

## شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزشی: پژوهش کیفی

ساناز مظاهری<sup>۱</sup>، فتاح ناظم<sup>۲</sup>، خدیجه ابوالمعالی الحسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزشی انجام گرفته است. مطالعه‌ی حاضر یک مطالعه‌ی کیفی به روش تحلیل متن است. فرایند گردآوری داده‌ها، مشتمل بر ۲۵ مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته از متخصصین حوزه‌ی مدیریت آموزشی که مطلع و مسلط به موضوع پژوهش بودند، انجام شده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند در سال ۱۳۹۵ آغاز و تا اشیاع داده‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و به روش آنالیز محتوای کیفی انجام شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۹ کد نظری شد که بیانگر نظرات متخصصین حوزه‌ی مدیریت آموزشی بود و شامل یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، عمل‌کرد سازمانی است و بر اساس نظرات متخصصان، عوامل ذکر شده از اولویت بیشتری در تبیین سکوت سازمانی برخوردار بودند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، دیدگاه متخصصان، پژوهش کیفی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۵/۰۹

<sup>۱</sup> گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران  
<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول: nazem@riau.ac.ir)  
<sup>۳</sup> گروه روان‌شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

## مقدمه

کارکنان سازمان‌ها نقش مهمی در زندگی اجتماعی دارند و عنصر اساسی موفقیت سازمان می‌باشند (اروگلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در آثار مدیریت از کارکنان به عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری یاد می‌شود. در شرایط کنونی سازمان‌هایی موفق تر هستند که بتوانند از این منابع و عوامل حیاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند. بنابراین، وجود شرایطی که کارکنان بتوانند بهترین بازدهی و کارایی را از خود نشان دهند، بسیار لازم و حیاتی است. وجود روابط انسانی و تعاملات بین افراد، از جمله عواملی است که باید مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه، در بسیاری از سازمان‌ها، فضایی فراهم نمی‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی به ابراز نظر در مورد سازمانشان بپردازند. در چنین شرایطی، کارکنان رفتار سکوت را در پیش گرفته و سازمان دیگر قادر نخواهد بود از این منابع ارزشمند بهره‌برداری نمایند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

خاموش شدن، آرام شدن و خاموشی همگی معانی سکوت هستند. سکوت فقط به معنی نگفتن نیست، نوشتن، نشنیدن و خوب ندیدن می‌تواند نوعی سکوت باشد (زمانی و کریمی، ۲۰۱۶). از لحاظ لغوی می‌توان آن را به راحتی درک کرد ولی در بحث سازمان، سکوت باید چیزی فراتر از یک پذیرش منفعلانه باشد، سکوت می‌تواند حاوی یک پیام باشد. به عبارتی سکوت چیزی بیش از هیچ بودن است (تولوباس و سلپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

میلیکن و موریسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) واژه‌ی سکوت سازمانی را ابداع کردند تا واقعه‌ی جمعی را شرح دهند، آن‌ها سکوت سازمانی را به عنوان یک "پدیده‌ی دسته‌جمعی" معرفی می‌کنند، جایی که کارکنان از بیان عقاید و نگرانی‌هایشان در مورد مسائل بالقوه سازمان خودداری می‌کنند. آن‌ها خاطرنشان می‌کنند که در یک سازمان با فرهنگ سیستماتیک، کارکنان به دلیل ترس از عکس‌العمل منفی و به سبب این عقیده که ایده‌هایشان ارزشمند نیست، نظراتشان را بیان نمی‌کنند و حقیقت رانمی‌گویند، اگرچه این دو دیدگاه در سطح مفهومی و تمرکز خاص متفاوت هستند (ون داین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

میلیکن و موریسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) معتقدند، سکوت سازمانی موجب تعارض شناختی و در نتیجه باعث کاهش انگیزه‌ی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. آن دو استدلال می‌کنند که سکوت سازمانی در باورهای ضمنی مدیران و سرپرستان سازمان ریشه دارد. وقتی تلقی در سازمان، آن باشد که مدیران همه چیز را می‌دانند و مخالفت نامطلوب است، سکوت سنگینی بر سازمان حاکم می‌شود. در ایجاد و تداوم سکوت سازمانی هم باورها و گرایش‌های ذاتی مدیر (ترس وی از باز خورد منفی و اعتقاد وی به بی تفاوتی ذاتی کارکنان) و برخی عوامل شخصیتی مدیر (مثل پیشینه‌ی سازمانی) دخیل هستند. وجود تصمیم‌گیری متمرکز و نبود سازوکار باز خوردی پایین به بالا هم مزید بر علت است. وقتی کارکنان، بی‌توجهی و بی‌رغبتی مدیر و سرپرست خود را می‌بینند، شکستن سکوت را نوعی مزاحمت دانسته و همچنان ساکت می‌مانند (واکولا و بوراداس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

اگر مدیران معتقد باشند که کارکنان از صلاح سازمان چیزی نمی‌دانند، برخلاف ظاهر سازی و وانمود به تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیمات را در مراتب بالای سازمان می‌گیرند (مختاری، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی شغلی رنج ببرند (نیکولا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

کاکیزی<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که کارکنان اطلاعات لازم در زمینه‌ی توسعه‌ی سازمان خود را دارند، با این وجود، در این زمینه با افراد دارای قدرت در سازمان صحبت نمی‌کنند و ترجیح می‌دهند سکوت کنند. از جمله دلایلی که آن‌ها این

2 Tulubas & Celep  
3 Milliken & Morrison  
4 Vandyne  
5 Milliken & Morrison  
6 Vakola & Bouradas  
7 Nikolaou  
8 Cakici

اطلاعات را با افراد داری قدرت در سازمان در میان نمی‌گذارند، این است که نمی‌خواهند اعتماد همکارانشان را از دست دهند و شغلشان را از دست دهند. چنین مشکلات ارتباطی ممکن است بین کارکنان و مدیران رخ بدهد، اما این مشکلات ممکن است با انواع ارتباطات مانند ارتباطات رودررو و شرکت در جلسات ارزیابی بین کارکنان و مدیران برطرف شود (گلسوم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

ادراک کارکنان نسبت به بی‌عدالتی در سازمان منجر به افزایش فرسودگی شغلی و کاهش تعهد به رویه‌ها و در نهایت باعث سکوت کارکنان می‌شود (اروگلو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

بوئن و بلک مون<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه‌ی افراد در مجادلات سازمانی تعریف نموده‌اند، از نظر آن‌ها، سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست، بلکه گرایش جمعی بین کارکنان است. سخن گفتن افراد به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر ادراک آن‌ها از نظرات غالب در مورد یک موضوع قرار دارد و افراد تا زمانی که نظرات آن‌ها توسط همکارانشان مورد حمایت قرار نگیرند، سخن نخواهند گفت (بوئن و بلک مون، ۲۰۱۳).

