

## بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان

### مورد مطالعه: شهرداری اصفهان

محمدحسن تنهایی، دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه شیخ بهایی، اصفهان ایران

علی نصر اصفهانی، دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران \*

سید اکبر نیلی پور طباطبایی، استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

احمد رضا اخوان صراف، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شیخ بهایی، اصفهان، ایران

#### چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی بوده است. روش پژوهش توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. از لحاظ گردآوری داده‌ها نیز به روش آمیخته انجام شده است. جامعه آماری مربوط به مطالعه کیفی، ۲۰۱۳ نفر از کارمندان شهرداری اصفهان بوده است. جامعه آماری مربوط به مطالعه کمی (دلفی فازی)، ۱۳۸ نفر از خبرگان سازمانی شامل مدیران منتخب در شهرداری اصفهان و خبرگان دانشگاهی صاحب نظر در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده است. در بخش کیفی با نمونه‌گیری هدفمند با ۱۶ نفر از کارکنان مصاحبه شد. روش نمونه‌گیری در اجرای مطالعه کمی نیز نمونه‌گیری قضاوتی بود و تعداد ۱۸ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی در این بخش مشارکت داشتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در مرحله بعد عوامل شناسایی شده از سوی خبرگان تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان دادند عواملی مانند حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان به منزله عوامل فردی، سبک رهبری مدیران به منزله عامل مدیریتی، انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی به منزله عوامل سازمانی و هم‌نوایی با جمع به منزله عوامل گروهی پیشایندهای سکوت سازمانی‌اند. کاهش اشتیاق شغلی کارکنان، کاهش شادی کارکنان و استرس به منزله پیامدهای فردی و بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی به منزله پیامدهای سازمانی، از پیامدهای سکوت سازمانی‌اند.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، شهرداری اصفهان

## مقدمه و بیان مسأله

یکی از عوامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌هاست؛ از این رو، سازمان‌هایی کامروا خواهند بود که از این منابع - که از سرمایه‌های باارزش سازمان به شمار می‌روند - به‌طور مؤثر در جای خود استفاده کنند و با افزایش توانایی و انگیزه آنها، سازمان خود را تعالی بخشند. اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهاد‌های خود در توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، گاهی آنها ترجیح می‌دهند سکوت پیشه کنند؛ بنابراین، لازم است سازمان‌ها شرایطی را برای کارکنانشان مهیا کنند تا آنان بتوانند بدون دغدغه و با آرامش خاطر و امنیت در زمینه اهداف و برنامه‌های سازمان حرکت کنند. امروزه سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که فضای سکوت سازمانی را بشکنند و عقاید و نظرات و ایده‌های خود را درباره مسائل و مشکلات سازمانی مطرح کنند. در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران انگیزه، عملکرد و بهره‌وری بالایی دارند. همچنین کارکنان عامل اصلی توسعه و تغییر در سازمان‌اند؛ اما سکوت آنها صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده‌ها و نظرات کارکنان در سازمان‌ها عامل حیاتی است؛ با وجود این، اگر کارکنان تسهیم اطلاعات نکنند، وجود دانش و ایده‌های خلاقانه ارزشی ندارد. همچنین همزمان با متنوع‌تر شدن محیط‌های سازمانی، محیط‌ها و فرایندهای ارتباطی درون آنها نیز پیچیده‌تر و تعاملی‌تر می‌شوند. در نتیجه کارکنان به منبع ارجمندی از بازخورد برای شناسایی و حل مسائل و مشکلات کاری تبدیل شده‌اند؛ اما پژوهش‌ها نشان داده‌اند وقتی مدیران از کارمندان درخواست می‌کنند عقاید و نظراتشان را بیان کنند، اگر کارمندان باور داشته باشند نظرات و پیشنهاد‌های آنها برای تغییر ممکن است تعادل فعلی را در سازمان بر هم زند یا مدیران را ناراحت کند، در بیشتر مواقع در بیان نظرات خود احساس ناامنی می‌کنند. این احساس ناامنی کارمندان است که سبب تصمیم ناخودآگاه یا آگاهانه آنها برای ساکت ماندن می‌شود (Deniz et al., 2013). سکوت

کارمندان برای سازمان‌ها به‌شدت مضر است و در بیشتر مواقع موجب افزایش سطوح نارضایتی بین آنها می‌شود که خود را به‌صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. علاوه بر این، اگر سکوت کارمندان اتفاق بیفتد، ارتباطات آسیب می‌بیند و به عملکرد کلی سازمان لطمه وارد می‌شود. از جمله پیامدهای دیگر سکوت کارکنان، از بین رفتن نوآوری، ضعیف شدن روحیه، ارائه خدمات معیوب و... است (Çınar et al., 2013). چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش‌های بزرگی‌اند که مدیران با آنها روبه‌رو هستند (Beheshtifar et al., 2012). شهرداری اصفهان نیز یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی است که به کارکنانی نیاز دارد که قادر باشند به راحتی نظرات خود را بیان کنند. از طرفی یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران شهرداری اصفهان در سال‌های اخیر پدیده سکوت کارکنان است. لازمه داشتن کارکنانی که به راحتی نظراتشان را بیان کنند این است که سازمان با مطالعه‌ای عمیق، عوامل تبیین‌کننده سکوت و پیامدهای آن 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 شناخته‌شده 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. موریسون و میلیکن بیان می‌کنند با وجود اینکه سکوت به نیروی قدرتمندی در سازمان‌ها تبدیل شده است، بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نشده است (به نقل از زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰)؛ بنابراین، آگاهی از این پدیده و شناسایی زمینه‌ها و علل بروز آن (پیشایندهای سکوت سازمانی) و پیامدهای ناشی از آن، برای پیشگیری یا مقابله با آنها ضروری است. با توجه به اهمیت موضوع، مسئله اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اصفهان) است.

### مبانی نظری پژوهش

برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال 1970 میلادی سکوت سازمانی را مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد و بعدها توسط برخی دانشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت (Zehir & Erdogan, 2011). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (Deniz et al., 2013). پیندر و هارلوز نیز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان تعریف کرده‌اند (Çınar et al., 2013). اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی به ابراز نکردن ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌شود، با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت است. برخی اوقات سکوت ممکن است به دلیل تسلیم‌بودن فرد نسبت به هر شرایطی (سکوت مطیع) باشد، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه (سکوت تدافعی) و برخی اوقات نیز برای ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها (سکوت نوع دوستانه) باشد (Knoll & Vandick, 2012).

موریسون و میلیکن سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی<sup>۱</sup> می‌دانند و آن را تمایل کارکنان برای افشانکردن نظریه‌ها و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به دلیل ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا توجه‌نشدن به اعتقادات و نظراتشان تعریف می‌کنند (به نقل از زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). آنها بیان می‌کنند زمانی که بیشتر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت به پدیده‌ای جمعی تبدیل می‌شود که به آن سکوت سازمانی می‌گویند. سکوت کارکنان در سازمان به‌منزله خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به کسانی تعریف می‌شود که

در جایگاهی قرار دارند که قادرند بر این شرایط تأثیر بگذارند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی<sup>۲</sup>، احترام به دیگران<sup>۳</sup>، احتیاط و ملاحظه<sup>۴</sup> و رفتار بجا و مناسب<sup>۵</sup> مرتبط است؛ درواقع، افراد برای اجتناب از شرمندگی، درگیری و خطرات احتمالی دیگر سکوت می‌کنند و می‌خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (Perlow & Williams, 2003). ون داین و همکاران این تعریف را از سکوت سازمانی ارائه داده‌اند: «خودداری آگاهانه کارکنان از اظهار عقاید و اطلاعات و ایده‌های مرتبط با کار» (Van Dyne et al., 2003). سکوت رفتاری است که به‌صورت عمدی در آن از ارائه ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید مضایقه می‌شود (Dimitris & Vakola, 2007: 15).

هدف از بیان متغیرهای مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرایندی است که به‌واسطه آن سکوت در سازمان ایجاد و تقویت می‌شود و تداوم می‌یابد. سکوت کارکنان پدیده‌ای مسری، چندبعدی و قابل‌اندازه‌گیری است که به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (Zehir & Erdogan, 2011). از عوامل مؤثر در پیدایش سکوت می‌توان به عوامل اجتماعی، عوامل مدیریتی، تعدادی متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد؛ البته این پژوهش تنها عوامل سازمانی و فردی را بررسی کرده است.

عوامل سازمانی شامل ترس از دریافت بازخورد منفی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری سبب تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شود که در ادامه توضیح داده می‌شود. فرهنگ سازمانی: سکوت در دل فرهنگ شکل می‌گیرد و از متغیرهای شخصیتی تأثیر می‌گیرد. فرهنگ برای سازمان مانند شخصیت برای انسان است. فرهنگ پدیده‌ای پنهانی است که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت می‌دهد و افراد را به عمل وامی‌دارد (Kleiman, 2010). فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک است که به

<sup>2</sup> Modesty

<sup>3</sup> Respect for others

<sup>4</sup> Prudence

<sup>5</sup> Decorum

<sup>1</sup> Collective phenomenon

اعضای سازمان کمک می‌کند از عملکردهای سازمانی درک و فهمی به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند (Dwyer et al., 2012). به همین دلیل است که فرهنگ را زنجیر مستحکمی تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Korte & Chermack, 2012). فرهنگ سازمانی قوانین و ارتباطات درون‌سازمانی، نحوه بیان نظرات و مشارکت کارکنان را مشخص می‌کند. بدیهی است آزادی بیان کارکنان در اظهارنظرها و ایده‌ها، به تبیین و تدوین قوانین لازم نیاز دارد تا سیستم پایدار باقی بماند و به سمت بی‌نظمی سوق پیدا نکند. در جوامعی که استقبال از ایده‌ها و تفکرات، جزئی از فرهنگ اجتماعی و حتی از مصادیق ارزش‌های اجتماعی باشد، رغبت افراد به اظهار نظر فزونی می‌یابد (نقوی‌مقدم و فهیم، ۱۳۹۲).

