

## واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته)

حمید عرفانیان خانزاده\*

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

DOI: 10.22067/tmj.2021.30739.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

سکوت سازمانی از عوامل مؤثر و البته مانعی بزرگ در مسیر بروز و ظهور آرا و ایده‌های تازه کارکنان برای سازمان محسوب می‌شود. آنچه امروزه سازمان‌ها بدان بها می‌دهند استفاده بهینه از دیدگاه‌های کارکنان است؛ زیرا کارکنان با درک شکایات مشتریان، قادر خواهند بود راه‌حل‌های مناسبی مطرح کنند تا مدیران، با تحلیل هزینه-منفعت این نظرها را عملیاتی کنند؛ اما چگونه می‌توان سکوت سازمانی را تشخیص و چه شاخصه‌ها و مؤلفه‌هایی را علامت ظهور آن دانست؟ اگرچه مقالات متعددی در این زمینه تدوین، ولی کماکان در خصوص ویژگی‌ها و نحوه اندازه‌گیری آن ابهاماتی وجود دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرده است. از نظر هدف، پژوهش توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت و روش اجرا، در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) قرار دارد. پس از تحلیل ادبیات موجود در زمینه سکوت سازمانی، پند پژوهش با ۱۰ نفر از استادان مدیریت رفتار شکل گرفت و تملق و چاپلوسی، بله‌قربان‌گویی، بی‌تفاوتی نسبت به وظایف محوله، کاهش تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیر اجباری و غیر رسمی در سازمان، احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی، نوزدن‌های دائمی و گله‌مند بودن از شرایط به‌عنوان مؤلفه‌های سکوت سازمانی شناسایی گردید. درنهایت، به پشتوانه ادبیات و پیشینه تحقیق و نظر خبرگان ۶ عامل تعهد سازمانی پایین، سبک رهبری آمرانه و پدرمآبانه، فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده، ویژگی‌های شخصیتی محافظه‌کارانه مدیران، ساختار سازمانی بلند، قوانین و رویه‌های بوروکراتیک به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی احصاء گردید که بر همین اساس مدلی با رویکرد سیستمی طراحی شد. همچنین جهت سنجش مؤلفه‌های سکوت سازمانی پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و اعتبارسنجی گردید.

**کلیدواژه‌ها:** مدل مفهومی، سکوت سازمانی، مؤلفه‌های سکوت سازمانی، عوامل مؤثر.

\* نویسنده مسئول: hamiderfanian@mshdiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

## مقدمه

چینار و همکارانش (۲۰۱۳) بیان می‌کنند: یک ضرب‌المثل قدیمی است که می‌گوید "اگر سخن بگویی نقره و اگر سکوت اختیار کنی طلایی" آیا به‌راستی سکوت قابل ارزش است؟ در جهان رقابتی و در حال تغییر و پیچیده امروزی، صدا یا نوای سازمانی بیشتر از سکوت برای سازمان‌ها قابل ارزش بوده است؛ چراکه برای موفق بودن، امروزه بیشتر، سازمان‌ها به روش‌هایی مانند کار گروهی، دموکراسی سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی توجه می‌کنند. نتایج این کار در سازمان‌های امروزی به این صورت است که کارکنان ایده‌ها و دانش خود را برای بالا بردن عملکرد سازمانی به اشتراک می‌گذارند. با این حال، بسیاری از کارکنان سکوت را ترجیح می‌دهند. پدیده‌ای که به نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود. (Hutmire, 2016, p.54).

الچی و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها در آتش حسرت خواهند سوخت، اینکه می‌توانستند از این منبع باارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند ولی این کار را نکردند (Zahed Babalan et al., 2015, p.130).

اگر کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به‌عبارتی، مورد توجه مدیران قرار نگیرند؛ دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد که این، خود، به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی منجر می‌شود. همه سازمان‌ها، برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظریات بدیع و تازه‌اند. افکار و ایده‌های جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از فنا نجات می‌دهند (Alvani, 2006, p.224).

مشکل کنونی سازمان‌ها این است که کارکنان بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خودداری می‌کنند؛ از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. پیندر و هارلوس معتقدند سکوت سازمانی، با وجود گسترشی که داشته، اغلب از سوی محققان نادیده گرفته می‌شود و بیشتر آن‌ها با بی‌توجهی از کنار آن می‌گذرند (Pinder & Harlos, 2001, p.331).

اگرچه پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر گرفته و به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است هنوز پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نشده است (Pirannejad et al., 2017, p.149).

در واقع اگرچه مقالات متعددی در حوزه سکوت سازمانی تدوین شده است، ولی رویکرد غالب در این مقالات معرفی انواع سکوت سازمانی (همانند موريسن و ميليکن ۲۰۰۰) و (همانند حسنی و همکاران ۲۰۲۰) پیامدهای سکوت سازمانی (همانند پنتیلا، ۲۰۰۳) یا تبیین معنایی سکوت (همانند هزن ۲۰۰۶ و کارا کا ۲۰۱۳) بوده است و در خصوص شاخص‌ها و ویژگی‌های آن که بتوان وجودش در سازمان را تشخیص داد (همانند باقری و همکاران، ۲۰۱۲) کمتر توجه شده است. لذا با وجود علاقه‌مندی ۵۰ ساله به شناسایی و کشف مفهوم سکوت و آوای سازمانی بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر مطالعات متمرکز بر چگونگی شکل‌گیری سکوت کارکنان و دلایل آن استوار بوده و سکوت را بیشتر به معنای نبودن سروصدا و آوای سازمانی برداشت کرده‌اند، حال اینکه مطالعات اخیر نشان می‌دهد سکوت سازمانی فراتر از این مفاهیم است و نیازمند مطالعات عمیق‌تر در خصوص شناخت بهتر سکوت کارکنان است. (Bagheri et al., 2012, p.48) تا جایی که برخی معتقدند هرچند سکوت سازمانی پدیده‌ای است که احتمال دارد فعالانه به کار گرفته شود، تشخیص آن ساده نیست. وقتی فردی سخن نگوید، این سخن‌نگفتن واضح و عیان نیست و توجهی را جلب نمی‌کند (Damghanian & Roozban, 2015, p.176).

کورکمز (۲۰۱۸) بیان می‌دارد سکوت سازمانی پیامدهای منفی خطرناکی بر سازمان دارد که لزوم توجه به آن را افزایش می‌دهد؛ که کارکنان احساس بی‌ارزشی می‌کنند و اعتماد و تعهدشان کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه این اتفاق منجر به کاهش انگیزش کارکنان می‌شود و از نظر روانی کارمندان را از سیستم جدا می‌کند و در برخی موارد ترک سازمان را افزایش می‌دهد. (Korkmaz, 2018, p.203)

موارد ذکر شده، دلیل کافی و روشنی است بر اهمیت شناخت مؤلفه‌های سکوت در سازمان. حال، پرسش اصلی این است که مدیران با دانستن چه نکاتی، در سریع‌ترین زمان ممکن، پی به وقوع سکوت سازمانی کارکنان می‌برند تا بتوانند از ادامه آن جلوگیری کنند و بازگشت سازمان به مسیر یادگیری و پیشرفت را هدف قرار دهند. به عبارتی، مدیران چه مؤلفه‌هایی در اختیار دارند که کلید شناسایی سکوت سازمانی کارکنانشان باشد و بتوانند، در زمان مناسب، واکنش لازم را نشان دهند؟ به اعتقاد تیناک (۲۰۱۶) به همین علت، سکوت کارمندان هنوز یک موضوع تحقیقاتی نسبتاً بدیع است چه اینکه شناسایی دقیق آن مغفول مانده است (Tinuke, 2016, p.849). شکل بسیار نامطلوب‌تر سکوت سازمانی آن است که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی‌شده خودداری می‌کنند و در برخوردها، همان چیزی را بیان می‌کنند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد. ظرافت و درعین‌حال، پیچیدگی مفهوم سکوت سازمانی تا آنجاست که در تحقیقات

انجام شده، با گروهی از کارکنان مواجه می‌شویم که معتقدند: «کافی است خودمان اخلاقی رفتار کنیم و بیش از آن، وظیفه و تعهدی در برابر محیط کاری غیراخلاقی پیرامونمان نخواهیم داشت.»

تشخیص سکوت سازمانی به مراتب دشوارتر از شناختن رفتارهایی همچون غیبت غیرموجه یا آسیب‌رساندن به اموال سازمان است؛ چه بسا آثار رفتار نخست، برای سازمان، نامشهود اما زیان‌بارتر باشد و اینجاست که شناخت صحیح آن اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. (Nilsen, 2003, p.7)

با توجه به خلأ تحقیقات دانشگاهی در این زمینه، تحقیق حاضر در پی آن است شاخصه‌هایی به دست مدیران دهد تا با مطالعه و سنجش آن‌ها، به وجود سکوت در سازمان خود پی ببرند و نیز، در جایگاه راهنمایی عملیاتی، به مدیران کمک کند در سریع‌ترین زمان ممکن وجود سکوت سازمانی را درک و اقدامات لازم را اجرا کنند. از طرفی در شرایطی که سازمان‌های مدرن به دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات‌اند، بی‌توجهی به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد. لذا با توجه به آنچه گفته شد، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است که مؤلفه‌ها و نشانه‌های سکوت سازمانی کدام‌اند و چگونه می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد؟ و چه عواملی بیشترین تأثیر را در سازمان بر شکل‌گیری این پنهان‌سازی سازمانی دارد؟ در انتها نیز مدلی ساده با رویکرد سیستمی در خصوص سکوت سازمانی ارائه خواهد شد.

#### اهداف تحقیق

- شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی؛
- شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی
- ارائه مدلی مفهومی در زمینه سکوت سازمانی.

#### پرسش‌های تحقیق

- مؤلفه‌های سکوت سازمانی کدامند؟
- عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی کدامند؟
- مدل مفهومی سکوت سازمانی چگونه مدلی است؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سکوت سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات علمی است؛ از این‌رو، در سازمان‌ها نیز شناخته شده نیست. هیرچمن (۱۹۷۰) اولین دانشمندی بود که به سکوت کارکنان اشاره کرد. ولی تشخیص آن نخستین بار، در

سال ۲۰۰۰، با تعریفی که موريسن و ميليکن به دست دادند امکان پذیر شد؛ پدیده‌ای اجتماعی که کارمندان از ابراز نظر و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند.

پیندر و هارلوس مفهوم سکوت کارکنان را خودداری از بیان واقعیات درباره مشکلات سازمان، به فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات قرار دارد، می‌دانند (Pinder & Harlos, 2001, p.334). هزن تعریف دیگری از سکوت دارد: سکوت به معنای حرف نزدن، ننوشتن یا چنین مواردی نیست بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر و بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (Hazen, 2006, p.238).

هرچند از دیرباز، در فرهنگ ایرانی، سکوت با رضایت توأم دانسته شده است؛ این مسئله منحصر به ایران نیست و به‌طور کلی، در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم‌راستا انگاشته شده است؛ در حالی که مطالعات اخیر، درخصوص کارکنان ساکت، بر ناتوانی آن‌ها در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی بر اثر سکون در سازمان تأکید دارد (Karaca, 2013, p.38).