در مقابل واژه‌ی سکوت سازمانی، عبارت آوای سازمانی<sup>۴</sup> مطرح شد که به معنای بیان نظرات و ایده‌های مؤثر است. سکوت سازمانی زمانی رخ می‌دهد که آوای سازمانی وجود نداشته باشد (برینسفیلد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

به عبارت دیگر، زمانی که رابطه‌ی پایین به بالا در سازمان ضعیف شود، آوای سازمانی ضعیف خواهد شد و سکوت سازمانی جایگزین می‌شود (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴).

ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمانی)، ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن نیست، بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه‌ی اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌ها است (تولباس و سلپ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

در این زمینه، سه نوع انگیزه‌ی مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد:

رفتار کناره گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریح مساعی با آن‌ها. این سه نوع انگیزه در کارکنان (انگیزه‌ی کناره گیرانه، انگیزه‌ی خودحفاظتی و انگیزه‌ی دیگر خواهانه) منجر به سه نوع سکوت و آوا (سکوت و آوای مطیع، سکوت و آوای تدافعی و سکوت و آوای نوع دوستانه) می‌گردد. سکوت مطیع<sup>۷</sup> به معنی خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط، حفظ ایده‌ها نزد خود به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر است. آوای مطیع<sup>۸</sup> به معنی بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی کننده، بر اساس تسلیم بودن در مقابل شرایط، موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر است. سکوت تدافعی<sup>۹</sup> به معنی خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلات ناشی از ترس، کتمان حقایق به منظور محافظت از خود است. آوای تدافعی<sup>۱۰</sup> به معنی بیان ایده‌هایی است که توجه فرد را به خاطر ترس به جای دیگری معطوف می‌دارد و ابراز ایده‌هایی است که توجه افراد را به منظور حفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد.

1 Gulsum

2 Erogluer

3 Bowen & Blackmon

4 Organizational Voice

5 Brinsfield

6 Tulubas & Celep

7 Acquiescent Silence

8 AcquiescentVoice

9 Defensive silence

10 Defensive Voice

سکوت نوع دوستانه<sup>۱</sup> به معنی خودداری از ارائه‌ی اطلاعات محرمانه به دلیل هم‌دستی و تعاون و حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان است (دداهانو و رهی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). آوای نوع دوستانه<sup>۳</sup> به معنی بیان راه‌حل‌هایی برای مشکلات بر اساس هم‌دستی و تعاون و بیان نظرات سازنده برای تغییر به‌منظور سود رساندن به سازمان است که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دوگونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیرمنفعاله می‌باشد (کاستاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

بنابراین، سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعاله و در تضاد با آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی (زهیر و اردوگان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). این موضوع نکته‌ی مهمی است، چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع، برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعاله هستند. آگاهانه، هدفمند و عمدی هم‌چون وقتی که کارکنان از ارائه‌ی اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوت عمدی و منفعاله (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) با سکوتی که عمدی اما به‌صورت غیر منفعاله است، تفاوت دارد (ون داین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

گریزو اسکاكت<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، معتقدند که کارکنان گاهی برای دستیابی به مزایا و منافع برای خود، از ارسال اطلاعات خودداری می‌کنند. در نتیجه، شکل چهارمی از سکوت معرفی می‌شود به نام سکوت فرصت طلب که هنریکسون<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) این نوع سکوت را به دنبال منافع خود بودن با دورویی (مکر و حيله) بیان کرده است که به‌صورت اشکال زیرکانه‌تر مانند ارائه‌ی اطلاعات ناقص یا تحریف‌شده با هدف گمراه کردن، پنهان کردن و به‌اشتباه انداختن اطلاعات بر اساس فرصت‌طلبی مطرح می‌شود (زارعی متین، ۱۳۹۰).

افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود. سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چندبعدی، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف مدیریتی، سازمانی و شخصیتی باشد (وایتساید و بارکلی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). عوامل مدیریتی: یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله‌ی سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی عکس‌العمل منفی دریافت کند. این موجب می‌شود تا فرد سکوت پیشه کردن را ترجیح دهد که در طول زمان، منجر به سکوت سازمانی می‌شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۲).

عوامل سازمانی: از دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شود، عبارت است از رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت و ناکارآمدی‌های سازمانی و عمل کرد ضعیف سازمانی (میلیکن و موریسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این، تمایل سازمان برای به‌کارگیری کارکنان قراردادی از بیرون سازمان و هم‌چنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری می‌تواند از جمله دلایل ایجادکننده سکوت باشد (ماریا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶).

1 ProSocial silence

2 Dedahanov & Rhee

3 ProSocial Voice

4 Kostiuk

5 Zehir & Erdogan

6 Vandyne

7 Grays & Scakett

8 Henrikson

9 Whiteside & Barclay

10 Milliken & Morrison

11 Maria

عوامل شخصیتی: یکی از دلایل شخصیتی مؤثر بر ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بکشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست دهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که این‌گونه تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲).

به عقیده‌ی میلیکن و موریسون (۲۰۰۰)، هدف از بیان متغیرهای مدیریتی، سازمانی و شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرایندی است که به واسطه‌ی آن، سکوت در سازمان ایجاد شده، تقویت و تداوم می‌یابد (باقری و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات اخیر در خصوص کارکنان ساکت، مؤکد ایجاد ناتوانی در دستیابی به عمل‌کرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی در اثر سکون در سازمان است (کاراکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد، چراکه اگر بر انتقادات و پیشنهادهای سازمانی، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند، از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبارت است از محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه‌ی آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگر (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین، ضرورت دارد که عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی را شناسایی کرده و تلاش شود با کنترل این عوامل، از ایجاد جو نامناسب در سازمان جلوگیری شود.

