



## ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی)

محمد اشراقی<sup>۱</sup> - رویا افراسیابی<sup>۲</sup> - غلامعلی احمدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۰ تاریخ

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

از صفحه ۲۹ الی ۳۹

### چکیده

سکوت سازمانی از جمله مؤلفه‌هایی است که سازمان‌ها را از دستیابی به خرد جمعی و پویایی دور نگه می‌دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل به وجود آورنده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن، و همچنین ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش آن به روش کیفی و مبتنی بر تحلیل تم به انجام رسیده است. جامعه مورد مطالعه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی با ۲۴۰ کارمند است که ۱۴۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. همچنین برای مصاحبه بر اساس نمونه‌گیری هدفمند ۱۹ نفر از مدیران و سرپرستان و خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل آنها از نرم‌افزارهای Lisrel 8 و MAXQDA10 استفاده شد. یافته‌ها حاکی است که عواملی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان و یادگیری اجتماعی، ایجادکننده سکوت سازمانی هستند.

**کلید واژه‌ها:** سکوت سازمانی، عوامل سکوت سازمانی، رفتار سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

jahannama254@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)

royaafraassabi1398@gmail.com DOR: 20.1001.1.20089775.1400.12.28.3.3

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی. ahmadygholamali@gmail.com

مقدمه

در اغلب سازمان‌ها، نظرات و اعتراضاتی پیرامون مسایل مالی و اضافه کاری وجود دارد، اما نظرات سازنده و تحولی برای بهبود وضعیت سازمان به ندرت دیده می‌شود. در فرهنگ ایران، سکوت نشانه رضایت است و ادبیات تحقیق، پدیده سکوت را با وفاداری و تعهد توأم دانسته است.

در گذشته، سکوت و آوای سازمانی را دو سر یک طیف می‌دانستند، آوای سازمانی، بیان ایده‌ها، اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها تعریف می‌شد و سکوت، عدم ابراز آن‌ها (برنسفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) این در حالی است که در مفاهیم سنتی، سکوت رفتاری منفعل بود، اما امروزه می‌دانیم که همه اشکال سکوت، منفعلانه نیستند؛ هر چند ممکن است سکوت مخالف صحبت باشد، اما همه اشکال سکوت، نقطه مقابل آوای سازمانی نیستند. همان طور که پیندر و هارلوز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کنند، سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدف‌دار باشد و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی (زهیر و اردوگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). نخستین بار موریسن و ملیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) پنجره جدیدی بر این مفهوم گشودند و تعریف رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند: نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نهند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (برنسفیلد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

با وجود تفاوت‌های موجود در تعاریف اندیشمندان، همه در یک چیز اتفاق نظر دارند، عدم تبادل دانش، اطلاعات و نظرات کارکنان، آسیب‌های جدی هم به سازمان و هم به خود کارمند وارد می‌سازد. از جمله دلایل این پدیده در مطالعات می‌توان به تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد، ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی، نحوه تعامل کارکنان، ترس مدیریت از بازخورد منفی و تفاوت‌های جمعیتی و سایر دلایل اشاره کرد.

اگر جو نامناسبی بر سازمان حاکم باشد و مدیر از روش‌ها و سبک‌های غلط استفاده کند نه تنها بهره‌ای از نظرات سازنده زیردستان نبرده بلکه حس ابتکار و نوآوری در کارمند را به حداقل رسانده و تعهد سازمانی و رضایت شغلی را محدود نموده و باعث پیدایش و گسترش سکوت سازمانی شده است. وقتی کارمند حس کند که مدیر اهمیتی به نظرات او نمی‌دهد و در امور و تصمیمات نقشی ندارد خود را کنار زده و منزوی می‌شود و تلاشی از خود نشان نمی‌دهد و خود را در آن سازمان ارزشمند نمی‌داند و از اینکه اگر اظهار نظری نماید و به احتمال قوی مدیر او را پس می‌زند در استرس می‌باشد. به نظر می‌رسد که موجودات زنده به طور غریزی در شرایط استرس یا خطر ترجیح می‌دهند به سطح پایین تری از تلاش و فعالیت سوق یابند. در واقع ترس و استرس سازمان را به سمت سکوت و عدم فعالیت می‌برد و این اتفاق هزینه‌های سنگینی را برای سازمان بدنبال دارد، بی شک هزینه‌های سکوت سازمانی بسی بیشتر از هزینه‌های توجه به کارکنان و نظراتشان در همان ابتدا است (شریفی، ۱۳۹۲).

وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. سکوت سازمانی، با محدود کردن بهره‌وری تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبانگیر سازمان‌هاست، آن است که اکثر سازمانها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان رنج می‌برند، در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند. به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را به این مهم می‌طلبد. جو سکوت می‌تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تاثیر بگذارد. بنابراین، اثربخشی سازمانی بطور منفی تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

چنین مواردی را بی ثمر دانسته و ساکت می‌مانند (دانشنامه ویکی پدیا، ۲۰۱۴).