موريسن و ميليکن پی برده‌اند سکوت بر اثر عقاید و نگرش‌های مدیر شکل می‌گیرد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان — بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل‌اند - و ویژگی‌های خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و گسترش سکوت در سازمان‌ها می‌شود. آن‌ها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل انگیزش، تعهد و رضایت شغلی اندک باشد (Morrison & Milliken, 2000, p.706).

جدول (۱): تعاریف داده شده از سکوت سازمانی

تعریف	سال	محقق
هنگامی که اکثریت اعضای سازمان در مورد مسائل سازمانی تصمیم به سکوت می‌گیرند، سکوت به‌عنوان یک پدیده جمعی اتفاق می‌افتد که اشاره به سکوت سازمانی دارد.	۲۰۰۰	موريسن و ميليکن
سکوت کارکنان را به‌عنوان مشارکت در جلوگیری از ابراز حقایق درباره شرایط سازمانی توسط اعضای معینی از سازمان که می‌توانند آن را تغییر دهند، تصور می‌کنند.	۲۰۰۱	پیندر و هارلوس
سکوت سازمانی را ممانعت عمدی از بیان عقاید، اطلاعات و آراء مرتبط با کار تعریف کرد.	۲۰۰۳	داین
این پژوهشگر معتقد است که ماهیت پیچیده سکوت 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.	۲۰۰۳	پرلو
نگهداری عمدی نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیت‌ها، موضوعات و یا حوادث مهمی که به شغل یا سازمان آن‌ها بستگی دارد.	۲۰۰۹	برنسفیلد

بدیهی است وقوف مدیران بر زیان‌بار بودن سکوت سازمانی فرض این پژوهش شمرده می‌شود که در بسیاری از مطالعات پیشین، به‌دفعات بررسی شده است. از جمله اینکه لیند و تایلر معتقدند رویه‌های سازمانی،

که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت جلوه می‌کنند زیرا باعث می‌شوند کارکنان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. اگر کارکنان احساس کنند سازمان ارزشی برای آن‌ها قائل نیست، آن‌ها نیز اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت (Farhadi et al., 2015, p.5).

#### مفاهیم مرتبط با سکوت

**فضای سکوت:** برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان، مبنی بر اینکه گفتگو درباره مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است (ZareiMatin, Taheri & Sayar, 2011, p.86).

**سکوت مطیع:** هنگامی که بیشتر افراد شخصی را «فردی ساکت» در نظر می‌گیرند، منظور آن است که وی ارتباط فعالانه برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار «سکوت مطیع» نام دارد؛ بنابراین، سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر دارای حالتی انفعالی است تا فعال.

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت احساس ترس فرد از دادن اطلاعات است. گاه ممکن است افراد، به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، از مطرح کردن ایده‌ها و اطلاعات مورد نظرشان خودداری کنند.

**سکوت نوع دوستانه:** امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظر مرتبط با کار، با هدف سودبردن دیگران، و با انگیزه‌های نوع دوستی و همکاری. سکوت نوع دوستانه رفتاری عقلایی و همراه با بصیرت است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورهای سازمانی به اجرا درآورد (Podsakoff et al., 2000, p.520).

**آوای سازمانی:** به عقیده تراویس و همکاران (۲۰۱۱)، آوای کارکنان شامل گفتگو با سرپرستان درباره مشکلات، دادن راهکار و پیشنهاد به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان آوردن ایده‌هایی برای تغییر سیاست‌های کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Ardalan et al., 2015, p.7).

**سندرم گوش ناشنوا:** یکی از مهم‌ترین بیماری‌های سازمانی شکست سازمان در پاسخ‌دادن به شکایات کارکنان است (Harlos, 2001, p.324).

#### سیر تاریخی سکوت سازمانی

سکوت و آوای سازمانی سه موج مطالعه و پژوهش را گذرانده است. موج اول از دهه ۱۹۷۰ تا میانه دهه ۱۹۸۰ است که دانشمندان علوم اجتماعی پژوهش در زمینه شکل‌ها و نمودهای گوناگون آوا و سکوت را

1. Acquiescence Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence
4. Deaf-Ear Syndrome

آغاز کردند و درباره تمایل نداشتن به انتقال اخبار ناخوشایند و تحلیل مارپیچ سکوت<sup>۱</sup>، مطالعاتی انجام دادند. موج دوم از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ به مطالعه درباره مفاهیم سکوت و آوا متمرکز شد و مفاهیم جدیدی همچون افشاگری، مخالفت سازمانی اصولی و شکایت کردن مطرح شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، دو مفهوم سندرم گوش ناشنوا و طرد اجتماعی<sup>۲</sup> به ادبیات سکوت اضافه شد؛ موج سوم در سال ۲۰۰۰، هم‌زمان با انتشار مقاله «سکوت سازمانی؛ مانع تغییر و توسعه در جهان کثرت‌گرا» به قلم موريسن و میلیکن، آغاز شد و دانشمندان به رابطه بین شیوه‌های مدیریت، خط‌مشی‌های سازمانی و سایر منابع مؤثر در جو سکوت معطوف شد (جدول ۲).

جدول (۲): سیر تاریخی مفهوم سکوت سازمانی

دوره تاریخی	اصطلاح	کانون اصلی تمرکز	سطح تحلیل	سکوت و صدا در پاسخ به:
موج اول	تغییر سازمانی	صدا	فردی	نارضایتی
	سکوت به دلیل وفاداری	سکوت	فردی	نارضایتی
	تمایل به عدم انتقال اخبار ناخوشایند	سکوت	فردی	اطلاعات ناخوشایند
موج دوم	اصطلاح افشاگری	کانون اصلی تمرکز صدا	سطح تحلیل فردی	سکوت و صدا در پاسخ به: خطاکاری‌های مشاهده شده
	مخالفت سازمانی اصلی	صدا	فردی	آگاهی از لغزش‌های اخلاقی در کار
	شکایت	صدا	فردی	نارضایتی
	طرد اجتماعی	سکوت	فردی/گروهی	به قصد محروم‌سازی
	سندروم گوش ناشنوا	سکوت	فردی	ناکامی‌های سازمانی در عکس‌العمل به شکایت کارکنان
موج سوم	اصطلاح سکوت سازمانی	کانون اصلی تمرکز سکوت	سطح تحلیل سازمانی	سکوت و صدا در پاسخ به: مأخذ گسترده سکوت در سازمان
	سکوت سازمانی	سکوت	سازمانی	
	سکوت کارمند	سکوت	فردی	بر مبنای ترس و بی‌علاقگی

منبع: (Greenberg &amp; Edwards, 2009)

1. Spiral of Silence
2. Social Ostracism

### عوامل مؤثر در سکوت سازمانی

سکوت سازمانی فرایند ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های صورت گرفته را بی‌اثر می‌کند و ممکن است نمودهای متفاوتی داشته باشد؛ مانند سکوت دسته‌جمعی در ملاقات‌ها، مشارکت اندک در ابراز ایده و نظرخواهی‌ها. وقتی افراد سازمان ترجیح می‌دهند در برابر مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، این وضعیت به پدیده‌ای جمعی تبدیل می‌شود که به آن «سکوت سازمانی» می‌گویند. درباره عوامل مؤثر در سکوت، مطالعات اندکی صورت گرفته و بیشتر به پیامدهای آن اشاره شده است؛ مثلاً واکولا و بوراداس معتقدند سکوت سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر در سکوت می‌شود (Vakola & Bouradas, 2005, p.442).

پنتیلا بیان می‌کند سکوت کارکنان بخاطر ترس از دست دادن شغل می‌باشد. (Penttila, 2003, p.105). ژو و همکاران (۲۰۱۵) در آخرین مطالعات درحوزه سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار منجر به سکوت پیروان می‌شود. طبق این نتایج، پیروان گزارش کردند به دلیل سوءرفتار رهبر آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ (Xu et al., 2015, p.763)

سکوت ناشی از دو عامل است: ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی آن‌ها. از عوامل پدیدآورنده این باورها، می‌توان به شرایط سازمانی، محیطی و فردی اشاره کرد. این باورها، به همراه ترس مدیران از بازخورد منفی، به انواع ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی پیش‌بینی‌پذیری منجر می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات می‌شوند. این ساختارها و روش‌ها به توسعه «فضای سکوت» کمک می‌کنند. لذا، زمانی که عقیده حاکم بر سازمانی «اظهار نظر نکردن» است: ۱- کارکنان خودسر هستند؛ ۲- مدیر دانای کل است؛ ۳- مخالفت نامطلوب است و چنین شرایطی میل مدیران به جلوگیری از تهدیدها و بازخوردها را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری در سازمان‌ها، که حاصل چنین باورهایی است، عبارت‌اند از تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیسم بازخورد رسمی رو به بالا (Slade, 2008, p.27).

ازسوی دیگر، در مطالعه لی و سان در سال (۲۰۱۵) نشان دادند که سبک رهبری اقتدارگرایانه به عنوان سبک رهبری سنتی بر آوای کارکنان تأثیر دارد و با مطالعه بر روی ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی‌های چینی دریافتند که رهبری دستوری منجر به سکوت کارکنان می‌شود. (Li & Sun, 2015, p.172)

منجنسی (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای ترس و رفتار سکوت سازمانی» انجام داده که هدف آن درک روابط میان جو سکوت سازمانی، رضایت شغلی، استرس و رفتار سکوت بوده است. ۲۵۰ کارگر از پنج شرکت خدماتی در شهر بارسا، کشور ترکیه، به پرسشنامه‌های جو سکوت سازمانی



واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و رفتار سکوت کارکنان ون داین و همکاران (۲۰۰۳) پاسخ دادند. نتایج نشان داد رفتار همراه با سکوت کارکنان جو سکوت سازمانی را پدید می‌آورد و شکل می‌دهد اما رفتار سکوت کارکنان فقط با استرس رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

حسینی و همکاران (۲۰۲۰) به طراحی مدل جامع سکوت سازمانی اقدام نموده‌اند و ضمن اشاره به اهمیت شناسایی مولفه‌های سکوت سازمانی، تمرکز خود را بر عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی در ۵ بعد فردی، محیطی، ساختاری، فناوری و اهداف معطوف نموده‌اند و در هر رکن عوامل اثرگذار در شکل‌گیری سکوت سازمانی اشاره شده است. در جدول ۳، عوامل شناسایی شده مؤثر در سکوت سازمانی، به اختصار، آمده است.

