

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷
صص ۶۹-۵۵

طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد سعید خدابنده^۱، ناصر پورصادق^۲، ناصر عسگری^۳

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی سکوت سازمانی بود. این پژوهش جزء پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت، مدیران اجرایی ستاد مرکزی و کارشناسان دارای بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت در ستاد مرکزی شهر تهران بودند که مجموعاً ۱۸ نفر با روش هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها با روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش تأیید شد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مجموعه ویژگی‌ها و باورهای مدیریت بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارند. همچنین آثار سکوت سازمانی به دو بخش فردی و سازمانی تقسیم شد و عوامل زمینه‌ای (عوامل موثر بر ارتباطات، سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی) و شرایط مداخله‌گر (مجموعه ویژگی‌های محیطی و سازمانی) بر روابط حاکم تأثیر می‌گذارند.

کلید واژه‌ها: سکوت سازمانی، الگوهای سکوت، رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱/۲۰

-
- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران. skh_sso@yahoo.com
 - ۲- دانشیار، دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه ملی دفاع ایران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
dr.naser.poursadegh@gmail.com
 - ۳- استادیار، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. naser.asgari60@gmail.com

مقدمه

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد و هر چقدر سازمان‌ها بزرگ‌تر باشند مشکلات این نیروی عظیم نیز بیشتر خواهد شد (اکاری و اکتوران^۱، ۲۰۱۵). در دنیای امروز نیروی انسانی کلید موفقیت سازمان‌ها است. زیرا گرداننده اصلی سازمان‌ها، انسان‌ها هستند که می‌توانند طبق میل و اراده خود منابع را در جهت درست و نادرست بکار گیرند و از آنها استفاده بهینه نمایند. این نقش در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد (سینار، کاریسیوگلو و الیاوغلولاری^۲، ۲۰۱۳). امروزه سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند و در مقابل افراد سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند در آنها نظراتشان را بیان کنند. مدیران و کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری دارند (السی، کارابی، الپکان و سینر^۳، ۲۰۱۴). هم مسائل مادی و هم مسائل غیرمادی بر نحوه تصمیم‌گیری کارکنان تاثیر دارد. بعد غیرمادی مشاغل سبب شده تا کارکنان به فعالیت‌های مشارکتی علاقه داشته باشند و استقلال شغلی بیشتری برای خود مطالبه کنند و از این طریق احساس ارزشمندی از فعالیت‌های خود در سازمان کنند. در صورتی که کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود مواجه شوند دچار سرخورگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

مدیران سازمان‌ها معتقدند که بیش از همه ارکان اطلاعات دارند و به باور اکثر آنها اختلاف عقیده ریشه ایجاد مسائل زیان‌بار برای سازمان می‌باشد. این باور کارکنان عواطف و احساسات مخربی چون ترس، فریب و خشم را در کارکنان بوجود می‌آورد (اسلاد^۴، ۲۰۰۸). امروزه یکی از مسائلی که در سازمان‌ها فراوان به چشم می‌خورد و به آن کمتر توجه شده است، پدیده سکوت سازمانی^۵ می‌باشد که این پدیده به تدریج در میان افراد سازمان ظاهر می‌شود (دانایی‌فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی فرایند سازمانی ناکارآمد است که تلاش، هزینه و زمان را به هدر می‌دهد (شجاعی، ۱۳۹۱). سکوت سازمانی خودداری کارکنان از بیان نظرهای حاصل از ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اجتناب از مشارکت فعال و موثر در حل

1 . Acaray & Akturan

2 . Cinar, Karcioğlu & Aliogullari

3 . Elci, Karabay, Alpkan & Sener

4 . Slade

5 . Organizational Silence

مشکلات سازمان است که پدیده‌ای مخرب و منفی در عملکرد کارکنان می‌باشد (پیندر و هارلوس^۱، ۲۰۰۱). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در آن کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند (موریسون و میلیکن^۲، ۲۰۰۰). سکوت سازمانی شرایطی است که در آن کارکنان به طور آگاهانه ایده‌ها، پیشنهادها و افکار سازنده خود را به طور صریح ارائه نمی‌دهند (کیلینک و آلوسوی^۳، ۲۰۱۴).

سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تاثیر می‌گذارد. پژوهش‌های گسترده در خصوص تصمیم‌گیری گروهی موید این موضوع است که وجود دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌ها تاثیر مثبتی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و عملکرد سازمان دارد. در مقابل سکوت سازمانی اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به علت محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان می‌گذارد را کاهش می‌دهد (کویلوغلو، بیدوک، دامان و بووکبایراکتار^۴، ۲۰۱۵). همچنین سکوت سازمانی موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و نوآوری در تصمیم‌گیری می‌گردد. در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان تجزیه و تحلیل جامعی برای فرایند تصمیم‌گیری انجام داد و این امر خود باعث عدم موفقیت و یا کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری خواهد شد (زهیر و اردوگان^۵، ۲۰۱۱). سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد. چون اگر بر انتقادات و پیشنهادها سازمانی مهر سکوت زده شود ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی است از تکاپو خواهد افتاد (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱). محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان، عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود و کاهش رضایت شغلی کارکنان از پیامدهای سکوت در سازمان می‌باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). زمانی که سازمانی جو سکوت را تقویت می‌کند دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع موجود در سازمان بروز نخواهد کرد. از این رو چنین سازمانی وارد فرایندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق

1 . Pinder & Harlos

2 . Morrison & Milliken

3 . Kilinc & Ulusot

4 . Koyluoglu, Beduk, Duman & Buyukbayraktar

5 . Zehir & Erdogan

بخشد. گاهی مدیران به اطلاعات تاثیرگذار در تصمیم‌گیری دسترسی ندارند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی می‌کنند. حتی گاهی با اینکه مدیران مستقیماً درخواست بازخورد می‌نمایند، اما کارکنان بازخوردهای منفی را فیلتر می‌کنند (هنریکسن و دایتون^۱، ۲۰۰۶).

سکوت سازمانی دارای پیامدهای زیادی برای کارکنان و سازمان است و عملکرد و بهره‌وری سازمان نقش موثری دارد. سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است. کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌های مدیریت ارشد بستگی دارد. سکوت سازمانی موجب عدم تجزیه و تحلیل جامع در فرایند تصمیم‌گیری می‌گردد. گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آنها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست ارائه نظر و عقیده نمایند، باز هم ممکن است کارکنان بازخوردهای منفی را فیلتر کنند (نمث و استاو^۲، ۱۹۹۷). گرایش سازمان‌ها به عدم ترغیب کارکنان برای بیان افکار و ارائه بازخورد، نه تنها تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر مواجه می‌سازد، بلکه باعث واکنش‌های نامطلوب از جانب کارکنان نیز می‌شود. از واکنش‌های نامطلوب می‌توان به احساس عدم قدرشناسی توسط سازمان، احساس فقدان کنترل بر تصمیمات و محیط خود و احساس ناهماهنگی شناختی بین باورها و رفتارهای خود اشاره کرد (ریان و استریچ^۳، ۱۹۹۱).

برای طراحی الگوی سکوت سازمانی باید عوامل موثر در آن را شناخت که مهمترین آنها به شرح زیر می‌باشند:

الف) عوامل مدیریتی: برخی اقدامات مدیران می‌تواند مانع برقراری ارتباطات از پایین به بالا گردد. برای مثال رد کردن پیشنهادها، ابراز واکنش منفی به آنها، مخالف کردن و یا ارائه بازخورد منفی می‌تواند منجر به آن شود. همچنین گاهی کارکنان به دلیل ترس از خشم رهبر سکوت می‌کنند. کارکنان از خجالت، سرزنش، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند که گاهی این مسائل باعث سکوت سازمانی می‌شود. همچنین تفاوت‌های جمعیت‌شناختی از جمله

1 . Henriksen & Dayton

2 . Nemeth & Staw

3 . Ryan & Oestreich

عوامل قومی، نژادی، سن، جنسیت، تحصیلات و غیره بین مدیران و کارکنان می‌تواند در سکوت سازمانی موثر باشد (میلیکن، موریسون و هیولین^۱، ۲۰۰۳). عدم توجه و اهمیت به کارکنان، نداشتن رفتارهای عادلانه به‌ویژه در پرداخت‌های مادی، امید به ارتقا و فرصت‌هایی برای پیشرفت و یادگیری، داشتن سبک رهبری آمرانه و ولنگاری مدیریتی باعث سکوت سازمانی می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