در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر و راه‌های برطرف کردن آن، به نتایج جالب توجهی رسیده است. از آن جمله می‌توان به تحقیق یلدیز (۲۰۱۳) اشاره کرد. او مطالعه‌ای کیفی در حوزه سکوت انجام داد؛ مصاحبه‌های رودررو با ۱۰ کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. او اذعان داشت کارمندان سکوت را تجربه کرده اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و... از جمله دلایل سکوت ذکر شد.

در مطالعه دیگری از پیامدهای سکوت سخن رانده شده است. پنتیلا (۲۰۱۳) سکوت را قاتل نوآوری و ادامه پروژه‌های با برنامه ریزی ضعیف می‌داند که منجر به تولیدات خطادار، روحیه پایین و آسیب به سازمان می‌شود. او دلیل سکوت را ترس از دادن شغل می‌داند. این نکته نشان دهنده آن است که چقدر یک سازمان می‌تواند از ارتباطات نامناسب ضرر کند. این پیامدها منحصر به سازمان نیست، کارکنان نیز آسیب می‌بینند. افزایش افسردگی و همچنین مشکلات دیگری در سلامت کارکنان، در انتظار آنها است. این مسئله در کتاب «گوزن روی میز» به خوبی به تصویر کشیده شده است (کلمر، ۲۰۰۸) او ارتباطات ضعیف را عامل اصلی سکوت و گوزن و بزرگی آن را مشکلات بیان نشده می‌داند.

وکولا و همکاران (۲۰۰۵) از پرسشنامه برای سنجش وضعیت سکوت بهره گرفتند. آنها به منظور جمع‌آوری داده‌های واقعی و کاهش احتیاط‌گری کارکنان در پاسخ دهی، ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان را محدود و موضوع پرسشنامه را چیز دیگری اعلام کردند. نتایج حاکی از آن بود که رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان رابطه معناداری دارد. همچنین هر چه فرصت‌های ارتباطی بیشتر باشد، سکوت سازمانی کمتر خواهد بود. مطالعه وکولا که در چارچوب مفاهیم سکوت مورینسن و میلیکن قرار دارد، مبنای کار محققان بسیاری است.

سکوت کارکنان همچنین می‌تواند باعث ایجاد استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد. وضعیت کنونی سازمان‌ها نیز در بحث سکوت سازمانی قابل تامل است. اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی به نظر میرسد از سکوت سازمانی رنج می‌برد. بطورمثال انسجام منطقی بین برخی از واحدهای عملیاتی به چشم نمی‌خورد و کارکنان بعوض خلاقیت و نوآوری، امور روزمره و تکراری را ترجیح می‌دهند و همچنین حمایت و تقدیری در خصوص خلاقیت و ابتکار کارمندان صورت نمی‌پذیرد و کارکنان چندان مجال تصمیم‌گیری مشارکتی در امور را ندارند. درواقع نوعی سکون و عدم تمایل به مشارکت و اظهار نظر محسوس و نمایان است، و به تبع آن عدم پویایی و کاهش بهره‌وری مشاهده می‌گردد. پژوهش حاضر، ضمن مطالعه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در نهاد مورد نظر، درصدد است که الگوی پیشنهاد نماید تا زمینه کاهش سکوت سازمانی فراهم گردد. در این پژوهش پرسش اصلی تحقیق بدین شکل مطرح می‌گردد: الگوی پیشنهادی برای کاهش سکوت سازمانی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی کدام است؟

### مبانی نظری تحقیق

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسایل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی و یا ترس در سازمان به شمار می‌رود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم تر و حتی مرگ سازمان شود (قدسی، ۲۰۱۷).

رایان<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) می‌گوید اصطلاح سکوت سازمانی درباره موضوعاتی به کار برده می‌شود که به نظر کارکنان سازمان غیرقابل بحث هستند. این موضوعات عبارتند از مواردی همچون عملکرد مدیر ارشد، عملکرد همکاران، اخبار بد، دعوای و مشکلات پرسنلی. به عبارت دیگر پرسنل سازمانهای ساکت معمولاً بحث در

ونگ و لیانگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) در مقاله «سکوت سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر تصورات از سیاستهای سازمانی در آن» به این نتیجه رسیدند که تعامل رهبری همبستگی منفی قابل توجهی با سکوت سازمانی دارد و این تعامل، همبستگی قابل توجهی با درک سیاستهای سازمانی دارد. علاوه بر این درک از سیاستهای سازمان تا اندازه‌ای یک نقش واسطه در شکل دادن مکانیسمی از سکوت سازمانی را بازی می‌کند. در خاتمه اقدامات مخالف و پیشنهادات در مقابل کاهش سکوت سازمانی کارکنان قرار می‌گیرند. البته نظر محقق در مورد قرار گرفتن اقدامات مخالف و یا پیشنهادات سازنده بستگی به سبک مدیریت و نوع تعامل مدیر با کارکنان دارد.

