

## ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری

عاصفه معصومی\*<sup>۱</sup>

عمار فیضی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵

### چکیده

پدیده سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت رویه‌ها و پیشنهادهای، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن را در بر می‌گیرد. هدف از مقاله حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سکوت سازمانی با مرور ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش می‌باشد. در این تحقیق روش پژوهش استفاده شده توصیفی-پیمایشی است. با بررسی مبانی نظری سکوت سازمانی، مؤلفه‌های کلیدی با نظر خبرگان صنعت بانکداری و اساتید شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک گراند تئوری به طراحی مدل پرداخته شده است. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به محققان حوزه سکوت سازمانی و مدیران ارشد صنعت بانکداری در شکست این پدیده ایشان را یاری رساند.

### واژگان کلیدی

پدیده سکوت، سکوت سازمانی، صنعت بانکداری، نظریه داده بنیاد (گراند تئوری).

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مهندسی کامپیوتر گرایش نرم افزار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، مرکزی، ایران.  
(نویسنده مسئول: asefeh\_masomy@yahoo.com)

۲. پژوهشگر مدیریت و مهندسی صنایع، دکترای مدیریت صنعتی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران  
(ammarefyzi@live.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد. به رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها درآمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند که این به نوبه خود می‌تواند کاهش‌دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود (ایرند<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

تعریف اولیه از سکوت، این مفهوم را معادل با وفاداری می‌دانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ‌کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسأله اشتباهی وجود ندارد، همان‌طور که در ضرب‌المثل قدیمی سکوت نشانه رضایت است، عنوان می‌شود سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آن‌هایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند؛ تعریف کرده‌اند (نوروزی و طهماسبی آقبلاغی، ۱۳۹۹).

سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست، بلکه می‌تواند به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشیندن و نادیده گرفتن هم باشد، سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است (جانگک و یون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)؛ اما پژوهشگران امروزه نشان داده‌اند که این عامل می‌تواند موجب فساد و تباهی شود. زمانی که موضوعی فردی را ناراحت می‌کند و او به شما توضیح می‌دهد، شما حداقل شانس را دارید که دلایل خود را بیان کنید یا شاید اصلاحات لازم را انجام دهید؛ در حالی که اگر آن فرد سکوت اختیار کند ممکن است، شما متوجه شرایط نشوید تا این که با عمل تلافی‌جویانه او مواجه شوید (نادری و اسماعیلی‌شاد، ۱۳۹۸). امروزه این مفهوم نیز در سازمان کاربرد پیدا کرده است و به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن افراد ایده‌ها، نظرات، پیشنهادهای و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمداً رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات و فرآیندهای جدید خواهد شد، این رفتار فردی می‌تواند به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که سکوت سازمانی گفته می‌شود (فاندامینی‌هارونی و دیگران، ۱۳۹۹).

ژو و همکاران (۲۰۱۵)، سکوت سازمانی را مفهومی چند بُعدی دانستند و سپس سه بُعد را برای آن مشخص کردند، سکوت مطیع که به عنوان رفتاری ذاتی تعریف می‌شود و شامل خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است که یک نوع رفتار کناره‌گیرانه و انفعالی است. سکوت تدافعی، به عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری به دلیل ترس از تلافی مطرح می‌شود که رفتاری حفاظتی و تعمدی است، سومین نوع سکوت سازمانی، سکوت نوع دوستانه هست که به عنوان حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می‌شود، این نوع سکوت هم تعمدی و غیرانفعالی است اما در مقایسه با سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد بر منفعت رسانی جمعی توجه دارد (تاخشا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). به زعم دو و کیم (۲۰۲۰)، سکوت سازمانی در اثر

<sup>1</sup> Albert Herchman

<sup>2</sup> Oyerinde

<sup>3</sup> Jung & Yoon

<sup>4</sup> Takhsha et al

عوامل مختلفی ظاهر می‌شود و هرچه سازمان‌ها به علل موجد آن واقف شوند کمک شایانی به مواجهه با آن خواهند کرد.

سکوت سازمانی می‌تواند اثرات زیان‌آوری را بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیند تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح محقق می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). واکلا و براداس (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند که پدیده سکوت سازمانی به طور گسترده‌ای در سازمان‌ها دیده می‌شود، شواهد تجربی کمی در مورد طراحی مدل اقتضایی شکست سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهد زمانی که کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ‌گونه نقد و اتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی باشد. در واقع سکوت سازمانی یک فرآیند سازمانی ناکاراست که هزینه بر و تلاش‌بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی داشته باشد.

هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک نظریه داده بنیاد (گراندد ثوری) می‌باشد.

سؤال اصلی مقاله حاضر این است الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری چیست؟

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تشریح پدیده سکوت سازمانی

در سال‌های ۳۲-۱۹۲۷ مجموعه‌ای از آزمایش‌ها در مورد «محیط‌های کاری سازمان» در تأسیسات هائورن منطقه نیروگاه برق غربی انجام شد که نام خود را به تحقیقات داد و به «تحقیقات هائورن»، معروف شد. نتایج آزمایش هائورن نشان داد که نگرش‌ها و رفتارها نسبت به کارکنان مهم‌تر از دستمزدها و جوایز دریافتی در قبال کار تلقی می‌شود. همچنین مشخص شد که سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی هستند و انسان مهم‌ترین عامل در این نظام است (وایت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

