Suggestion System and Get Rid of Organizational Silence

Mehdi Afkhami Ardakani[1]- Ebrahim rajabpour[2]- Majid Ali Mohammadi Ardakani[*3]

Abstract:

The purpose of this study was to investigate the effect of implementing the suggestion system on reducing the silent behavior of employees of the Petroleum Industry Research Institute (RIPI). This research is consumed an applied research; based on the research method, quasi-experimental a pre-test and post-test with a group staff before and after the implementation of a comprehensive. To perform the research, a self-structured questionnaire has been developed and distributed among all staff. Quasi-experimental methodology has been carried out by comparing pre-test and post-test results of silence status in regard to implementing suggestion system. The results show that silence behavior has been meaningfully reduced as based on simple T- test done by SPSS software there is a meaningful difference between silence status of pretest and posttest. In other words, suggestion system could be a communication opportunity to acknowledge staff to provide suggestions and cooperate in promoting the organization; which finally reduces the organizational silence.

Keywords: Organizational silence, Suggestion system, Organizational Voice, Research Institute of Petroleum Industry

1. PhD in Human Resource Management, Head of Research Department in Yazd Gas Company, afkhami_m@nigc-yazd.ir
2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran, e.rajabpour@pgu.ac.ir
3. Assistant Professor, Departeman of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Ardakan University, Ardakan, Iran, Corresponding Author: m.alimohammadi@ardakan.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۰۱ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۲۶

نظام پیشنهادها و برون‌رفت از سکوت سازمانی

مهدی افخمی اردکانی[۱]- ابراهیم رجب پور[۲]- مجید علی محمدی اردکانی*[۳]

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی تأثیر پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در کاهش رفتار سکوت کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت بود. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی ؛ از لحاظ روش تحقیق شبه آزمایشی و از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یک گروه به شمار می‌رود. جامعه آماری تحقیق کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت شاغل در شهر تهران در همه سطوح سازمانی بودند. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۸۱ نفر بودند که به‌صورت تصادفی انتخاب‌شدند و اطلاعات به‌دست‌آمده از آنان موردبررسی و تحلیل قرارگرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد ۲۶ سوالی برگرفته از مدل لام (۲۰۱۳) در دانشگاه می‌شیگان بود. روایی صوری این پرسشنامه با نظر متخصصین بررسی و تأییدشد و همچنین، پایایی آن به‌وسیله آلفای کرونباخ ۰/۸۱ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که با اجرای طرح نظام پیشنهادها، رفتار سکوت کاهش معناداری داشته است. به‌عبارت‌دیگر نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت(سازمانی) را کاهش دهد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، نظام پیشنهادها، آوای سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، رئیس پژوهش گاز استان یزد، یزد، ایران. afkhami_m@nigc-yazd.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج‌فارس، بوشهر، ایران. e.rajabpour@pgu.ac.ir
۳. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. نویسنده مسئول: m.alimohammadi@ardakan.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

محیط‌های کاری کنونی که به‌سرعت در حال تغییر است و به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند ؛ از کارکنان بیش از هر زمان دیگری انتظار می‌رود که ایده‌های جدید و مفیدی را درباره محصولات، خدمـــات و رویه‌های کاری ارائه دهند (Babalola et al., 2018). بســـیاری از کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشـــان از کانال‌های ارتباطی باز برای مشارکت و توانمندسازی استفاده نمی‌کنند. ازجمله موانع اصلی بر ســـر راه برنامه‌های مشارکت و توانمندســـازی، چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را «سکوت سازمانی» نامیدند.

با بررســـی بیشتر می‌توان مفهوم صدا و ســـکوت کارکنان را به هیرشمن (۱۹۷۰) نسبت داد؛ جایی که صدا به‌عنوان وسیله‌ای برای «تغییر وضعیت قابل‌اعتراض» بیان می‌شود، بااین‌حال سکوت کارکنان همچنان ناشـــناخته مانده و آن‌طورکه شایسته و بایسته است؛ به آن پرداخته نشده است که این می‌تواند مظهر «خروج» (به‌عنوان‌مثال: کارمندان وقتی بدون صدا سازمان را ترک می‌کنند) یا توسعه «وفاداری» (به‌عنوان‌مثال: کارکنان به امید بهبود اوضاع در سازمان باقی بمانند؛ اما ممکن اســـت از سکوت رنج ببرند) در چارچوب هیرشمن باشـــد (Dundon et al., 2020). مدیریت منابع انسانی تمایل دارد از بینش رفتار سازمانی برای توضیح صدا و سکوت کارکنان استفاده کند ، صدای ااارکنان را تقویت نماید و سکوت آنان را کاهش دهد (Farndale et al., 2016 ; Park & Nawak-itphaitoon, 2018). بـــه عبارت دیگر، ســـکوت را «موقعیت‌هایی می‌دانند که کارکنان یا امکاناتی برای صدا ندارند یا به دلایل مختلف از آنها استفاده نمی‌کنند». در تعریفی دیگر، کوان و فارندالی[1] (۲۰۲۰) آوای ســـازمانی به معنای بیان نظرات در برابر مشکلات و سکوت به معنای عدم اظهارنظر کارآمد است.