کاراکا<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش «مطالعه اکتشافی سکوت سازمانی و سلسله مراتب سازمانی»، مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند.

سینار<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله «رفتار شهروندی و سکوت سازمانی»، رفتار شهروندی را عاملی موثر بر سکوت سازمانی میدانند و همبستگی منفی قابل توجهی را بین رفتار شهروندی و سکوت سازمانی نمایان می‌کنند. لی<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان «نظرسنجی سکوت سازمانی در یک شرکت مخابراتی - فنی مهندسی»، سبک‌های رهبری متفاوت، تأثیرات متفاوتی بر احساس درونی کارکنان داشته و حالت روانی کارکنان به تمایل آنها به سکوت کمک می‌کند.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق «سکوت سازمانی مفاهیم، علل و پیامدها» عوامل تاثیرگذار در سکوت سازمانی را شامل حفظ منافع مادی و معنوی، امنیت شغلی، ناامیدی، عدم اعتماد به نفس، باورهای فردی و ترس را در قالب عوامل فردی و همچنین فرایندها و عملیات، قدرت سازمان و قوانین را در قالب ساختاری می‌دانند.

آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲) در مقاله «تاثیر هویت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان» هویت سازمانی را از عوامل تاثیرگذار بر سکوت سازمانی می‌داند و هویت سازمانی را در سه بعد عضویت، وفاداری و شباهت

بررسی می‌کند و دو مقوله را از عوامل اصلی سکوت سازمانی می‌داند: (۱) ترس مدیر از بازخورد منفی از سوی کارکنان به علت به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان (۲) ادراک ضمنی کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها، این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان تنها منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیر بیش از همه می‌فهمد و اینکه اختلاف عقیده ماهیتا برای سازمان مضر است.

با توجه به مرور ادبیات و نظریات متفاوت در مورد سکوت سازمانی و مطالبی که به آن اشاره شد، سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه‌های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت را به دنبال دارد و در نتیجه آن، کارکنان بصورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقائد خود امتناع می‌ورزند و شکلی از سکوت یا آوا را پدید می‌آورند. در پژوهش حاضر بررسی کلیه متغیرها و زیر متغیرهای موثر در سکوت یا آوا انجام شده و پیشنهادات لازم در جهت کاهش سکوت سازمانی ارائه می‌گردد.

### روش پژوهش

در این تحقیق با توجه به موضوع و اهداف آن، تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی (کلیه مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی) در سال ۹۸ و ۱۳۹۷ تشکیل داده‌اند که تعداد آنها ۲۴۰ نفر بوده است. برای مصاحبه از نمونه گیری غیراحتمالی و قضاوتی استفاده شد که شامل مدیران ارشد، کارشناسان و کارکنانی که دارای مدرک مدیریت و یا مرتبط با آن بودند که مصاحبه تا حد اشباع ادامه یافت که این جامعه ۱۹ نفر را در بر گرفت. سپس انجام مصاحبه با تعیین تم‌های موضوع مورد سنجش مورد نظر قرار گرفت. این تم‌ها عبارتند از:

الف) دلایل فردی: در سه گروه ویژگی‌های شخصی کارمند (شامل اختلاف سن، جنسیت، سطح

mp3 / mp4 / jpeg / را به صورت کیفی کدگذاری نموده و علاوه بر این می‌توان با استفاده از ابزار کدگذاری خودکار، اسناد متنی را نیز کدگذاری کرد (مرجع فارسی نرم افزار مکس کیو دی ای).

برای مدل‌سازی از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱۳</sup> ۸ استفاده شد. شرایط ویژه‌ای که محققین حوزه‌های مختلف و به طور اخص عرصه علوم اجتماعی را به سمت بهره‌گیری از برنامه‌های نرم‌افزاری پیشرفته‌تر و در قالب مدل‌های معادلات ساختاری و در شکلی جزئی‌تر برنامه نرم‌افزاری لیزرل سوق داده عبارتند از:

(۱) در برخی مواقع متغیرهای مشاهده شده دارای خطای اندازه‌گیری هستند که باید در تحلیل موضوع مورد مطالعه، این گونه خطاها مد نظر قرار گیرند.

(۲) در برخی مواقع روابط بین متغیرها پیچیده بوده و جریان علی به طور همزمان بین متغیرهای مشاهده شده وجود دارد.

(۳) در برخی مواقع نیز برخی متغیرهای مهم مشاهده نشده‌اند (گلد برگر و دانسن به نقل از کلانتری، ۱۳۸۸: ۳۴).

