

## سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن

علی پیران نژاد\*، الهه داوری\*\*، مهدی افخمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۲

### چکیده

با وجود اینکه در دنیای پرقابلیت امروزی، بهره‌مندی از نظرات، پیشنهادها و ایده‌های بدیع کارکنان یکی از پیش‌شرط‌های توسعه سازمانی و از جمله عوامل مؤثر در پیشی‌گرفتن سازمان‌ها از رقباست، بروز عواملی چند باعث شده است تا کارکنان، مشارکت چندانی در بیان نظرات خود در سازمان‌ها نداشته باشند و به عبارت دیگر ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل به‌وجودآورنده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن، به روش کیفی و مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از کارشناسان ستادی و معاونین بانک کشاورزی مستقر در ستاد مرکزی استان تهران بود که با به‌کارگیری فن گلوله برفی، نمونه‌گیری صورت پذیرفت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فن تحلیل تم استفاده شده است. پس از انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها، عواملی مانند: عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و ازدست‌دادن مشتریان به‌عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی و بحث قرار گرفته‌اند.

**کلیدواژه:** سکوت سازمانی؛ عوامل سکوت سازمانی؛ پیامدهای سکوت سازمانی؛  
تحلیل تم

## مقدمه

در عصر معاصر سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه محیط رقابتی فزاینده، انتظارات بالای مشتریان و توجه زیاد بر کیفیت محصولات و خدمات که نشان‌دهنده تغییرات روزافزون در محیط‌های سازمانی می‌باشند، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور بوده و درباره مسایل و مشکلات سازمانی سخن بگویند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در چنین شرایطی به حیات خود ادامه دهند، به کارکنانی نیاز دارند که پاسخگویی چنین محیط چالشی باشند؛ یعنی کسانی که باکی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته باشند و نظرات خود را در قالب پیشنهادات و انتقادات و یا ایده‌های بدیع در اختیار سازمان‌ها قرار دهند.

به‌رغم آنکه فراهم آوردن شرایط مناسب برای ترغیب کارکنان به مشارکت بیشتر در محیط‌های سازمانی و همچنین ایده‌پردازی آنان در قالب ارائه نظرات و پیشنهادات، خود از جمله ضرورت‌هایی است که در حوزه دانش سازمان و مدیریت در سالیان اخیر بدان تأکید فراوان شده است، ولی بسیاری از سازمان‌ها از کارکنانشان انتظار دارند که فقط حرف‌ها و صحبت‌های معینی را بویژه در راستای تأیید شرایط و وضعیت کنونی سازمان بیان کنند و برای این منظور از سازوکارهای پاداش و تنبیه متعددی نیز بهره می‌جویند. در چنین شرایطی به‌مرور زمان کارکنان به‌رغم آنکه ایده‌های ناب برای سازمان‌ها دارند، ولی ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکرده و سکوت اختیار کنند و به نوعی نسبت به آینده سازمان خود بی‌تفاوت باشند. این پدیده برای اولین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی توسط موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> تحت عنوان سکوت سازمانی<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفته و از آن به منزله خطری بالقوه برای تغییر سازمانی نام برده شده است؛ چراکه در چنین شرایطی (تسری سکوت سازمانی به لایه‌های مختلف سازمان) کارکنان به این نتیجه می‌رسند که در صورت سخن گفتن درباره حقیقت (مسائل و مشکلات سازمانی، ارائه پیشنهادات و انتقادات) با عکس‌العمل منفی از سوی مدیران سازمان مواجه می‌شوند و این سخن گفتن و اظهار نظر کردن درباره مسائل و مشکلات سازمانی نه تنها مورد توجه مسئولان سازمانی قرار نخواهد

1. Morrison & Milliken  
2. organizational silence

گرفت، بلکه به عنوان عاملی برای تنبیه و یا سرکوب آنها استفاده خواهد شد. در چنین شرایطی است که روح تغییر و پویایی به عنوان یکی از پیش شرط‌های بقای سازمان‌ها در دوران معاصر که می‌توانست توسط کارکنان در لایه‌های مختلف در سازمان‌ها دمیده شود، از بین رفته و هرگونه امیدی برای تحول خودجوش در سازمان‌ها را از بین خواهد برد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود. این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب‌نشینی در کارکنان و به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر شود. از این رو سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). لذا از آنجا که سکوت کارکنان با نوآوری و خلاقیت، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، اثربخشی و همچنین روحیه کارکنان، ارتباطی تنگاتنگ دارد، شناسایی عوامل ایجادکننده آن دارای اهمیت بسیار است. برای درک دقیق پدیده سکوت سازمانی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آن، ابتدا باید عوامل متعدد شکل‌دهنده آن در سازمان‌ها در ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد. اهمیت این موضوع سبب شده است تا مطالعات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه مدل‌های مختلف برای آن، انجام شود. اما هنوز سازمان‌های بسیاری با پیامدهای سکوت سازمانی دست به گریبانند، درحالی که ممکن است حتی از وجود عوامل گسترش آن در سازمان خود بی‌اطلاع باشند (رستگار و علی اکبری نوری، ۱۳۹۵). درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر گرفته است، هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام شده است. موریسون و میلیکن می‌گویند، سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما هنوز بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نشده است (افخمی اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱).

هدف اصلی این مطالعه، کمک به افزایش درک سازمان‌ها از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن است. وجود چارچوب یا مدلی جامع برای بررسی عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای سکوت برای سازمان‌ها بسیار مفید خواهد بود؛ زیرا چنین مدلی، عوامل شکل‌دهنده سکوت سازمانی را شناسایی کرده و در یک ساختار مدون سازماندهی می‌کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با درکی روشن از این عوامل، در مسیر بهبود عملکرد سازمان از این عوامل حذر کنند

یا آنها را تحت کنترل در آورند. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن چیست؟ با در نظر داشتن این مهم که صنعت بانکداری کشور از جمله صنایعی است که رقابت شدیدی برای ارائه خدمات و محصولات به روز و متفاوت و همچنین جذب مشتریان بیشتر در مقایسه با دیگر رقبا در آن حکم فرماست، نیاز به کارکنانی خلاق و ایده پرداز به عنوان یکی از پیش شرط‌های موفقیت در عرصه رقابتی این چنین، از جمله الزامات ضروری است که در این صنعت جلوه کرده است. بر همین اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی عوامل سکوت سازمانی به عنوان یکی از موانع بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان این صنعت، به عنوان جامعه آماری این مطالعه پرداخته شده است. از سوی دیگر، با توجه به اینکه در چشم انداز ترسیم شده در بانک کشاورزی بر کاهش پدیده سکوت سازمانی به صورتی مشخص در برنامه راهبردی این بانک تأکید شده است، ستاد مرکزی این بانک که در بردارنده بیشترین کارشناسان پژوهشی و اجرایی در کشور است، در این پژوهش به عنوان نمونه آماری، مورد استفاده قرار گرفتند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مرور مطالعات انجام شده در حوزه سکوت سازمانی، حاکی از آن است که مفهوم اشاره شده به معنای امروزی آن دستخوش سه موج از پژوهش‌ها در طی سالیان گذشته بوده است. موج نخست که به دهه ۱۹۷۰ میلادی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می‌گردد، در بردارنده مجموعه مطالعاتی است که روی مفهوم صدا<sup>۱</sup> در سازمان متمرکز بودند. به بیان دیگر این دسته از مطالعات در تلاش بودند تا مجموع اعتراضات کارکنان را که اغلب تحت تأثیر انقلاب صنعتی و پیامدهای صنعتی شدن جوامع ایجاد شده بودند، در قالب مفهوم صدا مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. موج دوم که برهه زمانی دهه ۱۹۸۰ میلادی تا سال ۲۰۰۰ میلادی را شامل می‌شد، مفهوم سکوت سازمانی با عنوان «بیان آزادانه نظرات»<sup>۲</sup> مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار گرفت. در