بنابراین، می‌توان اذعان داشـــت که سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد؛ چراکه اگر بر آوای سازمانی مهر سکوت زده شود؛ اذهان کارکنان که موتور مولد دانش ســـازمانی هستند از تکاپو خواهد ایســـتاد و زمانی‌که کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان ســـکوت کنند، مدیریت باید خطر بـــزرگ مدیریتی خود را حس کند. چنـــد نمونه از این خطرات عبارتند از: محدود شـــدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشـــی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در ســـازمان از سوی کارکنان و درنتیجه عدم توانایی ســـازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگر (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). اما در بسیاری از موارد، مدیران بدون توجه به این پدیده با مســـائل برخورد می‌کنند؛ درهرصورت این کارمندان هســـتند که انتخاب می‌کنند

1.Kwon & Farndale

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سکوت اختیار کنند یا آوای سازمانی داشته باشند (Milliken & Morrison, 2003). پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و راهکارهای برون‌رفت از آن، در مباحث سازمانی از اهمیت شایانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

در صورت درک صحیح مدیران از این پدیده، می‌توان راهکارهایی را برای برون‌رفت از آن به‌کار گرفت. به نظر می‌رسد که یکی از این راهکارها استفاده از نظام پیشنهادها است که روشی هدفمند و به‌منظور ایجاد کانال ارتباطی و ارتقای سطح اظهارنظر مفید اعضای سازمان می‌باشد. این روش با به‌کارگیری روش‌های مبتنی بر پاداش‌های مادی و معنوی، کارمندان را به سوی بیان نظرات خود در راستای مشکلات موجود تشویق می‌کند. مشارکت عامل برانگیزاننده‌ای برای افراد در موقعیت‌های گروهی و سازمانی است؛ تا برای دستیابی به اهداف به یکدیگر کمک کنند. توسعه مشارکت کارکنان در سازمان باعث افزایش احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به کار و سازمان شده و درنتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی در آنان را افزایش می‌دهد. با افزایش مشارکت کارکنان در امور، میزان همکاری با مدیریت بیشتر شده و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود (اکبری و حسام، ۱۳۹۵). بنابراین، با به‌کارگیری و پیاده‌سازی نظام پیشنهادها تغییر شرایط کاری تسهیل شده و زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان را به ارمغان می‌آورد.

پژوهشگاه صنعت نفت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پژوهش محور و دانشی نیازمند تعیین سطح سکوت سازمانی خویش و یافتن ریشه‌های وجود سکوت است. ازآنجایی‌که پیاده‌سازی و استقرار نظام پیشنهادها توسط مدیران ارشد به‌عنوان راهکاری کلیدی در افزایش تعامل با کارکنان و بهره‌گیری از نظرات آن‌ها در پیاده‌سازی اهداف سازمانی مطرح و اجرا گردیده است، بدین منظور، برای سنجش میزان اثربخشی نظام پیشنهادها، پیش از استقرار و پس از استقرار آن، میزان سکوت سازمانی ارزیابی‌شده است. این تحقیق می‌کوشد با تأکید بر مفهوم رفتار سکوت سازمانی و کنکاش در علل پیدایش آن و یا راهکارهای رفع آن، به این سؤال پاسخ دهد که آیا استقرار نظام پیشنهادات باعث کاهش رفتار سکوت سازمانی می‌شود یا خیر؟

مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آن‌ها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند (Guo et al., 2018). درحالی‌که مفهوم آوا و سکوت کارمندان در سال‌های اخیر توجه قابل‌ملاحظه‌ای به خود جلب کرده است؛ دارای سابقه طولانی در طیف وسیعی از رشته‌ها (از قبیل: مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، روابط صنعتی، علوم سیاسی، اقتصاد، روانشناسی و حقوق) است؛ که منجر به درک منعطف این مفاهیم می‌شود (Donaghey et al., 2014). به‌طورکلی، آوای کارکنان به‌عنوان ترکیبی از انگیزه‌های فردی و هنجارهای سازمانی بیان می‌شود. در سطح خرد؛ تلاش‌های زیادی برای تعریف آوای کارمندان میان محققان رفتار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سازمانی صورت گرفته است؛ که می‌توان دیدگاه‌های آنان را این‌گونه ادغام کرد: «ارتباط غیررسمی و اختیاری یک کارمند با همکاران و مدیران از طریق ارائه ایده‌ها، پیشنهادات، اطلاعات و همچنین، نگرانی‌های مربوط به مشکلات و یا نظرات در مورد مسائل مربوط به کار با افرادی که ممکن است قادر به انجام اقدامات مناسب باهدف بهبود یا تغییر باشند» (Morrison, 2014). این تعریف بر انگیزه اجتماعی پرسنل باهدف بهبود سازمانی متمرکز است و از این طریق رفتار اختیاری و فوق نقش را برجسته می‌کند (Kwon & Farndale, 2020).