ب) عوامل سازمانی: تعامل با همکاران شغلی از نمودهای تعاملات اجتماعی است که نقش انگیزشی، مهم و محوری در موفقیت سازمان دارد، در مقابل فلات شغلی^۲ بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاء‌کننده نوعی احساس افسردگی و شکست می‌باشد. نکته دیگر اینکه ساختار بندی گروه‌ها در سازمان به صورت سلسله مراتبی از ارتباطات آزادانه در سازمان جلوگیری می‌کند. این ساختار به خاطر انتقادات و عیب‌جویی‌هایی است که اعضای رده پایین‌تر نسبت به اعضای رده بالاتر بیان می‌کنند. در نتیجه تمرکز و ساختاریافتگی زیاد می‌تواند از طریق کاهش ارتباطات آزاد باعث سکوت سازمانی شود (برن^۳، ۱۹۹۵). همچنین ارتقا از خارج سازمان باعث عدم توجه به شایسته‌سالاری در انتصابات داخلی سازمان خواهد شد و این امر رابطه و باندبازی را افزایش می‌دهد. عامل‌های موثر دیگر ساختار معیوب سازمانی و سیستم ارزشیابی معیوب و ضعیف است که موجب بی‌توجهی و فقدان حس مسئولیت در اهداف و برنامه‌های سازمان و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

ج) عوامل اجتماعی: متغیرهای محیطی بر تقویت باورهای تیم مدیریت ارشد نسبت به کارکنان تاثیر می‌گذارند. در محیط‌های دارای بخشندگی پایین میزان کنترل بیشتری وجود دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است و اغلب این باور وجود دارد که صرفاً دیدگاه‌های مدیران ارشد باعث بهبود عملکرد می‌شود (لانت، میلیکن و باترا^۴، ۱۹۹۲). هم‌نوايي با جمع نشان می‌دهد که افراد تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن هستند، اتخاذ می‌کنند. هم‌نوايي با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز عقیده کسب مقبولیت در گروه را به همراه دارد و معمولاً باعث سکوت سازمانی می‌شود. عامل‌های موثر دیگر پخش مسئولیت و

1 . Milliken, Morrison & Hewlin

2 . Career Plateau

3 . Bern

4 . Lant, Milliken & Batra

گروه اندیشی است. پخش مسئولیت یعنی گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که با همدیگر مشارکت می‌کنند، نه زمانی که مسئولیت فردی دارند. گروه اندیشی گرایش و تمایل به هم شکل شدن در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع است. در گروه اندیشی فرد از ارائه نظراتی برخلاف نظر گروه یا رهبر خودداری کرده و اقدام به سکوت می‌کند (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

۵) عوامل فردی: کارکنانی که احساس بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به مافوق دارند و در تعامل با آنها احساس امنیت و آرامش نمی‌کنند از ارائه نظرات خودداری کرده و ساکت باقی می‌مانند. همچنین اکثر کارکنان بدون توجه به نوع سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد زمانی که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه شخص متوجه می‌شود که نباید کار خاصی انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث سکوت فرد می‌شود (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

همان‌طور که در بالا ذکر شد پژوهش‌هایی به بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی اشاره کردند، اما شکاف نظری موجود نبود الگویی مدون به منظور مدیریت سکوت سازمانی است. وجود این الگو زمان تشخیص عارضه سکوت سازمانی را کاهش داده و شناسایی پیامدها و نتایج آن به مدیران کمک خواهد کرد تا به شکل اثربخشی به مقابله با این مقوله پردازند. همچنین شناسایی الگوی سکوت سازمانی به همراه مولفه‌های تاثیرگذار از دو جنبه حائز اهمیت است. یکی اینکه شناسایی و جمع‌بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر سکوت سازمانی فرایند حرکت سازمان به سمت جایگاه مطلوب را تسهیل می‌کند. دیگری اینکه در صورتی که پیمودن این مسیر با چالش و مشکلی مواجه گردد، اطلاع یافتن از عوامل تاثیرگذار باعث می‌شود با نگاه سیستمی به عارضه بوجود آمده توجه شود و به نتایج مفیدی در زمینه اصلاح و بازخورد دست یافت. علاوه بر آن این الگو از اتلاف هزینه و زمان جلوگیری می‌کند. در نتیجه سوالی که خاستگاه شکل‌گیری پژوهش بوده این است که الگوی مناسب مدیریت سکوت سازمانی چیست؟ این الگو دارای چه مفاهیم و مقوله‌هایی است؟ بنابراین هدف کلی این پژوهش طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد.