1. voice  
2. speaking up

طی این دوران، به پشتوانه تلاش‌هایی که در موج قبل که اغلب در قالب اعتراض و اعتصاب برای رساندن صدای کارکنان به گوش مدیران و مسئولان سازمانی صورت پذیرفته بود، در موج دوم، برای کارکنان به‌عنوان بخشی از سازمان و به‌عنوان منبعی از منابع سازمانی، حق بیان آزادانه نظرات و ایده‌ها را قائل شدند. بعد از گذشت چند سال و با توجه به آنکه هنوز سبک غالب در مدیریت سازمان‌ها همپای موج‌های اشاره شده (موج صدا و بیان آزادانه نظرات) به بلوغ و توسعه‌یافتگی متناسب با عصر خویش دست نیافته بود، رویکرد کلاسیک با پیش‌فرض‌هایی، همچون نگاه ماشینی نسبت به کارکنان در تلاش برای طراحی ساختارها و سازوکارهای سازمانی برای جلوگیری از بیان نظرات کارکنان در محیط سازمانی برآمد. نتیجه و پیامد این شرایط به‌گونه‌ای بود که کارکنان، دیگر تمایلی به اظهارنظر و ایده‌پردازی در محیط سازمانی را نداشتند؛ چراکه در صورت بیان عقاید و نظرات خود یا با سازوکارهای تنبیهی از سوی سازمان مواجه می‌شدند و یا به‌دلیل آنکه مسئولان سازمان به نکات و نظرات ارائه‌شده از سوی ایشان کمترین اهمیتی قائل نمی‌شدند، به‌مرور زمان از بیان نظرات خود دل‌سرد شدند. همین شرایط منجر به ظهور موج سوم با عنوان سکوت سازمانی<sup>۱</sup> شد که از نظر زمانی از سال ۲۰۰۰ میلادی تا به امروز را شامل می‌شود. همان‌طور که پیشتر نیز بدان اشاره شد، مفهوم سکوت سازمانی برای نخستین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی توسط میلیکن و موریسون وارد ادبیات سازمان و مدیریت شد.

برهمن اساس بسیاری از مطالعات انجام‌شده در این حوزه بر پایه مفروضاتی است که توسط این دو پژوهشگر در خصوص پدیده سکوت سازمانی استوار است. میلیکن و موریسون از پدیده سکوت سازمانی، تعریفی اینچنین ارائه کرده‌اند: «پدیده‌ای است در سطح جمعی که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌هایشان که در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری است، خودداری می‌کنند» (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). از سوی دیگر پیندر و هارلوس<sup>۲</sup> پدیده مذکور را از منظر علوم رفتاری مورد توجه قرار داده و تعریفی اینچنین از آن ارائه می‌دهند: «خودداری از بیان واقعیت در مورد ارزیابی‌های شناختی، رفتاری و یا مؤثر فرد از حوادث و پیشامدهایی که در سازمان با آن مواجه می‌شود، به افرادی که پنداشته شده که قادر به ایجاد

1. organizational silence

2. Pinder & Harlos

تغییرات مفید یا انجام اصلاحات می‌باشند». پیندر و هارلوس سکوت را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده، می‌دانند. به اعتقاد آنها سکوت، یک شیوه ارتباطی است که ذاتاً شامل دامنه‌ای از شناخت‌ها، عواطف و تعمدات است (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). همچنین هنریکسون و دیتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در تعریفی مشابه، سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر این باورند که فردی که دچار سکوت سازمانی می‌شود، اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیزی در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶).

علاوه بر تعاریف مطرح شده، برخی دیگر از پژوهشگران از منظری دیگر به مفهوم سکوت سازمانی نگریسته‌اند و سکوت کارکنان را عدم ارائه عمدی نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیت‌ها، موضوعات و یا حوادث مهمی که به شغل و یا سازمان آنها بستگی دارد، تعریف می‌کنند (برینزفیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). براساس این نگاه به مفهوم سکوت سازمانی، نوع اطلاعاتی که از ارائه آن خودداری می‌شود، می‌تواند شامل داده‌های عینی و یا شکل‌های ذهنی‌تر مانند نگرانی‌ها و عقاید باشد. به بیان دیگر این قبیل از تعاریف، به هدف سکوت، جهت سکوت و یا محیط ارتباطات، محدود نشده و بر این نکته تأکید دارند که برای اینکه سکوت به عنوان سکوت کارکنان مورد ملاحظه قرار گیرد، باید عمدی باشد. موضوع واضح در این دسته از تعاریف، تمایل به صحبت در مورد موقعیت‌ها، موضوعات و یا حوادث مهم است. این تنها زمانی است که کارمند با یک موقعیت، موضوع و یا حادثه‌های مهم مواجه می‌شود که در برخی سطوح، آنها دوست دارند در مورد آن صحبت کنند، در این حالت سکوت کارمند برجسته و پر معنی می‌شود. از سوی دیگر در نگاهی اینچنین به مقوله سکوت سازمانی، یک عنصر رفتاری هم نهفته است. یک فرد باید واقعاً در رفتار ساکت ماندن درگیر شده باشد، تا سکوت کارمند بارز شود. فردی که برای اجتناب از خطرات، سکوت می‌کند و کسی که تمایل دارد ساکت بماند تا از این خطرات خودداری کند، اگر واقعاً ساکت نمانند، در رفتار سکوت کارمند درگیر نشده‌اند.

باتوجه به اینکه محور پدیده سکوت سازمانی، کارکنان سازمان‌ها می‌باشند و با در نظر داشتن پیچیدگی‌هایی که در وجود انسان‌ها نهفته است، برخی از صاحب‌نظران در این حوزه، بر این

1. Henriksen & Dayton  
2. Brinsfield

باورند که مفهوم سکوت سازمانی مفهومی پیچیده بوده و درک صحیح از آن و همچنین ارائه راهکارهایی عملیاتی برای درمان آن نیز به سادگی تحقق نمی‌یابد. به‌عنوان مثال پرلو و ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقدند که ماهیت پیچیده سکوت سازمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان از صحبت کردن درباره تفاوت‌ها اجتناب می‌ورزند تا از بروز بحث‌هایی که عاقبت آن موجب دردسر و مشکل است، جلوگیری کنند. وی برای توصیف این موقعیت‌ها از عبارت «تعارض سکوت‌ساز»<sup>۲</sup> استفاده می‌کند و آن را شرایطی توصیف می‌کند که در آن افراد، نه به‌طور کامل با تفاوت‌های یکدیگر روبه‌رو می‌شوند و نه آن را اظهار می‌دارند. او دریافت که این رفتار توسط افراد، حتی هنگامی که نتوانند افکار خود را به یکدیگر تفهیم کنند نیز سر می‌زند. به زعم وی، تعارض سکوت‌ساز به‌ویژه هنگامی رخ می‌دهد که در آن افراد سکوت می‌کنند، باوجود اینکه می‌دانند که طرف مقابل درک نکرده است که آنها چه افکار، احساسات یا حتی باور و عقیده‌ای دارند. از این رو، پرلو تعارض سکوت‌ساز را به‌عنوان شکلی منفعل از سکوت توصیف می‌کند؛ زیرا این موضوع شرایطی را توصیف می‌کند که در آن رفتار افراد به‌صورت عدم مشارکت و کناره‌گیری از یک سیستم یا روابط سلسله‌مراتبی در می‌آید. این امر موجب اتلاف زمان و انرژی شده و موقعیت خطرناکی برای سازمان ایجاد می‌کند و همچنین ممکن است احساسات و عواطف روان‌شناختی ترس یا عدم وجود اعتماد را در افراد درگیر تعارض سکوت‌ساز ایجاد کنند (پرلو و ویلیامز، ۲۰۰۳).

