

## مکعب سکوت گزینی در دیوان محاسبات کشور (مطالعه‌ای کیفی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تکنیک گروه کانونی)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۸

سعید بذرافشان<sup>۱</sup>

محمود لاری دشت‌بیاض<sup>۲</sup>

رضا حصارزاده<sup>۳</sup>

### چکیده:

هدف از این پژوهش شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حساب‌رسان دیوان محاسبات کشور است. برای انجام این پژوهش از روش کیفی فراترکیب و تکنیک گروه کانونی استفاده شد. جهت بررسی پژوهش‌ها از مطالعات ۲۲ سال اخیر (۲۰۰۱-۲۰۲۳) و به منظور غربال پژوهش‌ها از روش الگوریتم ارزیابی حیاتی و در خصوص استخراج عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی از تکنیک هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده ۴۸ عامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی شناسایی شد. این عوامل بر اساس نظر گروه کانونی در مدلی مکعبی شکل از سه بعد سطح سازمانی وقوع سکوت (اجرایی و راهبردی)، منشأ شخصیتی وقوع سکوت (فردی، مدیریتی و ساختاری/ محیطی) و نوع سکوت (مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه) بررسی و طبقه‌بندی گردیدند. نتایج نشان داد بدنه اجرایی دیوان محاسبات کشور بیشتر از بدنه راهبردی آن دچار سکوت زدگی است. غالب علل سکوت‌گزینی به عوامل ساختاری/ محیطی مرتبط است تا اینکه منشأ شخصیتی داشته یا به عوامل مدیریتی قابل انتساب باشد. موضوع مهم دیگر این که هیچ یک از علل سکوت‌گزینی به دلایل نوع دوستانه اتفاق نمی‌افتد. به‌عبارت دیگر اکثریت علل شناسایی شده ریشه در ترس و خود محافظتی دارد تا دیگر محافظتی. **واژگان کلیدی:** سکوت‌گزینی، فراترکیب، گروه کانونی، حساب‌رسان دیوان محاسبات کشور

۱. دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول، ایمیل: mlari@um.ac.ir

۳. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## مقدمه

این پژوهش به دنبال شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حساب‌رسان دیوان محاسبات کشور است. اهمیت پاسخ به این سؤال تا آنجاست که باید گفت نیروی انسانی در هر سازمانی یکی از کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین منابع از نظر ساختاری و رفتاری است، زیرا برخی پژوهشگران مانند چان، کیم و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، لاند<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) معتقدند منابع انسانی چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکست و یا پیروزی سازمان دارند و باعث می‌شوند بنگاه به مزیت رقابتی در استراتژی‌ها دست یابد.

نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های احتمالی از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید یاری رساند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در این عرصه، کارکنان سازمان که منبع اصلی تغییر و یادگیری و خلاقیت در شرکت‌ها هستند، باید بدون ترس اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. وقتی پرسنل سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در واقع خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار همان سکوت‌گزینی است (دائن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) و پیندر و هارلوس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)).

دیوان محاسبات در اکثر کشورهای جهان به عنوان یکی از عالی‌ترین نهادهای نظارتی و متولی اصلی مقوله کنترل مالی و نظارت بر عملکرد دولت در خصوص شیوه مصرف منابع عمومی به منظور دستیابی به منافع عمومی به شمار می‌رود (مقیمی و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس ماده ۱ قانون دیوان محاسبات کشور، اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت‌المال بر عهده دیوان محاسبات کشور قرار دارد (انبارلویی، ۱۳۸۶). سکوت حساب‌رسان دیوان محاسبات می‌تواند بستر مناسبی برای وقوع فساد مالی و اداری در دستگاههای اجرایی تلقی گردد. بنابراین با توجه به گستره نظارتی دیوان محاسبات، سکوت حساب‌رسان این نهاد نظارتی، حقوق یک ملت را تضییع می‌نماید که این مسئله اهمیت موضوع را دوچندان می‌کند. شناسایی ریشه‌های سکوت‌گزینی حساب‌رسان می‌تواند کمک شایانی به دیوان محاسبات برای حل مشکل سکوت‌گزینی نموده و همینطور چراغی را برای تصویب قوانینی در مجلس در خصوص اختیارات دیوان محاسبات در راستای رفع خطر سکوت‌گزینی حساب‌رسان دیوان روشن نماید. پژوهش‌های پیشین در حوزه سکوت‌گزینی اغلب بر شرکت‌های غیر دولتی متمرکز بوده‌اند

1. Chon, Kim and Kim
2. Lande
3. Morrison
4. Dyne & et all
5. Pinder & Harlos

(مانند چان، کیم و کیم، ۲۰۲۱؛ بوند و زنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱ و بودی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و یا صرفاً به بررسی ارتباط بین متغیرهای مختلف با سکوت‌گزینی پرداخته‌اند و به صورت واضح و روشن سکوت‌گزینی را ریشه‌یابی نکرده‌اند (مانند پژوهش‌های بودی و همکاران، ۲۰۲۰؛ الروسان و اوموش<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)؛ کی لک و آلتونتس<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)؛ آکین و اولوسی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)؛ بوفونو و آودی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)؛ ژو، لوی، و لام<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)؛ لی و سان<sup>۸</sup> (۲۰۱۵)).

خلأهای فوق‌الذکر، خصوصاً در پژوهش‌های صورت گرفته در ایران نیز به وضوح دیده می‌شود. با توجه تفاوت‌های قابل توجه بخش دولتی و خصوصی در امنیت شغلی کارکنان، گستره و تنوع ارباب رجوع‌ها، میزان نفوذ مقامات سیاسی، اهداف کسب سود یا ارائه خدمات رایگان و ... انتظار می‌رود دلایل سکوت کارکنان نیز در این دو بخش متفاوت باشد.

بنابراین با در نظر داشتن خلأ پژوهشی که در بخش عمومی و به طور خاص دستگاه‌های نظارتی احساس می‌شود و با عنایت به اهمیت ارتقاء کیفیت حساسی در بخش عمومی، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور است. نتایج این پژوهش از طریق شناسایی و طبقه‌بندی علل سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور، باعث گسترش ادبیات نظری مرتبط با سکوت‌گزینی حسابرسان و همچنین شناخت ابعاد جدیدی از موضوعات تضعیف‌کننده استقلال حسابرسان می‌گردد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش سکوت‌گزینی

وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون، ۲۰۱۱). خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار (دائن و همکاران، ۲۰۰۳) و بیان ادراکات اثربخش در موقعیت‌های گوناگون سازمان (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۹) همان سکوت‌گزینی است. احساس ناامنی اشخاص در بیان آزادانه نظرات و ایده‌های خود موجب می‌شود که آن‌ها تصمیم به سکوت بگیرند، زیرا سکوت کردن امنیت بیشتری برای اشخاص دارد و حساسیتی ایجاد نمی‌کند، تا اینکه اشخاص نسبت به اظهار نظر خود منتظر رفتاری خارج از کنترل خود از طرف مقابل باشند (بوند و زنگ، ۲۰۲۱). آن‌ها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای به اشتراک‌گذاری دارند، تمایلی به صحبت کردن با کسانی که در موضع قدرت هستند (مانند

1. Bond and Zeng
2. Boadi and et al.
3. Al-Rousan & Omoush
4. Çaylak & Altuntas
5. Akin & Ulusoy
6. Boufounou & Avdi
7. Xu, Loi, & Lam
8. Li & Sun

مدیران) و همکاران خود ندارند (دنیز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). دیوان محاسبات به عنوان یکی از عالی‌ترین نهادهای نظارتی و متولی اصلی مقوله کنترل مالی و نظارت بر عملکرد دولت در صورتی که در بدنه اجرایی و راهبری خود دچار سکوت زدگی گردد قطعاً در انجام تکلیف قانونی خویش یعنی پاسداری از بیت‌المال موفق نخواهد بود. در دیوان محاسبات کشور مسائلی همچون ساختار سازمانی دیوان، جایگاه قانونی آن، نوع و نحوه ارتباط حسابرسان با دستگاه اجرایی و انگیزه‌های شخصی حسابرسان می‌تواند منجر به اتفاقاتی مانند ترس حسابرس، دستور غیر قانونی مافوق به حسابرس زیر مجموعه، تقاضا و یا فشارهای سیاسی، حامی پروری، تیم سازی و خویشاوند سالاری گردد. این اتفاقات آنقدر در دیوان محاسبات کشور حائز اهمیت است که علاوه بر آیین رفتار حرفه‌ای حسابرسان دیوان محاسبات کشور، در شیوه‌نامه‌ای با مضمون نحوه برقراری ارتباط با و استفاده از امکانات دستگاه اجرایی توسط حسابرسان دیوان محاسبات کشور؛ تلویحاً یا تصریحاً به موارد فوق که همگی عوامل تقویت کننده سکوت‌گزینی تلقی می‌گردند پرداخته شده است. بنابراین دور از انتظار نیست رگه‌هایی از سکوت‌گزینی در دیوان وجود داشته باشد.

### صدا یا سکوت

در متون علمی دنیا، صدا بیشتر از سکوت‌گزینی مورد توجه قرار گرفته است (بوند و زنگ، ۲۰۲۱؛ برینسفیلد و ادواردز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ موسوی کاشی و محسنی کبیر، ۱۳۹۸). پژوهشگران صدا را هرگونه اقدام و بیان داوطلبانه‌ای تلقی می‌کنند که کارمندان را به سمت بهبود وضعیت در محل کار هدایت می‌نماید (بوون و بلکمون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ دیترت و باریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ تانگیرالا و رامانوجام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ موریسون، ۲۰۱۱). سکوت‌گزینی کارکنان در سازمان‌ها فراگیر شده است (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۹؛ موریسون، ۲۰۱۱) اما علت اینکه چرا پژوهش‌های اندکی درباره سکوت‌گزینی در مقایسه با صدا انجام شده است نیز قابل تأمل است. جوهانسون<sup>۶</sup> (۱۹۷۴) معتقد است نبود رفتار و گفتار برای مطالعه، سخت‌تر از مطالعه روی رفتار و گفتار آشکار و واضح است. از آنجایی که در ایران نیز به این مهم کم توجهی شده است، بنابراین در پژوهش حاضر بر مفهوم سکوت‌گزینی و ریشه‌یابی آن متمرکز شده‌ایم.