سکوت سازمانی در اینجا به‌عنوان خودداری افراد از ارائه ایده‌ها، پیشنهادات، و یا دلواپسی در مورد افراد، محصولات یا فرآیندهای سازمانی، تعریف می‌شود. به این عمل درواقع خودداری افراد از دادن اطلاعات به‌صورت کلامی به مدیران و افراد دارای مسئولیت در سازمان است. بنا به تعریف فوق؛ سکوت فرصت ارائه رفتار شهروندی سازمانی را از بین می‌برد (Ang et al., 2003). هرچند سکوت می‌تواند از عوامل و انگیزه‌های زیادی سرچشمه بگیرد (Milliken & Morrison, 2003). یکی از انواع سکوت به‌طور مشابه جمعی (اما متمرکز بر خود و نه از جامعه) زمانی که کارکنان تصمیم به پنهان کردن مشکلات، نگه‌داشتن خبر بد نزد خود، و یا خودداری از ارائه بازخورد به دلیل خطر شخصی ادراک‌شده است. بااین‌حال، می‌توان استدلال کرد که بسیاری از سکوت‌های سازمانی به‌شدت جمعی هستند.

سکوت اغلب ناشی از فرآیندهای خودکار است که کاملاً متفاوت از فرآیندهای آگاهانه و عمدی می‌باشد (Chiang et al., 2015)، به‌طورکلی در ادبیات، سکوت به‌عنوان ماقبل از صدای سازمانی توصیف می‌شود. علاوه بر این، سکوت متمایز از آوای سازمانی، مفهومی مهم است؛ زیرا دارای پیشینه‌ای متفاوت در ادبیات رفتار سازمانی می‌باشد. به‌عنوان‌مثال، شخصیت‌های فعال، ممکن است پیش‌بینی کننده‌ی مثبتی برای آوای سازمانی باشند، اما هنوز هم نسبتاً غیر مرتبط با سکوت نیستند؛ به این دلیل افراد فعال ممکن است دنبال موضوعی برای صحبت کردن باشند؛ اما به دلیل ترس یا علل دیگر هنوز هم سکوت را انتخاب می‌کنند (Kish-Gephart et al., 2009). سکوت می‌تواند، برای فردی در نظر گرفته شود که در سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی بالاتری قرار دارد. این افراد ممکن است از ارائه اطلاعات و یا ایده‌هایشان به زیردستان و یا حتی افراد هم‌رده خود، خودداری کنند؛ اما پژوهشگران معتقدند، دلایل سکوت به اهداف و عوامل گوناگونی در بین افراد بستگی دارد (Milliken & Morrison, 2003). از طرف دیگر، به دلیل اینکه رهبران اقتدارگرا انتظار مطابقت کامل با تصمیمات خود رادارند؛ تعاملات اجتماعی بین این رهبران و زیردستان آنها ذاتاً تهدیدکننده و استرس‌زا توصیف‌شده است. چنین روابط تهدیدآمیز و استرس‌زایی باعث ایجاد احساسات منفی و همچنین، اضطراب کارکنان در کار می‌شود (Chen et al., 2014).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تصور اینکه «ترس» یک عامل اساسی برای سکوت سازمانی در انواع مسائل کاری است، موجب تنش گسترده در سال‌های اخیر شده است (Chiang & Pepper, 2006; Henik, 2008) .برای مثال، محققان دریافتند که مصاحبه‌شـوندگان، از صحبت کردن در مورد انـواع نگرانی‌های روزانه ترس دارند؛ (به دلیل خطرات ناشی از ؛ برچسب منفی خوردن، انتقام، یا از دست دادن سرمایه اجتماعی). برخی دیگر نیز دریافتند که سکوت سازمانی ممکن است از ترس زیان‌هایی ، مانند از دست دادن شـغل، فرصت‌های ارتقاء و یا آسـیب به شهرت اجتماعی ریشـه بگیرد (Milliken & Morrison, 2003). کارکنان به‌نوبه خود به دلیل احسـاس ترس ناشـی از تعامل با رهبران استبدادی، از ارائه ایده‌ها و اطلاعات خود، خودداری می‌کنند. یعنی ترس با میل به پذیرش سکوت همراه است. ممکن است کارکنان از ترس ایجاد رابطه با رهبری استبدادی؛ یا از ترس عواقب منفی شغلی (به‌عنوان‌مثال از دسـت دادن فرصتی برای جبران بهتر یا ارتقاء یا حتی بدتر از آن؛ از دست دادن شغل. (احتمالاً چنین ترسی باعث کاهش میزان مشارکت کارمندان در مورد نگرانی‌ها یا مشکلات خود در محیط کار می‌شـود) تجربه و دلیل این امر را داشـته باشند که بهتر است سـاکت باشند و «از امنیت آن بهره‌جویند» (Guo et al., 2018). جانسون[1] (۱۹۷۴) سکوت کارکنان را به‌عنوان خودداری عمدی از ارائه اطلاعات تعریف می‌کند، چند توصیف روشن از سکوت ناشی از ترس در ادبیات مربوطه(سکوت سازمانی)، مشخص‌شده است (Kish-Gephart et al., 2009).