از سوی دیگر، ون داین و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) ابعاد سکوت سازمانی را که توسط پیندر و هارلوس ارائه شده بود، گسترش دادند و پیشنهاد کردند که سکوت کارمند می‌تواند از «انگیزه‌های فرااجتماعی»<sup>۴</sup> نیز ناشی شود. طبق نظر آنها «سکوت فرااجتماعی» به خودداری از بیان عقاید، اطلاعات و باورهای مرتبط با مسائل کاری، با هدف منتفع کردن افراد یا سازمان‌های دیگر اشاره دارد (برای نمونه با انگیزه‌های نوع دوستی و همکاری). نمونه‌ای از این سکوت شامل: افشاندن اطلاعات داخل سازمان به سازمان‌ها و اعضای غیر خودی، خودداری از انتقال اطلاعات خصوصی

1. Perlow
2. silencing conflict
3. Van Dyne et al
4. Prisoical motives

دیگران و از بین نبردن اطمینان‌ها (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

با وجود اینکه در حدود دو دهه گذشته، مفهوم سکوت سازمانی مورد توجه محققان حوزه سازمان و مدیریت قرار گرفته است، در طول این دوره، مطالعات محدودی به بررسی و پژوهش در خصوص این پدیده در سطح کشور پرداخته‌اند و تحقیقات زیادی روی عوامل شکل‌گیری سکوت سازمانی و پیامدهای آن به صورت بومی صورت پذیرفته است و اغلب مطالعات انجام شده در سطح کشور، به بررسی تأثیرات مفهوم سکوت سازمانی بر سایر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند و تنها یک مطالعه در سطح ملی به تبیین عوامل و پیامدهای این مهم پرداخته است که در ادامه بدانها اشاره می‌شود. به‌عنوان مثال، دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) روابط تجربی آزمون شده بین فضای سکوت و رفتار سکوت در تعامل با نگرش شغلی کارکنان در بخش دولتی را مطالعه کرده و نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). همچنین براتی (۱۳۸۹) نیز طی پژوهشی عنوان می‌کند که در سازمان‌های مورد مطالعه‌اش (دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی) کارکنان سکوت اختیار می‌کنند. وی در پژوهش خود به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در تبیین سکوت سازمانی پرداخته است و کانون تمرکز پژوهش خود را بر اندازه‌گیری میزان تأثیر جو سکوت بر رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی قرار داده است. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که جو سکوت، رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی را ۵۴٪ تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برخی دیگر از مطالعات ملی، به بررسی متغیرهای شخصیتی افراد بر پدیده سکوت سازمانی پرداخته‌اند. پژوهشگران این دسته از مطالعات بر این باورند که بروز پدیده سکوت سازمانی علاوه بر تأثیرپذیری از ابعاد ساختاری و سازمانی، به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نیز می‌باشد. به‌عنوان مثال افخمی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه خود چنین گزارش کردند که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند و این در حالی است که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان‌رنجوری با سکوت، رابطه معناداری مشاهده نشده است. در همین راستا، شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) نیز در تحقیقی به بررسی روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با



فرهنگ و سکوت سازمانی پرداختند که نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ و سکوت سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (شریفی و اسلامی، ۱۳۹۲).

برخی دیگر از مطالعات داخلی نیز علاوه بر تأکید بر نقش سازنده متغیرهای شخصیتی در ظهور پدیده سکوت سازمانی، پدیده اشاره شده را از منظر رفتاری و همچنین تحت تأثیر فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی پرداخته‌اند. از بعد رفتاری (حفظ منافع مادی و غیرمادی، بی‌انگیزگی، امنیت شغلی، عدم حاکمیت مدیریت مشارکتی، نامطلوب بودن اختلاف نظر و تعارض، حفظ و تداوم ارتباطات انسانی، ناامیدی در کارکنان، عدم وجود اعتماد به نفس در کارکنان، باورهای فردی کارکنان نسبت به مدیران)، از بعد ساختاری (فرایندها و عملیات سازمان، قدرت، ساختار سازمانی، سازوکار جریان اطلاعات، قوانین و مقررات)، از بعد زمینه‌ای (محیط بیرونی ساده و ثابت، توجه بیش از حد به نظرات مشاوران بیرونی) به‌عنوان عوامل ایجادکننده سکوت طبق مدل شناسایی شده‌اند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱). در همین راستا، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری، مدلی را برای تبیین سکوت سازمانی ارائه نمودند. در این مدل عواملی همچون: فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی از اثرگذاری بیشتری برخوردار بود.

به‌رغم آنکه در دوران معاصر، سازمان‌های متعددی به پدیده سکوت سازمانی مبتلا هستند، ولی همانگونه که موریسون و میلیکن نیز بدان اشاره کرده‌اند، مطالعات کمی به بررسی پیامدها و علل این پدیده در سازمان‌ها پرداخته‌اند که در جدول‌های (۱) و (۲) بدانها پرداخته شده است. به‌عنوان مثال اقدامات و ساختارهای سازمانی، ویژگی‌های تیم مدیریت عالی، شیوه‌های ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و کارکنان و فرایندهای معنابخشی جمعی، از جمله متغیرهایی هستند که توسط موریسون و میلیکن به‌عنوان علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی معرفی شده‌اند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳). از سوی دیگر با توجه به آنکه متغیرهای فرهنگی از جمله تأثیرگذارترین عوامل بر مفهوم سکوت سازمانی است، انجام مطالعات بومی برای شناسایی

متغیرهای بومی تأثیرگذار بر پدیده سکوت سازمانی و همچنین پیامدهای احتمالی آنها بسیار ضروری جلوه می‌کند. به‌عنوان مثال تنها می‌توان به پژوهش زارعی‌متین و همکاران (۱۳۸۹) اشاره کرد که به پیمایش مفهوم سکوت سازمانی، علل و پیامدهای این مفهوم که توسط موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰ معرفی شد، پرداختند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که باتوجه‌به اهمیت موضوع و اثرات مخرب سکوت، نیاز است مدیران سازمان‌ها این پدیده شایع را با دقت بیشتری مدنظر قرار دهند و با ارزیابی سازمان خود در مورد وجود شرایط سکوت، سعی در اصلاح آن داشته باشند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۹).

علاوه بر مطالعات اشاره‌شده، برخی دیگر از پژوهش‌ها با اتخاذ رویکرد کیفی در تلاش برای کشف دقیق‌تر علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی به درنظرداشتن بافت و زمینه فرهنگی در صنعت و یا سازمانی خاص بر آمدند تا ضمن بررسی این مفهوم در یک زمینه ویژه، به توسعه نظری این مفهوم نیز یاری رسانند. به‌عنوان مثال یلدیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با مصاحبه‌های رودرو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند، اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به‌دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد. در همین راستا، ژو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوءرفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش‌بینی‌کننده سکوت پیروان است. طبق نتایج به‌دست‌آمده، پیروان گزارش کردند به‌دلیل سوءرفتار رهبر آنها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر می‌کند. ازسوی دیگر، در مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده است، لی و سان<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را به‌عنوان سبک رهبری سنتی چینی، بر آوای کارکنان بررسی کردند. به‌این‌منظور مطالعه‌ای در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی‌های چینی در نظر گرفتند. نتایج نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه، رابطه منفی با آوای سازمانی دارد که در این میان فاصله قدرت این رابطه را تعدیل می‌کند.

1. Yildiz
2. Xu et al
3. Li & Sun

جدول ۱. عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی

ردیف	پژوهشگران	عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی
۱	موریسون و میلیکن <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)	ترس مدیران از بازخورهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۲	موریسون و میلیکن <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی (اعتماد)، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی)، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش‌ها
۳	بوون و بلکمون <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)	همنوایی با عقاید عمومی
۴	ریچارد <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)	ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت‌های سیاسی و ارتباطی سازمانی
۵	واکولا و بوراداس <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی
۶	هنریکسون و دیتون <sup>۶</sup> (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۷	گرینبرگ و ادواردز <sup>۷</sup> (۲۰۰۹)	جو سازمانی و جو بی‌عدالتی (ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)
۸	یلدیز <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)	تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور عدم دریافت پاسخ مثبت، احتمال آسیب به دیگران
۹	سینار و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)	ویژگی‌های شخصیتی (کمبود تجربه، جایگاه پایین)، ویژگی‌های سازمانی (ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ بروکراتیک)، ارتباط با سرپرست (سبک غیرحمایتی، نبود صمیمیت و نزدیکی)
۱۰	ژو و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)	سبک رهبری و سوءرفتار
۱۱	لی و سان <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)	سبک رهبری
۱۲	دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت‌های ارتباطی
۱۳	زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی

1. Morrison & Milliken
2. Morrison & Milliken
3. Bowen & Blackmon
4. Richard
5. Vakola & Bouradas
6. Henriksen & Dayton
7. Greenberg & Edwards
8. Yildiz
9. Cinar et al
10. Xu et al
11. Li & Sun