با افزایش رقابت، تحولات تکنولوژیک و جهانی شدن در سال‌های اخیر، سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که به راحتی نظرات خود را بیان کنند، ایده‌های اصیلی را مطرح نمایند و کسانی باشند که توانایی ارائه پیشنهادهای خلاقانه‌ای را داشته باشند (حسنی و دیگران، ۱۳۹۹). در حالی که سکوت در گذشته به عنوان یک نگرش سازگاری دیده می‌شد، می‌توان گفت که چنین نگرشی ممکن است امروز به عنوان یک واکنش یا رفتار منفی و نامناسب در سازمان‌ها دیده شود. سکوت سازمانی مانع بهبود و تغییر سازمانی می‌شود و اجازه تغییرات مناسب در سازمان را نمی‌دهد (دانایی فرد و قاسمی‌بنابری، ۱۳۹۷؛ بحال‌حسنی، ۱۳۹۹؛ سپهوند و دیگران، ۱۳۹۹؛ وایت و همکاران، ۲۰۱۹؛ تخشا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ ایرند<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

سکوت سازمانی را پنهان کردن یا بیان نکردن ایده‌هایی توصیف می‌کنند که ممکن است پتانسیلی برای تغییر عملکرد سازمان داشته باشند. کارکنانی که ایده‌های جدید را به ارمغان می‌آورند و آن‌ها را به محصولات تبدیل می‌کنند، ارتباط

<sup>5</sup> White et al

<sup>6</sup> Takhsha et al

<sup>7</sup> Oyerinde

مستقیمی با کیفیت سازمان‌های دولتی دارند. علاوه بر این، همبستگی منفی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در بسیاری از تحقیقات یافت شده است (کیم و کو<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱؛ نوزی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ یخچالی و گنجعلی، ۱۳۹۳؛ دانایی‌فرد و قاسمی‌بنابری، ۱۳۹۷؛ بوالحسنی، ۱۳۹۹؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۹)

یک مدل توسط موريسون و ميليکن (۲۰۰۰)، با نگاهی به ویژگی‌ها و باورهای سازمانی که منجر به فضای سکوت می‌شود، مفصل شده است. کارکنان می‌دانند حقیقت در مورد مشکلات چیست، اما آن‌ها، جرأت نمی‌کنند آن حقیقت را با مافوق‌های خود صحبت کنند. نتیجه آن «سکوت سازمانی» و ناتوانی در یادگیری و تغییر است. مدیران از بازخورد منفی می‌ترسند و رد می‌کنند و تمایل دارند به مخالفت‌ها پاسخ منفی بدهند. تصمیم‌گیری متمرکز با فقدان بازخوردهای غیررسمی و رسمی رو به بالا وجود دارد. این امر، برای کارمند، منجر به احساس ارزش‌گذاری نشدن، عدم اعتماد، کاهش انگیزه و رضایت، کناره‌گیری و گردش مالی و همچنین «خرابکاری/ انحراف» و استرس می‌شود (نول و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱).

نتایج فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد آن‌ها یکی از عناصر حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود و کیفیت این نتایج، به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید و سهیم کردن دیگران یاری کند (نیکخو و دیگران، ۱۳۹۷). همچنین مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان، هم برای عملکرد سازمانی و هم برای توانمندسازی آن‌ها ضروری است، زیرا کارکنان به عنوان منبع تغییر و نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند. وجود شرایط مساعد و مناسب برای این همکاری باعث می‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی انتقادات و دیدگاه‌های خود را در رابطه با معظلات سازمان بیان کرده و بدین ترتیب، اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. متغیرهای متعددی در کیفیت این عملکرد منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند و یکی از این متغیرهای مهم که نظر محققان را اخیراً در تحقیقات به خود جلب کرده، متغیر سکوت سازمانی است (بوالحسنی، ۱۳۹۹). مطابق با نظر محققان، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی گردید. سکوت سازمانی، پدیده‌ای جمعی تعریف می‌شود که مانع ارائه نظرات، فعالیت و همفکری اعضای سازمان می‌شود. در نهایت سکوت سازمانی به طرق مختلف عملکرد سازمانی را دچار اختلالی می‌کند؛ طوری که یک جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند و با جلوگیری از دریافت بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود (سپهوند، عارف‌نژاد، فتحی‌چگنی و سپهوند، ۱۳۹۹). عوامل متعددی در خلق این جو سکوت و به دنبال آن پدیده سکوت سازمانی نقش دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی؛ باورها و نگرش‌های مدیر؛ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و محیطی، عوامل گروهی و عوامل فردی؛ ترس کارکنان از ارائه بازخورد منفی و برداشت آن‌ها از عقاید پیچیده مدیریت درباره آن‌ها؛ تفکیک عمودی زیاد در ساختار سازمانی؛ نحوه استفاده از انواع شیوه‌های مدیریتی و سبک‌های رهبری توسط مدیریت سازمان (صادقی و رضوی، ۲۰۲۰).

<sup>8</sup> Kim & Ko

<sup>9</sup> Ngozi et al

<sup>10</sup> Knoll et al

در سال‌های اخیر با وجود تحولاتی که در بخش دولتی رخ داده، همچنان بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط مشی‌گذاران کشور است. سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم موثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطر برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان تر به جامعه آسیب می‌رساند. این تحقیق به دنبال مدل اقتضایی شکست برای پوشش ابعاد پدیده سکوت سازمانی است. مدیریت سکوت سازمانی بخشی مهم از مدیریت رفتار سازمانی است که بر اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی تاثیر مستقیم دارد.