ترس از دریافت بازخورد منفی: ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخورد منفی به‌ویژه از زیردستان عامل مهمی است که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌کند و این ترس اقدامی برای حفاظت مدیران از منافع و موقعیت خود است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱). شواهد قوی درباره واکنش منفی مدیران و سرپرستان نسبت به بازخورد منفی وجود دارد؛ بازخوردی که در بیشتر مواقع از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موکول می‌شود یا به محض ارائه شدن تحریف می‌شود (چراچی‌حرم، ۱۳۹۰). افراد در اثر بازخورد منفی احساس ترس می‌کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا نداشتن صلاحیت، ترسان و گریزان‌اند؛ از این‌رو، از شنیدن آن دسته از اطلاعات دوری می‌جویند که ممکن است نشان‌دهنده ضعف آنها باشد، در اقدامات فعلی آنها شک ایجاد کند یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد (Bagheri et al., 2012)؛ زیرا بازخوردی که از سطح پایین سازمان دریافت می‌شود، دقت و مشروعیت کمتری دارد؛ اما قدرت و اعتبار بیشتری را تهدید می‌کند (صادقیان‌سورکی، ۱۳۹۲).

فرایندهای تصمیم‌گیری: بسیاری از پژوهشگران در گذشته نشان دادند وقتی فرصت‌های ارتباطی وجود دارند و کانال‌های ارتباطی باز هستند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفت‌وگوهای مرتبط با مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقا می‌یابد. در صورت فراهم شدن امکان بی‌پرده‌گویی درباره مسائل سازمانی، کارکنان فرصتی برای تسهیم اطلاعات و ارائه عقاید و پیشنهادها پیدا می‌کنند و این سبب می‌شود احساس تعلق بیشتری پیدا کنند و بیشتر دخالت کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). وقتی تصمیم‌گیری سازمانی به شدت متمرکز است و کانال‌های معدودی برای ارتباطات صعودی وجود دارند، تفسیر جمعی که احتمال اظهار آن می‌رود این است که مدیران فکر نمی‌کنند دیدگاه‌های کارکنان مهم است. وقتی مدیران به آرای کارکنان با واکنش‌هایی منفی و مخالفت‌زا پاسخ می‌دهند، کارکنان به این تفسیر می‌رسند که اعتراض کردن خطرناک است یا ارزش تلاش کردن ندارد. هرچه این ساختارها و رفتارهای مدیریتی گسترده‌تر باشند، بیشتر سبب تقویت برداشت‌های مشترک کارکنان از این موضوع می‌شوند که از اعتراض و بیان ایده‌ها استقبال نخواهد شد؛ بنابراین، تصمیم‌گیری متمرکز سبب افزایش احتمال وجود یک فضای قوی سکوت می‌شود (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰).

عوامل فردی: یکی دیگر از عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی، عوامل شخصی است که منشأ آن خود فرد است؛ در واقع، افراد با توجه به خصوصیات اخلاقی، رفتاری یا تأثیراتی که از شرایط اطراف خود یا همکارانشان می‌پذیرند، دست به اقداماتی می‌زنند که سبب به‌وجود آمدن جو سکوت در سازمان می‌شوند. در ادامه این موارد تشریح می‌شوند.

توانایی‌های فردی: انتظار می‌رود اختلاف توانایی‌های فردی تیم مدیریت ارشد (مانند صلاحیت علمی) در مقایسه با کارکنان سطوح پایین‌تر، بر رواج باورهای ایجادکننده سکوت تأثیر بگذارد. پژوهش درباره این اختلافات نشان می‌دهد این تفاوت‌های چشمگیر در بیشتر مواقع سبب ایجاد بی‌اعتمادی و ترس از ناشناخته‌ها می‌شود؛ از این‌رو، هرچه تفاوت

سکوت در شکست برنامه‌های تغییر مدیریت ( Zehir & Bowen & Erdogan, 2011) و نگرش منفی مدیران به تغییر ( Bowen & Blackmon, 2003) نقش دارد. این پدیده همچنین به روحیه نوآوری افراد لطمه می‌زند (Caner et al., 2012) و مانعی بر سر راه ایجاد شک در اقدامات مدیریت است (Perlow & William, 2003). همچنین موجب می‌شود اعمال غیرقانونی در سازمان استمرار یابد و در نتیجه جلوی این دسته از اقدامات گرفته نشود (Bagheri et al., 2012). به اعتقاد بوون و بلکمن<sup>۱</sup> (2003) سکوت سبب حفظ اختلاف قدرت در سازمان می‌شود. علاوه بر اینها این پدیده میزان رضایت شغلی و تعهد کاری افراد را کاهش می‌دهد و ویژگی پذیرا بودن و درماندگی اکتسابی را تشویق می‌کند. بیر و ایزنستت نیز معتقدند تمایل نداشتن به تسهیم اطلاعات، اظهار نظر و ارائه بازخورد به صورت بالقوه اثراتی منفی بر اعتماد، روحیه، اخلاقیات و انگیزه به جا می‌گذارد (in Akuzum, 2014). در این بخش، پیامدها و اثرات منفی سکوت بر فرایندها و پیامدهای سازمانی بررسی می‌شود. به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است.

پیامدهای سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی: وجود نظرهای متعدد و متناقض در تیم مدیریت ارشد، تأثیر مستقیمی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و عملکرد شرکت دارد. ضمناً ابتکار و نوآوری مستلزم محیطی است که کارمندان در آن احساس راحتی کنند، رویکردهای جدید مطرح کنند یا درباره عقاید و شیوه‌های جاری تردید ایجاد کنند. بدون وجود نظرهای اقلیت، امکان انجام تحلیل انتقادی برای تصمیم‌گیری مؤثر کم می‌شود. از طرف دیگر، بیان نظر کارمندان به شکل نامحدود نیز لزوماً مطلوب نیست. نظرهای زیاد ممکن است تصمیم‌گیری را سنگین کنند و مانع از تصمیم‌گیری به‌موقع و مؤثر شوند. نکته مهم آن است که بسیاری از سازمان‌ها دچار کمبود صدای کارمندانند. کارکنان در بیشتر اوقات به دلیل اینکه دوست ندارند عامل مزاحمی شناخته شوند و با عواقب

توانایی‌های فردی بین مدیریت ارشد و دیگر کارکنان در سازمان بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که مدیریت ارشد دیدگاهی بدبینانه نسبت به کارکنان داشته باشد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). این متغیر با تأثیرگذاری بر باورها و برداشت‌های کارکنان سطوح پایین سازمان به‌طور مستقیم به فضای سکوت کمک می‌کند.

ویژگی‌های شخصیتی: شخصیت افراد رفتار آنها را پیش‌بینی می‌کند. سکوت سازمانی در سطح خرد در قالب ویژگی‌های شخصیتی متبلور می‌شود. متأثر از این دیدگاه، انتظار می‌رود شخصیت یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در کارکنان باشد؛ در نتیجه می‌توان سکوت را از زاویه تفاوت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد بررسی و تحلیل کرد (افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد، ۱۳۹۱). از طرف دیگر ماهیت درونی افراد و افکار و توانمندی‌های نهادینه‌شده در وجود آنها منشأ بروز قابلیت اظهارنظر و بیان عقاید است (نقوی‌مقدم و فهیم، ۱۳۹۲). هر فردی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی‌اش، ممکن است در برابر مسائل به‌وجودآمده در سازمان به دلایل مختلف سکوت اختیار کند یا خود را از ادامه فعالیت در سازمان کنار بکشد؛ زیرا طبق مطالعات انجام‌شده، افراد سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که بیشترین شباهت را با ویژگی‌های شخصیتی آنها داشته باشد. یکی از دلایل شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. در برخی موارد زیردستان نمی‌خواهند به‌گونه‌ای رفتار کنند که حمل بر مخالفت با سرپرستان خود یا انتقاد از آنها شود که در نتیجه این امر اخراج شوند. این به‌ویژه در سازمان‌هایی صدق می‌کند که میزان بالایی از اخراج کارکنان در آنها صورت می‌گیرد (شجاعی، ۱۳۹۱).

#### پیامدهای سکوت در سازمان‌ها

<sup>1</sup> Bowen & Blackmon

خود به این شکل بنگریم که هرکس مانند خود ما احساسات و واکنش‌های رفتاری خاصی دارد و اگر دیگران برای ما مهم‌اند، باید به آنها احترام بگذاریم. یک سازمان یا شرکت مانند واحد اجتماعی خانواده، از این قاعده خارج نیست؛ زیرا آرامش، امنیت، همدلی و یکدستی اگر مهم‌ترین عوامل موفقیت در هر سازمان یا شرکت نباشند، حتماً یکی از مهم‌ترین آنها خواهند بود؛ بنابراین، علاوه بر نقشی که همه کارکنان یک مجموعه نسبت به هم دارند، مدیر هر واحد یا مجموعه نیز با مسئولیتی والا تر و تأثیرپذیرتر باید این درک و توان را داشته باشد که احساسات و واکنش‌های مجموعه خود را بشناسد و با تدبیر و درایت، برای حل معضلات و موانع اقدام کند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰).

