

Designing a Qualitative Model of Organizational Silence in Kurdistan Gas Company

Article Info

ABSTRACT

Article type

Research Article

Article history:

Keywords:

Organizational silence,
Conservative silence,
Desperate silence,
Organizational voice,
Gas Company.

The present qualitative research was conducted with the aim of designing a qualitative model of organizational silence. Data were obtained through exploratory interviews with 56 employees of the Kurdistan provincial gas company, who were selected using the snowball method. The analysis of the data obtained from the interview was done using content analysis method and three stages of basic, organizing and comprehensive themes, using Maxqda18 software. Finally, the model of organizational silence of Kurdistan Gas Company was designed. According to the presented model, five types of silence were common among employees: desperate, conservative, protestant, altruistic, and opportunistic. Based on the results, the most important reasons for silence among employees were individual, organizational and environmental factors, which led to the creation of two types of passive and active behavior among employees. It was also found that silence among employees has both individual and organizational consequences. According to the employees, the solutions to reduce silence were to improve human resources management and develop training programs. Based on the designed model, solutions to reduce organizational silence were presented. The implementation of the presented solutions and their application in the organization will lead to greater participation of employees in the company's affairs and provide creative opinions and innovative decisions, which will ultimately improve the performance of employees and the company.¹

¹ The authors would like to acknowledge the financial support of Kurdistan Gas Company for this research under grant number14420.

طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی در شرکت گاز استان کردستان

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	پژوهش کیفی حاضر با هدف طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه اکتشافی با ۵۶ نفر از کارکنان شرکت گاز استان کردستان که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون و سه مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، با استفاده از نرم‌افزار Maxqda18 انجام شد. در نهایت مدل سکوت سازمانی طراحی گردید. بر اساس مدل ارائه شده پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه‌کارانه، معترضان، نوع دوستانه و فرصت‌طلبانه در بین کارکنان رایج بود. بر مبنای نتایج، مهمترین دلایل سکوت در بین کارکنان عوامل فردی، سازمانی و محیطی بود که منجر به ایجاد دو نوع رفتار منفعلانه و فعالانه در بین کارکنان شد. همچنین مشخص شد که سکوت در بین کارکنان دارای دو پیامد فردی و سازمانی است. راهکارهای کاهش سکوت از نظر کارکنان بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی بود. بر مبنای مدل طراحی شده راهکارهای کاهش سکوت سازمانی ارائه گردید. اجرای راهکارهای ارائه شده و اعمال آن در سازمان باعث مشارکت بیشتر کارکنان در امور شرکت و ارائه نظرات خلاقانه و تصمیمات نوآورانه می‌گردد که در نهایت عملکرد کارکنان و شرکت ارتقا خواهد یافت. ^۱
کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی، سکوت محافظه‌کارانه، سکوت ناامیدانه، آوای سازمانی، شرکت گاز.	

مقدمه

امروزه سازمان‌های موفق بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون خدمات نیروی انسانی متفکر و توانمند هستند (Yao et al., 2024: 357). در واقع منابع انسانی که توانایی ارائه عملکرد شغلی مناسب را داشته باشند جزو دارایی‌های با ارزش و مهم سازمان‌ها به حساب می‌آیند (Olcer & Coskun, 2024: 25) و سازمان‌ها به منظور موفقیت و کسب مزیت رقابتی به مشارکت همه جانبه کارکنان خود نیاز و وابستگی بالایی دارند (Abdou et al., 2023: 658). به بیان دیگر سازمان‌ها برای تداوم موفقیت و خلق مزیت رقابتی خود به بازخورد کارکنان به عنوان افرادی که به طور مستقیم با فرآیندهای انجام کار درگیر هستند، نیاز دارند (Gencer et al., 2023: 74). استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی به نحوه برخورد مدیریت سازمان با کارکنان دارد. برخی از مدیران در جهت پذیرش ایده‌های کارکنان و نقطه نظرات اصلاحی آنها نظر مثبت ندارند و بیان دیدگاه‌ها و مخالفت‌ها را نوعی بی‌احترامی به خود تلقی می‌نمایند، به همین دلیل در سازمان‌های امروزی بسیاری از کارکنان از اظهار ایده‌ها، بیان عقاید و اطلاعات مرتبط با کار و بیان ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخش در موقعیت‌های سازمانی خودداری می‌نمایند و در واقع سکوت می‌کنند (Guler & Ocak, 2023: 124). ولی آیا به راستی سکوت در سازمان‌ها قابل ارزش است؟ در جهان رقابتی و در حال تغییر و پیچیده امروزی، صدا یا نوای سازمانی بیشتر از سکوت برای سازمان‌ها قابل ارزش است؛ چرا که برای موفق بودن، امروزه بیشتر سازمان‌ها به روش‌هایی مانند کار گروهی، دموکراسی سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی توجه می‌کنند (Kim & Ko, 2021: 2156).

با این حال، بسیاری از کارکنان به دلایل مختلف مانند اینکه این باور در آنها شکل گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به احتمال زیاد، به عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد شوند و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد، سکوت را ترجیح می‌دهند. پدیده‌ای که به نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود (Yao et al., 2024: 359). افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتماد به نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان وجود دارد. برخی از کارکنان نیز 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 (حسنی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۹). سکوت سازمانی می‌تواند منجر به شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان شود، این پدیده در سطح فردی با نارضایتی کارکنان، غیبت از کار، خروج از سازمان، بروز تعارض‌های درونی، اختلال در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مشکلات ارتباطی و خفه شدن تغییر و نوآوری و جلوگیری از بازخورد مثبت و منفی به مدیریت همراه است (Zohra & Sabrina, 2022: 36). زمانی که سکوت به شکل یک فرهنگ غالب در سازمان خودنمایی کند می‌تواند نشانه‌ای هر چند خاموش از بیماری سازمان باشد که لازم است این بیماری به شکل جامع در سازمان آسیب‌شناسی و برای رفع آن، چاره‌اندیشی و اقدام شود زیرا بی‌توجهی به این امر منجر به سکون و حتی مرگ سازمان می‌شود (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳: ۶۶۸).

شرکت گاز نیز به عنوان یک سازمان دولتی چنانچه با پدیده مخرب سکوت سازمانی مواجه گردد، نمی‌تواند از آسیب‌های ناشی از آن در امان باشد. ایجاد چنین جوی در سازمان و بین کارکنان پیامدهای مخرب فراوانی را برای سازمان در پی خواهد داشت، از جمله وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمان، کاهش تعهد سازمانی، انگیزه، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی کارکنان، ناتوانی در یادگیری و تحول، عدم احساس ارزشمند بودن، نارضایتی، فشار روانی منفی، کاهش عملکرد فردی، سازمانی، تیمی، استرس و حتی ترک خدمت در بین کارکنان. همچنین با توجه به اینکه بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط‌مشی‌گذاران کشور است، سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان است که در سطح کلان به جامعه آسیب می‌زند.

در کل زیانبار بودن آنچه پیامد سکوت سازمانی شناخته شده است به قدری سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که کار پیشگیری از وقوع آن و رفع معضل سکوت سازمانی در دستور کار سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا قرار گرفته است (Acaray & Extoray, 2015: 477). بر این اساس دادن فرصت به کارکنان برای ارائه دیدگاه‌های خود در شرکت گاز می‌تواند باعث رشد و بالندگی آنها شود و به نفع سازمان باشد، لذا ضرورت و اهمیت دارد که این پدیده و علل ایجاد آن در بین کارکنان شرکت گاز استان بررسی شود، تا بتوان راهکارهای لازم را برای کاهش آن و افزایش مشارکت و آوای سازمانی به منظور ارتقا انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی کارکنان و توسعه و بالندگی بیش از پیش سازمان و افزایش بهره‌وری آن را برداشت. بر این اساس در این پژوهش به طراحی مدل سکوت سازمانی در شرکت گاز پرداخته شده است.

پیشینه پژوهش

مطالعات مختلفی در ارتباط با سکوت سازمانی و جنبه‌های مختلف آن انجام شده است که در ادامه به تعدادی از آنها پرداخته خواهد شد.

مطالعات داخلی

ارائه مدل کیفی عوامل اثر گذار بر سکوت سازمانی توسط ذولفقاری زعفرانی و همکاران (۱۴۰۴) نشان داد که عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری و بیرونی بر ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است. بر مبنای نتایج پیامدهای سکوت شامل کاهش صحت، دقت، کارایی و امنیت در سازمان است.

طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی در سازمان ملی استاندارد ایران توسط نوروزیان نصرآباد سفلی و همکاران (۱۴۰۴) نشان داد که چهار عامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی بر ایجاد سکوت سازمانی در شرکت ملی استاندارد ایران مؤثر است.

نتیجه پژوهش مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در ارتباط با بررسی سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان نشان داد که سه عامل برون سازمانی، درون سازمانی و فردی در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر بوده است.

خسروی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود به طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها پرداختند. نتیجه پژوهش آنها منجر به شناسایی ۲۰ عامل اثرگذار شد که شامل سیاست‌های تسهیل‌گر، عوامل انگیزشی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، حاکمیت نظام شایسته سالاری، سبک رهبری، ارتقاء مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای، کیفیت روابط، سلامت روابط، اعتماد متقابل، معنویت در محیط کار، جو خلاق و انتقاد پذیر، فرهنگ همکاری، مشاوره و روانشناسی مثبت سازمانی، کاهش فشارهای روانی، ایجاد تغییرات نگرشی، تغییر استراتژی‌های سازمانی و تقویت تفکر استراتژیک بود.

مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) در پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی نشان دادند که به‌کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا از طریق توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد.

طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه توسط قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی، فرهنگی و گروهی در پیشگیری از سکوت سازمانی مؤثر بوده است. بر مبنای نتایج پیشگیری از سکوت منجر به پیامدهای سازمانی، فردی و فراسازمانی می‌شود.

ارتباط بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، توسط تقی‌پور غوری و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی توسط قنبری و معجونی (۱۴۰۱) نشان داد که متغیرهای رهبری زهرآگین، انسداد سازمانی و سکوت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی معلمان دارند. نتیجه پژوهش معلمیان و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران در بانک ملت نشان داد که ترومای سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین بین هوش هیجانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.

ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی توسط اشراقی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان و یادگیری اجتماعی ایجاد کننده سکوت سازمانی هستند.

علیرحمزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن، در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. در این پژوهش پدیده محوری شش نوع سکوت سازمانی یعنی سکوت محافظه‌کارانه، سکوت معترضانه، سکوت نوع دوستانه، سکوت منفعت‌طلبانه، سکوت ناامیدانه و سکوت منفعلانه بود که شرایط علی یعنی عوامل مربوط به نیروی انسانی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی بر روی پدیده محوری مؤثر بود. در الگوی طراحی شده عامل مداخله‌گر به دو دسته عوامل محدود کننده (بی‌تفاوتی سازمان، طفره سازمان، سقف شیشه‌ای، بروکراسی سازمانی و رفتار ضد بهره‌وری) و تسهیل‌گر (آموزش کارکنان، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، حمایت مدیریت و جانشین‌پروری) و عوامل زمینه‌ای شامل عوامل کلان اقتصادی، عوامل کلان فرهنگی، عوامل کلان سیاسی، عوامل کلان اجتماعی و روابط بین‌الملل بودند. پیامدهای حاصل از شکست سکوت نیز بر اساس الگوی طراحی شده شامل پیامدهای فردی (افزایش روحیه و انگیزه، خلاقیت و نوآوری، تعهد، بهره‌وری و کاهش تمایل به خروج کارکنان)؛ پیامدهای سازمانی (بالندگی سازمانی، آنتروپی منفی، بهبود عملکرد سازمان) و پیامدهای اجتماعی (افزایش رضایت و اعتماد شهروندان) می‌باشد.

طراحی مدل جامع سکوت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران توسط حسنی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که پنج عامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی-فرهنگی)، ویژگی‌های فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان در بروز پدیده سکوت سازمانی و همچنین طراحی مدل نهایی سکوت سازمانی مؤثر است. خداینده و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه-پردازی داده بنیاد به این نتیجه رسیدند که مجموعه ویژگی‌ها و باورهای مدیریت بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارند.

مطالعات خارجی

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی ایران توسط توسط مهترقره داغی^۱ و همکاران (۲۰۲۵) مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج عواملی مانند ترس از پیامدهای منفی، بی‌اعتمادی به مدیریت و نابرابری ادراک شده تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارند. علاوه بر این سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر احساسات منفی کارکنان، کاهش بهره‌وری و تضعیف فرهنگ سازمانی دارد. همچنین اثر متغیرهای مداخله‌گر مانند اعتماد ادراک شده و امنیت روانی بر سکوت کاهنده و اثر بدبینی سازمانی و خستگی عاطفی بر سکوت سازمانی تشدید کننده است. بر اساس نتایج برای کاهش سکوت سازمانی، بهبود اعتماد سازمانی و تقویت جو سازمانی مثبت باید توسط مدیران در اولویت قرار گیرد.

بابایی نژاد^۲ و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیرات سکوت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان با تمرکز ویژه بر نقش واسطه‌ای رفتارهای رهبری مثبت پرداختند. بر مبنای نتایج رابطه‌ی منفی و معنی-داری بین سکوت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای رهبری مثبت وجود دارد. بر مبنای یافته‌ها

1 Mehtar Gharehdaghi

2 Babainejad

استراتژی‌هایی که با هدف تقویت رفتارهای رهبری مثبت و شهروندی سازمانی انجام می‌شوند در کاهش سکوت سازمانی مؤثر هستند.

پژوهشی با عنوان تحلیل جامع و ترکیب مطالعات موجود در زمینه بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی توسط رای و کودامارا^۱ (۲۰۲۴) نشان داد که وقتی رهبران اخلاقی هستند، کارکنان احساس امنیت و انگیزه می‌کنند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند که از منظر عملکرد سازمانی ضروری است. از طرفی در یک فرهنگ جمع‌گرا، کارمندان عموماً نظرات خود را بیان نمی‌کنند (سکوت اجتماعی) حتی اگر رهبران اخلاق‌مدار باشند. با این حال در یک فرهنگ فرد گرا، کارمندان نظرات و عقاید خود را در مورد مسائل سازمانی بیان می‌کنند حتی اگر رهبران اخلاق‌مدار باشند.

پاول^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی پیش‌ران‌های سکوت سازمانی و راهکارهای مقابله با آن پرداخت و به این نتیجه دست یافت که مهمترین عوامل تأثیرگذار در کاهش سکوت سازمانی، ادراک حمایتی سازمانی و حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشد.

کیم و کو^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل اعضای هیئت علمی و دانشجو پرداختند. نتایج نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند اثر مخربی بر ارتقا بهرهوری سازمانی داشته باشد. در همین راستا نوزی^۴ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی و جو مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه در ایالت آنامبرا نیجریه پرداختند. بر اساس نتایج پدیده سکوت سازمانی در مدارس نیجریه اثر مخربی را بر سطح کیفی آموزشی مدارس متوسطه این کشور داشته است. کریس^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی عواملی که بر سکوت محل کار در میان پزشکان تأثیر می‌گذارد نشان دادند که خطر شهرت، کمبود انرژی و زمان، عدم توانایی در ایجاد تغییر و هنجارهای فرهنگی از عوامل ایجاد کننده سکوت در بین پزشکان می‌باشد.

دولوس سانتوس و همکاران^۶ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر سکوت سازمانی بر نتایج کار پرستاران و بهزیستی روانشناختی آنها پرداختند. نتایج مطالعه بینشی از اثرات سکوت سازمانی و علاقمندی نسبت به نتایج کار پرستاران و بهزیستی روانشناختی را در راستای بهبود کانال‌های ارتباطی بین تیم مراقبت‌های بهداشتی برای ترویج فراگیری کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و افزایش دوام سازمانی نشان داد.

پژوهش دیگری توسط ستین^۷ (۲۰۲۰) بر روی ۲۹۴ نفر از کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی استانبول نشان داد که سکوت سازمانی متأثر از تعهد سازمانی است و البته بر روی تعهد نیز تأثیرگذار است.

1 Rai & Koodamara

2 Powell

3 Kim & Ko

4 Nozi

5 Creese

6 De los Santos

7 Cetin

در همین راستا پیرزادا و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و درگیری شغلی کارکنان با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی انجام دادند. نتیجه پژوهش آنها نشان داد که رابطه منفی معناداری بین سکوت سازمانی و درگیری شغلی کارکنان با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی وجود دارد.

کیمین و کاراداغ^۲ (۲۰۱۹) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که ترس از به هم ریختن چرخه سازمان به عنوان یک سیستم، رویه‌های تصمیم‌گیری، تمایل در به کارگیری کارکنان قراردادی، عاجز بودن از درک مشکل در سازمان و ترس از اخراج را در به وجود آوردن سکوت سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان توسط آل راسان^۳ و همکاران (۲۰۱۸) مورد بررسی قرار گرفت. بر مبنای نتایج بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مطالعات گذشته نشان می‌دهد سکوت سازمانی حدود یک دهه است که وارد محافل علمی ایران شده است. در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌ها در این زمینه افزایش یافته است. در بیشتر مطالعات داخلی، پدیده سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه در نظر گرفته شده است که تأثیر آن بر متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار گرفته و یا متغیر سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته بوده و عوامل مؤثر بر آن شناسایی شده است. تعدادی از مطالعات داخلی نیز به صورت کیفی به بررسی الگوی سکوت سازمانی پرداخته‌اند که در بین این مطالعات، پژوهشی در شرکت گاز انجام نشده است. با توجه به اینکه هر سازمانی به عنوان یک واحد مستقل دارای فرهنگ و ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌باشد که با سازمان‌های دیگر متفاوت است، لذا بررسی ویژگی‌ها و مسائل و مشکلات در یک سازمان ممکن است با سازمان دیگر متفاوت باشد. پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور نیز نشان می‌دهد که سکوت سازمانی چالش عمده اکثر سازمان‌ها می‌باشد. مطالعات در سازمان‌های خارجی از پیشینه و سابقه طولانی‌تری برخوردار است. همچنین بررسی دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی در اکثر مطالعات خارجی نشان از اهمیت پژوهش در این زمینه و شناسایی این دلایل دارد. بر این اساس می‌توان گفت اگر چه موضوع سکوت سازمانی در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است، اما شکاف نظری موجود، نبود الگویی مدون در زمینه سکوت سازمانی به صورت کیفی در شرکت گاز است. با توجه به اینکه پژوهشی در زمینه سکوت سازمانی در شرکت گاز انجام نشده است، بررسی این پدیده از حیث نوع سکوت حاکم بر آن، شناسایی دلایل ریشه‌ای ایجاد کننده سکوت سازمانی، همچنین رفتارها و پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی در قالب الگو و همچنین از طریق مصاحبه با کارکنان می‌تواند در نوع خود مهم تلقی گردد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سکوت سازمانی در شرکت گاز استان کردستان انجام شد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها یک مطالعه کیفی بود. پژوهش کیفی به دلیل ماهیت پیچیده و چند بعدی پدیده سکوت سازمانی و برای کشف تجربیات، ادراکات و بینش‌های عمیق مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. چرا که هدف، درک و تفسیر سازه‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان در بافت خاص

1 Pirzada

2 Cimen & Karadag

3 Al-Rousan

سازمانی شرکت گاز استان کردستان بود. چارچوب روش‌شناختی این مطالعه، تحلیل مضمون بود. این چارچوب به دلیل انعطاف‌پذیری، ساختاریافتگی و توانایی آن در سازمان‌دهی و ارائه یک تصویر غنی از داده‌های کیفی برای دستیابی به درکی عمیق از پدیده سکوت سازمانی انتخاب شد. جامعه این پژوهش را کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان کردستان (شهرستان‌های کردستان، سقز، مریوان، بانه، قروه، کامیاران، بیجار، دیواندره، دهگلان و سروآباد) در کلیه سطوح و رده‌های شغلی (از مدیریت ارشد تا کارکنان عملیاتی) تشکیل می‌دادند. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و دسترسی به افراد کلیدی و مطلع، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این روش پس از مصاحبه با افراد اولیه، از آنان برای شناسایی و معرفی سایر کارکنان رسمی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری ارائه دهند، درخواست می‌شد. معیار اصلی برای مشارکت در این مطالعه داشتن وضعیت استخدام رسمی در شرکت و تمایل و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه بود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی بود. یک پروتکل مصاحبه اولیه طراحی شد که شامل ۱۱ سؤال باز پاسخ بود تا فضایی برای بیان آزادانه تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم آورد. در مجموع ۵۶ مصاحبه عمیق با کارکنان رسمی انجام شد. روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه چهل و نهم به اشباع نظری رسید. به این معنا که داده‌های جدید، مضمون یا مفهوم تازه‌ای را آشکار نمی‌کردند. با این حال برای اطمینان بیشتر و افزایش اعتبار یافته‌ها، مصاحبه‌ها تا شماره ۵۶ ادامه یافت. فرآیند تحلیل داده‌ها با پیروی از رویکرد تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda18 انجام شد. این فرآیند در سه مرحله اصلی صورت پذیرفت که شامل:

- کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه: در این مرحله داده‌های هر مصاحبه به دقت مطالعه و کدهای اولیه (عبارات یا جملات کلیدی) استخراج شد.

- ایجاد مضامین سازمان‌دهنده: کدهای مشابه و مرتبط در دسته‌های گسترده‌تری با عنوان مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند تا ارتباط بین مضامین پایه نشان داده شود.

- تعیین مضامین فراگیر: در نهایت مضامین سازمان‌دهنده تحت چند مضمون اصلی و فراگیر که هسته مرکزی پژوهش را تشکیل می‌دادند، قرار گرفتند. در این پژوهش مضامین فراگیر نهایی شامل "نوع سکوت سازمانی حاکم"؛ "دلایل ریشه‌ای سکوت"؛ "رفتارهای ایجاد کننده سکوت"؛ "پیامدهای سکوت" و "راهکارهای شکستن سکوت و رسیدن به آوای سازمانی" بودند.

به منظور تأیید روایی و پایایی پژوهش بنا بر دیدگاه آندرسن از چهار معیار: اعتبارپذیری، انتقال پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری (Anderson, 2003: 5) و با استفاده از تکنیک کنترل اعضا (از طریق ارائه تحلیل داده‌ها و نتایج آن به پاسخگویان و از واکنش آن‌ها در مرحله‌ی نوشتن گزارش) و خودبازبینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها انجام شد. در پایان و پس از کدگذاری‌ها و شناسایی مضمون‌ها نیز دو تن از اعضای هیات علمی خبره در انجام تحقیقات کیفی، آن‌ها را مورد بازبینی عمیق قرار داده و اصلاحات لازم با حضور تیم تحقیق اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی

مضامین پایه‌ی مرتبط با مؤلفه‌های سکوت سازمانی که شامل ۱۹ مضمون بودند بر اساس نقل قول‌های کلیدی شناسایی و استخراج گردید. این مضامین متناسب با مفاهیم آنها با کدهای F؛ S؛ Z؛ M؛ N نام‌گذاری شدند. در گام بعدی ماهیت و مفهوم هر مضمون پایه، به طور دقیق‌تر شناسایی و نام‌های مناسب برای مضمون‌ها انتخاب شد. سپس مضامین سطح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی شدند که شامل هفت مضمون سرخوردگی و بی‌انگیزگی، ترس از پیامدهای منفی، حفظ جایگاه سازمانی، عدم مشارکت و کناره‌گیری، منفعت همکاران، منفعت سازمان و منفعت شخصی بود. مضامین سازمان‌دهنده، در واقع، مضامین اصلی مشابه را گروه‌بندی می‌کنند؛ سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز به این شیوه دسته‌بندی و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند.

جدول ۱- شناسایی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با مؤلفه‌های سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
سکوت ناامیدانه	سرخوردگی و بی‌انگیزگی	انگیزه پایین به دلیل نادیده گرفتن تلاش‌ها و زحمات	متناسب با کارایی و تلاش‌های کارکنان قدردانی و ارتقا صورت نمی‌پذیرد و لیاقت و شایستگی کارکنان آن‌گونه که سزاوار است مورد توجه قرار نمی‌گیرد، برای همین انگیزه چندانی برای کار و اظهار- نظر ندارم و بیشتر از سر اجبار در محل کار حاضر می‌شوم و هر روز می‌گم فقط ساعت ۴ بشه	N1
		عدم توجه به نظر جوان‌ترها	قوانین و مقرراتی در شرکت وجود دارد که توسط گذشتگان پایه‌گذاری شده که نباید به نظر جوان‌ترها توجه کرد. این بی‌توجهی باعث میشه بیشتر مواقع سکوت کنم.	N2
		عدم استقبال از نظرات	اصلاً نظر ما در هیچ زمینه‌ای در سازمان مهم نیست حتی در لباس کار هم نظر ما را نگرفتند و طرح و جنسی را سفارش دادند که کسی استفاده نمی‌کند. "گوش اگر گوش تو و ناله اگر ناله من، آنچه البته به جایی نرسد فریاد است." برای همین سعی می‌کنم خودم را خرج سازمان نکنم یا با سیاست بیشتری کار کنم.	N3
		نداشتن امید به استفاده از نظرات	در هیچ زمینه‌ای امید به تغییر و اصلاح ندارم برای همین هیچ صحبتی نمی‌کنم.	N4
		بلوغ سازمانی ناکافی	به نظر من سیستم به اندازه سنش بزرگ نشده است، مثلاً برخورد و ذهنیتی که در بدو استخدام با من داشته‌اند بعد از ۲۷ سال همان نگرش و ذهنیت وجود دارد و همین مسئله باعث کمبود اعتماد به نفس من برای اظهار نظر شده است.	N5
سکوت محافظه‌کارانه	ترس از پیامدهای منفی	ترس از تنبیه و توبیخ	نظر و پیشنهاد زیاد در شرکت، مخصوصاً اگر از طرف رده‌های پایین باشد برای کارکنان با پیامدهایی مانند کاهش اضافه	M1

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			کاری، تنزل جایگاه و حتی انتقال به شهرستان همراه است. برای همین کارکنان سکوت را ترجیح می‌دهند.	
		ترس از مؤاخذه شدن	M2 جلسات، پر تنش و بیشتر بازجویی است تا مشارکتی برای همین در بیشتر جلسات ترجیح می‌دم ساکت باشم و نظر ندم.	
		عدم تأیید همکاران	M6 نظری نمی‌دم چون ممکن است سلیقه و نظرم با سلیقه دیگران یکی نباشد و باعث فریز شدنم شود.	
		پیروی از سکوت دیگران	M7 وقتی سایرین ساکت باشن انگاری تو فضولی اگه حرف بزنی یا نظری بدی، منم سعی می‌کنم نظری ارائه نکنم.	
		عدم ایجاد حس معترض بودن در همکاران	M8 اگه در جلسه اظهار نظر کنم کمتر به نتیجه می‌رسم و در دیگران این ذهنیت ایجاد می‌شود که من فردی همیشه معترض هستم برای همین در جلسات کمتر صحبت می‌کنم، اما در بین همکاران بیشتر صحبت می‌کنم و نظر می‌دم.	
	حفظ جایگاه سازمانی	عدم ایجاد حاشیه	M3 اثرژی و تواناییم کم شده، تاب آوریم کم شده چون در جلسات تنش ایجاد می‌شه برای همین اکثراً در جلسات سکوت می‌کنم، نمی‌خوام حاشیه درست بشه.	
		حفظ جایگاه و مرتبه	M4 به خاطر قطع شدن پاداش و حفظ جایگاه ترجیح می‌دهم که سکوت کنم.	
		حفظ حرمت	M5 به دلیل تجربه‌ای که دارم ترجیح می‌دهم ساکت باشم چون سکوت باعث حفظ حرمت می‌شود.	
سکوت معترضان	عدم مشارکت و کناره‌گیری	سکوت به مثابه اعتراض	Z1 در برخی جلسات مهم حرف نمی‌زنم. ساکت‌م چون موافق وضع موجود شرکت نیستم. اینطوری اعتراضم را نشان می‌دهم. با حرف نزدن.	
سکوت نوع دوستانه	منفعت همکاران	تسلط و تجربه مدیرعامل	S1 کمتر صحبت می‌کنم و نظر می‌دم چون انصافاً مدیر انسان فنی و با تجربه‌ای است و اشراف کامل به قضایا دارد برای همین با خودم می‌گم من چی بگم دیگه.	
		جلوگیری از تنش	S2 کمتر نظر می‌دم چون ممکن است دیدگاه من با دیگران بخواند و باعث ایجاد تنش شود.	
		عدم ایجاد دردسر برای همکاران	S4 سکوت می‌کنم چون حرف زدنم دیگران را تحریک به واکنش و عکس‌العمل می‌کند و ضررش برای دیگران است که ممکن است برایشان سنگین تمام شود.	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
	منفعت سازمان	جلوگیری از افزایش هزینه شرکت	به دلیل کمبود امکانات و داشتن بار مالی برای شرکت حرف نمی‌زنم که هزینه مالی درست نکنم.	S3
سکوت فرصت طلبانه	منفعت شخصی	افزایش حجم کار و مسئولیت	کمتر در جلسات صحبت می‌کنم و نظر می‌دم چون باعث می‌شه وظیفه، مسئولیت و حجم کارم زیاد بشه برای همین به مصداق این ضرب‌المثل "نازانم راحتی گیانم" ترجیح می‌دم صحبت نکنم.	F1

بر اساس جدول ۱، مضامین سازمان دهنده شناسایی شده تشکیل پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه کارانه، معترضانه، نوع دوستانه و فرصت طلبانه را دادند. دو نوع سکوت ناامیدانه و محافظه کارانه با توجه به فراوانی تکرار مضامین پایه و سازمان دهنده‌ی آنها در بین کارکنان بیشتر رایج است.

— شناسایی دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی

۲۰ مضمون پایه‌ی مرتبط با دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی بر اساس نقل قول‌های کلیدی شناسایی گردید و متناسب با مفاهیم هر یک با کدهای M؛S؛F نام‌گذاری شدند. پس از شناسایی کدها و مضامین پایه، در گام بعدی با ترکیب مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده ایجاد شد. مضامین فراگیر نیز در نهایت از ترکیب مضامین سازمان دهنده به وجود آمدند (جدول ۲).

جدول ۲- شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
عوامل فردی	ویژگی‌های مدیران	ارتباط ضعیف مراتب بالای اداری با رده‌های پایین	عدم برگزاری جلسه و ارتباط با رده‌های پایین سازمان سبب شده آنها خود را جزئی از سازمان نبینند و نسبت به سازمان بی تفاوت باشند. به نظر من سازمان شبیه یک خانواده است و هرچه مدیران فاصله بگیرند، اعضای سازمان از هم دورتر می‌شوند.	F3
		ضعف روابط انسانی در شرکت	چون شرکت گاز یک سازمان فنی است و اکثر کارکنان آن فنی می‌باشند از لحاظ روابط انسانی ضعیف هستند و نیاز به سرمایه‌گذاری و اصلاح وجود دارد، در واقع ضعف نیروی انسانی و غفلت از منابع انسانی سازمان و توجه به	F4

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			مأموریت اصلی سازمان یعنی خدمت رسانی سبب شده کارکنان ناراحت، عصبی و دلخور باشند.	
	بزرگ نمایی اشتباهات و خطاهای کاری		مدیران چیزی را فراموش نمی-کنند، اگر خطایی را ببینند مثل چوب تا همیشه می کوبن توی سر ما و کوچکترین مشکل از سوی کارکنان را تا همیشه و به دفعات مطرح و در رفتار و برخورد با کارکنان تأثیر می دهند در واقع توجه بیشتر بر اساس نحوه گفتار و رفتار است.	F5
	نیاز رده های بالای شرکت به تأیید شدن		رده های بالا همیشه دوست دارند مورد تأیید قرار گیرند، اگر حقایق را بگوییم پیشرفت نمی کنیم	F6
	سلیقه ای عمل کردن برخی از مدیران		سلیقه ای عمل کردن برخی مسئولان و افراد خاصی را امین قرار دادن باعث بدبینی و بی-انگیزگی سایرین شده است. همین باعث میشه چیزی ببینیم نمی گیم.	F9
	کم توجهی به نظرات، پیشنهادها و نقدها		اهمیت بیشتر به نظرات و ایرادهای بیرونی ها تا افراد داخل سازمان باعث شده کارکنان فکر کنند نظرات آنها هیچ بهایی ندارد.	F11
	رعایت ضعیف اصل شایسته سالاری		شایسته سالاری در سازمان ضعیف است و توانا ترها زبردست بی تجربه ها هستند. در واقع عدم توجه به لیاقت، شایستگی، تخصص و تجربه افراد در تشویق، ارتقا، واگذاری پست ها و سمت ها و عدم تناسب بین تخصص و وظایف در سازمان باعث شده کارکنان احساس تبعیض کنند و این احساس باعث بی انگیزگی آنها شده است.	F12
	تبعیض قائل شدن بین کارکنان		به نظر من بی انگیزگی ناشی از	F13

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			تبعیض باعث سکوت کارکنان می شود. در شرکت حتی در ارائه پارکینگ خودرو هم تبعیض وجود دارد و ماشین یک عده ارزشمندتر است. خواستیم نامه برای پارکینگ بزنیم اما برای اون هم انگیزه نداشتیم.	
		وجود دهن بینی و قضاوت بر اساس آن	F14 متأسفانه دهن بینی در شرکت خیلی زیاد است و هر کس هر حرفی بزنه حتی از سر خصومت باشه بقیه می پذیرن و بر اساس اون حرف قضاوت می کنن، برای همین بیشتر مواقع ترجیح می دم سکوت کنم یا هر حرفی نزنم.	
		انتقاد پذیری ضعیف مدیران	F16 انتقاد پذیری خیلی در سازمان ضعیف است و باعث می شود زمانی که کسی مشکلی می بیند خیلی راغب به ارائه گزارش نباشد	
ویژگی های کارکنان	رفتاری	عدم شناخت کافی کارکنان از هم	F1 عدم شناخت کارکنان نسبت به هم و نسبت به مدیران سبب می شود گمان کنند اگر نظر بدهند توجه نمی شود.	
		وجود سوء تفاهم در برخی کارکنان	F2 سوء تفاهم و بدبینی که در برخی افراد وجود دارد باعث این تصور می شود که به نظرات توجه نمی شود و تحویل نمی گیرند.	
		کمرویی و خجالتی بودن	F7 به خاطر شخصیت کردها است که در جمع کمتر ظاهر می شوند و نظر می دهند.	
		تجارب منفی از عدم سکوت	F8 تجربه منفی در اظهار نظرهای گذشته افراد سبب بی تفاوتی می شود.	
		همبستگی و انسجام ضعیف بین کارکنان	F10 به نظر من سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان ضعیف است. به شکل اعضای یک خانواده به هم نگاه نمی کنیم و خیلی حرفا را تو جمع نمی زنیم.	
		ترس از بازخورد منفی (دشمن تراشی)	F15 اگر خیلی راحت نظر بدم و هر	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
عوامل سازمانی	فلات زدگی شغلی	عدم ارتقا شغلی و محدود بودن گردش شغلی	حرفی را بزنم ممکنه برام دشمن ایجاد بشه. وقتی که آدم ۱۰ سال در یک موقعیت و جایگاه شغلی بدون هیچ تغییری فریز شده باشد و احساس کند مورد ظلم قرار گرفته دیگه چه انگیزه‌ای برای صحبت کردن دارد برای همین "خون بیاد لاشه را ببره" می‌گم به من چه.	S2
عوامل محیطی	ضعف اقتصادی	محرومیت‌های منطقه‌ای	ساختار سلسله مراتبی امکان دشوار دسترسی به مدیران میانی و شرکت ارشد قوانین و مقررات پایه‌گذاری شده توسط گذشتگان در وزارت نفت باعث ساختار سلسله مراتبی در آن شده است. این ساختار باعث ارتباط ضعیف رده‌های بالا و پایین سازمان شده است و به دلیل عدم دسترسی به مدیران میانی و ارشد شرکت و ضعف ارتباطات انسانی کارکنان انگیزه و رغبت زیادی برای بیان نظرات ندارند. در واقع کسی به نظرات آنها گوش نمی‌دهد.	S1
عوامل محیطی	ضعف اقتصادی	محرومیت‌های منطقه‌ای	محرومیت‌ها و مسائل و مشکلاتی که در استان وجود دارد مانند کیفیت پایین امکانات آموزشی، نبود سیستم درمانی مناسب، جاده نامناسب، نبود مکان تفریحی مناسب و غیره سبب شده بحث بی‌انگیزگی و سکوت از جامعه شروع و به داخل سازمان نفوذ کند.	M1
		اوضاع اقتصادی کارکنان	استرس به خاطر مسائل اقتصادی زیاد است و اکثر کارکنان در بیرون حاشیه دارند دیگه نمی‌خواهند در سازمان حاشیه داشته باشند و برای همین سکوت می‌کنند.	M2

بر اساس جدول ۲، مضامین پایه‌ی شناسایی شده، تشکیل پنج مضمون سازمان‌دهنده‌ی ویژگی‌های رفتاری مدیران، ویژگی‌های رفتاری کارکنان، فلات‌زدگی شغلی، ساختار سلسله‌مراتبی شرکت و ضعف اقتصادی را داده‌اند. در نهایت پنج مضمون سازمان‌دهنده منجر به ایجاد سه مضمون فراگیر یعنی عوامل فردی، سازمانی و محیطی شدند.

—شناسایی رفتارهای ایجاد شده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

بررسی نقل قول‌های کلیدی منجر به شناسایی ۱۸ مضمون پایه در ارتباط با رفتارهای کارکنان شد که متناسب با بار مفهومی هر یک با کدهای M و F نام‌گذاری شدند. مضامین پایه شناسایی شده تشکیل سه مضمون سازمان‌دهنده یعنی انتقام‌جویی غیرمستقیم، انجام اقدامات منفی و ترک سازمان را دادند. مضامین فراگیر نیز که شامل رفتارهای منفعلانه و رفتارهای غیر منفعلانه بودند، در نهایت از ترکیب مضامین سازمان‌دهنده به وجود آمدند (جدول ۳).

جدول ۳- شناسایی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با رفتارهای ایجاد شده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
رفتارهای منفعلانه	انتقام جویی غیر مستقیم	بی تفاوتی و بی‌خیالی	نسبت به شرکت و اهداف آن بی- خیال و بی تفاوت خواهم شد، هر اتفاقی هم بیفته برای شرکت می‌گم خدا را شکر.	M1
		ارائه گزارش‌های کذب	ارائه گزارش‌های کذب، به نحوی ارائه می‌دهم که به ضررم نباشد اما در واقعیت چیز دیگری است.	M2
		برخورد سرد با همکاران	لج کردن و برخورد سرد با همکاران.	M3
		معطل نگه داشتن کار	کم کاری و معطل نگه داشتن کار، کار یک روز را در ۱۰ روز انجام می‌دهم.	M4
	زیر آب زدن		زیر آب دیگران را می‌زنم.	M5
	کاهش رفتار دلسوزانه برای شرکت		دلسوزی ندارم برای سازمان و بیشتر از ظرفیت کار نمی‌کنم.	M6
	افزایش غیبت (پشت سر دیگران حرف زدن)		به صورت غیبت و عدم حضور در شرکت مخالفت خود را نشان می‌دهم.	M7
	رفتار نامناسب با ارباب رجوع		روی رفتارم با ارباب رجوع تأثیر دارد، ارباب رجوع را اذیت می‌کنم و کارش را درست انجام نمی‌دهم.	M8
رفتارهای فعالانه (غیر منفعلانه)	انجام اقدامات منفی	عدم تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیر اجباری و غیر وظیفه‌ای مانند جلسات عمومی و همایش‌ها	عدم شرکت در جلسات و همایش‌ها، حتی همایش‌های خانوادگی.	F1

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
		بزرگ جلوه دادن مشکلات و بد شرکت را گفتن	در همه جا اعتراض می‌کنم، مشکلات شرکت را بزرگ جلوه می‌دهم و بیرون شرکت هر جا که باشد بد شرکت را می‌گویم، در واقع در یک جا (مقابل مدیر و در سازمان) نگفته و اعتراض نمی‌کنم اما ده جا می‌گویم.	F2
		بروز رفتار تلافی جویانه	تلافی در عملیات اجرایی یا اگر مثلاً مسئله‌ای در خط تولید وجود داشته باشد، نمی‌گم.	F3
		ایجاد هزینه برای شرکت	ضربه زدن و آسیب رساندن به شرکت، مثلاً اگر وسیله نقلیه در سال یکبار نیاز به تعمیر دارد، ممکن است سالی ۱۰ بار تعمیر و از این طریق هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهم و یا در وسایل و مواد خوراکی شرکت مثل دستمال، مایع دستشویی، چایی و قند اسراف می‌کنم.	F4
		نادیده گرفتن منفعت شرکت	کاری که به نفع شرکت باشد را انجام نمی‌دهم.	F5
		افزایش غیبت	به صورت غیبت و عدم حضور در شرکت مخالفت خود را نشان می‌دهم.	F7
		انجام ندادن کار و اضافه کار گرفتن	اضافه کار بیشتر می‌مانم، اما کاری انجام نمی‌دهم.	F8
		سهل انگاری در استفاده از ابزار و وسایل شرکت	در نگهداری ابزار و وسایل شرکت کوتاهی می‌کنم.	F9
		کار بی کیفیت	کار را با کیفیت انجام نمی‌دهم.	F10
ترک سازمان	انتقالی		من باید به مردم شهر خودم خدمت کنم، اما وقتی می‌بینم به من بی‌توجهی می‌شود تصمیم به انتقالی می‌گیرم.	F6

—شناسایی پیامدهای حاصل از رفتارهای ناشی از سکوت سازمانی

سکوت سازمانی و رفتارهای ناشی از آن می‌تواند منجر به ایجاد پیامدهایی شود. به منظور شناسایی مضامین پایه‌ی مرتبط با پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی، پس از بررسی نقل قول‌های کلیدی، ۱۳ مضمون پایه شناسایی شد که

متناسب با مفاهیم هر یک با کدهای S و F نام گذاری شدند. با ترکیب مضامین پایه، چهار مضمون سازمان دهنده یعنی نزول بهره‌وری، نزول منزلت سازمانی، تأثیرات منفی روحی و تأثیر منفی بر رشد و پیشرفت فرد به وجود آمدند. در نهایت دو مضمون فراگیر یعنی پیامدهای سازمانی و فردی از ترکیب مضامین سازمان دهنده ایجاد شد (جدول ۴).

جدول ۴- شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با پیامدهای حاصل از رفتارهای ایجاد شده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان- دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
پیامدهای سازمانی	نزول بهره‌وری	کاهش عملکرد سازمانی	از آنجا که یک فرد خودش و تفکرش سرمایه شرکت است، سکوت روی اهداف شرکت، عملکرد آن، موفقیت شرکت و مدیر تأثیر منفی دارد.	S1
		کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی	هر سازمان یا اداره‌ای باید به این باور برسد که برای موفقیت و دستیابی به اهداف از دانش و تجربه دیگران استفاده کند و خرد جمعی را سر لوحه کار خود قرار دهد در غیر اینصورت با بازی مواجه است که طرفین یعنی سازمان و کارمندان هر دو بازنده هستند.	S2
	نزول سازمانی	ایجاد جو بسته سازمانی	در برخورد کارکنان با هم و با مدیر تأثیر دارد، برخوردها سرد، سنگین و خشک می‌شود.	S3
		آسیب به منزلت سازمانی شرکت	کارکنان در پیرون شرکت، اداره‌های دیگه و در حضور افراد دیگه همش بد شرکت را می‌گن و باعث به خطر افتادن آبروی شرکت می‌شن.	S4
پیامدهای فردی	تأثیرات منفی روحی	افزایش استرس شغلی	از لحاظ روحی خسته‌ایم، اکثراً در محیط کار عصبی، ناراحت و دلخور هستیم، استرس داریم و به زور سر کار می‌ایم.	F1
		کاهش رضایت شغلی	من از شغلم راضی نیستم و در واقع نه تنها من بلکه اکثر کارکنان ناراضی شغلی دارند.	F2
		کاهش اشتیاق شغلی	شور و شوق در محل کار وجود ندارد و در واقع نشاط و شادی سازمانی کم شده است.	F6
		کاهش سرمایه اجتماعی	باعث ایجاد دو دستگی، تفرقه، کاهش اعتماد بین کارکنان و اعتماد آنها به مدیر و کاهش همدلی بین کارکنان می‌شود، مثلاً یک سری با همکار در مورد شرکت و مسائل آن صحبت کردم که به بالا منتقل شد و	F3

مضامین فراگیر	مضامین سازمان- دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			کارم به حراست کشید برای همین دیگه اعتماد نمی‌کنم و حس خوبی نسبت به محیط کار و همکارانم ندارم.	
		کاهش تعلق سازمانی	تعبص کارکنان نسبت به سازمان، اهداف آن و حتی موفقیت آن کم می‌شود.	F4
تأثیر منفی بر رشد و پیشرفت فرد		کاهش پیشرفت حرفه‌ای	چون به افراد فضا برای ابراز عقیده و نظر داده نمی‌شود به سکون می‌رسند.	F5
		کاهش انرژی کارکنان	انرژی کارکنان به جای اینکه صرف امور شرکت شود صرف مخالفت با سازمان می- شود و هدر می‌رود.	F7
		افزایش نفاق	ایجاد دوگانگی در شخصیت افراد، پشت سر غیبت اما در مقابل تعریف و تمجید.	F9
		افزایش مخفی کاری	مخفی کاری بین کارکنان افزایش یافته است.	F10

—شناسایی راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی

به منظور شناسایی مضامین پایه مرتبط با راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی کارکنان، پس از بررسی نقل قول‌های کلیدی ۱۷ مضمون پایه شناسایی شد. این مضامین با کدهای M و A نام‌گذاری شدند. با ترکیب مضامین پایه، چهار مضمون سازمان‌دهنده یعنی توجه به اصل کرامت در کار، ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان، نهادینه‌سازی سبک رهبری دموکراتیک و آموزش منابع انسانی تشکیل شدند. مضامین سازمان‌دهنده نیز در نهایت منجر به ایجاد دو مضمون فراگیر یعنی بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی شد (جدول ۵).

جدول ۵- شناسایی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی کارکنان

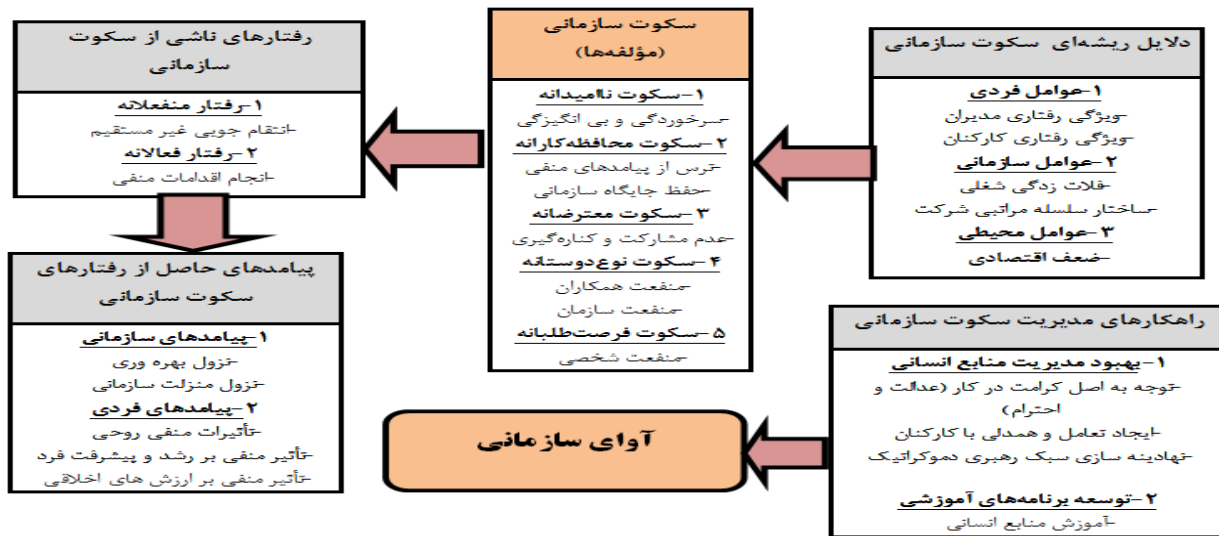
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
بهبود مدیریت منابع انسانی	توجه به اصل کرامت در کار (عدالت و احترام)	اصلاح سلسله مراتب سازمانی در راستای تقویت روابط افقی	سلسله مراتب در ارتباطات انسانی نمود پیدا نکند.	M5
		توجه به عملکرد افراد برای ارتقا و تشویق	عملکرد و کار افراد مورد توجه قرار گیرد نه گرید آنها.	M14
		توجه به جوانان	از طریق میدان دادن به جوانان می‌توان تا حدودی بر سکوت حاکم بر شرکت غلبه نمود.	M9
	ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان	توسعه الفت بین کارکنان	خانواده‌ها را به داخل شرکت بکشند، سفرهای تفریحی مشترک و مسافرت‌هایی که باعث ایجاد خاطره‌های مشترک شود، ایجاد کنند. در واقع هم هزینه	M1

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			کنند و هم زمان باید بگذارند برای ایجاد صمیمیت بین کارکنان و کارکنان با مدیران.	
	تقویت روابط صمیمی مدیران با کارکنان		ارتباط نزدیک و صمیمی مدیران با پرسنل خیلی از مسائل را حل می کند مثلاً مدیر با کارکنان غذا بخورد. در اتاق مدیران همیشه باز باشد، یخ را بشکنند و با کارکنان خوش و بش کنند.	M2
	ایجاد فضای دوستانه در جلسات برای بیان نظرات		جلسات از قالب بازجویی خارج شود و فضای دوستانه‌ای حاکم گردد تا افراد بدون ترس و واهمه نظرات را بیان کنند.	M3
	برگزاری برنامه‌های فرح بخش صمیمانه (و ترجیحاً غیر مناسبی)		سن بالا می‌رود آدم سخت‌تر می- شود، تاب‌آوری کم می‌شود، عاطفه کم می‌شود باید تنوع باشد. نفرات محتاج سفر و شام نیستند اما می‌تواند در صمیمیت و ایجاد تنوع مؤثر باشد.	M4
	دیدارهای صمیمانه و مستمر مدیران با کارکنان در محل کار آنها		سرزدن مدیران به واحدها و شنیدن مسائل، مشکلات و دغدغه‌های آنها.	M6
	توسعه اخلاق مداری		صداقت، رفتار، اخلاق و نیت اصلاح شود همه چیز درست می- شود.	M7
	توجه بیشتر به دغدغه‌های معیشتی و رفاهی کارکنان		هوای پرسنل را داشته باشند، چرا که مهمترین سرمایه سازمان نیروی انسانی آن است و اگر کارکنان انگیزه و حوصله نداشته باشند، کارها لنگ می‌ماند و شرکت گاز به یک سازمان کم اثر تبدیل می‌شود مانند برخی سازمان‌های کنونی.	M13
	انتقال مسائل، مشکلات و دغدغه واحدها از طریق مدیر واحد		مدیر یا مسئول هر بخش مشکلات و صحبت‌های کارکنان آن بخش را بشنود و منتقل کند.	M8
	انعطاف‌پذیری در استفاده از آیین‌نامه‌های روابط انسانی		اگر مقررات فنی و ایمنی را باید کاملاً رعایت کرد، اما مقررات انسانی را می‌شود تعدیل نمود.	M10

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
	نهادینه سازی سبک رهبری دموکراتیک	بهره‌مندی از سامانه انتقادات و پیشنهادات	سامانه انتقادات و پیشنهادات یک زمان خیلی پررنگ بود و کمیت تخصصی نظرات را بررسی می‌کرد، راه‌اندازی مجدد این سامانه و پیگیری انتقادات و دادن بازخورد فوری.	M11
		افق‌نظر منطقی افرادی که نظرات و پیشنهاداتی آنان شنیده نمی‌شود	خواسته‌های کارکنان با استدلال، درایت و تدبیر رد شود	M12
توسعه برنامه‌های آموزشی	آموزش منابع انسانی	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت منابع و روابط انسانی برای مدیران	با توجه به اینکه از لحاظ روابط انسانی ضعیف هستیم، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی، مدیریت تعارض و افزایش مشارکت می‌تواند مؤثر باشد.	A1
		آموزش مدیریت خشم	کارکنان سازمان تمرین مدیریت خشم و کنترل هیجان داشته و آن را در خود نهادینه کنند.	A2
		آموزش مهارت گوش دادن	تغییر فرهنگ و باور کارکنان و مدیران در سازمان برای شکستن سکوت، مثلاً با روی گشاده و بدون قضاوت از پیشنهادات استقبال کنند و با احترام به پیشنهادات گوش دهند حتی اگر پرت باشد.	A3

– الگوی سکوت سازمانی کارکنان

الگوی سکوت سازمانی در شکل ۱ ارائه شده است. همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه‌کارانه، معترضانه، نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه در بین کارکنان وجود دارد. بر مبنای نتایج مهمترین دلایل سکوت، عوامل سازمانی، فردی و محیطی می‌باشد. سکوت با دو نوع رفتار منفعلانه و فعالانه همراه می‌باشد که منتج به پیامدهایی برای سازمان و کارکنان شده است. در نهایت مهمترین راهکارهای کاهش سکوت سازمانی از نظر کارکنان بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی می‌باشد.



شکل ۱- الگوی سکوت سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های به دست آمده حکایت از آن دارد که پدیده سکوت در این سازمان، امری چند بعدی و پیچیده است که در قالب پنج نوع متمایز سکوت یعنی ناامیدانه، محافظه‌کارانه، معترضانانه، نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه تجلی می‌یابد.

- سکوت ناامیدانه: تسلیم در برابر ناکامی

این نوع سکوت به دلیل ناامیدی از تغییر و بهبود شرایط ایجاد می‌شود که با نوعی بی‌تفاوتی و سرخوردگی کارکنان همراه است، به طوری که افراد شرایط موجود را به علت عدم امید به اصلاح به نوعی می‌پذیرند (Van Dyne et al., 2003). رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز منجر به ایجاد این نوع سکوت می‌شود (Pinder Craig & Harlos Karen, 2001: 335). یافته حاضر با نتایج مطالعه علیرحمزاده و همکاران (۱۴۰۰) در شرکت نفت که به وجود سکوت ناامیدانه و منفعلانه اشاره دارد، همسو است. این همسویی نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ و بروکراتیک، ساختارهای مدیریتی یکسان می‌توانند الگوهای رفتاری مشابهی را در کارکنان ایجاد کنند.

- سکوت محافظه‌کارانه: محاسبه عقلانی برای بقا

از نظر کارکنان ترس از پیامدهای منفی ناشی از اظهار نظر و حفظ جایگاه و شخصیت دلیل این نوع سکوت می‌باشد. رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس از توبیخ، از دست دادن موقعیت یا پیشگیری از ایجاد تنش دلیل این نوع سکوت است (Pinder Craig & Harlos Karen, 2001: 335). در بعد جامعه‌شناختی این نوع سکوت در سیستم‌های دارای سلسله مراتب شدید شکوفا می‌شود. این نتیجه با یافته‌های مطالعه علیرحمزاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ اشراقی و همکاران (۱۴۰۰)؛ مهترقره داغی و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی کامل دارد که نشان می‌دهد در بافت فرهنگی سازمانی ایران، محافظه کاری و پرهیز از ریسک یک راهبرد رایج و عقلانی برای انطباق با محیط‌های نامطمئن است.

- سکوت معترضان: خشم در پس سکوت

این نوع سکوت یک واکنش فعال اما غیر کلامی به نقض قراردادهای روان‌شناختی است که از روی اعتراض و خشم فروخورده نشأت می‌گیرد و بیشتر در رده‌های مدیریتی و در جلسات مدیریت، بین مدیران رایج می‌باشد. در واقع برخی از کارکنان به علت عدم توجه به نظرات و پیشنهادهای آنها و بکار نگرفتن راهکارهای پیشنهادی آنها در عمل به نشانه اعتراض و بیان مخالفت سکوت می‌کنند که سکوت معترضان نامیده می‌شود. ریشه روانشناختی آن را می‌توان در نظریه برابری و احساس محرومیت نسبی (Adams, 1965) جستجو کرد. از نگاه جامعه‌شناختی این رفتار می‌تواند پاسخی به فقدان کانال‌های نهادینه‌شده برای ابراز نارضایتی باشد. وجود این نوع سکوت را یافته‌های پژوهش علیرحم‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ مهترقره داغی و همکاران (۲۰۲۵)؛ کیم و کو (۲۰۲۱) تأیید می‌کند. این موضوع دیدگاه ساده‌انگارانه به سکوت را به عنوان یک پدیده منفعل و یک سوپیه را به چالش می‌کشد و بر نیاز به درک انگیزه‌های پنهان پشت آن تأکید می‌ورزد.

- سکوت نوع دوستانه و فرصت طلبانه: دو روی یک سکه انگیزشی

سکوت نوع دوستانه به خاطر حفظ منافع سازمان یا همکاران صورت می‌گیرد. رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها دلیل این نوع سکوت می‌باشد (Pinder Craig & Harlos, 2001: 335). افراد با این نوع سکوت انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت را دنبال می‌کنند. داین و همکاران (۲۰۰۳: ۱۳۶۵) با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی، سکوت نوع دوستانه را ارزشمند و شایسته می‌دانند. علاوه بر این، آنها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند. در مقابل سکوت فرصت طلبانه کاملاً حسابگرانه و مبتنی بر منافع شخصی است. در این نوع سکوت کارکنان از ارائه نظرات و پیشنهادهای به خاطر حفظ شرایط موجود ممانعت می‌کنند، چرا که عدم ارائه این اطلاعات به نفع آنها می‌باشد (Knoll & Vandick, 2012: 353). ویلیامسون این نوع سکوت را منفعت طلبی زیرکانه تعریف می‌کند، به معنی امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند، یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند (Knoll & Vandick, 2012: 353). همسو با این یافته، نتیجه مطالعه اشراقی و همکاران (۱۴۰۰)؛ علیرحم‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز به نتیجه مشابهی در راستای وجود سکوت نوع دوستانه و فرصت طلبانه و سکوت به خاطر حفظ منافع شخصی دست یافتند که نشان می‌دهد این دو نوع سکوت تنها به ویژگی‌های درونی یک سازمان خاص محدود نمی‌شود بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر عوامل فراسازمانی مانند فرهنگ جامعه ایرانی، شرایط اقتصادی-اجتماعی و احتمالاً الگوهای مدیریتی رایج در بخش عمومی و نیمه دولتی است.

در ارتباط با عوامل ایجاد کننده سکوت می‌توان گفت که برخی کارکنان به دلیل تجربیات شکست مکرر، یاد می‌گیرند که تلاش برای تغییر بی‌فایده است (درماندگی)، برخی دیگر نیز در یک محاسبه عقلانی، سکوت را به عنوان راهبردی برای بهینه‌سازی منافع شخصی یا اجتناب از تهدید بر می‌گزینند. این امر به ویژه در سکوت ناامیدانه و فرصت طلبانه مشهود است. این موضوع نشان می‌دهد که انتخاب‌های فردی در خلا رخ نمی‌دهد. هنجارهای اجتماعی غالب در

سازمان (مانند سخن نگفتن بر ضد جمع) و فشار همسالان فرد ره به سمت هم‌نوایی و سکوت سوق می‌دهد. این امر به وضوح در سکوت نوع‌دوستانه قابل مشاهده است. از طرفی عوامل سازمانی مانند نظام‌های ارزیابی ناعادلانه، شیوه‌های رهبری مستبدانه و فقدان مسیرهای روشن برای ارتقا این حس را ایجاد می‌کنند که ابراز نظر، خطری برای شأن، موقعیت یا امنیت شغلی فرد محسوب می‌شود. این موضع پیش‌زمینه ایجاد سکوت محافظه‌کارانه است. اما عوامل محیطی نیز می‌تواند باعث ایجاد احساس ناامنی هستی‌شناختی در کارکنان شود. در چنین شرایطی افراد برای حفظ حداقل‌های موجود، تمایل بیشتری به درون‌گرایی و محافظه‌کاری پیدا کرده و از هرگونه اقدامی که موقعیت شغلی آسیب‌پذیرشان را به خطر بیندازد، پرهیز می‌کنند. یافته حاضر مبنی بر تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی با اکثریت مطالعات در بافت ایرانی همسویی کامل و معناداری دارد (ذولفقاری و همکاران، ۱۴۰۴؛ نوروزیان نصرآباد سفلی و همکاران، ۱۴۰۴؛ علیرحم زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ مهدی زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ حسنی و همکاران، ۱۳۹۹). این نتیجه، یافته‌های مطالعه ذولفقاری و همکاران (۱۴۰۴)؛ نوروزیان نصرآباد سفلی و همکاران (۱۴۰۴) و مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) را که به ترتیب بر عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری، محیطی، مدیریتی و درون سازمانی، تأکید داشتند را تأیید و تکمیل می‌کند. این همپوشانی فراگیر نشان می‌دهد که محققان ایرانی به یک الگوی نظری پایدار و بوم‌سازگار برای تبیین پدیده‌ی سکوت دست یافته‌اند که در آن تعامل پیچیده سطوح خرد، میانی و کلان به رسمیت شناخته می‌شود. با این وجود تضاد اصلی در درجه تأثیر و اولویت این عوامل نهفته است. برای مثال، در حالی که مطالعه امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) در یک محیط دانشگاهی عوامل گروهی و فرهنگی را پررنگ‌تر می‌داند و مطالعه حسنی و همکاران (۱۳۹۹) بر عوامل فناوری تأکید دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که در یک سازمان عملیاتی و زیرساختی مانند شرکت گاز، وزن عوامل محیطی و ساختاری سازمانی (مانند سلسله مراتب قدرتمند) به مراتب سنگین‌تر است. این تفاوت به خوبی نشان می‌دهد که چگونه ماهیت صنعت و حوزه مأموریت سازمان می‌تواند سهم هر یک از این عوامل را در ایجاد سکوت تغییر دهد.

یافته‌های پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که پدیده سکوت سازمانی در نهایت به بروز طیف وسیعی از رفتارهای ضد تولید و ضد سازمانی منجر می‌شود که می‌توان آن را در دو قالب اصلی رفتارهای منفعلانه-تخریبی و رفتارهای فعالانه-تخریبی دسته‌بندی نمود. رفتارهای منفعلانه-تخریبی که شامل ارائه گزارش‌های کذب، برخورد سرد با همکاران، معطل نگه‌داشتن کار، و افزایش غیبت (پشت سر دیگران حرف زدن) می‌باشد اگر چه پرخاشگری مستقیم ندارد. اما در بلند مدت بنیان‌های اعتماد و کارایی سازمان را کم رنگ می‌کند. اما کارکنان رفتارهای فعالانه تخریبی نیز مانند عدم تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیر اجباری و غیر وظیفه‌ای مانند جلسات عمومی و همایش‌ها، ایجاد هزینه برای شرکت، کار بی‌کیفیت، انجام ندادن کار و اضافه کار گرفتن و سهل‌انگاری در استفاده از ابزار و وسایل شرکت از خود بروز می‌دهند که نشان از کاهش تعهد سازمانی دارد. در واقع کارکنان باور دارند که سازمان به تعهدات خود عمل نکرده است. بنابراین آنان نیز با کاهش کیفیت کار و عدم مشارکت، به تنبیه سازمان می‌پردازند تا توازن ادراکی را برقرار کنند. یافته‌های حاضر با پژوهش علیرحم‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) و ذولفقاری و همکاران (۱۴۰۴) همسو است که به پیامدهایی مانند کاهش عملکرد و کاهش تعهد اشاره دارد.

مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده، منجر به ایجاد راهکارهای کاهش سکوت سازمانی در دو بعد بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی شد. مدیریت منابع انسانی کارکنان می‌تواند از طریق توجه به اصل کرامت

در کار (عدالت و احترام)، ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان و نهادینه سازی سبک رهبری دموکراتیک صورت پذیرد. از طرفی توجه به اصل کرامت در کار را می توان از طریق اصلاح سلسله مراتب سازمانی در راستای تقویت روابط افقی، توجه به عملکرد افراد برای ارتقا و تشویق و توجه به جوانان ایجاد نمود. ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان از طریق ایجاد صمیمیت در بین آنها، ارتباط نزدیک و صمیمی مدیران با پرسنل، ایجاد فضای دوستانه در جلسات برای بیان نظرات، دیدارهای صمیمانه و مستمر مدیران با کارکنان و توجه بیشتر به دغدغه های معیشتی و رفاهی کارکنان می تواند بهبود یابد.

سبک رهبری دموکراتیک یکی دیگر از راهکارهای کاهش سکوت سازمانی می باشد. در شرکت گاز یکی از راهکارهای ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان و مشارکت آنها از نظر پاسخگویان، استفاده از سامانه انتقادات و پیشنهادات و همچنین افتتاح منطقی افرادی است که نظرات و پیشنهادهای آنها شنیده نمی شود. برگزاری دوره های آموزشی از سوی سازمان برای کارکنان در زمینه مدیریت خشم، برگزاری دوره های آموزشی مدیریت منابع و روابط انسانی برای مدیران و تقویت مهارت های گوش دادن و مذاکره از طریق آموزش می تواند راهکار دیگر کاهش سکوت سازمانی از نظر کارکنان باشد، چرا که از نظر بیشتر این کارکنان چون سازمان یک سازمان فنی است و بیشتر کارکنان فنی هستند و با عدد و رقم کار دارند، از لحاظ مدیریت منابع و روابط انسانی لازم است که آموزش هایی برای کارکنان ارائه گردد. یافته های این بخش در خصوص راهکارهای کاهش سکوت سازمانی با راهکارهای ارائه شده در مطالعات پاول (۲۰۲۳)؛ رای و کودانار (۲۰۲۴)، علیرحمزاده و همکاران (۱۴۰۰) و مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۲) همسو است و نشان می دهد که ریشه کنار زدن سکوت در ایجاد اعتماد از طریق عدالت، اخلاق و مشارکت است.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر در راستای کم رنگ شدن سکوت سازمانی و سوق سازمان به سوی آوا ارائه می گردد.

- راه اندازی سامانه ای برای دریافت پیشنهادات و انتقادات برای شکستن حلقه سکوت معترضانه و ناامیدانه؛
- اجرای دوره های آموزشی برای مدیران میانی و ارشد در زمینه مدیریت مبتنی بر اعتماد و مکانیسم های دریافت بازخورد؛
- گنجاندن شاخص هایی مانند مشارکت در ارائه ایده های بهبود و همکاری سازنده در سیستم ارزیابی عملکرد و ارتباط مستقیم آن با پاداش ها و ارتقا؛
- اطلاع رسانی منظم و شفاف درباره دلایل تصمیمات مدیریتی به ویژه آنهایی که مستقیماً بر کارکنان اثر می گذارد، برای کاهش سکوت ناشی از بی اعتمادی؛
- برگزاری دوره های ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی، کنترل هیجان و سبک های رهبری برای بهبود روابط انسانی بین کارکنان و کاهش سکوت سازمانی
- برگزاری جلسات صمیمانه صرفاً برای آگاهی کارکنان از پیشرفت ها و تصمیم های مهم شرکت و سپس شنیدن مسائل و دغدغه های کارکنان
- نکته مهم: بر اساس برداشت کلی محققان در مدت گردآوری داده ها و انجام مصاحبه ها، به این نتیجه رسیدیم که شرکت گاز استان که دارای مهندسان و تکنسین های شایسته ای است، در مدیریت فرآیندها و به طور خاص در

برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، برآورد و کنترل هزینه موفق است. به طوری که عملکرد شرکت نیز موید این موضوع است. ولیکن در رهبری این مهندسان و تکنسین‌ها و به تعبیر شایسته، منابع انسانی شرکت، می‌توان بهتر عمل کرد.

محدودیت‌های پژوهش

- **ماهیت کیفی و غیر قابل تعمیم:** این پژوهش به روش کیفی انجام شده است و یافته‌ها بیانگر عمق شرایط در شرکت گاز استان کردستان است. بنابراین قابلیت تعمیم‌پذیری آماری به دیگر سازمان‌ها را ندارد؛

- **روش نمونه‌گیری:** استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی اگر چه برای دستیابی به مشارکت‌کنندگان کلیدی مفید بود، اما ممکن است منجر به سوگیری در انتخاب نمونه و عدم نمایندگی دیدگاه‌های تمامی کارکنان شده باشد؛

- **محدودیت مکانی:** این مطالعه تنها در یک شرکت خاص و در یک استان انجام شده است، بنابراین تفاوت‌های ساختاری دیگر سازمان‌ها می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد؛

- **ذاتی بودن محدودیت‌های مصاحبه:** داده‌ها بر اساس ادراک و گزارش شخصی مشارکت‌کنندگان گردآوری شده است که ممکن است تحت تأثیر تمایل به پاسخ‌دهی مطلوب یا خطای یادآوری قرار داشته باشد.

منابع

- اشراقی، محمد؛ احمدی، غلامعلی و افراسیابی، رویا (۱۴۰۰). ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی). مدیریت سازمانی و منابع انسانی، ۱۲ (۲۸)، ۳۳-۴۷.
- تقی‌پورغوری، زهرا؛ صفری، امید و رستمی، افشین (۱۴۰۱). ارتباط بی‌تفاوتی سازمانی با ابفرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس. مجله مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱ (۶)، ۲۵-۳۳.
- حسینی، سمیه؛ احمدی، سیدعلی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۳۰)، ۱۱۲-۹۷. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>
- خدابنده، سعید؛ پورصادق، ناصر و عسگری، ناصر (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲ (۴۳)، ۵۵-۶۹.
- خسروی، اعظم؛ خلیلی، کرم و محمدی، اسفندیار (۱۴۰۳). طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۶ (۲)، ۶۸-۹۳. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.125>
- ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ مشعلی، بهزاد و محمدزاده، ندا (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳ (۲)، ۱-۱۳. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.114>
- علیرحمزاده، رضا؛ میرسپاسی، ناصر و دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۴۰۰). طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳ (۴)، ۴۳-۷۰. <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.292642.1194>
- قنبری، سیروس و معجونی، حسین (۱۴۰۱). بررسی رابطه‌ی رهبری زهرآکین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱ (۱)، ۵۵-۸۰. <https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>

قائد امینی هارونی، عباس؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ دشتی عسکری، حسین؛ گشمرد، محمد علی و خسروی، علی مراد (۱۴۰۲). طراحی الگوی سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه مدیریت دانشگاهی، ۲ (۱)، ۷۲-۴۸. <https://doi.org/10.22034/JAM.2023.62681>

معلمیان، لیلا؛ حقیقی، مسعود و رزقی رستمی، مسعود (۱۴۰۰). بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های بانک ملت). پژوهش‌های اخلاقی، ۱۱ (۴)، ۳۳۱-۳۵۴. <https://doi.org/20.1001.1.23833279.1400.11.44.15.4>

مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت دولتی، ۱۵ (۱)، ۹۳-۶۷. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348537.3213>

مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۳). پدیدار شناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان)، مجله مدیریت دولتی، ۱۶ (۳)، ۶۹۵-۶۶۵. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>

نوروزیان نصرآبادسلفی، محمد؛ غلامی چنارستان علیا، عبدالخالق و پیرزاد، علی (۱۴۰۴). طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی سازمان ملی استاندارد ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، انتشار آنلاین.

Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>.

Abdou, R., Hassan, H.A. & Badran, F.M. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14 (1), 656-669. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.287190>.

Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M. & Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9 (3), 114-122. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n3p114>.

Anderson, J. R. (2003). Risk management in rural development a review. *The World Bank rural development family, rural development Strategy Background paper*, 7, 4-14.

Alirahmzadeh, R., Mirsapasi, Na. & Daneshfard, K. (2014). Designing a Paradigmatic Model of Organizational Silence Emphasizing the Strategic Role of Employee Empowerment in Its Mitigation: A Case Study of the National Iranian Oil Company. *Iranian Public Administration Studies*, 3 (4), 43-70. <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.292642.1194>. (In Persian).

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed), *Advances in experimental Social Psychology*. 2, 267-299. Academic Press.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>.

Babaeinejad, A., Setoodeh, Kh., Dehyadegari, M. & Shahamat, H. (2025). Effects of organizational silence on organizational citizenship behaviors: the mediating role of positive leadership behaviors. *Iranian Journal of Educational Research*, 4 (1), 121-134. <https://doi.org/10.22034/4.1.121>.

Cetin, A. (2020). organizational silence and organizational commitment: a study of turkish sport managers, *annals of applies sport science*, 8th Year, Issue 2. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.830>.

Cimen, B. & Karadag, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25 (1), 1-50. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001>.

Creese, J., Byrne, J. P., Matthews, A., McDermott, A. M., Conway, E. & Humphries, N. (2021). I feel I have no voice: hospital doctors' workplace silence in Ireland. *Journal of Health Organization and Management*, 35 (9), 178-194. doi:10.1108/JHOM-08-2020-0353.

Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

- De los Santos, J.A.A., Rosales, R.A., Falguera, C.C., Firmo, C.N., Tsaras, K. & Labrague, L.J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55 (4), 782-792. doi:10.1111/nuf.12496.
- Eshraghi, M., Ahmadi, Gh.A. & Afrasiabi, R. (2011). Presenting a Proposed Model to Reduce Organizational Silence: A Case Study of the General Directorate of Culture and Islamic Guidance of North Khorasan. *Organizational Management and Human Resources*, 12 (28), 33-47. (In Persian).
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>.
- Guler, M. & Ocak, M. (2023). Organizational silence. In *Dark Sides of Organizational Life*. 1st Edition, 121-138. Routledge.
- Ghanbari, S. & Majoni, H. (2013). Investigating the Relationship Between Toxic Leadership and Teachers' Burnout Through the Mediating Role of Obstruction and Organizational Silence. *Strategic Research on Iranian Social Issues*, 11 (1), 55-80. <https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>. (In Persian).
- Ghaed Amini Haruni, A., Sadeghi Deh Cheshme, M., Dashti Askari, H., Gashmard, M. A. & Khosravi, A. M. (2013). Designing a Model of Organizational Silence among Faculty Members of Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Academic Management*, 2 (1), 48-72. <https://doi.org/10.22034/JAM.2023.62681>. (In Persian).
- Hassani, S., Ahmadi, S. A.A., Sarmast, B. & Awdari, H. (2010). Designing a Comprehensive Model of Organizational Silence Based on the Five Pillars of the Organization in Selected Public Universities in Tehran. *Management of Public Organizations*, 8 (30), 97-112. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>. (In Persian).
- Kim, J. & KO, S.H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 2151-2162. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.013>.
- Knoll, M. & Vandick, R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlaters. *Journal of Business Rthics*, 113 (2), 349-362.
- Khodabandeh, S., Poursadegh, N. & Askari, N. (2018). Designing an Organizational Silence Model Based on a Data-Based Theorizing Approach. *Educational Leadership and Management*, 12 (43), 55-69. (In Persian).
- Khosravi, A., Khalili, K. & Mohammadi, E. (2014). Designing a Model for Breaking the Defensive Silence of Creative Employees in Organizations. *Quarterly Journal of Management and Educational Perspectives*, 6 (2), 68-93. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.125>. (In Persian).
- Mehtar Gharehdaghi, V., Maleki, M. H. & Soltani, M.R. (2025). Examining the Factors Affecting Organizational Silence Among Employees of Governmental Organization (Case Study: Social Security Organization of Iran). *Future of work and Digital Management Journal*, 3 (4), 1-18. <https://doi.org/10.61838/fwdmj.114>.
- Moallemian, L., Haghighi, M. & Rizqi Rostami, M. (2013). Investigating the Causal Relationship Between Organizational Trauma and Organizational Silence with Regard to the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence: A Case Study of Mellat Bank Companies. *Ethical Research*, 11 (4), 354-331. <https://doi.org/20.1001.1.23833279.1400.11.44.15.4>. (In Persian).
- Mehdizadeh, I., Rajaeipour, S. & Siadat, S. A. (2013). Predicting and Explaining Organizational Silence Using Positive Leadership Strategies and the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Public Management*, 15 (1), 67-93. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348537.3213>. (In Persian).
- Mehdizadeh, I., Rajaeipour, S. & Siadat, S. A. (2014). Phenomenology of Organizational Silence: A Case Study of Farhangian University. *Journal of Public Management*, 16 (3), 695-665. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>. (In Persian).
- Nowruzian Nasrabad Sofli, M., Gholami Chenarestan-Olia, A. Kh. and Pirzad, A. (2015). Designing a Model of Organizational Silence Focusing on the Career Plateau of the National Standards

- Organization of Iran. National Defense Strategic Management Studies, online publication. (In Persian).
- Nozi, N.V., Okeke-James, J.N. & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6 (1). <https://doi.org/10.19044/ESJ>.
- Olçer, F. & Coşkun, O. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19 (1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>.
- Pinder Craig C. & Harlos Karen, P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., Mahar, S. A. & Zuhaibuddin. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 20 (1), 9-14.
- Powell, M. (2023), comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry, *Journal of Health Organization and Management*, 37(1), 67- 83. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2022-0202>.
- Rai, S. S. & Koodamara, N. K. (2024). Ethical Leadership and Organizational Silence: a systematic review. *International Journal of Ethics and Systems*, 9 (4), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JOES-06-2023-0134>.
- Taghipour Ghorri, Z., Safari, O. & Rostami, A. (2012). The Relationship between Organizational Indifference and Organizational Inertia through Organizational Silence Among Employees of the General Directorate of Sports and Youth of Fars. *Journal of Organizational Management and Behavior in Sports*, 11(6), 25-33. (In Persian).
- Van Dyne, L., Soon, A. & Isabel, C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40, 6. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- Yao, J. H., Xiang, X. T. & Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44 (2), 355-373. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>.
- Zohra, B. & Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*, 5 (2), 34-47. <https://doi.org/10.54241/2065-005-002-003>.
- Zolfaghari Zafarani, R., Mashali, Y. & Mohammadzadeh, N. (2014). Presenting a Qualitative Model of Factors Affecting Organizational Silence and Its Impact on Managers' Decision-Making. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3 (2), 1-13. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.114>. (In Persian).