جدول ۱. عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی (۱۴۱۵ه)

ردیف	پژوهشگران	عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی
۱۴	دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی و جو اداری
۱۵	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران
۱۶	نصر اصفهانی و آقا باباپور (۱۳۹۲)	هویت سازمانی
۱۷	دوستار و همکاران (۱۳۹۳)	عدالت سازمانی
۱۸	افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، سبک رهبری
۱۹	رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	ساختار سازمان، متغیرهای رفتاری کارکنان، سبک مدیریت

جدول ۲. پیامدهای سکوت سازمانی

ردیف	پژوهشگران	پیامدهای سکوت سازمانی
۱	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش نامطلوب کارکنان که عبارتند از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی
۲	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی، فسیل اذهان کارکنان دانشی
۳	ساکي و دیگران (۱۳۹۴)	ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، عکس العمل منفی مدیران، عدم حضور فعال معلمان در عرصه تدریس و مطلوب نبودن عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان
۴	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات، مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود، کاهش اثربخشی تصمیمات، کاهش میزان اعتماد به سازمان، کاهش ارزش سازمان از منظر کارمند
۵	موریسون و میلیکن <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)	عدم امکان ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمانی، تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی و افزایش آزمون و خطا، تضعیف توانایی کارکنان در کار، کاهش اعتماد به نفس کارکنان
۶	زهیر و اردوغان <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	کاهش اعتماد و احترام به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان
۷	سهیت اوغلو <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان
۸	زو و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای

1. Morrison & Milliken
2. Zehir & Erdogan
3. Sehitoglu
4. Xu et al

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با به کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفته است. این تحقیق در بانک کشاورزی تهران انجام گرفت و جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان ستادی و معاونین مستقر در ستاد مرکزی استان تهران است. روش نمونه‌گیری، گلوله برفی است؛ یعنی از افراد خواسته شد نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه‌ها تا جایی ادامه دارد که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود و محقق دریابد نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی را در اختیار نخواهد گذاشت. مطالعات نشان می‌دهد در یک پژوهش که با دقت هدایت شده، تعداد مصاحبه‌شوندگان بیشتر از بیست نفر نخواهد شد (دلاور، ۱۳۸۰). به‌طور کلی، باتوجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد  $10 \pm 15$  نمونه برای انجام مصاحبه کافی است. در پژوهش حاضر پژوهشگران با انجام سیزده مصاحبه به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌های داده‌شده و یا مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد مطلع به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها و یا مصاحبه‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود ندارد، لذا به نقطه اشباع رسیده است.

در پژوهش حاضر، برای سنجش قابلیت اعتماد از دو روش شاخص ثبات و شاخص توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به منزله نمونه، انتخاب و کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در این پژوهش سه مصاحبه انتخاب شده و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، مجدداً کدگذاری شده‌اند. درصد پایایی بازآزمون ۸۹٪ بوده که به دلیل آنکه از ۶۰٪ بالاتر است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری قابل تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه مناسب است (دلاور، ۱۳۸۰).

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)، از یک دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار)، در پژوهش مشارکت کند. پس از تهیه دستورالعمل و راهنمای کدگذاری، آموزش‌های لازم جهت کدگذاری‌ها به ایشان داده شد. سپس پژوهشگر به‌همراه همکار خود سه

مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به منزله شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد. درصد پایایی بازآزمون ۹۰٪ بوده که به دلیل آنکه از ۶۰٪ بالاتر است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری قابل تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه با این روش نیز مناسب است.

برخلاف تحقیق‌های کمی، تحقیق‌های کیفی آزمون‌های خاصی برای تأیید اعتبار ندارند. در تحقیق کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه روایی، معنادار نیست. در این پژوهش برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده شد. این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر<sup>۱</sup> استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل‌گران متعدد کمک می‌گیرد. لذا در این پژوهش برای تأیید تم‌ها از پنج نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران و شش نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که تم‌های فرعی و اصلی احصا شده در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه‌نظرات آنها همگرایی در نتایج حاصل شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل تم، یافته‌ها در دو قسمت عوامل شکل‌گیری سکوت سازمانی و پیامدهای سکوت، دسته‌بندی شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در مرحله اول، داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار، چندین بار تکرار شد. بعد از آن تم‌های مربوط به سؤال تحقیق مشخص و کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد نیز تم‌های اصلی از تم‌های فرعی استخراج شد. داده‌های حاصل از تحلیل تم به استخراج دوازده مورد به‌عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی (جدول ۳) و شش پیامد برای سکوت (جدول ۴) مورد شناسایی قرار گرفت که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

---

### 1. Investigator Triangulation

جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی ایجادکننده سکوت سازمانی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی (مفهوم)	کد
عدم رعایت شایسته‌سالاری	ارتقا و انتصابات بی‌ضابطه	26AD1,20E5,3AD4,18AD5, 19E2,11AD4,45AD5,3E8, 5Ad3,17AD4,24E7,20AD5, 16E8,2E3
	قومی‌گرایی	25AD1,25E1,12E2,16E3,18E5
	فشار عوامل بیرونی در انتصابات	27E1,6AD3,26E8,19E5, 25E7
ترس	از دست دادن جایگاه فعلی سازمانی	11AD1,5E1,42AD5,24E2,10E5, 23E5,3E8,31E6,41E6,14E3, 5E5,33E5
	از دست دادن فرصت‌های ارتقا	5AD4,6AD1,27E3,15E4,5E7, 32AD5,28E3
	از دست دادن وجهه و انگشت‌نمایش	31E1, 15AD3,7E5,29E6,31E6, 2E7, 26E3, 13E1,44E6, 4AD4, 20E4, 7E8,23E3
	نیاز فرد به سازمان و درآمدش	18E2,11E1, 23E2
	امنیت شغلی پایین کارکنان شرکتی و قراردادی	8E5 ,10AD1, 11E8
	تخریب روابط با همکاران	14AD1, 22E2, 25E3,24E5, 28E7
	عدم شفافیت و سلیقه‌ای بودن توزیع پاداش‌ها	6E3, 22E7,20E2,32E1,22E3
احساس بی‌عدالتی	تأثیر روابط بر توزیع پاداش	13E4,9AD5,29AD5
	استفاده از نظام پاداش به‌عنوان حربه تنبیهی	10E1,15E3,9E5,15E5, 28E6, 3E7
	مبتنی بر عملکرد نبودن پاداش‌ها	24E1,6E8,24E8,16AD3
	تبعیض و بی‌عدالتی جنسیتی	27E5,32E6,18E7,20E7,28E
	تفاوت‌قائل شدن بین کارکنان	8AD5
	تکرار پیاپی و بی‌نتیجه نظرات	2AD1,3E4,1E2,17AD3, 31E3,37E3,13AD1,4E4 15AD5,25AD5,13E5,2E6,
درماندگی آموخته شده	تجارب تلخ از بیان نظرات	14AD4,32E5,6E7,8E8,28E8
	نبود مدیران مشوق و حرکت‌دهنده	22AD1,8E2,10E3,21AD3,17E5, 34E3,16AD5,9E4
	نداشتن روحیه انتقادپذیری	17AD1,14E2,22E6,12AD5,21E2, 14E8,13AD3,21AD5,1E8
	توانمندی پایین مدیران	8AD2,34AD5,AIAD2,29E1, 2E4,25E6,10AD5,4E2,18E6
	دخالت مدیر در کار کارشناسان	11E3,36E3,2E4,18E4,27AD5
نبود مدیران انگیزاننده		