احساسات یکی از مهم‌ترین اجزای درونی انسان‌هاست. برخی از احساسات از نوع واکنش‌هایی ابتدایی‌اند که ارتباطی با تفکر ندارند و بقیه انعکاسی از تجزیه و تحلیل فکر درباره موقعیت‌اند؛ به این معنی که احساسات مجموعه عواطف و تمایلات انسان‌ها و نشان‌دهنده این‌اند که فرد خوشحال است یا ناراحت، چیزی را می‌خواهد یا نمی‌خواهد، نرم است یا خشک و... . گرایش سازمان‌ها به ترغیب نکردن کارکنان برای بیان افکار و ارائه بازخورد، هم تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر روبه‌رو می‌کند، هم سبب واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان می‌شود. براساس پژوهش‌های انجام‌شده، سه دسته از این واکنش‌های رفتاری عبارت‌اند از: کارکنانی که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، کارکنانی که احساس کنترل‌نداشتن بر امور را می‌کنند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی<sup>۱</sup> را تجربه می‌کنند؛ این سه پیامد خود سبب به‌وجود آمدن مجموعه‌ای از پیامدهای ثانوی می‌شوند که در مجموع تحلیل اثربخشی سازمان را به‌دنبال دارند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت، کاری پیچیده و هنری تمام و کمال است؛ به این دلیل که مدیران برای انجام وظایف خویش با انسان‌ها سروکار دارند؛ درواقع، توفیق در امر مدیریت در گرو

ناخوشایند آن در حیات حرفه‌ای خود درگیر شوند، به درگیری در تصمیمات سازمان خود تمایلی ندارند (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). شواهدی وجود دارند که نشان می‌دهند ترس کارکنان سبب می‌شود در اطلاعاتی که به رئیس خود ارائه می‌دهند، دستکاری کنند. اگر مدیر از این بازخوردهای دستکاری‌شده به‌منزله مبنای تصمیم‌گیری برای قدم‌برداشتن و وارد عمل شدن استفاده کند، ریسک دورشدن از هدف در سازمان افزایش می‌یابد. همچنین تأثیرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی با افزایش میزان تنوع در سطح سازمان شدت می‌گیرد (کاظمیان، ۱۳۹۲).

پیامدهای سکوت بر فرایندهای تغییر: سکوت سازمانی مانع بالقوه خطرناکی برای تغییر و توسعه سازمانی محسوب می‌شود؛ به‌ویژه برای سازمان‌های کثرت‌گرا یعنی سازمان‌هایی که برای ارزش‌های متفاوت و تفاوت‌های موجود بین افراد، ارزش قائل‌اند. نبودن تنوع درواقع فرصت‌های تغییر مؤثر سازمانی را کاهش می‌دهد که در دیدگاه‌ها و نظرهای متفاوت نهفته است (شجاعی، ۱۳۹۱). سکوت سازمانی قادر است تغییر سازمانی و توسعه را از طریق سد کردن مسیر بازخوردهای 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 موردنیاز انجام نمی‌شوند. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان ظرفیت آن چیزی را ندارد که آرگریس آن را یادگیری دوحلقه‌ای می‌نامد؛ این یادگیری دربرگیرنده ایجاد شک و اصلاح سیاست‌ها و اهداف است. گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که اطلاعات مهمی ندارند و سکوت را نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰).

پیامدهای سکوت بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان: انسان‌ها در اساس با یکدیگر متفاوت‌اند. خواسته‌های آنها یکسان نیست و ارزش‌ها، هنجارها و اعتقاداتشان نیز با یکدیگر تفاوت دارد؛ پس این وظیفه ماست که به افراد پیرامون

<sup>۱</sup> Cognitive Dissonance

دادند سبک رهبری با سکوت کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معنی دار دارد.

افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری» بین کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت انجام دادند. آنها پس از بررسی علل، عوامل و ریشه های پیدایش سکوت سازمانی براساس دیدگاه های مختلف، با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری، رفتار سکوت را تبیین کردند. با بررسی های انجام شده، هفت دسته عوامل تبیین سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی شدند (جو ادراک شده، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، رفتار سکوت، شخصیت کارمند، ویژگی های شخصیتی و موانع ارتباطی)؛ سپس این عوامل در سه سطح قرار گرفتند. پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از علل و عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، الگوی نهایی ساختار تفسیری ترسیم شد. نتایج نشان دادند عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی مدیر و سبک رهبری درباره موضوع سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت، اثرپذیری بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارند.

گشتاسبی فرد و کریمی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه» بین ۳۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام دادند. آنها الگوی ساختاری بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی را با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان بررسی کردند. روش پژوهش توصیفی - همبستگی بود. نتایج پژوهش نشان دادند اعتماد سازمانی رابطه مثبت معناداری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. همچنین سکوت سازمانی رابطه منفی معناداری با رضایت و تعهد سازمانی دارد؛ در نتیجه موجب کاهش عملکرد سازمانی می شود.

شناخت صحیح منابع انسانی، برقراری روابط مناسب با آنها و ترغیب آنان به کوشش برای دستیابی به اهداف سازمان هاست (خسروی، ۱۳۹۱).

### پیشینه پژوهش

در این قسمت مرتبط ترین پژوهش ها با موضوع بررسی شده در دو بخش پیشینه داخلی و پیشینه خارجی مطرح می شوند:

### پیشینه داخلی

ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی توصیفی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان» بین ۳۳۲ نفر از کارکنان دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام دادند. یافته های بخش کمی پژوهش آنها نشان دادند وضعیت جو و رفتار سکوت و مؤلفه های آن به غیر از رفتار خود حفاظتی نامطلوب است. یافته های بخش کیفی، عوامل مؤثر بر این وضعیت را نشان دادند که شامل عوامل مدیریتی (بی توجهی و حمایت نکردن مدیریت، رفتارهای تبعیض آمیز، نبود شایسته سالاری)، عوامل سازمانی (قوانین و رویه های تبعیض آمیز، نبود سیستم پاداش و قدردانی، نبود امنیت شغلی)، عوامل ارتباطی مرتبط با جو سکوت (کمبود فرصت، تصمیم گیری غیر مشارکتی) و عوامل و انگیزه های فردی مرتبط با رفتار سکوت (ترس از پیامد نبود احساس امنیت شغلی، کمبود اطلاعات و دانش، حفظ موقعیت شغلی، بی تفاوتی، همکاری، ویژگی های شخصیتی) بودند.

دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) در پژوهش «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته»، علت سکوت کارکنان در ارتباط بین فردی را بررسی کردند. با استفاده از روش تحلیل تماتیک، مصاحبه ها تحلیل شدند. مشارکت کنندگان، علت اصلی را نحوه برخورد، نگرش و رفتار مدیر عنوان کردند که در نهایت سبک رهبری آمرانه مدیر به منزله علت اصلی شناسایی شد. نتایج آزمون ها نشان

<sup>۱</sup> Gashtasebi & Karimi

## پیشینه خارجی

آلیشر توھیرویچ دیداهانو و ری<sup>۱</sup> (2015) در پژوهش «بررسی روابط بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی»، تأثیرات اعتماد به سازمان و اعتماد به سرپرست را بر سکوت تدافعی و سکوت خاموش و نیز تأثیرات سکوت تدافعی و سکوت خاموش را بر تعهد سازمانی بین ۷۵۳ نفر از کارکنان باتجربه در کره جنوبی بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهند اعتماد به سازمان با سکوت خاموش در ارتباط است؛ اعتماد به سرپرست به سکوت تدافعی مربوط است و سکوت خاموش نشان‌دهنده ارتباط قدرتمند با تعهد سازمانی است.

سنر و همکاران<sup>۲</sup> (2012) در پژوهش «نقش میانجی ادیت و ارباب در محل کار در رابطه بین سکوت سازمانی و قصد ترک محل خدمت»، داده‌های به‌دست‌آمده از ۱۷۹۴ نفر از کارکنان شرکت‌های مختلف را تحلیل و بررسی کردند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند سکوت به‌صورت غیرمستقیم (از طریق متغیر میانجی ادیت و ارباب در محل کار) اثر مثبت و معنادار چشمگیری بر قصد ترک محل خدمت دارد. از طرف دیگر، رابطه بین سکوت کارکنان با ادیت و ارباب از جانب مدیران در محل کار مثبت و معنادار است؛ بنابراین، اگر مدیران به کاهش قصد ترک محل خدمت تمایل دارند، باید سعی کنند فضای سکوت را از بین ببرند.

پارک و کیل<sup>۳</sup> (2009) در پژوهشی توصیفی سکوت سازمانی و افشاگری را در پروژه‌های فناوری اطلاعات به‌صورت الگویی یکپارچه بین کارکنان بررسی کردند. در این پژوهش، عوامل کلیدی الگوی سکوت سازمانی موریسون و میلیکن<sup>۴</sup> (2000) که به‌صورت تجربی آزموده نشده بود، با الگوی اطلاع‌رسانی دوزیر و میشلی<sup>۵</sup> (1985) ادغام شد. با استفاده از آزمایش ایفای نقش، بررسی شد که چگونه ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی، شیوه‌های مدیریتی و

درجه ناهمگنی جمعیت‌شناسی، جوی از سکوت را بین کارکنان و مدیران عالی ایجاد می‌کنند و چگونه این جو، بر تمایل فردی به گزارش دادن تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهند هر سه عامل دخیل در ایجاد جو سکوت، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تمایل به گزارش دادن تأثیر می‌گذارد.

وکولا و بورادوس<sup>۶</sup> (2005) در پژوهشی الگوی مأخذ و پیامدهای سکوت سازمانی موریسون و میلیکن (2000) را به‌صورت تجربی اجرا کردند و در بررسی و نظرخواهی از ۶۷۷ نفر از کارکنان یک سازمان در بخش فناوری، سه بعد از ابعاد جو سکوت را برای بررسی تأثیرات آن بر رفتار سکوت کارکنان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی شناسایی کردند. نتایج نشان می‌دهند نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیران عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی به هم مرتبطاند و رفتار سکوت کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. این سه بعد همچنین رابطه معناداری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارند.