### روش تحقیق

مطالعه‌ی حاضر یک مطالعه‌ی کیفی به روش تحلیل متن است که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزشی در سال ۱۳۹۶-۱۳۹۵ بوده است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزشی که نسبت به موضوع پژوهش تسلط و آگاهی داشتند. تعداد شرکت‌کنندگان ۲۵ نفر بود که تا رسیدن به اشباع حجم نمونه افزایش یافت و پژوهش‌گر با ۲۵ نفر به اشباع رسید. روش نمونه‌گیری هدفمند و ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که در آن سؤال‌ها از پیش تعیین شده بود، اما شرکت‌کنندگان در پاسخ‌گویی آزادی عمل داشتند. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز و محوری صورت گرفت و بر اساس یافته‌های حاصل از فرآیند کدگذاری، عوامل مؤثر شناسایی شد. همچنین، جهت افزایش پایایی آن از نظرات خارجی استفاده شد. به این صورت که بخشی از داده‌ها به پژوهش‌گری که ارتباطی با پژوهش حاضر نداشت و به‌منزله‌ی ناظر خارجی بود، داده شد تا مشخص شود آیا او درک مشابهی از داده‌ها دارد یا خیر. مصاحبه‌ها در اتاقی خلوت، به‌طوری‌که حریم افراد رعایت شود، صورت گرفت. مدت‌زمان هر مصاحبه بسته به شرایط مصاحبه‌شوندگان بین ۵۰ تا ۸۰ دقیقه متغیر بود. به این صورت که صحبت‌های متخصصین حوزه‌ی مدیریت آموزشی بر روی فایل صوتی ضبط و سپس بر روی کاغذ پیاده شد. جهت تجزیه و تحلیل این پژوهش از تحلیل متن استفاده شده است. تحلیل داده‌ها از زمان مصاحبه‌ی اول به‌موازات انجام مصاحبه شروع شد (تحلیل هم‌زمان). به این صورت که یادداشت‌ها چندین بار مطالعه شدند تا درک کلی از متن به دست آید و سپس متن، خط به خط خوانده شد. ابتدا کدگذاری باز انجام شد، به این صورت که جملاتی که پاسخ سؤالات مطرح شده در مصاحبه بودند، مشخص شد. سپس به مفاهیم اصلی در این جملات، یک کد اساسی داده شد. با مقایسه‌ی کدهای اساسی با یکدیگر، فهرستی از کدهای اساسی به دست آمد. در کدگذاری سطح دوم، کدهای اساسی بازخوانی شد و سپس کدهای اساسی با معانی مشابه با یکدیگر دسته‌بندی شدند و طبقات شکل گرفت. سپس برای کدهای اساسی که گویای یک مطلب بودند، کد نظری در نظر گرفته شد. از جمله ملاحظات اخلاقی رعایت شده در این پژوهش، دادن

اطمینان خاطر به مصاحبه‌شوندگان در مورد محرمانه ماندن صحبت‌های آن‌ها و حذف فایل‌های صوتی پس از پیاده شدن بر روی کاغذ بود.

### یافته‌های تحقیق

۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان در این مطالعه، زن بودند و محدوده‌ی سنی آن‌ها بین ۳۵-۴۵ سال و ۱۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان در این مطالعه مرد بودند و محدوده‌ی سنی آن‌ها بین ۴۵ تا ۵۵ سال بود. از ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان زن، ۴ نفر دانشیار و ۳ نفر استادیار بودند و از ۱۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان مرد، ۴ نفر استاد تمام، ۱۰ نفر دانشیار و ۴ نفر استادیار بودند.

از تجزیه و تحلیل متن دست‌نوشته‌ها پیرامون شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، ۹ کد نظری استخراج شد. جدول شماره ۱ گویای این مطلب است.

جدول (۱) کدهای نظری استخراج شده از بیانات مصاحبه‌شوندگان

کد نظری	کد اساسی	نمونه از نقل قول شوندهگان
یادگیری سازمانی	آموزش ضمن خدمت	"بهترین راهکاری که باعث رشد مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری کارکنان می‌شود، آموزش‌های ضمن خدمت است که در سازمان ما به آن توجه ویژه‌ای نمی‌شود."
	آموزش مستمر	"به توسعه‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری کارکنان از طریق آموزش مستمر کارکنان توجه ای نمی‌شود."
	جلسات هم‌اندیشی	"به دلیل اینکه جلسات هم‌اندیشی در سازمان برگزار نمی‌شود، کارکنان نمی‌توانند دیدگاه‌های خود را بیان کنند."
تعهد سازمانی	اشتیاق شغلی	"از روی میل و اشتیاق به وظایف خود عمل نمی‌کنند."
	رضایت شغلی	"عدم توجه به خواسته‌های کارکنان و برآورده نکردن آن‌ها در حد امکان و توان‌مندسازی کارکنان، موجبات رضایت خاطر کارکنان را فراهم نمی‌آورد."
	پاداش سازمانی	"زمانی که کارکنان در انجام امور محوله از خود ابتکار عمل نشان نمی‌دهند، از طرف سازمان مشمول دریافت پاداش نمی‌شوند."
فرهنگ سازمانی	آزادی بیان	"کارکنان از بیان آزادانه‌ی افکار و ایده‌های خود برخوردار نیستند."
	اعتماد سازمانی	"زمانی که میان کارکنان اعتماد جریان ندارد، به یکدیگر در بالا بردن سطح کاری کمک نمی‌کنند."
	کیفیت زندگی کاری	"یکپارچگی و انسجام برای انجام امور محوله در سازمان مهیا نیست تا فرصت رشد و امنیت برای کارکنان حاصل شود."
سبک رهبری	تفویض اختیار	"برای انجام امور محوله و هماهنگی در انجام آن به کارکنان اختیار تام داده نمی‌شود."
	مدیریت مشارکتی	"عدم به‌کارگیری مدیریت مشارکتی احساس همبستگی و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان ایجاد نمی‌نماید."
	مشارکت سازمانی	"تغییر زمانی از طرف کارکنان مورد پذیرش قرار می‌گیرد که آن‌ها در فرایند کار حضوری چشمگیر داشته باشند که این امر تاکنون در سازمان صورت نگرفته است."
تصمیم‌گیری	تفکر انتقادی	"در سازمان به کارکنانی احتیاج است که از قدرت انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند و سرعت پاسخگویی و تفکر مناسبی داشته باشند. معمولاً در سازمان ما سعی می‌شود."
	حل مسئله	"در سازمان به کار تیمی اهمیت داده می‌شود تا کارکنان از تصورات خود برای پیدا کردن راه‌حل‌های جدید استفاده کنند."
	واقع‌گرایی	"دید واقع‌گرایانه‌ی نسبت به رسالت و مأموریت‌های سازمان وجود دارد."
مدیریت دانش	توان‌مندسازی	"زمانی سازمان می‌تواند امنیت شغلی برای کارکنان ایجاد نماید که بستر لازم برای تواناسازی کارکنان خود را فراهم نماید."
	کارآمدی	"شناسایی افراد توانمند بر اساس کارآمدی آن‌ها نیست."
	کسب مهارت‌های تازه	"امکان ارتقاء کارکنان در سازمان بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها میسر نمی‌شود."
هویت سازمانی	تعلق سازمانی	"اهداف سازمان برای اکثریت کارکنان روشن و واضح است و کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق ندارند."
	وفاداری سازمانی	"وفاداری کارکنان در سازمان از طریق عدم تأخیر در محل کار، عدم وجود غیبت غیرموجه، عدم ترک خدمت ناگهانی نشان داده می‌شود."
	اخلاق حرفه‌ای	"زمانی ایمان به کار در عمل کرد کارکنان خود را نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای در باطن زندگی کاری آن‌ها نهادینه شده باشد."
عدالت سازمانی	مدیریت استعداد	"مدیریت می‌تواند توانایی، استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند، مسئله‌ای که در سازمان ما کمتر به آن توجه می‌شود."