از منظر سیر تحولی پژوهش‌های این حوزه، به عقیده برینسفیلد (۲۰۰۹)، پژوهش‌های صدا و سکوت‌گزینی کارکنان را می‌توان به سه موج از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۳ تقسیم کرد. موج اولیه در دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ بر روی مفهوم سازی صدا متمرکز بود؛ موج دوم از اواسط دهه

1. Deniz & et all
2. Brinsfield and Edwards
3. Bowen & Blackmon
4. Detert & Burris
5. Tangirala & Ramanujam
6. Johannesen

۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ شامل رفتارهای جدیدی مانند سوت زدن و رفتارهای شهروند سازمانی بود و در این دوره توجه به سکوت کارکنان حداقل بود؛ موج نهایی (فعلی) از سال ۲۰۰۱ تا کنون، صدای کارکنان و سکوت را به عنوان ساختارهای چند بعدی بررسی کرده است. البته لازم به ذکر است تعداد زیادی از این مطالعات، سکوت کارکنان را به عنوان مفهومی مفیدتر و مهم‌تر از صدا مورد بررسی قرار داده‌اند (برینسفیلد و ادواردز، ۲۰۲۰). در حقیقت صدا و سکوت دو مفهوم متقابل‌اند که ریشه یابی و حل مشکل سکوت می‌تواند منجر به صدا شود (بوند و زنگ، ۲۰۲۱) و از این طریق می‌توان گستره وسیع مشکلاتی که سکوت‌گزینی به دنبال دارد را به حداقل رساند. در این پژوهش با توجه به شروع موج جدید از سال ۲۰۰۱، تمرکز اصلی بر استخراج علل سکوت‌گزینی از منابع علمی منتشره شده از سال ۲۰۰۱ به بعد قرار داده می‌شود.

### منشأ شخصیتی سکوت‌گزینی

نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵) در پژوهش خود در بررسی علل سکوت‌گزینی، عوامل مذکور را در چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی تقسیم می‌کنند. اما مرز بین عوامل مذکور به درستی قابل تشخیص نیست. به عنوان مثال برخی از علل مطرح شده برای سکوت علی‌رغم اینکه عامل اجتماعی تلقی می‌گردد در زمره عوامل فردی نیز می‌تواند باشد (مانند تمایل به تأیید توسط گروه). صلواتیان، نعمتی انارکی و نیستانی اصفهانی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی برای دسته بندی علل مؤثر بر سکوت سازمانی، عوامل مذکور را در سه دسته محیطی و فرهنگی، عوامل فردی و عوامل ساختاری تفکیک نموده‌اند. این نوع دسته بندی دو عامل شخصیتی (فردی و ساختاری) را در کنار عاملی غیر شخصیتی (محیطی و فرهنگی) قرار داده است و تفکیکی ناهمگن انجام داده است. در پژوهش حاضر با الگو برداری از دو پژوهش فوق‌الذکر و رفع نواقص ذکر شده، علل سکوت‌گزینی را در سه دسته فردی، مدیریتی و ساختاری قرار می‌دهیم. این نوع دسته بندی، علل سکوت‌گزینی را از منشأ شخصیتی تفکیک می‌نماید و مرز بین آن‌ها شفاف بوده و ناهمگن نیز نیستند.

عوامل فردی مرتبط با حسابرس می‌تواند شامل مواردی مانند نداشتن صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای، قصور و سهل‌انگاری، ترس از بازخورد منفی برای نظرات ارائه شده و ابراز عقیده نمایی برای حفظ پست باشد. عوامل مدیریتی تقویت‌کننده سکوت‌گزینی نیز می‌تواند شامل مواردی مانند فشار از سوی نمایندگان مجلس یا مدیران حسابرسی، سبک رهبری آمرانه در سرکوب مشارکت‌کنندگان، عدم دانش کافی مدیریت و عدم تناسب عملکرد حسابرسان با پاداش پرداخت شده به آن‌ها قلمداد گردد. عوامل ساختاری مانند تورم قوانین و مقررات، فقدان وجود اهداف و برنامه‌های تضمین و بهبود کیفیت، وجود ساختارها و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری بدون دخالت حسابرسان و فقدان سیستمی مناسب برای جذب و استخدام نیروی ماهر نیز می‌تواند باعث تقویت سکوت‌گزینی گردد.

## سطوح سکوت‌گزینی

کارکنان در اغلب اوقات اطلاعات و ایده‌هایی برای بهبود کارشان دارند اما چه اتفاقی رخ می‌دهد که آنان از اظهار آن خودداری می‌کنند. کارکنان دائماً با این مسئله مواجه هستند که آیا در مورد مسائل مهم سازمان خود صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند؟ (موریسون، ۲۰۱۱؛ تانگی‌رالا و رامانوجام، ۲۰۰۸). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. برخی از این ویژگی‌ها به عقیده عطایی و قربانی نیا (۱۳۹۵) شامل فرآیندهای مدیریتی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرهنگ و ادراک کارکنان سازمان است که می‌توانند بر سکوت‌گزینی مؤثر باشند. اما دو علت اصلی سکوت‌گزینی در سازمان‌ها ترس مدیریت و ادراک کارکنان است (عطایی و قربانی نیا، ۱۳۹۵). ترس مدیریت از بازخورد منفی و نامناسب از سمت کارکنان و خصوصاً کسانی که او را منصوب کرده‌اند (بوند و زنگ، ۲۰۲۱) و به علت در خطر قرار گرفتن منافع و موقعیت آن‌ها، موجب سکوت‌گزینی مدیریت می‌گردد. از طرف دیگر کارکنان نیز به خاطر نگرانی از شکل‌گیری ادراکی منفی در ذهن مدیر درباره آن‌ها (آورای و کوینونز، ۲۰۰۲؛ دنیز و همکاران، ۲۰۱۳) ترجیحاً سکوت اختیار می‌کنند. بنابراین از آنجایی که دلیل سکوت کارکنان و مدیران با یکدیگر متفاوت می‌باشد (عطایی و قربانی نیا، ۱۳۹۵؛ خشنودی فر، غنجی، رحیمی مصلح آبادی، ۱۳۹۸) به منظور بهبود کیفیت نتایج پژوهش، دلایل سکوت حسابرسان کل را که هم رده مدیران کل دیوان محاسبات تلقی می‌گردند و همچنین مدیران گروه‌های حسابرسی از دلایل سکوت حسابرسان سطوح پایین‌تر تفکیک می‌کنیم. به عبارت دیگر، مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی فردی، مدیریتی و ساختاری در دو لایه (۱) اجرایی، برای کارکنان سطوح غیر مدیریتی (حسابرس ارشد، سر حسابرس و سر حسابرسان ارشد) و (۲) راهبری (حسابرسان کل و مدیر گروه حسابرسی) استخراج می‌شوند.

## نوع سکوت‌گزینی

پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) و دائن و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند که سکوت سازمانی متمرکز بر سه بعد از سکوت است. این ابعاد عبارتند از سکوت مطیع<sup>۱</sup> (رفتاری بر اساس تسلیم و رضایتمندی در هر شرایطی)، سکوت تدافعی<sup>۲</sup> (رفتاری که بر ترس بنا شده و خودمحافظتی است) و سکوت نوع دوستانه<sup>۳</sup> (رفتاری به سود دیگران).

هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت می‌نامند، منظور آن‌ها، اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (هنریکسن و دایاتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه و حالتی

1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence
4. Henriksen & Dayton

انفعالی دارد تا فعال. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند.

بعد دیگری از سکوت، سکوت تدافعی است. انگیزه سکوت تدافعی، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بپردازند (آورای و کوینونز، ۲۰۰۲). سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت نوع دوستانه مبتنی بر هنجار نوع دوستی سازمانی است (کورسگارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نودوستی، تشریک‌مسابی و همکاری (پوداسکوف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، سکوت نوع دوستانه، عمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد.

به منظور شناخت بیشتر و تفکیک بهتر دلایل سکوت‌گزینی حساب‌رسان دیوان محاسبات کشور با الهام از روش پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) و دائن و همکاران (۲۰۰۳) دلایل مزبور را در ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه نیز تفکیک می‌نمائیم. تفکیک مذکور به گونه‌ای خواهد بود که برای لایه اجرایی و راهبری دیوان محاسبات قابل تمایز باشد. از این طریق نوع سکوت غالب در هر لایه را بهتر می‌توان شناسایی کرد.

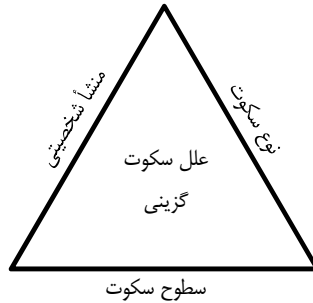
بنابراین در پژوهش حاضر با الگو برداری از پژوهش‌هایی مانند نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)، صلواتیان، نعمتی انارکی و نیستانی اصفهانی (۱۳۹۵)، عطایی و قربانی نیا (۱۳۹۵)؛ خشنودی فر، غنجی، رحیمی مصلح آبادی (۱۳۹۸)، آورای و کوینونز (۲۰۰۲)؛ دنیز و همکاران (۲۰۱۳) و بوند و زنگ (۲۰۲۱) ابعاد مختلف سکوت‌گزینی، از سه بعد منشأ شخصیتی، سطوح سکوت و نوع سکوت‌گزینی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

باتوجه به موضوعات تبیین شده در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، الگوی مفهومی مطابق شکل شماره ۱ برای این پژوهش در نظر گرفته شده است. عبارات دیگر شناسایی علل سکوت‌گزینی متأثر از سه بعد منشأ شخصیتی، نوع سکوت و سطوح سکوت‌گزینی است. در این پژوهش نیز تلاش می‌شود بر این سه بعد توجهی ویژه گردد.