هر یک از مطالعات داخلی و خارجی به برخی از عوامل مؤثر بر سکوت اشاره کرده‌اند. برخی مطالعات، این عوامل را درون افراد جستجو کرده‌اند و برخی، علل آن را بیرون در نظر گرفته‌اند. برخی مطالعات نیز هر دو دسته را بررسی کرده‌اند؛ اما نبود مطالعه‌ای آمیخته در مطالعات داخلی و خارجی به چشم می‌خورد. مطالعه جامعی در سازمان‌های دولتی ایران انجام نشده است؛ به‌ویژه پژوهشگران پرسش از افرادی را در نظر نداشته‌اند که بیشترین میزان سکوت را درک کرده‌اند. روش مطالعه حاضر کمک می‌کند دلایل اصلی و کلیدی شناسایی شوند و مطالعه با تمرکز بیشتر انجام شود. با توجه به آنچه مطرح شد، الگوی پیشنهادی پژوهش مطابق شکل ۱ به شرح زیر است:

<sup>1</sup> Alisher Tohirovich Dedahanov & Rhee

<sup>2</sup> Caner et al.

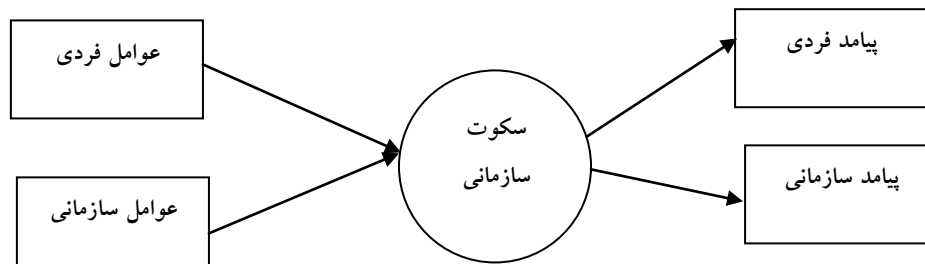
<sup>3</sup> Park & Keil

<sup>4</sup> Morrison & Milliken

<sup>5</sup> Dozier & Miceli

<sup>6</sup> Vakola & Bouradas





شکل ۱- الگوی پیشنهادی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی

کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش‌های میدانی مانند مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش ابتدا ادبیات پژوهش مرور شد؛ سپس با مصاحبه با کارکنان، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی با استفاده از روش کیفی تحلیل تم<sup>۱</sup> و انجام مراحل آن (به روش استقرایی) شناسایی شدند؛ سپس با استفاده از نظرات خبرگان سازمانی و دانشگاهی (شامل مدیران منتخب در شهرداری اصفهان و خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی) و به روش دلفی فازی، مؤلفه‌های شناسایی‌شده پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی اولویت‌بندی شدند.

جامعه آماری مطالعه کیفی: جامعه آماری در این مرحله از پژوهش، کارمندان شهرداری اصفهان در مناطق پانزده‌گانه و معاونت‌ها و حوزه دفتر شهردارند. حجم جامعه آماری براساس آمار ارائه‌شده توسط شهرداری اصفهان در سال ۱۳۹۵ در کل برابر با ۲۰۱۳ نفر است.

جامعه آماری مربوط به مطالعه کمی (دلفی فازی): خبرگان سازمانی و دانشگاهی شامل مدیران منتخب در شهرداری اصفهان و خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی به‌منزله جامعه آماری انتخاب شدند. همچنین در این پژوهش شرط‌هایی برای انتخاب خبرگان سازمانی تعیین شده‌اند که عبارت‌اند از: حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در شهرداری اصفهان، حداقل سابقه کاری بالای ۱۰ سال در شهرداری اصفهان

برای انتخاب خبرگان دانشگاهی و استادانی که مرتبه

با توجه به الگوی پیشنهادشده، سؤالات زیر مطرح می‌شوند:

### سؤالات اصلی پژوهش

- ۱) الگوی پیشایندهای سکوت سازمانی بین کارکنان شهرداری اصفهان کدام است؟
- ۲) الگوی پیامدهای سکوت سازمانی بین کارکنان شهرداری اصفهان کدام است؟

### سؤالات فرعی پژوهش

- ۱) شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کدام‌اند؟
- ۲) اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی از نظر خبرگان چگونه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است و در آن از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. پژوهش‌های با روش‌های آمیخته با استفاده از ترکیب مجموعه داده‌های باز و بسته و متغیرهای کیفی و کمی و با استفاده از روش علمی انجام می‌شوند (خلیلی‌شورینی، ۱۳۹۲). همچنین پژوهش آمیخته، از نوع آمیخته متوالی - اکتشافی است. این نوع از پژوهش، پژوهشی است که در آن پژوهش کیفی و کمی به‌شکل متوالی انجام می‌شود و درنهایت نتایج به‌صورت ترکیبی بیان می‌شوند (Johnson & Christensen, 2008)؛ بنابراین، ابتدا پژوهش کیفی و سپس از طریق تحلیل داده‌ها، پژوهش کمی طراحی می‌شود. این پژوهش از نظر مسئله پژوهشی و گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. برای پاسخگویی به سؤالات‌های پژوهش، از مطالعات

<sup>1</sup> Thematic analysis

آمار، خبرگان سازمانی (مدیران منتخب در شهرداری اصفهان) براساس آمارهای ارائه شده توسط شهرداری اصفهان انتخاب شدند. اعضای نمونه آماری مربوط به صاحب‌نظران دانشگاهی فعال در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی نیز با مراجعه حضوری به ایشان انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌ها در اختیارشان قرار گرفت. شیوه نمونه‌گیری در هر دو روش، نمونه‌گیری غیرتصادفی از نوع قضاوتی است.

برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در این پژوهش، پژوهشگران با مطالعه ادبیات نظری مربوط به سکوت سازمانی، تعدادی سؤال کلی به‌منزله راهنمای مصاحبه طراحی کردند که پاسخ‌های باز و تفسیری داشتند و پاسخ مصاحبه‌شوندگان روند آنها را هدایت می‌کرد. با به‌کارگیری این سؤالات در این پژوهش، فرصت بیشتری به مصاحبه‌شوندگان داده شد تا بتوانند حداکثر ادراکشان را نسبت به موضوع مطالعه شده در طی مصاحبه آشکار کنند. هدف از طراحی این سؤالات کلی، شناسایی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی از طریق اکتشافی است. درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری) نیز سؤال شد. مصاحبه‌ها به‌صورت جلسات فردی برگزار شد و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. همچنین پژوهشگر با استفاده از ۷ سؤال کلی، درباره پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در مصاحبه پرسش کرد.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله دلفی پرسش‌نامه است. ابتدا با انجام مطالعه کیفی، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی شناسایی شدند. در ادامه برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دیگری که در مصاحبه‌ها به آنها اشاره نشده است ولی از نظر خبرگان اهمیت دارند، از روش دلفی فازی استفاده شد. پژوهشگران در دور اول اجرای دلفی فازی، مؤلفه‌های پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی شناسایی شده از مطالعه کیفی را در قالب پرسش‌نامه بسته تدوین کردند؛ سپس

علمی استادیار و بالاتر دارند. حجم جامعه آماری خبرگان سازمانی براساس آمار ارائه شده توسط شهرداری اصفهان در سال ۱۳۹۵ در کل برابر با ۱۳۸ نفر است. حجم جامعه آماری خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی نیز در این مرحله از پژوهش نامحدود است.

روش نمونه‌برداری و برآورد حجم نمونه مربوط به مطالعه کیفی: در این پژوهش برای نمونه‌گیری در تحلیل کیفی از روش نمونه‌گیری متوالی و برای تأیید تعداد نمونه از «نظریه اشباع» استفاده شد. بر این اساس بین کارمندانی که طبق بررسی و معرفی مدیریت محترم امور اداری و منابع انسانی شهرداری اصفهان و براساس گزارشات ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه کارمندان در شهرداری امتیازهای کمتری داشتند، پرسش‌نامه سکوت سازمانی وکولا و بورادوس (2005) توزیع شد و پس از تکمیل و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، کارمندانی که از نظر پاسخ‌دهی به سؤالات بیشترین میزان سکوت را در شهرداری درک کرده بودند، برای مصاحبه‌های فردی انتخاب شدند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با آنها انجام شد. پژوهشگران در طول نمونه‌گیری پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان را تحلیل کردند. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا کرد که اطلاعات جدیدی از طرف مصاحبه‌شوندگان برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی ارائه نشد و در این مرحله نمونه‌گیری متوقف شد. بر این اساس با ۱۶ نفر از کارکنان مصاحبه انجام شد.

روش نمونه‌برداری و برآورد حجم نمونه مربوط به مطالعه کمی (دلفی فازی): روش نمونه‌گیری در اجرای مطالعه کمی (دلفی فازی)، نمونه‌گیری قضاوتی است. در این روش افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز در بهترین موقعیت قرار دارند. با توجه به شرایط مطرح شده در قسمت قبل، پژوهشگران تعداد ۹ نفر خبره سازمانی و ۹ نفر خبره دانشگاهی را انتخاب کردند و در این مرحله از نظرهای آنها بهره گرفتند؛ بنابراین، پانل دلفی در این مطالعه در مرحله اول ۱۸ نفر، در مرحله دوم ۱۷ نفر و در مرحله سوم ۱۵ نفر است. برای دسترسی به اعضای نمونه

می‌کنند، بازشناسی کنند و بفهمند (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۹۷). پژوهشگران برای دستیابی به این اعتبار، پس از استخراج مقولات مطالعه‌شده، نسخه‌ای از آن را برای تعدادی از پاسخ‌دهندگان ارسال کردند تا درباره کفایت یافته‌ها داوری کنند. پاسخ‌دهندگان مقوله‌های استخراج‌شده را منعکس‌کننده نظر خویش از پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی دانستند و روایی یافته‌ها را تأیید کردند. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده از روش پایایی بازآزمون استفاده شده است.

