Public Organizations Management

Print ISSN: 2322-522X
Online ISSN: 2538-600X

Designing a Comprehensive Organizational Silence Model Based on the Five Pillars of the Organization in Selected State Universities in Tehran

Somayeh Hasani
Ph.D Candidate, Department of Public Management (HRM), Payam Noor University, Tehran, Iran.
E-mail: Somayeh. hassani2009@gmail.com

Seyed Ali Akbar Ahmadi
*Corresponding Author: Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: a_ahmadi1344@pnu.ac.ir

Bahram Sarmast
Assistant Professor, Department of Political Science, Payame Noor University Tehran, Iran.
E-mail: bahram.sarmast@gmail.com

Hasan Alvedari
Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
E-mail: alvedari@ut.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to design a comprehensive organizational silence model based on the organization's five pillars. The study method is descriptive and qualitative which has been implemented in two stages of Delphi and Library. In the first stage, using the research literature, components of organizational silence were identified. Then, based on the five organizational elements (environment, people, structure, goals, and technology), the proposed conceptual framework of organizational silence was obtained.the statistical population includes Professors of Payame Noor, Allameh Tabataba'i, Tehran, Beheshti and experimental managers in Tehran, using snowball sampling method.From all questions in all Delphi periods, the sample t-test and the mean and standard deviation were used. Kendall's correlation coefficient for all dimensions was calculated. The results showed that all the terms are meaningful and the factors related to the goals at the close to very strong level, have the highest agreement, after which the technological factors, the inner environment (Socio-cultural), individual managers, structural, external environment and individual factors of employees. At the end of the final model, organizational silence was designed based on the five organizational roles. Therefore, it can be concluded that all five aspects of the organization and its dimensions can be effective in maintaining organizational silence and it is necessary that managers pay enough attention to organizational dynamics and organizational mobility in all five dimensions of the organization.

Keywords: Organizational Silence, The Five Pillars of the Organization, State Universities.

Citation: Hasani, S., Ahmadi, S, A, A., Sarmast, B. & Alvedari, H. (2020). "Designing a Comprehensive Organizational Silence Model Based on the Five Pillars of the Organization in Selected State Universities in Tehran". *Public Organizations Management*, 8(2), 97-112. (in Persian).
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.48652.3804

Received: (11/09/2019)
Accepted: (18/11/2019)

شاپا الکترونیکی: ۶۰۰X - ۲۵۳۸
شاپا چاپی: ۵۲۲X -۲۳۲۲

مدیریت سازمان‌های دولتی

طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانهٔ سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران

سمیه حسنی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

Email: Somayeh.hassani2009@gmail.com

سیّد علی‌اکبر احمدی

*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

E-mail: a_ahmadi1344@pnu.ac.ir

بهرام سرمست

استادیار، گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: bahram.sarmast@gmail.com

حسن الوداری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: alvedari@ut.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان انجام شد. روش مطالعه از نوع توصیفی و کیفی است که در دو مرحله کتابخانه‌ای و دلفی انجام شده است. در مرحله اول با استفاده از ادبیات پژوهش، مؤلفه‌های سکوت سازمانی شناسایی شدند سپس بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمانی (محیط، افراد، ساختار، اهداف و فنآوری)، چارچوب مفهومی پیشنهادی سکوت سازمانی به دست آمد. جامعه آماری شامل استادان دانشگاه‌های پیام نور، علامه طباطبایی، تهران، شهید بهشتی و مدیران تجربی در شهر تهران است و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. از تک‌تک سؤالات در تمامی دورهای دلفی آزمون t تک نمونه‌ای و همچنین میانگین و انحراف معیار به عمل آمد و ضریب همبستگی کندال برای تمامی ابعاد محاسبه شد. نتایج نشان داد تمامی گویه‌ها معنی‌دار هستند و عوامل مربوط به اهداف دارای بیشترین توافق، بعد از آن عوامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)، فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار دارند. در پایان مدل نهایی سکوت سازمانی براساس پنج رکن سازمان طراحی شد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد هر پنج بُعد سازمان و ابعاد آن می‌توانند در بروز سکوت سازمانی مؤثر باشند و لازم است مدیران برای ایجاد پویایی سازمانی به هر پنج بُعد سازمان توجه کافی کنند.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، ارکان پنج‌گانهٔ سازمان، دانشگاه‌های دولتی.

استناد: حسنی، سمیه؛ احمدی، سیّد علی‌اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). «طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانهٔ سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۲)، ۹۷-۱۱۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.48652.3804

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۶/۲۰)

تاریخ پذیرش: (۹۸/۰۸/۲۷)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به‌دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و در حال تغییر مشتریان، تمرکز بیش‌تر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان، از کارمندانشان می‌خواهند هرچه بیش‌تر ابتکار عمل داشته باشند، نظراتشان را بیان کنند و مسئولیت‌پذیر باشند. به‌عبارتی‌دیگر، محیط، همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند و در مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها به‌منظور بقا به کارمندانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهیم کردن داده‌هایشان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای هدف‌ها و باورهایشان ایستادگی کنند (واکولا[1] و بوراداس[2]، ۲۰۰۵)، خود را به‌راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی را خلق کنند (چیمن و کاراداگ[3]، ۲۰۱۹).

این در حالی است که بسیاری از کارمندان از سهیم کردن دیگران در داده‌ها و دانش‌شان خودداری می‌کنند؛ ممکن است این باور در آن‌ها شکل گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به‌احتمال زیاد، به‌عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد شوند و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد. افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتمادبه‌نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان نیز وجود دارد. با این حال، برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند. به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی[4] می‌گویند (علی‌جانی و طالع‌پسند، ۱۳۹۵).

محققان سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌های‌شان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس-العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). در تبیین این تعریف می‌توان گفت که دو عامل فضای استبدادی و بازخورد منفی مسبب اصلی سکوت کارکنان است. به‌عبارت‌دیگر ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۴). 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 (آل-روسان و اِموش[5]، ۲۰۱۸).

سکوت سازمانی، پدیده‌ای رایج در سازمان‌های امروزی و علامت شناسایی بیماری سازمانی به شمار می‌رود (ولی‌خانی و کارپرداز، ۱۳۹۴). به‌عبارتی‌دیگر، وقتی نشانه‌های این بیماری در سازمان پدیدار می‌شود، مدیران باید عوامل اصلی آن را ردیابی، شناسایی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (سعادت‌یار و شیعه‌زاده، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی با محدودکردن اظهارنظر کارکنان، منجر به کاهش اثربخشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود و این مسئله منجر به رنجش بسیاری از سازمان‌ها می‌شود. از آنجایی که این پدیده رفتاری از بازخور منفی ممانعت می‌کند، مانع تحوّل و توسعه‌سازمانی مؤثر می‌شود، بنابراین سازمان، دیگر توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت. ازاین‌رو، توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها حائز اهمیت است (پرلو و ویلیامز[6]، ۲۰۰۴).

تأثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم‌گیری، در سازمان‌هایی با سطح بالایی از تنوع آرا و باورها، تشدید می‌یابد. این پیامدها، مهم‌ترین مانع در برابر محیط‌های با سرعت تغییر بالاست (آبراهام و یوسفی[7]، ۲۰۱۶). سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (نیک‌مرام[8]، ۲۰۱۲). سکوت سازمانی با محدودکردن

1. Vakola
2. Bouradas
3. mmren & aa aadağ
4. organizational silence
5. Al-Rousan & Omoush
6. Perlow & Williams
7. Navah Abraham & Yosefi
8. Nikmaram

اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج ببرند (نیکولا[1] و همکاران، ۲۰۱۱). سکوت سازمانی باعث ایجاد ترس و اضطراب در بین کارکنان شده و آن‌ها را از بحث درباره موارد مهم، منصرف می‌کند که این امر منجر به نارضایتی و بیگانگی از شغل می‌شود و همچنین ممکن است برای کارمندان جدید، قواعد و رفتارهای سکوت ایجاد شود (آلهیت[2]، ۲۰۱۹).

از آنجا که یک رابطه معنی‌دار بین سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت وجود دارد، چنانچه مدیران بخواهند قصد ترک خدمت کارمندان‌شان را کاهش دهند، باید سعی کنند که سکوت و رفتارهای حمله عاطفی را کاهش دهند (مرال‌السی[3] و همکاران، ۲۰۱۴). در هر محیط کاری، کارکنان ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روش‌های بهبود شرایط و رفع مشکلات دارند. اینکه کارکنان تا چه میزان قادر به بیان ایده‌ها و پیشنهادهای خود هستند و سازمان تا چه میزان، پذیرای نظرات آن‌هاست؛ موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی آن‌ها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند (کاراکا[4]، ۲۰۱۳: ۳۸-۳۹).

با توجه به مطالب فوق و تغییرات سریع و روزافزون محیط امروزی، سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و گروه‌شان پایبند باشند. به‌عبارتی‌دیگر، معمولاً عواملی از قبیل؛ عوامل شخصیتی، ترس و رفتار محافظه‌کارانه، ترس از برچسب خوردن‌های منفی، نگرانی و استرس در افراد، ترس از خراب-شدن تصویر دیگران، بازخورد منفی مداوم مدیران، مفروضات منفی مدیران در مورد اعتماد به کارکنان، عملکرد ضعیف سازمانی، گرایش جذب نیروی قراردادی، تمرکزگرایی ساختار تصمیم‌گیری و عوامل دیگر، منجر به سکوت در سازمان‌ها می‌شوند.