### جوّ مسموم سازمانی

یکی از عوامل مؤثر در حفظ تحرک سازمانی، جوّ سازمانی مطلوب است. در جوّ سازمانی مطلوب، کارکنان از انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات و همچنین نیروی محرکه لازم برای نظم دادن به کارها برخوردارند. جوّ مسموم سازمانی محصول تزریق مفهوم سمیت سازمانی به کالبد جوّ سازمانی است. سازمان‌های دارای جوّ مسموم، سطح بالای نارضایتی و فشار روانی منفی در بین کارکنان ایجاد می‌کنند که فراتر از مسائل کاری معمولی است (پناهی، ۱۳۹۸).

### تعریف سکوت سازمانی

سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت روبه‌ها و پیشنهادهای، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (بوالحسنی، ۱۳۹۹).

### اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی، مقاومتی تلقی می‌گردد که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (احمدی و دیگران، ۱۳۹۹).

### عوامل سازمانی

موريسن و میلیکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارتند از: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی. علاوه بر این تمایل سازمان برای به کارگیری کارکنان قراردادی یا خارج از سازمان و همچنین متمرکز ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجادکننده سکوت باشد (شریفی، ۱۳۹۸).

### عوامل مدیریتی

یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران نسبت به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی درباره یک مسأله سازمانی به سرپرست خود پیشنهادی می‌دهد و از جانب وی عکس‌العمل منفی دریافت می‌کند، این مسأله موجب می‌گردد تا فرد سکوت پیشه کند. عامل مدیریتی دیگر این است که کارکنان و سرپرستان از دریافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از این مشکل یا به دنبال راه حل‌های سریع تر گشتن باعث می‌شود که احساس کنند که هیچ‌امیدی برای یافتن راه حل وجود ندارد و در نتیجه سکوت می‌کنند (پارسامقدم و دیگران، ۱۳۹۸).

### عوامل شخصیتی

یکی از دلایل شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند که اگر درباره موضوعی زبان به سخن بگشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند

شغلشان را از دست بدهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که چنین تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می‌کنند و اعمال آن‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهند که در نتیجه این امر اخراج می‌شوند. سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه رفتار بجا و مناسب مرتبط است و افراد با سکوت پیشه کردن می‌خواهند این رفتارها را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند (سپهوند، عارف‌نژاد، فتحی‌چگنی و سپهوند، ۱۳۹۹).

### پیشینه پژوهش

در این قسمت به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سکوت سازمانی پرداخته شده است. میرباقری، منیرپور و ضرغام (۱۳۹۹)، با عنوان ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن، پرداختند. هدف ارزیابی نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای با عملکرد سازمانی مدیران زن شهرداری تهران می‌باشد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی و جامعه آماری مدیران زن شهرداری تهران شاغل در سال ۱۳۹۷ و حجم نمونه ۲۰۰ نفر که به صورت خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب و پرسش‌نامه‌های طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه یانگ فرم کوتاه، پرسش‌نامه هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی و نداین و همکاران (۲۰۰۳) و مقیاس انتخاب و جبران افراطی یانگ توسط خبرگان تکمیل شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت محیط نرم‌افزاری لیزرل و نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه به صورت غیرمستقیم از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که جبران افراطی و اجتناب، رابطه مستقیم با طرح‌واره ناسازگار دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای بر عملکرد سازمانی دارد.

نوروزی و طهماسبی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران، پرداختند. پژوهش مذکور از نوع همبستگی است و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. مدل‌سازی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحت محیط نرم‌افزاری اسمارت پی ال اس انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که فلات شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان بیمه ایران تأثیر معناداری ندارد؛ اما تأثیر استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران تأیید گردید.

حکاک، جعفری و ویشلی (۱۳۹۹)، در تحقیقی به واکاوی استراتژی سکوت بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، پرداختند. به زعم محققان امروزه سکوت تنها در سطح سازمان مطرح نبوده، بلکه می‌توان در سطح گسترده‌ای همچون جامعه مورد بررسی قرار داد. هدف استخراج الگوی استراتژی سکوت بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه است. مقاله مذکور از حیث هدف توسعه و از حیث جمع‌آوری داده‌ها کیفی است و با روش تحلیل مضمون و از طریق واکاوی متن نهج‌البلاغه انجام شده است. بر اساس سخنان امام علی (ع)، مؤلفه‌های سکوت با توجه به مضامین سازمان‌دهنده در سه مضمون فراگیر، سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت برای مصالح جمعی قابل طبقه‌بندی می‌باشند.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان در دانشگاه لرستان، پرداختند. خلاقیت کارکنان و استفاده از نظرات آن‌ها از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت سازمان‌ها بوده و به عنوان پادزهر رخوت و سستی در سازمان عمل می‌کنند. در این بین عوامل مختلفی خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که طردشدگی در محل کار و سکوت سازمانی از جمله آن‌ها هستند. یافته‌های

پژوهش نشان می‌دهد که طردشدگی در محل کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که طردشدگی در محل کار هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد.

بوالحسنی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی، با هدف بررسی عواقب ناشی از خاموشی و سکوت کارکنان و عوامل برون رفت اثرگذار از این کابوس سازمانی مطرح نمود. به زعم وی حضور موثر کارکنان، اظهار و اعلام نظر آن‌ها، همچنین شنود به موقع مدیران در پرتو تغییرات سازمانی می‌تواند بر توسعه و بهبود مدیریت عملکرد سازمان اثرگذار باشد. مقاله مذکور با استفاده از رویکرد هدفمند و مطالعات داده‌های اولیه، ثانویه و مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و گفت‌وگو با کارکنان و مدیران انجام گردیده است. برای به دست آوردن علل این اتفاق و مهارت‌های مدیریتی و پتانسیل‌های سازمانی برای رویارویی با این پدیده مخرب، اعتبار و روایی داده‌ها از روش‌های بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان سازمانی در مطالعه مذکور و همچنین تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهد که ترس، ضعف در اعتماد، عدم علاقه به مشارکت به دلایل ملاحظات سازمانی در خصوص سکوت و ناشنوایی سازمانی از محدودیت‌های سکوت سازمانی است.