روایی داده‌های کمی (دلفی فازی): با توجه به اینکه پاسخ‌دهندگان خبرگان سازمانی و دانشگاهی شامل مدیران منتخب در شهرداری اصفهان و خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی‌اند و با توجه به آنکه اعضای شرکت‌کننده نماینده گروه یا حوزه دانش مدنظرند، اعتبار محتوا در این پژوهش تضمین می‌شود. در این بخش از پژوهش، از معیار اعتبار اعضا به شیوه اعتباریابی نیومن استفاده شد. اعتبار اعضا در معیار اعتباریابی نیومن زمانی اتفاق می‌افتد که یک پژوهشگر نتایج به‌دست‌آمده را به اعضا برمی‌گرداند تا درباره کفایت آنها داوری کنند (محمدپور، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر با توجه به آنکه نتایج مربوط به هر مرحله به خبرگان برمی‌گشت و نظر آنها دوباره دریافت می‌شد، اعتبار اعضا حاصل شد.

پایایی داده‌های کیفی: برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه به‌منزله نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوباره کدگذاری شدند؛ سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، برای پیشایندهای سکوت سازمانی برابر با ۸۴٫۳۷ درصد و برای پیامدهای سکوت سازمانی برابر با ۷۶٫۱۹ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

از طریق یک سؤال باز، شاخص‌ها و مؤلفه‌های دیگر پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی را جویا شدند که در سؤالات بسته در نظر گرفته نشده بودند؛ در نهایت پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. در دور دوم اجرای دلفی فازی علاوه بر موارد اشاره‌شده در پرسش‌نامه دور اول، مؤلفه جدید اشاره‌شده توسط خبرگان در دور اول نیز به پرسش‌نامه اضافه شد و دوباره در اختیار خبرگان قرار گرفت و این کار تا دستیابی به اجماع در نظرها ادامه یافت. تعداد سؤالات در دور اول ۱۳ سؤال بسته و یک سؤال باز برای هر عامل پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی و در دور دوم و سوم شامل ۱۴ سؤال بسته به‌همراه میانگین مجموع نظرها و می‌زان اختلاف نظر هر خبره با میانگین مجموع نظرها درباره مؤلفه‌های پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در دوره قبلی است.

روایی داده‌های کیفی: در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن امکان‌پذیری، از معیارهای اعتباریابی توصیفی و نظری ماکسول و همچنین از معیار اعتبار اعضا در شیوه اعتباریابی نیومن برای بررسی روایی و پایایی استفاده شده است. اعتبار توصیفی به‌درستی بالفعل یک گزارش به‌گونه‌ای که پژوهشگر گزارش کرده است، اطلاق می‌شود. این نوع اعتبار از طریق زوایه‌بندی پژوهشگر به دست می‌آید. زاویه‌بندی پژوهشگر عبارت است از تحلیل و تفسیر داده‌ها توسط پژوهشگران متعدد (محمدپور، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر داده‌ها توسط پژوهشگران و استادان راهنما و مشاور مرتبط با موضوع تحلیل شدند. اعتبار نظری که از طریق زوایه‌بندی نظری حاصل می‌شود، به کاربرد نظریه‌ها یا رویکردهای متعدد برای کمک به تفسیر و تبیین داده‌ها اشاره دارد (محمدپور، ۱۳۹۲: ۲۰۰). پژوهشگران برای شناسایی مقوله‌ها و تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، با استفاده از ادبیات نظری پژوهش مقوله‌ها را بهتر تفسیر کرده‌اند. اعتبار اعضا در معیار اعتباریابی نیومن زمانی اتفاق می‌افتد که یک پژوهشگر نتایج میدانی برگرفته را به اعضا برمی‌گرداند تا درباره کفایت آن داوری کنند. مطالعه زمانی اعتبار اعضا را دارد که افراد مطالعه‌شده، توصیف پژوهشگر را به‌گونه‌ای که جهان اجتماعی درونی آنها منعکس

پیامدهای سازمانی: در این زمینه مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: کاهش کیفیت تصمیمات سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی.

مطالعه کمی (دلفی فازی): برای اجرای روش دلفی، پژوهشگر به اجرای چند دور متوالی از ارسال پرسش‌نامه، دریافت پاسخ‌ها و ارسال مجدد نتایج آن برای خبرگان نیاز دارد تا به اجماع کافی در نظرهای دریافت‌شده دست یابد. در بخش اول، پژوهشگران براساس نتایج حاصل از انجام مطالعه بخش کیفی پژوهش، لیستی از مؤلفه‌های شناسایی‌شده پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی را تهیه کردند و آن را در قالب سؤالات ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت در اختیار خبرگان قرار دادند تا میزان اهمیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی بررسی شود. این مؤلفه‌ها در جدول‌های شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است. پاسخ‌های ارائه‌شده توسط خبرگان در قالب اعداد فازی ارائه شد. برای تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی، از تعریف اعداد فازی مثلثی به صورت  $A_{ij} (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  و مقیاس تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی استفاده شده است.

همچنین میانگین نظرهای خبرگان برای استفاده در دور دوم دیفازی می‌شود. در بخش دوم دور اول تکنیک دلفی، پژوهشگران از طریق طرح سؤالات باز درباره شاخص‌ها و مؤلفه‌های دیگر پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی سؤال کردند که در بخش کیفی پژوهش شناسایی نشده بودند و در شکل‌گیری پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی در شهرداری اصفهان از نظر خبرگان اهمیت داشتند. با توجه به پاسخ‌های دریافتی از خبرگان، یافته‌های دور اول نشان دادند مؤلفه‌ها و شاخص‌های دیگر پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی که توسط خبرگان پیشنهاد شده‌اند، عبارت‌اند از: مؤلفه مصلحت‌اندیشی کارمندان با شاخص‌های حفظ اطلاعات محرمانه سازمان، حفظ دانش اختصاصی فردی، نداشتن اطلاعات، نداشتن تجربه لازم برای انتقاد و ارائه راهکار. مؤلفه‌های مذکور در پرسش‌نامه دور دوم اضافه شدند و درباره اهمیت هر یک از آنها در قالب سؤالات ۵ گزینه‌ای لیکرت پرسش شد. همان‌گونه که در جدول‌های ۲ و ۳

برای شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد پیشنهادها و پیامدهای سکوت سازمانی در مطالعه کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم یکی از روش‌های کیفی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزییات توصیف می‌کند. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر الگوهای بامعنی و موضوعاتی را در نظر می‌گیرد که جذابیت بالقوه دارند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه درباره تحلیل تم وجود ندارد. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری‌شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. همچنین فرایندی است که در طول زمان باید انجام گیرد؛ به این معنی که پژوهشگر در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد. تجزیه و تحلیل تم نشان داد مقولات شناسایی‌شده پیشنهادها سکوت سازمانی بر مبنای داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

عوامل فردی: در این زمینه مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان.

عوامل مدیریتی: در این زمینه مقوله فرعی عبارت است از: سبک رهبری مدیران.

عوامل سازمانی: در این زمینه مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی.

عوامل گروهی: در این زمینه مقوله فرعی عبارت است از: همنوایی با جمع.

همچنین تجزیه و تحلیل تم نشان داد مقولات شناسایی‌شده پیامدهای سکوت سازمانی بر مبنای داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

پیامدهای فردی: در این زمینه مقوله‌های فرعی عبارت‌اند از: کاهش اشتیاق شغلی کارکنان، کاهش شادی کارکنان و استرس.

مشاهده می‌شود، در مرحله اول، خبرگان درباره اهمیت ۱۳ مؤلفه نظر خود را اعلام کردند. در مرحله دوم، خبرگان میانگین‌های دیفازی شده نظرات اعضای پانل را که از مرحله اول به دست آمده بود و همچنین اختلاف نظر اعضا با میانگین دیفازی شده را دریافت کردند و براساس آن قضاوت جدید خود را اعلام کردند.

