

## تبیین نقش متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی

ثمین خبازیزدی‌ها

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

اصغر شریفی

استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

[drasharifi@gmail.com](mailto:drasharifi@gmail.com)

محمدنقی ایمانی

استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** سکوت سازمانی می‌تواند مانعی بر سر راه ابراز ایده‌های افراد در سازمان باشد، بنابراین شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نماید. هدف این پژوهش تبیین نقش متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی می‌باشد.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. داده‌ها به روش مصاحبه با روش هدایت کلیات و به صورت نیمه‌ساختار یافته گردآوری شد. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد. داده‌ها به روش تحلیل محتوا بررسی شدند. مقوله محوری مطالعه حاضر سکوت سازمانی است که تحلیل و با توجه به شرایط علی، شرایط زمینه‌ای راهبردهایی تدوین و مدل نهایی براساس آن ارائه شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد متغیرهای هنجاری موثر بر سکوت سازمانی دارای ۳ بعد بی‌اعتمادی، نگرش مدیران و استرس شغلی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نقش متغیرهای هنجاری را در سکوت سازمانی نشان داده است.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، آوای سازمانی، متغیرهای هنجاری، سازمان، شهرداری.

مقدمه

(نظری، ریاحی و بیگلریان، ۱۳۹۴) بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت از آن (حسن‌پور و عسکری، ۱۳۹۱)؛ رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد در ایران (نیکمرام، قریبی، شجاعی و احمدی، ۲۰۱۲) و بررسی سکوت سازمانی، در تکاپوی مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی (حنیفر، نوری، بردبار، چراغ چی و میرزاجانی، ۱۳۸۹). این پژوهش‌ها نشان‌دهنده اهمیت توجه به سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر تأثیرگذار است. سکوت سازمانی می‌تواند اثرات منفی بر فرایندها و پیامدهای سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و رفتارهای کارکنان داشته باشد و هم‌چنین نوآوری و خلاقیت و بهبود فرایندهای سازمانی و اثربخشی و کارایی سازمان‌ها نیازمند کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی است، این امر نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته و بتوانند دیدگاه‌های خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. با توجه به این تأثیرات، سکوت سازمانی یکی از چالش‌ها و مشکلات احتمالی سازمان‌ها قلمداد می‌شود که مطالعه و بررسی علل آن می‌تواند زمینه مشارکت فعال کارکنان را در فرایندهای سازمانی به همراه داشته باشد و آنان را از بی‌تفاوتی نسبت به سازمان خارج سازد. زمانی که سازمانی از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ‌گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی باشد (برینسفیلد، ادواردز و گرینبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی، شناختی و نارضایتی کارکنان می‌شود (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲).

سازمان‌ها ذاتاً از افراد مختلف با ویژگی‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و هر یک در حوزه‌ای خاص و برای هدفی مشخص تلاش می‌کنند. تغییرات سریع باعث شده انسان در سازمان‌ها با حجمه‌ای از ابهامات مواجه شود. از یک سو با حجم عظیمی از اطلاعات در دسترس مواجه است که دید و ذهن او را نسبت به مسائل کاری بازتر کرده و از سوی دیگر، وجود مسائل اقتصادی و مالی باعث شده او در

سکوت سازمانی پدیده جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می‌کنند. سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

اگر چه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌های که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند بدلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد. یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. پژوهشگران استدلال می‌کنند که مدیران ارشد بر این باور هستند که وجود توافق، امر مطلوبی بخصوص در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ هر چند تحقیقات مختلف نشانگر آن است که این حالت بر کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج آن تأثیر منفی برجای می‌گذارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهش‌های متعددی در زمینه سکوت سازمانی انجام شده است و این متغیر با متغیرهای چون فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی (رادمرد و افخمی اردکانی، ۲۰۱۴)، هویت سازمانی (نصراصفهان‌ی و آقاپورد‌هکردی، ۱۳۹۲)، تعهد سازمانی (دنیز، نویان و ارتوسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)، تعهد سازمانی (بخت‌آوری، ۲۰۱۴)، عدالت سازمانی (تان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، عدالت سازمانی، سکوت سازمانی و مدیریت دانش پژوهشی

است. شهرداری به لحاظ حقوقی و اداری، جزو مؤسسه‌های عمومی محسوب می‌شود. با این مفهوم شهرداری یک نهاد عمومی اما غیردولتی است که اقتدار و رسمیت آن ناشی از رأی مردم یا نمایندگان مردم است. هدف اصلی شهرداری تأمین تسهیلات شهری و رفاهی مردم شهر است و هم‌چنین به منظور وضع و اجرای قوانین شهری و تأمین نیازمندی‌های مشتری محلی فعالیت می‌کند و یکی از پرکارترین سازمان‌های عمومی به ویژه در شهرهای بزرگ شهرداری‌ها هستند، که بخش اعظمی از شهروندان بنا به دلایل گوناگونی در ارتباط با امور شهری خود به شهرداری‌ها مراجعه می‌نمایند و البته گاهی این گذر با عدم رضایت همراه بوده (مسعودی‌فر، ۱۳۸۷).

پژوهش حاضر که با هدف تعیین رابطه متغیرهای هنجاری با سکوت سازمانی انجام می‌گیرد، کوششی در جهت نشان دادن اهمیت رفتار سازمانی می‌باشد. امید است که سازمان‌ها از طریق افزایش رفتارها و هنجارهای مثبت در کارکنان و تبدیل سکوت به آوای سازمانی، به گونه‌ای پرورش یابند که مشوق و پذیرای عقاید، نظرات و نگرانی‌های کارکنان باشند، چراکه همان‌گونه که اشاره شد در دنیای مدام در حال تغییر امروز، سازمان‌ها نیازمند چنین کارکنانی هستند که بتوانند آزادانه و بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی به بیان عقاید خود بپردازند. بنابراین این پژوهش سعی دارد این فرضیه را مورد بررسی دهد که متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی نقش دارند.

#### ادبیات نظری

#### تعریف مفاهیم

#### هنجار:

در تعریف مفهومی هنجار اکثر جامعه‌شناسان کم و بیش متفق‌القول‌اند که بهنجارها (فرم‌ها) قواعد رفتار اجتماعی هستند که فرد را در کنش‌ها، کردارها و اعمال اجتماعی هدایت می‌کنند. رعایت این الگوها و قواعد رفتار مورد انتظار فرهنگ جامعه و عدول از آن‌ها مستوجب کیفر است (ماسیونیس، ۲۰۱۱).