جدول (۳): عوامل شناسایی شده مؤثر در سکوت سازمانی

عوامل شناسایی شده	سال	پژوهشگر	
عوامل شناسایی شده	۲۰۱	باقری، زارعی، نیک آیین	پژوهش‌های داخلی
	۲		
	۱۳۹۰	زارعی متین، طاهری، سیار	
۱. ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی تیم ۲. ویژگی‌های سازمانی و محیطی ۳. تعامل کارکنان ۴. باورهای مدیریتی ۵. خط‌مشی‌ها و ساختار سازمان ۶. ترس مدیریت از بازخورد منفی ۷. تفاوت‌های جمعیت شناختی	۱۳۹۰	دانا‌بی‌فرد، فانی، براتی	پژوهش‌های خارجی
۱. ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی ۲. ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد ۳. متغیرهای محیطی و سازمان ۴. ساختار و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی ۵. ایجاد برداشت‌های مشترک از طریق مفهوم سازی جمعی ۶. عدم تشابه جمعیت شناختی	۲۰۱۳	کاراکا	
فرهنگ سازمانی مؤثر بر جو و رفتار سکوت	۲۰۱۳	سینار و همکاران	
مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند.	۲۰۱۳	واکولا و همکاران	
ارتباط قوی و منفی رفتار شهروندی با سکوت سازمانی در قالب مدل «انتخاب سکوت»	۲۰۱۳	هوانگ و همکاران	پژوهش‌های خارجی
رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آن‌ها معناداری است؛ اما با فرصت‌های ارتباطی آن‌ها رابطه معکوس دارد.	۲۰۱۰		
فرهنگ فاصله قدرت بر سکوت اثرگذار است ولی فرموله کردن جو مشارکت‌کننده و مداخله کارکنان سطوح سکوت را در فرهنگ‌های متفاوت به یک اندازه کاهش نمی‌دهد.	۲۰۱۰		

تولوباس (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «اثر ادراک عدالت رویه‌ای بر سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی، با نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرست» انجام داد. نمونه این تحقیق از طریق نمونه‌گیری در دسترس، شامل ۴۹۵ تن از اعضای هیئت علمی سه دانشگاه نامیک کمال و کوالی و ساکاریا در ترکیه، انتخاب شده است. داده‌ها نیز با استفاده از پرسشنامه برنسفیلد (۲۰۰۹) گرد آمده‌اند. نتایج این تحقیق حکایت از آن دارد که عدالت پیش‌بینی‌کننده سکوت اعضای هیئت علمی است. همچنین، اعتماد به سرپرست رابطه میان ادراک عدالت رویه‌ای و سکوت اعضای هیئت علمی را میانجی‌گری می‌کند.

در مطالعات تیناک (۲۰۱۶) نیز مشخص گردید دو عامل منجر به انتخاب رفتار سکوت می‌شود. ۱. ساختارهای بوروکراتیک و سلسله مراتبی ۲. این احساس که کارکنان قدرت کافی برای اثبات و دفاع از نظرات خود ندارند. (Tinuke, 2016, p.84)

اما در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر و راه‌های برطرف کردن آن‌ها به نتایج جالب توجهی رسیده است که از جمله این محققان، می‌توان به یلدیز اشاره کرد. او مطالعه‌ای کیفی در حوزه سکوت انجام داد؛ مصاحبه‌های رودرو با ۱۱ کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. وی اذعان داشت کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این نظر بیان کرد و تصور ناتوانی مدیر از انجام دادن کارها، تصور دریافت نکردن پاسخ مثبت، تصور امکان آسیب‌رسیدن به دیگران و مواردی از این دست از دلایل این سکوت عنوان شد (Yildiz, 2013, p.42).

ریچارد نیلسن (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای با عنوان «چرایی سکوت در برابر رفتارهای غیراخلاقی»، شش دلیل و مانع را برای سکوت افراد برشمرده است (Nielsen, 2003) (جدول ۴).

جدول (۴): چرایی سکوت از منظر نیلسن

عامل	تبیین
ترس	خیلی از ما از درگیری بیزاریم. به همین دلیل، فکر می‌کنیم اگر با رفتاری غیراخلاقی یا غیرقانونی مخالفت کنیم؛ آن دسته از افراد، که در کار خلاف قدرتمند ظاهر شده‌اند، به درگیری با ما روی بیاورند؛ بنابراین، ترس باعث سکوت می‌شود.
خجالت	این مانع بسیار ظریف‌تر از باقی موانع است. بسیاری از ما تمایلی نداریم در مورد موضوعاتی سخن بگوییم که در بطن خود حاوی مسائل جنسی، اخلاقی، سیاسی و یا مالی‌اند؛ زیرا گمان می‌کنیم شاید نتوانیم در این موارد، به‌وضوح و چندان حرفه‌ای، ابراز نگرانی کنیم و ممکن است سوءاستفاده‌گر یا کنایه‌زن معرفی شویم.
مسئولیت اخلاقی	گاه این فرض حاکم می‌شود که اگر خود ما حدود اخلاق را بشناسیم و کاری خلاف آن انجام ندهیم، کافی است و دیگر تعهد و وظیفه‌ای در برابر لغزش‌ها و محیط غیراخلاقی پیرامون نداریم. در واقع، ما فقط در چارچوبی که سازمان برای ما مشخص کرده بسیار خوب عمل می‌کنیم و گوش و چشممان، در قبال اطرافمان، ناشنوا و نابیناست.

گاهی دوستان ما درگیر قضیه‌ای غیراخلاقی می‌شوند؛ چون موضوع از نظر آن‌ها اهمیت دارد و یا افراد درگیر آن موضوع افرادی قدرتمندند. به همان میزان که از افراد قدرتمند می‌ترسیم، مایلیم صدمه‌ای به دوستان وارد نشود و به او کمک کنیم. پس بهتر می‌بینیم که سکوت کنیم.	دوستان
ویژگی‌های ساختاری سازمان اغلب فضای لازم برای گفتگو را محدود می‌کند و فضا فراهم نیست، چاره سکوت است. حتی سازمان‌هایی که مشارکت را تشویق می‌کنند، هم‌زمان، تمرکز و کنترل به کار می‌برند.	نبود شرایط سخن‌گفتن
با اینکه شیوه گفتگو از لحاظ نظری بهتر است؛ در واقعیت سیاست و اقتصاد، گروه‌های قدرتمند درگیر در رفتارهای غیراخلاقی تمایلی به شرکت در این مباحث ندارند و متأسفانه، آن‌ها هستند که می‌توانند بحث‌نکردن درباره این موضوعات را انتخاب کنند.	فقدان مهارت‌های سیاسی

موریسن و میلیکن (۲۰۰۳) بیان می‌کنند هنگامی که افراد تمایل ندارند «آورنده خبر بد» باشند، بنا به پدیده «اثر مادر»<sup>۱</sup>، سکوت می‌کنند. تمایل افراد به رساندن اخبار و اطلاعات بد نزدیک به صفر است که به آن «اثر مادر» گفته می‌شود. تحقیق روان‌شناسان اجتماعی، از دهه‌های پیش، نشان می‌دهد اثر مادر به دو دلیل روی می‌دهد: ۱- افراد مایل نیستند با موجی از احساسات منفی، که دریافت‌کننده خبر بد به آن دامن می‌زند، برخورد کنند؛ ۲- همچنین، به علت مسئله «حمله به پیام‌آور»<sup>۲</sup>، که معمولاً اولین واکنش دریافت‌کننده اخبار بد است، از بازگو کردن این اطلاعات پرهیز می‌کنند (Sutton, 2010).

ستین (۲۰۲۰) معتقد است اگرچه مقالات کمی در خصوص سکوت سازمانی و تعهد نوشته شده است ولی وی با مطالعه بر روی ۲۹۴ نفر از کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی استانبول به این نتیجه می‌رسد که سکوت سازمانی از تعهد سازمانی متأثر است و البته بر روی تعهد نیز اثرگذار است. به عبارتی تأثیر و تأثر متقابل دارند. پایین بودن میزان تعهد سازمانی منجر به سکوت سازمانی می‌شود و سکوت سازمانی نیز در بلند مدت منجر به کاهش تعهد می‌گردد.

#### پیامدهای سکوت سازمانی

زیان‌بار بودن آنچه پیامد سکوت سازمانی شناخته شده است به قدری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که پیشگیری از وقوع آن و رفع معضل سکوت سازمانی در دستور کار سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا قرار گرفته است.

1. Mum Effect
2. Shoot the Messenger

تحقیقات گسترده دربارهٔ تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی چشم‌اندازها و بدیل‌های گوناگون هر تصمیم بازمی‌گردد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی نیازمند بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت، هم در کیفیت تصمیم و هم در عملکرد سازمان، دارند. نوآوری در سازمان نیز محتاج بستری است که در آن، کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همهٔ این عوامل، به‌اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را، به‌دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. علاوه بر آن، سکوت از تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند و در این صورت، احتمال آن بسیار اندک است که بتوان تحلیلی جامع درمورد فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث موفق‌نشدن یا کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود (Nemeth, 1997).

شیوهٔ دیگری که در آن، سکوت سازمانی تأثیر منفی در تغییر و توسعهٔ سازمانی می‌گذارد سد کردن مسیر بازخوردهای منفی و در نتیجه، کاهش توانایی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخوردهای منفی، اشتباهات ادامه و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی، در زمان مقتضی، انجام نمی‌شوند. ممکن است مدیران ارشد نپذیرند که فاقد اطلاعات مهم‌اند و سکوت را نشانهٔ اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی، حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخورد داشته باشند، ممکن است کارکنان بازخوردهای منفی را فیلتر کنند؛ در نتیجه، بازخوردی که مدیریت دریافت می‌کند چه بسا آن چیزی را انعکاس دهد که کارکنان فکر می‌کنند مدیر خواهان شنیدن آن است؛ نه آنچه واقعیت اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. سکوت سازمانی ممکن است به فقدان بازخورد، اطلاعات، تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌ها منجر شود. بدین ترتیب، سازمان از جانب فرایندهای سازمانی دارای اثربخشی پایین خسارت می‌بیند.

دانایی‌فرد و پناهی (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند جو سکوت در سازمان و سکوت کارکنان در بیشتر مسائل سازمانی سبب کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی خواهد شد.

تحقیقی دیگر نشان داده است وجود جو خفقان، ترس و بیم در مطرح کردن نظر و باور کارکنان سازمانی، سازمان را در عرضهٔ خدمات خلاقانه و نوآورانهٔ برآمده از ایده‌ها و نظرهای کارکنان سازمانی فلج می‌کند. همبستگی ۵۰٪ منفی میان سکوت و کارآفرینی در سازمان‌ها بیانگر این نکته است که

سکوت سازمانی عاملی تأثیرگذار است و البته اثری معکوس در قدرت تفکر خلاق و ایده‌پردازی کارکنان دارد و در نهایت، مانع بروز کارآفرینی درون سازمان می‌شود. در مطالعه دیگری، پنتیلا پیامدهای سکوت سازمانی را قاتل نوآوری و ادامه پروژه‌های دارای برنامه‌ریزی ضعیف می‌شمارد که به تولیدات خطادار، روحیه پایین و خط تولید آسیب‌دیده منجر می‌شود. این نکته نشان می‌دهد سازمان‌ها چه اندازه احتمال دارد از ارتباطات نامناسب زیان ببینند. این پیامدها منحصر به سازمان نیست؛ کارکنان نیز دچار آسیب‌هایی می‌شوند و افزایش افسردگی و نیز مشکلات دیگری در انتظار سلامت کارکنان است (Penttila, 2003, p.105).