1. Korsgaard and et all

2. Podsakoff and et all

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### ابزار و روش‌های جمع‌آوری داده و تجزیه و تحلیل

در این پژوهش ابزار جمع‌آوری داده‌ها از طریق فیش‌ها، فرم‌ها و جداول محقق ساخته‌ای هستند که جهت ثبت ریشه‌ها و دلایل سکوت‌گزینی حساب‌رسان استفاده شده است. این ابزارها (فرم‌ها و جداول) فرم استاندارد و خاصی ندارد و در هر مورد مطابق نیاز تهیه گردیده است. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی فراترکیب و گروه کانونی در ادامه بیان می‌گردد.

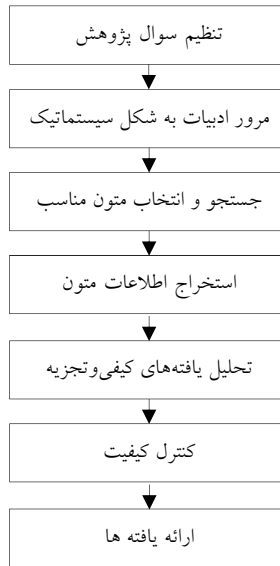
### فراترکیب

روشی که در ابتدای کار پژوهشگر به منظور تهیه فیش‌هایی از دلایل سکوت‌گزینی از آن بهره برد فراترکیب است. در روش فراترکیب کیفی، پژوهشگر از طریق ۷ مرحله به دنبال شناسایی علل موثر بر بهبود کیفیت حسابرسی داخلی می‌باشد. فراترکیب اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه‌ی مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه و اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است (زیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) جهت استخراج علل سکوت‌گزینی استفاده شده است، که در شکل شماره ۲ به تصویر کشیده شده است:

1. Zimmer  
2. Sandelowski and Barros



شکل ۲. فرآیند ۷ مرحله‌ای تعیین شاخص‌ها (منبع: نوبلیت و هیر، ۱۹۸۸)



فوکوس گروه (گروه کانونی)

به منظور هم افزایی و همفکری با متخصصین درباره مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در خصوص سکوت‌گزینی حساب‌رسان دیوان از روش فوکوس گروه استفاده می‌شود. در حقیقت روش فراترکیب ممکن است عللی را شناسایی و ارائه نماید که اولاً در خصوص دیوان محاسبات کاربرد نداشته باشد و ثانیاً ممکن است عللی را که در خصوص دیوان محاسبات مرتبط است اما در سایر پژوهش‌ها مرتبط نبوده است را ارائه نماید. بنابراین برای اصلاح و حذف علل شناسایی شده در فراترکیب و اضافه نمودن علل جدید ضروری است این موضوع توسط خبرگان در گروه کانونی مورد بررسی قرار گیرد. مورگان گروه‌های کانونی را شکلی از مصاحبهٔ گروهی می‌داند که شامل مصاحبهٔ همزمان تعدادی از افراد بوده، تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخهای مطرح شده بین محقق و مصاحبه‌شوندگان است (مورگان، ۱۳۹۴). در واقع این روش استفادهٔ صریح از تعامل گروهی برای تولید داده‌ها و شناخت مسئله است.

بر اساس پروتکل برگزاری جلسات فوکوس گروه، یک نفر به عنوان مدیر جلسه (وظایف: شروع بحث و مذاکره با خوش آمد گویی و ارائه اطلاعات پیش زمینه‌ای به شرکت کنندگان، ارائه توضیحات اولیه پیرامون اصول جلسات، نظارت و کنترل بر تعامل اعضای گروه، شروع مجدد بحث و گفتگو در صورت مواجه شدن با مشکل یا مساله و بیان جملات پایانی و ابراز تشکر از شرکت کنندگان در تحقیق) و به علت سنگینی بحث نیز دو نفر هم به عنوان ارائه‌کننده مولفه‌های

شناسایی شده در جریان روش فراترکیب و سایر موضوعات به پشتوانه پژوهش‌های استفاده شده، جلسات را هدایت می‌نمایند. مصاحبه بدون ساختار برگزار می‌شود و اعضای جلسه نیز نظرات خود را ارائه می‌نمایند. به منظور بررسی دقیق تر نظرات و درج آنها در مدل، یک نفر دیگر نیز پیشنهادات را در حین جلسه مکتوب می‌نماید.

#### جامعه آماری و نمونه‌گیری

این پژوهش در دیوان محاسبات کشور انجام می‌شود. حال با توجه به اینکه روش‌های فراترکیب و فوکوس گروه برای دستیابی به نتیجه استفاده خواهد شد ضروری است برای هر بخش از کار جزئیات تشریح گردد.

(۱) فراترکیب: برای بخش تحلیل فراترکیب، قلمرو زمانی پژوهش به منظور استخراج عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی از بین مطالعات ۲۲ سال اخیر (۱۳۷۹-۱۴۰۲ یا ۲۰۰۱-۲۰۲۳) خواهد بود. در این بخش از مقالات و کتاب‌هایی که در تارنمایی همچون جهاد دانشگاهی (SID)؛ پایگاه نشریات کشور (MAGIRAN)؛ پایگاه مجلات تخصصی نور (NOORMAGS)؛ مرجع بین‌المللی مقالات روز دنیا (Scienedirect)؛ مرجع امرالد (Emeraldinsight) و پایگاه اطلاعاتی وایلی (onlinelibrary) استفاده شد.

(۲) فوکوس گروه: حسابرسان دیوان محاسبات در یکی از طبقات حسابرس، حسابرس ارشد، سر حسابرس، سر حسابرس ارشد و حسابرس کل قرار می‌گیرند. برای غنای بیشتر پژوهش گروه حسابرس را به دلیل سابقه و تجربه کمتر کنار گذاشته و به طور دقیق‌تر جامعه آماری این پژوهش در جلسات فوکوس گروه شامل حسابرس ارشد، سر حسابرس، سر حسابرسان ارشد و حسابرسان کل است. جامعه مذکور به دلیل اینکه به لحاظ وضعیت استخدامی رسمی هستند و امنیت شغلی بالاتری دارند همکاری بهتری برای افشای علل سکوت‌گزینی خواهند داشت و از طرف دیگر به علت تجربه کاری بیشتر، اطلاعات قابل اتکاتری ارائه خواهند نمود.

نمونه‌گیری در مطالعات کیفی با مطالعات کمی تفاوت زیادی دارد زیرا هدف نمونه‌گیری در مطالعه کیفی به جای تعمیم یافته‌ها، کسب درک عمیق از موضوع مورد بررسی است. انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌گیرد. در پژوهش کمی تأکید بسیار زیادی بر انتخاب تصادفی (شانس برابر برای انتخاب همه اعضای جامعه پژوهش) وجود دارد اما در پژوهش کیفی نمونه پژوهش یا مشارکت‌کنندگان، انتخاب یا دعوت می‌شوند. نمونه‌گیری هدفمند که نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز نامیده می‌شود به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین این نوع نمونه‌گیری به دنبال ایجاد قوانین ثابت و تغییر ناپذیر و یا تعمیم نتایج نیست بلکه سعی در شناخت بهتر هر پدیده در زمینه خاص دارد. در مورد انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی حاضر از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفدار و همگن استفاده شده است. گروه مشارکت‌کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و با تخصص حسابرسی و به تعداد ۱۲ نفر بودند.

میانگین سابقه کاری آنها ۱۴ سال، میانگین سن آنها ۳۹ سال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پست سازمانی حسابرس ارشد، سرحسابرس، سرحسابرس ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکوس گروه که زمان هر جلسه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد.

### روایی پژوهش

در این بخش به منظور بررسی روایی ابزارهای کیفی، از مبنای اعتبارسنجی محتوایی توسط مشارکت‌کنندگان انتخاب شده استفاده شده است. در واقع روایی در پژوهش کیفی با توجه به پدیدارشناختی بودن حوزه‌های تحلیلی، چندان معیار ارزیابی ندارد، اما در این پژوهش تلاش شده است تا با مشارکت ۴ تن از مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، روایی مورد بررسی قرار گیرد. در حقیقت در این بخش به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که آیا درک منسجمی از سازه‌های ایجاد شده برای شرکت‌کنندگان وجود دارد و آن را تایید می‌کنند و اینکه آیا مطابق با محتوا و فرآیندهای تحلیلی است؟

#### جدول شماره ۱. روایی پژوهش در بخش کیفی

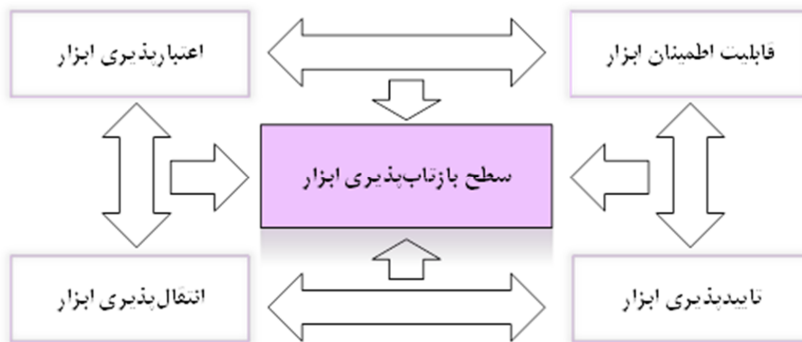
مشارکت‌کننده	آیا فرآیند تحلیلی این پژوهش دارای نوآوری است؟	فرآیند تدوین ابعاد مدل در قالب چک لیست‌ها را تایید می‌نمایید؟	نکته‌ای در باب پیشنهاد وجود دارد؟
شماره ۵	ترکیب نمودن این تحلیل‌ها به نظر من به نتیجه مناسبی ختم شده است.	بله قابل تایید است	سعی شود بر قابلیت‌های کاربردی پژوهش تمرکز شود
شماره ۷	بهترین نقطه کار شما فرآیند تحلیل تفسیری/ساختاری است	قابلیت توسعه‌ای مناسبی دارد	بر رویکردهای شناخت شناسی تفکر در توصیه‌های آینده نگرانه استفاده شود
شماره ۹	تفکیک مفاهیم در شناسایی علل ساختاری، مدیریتی و فردی در کار شما بسیار کاربردی بود.	از اینکه مولفه‌های پژوهش براساس روش ارزیابی انتقادی تحریر شده است بسیار جای خرسندی است چرا که پژوهش نباید محدود کنند و الزاما مبتنی بر نتایج تحقیقات پیشین باشد.	رضایت بخش بود.
شماره ۱۰	برای پژوهشی با این سطح از تحلیل‌ها باید بیشتر بر مصاحبه تکیه می‌شد، هرچند بنظر من این روند تحلیل قابل قبول است.	تمرکز بر یک دور بیشتر از تحلیل دلفی مطمئن‌تر می‌توانست باشد بقیه موارد مورد تایید است	روند کار تحلیل در بخش کمی به خصوص مورد تایید است

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود اختلاف نظر چندانی وجود ندارد و در بیشتر موارد اظهارنظرها حاکی از آن بود که موضوع به درستی فهمیده شده است و تلاش گردید موارد یاد شده در کار اصلاح شود.