پس از توزیع پرسشنامه محقق ساخته سکوت سازمانی که بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شده بود، معاونان مدیر کل و مدیران ادارات فرهنگ و ارشاد اسلامی و افراد صاحب نظر در حوزه مدیریت برای مصاحبه انتخاب شدند. این مصاحبه‌ها تازمانی ادامه یافت که داده‌های جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد. درحقیقت؛ برای اینکه داده‌ها به حد اشباع برسد تعداد ۱۹ مصاحبه انجام شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با مدیران کل نیز، از آنجا که این داده‌ها در زمره داده‌های کیفی قرار می‌گیرند، مشابه با سایر داده‌های کیفی، توصیف و تحلیل می‌شوند و همچون داده‌های کمی، کدگذاری نمی‌شوند؛ بنابراین کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، مشکل‌تر از کدگذاری داده‌های حاصل از پیمایش است و طبیعتاً مراحل بیشتر و طولانی‌تری دارد، که در حین پژوهش با توجه به معیارهای به دست آمده، دسته بندی می‌شوند.

یکی از این معیارها، یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها و پیدا کردن الگوهایی در داده‌های به دست آمده است.

تحصیلات، میزان تجربه کاری، ویژگی‌های رفتاری مدیران و ویژگی‌های رفتاری کارمندان (ب) عوامل سازمانی شامل سیستم ارزیابی، امنیت شغلی پایین و عدم چابکی سازمان

(ج) عوامل فرهنگی شامل برجسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها و عدم وجود فرهنگ کار تیمی در فاز دوم پژوهش، مشارکت کنندگانی که از نظر پاسخ‌دهی به سؤالات پرسشنامه بیشترین میزان سکوت را درک کرده بودند، برای مصاحبه‌های فردی عمیق انتخاب شدند. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. در این روش، با علم به آنکه داده‌ها به صورت مخفی در تجربه مشارکت کنندگان قرار دارد، پژوهشگر بر آن است رهاورد مصاحبه‌ها را در فرایند کدگذاری قرار داده، مضامین را احصا کند. که شامل سه مرحله است:

(الف) کدگذاری اولیه به منظور اعطای کد به نکته‌های کلیدی مصاحبه

(ب) احصای مفاهیم و تم‌ها براساس مقایسه‌ها، درک همپوشانی‌ها و مرزها

(ج) احصای طبقه برای شکل‌دهی مفهوم اصلی.

جهت بررسی سؤالات و پاسخ‌های مصاحبه از نرم‌افزار MAXQDA10 استفاده شده است. نرم‌افزار MAXQDA، نرم‌افزاری پیشرفته جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها است که بسیار در حوزه‌های علوم اجتماعی و علوم انسانی کاربرد دارد. این نرم‌افزار برای دانشجویان، پژوهشگران، اساتید و موسسات تحقیقاتی که خواهان بکارگیری روشهای تحقیق کیفی، از جمله: روش نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد<sup>۱۱</sup>، روش تحلیل محتوا<sup>۱۲</sup> هستند، بسیار کارگشا می‌باشد. با بهره‌گیری از این نرم‌افزار می‌توان پژوهش‌های کیفی را با زمان کمتر، دقت و سهولت بیشتر به انجام رساند. از برترین ویژگی‌های این نرم‌افزار، رابط کاربری ساده این نرم‌افزار است که ضمن فراگیری اثربخش‌تر، کار با آن برای پژوهشگران نسبت به نرم افزارهای دیگر راحت‌تر می‌باشد. همچنین سازگاری با زبان فارسی و عربی از جمله برتری‌های این نرم افزار است. در نرم‌افزار MAXQDA می‌توان بخش‌های مختلف اسناد گوناگون به صورت متن، جدول، عکس، صوت و تصویر با فرمت‌های doc / docx / xlsx / txt / rtf / pdf /

برنامه‌ها ی پیشرو برای تحلیل داده‌های کیفی در سراسر جهان است که برای ایجاد و آزمایش چارچوب‌های نظری و نتیجه گیری از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گوناگون به کار می‌رود. برای کدگذاری مقوله‌ها، ابتدا کدگذاری باز (کدگذاری آغازین و بدون محدودیت داده‌ها) در دستور کار قرار گرفته است. برای انجام این کدگذاری، متون (مصاحبه‌های پیاده شده و یادداشت‌های میدانی) را خط به خط خوانده و پاره‌ای از آنها را که بیانگر یک مقوله اند، در یک گروه جای گرفته و مقوله‌ها نام گذاری شده اند. در مرحله بعد، کدها و مقوله‌های ساخته شده نزدیک به هم را با استفاده از روش کدگذاری محوری در هم ادغام شده و کدگذاری نهایی به شکل انتخابی یا گزینشی، استخراج شد؛

ابتدا از طریق شباهت‌ها، الگویی در پاسخ‌های پاسخگو یا پاسخ گوینان کشف می‌شود. سپس با یافتن نمونه‌هایی که این الگوها را نقض می‌کند یا زمان‌هایی که پاسخگو به طور متفاوتی عمل کرده است، علت یابی می‌شوند. گاهی هم برخی از رفتارها باعث می‌شود که به صورت جدا و عبارتی تک افتاده در نتایج مصاحبه وجود دارد که می‌تواند نتایج یک مطالعه را متحول کند؛ زیرا در مطالعاتی که با روش‌های کیفی و از جمله مصاحبه انجام می‌شود، حتی یک مورد هم- هر چند متفاوت - نباید از قلم بیافتد (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۲۲-۲۱).