در این حالت، کارمندان سه نوع رفتار از خود نشان می‌دهند:

۱) آنهـا یـا در وضعیت انفعال (کناره گیرانه) هسـتند که در آن حالت تصـور می‌کنند بیان نظراتشـان سـودمند نیسـت و شـرایط موجود را می‌پذیرند. ۲) در وضعیت محافظه‌کارانه (خود محافظتی) که در آن حال، از بیان نظرات می‌ترسند ۳) در وضعیت فعال بوده و اظهارنظر می‌کنند (دیگر خواهانه). بر اسـاس این سه حالت، سه نوع سـکوت حاصل می‌شود. سکوتی که نتیجه این تصور است که عدم سکوت به نتیجه نمی‌رسد (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و ریسک ایجاد می‌شـود (سکوت تدافعی) و درنهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سـازمان انجام می‌شود (سکوت نوع‌دوستانه) (Van Dyne et al., 2003). به‌عبارت‌دیگر، سـکوت دفاعی یک پاسخ رفتاری به احساسات منفی ناشی از ترس است و می‌توان آن را تلاشی مقابله‌ای برای خنثی کردن آن وضعیت و احیای بهزیستی فرد دانست (Oh & Farh, 2017). همچنین، ازنظر گوو و همکاران[2] (۲۰۱۸) سـکوت یک استراتژی مقابله‌ای است که ناشی از ترس کارمند بوده و ممکن اسـت از آن به‌عنوان نوعی محافظت در برابر روابط فشـار یا تسـلط تجربه‌شده هنگام کار در تقابل با یک رهبر اقتدارگرا استفاده شود.

1. Johnson
2. Guo, Decoster, Babalola, De Schutter, Garba & Riisla

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در ادبیات مربوط به سکوت سازمانی، پژوهشگران عوامل گوناگونی را برای سکوت برشمرده‌اند. برای مثال؛ نوئل- نئومن[1] (۱۹۹۳)، مدل «مارپیچ سـکوت» را علت ریشه‌ای سکوت بیان کرده‌اند. زمانی که فردی خود را در اقلیت می‌بیند، سـبب می‌شـود که حمایت لازم را حس نکرده و سـکوت کند. درواقع او تسـلیم جمع می‌شـود. آرجریس[2] (۱۹۹۷)، سکوت را نشـأت گرفته از روتین‌های دفاعی و نرم‌های قدرتمند جاری در سازمان می‌داند که مانع از اظهارنظر سهل و آسان کارمندان می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، او سـکوت را نتیجه سیاست‌گذاری‌ها و خرده‌فرهنگ‌هایی می‌داند که در سازمان به دلیل رفتار مدیران ارشـد و میانی ایجادشده است. موریسـون و میلیکن (۲۰۰۳)، ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش را از عوامل ریشه‌ای در تحقیقات مختلف نام‌برده‌اند. به‌عبارت‌دیگر، عوامل گوناگونی در پیدایش سکوت تأثیرگذارند. این گوناگونی عوامل همان-گونه که ون‌داین و دیگران (۲۰۰۳)، نیز به آن معتقد هستند، منجر به درک‌های متفاوتی از سکوت می‌شود. جست‌وجوی علت سکوت می‌تواند منجر به درک ناصحیح از شرایط شود و خود به گسترش روابط و نگرش‌های ناصحیح کمک کند. به همین دلیل درک صحیح علت‌ها در برخورد با سکوت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نیچانسکا و همکاران[3] (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «یکپارچگی آوا و سکوت کارکنان» به اهمیت این موضوعات در سازمان پرداخته‌اند. آنان اذعان دارند که سکوت باعث تجربه ناخوشایند کارکنان از مدیریت و سازمان شده و بهره‌وری و همکاری کارکنان را کاهش می‌دهد. اما، شنیدن صدای کارکنان باعث رضایت شغلی و افزایش عملکرد کارکنان می‌شـود. آنها عواملی از جمله؛ سـبک مدیریت، همکاران، جوسازمانی و ترس از دست دادن شغل را از مهم‌ترین عوامل سکوت سازمانی برشمرده‌اند.