(۱۵۱مه) جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی

کد	تم‌های فرعی (مفهوم)	تم‌های اصلی
12E3,4E6 ,1AD3,22E4, 3E6, 17E7,19E8	عدم توجه به مدیریت مشارکتی	تمرکزگرایی
1AD2,16E5,3AD1,	عدم توجه به تفویض اختیار	
22AD5,37AD5,24E6, 16AD1, 18AD4,	عدم اطلاع کارکنان از برنامه‌ها و اهداف	ابهام سازمانی
8E7,12E7,40AD5,	عدم اطلاع کارکنان از فشارها و موانع مدیریتی	
7AD1,15E1,6E4,31E5,9E3, 21E3,7AD2	عدم اعتقاد به توانمندی زیردستان	نگرش‌های ذهنی مدیران
30E2,5E4,17E4,8E1,34E6, 14AD3	پایین‌نگه‌داشتن زیردستان	
16E7,21AD1,22E1,25AD3,9AD2, 20E3,7AD4,12E4	علاقه به اجماع و وحدت آراء	
7AD2	باور به منفعت‌طلبی زیردستان	
20AD1,19E3	عقل‌کل‌بودن مدیر	
7AD5,13E7,35E5	نداشتن رابطه دوستانه با زیردستان	
30AD1,46AD5,26E1,26E2, 22AD3,13AD4,26E5,14E4	اشاعه فرهنگ تملق، بدگویی، رودربایستی و خوش‌خدمتی	ضعف فرهنگ سازمانی
15AD1, 6AD4,3AD5,18E8, 3AD2, 20E6,12E8,	نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت	
3E1,3E5,18E8	فرهنگ عدم مخالفت با مدیر	
12AD1,10AD3,10E4,28AD5, 25E8,24AD3,9AD4,14E5, 19E6,26AD5,27E7	نبود مالکیت فکری و معنوی	ضعف اعتماد سازمانی
32AD1,21E7,9E1,27E2, 12E1,8E3,15E6	سانسورشدن اطلاعات	
18E1,36AD5,	مشاهده عواقب منتقدین	یادگیری اجتماعی
31E7,36AD3, 13E6,	تشویق همکاران به سکوت	
30E7,4E8,31E2,	مشاهده ترس افراد با سابقه و خبره	
28AD1,25E2,23AD3,12AD4,6E6,31AD5,35E3,13AD2,28E1, 11E4,22E5, 29E7,17E8,	همگرایی با تفکر مدیر	منفعت‌طلبی کارکنان

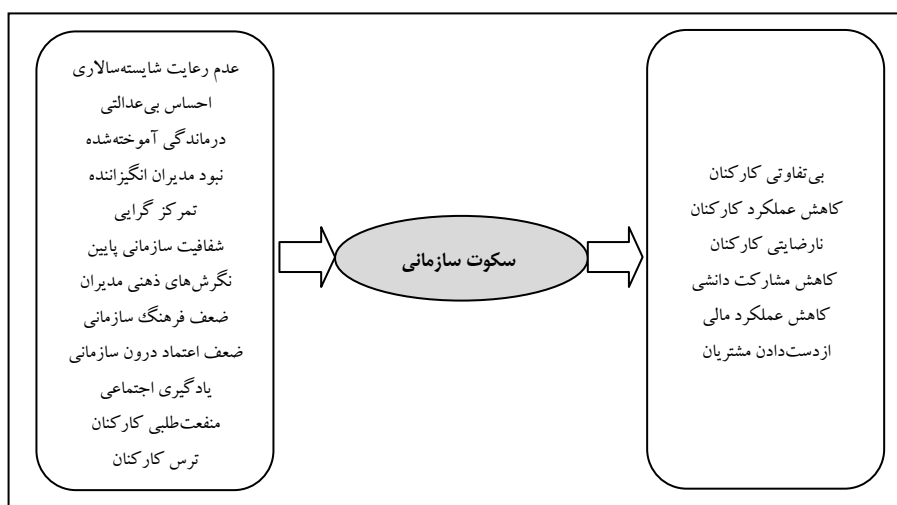


جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی پیامدهای سکوت سازمانی

کد	مفهوم	تم
31AD1,37E1,15AD2,28E2,37E5, 14E7	عدم باور به بهبود اوضاع و تغییر شرایط	بی تفاوتی سازمانی
30E3,7AD3,35AD3,15AD4, 12E5,30E6,4E7, 12E6,23AD5	انجام وظیفه در حیطه شغلی و نه بیشتر	
41E3,21AD4,	نبود تلاش برای بهبود فعالیت‌ها	کاهش عملکرد کارکنان
44E3,29AD3,35E2,	کاهش بهره‌وری نیروی انسانی	
42E3,30AD3,26AD4,48E6, 40E7,49AD5,41E2	شغل دوم	
27AD3,50E6,50AD5,51AD5	استفاده از زمان و امکانات محل کار برای امور شخصی	
47E3,56E3	زمان بردن فرایندهای کاری و دوباره کاری	
33E1,35E2,39E3,52E3, 33AD3,22AD4,40E5,34E1	کاهش خلاقیت و نوآوری	
31AD3,23AD4,	از بین رفتن انگیزه رقابت درون و برون سازمانی	
51E6	افت کیفیت خدمات	نارضایتی کارکنان
45E3,19AD4,	بازنشستگی پیش از موعد	
36E1,34E2,18AD2,55E3,41E5, 53AD5	دلسردی کارکنان	
45E6,49E6, 46E3, 21E6	میل به ترک سازمان	
38E3,50E3,24E4,40AD1,33E2, 38E2,36AD1,32AD3,42E5	منفعل شدن کارکنان	کاهش مشارکت و تضعیف چرخه مدیریت دانش
35E1,39E5, 46E6,39E7	کاهش تسهیم دانش	
38E5,55E6	کاهش پیشنهادات سازنده	
24AD4,47E6, 37E2,47AD5	انتقال تجربیات و فروش طرح به سایر بانک‌ها	کاهش عملکرد مالی
40E3,51E3	کاهش مشارکت کارکنان در جذب و تخصیص منابع	
39E2,39E3,25AD4,54E6, 36E7	کاهش سودآوری	
52AD5,	افزایش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم	
49E2,52E6,38E7	کاهش رضایت‌مندی مشتری	کاهش وفاداری مشتریان

## یافته‌های پژوهش

همان گونه که در بخش‌های پیشین بدان اشاره شد، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل ایجادکننده و همچنین پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در بافت بومی کشور بود که در این بخش، یافته‌های مذکور در دو دسته کلی؛ عوامل ایجادکننده و پیامدهای سکوت سازمانی، تبیین شده‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. پیش‌آیندها و پس‌آیندهای سکوت سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

## عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی

- **عدم رعایت شایسته‌سالاری:** یکی از عوامل بسیار مهم در شکل‌گیری و تشدید سکوت سازمانی، عدم رعایت اصول شایسته‌سالاری است. عواملی مانند ارتقا و انتصابات بی‌ضابطه، قومی‌گرایی و فشار عوامل بیرونی در انتصابات سازمان مورد مطالعه دخیلند. اگر افراد در سازمان براساس شایستگی‌ها، مهارت‌ها، سوابق شغلی و دانش کافی انتخاب نشوند، علاوه بر

تأثیرات منفی که بر خود سازمان، باعث نادیده گرفتن حق دیگران و در نتیجه نارضایتی و شکل گیری سکوت بین کارکنان می شود.

- **وجود ترس:** یکی از دلایل مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، برای آنها عواقب ناگواری داشته باشد و یا دیگران فکر بدی درباره آنها کنند، روابطشان تخریب شود و یا اینگونه تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می کنند و اعمال آنها را مورد انتقاد قرار می دهند. ترس از ازدست دادن جایگاه فعلی سازمانی، ازدست دادن فرصت های ارتقا، ازدست دادن وجهه و انگشت نداشتن، ازدست دادن و یا کاهش درآمد و تخریب روابط با همکاران از عوامل مرتبط با ترس از اظهار نظر است.

- **احساس بی عدالتی:** یکی از عوامل مهمی که در تشدید سکوت کارکنان در سازمان ها بسیار مؤثر است، احساس بی عدالتی است. عواملی مانند عدم شفافیت و سلیقه ای بودن توزیع پاداش ها، تأثیر روابط بر توزیع پاداش، استفاده از نظام پاداش به عنوان حربه تنبیهی در دست مدیران، مبتنی بر عملکرد نبودن پاداش ها، تبعیض و بی عدالتی جنسیتی و تفاوت قائل شدن بین کارکنان از عوامل مرتبط با احساس بی عدالتی ادراک شده از سوی کارکنان در سازمان مورد مطالعه می باشند.