در این میان، یکی از مهمترین و کارآمدترین ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش تحلیل مضمونی یا مبتنی بر تم<sup>۱۴</sup> در بخش مصاحبه است و ابزار آن استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۰ می‌باشد؛ اولین تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا نسخه این نرم افزار در سال ۱۹۸۹ منتشر شده و در حال حاضر از

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از کدگذاری نهایی در مضمون (تم) صورت بندی شده در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها

تم اصلی	زیر طبقات	کدهای اولیه
دلیل فردی عوامل سازمانی عوامل فرهنگی	دلایل فردی	سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کاری، تجربه، نوع شخصیت، پذیرش انتقادات، توجه، دیدگاه، شجاعت کارمند
	عوامل سازمانی	مشارکت در تصمیم گیری، اهمیت به انتقاد، امنیت شغلی، انعطاف پذیری مقررات، تفویض اختیار، روند پیگیری پیشنهاد، جزیبی نگری
	عوامل فرهنگی	حمایت هم نظران، ایجاد فرصت برای پیشنهاد، ارزشمند بودن ایده‌ها

جدول ۲: تکرار کدهای اولیه حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

درون مایه اصلی	تکرار	درصد	درصد اعتبار
دلایل فردی	۱۲	۶۴	۲۶۰
عوامل سازمانی	۱۴	۷۲	۲۸۰
عوامل فرهنگی	۱۲	۶۲	۲۵۰

جدول ۳: دلایل سکوت سازمانی حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

دلایل سکوت سازمانی	مضمون استنباط شده	تم‌های استخراج شده
دلایل فردی	اختلاف سن، جنسیت، سطح تحصیلات، میزان	تأثیر اختلاف سن و مدیر زیر دستان، بر تبادل نظرات تأثیر اختلاف تحصیلات مدیر و کارمندان

دلایل سکوت سازمانی	مضمون استنباط شده	تم‌های استخراج شده
	تجربه کاری	تأثیر تجربه بر عدم علاقه به تغییر و انتقاد
		عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم تجربه
		تأثیر جنسیت بر برقراری ارتباط
		برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف
ویژگی‌های رفتاری مدیران		عدم استقبال مدیر از بازخوردها
		برخورد فردی مدیر
		مهارت‌های گوش دادن مدیر
		تصور به عدم تعهد فرد منتقد
ویژگی‌های رفتاری کارمندان		بی اعتمادی به مخاطب در بیان نظرات
		قدرت ریسک پایین
		تصور از عدم اجرای پیشنهاد
		انگیزه پایین
سیستم ارزیابی		ابراز نظرات و اطلاعات، فرصت پیشرفت ایجاد نمی‌کند
		عدم تناسب پاداش و تنبیه اجرای تغییرات
		تأثیر خطای فرد بر از دست دادن سمت یا شغل
		تأثیر یک خطا بر تنزل
عوامل سازمانی	امنیت شغلی پایین	قوانین محدودکننده تغییرات
		روال طولانی بررسی پیشنهادهای
		وجه ی نامناسب
		عدم نظر دادن به دلیل ترس از پیامدهای اجتماعی
عدم چابکی سازمان	برچسب خوردن	عدم وجود مشوق‌های فرهنگی در اندیشه ورزی و تبادل نظرات
		ارزشمند نبودن بیان ایده ها
		عدم حمایت مدیر از اشتباهات زیر دستان

الف) دلایل فردی

اختلاف سن، جنسیت، سطح تحصیلات، میزان تجربه کاری:

به عقیده بیشتر شرکت کنندگان در مصاحبه، اختلاف سنی، تبادل نظر را با مخاطب دشوار می‌کند. در این رابطه یکی از مصاحبه کنندگان با کد ۵ اذعان می‌دارد: «اختلاف سن بیش از ۱۵ سال بین مدیر و کارمند باعث می‌شود ارتباط بین کارمند و مدیر به صورت اطاعت پذیری از مدیر کارها انجام می‌شود.»

در رابطه با جنسیت، اغلب شرکت کنندگان اختلاف جنسیت با مدیران را در بیان نظرات و پیشنهادات بی تاثیر می‌دانند. مصاحبه شونده کد ۴ بیان می‌کند: «در صورتی که مدیر مذکر و کارمند مونث باشد اختلاف جنسیت گاهی تأثیر مثبت در ارتباطات دارد و خانم‌ها اطاعت پذیری بیشتری دارند.»

در خصوص تجربه، زمانی که تجربه فردی بالا باشد، کمتر انتقادات را پذیراست. در این رابطه یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد: «شاید احساس درونی کارمند باعث شود که سکوت کند». به این معنی که چون فرد سابقه و تجربه کاری خود را کمتر می‌پندارد احساس می‌کند که انتقادات او پذیرفته نخواهد شد. اکثر مصاحبه شونده‌گان عامل تحصیلات را بی تاثیر دانستند.