محمدی (۱۳۹۹)، به تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار، پرداخت. امروزه بیمارستان‌ها علاوه بر شاغلان حرفه‌ای و توانمند، نیازمند پرستاران سالم، مشتاق و علاقه‌مند به کارند. وجود کارکنان سالم با اشتیاق شغلی بالا سال‌هاست مورد توجه بسیاری از پژوهشگران رفتاری و روان‌شناسان صنعتی و سازمانی قرار گرفته و تلاش برای شناسایی عوامل پیش‌بین آن مورد مطالعه‌ی آن‌هاست. از عوامل تهدیدکننده‌ی اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی پرستاران، افزایش سکوت و کاهش آوای سازمانی آن‌هاست که ابتدا اشتیاق شغلی و سپس سلامت سازمانی زنان پرستار می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سکوت سازمانی تأثیر معناداری بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی آن‌ها دارد. همچنین نقش میانجی اشتیاق شغلی به طور معنادار تأیید شد. نتایج نشان داد سکوت سازمانی پرستاران به کاهش اشتیاق شغلی و در نتیجه کاهش سلامت سازمانی آن‌ها و بالعکس آوای سازمانی باعث افزایش اشتیاق شغلی و در نهایت بهبود سلامت سازمانی پرستاران منجر خواهد شد.

قاسم پور و ویسه (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهرآگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه؛ تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی، پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رهبری زهرآگین بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه و سکوت سازمانی تأثیر مستقیم، معنادار و مثبتی دارد. همچنین مشخص شد اثر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه مستقیم معنادار و مثبت است و رهبری زهرآگین از طریق متغیر واسطه‌ای سکوت سازمانی تأثیر غیر مستقیم، معنادار و مثبتی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه دارد.

کیم و کو (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل اعضای هیئت علمی و دانشجو، پرداختند. کالج‌ها/ دانشگاه‌های خارج از منطقه کلان شهری سئول (پس از آن "دانشگاه‌های غیر سئول") به دلیل کاهش جمعیت مدرسه‌ای در کره جنوبی در بحران قرار دارند. بیشتر دانشگاه‌های غیر سئول تلاش‌هایی را برای اجرای اقدامات نجات خود برای بقا انجام می‌دهند. این مطالعه به بررسی روابط بین انواع مختلف فرهنگ سازمانی (نوآورانه، جمعی، عقلانی و سلسله‌مراتبی)، سکوت سازمانی (آشنا، طرفدار اجتماعی و دفاعی) و دانشکده-تعامل دانشجویی به عنوان درک شده توسط استادان دانشگاه غیر سئول برای ارائه پیامدهای مفید برای طرح‌های موثر مدیریت

منابع انسانی برای استادان که مسئول امتحانات ورودی و آموزش در دانشگاه‌های غیر سئول در بحران است. یک نظرسنجی آنلاین برای جمع آوری داده‌ها از استادان کالج‌ها / دانشگاه‌های جامعه خصوصی خارج از منطقه کلان شهری سئول به کار گرفته شد. پاسخ از ۴۲۱ استاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که سکوت سازمانی می‌تواند اثر مخربی بر ائتفاء بهره‌وری سازمانی را در پی داشته باشد.

نوزی و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی و جو مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه در ایالت آنامبرا، نیجریه، پرداختند. عملکرد شغلی معلمان به ویژه در سطح متوسطه نه تنها اشاره گر به اثربخشی مدرسه بلکه تعیین کننده عمده دستیابی به اهداف آموزشی ملی در نیجریه است. معلمان تنها با تخلیه عملکرد شغلی خود به طور کلی می‌توانند به مدرسه و اهداف آموزشی ملی دست یابند. انجام عملکرد شغلی معلمان به پدیده‌ای مورد علاقه همه تبدیل شده است و این به همین دلیل است که دانش پژوهان برای باز کردن عواملی که در برابر عملکرد شغلی خوب میل می‌کنند، سخت تلاش کرده‌اند. هدف از این مطالعه بررسی سکوت سازمانی و فضای مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان دوره متوسطه در ایالت آنامبرا نیجریه است. این مطالعه طراحی تحقیق توصیفی را به تصویب رساند. جمعیت آماری شامل تمام ۶۴۰۰ معلمی است که در ۲۵۹ مدرسه متوسطه دولتی ایالت تدریس می‌کنند. حجم نمونه ۵۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب تعیین شد. نتایج نشان می‌دهد پدیده سکوت سازمانی در مدارس نیجریه اثرات مخربی را بر سطح کیفی آموزشی مدارس متوسطه دولتی این کشور دارد.

دولوس سانتوس و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان تأثیر سکوت سازمانی و پارتی بازی (دوست بازی) بر نتایج کار پرستار و بهزیستی روانشناختی، پرداختند. این مطالعه با هدف ارزیابی تأثیرات سکوت سازمانی و علاقه به نتایج کار و بهزیستی روانشناختی در میان پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها صورت پذیرفته است. ادبیات مربوط به جو سازمانی در پرستاران بیمارستان به ویژه در مورد علاقه به نفس و سکوت سازمانی تأثیر بر پرستاران با ویژگی‌های محدود است.