کد نظری	کد اساسی	نمونه از نقل قول شوندگان
	شایسته‌سالاری	"ارتقاء شغلی کارکنان در سازمان بر اساس شایستگی‌های آن‌ها نیست."
	مشاور	"با یاری مشاوران خیره می‌توان به یک توافق جمعی در سازمان رسید."
	انسجام سازمانی	"سازمان از طریق ایجاد انسجام و همبستگی اقدام به حل مشکل می‌نماید."
	نوآوری سازمانی	"یادگیری سازمانی نوعی خودتجدیدی و حضور در فرایند مستمر نوآوری است که باعث پیشرفت و ترقی سازمان می‌شود."
عمل‌کرد سازمانی	افول سازمانی	"کارکنان دانشی، زمانی که سازمان خود را ترک می‌کنند، گنجینه‌ای از معلومات دانش و تجربه را با خود از سازمان خارج می‌کنند."

کارکنان سازمان‌های آموزشی معتقدند که آموزش ضمن خدمتی که از طرف سازمان برای آن‌ها ارائه می‌شود به دنبال آماده‌سازی آن‌ها برای اجرای بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آنان نیست. در واقع، آن‌ها آموزش مستمر و یادگیری یافته‌های روز دنیا در امور مختلف را اساس پیشرفت زندگی شغلی و زندگی شخصی کارکنان نمی‌دانند و حتی به نقش جلساتی که با عنوان جلسات هم‌اندیشی به آن نگریسته می‌شود، توجه نمی‌کنند. در صورتی که این جلسات دربرگیرنده‌ی مباحث باز و هم‌زمان برای دست‌یابی به ایده‌های جدید از یکدیگر در مدت‌زمانی کوتاه است و منجر به پرورش قدرت تصمیم‌گیری و شناسایی فرصت‌هایی هم‌چون توسعه، مقابله با مسائل و مشکلات سازمانی از جمله سکوت سازمانی می‌شود. در صورتی که مدیران در سازمان به موارد ذکر شده توجه نداشته باشند، سازمان روز به روز در سکوت سازمانی خود غرق می‌شود.

نگرش کارکنان، تأثیر مستقیمی بر دیدگاه‌های آن‌ها دارد، زمانی که کارکنان نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه‌ی زیادی نداشته باشند، مجذوب شغلشان نمی‌شوند و وظایف شغلی خود را به طرز مطلوبی به انجام نمی‌رسانند و از سطح انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار نخواهند بود که این، نتیجه‌ی عدم شور و اشتیاق آن‌ها نسبت به کارشان است. این امر، موجب کاهش خلاقیت، نوآوری و ابتکار عمل در آن‌ها می‌شود و از طرف سازمان مشمول دریافت پاداش نمی‌شوند و این مسائل بر احساسات و نگرش‌های آن‌ها نسبت به شغلشان تأثیر می‌گذارد و رضایت شغلی را در آن‌ها پایین می‌آورد. به این صورت که بیشتر مواقع ذکر می‌کنند که شغل خود را دوست ندارند و احساس خوبی نسبت به شغلشان ندارند و شغلشان برای آن‌ها اهمیت ندارد.

زمانی که فرهنگ حاکم بر سازمان مملو از صداقت و اعتماد نباشد، کارکنان به راحتی نمی‌توانند به بیان نظرات و ایده‌های سازنده‌ی خود بپردازند و حتی امور محوله به خود را مطابق با مقررات و قوانین حاکم بر سازمان انجام نمی‌دهند، در واقع جو حاکم بر سازمان، فضای مناسب برای بیان ایده‌ها و نظرات را پیش روی کارکنان قرار نمی‌دهد و این اطمینان را در آن‌ها ایجاد نمی‌نماید که بدون ترس و وا همه، لب به سخن بکشایند و آزادی بیان را هم از آن‌ها سلب می‌کند. اعتماد یکی از مهم‌ترین اصول در بیان افکار و ایده‌ها است. اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بالا رفتن اعتماد سازمانی منجر به بهبود رضایت شغلی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همفکری و همکاری و بهبود عمل‌کرد سازمانی می‌شود. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، یکپارچگی و همبستگی را در درون سازمان مهیا می‌سازد و تأثیرات مثبت زیادی بر سازمان‌ها دارد و می‌تواند کیفیت زندگی شغلی کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهد. زمانی که اعتماد در سازمان وجود نداشته باشد، عدم همکاری و مشارکت کارکنان با یکدیگر، پایین آمدن قدرت خطرپذیری در انجام امور محوله، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل و گسترش سکوت سازمانی به وجود می‌آید.

همکاری فکری و عملی کلیه‌ی اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی ناشی از به‌کارگیری صحیح شیوه سبک رهبری در سازمان است. زمانی که افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب در کنار یکدیگر قرار نمی‌گیرند و با یکدیگر ارتباط مناسبی برقرار نمی‌کنند و در فرایند انجام کارها مشارکت داوطلبانه، ارادی و آگاهانه ندارند، مشکلات زیادی بر سر راه سازمان قرار می‌گیرد. مشارکت یک درگیری ذهنی، عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که



آنان را برمی‌انگیزاند تا سازمان را برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری کنند و در مسئولیت کار شریک شوند. بدون پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی از سوی مدیران در سازمان، همبستگی رخ نمی‌دهد. عدم به‌کارگیری مدیریت مشارکتی از سوی مدیران، موجب افزایش رفتارهای نابهنجار و ضد سازمانی کارکنان در سطوح مختلف می‌گردد و در این زمینه، حتی تفویض اختیار به کارکنان در جهت تصمیم‌گیری برای انجام کارها و وظایف مشخص شده بدون مشارکت سازمانی نتیجه‌ای نخواهد داشت.

معمولاً سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که از تفکر انتقادی بالایی در امور برخوردار باشند. به این صورت که از هوش، اطلاعات و توانایی‌های خود به‌منظور مواجهه مؤثر با موقعیت‌های کاری متفاوت و تغییرات پیش رو بهره ببرند و با توجه به تفکر منطقی که دارند، بتوانند در مورد مسائل سازمان به‌درستی تصمیم بگیرند و به اجرای کار بپردازند و از قدرت بیان و تجزیه و تحلیل مسائل برخوردار باشند. در واقع، کسی که تفکر انتقادی ندارد، از قدرت واقع‌گرایانه‌ای در جهت حل مسائل سازمان که نیازمند تجربه‌های عملی و توان‌مندی‌های ذهنی و قدرت خلاقیت است، برخوردار نیست. زمانی که شرایط و فضای حاکم بر سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که مدیران از ترس به خطر افتادن شرایط کاری خود این‌گونه کارکنان را مورد بی‌مهری خود قرار می‌دهند، این امر منجر به گسترش سکوت سازمانی می‌شود.