- **درماندگی آموخته شده:** زمانی که فرد در موقعیت ناکامی های متعدد اجتماعی، فرهنگی و آموزشی قرار گیرد و احساس ناتوانی کنترل بر شرایط محیط را تجربه کند و بی تأثیر بودن فعالیت و پاسخ خود را احساس کند، دچار نوعی تزلزل و بی ثباتی خواهد شد و در موقعیت های بعدی نیز با وجود امکان موفقیت، پیشاپیش شکست را می پذیرد. زمانی که انسان ها دچار درماندگی آموخته می شوند، فرد انتظار دارد که کارهایش به شکست بینجامد و نمی تواند هیچ کاری برای جلوگیری از شکست انجام دهد. تکرار پیاپی و بی نتیجه نظرات و ایده ها از سوی کارکنان و همچنین تجربه عواقب تلخ قبلی در بیان ایده ها و نظرات، از عوامل مرتبط با درماندگی آموخته شده بین کارکنان و تصمیم برای عدم اظهار ایده ها و نظرات را در پی خواهد داشت.

- **نبود مدیران انگیزاننده:** وجود مدیرانی که به کارکنان، انگیزه لازم را بدهند و شرایط بروز خلاقیت و بیان ایده‌ها و نظرات را برای کارکنان فراهم کنند؛ لازم و ضروری است. اگر مدیران، روحیه پویا، توانمندی و تخصص لازم را نداشته باشند، کارکنان نیز پس از مدتی انگیزه و علاقه خود را از دست می‌دهند و منفعل می‌شوند. واژه کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی به این پدیده اشاره دارد. به واسطه اینکه اغلب مدیران بدون توجه به توان تخصصی و علمی و تجربه در مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، علاوه بر آنکه روحیه انتقادپذیری ندارند، آنها نیز به نوبه خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان خود افراد ضعیف‌تر و کم‌تخصص‌تری را انتصاب می‌کنند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطح پایین تسلسل می‌یابد و اصطلاحاً می‌گویند در سازمان مدیران کوتوله شدند (ازلحاظ تخصص و قدرت رهبری) در چنین سازمان‌هایی کارکنان متخصص و کارآمد و مشخص به انزوا کشانیده شده و مدیر ارشد برای اینکه زیر سؤال نرود و تحت سایه افراد ماهر قرار نگیرد، آنان را در مناصب مدیریتی نمی‌گمارد. نبود مدیران مشوق و حرکت‌دهنده در سازمان، نداشتن روحیه انتقادپذیری مدیران، توانمندی پایین مدیران و دخالت مدیر در کار کارشناسان از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را از بیان ایده‌ها و نظرات به میزان زیادی کاهش می‌دهند.
- **تمرکز سازمانی:** تمرکز سازمانی مربوط به نحوه مدیریت مقام مسئول یک دستگاه است. عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران، رؤسا و هر عضو سازمان بتواند در حدود وظایف و مسئولیت‌ها نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نماید و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولین برخوردار باشد. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول است. عدم توجه به مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زيردستان از مصادیق تمرکز سازمانی در سازمان مورد مطالعه است که موجب شده است مسیرها و کانال‌های ارتباطی برای بیان ایده‌ها و نظرات مسدود شوند.
- **عدم شفافیت سازمانی:** شفافیت، فرایندی است که اطلاعات مربوط به شرایط موجود، تصمیمات و اقدامات را قابل دسترسی و فهم می‌کند. این شفافیت شامل دسترسی اعضا و

همکاران به جزئیات اجرایی، تصمیم‌گیری و مالی می‌شود. برای اینکه بتوان تمام افراد سازمان را حول یک محور متحد کرد و نیروهای آنها را همسو ساخت تا منسجم‌تر به اهداف تعریف‌شده دست پیدا کرد؛ همه چیز باید شفاف و روشن برای کارکنان تعریف شود. مدیر باید خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کند و اطمینان حاصل کند که همگی به‌خوبی توجیه شده‌اند و جزئیات وظیفه خود را می‌دانند. در سازمان‌های غیرشفاف، اطلاعات فقط در مجاری مشخص و خاصی وجود دارد و این خود تأثیر مستقیمی با تصمیم کارکنان به سکوت و یا بیان ایده‌ها و نظرات دارد. هرچه شفافیت سازمانی در سازمان‌ها کم‌رنگ شود، اطلاعات کارکنان درباره مسائل مختلف کاهش یافته و در نتیجه سکوت گسترش می‌یابد.

- **نگرش‌های ذهنی مدیران:** مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌های ذهنی درباره کارکنان در ذهن مدیران وجود دارد و مدیران بر اساس همین باورها با زیردستان خود رفتار می‌کنند و در نتیجه کیفیت این رفتار مدیران با کارکنان بر تشویق افراد به بیان ایده‌ها و نظرات و یا عدم بیان آنها، تأثیرگذار است. عدم اعتقاد به توانمندی زیردستان، پایین‌نگه‌داشتن زیردستان، علاقه به اجماع و وحدت آراء در سازمان، باور به منفعت‌طلبی زیردستان، عقل‌کل بودن مدیر و نداشتن رابطه دوستانه با زیردستان؛ نگرش‌هایی هستند که در ذهن مدیران درباره زیردستان وجود دارد و منجر می‌شود که مدیران تمایلی به شنیدن ایده‌ها و نظرات کارکنان نداشته و مسیرهای ارتباطی لازم را فراهم نکنند.

- **ضعف فرهنگ سازمانی:** مقصود از فرهنگ سازمانی، نظامی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، - راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند - تعریف می‌کند. تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. وجود فرهنگ‌هایی مانند اشاعه فرهنگ تملق، زیراب‌زنی، رودربایستی و خوش‌خدمتی، نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت و فرهنگ عدم مخالفت با مدیر، به ایجاد و یا تشدید سکوت منجر خواهد شد.

- **ضعف اعتماد سازمانی:** توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات این عصر متلاطم و ایجاد گروه‌های کاری هماهنگ، یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌هاست که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان است. اعتماد، زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری محسوب می‌شود. ایجاد اعتماد در درون سازمان، نیازمند تعهدی است که از بالای سازمان به پایین برقرار می‌شود؛ درست مانند یک کودک که یاد می‌گیرد به مربی شنا اعتماد کند و بر آن اساس رفتار و اقدامات خود را با او تطبیق دهد. اعتماد در عملکرد سازمان‌ها و در شکل‌گیری و افزایش کارآیی سازمانی نقش انکارناپذیری دارد. بدون اعتمادسازی هیچ‌گونه شانس برای تحقق اهداف راهبردی سازمان وجود ندارد. توسعه اعتماد به سازمان کمک می‌کند تا کارکنان احساس کنند که توانمندترند؛ به عبارت دیگر، هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند و همکاری نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند.
- **یادگیری اجتماعی:** بندورا معتقد بود غالب رفتارهای انسان از طریق مشاهده و در طول فرایند الگوسازی آموخته می‌شود. بنا به این نظریه، یادگیری از راه مشاهده، تقلید و الگوبرداری انجام می‌شود و به عامل تقویتی نیازی ندارد. به عقیده بندورا، یادگیرنده باید به علاقه، توانایی تقلید و الگوبرداری را توجه داشته باشد. یادگیری اجتماعی، بنا بر مشاهده و تقلید، به طور ناخودآگاه در بسیاری از افراد به صورت مثبت و منفی انجام می‌گیرد و پیامدهای ثمربخش، یا زیان‌بار خود را به دنبال خواهد داشت. مشاهده عواقب منتقدین در سازمان‌ها، تشویق همکاران به سکوت و مشاهده ترس افراد با سابقه و خیره از عواملی هستند که در انگیزه افراد در عدم بیان نظرات خود تأثیر پررنگی دارد.
- **منفعت‌طلبی کارکنان:** گاهی در سازمان‌ها، کارکنان برای حفظ موقعیت و منافع خود از بیان حقایق سازمانی به کسانی که جایگاه سازمانی خاصی دارند و می‌توانند تغییراتی را اعمال کنند، سر باز زده و سکوت می‌کنند. طبق مصاحبه‌های پژوهشگر، مشاهده شد که این منفعت‌طلبی به شکل تکرار و تأیید حرف مدیر و تلاش برای نزدیک کردن تفکر خود به تفکر مدیر، در سازمان مذکور بسیار شایع است. زمانی که افراد از بیان حقایق سازمانی طفره

می‌روند و تفکر و حرف مدیریت را تکرار می‌کنند، به نوعی سکوت کرده‌اند؛ زیرا سکوت همیشه به معنای حرف نزدن نیست. هر چیزی که باعث شود که حقایق سازمانی بیان نشود، سکوت محسوب می‌شود.