#### نشانه‌های سکوت

آنچه در مطالعات انجام‌شده کمتر مد نظر قرار گرفته است شامل بخشی از رفتارها و گفتارهای کارکنان می‌شود که واقعیت ندارند؛ اینکه موجی از تملق سازمان را دربر بگیرد و هر فردی به نحوی سعی کند، برای خوشایند مدیر ارشد سازمان، از عبارات پرزرق‌وبرق‌تر و جذاب‌تر استفاده کند. متخصصان دانش مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون «خطرناک» یا «مضر» یاد می‌کنند. در این شرایط، باید پدیده تملق را، که نمودی از سکوت سازمانی است، فاجعه نامید (Bozorgnia & Enayati, 2014, p.2). محققان بر پیچیده‌بودن تشخیص درست سکوت و آوای سازمانی از سوی مدیران نیز تأکید دارند و مدلی که مطرح کرده‌اند شامل سه شکل کلیدی از سکوت است. اول اینکه این مدل تأکید می‌کند مدیران سکوت یا آوای سازمانی کارکنان را از طریق نشانه‌های رفتاری متفاوتی تشخیص می‌دهند و بر پایه صحبت کردن یا صحبت نکردن کارکنان، درک این نشانه‌ها مشکل است. دوم، مدل تأثیر نشانه‌های رفتاری کارکنان در مبهم‌بودن درک ناظران از حرکات و انگیزه‌های کارکنان و در پی آن، نتیجه‌گیری‌ها و نسبت‌های درست یا غلط به این واکنش‌ها را برجسته می‌کند (Van Dyne et al., 2003, p.1376). سوم اینکه، عنوان شده است سکوت صرفاً به معنای صحبت نکردن نیست بلکه با نمودهای متنوعی ظاهر می‌شود؛ مثل غیبت، نوشتن، گوش ندادن، داشتن چشم‌انداز منفی، بی‌تفاوتی به امور سازمان، سهل‌انگاری در کار، تمایل نداشتن به انتقال اخبار بد به رده‌های بالا و مخفی کردن مشکلات به دلیل ترس از قربانی شدن. همچنین، از نظر شخصیتی، افراد دارای احساسات منفی از قبیل ترس، غم و اندوه، خشم، گناه، سرخوردگی، بدبینی و کمبود اعتماد به نفس تمایل بیشتری به سکوت دارند؛ و کارکنانی که تصور کنند با عقاید آن‌ها به هر نحوی مخالفت می‌شود سکوت را ترجیح می‌دهند (Rezabeygi & Almasi, 2014). در مطالعه ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، به چند مؤلفه به‌منظور شناسایی سکوت سازمانی اشاره شده است؛ زمانی که کارمندی ساکت است، ناظران به نشانه‌های گفتاری ظریف دسترسی ندارند (در این مورد،

«ساکت بودن» صرفاً به معنای حرف نزدن نیست بلکه با کنایه و در لفافه صحبت کردن را هم شامل می‌شود. اینجاست که توجه ناظران به نشانه‌های غیرکلامی، از جمله تن صدا و حرکات دست و تغییر در سرعت صحبت کردن، می‌تواند سرشار از اطلاعات باشد.

به عقیده آل روسان و اموش (۲۰۱۸) سکوت سازمانی، عدم تمایل کارمند به صحبت در مورد موضوعاتی است که در محل کار به دلیل ترس از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم وی، رخ می‌دهد؛ بنابراین، ممکن است بر روابط بین او و همکارانش تأثیر منفی بگذارد. پس می‌توان گفت افرادی که در معرض این اصطلاح هستند، دارای مشترکاتی مانند: خودداری از صحبت در مورد کار، ترس از ارائه دیدگاه، عدم درک و اطلاعات در مورد کار یا همکاران و ترس از ایجاد سوءتفاهم هستند.

پیرلو (۲۰۰۲) احساساتی چون ترس، عدم اطمینان و اعتماد؛ کلمر (۲۰۰۶) ارتباطات ضعیف؛ ترس کارمندان از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم؛ چیمین و کارادانگ (۲۰۱۹) ترس از به هم ریختن چرخه سازمان به عنوان یک سیستم را از نشانه‌های سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند. (Hasani et al., 2020, p. 98)

### روش تحقیق

پژوهشگر، با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، می‌تواند جنبه‌های مشهود پدیده‌ها را بررسی کند و با استفاده از روش‌های کیفی جنبه‌های نهفته پدیده را مطالعه کند؛ اما با ترکیب این دو می‌توان به درک بهتری از پدیده دست یافت. پژوهش‌های آمیخته<sup>۱</sup> پژوهش‌هایی‌اند که با ترکیب دو مجموعه کمی و کیفی به انجام می‌رسند و شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به دست می‌دهند (Bazargan, 2008, p.161).

**بخش کیفی:** در بخش کیفی، پس از مطالعه ادبیات مرتبط با سکوت سازمان و شناخت موضوع تحقیق و اشراف کامل بر آن، با تحلیل محتوای ادبیات، مهم‌ترین نشانه‌های سکوت سازمانی استخراج و با روش دلفی، نظر خبرگان درباره مؤلفه‌های سکوت سازمانی بررسی و ارزیابی شد. در ابتدا، هشت ویژگی شناسایی شد که بر اساس بررسی پیشینه تاریخی مفهوم و پس از دریافت دیدگاه‌های خبرگان و ترکیب برخی مؤلفه‌ها، در نهایت، شش ویژگی (مؤلفه) به منزله نشانه‌های سکوت سازمانی برگزیده شد. (جدول ۵) برای این شش مؤلفه، گویه‌هایی تعیین و سپس این گویه‌ها به پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی گردید که

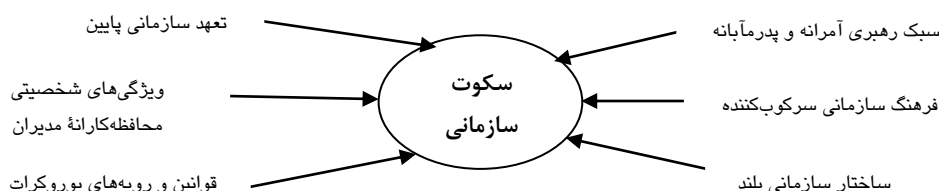
پس از تأیید خبرگان، برای ورود به مرحله کمی آماده شد. (پرسشنامه طراحی شده در ادامه آورده شده است) ویژگی خبرگان تحقیق عبارت است از:

- در زمینه مفهوم سکوت سازمانی مقاله، کتاب یا سخنرانی داشته‌اند؛
- استاد راهنما یا استاد مشاور پایان‌نامه در زمینه سکوت سازمانی بوده‌اند؛
- استادیار بوده‌اند و حداقل ۸ سال سابقه تدریس در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی داشته‌اند.

جدول (۵): مؤلفه‌های اولیه نشان‌دهنده سکوت سازمانی

مؤلفه	میانگین	میانگین میانگین‌ها	نتیجه
تملق و چاپلوسی	۷	۶.۸۵	تأیید
بله قربان گویی	۷.۲	۶.۸۵	تأیید
ضعف در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی	۵.۸	۶.۸۵	حذف
بی تفاوتی نسبت به وظایف محوله	۷	۶.۸۵	تأیید
کاهش تمایل به شرکت در فعالیتهای غیر رسمی و غیر اجباری در سازمان	۷	۶.۸۵	تأیید
احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی	۷.۶	۶.۸۵	تأیید
عصبانیت و اضطراب	۶	۶.۸۵	حذف
نق زدن‌های دائمی و گله مند بودن از شرایط	۷.۲	۶.۸۵	تأیید

همان‌طور که مشخص است، دو مؤلفه عصبانیت و اضطراب و ضعف در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی نمره‌ای کمتر از نمره میانگین‌ها دارند و از نشانگرهای اصلی سکوت سازمانی حذف شدند. در راند دوم دلفی نیز، مهم‌ترین عوامل مؤثر در سکوت سازمانی شناسایی و از خبرگان درباره این عوامل نظرخواهی شد که، در نهایت، از میان ۱۱ عامل شش عامل تأثیرگذار به روش میانگین میانگین‌ها شناسایی شدند. (شکل ۱)



شکل ۱: عوامل مؤثر در سکوت سازمانی، مبتنی بر ادبیات تحقیق و نظر خبرگان

در مرحله کمی، جهت معناداری، سؤالاتی طراحی شده و برای سنجش روایی و پایایی پرسش‌ها و مدل ارائه شده نیز، از آزمون آماری T روش معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. به منظور سنجش میزان سکوت سازمانی، با تأیید خبرگان تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل چهار سؤال برای هر مؤلفه طراحی شد. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)<sup>۱</sup> استفاده شده که لاوشه<sup>۲</sup> آن را طراحی کرده است. برای محاسبه این شاخص، از دیدگاه‌های کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده شده است. بدین ترتیب که با توضیح اهداف آزمون و دادن تعاریف عملیاتی در زمینه محتوای پرسش‌ها، از آن‌ها خواسته شد هر یک از سؤال‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. از آنجا که تعداد متخصصان ارزیابی‌کننده پرسش‌ها ده نفر بوده است و مقدار CVR محاسبه شده هیچ‌یک از پرسش‌ها کمتر از ۰/۶۲ نبوده (جدول ۶)، می‌توان ادعا کرد پرسشنامه از روایی بالا برخوردار بوده است.

جدول (۶): مقادیر CVR پرسشنامه‌ها

سؤالات	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
مقدار CVR	۰.۶۵	۰.۶۶	۰.۶۲	۰.۶۳	۰.۶۸	۰.۷۰	۰.۶۳	۰.۶۷	۰.۷۵	۰.۸۱	۰.۷۹	۰.۷۹
سؤالات	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
مقدار CVR	۰.۶۹	۰.۷۳	۰.۸۵	۰.۸۵	۰.۷۳	۰.۸۵	۰.۶۹	۰.۷۳	۰.۸۱	۰.۷۹	۰.۷۹	۰.۸۱

برای بررسی پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پس از جایگذاری مقادیر حاصل از اطلاعات به دست آمده در نمونه‌ای سی عددی، با استفاده از نرم‌افزار آماری IBM SPSS 21.0 ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۲۴ سؤالی طراحی شده ۰.۷۳۱ است که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار تحقیق دارد. همچنین، برای پاسخ به سؤالات تحقیق از آزمون‌هایی نظیر بارتلت، فریدمن و  $t$  - استودنت استفاده شده است. جهت تأیید مدل، روش معادلات ساختاری در هر یک از مؤلفه‌ها و مدل کلی مؤلفه‌های سکوت سازمانی به کار رفته و از نرم‌افزار Lisrel8.8 بهره گرفته شده است.