زمانی که اهداف سازمان برای کارکنان محرز نمی‌شود، علائق یک کارمند و تمایل او برای انجام وظایف و ماندگاری او در سازمان، منجر به موفقیت سازمان در راستای اهداف نمی‌شود. این عدم موفقیت نشأت گرفته از تعلق نداشتن آن فرد نسبت به سازمان است. جاری نبودن این حس تعلق نسبت به سازمان، انرژی مضاعفی برای فرد و مجموعه شغلی او ایجاد نمی‌کند و سازمان را به دستاوردهای مهم، نائل نمی‌آورد. فردی که نسبت به سازمان خود از تعلق برخوردار نیست، نسبت به آن از وفاداری برخوردار نیست و با عدم حضور به‌موقع خود در محل کار، داشتن تعداد زیادی غیبت موجه و غیرموجه و عدم انجام مشتاقانه کار و تلاش مضاعف به موفقیت چشم‌گیری دست نمی‌یابد و حتی به دلیل عدم وجود صداقت، با راست‌گویی و انصاف به انتقال دانش خود نمی‌پردازد و سکوت سازمانی روزبه‌روز در سازمان گسترش می‌یابد.

زمانی که در سازمان عدالت سازمانی جاری باشد، مدیران به دنبال شناسایی، استخدام، ارتقاء و نگهداری عادلانه‌ی افراد مستعدی است که کمک به اثربخشی سازمان می‌کنند و به‌نوعی به دنبال پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان هستند و از این طریق می‌توانند استعدادها و خلاقیت افراد را در زمینه‌های کاری سازمان با کمک مشاوران خبره پرورش دهند. انسجام، یکپارچگی، وحدت و پیوستگی که از طرف مدیران در سازمان ایجاد می‌شود به پیوستن کارکنان به یکدیگر کمک می‌کند تا به تحقق رساندن اهداف سازمان تسهیل ایجاد شود و هم‌سو و هم‌دل بودن آن‌ها با یکدیگر در زمینه‌های مختلفی مثل یادگیری، منجر به خلق ایده، ایجاد و توسعه‌ی موفقیت‌آمیز ایده‌ها و منجر به نوآوری از طرف آن‌ها می‌شود. در واقع مدیران با انگیزه‌ی الهام بخشی‌ای که به کارکنان می‌دهند، آن‌ها را به رشد و توان‌مندسازی می‌رسانند و زمانی که این امور در سازمان مهیا نباشد، حرکت سازمان از سمت کارایی به سمت کاهش کارایی عمل‌کردهای سازمانی می‌گراید و سازمان با پدیده‌ی سکوت سازمانی روبرو می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاضر، سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها است و مدیران بایستی با عوامل شکل‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری آن آشنا باشند و راهکارهایی در جهت جلوگیری از این پدیده در سازمان اتخاذ نمایند. در واقع سازمان به دنبال این نیست که قدرت تصمیم‌گیری را در کارکنان بالا ببرد و این توانایی را در آن‌ها ایجاد نماید که بتوانند به‌موقع به بیان ایده‌ها و نظرات خود بپردازند و از این طریق سکوت سازمانی در سازمان افزایش پیدا کند. از آنجایی که پژوهشی با این عنوان صورت نگرفته است، نتایج حاضر با نتایج پژوهش تقریباً مشابه مقایسه می‌شود. نتایج پژوهش فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران) حاکی از آن است که مدیران و رهبران در

سازمان‌ها باید شرایط لازم برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را فراهم آورند، زیرا در سازمان یادگیرنده با کارکنان ارتباط همه‌جانبه‌ای برقرار می‌شود و اطلاعات لازم به‌موقع در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، از طریق آموزش‌های مستمر و ضمن خدمت به کارکنان آموخته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌شود و تنبیه‌ها به حداقل می‌رسد که نتیجه چنین اقداماتی، ایجاد تعاملات سازنده و مفید در سازمان خواهد بود.

هم‌چنین، با توجه به یافته‌های پژوهش، زمانی سازمان نمی‌تواند اثر سکوت سازمانی را به نحوی تقلیل دهد که کارکنان سازمان نسبت به سازمان و کارشان از تعهد لازم برخوردار نباشند و تمام توان خود را صرف برآوردن مسئولیت‌های شغلی‌شان نکنند و ارتباط مؤثر با کارشان نداشته باشند و هنگامی که احساس کنند، کارشان برای مدت مدیدی چالش‌انگیز نیست، آن را تغییر نمی‌دهند و دست به نوآوری و ابتکار نمی‌زنند و در این بین احساسات و نگرش‌های منفی‌ای که کارکنان نسبت به شغل خود به دست می‌آورند، موجب کاهش کارایی در آن‌ها می‌شود.

سلیمانی پاشا و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان ارائه‌ی الگوی ساختاری برای ارتباط بین سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ( مطالعه‌ی موردی کارکنان رسمی شهرداری آمل) به این نتیجه دست یافتند که هرچقدر سکوت در سازمان مهیا باشد و مدیران به دنبال برانگیختن شور و اشتیاق کاری در کارکنان نباشند یا به عبارتی سرپرستان، تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشند، مانع از ایجاد رضایت شغلی در کارکنان می‌شوند و فرصت‌های ارتباطی برای کارکنان در سازمان کم می‌شود و نگرش مدیریت عالی در جهت ایجاد رفتارهای سکوت‌آمیز، باعث می‌شود که کارکنان در سازمان در قبال مسائل، اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی مثل رضایت شغلی و حتی تعهد سازمانی پایین خواهد آمد. بنابراین، سازمان ارائه‌ی ایده‌های جدید، افکار و راه‌حل‌های خلاقانه در وظایف شغلی ( که ممکن است برای سازمان سودمند باشد) را از دست می‌دهد.

در یافته‌ی دیگر پژوهش، به این نتیجه دست یافتیم که زمانی که فرهنگ حاکم بر سازمان مملو از صداقت و اعتماد نباشد، کارکنان به‌راحتی نمی‌توانند به بیان نظرات و ایده‌های سازنده خود بپردازند. در واقع، فرهنگ حاکم بر سازمان فضای مناسب برای بیان ایده‌ها و نظرات را پیش روی کارکنان قرار نمی‌دهد و این اطمینان را در آن‌ها ایجاد نمی‌نماید که بدون ترس و واهمه لب به سخن بکشایند و آزادی بیان را برای آن‌ها به همراه نمی‌آورد. اعتماد یک سرمایه‌ی گروهی است که در جریان ارتباط بین افراد و تسهیم تجارب، باورها و ارزش‌های آنان شکل می‌گیرد. اعتماد شامل احساس آزادی بیان، صداقت، قابلیت اطمینان، خیرخواهی و کفایت است. اعتماد در جریان فعالیت‌ها و تعاملات بین افراد، در حین انجام وظایف جهت تحقق مأموریت‌های سازمان‌ها ساخته و پرورش می‌یابد و می‌تواند تأثیراتش را بر کیفیت زندگی کاری کارکنان به‌طور چشم‌گیری نشان دهد.