روش تحقیق

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بود که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد

انجام شد. رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا مدل یا الگویی درباره پدیده مورد مطالعه ارائه کند. همچنین این رویکرد زمینه‌ای برای محقق فراهم می‌سازد تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آنها را تبدیل به مفاهیم، مقولات و در نهایت مدل یا الگو کند. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران اجرایی ستاد مرکزی و کارشناسان دارای بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت در ستاد مرکزی شهر تهران بودند که مجموعاً ۱۸ نفر با روش هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل دادن الگوی نظری خود یاری دهد و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح شود (کرسول^۱، ۲۰۰۷). در این پژوهش اطلاعات به روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه از دل ادبیات نظری، اسناد و متون اسلامی استخراج گردید. با اینکه در رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد قاعده خاصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد، اما برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد می‌شود (هومن، ۱۳۸۸). مشارکت کنندگان پژوهش ۱۸ نفر شامل ۴ نفر از اعضای هیات علمی در رشته مدیریت دولتی (۲۶/۶۷٪)، ۶ نفر از مدیران اجرایی (۴۰٪) و ۵ نفر از کارشناسان دارای بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت در ستاد مرکزی (۳۳/۳۳٪) بودند.

ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش رعایت شد. در این خصوص به همراه مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن انجام شد. همچنین به آنان اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، اهمیت و هدف پژوهش و اینکه هر زمان بخواهند می‌توانند از ادامه پژوهش انصراف دهند، بیان و رضایت‌نامه شرکت در پژوهش توسط آنان امضا شد. پس از موافقت مشارکت کنندگان جهت شرکت در پژوهش مصاحبه با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های سکوت سازمانی و راهکارهای مقابله با آن برگزار شد. اعتبار داده‌ها و یافته‌ها با روش‌های بازبینی مشارکت کنندگان و بررسی خبرگان غیر شرکت‌کننده پس از دریافت نظرهای اصلاحی

1 . Cresswell

و اعمال آنها در مدل یا الگوی نهایی پژوهش تایید شد. همچنین داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

یافته‌ها

در این پژوهش تجزیه و تحلیل بر اساس مراحل نظریه‌پردازی داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و الگوی نهایی از دل مراحل فوق حاصل شد. الف) کدگذاری باز: این مرحله از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام می‌شود. در واقع فرایند کدگذاری باز تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی می‌شوند. به عبارت دیگر کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌گردد (محب‌زادگان، پرداختچی، قهرمانی و فراستخواه، ۱۳۹۲).

ب) کدگذاری محوری: این مرحله شامل ربط دادن مفاهیم به مقوله‌ها است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله صورت می‌پذیرد و در این مرحله شش مقوله شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مورد توجه قرار می‌گیرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

۱. شرایط علی: شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که مقوله‌هایی که بر مقوله اصلی (سکوت سازمانی) تاثیر می‌گذارند مورد بررسی واقع شوند. نتایج نشان داد که شرایط علی دارای دو مقوله ویژگی‌های مدیریت (پنج مفهوم) و باورهای مدیریت (سه مفهوم) است (جدول ۱).

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله‌ها	مفاهیم یا کدهای باز
	۱. تشابه تخصص مدیران
	۲. میانگین دوره شغلی مدیران
ویژگی‌های مدیریت	۳. پیشینه فرهنگی (فرهنگ جمع‌گرا و سلسله‌مراتبی)
	۴. تمایل به رد کردن بازخورد منفی
	۵. سبک رهبری آمرانه
باورهای مدیریت	۱. باور به اینکه کارکنان دنبال منافع شخصی هستند
	۲. باور به اینکه مدیران بهترین اطلاعات را دارند
	۳. باور به خوب بودن توافق و بد بودن مخالفت

۲. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای یک سری ویژگی‌ها است که به پدیده‌ای دلالت دارد. به عبارت دیگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش

متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. نتایج نشان داد که شرایط زمینه‌ای دارای دو مقوله عوامل موثر بر تعامل و ارتباطات کارکنان (چهار مفهوم) و سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی (دو مفهوم) است (جدول ۲).

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	مفاهیم یا کدهای باز
	۱. شباهت کارکنان
عوامل موثر بر تعامل و ارتباطات کارکنان	۲. ثبات نیروی کار
	۳. بهم پیوستگی جریان کار
	۴. مفهوم‌سازی جمعی از طریق ایجاد تعامل
سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی	۱. فقدان سازوکار رسمی دریافت بازخورد
	۲. ضعف سازوکار رسمی دریافت بازخورد

۳. شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و عمومی هستند و بر راهبردها اثر می‌گذارند. نتایج نشان داد که شرایط مداخله‌گر دارای دو مقوله ویژگی‌های محیطی (چهار مفهوم) و ویژگی‌های سازمانی (هفت مفهوم) است (جدول ۳).