1. Content Validity Ratio
2. Lawshe



پرسش‌ها و گویه‌های طراحی شده عبارت‌اند از:

مؤلفه	پرسش‌های طراحی شده
تملق و چاپلوسی	<p>۱- میان صحبت کارکنان در جمع، در مقایسه با اظهاراتشان در خلوت یا گروه‌های غیررسمی، چه میزان تناقض دیده می‌شود؟</p> <p>۲- در سازمان من، چه میزان تعریف مدیران از کار موفقیت‌آمیز کارکنان (یا ابراز قدردانی متناسب کارکنان از عمل شایسته مدیران) نشان‌دهنده چاپلوسی است؟</p> <p>۳- چه حد بازخورد مثبت به تصمیمات، به جای بازخورد واقعی و اشتباه در تصمیم‌گیری‌های آتی مدیران، مشاهده می‌شود؟</p> <p>۴- در سازمان من، چه میزان همراهی و تأیید بی‌چون‌وچرای اظهارات سرپرستان نشانه همگامی با اهداف سازمانی و کمک به ایجاد جو آرام است؟</p>
بله قربان‌گویی	<p>۱- در سازمان من، چه حد از کسانی که با دلایل منطقی با روش‌ها و تفکرات مدیریتی مخالفت می‌کنند استقبال می‌شود؟</p> <p>۲- در سازمان من، چه میزان تأیید پیوسته اظهارات مقام‌های بالاتر یکی از مسیرهای ترفیع سازمانی شمرده می‌شود؟</p> <p>۳- مدیران تا چه حد انتقادپذیرند و موافق نبودن دیگران را تحمل می‌کنند؟</p> <p>۴- سازمان چه اندازه به افرادی، که پیشنهاد و انتقادی به وضع فعلی دارند، بدگمان است؟</p>
بی‌تفاوتی به وظایف محول شده	<p>۱- کارکنان منشأ ناکامی‌ها را تا چه حد در رویه‌ها و سیاست‌های سازمان می‌دانند؟</p> <p>۲- تحقق مأموریت‌ها و موفقیت یا شکست سازمان تا چه حد در نظر کارکنان اهمیت دارد؟</p> <p>۳- چه میزان کارکنان، در اغلب موارد، تکالیف و وظایف سازمانی خود را با دقت و حساسیت بالایی انجام می‌دهند؟</p> <p>۴- کارکنان در برابر نمرات ارزشیابی سالیانه خود چقدر واکنش نشان می‌دهند و تا چه اندازه در پی آگاهی از نواقص خود و رفع آن‌ها برمی‌آیند؟</p>
کاهش تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیررسمی	<p>۱- داوطلب شدن در فعالیت‌های کاری، که بخشی از وظیفه کاری و رسمی افراد نباشد، در کارکنان چقدر است؟</p> <p>۲- کمک‌های داوطلبانه کارکنان به سایر اعضای سازمان، در وظایفشان، چه اندازه است؟</p> <p>۳- اگر کارکنان بدانند کاری که قرار است انجام دهند پاداشی به‌دنبال ندارد و یا ساختار سازمان از آن‌ها قدردانی نخواهد کرد، چه میزان تمایلی به انجام آن دارند؟</p> <p>۴- چه میزان تبعیت کارکنان از قوانین و مقررات صرفاً به زمانی محدود می‌شود که بر فعالیت‌های آنان نظارت وجود دارد و در بقیه موارد، سهل‌انگاری دیده می‌شود؟</p>
احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی	<p>۱- چه حد کارکنان تصور می‌کنند، هرچه بیشتر و بهتر کار کنند، بازهم احتمال اینکه عملکردشان خوب ارزیابی شود کم است؟</p> <p>۲- تأخیر-تعجیل در ورود-خروج و ذهنیت «سنگینی گذشت اوقات در داخل سازمان» چه حد در کارکنان دیده می‌شود؟</p> <p>۳- چه میزان کارکنان معمولاً از طرح‌ها و برنامه‌های جدید سازمان استقبال و در پیشبرد آن همکاری</p>

<p>می‌کنند؟ ۴- چه حد کارکنان امکان پیشرفت و ترقی خود را در سیستم امری بعید می‌دانند که از آن دل بریده‌اند؟</p>	
<p>۱- بیان نارضایتی و ناراحتی با جملاتی نارسا، نامناسب، کلیشه‌ای و پی‌درپی در میان کارکنان به چه میزان است؟ ۲- به چه میزان کارکنان، در حال کار، زیرلب جملاتی را زمزمه می‌کنند و از واکنش اطرافیان به این رفتارشان - که معمولاً و طبیعتاً واکنشی نامناسب است - خوششان نمی‌آید؟ ۳- چه حد کارکنان قدرشناسی امکاناتی‌اند که سازمان برای آن‌ها فراهم آورده و معمولاً خود را با نام سازمان معرفی می‌کنند؟ ۴- چه حد اظهار نظرهای کارکنان، بدون توجه به موقعیت موجود و وضعیت شنونده، معمولاً همراه با گله و شکایت است؟</p>	<p>گله‌مندبودن از شرایط و نقزندن‌های دائمی</p>

### بررسی سؤال‌های پرسشنامه<sup>۱</sup>

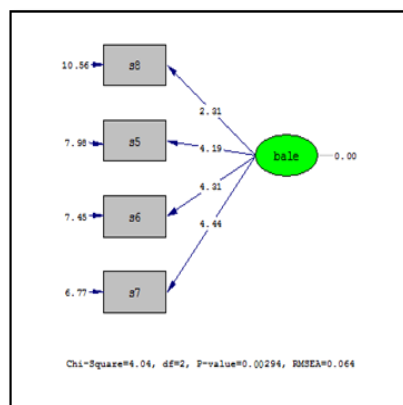
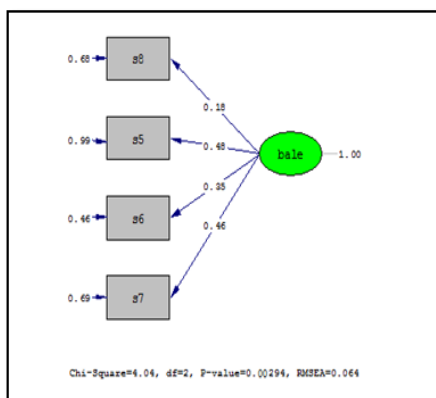
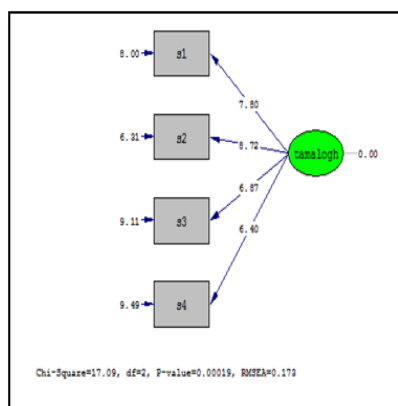
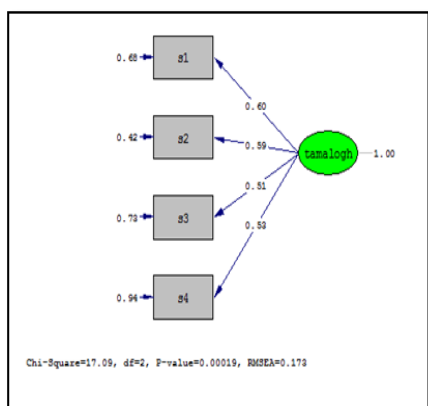
ابتدا، معناداری رابطه پرسش‌ها با متغیرهای ششگانه را در مدل بررسی می‌کنیم. در نمودار ۱، مقادیر T برای بررسی معناداری ضرایب در مدل ارائه شده است. اگر مقدار قدر مطلق T متناظر با ضریبی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد؛ آنگاه ضریب در سطح ۰/۰۵ رابطه معناداری دارد (نمودارهای سمت راست). همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود، تمامی متغیرهای نشانگر دارای مقادیر T هستند که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. (به‌جز متغیر بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده). این یعنی وجود این سؤال‌های متغیر در مدل معنادار است. همچنین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان پرسش‌های مؤلفه‌ها در نمودارهای سمت چپ نشان داده شده است؛ بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت سؤال‌های تمامی مؤلفه‌ها در نتیجه مدل پذیرفته می‌شود. مطابق نتایج، مدل از لحاظ شاخص‌های نیکویی برازش، وضعیت مناسبی دارد.

$$\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$$

$$\chi^2 / df = 2.015 \text{ و } RMSEA = 0/073 \text{ و } \chi^2 = 1.03 \text{ و } df = 2$$

برآزش مدل برای سؤالات تملق و چاپلوسی

۱. پرسشنامه این قابلیت را دارد تا جهت سنجش سکوت سازمانی در هر نهادی مورد استفاده قرار گیرد.

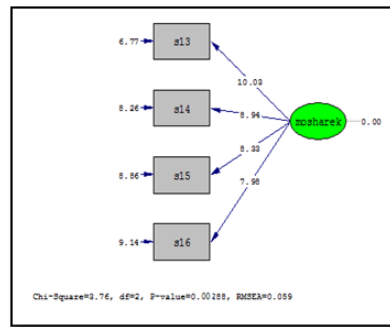
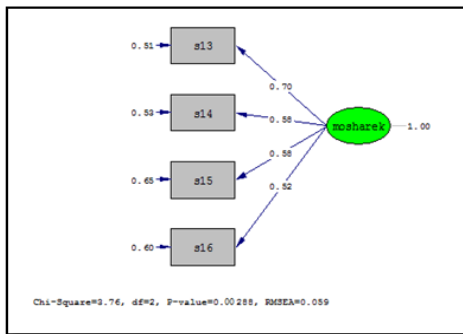
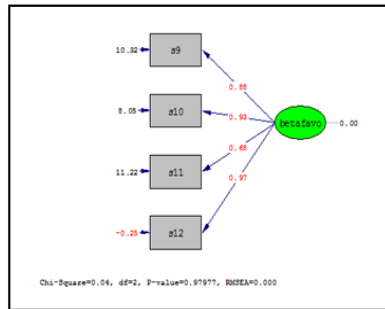


مقادیر مطلوب:  $\chi^2 / df \leq 3$ ;  $NFI, TLI, CFI \geq 0.80$ ;  $RMSEA \leq 0.1$ ;  $GFI \geq 0.9$

و  $\chi^2 / df = ۲.۰۱۴$  و  $RMSEA = 0.064$  و  $\chi^2 = ۴$   
 $df = ۲$

برازش مدل برای سؤالات بله قربان‌گویی

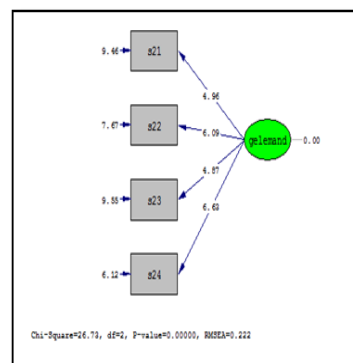
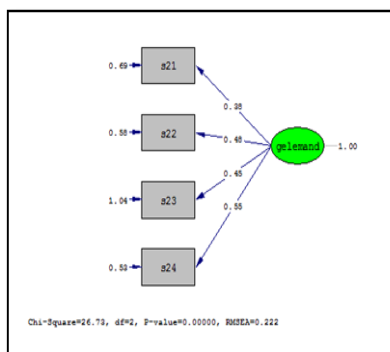
همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود، تمامی سؤالات نشانگر دارای مقادیر T هستند که از ۱/۹۶ کمتر است. این یعنی وجود این متغیرها در مدل معنی‌دار نیست.



