاصل از آزمون t در کتابخانه‌های عمومی کشور فرصت‌های ارتباطی فراهم است. از میان این متغیرها، فقط متغیر فرصت‌های ارتباطی، پیش‌بینی کننده رفتار سکوت کتابداران بود. این یافته با یافته‌های واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) درباره کارکنان یک سازمان بورس که در وضعیت ادغام با سازمانی دیگر بود، همخوان نیست. طبق نظر این دو محقق، گرایش مدیریت عالی به سکوت، در حکم عامل کلان جو سکوت، بیش از دیگر عوامل در سکوت و یا شنیده شدن صدای سازمانی کارکنان نقش دارد. شاید تفاوت وضعیت خاص آن سازمان انتفاعی، و موقعیت فرهنگی و شأن اجتماعی کتابخانه‌های عمومی موجب چنین نتیجه‌گیری متفاوتی شده است. به هر حال، وجود فرصت‌های ارتباطی برای کتابداران کتابخانه‌های عمومی بیش از دیگر عوامل بر سکوت سازمانی آنان اثرگذار است. یافته‌ها نشان داد سکوت سازمانی پیش‌بین رضایت شغلی کم و تعهد سازمانی اندک کتابداران است و بر آن دو اثرگذار است بدین معنا که رفتار سکوت سازمانی و هر عاملی که تشدیدکننده این رفتار باشد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی کم می‌کند. به عبارت دیگر، عوامل مختلف با دامن زدن به جو سکوت، نارضایتی شغلی و کم‌تعهدی سازمانی کتابداران را افزایش می‌دهند. از نتایج بررسی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) هم می‌توان چنین برداشت کرد.

1. Van Dyne, Ang and Botero



شکستن سکوت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی کشور لازمه پویایی آنهاست. در شرایط فعلی، این سکوت کاملاً شکسته نشده و تا حدی وجود دارد. راه رقابت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به کیفیت خدمات آنها بستگی دارد و مجموع این‌ها نیز به کیفیت روابط کتابداران کتابخانه‌ها با خودشان، مسئولان و مراجعه‌کنندگان بستگی دارد. بنابراین، کتابداران برای افزودن به کیفیت کار باید بتوانند نظرات خود را آزادانه اظهار کنند و سکوت پیشه نکنند؛ زیرا سکوت سازمانی کتابداران، احتمال تصمیم‌گیری نادرست و برنامه‌ریزی‌های خط‌آلود را در انواع کتابخانه‌ها افزایش می‌دهد و کارآیی آنها را کم می‌کند. نارضایتی شغلی و کم‌شدن تعهد سازمانی کتابداران که از عواقب این سکوت است، فضای فرهنگی کتابخانه‌های عمومی را ملتهب و خدمات‌دهی مناسب را مخدوش می‌کند. مدیران، سرپرستان و مجریان بالادستی کتابخانه باید آنان را در تصمیم‌گیری و تعریف نقش‌های کاریشان دخالت دهند تا اعتمادشان به سازمان جلب کنند. کتابداران کتابخانه‌های عمومی عامل ارتباط بین مراجعان با مسئولان هستند؛ بنابراین، آنان باید همه بازخوردهای مراجعان را به مدیریت انتقال دهند و از ابراز آن ترسی نداشته باشند. مسئولان استانی به عنوان واسط بین مدیران نهاد باید تا حد امکان در امور کتابخانه شفاف‌سازی کنند و اطلاعات لازم از نتایج نشست‌ها را در اختیار کتابداران قرار دهند و در تقویت ارتباط بین کتابداران با خود و مدیران ارشد نهاد بکوشند. همه اینها عامل شکستن سکوت سازمانی است و زمینه را برای پویایی و خدمات‌دهی بهتر کتابخانه‌های عمومی فراهم می‌کند.

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود روابط دیگر عوامل را با سکوت سازمانی کتابداران انواع کتابخانه‌ها بررسی، و نتایج را با هم مقایسه کنند. مطالعه حاضر تنها فتح بابی در این حوزه است و ضرورت دارد نتایج آن در پرتو تحقیقات کمی، کیفی و البته تلفیقی بیش از پیش واکاوی شود. به دست‌اندرکاران کتابخانه‌های عمومی کشور توصیه می‌شود مدیریت مشارکتی، نظام پاداش‌دهی عادلانه، استقرار و تقویت نظام پیشنهادها، توجه به دانش و یادگیری سازمانی، آموزش مهارت‌های ارتباط و احترام به تصمیم‌گروهی را اساس کارشان قرار دهند تا صدای سازمانی کتابداران بلندتر و سکوت سازمانی آنان کمتر شود و در نتیجه، خدمات‌دهی بهتری از این مراکز فرهنگی سرزند که صد البته هدف غایی هر کتابخانه‌ای است.

این بررسی محدودیت‌های چندی داشت. همان‌طور که موآشا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند، رفتار سکوت سازه‌ای پیچیده و منبعث از متغیرهای زیادی است که البته بسیاری از این متغیرها هنوز در پرتو مطالعات تجربی شناخته نشده‌اند. به نظر می‌رسد رابطه بین متغیرهای مطرح در این بررسی پیچیده‌تر و پویاتر از آن است که در اینجا بررسی شد. کشف عمیق‌تر و دقیق‌تر روابط متقابل این متغیرها در محیط کتابخانه به تحقیقات بیشتری نیاز دارد.

### منابع

- حریری، نجلا و اشرفی‌ریزی، حسن (۱۳۸۸). بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در مراکز استان‌ها. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۲ (۴۵)، ۵-۳۰.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور (۱۳۹۱). گزارش کتابخانه‌های عمومی کشور در اسفند ماه ۹۱ (کتابخانه‌های نهادی، مشارکتی و مستقل). تهران: اداره آمار اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.

### References

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (2), 133-141.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- Foegen, J. H. (1999). Why Not Empowerment? *Business and Economic Review*, 45 (3), 31-33.
- Milliken, F. & Lam, N. (2009). Making the Decision to Speak up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning. In: Greenberg, J. & Edwards, M. (Eds), *Voice and Silence in Organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 225-44.
- Moaşā, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Morrison, E. W. & Frances, J. M. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 696-701.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-25.

1. Moaşā

- Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-49.
- Sekerka, L. E. & Zolin, R. (2007). Can Rules be Bent with Prudential Judgment? How Compliance may be Deriding Values in the Department of Defense. *Public Integrity*, 9 (3), 225-43.
- Seng, P. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Brealey Publication.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- 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.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

مختاری، حیدر؛ سیدین، مریم‌السادات و ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۹۴). سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر (سال ۹۲). *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۱ (۳)، ۳۴۷-۳۶۵.