جدول ۱- نظرهای خبرگان درباره مؤلفه‌های پیشایندهای سکوت سازمانی

میانگین فاززدایی شده دور سوم	میانگین نظرهای خبرگان دور سوم	میانگین فاززدایی شده دور دوم	میانگین نظرهای خبرگان دور دوم	میانگین فاززدایی شده دور اول	میانگین نظرهای خبرگان دور اول	مؤلفه‌های پیشایندهای سکوت سازمانی
۷/۶	(۵/۸، ۷/۸، ۹)	۷/۴۹	(۵/۷، ۷/۷، ۸/۸)	۷/۴۶	(۵/۶۶، ۷/۶۶، ۸/۸۸)	حفظ موقعیت کنونی
۶/۹	(۵، ۷، ۸/۶)	۶/۷۹	(۴/۸۸، ۶/۸۸، ۸/۵۲)	۶/۸۸	(۵، ۷، ۸/۵۵)	بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق
۶/۹	(۵، ۷، ۸/۶)	۶/۹۹	(۵/۱۱، ۷/۱۱، ۸/۶۴)	۶/۸۸	(۵، ۷، ۸/۵۵)	ترس کارکنان
۶/۳۹۵	(۴/۴۶، ۶/۴۶، ۸/۲)	۶/۵۵	(۴/۶۴، ۶/۶۴، ۸/۲۹)	۶/۶۶	(۴/۷۷، ۶/۷۷، ۸/۳۳)	سبک رهبری مدیران
۶/۶۶	(۴/۸۳، ۶/۷۳، ۸/۴۶)	۶/۵۸	(۴/۶۴، ۶/۶۴، ۸/۴۱)	۶/۶۸	(۴/۷۷، ۶/۷۷، ۸/۴۴)	انگیزه شغلی کم
۶/۱۶	(۴/۲، ۶/۲، ۸/۰۶)	۶/۱۴	(۴/۱۷، ۶/۱۷، ۸/۰۵)	۶/۱۶۵	(۴/۲۲، ۶/۲۲، ۸)	سیاست‌ها و ساختار سازمانی
۷/۱۲	(۵/۲۶، ۷/۲۶، ۸/۷۳)	۷/۲	(۵/۳۵، ۷/۳۵، ۸/۷۶)	۷/۲۷	(۵/۴۴، ۷/۴۴، ۸/۷۷)	جو سازمانی
۶/۱۶	(۴/۲، ۶/۲، ۸/۰۶)	۶/۲۶	(۴/۲۹، ۶/۲۹، ۸/۱۷)	۶/۳۵	(۴/۴۴، ۶/۴۴، ۸/۱۱)	همنوايي با جمع
۶/۷۹	(۴/۸۶، ۶/۸۶، ۸/۶)	۶/۹۱	(۵، ۷، ۸/۶۴)	۸/۵	(۷، ۹، ۹)	مصلحت‌اندیشی کارمندان

جدول ۲- نظرهای خبرگان درباره مؤلفه‌های پیامدهای سکوت سازمانی

میانگین فاززدایی شده دور سوم	میانگین نظرهای خبرگان دور سوم	میانگین فاززدایی شده دور دوم	میانگین نظرهای خبرگان دور دوم	میانگین فاززدایی شده دور اول	میانگین نظرهای خبرگان دور اول	مؤلفه‌های پیامدهای سکوت سازمانی
۷/۷۹	(۶/۰۶، ۸/۰۶، ۹)	۷/۷	(۵/۹۴، ۷/۹۴، ۹)	۷/۷۵	(۶، ۸، ۹)	بی‌تفاوتی سازمانی
۶/۹۳	(۵، ۷، ۸/۷۳)	۶/۸۲	(۴/۸۸، ۶/۸۸، ۸/۶۴)	۶/۹۹	(۵/۱۱، ۷/۱۱، ۸/۶۶)	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی
۶/۶۹	(۶/۷۳، ۸/۶) (۴/۷۳)	۶/۷	(۴/۷۶، ۶/۷۶، ۸/۵۲)	۶/۷۷	(۴/۸۸، ۶/۸۸، ۸/۴۴)	کاهش شادی کارکنان
۶/۹۳	(۵، ۷، ۸/۷۳)	۶/۹۴	(۵، ۷، ۸/۷۶)	۷/۱	(۵/۲۲، ۷/۲۲، ۸/۷۷)	کاهش اشتیاق شغلی کارکنان
۶/۴۶	(۶/۴۶، ۸/۴۶) (۴/۴۶)	۶/۴۱	(۴/۴۱، ۶/۴۱، ۸/۴۱)	۶/۴۹	(۴/۵۵، ۶/۵۵، ۸/۳۳)	استرس

متوقف می‌شود (Cheng & Lin, 2002). با توجه به اینکه اختلاف میانگین برای مؤلفهٔ مصلحت‌اندیشی کارمندان در دور اول و دوم بیشتر از ۰/۲ است، این فرایند تکرار می‌شود؛ بنابراین، دور سوم باید اجرا شود. همان گونه که در جدول‌های ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، اختلاف میانگین نظرهای خبرگان دربارهٔ همهٔ سؤالات در مرحلهٔ دوم و سوم روش دلفی کمتر از ۰/۲ است و اجماع بین خبرگان حاصل شده است؛ بنابراین، اجرای روش دلفی متوقف و نتایج گزارش می‌شود.

در صورتی که اختلاف میانگین برای هر یک از مؤلفه‌ها در مرحلهٔ اول و دوم بیشتر از ۰/۲ باشد، این فرایند تکرار می‌شود. در پرسش‌نامهٔ مرحلهٔ دوم میانگین دیفازی‌شدهٔ نظرهای اعضای پانل دربارهٔ هر مؤلفه (حاصل از مطالعه در دورهٔ قبل) مشخص شد. همچنین اختلاف نظر اعضا در دور اول با میانگین برای تمام مؤلفه‌های پیش‌بیندها و پیامدهای سکوت سازمانی ارائه و دوباره نظر اعضا دربارهٔ این مؤلفه‌ها پرسیده شد؛ سپس اختلاف میانگین مؤلفه‌ها در دو دوره محاسبه شد. در صورتی که اختلاف کمتر از ۰/۲ باشد، فرایند

جدول ۳- اختلاف میانگین نظرهای خبرگان در دور دوم و سوم

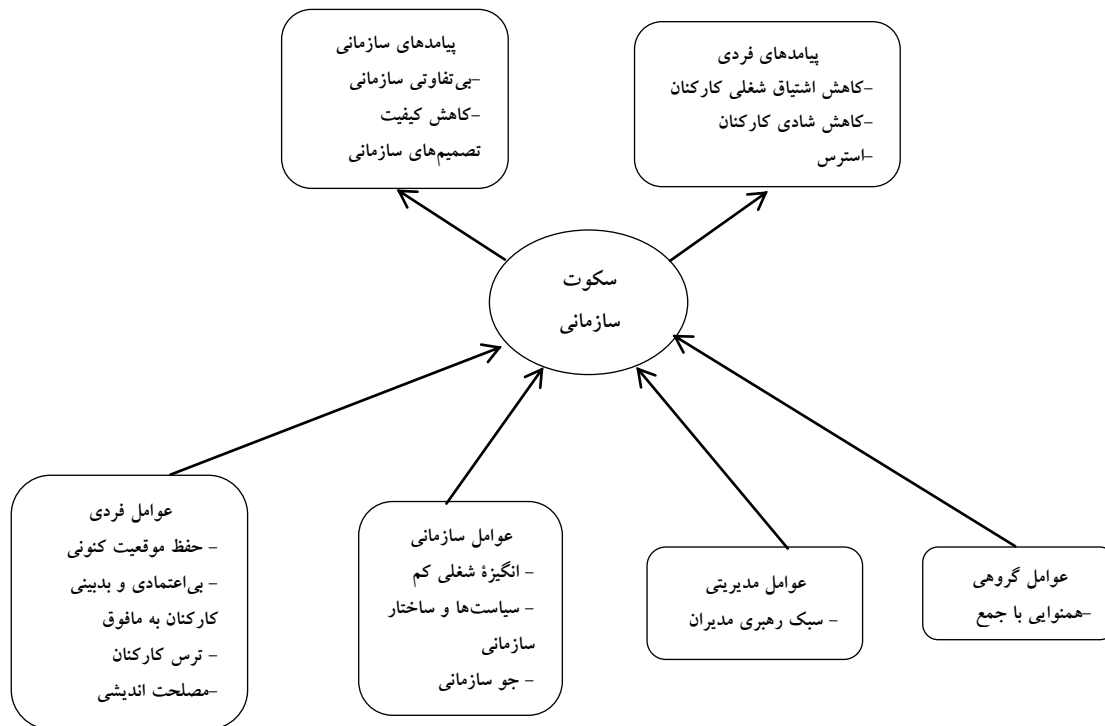
فاصلهٔ میانگین در دور اول و دوم	فاصلهٔ میانگین در دور دوم و سوم	مؤلفه‌های مؤثر در پیش‌بیندهای سکوت سازمانی
۰/۰۳	۰/۱۰۵	۱-حفظ موقعیت کنونی
۰/۰۹	۰/۱۱	۲-بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق
۰/۱۱	۰/۰۹	۳-ترس کارکنان
۰/۱۱	۰/۱۵۵	۴-سبک رهبری مدیران
۰/۱	۰/۰۸	۵-انگیزهٔ شغلی کم
۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۶-سیاست‌ها و ساختار سازمانی
۰/۰۷	۰/۰۸	۷-جو سازمانی
۰/۰۹	۰/۰۹۵	۸-هم‌نوایی با جمع
۱/۵۹	۰/۱۱۵	۹-مصلحت‌اندیشی کارمندان
۰/۰۴۵	۰/۰۸۵	۱۰-بی‌تفاوتی سازمانی
۰/۱۷	۰/۱۱	۱۱-کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی
۰/۱۶	۰/۰۱	۱۲-کاهش شادی کارکنان
۰/۱۶	۰/۰۱	۱۳-کاهش اشتیاق شغلی کارکنان
۰/۰۸	۰/۰۵	۱۴-استرس

جدول ۴- اختلاف میانگین نظرهای خبرگان در دور دوم و سوم

فاصلهٔ میانگین در دور اول و دوم	فاصلهٔ میانگین در دور دوم و سوم	مؤلفه‌های پیامدهای سکوت سازمانی
۰/۰۴۵	۰/۰۸۵	۱-بی‌تفاوتی سازمانی
۰/۱۷	۰/۱۱	۲-کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی
۰/۱۶	۰/۰۱	۳-کاهش شادی کارکنان
۰/۱۶	۰/۰۱	۴-کاهش اشتیاق شغلی کارکنان
۰/۰۸	۰/۰۵	۵-استرس

به‌منزله مؤلفه‌های پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی اهمیت دارند. با توجه به تحلیل‌های کیفی انجام‌شده و نظر خبرگان الگوی پژوهش مطابق شکل ۲ است.