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله‌ها	مفاهیم یا کدهای باز
ویژگی‌های محیطی	۱. محیط با بخشندگی کم و نیاز به کنترل زیاد
	۲. میزان بلوغ صنعت
	۳. سرعت تغییرات ناگهانی
	۴. میزان رقابت در صنعت
ویژگی‌های سازمانی	۱. تعهد سازمانی (درگیری شغلی و وفاداری به ارزش‌های سازمان)
	۲. تفکیک عمودی بالا
	۳. فرایندهای تصمیم‌گیری
	۴. تمرکز تصمیم‌گیری
	۵. استخدام مدیران ارشد از بیرون به جای پرورش مدیر
	۶. اتکا به کارکنان پاره وقت
	۷. اختلاف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بین مدیران و کارکنان (سن، جنس، نژاد و غیره)

۴. پدیده محوری: پدیده محوری رویداد اصلی است که یک سلسله کنش‌ها و واکنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود. نتایج نشان داد که پدیده محوری دارای یک مقوله سکوت سازمانی (سه مفهوم) است (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم و مقوله مربوط به پدیده محوری

مقوله	مفاهیم یا کدهای باز
سکوت سازمانی	۱. محدودیت در اظهار نظر کارکنان
	۲. محدودیت داده‌های در اختیار تصمیم‌گیرندگان
	۳. کاهش بستر احساس آزادی عمل و کاهش نوآوری

۵. راهبردها: راهبردها کنش‌ها و واکنش‌های متقابلی است که از پدیده محوری ناشی می‌شود و هدف آن ارائه راهکارهایی برای مواجهه با پدیده محوری می‌باشد. نتایج نشان داد که راهبردها دارای یک مقوله راهبردها (سه مفهوم) است (جدول ۵).

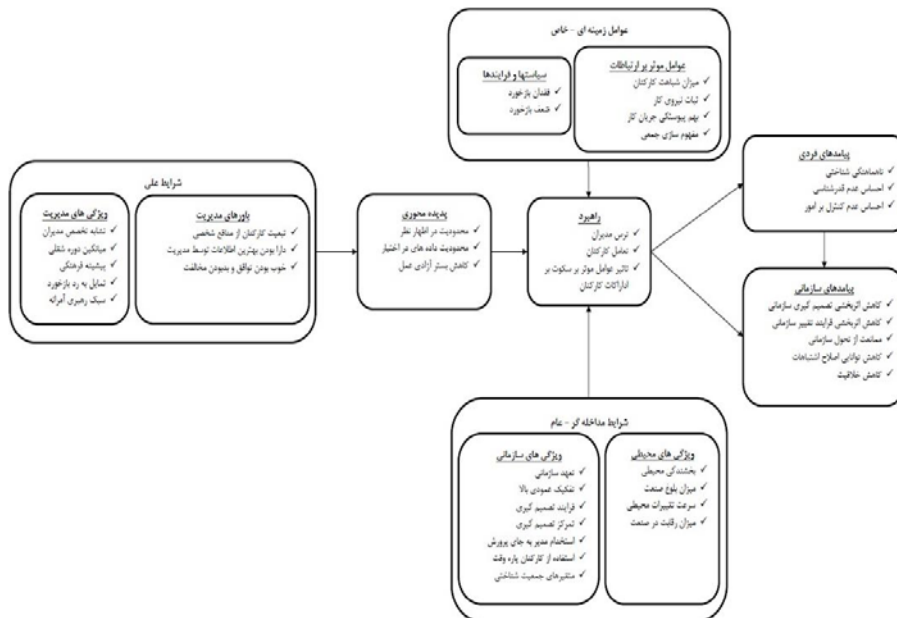
جدول ۵. مفاهیم و مقوله مربوط به راهبردها

مقوله	مفاهیم یا کدهای باز
راهبردها	۱. ترس مدیران (ترس از آسیب‌پذیری، شرمندگی و به خطر افتادن موقعیت)
	۲. برداشت کارکنان از عدالت رویه‌ای
	۳. ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت

۶. پیامدها: پیامدها خروجی‌های حاصل از استفاده از راهبردها می‌باشند. نتایج نشان داد که پیامد دارای دو مقوله پیامدهای سازمانی (پنج مفهوم) و پیامدهای فردی (سه مفهوم) است (جدول ۶).