هم‌چنین، می‌توان گفت که نتایج پژوهشی با عنوان تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی که توسط اسلامی و شریفی (۱۳۹۲)، صورت گرفته است حاکی از آن است که سکوت، یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها است که در بیشتر مواقع، می‌تواند حیات سازمانی را به مخاطره اندازد. هر فردی، با توجه به ویژگی‌های شخصیتی که دارد و حتی فرهنگ حاکم بر سازمان که می‌تواند مملو از بی‌اعتمادی باشد، ممکن است در برابر مسائل به وجود آمده در سازمان به دلایل مختلف سکوت اختیار کند و خود را از ادامه‌ی فعالیت در سازمان کنار بکشد، زیرا طبق مطالعات انجام‌شده، افراد سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که بیشترین شباهت را با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها داشته باشند، بنابراین، لازم است تا سازمان‌ها نسبت به کاهش پدیده سکوت و افزایش سطح فرهنگ سازمانی در بین کارکنان خود، چاره‌اندیشی نمایند.

در یافته‌ی دیگری به این نتیجه رسیدیم که مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از سبک رهبری خود می‌توانند به دنبال پیاده‌سازی شیوه‌ی مدیریت مشارکتی به‌عنوان ابزاری مناسب جهت پیشبرد سازمان به‌سوی اهدافشان باشند. با یاری جستن از مشارکت کارکنان و مشورت با آن‌ها در زمینه‌ی تصمیم‌گیری، مخاطرات حاصل از عدم ابراز نظر و ایجاد سکوت

سازمانی کاهش می‌یابد و از طریق نظرخواهی از کارکنان، دامنه‌ی تغییرات و آگاهی کارکنان گسترده‌تر شده و روحیه‌ی انجام کار در آن‌ها تقویت می‌گردد و حتی زمانی که مدیران تفویض اختیار می‌کنند و قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان خود می‌دهند، به‌نوعی مشارکت کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری، بیان نظرات و ایده‌های آن‌ها در سازمان گسترش می‌یابد.

در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحولی - تبدیلی مدیران با سکوت سازمانی، دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری که توسط ساکی و همکاران در سال (۱۳۹۴) صورت گرفته است، به این نتیجه دست یافته‌اند که رهبری تحولی با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند، می‌تواند انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان در جهت مشارکت در سازمان ایجاد کند. در واقع با توانمندسازی زیردستان و دادن اختیارات لازم به آن‌ها، آن‌ها را ترغیب می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند و از این طریق، می‌توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشند. در رهبری تحول‌آفرین، طرفین وارد فرآیند مبادله می‌شوند. در این فرایند مبادله، هردو طرف از منابع قدرت و دیدگاه‌های یکدیگر آگاهی دارند و هرکدام سعی دارند، منافع خود را به حداکثر برسانند. رهبری تحولی در بعد ترغیب ذهنی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادهای مختلف از سوی سایر افراد و بهره جستن از مشارکت آن‌ها در زمینه‌های مختلف، می‌تواند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشد. در چنین حالتی، نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد، بلکه آن‌ها جهت ارائه‌ی ایده‌های جدید در جلسات سازمانی مورد تشویق قرار می‌گیرند و مشارکت فعالانه‌ای از خود نشان می‌دهند.

یافته‌ی بعدی حاکی از آن است که داشتن کارکنانی که از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردارند تا بتوانند با بهره‌گیری از تفکر انتقادی، تفکر مستدل و تیزبینانه، پی به این امر ببرند که چه زمانی لب به سخن بگشایند و چه زمانی تصمیم بگیرند و چه اعمالی را انجام دهند، حائز اهمیت است. این دسته از کارکنان، نگاه واقع‌گرایانه به مسائل سازمان دارند و می‌توانند، راه‌حل‌های متعددی برای مسائل و مشکلات ارائه دهند، به ارزیابی آن‌ها پرداخته و بهترین شیوه را انتخاب کنند. از شکست خوردن نهراسند و توانایی خود را در زمینه‌ی حل مسائل بالا ببرند. تمامی این امور، به کارکنان کمک می‌کند تا به اتخاذ تصمیمات به‌موقع و اجرای آن بپردازند و ترس و نگرانی نسبت به باز خورد منفی‌ای که ممکن است از طرف مدیران اعمال شود، نداشته باشند. در صورتی که سازمان به این موارد توجه نکند، روزبه‌روز سکوت گسترش می‌یابد.

هم‌چنین، در پژوهشی با عنوان بازکاوی مفهوم سکوت سازمانی و نقش آن در کیفیت تصمیم‌گیری و رفتارهای کارکنان که توسط عزیزی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) صورت گرفته است، به این نتیجه دست یافتند که سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. هنگام وجود سکوت در سازمان، عمل کرد کاهش می‌یابد. هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید، فرصت بیان شدن نخواهند یافت. آنچه موجب سکوت در سازمان می‌گردد، تابع فرایندی است که متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارند. این متغیرها، شامل باورهای تلویحی و ضمنی هم‌چون ترس مدیران از باز خورد منفی، باورهای ضمنی آن‌ها نسبت به سکوت، پیشینه‌ی فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان‌ها و رفتارهای مدیریتی است. این متغیرها، باعث ایجاد محیطی می‌شوند که در آن کارکنان احساس راحتی برای اظهار نظر درباره‌ی موضوعات خاص را ندارند، از قدرت حل مسائل به‌واسطه‌ی شرایط نامطلوب برخوردار نیستند و حتی دید واقع‌گرایانه نسبت به مسائل سازمان ندارند. به‌طور کلی، سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تأثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره نمود، کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن باز خورد منفی و ناتوانی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌های نامطلوب از جانب کارکنان که عبارت‌اند از احساس عدم قدرشناسی از آن‌ها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی. لذا، شناسایی عوامل به وجود آورنده‌ی سکوت سازمانی و تلاش در جهت برطرف کردن

آن در سازمان، می‌تواند باعث شکوفاسازی قدرت خلاقیت کارکنان، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و هم‌چنین، افزایش بهره‌وری سازمان‌های ما و به‌طور کلی، موفقیت آن‌ها در مسیر رشد و تعالی گردد.

یافته‌ی بعدی، بیان‌کننده‌ی این موضوع است که زمانی سازمان‌ها می‌توانند به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند که به دنبال گسترش مدیریت دانش در سازمان خود باشند، به‌طوری‌که سعی نمایند کارکنان خود را توانمند سازند. به این معنی که در دنیای امروز سازمان‌ها علاوه بر دانش و اطلاعات گسترده به کارکنانی که از استقلال و اعتمادبه‌نفس و خلاقیت و ابتکار عمل و خوداتکایی برخوردارند، نیازمندند و برای رسیدن به این هدف، سازمان باید سعی نماید تا نیروی کار خود را توانمند سازد. زمانی که افراد توانمند شوند و پی به توانایی‌های خود ببرند، تبدیل به انسان‌هایی کارآمد می‌گردند که این کارآمد شدن آن‌ها، می‌تواند بر حالت‌های روانی، رفتارها و انگیزه‌ی افراد برای کسب مهارت‌های تازه و توانمندتر شدن آن‌ها تأثیر چشمگیری داشته باشد. هرچه کارکنان تبدیل به افرادی توانمند شوند، ترس آن‌ها از بیان نظرات و ایده‌هایشان کاهش می‌یابد و بدون ترس و واهمه، از بازخورد مدیران لب به سخن می‌گشایند و سکوت را در سازمان خود از بین می‌برند.

هم‌چنین، در پژوهشی با عنوان همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران که توسط ریاحی و همکاران (۱۳۹۴) صورت گرفته است، به این نتیجه دست‌یافته‌اند که مدیران نقش بسیار چشم‌گیری در کاهش سکوت سازمانی دارند. به این صورت که اگر سعی در ایجاد سازمان دانشی نمایند، در این سازمان، دانش به‌سادگی منتقل می‌شود و در اختیار تمامی کارکنان قرار می‌گیرد. زمانی که کارکنان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آن‌ها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را برای اجرای کارها بیاموزند، یاد می‌گیرند که با یکدیگر کار کنند، خلأ دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، تبدیل به انسان‌هایی توانمند و کارآمد شوند و به دنبال فراگیری دانش و مهارت‌های تازه باشند. آن‌ها می‌توانند، مدام اطلاعات خود را به‌روز کنند و توانایی خود را در زمینه‌ی بیان ایده‌ها و نظرات بالا ببرند و به‌نوعی سکوت را در سازمان خود مهار نمایند.

یافته‌ی دیگر نشان می‌دهد که زمانی که احساس تعلق و وفاداری در سازمان وجود داشته باشد، فضای مطلوب سازمانی شکل می‌گیرد، یکی از عوامل مهمی که باعث اثربخشی سازمانی می‌شود وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان است. اگر کارکنان نسبت به سازمان خود از تعهد برخوردار باشند و خود را از سازمان بدانند، علاوه بر انجام تمام و کمال وظایف محوله، از انگیزه‌های لازم برای پیش‌برد اهداف و تعالی سازمان برخوردار خواهند بود. وفادار بودن یک فرد باعث می‌شود تا نسبت به اهداف سازمان مسئول باشد و به نحو احسن وظایف خود را در سازمان انجام دهد و با سازمان احساس نزدیکی و همبستگی کند. کارکنان، زمانی وفادار می‌شوند که سازمان به نیازهای آن‌ها بهاداده و به خواسته‌های مادی و غیرمادی آن‌ها رسیدگی نماید. وفاداری کارکنان به سازمان به معنی اخت شدن آن‌ها با سازمان است و همین اخت شدن آن‌ها با سازمان باعث ایجاد روابط گسترده میان کارکنان می‌شود و در پی آن، انگیزه و میل به فعالیت در سازمان افزایش می‌یابد. زمانی که انگیزه فرد و باورها و اعتقادات شخصی او، او را مسئولیت‌پذیر و قانون‌مند می‌نماید، مهارت و توان فرد افزایش می‌یابد فرد دچار تحول نگرش می‌شود. درواقع اخلاق حرفه‌ای در رفتار فرد نمایان می‌شود.

در مطالعه‌ای که امرایی و دیندار فرکوش (۱۳۹۶)، با عنوان بررسی رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان لرستان انجام داده‌اند، به این نتیجه دست‌یافته‌اند که هویت سازمانی، تأثیر چشم‌گیری در افزایش و یا کاهش سکوت سازمانی در کارکنان دارد. اگر زمینه برای ابراز ایده همه کارکنان به‌صورت عادلانه وجود داشته باشد، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. زمانی که فردی اخلاق حرفه‌ای را که نشأت گرفته از صداقت، راست‌گویی، انصاف، برابری، امانت‌داری و وفاداری است، در بطن زندگی کاری خود به کار می‌گیرد و نسبت به وظیفه‌ای که به او محول شده است، از خود احساس مسئولیت نشان می‌دهد، نسبت به سازمان خود از تعلق خاطر برخوردار است. وی سعی می‌نماید در زمینه‌ی بیان نظرات و ایده‌های خود در جهت بهبود و رشد سازمان، بدون هیچ واهمه‌ای از اخراج شدن یا توبیخ شدن یا

مورد بی‌مهری قرار گرفتن از طرف مدیران ارشد سازمان، لب به سخن بگشاید، زیرا به این امر واقف است که هدف او پیشرفت سازمان نسبت به رقبای خودش است نه به چالش کشیدن سازمان.

یافته‌ی دیگر نشان می‌دهد که زمانی که در سازمان عدالت سازمانی جاری است، مدیران به دنبال شناسایی کارکنان مستعد و به‌کارگیری آن‌ها در امور مختلف هستند. در واقع، آن‌ها نوعی مدیریت استعداد را در سازمان مدنظر دارند. مدیران با شناسایی استعدادهای فعلی سازمان، می‌توانند استعدادهای مورد نیاز جهت کاهش چالش‌های موجود و در پیش رو را کاهش دهند. در همین راستا که مدیران به دنبال شناسایی استعدادهای موجود سازمان می‌باشند، مبحث شایسته‌سالاری خود را نشان می‌دهد که مدیران دلسوز سازمان سعی می‌کنند با شناسایی کارکنان مستعد و توانا، استعدادهای نهفته‌ی آن‌ها را شناسایی کنند و سپس از طریق بسترسازی مناسب، استعدادهای کارکنان را در جهت پیشرفت سازمان با کمک و مشورت با مشاوران خیره‌پرورش دهند. هرچه قدر استعدادهای توانایی‌های کارکنان پرورش پیدا کنند، قدرت بیان ایده‌ها و نظرات در آن‌ها بهتر و بهتر می‌شود.

هم‌چنین، در پژوهشی با عنوان ادراک از عدالت سازمانی و نقش آن در سکوت سازمانی که توسط راحت دهمره و شیخه پور (۱۳۹۵) انجام گرفته است، به این نتایج دست یافته‌اند که منابع انسانی از فاکتورهای مهمی هستند که در دنیای رقابتی امروز نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت و باید مورد توجه ویژه‌ی قرار بگیرند. یکی از موارد مهم در مورد منابع انسانی، عدالت سازمانی است. یعنی رفتار منصفانه‌ای که همه‌ی منابع انسانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند، از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند. مدیرانی که این رفتارها را به‌وسیله‌ی رفتارهای غیرمنصفانه نقض می‌کنند، باعث می‌شوند کارکنانشان واکنشی منفی نسبت به این رفتارها نشان دهند. مدیران در سازمان باید بر مبنای عدالت رفتار کنند، به‌نحوی که انتخاب و انتصاب و عزل کارکنان بر اساس عدالت باشد و افراد را بر مبنای شایسته‌سالاری برای تصدی پست‌های مختلف انتخاب و انتصاب نمایند. بنابراین، انعکاس عدالت در رفتار مدیران و کارکنان باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم برای کارکنان به وجود آید. باید شرایط سازمان به‌گونه‌ای آماده شود تا از این رهگذر، آوای سازمانی (عکس سکوت سازمانی) بیشتر از قبل حاصل شود. لازمه‌ی این کار نهادینه کردن عدالت سازمانی در سازمان است.