با توجه به نتایج تحلیل پاسخ‌های ارائه‌شده توسط خبرگان که در جدول‌های بالا آورده شده‌اند، همه مؤلفه‌های پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی حد نصاب لازم را کسب کرده‌اند؛ بنابراین، همه مؤلفه‌های مذکور از نظر خبرگان



شکل ۲- الگوی تعدیل‌شده پژوهش پس از انجام تحلیل‌های کیفی

سکوت حکم‌فرماست، کارکنان ایده‌ها و نظریه‌های خود را بروز نمی‌دهند و به‌دلیل ترس از بازخورد منفی و این فرض که اعتقادات و نظریه‌هایشان بی‌ارزش است، اقدام به صحبت نمی‌کنند. آنها بر سطح سازمانی سکوت تمرکز کرده‌اند و اظهار داشته‌اند که وقتی بیشتر کارکنان درباره مسائل و مشکلات سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت به رفتاری جمعی تبدیل می‌شود که این پدیده سکوت سازمانی نامیده می‌شود.

اندکی بعد از مطرح‌شدن مبحث سکوت سازمانی توسط موریسون و میلیکن، مفهوم سکوت سازمانی توسط پیندر و هارلوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در ادبیات علوم انسانی مطرح شد. آنها

#### نتیجه

این پژوهش پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی را بررسی و شناسایی کرده و الگویی بر مبنای عوامل شناسایی‌شده طراحی کرده است. الگوی اولیه ارائه‌شده در این پژوهش، براساس نظریه سکوت سازمانی موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) و نظریه سکوت سازمانی پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) بود. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی<sup>۱</sup> تعریف می‌کنند که طی آن کارکنان از بیان نظرها و نگرانی‌های خود درباره مشکلات و نگرانی‌های سازمان امتناع می‌ورزند. آنها بیان می‌کنند که وقتی در سازمانی فرهنگ

<sup>۲</sup> Pinder & Harlos

<sup>۱</sup> Collective phenomenon

مدیران و سرپرستان، بدعهدی سرپرستان، نبودن بازخورد مناسب سرپرستان به عملکرد کارمندان، کمبود صلاحیت و شایستگی حرفه‌ای سرپرستان، ترس از خراب‌شدن تصویر فردی نزد دیگران، ترس از پیامدهای منفی اظهار نظر، ترس از بروز تعارض با همکاران، ترس از آسیب‌دیدن روابط با همکاران، ترس از برچسب منفی خوردن.

- عوامل مدیریتی شامل سبک رهبری مدیران. شاخص‌های عوامل مدیریتی عبارت‌اند از: قانون‌گرایی بیش از حد مدیران، تأکید مدیران بر رفتارهای وظیفه‌گرا، امر و نهی فراوان مدیران در کار، تحمیل نظرهای شخصی به کارمندان، خودمحوری مدیران در تصمیم‌گیری.

- عوامل سازمانی: انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی. شاخص‌های عوامل سازمانی عبارت‌اند از: نبود فرصت‌ها برای آموزش و توسعه مهارت‌ها، نبود پاداش متناسب با عملکرد، قدرشناسی مدیران و سرپرستان از کارمندان، نبود فرصت‌های ارتقای شغلی بر مبنای شایستگی افراد، ساختار غیرمنعطف برای پویایی سازمان، قوانین محدودکننده برای مشارکت در طرح‌های سازمانی، تمرکز تصمیم‌گیری نزد مدیران ارشد، طولانی‌بودن مجاری ارتباط با مدیران ارشد، جو بی‌اعتمادی.

- عوامل گروهی شامل هم‌نوازی با جمع. شاخص‌های عوامل گروهی عبارت‌اند از: گروه‌اندیشی، ترس از پذیرش‌نشدن توسط همکاران، فشار سازمان غیررسمی، حفظ روابط دوستانه با همکاران.

پیامدهای فردی شامل کاهش اشتیاق شغلی کارکنان، کاهش شادی کارکنان و استرس. شاخص‌های پیامدهای فردی عبارت‌اند از: شادنبودن، نداشتن احساسات مثبت، نارضایتی عمومی، احساس تحلیل‌رفتگی نیرو، غرق‌نشدن در کار، کاهش رضایت شغلی، احساس خستگی مفرط در انجام کار، کاهش دلبستگی شغلی، ترس بی‌دلیل و نگرانی.

- پیامدهای سازمانی شامل بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی. شاخص‌های پیامدهای سازمانی

سکوت کارمند را چنین تعریف کرده‌اند: خودداری فرد از بیان واقعیت به هر شکلی درباره ارزیابی‌های شناختی و رفتاری خود از حوادث و پیامدهایی که در سازمان با آنها روبه‌رو می‌شود، به افرادی که قادر به ایجاد تغییرات مفید یا انجام اصلاحات‌اند. اکنون که بیش از یک دهه از آغاز پژوهش‌ها در زمینه سکوت می‌گذرد، روبه‌روز اهمیت آن پررنگ‌تر می‌شود. در این زمینه در یک دسته‌بندی، پژوهش‌های قبلی به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول پژوهش‌هایی که عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی را بررسی می‌کنند و دسته دوم پژوهش‌هایی که پیامدهای سکوت سازمانی را بررسی می‌کنند؛ به عبارت دیگر، این پژوهش‌ها تأثیر عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی را بر پیامدهای سکوت سازمانی هدف قرار می‌دهند.

نتایج پژوهش‌های دسته اول نشان داده‌اند عواملی مانند عوامل فردی و عوامل سازمانی، عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی‌اند و نتایج پژوهش‌های دسته دوم نیز نشان می‌دهند سکوت سازمانی پیامدهای نامطلوبی به همراه دارد؛ به‌گونه‌ای که بر نگرش‌ها و احساسات کارکنان تأثیر می‌گذارد. پژوهش حاضر و الگوی اولیه آن دربردارنده هر دو دسته این پژوهش‌ها بود؛ زیرا هم به عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی و هم پیامدهای آن توجه کرده است. با این تحلیل و بررسی پژوهش‌های انجام‌شده، عوامل فردی و سازمانی به‌منزله پیشایندهای سکوت سازمانی و پیامدهای فردی و سازمانی به‌منزله پیامدهای سکوت سازمانی در نظر گرفته شد و الگویی طراحی شد. با توجه به بررسی و تحلیل نظر خبرگان نتایج زیر برای پیشایندها و پیامدها حاصل شد:

- عوامل فردی شامل حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان. شاخص‌های عوامل فردی عبارت‌اند از: پرهیز از اشتباه برای حفظ امتیازات شغلی، نداشتن ثبات شغلی، پرهیز از اشتباه برای حفظ جایگاه شغلی، قضاوت عجولانه سرپرستان در برخورد با کارمندان، تبعیض نابجای سرپرستان بین کارمندان، کمبود صداقت سرپرستان در رفتار با کارمندان، انتقادناپذیری



- با توجه به اثرگذاری عوامل فردی بر سکوت سازمانی لازم است خلاقیت و فرایندهای خلاق در ساختار سازمانی در نظر گرفته شوند. برای این منظور پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با راهکارهای زیر موجب شوند کارکنان فضای لازم برای ایده‌های خلاق و نو داشته باشند: ارائه آموزش‌های متنوع و مداوم با استفاده از روش‌های مختلف برای افزایش سطح دانش و مهارت شغلی مدیران به‌ویژه آن دسته از مدیرانی که سابقه خدمت طولانی داشتند و احتمالاً به اطلاعات نوآوری‌های جدید نیاز دارند، اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی و مقررات موجود و حذف قوانین اضافی و زاید، جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت با واگذاری مسئولیت اختیارات از طریق معاونت به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آنها. از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها نیز با تلاش‌های انجام‌شده حمایت‌های لازم را در این زمینه به عمل آورند.

- با توجه به اثرگذاری عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توجه ویژه‌ای را به این عوامل و ارتقای آنها معطوف کنند. این کار ممکن است از طریق در نظر گرفتن ساختار منعطف کاری در سازمان (برای مثال ورود و خروج منعطف کارکنان و غیره) و تعریف سیستم صدای کارکنان برای بیان انتقادات و شکایت‌های کارکنان از مدیران، سبک مدیریتی و روندهای سازمانی انجام شود.

- با توجه به اثرگذاری عوامل گروهی پیشنهاد می‌شود از طریق یک طرح داخلی، بازاریابی داخلی کارکنان انجام شود تا ضمن آگاهی از وضعیت کارکنان، جو اعتماد در سازمان حاکم شود.

- با توجه به اثرگذاری عوامل سازمانی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توجه ویژه‌ای را به این عوامل و ارتقای آنها معطوف کنند که این کار می‌تواند از طریق قدردانی از کارکنان در پایان هر سال یا به مناسبت‌های مختلف (برای مثال دادن هدیه در روز مرد یا زن، قدردانی از کارمندان نمونه)، برگزاری

عبارت‌اند از: بی‌تفاوتی نسبت به سرپرستان، بی‌تفاوتی نسبت به کار، نپذیرفتن مسئولیت برای کار بیشتر، بی‌تفاوتی نسبت به خلاقیت و نوآوری سازمانی، بی‌تفاوتی نسبت به اهداف و مشکلات سازمان، تمایل نداشتن به همکاری با همکاران، تمایل نداشتن کارمندان برای ارائه راهکار برای مشکلات سازمانی، بی‌توجهی کارمندان نسبت به تصمیمات سازمانی، تمایل نداشتن کارمندان برای تحلیل‌های انتقادی تصمیمات سازمانی.