مقادیر مطلوب:  $\chi^2 / df \leq 3$ ;  $NFI, TLI, CFI \geq 0/80$ ;  $RMSEA \leq 0/1$ ;  $GFI \leq 0/10$

$\chi^2 / df = ۱.۸۸$  و  $RMSEA=0/059$  و  $\chi^2 = ۳$  و  $df = ۲$

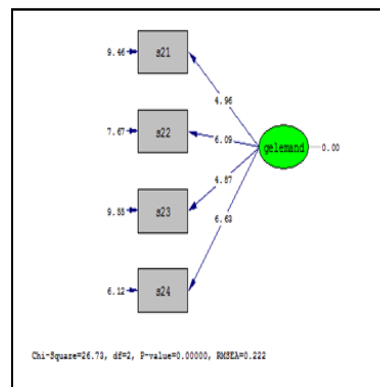
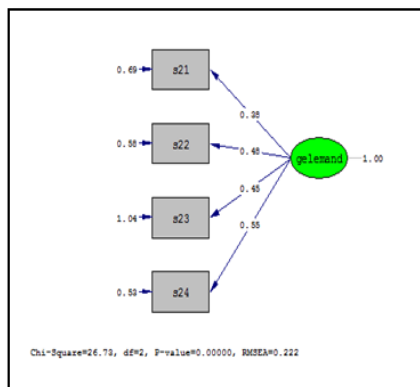
برازش مدل برای سؤالات کاهش تمایل به مشارکت در فعالیتهای غیراجباری



مقادیر مطلوب:  $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

$$df=2 \quad \text{و} \quad \chi^2 / df = 1.62 \quad \text{و} \quad RMSEA=0/025 \quad \text{و} \quad \chi^2 = 1/81$$

برازش مدل برای سؤالات ناامیدی و بی‌حوصلگی



مقادیر مطلوب:  $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

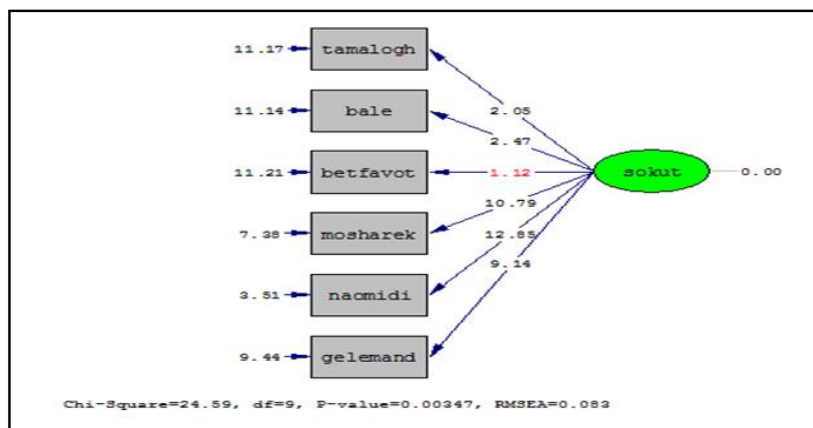
$$df=2 \quad \text{و} \quad \chi^2 / df = 2.50 \quad \text{و} \quad RMSEA=0/022 \quad \text{و} \quad \chi^2 = 1/3$$

برازش مدل برای سؤالات گله‌مند بودن از شرایط

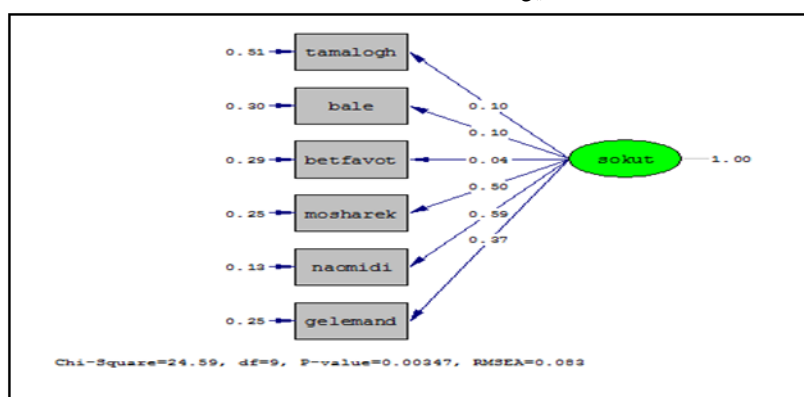
نمودار ۱: برازش پرسش‌های سکوت سازمانی

#### برازش مدل مؤلفه‌های شناسایی شده

همچون قبل، مؤلفه‌های سکوت سازمانی مبتنی بر شش نشانگر اصلی جهت معناداری رابطه شاخصه‌ها در مدل بررسی می‌شود و اگر مقدار قدر مطلق T متناظر با ضریبی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد؛ آنگاه آن ضریب در سطح ۰/۰۵ رابطه معناداری دارد. همان‌طور که در نمودار ۱ دیده می‌شود، شاخص بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده در مدل سؤالات رد شد و در مدل مؤلفه‌های سکوت سازمانی نیز، چون مقدار T کمتر از ۱/۹۶ دارد، رد می‌شود. مؤلفه‌های دیگر غیر از آن مقدار T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ دارند و در این صورت، پنج شاخص دیگر در مدل معنادار هستند؛ بنابراین، پس از حذف شاخص بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت ابعاد سکوت سازمانی در مدل اصلی پذیرفته شدند.



نمودار ۲: نتایج آزمون T مؤلفه‌های سکوت سازمانی



نمودار ۳: نتایج ضریب مسیر مؤلفه‌های سکوت سازمانی

جدول (۷): شاخص‌های برازش برای مدل اصلی

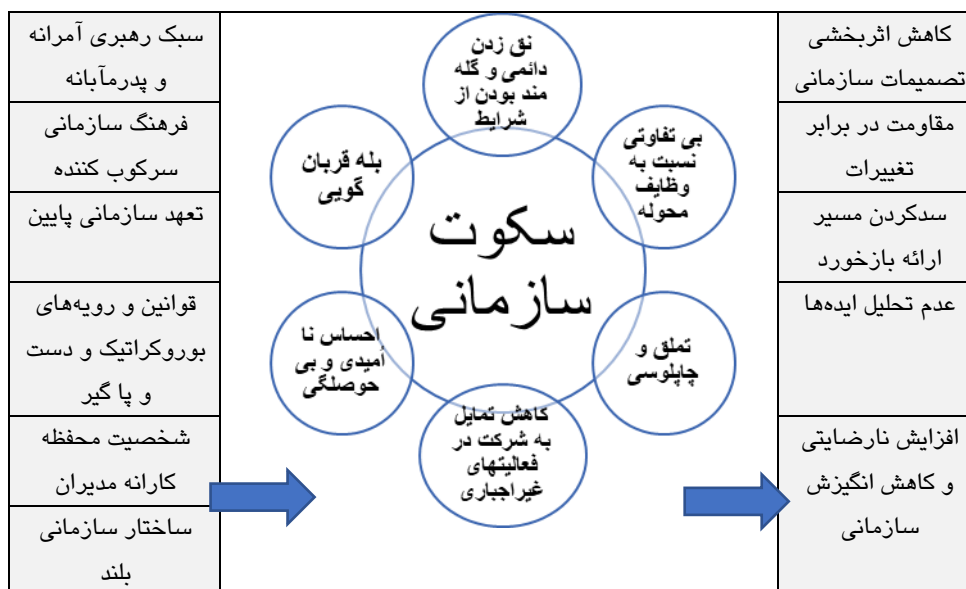
$$\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$$

مطلوب

$$\chi^2 / df = ۲.۷۳ \text{ و } RMSEA = 0/083 \text{ و } \chi^2 = ۱۵۹ \text{ و } df = ۹$$

جدول ۷ نشان می‌دهد مدل، از لحاظ شاخص‌های نیکویی برازش وضعیت مناسبی دارد. در نهایت بر اساس پشتوانه ادبیات تحقیق، روش دلفی و امتیازدهی خبرگان مدل مفهومی سکوت سازمانی با رویکرد سیستمی

طراحی شد. به این شکل که عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به عنوان ورودی مدل در نظر گرفته شده است. ویژگی‌ها و مولفه‌های سکوت سازمانی به عنوان میان داد در نظر گرفته شده و پیامدهای سکوت سازمانی به عنوان خروجی در مدل لحاظ شده است. لازم به اشاره است که مدل طراحی شده نیز مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت.



شکل ۳: مدل مفهومی سیستمی سکوت سازمانی

و به نظر می‌رسد که نمایش مدل سکوت سازمانی، در قالب مدلی سیستمی، شکل بهتری از فهم سکوت سازمانی را در اختیار جامعه دانشگاهی، پژوهشگران و مدیران سازمان مورد مطالعه این پژوهش قرار می‌دهد (شکل ۳). همان‌طور که مشخص است، مولفه‌ها، عوامل مؤثر و پیامدهایی در مدل نهایی سکوت سازمانی گنجانده شده است که مورد تأیید خبرگان تحقیق بوده است.

#### بحث و تحلیل یافته‌ها

با توجه به تحلیل ادبیات موجود در زمینه سکوت سازمانی، روش دلفی ۶ ویژگی و مؤلفه برای سکوت سازمانی شناسایی گردید که می‌توان به کمک این ویژگی‌ها به وجود سکوت سازمانی پی برد. البته جهت سنجش میزان سکوت نیز برای این مؤلفه‌ها سؤالاتی طراحی شد که به کمک پرسشنامه نیز بتوان به سطح سکوت در سازمان دسترسی داشت. همچنین مهم‌ترین عوامل زمینه ساز سکوت سازمانی نیز معرفی گردید

که مدیران می‌توانند با تمرکز بر این ۶ عامل، سطح سکوت سازمانی را کاهش داد. در نهایت ۵ پیامد عدم تحلیل ایده‌ها، نارضایتی و کاهش انگیزه سازمانی، سد کردن مسیر ارائه بازخورد، کاهش اثربخشی تصمیمات سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات سازمانی به عنوان آسیب‌های سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفت؛ که بر همین اساس، ضرورت درک، شناسایی و حل این بیماری پنهان سازمانی برای مدیران حائز اهمیت است. به عبارتی بتوانند سکوت سازمانی را به آوای سازمانی تبدیل نمایند و از منافع آن بهره‌مند شوند.

فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده نظرات و ایده‌های کارکنان یکی از وارد مهم اثرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشد که تاسیران و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود که اثرات فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را بررسی می‌کردند، دریافتند میان فرهنگ وظیفه‌مدار و غیرمشارکتی با سکوت سازمانی همبستگی وجود دارد. آرجریس و شان نیز نشان دادند که کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند. بنابراین، مدیرانی که از بیان اشتباهات خود و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل دوری می‌کنند منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شوند. (Argyris & Shan, 2015)

دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی پرداختند. نتایج نشان دادند که رابطه‌ی معنادار میان فرهنگ سازمانی بر جو و سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیقات واکولا و برداس (۲۰۰۵) نیز موید تأثیر فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده بر افزایش سکوت در سازمان است. به نظر آن‌ها اگر مدیریت عالی، کارکنان را به بیان عقاید، نظرات و انتقادات تشویق نکند، یا به اینگونه کارکنان برچسب دردرساز بزند و یا باعث ایجاد این تصور در کارکنان شود که ابراز عقاید و نظراتشان به قیمت از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقاء در سازمان تمام می‌شود، حتی اگر فرصت‌های ارتباطی به صورت ظاهری وجود داشته باشد، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی سکوت خواهند کرد.