مهمترین علل سکوت سازمانی عبارتند از: ۱- ترس از عواقب اظهارنظرها مشتمل بر تنبیهات، مرگ، بی نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و ۲...- ترس از بی توجهی مدیر ارشد و بلا استفاده ماندن نظریات و ایده‌ها. در بدترین حالت مدیران ممکن است حتی نظریات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت‌های غیرقابل توجیه اقدام به رد ایده ارائه شده بنماید. ۳- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها: وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند. نتایج این مطالعه بینشی از اثرات سکوت سازمانی و علاقه‌مندی نسبت به نتایج کار پرستاران و بهزیستی روانشناختی را در راستای بهبود کانال‌های ارتباطی بیند تیم مراقبت‌های بهداشتی برای ترویج فراگیری کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و افزایش دوام سازمانی نشان داد.

ایرنده (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان: سبک رهبری، محیط کار، سکوت سازمانی و اثر بخشی نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک، جنوب غربی نیجریه، پرداخته است. هدف این مقاله ارائه خدمات با کیفیت و امکانات یادگیری مادام‌العمر در کتابخانه به کاربران خود است. با این حال، نشانه‌هایی از سطح پایین اثربخشی در بسیاری از کتابخانه‌های پلی تکنیک وجود دارد. مطالعات نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند به سبک رهبری، محیط کار و متغیرها تأثیر نهادی کتابخانه‌های پلی تکنیک در جنوب غربی را تحت تأثیر قرار دهد. مسئولیت تصمیم‌گیری برای صحبت کردن یا سکوت در سازمان، در اغلب اوقات با کارکنان است. آن‌ها تصمیم می‌گیرند که ایده‌ها، نظرات و دغدغه‌های خود را به زبان آورند



یا از منطقه امن خود خارج نشده و سکوت پیشه کنند. در اغلب اوقات، به دلیل همین موضوع شرایط به وجود آمده تغییری نمی‌کنند و حتی کم‌کم به سمت بحرانی شدن نیز می‌روند. نکته مهم اینجاست که سکوت سازمانی تنها میان مدیریت و کارکنان رخ نداده و گاهی اوقات میان کارکنان عادی سازمان هم اتفاق می‌افتد. یافته‌ها نشان داد که تأثیر مثبت و معناداری در ترکیب سبک رهبری، محیط کار و سکوت سازمانی در مورد اثربخشی نهادی وجود دارد. علاوه بر این، سطح تأثیر نهادی پایین بود. سبک رهبری عمدتاً عمل معامله‌ای بود که از نزدیک با سبک رهبری تحول‌گرا دنبال می‌شود. کار محیط کارمندان غیرقابل هدایت است. سکوت سازمانی در یک درجه کم در پلی تکنیک وجود داشت. در نتیجه، سبک رهبری، محیط کار و سکوت سازمانی مهمترین عوامل موثر در سطح پایین اثربخشی نهادی بود.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیقات پیمایشی عام‌ترین نوع تحقیقات علوم اجتماعی است که مبنای آن، نظر سنجی از کسانی است که به طور مستقیم، درگیر مسأله تحقیق می‌باشند. با توجه به این که هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی شکست سازمانی در صنعت بانکداری، می‌باشد لذا از تحقیق پیمایشی برای بخش اول این تحقیق استفاده می‌شود. از مهم‌ترین مزایای این تحقیقات، قابلیت تعمیم نتایج حاصل از آن می‌باشد.

با در نظر گرفتن هدف، انگیزه و فایده این تحقیق، آن را از نوع تحقیقات کاربردی قرار می‌دهیم زیرا که نتایج آن جهت تنظیم برنامه‌های آتی سازمان (صنعت بانکداری)، قابل استفاده خواهد بود.

### روش تحلیل نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری)

هدف روش نظریه داده بنیاد، تولید یک نظریه در قالب مجموعه‌ای از فرضیه‌های مربوط به هم است که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها به دست آمده است و بسیار انتزاعی است. نظریه داده بنیاد، مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است که از داده‌ها ظاهر می‌شود. در واقع، پژوهشگرانی که از روش نظریه داده بنیاد استفاده می‌کنند، دغدغه و دل‌نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان را شناسایی می‌کنند و بیان می‌دارند که چگونه این دغدغه به دست آنان حل می‌شود.

در روش نظریه داده بنیاد، به جای استفاده از داده‌ها برای آزمون نظریه، از داده‌ها برای ایجاد نظریه استفاده می‌شود. این روش شامل اقدام‌هایی منسجم است که به ظهور مقوله‌های مفهومی می‌انجامد. این مقوله‌های به یکدیگر مرتبط شده، توضیح نظری اقدام‌هایی را ارائه می‌کنند که در حال حل کردن دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان حوزه بنیادی مورد مطالعه‌اند.