خصوص برخی مسائل و نگرانی‌های نسبت به سازمان سکوت کند (پرووی، ۱۳۹۴).

بسیاری از پژوهشگران غربی از سال‌ها پیش اقدام به بررسی سکوت سازمانی و علل آن در سازمان‌های خود کرده‌اند، اما از آنجا که اساساً هر سازمانی دارای جو و فرهنگ خاصی است که روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌بایست براساس جو و فرهنگ سازمانی خود به دنبال سنجش علل سکوت سازمانی خود باشد؛ چرا که براساس تحقیقات صورت گرفته، ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است. بنابراین، مشخصاً مشکلات سازمان‌ها مختص خودشان است و انجام تحقیقات سازمانی در مفاهیم مرتبط با رفتار سازمانی به طور اخص برای هر سازمانی ضروری است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۴).

دانایی‌فرد (۱۳۸۹) به تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. متین (۱۳۹۰) به سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها پرداخت. این پژوهش به مفهوم پدیده سکوت و آوای سازمانی و مقایسه آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی پرداخته است. هم‌چنین ابعاد فلسفی سکوت و چشم‌اندازهای مرتبط با آن را تشریح، متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان، مضامین سکوت در سازمان را برشمرده است و دلایل بوجود آمدن و پیامدهای ناشی از آن را توصیف نماید. شجاعی (۱۳۹۱) به بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت پرداخت و رفتار مدیران و رهبران برای جلوگیری و از بین بردن سکوت سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و تشویق کارکنان را یکی از عوامل اساسی می‌داند.

شهرداری به عنوان مهم‌ترین عنصر مدیریت شهری، از جایگاه خاصی در نظام سازمان‌های اداری کشور برخوردار

**سکوت سازمانی:**

بی تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان، سکوت سازمانی

می‌گویند (یالچین و بیگال، ۲۰۱۳).

**- پیشینه تحقیق**

بررسی پیشینه پژوهش در زمینه سکوت سازمانی و

عوامل هنجاری موثر آن به شکل زیر است:

برخی از کارکنان، با نظر جمع موافقت می‌کنند و

خودشان را با نظر آنان تطبیق می‌دهند. به این ترتیب،

ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در

مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات

ردیف	محقق	عنوان	نتایج
۱	تنهایی، نصراصفهانی، نیلی پورطباطبایی، و اخوان صراف (۱۳۹۷)	بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان	نتایج نشان دادند عواملی مانند حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان به منزله عوامل فردی، سبک رهبری مدیران به منزله عامل مدیریتی، انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی به منزله عوامل سازمانی و هم‌نمایی با جمع به منزله عوامل گروهی پیشایندهای سکوت سازمانی‌اند. کاهش اشتیاق شغلی کارکنان، کاهش شادی کارکنان و استرس به منزله پیامدهای فردی و بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی به منزله پیامدهای سازمانی، از پیامدهای سکوت سازمانی‌اند.
۲	کمال‌زاده و لیاقت (۱۳۹۶)	رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی	نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که هویت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد <b>عضویت و وفاداری</b> (مولفه‌های هویت سازمانی) با سکوت نوع دوستانه رابطه مثبت و معنادار و با سکوت مطیع و سکوت تدافعی رابطه معکوس دارند. هم‌چنین شباهت از مولفه‌های هویت سازمانی با سکوت تدافعی و سکوت مطیع رابطه مثبت و معنادار دارد اما با سکوت نوع دوستانه رابطه معناداری ندارد.
۳	میرکمالی، پورکریمی و کریمی (۱۳۹۶)	بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان	یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. بین رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد و <b>عدالت سازمانی</b> در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای دارد.
۴	قدم‌پور و دیگران (۱۳۹۶)	بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی در میان مدیران مدارس	نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم $(\beta = 0.034)$ و غیرمستقیم $(\beta = 0.048)$ بر سکوت سازمانی اثرگذار است $(\beta = 0.082)$ . رهبری اخلاقی به صورت مستقیم $(\beta = 0.074)$ و غیرمستقیم $(\beta = 0.001)$ بر سرمایه روان‌شناختی اثرگذار است (در مجموع $\beta = 0.074$ ). سرمایه روان‌شناختی نیز به صورت مستقیم $(\beta = 0.065)$ و غیرمستقیم $(\beta = 0.001)$ بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است (در مجموع $\beta = 0.065$ ) در این رابطه زمانی که سرمایه روان‌شناختی به منزله متغیر میانجی وارد معادله می‌شود دارای قدرت بیشتری است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که رهبری اخلاقی $(\beta = 0.074)$ با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی $(\beta = 0.065)$ موجب کاهش سکوت سازمانی $(\beta = 0.034)$ مدیران مدارس می‌شود.
۵	پروری، سهرابی و نقدی (۱۳۹۶)	پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه:	نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین <b>اعتماد سازمانی</b> و ابعاد آن به استثنای بعد نظارت و کنترل متقابل، با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بررسی شاخص‌های برازندگی، حاکی از آن بود که مدل مورد استفاده در پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار بوده و منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. ارتقای اعتماد سازمانی

در بین کارکنان و اساتید دانشگاه یکی از عوامل ضروری در ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادهای و نظرات سازنده درباره مسائل پیش روی سازمان است.	کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه (بوعلی سینا)		
نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که جو اخلاقی ۴۰٫۱ درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. سکوت سازمانی اعضای هیات علمی می‌تواند تحت تأثیر <b>جوهای اخلاقی</b> حاکم بر دانشگاه قرار بگیرد به طوری که جوهای نوع دوستانه، قانونی، حقوقی و اصولی و مستقل سکوت سازمانی اعضای هیات علمی را کاهش می‌دهد و جو ابزاری سکوت سازمانی را افزایش می‌دهد.	بررسی رابطه ی جو اخلاقی با سکوت سازمانی اعضای هیات علمی	آزاد مهر و ناستی‌زایی (۱۳۹۵)	۶
نتایج بدست آمده ضمن تایید مدل برازش شده، تأثیرگذاری معکوس مولفه‌های سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی را مورد تایید قرار داده است. بدین معنا که نتایج نشان دهنده آن است که سکوت سازمانی به عنوان مانعی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی بشمار می‌رود.	بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی	نوه‌ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)	۷