در تحقیقی دیگر، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) سکوت را منتج از یک سری متغیرهای مدیریتی و سازمانی می‌دانند که به دلیل فقر تحقیقات کاربردی داخلی نیازمند مطالعات کیفی نظیر گراندد تئوری جهت ریشـه‌یابی و ارائه کارهای مناسب ازجمله نظام پیشنهادها مفید است. همچنین افخمی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) تأثیر ویژگی‌های شـخصیتی کارکنان بر سکوت کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت را بر اساس مدل پنج عاملی شخصیت اندازه‌گیری کرده‌اند. آنها نتیجه گرفتند که روان رنجوری، و سازگاری منجر به سکوت می‌شود در حالی‌که گشودگی در روابط، برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی منجر به آوای سـازمانی می‌شود. دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) بر اساس مدل تحقیقاتی واکولا و بوراداس، سکوت سـازمانی را در بخش دولتی بررسی کردند. آنها نتیجه گرفتند که رابطه معنی‌داری میان جو سکوت که متشکل از نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، و فرصت‌های ارتباطی

1. Noelle-Neumann
2. Argyris
3. Nechanska, Hughes & Dundon

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

با نگرش شـــغلی کارکنان به ســـکوت وجود دارد. هم‌چنین به‌نظام پیشنهادها به‌عنوان روشی برای بهبود سکوت اشاره‌کرده‌اند. براتی و همکاران (۱۳۹۰) در ادامه تحقیقات خود در مورد رابطه میان جو و رفتار ســـکوت به بررســـی تأثیر نقش فرهنگ‌سازمانی بر این دو، در سه دانشگاه علوم پزشکی پرداخته‌اند. آن‌ها فرهنگ را بر اســـاس چهار بعد سازگاری، مشارکتی، انطباقی و مأموریتی بررسی کرده‌اند که میان دو بخش اول و ســـکوت هم بســـتگی بیشـــتری وجود دارد. آن‌ها اذعان داشته‌اند بهبود هرکدام از این چهار فاکتور موجب ارتقای ســـطح آوای ســـازمانی می‌شود. در پژوهشی دیگر، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) هفت عامل شامل فرهنگ‌سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شـــخصیتی مدیر، رفتار سکوت، جو ادارک شـــده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی را از مهم‌ترین عوامل ســـکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت بیان کردند. آنان به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون فرهنگ‌سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع ســـکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت از اثرگذاری بیشـــتری نسبت به سایر عوامل برخوردار است.

مروری بر تحقیقات در حوزه ســـکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، مواردی را طبق جدول (۱) به‌عنوان دلایل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند:

همان‌طور که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی عدم وجود فرصت‌های ارتباطی یا به عبارت دیگر موانع ارتباطی می‌باشد (ریچارد، ۲۰۰۳، گرینبرگ و ادواردز ، ۲۰۰۹، افخمـــی اردکانـــی و همکاران، ۱۳۹۴، دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹، گوو و همکاران، ۲۰۱۸، واکولا و بوراداس ، ۲۰۰۵). بنابراین ایجاد مکانیزمی برای توســـعه ارتباطات ســـازمانی در این راستا موردمطالعه قرار نگرفته اســـت. یا به‌عبارتی‌دیگر اثربخشی نظام پیشنهادها به‌عنوان مکانیزم توسعه ارتباطات بررسی نشده است.

یکی از راه‌های برون‌رفت از ســـکوت ســـازمانی اســـتفاده از نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام، یک فرآیند مدیریتی اســـت که بر پایه الگوهای مختلفی قابل‌اجراســـت. مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه کارکنان یک سازمان با سطح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و مشکلات و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشـــیده و حاصل تفکر، تأمل و تعمق فردی و تبادل‌نظرهای گروهی را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق در سازمان یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی توأم باروح جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌شود و مدیریت امکان می‌یابد از گنجینه غنی اندیشه‌ها و نظرات و راه‌حل‌های مختلف در جهت نیل به اهداف سازمان بهره‌مند شوند و در فضایی صمیمی، ضمن شـــناخت اســـتعدادها و قابلیت‌های فردی کارکنان و اهمیت دادن به آنان، روحیه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۱
عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