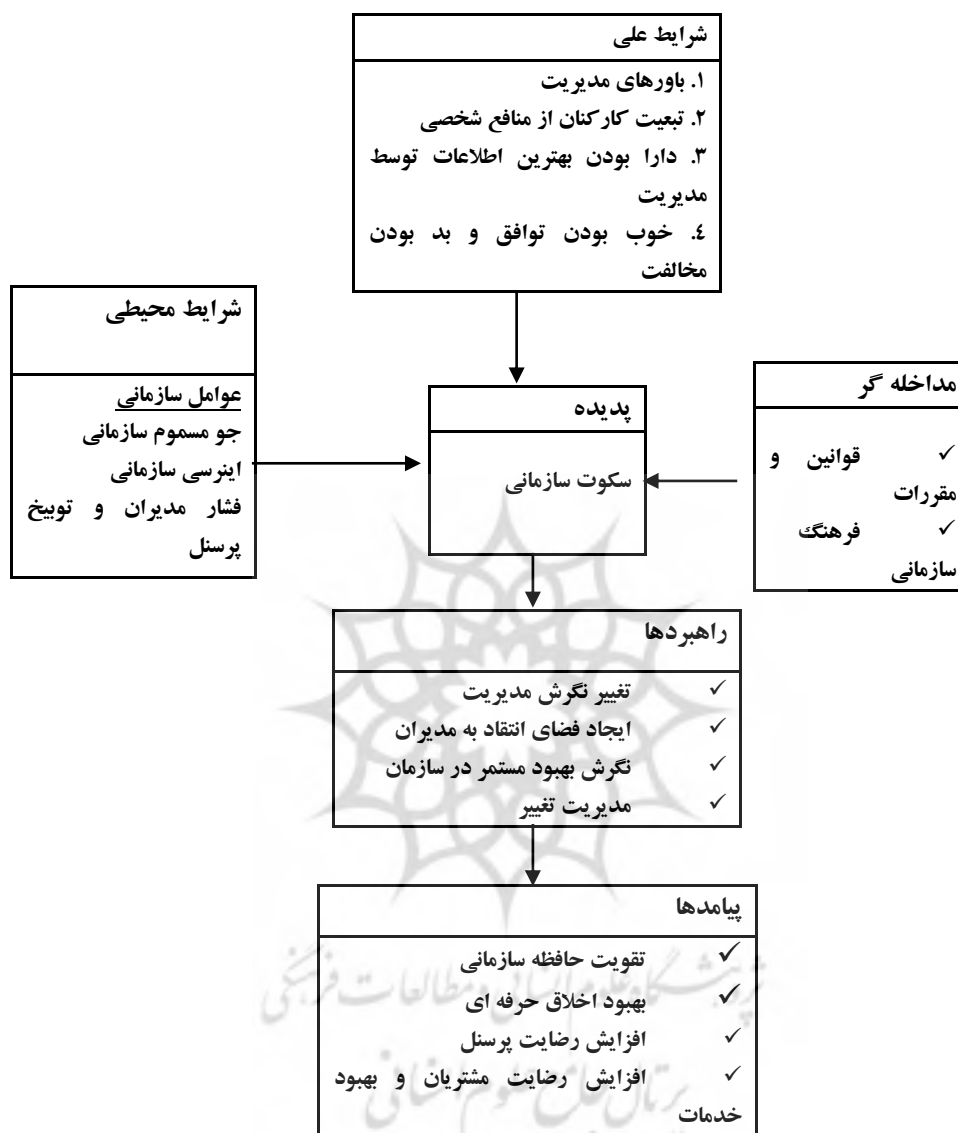
نظریه داده بنیاد، روشی استقرایی بر اساس مدل مفهوم نشانگر است که هدف آن، تولید نظریه‌های جدید است که ریشه در داده‌ها دارد. بر همین اساس، نظریه داده بنیاد، توضیحی مفهومی است از اینکه چگونه شرکت‌کنندگان، دغدغه اصلی‌شان را حل می‌کنند. شایان‌ذکر است نظریه داده بنیاد، مجموعه یافته‌ها نیست؛ بلکه بیشتر مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است.

نظریه داده بنیاد، صرفاً گزاره‌های احتمالی در مورد روابط بین مفاهیم است. این مجموعه از فرضیه‌ها که معمولاً با آن‌ها به عنوان یافته‌ها رفتار می‌شود، برای مخاطبان کافی است.

نظریه پرداز داده بنیاد، خواهان ارائه مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است که از داده‌ها ظاهر می‌شوند. در دهه گذشته، استفاده از روش نظریه داده بنیاد گسترش یافته است؛ اما تفاوت‌های موجود بین دو بنیان‌گذار نظریه داده بنیاد، به شکل‌گیری دو شیوه متفاوت از این نظریه منجر شده است:

روش گلیر که به دلیل وفاداری وی به روش نظریه داده بنیاد آغازین معمولاً از آن به عنوان نظریه داده بنیاد کلاسیک یاد می شود و روش استراوس که معمولاً نظریه داده بنیاد استراوسی نامیده می شود.

#### ۴. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری با گراند تئوری

#### ۵. نتیجه گیری

سکوت در مورد مسائل مهم می تواند توانایی یک سازمان در تشخیص خطاها و درگیر شدن در یادگیری را به خطر بیندازد. سکوت کارکنان همچنین می تواند استرس، ناراضی، بدبینی و عدم تعهد را در میان کارکنان ایجاد کند. کارکنان زمانی که مدیران شان به اخبار بد پاسخ منفی می دهند و به طور غیررسمی به دنبال بازخورد منفی زیردستان نیستند، احساس سکوت بیشتری خواهند کرد. جو سکوت بر توانایی سازمانها در تشخیص خطاها و یادگیری تأثیر دارد و به همین دلیل اثربخشی سازمانی تحت تأثیر منفی قرار می گیرد. سکوت نه تنها همه جا و انتظار می رود در سازمانها

بلکه بسیار پرهزینه به هر دو شرکت و فرد. بلکمن و سادلر اسمیت (۲۰۰۹)، اشکال مختلف سکوت از جمله سرکوب صدا را توصیف می‌کنند. سکوت نه تنها یک فرآیند سرمایه‌گذاری قدرت، بلکه دارای چرخه‌ای از سکوت در مورد مشکلات یا مسائل زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان درک کنند که مدیران تلاش‌های خود را برای صحبت کردن در مورد مشکلات نادیده خواهند گرفت یا مجازات خواهند کرد.