سبک رهبری آمرانه و دستوری کارکنان را در وضعیت ترس و اضطراب قرار می‌دهد و معمولاً کارکنان ترجیح می‌دهند بله قربان گو شوند و سکوت اختیار کنند که تحقیق ژو و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان داد که چگونه سرپرست دارای سوءرفتار با میانجیگری خستگی عاطفی پیش‌بینی‌کننده سکوت پیروان است. داده‌ها از ۱۵۲ فرد در صنعت خدمات ماکائو به دست آمد. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوءرفتار رهبر، آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند. از طرفی همخوانی مطالعات لی و سان (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای مشابه، سبک رهبری را بررسی کردند و آن‌ها تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را بر



آوای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. به این منظور 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. البته نتیجه مطالعه دامغانیان و روزبان (۲۰۱۵) هم نیز همسو با یافته‌های این تحقیق است و مطالعه آن‌ها نشان داد بین رهبری آمرانه و سکوت سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران نیز می‌تواند عاملی زمینه‌ساز بر انتخاب رفتار سکوت از سوی کارکنان شود. به‌طور ویژه مدیرانی که محافظه کاری در رفتار خود دارند (همانند ساتن ۲۰۱۰) کارکنان را مجاب می‌کند ایده‌های بکر خود را در ذهن ناه دارند. مطالعات ون وورن (۲۰۰۶) نمونه‌هایی از رفتارهای محافظه کارانه مدیران را بر می‌شمارد؛ مثل برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف، قدرت ریسک پایین، راضی بودن به وضع موجود و توییح کارکنان در قبال شکست پروژه‌های پیشنهادی که همگی مولد سکوت کارکنان در سازمان می‌شود که همسویی با این یافته است.

تمرکز در تصمیم‌گیری و قوانین و رویه‌های دست و پاگیر امکان اجرای ایده‌ها و تمایل به مشارکت را در سازمان‌ها را کم‌رنگ می‌کند. لذا اگر باور اصلی در سازمان آن باشد که کارکنان فرصت طلب هستند و از منافع سازمان آگاهی ندارند، آنگاه بزعم مدیران بهتر است تا خود را درگیر فرآیندهای تصمیم‌گیری نکنند. لذا تصمیم‌گیری مشارکتی، به‌عنوان موضوعی تلقی می‌شود که ارزش صرف‌وقت را ندارد. در نظر نگرفتن کارکنان در تصمیم‌گیری، روشی برای پرهیز از اختلاف نظر و بازخور منفی آنهاست. در این مواقع وضع قوانین پیچیده و نا‌امید کننده، کارکنان را از ارائه نظرات خود باز می‌دارد. این عال مهم اثرگذار بر سکوت کارکنان در تحقیقات رستگار و روزبان (۲۰۱۴) و زارعی متین (۲۰۱۱) مورد اشاره است. عدم چابکی داخلی، قوانین محدود کننده تغییرات و روال طولانی بررسی پیشنهادها، همبستگی مثبتی با سکوت سازمانی کارکنان داشته است.

هرچند سکوت سازمانی پدیده‌ای است که فعالانه به کار گرفته می‌شود، به‌سادگی نمی‌توان آن را تشخیص داد. برخلاف ابراز نظر و سخن گفتن، سکوت و حرفی نزدن واضح و عیان نیست و توجهی را جلب نمی‌کند (Damghanian & Roozban, 2015, 176).

لذا مقاله با شناسایی نشانه‌های سکوت و خصوصیات سازمانی که کارکنانش سکوت اختیار کرده‌اند به این هدف که مدیران بتوانند از رخداد سکوت سازمانی مطلع شوند و از میزان آن بکاهند، کمک نموده است. برخلاف تصور سازمان‌های ساکت، می‌توانند پرسروصدا باشند، لیکن به جای ابراز ایده‌های جدید و انتقادات به تملق و چاپلوسی روی آورده باشند که این یک نشانه بارز از سکوت سازمانی است. بسیاری از متخصصان علم مدیریت، از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند و در

این شرایط باید پدیده تملق‌گویی در سازمان که حالتی بسیار بدتر از سکوت سازمانی است را یک فاجعه نامید. ایجاد یک نوع توهم شایستگی در ذهن مدیران و عدم تحرک به سمت نوآوری از عوارض سوء تملق و چاپلوسی اطرافیان در سازمان است. (Burke, 2017) این نتایج منطبق با نتایج مطالعه میرافضلی (۲۰۱۲) و نصرافهانی (۲۰۱۰) نیز می‌باشد.

بله قربان‌گویی اگرچه در سازمان‌ها ممکن است نشانه آرامش و نبود تعارض باشد، لیکن واقعیت امر این است که سازمان دچار سکوت سازمانی شده است و می‌تواند به عملکرد و بقاء سیستم ضربه بزند. می‌توان به یافته‌های مولتز (۲۰۱۳) استناد نمود که وی در پژوهش خود به ۷ راهی که افراد بله قربان‌گو می‌توانند یک سازمان را از بین ببرند اشاره کرده و آن را دلیلی بر وجود سکوت سازمانی می‌داند. (Moltz, 2013)

همچنین در مطالعه نظری (۲۰۱۵) با تکیه بر نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، مفهوم بله قربان‌گویی و افراد "بله قربان‌گو" از مصادیق سکوت شناخته شده است، کارکنانی که می‌بینند و می‌دانند نتیجه تصمیم مقام مافوق آن‌ها چقدر زیان بار است اما به دلیل شخصیت ضعیف و منفعل خود هرگز لب به نقد و نظر نمی‌کشایند. موريسن و میلیکن (۲۰۰۳) نیز به این مفهوم اشاره دارند که افرادی که با انتقاداتشان از برخی سیاست‌های سازمان، برچسب «دردسرساز»<sup>۱</sup> می‌خورند، برای حفظ موقعیت فعلی و ترس از دست‌دادن کار، به فردی «بله‌قربان‌گو» تبدیل می‌شوند و سکوت پیشه می‌کنند. همچنین، افرادی با داشتن احساسات منفی از قبیل ترس، غم و اندوه، خشم، گناه، سرخوردگی، بدبینی و کمبود اعتماد به نفس تمایل بیشتری به سکوت دارند. علاوه بر این، کارکنانی که تصور کنند با عقاید آن‌ها، به هر نحوی، مخالفت می‌شود ترجیح می‌دهند سکوت کنند (Rezabeygi & Almasi, 2014).

اورگان (۱۹۹۵) بیان می‌دارد عدم تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیروظیفه‌ای به عنوان رفتاری معرفی می‌شود که کارکنان در شرایط بی‌توجهی به نظرات و ایده‌ها بر می‌گزینند و در واقع انگیزه کافی برای چنین فعالیت‌هایی را از دست می‌دهند و به نوعی سکوت سازمانی را ترجیح داده‌اند به رفتارهای غیرسازمانی شناخته می‌شوند. همچنین اپل‌بام و همکاران در بعد فضیلت شهروندی، رفتار شهروندی سازمانی را شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌دانند و

آنچه در رفتار شهروندی سازمانی ذکر می‌شود تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیررسمی سازمان است که با وجود سکوت سازمانی، این تمایل کمتر خواهد بود (Appelbaum et al., 2004, p.19). قدرت تنظیم احساسات شکلی از توانایی محسوب می‌شود که بر خودآگاهی متکی است و به ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دور کردن اضطراب‌ها و افسردگی‌ها یا بی‌حوصلگی‌های مداوم اشاره دارد. افرادی که این توانایی در آن‌ها ضعیف است همواره با احساس نومییدی، خشم مزمن و افسردگی دست به گریبان‌اند و به‌طور مداوم نق می‌زنند و گلایه می‌کنند. حسنی و همکاران نیز در تحقیق خود بدبینی، ناامیدی و گلایه کردن، برجسب زدن و تعارض بالا را به عنوان نشانه‌های سکوت سازمانی معرفی کرده‌اند و با یافته‌های این تحقیق مطابقت دارد.

پیامدهای سکوت سازمانی نیز با تحقیقاتی متعددی همراستا است، اگرچه تحقیقات معدودی به سکوت سازمانی به عنوان یک مفهوم مثبت نگاه می‌کنند و یا پیامدهای آن را نیز مثبت می‌انگارند (همانند چینار و همکاران، ۲۰۱۳) یا در فرهنگ ایرانی از دیر باز، سکوت باریزیت توأم دانسته شده است، اما این مسئله منحصر به ایران نیست، به‌طور کلی در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم راستا انگاشته شده‌اند، لیکن بیشتر تحقیقات بر پیامدهای منفی آن متمرکز شده‌اند و با نتایج این تحقیق مطابقت دارند، مطالعات اخیر در خصوص کارکنان ساکت، مؤکد ایجاد ناتوانی در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی و گله‌مند بودن از شرایط در اثر سکون در سازمان است (karaca,2013, p.38) همچنین هنگامی که کارکنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند حتی اگر فراتر از انتظارات عادی از نقش آن‌ها باشد و در نقطه مقابل تصور بی‌عدالتی از عملکرد مدیران، سبب احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی آن‌ها خواهد شد که با یافته‌های این تحقیق کاملاً همسو است. (Knights & Kennedy, 2005, p.59)

نیک‌مرام و همکاران (۲۰۱۱) نیز معتقدند، افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را در سازمان به هر دلیلی نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و در نهایت علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود که با یافته‌های این تحقیق انطباق دارد. (Nikmaram et al., 2011, p.1271). همچنین طبق یافته‌های پنتیلا (۲۰۰۳) افزایش افسردگی و همچنین مشکلات دیگری در سلامت، در انتظار کارکنانی است که گرفتار سکوت و یا به عبارت بهتر مجبور به سکوت شده‌اند (Penttila,2003, p.105).

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها با آن درگیرند، عدم تمایل کارمندان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی شده‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی مدیران، این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند؛ در صورتی که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها، یکی از رویکردهای مهم توزیع و تشریک دانش است و برخورداری از آن، سازمان را در موقعیت رقابتی قرار می‌دهد؛ زیرا کارکنان با بیان ایده‌ها و نظرات جدید خود، به سازمان در ایجاد خلاقیت در تولید محصولات جدید یا ارائه خدمات منحصر به فرد کمک می‌کنند و به همین نسبت میزان بهره‌وری سازمان را ارتقاء می‌دهند؛ بنابراین اغلب سازمان‌های نوآور، سعی در ترغیب کارکنان به مشارکت در سازمان و کاهش سکوت سازمانی دارند (Ahmadi, Esmaili & Khazli, 2016, p.36)

در واقع یکی از ساده‌ترین، سریع‌ترین، بهترین روش‌های افزایش بهره‌وری و حرکت به سوی پیشبرد اهداف سازمانی استفاده از مشارکت حداکثری سرمایه‌های انسانی سازمان است. نکته شایان توجه در پرورش سرمایه انسانی این است که تنها سرمایه‌ای است که با مصرف کاهش نمی‌یابد بلکه تجاری که کسب می‌شود اثر فزاینده‌گی نیز در آن خواهد داشت. در مطالعات رفتارهای سازمانی در سازمان‌های موفق و نوآور، آنچه بیش از همه به چشم می‌خورد و در تمامی این گونه‌های سازمانی، اشتراک جالب توجهی دارد ایجاد فضای گفتگو و تفکر است. تفکر ناشی از گفتگوها به ایده تبدیل می‌شود و ایده‌های حاصل، پس از بررسی و تفکر مجدد، به محصول مبدل می‌شود. اما در مقابل، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی با مدیریت ضعیف یا دولتی و شبه‌دولتی که تا حدی دارای جایگاه‌های تعریف‌شده و مشاغل تضمینی‌اند، معضلی اساسی وجود دارد که نه سازمان بلکه بخش عظیمی از اقتصاد و صنعت جامعه را به انجماد کشانده است. این مشکل همان سکوت سازمانی است. سکوت علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی و یا ترس در سازمان به‌شمار می‌رود و مدیران باید، در اولین فرصت، عامل آن را ردیابی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع چه بسا سبب اتفاقات وخیم و حتی مرگ سازمان شود.