ردیف	پژوهشگران	عوامل
۳	موریسون و ملیکن (۲۰۰۰)	ترس مدیران از بازخورهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۴	ملیکن و موریسون (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی (اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی)، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی و نوع نگرش‌ها
۵	بوئن و بلک‌من[1] (۲۰۰۳)	هم‌نوایی با عقاید عمومی
۶	ریچارد[2] (۲۰۰۳)	ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت‌های سیاسی و ارتباطی سازمانی
۷	واکولا و بوراداس[3] (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی
۸	هنریکسن و بایتون[4] (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۹	گرینبرگ و ادواردز[5] (۲۰۰۹)	جوسازمانی و جو بی‌عدالتی (ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)
۱۰	سینار و همکاران[6] (۲۰۱۳)	ویژگی‌های شخصیتی (کمبود تجربه، جایگاه پایین)، ویژگی‌های سازمانی (ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ بوروکراتیک)، ارتباط با سرپرست (سبک غیر حمایتی، نبود صمیمیت و نزدیکی)
۱۱	راک و همکاران (۲۰۱۷)	مدیریت؛همکاران
۱۲	گوو و همکاران (۲۰۱۸)	ویژگی‌های شخصیتی؛ رهبر استبدادی؛ از دست دادن شغل؛ فرهنگ‌سازمانی؛ فرصت‌های ارتباطی
۱۳	نیچانسکا و همکاران (۲۰۲۰)	سبک مدیریت؛ همکاران؛ جوسازمانی؛ ترس از دست دادن شغل
۱۴	دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت‌های ارتباطی
۱۵	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی
۱۶	دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ‌سازمانی و جو ادارکی
۱۷	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران
۱۸	نصر اصفهانی و آقا باباپور (۱۳۹۲)	هویت‌سازمانی
۱۹	دوستار و همکاران (۱۳۹۳)	عدالت سازمانی
۲۰	افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ‌سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رفتار سکوت، جو ادارک شده، شخصیت کارمند و موانع ارتباطی
۲۱	شریعتی و افخمی اردکانی(۱۳۹۷)	سبک رهبری و شخصیت

1. Bowen & Blackmon
2. Richard
3. Vakola & Bouradas
4. Henriksen & Dayton
5. Greenberg & Edwards
6. Cinar et al.,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

همکاری و مشارکت را در سازمان تقویت کند.

نظام پیشنهادها یکی از ساده‌ترین، کارآمدترین، قابل‌اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشـــارکتی می‌باشـــد. نظام پیشنهادها عبارت اســـت از: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به‌کارگیری ایده‌ها و نظرات آنان برای حل مشـــکلات و نارســـائی‌های موجود و بهبود فعالیت‌های سازمان و همسوسازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و درنتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق ســـازمانی کارکنان نسبت به‌تمام امور در سازمان. این نظام برای تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسان‌ها در سازمان گام برمی‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آنان برای تحقق کارآمدتر اهداف ســـازمان کمک می‌کند. راک و همکاران[1] (۲۰۱۷) به نقل از "نویســـنده نام‌آشـــنای مدیریت، چارلز هندی (۱۹۸۵)" بیان می‌کنند: مشـــارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی و استفاده از پیشنهادات آنان باعث ترویج نگاه خلاقانه کارکنان شده و آنان با انگیزه بیشتری سعی در ارائه نظرات و ایده‌های خود در تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف کاری دارند. بنابراین، با استفاده از نظام پیشـــنهادها و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، سکوت کارکنان شکسته می‌شود و آوای کارکنان را به همراه دارد.

مطالعات صورت گرفته نشان داده است که اجرای صحیح این سیستم در سازمان خیلی مؤثرتر از آن چیزی بوده اســـت که به نظر مدیران می‌رســـیده اســـت (Rapp & Eklund, 2007). باسفورد و مارتین[2] (۱۹۹۶) اذعان داشـــته‌اند که پیاده‌ســـازی این سیســـتم منجر به بهبود سطح اظهارنظر و مشـــارکت کارکنان به‌صورت چشـــم‌گیر می‌شود. همچنین رابینسون و شـــرودر [3] (۲۰۰۹) دریافت نظرات را بســـیار ســـودمند اعلام کرده‌اند، به‌طوری‌که پیاده‌ســـازی آن در تویوتا سودی بالغ بر ۳۵۰ میلیون دلار در ســـال را در برداشـــته است. تأثیر سیستم پیشنهادها بر سازمان‌ها در سال‌های اخیر بیش‌ازپیش فزونی یافته اســـت زیرا گسترش پیچیدگی، سازمان‌ها را به‌سوی انعطاف و تغییر بیشتر ســـوق داده است، و شکســـت در انعطاف‌پذیری منجر به نابودی سازمان‌ها شده است (Fairbank & Williams, 2001). این تغییرات نیازمند تعامل بالا به پایین و پایین به بالا در سازمان است زیرا در اثر تعامل مدیران ارشد و کارمندان است که نقاط ضعف و قوت سازمان شناخته می‌شود و تغییرات صحیح رخ خواهند داد، سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها اجرایی می‌شود تا کارمندان را تشویق کنند مسائل را از دیدگاهی کاربردی تحلیل و به واحد مربوطه ارجاع دهند.