هدف مقاله حاضر ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری به عنوان یکی از صنایع تأثیرگذار و محرک اقتصادی در کشورمان بود. با بررسی مبانی نظری سکوت سازمانی، مؤلفه‌های کلیدی با نظر خبرگان صنعت بانکداری و اساتید شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک گرانند تئوری به طراحی مدل پرداخته شده است نتایج تحقیق حاضر می‌تواند دید جامعی را به محققان حوزه سکوت سازمانی و مدیران ارشد صنعت بانکداری در شکست این پدیده ایشان را یاری رساند.

### منابع

۱. احمدی، ع؛ اسماعیلی، ا، ر و خزلی، س. (۱۳۹۵). ارائه الگوی معادلات ساختاری رابطه‌ی عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، با نقش میانجی عدالت سازمانی در بانک قوامین. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۳ (۴)، ۳۵-۶۴.
۲. احمدی، غ؛ نیازآذری، ک و صالحی، م. (۱۳۹۹). تاثیر سرمایه روان شناختی بر سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. مدیریت فرهنگی، ۴۹ (۱۴)، ۷۱-۸۴.
۳. بنیسی، پ. (۱۳۹۸). پیش‌بینی حافظه سازمانی بر اساس سکوت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در مدیران مدارس شهر تهران. رهبری و مدیریت آموزشی، ۴۷ (۱۳)، ۵۹-۷۳.
۴. بوالحسنی، ف. (۱۳۹۹). سکوت سازمانی. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۲ (۲)، ۴۸۵-۴۹۸.
۵. پارسامقدم، م؛ سلاجقه، س و کمالی، م. ج. (۱۳۹۸). مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران). چشم انداز مدیریت دولتی، ۳۷ (۱۰)، ۱۹۶-۲۱۹.
۶. پناهی، ب. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۹۴ (۲۸)، ۸۵-۱۰۷.
۷. حسنی، س؛ س. ع.؛ سرمست، ب و الوداری، ح. (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳۰ (۸)، ۹۷-۱۱۲.
۸. حق‌جو، م؛ گیلوری، ع و حریری، ن. (۱۳۹۴). وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های نظری و کاربردی در علم اطلاعات و دانش‌شناسی، ۹ (۵)، ۵۰-۷۶.
۹. خاکپور، ع. (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۳۴ (۹)، ۱۰۳-۱۱۸.
۱۰. خلدابنده، س؛ پورصادق، ن و عسگری، ن. (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد. رهبری و مدیریت آموزشی، ۴۳ (۱۲)، ۵۵-۶۹.

۱۱. دامغانیان، ح و شهباز، ع. (۱۳۹۹). تاثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۹۷ (۲۹)، ۳۹-۶۸.
۱۲. دانایی فرد، ح و پناهی، ب. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی؛ تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳ (۲)، ۱-۱۹.
۱۳. دهقانی پوده، ح و پاشایی هولاسو، ا. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۲ (۱)، ۷-۴۴.
۱۴. راسخ، ن؛ شاقلی، ر و رحیمی، س. (۱۳۹۷). پیش‌بینی سکوت سازمانی بر مبنای رهبری معنوی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۶ (۱۳)، ۲۴۷-۲۵۹.
۱۵. رجبی فرجاد، ح و رضایی، س. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی. مدیریت فرهنگی، ۳۷ (۱۱)، ۱-۱۶.
۱۶. رجبی فرجاد، ح؛ میرسپاسی، ن و سمیعی، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی). مدیریت بهره‌وری، ۴۳ (۱۱)، ۱۸۷-۲۱۰.
۱۷. زارع، ف و سپهوند، ر. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهراگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳۷ (۱۰)، ۱۸۹-۲۱۶.
۱۸. سپهوند، ر؛ عارف‌نژاد، م؛ فتحی‌چگنی، ف و سپهوند، م. (۱۳۹۹). رابطه قلدری سازمانی و سکوت سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۸۰ (۲۱)، ۸۴-۹۲.
۱۹. شاکراردکانی، م؛ سپهرتاج، س. ف و نیکنام‌جو، م. (۱۳۹۷). تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سکوت سازمانی بامیانجی‌گری سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۸۳ (۲۱)، ۱۲۵-۱۵۳.
۲۰. شریفی، ا. (۱۳۹۸). ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان. رویش روان‌شناسی، ۳۹ (۸)، ۱۳۷-۱۴۴.
۲۱. صلواتیان، س؛ نعمتی‌انارکی، د و نیستانی، ک. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه‌ی کارکنان اداره‌ی کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ۲۸ (۸)، ۶۶۵-۶۹۰.
۲۲. ططری، م؛ بهرامی، ش؛ خادمی، س. م؛ سبزی، ا. ح و موسوی‌نسب، ف. (۱۳۹۸). تأثیر جوسازمانی بر اشتیاق و سکوت سازمانی با نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای کارکنان زن ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳۱ (۸)، ۱۰۳-۱۱۲.
۲۳. عنایتی، ت؛ عالی‌پور، ع و بزرگ‌نیاحسینی، س. ف. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۲۷ (۸)، ۴۳-۵۶.