مورینسن و میلیکن معرفی اعتقاد دارند؛ سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی نیز به وجود می‌آید و هم تحت تأثیر بسیاری از ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد و هم بر سازمان و عملکرد آن تأثیر زیادی دارد. این دو پژوهشگر سکوت در سطح سازمانی را به این شیوه تعریف می‌کنند: پدیده‌ای دسته‌جمعی که در آن، کارکنان از مطرح کردن باورها یا نگرانی‌هایشان، در ارتباط با مسائل و مشکلات

بالقوة کاری، خودداری می‌کنند. افراد در سازمان اغلب ایده‌ها، نظرها و اطلاعاتی برای طرح روش‌های سازنده دارند که سبب بهبود کار در محل خدمت می‌شود. این کارکردها مفهومی به نام آوای سازمانی را مطرح می‌کنند. برخی افراد این ایده‌ها را مطرح و برخی دیگر، بدون برزبان آوردن عقاید و اطلاعات خود، سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از طرح آن‌ها (سکوت سازمانی) ممکن است، به‌لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است؛ درحالی‌که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. از آوای سازمانی به «سکوت مثبت» نیز یاد شده اما واقعیت آن است که سکوت سازمانی ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد برای خودداری از دادن اطلاعات، ایده‌ها و نظرشان است. (Morrison & Milliken, 2000, p.708).

برخی افراد ابراز عقاید خود را عاملی در برهم خوردن آرامش سازمانی می‌شمارند و به‌دلیل مشرثمر نبودن نظرشان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سکوت و اهمیت‌ندادن را بهترین راه‌حل می‌پندارند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی زمانی رخ می‌نماید که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی‌شده خودداری می‌کنند و در برخوردها، چیزی را می‌گویند و یا کاری را انجام می‌دهند که مطلوب مدیر ارشد سازمان باشد. در این حالت، بسیاری از رفتارها و گفتارهای کارکنان غیرواقعی است و موج چاپلوسی سازمان را دربر می‌گیرد و هر فردی سعی می‌کند، به نحوی، در تملق مدیر ارشد سازمان، از عبارات پرزرق برزق‌تر و جذاب‌تر استفاده کند؛ درحالی‌که بیشتر افراد می‌دانند واقعیت چنان نیست. یکی دیگر از مصداق‌های سکوت بیان نکردن حقیقت است. در واقع، حق و حقیقت محتوای آوای سازمانی محسوب می‌شود. به سخن دیگر، هر فردی در سازمان که قصد بیان نظرش را دارد باید برابر با حق و حقیقت سخن بگوید. چه بسا افرادی به دیگران مشورت دهند اما مشورتشان خلاف شرع و برخلاف مصالح فرد مقابل باشد.

آنچه روشن است سکوت علاوه بر اینکه می‌تواند تاثیرات سازمانی منفی داشته باشد، تاثیراتی منفی را نیز بر روی کارکنان به همراه داشته است. کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که بی‌تفاوت باشید. در نتیجه چنین نگرشی کارکنان دچار افسردگی و دیگر مشکلاتی از لحاظ سلامتی خواهند شد. سکوت کارکنان رفاه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، استرس را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود تا احساس کنند گناهکار هستند و غالباً مشکلات روانی را تجربه می‌کنند و در تشخیص امکان تغییر، دچار مشکل می‌شوند. بیشتر افراد فرض می‌کنند که

سکوت کارکنان فقط به سازمان لطمه وارد می‌کند درحالی که به‌طور قطع این سکوت هم به کارکنان و هم به سازمان لطمه وارد می‌سازد.

در حقیقت، سکوت سازمانی، از راه ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود؛ از این‌رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بدین ترتیب، بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند زیرا فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم و مقتضی انجام نمی‌گیرند. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر دارد و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

هرقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا، فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان اندک و نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای منتهی به سکوت باشد، کارکنان آن سازمان اغلب در قبال مسائل سکوت می‌کنند و به‌دنبال آن، نگرش‌های شغلی آنان، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، پایین خواهد بود. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود فراهم آوردن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی برای انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌هاست. مدیران، هنگام بررسی جو و فرهنگ سازمانی یا ایجاد محیطی که افراد با استعداد و توانمند در آن باقی بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را متغیر مهمی در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن فضا و فرهنگ سکوت سازمانی می‌شود.

به‌علت نمود سکوت در رفتارهای متنوع کارکنان، تشخیص به‌موقع آن در سازمان به‌سادگی ممکن نیست. کنترل مؤلفه‌های معرفی شده در این مطالعه، به صورت دوره‌های منظم در سطح سازمان، راهی است برای رصد دائمی کارکنان و سنجش میزان سکوت در سازمان. مدیرانی که به خطرناک بودن سکوت سازمانی واقف می‌شوند، پس از تشخیص آن در سازمان خود، در پی رفع مشکل و تبدیل آن به آوای سازمانی برمی‌آیند. البته چگونگی تبدیل وضعیت سکوت سازمانی به آوای سازمانی می‌تواند موضوع مطالعات دانشگاهی قرار بگیرد.

## References

- Ahmadi, A.; Esmaili, A., & Khazli, S. (2016). *Presenting a model of structural equations for the relationship between organizational silence and organizational commitment with the mediating role of organizational justice in ghavamin bank*, Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement, Fourth Year. 1, pp 35-62. (In Persian)
- Alvani, S. (2006). *General management*, Tehran, Nashr-e NeyPublications, 22nd edition. (In Persian)

- Al-Rousan, M. A. M., & Omoush, M. M. (2018). The Effect of organizational silence on burnout: a field study on workers at Jordanian five-star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Appelbaum, S.; Bartolomucci, Nicolas., & Girard, Ch. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *Management Decision*, 42(1), 2004, 13-40.
- Ardalan, M.; Ghanbari, S., & Mohammadi, M. (2015). *Evaluating the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice: an analysis of the mediating role of information and communication technology*, Quarterly Journal of Information Technology Management Studies, Third Year, 11, Spring, 24-1. (In Persian)
- Bazargan, A. (2008). *An introduction to qualitative and mixed methods research* ", Didar Publishing. (In Persian)
- Bagheri, Gh.; Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). *Organizational silence (basic concepts and its development factors)*, ideal type of management, 1(1), Spring 2012, 47-58
- Bozorgniya Hosseyni, S., & Enayati, T. (2013). *The Relationship between organizational silence and employee performance*, ethics in science and technology quarterly, year 9, 4. (In Persian)
- Cetin, A. (2020) organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers, *annals of applied sport science*, 8th Year, Issue 2.
- Damghanian, H., & Roozban, F. (2015). *Investigating the reason for employees' silence in relation to direct manager: application of mixed research*, quarterly journal of organizational behavior studies, fourth year, 3, Fall, 195-174. (In Persian)
- Danaeifard, H., & Fani, A. (2011). *Explaining the role of organizational culture in organizational silence in the public sector*, public management perspective, 8, Winter, 82-61. (In Persian)
- Danaeifard, H., & Panahi, B. (2010). *Analysis of job attitudes of employees of government organizations; explaining the atmosphere of organizational silence and the behavior of organizational silence*, Transformation Management Research Journal; Second Year, 3, 19-2. (In Persian)
- Farhadi, A.; Ghfoury, P., & Haghghi Kafash, M. (2015). The effect of transformational leadership style and organizational learning in reducing organizational silence, *Journal of Transformation Management*, Spring and Summer, Year 7, Issue 13. (In Persian)

Fernandez-Lores, S., & Gavilan, D. (2015). Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale, *Business Research Quarterly* (2016) 19, 40-54.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, *Emerald Group Publishing*, 2009, p16.

Harlos, K. (2001). When organizational voice systems fail more on the deaf-ear syndrome and frustration effects, mcgill university, *The Journal of Applied Behavioral Science*, September, 323-342.

Hassani, S.; Ahmadi, S.; Sarmast, B., & Alodari, H. (2020). Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities in Tehran, *Management of Government Organizations*, 8(2), 97-112. (In Persian)

Hazen, Mary. A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony: a post-modern perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 2006, pp. 237-249.

Hutmire, J. L. (2016). meaningfulness of work as perceived by women from diverse social classes: a grounded theory exploration, *College of Social and Behavioral Sciences*, Walden University.

Karaca, H. (2013). An Expletory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish National Police case, Turkish National Police Academy, *European Scientific Journal*, August 2013, 9(23), pp 37-50.

Korkmaz, E. (2018). The Relationship between organizational silence and allen-meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey, *Bilecik Şeyh Edebalı University Journal of Social Sciences Institute*, 3, 200-213

Korkmaz, T., & Arpacı, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2009) 2432–2435.

Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.

Morrison, El., & Milliken, J. F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, new york university, *Academy of Management Review*, 25(4), 2000, 700-725.

Nasr Esfahani, A. (2010). Flattery in the organization, organizational culture management, Year 8, No. 22, Fall and Winter, 114-95. (In Persian)



Nielsen, Richard P. (2003). Why do we remain silent in the face of unethical behavior, the church in the 21st century from crisis to renewal, *Boston College Occasional Paper*, 7.

Penttila, C. (2003). It's a sad fact of downturns: employees stop speaking their minds, *Entrepreneur Magazine*, November 1, 2003.

Pinder Craig C., & Harlos Karen, P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. research in personnel and human resources management, 20, 331-369.

Pirannejad, A.; Davari, E., & Afkhami, M. (2017). *Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management; identifying its factors and consequences*, Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, Year 6, Issue 1 (26) Spring, 47-176. (In Persian)

Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. indiana university, *Journal of Management*, 2000, 26(3), 513-563.

Rastegar, A., & Roozban, F. (2014). *Identifying the factors affecting organizational silence by descriptive mixed method of participant selection*, Quarterly Journal of Management of Government Organizations, 8, 8-8. (In Persian)

Rezabeygi, S., & Almasi, D. (2014). Organizational silence: a dangerous phenomenon in the way of the organizational progress, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (3)

Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, the george washington university, *ProQuest Dissertations Publishing*.

Sutton, R. I. (2010). *Good Boss, Bad Boss* first edition, September 2010, *Hachette bookgroup Publishers*.

Tinuke Fapohunda, M. (2016). Organizational silence: predictors and consequences among university academic staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 2005, 441-458.

Van Dyne, L.; & Ang, S., & Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies* 40:6 September 2003, pp 1359-1392.

Van Dyne, L., & Lepine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. michigan state university, *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1), 108-119.

Xu, A. J.; Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interacts to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why? sakarya university, institute of social sciences, *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 2013, 30-44.

Zarei Matin, H.; Taheri, F., & Sayar, A. (2011). *Organizational silence, concepts, causes and consequences*, Iranian Journal of Management Sciences, 6(21), Spring, 104-77. (In Persian)

Zahed Babalan, A.; Ahmadi, H., & Seyed Kalan, S. (2015). *Organizational silence alert in higher education: identifying the causing factors among the staff of mohaghegh ardabili university*, Quarterly Journal of Leadership Research and Educational Management, First Year, 4, 129-151(In Persian)