علاوه بر این محققان ادعا دارند؛ استفاده از سازوکارهای مشارکتی، اهداف کارمندان و سازمان‌ها را از طریـــق افزایش تعهد و تعامل،تقویت و هم‌راســـتا می‌کنـــد (Farndale et al., 2011). آلفیس و

1. Ruck, Welch & Menara
2. Bassford & Martin
3. Robinson & Shroeder

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

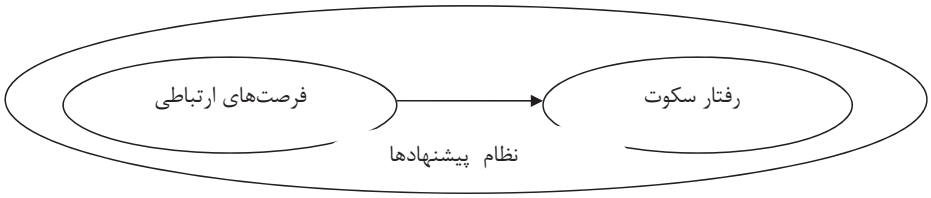
همکاران[1] (۲۰۱۳) ادعا می‌کنند ارتباط منفی بین سکوت کارمندان و تعامل و مشارکت وجود دارد؛ جایی که استراتژی‌های تعاملی راهی برای "هماهنگی بیشتر منافع کارکنان با اهداف سازمانی است؛ که به‌نوبه خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود". چنین استدلالی تأکید و تمرکز زیادی را بر آوای کارکنان ارائه می‌دهد که در آن کارمندان ایده‌هایی را برای بهره‌مندی از اهداف سازمانی به اشتراک می‌گذارند. بنابراین، استفاده از نظام پیشنهادها و بهره‌مندی از آوای کارکنان منافع متناقض بین مدیران و کارمندان و عدم تعادل قدرت ساختاری بین آنها را از بین می‌برد (Nechanska et al., 2020). همچنین، راه‌اندازی طرح‌های مشارکتی و نظام پیشنهادها به رهبری کارفرمایان باعث افزایش آوای کارمندان در سازمان شده و به‌تبع آن ارتباطات سازنده بین رده‌های پایین و بالای سازمان را به دنبال دارد (Barry et al., 2018). لذا، بر اساس شواهد بالا پیش‌بینی می‌شود که اجرای نظام پیشنهادها باعث کاهش سکوت سازمانی خواهد شد.

ازآنجایی‌که یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی عدم وجود فرصت‌های ارتباطی یا به زبان ی دیگر موانع ارتباطی می‌باشد (افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)، دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، گوو و همکاران (۲۰۱۸)، واکولا و بوراداس (۲۰۰۵))، لذا مطابق شکل (۱)، در این تحقیق چارچوب نظری صرفاً بر مبنای این دو متغیر قرارگرفته است و سایر عوامل مؤثر در نظر گرفته نمی‌شود و با این منطق در نظر است تا اثربخشی اجرای نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از مکانیزم های ایجاد فرصت‌های ارتباطی، در کاهش رفتار سکوت سازمانی بررسی شود.

روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی است و ازلحاظروش تحقیق شبه آزمایشی است که از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یک گروه است (O_1 X O_2)[2]. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت شاغل در تهران در همه سطوح سازمانی می‌باشد.که ازمیان

شکل ۱
مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)



1. Rees, Alfes & Gatenby
2. Pretest & Posttest Design
3. Observation
4. intervention

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

آنها آزمودنی‌ها به‌صورت تصادفی انتخاب‌شده‌اند. از بین پرسشنامه‌های توزیع‌شده ۱۸۱ پرسشنامه دریافت شده است. به هرکدام از پاسخ‌دهندگان یک کد اختصاص داده شد که به‌منظور استفاده در پس‌آزمون به کارگرفته شد.