ردیف	محقق	عنوان	نتایج
۱	آلیشر توهریویچ دیداهانو و ری (۲۰۱۵)	«بررسی روابط بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی»	یافته‌ها نشان می‌دهند اعتماد به سازمان با سکوت خاموش در ارتباط است؛ اعتماد به سرپرست به سکوت تدافعی مربوط است و سکوت خاموش نشان‌دهنده ارتباط قدرتمند با تعهد سازمانی است.
۲	مرال و همکاران (۲۰۱۴)	اثر سکوت سازمانی بر ترک خدمت در ۳۹ شرکت ترکیه	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تأثیر مثبت و معنادار سکوت و مباشرت سازمان در مورد قصد کارکنان برای ترک خدمت وجود دارد، علاوه بر این با توجه به نتایج، تأثیر مثبت معنادار سکوت سازمانی بر بحث‌های سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که میانجی‌گری خلاقیت سازمانی و روابط قهرمانانه بین سکوت سازمانی و ترک خدمت وجود دارد. از آنجایی که سکوت و شبیه‌سازی سازمان پدیده‌ای نسبتاً جدید برای سازمان‌های ترکیه است، نتایج این مطالعه باعث ایجاد آگاهی در مورد موضوع نه تنها برای محققان بلکه برای مدیران نیز می‌شود.
۳	چنگ و همکاران (۲۰۱۴)	بررسی نقش میانجی‌گر تعامل کار در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتاری	رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا در شغل خود درگیر شوند و آن‌ها را به صحبت کردن تشویق می‌کند. هدف از این پژوهش، استفاده از دیدگاه رهبری اخلاقی و دیدگاه نظریه تنظیم نظارتی برای بررسی نقش میانجی‌گر تعامل کار در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتاری است و در این پژوهش، تأثیر تعدیل‌کننده تمرکز بر ترویج رابطه بین رهبری اخلاقی و مشارکت در کار می‌باشد.
۴	شین و همکاران (۲۰۱۴)	رهبری اخلاقی مدیران ارشد پیش‌بینی کننده جو اخلاقی	تجزیه و تحلیل سطح شرکت نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مدیران بالایی به طور قابل توجهی جو اخلاقی را پیش‌بینی می‌کند و در نتیجه محیط عدالت رویه‌ای را به وجود می‌آورد که به طور کامل عامل تأثیر رهبری اخلاقی مدیریت بر دو نتیجه سازمانی یعنی رفتار شهروندی سازمانی در سطح شرکت و عملکرد مالی شرکت مورد بررسی قرار می‌دهد.

<p>۵</p>	<p>کلینک و آلوسوی (۲۰۱۴)</p>	<p>بررسی رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان در پزشکان و پرستاران</p>	<p>روابط بین آنها نشان داد که بین عملکرد کارکنان با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و جدان کاری، فضیلت مدنی و نوع دوستی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین عملکرد کارکنان و بعد حسن نیت رابطه وجود ندارد. بین عملکرد کارکنان و سکوت نفع اجتماعی رابطه مثبت معناداری مشاهده شد و سکوت ساکت یا سکوت دفاعی به طور معناداری در عملکرد کارکنان کمک نمی‌کند.</p>
<p>۶</p>	<p>هاربالی اوغلو، گل تکاین (۲۰۱۴)</p>	<p>سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی</p>	<p>نتایج پژوهش نشان دادند که بین سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین دلایل مدیریتی و سازمانی، فقدان تجربه، ترس از انزوای اجتماعی و ترس از شکستن روابط با نوع دوستی، احترام و تکریم، و جدان کاری و آداب اجتماعی (رابطه منفی)، اما با جوانمردی رابطه وجود ندارد. بین موضوعات مرتبط با شغل با و جدان کاری و آداب اجتماعی (رابطه منفی)، اما با نوع دوستی، احترام و تکریم و جوانمردی رابطه وجود ندارد.</p>
<p>۷</p>	<p>اورهان و همکاران (۲۰۱۳)</p>	<p>رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ترکیه</p>	<p>اگر چه کارکنان به عنوان منابع تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری که عوامل استراتژیک برای دستیابی به اهداف سازمان هستند، به عنوان منبع تغییر، در نظر گرفته می‌شود، بسیاری از آنها سکوت می‌کنند و نظرات و نگرانی‌های ارزشمند خود را در مورد مشکلات سازمان‌هایشان نمی‌گذارند. رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای محرمانه در محل کار تعریف می‌شود که از الزامات اساسی شغلی بالاتر است. از این دیدگاه می‌توان گفت که سکوت سازمانی (OS) و OCB برای سازمان‌ها بسیار حیاتی هستند. در این مطالعه رابطه بین OS و OCB بررسی شده است.</p>
<p>۸</p>	<p>دینز و همکاران (۲۰۱۳)</p>	<p>ارتباط بین سکوت کارکنان و تعهد سازمانی را در یک شرکت خصوصی بهداشت و درمان</p>	<p>رابطه منفی و معناداری بین سکوت تدافعی کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد و بین انواع دیگر سکوت و تعهد سازمانی ارتباطی مشاهده نشد.</p>
<p>۹</p>	<p>سینار و همکاران (۲۰۱۳)</p>	<p>رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی در ارزوم ترکیه</p>	<p>در این پژوهش همبستگی قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نشان داده شد. به این معنا که اگر کارکنان اجازه بیان ایده‌ها و عقاید مرتبط با کار خود را نداشته باشند، سازمان علائق جدید و خلاق را از دست خواهند داد و کیفیت کاری کارکنان کاهش خواهد یافت.</p>

۱۰	سینار، کارسی اوغلو، علی اوغلاری (۲۰۱۳)	رابطه مفی و قوی معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی (وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت‌های مدنی و حسن‌نیت) با سکوت سازمانی	این یافته بدان معنی است که اگر به کارکنان اجازه بیان عقاید و ایده خود را درباره کار سازمان ندهند، سطح رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. و هم‌چنین بین رفتار شهروندی سازمانی براساس جنسیت، مدرک تحصیلی و نوع سازمان (مدارس ابتدایی، متوسطه، دانشکده) تفاوت معناداری وجود دارد.
۱۱	تانس، کالیس، ساراسلی، کالیس (۲۰۱۳)	استرس سازمانی و سکوت سازمانی	نتایج مطالعات نشان داد که استرس سازمانی و سکوت سازمانی شرکت کنندگان در حد متوسط بود و هم‌چنین ارتباط مثبت و متوسطی بین استرس سازمانی با سکوت سازمانی وجود دارد.