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پیامدها

مقوله‌ها	مفاهیم یا کدهای باز
پیامدهای سازمانی	۱. کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی
	۲. کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی
	۳. ممانعت از تحول سازمانی به دلیل نفی بازخورد منفی
	۴. کاهش توانایی بررسی و اصلاح اشتباهات
	۵. کاهش قدرت خلاقیت کارکنان
پیامدهای فردی	۱. احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی (کاهش انگیزه و اثرزای روانی)
	۲. احساس عدم کنترل بر امور (نارضایتی، استرس، انحراف و کارشنکی)
	۳. احساس و تجربه ناهماهنگی شناختی (اختلاف بین باور و رفتار)



شکل ۱. الگوی تفسیمی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد

ب) کدگذاری انتخابی: در کدگذاری باز مفاهیم شناسایی و در کدگذاری محوری با خلاصه کردن مفاهیم، مقوله‌ها استخراج می‌گردد. در کدگذاری انتخابی یا مرحله نظریه‌پردازی، پدیده محوری به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها (اصلی و فرعی) ربط داده، روابط را اثبات پژوهی کرده و مقوله‌هایی را که نیاز به بهبود و توسعه بیشتری دارند را بهبود می‌بخشند و در نهایت پژوهشگر یک الگو ارائه می‌دهد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین الگوی ترسیمی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به شرح زیر می‌باشد (شکل ۱).

بحث و نتیجه‌گیری

سکوت سازمان سکوتی است که پس از تفکر و ارزیابی در سازمان صورت می‌گیرد. این تفکر و تعقل در تصمیم برای سکوت تاثیرگذار است. در این فرایند اگر تعقل همراه با تصمیم صحیح و لحاظ کردن همه شرایط صورت گیرد، سکوت عاقلانه و در غیر این صورت غیرعاقلانه خواهد بود. از این رو سکوت و اظهار نظر باید سنجیده و عاقلانه باشد. در خصوص سکوت نامعقول می‌توان گفت هر چند اظهار نظر در مورد مشکلات و مطرح کردن آن کاری عاقلانه به نظر می‌رسد، اما با اندک تامل و دقت می‌توان فهمید که مسائل و مشکلات سازمان علل و عامل متعددی دارد. اینکه افراد هر مشکلی که در سازن به نظرشان می‌رسد را مطرح کنند و زمان و هزینه سازمان را به خود جلب نمایند در بسیاری از موارد خود مشکل ساز است. در مقابل برخی از نابسامانی‌ها در سازمان‌ها ناشی از بی‌تفاوتی افراد مسئول نسبت به مسائل و مشکلات می‌باشد. در مواردی کارکنان مشکلات را مطرح نمی‌کنند تا خود را گرفتار نکنند. غالباً اگر مشکلات سازمان با عملکرد کارکنان ارتباط داشته باشد، کارکنان آن را مطرح نمی‌سازند و در برابر آن سکوت می‌کنند. همچنین اگر کارکنان به این نتیجه برسند که نظرشان در سازمان اهمیتی ندارد و کسی خریدار آن نیست، سکوت می‌کنند تا خریداری برای ایده‌های آنها پیدا شود. ترس از دست دادن منافع شخصی، عزت نفس پایین و خودکم‌بینی دیگر عواملی هستند که منجر به سکوت می‌شوند. افراد دارای ترس از دست دادن منابع و دارای عزت نفس پایین و خودکم‌بینی عمدتاً حرفی از مشکلات سازمان نمی‌زنند. علاوه بر آن برخورد سازمان با اظهار نظر کارکنان و اهمیت ندادن به آنها از طریق تنزل جایگاه فردی باعث سکوت سازمانی می‌شوند. تحلیل ادبیات موجود و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که سکوت سازمانی فرایندی انسانی و جمعی

است و بروز آن تا حدود زیادی به نقش عوامل مختلفی از جمله عامل انسانی بستگی دارد. نتایج حاکی از آن بود که الگوی سکوت سازمانی بر اساس ۶ حوزه و ۱۰ مقوله تبیین شد.