### پایایی

به منظور سنجش پایایی در بخش کیفی از مدل لینکولن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شده است. ابعاد این مدل در شکل شماره ۳ به تصویر کشیده شده است.

شکل ۳. معیارهای پایایی بخش کیفی پژوهش



مدل فوق به صورت یک فرآیند پویا و مداوم در نظر گرفته می‌شود. در این مدل هر بخش ارائه دهنده اطلاعاتی در مورد بخش بعدی ابزار پژوهش می‌باشد. معیارهای اعتمادپذیری مبین بخش‌های مختلف پژوهش کیفی بوده که موجب توانایی پژوهشگر در ارزیابی هر بخش از پژوهش در طی و یا پس از مطالعه گردیده است. براین اساس جدول شماره ۲ معیارهای نظری براساس مدل فوق در رابطه با یافته‌های بخش کیفی را مشخص می‌نماید.

جدول ۲. پایایی بخش کیفی

ابعاد	توضیح‌های مرتبط با مولفه‌های پژوهش
اعتبار	معتبر بودن یعنی درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه و این که یافته‌ها بازتاب هدف پژوهش و واقعیت اجتماعی شرکت کنندگان در پژوهش است. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت. اعتبارپذیری ابزار این پژوهش باتوجه به وجود تحلیل‌های فراترکیب و دلفی و همچنین استفاده از روش فوکوس گروه مورد تایید است.

1. Lincoln & Guba

ابعاد	توضیح‌های مرتبط با مولفه‌های پژوهش
قابلیت انتقال	به منظور تسهیل انتقال پذیری، پژوهشگر باید توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه نماید تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. همچنین با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال پذیری افزایش خواهد یافت. این موضوعات در این پژوهش به روشنی تبیین و رعایت شده است.
تاییدپذیری	تطبیق مناسبی بین نتایج با تحلیل‌ها وجود دارد. تاییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تایید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. این موضوع در این پژوهش به جزئیات آورده شده است.
قابلیت اطمینان یا ثبات	این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است. ثبات یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی یافته‌های پژوهش است. به عبارت دیگر، خواننده پژوهش باید قادر به ارزیابی کفایت تحلیل انجام شده از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری پژوهشگر باشد. در این پژوهش از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید.

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

گروه مشارکت کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و با تخصص حسابرسی و به تعداد ۱۲ نفر بودند. میانگین سابقه کاری آنها ۱۴ سال، میانگین سن آنها ۳۹ سال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پست سازمانی حسابرس ارشد، سر حسابرس، سر حسابرس ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکوس گروه که زمان هر جلسه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد.

جدول ۳. آمار جمعیت‌شناختی بخش کیفی - فوکوس گروه

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	زن	۳	۲۵
		مرد	۹	۷۵
		جمع	۱۲	۱۰۰
۲	سابقه	زیر ۱۰ سال	۳	۲۵
		۱۰-۱۵	۶	۵۰
		بالتر از ۱۵ سال	۳	۲۵
		جمع	۱۲	۱۰۰

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۳	پست	حسابرس ارشد	۴	۳۳
		سرحسابرس	۲	۱۷
		سرحسابرس ارشد	۴	۳۳
		حسابرس کل	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰
۴	سن	کمتر از ۳۰	۳	۲۵
		۳۰-۴۰	۷	۵۸
		بیشتر از ۴۰	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰
		لیسانس	۳	۲۵
۵	مقطع تحصیلی	فوق لیسانس	۷	۵۸
		دکتری	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰

یافته‌های پژوهش

در این بخش تحلیل فراترکیب و فوکوس گروه با هدف شناسایی دلایل و ریشه‌های سکوت‌گزینی اجرا شده است. در ادامه به بررسی مراحل هفتگانه تحلیل فراترکیب پرداخته می‌شود.

#### گام اول - مشخص کردن هدف و تنظیم سوالات پژوهش

جهت تنظیم سوالات پژوهش باید به موارد مندرج در جدول شماره ۴ توجه کرد:

جدول ۴. سوالات کلی جهت شروع روش فراترکیب

پاسخ سوال	پارامترهای سوالی
مهمترین عوامل اصلی و فرعی تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور چیست؟	سوال پژوهش (What)؟
تمام حوزه‌های تحقیقاتی فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های مختلف	جامعه مورد مطالعه (Who)؟
۱۳۷۹ الی ۱۴۰۲ یا ۲۰۰۱-۲۰۲۰۳	بازه زمانی پژوهش (When)؟
بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده.	چگونه (How)؟

#### گام دوم - بررسی نظام‌مند پیشینه

مرحله شناسایی مطالعات شامل جستجوی کلمات کلیدی و مترادف‌های آنها در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، برای سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۴۰۲ است. در این مرحله پیشینه مورد

بررسی قرار گرفت. در این پژوهش پایگاه‌های اطلاعاتی، مجله‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های فوق‌الذکر بررسی شدند.

#### گام سوم - جست و جو و انتخاب مقاله‌های مناسب

براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو با واژگان فارسی "سکوت‌گزینی، سکوت، علل سکوت، فلسفه سکوت، آوا، موسسات عالی حسابرسی و دیوان محاسبات" و معادل‌های انگلیسی تعداد ۳۲۵ مقاله و کتاب مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب براساس الگوریتم ارزیابی حیاتی اقدامات لازم انجام شد. مراحل پالایش در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

تعداد	منابع جستجو شده	مراحل
۳۲۵	تعداد منابع یافت شده	مرحله ۱
(۴۷)	تعداد منابع رد شده بر اساس عنوان	
۲۷۸	منابع غربال شده براساس عنوان	مرحله ۲
(۱۱۴)	تعداد منابع رد شده از نظر چکیده	
۱۶۴	منابع غربال شده براساس چکیده	مرحله ۳
(۸۷)	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	
۷۷	تعداد منابع نهایی	مرحله ۴

مآخذ: یافته‌های پژوهشگر

براساس غربالگری پژوهش‌ها از سه حیث عنوان، چکیده و محتوا مشخص شد تعداد ۳۷ پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای ارزیابی قرار گیرد. سپس با کمک ۱۰ شرط کیفی الگوریتم ارزیابی حیاتی؛ غربال نهایی روی ۳۷ منبع صورت گرفت و ۲۵ منبع جهت تعیین شاخص‌های اجزای اصلی مدل مورد استفاده قرار گرفت. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی می‌باشد که پژوهشگر براساس نظام امتیازبندی، هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز ۳۰ باشد را حذف می‌کند. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند.

برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی معیاری است که با طرح ده سوال کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش مشخص شود. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد:

۱. اهداف پژوهش
۲. منطبق روش
۳. طرح پژوهش

۴. روش نمونه برداری
۵. جمع‌آوری داده‌ها
۶. انعکاس‌پذیری که شامل رابطه‌ی بین پژوهشگر و شرکت‌کنندگان است
۷. ملاحظات اخلاقی
۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها
۹. بیان واضح و روش یافته‌ها
۱۰. ارزش پژوهش

در این مرحله، پژوهشگر به هر یک از سؤالات یک امتیاز کمی (حداقل صفر و حداکثر پنج) می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بنابراین، او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله یا کتاب داده است، جمع کند و به سادگی مجموعه مقاله‌ها را بررسی کند و نتایج ارزیابی را ببیند. برای هر مقاله براساس معیارهای یاد شده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است: مقاله عالی (۴۱-۵۰)، مقاله خیلی خوب (۳۱-۴۰)، مقاله خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰). در پژوهش حاضر تنها مطالعاتی که امتیاز مقاله‌های عالی و خیلی خوب را داشته‌اند انتخاب شده و بقیه از فرآیند بررسی حذف شده‌اند.

بنابراین، ابتدا می‌بایست تحقیقات خروجی طبق جدول شماره ۶ با استفاده از روش امتیازدهی بر مبنای جدول ۶ شناسایی و سپس شاخص‌ها استخراج گردند. نتیجه اجرای کار درباره هر یک از مطالعات در جدول شماره ۶ آورده شده است.



جدول ۶. غربال مقالات بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی

مقاله مورد بررسی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	امتیاز
زبردست و همکاران (۱۳۹۶)	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۲	۴	۴	۲	۲۷
صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۳	۲	۲	۴	۳	۲	۴	۴	۴	۳۳
ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۴۰
حسینی و همکاران (۱۳۹۹)	۳	۳	۴	۳	۴	۲	۲	۴	۴	۲	۳۴
حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)	۴	۳	۳	۵	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳۵
دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴۶
رستگار و روزبان (۱۳۹۳)	۵	۴	۴	۴	۳	۵	۴	۵	۴	۵	۴۳
فهامی و همکاران (۱۳۹۸)	۲	۳	۳	۵	۴	۲	۳	۳	۴	۴	۳۲
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۱۸
پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
نیکخو و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۲۱
خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴۶
رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۳
کرد فیروزجایی و زین‌آبادی (۱۴۰۰)	۳	۳	۳	۵	۴	۳	۳	۲	۴	۴	۳۵
حسن زاده پسیخانی و همکاران (۱۳۹۷)	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱۵
ارمندنی و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳۶
عنایتی و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۲۶
تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳۱
افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)	۳	۴	۳	۳	۲	۲	۲	۴	۴	۴	۳۱
ثابت و همکاران (۱۳۹۶)	۲	۳	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۱۸
حسینی و سبک رو <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲۲
جان و مانیکاندن <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۴	۴	۳	۳۱
کیش جفارت و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۱
کلرپور و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)	۴	۴	۳	۳	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۳۸
پیندر و هارلوس <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲۷
میلیکن و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۳)	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳۴
داین و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۰۳)	۳	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۶

امتیاز	ارزش پژوهش	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	دقت تجزیه و تحلیل	ملاحظات اخلاقی	انعکاس‌پذیری	جمع‌آوری داده‌ها	نمونه برداری	طرح تحقیق	منطق روش تحقیق	اهداف تحقیق	مقاله مورد بررسی
۲۴	۲	۲	۴	۲	۲	۲	۳	۲	۴	۳	شجاعی و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۱)
۳۲	۳	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۴	۴	عمر و حسن <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)
۴۱	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۳	۴	۴	۴	اکبریان و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)
۴۳	۵	۴	۵	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵	جین <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)
۴۱	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۵	۴	پروسکا و فیچوجیوس <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸)
۲۴	۱	۲	۲	۳	۲	۲	۳	۲	۳	۳	فاپوهوندا <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۶)
۲۴	۲	۲	۲	۳	۳	۲	۳	۲	۲	۳	ماگوترا <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶)
۳۷	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۴	سونیکا و کاشیک <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۷)
۴۱	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	جعفری و همکاران <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۹)

1. Hosseini & Sabokro \ 2. John & Manikandan \ 3. Kish-Gephart and et all \ 4. Clor-Proell and et all \ 5. Pinder & Harlos \ 6. Milliken and et all \ 7. Dyne and et all \ 8. Shojaie and et all \ 9. Umar & Hassan \ 10. Akbarian and et all \ 11. Jain \ 12. Prouska & Psychogios \ 13. Fapohunda \ 14. Magotra \ 15. Sonika & Kaushik \ 16. Jafary and et all

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

**گام چهارم تا هفتم - استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب آنها، ارائه یافته‌ها**  
 براساس پژوهش‌های تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب مولفه‌های پژوهش می‌شود. در این مرحله اقدام به استخراج مضامین پژوهش می‌شود و به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی جهت تعیین مولفه‌های پژوهش از روش تعیین فراوانی کل، استفاده شد. بر مبنای این روش کلیه معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تایید شده، مطابق آنچه در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود، در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌های تایید شده آورده می‌شود. مجموع تعداد پژوهشگرانی که مولفه‌های نوشته شده در ستون جدول مذکور را به عنوان مولفه سکوت‌گزینی پیشنهاد داده‌اند را در ردیف جمع و متناظر با ستون مربوطه می‌نویسیم. در صورتی که امتیاز کسب شده برای هر ستون از میانگین تعداد پژوهش‌ها (۱۲،۵) بالاتر باشد، شاخص مربوطه مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حساب‌سازان

مولفه‌ها	توس از بازخورده منفی	تغییر منفی	بی‌اعتمادی	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس	عدم تناسب شخصیت با حرفه	فقدان مهارت حرفه ای فرد	کانون کنترل بیرونی	حفظ موقعیت	احساس ناتوانی در تغییر	لزوم احترام به بزرگتر	نبود چسبندگی	مقاومانه کاری و احتیاط	قدرت ریسک پایین	انگیزه پایین برای کار کردن	مشکلات مالی و اقتصادی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)										
مقالات مورد بررسی برای تایید/رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حساب‌سازان	۱۶	۵	۱۸	۱۴	۱۷	۱۱	۱۵	۲۱	۱۳	۱۳	۱۰	۱۶	۸	۱۶	۱۱	۶	۹	۱۹	۱۴	۱۸	۴	۱۴	۱۱	۱۳	۱۹	جمع
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تایید/رد

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

تاثیر بالایی خطا در منزل هم‌رنگ و هم‌نوازی با جمع روال طولانی بررسی پیشنهادات قوانین محدود کننده تغییرات سازمان کم پخشنده عدم حمایت از اشتباهات عدم وجود فرهنگ کار تیمی ترس از اظهار نظرهای خلاف فرهنگی تفاوت جمعیت شناختی بین کارکنان سوء پیشینه‌های فرهنگی برچسب زدن نوسعه نیاقتگی فرهنگ خانواده جامعه کنترل شونده و با پخش کم بله قربان‌گویی و تمناق تعارض اهداف سازمانی مکانیزه نبودن خدمات سازمان عدم چابکی سیستم فقدان عدالت توزیعی سیستم آموزشی ضعیف نهادینه نشدن فرهنگ سوت‌زنی ارزشمند نبودن ایده پردازی آرمان‌هایی کوتاه و پست عدم روحیه تعاون فلات شغلی مولفه‌ها	مقالات مورد بررسی برای تایید/رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان	جمع	تایید/رد
	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران (۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمنندی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، دابن و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)	۱۴ ۱۰ ۹ ۱۲ ۵ ۱۶ ۴ ۷ ۱۳ ۱۷ ۹ ۶ ۳ ۱۸ ۱۳ ۴ ۶ ۹ ۱۰ ۱۴	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حساب‌رسان

مؤلفه‌ها	مقالات مورد بررسی برای تایید / رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حساب‌رسان	جمع	تایید / رد
عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان	<p>صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران (۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمندنی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)</p>	۱۳	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم وجود پیوستگی بین مراحل کار		۶	<input checked="" type="checkbox"/>
ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد		۱۳	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم تجربه		۱۹	<input checked="" type="checkbox"/>
اشاعه فرهنگ بدگویی، رودرپایستی و خوش خدمتی		۱۸	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی		۳	<input checked="" type="checkbox"/>
محیط کار نامناسب		۸	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم رعایت شایسته سالاری		۱۹	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم تبعیض جنسیتی		۱۶	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم تعهد سازمانی		۱۳	<input checked="" type="checkbox"/>
ملاحظات سیاسی		۱۷	<input checked="" type="checkbox"/>
نبود نظام پیشنهادات و انتقادات درون سازمانی		۷	<input checked="" type="checkbox"/>
سیک رهبری آمرانه/استبدادی		۱۵	<input checked="" type="checkbox"/>
نگرش مدیریت		۱۱	<input checked="" type="checkbox"/>
ویژگی‌های شخصیتی مدیر		۱۵	<input checked="" type="checkbox"/>
فقدان حمایت مدیر		۱۶	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم دانش کافی مدیر		۱۱	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم آشنایی مدیر با فناوری اطلاعات		۶	<input checked="" type="checkbox"/>
انتقاد بپذیر بودن مدیران		۱۴	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم رعایت مباحث فرهنگی		۱۸	<input checked="" type="checkbox"/>
اعتماد به کارمندان قراردادی و پاره وقت		۱۳	<input checked="" type="checkbox"/>
دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص		۱۶	<input checked="" type="checkbox"/>
فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند		۱۳	<input checked="" type="checkbox"/>
ضعف در مهارت گوش دادن	۹	<input checked="" type="checkbox"/>	
برخورد خشنی و فردی با گزارش‌ها	۱۴	<input checked="" type="checkbox"/>	

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

توجه صرف مدیر به حلقه خودی‌ها	خود بزرگ بینی مدیران	علاقه مدیر به تک روی در تصمیمات و اجرا	تفاوت جمعیت شناختی مدیران و کارکنان	تصور به عدم تعهد فرد منتهد	مولفه‌ها
					مقالات مورد بررسی برای تأیید/رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان
۱۳	۱۲	۱۴	۱۳	۹	جمع
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تایید/رد

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

### تحلیل فوکوس گروه

به منظور هم افزایی و همفکری با متخصصین درباره مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در خصوص سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان از روش فوکوس گروه استفاده می‌شود. فوکوس گروه یا گروه کانونی یکی از بهترین روشهای مصاحبه کیفی به شمار می‌آید که از طریق آن، جنبه‌های گوناگون یک بحث، به طور عمیق بررسی می‌شود (حریری، ۱۳۹۴؛ مورگان، ۱۳۹۴).

گروه مشارکت کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و با تخصص حسابرسی و به تعداد ۱۲ نفر بودند. میانگین سابقه کاری آنها ۱۴ سال، میانگین سن آنها ۳۹ سال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پست سازمانی حسابرس ارشد، سر حسابرس، سر حسابرسان ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکوس گروه که زمان هر جلسه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد. موارد ارائه شده در جلسات به شرح جدول شماره ۸ بود. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود هماهنگی و پروتکل دقیقی برای دستیابی به اثربخشی جلسات پیاده‌سازی و اجرا گردید.

### جدول ۸. جزئیات مطروحه در جلسات فوکوس گروه

ردیف	فرآیند هدایت جلسه و ترتیب موضوعات مطروحه
۱	مدیر جلسه: خوش‌آمدگویی و ارائه اطلاعات پیش زمینه‌ای به شرکت کنندگان، ارائه توضیحات اولیه پیرامون اصول جلسات، نظارت و کنترل بر تعامل اعضای گروه، شروع مجدد بحث و گفتگو در صورت مواجه شدن با مشکل یا مساله. پیش‌بینی احتمالی برگزاری ۳ جلسه با اعضای فعلی جلسه نخست به بررسی مولفه‌های فردی موثر بر سکوت‌گزینی پرداخته می‌شود. جلسه دوم و سوم نیز به ترتیب به بررسی مولفه‌های سازمانی و مدیریتی موثر بر سکوت‌گزینی پرداخته خواهد شد.
۲	ارائه کنندگان مولفه‌های فراترکیب (دو نفر): توضیحاتی در خصوص روش تحلیل فراترکیب و مکانسیم استخراج ۲۵ مولفه شناسایی شده در این روش ارائه شد. مولفه‌ها به سمع و نظر اعضای جلسه رسانیده شد و روش‌های دسته‌بندی مولفه‌ها در مقالات گوناگون ارائه گردید.
۳	اعضای جلسه: نظرات اعضای حاضر در جلسه در خصوص مولفه‌های شناسایی شده در روش فراترکیب و همچنین سایر مولفه‌های پیشنهادی اثرگذار بر سکوت پرسیده شد. علاوه بر این، اعضا در خصوص نظرات افراد حاضر در جلسه نیز بر اساس پروتکل اولیه بیان شده اظهار نظر نمودند. در هر زمانی که بحث به حاشیه کشیده شد، ارائه دهندگان مولفه‌های فراترکیب، وظیفه هدایت بحث به مسیر اصلی را داشتند تا زمان استاندارد برگزاری جلسه رعایت گردد و اثربخشی مورد نیاز نیز تحصیل گردد.
۴	تحریرکننده متن جلسات: با توجه به سنگینی بحث، ضروری بود شخصی مستقل و بدون دخالت در بحث، وظیفه تحریر متن جلسات را بر عهده داشته باشد.

خروجی نهایی مولفه‌های سکوت‌گزینی حساب‌برسان پس از برگزاری جلسات فوکوس گروه در جدول شماره ۹ آمده است. در این جدول برخی مولفه‌های مربوط به فراترکیب به پیشنهاد اعضای جلسه تایید/ حذف/ تغییر نمود و برخی مولفه‌های جدید به پیشنهاد اعضا و پس از تایید اکثریت اعضا به لیست پیشین مولفه‌ها افزوده شد.

### جدول ۹. وضعیت نهایی مولفه‌های سکوت‌گزینی پس از بررسی در فوکوس گروه

ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/ رد	تایید به همراه تغییر
۱	ترس از بازخورد منفی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲	نگرش منفی	<input checked="" type="checkbox"/>	منفی‌نگری حساب‌برس
۳	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴	فقدان مهارت حرفه‌ای فرد	<input checked="" type="checkbox"/>	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	کانون کنترل بیرونی	<input checked="" type="checkbox"/>	

ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/رد	تایید به همراه تغییر
۶	حفظ موقعیت	<input checked="" type="checkbox"/>	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	محافظه کاری و احتیاط	<input checked="" type="checkbox"/>	
۸	انگیزه پایین برای کار کردن	<input checked="" type="checkbox"/>	فقدان انگیزه کافی
۹	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)	<input checked="" type="checkbox"/>	
۱۰	فرهنگ سازمانی نامناسب	<input checked="" type="checkbox"/>	
۱۱	نظام پاداش غیر اثربخش	<input checked="" type="checkbox"/>	
۱۲	قوانین و سیاست‌های کلان ناعادلانه	<input type="checkbox"/>	
۱۳	سیاست تصمیم‌گیری متمرکز	<input type="checkbox"/>	
۱۴	تفکیک عمودی بالا	<input checked="" type="checkbox"/>	
۱۵	فقدان امنیت شغلی	<input type="checkbox"/>	
۱۶	بروکراسی اداری پیچیده	<input checked="" type="checkbox"/>	
۱۷	فلات شغلی	<input type="checkbox"/>	
۱۸	سیستم آموزشی ضعیف	<input type="checkbox"/>	
۱۹	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲۰	بله قربان‌گویی و تملق	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲۱	جامعه کنترل‌شونده و با بخشش کم	<input checked="" type="checkbox"/>	فضای کنترل‌شونده و با بخشش کم
۲۲	برچسب زدن	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲۳	سازمان کم‌بخشنده	<input type="checkbox"/>	مشابه ردیف (۲۱)
۲۴	تاثیر بالای خطا در تنزل	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲۵	عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان	<input type="checkbox"/>	
۲۶	عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم‌تجربه	<input checked="" type="checkbox"/>	عدم پذیرش نظرات کم‌تجربه‌ها
۲۷	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد	<input checked="" type="checkbox"/>	
۲۸	اشاعه فرهنگ بدگویی، رودربایستی و خوش‌خدمتی	<input type="checkbox"/>	
۲۹	تبعیض جنسیتی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۰	عدم رعایت شایسته‌سالاری	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۱	عدم تعهد سازمانی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۲	ملاحظات سیاسی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۳	سبک رهبری آمرانه/استبدادی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۴	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	<input type="checkbox"/>	
۳۵	فقدان حمایت مدیر	<input checked="" type="checkbox"/>	عدم حمایت مدیر
۳۶	انتقاد ناپذیر بودن مدیران	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳۷	عدم رعایت مبانی فرهنگی	<input type="checkbox"/>	

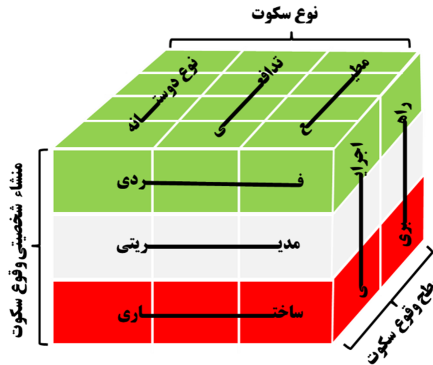


ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/رد	تایید به همراه تغییر
۳۸	اعتماد به کارمندان قراردادی و پاره وقت	<input checked="" type="checkbox"/>	اعتقاد به حساب‌رسان تازه وارد
۳۹	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۰	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۱	برخورد حزبی و فردی با گزارش‌ها	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۲	تفاوت جمعیت شناختی مدیران و کارکنان	<input type="checkbox"/>	
۴۳	علاقه مدیر به تک روی در تصمیمات و اجرا	<input type="checkbox"/>	
۴۴	توجه صرف مدیر به حلقه خودی‌ها	<input checked="" type="checkbox"/>	
مولفه‌های سکوت‌گزینی پیشنهادی توسط اعضای فوکوس گروه (پیشنهادات مشابه موارد بالا یا تایید نشده، در جدول ذکر نگردید)			
۴۵	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۶	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۷	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۸	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم‌گیری	<input checked="" type="checkbox"/>	
۴۹	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۰	تامین منافع برون سازمانی حساب‌رسان	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۱	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرایی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۲	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۳	پنهان کردن اشراف دانش حرفه‌ای اعضای گروه	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۴	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حساب‌رسانی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۵	قدرت زیاد سرپرست گروه حساب‌رسانی در دستگاه اجرایی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۶	تعدد و تورم قوانین و مقررات	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۷	تعارض قوانین و مقررات	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۸	ابهام و سکوت قوانین	<input checked="" type="checkbox"/>	
۵۹	تعدد مراجع نظارتی	<input checked="" type="checkbox"/>	
۶۰	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مخومه شده به کل تخلفات	<input checked="" type="checkbox"/>	

با عنایت به آنچه در خصوص دسته‌بندی‌های گوناگون مطرح شده در پژوهش‌های مختلف برای مولفه‌های سکوت‌گزینی مطرح شد، سعی شد در جلسه پایانی فوکوس گروه به بررسی سه

بعد سکوت‌گزینی مطرح شده در بخش مبانی نظری (منشأ شخصیتی، سطوح سازمانی و نوع سکوت) از نگاه اعضای گروه پرداخته شود. در ابتدا ابعاد مختلف سکوت‌گزینی برای اعضای گروه تشریح گردید.

شکل شماره ۴. مکعب ابعاد مختلف سکوت‌گزینی



مجموع نظرات دریافت شده حکایت از توافق جمعی برای دسته‌بندی طبق یک مکعبی داشت که در مکعب مذکور، سه وجه نوع سکوت، منشأ شخصیتی وقوع سکوت و سطح وقوع سکوت مورد توجه قرار گرفته است. اما نکته حائز اهمیت این بود که برای بعد نوع سکوت مولفه‌ای از جنس سکوت نوع دوستانه، تایید نشده است. ضمناً تفکیک مولفه‌های سکوت در سطح راهبردی و اجرایی بسیار ارزشمند و حاوی ارزش افزوده است. زیرا این موضوع در امر ژرف نگری و کمک به دیوان محاسبات در راستای تقویت آوای سازمانی بسیار کمک کننده خواهد بود. علاوه بر این اعضای گروه پیشنهاد دادند که به جای عبارت ساختاری در مکعب سکوت عبارت ساختاری/محیطی نوشته شود زیرا مولفه‌هایی وجود دارند که به ساختار ارتباط ندارند و متاثر از محیط هستند و این موضوع باعث گستردگی بیشتر موضوع می‌گردد.

گروه‌بندی مولفه‌های تایید شده در قالب ابعاد مکعب سکوت‌گزینی که به تایید اعضای فوکوس گروه رسید، در جداول ۱۰، ۱۱ و ۱۲ آمده است. در این جدول گروه بندی مولفه‌ها با این فرضیه صورت گرفت که از پست مدیر گروه حسابرسی به بالا به عنوان عوامل راهبردی دیوان تلقی می‌گردند و سایر پست‌ها جزء عوامل اجرایی تلقی می‌گردند.

جدول ۱۰. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس سطح سازمانی وقوع سکوت

ردیف	سطح سازمانی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	اجرایی و راهبری	ترس از بازخورد منفی
۲	اجرایی	منفی‌نگری حسابرس
۳	اجرایی	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	اجرایی	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	اجرایی	کانون کنترل بیرونی
۶	راهبری	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	اجرایی و راهبری	محافظة کاری و احتیاط
۸	اجرایی	فقدان انگیزه کافی
۹	اجرایی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	اجرایی	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	اجرایی	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	اجرایی	تفکیک عمودی بالا
۱۳	اجرایی	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	اجرایی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	اجرایی	بله قربان‌گویی و تملق
۱۶	اجرایی و راهبری	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	اجرایی	برچسب زدن
۱۸	اجرایی و راهبری	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	اجرایی	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	اجرایی	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	اجرایی	تبعیض جنسیتی
۲۲	اجرایی	عدم رعایت شایسته‌سالاری
۲۳	اجرایی	عدم تعهد سازمانی
۲۴	راهبری	ملاحظات سیاسی
۲۵	اجرایی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	اجرایی	عدم حمایت مدیر
۲۷	اجرایی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	اجرایی	اعتقاد به حسابرسان تازه وارد
۲۹	اجرایی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	اجرایی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند
۳۱	راهبری	برخورد حزبی و فردی با گزارش‌ها
۳۲	اجرایی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی‌ها

ردیف	سطح سازمانی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۳۳	راهبری	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	اجرایی و راهبری	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	راهبری	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	راهبری	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم‌گیری
۳۷	اجرایی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	اجرایی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	اجرایی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی
۴۰	راهبری	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	راهبری	پنهان کردن اشراف دانش حرفه‌ای اعضای گروه
۴۲	راهبری	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	اجرایی	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	اجرایی	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	اجرایی	تعارض قوانین و مقررات
۴۶	اجرایی	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	اجرایی و راهبری	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	اجرایی	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مخومه شده به کل تخلفات

جدول ۱۱. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس منشأ شخصیتی وقوع سکوت

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	فردی	ترس از بازخورد منفی
۲	فردی	منفی‌نگری حسابرس
۳	فردی	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	فردی	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	فردی	کانون کنترل بیرونی
۶	فردی	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	فردی	محافظه‌کاری و احتیاط
۸	فردی	فقدان انگیزه کافی
۹	فردی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	ساختاری/محیطی	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	ساختاری/محیطی	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	ساختاری/محیطی	تفکیک عمودی بالا

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱۳	ساختاری/محیطی	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	مدیریتی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	فردی	بله قربان‌گویی و تملق
۱۶	ساختاری/محیطی	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	ساختاری/محیطی	برچسب زدن
۱۸	ساختاری/محیطی	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	ساختاری/محیطی	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	ساختاری/محیطی	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	ساختاری/محیطی	تبعیض جنسیتی
۲۲	مدیریتی	عدم رعایت شایسته‌سالاری
۲۳	فردی	عدم تعهد سازمانی
۲۴	مدیریتی	ملاحظات سیاسی
۲۵	مدیریتی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	مدیریتی	عدم حمایت مدیر
۲۷	مدیریتی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	مدیریتی	اعتقاد به حساس‌رسان تازه وارد
۲۹	مدیریتی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	مدیریتی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر با کارمند
۳۱	ساختاری/محیطی	برخورد حزبی و فردی با گزارش‌ها
۳۲	مدیریتی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی‌ها
۳۳	مدیریتی	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	مدیریتی	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	مدیریتی	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	ساختاری/محیطی	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم‌گیری
۳۷	فردی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	فردی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	فردی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرایی
۴۰	ساختاری/محیطی	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	مدیریتی	پنهان کردن اشراف دانش حرفه‌ای اعضای گروه
۴۲	مدیریتی	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	ساختاری/محیطی	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	ساختاری/محیطی	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	ساختاری/محیطی	تعارض قوانین و مقررات

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۴۶	ساختاری/محیطی	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	ساختاری/محیطی	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	ساختاری/محیطی	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختومه شده به کل تخلفات

با توجه به اینکه طبقه‌بندی‌های مربوط به بعد نوع سکوت، ریشه‌های فردی دارد، فلذا مؤلفه‌های مربوط به ساختار/ محیط در این بخش وارد نمی‌شوند. زیرا نمی‌توان آنها را یکی از طبقات مطیع، تدافعی و نوع دوستانه قرار داد.

جدول ۱۲. گروه‌بندی مؤلفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس نوع سکوت

ردیف	طبقه سکوت	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	تدافعی	ترس از بازخورد منفی
۲	تدافعی	منفی‌نگری حسابرس
۳	مطیع	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	مطیع	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	مطیع	کانون کنترل بیرونی
۶	تدافعی	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	تدافعی	محافظه کاری و احتیاط
۸	تدافعی	فقدان انگیزه کافی
۹	تدافعی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	-	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	-	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	-	تفکیک عمودی بالا
۱۳	-	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	تدافعی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	مطیع	بله قربان‌گویی و تملق
۱۶	-	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	-	برچسب زدن
۱۸	-	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	-	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	-	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	-	تبعیض جنسیتی
۲۲	تدافعی	عدم رعایت شایسته سالاری

ردیف	طبقه سکوت	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۲۳	مطیع	عدم تعهد سازمانی
۲۴	تدافعی	ملاحظات سیاسی
۲۵	تدافعی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	تدافعی	عدم حمایت مدیر
۲۷	تدافعی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	تدافعی	اعتقاد به حساب‌رسان تازه وارد
۲۹	تدافعی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	تدافعی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند
۳۱	-	برخورد حزبی و فردی با گزارش‌ها
۳۲	تدافعی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی‌ها
۳۳	تدافعی	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	تدافعی	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	تدافعی	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	-	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم‌گیری
۳۷	تدافعی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	تدافعی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	تدافعی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی
۴۰	-	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	تدافعی	پنهان کردن اشراف دانش حرفه‌ای اعضای گروه
۴۲	تدافعی	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	-	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	-	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	-	تعارض قوانین و مقررات
۴۶	-	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	-	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	-	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختمومه شده به کل تخلفات

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس غربالگری پژوهش‌ها از سه حیث عنوان، چکیده و محتوا مشخص شد تعداد ۳۷ پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای ارزیابی قرار گیرد. سپس با کمک ۱۰ شرط کیفی الگوریتم ارزیابی حیاتی؛ غربال نهایی روی ۳۷ منبع صورت گرفت و ۲۵ منبع جهت تعیین شاخص‌های اجزای اصلی مدل مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده از جلسات گروه کانونی در خصوص گروه‌بندی مولفه‌های

سکوت‌گزینی بر اساس سطح سازمانی وقوع سکوت می‌توان گفت ۹ مولفه در گروه مولفه‌های سکوت‌گزینی راهبری، ۳۳ مولفه در گروه مولفه‌های سکوت‌گزینی اجرائی و ۶ مولفه در گروه مولفه‌های اجرائی و راهبری قرار می‌گیرند. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس منشأ شخصیتی وقوع سکوت نشان می‌دهد ۱۵ مولفه سکوت‌گزینی در گروه عوامل مدیریتی، ۱۴ مولفه در گروه عوامل فردی و ۱۹ مولفه نیز در گروه عوامل ساختاری/ محیطی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه طبقه‌بندی‌های مربوط به بعد نوع سکوت، ریشه‌های فردی دارد، فلذا مؤلفه‌های مربوط به ساختاری/ محیطی در این بخش وارد نمی‌شوند. زیرا نمی‌توان آنها را یکی از طبقات مطیع، تدافعی و نوع دوستانه قرار داد. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس نوع سکوت نشان داد ۲۴ مولفه سکوت‌گزینی در گروه عوامل تدافعی و ۵ مولفه در گروه عوامل مطیع قرار می‌گیرند.

بنابراین می‌توان گفت از منظر سطح سازمانی وقوع سکوت، بخش زیادی از عوامل شناسایی شده مربوط به عوامل سکوت‌گزینی در سطح اجرائی است. علاوه بر این از منظر منشأ شخصیتی وقوع سکوت، بیشترین فراوانی دلایل سکوت‌گزینی مربوط به عوامل ساختاری/ محیطی است و در خصوص دلایل سکوت‌گزینی از منظر نوع سکوت می‌توان ادعا کرد بیشترین فراوانی دلایل سکوت‌گزینی به عوامل تدافعی است.

آنچه به روشنی از نتایج این پژوهش مستفاد می‌گردد این است که بدنه اجرائی دیوان محاسبات کشور بیشتر از بدنه راهبری آن دچار سکوت زدگی است. بیشتر علل این سکوت‌گزینی بیش از اینکه به شخصیت حسابرسان و مدیران آنها بازگردد به عوامل ساختاری/ محیطی مرتبط است. موضوع مهم دیگر در این خصوص این است که هیچ یک از علل سکوت‌گزینی به دلایل نوع دوستانه مرتبط نیست و این موضوع احتمالاً حکایت از فقدان ارتباط صمیمی بین اغلب حسابرسان دارد. در حقیقت بیشترین علل سکوت‌گزینی ریشه در ترس و خود محافظتی دارد تا دیگر محافظتی.

پژوهش‌های پیشین در حوزه سکوت‌گزینی اغلب بر شرکت‌های غیر دولتی متمرکز بوده‌اند (مانند چان، کیم و کیم، ۲۰۲۱؛ بوند و زنگ، ۲۰۲۱ و بودی و همکاران، ۲۰۲۰) و یا صرفاً به بررسی ارتباط بین متغیرهای مختلف با سکوت‌گزینی پرداخته‌اند و به صورت واضح و روشن سکوت‌گزینی را ریشه‌یابی نکرده‌اند (مانند پژوهش‌های بودی و همکاران، ۲۰۲۰؛ الروسان و اوموش ۲۰۱۸)؛ کی لک و آلتوننتس (۲۰۱۷)؛ آکین و اولوسی (۲۰۱۶)؛ بوفونو و آودی (۲۰۱۶)؛ ژو، لوی، و لام (۲۰۱۵)؛ لی و سان (۲۰۱۵)). نتایج این پژوهش نیز مؤید تفاوت علل سکوت‌گزینی در یک دستگاه نظارتی با یک دستگاه اجرائی است. دلیل این امر این است که قریب به یک سوم علل شناسایی شده در این پژوهش توسط گروه کانونی پیشنهاد شد، که در سایر پژوهش‌ها چنین مواردی مشاهده نگردید و علاوه بر این قریب یک چهارم علل شناسایی شده در مرحله فراترکیب به دلیل عدم ارتباط یا کم‌اهمیت بودن در محیط دیوان محاسبات کشور توسط گروه کانونی کنار گذاشته شد و رد شد.

به دستگاه نظارتی مورد بررسی در این پژوهش پیشنهاد می‌شود با عنایت به اینکه بیشترین



دلایل سکوت‌گزینی در سطح اجرایی دیوان رخ می‌دهد و با توجه به اینکه منشأ بسیاری از علل، ریشه در علل ساختاری / محیطی دارد فلذا علل ساختاری / محیطی مورد اشاره در این پژوهش را جهت رفع سکوت بدنه اجرایی دیوان محاسبات کشور مورد توجه جدی قرار دهد. این موضوع با این ملاحظه باید مورد بررسی قرار گیرد که بیشترین دلایل سکوت‌گزینی ریشه در ترس افراد و ابقاء در پست و جایگاه فعلی دارد.

به پژوهشگران نیز توصیه می‌شود در راستای غنای بیشتر موضوع سکوت‌گزینی در دستگاه‌های نظارتی، این موضوع را در سازمان بازرسی کل کشور و سایر نهادهای عضو شورای هماهنگی دستگاه‌های نظارتی کشور انجام دهند. شناسایی ریشه‌های سکوت در دستگاه‌های نظارتی مذکور باعث رشد و تعالی سلامت اداری دستگاه‌های اجرایی و در نهایت ارتقای رفاه اجتماعی خواهد گردید.

### محدودیت‌های پژوهش

در فرآیند اجرای پژوهش خصوصاً در مرحله گروه کانونی چند موضوع مهم و اثرگذار بر نتایج به شرح ذیل وجود داشت که تلاش شد به نحوی رفع یا کنترل شود:

تفسیرهای متفاوت از واژگان و اصطلاحات توسط مشارکت کنندگان در گروه کانونی: برای حل این مشکل تلاش شد در حین جلسات و هرجایی که کلماتی خارج از دایره اصطلاحات حسابرسی مطرح می‌گردید مفهوم آن را تشریح نماییم (مانند سقف شیشه‌ای، تفکیک عمودی بالا، فلات شغلی).

تظاهر پاسخ دهندگان برای اخلاقی و حرفه‌ای نشان دادن خود و یا تظاهر به عدم وجود سکوت سازمانی و خلاصه احتمال سکوت‌گزینی پاسخ دهندگان: موارد مذکور همگی ریشه در ترس از امنیت شغلی و خطر افشای اظهارات پاسخ دهندگان دارد. برای حل و فصل این موضوع از چند روش بهره گرفتیم. اولاً جامعه آماری را صرفاً از رده‌های بالای پست سازمانی که رسمی هستند (حسابرس ارشد، سرحسابرس، سرحسابرس ارشد و حسابرس کل) انتخاب نمودیم. بنابراین آنها از نگاه امنیت شغلی دغدغه‌ای ندارند و مانند افراد پیمانی یا قراردادی، ترس امنیت شغلی ندارند و ریسک پذیرترند. ثانیاً، در ابتدای جلسات فوکوس گروه به پاسخ دهندگان اطمینان دادیم که نتایج صرفاً در قالب اطلاعات آماری منتشر می‌گردد.

عدم همراهی مشارکت کنندگان برای پاسخگویی و همکاری: با توجه به تجارب پیشین نویسنده، هدایایی برای خبرگان خریداری شد تا احساس تعهد بیشتری برای همکاری داشته باشند.

### فهرست منابع

#### الف- منابع فارسی

۱. ابراهیمی، علی، صفری گرایلی، مهدی و ولیان، حسن. (۱۴۰۱). طراحی مدل علل تقویت‌کننده سکوت سازمانی

۲. حسابرسان داخلی. پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۱۲(۲): ۱-۲۷.
۳. ارمندئی، مریم؛ وزیری، مژده، و عدلی، فریبا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۲(۲): ۱۱۵-۱۴۴.
۴. افخمی اردکانی، م.؛ خلیلی صدراآباد، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸): ۶۵-۸۳.
۵. انبارلویی، محمدکاظم. (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی مالیه عمومی. چاپ اول. قم: انتشارات وثوق. صص. ۱۰-۱۱.
۶. پیران نژاد، علی، داوری، الهه، و افخمی، مهدی. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱): ۱۴۷-۱۷۶.
۷. تنهایی، محمد حسن، نصرافهانی، علی، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر، و اخوان صراف، احمد رضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۹(۴): ۱۴۷-۱۶۶.
۸. ثابت، عباس، رازقی، سعید، هاشمی، علیرضا. (۱۳۹۶). ارائه مدل معادلات ساختاری متغیرهای روانشناختی مؤثر بر کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه علمی روشها و مدل‌های روانشناختی، ۸(۲۸): ۱-۱۸.
۹. حریری، نجلا (۱۳۹۴). فوکوس گروه به‌مثابه پژوهش کیفی. فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات. سال دوم، شماره ۷ و ۸.
۱۰. حسن پور، حمید، معروفی، داود، و کیلی، اکبر. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۴): ۲۷-۵۲.
۱۱. حسن زاده پسیخانی، محمداصداق، حسن زاده ثمرین، تورج، و فنون حسنی، بهناز. (۱۳۹۷). تاثیر جو اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۹(۲): ۸۷-۱۱۰.
۱۲. حسنی، سمیه، احمدی، سید علی اکبر، سرمست، بهرام، و الوداری، حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(شماره ۲ (پیاپی ۳۰)): ۹۷-۱۱۲.
۱۳. خشنودی فر، زهرا، غنچی، مستانه، و رحیمی مصلح‌آبادی، پرویز. (۱۳۹۸). تحلیل مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۵(۲): ۹-۴۵.
۱۴. دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۸: ۲۷-۳۹.
۱۵. دهقانی پوده، حسین، و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۶). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به مدیریت کیفیت زنجیره تأمین در شرکت‌های دفاعی دانش بنیان. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۷(۲۷): ۷-۳۶.
۱۶. رستگار، عباسعلی و علی اکبری نوری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره دوم: ۱۱۹-۱۴۴.
۱۷. رستگار، عباسعلی، و روزبان، فرزاد. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(شماره ۴ (پیاپی ۸)): ۷-۱۸.
۱۸. رنجبر، هادی، حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوشدل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی، و بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۳): ۲۳۸-۲۵۰.
۱۹. زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره بیست و یکم: ۷۷-۱۰۵.
۲۰. زبردست، محمدعلی، نادریان جهرمی، مسعود، و حاجی زاده، سجاد. (۱۳۹۶). نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی. نشریه مدیریت ورزشی، ۹(۲): ۲۸۷-۲۹۹.
۲۱. صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داوود؛ نیستانی اصفهانی، کامیار. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. مدیریت دولتی، دوره

- ۸ زمستان ۱۳۹۵ شماره ۴.
۲۱. عطایی، محمد و قربانی نیا، نسرین (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سپهر الکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۷، ۵۵-۶۲.
۲۲. عنایتی، ترانه، عالی‌پور، علیرضا، و بزرگ نیا حسینی، سیده فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۴۳-۵۶.
۲۳. فهامی، منیژه، محمودی، محمدتقی، و شاه‌طالبی، بدری. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۷(۱): ۲۱-۴۴.
۲۴. کرد فیروزجایی، فهیمه، و زین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۰). تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳(۴): ۱۰۷-۱۲۶.
۲۵. مقیمی، سید محمد، قادری آزاد، عباس و داریوش رضا بیگی (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی مؤسسات عالی حسابرسی با نگاهی به تأثیر تعدد دستگاه‌های نظارتی در مقابله با فساد، انتشارات مرکز آموزش و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور.
۲۶. مورگان، دیوید (۱۳۹۴). فوکوس گروه به مثابه پژوهش کیفی، ترجمه نصرت فتی، تهران، نی.
۲۷. موسوی کاشی زهره، محسنی کبیر زهره. بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی حسابرسان. دو فصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری. ۱۳۹۸؛ ۴(۷): ۱۸۰-۱۳۵
۲۸. نوه ابراهیم عبدالرحیم، یوسفی فرزانه. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، تابستان ۱۳۹۵، دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶): ۱۳۳-۱۵۶.
۲۹. نیکخو، بهمن، جعفری نیا، سعید، حسن پور، اکبر، و عباسیان، حسین. (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی Fuzzy AHP و ARAS. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۱۷(۴۱)، ۱۳۷-۱۶۰.

## ب- منابع خارجی:

1. Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: Why and how can overcome. *Saussurea*, 3(1), 39-44.
2. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
3. Al-Rousan, M. A. M., & Omoush, M. M. (2018). The Effect of organizational silence on burnout: a field study on workers at jordanian five-star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
4. Avery, D.R. And Quinones, M.A. (2002). "Disentangling The Effects Of Voice: The Incremental Roles Of Opportunity, Behaviour, And Instrumentality In Predicting Procedural Fairness", *Journal Of Applied Psychology*, 87, 81-6.
5. Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Antwi, S. and Say, J. (2020). Customer value co-creation and employee silence: Emotional intelligence as explanatory mechanism, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 91.
6. Bond, P. and Zeng Y. (2021). Silence is safest: Information disclosure when the audience's preferences are uncertain, *Journal of Financial Economics*
7. Boufounou, P., & Avdi, K. (2016). Financial crisis, organizational behavior and organizational silence in the public sector: A case study for Greece. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 66(1/2), 46- 78.
8. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
9. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

10. Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. Handbook of research on employee voice. Edward Elgar Publishing.
11. Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
12. Clor-Proell, S. M., Kadous, K., & Proell, C. A. (2022). The sounds of silence: A framework, theory, and empirical evidence of audit team voice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(1), 75-100.
13. Deniz, Nevin., Noyan, Aral., Ertosun, Oznur Gulen. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 691 – 700.
14. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management journal*, 50(4), 869- 884.
15. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Managerial Studies*, 9, 1359-1392.
16. Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
17. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
18. Hosseini, E., & Sabokro, M. (2022). A systematic literature review of the organizational voice. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(2), 227-252.
19. Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4).
20. Jain, A. K. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44(6), 1010-1036.
21. Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35
22. John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366.
23. Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
24. Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77,
25. Lande, Evelyne (2014) "The quality policy for public financial audit, case of the French supreme audit institution", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 10 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2013-0077>
26. Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
27. Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). *Establishing Trustworthiness*, Naturalist Inquiry. Newbury Park, LA, Sage.
28. Magotra, I. (2016). Why employees remain silent: A study on service sector. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(5), 196-202.
29. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of*