## چارچوب نظری

هدف از بیان متغیرهای مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرایندی است که به واسطه آن سکوت در سازمان ایجاد و تقویت می‌شود و تداوم می‌یابد. سکوت کارکنان پدیده‌ای مسری، چند بعدی و قابل اندازه‌گیری است که به طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است. با توجه به مطالعه نظریه‌های در این زمینه موريسون، میلیکن و هولین<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اذعان داشته‌اند که سکوت در سازمان‌ها پدیده‌ای جمع‌گرایانه در جهت عدم اظهارنظر در برابر مشکلات موجود است و این پدیده از آن جهت جمع‌گرایانه دانسته شده که نشان دهنده این واقعیت است که سکوت به معنای بازخورد از یک فرد در یک سازمان نیست، بلکه حرکتی جمعی است از کارکنان که سکوت می‌کنند. به طوری که جو سکوت در سازمان می‌تواند منجر به خروجی‌هایی در جهت خلاف عملکرد سازمان شود. طبق مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان می‌دهند: ۱- آن‌ها یا در وضعیت انفعال (کناره‌گیرانه) هستند که در آن تصور می‌کنند بیان نظریه‌های سودمند نیست و شرایط موجود را می‌پذیرند ۲- یا در وضعیت محافظه‌کارانه (خود محافظتی) که در آن، از بیان نظرات می‌ترسند و یا ۳- در وضعیت فعال بوده و اظهارنظر می‌کنند (دیگرخواهانه). براساس این سه حالت سکوت حاصل می‌شود. سکوتی که در نتیجه نمی‌رسد (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد می‌شود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ

اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می‌شود (سکوت نوع دوستانه).  
ون داین و بوترو<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) نیز سکوت سازمانی را به سه نوع زیر تقسیم کرده‌اند: ۱- سکوت مطیعانه که فرد به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند و تسلیم هر شرایطی می‌شود ۲- سکوت تدافعی که فرد برای محافظت از خود و احساس ترس از بیان اطلاعات خودداری می‌کند ۳- سکوت نوع دوستانه که مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است و با هدف سود بردن دیگران صورت می‌گیرد.  
پیندر و هارلوز<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را مبتنی بر دو نوع سکوت می‌داند. سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف نموده و مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مسلم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از این که جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. وجود جو سازمانی مخالف آوای سازمانی، موجب کاهش بروز نظرات و آراء کارکنان خواهد شد. سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان دهنده عدم مشارکت عمده است. در زمینه بی‌عدالتی محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود.  
هنریکسون و دیتون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر این باورند که فردی



سبک رهبری مدیران به منزله عامل مدیریتی، انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی به منزله عوامل سازمانی و هم‌نوایی با جمع به منزله عوامل گروهی پیشایندهای سکوت سازمانی‌اند.

قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) و علیجانی و طالع‌پسند (۱۳۹۵) چنگ و همکاران (۲۰۱۴)، شین و همکاران (۲۰۱۴) رهبری اخلاقی را عامل سکوت سازمانی دانستند. در پژوهش کمال‌زاده و لیاقت (۱۳۹۶) عضویت و وفاداری (مؤلفه‌های هویت سازمانی) با سکوت نوع دوستانه رابطه مثبت و معنادار و با سکوت مطیع و سکوت تدافعی رابطه معکوس دارند. در پژوهش شریفی تونبق و حسینی (۱۳۹۵) رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن خودکارآمدی، امیدواری خوش‌بینی و تاب‌آوری با سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد.

ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵) عوامل مدیریتی (بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیریت، رفتارهای تبعیض‌آمیز، نبود شایسته‌سالاری)، عوامل سازمانی (قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، نبود سیستم پاداش و قدردانی، نبود امنیت شغلی)، عوامل ارتباطی مرتبط با جو سکوت (کمبود فرصت، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی) و عوامل و انگیزه‌های فردی مرتبط با رفتار سکوت (ترس از پیامد نبود احساس امنیت شغلی، کمبود اطلاعات و دانش، حفظ موقعیت شغلی، بی‌تفاوتی، همکاری، ویژگی‌های شخصیتی) را در سکوت سازمانی موثر می‌دانستند.

مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴) و آلیشر توهیروبیچ دیداهانو و ری (۲۰۱۵)، تولوباس و سلپ (۲۰۱۲)، سیمس و اکتاش (۲۰۱۲) وایت ساید و برکلی (۲۰۱۳) و آکوزوم (۲۰۱۴) بی‌اعتمادی را عامل سکوت سازمانی دانستند. از دیدگاه ژو و همکاران (۲۰۱۵) سرپرست دارای سوءرفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی عامل سکوت پیروان است.

سینز، کارشیاگلوو الیوگلری (۲۰۱۳)، رحمان فارووکوی (۲۰۱۲)، کلینک و آلوسوی (۲۰۱۴)، هاربالی اوغلو، گل تکاین (۲۰۱۴) و سینار، کارسی اوغلو، علی اوغلاری (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان داد که رابطه منفی و قوی معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی (وجدان کاری، جوانمردی، فضیلت‌های مدنی و حسن‌نیت) با سکوت سازمانی وجود دارد، این یافته بدان معنی است که اگر به کارکنان اجازه بیان عقاید و ایده خود را درباره کار سازمان ندهند، سطح رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد.

که دچار سکوت سازمانی می‌شود، اظهارنظر یا اقدام بسیار ناچیزی در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود.

برینزفیلد<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) از منظری دیگر به مفهوم سکوت سازمانی نگریده و سکوت کارکنان را عدم ارائه عمدی نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیت‌ها، موضوعات و یا حوادث مهمی که به شغل و یا سازمان آن‌ها بستگی دارد، تعریف می‌کند.