### پیامدهای سکوت سازمانی

- **بی تفاوتی سازمانی:** حالتی که وقوع و یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی (موفقیت یا شکست سازمان)، برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوت نکند «بی تفاوتی سازمانی» نامیده می‌شود. در سطح سازمانی، افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی تفاوتی می‌شوند. در دنیای سازمانی، پدیده بی تفاوتی سازمانی، بیانگر افرادی است که در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد. بی تفاوتی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نیل به اهدافش از دست می‌دهد و می‌کوشد تا از منبع ناامیدیش، کناره بگیرد. در سازمان مورد مطالعه، عدم باور به بهبود اوضاع و تغییر شرایط به میزان زیادی به چشم می‌خورد و همچنین کارکنان فقط به وظایف شغلی در حیطه مسئولیت خود می‌پرداختند.
- **کاهش عملکرد کارکنان:** زمانی که سکوت در سازمان شکل گیرد، کارکنان، انگیزه و رضایت خود را از دست داده و دیگر به سازمان و فرایندهای آن اعتماد ندارند. وجود افراد بی انگیزه، به بی تعهدی کارکنان منجر می‌شود و این موضوع به نوبه خود بر عملکرد کارکنان مؤثر خواهد بود و آن را تضعیف خواهد کرد. پیامدهایی مانند نبود تلاش برای بهبود فعالیت‌ها، کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، گسترش پدیده شغل دوم، استفاده از زمان و امکانات محل کار برای کارهای شخصی، زمان بردن فرایندهای کاری و دوباره کاری، کاهش خلاقیت و نوآوری، از بین رفتن انگیزه رقابت درون و برون سازمانی و افت کیفیت خدمات از مسائلی هستند که به کاهش عملکرد کارکنان منجر خواهد شد.

- **نارضایتی کارکنان:** بازنشستگی پیش از موعد، دلسردی کارکنان، میل به ترک سازمان و منفعل شدن کارکنان از مسائلی هستند که در پی سکوت کارکنان بین کارکنان شایع شده و گسترش می‌یابد و به نارضایتی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، منجر شده است. کاهش مشارکت دانشی: هر سازمانی برای بهبود، نیازمند مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی است. هرچه تسهیم اطلاعات و تبادل دانش در سازمان افزایش یابد، سازمان کارا تر و اثربخش تر خواهد بود و فعالیت‌ها بهتر انجام می‌شود. همچنین مشارکت دانشی افراد در سازمان به پویایی در سازمان و نیروی انسانی منجر می‌شود. سکوت کارکنان منجر به کاهش تسهیم دانش، کاهش پیشنهادات سازنده و انتقال تجربیات و فروش طرح به سایر بانک‌ها در سازمان مورد مطالعه شده است.
- **کاهش عملکرد مالی بانک:** از آنجا که بانک‌ها مؤسسات مالی هستند، درآمد و سوددهی برای آنان بسیار دارای اهمیت است و نبض بانک‌ها در مسائل مالی نهفته است. بی‌انگیزی و سکوت کارکنان منجر به کاهش مشارکت کارکنان در جذب و تخصیص منابع، کاهش سودآوری و افزایش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم می‌شود.
- **از دست دادن مشتریان:** رسالت بانک‌ها در وجود مشتریان نهفته است. اگر مشتری وجود نداشته باشد و یا ناراضی باشد، رسالت و چرایی بانک زیر سؤال خواهد رفت، بانک مشتریان خود را از دست خواهد داد و سودآوری که هدف از شکل‌گیری بانک‌هاست، با مشکل روبه‌رو خواهد شد. زمانی که کارکنان بی‌انگیزه باشند و سکوت را در پیش گیرند؛ کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهند کاهش یافته و منجر به از دست دادن مشتریان خواهد شد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش به بررسی و شناسایی عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن پرداخته شد و دوازده عامل: عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، احساس بی‌عدالتی، درماندگی آموخته‌شده، نبود مدیران انگیزاننده، تمرکزگرایی، شفافیت سازمانی پایین، نگرش‌های ذهنی مدیران، ضعف فرهنگ سازمانی، ضعف اعتماد درون‌سازمانی، یادگیری اجتماعی و منفعت‌طلبی کارکنان، به‌عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی شناسایی شدند که در صورت وجود این



عوامل در سازمان‌ها سکوت بین کارکنان گسترش خواهد یافت. همچنین شش عامل: بی‌تفاوتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان، نارضایتی کارکنان، کاهش مشارکت دانشی، کاهش عملکرد مالی بانک و ازدست‌دادن مشتریان، به‌عنوان پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در سازمان مورد مطالعه شناسایی شد.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، عدم اهتمام به شایسته‌سالاری در نظام جذب و ارتقای سازمان از جمله عواملی است که موجب تقویت سکوت سازمانی می‌شود. به‌بیان‌دیگر زمانی که کارکنان دریابند که سازمان برای تعالی فرایند جذب و ارتقای نیروی انسانی به‌عنوان برترین سرمایه خود اهمیت چندانی قائل نمی‌شود، کارکنان نیز به‌نوعی این بی‌تفاوتی را در رفتار و عملکرد در قبال سازمان از خود به‌نمایش می‌گذارند و به‌نوعی در قبال سرنوشت سازمان خود احساس بی‌تفاوتی کرده و درگیر سکوت سازمانی می‌شوند. در همین راستا پیشنهاد می‌شود تا عوامل کیفی مانند: توانمندی، تخصص و مهارت در حین استخدام و انتصابات مورد توجه واقع شوند تا با رعایت عدالت، بهترین افراد، در جایگاه‌های مناسب خود قرار گیرند. نگارش آئین‌نامه انتصابات کارا، راهکاری است که می‌تواند به شایسته‌سالاری در سازمان منجر شود. در سازمان مورد مطالعه آئین‌نامه انتصابات وجود دارد، اما به‌دلیل عدم نظارت صحیح بر حسن اجرای آن، در عمل نادیده گرفته شده است، برای حل این مشکل، ضروری است تا سازوکارهای کنترلی برای نظارت حسن اجرای آئین‌نامه ایجاد شود، تا ضمانت اجرایی آن افزایش یابد.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که عواملی همچون: بی‌عدالتی سازمانی، تمرکزگرایی، عدم شفافیت سازمانی، ضعف در فرهنگ سازمانی و نبود اعتماد در سطح سازمانی به‌عنوان عوامل سازمانی مرتبط به بُعد سخت‌افزاری سازمان‌ها در تقویت سکوت سازمانی بسیار تأثیرگذارند. این دسته از یافته‌ها در راستای مطالعات انجام‌شده همچون رستگار و علی‌اکبری‌نوری (۱۳۹۵)، افخمی‌اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) و لی و سان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) است که از این عوامل به‌عنوان زمینه‌ساز سکوت سازمانی نام برده‌اند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به‌صورت دوره‌ای، به سنجش عوامل سازمانی همچون: متناسب و به‌روزرسانی ساختار سازمانی با