نتایج نشان دادند عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و گروهی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی یا پیشایندهای سکوت سازمانی‌اند. عامل فردی همسو با پژوهش ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) است. رستگار و روزبان (۱۳۹۳) تنها عوامل فردی و سازمانی را در پژوهش خود به‌منزله پیشایندها بررسی کردند. اکبری‌ان و همکاران (۲۰۱۵) نیز عوامل فرهنگی و مدیریتی را به‌منزله پیشایندها در نظر گرفتند و عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی را در دل عوامل فرهنگی مؤثر بر سکوت معرفی کردند. شاهزاده‌احمدی (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود سه عامل فردی، سازمانی و مدیریتی را به‌منزله پیشایندهای سکوت سازمانی در نظر گرفت؛ اما به عامل گروهی اشاره نکرد. پژوهش چراغچی حرم (۱۳۹۰) از لحاظ در نظر گرفتن عوامل و دسته‌بندی آنها به عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی همسو با پژوهش حاضر است و تفاوت در اصطلاح عوامل اجتماعی است. زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰) نیز به عوامل مدیریتی و سازمانی به‌منزله پیشایندهای سکوت اشاره کردند. رضازاده‌کرمانی (۱۳۹۰) نیز عوامل مدیریتی را عوامل اثرگذار بر سکوت در نظر گرفت. عوامل در نظر گرفته‌شده در پژوهش ولی‌خانی و کارپرداز (۲۰۱۵) نیز همانند پژوهش حاضر است. نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده آن است که مدیران باید درک خود را از سکوت سازمانی افزایش دهند و برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، سکوت را در سازمان شناسایی کنند و کاهش دهند. برای این منظور پیشنهادهایی در ادامه مطرح شده است:

پژوهشگران بعدی این عوامل را شناسایی کنند و الگویی براساس آنها طراحی کنند.

### منابع

ارمنندی، م.؛ وزیری، ف. و عدلی، ف. (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان»، *فصلنامه اندیشه‌های نوین مدیریتی*، ش (۵) ۱۲، ص ۱۱۵-۱۴۴.

افخمی اردکانی، م. و خلیلی صدرآباد، الف. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ش (۲) ۱۸، ص ۸۳-۶۵.

چراغچی حرم، ح. (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی»، *پیام بانک: ماهنامه روابط عمومی بانک مرکزی*، ش ۵۰۷، ص ۳۹-۳۷.

خسروی، و. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه هویت سازمانی، انگیزش کارراه و مالکیت روان‌شناختی با انگیزش شغلی و اشتیاق کاری در کارکنان یک شرکت صنعتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز.

خلیلی‌شورینی، س. (۱۳۹۲). *روش‌های تحقیق در علوم انسانی*، تهران: یادواره کتاب.

دامغانیان، ح. و روزبان، ف. (۱۳۹۴). «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته»، *مطالعات رفتار سازمانی پیاپی*، ش (۴) ۳، ص ۱۹۴-۱۷۵.

دانایی فرد، ح. و پناهی، ب. (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ش (۲) ۳، ص ۱۹-۱.

دانایی فرد، ح.؛ فانی، ع. و براتی، الف. (۱۳۹۰). «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش (۲) ۸، ص ۸۲-۶۱.

جلسات دیدار با کارکنان برای آگاهی از امور کارکنان و غیره صورت گیرد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای نظرهای سازنده کارکنان ارزش قائل باشند و سیاست‌های لازم را برای تشویق و حمایت از نظرهای کارکنان تدوین کنند. برای این منظور پیشنهاد می‌شود برای نظرهای بدیع کارکنان، پاداش در نظر گرفته شود و در زمینه از بین بردن سکوت اقدام به ایجاد نظام پیشنهادها کنند؛ نظامی که در آن افراد قادرند دیدگاه‌های خود را بیان کنند؛ از این رو، سازمان‌ها قادرند در رویارویی با مشکلات به این ایده‌ها و نظرها مراجعه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود سیستم بازخورد مثبت و منفی همزمان ایجاد کنند و با فراهم کردن امنیت شغلی برای کارکنان، جو ترس و هراس از انتقاد را کاهش دهند.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تصمیم‌ها به صورت گروهی گرفته شوند و به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها اهمیت دهند؛ بنابراین، باید توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد را شناسایی و از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند تصمیمات آنها را به چالش بکشند.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود محیطی امن و خالی از ترس را برای کارکنان ایجاد کنند و امکان دریافت بازخورد منفی و پیشنهادها برای تحول از سوی کارکنان فراهم شود تا بتوانند به موقع به خطاها و مشکلات رسیدگی کنند؛ به عبارت دیگر، محیطی را فراهم کنند که کارکنان در آن احساس راحتی کنند، رویکردهای جدید مطرح کنند یا در عقاید و شیوه‌های جاری شک ایجاد کنند تا از این طریق بتوانند تغییرات لازم را به سهولت اجرا کنند.

ذکر این نکته ضروری است که در این پژوهش تعدادی از متغیرها در قالب پیامدهای فردی و سازمانی سکوت سازمانی شناسایی و بررسی شد. محدودیت پژوهش این است که پیامدهای سکوت سازمانی تنها از این تعداد از متغیرها تأثیر نمی‌گیرد و مؤلفه‌ها و متغیرهای دیگری نیز در شکل‌گیری پیامدهای سکوت سازمانی وجود دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود

- رستگار، ع. و روزبان، ف. (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ش ۴، ص ۷-۱۸.
- رضازاده کرمانی، ر. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی؛ مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، پردیس قم.
- زارعی متین، ح؛ طاهری، ف. و سیار، الف. (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش (۶) ۲۱، ص ۱۰۴-۷۷.
- زارعی متین، ح؛ طاهری، ف. و سیار، الف. (۱۳۹۱). «بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی (3g)»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۱ (۱)، ص ۹۹-۱۱۳.
- شاهزاده‌احمدی، ر. (۱۳۹۲). «سکوت سازمانی»، ماهنامه تدبیر، ش (۲۳) ۲۵۱، صص ۳۹-۴۱.
- شجاعی، س. (۱۳۹۱). «بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت»، ماهنامه تدبیر، ش (۲۳) ۲۴۴، ص ۵۱-۶۲.
- صادقیان‌سورکی، م. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی و تعهد سازمانی در بین مراکز تربیت معلم استان‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیت و روان‌شناسی.
- کاظمیان، ص. (۱۳۹۲). «سکوت سازمانی مانعی برای محیط کثرت‌گرا»، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، ش ۷۴، ص ۱-۳.
- محمدپور، الف. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۲ (مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی)، تهران: جامعه‌شناسان.
- نظری، ن؛ ریاحی، ل. و بیگلریان، الف. (۱۳۹۴). «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران»، مدیریت ارتقای سلامت، د ۴، ش ۳، ص ۴۳-۵۰.
- نقوی مقدم، ع. و فهیما، م. (۱۳۹۲). «بررسی تطبیقی رفتار چندآوایی در سازمان‌ها؛ مطالعه موردی: بانک سپه»، پیام بانک: ماهنامه روابط عمومی بانک مرکزی، ش ۱۴۴، ص ۳۹-۴۴.
- Akbarian, A. Ansari, M. E. Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015) "Review Organizational Silence Factors." *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1): 178-181.
- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions." *International Journal. Soc. Sci. and Education*, 5(1): 2223-2236.
- Alisher Tohirovich Dedahanov, A. T. & Rhee, J. (2015) "Examining the Relationships among Trust, Silence and Organizational Commitment." *Management Decision*, 53 (8): 1843-1857.
- Bagheri, G. Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012) "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)." *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Beheshtifar, M. Borhani, H. & Nekoie Moghaddam, M. (2012) "Destructive Role of Employee Silence in Organization Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11): 275-282.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice." *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Caner A. M. Martínez, B. & Sánchez-Mangas, R. (2012) "Mediating Role of Harassment at Work in the Relationship Between Organizational Silence and Intention to Leave the Service Place." *International Journal of Manpower*, 33(3): 322-339.
- Cheng, C. H. & Lin, Y. (2002) "Evaluating the Best Main Battle Tank Using Fuzzy Decision Theory with Linguistic Criteria Evaluation." *European Journal of Operational Research*, 142: 174-186.
- Çınar, O. Karcioğlu, F. & Alioğulları, Z. (2013) "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-321.
- Deniz, N. Noyan, A. & Gulen Ertosun, O. (2013) "The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private

- Development in a Pluralistic World.” *The Academy of Management Review*, 24(4): 706-725.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009) “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model.” *Decision Sciences Institute*, 40(4): 901-918.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003) “Is Silence Killing Your Company?” *Harvard Business Review*, 81 (5): 8-52.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice.” *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005) “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation.” *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Valikhani, M. & Karpardaz, H. (2015) “The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Institute in Esfahan).” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2): 1-10.
- 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.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011) “The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance.” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.
- Healthcare Company.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 691-700.
- Dimitris, B. & Vakola, M. (2007) “Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management.” *Athens University of Economics and Business*, 9(3): 1-19.
- Dozier, J. B. & Miceli, M. P. (1985) “Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective.” *Academy of Management Review*, 10(4): 823-836.
- Dwyer, L. Gregory, T. & Sharon, K. (2012) “Organisational Culture & Strategic Management in a Resort Hotel, Asia Pacific.” *Journal of Tourism Research*, 3(1): 27-36.
- Gashtasebi Fard, P. & Karimi, F. (2015) “The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University.” *International Education Studies*, 11: 219-227.
- Johnson, R. B. & Christensen, L. B. (2008) *Education Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approach*. Boston: Needham Heights, Allyn and Bacon Press.
- Kleiman, L. S. (2010). *Human Resource Management*. Cincinnati, OH: Soouth- Westem College Publishing.
- Knoll, M. & Van dick, R. (2012) “Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates.” *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362 .
- Korte, R. F. & Chermack, T. J. (2012) “Changing Organizational Culture with Scenario Planning.” *Futures*, 39(6): 645-656.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and