الف) حوزه اول: خاستگاه اولیه شکل‌گیری سکوت سازمانی شامل دو مقوله ویژگی‌های مدیریتی و باورهای مدیریتی است. این حوزه بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد با عنوان شرایط علی نامگذاری گردید. در خصوص ویژگی‌های مدیران می‌توان گفت هرچه میزان تشابه تخصص مدیران و میانگین دوره شغلی آنها بیشتر باشد، احتمال رد بازخورد و عدم پذیرش نظرات کارکنان کمتر خواهد بود. همچنین نوع پیشینه فرهنگی مدیران و نوع سبک رهبری آنها در ایجاد بستر سکوت سازمانی موثر است. این نتیجه همسو با نتیجه شاهزاده احمدی (۱۳۹۱) مبنی بر این است که ترس از خشم رهبر و عدم پذیرش مخالفت باعث سکوت سازمانی می‌شود. وجود فرهنگ ارتباط یک‌طرفه و سبک رهبری آمرانه مستعدترین حالت شکل‌گیری سکوت سازمانی است. باور مدیران به اینکه کارکنان تنها به دنبال منافع شخصی خود هستند و مدیر همواره بهترین اطلاعات ممکن را دارد به شکل‌گیری سکوت سازمانی شتاب بیشتری می‌دهد.

ب) حوزه دوم: مجموعه‌ای از عوامل که بر شکل‌گیری سکوت سازمانی تاثیر دارند تحت عنوان شرایط زمینه‌ای نامگذاری و به دو گروه عوامل موثر بر ارتباطات و سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی تقسیم شدند. سکوت سازمانی مفهومی جمعی است. این نتیجه همسو با نتیجه موریسون و میلیکن (۲۰۰۷) مبنی بر این است که سطح پایین مشارکت باعث سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی می‌شود. فقدان یا ضعف سیستم بازخورد سازمانی باعث شکل‌گیری بستر عدم دریافت نظرات کارکنان بوده و به بروز سکوت سازمانی کمک می‌کند. نوع فرایند انجام امور و میزان تنیدگی فعالیت‌های سازمانی تاثیر مستقیم بر ایجاد سکوت سازمانی دارد و سطح شباهت فرهنگی و اجتماعی کارکنان باعث سهولت در یکی شدن نظرات شده و بروز سکوت سازمانی را تسریع می‌بخشد.

ج) حوزه سوم: مجموعه عواملی که به طور غیرمستقیم بر مفهوم سکوت سازمان تاثیر می‌گذارند در قالب شرایط مداخله‌گر شناسایی و طبقه‌بندی شدند. عوامل موجود در این حوزه به دو مقوله ویژگی‌های محیطی و ویژگی‌های سازمانی تقسیم شدند. در محیط‌های با بخشندگی کم و سرعت تغییر بالا مدیران نیازمند دریافت نظرات و ایده‌های کارکنان هستند، در مقابل در محیطی که منابع به راحتی در اختیار سازمان است و از سازمان از ثبات بالایی برخوردار است مدیران نیاز

اندکی به دریافت نظر و ایده‌های کارکنان دارند. انحصاری یا رقابتی بودن نوع سازمان و همچنین سن و بلوغ آن در شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی موثر است. در بازارهای انحصاری و صنعتی مسن و بالغ عموماً نیاز به دریافت نظرات کارکنان کم است. از طرف دیگر مفاهیم سازمانی از قبیل تعهد سازمانی پایین کارکنان، وجود سلسله مراتب بالای سازمانی، تمرکز تصمیم‌گیری و فرایند طولانی آن، استفاده از کارکنان نیمه‌وقت، متفاوت بودن ویژگی‌های دموگرافیک بین مدیران و کارکنان و جایگزین نمودن مدیران جدید بدون توجه به توانمندی و شایستگی از جمله عواملی هستند که در شکل‌گیری سکوت سازمانی موثر هستند.

د) حوزه چهارم: سکوت سازمانی با تاثیرپذیری از شرایط علی بر اساس کاهش بستر آزادی عمل کارکنان ایجاد و با محدودیت اظهار نظر کارکنان همراه می‌باشد. این حوزه با عنوان پدیده محوری شناسایی و نامگذاری گردید. از جمله نشانه‌های بروز سکوت سازمانی محدودیت در اظهار نظر کارکنان و کاهش داده‌های در اختیار مدیریت است. این مطلب با کاهش بستر آزادی عمل کارکنان توأم می‌باشد. این نتیجه همسو با نتیجه نمث و استاو (۱۹۹۷) مبنی بر این است که سطح پایین مشارکت باعث سکوت در جلسات می‌شود. همچنین همسو با نتیجه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر این است که نبود زمینه جهت حرکت و تلاش برای ایجاد تشکل صنفی برای کارکنان موجب سکوت سازمانی می‌شود. همچنین هرچه میزان شباهت کارکنان بیشتر باشد، فرایند انجام امور از ثبات بیشتری برخوردار خواهد و در نتیجه جریان کار از بهم پیوستگی خاصی برخوردار می‌باشد و منجر به تسریع سکوت سازمانی می‌شود. ضعف دریافت نظرات عامل دیگری است که در قالب سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی به سکوت سازمانی کمک خواهد کرد.

ه) حوزه پنجم: پدیده محوری با تاثیرپذیری از مجموعه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در قالب محیطی موجب ایجاد کنش‌ها و واکنش‌های متقابل می‌شود. به عبارت دیگر شدت و میزان شکل‌گیری سکوت سازمانی به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بستگی دارد و این تعاملات در محیط اتفاق می‌افتد.

و) حوزه ششم: پیامد سکوت سازمانی به دو مقوله پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم شد. این نتیجه همسو با نتیجه هنریکسن و دایتون (۲۰۰۶) مبنی بر این است که سازمان‌ها از طریق تقویت همنوایی کارکنان با اعتقادات دیگران و خودداری از بیان نظرهای شخصی باعث کاهش

خلاقیت می‌شوند. نتایج شکل‌گیری استقرار سکوت سازمانی برای فرد تجربه احساس‌های منفی مانند عدم قدرشناسی، عدم کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌باشد. عمده‌ترین پیامد سکوت سازمانی این است که فرد احساس کند در انجام امور محوله اختیار و کنترلی نداشته و تنها نقش ماشین را برای سازمان ایفا می‌کند. نتیجه این عمل برای سازمان جز انجماد، عدم توانایی اصلاح اشتباهات و عدم اثربخشی تصمیم‌ها و عملکرد سازمان نخواهد بود.

بنابراین ده مقوله ویژگی‌های مدیریتی، باورهای مدیریت (شرایط علی)، عوامل موثر بر تعامل و ارتباطات کارکنان، سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، ویژگی‌های محیطی، ویژگی‌های سازمانی (شرایط مداخله‌گر)، پدیده محوری، راهبردها، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی (پیامدها) مقوله‌های سکوت سازمانی را تشکیل دادند. ارائه الگویی جهت تخمین و برآورد آسیب‌های ناشی از پدیده سکوت سازمانی می‌تواند راهگشایی برای ارتقای سلامت سازمانی به لحاظ مدیریت، اقتصادی و روابط کارآمد با مراجعان و کارکنان باشد. همچنین سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آتی سازمان‌ها می‌تواند از طریق ارزیابی و مشخص کردن مولفه‌ها یا مقوله‌های پژوهش حاضر باشد.

منابع

- دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۸(۴)، ۸۲-۶۱.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- شاهزاده احمدی، روح‌اله. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی. **نشریه بینش**، ۱(۱)، ۱۳-۱.
- محب‌زادگان، یوسف؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۷(۰)، ۲۵-۱.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۸). **راهنمای عملی پژوهش کیفی**. تهران: انتشارات سمت.

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. **Social and Behavioral Sciences**, 207, 472-482.
- Bern, E. (1995). **Games people play, the psychology of human relationship**. New York: Grove Press INC.
- Cinar, O., Karcioglu, F., & Aliogullari, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. **Social and Behavioral Sciences**, 99, 314-321.
- Creswell, J.W. (2007). **Qualitative inquiry and research design, choosing among five approaches**. 2nd Edition. California: Sage Publication.
- Elci, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Sener, I. (2014). The mediating role of mobbing on

- the relationship between organizational silence and turnover intention. **Social and Behavioral Sciences**, 150, 1298-1309.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. **Health Services Research**, 41(4), 1539-1554.
- Kilinc, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. **Business Management Dynamics**, 3(11), 25-34.
- Koyluoglu, A. S., Beduk, A., Duman, L., & Buyukbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. **Social and Behavioral Sciences**, 207, 536-545.
- Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. **Strategic Management Journal**, 13, 585-608.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1997). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In Berkowitz, L. (ED). **Advances in Experimental Social Psychology**, 22, 175- 210.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. And Ferris, G. R. (Eds). **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20(4), 331-369.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). **Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Slade, M. R. (2008). **The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory**. Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. **Social and Behavioral Sciences**, 24, 1389-1404.