محققان پیشین، این عوامل را در دسته‌بندی‌های مختلف محیطی، فرهنگی، سازمانی، ساختاری، فردی، اجتماعی، گروهی، رفتاری، زمینه‌ای، مدیریتی و شخصیتی قرار داده‌اند. بنابراین می‌توان گفت اغلب، سکوت در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که نوع رهبری؛ آمرانه (کاراکا، ۲۰۱۳)، نوع تصمیم‌گیری؛ متمرکز و غیرمشارکتی (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰)، نوع ساختار؛ بروکراتیک بدون سیستم پاداش و قدردانی (سینار و همکاران، ۲۰۱۳) است. به‌عبارتی‌دیگر، در محیط‌هایی که میزان کنترل زیاد و ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است، سکوت سازمانی بیشتر رخ خواهد داد.

در این بین مطالعهٔ سکوت در دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا دانشگاه از یک‌سو، می‌تواند به‌عنوان یک ملاک فرآیندی، نشان‌دهندهٔ وضعیت و سطح رشد و توسعهٔ جامعه به حساب آید و از سوی دیگر، به‌عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کنندهٔ امکان و زمینهٔ رشد و توسعهٔ جامعه در آینده نیز تلقی شود (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۱). سکوت در سازمان‌هایی مانند دانشگاه، می‌تواند اثرات مخرّب دوچندانی نسبت به سایر سازمان‌ها ایجاد کند (پروری و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسات آموزشی، منجر به گسترش علم و دانش در جامعه می‌شوند و کارکنان دانشگاه‌ها به واسطهٔ تعامل و ارتباط با دانشجویان و کیفیت خدماتی که به آن‌ها ارائه می‌دهند، به‌طور مستقیم اعضای دانشگاه را متأثر می‌کنند، لذا سکوت و عدم اظهارنظر آنان مانع خلاقیت و پیشرفت علمی در دانشگاه‌ها شده و نمی‌توانند در دنیای رقابتی و دانشی امروز دوام بیاورند، درنتیجه از عرصه رقابت جهانی خارج می‌شوند.

با توجه به شواهد می‌توان گفت، با اینکه بسیاری از کارکنان دانشگاه‌ها، از وضع موجود، پیشنهادها، ایده‌ها رضایت ندارند، ولی نسبت به ابراز عقایدشان در این موارد، به دلیل ترس از پیامدهای ناگوار آن، یا خاموش می‌مانند یا بی‌تفاوتند. بنابراین می‌توان گفت دانشگاه‌های دولتی، به علت ساختارهای بروکراتیک و سلسله مراتبی مبتنی بر قوانین و مقررات بیشتر از سکوت کارکنان‌شان رنج می‌برند. این سکوت و عدم اظهارنظرهای کارکنان می‌توانند پیامدها و اثرات منفی بسیاری مانند کاهش تعهد سازمانی؛ علی‌الخصوص تعهد عاطفی، کاهش رضایت شغلی، ممانعت از یادگیری گروهی، کاهش عملکرد فردی، تیمی و سازمانی، عدم پویایی سازمانی و درنهایت جدا افتادن سازمان از محیط اطراف خود و حذف به

1. Nikolaou
2. Alheet
3. Meaal ll çi
4. Karaca

دنبال داشته باشد؛ چرا که اگر بر انتقادها و پیشنهادها در دانشگاه، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان؛ که موتور مولّد دانش سازمانی هستند، از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه راهبردی دانشگاه سکوت می‌کنند، سازمان و مدیریت با خطر بزرگی به نام سکوت سازمانی مواجه خواهد شد. بنابراین، در قدم اول باید مؤلفه‌های سکوت سازمانی شناسایی شود تا بر این اساس بتوان آن را مدیریت کرد. به‌عبارت‌بهتر، مدیران باید مؤلفه‌ها و میزان سکوت در دانشگاه-ها را کشف کنند، سپس با توجه به میزان و درجه سکوت نهفته در ارکان پنج‌گانه سازمانی، آن را مدیریت کنند. با توجه به موارد بالا محققان به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند: با توجه به ارکان پنج‌گانه سازمان (محیط، اهداف، ساختار، فرد و فناوری) مدل جامع سکوت سازمانی چیست؟ محققان بعد از پاسخگویی به این سؤال و رسیدن به مدل پیشنهادهایی در مورد مدیریت هرچه بهتر پدیده سکوت سازمانی پیشنهاداتی ارائه خواهند داد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سکوت سازمانی

تعاریف اولیه سکوت این واژه را معادل وفاداری در نظر می-گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات درواقع چیز اشتباهی نیست (خایرزاهد[1]، ۲۰۱۵؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۴). چه‌بسا سکوت کارکنان را در مقابل مسائل، مشکلات و تصمیمات مدیریت نشان از مطلوب بودن موقعیت سازمان قلمداد می‌کردند. این در حالی است که مطالعات اخیر نشان می‌دهند سازمان‌هایی که از کارکنان خود انتظار دارند ساکت و بی‌انتقاد بمانند، نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و بی‌تفاوتی سازمان را نشان می‌دهند (طباطبایی و بیگدلی، ۱۳۹۴). همین صدای خاموش اما رسا در بلندمدت آثار جبران‌ناپذیری برای سازمان به بار خواهد آورد. لذا پژوهشگران در حوزه سکوت سازمانی به دنبال دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن آن هستند.

هیرچمن[2] (۱۹۷۰)، اولین دانشمندی بود که به سکوت کارکنان اشاره کرد (صلواتی، یاراحمدی و سیدهایمی، ۱۳۹۳). وکولا و بوراداس[3] (۲۰۰۵)، معتقدند برخی از مدیران در ابتدا سکوت را معادل نبود مشکل در سازمان می‌دانستند. به اعتقاد آنان جو سکوت شامل نگرش مدیران ارشد به سکوت[4]، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی[5] است. اما امروزه، پژوهشگران نشان داده‌اند که جّوسکوت، برخلاف دیدگاه سنتی، مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود.

سکوت سازمانی، به معنای خودداری از بیان نظرات و اطلاعات کارکنان راجع به مشکلات سازمانی و یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمانی است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). هَزِن[6] (۲۰۰۶)، معتقد است که سکوت، فقط به معنای سخن نگفتن نیست؛ بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده‌گرفتن هم باشد. سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای کوتاه، فاقد هویت، اعتماد و اقتدار هم است. علاوه بر آن خاموش‌سازی می‌تواند اشاره به «ساکت کردن، سانسور، بازداری و سکوب[7]، حاشیه‌نشین-سازی[8]، ناچیزشمردن[9]، محرومیت[10] و دیگر شکل‌های تخفیف و کاستن» داشته باشد.

موریسون و میلیکن[11] (۲۰۰۰) به سکوت سازمانی به‌عنوان یک پدیده جمعی اشاره کردند که نیروی زیادی را در جلوگیری از دادن اطلاعات به وسیله کارمندان مرتبط با مسائل بالقوه سازمان به وجود می‌آورد. موریسون و میلیکن بیان داشتند زمانی که اغلب افراد یک سازمان این انتخاب را دارند که در مورد مسائل سازمان ساکت باشند، منجر به سکوت یک رفتار جمعی به نام سکوت سازمانی می‌شود.

ون‌داین[12] و همکاران (۲۰۰۳) تمرکز خود را بر رفتارهای فردی و هدفمند کارکنان در تعاملات چهره به چهره در سازمان معطوف کردند و سه نوع انگیزه برای رفتار سکوت کارکنان شامل انگیزه‌های کناره‌گیرانه، خودحفاظتی و دیگرخواهانه برشمردند. بنابراین، اگرچه سکوت سازمانی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به‌دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (رفتار کناره‌گیرانه[13])، گاهی به‌دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه (رفتار

1. Khayer-Zahed
2. Hirschman
3. Vakola & Bouradas
4. Top management attitudes to silence
5. Communication opportunities
6. Hazen
7. Supperssion
8. Marginalization
9. Trivalization
10. Exelusion
11. Morrison & Milliken
12. Van Dyne
13. Disengaged

خودحفاظتی[1]) و برخی اوقات نیز به‌منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها (رفتار دیگرخواهانه[2]) باشد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین، با توجه به ماهیت و انگیزه رفتار سکوت کارکنان، می‌توان به‌طور کلی سکوت را به سه نوع: سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه تقسیم کرد.

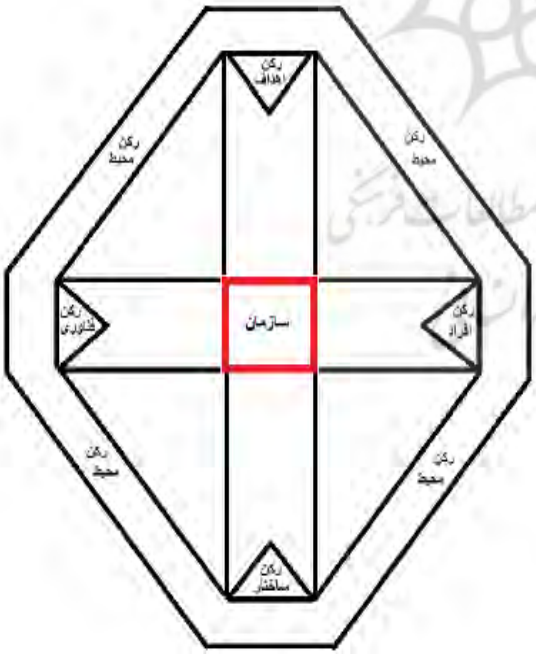
بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد محققان، با توجه به نحوه پژوهش و جامعه آماری خود علل و مؤلفه‌هایی برای سکوت سازمانی ذکر کرده‌اند. به‌عنوان مثال، پنتیلا[3] (۲۰۰۳) ترس از پیامد ابراز منفی؛ بوون و بلکمون[4] (۲۰۰۳) همنوایی با عقاید عمومی؛ ریچارد[5] (۲۰۰۳) ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت‌های سیاسی و ارتباطی سازمانی؛ وکولا و بوراداس (۲۰۰۵) نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی؛ پیرلو (۲۰۰۵) احساساتی چون ترس، عدم اطمینان و اعتماد؛ کِلِمر[6] (۲۰۰۸) ارتباطات ضعیف؛ گرینبرگ و ادواردز[7] (۲۰۰۹) جوسازمانی و جو بی‌عدالتی ناشی از ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف؛ تولوباس و کلب[8] (۲۰۱۲) عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و عدم اعتماد به سرپرست؛ ژو[9] و همکاران (۲۰۱۵)؛ لی و سان[10] (۲۰۱۵) سبک رهبری؛ کای‌لاک و آلتون‌تاس[11] (۲۰۱۷) بدبینی سازمانی؛ کاراباغ کُوزِ و گوچلو[12] (۲۰۱۷) عمدتاً نگرش مدیران و فرصت‌های ارتباطی سازمان‌ها؛ آل-روسان و اوماش (۲۰۱۸) ترس کارمندان از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم؛ چیمن و کاراداگ (۲۰۱۹) ترس از به هم ریختن چرخه سازمان به‌عنوان یک سیستم؛ حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) رویه‌های تصمیم‌گیری، تمایل به به‌کارگیری کارکنان قراردادی، عاجز بودن از درک مشکل در سازمان و ترس از اخراج را در به وجود آمدن سکوت سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

1. Self-Protective
2. Other Oriented
3. Pentilla
4. Bowen & Blackmon
5. Richard
6. Clemmer
7. Greenberg & Edwards
8. Tulubas & Celep
9. Xu
10. Li & Sun
11. Çaylak & Altuntas
12. aa aabağ öö ee & Göçüü

محققان در این پژوهش معتقدند این عوامل می‌توانند با توجه به ارکان سازمان دسته‌بندی شده و مورد پژوهش قرار گیرند.

مدل ارکان سازمان

لویت[13] چهارعنصر داخلی (فناوری، ساختار، اهداف و افراد سازمانی) را به‌عنوان ارکان سازمان معین می‌کند اما محیط را به‌عنوان یک رکن جداگانه مستقل منظور نمی‌کند (لویت، ۱۹۶۵). با عنایت به اینکه محیط یک جزء تشکیل‌دهنده و اجتناب‌ناپذیر مدل‌سازمانی است و هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فنی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد (اسکات[14]، ۱۳۷۴). ازاین‌رو، محیط فرهنگی (فرهنگ) در قسمت زیرساخت‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدل تعبیه شده است. بنابراین، سرلک و همکاران (۱۳۹۴) سازمان را این‌چنین تعریف کردند: «سازمان تشکلی است انسانی، ساختاریافته، برخوردار از فناوری، هدفمند و محصور در محیط.» طبق این تعریف که سازگار با مدل لوزی لویت است (اسکات، ۱۳۷۴)، همه سازمان‌ها حداقل دارای پنج رکن مهم می‌باشند. در نمودار ۱ ارکان سازمان‌ها نشان داده شده است:



نمودار ۱. مدل ارکان سازمان (سرلک و همکاران، ۱۳۹۴)

13. Leavitt
14. Scott

۱. **افراد:** افراد سازمانی بیانگر کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف، سازمان را یاری می‌دهند و به آن متعهد هستند.

۲. **اهداف:** اهداف بیانگر نتایج و مقاصد مطلوب و مورد انتظار یک سازمان است.

۳. **ساختار:** چارچوبی است که به رفتار و روابط افراد و واحدهای کاری در سازمان نظم می‌دهد و این روابط را قابل پیش‌بینی می‌سازد.

۴. **فناوری:** فناوری مفهومی است عام و شامل ماشین‌آلات، تجهیزات، مهارت انسانی و شیوه تبدیل داده‌ها (مواد اولیه و منابع) به ستاده‌ها (کالاها و خدمات) می‌گردد. امروزه به‌دلیل نقش و اهمیتی که فناوری اطلاعات در انجام کارهای سازمانی پیدا کرده است، این واژه مترادف واژهٔ فناوری به کار می‌رود.

۵. **محیط:** بیانگر سیستم بزرگ‌تری است که سازمان در آن محصور شده است. سازمان‌ها منابع (داده‌های) خود را از محیط دریافت می‌کنند و کالاها و خدمات (ستاده‌های) خود را به محیط عرضه می‌کنند. عوامل محیطی نظیر مشتریان، عرضه‌کنندگان، دولت، مجلس و نظایر آن عواملی هستند که بر عملکرد یک سازمان تأثیر می‌گذارد اما سازمان کنترل چندانی بر آن‌ها ندارد (کولیوند و سرلک، ۱۳۹۵).

بخشی از ادبیات نظری پژوهش از مؤلفه‌های سکوت سازمانی در ارکان سازمان حمایت می‌کند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از مؤلفه‌های سکوت سازمانی با توجه به ارکان پنج‌گانه سازمان آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از مؤلفه‌های سکوت سازمانی در ابعاد پنج‌گانه سازمان

ابعاد سازمان	مؤلفه سکوت و نویسنده
رکن افراد	ترس از پیامد ابراز منفی، انگیزه کارکنان، کانون کنترل فرد (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱)، ترس مدیران از دریافت بازخور منفی، باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی، ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)،
رکن محیط	محیط‌های دارای بخشندگی پایین که میزان بیشتری کنترل وجود دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)، تأثیر فرهنگ خانواده (ولی‌خانی و کارپرداز، ۱۳۹۴)، توسعه نیافتگی، سوءپیشینه-های فرهنگی، برچسب خوردن (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵).
رکن ساختار	تفکیک عمودی بالا (ساختارهای بلند سازمانی)، سرمایه‌های اجتماعی (اعتماد و روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی) (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۳)، تمرکزگرایی بالا، رسمی‌سازی پایین، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف، تصمیم‌گیری نامعقول (برینسفیلد، ۲۰۰۹)، نبود امنیت شغلی، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی (ارمندئی و همکاران، ۱۳۹۵)
فناوری	سیاست‌های کنترل الکترونیکی ضعیف سازمان (برینسفیلد، ۲۰۰۹)
اهداف	موردی یافت نشد.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

با توجه به هدف تحقیق جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت، یعنی اساتید دانشگاه‌های پیام نور، علامه طباطبایی، تهران، شهید بهشتی و مدیران تجربی در شهر تهران هستند. روش نمونه‌گیری گلوله برفی است. روش کار به این صورت است که محقق در ابتدا از گزینه‌های در دسترس که اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد مطالعه داشتند دعوت کرد تا نسبت به پرکردن پرسشنامه دلفی اقدام کنند، سپس این افراد خبرگان و متخصصان دیگری پیشنهاد دادند. این نمونه‌گیری به محقق اجازه داد تا بر افرادی که بر موضوع سکوت سازمانی اشراف داشته و تمایل دارند تجربیات خود را انعکاس دهند تمرکز کند. شایان ذکر است روش نمونه‌گیری گلوله برفی جزء روش‌های غیراحتمالی است. در این پژوهش تعداد اعضای پانل دلفی ۳۴ نفر از خبرگان دانشگاهی است که با توجه به تحصیلات، آشنایی با روش تحقیق، از علم و اطلاعات کافی در مورد موضوع تحقیق برخوردار بودند. اطلاعات جمعیت شناختی اعضای پانل دلفی در جدول ۲ به‌طور خلاصه ذکر شده است. شایان ذکر است در مجموع ۳۴ پرسشنامه ارسال شد که در هر ۳ دور تعداد ۳۱ پرسشنامه دریافت شد. این پرسشنامه‌ها مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۲. خلاصه اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پانل دلفی

مدرک تحصیلی	درجه دانشگاهی	تعداد	درصد	درصد فراوانی تجمعی
دکترا	استاد تمام	۶	۱۹/۴	۱۹/۴
	دانشیار	۸	۲۵/۸	۴۵/۲
	استاد یا مدرس یا مربی	۸	۲۵/۸	۷۱
کارشناس ارشد یا دانشجوی دکتری	مربی و مدرس	۹	۲۹	۱۰۰
جمع		۳۱	۱۰۰	--

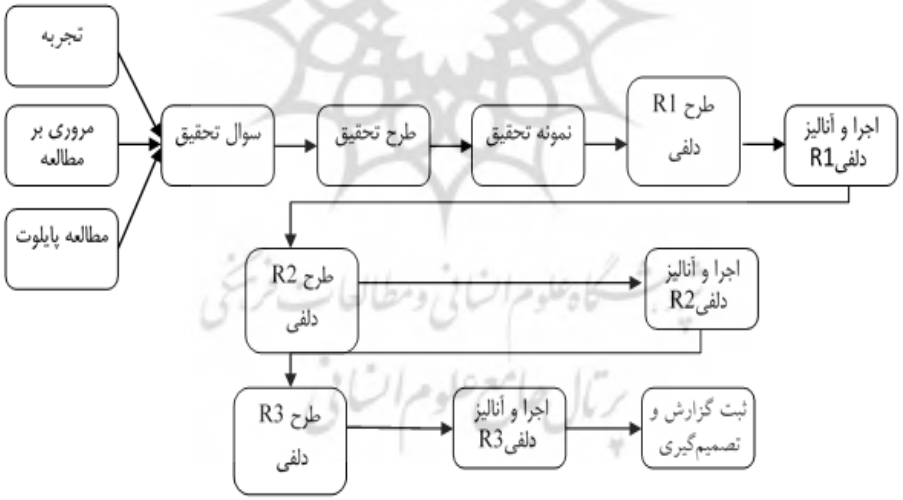
روش دلفی

دلفی ماهیتاً یک استراتژی تحقیق کیفی است که با توجه به نوع تجزیه و تحلیل اطلاعات و بهره‌گیری از روش‌های مختلف آماری، به خصوص بهره‌گیری از روش‌های کمّی آماری می‌تواند جزء روش‌های ترکیبی طبقه‌بندی شود. دلفی یکی از روش‌های کسب‌وکار گروهی است که با وجود برخورداری از فرایند مشخص به دلیل فقدان چارچوب نظری از سوی افراد مختلف با عناوین فن دلفی، رویکرد دلفی، مطالعه دلفی، پیمایش دلفی، رأی‌گیری دلفی، روش دلفی، مطالعه اجماعی دلفی توصیف شده است. این نوع واژه‌پردازی منجر به تعاریف متعددی از دلفی شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

دلفی رویکردی یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات یک گروه از متخصصان در مورد موضوع یا یک سؤال است.

رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری راندهای پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به اعضای پانل (احمدی و همکاران،۱۳۸۷: ۱۷۵).

دلفی معمولاً شامل چهار راند یا مرحله است که به‌طور معمول به سه راند تعدیل می‌شود. لازم به ذکر است یک راند مربوط به فعالیت قبل از راند اول است، بنابراین فرایند دلفی را به صورت توالی–فعالیت قبل از شروع، راند اول، راند دوم، راند سوم و نهایتاً اخذ تصمیم و تصویب می‌توان در نظر گرفت (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۷۵).



نمودار ۲. فرایند دلفی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷:۱۸۰)

آماره‌های مورد استفاده در مطالعه دلفی شامل اندازه‌گیری مرکزی (میانگین، میانه و نما) و نیز شاخص‌های پراکندگی مانند انحراف معیار و محدوده میان چارکی است (کندی[1]، ۲۰۰۴). در دلفی اطلاعات بدون تماس فیزیکی منتقل می‌شود و شرکت‌کنندگان سایر افراد درگیر مطالعه را نمی‌شناسند و یا حداقل پاسخ آن‌ها را نمی‌دانند (ویندل[2]، ۲۰۰۴). لذا گاهی واژه شبه گمنامی برای دلفی استفاده می‌شود، البته گاهی نیز برای حفظ حقوق شرکت‌کنندگان نام آن‌ها به اجازه خودشان در تحقیق به‌عنوان همکار ذکر می‌شود (اوکلی و پاولنسکی[3]، ۲۰۰۴).

1. Kennedy

2. Windle

3. Okli & Pawlowski

روش پژوهش

در این پژوهش، ابتدا موضوع سکوت سازمانی، ابعاد و جنبه‌های آن از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و نشریات علمی مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین جستجو در پایگاه‌های اینترنتی استخراج شد. همچنین بر اساس تعریف موضوع، اعضای پانل دلفی در سه مرحله شناسایی و انتخاب شدند. با برخی از آنان از طریق ملاقات حضوری و برخی دیگر از طریق تلفن و ایمیل ارتباط برقرار شد و هدف پژوهش برای آنان تبیین شد.

در دور اول، فهرستی از فعالیت‌ها و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی که از مطالعات پیشین استخراج شده بود، در اختیار تمام اعضای پانل قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از عوامل مشخص شود. همچنین از اعضا خواسته شد علاوه بر مؤلفه‌های موجود، مؤلفه‌های موردنظر خود را به فهرست اضافه کنند. بررسی پاسخ‌ها سؤال‌های باز در پرسشنامه‌های دور اول نشان داد که عوامل ارائه شده از سوی پاسخ‌دهندگان با عوامل استخراج شده از ادبیات پژوهش، از نظر مفهومی یکسان بوده، لذا با عوامل موجود ترکیب شده و عوامل خاصی برای دور دوم اضافه نشد.

پرسشنامه تنظیمی اولیه مشتمل بر ۱۰۹ گویه در نیمه اول مهرماه ۱۳۹۷ در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای گزینه‌های پاسخ نیز از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. این پاسخ‌ها شامل گزینه‌های بسیار مخالف، مخالف، متوسط، موافق و بسیار موافق بود.

آزمون کندال

برای اجماع نظر اعضای پانل دلفی از آزمون کندال استفاده شد. این ضریب مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چند دسته رتبه مربوط به N شی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان k مجموعه رتبه را یافت. باید ذکر کرد اجماع به معنی یافتن پاسخ صحیح است؛ بلکه صرفاً توافق شرکت‌کنندگان در یک سطح خاص در مورد موضوع است (کندی، ۲۰۰۴)، البته رسیدن به توافق صد در صد هم امکان‌پذیر نیست، چرا که سطح سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و علمی افراد متفاوت است. ضمناً روش دلفی جایگزینی برای مرور گزارش یا مقالات علمی منتشر شده نیست. معیارهای اجماع شامل درصد رایج‌ترین پاسخ‌ها، ثبات آن‌ها و تفسیر بر مبنای نظر خبرگان است، همچنین سطح استاندارد برای اجماع وجود ندارد، درنتیجه مطالعات برای آن سطح از ۵۱ تا ۱۰۰ درصد گزارش شده است (سلسالی و همکاران، ۲۰۰۳). تفسیر مقادیر گوناگون ضریب کندال در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب کندال (اشمیت، ۱۹۹۷)

مقدار	تفسیر	اطمینان نسبت به اولویت عوامل
۰/۱	اتفاق‌نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق‌نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق‌نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق‌نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق‌نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های حاصل از انجام دورهای دلفی و بخش‌های مختلف پرسشنامه در هر دور، شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار، آزمون t و معنی‌داری محاسبه شد. توزیع پرسشنامه بر طبق روش دلفی در سه مرحله انجام شده است.

دور اول: در دور اول پرسشنامه تنظیمی اولیه مشتمل بر ۱۰۹ گویه در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از بازگشت پرسشنامه‌ها و با توجه به نظر خبرگان ۲۵ گویه اصلاح شد و تعداد ۸ گویه به دلیل همپوشانی معنایی ترکیب شدند و تعداد گویه‌ها به ۱۰۵ گویه کاهش یافت. لازم به ذکر است در این مرحله یک گویه تعویض شد. به‌عنوان مثال گویه «عدم حساسیت و کم‌توجهی افراد جامعه به تخلفات و عادی شدن رفتار متخلفانه بر اثر تکرار» و «عدم حساسیت دیگران» به دلیل همپوشانی معنایی در دور بعدی دلفی ترکیب شده و تبدیل به یک گویه شدند، یا گویه «ترس از انگشت‌نما شدن» به این‌گونه اصلاح و تکمیل شد: «ترس از انگشت‌نما شدن یا قضاوت منفی نسبت به او»

گویه‌های ارائه‌شده نمرات نسبتاً بالایی کسب کرده و بر اساس آزمون t مشخص شد تمامی گویه‌ها معنی‌دار هستند. درنهایت بر اساس ۵ بُعد سازمان گویه‌ها در دسته‌های عوامل محیطی (محیط بیرونی و دورنی یا اجتماعی و فرهنگی)، فردی

(مدیران و کارکنان)، ساختاری، فناوری و اهداف تنظیم شدند. همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است نتایج حاصل از ضریب همبستگی کندال برای عوامل محیط بیرونی و محیط درونی (فرهنگی و اجتماعی) مقادیر پایینی را نشان می‌دهد. برای مابقی عوامل، یعنی؛ عوامل فردی کارکنان، عوامل فردی مدیران، عوامل ساختاری، اهداف و فناوری این مقادیر نسبتاً متوسط است، اما همه آن‌ها معنی‌دار هستند و امید می‌رود که با اجرای دور دوم دلفی میزان توافق در کلیه عوامل بالاتر رود.

جدول ۴. نتایج حاصل از شاخص اجماع (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) دور اول دلفی

شاخص‌ها	آزمون کندال			
	ضریب کندال	شیء اسکوآر	درجه آزادی	معنی‌داری
عوامل محیط بیرونی	۰/۰۵۲	۱۷/۸۴۰	۱۱	۰/۰۰
عوامل محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)	۰/۰۷۲	۲۲/۲۸۱	۱۰	۰/۰۰
عوامل فردی– کارکنان	۰/۰۹۶	۸۰/۲۵۵	۲۷	۰/۰۰
عوامل فردی– مدیران	۰/۱۲۴	۸۴/۳۷۶	۲۲	۰/۰۰
عوامل ساختاری	۰/۱۲۰	۸۵/۲۷۳	۲۳	۰/۰۰
عوامل مربوط به اهداف	۰/۱۶۶	۲۵/۷۷۷	۵	۰/۰۰
عوامل فناوری	۰/۱۸۰	۲۲/۲۶۰	۴	۰/۰۰

دور دوم: پس از تحصیل نتایج دور اول دلفی و اعمال اصلاحات لازم، پرسشنامه دور دوم دلفی آماده و در نیمه دوم آبان ماه به همراه پاسخ‌های هر فرد به اعضای پانل به‌منظور پاسخگویی مجدد ارائه شد. پس از دریافت تعداد ۳۱ فقره پرسشنامه تحلیل لازم صورت گرفت. در این دور ۱۴ گویه اصلاح شد و تعداد ۴ گویه به‌دلیل همپوشانی با یکدیگر ترکیب شدند و تعداد گویه‌ها به ۱۰۳ گویه کاهش یافت. به‌عنوان مثال، گویه «بی‌نصیب بودن از امتیازات و حفظ منافع مادی و غیرمادی» و گویه «بدون پاداش بودن ایده‌ها» به هم ترکیب شدند. همچنین گویه «عاجز ماندن در حل مشکل موجود» و گویه «عاجزبودن از درک مشکل در سازمان» با هم ترکیب و در دور بعدی تحت عنوان گویه «عاجزبودن از درک مشکل در سازمان و حل آن» ارائه شد.

درنهایت در دور دوم اجماع بین اعضا صورت گرفت تا مدل سکوت سازمانی در پنج دسته‌ی دسته‌بندی شد. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید ضریب کندال، نسبت به راند اول، برای تمامی عوامل بهبود یافته است و تمامی عوامل معنی‌دار هستند. در این بین عوامل فناوری با مقدار ضریب ۰/۳۷۵ دارای بیشترین توافق است، بعد از عوامل فردی مدیران، اهداف، ساختاری، محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)، عوامل فردی کارکنان و محیط بیرونی با ضریب کندال به ترتیب ۰/۲۵۳، ۰/۲۴۴، ۰/۲۲۷، ۰/۲۲۴، ۰/۱۹۱ و ۰/۱۵۸ قرار دارند.

جدول ۵. نتایج حاصل از شاخص اجماع (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) دور دوم دلفی

شاخص‌ها	آزمون کندال			
	ضریب کندال	شیء اسکوآر	درجه آزادی	معنی‌داری
عوامل محیط بیرونی	۰/۱۵۸	۴۹/۱۲۷	۱۰	۰/۰۰
عوامل محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)	۰/۲۲۴	۶۲/۵۲۵	۹	۰/۰۰
عوامل فردی– کارکنان	۰/۱۹۱	۱۵۳/۹۸۳	۲۶	۰/۰۰
عوامل فردی– مدیران	۰/۲۵۳	۱۷۲/۸۳۶	۲۲	۰/۰۰
عوامل ساختاری	۰/۲۲۷	۱۵۵/۰۳۹	۲۲	۰/۰۰
عوامل مربوط به اهداف	۰/۲۴۴	۳۷/۸۸۹	۵	۰/۰۰
عوامل فناوری	۰/۳۷۵	۴۶/۴۸۴	۴	۰/۰۰

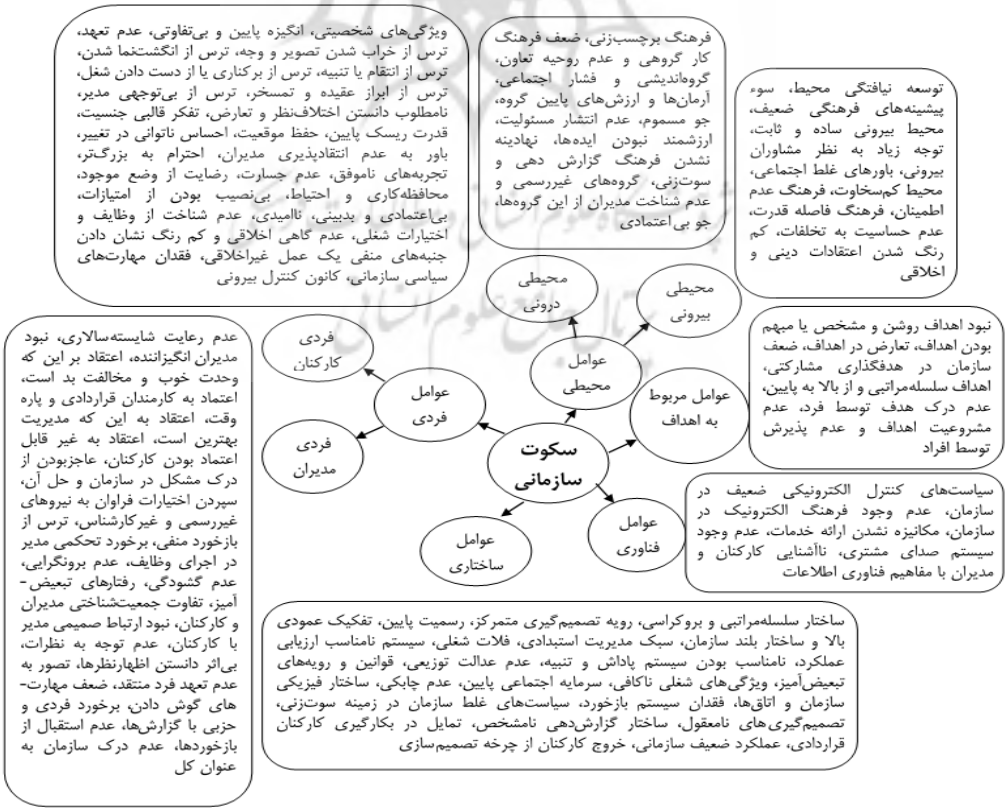
دور سوم: در دور سوم گویه‌های ارائه شده مربوط به عوامل محیط بیرونی، محیط درونی یا فرهنگی– اجتماعی، فردی کارکنان، فردی مدیران، ساختاری، اهداف و فناوری نمرات بسیار بالایی کسب کردند. نتایج فرض آماری (مقدار t

نشان‌دهنده وجود توافق در خصوص گویه‌های تحقیق است. نکته مهم اینکه در دور سوم شاخص‌ها نسبت به دور دوم دلفی بهبود پیدا کرده‌اند و ما شاهد افت مقادیر نبوده‌ایم. همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌کنید نتایج شاخص‌های اجماع مقادیر آزمون فرض (سطح معنی‌داری) و میزان ضریب هماهنگی کندال (w) است. ضریب کندال، نسبت به راند دوم، برای تمامی عوامل بهبود یافته است و در سطح قوی و نزدیک به خیلی قوی است. در این بین عوامل مربوط به اهداف با مقدار ضریب ۰/۸۹۹ در سطح نزدیک به خیلی قوی دارای بیشترین توافق است، بعد از آن عوامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)، فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان با ضریب کندال به ترتیب ۰/۷۹۲، ۰/۷۲۶، ۰/۷۲۵، ۰/۷۱۹، ۰/۷۰۸ و ۰/۷۰۳ قرار دارند. لازم به ذکر است همه عوامل در سطح قوی شاخص اجماع قرار دارند.

جدول ۶. نتایج حاصل از شاخص اجماع (آزمون فرض، ضریب همبستگی کندال) دور سوم دلفی

شاخص‌ها	آزمون کندال			
	ضریب کندال	شیء اسکوآر	درجه آزادی	معنی‌داری
عوامل محیط بیرونی	۰/۷۰۸	۲۱۹/۵۰۳	۱۰	۰/۰۰
عوامل محیط درونی (اجتماعی–فرهنگی)	۰/۷۲۶	۲۰۲/۵۹۰	۹	۰/۰۰
عوامل فردی– کارکنان	۰/۷۰۳	۵۶۶/۸۰۰	۲۶	۰/۰۰
عوامل فردی– مدیران	۰/۷۲۵	۴۷۱/۸۴۶	۲۱	۰/۰۰
عوامل ساختاری	۰/۷۱۹	۴۹۰/۳۷۵	۲۲	۰/۰۰
عوامل مربوط به اهداف	۰/۸۹۹	۱۳۹/۳۸۸	۵	۰/۰۰
عوامل فناوری	۰/۷۹۲	۹۸/۲۰۲	۴	۰/۰۰

با توجه به موارد بالا می‌توان مدل نهایی سکوت سازمانی بر اساس ارکان پنج‌گانه سازمان به شرح نمودار ۳ ارائه کرد.



نمودار ۳. مدل نهایی سکوت سازمانی بر اساس ارکان پنج‌گانه سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به روش دلفی و بر اساس ارکان پنج‌گانه سازمان؛ یعنی عوامل فردی، ساختاری، محیطی، اهداف و فناوری مدل جامع سکوت سازمانی تدوین شد. بر این اساس می‌توان گفت هر ۵ بُعد سازمان به‌نوعی می‌توانند در ایجاد سکوت سازمانی نقش ایفا کنند.

عوامل فردی به دو بُعد فردی کارکنان و فردی مدیران تفکیک شد. ادراکات، رفتارها و کنش‌های مدیران سازمان به‌عنوان رهبران سازمان و الگوهای نقش یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موجب سکوت یا تحرک سازمان شود. مواردی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری، تأکید زیاد بر وحدت و بستن راه هرگونه انتقاد و جاری کردن تفکری که مخالفت و ارائه ایده‌های جدید را، به‌مثابه چوب گذاشتن لای چرخ سازمان می‌داند و اینکه مدیریت بهترین است، اعتماد به کارمندان قراردادی و پاره‌وقت و سپردن اختیارات فراوان به نیروهای غیررسمی و غیرکارشناس، تبعیض بین کارکنان قائل شدن و انجام رفتارهای تبعیض‌آمیز و عدم توجه به اظهارنظرها هرکدام به‌نوبه خود می‌تواند بذر بی‌اعتمادی در سازمان بکارد و سازمان را در سکوتی مرگبار فرو برد. این امر با نتایج حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) و پیرلو (۲۰۰۵) همخوانی دارد. همچنین عدم درک سازمان به‌عنوان یک کل منسجم می‌تواند منجر به سکوت گردد. بر اساس نظریه سیستمی می‌توان استدلال کرد وقتی مدیران سازمان را به‌عنوان یک سیستم در نظر نمی‌گیرند، توان درک مشکل و حل آن کاهش می‌یابد، حتی با بروز مشکلات آنان به دنبال راه‌حل‌های سریع می‌روند و پاسخ آنان به مشکل واکنشی خواهد بود. این امر موجب ناامیدی کارکنان می‌شود و آنان احساس می‌کنند هیچ امیدی برای یافتن راه‌حل نیست، درنتیجه سکوت می‌کنند. همان‌گونه که موریس و میلیکن (۲۰۰۳) اظهار داشتند یکی دیگر از عوامل سکوت سازمانی، ترس مدیریت ارشد سازمان از دریافت بازخورد منفی از زیردستان است. بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت ترسان و گریزان هستند. ازاین‌رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن‌ها باشد، اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد دوری می‌جویند.

برخی از مدیران در انجام وظایف خود تحکمی عمل می‌کنند و فکر می‌کنند داشتن ارتباط صمیمانه با کارکنان به مدیریت آنان لطمه وارد می‌کند. این‌گونه مدیران به تئوری x مک‌گریگور باور دارند و فاقد مهارت‌های ارتباطی هستند، بنابراین از شنیدن صدای کارکنان امتناع و سبک مدیریت دیکتاتوری بر سازمان حاکم می‌کنند. با حاکم شدن این سبک کارکنان به حاشیه رانده می‌شوند و نقش آنان صرفاً فرمان بردن از دستورات مدیر سازمان است و باید مطابق استانداردهای اعلامی از طرف مدیریت کار کنند، بنابراین انگیزه آنان برای مشارکت در سازمان به‌شدت کاهش می‌یابد. آنان استراتژی سکوت را بهترین شیوه برای محافظت از خود می‌دانند.

کارکنان سازمان نیز می‌توانند در بروز سکوت سازمانی نقش داشته باشند. از عوامل فردی کارکنان مواردی مانند احترام به بزرگ‌تر و نامطلوب دانستن اختلاف‌نظر و تعارض می‌تواند با رفتار سکوت خیرخواهانه یا سکوت نوع‌دوستانه زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) همخوانی داشته باشد. در این نوع سکوت کارکنان با هدف خیرخواهی برای افراد دیگر سازمان، از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خودداری می‌کنند. این مورد در تحقیقات بوون و بلکمون (۲۰۰۳)، آنجا که ذکر می‌کنند افراد برای همنوایی با عقاید عمومی سکوت پیشه می‌کنند تأیید شده است. همان‌گونه که پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، پنتیلا (۲۰۰۳)، ریچارد (۲۰۰۳) و پیرلو (۲۰۰۵) ذکر کردند عواملی مانند ترس از خراب شدن تصویر و وجه، ترس از انگشت‌نما شدن، ترس از انتقام و ترس از برکناری و از دست دادن شغل، ترس از ابراز عقیده و تمسخر و ترس از بی‌توجهی مدیر که مبنای آن ترس است بیانگر سکوت تدافعی است و افراد برای محافظت از خود از بیان ایده‌ها و ارائه اطلاعات خودداری می‌کنند. در این نوع سکوت افراد برای محافظت از خود سکوت اختیار می‌کنند. بر اساس نظر پیندر و هارلوس[1] (۲۰۰۱) داشتن کانون کنترل بیرونی یکی از عوامل فردی کارکنان است که منجر به سکوت می‌شود. بر اساس نظریه اسناد افرادی که دارای کنترل بیرونی هستند مشکلات را در بیرون از خود جستجو می‌کنند و موفقیت‌ها را به خود نسبت می‌دهند. کنترل بیرونی موجب می‌شود افراد به این نتیجه برسند که بر سرنوشت خود حاکم نیستند، بنابراین به دنبال تغییر نخواهند رفت و با قربانی قلمداد کردن خود، نهایتاً دیگران را سرزنش می‌کنند و یا اینکه سکوت پیشه خواهند کرد.

ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مانند روان‌رنجوری، عدم گشودگی، عدم برون‌گرایی، عدم وظیفه‌شناسی و عدم سازگاری می‌تواند در بروز رفتار سکوت نقش داشته باشد. افخمی اردکانی و صدرآباد (۱۳۹۱) نیز نتیجه‌گیری کردند که این عوامل شخصیتی می‌توانند منجر به سکوت سازمانی شود. آنان با توجه

1. Pinder & Harlos

به اینکه ویژگی‌های شخصیتی به‌مرور زمان و به‌کندی تغییر می‌کنند پیشنهاد دادند که سازمان‌ها به‌خصوص واحد منابع انسانی در هنگام انتخاب کارکنان و علی‌الخصوص مدیران به ویژگی‌های شخصیتی توجه کافی کرده و در بدو ورود افراد به سازمان از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند و در طرح‌های توسعه مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشینی به آن توجه کنند.

از دیگر عوامل فردی کارکنان می‌توان به انگیزه پایین کارکنان و بی‌تفاوتی آنان، عدم جسارت، قدرت ریسک پایین و تلاش برای حفظ موقعیت و جایگاه سازمانی خود، رضایت از وضع موجود و محافظه‌کاری و احتیاط، بی‌نصیب عدم تعهد، عدم شناخت از وظایف و اختیارات شغلی، فقدان مهارت‌های سیاسی سازمانی، نامطلوب دانستن اختلاف‌نظر و تعارض، تفکر قالبی جنسیت، احساس ناتوانی در تغییر، باور به عدم انتقادپذیری مدیران، تجربه‌های ناموفق، بودن از امتیازات، بی‌اعتمادی و بدبینی، ناامیدی، عدم گاهی اخلاقی و کم رنگ نشان دادن جنبه‌های منفی یک عمل غیراخلاقی اشاره کرد. همچنین نداشتن امنیت شغلی یکی از عوامل سکوت سازمانی است. بر اساس این معیار مدیران دوست دارند اختیارات را به نیروهای غیررسمی و قراردادی بسپارند و کارکنان نیز به خاطر ترس از برکناری یا از دست دادن شغل رفتار کناره‌گیری در پیش خواهند گرفت.

محیط درون سازمان یا همان فرهنگ و جو سازمانی در تداوم سکوت بسیار مؤثر است. محققان زیادی مانند گرینبرگ و ادواردز (۲۰۰۹)، ریچارد (۲۰۰۳)، کای لاک و آلتون‌تاس (۲۰۱۷)، صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) به تأثیر فرهنگ و جوّ سازمانی در بروز سکوت اشاره داشته‌اند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. ضعف فرهنگ کار گروهی و عدم روحیه تعاون، گروه‌اندیشی و فشار اجتماعی، آرمان‌ها و ارزش‌های پایین گروه، جوّ مسموم، عدم انتشار مسئولیت، ارزشمند نبودن ایده‌ها، نهادینه نشدن فرهنگ گزارش دهی و سوت‌زنی، گروه‌های غیررسمی و عدم شناخت مدیران از این گروه‌ها، جو بی‌اعتمادی و فرهنگ برچسب‌زنی از عناصر فرهنگی سکوت سازمانی هستند. مثلا در باب برچسب‌زنی می‌توان استدلال کرد اگر فرهنگ سازمانی به کارکنانی که در مورد مسائل مختلف اظهارنظر می‌کنند برچسب دردسرساز، خبرچین، فضول و ... بزند جو سازمانی مسموم می‌شود و کارکنان در چنین جوّی سکوت پیشه خواهند کرد. با توجه به تئوری تقویت رفتار اسکینر، مبنی بر اینکه اگر نتیجه رفتار، مثبت باشد فرد در آینده پاسخ و واکنش مشابه نشان می‌دهد و اگر نتیجه منفی باشد فرد به سمت تغییر رفتار خواهد رفت. با توجه با اینکه برچسب‌زنی و دریافت بازخورد منفی پدیده‌ای منفی است این احتمال وجود دارد که فرد رفتار خود را تغییر دهد و به سمت سکوت گرایش پیدا کند.

صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) توسعه نیافتگی محیط و سوء پیشینه‌های فرهنگی ضعیف در بروز رفتار سکوت مهم می‌دانند. در تکمیل گفته آنان باید گفت ضرب‌المثل فرهنگی نقش مهمی در بیان و تداوم سکوت دارند، مثلاً برخی گمان می‌کنند که سکوت نشانه رضایت است، درحالی که سکوت نمی‌تواند نشانه رضایت باشد و در بسیاری از موارد بسیار نامطلوب است و می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره یک سازمان وارد نماید. همچنین وجود فرهنگ گروه‌اندیشی یا همرنگ جماعت شدن در محیط‌هایی که افراد زندگی گروهی دارند به چشم می‌خورد. در سازمان‌ها افرادی که از هنجارها، هرچند اشتباه تردید کنند تحت فشار قرار می‌دهند. بنابراین، کارکنان برای محافظت از خود و ترس از طرد شدن توسط دیگران سکوت پیشه می‌کنند.

از بُعد اجتماعی ابتدا سکوت را معادل همدلی و همراهی قلمداد می‌کردند و این ضرب‌المثل جا افتاده بود که «سکوت نشانه رضایت» است، بنابراین فرد فکر می‌کرد که اگر دغدغه‌ها و نگرانی‌های خود را در تعاملات اجتماعی بیان نکند، هیچ مشکلی وجود ندارد. در محیط‌های کمتر توسعه یافته یا محیط‌هایی که از نظر فرهنگ سکوت را تقویت می‌کنند و باورهای غلط اجتماعی برای این امر وجود دارد، یا جامعه‌ای که در برابر تخلفات سکوت می‌کند و اعتقاد دارد که «آنچه هیچ‌وقت به‌جایی نرسد فریاد است» موجب بی‌تفاوتی افراد می‌شود و افراد این بی‌تفاوتی را با خود به سازمان‌ها خواهند آورد.

در تأثیرگذاری بُعد فناوری بر سکوت سازمانی بررسی‌های کمی صورت گرفته است، برینسفیلد (۲۰۰۹) سیاست‌های کنترل الکترونیکی ضعیف سازمان در بروز سکوت مؤثر می‌داند. می‌توان استدلال کرد با روند روبه رشد تکنولوژی اطلاعات و حرکت سازمان‌ها به سمت سازمان‌های مبتنی بر کامپیوتر و نرم‌افزارهای اطلاعاتی، ناآشنایی کارکنان و مدیران با این مفاهیم و نداشتن علم و دانش در مورد آن، همچنین عدم وجود فرهنگ الکترونیک در سازمان منجر به سکوت می‌شود، زیرا عدم آگاهی منجر به کاهش اعتمادبه‌نفس و رفتارهای کناره‌گیرانه خواهد شد. همچنین نبود سیستم صدای مشتری و عدم دریافت بازخورد از جانب آنان و همچنین مکانیزه نشدن ارائه خدمات موجب می‌شود ارتباط بخش عملیاتی سازمان و همچنین بخش تصمیم‌گیرنده با مشتریان قطع شود و سازمان

فکر کند که تمام رفتارهایش صحیح است، این امر موجب سکوت خواهد شد. همچنین با توجه به رشد فناوری اطلاعات می‌توان استدلال کرد عدم وجود سیاست‌های کنترل الکترونیکی یا ضعف در آن، این امکان وجود دارد که فساد اداری رشد کند. با فراگیر شدن فساد کارکنان احساس می‌کنند که قوانین دیگر کارایی لازم ندارد و کسی نیز در قبال ارائه نظر از آنان حمایت نمی‌کند، بنابراین سکوت اختیار می‌کنند.

با کم بودن فرصت‌های ارتباطی کارکنان اغلب سکوت می‌کنند (دانایی‌فر و پناهی، ۱۳۸۹). همچنین کلمر (۲۰۰۸) استدلال مرد ارتباطات ضعیف منجر به سکوت می‌شود. می‌توان گفت شبکه ارتباطی نامناسب و غیراثربخش و استفاده از شبکه‌هایی که بازخورد سریع به دنبال ندارد می‌تواند موجب کاهش سرمایه اجتماعی شود و در ایجاد جو سکوت نقش ایفا نمایند. عدم عدالت توزیعی، قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه، سیاست‌های غلط سازمان درزمینهٔ سوت زنی و عدم‌حمایت از کارکنانی که کجی‌ها و مشکلات را انعکاس می‌دهند و خروج کارکنان از چرخه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری منجر به واکنش منفی از سوی کارکنان خواهد شد و آن‌ها به این نتیجه می‌رسند که با در اختیار نگذاشتن دانش، اطلاعات، پیشنهادها و ایده‌های خود عکس‌العمل نشان دهند. ساختار سلسله‌مراتبی و بروکراسی دست و پاگیر، رویه تصمیم‌گیری متمرکز، سبک مدیریت استبدادی تفکیک عمودی بالا، ساختار بلند سازمان، عدم چابکی سازمان تصمیم‌گیری‌های نامعقول، ساختار گزارش‌دهی و عملکرد ضعیف سازمانی نامشخص منجر به مخفی‌کاری و دل‌زدگی کارکنان و همچنین رواج کاغذبازی و سبک دستوردهی از طریق مافوقان می‌شود، بنابراین زیردستان از نظر ساختاری قدرت خود را بر اثرگذار در سازمان از دست می‌دهند و از چرخه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری خارج می‌شوند، بنابراین برای حفظ خود مجبورند سکوت اختیار نمایند. این امر با تحقیقات برینسفیلد (۲۰۰۹)، موریس و میلیکن (۲۰۰۹)، ژو و همکاران (۲۰۱۵) و لی و سان (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

بسیاری از رویه‌های مدیریت منابع انسانی منجر به سکوت خواهد شد. یکی از این موارد فلات شغلی است. فلات به نقطه‌ای از شغل یا حرفه سازمانی فرد گفته می‌شود که تحرک‌پذیری رو به بالا یا به‌عبارت‌دیگر، ترفیع غیرممکن می‌شود. این امر به خصوص در مورد بانوان بیشتر به چشم می‌خورد. با ایجاد پدیده فلات کارکنان انگیزه خود را برای مشارکت در سازمان از دست می‌دهند و دچار رکود و سکون می‌شوند. همچنین سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد، نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه، عدم عدالت توزیعی، قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، سیاست‌های غلط سازمان درزمینهٔ سوت‌زنی و فقدان سیستم بازخورد از دیگر عوامل درزمینهٔ مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند در بروز رفتار سکوت نقش ایفا کند.

با کاهش اظهارنظر کارکنان کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان نزول می‌کند و به دلیل مشارکت پایین کارکنان انجام تغییر با مشکلات عدیده روبه‌رو می‌شود و مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد. چنین سازمانی توانایی بررسی و تصحیح خطاهای خود را ندارد و فرایند هدف‌گذاری مشارکتی در آن به‌شدت آسیب می‌بیند. با گسترش چنین جوی، مدیران مجبورند اهداف را خودتنظیم کرده و به شکل سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین به کارکنان ابلاغ کنند. این امر خود منتج به عدم پذیرش کمتر اهداف توسط کارکنان و کاهش مشروعیت آن می‌شود. همچنین روشن نبودن اهداف سازمان و قابل‌درک نبودن رسالت، مقاصد و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان یا وجود تعارض در اهداف موجب می‌شود اشتیاق و انگیزه کارکنان برای ارائه نظرات و پیشنهادهای نوآورانه پایین بیاید.

در پایان می‌توان گفت هر یک از پنج بُعد سازمان و ابعاد آن می‌توانند در بروز سکوت سازمانی مؤثر باشند و لازم است مدیران برای ایجاد پویایی سازمانی و تحرک سازمان به هر پنج بُعد سازمان توجه کافی کنند. در این بین پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارکنان در انتخاب برای پست‌ها و مسئولیت‌های دانشگاهی مورد توجه قرار گیرد؛
۲. کارگاه‌های آموزشی جهت برقراری مهارت‌های ارتباطی و تبیین آن در پیشبرد اهداف دانشگاه و رشد کارکنان، تبیین سکوت سازمانی و تأثیر و نقش آن در رکود و رخوت دانشگاه‌ها، برای مدیران و کارکنان دانشگاهی برگزار شود.
۳. در انتصاب مدیران دانشگاه‌ها، به مهارت‌های ارتباطی و همچنین شایستگی‌سالاری توجه شود.
۴. به مدیریت دانشگاه‌ها توصیه می‌شود اهداف، مأموریت‌ها، مقاصد، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای خود را به شیوه‌ای ارزشمند برای کارکنان خود تعریف کنند. روشن نبودن آن‌ها سبب می‌شود کارکنان انگیزه و اشتیاق لازم برای ارائه نظرات و پیشنهادها نوآورانه نداشته باشند.
۵. دانشگاه‌ها به اجرای طرح‌های تشویقی پرداخته و از طریق فعال کردن سیستم نظردهی کارکنان، بستر مناسب ارتباطی (ساختاری، تکنولوژیک و اطلاعاتی) و شرایط لازم برای ابراز خواسته‌ها، پیشنهادها و نظرات کارکنان فراهم کنند.

۶. مدیران دانشگاه‌ها در هنگام دریافت نظرات و ایده‌ها بازخورد مناسب به کارکنان ارائه دهند که این امر موجب اعتماد و کاهش فشار اجتماعی بر کارکنان می‌شود.
۷. کاهش بروکراسی اداری و ایجاد سازوکارهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود.
۸. دانشگاه‌ها به تبیین روشن اهداف برای کارکنان پرداخته و در جهت استقرار مدیریت بر مبنای هدف با مشارکت کارکنان در جهت مشروعیت بخشیدن به اهداف، تلاش کنند.
۹. فرهنگ الکترونیک در دانشگاه‌ها توسعه یابد، سیستم صدای مشتری (کارکنان و دانشجویان) فعال شود و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفاهیم فناوری اطلاعات برگزار شود.
۱۰. ارزش‌های دانشگاهی مجدداً بازبینی شود و تلاش‌هایی در جهت سامان‌دهی گروه‌های کاری مبتنی بر اعتماد صورت پذیرد.
۱۱. پیشنهاد می‌شود، دانشگاه‌ها در جهت پررنگ کردن اعتقادات دینی و اخلاقی از طریق تعیین کدهای اخلاقی و حمایت از افراد سوت‌زن؛ و همچنین در جهت نهادینه کردن فرهنگ سوت‌زنی و گزارش‌دهی، تلاش بیشتری کنند.

منابع

احمدی، فضل‌الله؛ نصیرانی، خدیجه؛ اباذری، پروانه (۱۳۸۷). «تکنیک دلفی ابزاری در تحقیق». *نشریه آموزش در علوم پزشکی*، ۸(۱)، ۱۷۵-۱۸۵.

اسکات، ریچارد، (۱۳۷۴). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه: حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

افخمی اردکانی، مهدی، ابراهیم رجب‌پور و مهدی هاشمی (۱۳۹۴). «ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری». *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۳)، ۱۲۱-۱۴۳.

افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). «بررسی رابطهٔ بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی». *پژوهش‌های مدیریتی عمومی*، ۵(۱۸)، ۸۳-۶۵.

ارمندئی، مریم؛ وزیری، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان». *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۲(۲)، ۱۱۵-۱۴۴.

پروری، پیمان؛ سهرابی، روح‌اللّه و نقدی، اسداللّه (۱۳۹۵). «پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بوعلی سینا)». *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۶(۱).

حکاک، محمد و موسوی‌نژاد، سیّد هادی (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان». *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱)، ۱۲۱-۹۷.

دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جوّ سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی». *پژوهشنامهٔ مدیریت تحول*، ۲(۹)، ۱-۱۹.

دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). «تبیین روابط بین سکوت سازمان، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان». *مدیریت فردا*، ۱۳(۴۰)، ۱۹-۳۶.

زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی:مفاهیم، علل و پیامدها». *علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.

سرلک، محمدعلی؛ شیرازی، اسکندر و کولیوند، پیرحسین، (۱۳۹۴). *مدیریت ضربات روحی سازمانی*. تهران: *نشر میرماه*.

سعادت‌یار، فهیمه سادات و شیعه‌زاده، الهه (۱۳۹۴). «بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون‌سازمانی در میان مأموران پلیس». *فصلنامهٔ نظارت و بازرسی*، ۹(۳۱)، ۱۲۳-۱۴۴.

صلواتی، عادل؛ یارمحمدی، یحیی و سیّدهایمی، سیّده نادیا (۱۳۹۳). «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکهٔ بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج)». *مدیریت دولتی*، ۶(۳)، ۵۲۲-۵۴۲.

صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داود و نیستانی اصفهانی، کامیار (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربهٔ کارکنان ادارهٔ کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما». *مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۶۶۵-۶۹۰.

علیجانی، رسول و طالع‌پسند، سیاوش (۱۳۹۵). «اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جوّ سکوت». *فصلنامهٔ علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۴۱-۵۸.

قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود؛ عارفی، محبوبه و خاتمی، میرحمید (۱۳۹۱). «ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی». *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۴(۱۰)، ۱۳-۳۰.

کولیوند، پیرحسین و سرلک، محمدعلی (۱۳۹۵). «عوامل ایجادکنندهٔ ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم‌الانبیاء (ص)». *فصلنامهٔ علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۰.

نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا و بیگلریان، اکبر، (۱۳۹۴). «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران». *مدیریت ارتقای سلامت*، ۴(۳)، ۴۳-۵۰.

Altnntss, S & Çyylkk, .. (2017). ggggiii zttinnal ii lnnee mnggg Nrr ee11 eee Imccct nn Orgiii zttnnll Cyii cimmddd Ittttt inn to vvvve oo rk.. *The Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98

Al-Raaaa,, .. A. ,,, & Om,,,,, ,, .. (2)1))) TTee ff fcct ff Orgiii zational Silence on Brr uuut: A Field tt yyy nn rrr krr s tt Jrr nnninn Five aaar Hot. l"". *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.

Aleeet, A. .. (2)1))) "The Imccct ff Orgiii zttinnll lll eeee Csss ll aattors nn lll f-Efficacy of Health Center Employees in the Joraaii an Ciii tll City (Amm))) ". *Academy of StrategicManagement Journal*, 18(3), 362.

Bww,,, .. & Blccmm,,, K. (20)3). SSii rll s ff ii lccce: eee Dyooo ic fff ccts f f ffrrrrrr nn n mmiii i ttttnnll l l lee.. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Bri... ll d, C. T,, wwwarss, ... & Greeeeerg, J. (2))))) "Voiee add ii lnnee in rr giii zttinn:: Hittoriaal rvviwwccc ccrrett nnneeptaaliztt inn"". *Voice and silence in organizations*, 1.

Çim,,, B,, & Krraaağ, .. (2)1))) "Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational lll eeee add Aaadmmic eeeee es ff tee Sooool" *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.

Clemmer, J. (2008). *Moose on the Table: A Novel approach to Communications at Work*. Ecw Press.

Çırrr , . ,, Krrıığğl,, ,,, & . l.ğğulları, Z. D. (2)13)) "Tee rll tt ihhhhip eetween rr giii zttinnll silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkyy.. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.

Çyylkk, ,,, & Altttt ss, .. (2)17)) gggganizational silence among nurses: The impact on rr giii zttiaaal yyii cimmnnd intnntinn to levve wrr k.. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.

Dy,,, .. V,, Agg, ,,, & Bttrr,, I. C. (2))3)) eeeeee eeaalizigg mmll yyee lll nnee ddd mmll yyee Voice as Multidimeiii nnll Ctttt rcct"". *Journal of Management Studies*, 40(6),1359-1392.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing.

Hkkkkk, ,,, " ssss vv" eejdd, .. ۵ " (2)14). """" lii " the r"le o" orgiii zttillll ii lnnce and iiiii i sss in wrr k in rcccc igg tee rrr nttt ff mmll yyee"". *Journal of organizational behavior*, 3(4), 63-84. (in Persian).

Hzz,,, .. A. (20)6). iii lcccss, prr iaatll lsss, nnd oolyyyyyyy A tttt -modern rrr ppcctiv"". *Journal of organizational change management*, 19(2), 237-249.

Karcc,, H. (2013). nnn xxll rr tt ory tt uyy nn tee imccct ff rr giii ۹atinnll ii lnnce in ii rr rr cii cll rr giii ztt "sss : Trr ki"a aa tillll pll iee aas"". *European scientific journal*, 9(23), 38-50.

Karaaağ Kss,, ,,, & Gççlü, . . (2)17)) xxxmmiii ng the Relationship between Leadership Styles of llllll rr icciaal,, Orgiii zttiaaal ii lnn.. ddd Orgnniztt iaaal ee rr nigg.. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1),129-140.

Knnnyyy H.. (2004). EE"" cccigg Dll iii reeearhh: mtt ddds ddd re""""ts". *J Adv Nurs Mar*, 45(5), 504-11.

vvvv(tt. H. J. (1965). ppp ll idd org(((ztt iaaa l hhggge in iddsstry: Strccturll , tccooolggi.. l nnd mmmii tt ia appraaeees.. *Handbook of organizations*, 27, 1144-1170.

,,, Y,, & ,,,, , . .. (2015). "aaaditiaaa l Chisss e laadrr sii p and employee voice behavior: A cross-lvvll ... m.ttt i.... *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.

.. rll Elçi ;; ee liaa Erii lkk Krr ayyy ,, ttt fihkk Alkknn ,, İrge rrrrr r (2014). eeee ee ditt igg Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silccce nnd Turoovrr Itt ttt inn.. *Procedia Social and Behavioral Sciences*،150, 1298 – 1309.

ii llik,,, .. J,, oo rrioo,, .. ,,, & Hiiii ,, ... (2))3)) nnn ppp lrr tt ory yyyyy ff Emll yyee lll eeee: Isssss tttt mmll yyee' '''' ' Cmmmiii aatU Uwwrr W WWWW *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.

Nimmrr mm, ,,, Yamiii , H. G,, aaaaaai, ,,, ۳rrr iii , .. A,, & Alviii , ... (2)12)) SStyyy nn rll tt ihhhhip ttt wenn orgiii ztt iolll iilnnee ddd mmmmitmttt in Ir"""". *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

Niliprrr Tbbtt aeeei AA, Biglll li .. (2015). "Tee miii tt igg role ff mmll yyee yyii cimmin tee rll tt ihhhhip btt wenn eercii vdd rr giii zatinnll jsstice ddd mmll yyee ii-ccce.. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 1-7.

Nikolaou, I., Vakola, M. & Brrr nntss, D. (2011). "The rll e ff iil.. ee nn mmll eeee s 'tt titddss tthe ... ff term m mmgrr.. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.

Navah Abraham A, Yosefi F. (2)16)) FFcctrr s iff lcccc igg rr giii ztt iaaa l iilccc,, hieeer the development of entrepreneurial, scientific-rssaarc... *Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(2), 133 -154.

Okll i C, wwwlwwkki DD. (2004). "Tee Dll hhi m.. hdd ss . rssaarhh tlll : nn aaamll ,, sss ign .... irrr tt isss ddd ddddctt i"""""". *Information and Management*, 42(1), 15-29.

Pieeer. C. C,, & Hrr l, , . . .2..l .. .. rssooeees to prr cii vdd injutt iee.. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.

tttt illhh hhhis((20)3) , eee t Tll kiggt ttt tpprnnrrr "N Nvv. .. 25.

P.. lww, ,,, & Willimm, .. (2004). IIs ii lnnee killing yrrr mmmmnny"". *Arvard Business Review*, 81(5): 52-8.

Riaaar,, J. .. (2003). "ii me-delay systems: an overview of some recent advances and open rr l ll ll . *automatica*, 39(10), 1667-1694.

Salsali M, Parvizy AA Ä aaaa jigggrrr i .. (2003)R RÄvssyyyyt t gggii gk ky yy. *Tehran: Boshra*.

mmmitt , R. .. (1997). MMdaagigg Dll iii uurvyys uii gg nnn rrr mmtt ric statitt iaal teiiii ssss ". *Dicision Sciences*, 28 (3), 763-774.

Tulaaa,, T,, & Cll ,,, C. (2012). EEffcct ff eerññivdd rr eeedrr al jsstiee nn fcll ty memrrr '' ii .ccce: tee miii tt igg role ff trsst in eeeervirrr .. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.

Vkkll ,, ,,, & Buurddss, D. (2005). nnn tcceeents add ssss eeeeeees ff rr giii aatiaaa l silccc:: nn empirical ivvsstigtt inn.. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Valikiiii , M,, & Karaarzzz, H. (2015). "Tee ff fcct of vvll aatinn of Fcctors Affcctigg Orgiii ztt innll Silccce (Caee yyyyyy AARII AN Irrrr ccci i s ss fhh))) .. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 1-10.

ii ddl,, .. E. (20)4) . llll iii tccnniuu:: assessigg mmmttttt eeed"". *J Perianesth Nurs*, 19(1), 46-47.

X,, A. J,, ooi, R,, & mmm.. .. (2015). "eee aad ooss tkkss it lll: Hwwuuuii ve eeeerviii on ddd leader–member excaagge itt rr cct to inflcccc e mmll oyee ii lccce.. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Zeee,, R. K. (2015). "Tee ee ii tt igg fff cct ff ooii al Urrrr miii gg nn tee Relatinniii p ttt ween Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars .... ieee).. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752.

Ziii r, C. & dddgg,,, .. (2)11)) "Tee Asscciation btt ween Orgiii z.. iaaa l Sil... e ddd Etii .. . eeeee ehhip trr oggh mmll yyee rrr formccc"". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389- 1404.