سکوت می‌تواند به دلایل مختلف در سازمان رخ دهد و با توجه به ماهیت آن ابعاد متفاوتی داشته باشد در واقع افراد می‌توانند براساس تسلیم و یا ناتوانی در ایجاد تغییر سکوت کنند که به آن سکوت مطیع و یا براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن از بیان ایده‌ها و نظراتشان خودداری کنند که به آن سکوت تدافعی و هم‌چنین کارکنان می‌توانند ب اساس نوع دوستی و احساس تشریک مساعی نیز سکوت پیشه کنند که به آن سکوت نوع دوستانه گفته می‌شود (ددهانو و رهی، ۲۰۱۵).

از دیدگاه زارعی و همکاران (۱۳۹۱) و چراقچی حرم (۱۳۹۰) نگرش مدیریت ارشد عامل مهمی است که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌کند و این ترس اقدامی برای حفاظت مدیران از منافع و موقعیت خود است. چراقچی حرم (۱۳۹۰) شواهد قوی درباره واکنش منفی مدیران و سرپرستان نسبت به بازخورد منفی وجود دارد؛ بازخوردی که در بیشتر مواقع از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موکول می‌شود یا به محض ارائه شدن تحریف می‌شود. الوانی، واعظی و هنرمند (۱۳۹۴) رفتار سازمانی مثبت‌گرا؛ صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی (۱۳۹۳) اثربخشی سازمانی را عامل سکوت سازمانی دانسته‌اند. اکری و اچرن (۲۰۱۵)، اورهان و همکاران (۲۰۱۳)، سینار و همکاران (۲۰۱۳) رفتار شهروندی را عامل سکوت سازمانی می‌دانستند. خنیفر (۱۳۸۹) عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل گروهی از مؤلفه‌های اصلی سکوت سازمانی هستند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت را در سکوت سازمانی کارکنان را موثر می‌دانند. اردکانی (۱۳۹۱) ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی را بر سکوت سازمانی موثر می‌دانست.

در پژوهش تنهایی، نصر اصفهانی، نیلی‌پور طباطبایی، و اخوان صراف (۱۳۹۷) عواملی مانند حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان به منزله عوامل فردی،



تانس، کالیس، ساراسلی، کالیس (۲۰۱۳) نشان دادند که استرس سازمانی و سکوت سازمانی رابطه دارند.

شخصیت افراد رفتار آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند. سکوت سازمانی در سطح خرد در قالب ویژگی‌های شخصیتی متبلور می‌شود. متأثر از این دیدگاه، انتظار می‌رود شخصیت یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در کارکنان باشد؛ در نتیجه می‌توان سکوت را از زاویه تفاوت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد بررسی و تحلیل کرد (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱). از طرف دیگر ماهیت درونی افراد و افکار و توانمندی‌های نهادینه شده در وجود آن‌ها منشأ بروز قابلیت اظهارنظر و بیان عقاید است (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲). هر فردی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی‌اش، ممکن است در برابر مسائل به وجود آمده در سازمان به دلایل مختلف سکوت اختیار کند یا خود را از ادامه فعالیت در سازمان کنار بکشد؛ زیرا طبق مطالعات انجام شده، افراد سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که بیشترین شباهت را با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها داشته باشد. یکی از دلایل شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بکشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند. در برخی موارد زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که حمل بر مخالفت با سرپرستان خود یا انتقاد از آن‌ها شود که در نتیجه این امر اخراج شوند. این به ویژه در سازمان‌هایی صدق می‌کند که میزان بالایی از اخراج کارکنان در آن‌ها صورت می‌گیرد (شجاعی، ۱۳۹۱).

با توجه به مطالعه مبانی نظری و عملی برای هر یک از متغیرهای پژوهش نظریه‌ای انتخاب شدند. در مورد سکوت سازمانی نظریه ون داین (۲۰۰۳) به عنوان مبنا در نظر گرفته شد که بر طبق آن سکوت سازمانی خودداری عمدی از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات مربوط به کار می‌باشد. سکوت خاموش به توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، اطلاق می‌شود. احساس ترس شخص به عنوان یک محرک کلیدی سکوت سازمانی است. سکوت مطیع نشان دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارمندان می‌باشد که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای

صحبت، مشارکت و تغییر وضعیت موجود را ندارند. سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار، با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت‌جویانه می‌باشد.

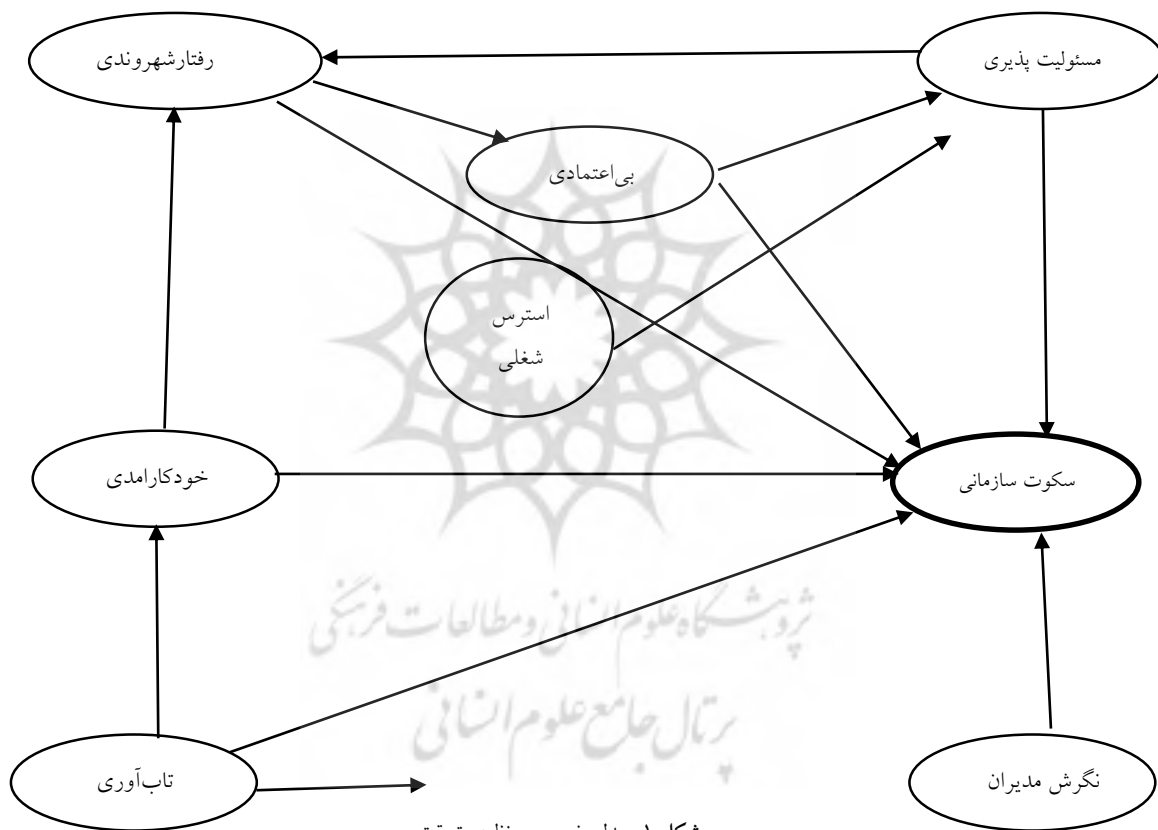
با توجه به مطالعه نظریه‌ها و پیشینه پژوهش متغیرهای هنجاری (۱- بی‌اعتمادی (طبق مطالعات خنیفر ۱۳۸۹)، ون داین و دیگران (۲۰۰۳)، مورسون و می‌لیکان (۲۰۰۰)، آلیشر توریوچی (۲۰۱۵) مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴)، آلیشر توهیروچیدیداهانو و ری (۲۰۱۵)، تولوباس و سلپ (۲۰۱۲)، سیمس و اکتاش (۲۰۱۲) وایت ساید و برکلی (۲۰۱۳) و آکوزوم (۲۰۱۴)، تنهایی، نصراصفهان‌ی، نیلی‌پور طباطبایی، و اخوان صراف (۱۳۹۷) ۲- نگرش مدیران (ژو و همکاران (۲۰۱۵)، مورسن و میلیکن (۲۰۰۰)، دانایی فرد (۱۳۸۹)، زارعی و همکاران (۱۳۹۱)، چراقچی حرم (۱۳۹۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی، نصراصفهان‌ی، نیلی‌پور طباطبایی و اخوان صراف (۱۳۹۷) ۳- استریشغلی (تانس، کالیس، ساراسلی، کالیس (۲۰۱۳) و الوانی و دیگران (۱۳۹۴) می‌باشد.

هر مدل مفهومی به عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است. به گونه‌ای که متغیرهای موردنظر تحقیق و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به صورتی ایده‌آل، مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی و ابزار تحلیلی، یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است به گونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آن‌ها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و بر حسب ضرورت تعدیلاتی در آن‌ها انجام شده و عواملی نیز از آن‌ها کم یا به آن‌ها اضافه شود.

در مدل نظری تحقیق، تأثیرات متغیرهای هنجاری بر سکوت سازمانی در نظر گرفته شده است. متغیر وابسته سکوت سازمانی نیز در مدل نظری تحقیق مبتنی بر نظریه ون داین (۲۰۰۳) می‌باشد. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق مشتمل بر دو دسته متغیر هنجاری و سکوت سازمانی است که در شبکه‌ای از روابط علی با یکدیگر قرار دارند، بطوری‌که متغیر هنجاری سکوت سازمانی را متأثر می‌سازد.

جدول ۱- پیشینه‌ی مولفه‌های مستقل پژوهش

متغیرها	مولفه‌ها	پیشینه نظری
متغیرهای هنجاری	بی‌اعتمادی	طبق مطالعات خنیفر (۱۳۸۹)، ون دابین و دیگران (۲۰۰۳)، موریسون و می لیگان (۲۰۰۰)، آلیشر تویریچی (۲۰۱۵) مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴)، آلیشر توهریویچ دیداهانو و ری (۲۰۱۵)، تولوباس و سلپ (۲۰۱۲)، سیمس و اکتاش (۲۰۱۲) وایت ساید و برکلی (۲۰۱۳) و آکوزوم (۲۰۱۴)، تنهایی، نصراصفهان‌ی، نیلی‌پور طباطبایی و اخوان صراف (۱۳۹۷)
	نگرش مدیران	ژو و همکاران (۲۰۱۵)، موریسن و میلیکن (۲۰۰۰)، دانایی‌فرد (۱۳۸۹)، زارعی و همکاران (۱۳۹۱)، چراقچی حرم (۱۳۹۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی، نصراصفهان‌ی، نیلی‌پور طباطبایی و اخوان صراف (۱۳۹۷)
	استرس شغلی	تانس، کالیس، ساراسلی، کالیس (۲۰۱۳) و الوانی و دیگران (۱۳۹۴)



شکل ۱- مدل مفهومی و نظری تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- متغیرهای هنجاری بر سکوت سازمانی در شهرداری تهران نقش دارند.
- ۲- سکوت سازمانی ناشی از متغیرهای هنجاری در شهرداری تهران دارای مدل هستند.

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بود که در آن با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد بررسی و الگوی مفهومی ارائه شد. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد شهرداری تهران، معیار انتخاب افراد در بخش اول تخصص و اشتغال آن‌ها در موضوع

### روش شناسی

تحقیق و کار به لحاظ مدیریتی در شهرداری بود. نمونه آماری

در بخش کیفی این تحقیق عبارت است از ۲۰ نفر از مشارکت کنندگان که از بین جامعه آماری پیش گفته انتخاب شدند. ابتدا برای به دست آوردن متغیرهای پژوهش مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند تعدادی از مدیران ارشد شهرداری تهران انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمده است. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شده است. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش باز آزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه سازمان یافته از مقوله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است.

### تحلیل یافته‌ها

**فرضیه ۱-** متغیرهای هنجاری بر سکوت سازمانی در شهرداری تهران نقش دارند. برای پاسخ‌گویی به این فرضیه داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه براساس روند نظریه داده بنیاد تجزیه و

### جدول ۲- کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقولات (مقوله اصلی)	کدهای مفهومی (مقوله‌های فرعی)	کدهای ثانویه (مفاهیم)
بی‌اعتمادی	قابلیت اعتماد سازمان	میزان اعتماد به مدیران میزان اعتماد به دیگر کارکنان
	گمراه کنندگی سازمان	عوامل گمراه کننده سازمانی مخشوش بودن روابط
	صادق بودن در مذاکرات	مذاکرات اثر بخش مذاکرات شفاف
نگرش مدیران	عدم استقبال مدیران	امتناع مدیران از توجه به نظرات

تحلیل شدند.

### تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

**الف. کدگذاری باز:** کدگذاری باز فرایند تحلیلی نام‌گذاری مفاهیم و طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام دادن مقایسه‌ای مدام (الاکلنگی) است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از درون و بیرون یا وارونه‌ای بررسی و تحلیل می‌کند تا دیدگاه متفاوتی در خصوص اهمیت و جایگاه مفاهیم کسب کند (استراس و کوربین، ۲۰۰۸).

در پژوهش حاضر مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی و سپس براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در جدول کدهای باز، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است.

**شرایط علی:** شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه باشد.

نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها به سؤالاتی مانند دیدگاه آن‌ها در مورد تاثیر متغیرهای هنجاری بر سکوت سازمانی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه به شرح جدول ذیل می‌باشد:

عدم توجه به آوای سازمانی		
استفاده از نظرات کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها استفاده موثر از سیستم پیشنهادات سازمانی	میزان استفاده مدیران از نظرات	
برخورد نامناسب با نظرات مخالف عدم توجه به مخالف‌ها عدم استفاده از نظرات مخالف	میزان خوشایندی ابراز مخالفت برای مدیران	
استرس در زمینه توانمندی‌ها استرس در مورد توان انجام وظیفه شغلی	استرس در مورد میزان صلاحیت	استرس شغلی
استرس در مورد عدم انجام به موقع مسئولیت استرس در مورد برخورد مدیران	استرس در مورد میزان مسئولیت	
استرس در زمینه انتظارات مدیران استرس در زمینه انتظارات در روابط بین همکاران	استرس در مورد انتظارات	

### پدیده محوری

حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (استراس و کوربین، ۲۰۰۸) پدیده محوری در این پژوهش سکوت سازمانی است که مشخصات مربوط به آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۳- کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده‌های محوری

پدیده محوری	مقوله‌ها	کدهای باز
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	مشارکت کم کارکنان اهمال کاری کارکنان مسامحه در رفتار کارکنان رکود ارتباطات در کارکنان
	سکوت تدافعی	رفتار ناشی از محافظت از موقعیت خودداری از دادن ایده در زمان مقتضی کتمان واقعیت
	سکوت نوع دوستانه	امتناع از بیان ایده با هدف سود بردن امتناع از بروز شکوه و شکایت
	سکوت محافظه کار	امتناع از بیان ایده به دلیل مواخذه نشدن امتناع از بیان ایده به دلیل شرم امتناع از بیان ایده به دلیل نداشتن قدرت

### شرایط زمینه‌ای

نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای شرایط زمینه‌ای در کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراس و کوربین، ۲۰۰۸) این پژوهش شامل دو مؤلفه دیدگاه متولیان و مسئولان و و پشتیبانی از نظرات است. شرایط مذکور به شرح جدول زیر است.

جدول ۴- کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط زمینه‌ای	اعتماد و اعتقاد مدیران به مفهوم مشارکت کارکنان اعمال رویکردهای غیرسیاسی در مشارکت کارکنان فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد زمینه ارائه خودجوش نظرات
پشتیبانی از نظرات	ارائه تمهیدات لازم برای سرمایه‌گذاری بر نظرات کارکنان اجرائی کردن نظرات کارکنان ایجاد محیطی خلاق در سازمان

### راهبردها و پیامدها

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت از سلسله

رویه‌هایی است که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها (اصلی و فرعی) اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها را نشان دهد که در شکل بیان شده است.

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی): در این مرحله نظریه‌پرداز داده بنیاد مقوله محوری را که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند به طور روشمند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند که شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه شده است، ارائه می‌دهد (استراس و کوربین، ۲۰۰۸) مدل ترسیمی ارائه شده برای سکوت سازمانی در شهرداری به شرح ذیل است:

راهبردهای مورد نظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است و پیامدها نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس‌العمل‌ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (استراس و کوربین، ۲۰۰۸) در این مطالعه چند راهبرد اساسی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در خصوص سکوت سازمانی پیشنهاد شده است که در بخش بحث و نتیجه‌گیری به آن پرداخته شده است.

فرضیه ۲- سکوت سازمانی ناشی از متغیرهای هنجاری در شهرداری تهران دارای مدل هستند.

در پاسخ به فرضیه مذکور، پس از مطالعه مبانی نظری موجود و مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در زمینه شهرداری و مدیریت، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده سکوت سازمانی احصا و مدل مفهومی نهایی به شرح زیر تدوین شد.



جدول ۵- آزمون تی تک نمونه برآورد اعتبار بخشی درونی مدل

میانگین جامعه = ۳						
نوع اعتباریابی	مؤلفه	اختلاف می انگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
درونی	تطبیق	۱,۱۷	۰,۹۰۹	۴,۹۶	۱۹	۰,۰۰۰
	قابلیت فهم	۱,۲۳	۰,۸۵۷	۵,۲۳	۱۹	۰,۰۰۰
	قابلیت تعمیم	۱,۱۳	۰,۷۸۴	۴,۰۰	۱۹	۰,۰۰۰
	کنترل	۰,۷۶	۰,۵۴۶	۵,۰۳	۱۹	۰,۰۰۰

نظر گرفته شد و همان‌طور که نتایج به دست آمده از جدول بالا نشان می‌دهد:

۱- در مولفه تطبیق، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = 4,96$  در سطح  $0/01$  معنادار است. مقایسه میانگین سوال تطبیق  $M = 1,17$  با

برای تعیین اعتبار درونی مدل پیشنهادی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به‌واسطه پرسشنامه سنجش مدل پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه‌ای لیکرت بود، مبنای تصمیم‌گیری براساس میانگین نمره ۳ در

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است. هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسان سعی فراوان نمود. چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد است. اما تنها آموزش‌های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود. براساس مطالعات صورت گرفته رفتار سازمانی مثبت‌گرا، ارتباطات اثربخشی سازمانی، سبک رهبری رابطه مثبت و معنادار با سکوت سازمانی دارد.

همان‌طور که در مدل ترسیمی مشاهده می‌شود متغیرهای هنجاری موثر بر سکوت سازمانی دارای ۳ بعد است ۱- بی‌اعتمادی که با مطالعات خنیفر (۱۳۸۹)، ون داین و دیگران (۲۰۰۳)، موریسون و می‌لیکان (۲۰۰۰)، آلیشر تویریچی (۲۰۱۵) مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴)، آلیشر تویریچی دیداهانو و ری (۲۰۱۵)، تولوباس و سلپ (۲۰۱۲)، سیمس و اکتاش (۲۰۱۲) وایت سایید و برکلی (۲۰۱۳) و آکوزوم (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد، ۲- نگرش مدیران که با مطالعات موریسن و میلیکن (۲۰۰۰)، دانایی‌فرد (۱۳۸۹) همسو است و استرث شغلی که با نظریه‌ها و مطالعات تانس، کالیس، ساراسلی، کالیس (۲۰۱) و الوانی و دیگران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. با توجه به اثرگذاری عوامل هنجاری بر سکوت سازمانی لازم است سازمان‌ها با راهکارهای زیر موجب شوند کارکنان فضای لازم برای بروز صدای خود را داشته باشند:

۱- ارائه آموزش‌های متنوع و مداوم با استفاده از روش‌های مختلف برای افزایش سطح دانش و مهارت‌های هنجاری

۲- بالا رفتن مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس به ویژه آن دسته از کارکنانی که سابقه خدمت طولانی داشتند و احتمالاً به اطلاعات نوآوری‌های جدید نیاز دارند.

۳- اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی و مقررات موجود و حذف قوانین اضافی و زاید.

میانگین جامعه ۳ و هم‌چنین T بدست آمده (۴,۹۶) در مقایسه با T فرض صفر ۱,۹۶ نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲- در مؤلفه قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده  $t = 5,23$  در سطح  $0/01$  معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت فهم  $M = 4,23$  با میانگین جامعه ۳ و هم‌چنین T بدست آمده (۵,۲۳) در مقایسه با T فرض صفر ۱,۹۶ نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۳- در قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده  $t = 4,00$  در سطح  $0/01$  معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت تعمیم  $M = 4,13$  با میانگین جامعه ۳ و هم‌چنین T بدست آمده (۴,۰۰) در مقایسه با T فرض صفر ۱,۹۶ نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۴- در مؤلفه کنترل، آماره t محاسبه شده  $t = 5,03$  در سطح  $0/01$  معنادار است. مقایسه میانگین مؤلفه کنترل  $M = 3,76$  با میانگین جامعه ۳ نشان می‌دهد و هم‌چنین T بدست آمده (۵,۰۳) در مقایسه با T فرض صفر ۱,۹۶ نشان می‌دهد که T بدست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

### نتایج و پیشنهادات

داده‌های پژوهشی و بررسی ابعاد و مولفه‌های هنجاری موثر بر سکوت سازمانی و راهبردهای مربوط به این پدیده و پیامدهای آن در این پژوهش بررسی و تحلیل شده است. هم‌چنین نتایج به دست آمده با نتایج مطالعات دیگران مقایسه شده است.



انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز، شماره ۲۵.  
 نصر اصفهانی، علی و آقابابور دهکردی، طاهره  
 (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی  
 کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان، جامعه‌شناسی  
 کاربردی سال بیست و چهارم، شماره ۴ (پیاپی ۵۲).

caray, A, Akturan, A (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, Social and Behavioral Sciences.

Bakker, A. B & Schaufeli, W.B (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations.

Bogosian R, Stefanchin JE. Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. The 2013 Organizational Learning, Knowledge and Capabilities Conference (OLKC).

Brandt, T, Gomes, J.F.S & Boyanova, D (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success? A multicultural comparison between three European countries. Finnish Journal of Business Economics.

Brinsfield, C. T (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Cinar, O; Karcioğlu, F; Aliogullari, Z.D (2013). The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship behavior: a Survey study in the province of Erzurum Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Elçi, M, Erdil k, M. K, Alpkan, L, Şener, İ (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Gall.M. D, Joyce.P.G & Borg, W.R (2006). Educational Research: An introduction. Los Angeles, SAGE Publications.

Gorard, S & Taylor, C (2004). Combining methods in educational and social research. New

۴- جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت با واگذاری مسئولیت اختیارات از طریق معاونت به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آنها، از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها نیز با تلاش‌های انجام‌شده حمایت‌های لازم را در این زمینه به عمل آورند.

## منابع

افخمی اردکانی، مهدی، رادمرد، سیدرقادر و رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت اجتماعی در رابطه تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی. مدیریت فرهنگ سازمانی.

پروری، پیمان (۱۳۹۴). سکوت سازمانی چالشی نوین در سازمان‌های امروزی. ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر.

حسن‌پور، اکبر؛ عسگری، مهدی (۱۳۹۱). سکوت سازمانی و راهکارهای کاربردی برون رفت از آن، تدبیر.

خنیفر، حسین؛ نوری، حسن؛ بردبار، حامد؛ چراغی، حمزه؛ میرزاجانی، فهیمه سادات (۱۳۸۹). سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.

دانایی‌فرد، حسن، پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول سال دوم، شماره ۳.

ریاحی، لیلا، نظری، نسیم، بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران، مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۴.

زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱.

مسعودی‌فر، یوسف (۱۳۸۷). مدیریت، ساماندهی و بهبود خدمات شهری (مدیریت مواد زاید جامد)، مجله علوم

Panahi, B, Veisheh, S, Divkhar, S, Kamari, F (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, Management Science Letters.

Strauss, A & Corbin, J (2008). Basics of qualitative research, Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication (in Persian).

Ya lcin, B & Baykal, U (2013). The Subjects of and Reasons for Nurses' Remaining Silent in Private Hospitals and Relative Factors, Journal of Education and Research in Nursing.

York: Open University Press.

Luthans, F (2011). organizational behavior: an evidence approach. mcgraw-hill, 12th edition.

Meral Elçi, Melisa Karabay Erdilek, Lütfighak Alpkhan, İrgeŞener (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention, Procedia- Social and Behavioral Sciences.

Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani, and Seyed Mehd Alvani (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, World Applied Sciences Journal 17.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G  
<sup>2</sup>Tan

<sup>3</sup>Brinsfield, C.T., Edwards, M., Greenberg, J

<sup>4</sup>Milliken, Morrison and Hewlin

<sup>5</sup>Van Dyne & Botero

<sup>6</sup>Pinder, Paul and Harlos, Koul

<sup>7</sup>Henriksen & Dayton

<sup>8</sup>Brinsfield

<sup>9</sup>Dedahanov, Rhee

<sup>10</sup>Strauss & Corbin

