

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما

سیاوش صلواتیان^۱، داود نعمتی انارکی^۲، کامیار نیستانی اصفهانی^۳

چکیده: هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران به منظور ارتقای مشارکت کارکنان این واحد بوده است. برای دستیابی به این هدف با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، این عوامل طی ۱۸ مصاحبه عمیق همراه با مشاهده میان کارکنان این اداره کل و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی شناسایی شدند. عوامل فرهنگی و محیطی با چهار کد انتخابی توسعه‌نیافتگی، سوءپیشینه‌های فرهنگی، برچسب خوردن، ضعف فرهنگ کار گروهی؛ عوامل فردی با سه کد انتخابی نگرش فردی، انگیزش فردی و متغیرهای فردی و عوامل ساختاری با هفت کد ویژگی‌های شغلی، رفتار سکوت‌آمیز مدیران، عوامل ساختاری، عدم مشارکت سازمانی، سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی و فرهنگ سکوت سازمانی، به‌عنوان عوامل سکوت سازمانی میان کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما شناسایی شد و در نهایت با در نظر گرفتن شرایط تعدیل‌گر تغییر و بحران و بسترهای تعاملات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، مدل مفهومی پیشنهادی پدیده سکوت سازمانی در این واحد از سازمان رسانه‌ای پیشنهاد گردید.

واژه‌های کلیدی: اداره کل روابط عمومی، سازمان صدا و سیما، سکوت سازمانی، مدیریت رسانه.

۱. استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه روزنامه نگاری، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: سیاوش صلواتیان

E-mail: salavatian@iribu.ac.ir

مقدمه

معنای واقعی ضرب‌المثل‌ها را تنها در بستر فرهنگی‌ای که به کار برده می‌شوند، می‌توان درک کرد. آیا در فرهنگ سازمان‌های سنتی که ساختار عمودی دارند و روابط افراد در آنها در نظام سلسله‌مراتبی تعریف می‌شود و یکی از مبناهای اصلی جداسازی افراد، فاصله‌گذاری میان آنها بر اساس سطح قدرت ایشان است نیز، «سکوت الزاماً نشانه رضایت است»؟ اما سکوت به قول گاندی می‌تواند «اوج تکلم» و صدای بلند انتقاد باشد که خود را در این شکل نمایان کرده است. در دنیای پرتلاطم و متغیر امروزی که به‌واسطه توسعه و رشد فناوری‌های نوین روزبه‌روز بر پیچیدگی و عدم اطمینان آن افزوده می‌شود، سازمان‌ها از حالت سنتی خود فاصله گرفته‌اند، ارتباطات در سازمان‌ها گسترده شده و روش‌های نوین مدیریتی برای استفاده هرچه بهتر از سرمایه‌های مادی و معنوی در سازمان‌ها استفاده می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین مشخصه‌های عصر حاضر، اهتمام و توجه جدی مدیران تمام سازمان‌ها به ارتقای بهره‌وری و کارایی اعضای سازمان است. با گذشت زمان اهمیت نیروی انسانی پویا و سرزنده بیش از پیش تأیید شده است، تا آنجا که برخی معتقدند، سرمایه همان نیروی انسانی است. در این میان، هنوز سازمان‌هایی وجود دارند که به‌واسطه ضعف‌هایی در مدیریت، روش‌ها، ساختارها و فرایندها، موجب محروم شدن از منابع عظیم دانشی کارمندان خود می‌شوند و سازمان را در نوعی سکوت فرو می‌برند. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، اعتماد و رفتار سازمانی مؤثری است که پژوهشگران آن را «سکوت سازمانی»^۱ نامیده‌اند (دیمیتریس و وکولا، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی پدیده‌ای است که طی آن، کارکنان از مشارکت مؤثر، بازخوردهای فعال، انتقال اطلاعات و دانش، خلاقیت و بیان نظرها و اطلاعات در خصوص موضوعات و مسائل سازمانی، خودداری می‌کنند. افراد در سازمان اغلب ایده‌ها، نظرها و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در کار و سازمان خود دارند که این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی با عنوان آوای سازمانی^۲ است. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه می‌دهند و برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده‌ها، نظرها و اطلاعات ندارند و سکوت می‌کنند که موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نامیده‌اند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی زمانی است که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند، ولی از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی‌شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مطلوب مدیر ارشد سازمان است. محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر

1. Organizational Silence

2. Organizational voice

در سازمان، نبود بازخوردهای سازنده از سوی کارکنان و در نتیجه ناتوانی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی، کاهش مؤلفه‌های مثبت رفتار شهروندی سازمانی و به دنبال آن از دست دادن فرصت‌ها، اعتماد و علاقه مخاطبان و در نهایت پایان حیات سازمان، از عواقب این سکوت سازمانی است. امروزه سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای مدیریت منابع انسانی هم می‌توانند کارکنان را راضی نگه دارند و هم در راستای بهبود عملکرد سازمان، گام مهم و مؤثری بردارند. نتایج نشان می‌دهد ابزارهای مدیریت منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند (طالقانی، غفاری، حقیقی، ۱۳۹۵).

اگر سرمایه نیروی انسانی و تعاملات سازنده آن در همه سازمان‌ها امری ضروری و حیاتی باشد، در دنیای رسانه‌ها به دلیل نوع فعالیت که از جنس نفوذ، تأثیر و تغییر بر نگرش، احساسات و رفتار مخاطبان است و همچنین به دلیل تنوع و گوناگونی فعالیت‌ها و از طرفی گستردگی رقابت در این عرصه، اهمیت مضاعفی را می‌طلبد. از طرفی روابط عمومی هر سازمان رسانه‌ای با توجه به ساختار وظایف و حساسیت‌های سازمان، در جایگاه ویژه‌ای قرار می‌گیرد. با توجه به تحولات سریع و متنوع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که در محیط سازمان رخ می‌دهد، لازم است درون سازمان، سازوکاری طراحی شود که بتوان به موقع تحولات را پیش‌بینی کرد، به مدیریت بحران‌ها پرداخت و مزیت‌های رقابتی را تقویت کرد. بدین منظور، جایگاهی که در آن می‌توان در این زمینه سرمایه‌گذاری کرد، روابط عمومی است. به واسطه نقش حیاتی و مهمی که کارکنان روابط عمومی در حفظ و بقای سازمان‌های نام‌برده و تعاملات آن سازمان‌ها با دنیای بیرون دارند، موضوع سکوت و آوای کارکنان اهمیت بسیار بیشتری می‌یابد. در سال‌های اخیر با تغییرات کلان مدیریتی در سازمان صدا و سیما و به تبع آن، تغییر در مدیریت و سازوکار واحد روابط عمومی، اهمیت نیروی انسانی در جهت پویایی و چابک‌سازی سازمانی بیش از پیش ملموس شده است. طبق نیازسنجی و پژوهش‌های صورت گرفته، شرح وظایف و حتی بیانیه مأموریت این واحد متحول شده و رسالت درونی و بیرونی گسترده‌ای را در بر گرفته است. مأموریت روابط عمومی صدا و سیما، یعنی «ایجاد، حفظ و گسترش تفاهم و ارتباط میان کارکنان سازمان، کارکنان با سیستم حاکم بر سازمان، سازمان و جامعه و تنویر افکار عمومی به منظور ایجاد تغییرات لازم در راستای بهبود عملکرد سازمان» (دفترچه معرفی روابط عمومی صدا و سیما، ۱۳۹۴)، کاملاً بر مبنای رفتار سازمانی مؤثر نیروهای مرتبط استوار است. در این بین، تجربه کارکنان نسبت به مسائل جاری سازمانی می‌تواند سبب شناسایی آفت‌ها و تقویت مؤلفه‌های سازنده باشد. تجربه کاری نویسندگان مقاله حاضر در سازمان صدا و سیما به صورت عمومی و در روابط عمومی این سازمان به صورت اختصاصی، این موضوع را برای ایشان مشخص کرده است که یکی از مسائل اصلی نیروهای انسانی در این سازمان، بی‌تماایل بودن نسبت به

مشارکت در بهبود و تحول سازمانی است. تاکنون اقدامات گوناگونی توسط مدیران اداره کل روابط عمومی صدا و سیما برای ایجاد تحول در رفتار سازمانی کارکنان این واحد با هدف ارتقای مشارکتهای ایشان در سازمان صورت گرفته که متأسفانه اغلب این اقدامات نتیجه مطلوب و مدنظر مدیران را نداشته است. برای مثال در سال ۱۳۹۵، توسط مدیریت ارشد روابط عمومی نظام پیشنهادها در این واحد راه اندازی شد، اما متأسفانه در عمل نتایج مورد انتظار دست‌اندرکاران این طرح را برآورده نکرد. هم‌فکری و مشورت با صاحب‌نظران حوزه علم مدیریت و رفتار سازمانی مشخص کرد که مهم‌ترین عامل موفق نبودن این طرح‌ها و اقدام‌ها، اتخاذ «سکوت سازمانی» و جاری بودن این فرهنگ در این واحد است. از این رو پژوهشگران بر آن شدند تا با اجرای پژوهش در واحد روابط عمومی سازمان رسانه‌ای صدا و سیما، عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را به‌واسطه تجربه مستقیم کارکنان این واحد شناسایی کنند. بدین منظور با رویکردی آسیب‌شناسانه، پس از بررسی عوامل زمینه‌ای، ساختاری و فردی مؤثر بر پدیده سکوت سازمانی از نگاه کارکنان، مدل مفهومی، راهکارها و پیشنهادهای عملی به‌منظور رفع و بهبود این پدیده ارائه شده است. یافته‌های این پژوهش باعث خواهد شد مدیران و سیاست‌گذاران بتوانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت در سازمان، نسبت به پویایی و بالندگی کارکنان، توانمندسازی آنها، برقراری اعتماد بین کارکنان و مدیران و کسب نظر افراد، تلاش و برنامه‌ریزی کرده و از این طریق تحقق اهداف سازمان را تسهیل کنند.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

موریسن و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی در نظر می‌گیرند که در آن کارمندان از ارائه نظر در خصوص مشکلات بالقوه سازمانی خودداری می‌کنند. به‌زعم آنها، در سازمان‌هایی با فرهنگ سکوت، دو عامل اصلی وجود دارد که سبب سکوت کارمندان می‌شود: نخست ترس مدیریت از بازخوردهای منفی که توسط کارمندان ارائه می‌شود و این ترس اقدامی در جهت حفاظت مدیران از منافع و موقعیت خود است و دوم ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت نسبت به آنهاست. این باورهای ضمنی شامل تفکرات مدیریت مبنی بر این است که کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اختلاف عقیده‌ها در ماهیت، مسائل مضر برای سازمان است. اگرچه این مسائل باورهای مدیریت هستند و ممکن است در سازمان واقعیت نداشته باشند، عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در سازمان به وجود می‌آورند و درنهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌شوند (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰). البته به‌واقع ترس و باورهای ضمنی

مدیران که در ایجاد سکوت و جو ناشی از آن می‌تواند عاملی بسیار تأثیرگذار باشد، خود ریشه در عوامل زمینه‌ای دیگر دارد. این عوامل زمینه‌ای ممکن است با توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران، محیطی که در آن رشد کرده‌اند، نظام آموزشی آنها و عوامل متعدد دیگر، از تنوع بسیاری برخوردار باشند. در خصوص ویژگی‌های گروه مدیریت ارشد می‌توان به وجود افراد با پیشینه‌ها و نگرش‌های اقتصادی و مالی یکسان اشاره کرد (یفر، ۱۹۹۷). پیشینه فرهنگی گروه مدیریت ارشد نیز می‌تواند بر باورهای آنان درباره کارکنان تأثیرگذار باشد. اگر گروه مدیریت ارشد متشکل از افرادی با فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی باشد، این مدیران اغلب تصور می‌کنند که بیشترین اطلاعات را دارند. همچنین اختلاف متغیرهای جمعیت‌شناختی (مانند جنسیت، نژاد، قومیت و سن) گروه مدیریت ارشد در مقایسه با کارکنان سطوح پایین‌تر، بر رواج باورهای ایجادکننده سکوت تأثیرگذار است. در محیط‌های دارای بخشندگی پایین، میزان بیشتری کنترل وجود دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد کم است و اغلب این باور وجود دارد که فقط دیدگاه‌های مدیران ارشد، موجب بهبود عملکرد می‌شوند (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰). اگر از اعتماد به نفس کارکنان حمایت نشود یا کارمندان احساس کنند سخنانشان با مقاومت و برخورد تند مواجه می‌شود، به احتمال زیاد سکوت کرده یا پاسخ‌های نادرست می‌دهند. بنابراین، انتخاب بین صدا و سکوت توسط کارکنان تا حد زیادی به جو موجود در کار گروهی بستگی دارد. پیروی از رویکرد مناسب در ارتباطات درون‌گروهی، به اتفاق نظر درباره مسائل، انسجام گروهی، اعتماد و دلبستگی نسبت به کار گروهی منجر می‌شود (بوون و بلاک مون، ۲۰۰۳).

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) پس از پژوهشی در زمینه دلایل سکوت کارکنان در سازمان، مهم‌ترین عامل در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات افراد را انگیزه آنان قلمداد می‌کنند. آنها سه نوع انگیزه را در ارتباط با سکوت شناسایی کردند: رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر شرایطی، رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس از صحبت کردن و اظهار اطلاعات و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران. این سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه و انگیزه دیگر خواهانه)، به سه نوع سکوت یا آوای مطیع، تدافعی و نوع دوستانه منجر خواهد شد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). سکوت مطیع^۱ نشان‌دهنده بی‌اعتنایی کارکنان است که امید به بهبودی در آنها از بین رفته و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تغییر وضعیت ندارند. افراد با این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی می‌شوند و هیچ تمایلی به صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت ندارند. سکوت تدافعی^۲ رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی

1. Submissive
2. Defensive

به کار می‌رود؛ اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت نوع دوستانه^۱ امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار، با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت تعریف شده است. سکوت فرصت طلبانه^۲ نوعی از سکوت کارکنان است که به‌صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به منفعت شخصی و پذیرش آسیب به دیگران تعریف می‌شود (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

ون داین و لیباین آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای می‌دانند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را به این صورت تعریف می‌کنند؛ رفتاری ترویجی به جای نكوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد (ون داین و لیباین، ۱۹۹۸). دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال - انفعالی و سازنده - مخرب ارائه‌شده گوردن است. طبق این مدل، آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته‌بندی می‌شود. این چهار بعد عبارت‌اند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب (گوردن، ۱۹۸۸).

سازنده	مخرب	
تصمیم‌گیری مشارکتی اعتراض رسمی مباحثه و مناظره ارائه / دریافت اطلاعات مؤثر ارائه پیشنهادها	مجادلات زبانی با همکاران پرخاشگری زبانی ترک خدمت معترضانه تملق و چاپلوسی	فعال
مراوده اجتماعی حرف‌شنوی حمایت غیرزبانی از طریق سکوت همکاری بدون اشکال تراشی	زمزمه نارضایتی بی‌تفاوتی سکوت عقب‌نشینی	انفعالی

شکل ۱. مدل دو طیفی گوردن

1. Prosocial
2. Opportunistic

به‌طور کلی با توجه به ادبیات پژوهش، پیامدهای سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی، واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به‌دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. این امر خود موجب کاهش اثربخشی یا موفق نبودن فرایندهای تغییر سازمانی و تصمیم‌گیری می‌شود. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان فاقد ظرفیت آن چیزی است که آرگریس آن را «یادگیری دو حلقه‌ای» می‌نامد و اصلاح سیاست‌ها و اهداف را زیر سؤال می‌برد. تأثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم‌گیری، در سازمان‌هایی با سطح بالایی از تنوع آرا و عقاید، تشدید می‌شود. همچنین این پیامدها، مهم‌ترین مانع در برابر محیط‌هایی است که سرعت تغییر زیادی دارند (نیمت و استو، ۱۹۸۹).

گرایش سازمان‌ها به عدم ترغیب کارکنان برای بیان افکار و ارائه بازخور، نه تنها تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر مواجه می‌کند، بلکه موجب واکنش‌های نامطلوبی از جانب کارکنان می‌شود. بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده سه دسته از این واکنش‌های رفتاری عبارت‌اند از: ۱. کارکنانی که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود؛ ۲. کارکنانی که احساس عدم کنترل بر امور می‌کنند و ۳. کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند. این سه پیامد خود به پیامدهای ثانویه می‌انجامند که در مجموع تحلیل اثربخشی سازمان را به‌دنبال دارند (رایان و استرایچ، ۱۹۹۱).

تحقیق در خصوص رفتارهای فرا شغلی در محیط کار بیشترین توجه را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است که با عنوان رفتار شهروندی سازمانی^۱ شناخته می‌شود. مجموعه رفتارهایی که جزء الزامات رسمی سازمان و انجام شغل نیستند، اما به اثربخشی کار و سازمان کمک می‌کنند. به چنین رفتاری، رفتار شهروندی سازمانی یا (سندرم سرباز خوب) گفته می‌شود. طی یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیرگذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی ترسیم شد. در این بین متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایتمندی درونی شغلی، یکنواختی شغلی و بازخورد شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشتند (پودساکوف، مکنزی، پاین، باچراک و پین، ۲۰۰۰).

پیشینه تجربی

گذری بر پژوهش‌های پیشین، رهیافت این پژوهش را ملموس‌تر کرده و خلأهای موجود در راستای این پژوهش را شفاف می‌کند. دامغانیان و روزیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم» نشان دادند سبک رهبری با سکوت کارکنان در

سازمان رابطه مثبت و معنادار دارد. نتایج پژوهش قنبری، زندی، محمدی، احمدیان فر (۱۳۹۴) با عنوان «تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد» نشان داد مدیران می‌توانند با تأکید بر چشم‌انداز اخلاقی، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات، زمینه ابراز ایده‌ها و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های کارکنان را فراهم آورند. از نتایج پژوهش هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴) با عنوان «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی» برآمد که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی، پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌اند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی، پیامدهای آن محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی (۱۳۹۳) با عنوان «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور: مورد مطالعه شهرستان سنندج» نشان داد رابطه معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه آماری پژوهش آنان وجود دارد. افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» نشان دادند ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معناداری با سکوت برقرار می‌کند، در حالیکه بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های زارعی متین، طاهری و سیار (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی» نشان داد عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای از نظر کارکنان و مدیران در ایجاد سکوت سازمانی تأثیرگذارند. دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» نشان دادند بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های جالب توجهی نیز در پژوهش‌های خارجی مرور شده وجود داشت. برای مثال، لیو و همکاران (۲۰۱۵) با بیان اینکه آوای سازمانی به هدف حساس است؛ به دو دسته آوا اشاره کرده‌اند: آوا در ارتباط با هم‌تایان، آوا در ارتباط با مافوقان. سبک رهبری تحول‌گرا هر دو دسته را تسهیل خواهد کرد. نتایج پژوهش لی و سان (۲۰۱۵) با عنوان «رهبری سنتی چینی و صدای رفتار کارکنان» نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه با آوای سازمانی رابطه منفی دارد. در این میان فاصله، قدرت این رابطه را تعدیل کرده است.

در مطالعاتی که تاکنون انجام شده است، برخی از عوامل سکوت سازمانی شناسایی و گزارش شده‌اند. موضوع سکوت سازمانی در ادبیات پژوهش داخلی و خارجی در سال‌های اخیر در کانون

توجه محققان قرار گرفته است؛ اما در این میان مدل جامعی که عوامل مؤثر را در سازمان رسانه‌ای شناسایی کرده باشد، دیده نشد. پژوهش‌های بررسی شده اغلب به واسطه روش‌های کمی به رابطه‌سنجی یا اثرسنجی یکی از ابعاد رفتار سازمانی با سکوت کارکنان پرداخته‌اند و بررسی تجربه مستقیم کارکنان از پدیده سکوت در این میان از نظرها دور مانده است؛ از طرفی دیگر، این پژوهش در سازمان‌های رسانه‌ای که نیروی انسانی در خط مقدم فعالیت قرار دارند، صورت نپذیرفته است. هکتارها زمین و ده‌ها طبقه ساختمان و میلیاردها تومان سرمایه و تجهیزات، نمی‌تواند موجب موفقیت سازمان رسانه‌ای چون صدا و سیما شوند. سازمان صدا و سیما در صورتی می‌تواند در رقابت با سایر رسانه‌های موجود در سپهر رسانه‌ای کشور و جهان موفقیتی کسب کند که ارزش نیروهای انسانی خود را درک کرده و بتواند ایشان را به مشارکت فعالانه و حداکثری در بهبود عملکرد و فرایندهای سازمانی تشویق کند. در این صورت است که می‌توان سکوت سازمانی کارکنان را شکست و آوای سازمانی را در سازمان شنید. از این رو پیمودن مسیر تغییر، تحول و یادگیری سازمانی در محیط پیچیده و متغیر رسانه‌ای کنونی، به شناخت عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی نیاز دارد.

جدول ۱. یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی

عوامل شناسایی شده	پژوهشگر
سبک رهبری آمرانه مدیر، نحوه برخورد، نگرش و رفتار مدیر به عنوان عوامل مؤثر در سکوت کارکنان شناسایی شده است.	دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴)
بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعاد آن، همبستگی مثبت و معناداری وجود داشته است.	قنبری و همکاران (۱۳۹۴)
سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی، پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌اند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی، پیامدهای آن محسوب می‌شوند.	هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)
ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت داشت؛ در حالیکه بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود داشته است.	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۳)
بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشته است.	بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)
رابطه معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی وجود داشته است.	صلواتی و همکاران (۱۳۹۳)
میانگین عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای از نظر کارکنان و مدیران در جامعه آماری بیشتر از حد متوسط است و این سه عامل، به‌طورکلی در ایجاد سکوت سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند.	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱)

ادامه جدول ۱

پژوهشگر	عوامل شناسایی شده
دانایی فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰)	روابط معناداری بین فرهنگ سازمانی و جو و رفتار سکوت وجود داشته است.
دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)	بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت به نسبت شدیدی وجود داشته و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی به نسبت شدیدی بوده است.
ژو، لوی و لام (۲۰۱۵)	سوءرفتار رهبر
لیو، ژو و یانگ (۲۰۱۵)	سبک رهبری تحول‌گرا هر دو دسته آوا در ارتباط با همتایان و آوا در ارتباط با مافوقان را تسهیل کرده است.
لی و سان (۲۰۱۵)	سبک رهبری اقتدارگرایانه در سکوت کارکنان مؤثر بوده است.
یلدیز (۲۰۱۳)	تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد.
وکولا و دیمیتریس (۲۰۰۵)	بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان رابطه منفی وجود دارد. رفتار مشارکتی مدیر روی عدم سکوت تأثیر گذار بوده است.
موریسن، میلیکن و هولین (۲۰۰۳)	پنج ترس افراد از مشارکت در بیان مسائل منفی ۱. خراب شدن تصویر فردی؛ ۲. برچسب خوردن؛ ۳. خراب شدن روابط؛ ۴. تنبیه یا تلافی؛ ۵. تأثیر منفی بر دیگران، است.
پیندر و هارلوز (۲۰۰۱)	مهم‌ترین عامل سکوت فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی است.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف اصلی این پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، به منظور ارتقای مشارکت کارکنان این واحد و با توجه به جدید بودن این موضوع در ادبیات رفتار سازمانی در یک سازمان رسانه‌ای، با استفاده از رویکرد کیفی^۱ و روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد^۲، پس از بررسی تجربه کارکنان این واحد، عوامل سکوت سازمانی شناسایی شد. در این روش، گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه نهایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند. پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد شروع نمی‌کند (مگر آن که منظور او بسط یک نظریه موجود باشد)؛ بلکه کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که گرد می‌آورد، پدیدار شود. نظریه‌ای که بدین طریق از داده‌ها استخراج شده باشد، به نسبت نظریه‌ای که با کنار هم گذاشتن تعدادی مفهوم بر مبنای تجربه و حدس و گمان ارائه می‌شود،

1. Qualitative Inquiry
2. Grounded Theory

ممکن است به واقعیت نزدیک‌تر باشد. نظریه‌های داده‌بنیاد به سبب آن که از داده‌ها بیرون کشیده می‌شوند، بیشتر می‌توانند بصیرت‌افزا باشند، فهم را تقویت کنند و راهنمای عمل قرار گیرند (استراوس و کربین، ۱۹۹۰). در این پژوهش با ۱۸ نفر از کارکنان مجموعه ۱۴۰ نفری اداره کل روابط عمومی صدا و سیما، مصاحبه شده است. بخش عمده مفاهیم از هشت مصاحبه ابتدایی به دست آمد، اما روند تکمیل و بهبود ارتباط مفاهیم تا مصاحبه دوازدهم ادامه داشت. برای اطمینان از حصول اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا ۱۸ نفر از کارکنان ادامه یافت. مطلع‌ترین افراد در این مجموعه برای مصاحبه‌های ابتدایی انتخاب شدند و اغلب مصاحبه‌شوندگان چند دوره مدیریتی در سازمان را گذرانده بودند و نسبت به فعالیت‌ها و شرایط موجود اشراف زیادی داشتند. این افراد از فهرست مشارکت‌کنندگان مطلعی که می‌توانستند امکان کشف گوناگونی‌ها را به حداکثر برسانند و مقوله‌ها را از لحاظ ویژگی و ابعاد غنی‌تر کنند، انتخاب شدند. مصاحبه به صورت ساختارنیافته و با سؤال‌های باز نسبت به تجربه پدیده سکوت سازمانی انجام گرفت. اطلاعات اصلی این پژوهش با استفاده از روش مصاحبه عمیق جمع‌آوری شد. این نوع مصاحبه با ماهیت نظریه‌پردازی داده‌بنیاد تناسب دارد؛ زیرا محقق روی ساخت داده‌ها کنترل بیشتری دارد. سؤال‌های اصلی مصاحبه در خصوص درک مصاحبه‌شونده از پدیده سکوت سازمانی و دلایل شکل‌گیری آن در واحد روابط عمومی صدا و سیما براساس تجربه زیسته این افراد بوده است و پژوهشگر نسبت به نوع مصاحبه و به اقتضای شرایط در مصاحبه‌ها، سؤالات را مطرح می‌کند.

جدول ۲. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش	از نظر هدف کاربردی	از نظر ماهیت اکتشافی	از نظر رویکرد کیفی
روش‌شناسی پژوهش	نظریه‌سازی داده‌بنیاد		
روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه عمیق (ساختارنیافته)		
جامعه مورد بررسی	کارکنان اداره کل روابط عمومی صدا و سیما		
روش نمونه‌گیری	نمونه‌گیری نظری		
تعداد مشارکت‌کننده‌ها	۱۸ نفر		

پس از پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها با تحلیل سطر به سطر؛ داده‌ها به واقع‌ها، ایده‌ها، رویدادها و کنش‌های جدا از هم خرد شدند و به هر یک نامی داده شد و بدین ترتیب مفاهیم پدیدار شدند. بعد از آن نوبت به دسته‌بندی برخی مفاهیم ذیل مفهوم انتزاعی‌تر رسید و مقوله‌ها شکل گرفت. پس از شناسایی مقوله‌ها، پژوهشگر شروع به پروراندن آن با استفاده از ویژگی‌ها و ابعاد کرد و با استفاده از تحلیل و مقایسه مراحل، کدگذاری باز و مقدمات کدگذاری محوری صورت گرفت. در این روند، داده‌ها جدا از گردآوری و نمونه‌گیری تحلیل نمی‌شوند و در هر

مرحله، تحلیل داده‌های پیشین راهی است برای اینکه تصمیم بگیریم در ادامه به کدام داده توجه کنیم یا چه نمونه‌ای را جست‌وجو کنیم. روش انجام کدگذاری باز در این پژوهش، تحلیل سطر به سطر یافته‌ها بود که با بررسی دقیق و نزدیک داده‌ها، عبارت به عبارت و گاه کلمه به کلمه انجام گرفت. برای نمونه یکی از کدگذاری‌های باز بر مبنای بخشی از داده‌ها به شرح زیر است.

جدول ۳. کدگذاری باز (نمونه)

کدگذاری باز	مقوله‌ها	داده‌های خام (پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها)
باورهای فرهنگی / تأکید بر رفتارهای محافظه‌کارانه	<ul style="list-style-type: none"> آموزه‌های رفتار محافظه‌کارانه نگرانی از دست‌دادن داشته‌ها هنجارها و باورهای کناره‌گیری کردن حفظ منافع از طریق سکوت 	<ul style="list-style-type: none"> پدرم گفته با سکوت برو با سکوت بیا به فکر نان شبت باش. ضرب‌المثل‌ها و شعرهای ما همه سکوت کردن رو تأکید می‌کنند مثل سری که درد نمی‌کند چرا دستمال ببندی یا آدمی که کار نمی‌کند به کسی هم جواب نمی‌دهد.

کدگذاری حول محور یک مقوله به‌منظور عمق و ساختار بخشیدن به آن انجام گرفت. در این زمان، هدف پروراندن بیشتر مقوله‌هاست و نمونه‌گیری با رویکرد مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های فرعی‌شان و کشف نسبت میان مقوله‌ها انجام شد. برای نمونه کدهای محوری ابتدایی (قبل از اصلاح و تکمیل) مبتنی بر مصاحبه اول به شرح ذیل است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید، از میان صحبت‌های مصاحبه‌شونده و نظرهای یادداشت‌شده ۱۸ کد باز استخراج شد که به‌دلیل همپوشانی، تعدادی از کدها با یکدیگر ادغام شدند و هشت کد محوری استخراج شد. این کدها در جدول ۴ مشخص شده‌اند.

جدول ۴. فراوانی کدهای استخراجی از مصاحبه اول

نظر	کد باز	کد محوری	کد محوری جدید
۳۲	۱۸	۷	
تعداد			

جدول ۵. کدهای محوری مصاحبه اول

کدهای محوری		
آموزش شغلی ناکافی	سوءرفتار مدیریت،	ارضای نیازهای فردی
ترس از امنیت شغلی	ویژگی‌های فردی،	پایین بودن رضایت شغلی
فقدان عدالت سازمانی	عدم جذب و نگاهداشت مناسب نیرو	

طی مصاحبه‌های بعدی نیز کدهای باز استخراج شده و بر مبنای مصاحبه‌های قبل، کدهای محوری تکمیل و اصلاح شدند. پس از آن که در کدگذاری محوری مقوله‌ها به صورت منظم پرورده و به زیر مقوله‌ها متصل شدند، مقوله‌های اصلی نیز به یکدیگر پیوند خورده و طرح نظری بزرگ‌تری تشکیل می‌شود. با کدگذاری گزینشی و از راه یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها، یافته‌های پژوهش در قالب مدلی پیشنهاد شد.

برای افزایش قابلیت اعتماد و اعتبار پژوهش، فرایند کدگذاری توسط دو نفر غیر از کدگذار اصلی کنترل شد و با توجه به تفاوت اندک در انتخاب عناوین کدهای محوری و گزینشی، از انتخاب مناسب کدها اطمینان حاصل شد. در مسیر دستیابی به مدلی که قابلیت ارائه را داشته باشد، نیاز به اصلاح برخی ارتباطات میان مقوله‌ها حس می‌شد؛ بنابراین دسته‌بندی‌ها بازبینی شدند و برخی از آنها تغییر یافتند. سعی شد که ابعاد و ویژگی‌های برجسته هر مقوله، در حد معقول شناسایی شود و با نشان دادن گوناگونی‌ها، دقت و صراحت مقوله‌ها افزایش یابد. به منظور ارزیابی الگو، با مقایسه الگوی به دست آمده با داده‌های خام و داده‌های موجود در بانک اطلاعاتی، میزان مطابقت الگو با اکثر موارد موجود در داده‌ها، تحلیل شد. همچنین با در اختیار قرار دادن مدل ترسیم شده به مصاحبه‌شوندگان و دریافت نظر آنها، انطباق آن با مواردی که بیان کرده بودند، واکاوی شد. بهره‌مندی از نظرهای اصلاحی خبرگان غیر شرکت‌کننده نیز، از راه‌های بالا بردن سطح قابل اعتماد بودن مدل به دست آمده، بود.

یافته‌های پژوهش

از میان نظرهای متعدد مصاحبه‌شوندگان و با رویکرد دسته‌بندی مفاهیم در چارچوب‌های مدیریتی، در نهایت ۶۶ مقوله کدگذاری باز شد و در مرحله بعدی با توجه به ارتباط مقوله‌ها و طی چندین مرحله، کدگذاری محوری در قالب ۲۸ کد انجام گرفت. با توجه به کدهای محوری به دست آمده از یافته‌ها، به منظور پیشبرد فرایند کدگذاری، کدهای گزینشی به صورت انتزاعی‌تر در قالب ۱۳ کد دسته‌بندی شدند و در نهایت با در نظر گرفتن اهداف فرعی پژوهش، هسته مرکزی در قالب سه دسته عوامل محیطی و فرهنگی، عوامل فردی و عوامل ساختاری از داده‌ها درآمد.

۱. عوامل محیطی و فرهنگی

آنچه از انتزاع و مفهوم‌سازی مصاحبه‌ها در قالب عوامل محیطی و فرهنگی به دست آمد، چهار کد گزینشی «توسعه نیافتگی»، «سوء پیشینه‌های فرهنگی»، «برچسب خوردن» و «ضعف فرهنگ کار گروهی» است.

کد گزینشی «توسعه نیافتگی اجتماعی» از کنار هم قرار گرفتن دو کد محوری «عدم توسعه» و «سطح دانش اجتماعی پایین» به دست آمده است. فقدان بسیاری از مؤلفه‌ها همچون بسته بودن ساختارهای ارتباطی و بیان تفکر آزاداندیشانه، فعالیت‌های سیاسی اجتماعی و فرهنگی، ضعف در مشارکت‌های اجتماعی و سطح فرهنگی و سواد پایین کانون‌های جامعه، ضرورت‌هایی همچون اصلاح ساختارهای ارتباطی، اصلاح نظام آموزشی و گسترش ساختارهای مدنی را تأکید می‌کند.

جدول ۶. کد گزینشی توسعه نیافتگی اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
ساختارهای استبدادی اجتماعی و سیاسی گذشته	عدم توسعه	توسعه نیافتگی اجتماعی	عوامل محیطی و فرهنگی
ساختارهای بسته کلامی و ارتباطی			
جهان‌سومی بودن ساختارها			
سطح دانش و سواد پایین جامعه			
ضعف نظام آموزشی	سطح پایین دانش اجتماعی		

کد گزینشی «سوء پیشینه‌های فرهنگی» از کنار هم قرار گرفتن دو کد محوری «پنداشت‌های فرهنگی» و «ضعف فرهنگ نقد و ابراز نظر» به دست آمده است. باورها و بسترهای فرهنگی طبق گفته مصاحبه‌شوندگان تأثیر بسزایی در سکوت افراد داشته است.

جدول ۷. کد گزینشی سوء پیشینه‌های فرهنگی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
باورهای فرهنگی / تأکید بر رفتارهای محافظه‌کارانه	پنداشت فرهنگی	سوء پیشینه‌های فرهنگی	عوامل محیطی و فرهنگی
احساس بالای فاصله قدرت			
گسترش جو دلسردی و بی‌اعتمادی اجتماعی / شیوع دروغ، اختلاس، تبعیض‌ها			
یادگیری اجتماعی / پیشبرد رفتارهای دوگانه (ریا)			
نبود فضای عقلانیت محوری در جامعه و فضایی برای بیان دیدگاه‌ها	ضعف فرهنگ نقد و ابراز نظر		
شجاعت‌نداشتن در بیان ایده‌ها و مسئولیت‌پذیری			
ضعف فرهنگی در شیوه انتقاد و بازخورد			
نبود مشوق‌های لازم در جامعه برای بیان نظر			

کد گزینشی «برچسب خوردن» همان‌طور که در جدول ۸ مشخص است، از همسویی و هم‌رنگی با ملاحظات اجتماعی و سیاسی برای دوری از برچسب خوردن و پیامدهای آن، شکل گرفته است. متأسفانه در وضعیت فعلی جامعه، هم‌رنگی یا هم‌نوایی افراد تشویق می‌شود.

جدول ۸. کد گزینشی برچسب خوردن

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
ملاحظات سیاسی / همسو بودن یا نبودن با رویکردهای سیاسی حاکم	برچسب خوردن	برچسب خوردن	عوامل محیطی و فرهنگی
اعتقاد یا عدم اعتقاد به ارزش‌های حاکم			
ترس از پیامدهای اجتماعی و سیاسی			
ترس از برچسب مخالف			

کد گزینشی «ضعف فرهنگ کار گروهی» همان‌طور که در جدول ۹ مشخص است، از مفاهیم مشابه برای انتزاع این کدها به‌دست آمده است. ضعف فرهنگ کار گروهی و بی‌توجهی به منافع جمعی یکی از دلایلی است که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان در سکوت سازمانی مؤثر بوده است.

جدول ۹. کد گزینشی ضعف فرهنگ کار گروهی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
میل به برجسته‌سازی فردی / حداکثرسازی منافع فردی	ضعف فرهنگ کار گروهی	ضعف فرهنگ کار گروهی	عوامل محیطی و فرهنگی
بی‌علاقگی به کار گروهی			
نداشتن آموزش لازم در کار گروهی			
بی‌تمایلی سازمان به انسجام گروهی / تفرقه‌افکن و حکومت کن			
رقابت‌طلبی زیاد / تعارض‌های مخرب			

برای تبیین عوامل تضعیف‌کننده روحیه کار جمعی باید به ساختارهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه توجه کنیم، زیرا افراد در چارچوب این ساختارها، فعالیت‌ها و رفتارهای خود را شکل می‌دهند.

۲. عوامل فردی

برای اطلاع دقیق از نقش عوامل فردی در سکوت سازمانی، باید ویژگی‌ها و متغیرهای آن به درستی شناخته شود. آنچه از انتزاع و مفهوم‌سازی مصاحبه‌ها به دست آمد، سه کد گزینشی «باورهای فردی»، «متغیرهای فردی» و «نیازهای فردی» است. کد گزینشی «نگرش‌های فردی» تقویت‌کننده سکوت» از کنار هم قرار گرفتن دو کد محوری «تجربه فردی» و «انتظارات فردی» حاصل شده است. پژوهش‌های رفتار سازمانی بیشتر بر سه نگرش اصلی مرتبط با کار متمرکز می‌شود: رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی. بنا بر یافته‌ها، وجود خطاهای قرمز متعدد در روند زندگی اجتماعی و سازمانی، تجربه‌های ناکام از تلاش برای بهسازی، انتظارات فراتر از موقعیت و اهداف سازمانی می‌تواند سبب تغییر این نگرش‌ها شود.

جدول ۱۰. کد گزینشی نگرش‌های فردی تقویت‌کننده سکوت

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
خودسانسوری / خط قرمزهای خودساخته وجود تجربه منفی از بیان نظرها انتظارات فراتر از چارچوب اهداف متفاوت انتخاب شغل در سازمان	تجربه فردی	نگرش‌های فردی تقویت‌کننده	عوامل فردی
	انتظارات فردی		

کد گزینشی «ویژگی‌های فردی» همان‌طور که در جدول ۱۱ مشخص است با دربرداشتن مجموعه‌ای از متغیرهای فردی که به نظر مصاحبه‌شوندگان در سکوت سازمانی مؤثر بوده، شکل گرفته است.

جدول ۱۱. کد گزینشی ویژگی‌های فردی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی	
تأثیر سطح تحصیلات بر شیوه انتقاد و شنیدن آن تأثیر تجربه بر عدم سکوت تأثیر تخصص بر عدم سکوت روحیه و شخصیت فردی در برون‌گرایی و اعتمادبه‌نفس تأثیر جنسیت / زنان مایل به انزوای بیشتر تأثیر سطح فرهنگی فردی فقدان ارتباطات مناسب کلامی	متغیرهای فردی	متغیرهای فردی	عوامل فردی	

کد گزینشی «انگیزش‌های فردی پایین» همان‌طور که در جدول ۱۲ مشخص است از مفاهیم مشابه برای انتزاع این کدها به‌دست آمده است. ارضا نشدن نیازهای فردی از عوامل متفاوت شکل می‌گیرند و بنا به نظر مصاحبه‌شوندگان در انتخاب سکوت یا آوای سازمانی و چگونگی آن نقش دارند.

جدول ۱۲. کد گزینشی انگیزش‌های فردی پایین

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
نگرانی از امنیت شغلی	انگیزش‌های فردی	انگیزش‌های فردی پایین	عوامل فردی
نگرانی از آینده شغلی / پیشرفت			
نبود علاقه کاری / ناهماهنگی نیازها و کار			

۳. عوامل ساختاری

عوامل ساختاری سکوت‌آمیز از پنج کد گزینشی «ویژگی‌های مدیریتی»، «بی‌عدالتی سازمانی»، «ویژگی‌های شغلی»، «فرهنگ سکوت سازمانی» و «عدم مشارکت سازمانی» تشکیل شده است. کد گزینشی «ویژگی‌های شغلی نامتناسب» همان‌طور که در جدول ۱۳ مشخص است، از دو کد محوری «عدم جذب و نگاهداشت مناسب نیروها» و «رضایت شغلی پایین» تشکیل شده است. به‌طور کلی به طراحی مجدد ویژگی‌های شغل باید به‌صورت پدیده دوجانبه نگریست که هم به کارکنان سازمان کمک می‌کند نیازهای خود را برطرف کنند و هم به سازمان اجازه می‌دهد که بهره‌وری و کارایی را افزایش داده و با رقبای خود رقابت بهتری داشته باشند.

جدول ۱۳. کد گزینشی ویژگی‌های شغلی نامتناسب

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
تناسب‌نداشتن نیروها با تخصص لازم	عدم جذب و نگاهداشت مناسب نیرو رضایت پایین	ویژگی‌های شغلی نامتناسب	عوامل ساختاری
آموزش ناکافی مهارت‌های ارتباط شغلی			
فقدان اهمیت کاری / غنی نبودن کار			

کد گزینشی «رفتار سکوت‌آمیز مدیران» از کنار هم قرار گرفتن کدهای مربوط به این مفهوم حاصل شده است. این کد انتخابی همان‌طور که در جدول ۱۴ مشخص است، از مفاهیم مشابه برای انتزاع این کدها به‌دست آمده است. باور مدیران نسبت به سازمان و کارکنان و همچنین ترس آنان از بازخوردها و نظرها (در نظرها سکوت سازمانی به‌عنوان عوامل اصلی پیدایش سکوت سازمانی عنوان شده بود)، به‌خوبی در یافته‌های این بخش مشخص است.

جدول ۱۴. کد گزینشی رفتار سکوت‌آمیز مدیران

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
علاقه مدیر به تکراری در تصمیمات و اجرا	ویژگی‌های مدیریتی	رفتار سکوت‌آمیز مدیران	عوامل ساختاری
خودبزرگ‌بینی مدیران و عدم احساس نیاز به مشورت و بازخورد			
بهره‌نبردن مدیران از نظرها و بازخوردها و ایجاد سکوت بعدی			
نبود فرصت و جلسه‌ای برای ابراز نظرها توسط کارکنان			
انتخاب مدیران ارشد از بیرون سازمان و فقط بر اساس مشی سیاسی			
فقدان خصوصیات لازم برای مدیریت در مدیران / علم مدیریت و ویژگی‌های شخصیتی			
تأثیر رؤسای ارشد بر روحیه بدنه سازمان			
عدم دسترسی به مدیران ارشد/ دوری از کارکنان داخلی و توجه به بیرون از سازمان			
توجه صرف مدیر به حلقه خودی			
واکنش منفی مدیر به انتقادات			

کد گزینشی «فقدان عدالت سازمانی ادراک‌شده» از کنار هم قرار گرفتن دو کد محوری «سیستم ارزیابی نامناسب» و «بی‌عدالتی سازمانی» حاصل شده است. در سازمان‌هایی که بی‌عدالتی وجود دارد، جوی حاکم می‌شود که افراد را از اظهارنظر درباره مسائل منحرف می‌کند و موجب می‌شود افراد از بیان ایده‌ها و نظرهایشان خودداری کنند.

جدول ۱۵. کد گزینشی فقدان عدالت سازمانی ادراک‌شده

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
بی‌توجهی به شایسته‌سالاری / روابط‌سالاری	نامناسب بودن سیستم ارزیابی	فقدان عدالت سازمانی ادراک‌شده	عوامل ساختاری
بی‌تناسبی تشویق‌ها و تنبیه‌ها			
دیده نشدن کارمندان در تشویق‌ها و ارتقاها و شغلی			
نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب	فقدان عدالت سازمانی		
احساس بی‌عدالتی زیاد			
مشاهده تبعیض در نظام پرداخت مزایا			
مشاهده و احساس تبعیض در رویه برخورد			

«عدم مشارکت سازمانی» طبق نظر مصاحبه‌شوندگان در انتخاب سکوت و یا آوای سازمانی و چگونگی آن نقش دارد. مقوله‌های محدودیت اطلاعات سازمانی، عدم شناخت اهداف استراتژی‌ها و پایین بودن میزان مشارکت عملی تشکیل‌دهنده کد محوری و کد گزینشی این مؤلفه است.

جدول ۱۶. کد گزینشی عدم مشارکت سازمانی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
محدودیت اطلاعات سازمانی / توجه افراد نسبت به مواضع سازمانی در میزان کنترل تهدیدهای شغلی و مشارکت فعال تأثیرگذار است. مشارکت عملی کم افراد در تصمیم‌ها و اجرای آن شناخت‌نداشتن از اهداف، استراتژی‌ها و موقعیت	عدم مشارکت سازمانی	عدم مشارکت سازمانی	عوامل ساختاری

در کد گزینشی «نامناسب بودن ساختار سازمانی» همان‌طور که در جدول ۱۷ مشخص است، عوامل ساختاری مطرح شده است. هر سازمان ساختار متفاوتی دارد و نوع این ساختارها بر نگرش و رفتار کارکنان و بهره‌وری و عملکرد آنان اثرگذار است. لازم است که بین استراتژی و ساختار سازمانی هماهنگی و تناسب برقرار شود؛ زیرا در غیر این صورت سازمان اثربخشی خود را از دست می‌دهد و با کارکنان منفعل مواجه می‌شود. پیچیدگی، تمرکز و رسمیت، سه مؤلفه اصلی ساختار سازمانی است که بر رفتار سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

جدول ۱۷. کد گزینشی نامناسب بودن ساختار سازمانی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
وجود سلسله‌مراتب زیاد پویا نبودن سیستم و بی‌توجهی به بازخوردهای سازنده نبود نظام پیشنهادها و انتقادهای درون‌سازمانی	نامناسب بودن ساختار سازمانی	نامناسب بودن ساختار سازمانی	عوامل ساختاری

طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، کد گزینشی «فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت» همان‌طور که در جدول ۱۸ مشخص است، در شکل‌گیری و ادامه سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد. در جامعه مورد بررسی طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، فرهنگ سازمانی قوی و مؤثری برای تقویت سکوت سازمانی وجود دارد که برخوردهای سلبی و گزینشی بر حجم این فضا می‌افزاید.

جدول ۱۸. کد گزینشی فرهنگ سازمانی تقویت کننده سکوت سازمانی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
جو سازمانی پذیرنده انتقاد و اصلاح برخوردهای نامناسب با افراد منتقد یا معترض / برخوردهای سلبی نامیدی از توجه به نظرها و اقدامات عملی	فرهنگ	فرهنگ سازمانی	عوامل ساختاری
	سکوت	تقویت کننده سکوت	
	سازمانی	سکوت	

زمینه‌ها و بسترها نیز نشان دهنده شرایط ویژه‌ای است که پدیده در آن رخ می‌دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش در عوامل علی شناسایی شده، در دو بستر تغییرات محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد. این بسترها می‌تواند بر شرایط علی مؤثر در شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی اثرگذار بوده و برخی از عوامل را دستخوش تغییر کند.

جدول ۱۹. بستر شکل‌گیری پدیده

بستر شکل‌گیری پدیده	
بستر تغییرات محیطی	بستر تغییرات سازمانی

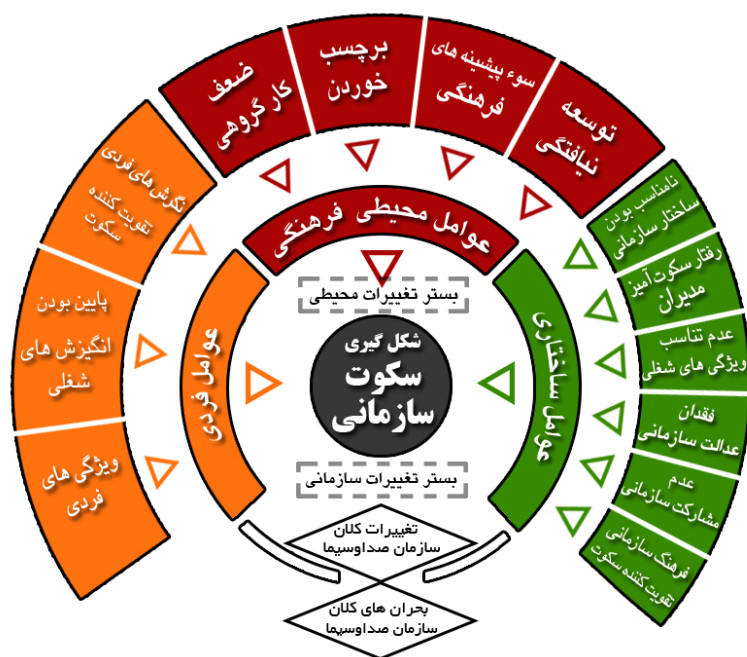
شرایط تعدیل‌گر نیز شرایطی است که به‌طور غیرمستقیم سبب تغییر در پدیده مورد بررسی می‌شود و ریشه در لایه‌های خارجی فرایند مد نظر دارند. این شرایط در پژوهش حاضر شامل دو عامل تغییرات کلان سازمانی و بحران‌های سازمان صدا و سیما است. طی اجرای این پژوهش، تغییر مدیران ارشد صدا و سیما و به دنبال آن، دگرگونی رویه‌های قبلی و ساختار سازمانی، از جمله دغدغه‌هایی بود که کارکنان در مصاحبه به آن اشاره کردند. همچنین تنگناهای مالی به دلیل تناسب نداشتن بودجه سازمان صدا و سیما با هزینه‌های جاری آن که سبب محدودیت در استخدام‌ها، حقوق و مزایا و پاداش‌ها شده، برخی نظرها را تحت تأثیر قرار داد.

جدول ۲۰. شرایط تعدیل‌گر

شرایط تعدیل‌گر
تغییرات کلان سازمان صدا و سیما
بحران‌های سازمان صدا و سیما: کاهش نیروها، مشکلات مالی، حقوق و مزایا

مدل مفهومی پژوهش

با حصول کدهای انتخابی، مقوله‌ها به شکلی منطقی و مشخص به یکدیگر مرتبط شدند و مدل پارادایمی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای طراحی شد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با اجرای این پژوهش و در پی دستیابی به مدل مفهومی در راستای شناسایی عوامل مؤثر در سکوت سازمانی کارکنان اداره کل روابط عمومی صدا و سیما، یافته‌های به‌دست‌آمده گویای این مطلب بود که این پدیده مخرب و بازدارنده سازمانی، در بستری از تعاملات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، تحت نفوذ «عوامل محیطی و فرهنگی» به‌واسطه یادگیری‌های اجتماعی شکل می‌گیرد؛ در لایه‌های «عوامل فردی» تقویت یا کنترل می‌شود؛ و در نهایت در بستری از تعاملات سازمانی با تمام ابعاد و مشخصات خاص آن تحت سیطره «عوامل سازمانی» ظهور می‌باید. «توسعه‌نیافتگی»، «سوءپیشینه‌های فرهنگی»، «برچسب خوردن» و «ضعف فرهنگ کار

گروهی» از کدهای گزینشی نهایی است که عوامل محیطی و فرهنگی را به عنوان هسته مرکزی شکل می‌دهند. «نگرش فردی تقویت‌کننده سکوت»، «انگیزه شغلی پایین» و «ویژگی‌های فردی» از جمله کدهای گزینشی است که عوامل فردی را پایه‌ریزی می‌کنند. «نامناسب بودن ساختار سازمانی»، «رفتار سکوت‌آمیز مدیران»، «تناسب‌نداشتن ویژگی‌های شغلی»، «بی‌عدالتی سازمانی»، «عدم مشارکت سازمانی» و «فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت» کدهای گزینشی‌ای هستند که عوامل ساختاری را شکل می‌دهند. هر یک از این عوامل همان‌طور که در تحلیل‌ها بیان شد، در راستای هدایت و مهار سکوت سازمانی و جهت‌دهی به آوای سازنده سازمانی قابل برنامه‌ریزی و اصلاح است. اما در حال حاضر بر اساس یافته‌ها به نظر می‌رسد توجه سیستم مدیریت ارشد سازمان صدا و سیما به بیرون از سازمان معطوف بوده و بحران بودجه و تغییرات ساختاری، توجه به منابع نیروی انسانی را کم‌رنگ ساخته است. دستیابی به این یافته‌ها و تأمل در آن، ضرورت تغییر نگرش در حوزه سرمایه نیروی انسانی را نمایان تر می‌کند.

طی بررسی‌ها، نزدیک‌ترین مدل ارائه‌شده به مدل این پژوهش، مدل مبتنی بر یافته‌های زارعی متین و همکارانش در پژوهشی با عنوان «بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی» است که نشان داد میانگین عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای از نظر کارکنان و مدیران در جامعه آماری بیشتر از حد متوسط است و این سه عامل، به‌طور کلی در ایجاد سکوت سازمانی تأثیرگذارند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین اشاره مستقیمی به عوامل محیطی و فرهنگی نکرده‌اند و فقط با عنوان عوامل زمینه‌ای از کنار آن گذشته‌اند، در حالیکه یافته‌های این پژوهش در ابعاد گسترده‌ای بر تأثیرگذاری این عوامل تأکید داشته است.

یافته‌های این پژوهش در حوزه عوامل ساختاری با بسیاری از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت‌پذیرفته مطابقت دارد و تکمیل‌کننده مؤلفه‌های موجود در مدل‌های پژوهش قبلی است. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) علت اصلی سکوت سازمانی را سبک رهبری آمرانه مدیر معرفی کردند. لی و سان (۲۰۱۵) سبک رهبری اقتدارگرایانه را بر آوای کارکنان مؤثر می‌دانند. این پژوهش نیز مؤلفه‌های متعددی را با عنوان «رفتار سکوت‌آمیز مدیران» در شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی بررسی کرد و در قالب مدل مفهومی ارائه داد. نتایج این پژوهش در حوزه فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل سکوت سازمانی با یافته‌های پژوهش دانایی فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) که روابط معناداری بین فرهنگ سازمانی و جو و رفتار سکوت‌شناسایی کرده بودند، مطابقت دارد و فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت را با زیرمؤلفه‌های مربوطه مطرح کرده است. نتایج پژوهش بزرگ‌نیا و عنایتی (۱۳۹۳) نشان داد بین سکوت سازمانی با ابعاد

عملکرد سازمانی شامل وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. یافته‌های این پژوهش نیز نامناسب بودن ساختار سازمانی، تناسب‌نداشتن ویژگی‌های شغلی، بی‌عدالتی سازمانی و عدم مشارکت سازمانی را در شکل‌گیری سکوت سازمانی مؤثر می‌داند. همچنین در حوزه عوامل فردی و نگرش‌های شغلی مؤثر بر سکوت سازمانی، نتایج این پژوهش با یافته‌های دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مبنی بر ارتباط بین ابعاد جو سکوت و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان مطابقت دارد. در حوزه متغیرهای فردی به‌عنوان عاملی در شکل‌گیری سکوت سازمانی، یافته‌ها با نتایج پژوهش افخمی و همکارانش (۱۳۹۳) مبنی بر وجود رابطه منفی و معنادار میان ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی با سکوت سازمانی، همخوانی دارد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

۱. اصلاحات ساختاری سازمان صدا و سیما در مقیاس کلان برای کنترل عوامل تعدیل‌کننده و به‌دنبال آن اصلاحات مورد نیاز بر مبنای یافته‌های پژوهش در روند انتخاب نیرو، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، ساماندهی وضعیت ارتقای نیرو بر اساس شایستگی، بهبود سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر روش‌های نوین، افزایش مؤلفه‌های عدالت سازمانی و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب در واحد روابط عمومی سازمان صدا و سیما.
۲. اصلاح تفکر مدیریتی در راستای ارتقای مشارکت و بهبود شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی میان کارکنان واحد روابط عمومی سازمان صدا و سیما.
۳. تغییر در رویه‌های حفظ کارکنان، برنامه‌ریزی روند شغلی به‌منظور رشد جانشین‌پروری و تلاش برای شایسته‌گزینی کارکنان در راستای ارتقای شغلی.
۴. تغییر فرهنگ سازمانی از جو تقویت‌کننده سکوت به جو پویا همراه با مؤلفه‌های یادگیرنده سازمانی در واحد روابط عمومی سازمان صدا و سیما.

محدودیت‌های پژوهش

هر تحقیق ممکن است با توجه به موضوع، ماهیت، روش، جامعه و نمونه یا مسائل زمانی و مکانی محدودیت‌هایی داشته باشد. تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنا نبوده و مشمول محدودیت‌هایی است که در زیر به مواردی اشاره شده است:

۱. عدم امکان کنترل برخی متغیرها از قبیل دید منفی و ترس اداری برخی پاسخگویان نسبت به موضوع، سبب محدودیت‌هایی در جمع‌آوری داده‌ها بوده است.

۲. به سبب گستردگی و تنوع سازمان صدا و سیما و طبق محدودیت‌های پژوهشی فقط یکی از واحدها به صورت موردی انتخاب و بررسی شد.
۳. سکوت سازمانی پدیده‌ای غیر ملموس است، بنابراین درگیر کردن مصاحبه‌شوندگان با ابعاد این مفهوم یکی دیگر از محدودیت این پژوهش بوده است.

منابع

- افخمی اردکانی، م.؛ خلیلی صدرآبادی، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۸)، ۶۵-۸۳.
- بزرگ‌نیا حسینی، س.؛ ف.؛ عنایتی، ت. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۹ (۴)، ۱-۱۰.
- دامغانیان، ح.؛ روزبان، ف. (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۳)، ۱۷۵-۱۹۴.
- دانایی‌فرد، ح.؛ پناهی، ب. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۳ (۲)، ۱-۱۹.
- دانایی‌فرد، ح.؛ فانی، ع.؛ براتی، ا. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸ (۲)، ۶۱-۸۲.
- زارعی متین، ح.؛ طاهری، ف.؛ سیار، ا. (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱ (۱)، ۹۹-۱۱۳.
- صلواتی، ع.؛ یاراحمدی، ی.؛ سیدهاشمی، س. ن. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور. فصلنامه مدیریت دولتی، ۶ (۳)، ۵۴۲-۵۲۳.
- طالقانی، غ.؛ غفاری، ع.؛ حقیقی، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، ۸ (۱)، ۱-۱۴.
- قنبری، س.؛ زندی، خ.؛ محمدی، م.؛ ف.؛ احمدیان‌فر، س. (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو». فصلنامه مدیریت دولتی، ۷ (۴)، ۸۸۲-۸۶۵.
- هادوی‌نژاد، م. و بهارلویی، ا. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۷ (۲)، ۳۹۳-۴۱۲.

Afkhami Ardakani, M. & Khalili Sadrabadi, A. (2013). A review on the role of personality factors in formation of silence in knowledge personnel. *Management researcher*, 5 (18), 65-83. (in Persian)

- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bozorgnia Hosseini, F. & Enayati T. (2014). The relationship between organizational silence and employees performance. *Ethics in Science & Technology*, 9 (4), 1-10. (in Persian)
- Damghanian, H. & Roozban F. (2015). Investigate the silencing of employees in direct contact manager application of mixed research. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4 (3), 175-194. (in Persian)
- Danaeefard, H. & Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Management researcher*, 2 (3), 1-19. (in Persian)
- Danaeefard, H., Fani, A. & Barati, A. (2011). Examine the role of organizational culture in organizational silence in public sector. *Journal of Public Administration Perspective*, 8 (8), 61-82. (in Persian)
- Dimitris, B. & Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management. *Athens university economics and business*, 1-19.
- Ghanbari, S., Zandi, Kh., Mohammadi, M. & Ahmadianfar, S. (2016). Enhancing Organizational Voice through Authentic Leadership (Approach to interactions of leader-follower). *Journal of Public Administration*, 7(4), 865-882. (in Persian)
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. Employee Responsibilities & Rights. *journal of Management Studies*, 1 (4), 283-299.
- Hadavinejad, M. & Baharlouie E. (2015). Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communications in Organization: Organizational Antecedents and Consequences. *Journal of Public Administration*, 7(2), 393-412. (in Persian)
- Li, Y. & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 172-189.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Morrison, E. J., Milliken, F. J., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Nemeth, C.J. & Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovations in groups and organizations. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 22 (175-210). New York: Academic Press.
- Pefer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Pinder, C.C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, in (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20)*, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bacharach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Ryan, K. & Oestreich, D. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salavaty, A., Yarahmadi, Y. & Saiadhashemi, S.N. (2014). Effective communication and organizational silence in banking network (Case study: Sanandaj city). *Journal of Public Administration*, 6(3), 523-542. (in Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Grounded Theory*. CA: Sage.
- Taleghani, G., Ghafari, A., Haghghi, M. The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 8(1), 1-14. (in Persian)
- Vakola, M., & Dimitris, B. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee relations journal*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L. & Le Pine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 763-774.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why? *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6 (2), 30-44.
- Zarei Matin, H. Taheri, F. & Sayar, A. (2012). Investigate and explain the causes of organizational silence administrators based on three-dimensional personnel (C3). *Quarterly organizational behavior studies*, 1(1), 99-113. (in Persian)