یافته‌ی بعدی حاکی از آن است که درزمینه‌ی عمل کرد سازمانی، انسجام سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا زمینه‌ساز توانمندی یک سازمان برای برنامه‌ریزی و شروع تغییرات است. در واقع، انسجام سازمانی باعث ایجاد تقویت روح همکاری و احساس مسئولیت می‌شود و کارکنان را تشویق و ترغیب به ایجاد هماهنگی برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی می‌کند. سازمانی که در آن انسجام و هماهنگی وجود نداشته باشد، خلاقیت و نوآوری در آن نخواهد بود. سازمان‌ها امروزه برای ادامه حیات می‌بایست پویا بوده و کارکنان و مدیران آن افرادی خلاق و نوآور باشند و نوآوری را در سازمان پیاده سازند تا سازمان بتواند در دنیای مدام درحالی که تغییر، به حیات خود ادامه دهد. با به‌کارگیری نوآوری در سازمان، کمیت و کیفیت خدمات بالا می‌رود، هزینه‌ها کاهش می‌یابد، از اتلاف منابع جلوگیری به عمل می‌آید و به‌نوعی از افول سازمانی جلوگیری به عمل می‌آید.

هم‌چنین، می‌توان گفت که عباسی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی عمل کرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه، بر اساس سکوت سازمانی به این نتیجه دست یافته‌اند که با افزایش سکوت سازمانی، میزان عمل کرد سازمان کاهش می‌یابد. بنابراین، سکوت کارکنان می‌تواند بی‌نهایت برای سازمان‌ها مضر باشد و اغلب موجب افزایش سطح نارضایتی در میان کارکنان می‌شود که در نتیجه غیبت‌های مکرر، انتقال و جابجایی کارکنان و دیگر رفتارهای ناخوشایند بروز می‌یابد. ارتباطات، کلید موفقیت هر سازمانی است، اما اگر سکوت در سازمان رخ دهد، ارتباطات در سازمان‌ها مخدوش می‌شود و در نتیجه‌ی آن، عمل کرد سازمانی به‌طور فراگیر و کلی آسیب می‌بیند و کاهش می‌یابد. سکوت سازمانی نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها از بین می‌برد، زیرا نوآوری و خلاقیت در سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند ایده‌های جدید خود را بیان کنند. پس در

سازمان‌هایی که جو سکوت بر آن حاکم است، کارکنان از بیان ایده‌ها خودداری می‌کنند و سازمان به سمت نابودی پیش می‌رود.

## منابع

- اسلامیه، فاطمه و شریفی، اصغر. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، رهبری و مدیریت آموزشی، ۷ (۷۱)، ۷۱-۸۶.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه‌ی مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۴)، ۱۲۱-۱۴۳.
- امرای، نبی اله و دیندار فرکوش، فیروز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه‌ی بین بعد عضویت هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان لرستان، توان‌مندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندس فرهنگی.
- دوستدار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه. (۱۳۹۳). سکوت سازمانی و ارتباط آن با عمل‌کرد سازمانی و تعهد کارکنان، توسعه و تعالی کسب‌وکار، اقتصاد و مدیریت، ۱-۱۵.
- راحت دهمرده، محبوبه و شیخه پور، زانیار. (۱۳۹۵). ادراک از عدالت سازمانی و نقش آن در سکوت سازمانی، پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت.
- ریاحی، لیلیا؛ نظری، نسیم و بیگلریان، اکبر. (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران، مدیریت ارتقاء سلامت، ۴ (۴۳)، ۴۳-۵۰.
- زارعی، متین؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، علوم مدیریت ایران، ۶ (۷۷)، ۷۷-۱۰۴.
- ساک، رضا؛ دستی، مرضیه و نصری، صادق. (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۸۵)، ۸۵-۱۰۸.
- سلیمانی پاشا، میلاد؛ امین شکری، محمد و معینی، فاطمه. (۱۳۹۶). ارائه‌ی الگوی ساختاری برای ارتباط بین سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی کارکنان رسمی شهرداری آمل. مدیریت و حسابداری.
- عباسی، همایون؛ صیادی، فاطمه؛ عیدی، حسین و صیادی، مهین. (۱۳۹۴). پیش‌بینی عمل‌کرد سازمان کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲ (۷)، ۱۱-۱۸.
- عزیزی نژاد، حسین؛ بارانی، حسن و کلانتریان، رضا. (۱۳۹۴). بازکاوی مفهوم سکوت سازمانی و نقش آن در کیفیت تصمیم‌گیری و رفتارهای کارکنان، یافته‌های نوین پژوهشی در علوم، مهندسی و فناوری.
- فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی و ابراهیمی، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، مدیریت تحول، ۷ (۱)، ۱-۱۷.
- قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه‌ی جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰ (۲)، ۶۳-۷۱.
- مختاری، حیدر؛ سیدین، مریم سادات و ستاری قهفرخی، مهدی. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور، عوامل اثرگذار و اثرپذیر، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۳ (۳۴۷)، ۳۴۷-۳۶۵.
- Bagheri, G., Zarei, R. & NikAeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*. 1(1), 47-58.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2013). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Management studies*. 40 (1), 16-25.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualization. Emerald Group publishing limited. 1, 3-33.
- Dedahanov, A. T. & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, Silence and organizational commitment. *management Decision*, London 53(8), 1843-1857.
- Erogluer, K. E. & Recep C. (2017). The Impact of The Employees Organizational Justice and Burnout Levels on Perceptions of an Organizational Silence. *Business and Economics Research Journal*. 8(2), 325-348.
- Gulsum, B., Adem, P., Taner, Y., Mehdi, D. & Ilker, G. (2016). Organizational silence in sport Employees, Education and learning. 5 (4), 127-138.

- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case, *European Scientific Journal*. 9 (23), 38-50.
- Kostiuk, D.D. (2012). Silence: the reason why people may non communication. *University of Missouri*. 12, 58-79
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister secret: sibling conspiracies against managerial integrity. *Business ethics*. 219-234.
- Milliken, F. & Morrison, E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employee communicate upward and why. *Management studies*, 40 (6), 53-76.
- Nikolaou, L., Vokala, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employee's attitudes the day after a merger. *Personal Review*, 40(6), 723-741.
- Tulubas T. & Celep, C. (2012). Effect Of perceived procedural justice on faculty members, silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 47, 1221-1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of organizational silence: An empirical investigation *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vandyne, L., Ang, S. & Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1360-1391.
- Whiteside, D.B. & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes, *J Bus Ethics*. 116, 251-266.
- Zamani, P. & Asghar, k. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department, *International Education Studies*. 9 (5).
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Science*, 24, 1389-1404.