اهداف سازمان بپردازند تا هرچه سریع‌تر از شکاف‌های احتمالی مطلع شده و اقدامات اصلاحی مربوطه را انجام دهند. همچنین در راستای این موارد پیشنهاد می‌شود تا به مفهوم بی‌عدالتی در سازمان به منزله عاملی اساسی در ایجاد معضلات سازمانی به‌ویژه در تقویت سکوت سازمانی اهتمام ویژه‌ای صورت پذیرد. به‌بیان‌دیگر زمانی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان بین آنها تبعیض قائل شده است و همچنین وجود نگاه جنسیتی در سازمان، انگیزه کارکنان را به شدت کاهش داده و میل خودبینی را در آنها از بین خواهد برد. مدیران باید عدالت و انصاف رفتاری را میان کارکنان رعایت نمایند و بتوانند با توجه به عملکرد هر یک از افراد، با آنان یکسان برخورد نمایند و فارغ از نگاه سلیقه‌ای و تبعیض جنسیتی، رویه‌های رفتاری و توزیعی به‌صورت عادلانه بین کارکنان حاکم شود تا کارکنان احساس تبعیض نکرده و همه کارکنان با توجه به تلاش و شایستگی‌هایشان، فرصت‌های برابر برای ارتقا، پاداش و یا دیده شدن، داشته باشند. علاوه بر پیشنهاد فوق می‌توان به شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمانی درباره موارد مختلف از جمله: استخدام، ارتقا، میزان پاداش‌ها، برنامه‌ها، اهداف و تصمیمات سازمانی نیز به‌عنوان راهکاری دیگر برای تقویت شفافیت در سازمان به‌عنوان یکی از عوامل تضعیف‌کننده سکوت سازمانی اشاره کرد. لازم است تا جلساتی با حضور کارشناسان و معاونین برگزار شود تا از روند فعالیت‌ها و برنامه‌ها به‌صورت مستمر مطلع شوند. همچنین مدیران باید خود را ملزم دانسته که کارشناسان و زیردستان خود را در جریان نتایج جلسات و تصمیمات اتخاذ شده دخیل و مطلع کنند. همچنین شفاف‌سازی در پرداخت‌ها و ایجاد قوانین مدون برای پرداخت پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در انگیزه افراد به بیان ایده‌ها و نظرات نقش بسزایی خواهد داشت.

علاوه بر ارائه راهکارهایی برای مورد توجه قراردادن جنبه‌های ساختاری سازمانی و همچنین بهبود شفافیت در سازمان‌ها به‌عنوان راهکاری برای بهبود معضل سکوت سازمانی، می‌توان به ارائه آزادی عمل و تدوین دستورالعمل و آیین‌نامه‌های سازمانی برای تقویت و همچنین محافظت از حقوق کارکنان در بیان ایده‌های آزادانه خود نیز اقدام کرد. منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود است. مدیران می‌توانند با اعطای مسئولیت به زیردستان در برخی کارها و دخالت نکردن مدیر در امور محوله به زیردستان، به این مهم، جامه عمل بپوشانند. در این صورت کارکنان احساس رضایت و از انجام کار خود ابراز خشنودی می‌نمایند. اگر

کارکنان احساس استقلال و کنترل بر کار خود داشته باشند، انگیزه بیشتری برای مشارکت در مسائل سازمانی خواهند داشت.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در تقویت و یا بهبود سکوت سازمانی است که این یافته با مطالعات انجام شده مبنی بر تاثیرگذاری معنی‌داری فرهنگ سازمانی بر پدیده سکوت سازمانی همچون دانایی فرد و پناهی (۱۳۹۰)، افخمی‌اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)، زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰)، زهیر و اردوغان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) همراستاست. در همین راستا پیشنهاد می‌شود تا مقوله آموزش به صورت مستقیم و غیرمستقیم در تمامی سطوح سازمان مورد توجه ویژه قرار گیرد. باید با آموزش‌های گوناگون به جای تأکید بر شعار «دانش، قدرت است» بر «تسهیم دانش، قدرت است» تأکید و فرهنگ‌سازی شود. برای به دست آوردن بهترین‌ها باید دائماً آموخت و آموخته‌ها را انتقال داد. این کار بایستی توسط همه کارکنان، از مدیر ارشد تا کارکنان ساده سازمان به نسبت نیاز شغلی انجام شود. زمانی که فرهنگ غالب و تفکر کارکنان بر این مهم استوار شود؛ کارکنان انگیزه و تمایل لازم برای تسهیم اطلاعات و ابراز ایده‌ها و نظرات خود را خواهند داشت. به عبارت دیگر مدیران و سرپرستان باید کارکنان را به ارائه پیشنهاد و ایده‌پردازی تشویق کنند و برای این کار شرایطی را به وجود آورند که کارکنان برای بیان دیدگاه‌هایشان، احساس امنیت کنند. تا زمانی که کارکنان در بیان ایده‌ها و نظراتشان دچار ترس باشند و عواقب آن را در ذهن خود پیوراندند؛ سکوت، همچنان ادامه خواهد داشت. برای افزایش مشارکت کارکنان، مدیران بایستی به انتقادهای سازنده و پیشنهادهایی که برای بهبود، ارائه می‌شود، پاسخ مثبت داده و به آنان جامعه عمل بپوشانند.

از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیرگذاری فزاینده متغیرهای نگرشی بر پدیده سکوت سازمانی است. به بیان دیگر، نتایج پژوهش حاضر در راستای مطالعات انجام شده همچون ساکی و دیگران (۱۳۹۴)، واکولا و بوراداس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، سینار و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و ییلدیز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) حاکی از آن است؛ تا زمانی که نگرش مثبتی نسبت به ایده‌پردازی، ارائه پیشنهادات و انتقادات، خلاق و

1. Zehir & Erdogan  
2. Vakola and bouradas  
3. Cinar et al  
4. Yildiz

نوآر بودن کارکنان در محیط کاری و... در میان مدیران سازمان ایجاد نشود، پدیده سکوت سازمانی در آن سازمان بسیار رواج خواهد یافت. بر همین اساس پیشنهاد می شود تا با برگزاری دوره های آموزشی ویژه، نگرش مدیران نسبت به کارکنان و نظراتی که از سوی ایشان مطرح می شود، اصلاح شود. به بیان دیگر، مدیران در روش های مدیریتی و نگرش های خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد کنند. تغییر در نگرش به نیروی انسانی می تواند نتیجه خوبی برای مدیران حاصل کند. تمام مسائل مورد بحث در هر سازمان به نوعی به نیروی انسانی بر می گردد. نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی از موفقیت های سازمان است. در این صورت سازمان به هر کارمند خود به عنوان یک سرمایه و دارایی توجه می کند که موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی آن خواهد شد. لازمه رقابت و کسب سود بیشتر و مستمر، توجه فزاینده مدیران به منابع انسانی که جزء سرمایه های اصلی و ستون های سازمان می باشد، است. توجه سازمان و همچنین اعتقاد مدیران به توانمندی های کارکنان و تلاش برای افزایش این توانمندی ها بایستی مورد توجه قرار گیرد. مدیران نباید از پیشرفت ها و برتری های کارکنان هراسی داشته باشند و بایستی آن را راهی برای افزایش قدرت و فرصت برای پیشبرد سازمان بدانند.

## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی، افسر (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم: ۶۵-۸۳.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴)، ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره سوم: ۱۲۱-۱۴۴.
- دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹)، تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی: تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم: ۱-۱۹.
- دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره دوم، شماره هشتم: ۶۱-۸۲.
- دلاور، علی (۱۳۸۰)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.
- دلوی، محمدرضا و سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی: اداره امور مالیاتی شهر اصفهان، فرایند مدیریت و توسعه، شماره اول، پیاپی هشتاد و سوم: ۱۳۹-۱۶۰.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳)، تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره چهارم: ۱۹-۳۶.
- رستگار، عباسعلی و علی‌اکبری نوری، فهیمه (۱۳۹۵)، تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره دوم: ۱۱۹-۱۴۴.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره بیست و یکم: ۷۷-۱۰۴.
- ساکي، رضا؛ دستی، مرضیه و نصری، صادق (۱۳۹۴)، رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره پنجم، شماره اول: ۸۵-۱۰۸.
- شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲)، تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هفتم، شماره دوم: ۷۱-۸۵.

فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴)، تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره سیزدهم: ۱-۱۷.

نصر اصفهانی، علی و آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲)، بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره چهارم: ۱۳۹-۱۶۲.

- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). **Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors** (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Gözde, D. O. Ğ. U., & Yilmaz, B. (2015). Study on relationship between working performance and organizational silence among employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 47-58.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). **Voice and Silence in Organizations**. Bingley, UK: Emerald Press.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- 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), 706-725.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yıldız, Ebru. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30-44.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.