ویژگی‌های رفتاری مدیران:

کارکنان در برخورد با مدیر، به خصوص مدیر مستقیم شان، نکات زیادی را عنوان کردند. مدیران وظیفه اصلی خود را انجام رویه‌های روزانه بدون توجه به منابع انسانی می‌دانند، غالباً مهارت‌های گوش دادن ضعیفی دارند.

یک فرد از بیان نظرات خود منتفع نشود، سکوت را انتخاب می‌کند.

کد ۱۰: «اگر مدیر بی توجه باشد، منجر به افزایش سکوت می‌گردد. تمرکززدایی از تصمیمات سکوت را کم می‌کند».

کد ۳: «بستگی به مدیر دارد. البته مشارکت واقعی باعث کاهش سکوت می‌شود».

کد ۱۸: «بعضی مقررات قابل انعطاف و برخی نه که اگر انعطاف‌پذیر نباشد منجر به سکوت می‌شود».

کد ۳: «بیشتر مقررات انعطاف‌پذیر نمی‌باشد که منجر به سکوت می‌گردد».

ج) عوامل فرهنگی  
برچسب خوردن:

اغلب کارمندان، فردی که نظر یا ایده‌ای مخالف رویه‌های فعلی دارد را دارای وجه بد نزد مدیران می‌دانند یا اگر به دنبال تقویت وضعیت فعلی باشد، نزد همکاران هم‌رده وجه بدی دارد.

کد ۵: «یکی از بهترین انگیزه‌های کارکنان استقبال مدیر از نظرات است».

کد ۷: «احترام رییس به کارمند زیر دست خود زمانی شکل می‌گیرد که از طرف رییس درک شود».

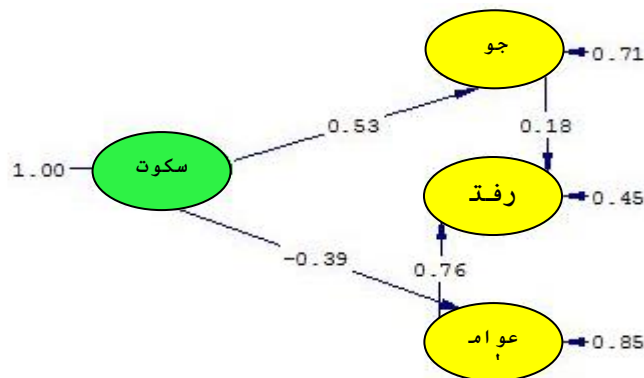
ویژگی‌های رفتاری کارمندان:  
تمام مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند انگیزه برای بیان ایده‌ها و اندیشه هایشان نداشتند و اگر فردی انگیزه لازم را هم داشته باشد، ترس زیادی در بیان و اجرای نظراتش دارد. اعتماد به مدیر و انتقال اطلاعات به او از عوامل مهم برای شکستن سکوت است.

کد ۱: «این موضوع به فرهنگ منطقه بستگی دارد».

کد ۱۴: «اغلب مدیران با تجارب خود عمل می‌کنند».

ب) عوامل سازمانی  
سیستم ارزیابی:

برای تشویق کارکنان به بیان ایده‌های خود، سیستم‌های ارزیابی نقش بسیار مهمی دارند، زمانی که



Chi-Square=3264.63, df=899, P-value=0.058, RMSEA=0.053

شکل ۱: تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر سکوت سازمانی

کد ۱۸: «حمایت از پیشنهاد دهنده چه نتیجه مثبت داشته باشد یا منفی، با سکوت نسبت عکس دارد».

مدل آرایه شده حاصل از نرم‌افزار لیزرل می‌باشد. پس از اجرای برنامه و ظاهر شدن مدل معادله ساختاری به مقادیر آماره‌های زیر مدل (که مربوط به برازش کلی مدل هستند  $P \geq$  و  $RMSEA \leq 0.08$ )

کد ۱: «اگر حرف کارمند پخته باشد و اظهار نظر درست باشد همه حمایت خواهند کرد ولی اگر پیشنهاد تکراری یا کم مغز باشد کسی همراهی نخواهد کرد. این موضوع بستگی به پختگی پیشنهاد دارد».

کد ۱۵: «کارمندی که اظهار نظر کند از جلسات حذف می‌شود».



مهم‌ترین عامل تاثیر گذار بر سازه رفتار، سازه عوامل است. بدین معنا که هرچه افراد در محل کار خود عوامل فرهنگی، فردی یا گروهی کمتری برای سکوت داشته باشند، در نتیجه کمتر دچار سکوت‌های مطیع، تدافعی و دوستانه می‌گردند.

عامل تاثیرگذار بعدی که موجب سکوت سازمانی بیشتر افراد می‌شود جو سکوت (یعنی نگرش مدیران عالی و سرپرستان به سکوت) می‌باشد. نگرش مدیران ابتدا موجب احساس رضایت در افراد شده و از طریق افزایش اعتماد به نفس شغلی موجب کاهش سکوت سازمانی در آنان می‌شود.

0.05 باید باشند. یکی از دو آماره RMSEA با مقدار 0.53/0 قابل قبول و مطلوب به نظر می‌رسد و سطح احتمال آزمون مربع خی (P) بیشتر از پنج صدم بوده و بنابراین قابل قبول است.

بر اساس میزان اثر کل هر عامل (که از جمع اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم به دست می‌آید) می‌توان سه سازه تاثیرگذار بر سکوت سازمانی را به شرح زیر اولویت بندی کرد:

الف) عوامل سکوت سازمانی؛

ب) جو سکوت سازمانی؛

ج) رفتار سکوت آمیز.

جدول ۴: مقایسه عوامل تاثیر گذار بر سکوت سازمانی و اولویت بندی آن‌ها به ترتیب اهمیت

عوامل اثر گذار بر سکوت سازمانی	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
عوامل سکوت سازمانی	0.76	0	0.76
جو سکوت سازمانی	0	0.53 * 0.76	0.4028
رفتار سکوت آمیز	0	0.118 * 0.76 * 0.4028	0.0551

جدول ۵: شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی سکوت سازمانی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی دو	-	3264/63
RMSEA	کمتر از 0.08	0.053
NFI	نزدیک به 1	0.95
CFI	نزدیک به 1	0.96
IFI	نزدیک به 1	0.96

### نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی و ارائه الگوی پیشنهادی می‌باشد که به این منظور، یافته‌های مذکور دسته بندی شد. این عوامل، پیامدهایی را نیز ایجاد کرده است. (شکل ۲) عامل اختلاف سن و جنسیت، سطح تحصیلات، میزان تجربه کاری، ویژگی‌های رفتاری مدیران، ویژگی‌های رفتاری کارکنان.

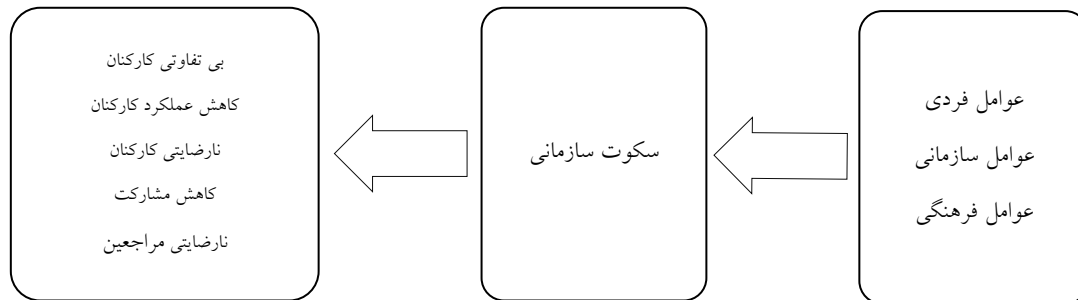
یافته‌های تحقیق نشان داد از نظر کارکنان نگرش مدیران و سرپرستان ایجاد سکوت کرده است. یافته‌های پژوهش با پژوهش یلدیز (2013) و رایان (1991) هم خوان است. همچنین یافته‌های دانابی فرد و همکاران

(1390) نیز این یافته را حمایت می‌کند. زیرا نتیجه بررسی رفتار سکوت کارکنان نشان داد نظرهایی که نتیجه آن مواخذه همکار است یا به طرد شدن فرد می‌انجامد ایجاد سکوت می‌نماید. آنچه مورد توجه است، ارزیابی انگیزه ترس از بیان نظرات است.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی، می‌توان عوامل سکوت را به عوامل مدیریتی شامل فعالیت مدیر و ویژگی‌های رفتاری وی اشاره نمود که منطبق با نظر موریسون و میلیکن (2003) و واکولا (2005) می‌باشد. عدم وجود سیستم پاداش در ازای بیان نظرات و حفظ امنیت شغلی از دیگر دلایل سکوت می‌باشد که در تحقیق زارعی متین و همکاران (1391) نیز از عوامل

وضع موجود بودن نظر میلیکن و همکاران (۲۰۰۳) را حمایت میکند و با رابطه ویژگی شخصیتی و سکوت در پژوهش پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) نیز هم راستا است. در این مورد که کدامیک از اشکال سه گانه سکوت سازمانی مفید و کدامیک مضر و بی فایده است، اتفاق و اجماع نظر وجود ندارد. از این رو پژوهش‌های حوزه اخلاق و ارتباطات در خصوص سکوت نشان می‌دهد

ایجاد کننده سکوت نام برده شده است و پژوهش آقاباباپور (۱۳۹۱) هم آن را تایید می‌کند. زیرا آن‌ها هم امنیت شغلی را به عنوان یک مولفه در کیفیت زندگی کاری مطرح کرده اند. تصمیم‌گیری غیرمشارکتی با نظر موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) مطابقت دارد. زیرا احساس یکی بودن با سازمان منجر به مشارکت در نظرات می‌گردد. عوامل فردی مثل ترس از پیامدها، از امنیت شغلی و کمبود اطلاعات شخصی و نهایتاً تسلیم