۲۴. فلاحی، ح؛ پورشافعی، ه و اکبری بوننگ، م. (۱۳۹۹). ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش بینی سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۲۴ (۱۳)، ۱۶۹-۱۹۴.
۲۵. قاندامینی هارونی، ع؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، ر و صادقی، م. (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. مطالعات منابع انسانی، ۳۶ (۱۰)، ۳۱-۵۰.
۲۶. گشتاسبی فرد، پ و کریمی، ف. (۱۳۹۷). رابطه اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳۳ (۹)، ۲۶۳-۲۷۶.
۲۷. لطفی، ح و سیدعامری، م. ح. (۱۳۹۸). مدل ارتباطی هویت و سکوت سازمانی با خودپنداره کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲۳ (۶)، ۴۹-۶۵.
۲۸. مرادی، ا؛ صفانیا، ع. م و پورسلطانی زرنندی، ح. (۱۳۹۸). ارتباط علی ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان: نقش میانجی عدالت سازمانی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲۸ (۷)، ۹۹-۱۰۸.
۲۹. مرادی، ا؛ صفانیا، ع. م و پورسلطانی زرنندی، ح. (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. دست آوردهای روان شناختی، ۲۱ (۲۶)، ۱۳۳-۱۵۰.
۳۰. امرودی، ذ؛ فتحی، ف و برزگر، ز. (۱۳۹۷). رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری. مدیریت بهره‌وری، ۴۶ (۱۲)، ۶۹-۹۶.
۳۱. مشهدی تفرشی، س و مختاران، م. (۱۳۹۹). ارزیابی تاثیر سکوت سازمانی بر بطالت اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری تهران). مدیریت کسب و کار، ۴۸ (۱۲)، ۴۶۳-۴۸۴.
۳۲. موسوی کاشی، ز و محسنی کبیر، ز. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر ابعاد سکوت سازمانی بر عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی حسابرسان. حسابداری ارزشی و رفتاری، ۷ (۴)، ۱۳۵-۱۸۰.
۳۳. میرباقری، م؛ منیرپور، ن و ضرغام حاجبی، م. (۱۳۹۹). ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن. پژوهش‌نامه زنان، ۳۱ (۱۱)، ۱۱۳-۱۲۷.
۳۴. نادری، پ و اسماعیلی شاد، ب. (۱۳۹۸). رابطه کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۵۳ (۱۴)، ۶۰-۷۹.
۳۵. نقشبندی، س. ص. (۱۳۹۶). اعتباریابی نسخه فارسی پرسش‌نامه سکوت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۴ (۹)، ۱۹۵-۲۰۷.
۳۶. نوروزی، ح و طهماسبی آقبلاغی، د. (۱۳۹۹). مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۲)، ۲۲۱-۲۳۶.
۳۷. نیکخو، ب؛ جعفری نیا، س؛ حسن‌پور، ا و عباسیان، ح. (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل موثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی Fuzzy AHP و ARAS. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۴۱ (۱۷)، ۱۸۷-۲۱۴.

۳۸. یخچالی، م و گنجعلی، ا. (۱۳۹۳). بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه السلام. اسلام و مدیریت، ۵ (۳)، ۶۹-۹۰.

39. De los Santos, J.A.A., Rosales, R.A., Falguera, C.C., Firmo, C.N., Tsaras, K & Labrague, L.J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurses' psychological well-being. *Nursing Forum*, 55 (4), 782-792.
40. D YYY & Kim ()))))) Effett ff oooooo' interaaliz oomitttt vll sss, organizational silence, horizontal violence, and organizational communication on patient safety. *Research in Nursing & Health*, 43 (5), 499-510.
41. Jung, H.S & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29 (2), 213-231.
42. Kim, J & KO, S.H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 2151-2162.
43. Knoll, M., Neves, P., Schyns, B & Meyer, B. (2021). A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. *Applied Psychology*, 70 (2), 606-642.
44. Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M & Chaouali, W. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
45. Ngozi, N.V., Okeke-James, J.N & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school ll imtt ss oorllate ff eecrrrrr r ccoool teceers' jo rrr formccc Ammmrr tttt Nigrria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6 (1).
46. Oyerinde, O.F. (2020). Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of Polytechnic Libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52 (2), 79-94.
47. (9999) Orgiii zatinnll Silccc .n th NH:: rrrrr r ee Saaak *Journal of Change Management*, 19 (1), 45-66.
48. Sadeghi, M & Razavi, M.R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70 (5), 100557.
49. Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32 (6), 417-435.
50. White, B.A.A., Walker, J & Arroliga, A.C. (2019). Avoiding organizational silence and creating team dialogue. *Baylor University Medical Center Proceedings*, 32 (3), 446-448.

## Presenting Organizational Silence Failure Model in Banking Industry

Asefeh Masumy<sup>\*1</sup>  
Ammar Feyzi<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/05/15 Date of Issue: 2021/05/26

### Abstract

The phenomenon of organizational silence is a detrimental process that can waste all organizational efforts and may have different types, such as collective silence in meetings, low levels of participation of procedures and suggestions, low levels of collective voice and similar. The purpose of this paper is to review the dimensions and components of organizational silence by reviewing the literature of the subject and the background of the research. In this research, the research method is descriptive-survey. By examining the theoretical foundations of organizational silence, key components are identified with the opinion of banking industry experts and professors, and then using the grounded theory technique, the results of this study can provide a comprehensive view to the researchers in the field of organizational silence and senior managers of the banking industry in defeating this phenomenon.

### Keywords

The Phenomenon Of Silence, Organizational Silence, Banking Industry, Grounded Theory (Grounded Theory).

1. M.Sc. Graduate, Computer Engineering In Software Field, Islamic Azad University, Arak University, Markazi, Iran (Corresponding Author: Asefeh\_Masumy@Yahoo.Com)
2. Industrial Management and Engineering Researcher, PhD in Industrial Management, Islamic Azad University, Saveh, Saveh, Iran. (ammarfeyzi@live.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی