



## Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province

Abbas Gheadamini<sup>1</sup>, Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi<sup>2</sup>, Mehrdad Sadeghi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** avoiding from expressing ideas and sharing knowledge and information deprives the organization from a great deal achievements. For this reason, it is necessary to know its causes and consequences of this study was to identify the life experiences employees of a government organization about organizational silence and its antecedents and consequences.

**Methodology:** The research method in terms of purpose was applied and based on gathering information have been qualitative method with phenomenological approach. The information sources of the research are General staff Islamic Culture and Guidance of Chaharmahal and Bakhtiari Province, then 20 of them was been selected through purposive sampling method. The required information was collected in-depth interviews and analyzed based on modified Colaizzi's method.

**Findings:** The antecedents of organizational silence were classified into four main themes: individual, group, organizational and cultural, and its consequences were classified into two main themes: individual and organizational consequences.

**Conclusion:** Avoiding and eliminating the harmful consequences of organizational silence requires recognizing the causes and factors affecting its occurrence. According a comprehensive and specific knowledge of these antecedents is needed to planning for improvement in organization.

**Keywords:** *Organizational silence, antecedents Organizational Silence, Consequences Organizational Silence*

**Citation:** Gheadamini, Abbas; Ebrahimzadeh Dastjerdi, Reza; Sadeghi, Mehrdad (2020). Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 31-50.

---

1. PhD student in Cultural Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Assistant Professor, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

---

**Article Type:** Research-based

**DOI:** 10.22034/jhrs.2020.228036.1407

**Received:** 21/04/2020

**Accepted:** 28/06/2020

**Corresponding Author:** Abbas Gheadamini

**E-mail:** abbasgheadamini2020@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی

شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶

دوره ۱۰، شماره ۲

تابستان ۹۹

صص ۳۱-۵۰

Arc

## فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره

### فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری

عباس قائدامینی‌هارونی<sup>۱</sup>، رضا ابراهیم زاده دستجردی<sup>۲</sup>، مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۳</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** خودداری از ابراز ایده‌ها و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات سازمان را دستاوردهایی فراوان محروم می‌سازد. از این رو شناخت علل و پیامدهای آن ضروری است. پژوهش حاضر با هدف شناخت تجارب زیسته کارکنان یک سازمان دولتی از سکوت سازمانی و پیشایندها و پیامدهای آن انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش را کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری تشکیل می‌دهند که ۲۰ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌ها انتخاب شده‌اند. اطلاعات مورد نیاز با انجام مصاحبه‌های عمیق گردآوری و با روش اصلاح‌شده استوتیک - کولایزی کن تجزیه و تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار مقوله اصلی فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای آن نیز در قالب دو مقوله اصلی طبقه پیامدهای فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. **نتیجه‌گیری:** جلوگیری و رفع پیامدهای زیان‌بار ناشی از سکوت در سازمان به شناخت علل و عوامل موثر بر بروز آن نیاز دارد. بدین منظور نیاز به شناختی فراگیر و خاص سازمان از این پیشایندها برای تدوین و اجرای برنامه بهبود در سازمان ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، پیشایندهای سکوت سازمانی، پیامدهای سکوت سازمانی

**استناد:** قائدامینی‌هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۲)، ۳۱-۵۰.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.228036.1407

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۴/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: عباس قائدامینی‌هارونی

E-mail: abbasgheadamini2020@gmail.com

www.SID.ir

## مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌های پیشرو از کارکنان خود می‌خواهند بیشتر اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. اما بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد آن چیزی که موريسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند. در این شرایط کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سر خوردگی‌های و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌های همچون سکوت سازمانی می‌شود. با وجودی که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و پژوهش‌های علمی کمی بروی آن صورت گرفته است (تان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

سکوت کارکنان برای سازمان‌ها به شدت مضر است و در بیشتر مواقع موج افزایش سطح نارضایتی بین آن‌ها می‌شود که خود را به صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. افزون بر این، اگر سکوت کارمندان اتفاق بیافتد، ارتباطات آسیب می‌بیند و به عملکرد کلی سازمان لطمه وارد می‌شود. از جمله پیامدهای دیگر سکوت کارکنان، از بین رفتن نوآوری، ضعیف شدن روحیه، ارائه خدمات معیوب است (چنار و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش‌های بزرگی‌اند که مدیران با آن‌ها روبه‌رو هستند (بهشتی‌فر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به‌منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل کند و قدرت روحیه کار تیمی را افزایش دهد و سازمان‌ها نیز می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف به صورت تیمی که به بهبود عملکرد منتهی می‌شود مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (پرلو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

- 
1. Milliken and Morison
  2. Tan
  3. Cinar et al.
  4. Beheshtifar
  5. Perlow

*Archive of SID*

بنابراین، آگاهی از این پدیده و شناسایی پیشایندها و پیامدها ناشی از آن، برای پیشگیری یا مقابله با آن‌ها ضروری است. به دلیل آنکه موضوع سکوت سازمانی پدیده‌ای بسیار پیچیده و چندبعدی است و می‌تواند خاستگاه‌های بسیار مختلفی داشته و پیامدهای زیادی هم در پی داشته باشد و همچنین شناخت این پدیده در بافت سازمانی، فرهنگی و اجتماعی هر سازمان می‌تواند نتایج سودمندتری در پی داشته باشد پژوهش حاضر بر آن است تا با رویکردی پدیدارشناختی تجارب کارکنان اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری از سکوت سازمانی را بازشناسی و طبقه‌بندی کند. بر این اساس، شناخت تجارب زیسته کارکنان این سازمان از سکوت سازمانی، پیشایندها و پیامدهای آن می‌تواند به مدیران این سازمان کمک کند تا اقدامات و طرح‌های اثربخش‌تری برای اصلاح این عارضه رفتاری در پیش گیرند.

**پیشینه پژوهش****سکوت سازمانی**

سکوت سازمانی عبارت است از خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار. پیندر و هارلوس سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (پیندر و هارلوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکان نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی معرفی می‌کنند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی خودداری می‌ورزند (دیمیتریس و واگولا، ۲۰۰۷).

**انواع سکوت سازمانی**

گاهی سکوت از احساس ناتوانی و ناخودکارآمدی فرد در برابر تعییرات، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و گاهی هم به منظور وجود رفتارهای دیگرخواهانه بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع دوستی است (تولوباس و کلیپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). این سه نوع انگیزه در کارکنان سه نوع سکوت مطیع<sup>۳</sup>، سکوت تدافعی<sup>۴</sup> و سکوت نوع‌دوستانه<sup>۵</sup> را تشکیل می‌دهند (وینتسید می‌دهند) (وینتسید و بارکلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای

1. Pin der &amp; Harlos

2. Tulubas and Celep

3. Passive Silence

4. Defensive Silence

5. Other Oriented Silence

6. Whiteside &amp; Barclay

## Archive of SID

مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی گفته می‌شود. بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (تان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). سکوت تدافعی با انگیزه خودحفاظتی در راستای محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیرتعمدی و غیرمنفعلانه و با خودداری از ارائه ایده‌ها و اطلاعات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی انجام می‌شود. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (آکوزوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). سکوت نوع دوستانه به عنوان رفتاری عمدی و فعال به منظور خودداری از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های تشریح مساعی، نوع دوستی و حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن است، این نوع از سکوت به وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف برانگیخته می‌شود (دنیز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

### پیشینه تجربی

مرور مطالعات انجام‌شده در حوزه سکوت سازمانی در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش در ارتباط با سکوت سازمانی

عنوان پژوهش	پژوهشگران	نتایج
ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری	افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)	عامل‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت از اثرگذاری بیشتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند.
تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی	رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	ویژگی‌های مدیریت، مهم‌ترین عامل اصلی شکل‌دهنده سکوت در سازمان است. بر اساس تحلیل سطوح فازی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت، تأثیر یکدیگر را در گسترش سکوت در سازمان تقویت می‌کنند. این در حالی است که نقش نظام پاداش غیر اثربخش و نبود فرصت‌های ارتباطی، در ایجاد سکوت سازمانی تقریباً ناچیز است.
سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛	پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)	عدم رعایت شایسته سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به عنوان عوامل ایجادکننده و بی تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان،

1. Tan  
2. Akuzum  
3. Deniz

## Arcnive of SID

عنوان پژوهش	پژوهشگران	نتایج
شناسایی عوامل و پیامدهای آن		کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی قرار دادند.
علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی	عنایتی و همکاران (۱۳۹۷)	عوامل اصلی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول: عوامل فردی، عامل دوم: عوامل سازمانی، عامل سوم: عوامل اجتماعی، عامل چهارم عوامل مدیریتی بود.
شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها	فهامی و همکاران (۱۳۹۸)	عوامل سازمانی، فردی، برون سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مؤثر بود و از بین آن عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت.
ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی از طریق عملکرد کارکنان	زهیر و اردوغان <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	کاهش احترام و اعتماد به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان
سکوت سازمانی بین پرستاران یک مطالعه بر مبنای مدل سازی معادلات ساختاری	اریگوک <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن در بیمارستان‌های ترکیه وجود داشته و بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذاشت.
تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را به عنوان سبک رهبری سنتی چینی، بر آوای کارکنان	لی و سان <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	رهبری اقتدارگرایانه، رابطه منفی با آوای سازمانی داشت که در این میان فاصله قدرت این رابطه را تعدیل می‌کرد.
مروری بر عوامل زمینه ساز سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی	جهانگیر و عبدالله <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	عوامل فرهنگ سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد به نفس و عدم حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند.
سکوت سازمانی در پرستاران و پزشکان	سیرن و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز این پدیده نقشی مهم داشتند و درک این مطالب از سوی کادر پزشکی نقشی مهم در سلامت بیمار و تضمین کیفیت خدمات ارائه شده در بیمارستان داشت.

1. Zehir & Erdogan
2. Eriguc
3. Li & Sun
4. Jahangir & Abdullah
5. Harmanci Seren et al.

## Archive of SID

با وجود پژوهش‌های متعددی که در زمینه سکوت سازمانی انجام شده است می‌توان گفت شناخت علل و پیامدهای بروز آن به شرایط خاص هر سازمان بستگی دارد و عوامل فرهنگی، اجتماعی و سازمانی خاص هر سازمان بر بروز آن اثرگذار است. به این دلیل در این پژوهش از روش پدیدارشناسی برای درک تجارب زیسته کارکنان سازمان مورد مطالعه از پدیده سکوت سازمانی بهره برده شده است. زیرا رویکرد پدیدارشناسی به پژوهشگران کمک می‌کند تا تجارب زیسته و معنای برآمده از ذهن افراد را استخراج، ساده‌سازی و تفسیر کند. دوم اینکه در رویکرد پدیدارشناسی پژوهشگران آنچه را که در دنیای واقعی افراد رخ می‌دهد را شناسایی و احصاء می‌کند در قلمرو پدیده سکوت سازمانی پژوهش‌های که تا کنون انجام شده‌اند بیشتر متکی بر ادبیات و پیشینه تحقیق هستند، حال آن که در این حوزه ممکن است مقوله‌هایی توسط افراد مورد استفاده قرار گیرند که در ادبیات و پیشینه پژوهش چندان مدنظر قرار نگرفته‌اند. سوم این که در رویکرد پدیدارشناسی مطرح‌شده در این پژوهش تلاش می‌کند در یک چارچوب نظامند تجارب افراد را از سکوت سازمانی در یک سازمان فرهنگی (اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری) مورد بررسی قرار دهد؛ و سپس با رویکرد تجزیه و تحلیل کلاسی با مراحل نظام‌مند مقوله‌ها و مضامین را شناسایی و در یک الگو ارائه کند. به همین دلیل چارچوب مفهومی اولیه که مانند پیشینه تحقیقات گذشته باشد اساساً در تحقیقات پدیدارشناسی مدنظر قرار نمی‌گیرند و پژوهشگران بر اساس دیدگاه موستاکوس (۱۹۹۴) بایستی همه مفروضه‌های ذهنی خود را به تعلیق درآمده و کنار بگذارد به همین دلیل تنظیم چارچوب مفهومی اولیه با روح پژوهش‌های پدیدارشناسی در تناقض است.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش تحقیق به کار گرفته شده از نوع کیفی و بر اساس روش پدیدارشناسی مبتنی بر الگوی اصلاح‌شده استیویک - کولایزی - کن است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۰ نفر از کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری بودند روش تعیین مشارکت‌کنندگان در این تحقیق بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند با تمایز حداکثری بود. به منظور گردآوری اطلاعات پژوهشگران از ابزار مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز بر اساس روش اصلاح‌شده استیویک - کولایزی - کن، شامل هفت مرحله انجام شده است.



شکل ۱. روند تجزیه و تحلیل داده‌های پدیدارشناسی توصیفی با روش کولایزی (۱۹۷۸)

### روایی پژوهش

بر اساس رویکرد لینکلن و گوبا (۲۰۰۷) روایی سازه در بخش کیفی به روش‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته است: ۱- روش سه‌سویه‌نگر: در این رویکرد هر سؤال مصاحبه از طریق دو یا چند سؤال دیگر، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شده است؛ به طوری که از زوایای مختلف به پدیده مورد نظر نگریسته شود. در این تحقیق محقق سه گروه سؤال مشابه طراحی کرد و سپس در هر مرحله برای دستیابی به صحت و دقت اطلاعات این سؤالات را مطرح کرد که نتایج نشان داد که همه زوایای سؤال مشخص شده و از



*Archive of SID*

زوایای متفاوت به مسئله نگریسته شده است. ۲- رویکرد انعطاف روش: محقق همه مصاحبه‌ها را پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه بندی، دوباره ارزیابی کرده، محتوا، طبقه بندی و کدگذاری را بازبینی کرده و در این راه دیدگاه چندین نفر از متخصصان حوزه مدیریت و مصاحبه‌شوندگان را در زمینه کدگذاری جویا شده است و بر اساس این دیدگاه این افراد طبقه بندی انجام شده، طبقه بندی نهایی را انجام داده است. الف) روایی بیرونی: محقق پیش از آن که مصاحبه‌های انجام شده را با یکدیگر ترکیب کند نتایج حاصل از هر مصاحبه را با نتایج مصاحبه دیگر مقایسه کرده است و میزان تکرارپذیری آن را بر اساس فراوانی تکرارپذیری مورد بررسی قرار داده است در ۵ مصاحبه اولیه میزان تکرارپذیری نظرات افراد حاصل از مصاحبه بر اساس درصد فراوانی و تکرار ۴۰٪ بوده است اما پس از آن و در ۱۵ مورد پایایی میزان تکرارپذیری نظری مفاهیم و مقوله‌ها به نزدیک ۹۸٪ رسیده است. از این رو می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان تکرارپذیری نظری قابل قبول و معیار انتقال پذیری مناسب بوده است. ب) روایی توصیفی: برای دستیابی به نتایج مقبول محقق در مصاحبه‌های خود از چندین مشاهده‌گر برای ثبت و توصیف مفاهیم و اظهارات معنادار استفاده کرده است که در چندین مورد استاد راهنما نیز به عنوان مشاهده‌گر در کنار دیگر مشاهده‌کنندگان تحقیق بوده است. به طور متوسط مصاحبه‌کننده در هر مصاحبه با سه مشاهده‌گر نتایج را ثبت کرده و سپس مشاهده آن‌ها را با یکدیگر مقایسه و در کنار یکدیگر قرار داده است. ج) روایی تفسیری: همه کدگذاری‌ها، مفاهیم و به ویژه اظهارات معنادار استخراج شده از مفاهیم خلاصه شده از مصاحبه‌ها و طبقه بندی مقوله‌ای آن‌ها را در اختیار مشارکت کنندگان تحقیق (۲۰ مصاحبه‌شونده) قرار داده است تا مشخص شود آیا افراد با آن چه در مصاحبه‌ها مطرح کرده‌اند، موافق‌اند، آیا اظهارات معنی دار استخراج شده و مقوله بندی آن‌ها درست بوده است؟ پس از انجام تغییرها و برگشت نظرات مصاحبه‌شوندگان (۲۰ مورد) همه موارد مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و بر اساس تغییرهای آن‌ها از پدیده مورد بررسی دوباره اصلاحات صورت گرفت و پس از تأیید نهایی در پژوهش قرار گرفتند.

## پایایی پژوهش

به این منظور از رویکرد راتو و پری<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده که برای رسیدن به پایایی در این تحقیق اقدامات زیر صورت گرفته است: الف) استفاده از فرآیندهای ساخت یافته و دقیق در تنظیم مصاحبه‌های تحقیق همه مصاحبه‌های انجام شده به صورت اصولی، منطقی و منظم تنظیم شوند. ب) سازماندهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن، کدگذاری و تعبیر داده‌ها از رویکرد اصلاح شده استیوک - کن - کلایزی استفاده شود و همه موارد به صورت گام به گام و دقیق بر مبنای رویکرد موجود انجام شود. ج) وجود هفت مصاحبه کننده یا چند مشاهده گر برای انجام مصاحبه و اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها برای جمع آوری اطلاعات مصاحبه‌ها، از چند پرسشگر استفاده شده و نتایج حاصل با یکدیگر مقایسه شده است تا سازگاری یا اطمینان مناسب حاصل آید.

## یافته‌های پژوهش

**گام ۱.** پس از انجام هر مصاحبه، همه مطالبی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، به صورت متن در فایل ورد وارد شدند. حالات و احساسات چهره یا لحن صدا نیز به صورت اموجی در متون ترسیم شد. فایل صوتی ضبط شده نیز به دفعات گوش داده شد و هر یک از متون بارها خوانده شدند. در حین انجام این کار نیز پژوهشگران هر گونه فکر، احساس یا ایده‌ای که بنا به پژوهش‌های قبلی داشت پراتنگذاری<sup>۲</sup> کرد که این امر به کشف پدیده سکوت سازمانی به عنوان تجربه‌های که کارکنان خود تجربه کرده بودند، کمک کرد. از نظر هوسرل، در پراتنگذاری (اپوخه<sup>۳</sup>)، یا به راکت کردن، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که نیاز است در اجرای پژوهش مد نظر قرار گیرد (توفورد و نیومن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) و در آن همه قضاوت‌ها و دانسته‌های قبلی پژوهشگر در مورد واقعیت کنار گذاشته شود (نگرش خنثی) تا زمانی که در مبنای مشخص تری درک شوند.

**گام ۲.** در این مرحله جملات و عبارتهای معنادار مربوط به چگونگی سکوت سازمانی از هر متن مصاحبه استخراج شدند. این عبارتهای در فایل جداگانه‌ای ثبت و بر اساس شماره مصاحبه و شماره پاراگراف کدگذاری شدند. ۳۳۳ عبارت معنادار از ۲۰ متن مصاحبه شناسایی شدند. جدول ۱ چند نمونه از عبارتهای معنادار شناسایی شده و استخراج شده توسط افراد جامعه میزبان را ارائه می‌کند.

1. Rao and Perry  
2. Bracketing  
3. Epoche  
4. Tufford & Newman

## جدول ۲. نمونه‌هایی از عبارات معنادار

شماره پاراگراف	شماره مصاحبه	عبارات معنادار
۶	۱۰	اگر ترس را در سازمان را تجربه کنی فردی ترسو خواهی شد، دیگر به فکر ارائه دادن ایده و نظر در سازمان نمی‌افتی / پس از آنکه پیشنهادهای فرد نادیده گرفته شد و بعد از رسیدگی پیشنهادهای فرد آن قدر آن را تحت فشار قرار دهند که فرد ترسو شود و دیگر جرئت نکند هیچ نظری بدهد یعنی عین سکوت سازمانی در سازمان است.
۷	۳	رفتار کارکنان و مدیران در سازمان، اگر این رفتارها منصفانه و عادلانه نیست و همین باعث سکوت سازمانی می‌شود و بلعکس. وفاداری نسبت به سازمان، اگر عضویت در سازمان برای مهم نباشد. یکسان بودن افکار در سازمان باعث سکوت سازمانی می‌شود. عادت کردن کارکنان به وضعیت کنونی سازمان است.
۲	۷	طرح‌های از سوی یک کارمند کم‌تجربه در سازمان به مدیر ارائه شد ولی بدون آنکه تعاملی در آن صورت بگیرد، از سوی مدیر رد شد، چون کارمند مورد نظر دارای تجربه نیست، حتی اگر طرح خوبی هم داده باشد، چون به روند کاری سازمان هنوز کامل آشنا نشده است.

**گام ۳.** معنای عبارات‌های معنادار استخراج و فرموله شده و هر یک از معانی به یک دسته کدگذاری شدند. از ۳۳۳ عبارت معنادار شناسایی شده ۳۳۳ معنای فرموله شده به وجود آمدند. همه عبارات‌ها و معانی آن‌ها برای ایجاد اطمینان از صحیح بودن فرایند و سازگار بودن معانی بارها بررسی شدند. جدول ۲ نمونه‌هایی از چگونگی تبدیل عبارات‌های معنادار به معنای فرموله شده را نشان می‌دهد.

**گام ۴.** معنای فرموله شده دسته‌بندی و گروه‌بندی شدند. این دسته‌ها بیان گر ساختار منحصر به فردی از خوشه‌ها هستند. هر خوشه به صورتی کد گذاری شد که همه معنای فرموله شده مربوط به گروه معنای را شامل شود. سپس گروه‌های خوشه‌ها که منعکس کننده دیدگاه خاصی هستند، با یکدیگر ادغام شدند تا ساختار متمایزی از تم را شکل دهند. در واقع، همه این تم‌ها از نظر درونی همگرا و از نظر بیرونی واگرا هستند، به این معنا که هر یک از معنای فرموله شده فقط در یک خوشه تمی که از نظر معنای متمایز از ساختارهای دیگر است قرار می‌گیرد (شوشا، ۲۰۱۲). ۲ خوشه پدیدآمده در ۶ تم دسته‌بندی شدند. جدول ۴ فرایند ساخت نخستین تم «سکوت سازمانی» از ادغام خوشه‌ها را نشان می‌دهد. نقشه تماتیک نهایی نیز در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌هایی از معانی فرموله شده

معانی فرموله شده	عبارت‌های معنادار
ترس از بازخورد رفتار مدیر و عدم ارائه راه حل	یک مسئله برای سازمان ایجاد شده بود که برای رفع این مسئله در سازمان مشکل داشتند یک راه حل خوبی به نظر یکی از همکارانم رسیده بود که مشکل را حل می‌کرد ولی از ترس اینکه همکاران زیر آب اون را نزد مدیران و مدیران ارشد نزنند ابراز موضوع نمی‌کرد. [م.۳، پ.۵].
بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر	
داشتن راه حل خوب برای حل مشکلات سازمان و عدم ارائه آن	
بی تفاوتی مدیران در قبال ارائه ایده	
تفاوت بین رویه‌های سازمان و دیدگاه‌های مدیران	گوشی شنوایی برای شنیدن نیست، اگر هم هست کسی برای عمل کردن نیست. موقعیتشان در سازمان به خطر می‌افتد، پس بهتر است مداخله نکنند. انگ چاپلوسی به طرف می‌خوره که می‌خواهد نظر مدیر را به خود جلب کنه، همکاران و مدیران در بعضی مواقع چوب لای چرخ می‌گذارند که تو از این طریق پیشرفت نکنی و تو در جایگاه قبلی خود باشی اینکه نظر یا ایده بدهی که موافق رویه سازمان اما مخالف دیدگاه‌های مدیر باشد. [م.۱۰، پ.۷].
چوب لای چرخ کردن کارکنان سازمان نسبت به هم	
وجود چاپلوسی کارکنان برای مدیران	

جدول ۴. نمونه پدید آمدن نخستین تم «سکوت سازمانی» با استفاده از معانی فرموله‌شده و خوشه‌ها

نمونه‌هایی از معانی فرموله شده	خوشه‌ها	تم پدیده آمده
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم رعایت قوانین کپی رایت</li> <li>○ نادیده گرفتن ایده‌های کارکنان</li> <li>○ نبود امنیت شغلی</li> </ul>	پیشایندهای سکوت سازمانی	پیشایندهای سازمانی سکوت سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار</li> <li>○ ایجاد بی‌عدالتی</li> <li>○ کاهش تعهد سازمانی</li> </ul>	پیامدهای سکوت سازمانی	پیامدهای سازمانی سکوت سازمانی

## جدول ۵. نقشه تماتیک نهایی

تم اول: پیشایندهای فردی سکوت سازمانی	تم دوم: پیشایندهای سازمانی سکوت سازمانی	تم سوم: پیشایندهای گروهی سکوت سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بی‌تمایلی به اظهار ایده و نظر</li> <li>○ بی تفاوتی نسبت ب شرایط موجود</li> <li>○ ارداک تبعیض در سازمان</li> <li>○ بی‌تمایلی به مشارکت در تصمیمات</li> <li>○ از زیر بار مسئولیت در رفتن</li> <li>○ ضعف در کنترل شرایط محیط</li> <li>○ عدم دقت در ارائه ایده</li> <li>○ ناتوانی مدیر در اعمال نظارت</li> <li>○ عدم تلاش کارکنان برای دادن ایده و نظر</li> <li>○ ضعف تجربه کاری</li> <li>○ وجود کارکنان خود سر</li> <li>○ ضعف در مهارت کارکنان</li> <li>○ ضعف مهارت مدیران</li> <li>○ منفعت‌طلب مدیران</li> <li>○ مداخله زیاد مدیر</li> <li>○ مسئولیت زیاد برای فرد دارای ایده</li> <li>○ تفویض اختیار نکردن مدیر</li> <li>○ دخالت بی مورد مدیر در کارها</li> <li>○ کم سوادی مدیر</li> <li>○ به روز نبودن اطلاعات مدیر</li> <li>○ خودنمایی مدیر</li> <li>○ کاهش توانایی کارکنان</li> <li>○ قابل پیش‌بینی نبودن مدیر</li> <li>○ وجود عقاید پنهان مدیر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نبود امنیت شغلی</li> <li>○ عدم رعایت قوانین کپی رایت</li> <li>○ رعایت نکردن شرایط احراز پست</li> <li>○ تفاوت بین رویه‌های سازمان و دیدگاه‌های مدیران</li> <li>○ وجود رهبری مخرب</li> <li>○ وجود رهبری زهرآگین</li> <li>○ وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر</li> <li>○ بی تفاوتی در مورد سازمان</li> <li>○ به اشتراک نگذاشتن دانش برای جلوگیری از ارتقاء همکاران</li> <li>○ فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان ترغیب کننده سکوت</li> <li>○ برخورد سازمان با کارکنان در قبال اعتراض</li> <li>○ نبود مکانیزم پاداش دهی مناسب در قبال ارائه ایده</li> <li>○ عدم مسئولیت مدیران در قبال ایده‌ها</li> <li>○ عدم توجه سازمان و مدیران به ایده و طرح‌ها کارکنان</li> <li>○ بی تفاوتی نسبت به پیشرفت سازمان</li> <li>○ عدم آموزش صحیح کارکنان</li> <li>○ عدم انتشار اطلاعات مهم و</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ فعالیت گروه‌های کاری در خلاف برای اهداف سازمان</li> <li>○ نبود اتحاد بین گروه‌های کاری</li> <li>○ تمایل به هم‌رنگ شدن با جماعت</li> <li>○ حفظ اسرار و اطلاعات همکاران</li> <li>○ ترس از پیامدهای اجتماعی</li> <li>○ تحت فشار بودن کارکنان</li> <li>○ فشار غیررسمی همکاران به ارائه دهنده ایده</li> <li>○ وجود گروه‌های غیر رسمی</li> <li>○ نگرش منفی به صاحب ایده</li> <li>○ نبودن حس همکاری بین گروه‌های کاری و مدیران</li> <li>○ عدم همدلی و همکاری بین گروه‌های کاری</li> <li>○ عدم حمایت گروه‌های کاری در سازمان از یکدیگر</li> <li>○ عدم حمایت مدیر از گروه‌های کاری</li> <li>○ عدم درخواست همکاری مدیر به کارکنان</li> <li>○ بی تفاوتی کارمندان نسبت خواسته‌های مدیر</li> </ul>

<p>○ وجود روحیه ظلم‌پذیری</p> <p>○ حفظ جایگاه مدیر به هر صورت</p> <p>○ پیشرفت کارکنان به هر صورت</p> <p>○ ایجاد تناقض بین افکار و عقاید</p> <p>○ ضربه زدن مدیر به کارکنان</p> <p>○ پلکان ترقی شدن کارکنان توسط مدیران</p> <p>○ بداخلاق بودن مدیر</p> <p>○ عدم خلاقیت مدیر</p> <p>○ دخالت در امور غیر تخصصی</p> <p>○ عدم توانایی در ایجاد استدلال</p> <p>○ عدم توانایی در سخن گفتن</p> <p>○ ضعف اعتماد به نفس مدیر</p> <p>○ مدیر حق اظهار نظر دارد</p> <p>○ بدبینی نسبت به هم‌دیگر</p> <p>○ بی‌تفاوتی به خواسته‌های مدیر</p> <p>○ عدم وجود مشوق‌های قابل قبول برای ارائه ایده</p> <p>○ تفکر بی فایده بودن ارائه ایده</p> <p>○ درگیر بودن کارمندان به مشکلات زندگی خصوصی‌شان</p> <p>○ ترس از بازگو کردن ایده و طرح</p> <p>○ نداشتن دانش مورد نیاز مدیر</p> <p>○ وجود شخصیت محافظه‌کار</p> <p>○ استراتژی‌های مدیریت برداشت</p> <p>○ سوء استفاده مدیر از ضعف کارکنان</p> <p>○ سوء استفاده مدیر از جایگاهش</p> <p>○ سوء استفاده مدیر از صداقت کارمندان</p> <p>○ فرار کارکنان از مسئولیت</p> <p>○ احساس ترس مدیر از ارائه ایده</p> <p>○ توسط کارکنان</p>	<p>حیاتی</p> <p>○ نبودن مکانیزم تشویق سازمانی مناسب</p> <p>○ مشکلات مالی کارکنان</p> <p>○ نبود تخصص‌گرایی</p> <p>○ پاسخ ندادن به نیازهای کارکنان</p> <p>○ نبود ارتباط بین فردی و سازمانی مناسب</p> <p>○ تبدیل رفتارهای غلط کارکنان به فرهنگ سازمانی</p> <p>○ روند طولانی بودن اجرا</p> <p>○ اجرایی نشدن طرح قبلی</p> <p>○ پر کردن وقت کارکنان با مسائل کم‌اهمیت</p> <p>○ رفع نشدن اشتباهات و خطاها</p> <p>○ نبود مدیریت دانش مناسب</p> <p>○ توجه به اهداف کوتاه مدت</p> <p>○ رد ایده به علت ایجاد هزینه</p> <p>○ عدم اطلاع مدیر از اهداف بلند مدت</p> <p>○ نادیده گرفتن ایده‌های</p> <p>○ دادن اختیارات بیش حد به مدیر</p> <p>○ شناخت ناکافی کارکنان از اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای</p> <p>○ اجحاف در پرداخت پاداش‌ها</p> <p>○ عدم نظارت مناسب مدیر</p> <p>○ وجود تبعیض در سازمان</p> <p>○ مدرک‌گرایی در سازمان</p> <p>○ کاهش اعتماد سازمانی</p> <p>○ ضعف در تفویض اختیار</p>
--	--

## Archive of SID

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هماهنگ نبودن مدیران ارشد با اهداف سازمان</li> <li>○ بالا رفتن هزینه‌های سازمان</li> <li>○ فقدان مهارت‌های سازمانی</li> <li>○ سرعت کند جریان اطلاعات</li> <li>○ فرایندهای طولانی</li> <li>○ نبود سازوکارهای رسمی برای بازخورد دادن</li> <li>○ وجود ترومای سازمانی</li> <li>○ وجود قلدری سازمانی</li> <li>○ سلسله‌مراتب طولانی</li> <li>○ گسست ارتباطات سازمانی</li> <li>○ سانسور و سرکوب ایده‌ها</li> <li>○ بی‌برنامه و بی‌هدف بودن</li> <li>○ عدم دخالت و مشارکت</li> <li>○ کاهش رفتار شهروندی سازمانی</li> <li>○ وجود تعارضات شغلی و کاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ منفعت نداشتن در ارائه ایده</li> <li>○ نبود انگیزه</li> <li>○ دادن وعده مدیر و عمل نکردن</li> <li>○ وجود تبعض در سازمان</li> <li>○ تلافی کردن مدیر</li> <li>○ ضعف مدیر در تحمل نظرات مخالف</li> <li>○ عدم استقبال مدیر از بازخورد منفی</li> <li>○ دشواری تبادل نظر</li> <li>○ مخالفت مدیر با تغییرات به دلیل منافع شخصی</li> <li>○ ضعف ریسک‌پذیری در کارکنان</li> <li>○ عدم درخواست همکاری مدیر</li> <li>○ روحیه خودمحموری مدیر</li> <li>○ وجود افکار منفی</li> <li>○ بی‌تمایلی مدیر برای دریافت ایده</li> <li>○ ناتوانی کارکنان برای وقف دادن خود با قوانین سازمان</li> <li>○ بی‌حوصلگی کارکنان</li> <li>○ مطیع بودن کارکنان</li> </ul>	
<p>تم ششم: پیامدهای فردی سکوت سازمانی</p>	<p>تم پنجم: پیامدهای سازمانی سکوت سازمانی</p>	<p>تم چهارم: پیشایندهای فرهنگی سکوت سازمانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ایجاد رفتارهای انحرافی</li> <li>○ جلوگیری از مسـیر بازخوردهای منفی</li> <li>○ کاهش انتقادات</li> <li>○ کاهش فرصت‌های ارتباطی</li> <li>○ ایجاد بی‌عدالتی</li> <li>○ رفع نشدن اشتباهات و خطاها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ از زیر بار مسئولیت در رفتن</li> <li>○ وجود کارکنان مستبد و زورگو</li> <li>○ بی‌تفاوتی کارکنان نسبت خواسته‌های مدیر</li> <li>○ ضعف کارکنان در کنترل شرایط محیط پیرامون</li> <li>○ شکل‌گیری رفتارهای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بدگویی همکاران از هم</li> <li>○ فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن</li> <li>○ وجود چاپلوسی بین کارکنان</li> <li>○ عدم دخالت و مشارکت کارکنان</li> <li>○ وجود چاپلوسی در کارکنان</li> <li>○ سخن پرآکنی و سخن چینی</li> <li>○ وجود فرهنگ تعارف</li> </ul>

## Arcnive of SID

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کاهش تعهد سازمانی</li> <li>○ ایجاد سکون در سازمان</li> <li>○ افول سازمانی</li> <li>○ ایجاد بی انضباطی سازمان</li> <li>○ اثربخشی کم تصمیمات</li> <li>○ کاهش رد و بدل شدن اطلاعات</li> <li>○ ایجاد فساد اداری</li> <li>○ ایجاد رکود سازمانی</li> <li>○ عدم آینده نگری در سازمان</li> <li>○ کاهش کارایی سازمان</li> <li>○ کاهش اثر بخشی سازمان</li> <li>○ ایجاد احساس عدم قدرشناسی</li> <li>○ از رفتن خلاقیت</li> <li>○ کاهش یادگیری</li> <li>○ هزینه بیشتر برای حفظ و نگهداری و تعمیر اموال</li> <li>○ بی تفاوتی کارکنان</li> <li>○ کاهش رضایت شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ غیرمنصفانه از سوی مدیر</li> <li>○ شکل‌گیری رفتارهای غیرمنصفانه از سوی همکاران</li> <li>○ ایجاد کردن رفتار دورویی</li> <li>○ ایجاد احساس بی‌ارزشی</li> <li>○ تأثیرات منفی بر معنویات</li> <li>○ به روز نبودن اطلاعات مدیر</li> <li>○ خودنمایی مدیر</li> <li>○ بدبینی نسبت به همکاران</li> <li>○ کاهش اعتماد نسبت مدیر</li> <li>○ ترویج دروغ</li> <li>○ پیشرفت کارکنان حتی در قبال آسیب رساندن به همکاران</li> <li>○ ایجاد جو اختناق</li> <li>○ ایجاد تناقض در افکار و عقاید</li> <li>○ ایجاد اختلاف میان کارکنان</li> <li>○ ایجاد انزوا کارکنان</li> <li>○ کاهش انگیزه در بین کارکنان</li> <li>○ افزایش خشونت ظاهرسازی و عمل نکردن به وظایف</li> <li>○ بی‌حوصلگی و خستگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم تمایل به ترویج دانش بین کارکنان به دلیل فرهنگ</li> <li>○ فرهنگ اکتساب شده توسط کارکنان در بیرون از سازمان</li> <li>○ فرهنگ خانوادگی</li> <li>○ ترس از پیامدهای فرهنگی برای کارکنان</li> <li>○ فرهنگ ایجاد شده توسط مدیران گذشته</li> <li>○ سوء استفاده از دین توسط مدیران</li> <li>○ ایجاد شایعات در مورد کارکنان</li> <li>○ پیشرفت در گرو سکوت</li> </ul>
---	---	---

**گام ۵.** در این مرحله از تجزیه و تحلیل، همه تم‌ها به صورت توصیف جامعی تعریف شدند. پس از ادغام همه تم‌های مطالعه، پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی به عنوان ساختار کلی پدیده استخراج شد.

**گام ۶.** این مرحله تا حدودی شبیه مرحله پیش است اما به دنبال معانی جامع نبودیم. در این مرحله تقلیل یافته‌ها انجام شد و توصیفات زائد و اشتباه از ساختار کلی حذف شدند. برخی اصلاحات به منظور ایجاد ارتباط شفاف بین خوشه‌ها و تم‌های استخراج‌شده، انجام شد و برخی از عبارت‌های مبهم که توصیف کلی را ضعیف می‌کردند، حذف شدند.

**گام ۷.** در این مرحله سعی در اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش داشتیم. امانت‌داری در پژوهش، روایی و اعتبار یافته‌ها جزء مبانی اولیه پژوهش کیفی هستند که در روش پژوهش پدیدارشناسی نیز دارای اهمیت فراوانی هستند. کولایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هر یک از افراد



## Archive of SID

مطلع صورت می‌گیرد، اشاره می‌کند و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های پژوهش پدیدار شناختی را از طریق اعتبار یابی توصیف‌های جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت کنندگان می‌داند (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین این اعتبارسنجی با رجوع مجدد به مصاحبه‌شوندگان، نشان دادن یافته‌های نتایج و مباحثه با آن‌ها انجام شد. در نهایت همه شرکت کنندگان رضایت خود را نسبت به این نتایج، که نشان دهنده تجارب ایشان بود، اعلام کردند. پژوهشگران نیز به منظور امانت‌داری در پژوهش، همه مفروضات قبلی خود در زمینه پدیده سکوت سازمانی را از قبل یادداشت کرده و طی فرایند پژوهش نیز سعی بر در پراتزگذاری (جیرینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) کلیه مفروضات پیشین کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی از جمله پدیده‌های به نسبت نوپدید در ادبیات رفتار سازمانی است که طی چند سال گذشته توجه زیادی را از جانب پژوهشگران و مدیران به خود جلب کرده است. شناخت ماهیت، عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن جزو مهم‌ترین اولویت‌های این مطالعات به شمار می‌روند. پژوهش حاضر نیز به منظور شناخت تجارب زیسته کارکنان اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری از عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای سکوت سازمانی انجام شده است.

تحلیل داده‌های گردآوری شده با رویکرد استقرایی نشان داد تجارب زیسته کارکنان این سازمان از عوامل زمینه‌ساز بروز این پدیده را می‌توان در قالب پیشنادهای فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی کرد. این یافته از پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌های مرتبط پیشین سازگار بوده است از جمله جهانگیر و عبدالله (۲۰۱۷) مبنی بر این که عوامل فرهنگ سازمانی از جمله ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد به نفس و عدم حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند. هارمانچی سیرن و همکاران (۲۰۱۸) نیز عوامل مدیریتی و سازمانی را بروز سکوت سازمانی مؤثر یافته‌اند. عنایتی و همکاران (۱۳۹۷) نیز عوامل اصلی مؤثر بر بروز سکوت سازمانی را در قالب عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، و عوامل مدیریتی دسته‌بندی کرده‌اند. فهامی و همکاران (۱۳۹۸) نیز عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و مدیریتی را به عنوان پیشایندهای بروز سکوت سازمانی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها معرفی کرده‌اند. در ادامه

1. Creswell  
2. Gearing

*Archive of SID*

به تشریح چهار طبقه پیشایندهای سناسایی شده پرداخته می‌شود:

پیشایندهای فردی اولین دسته از عوامل عوامل زمینه‌ساز بروز سکوت سازمانی در این اداره را تشکیل داده‌اند. وجود برخی نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات خاص در کارکنان در این زمینه موثر بوده‌اند. برای نمونه تمایل به حفظ موقعیت کنونی که باعث می‌شود فرد از بیان مسائل و مشکلات موجود خودداری کند و اقدامی خاص انجام ندهد. همچنین وجود احساس عدم امنیت در تعامل کارکنان با فرادست خود، وجود احساس بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به فرادستان مانع از ارائه نظر و در نهایت موجب ساکت می‌شود. پیشایندهای گروهی دومین طبقه از پیشاندهای سکوت سازمانی در این سازمان را تشکیل داده‌اند. ماهیت روابط میان گروهی، وجود فشار گروهی و وجود عوارضی مانند گروه‌اندیشی و تمایل به هم‌رنگ جماعت شدن برای حفظ حمایت از جانب همکاران و طرد نشدن از سوی آنها از جمله مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز در این طبقه به شمار می‌روند. پیشایندهای سازمانی از جمله نظام ارزیابی و عملکرد، مکانیزم‌های پرداخت حقوق و دستمزد و سبک مدیریت و رهبری در این سازمان باعث شده کارکنان تصور کنند این در اداره اراده و تمایل چندانی برای مشارکت فعال کارکنان وجود ندارد و از پیش‌نیازهای جلب ایده‌ها و نظرات سازنده کارکنان برخوردار نیست. در نهایت، پیشایندهای فرهنگی چهارمین دسته از عواملی بودند که منجر به بروز سکوت سازمانی در این اداره می‌شوند. عوامل فرهنگی از جمله پیشرفت کارکنان در گروه سکوت، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن کارکنان در سازمان، وجود چاپلوسی بین کارکنان، سخن‌پراکنی و سخن‌چینی کارکنان درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین کارکنان، عدم تمایل به ترویج دانش بین کارکنان، ایجاد شایعات در مورد کارکنان در سازمان و بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر از جمله مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز فرهنگی بوده‌اند.

پیامدهای سکوت سازمانی نیز در ۲ طبقه اصلی فردی و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. وجود سکوت سازمانی در سازمان مورد مطالعه پیامدهایی برای خود کارکنان شاغل در آن ایجاد کرده بوده است که از آن جمله می‌توان به کاهش رضایت شغلی، به روز نبودن اطلاعات مدیر، کاهش اعتماد میان فردی، کاهش صداقت و روراستی، ایجاد انزوا، کاهش انگیزه، بی‌حوصلگی و خستگی، بدبینی کارکنان نسبت به همدیگر و مدیران، ایجاد رفتارهای منافقانه و برخوردهای غیرمنصفانه اشاره کرد. این یافته‌ها نتایج با تحقیق طهماسبی و همکاران (۲۰۱۳) سازگار بود که نشان داد سکوت سازمانی ارتباط معنادار مثبتی با خستگی مفرد کارکنان داشته است.

## Archive of SID

پیامدهای سازمانی ناشی از سکوت سازمانی در این اداره نیز بسیار قابل توجه بودند که از آن جمله می‌توان به کاهش خلاقیت، ارائه انتقادهای سازنده، تضعیف فرصت‌های ارتباطی در سازمان بین کارکنان، ایجاد بی‌عدالتی در سازمان، ایجاد سکون در سازمان، اثربخشی کم تصمیمات مدیران، بروز فساد اداری، ایجاد رکود سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان اشاره کرد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق بینکوز (۲۰۰۶) سازگار است که نشان داد سکوت کارکنان با اعتماد سازمانی رابطه معنادار منفی داشته و رفتارهای سکوت آمیز در سازمان را به شدت افزایش دهد. و همچنین با تحقیق دیمتریس و واکولا (۲۰۰۷) انطباق دارد که کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی از جمله پیامدهای منفی سکوت سازمانی به شمار می‌روند.

در نهایت، با توجه به دیدگاه کارکنان این سازمان در خصوص عوامل زمینه‌ساز بروز سکوت سازمانی در آن در ادامه پیشنهادهایی به منظور اصلاح این پیشایندها و برطرف ساختن پیامدهای ایجاد شده در اثر سکوت سازمانی در این اداره پیشنهاد می‌ود: رعایت عدالت توسط مدیران، ایجاد انگیزه در کارکنان با تشویق‌های مالی و حمایتی برای ابراز ایده و اظهار نظرهای سازنده، تشویق نقد و بیان عقاید توسط کارکنان؛ تقویت اعتماد به نفس کارکنان برای اظهار نظر، تشویق و توانمندسازی مدیران برای به کارگیری سبک رهبری مشارکتی و توانمندساز، تقویت همدلی و همکاری بین گروه‌های کاری در سازمان، استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق و سازنده، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، تشویق تفویض اختیار موثر، کاهش تبعیض، ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس هراس از انتقاد، جلوگیری از سوء استفاده ابزاری از دین در سازمان، ایجاد فرهنگ ترویج اطلاعات توسط کارکنان در سازمان، از بین بردن فرهنگ چاپلوسی.

### منابع

- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۴، شماره ۳، ص ۱۲۱-۱۴۴.
- پیران نژاد، علی. داوری، الهه. افخمی، مهدی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*. سال ۶، شماره ۲، ص ۱۴۷-۱۷۶.

*Archive of SID*

- رستگار، عباسعلی و علی اکبری نوری، فهیمه. (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۵، شماره ۲، ص ۱۱۹-۱۴۴.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰) سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. شماره ۲۱. صص ۱۰۴-۷۷.
- ساکي، رضا؛ دستی، مرضیه و نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۵، شماره ۱، ص ۸۵-۱۰۸.
- عنایتی، ترانه. عالی پور، علیرضا. بزرگ نیا حسینی، سیده فاطمه (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. سال ۸، شماره ۲۷، ص ۴۳-۵۶.
- فهامی و همکاران (۱۳۹۸) شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی. *فصل نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۷، شماره ۱، ص ۲۱-۴۴.
- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International J. Soc. Sci. and Education*, 5(1):96-107.
- Beheshtifar, M. Borhani, H. & Nekoie Moghaddam, M. (2012) "Destructive Role of Employee Silence in Organization Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11): 275-282.
- Çınar, O. Karcioğlu, F. & Alioğulları, Z. (2013) "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-321.
- Deniz, N. Noyanb, A. and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *International Strategic Management Conference*, 99: 691-700.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). *Organizational silence: A new challenge for human resource management* (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business. pp: 1-19.
- Gözde, D. O. Ğ. U., & Yilmaz, B. (2015). Study on relationship between working performance and organizational silence among employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 47-58.
- Harmanci Seren, A. K., Topcu, İ., Eskin Bacaksiz, F., Unaldi Baydin, N., Tokgoz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organisational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), pp. 1440-1451.
- Jahangir, M. & Abdullah, M. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), pp. 146-159
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.

*Archive of SID*

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G.. (2007). *The sage handbook of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Perlow, L. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, 81(5), 8-52.
- Pin der, C. C. Harlos ,K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. In K. M., Rowland, & J. G. Miller (Eds.). *Living Systems: The Organization* (1-18). Behavioral Science.
- Rao. S . Perry. C (2003), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Market Research: An International Journal, Volume 6 Number 4* pp. 236-247
- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology a reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 31-43.
- Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.
- Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80-86.
- Tulubas, T. and Celep, C. (2012) "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: the Mediating Role of Trust in Supervisor". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47:1221 – 1231.
- Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013) "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes". *J Bus Ethics*, 116: 251-266.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.