شکل ۲: عوامل سکوت سازمانی و پیامدهای آن

می‌شوند که در اصل باعث ایجاد محیطی می‌شوند که در آن کارکنان احساس راحتی برای اظهار نظر درباره ی موضوعات خاص ندارند و بطور کلی سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تأثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت. از این موارد میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخورد منفی و از اینرو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارتند از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود، و تجربه مشکلات شناختی. از این رو با اهمیت دادن به کارکنان و ایجاد فضای مناسب برای ارائه نظرات و انتقادات و استفاده مناسب از تضارب آرا می‌توان از این مهمترین منبع سازمانی یعنی نیروی انسانی و دانش سازمانی بالاترین استفاده را برد و تحول و پویایی را به سازمان هدیه داد.

#### منابع و مأخذ

آقاباباپور دهکردی، طاهره و نصرافهانی، علی (۱۳۹۲)، بررسی رابطه هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، مجله علمی پژوهشی جامعه شناسی

که سکوت ارزشمند و مناسب است و بیشتر حول این محور که چه زمانی سکوت جایز است و چه زمانی پدیده‌ای نامناسب و مذموم؛ چه وقت سکوت نشان دهنده رعایت استانداردها و آداب اخلاقی و چه موقع نقض اخلاق و ادب می‌باشد، تمرکز و تاکید دارد. همچنین پژوهشگران علوم ارتباطات بر جنبه‌های مثبت سکوت بعنوان عاملی اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است. در عین حال اکثر پژوهشگران و علمای علوم اجتماعی و مدیریت و سازمان، سکوت را با توجه به ادراکات و رویکردهای مختلف و از زاویه دید خود مورد نقد و بررسی قرار داده‌اند و به پیامدهای مثبت و منفی آن اشاره کرده‌اند. در همین راستا پژوهشگران مطرح نموده اند که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع فرایندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهای تلویحی و ضمنی همچون ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت می‌باشند. این سری باورها منجر به بروز ساختارها، سیاستها و رفتارهای مدیریتی

- Pinder, C. & Harlos H. P (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369
- Sennett, R, (1998). *The corrosion of character: the personal learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration*. *Strategic management Journal*, 13: 585-608
- Ting Liang, Ying Wang (2016) , " Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics " *American Journal of Industrial and Business Management*, 2016, 6, 640-648
- Vakola, M., & Dimitris B. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, 27, pp. 441-58
- Yıldız, E., (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?", *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol.6 No.2, pp.30-44
- Zehir, C., & Erdogan, E.(2011),"The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1389-1404
- کاربردی، سال ۲۴، شماره پیاپی ۵۲، شماره چهارم، ۱۳۹-۱۶۲.
- زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و ابوالقاسم سیار، (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱
- شریفی، احسان ا... (۱۳۹۲)، راهکارهای پیشنهادی جهت حداکثر کردن بهره‌وری استفاده از خلاقیت در محیط کار، [www.EHSANSHARIFI.IR](http://www.EHSANSHARIFI.IR)
- علی بابایی، یحیی، (۱۳۹۲)، آموزش نرم افزار آماری لیزرل (LISREL) به زبان ساده، مشاوره اخبار ارشد و دکتری
- قدسی، محمدرضا، (۲۰۱۷)، سکوت کارمندان نشانه چیست؟، پایگاه اطلاع رسانی تامین اجتماعی، کد مطلب ۴۱۲۹
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measure, and examination of related factors* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Cinar, O.; Karcioğlu, F. & Aliogullari, Z, D. (2013). "the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in province of Erzurum, Turkey", *Social and Behavioral Sciences*, 99: 314 – 321.
- Clemmer, J. (2008). "Moose on the Table: A Novel Approach to Communications at Work". *Ecw Press. upward and why*". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476
- Karaca, H. (2013), "an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case", *European Scientific Journal*, vol.9, No. 23 , pp. 38-50
- Liu, D.; Wu, J. & Ma, J. (2009). "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company", *Computers & Industrial Engineering, IEEE Conference Publications* , pp.1647– 1651
- Morrison, E. W. and Milliken , F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25, 706–25
- Penttila, Chris. (2003), " Get Talking ", *Entrepreneur*, p 25

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Brinsfield

<sup>2</sup> Pinder & Harlos

<sup>3</sup> Zehir & Erdogan

<sup>4</sup> Morrison & Milliken

<sup>5</sup> Brinsfield

<sup>6</sup> Ryan

<sup>7</sup> Ting Liang, Ying Wang

<sup>8</sup> Karaca,

<sup>9</sup> Cinar

<sup>10</sup> Liu

<sup>11</sup> grounded theory

<sup>12</sup> content analysis

<sup>13</sup> Lisrel8

<sup>14</sup> Thematic Analysis