بر اساس مدلی که لام[1] (۲۰۱۳:) در دانشگاه میشیگان بر محوریت رفتار سکوت سازمانی ارائه داده است پرسشنامه استانداردی با ۲۶ سؤال تهیه شد. دراین پرسشنامه « فرصت‌های ارتباطی » و «رفتار سکوت» با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از ۰ تا ۴ امتیاز) بررسی‌شد. این پرسشنامه با توجه به شرایط داخلی سازمان ویرایش شد. پایایی این پرسشنامه به‌وسیله آلفای کرونباخ (برابر با ۰,۸۱) بالاتـراز ۰,۷ مـورد تأیید قرارگرفت. همچنین، روایی صوری این پرسشـنامه با نظر متخصصین بررسی و تأییدشده است. در گام نخست با استفاده از پرسشنامه سکوت سازمانی، سازمان هدف که پژوهشگاه صنعت نفت بود، سنجیده شد. در فاز دوم طرح نظام پیشنهادها اجرایی شد. پس از انجام این طرح دوباره رفتار سکوت سازمانی اندازه‌گیری شد. سپس مقایسه‌ای بین نتایج پیش از طرح و پس از طرح صورت گرفت.

لازم به ذکر است که اجرای نظام پیشنهادها در این سازمان صرفاً به‌منظور انجام این پژوهش صورت نگرفته است. ازآنجایی‌که مؤلف، مجری این نظام در سازمان بود، تصمیم گرفته‌شد که قبل از اجرای آن، سطح سکوت سازمانی را بسنجد و تأثیر این نظام را بر سکوت اندازه‌گیری کند. روش تحقیق به کار گرفته‌شـده از نوع شـبه آزمایشی اسـت؛ چراکه برخلاف روش‌های آزمایشی گروه کنترل در نظر گرفته نشـده اسـت و برخلاف روش‌های نیمه آزمایشـی گروه آزمودنی‌ها تصادفی انتخاب‌نشده‌اند. درنتیجه این روش ازلحاظ اعتبار درونی قوی است. اعتبار بیرونی می‌تواند به نتایج این تحقیق آسیب برساند. این آسیب‌ها در چند دسته قرار می‌گیرند(Campbell et al., 1963):

۱. رخدادهای هم‌زمان با اجرای تحقیق
۲. رشد و پختگی روانی و جسمانی
۳. نحوۀ اجرای پیش‌آزمون
۴. وسایل اندازه‌گیری
۵.بازگشت‌های ناشی از ابزار آماری به‌کاربرده شده
۶. افت آزمودنی

با توجه به آسـیب‌های احتمالی در مدت تحقیق سـعی شـده است که شش عامل مذکور به حداقل برسـد. به‌عنوان‌مثال، رخداد هم‌زمانی که بر متغیرهای تحقیق اثرگذار باشـد در مجموعه آزموندنی‌ها در طول مدت تحقیق رخ نداده است. همچنین با توجه به این‌که افراد انتخاب‌شده در

1.Lam

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ســازمان دارای بلوغ سازمانی و فردی می‌باشند، پرسشنامه مذکور نمی‌تواند موجب رشد و پختگی روانی در آزمودنی‌ها شــود. درهرصورت روش تحقیق به کار گرفته‌شــده نقاط ضعف و قوت خود را دارد، ولی با توجه به‌دقت در اجرای روش تحقیق اعتبار بیرونی روش تحقیق صورت گرفته خدشه‌دار نشــده است. به‌عبارت‌دیگر، نتایج این تحقیق ذاتاً دارای اعتبار درونی مناسبی است چراکه از روش شــبه آزمایشی بهره می‌برد و درنتیجه تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته مناسب است. ازآنجاکه اعتبار بیرونی منجر به تعمیم نتایج تحقیق می‌شود؛ می‌بایست به این موضوع دقت شود.

یافته‌ها

متغیرهای جمعیت شــناختی تحقیق نشان داد که حدود ۶۱ درصد از نمونه آماری را مردان و ۳۹ درصد را زنان شــاغل تشکیل می‌دهند. حدود ۹۰ درصد از نمونه آماری تحقیق کارمندانی با تحصیلات لیسانس و بالاتر هستند. بالای ۷۰درصد کارکنان متأهل و بقیه مجرد هستند. همان‌طور کــه در جدول(۲) ملاحظه می‌شــود فرصت‌های ارتباطی موجود در ســازمان موردمطالعه کمتر از ســطح میانگین ۲ بوده اســت و رفتار سکوت نیز در حد متوسط به بالا می‌باشد. ضمنا نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف بیانگر توزیع نرمال داده‌های مربوط به هر دو متغیر پژوهش است.

جدول ۲
آزمون نرمال بودن متغیرهای مدل

متغیر	میانگین	انحراف معیار	k-s	وضعیت توزیع
فرصت ارتباطی	۶۴/۱	۲۴/۰	۰.۰۵۶	نرمال
رفتار سکوت	۱۵/۲	۳۶/۰	۰.۰۶۱	نرمال

(منبع: یافته‌های پژوهش)

برای مطالعه تأثیر متغیرهای جمعیت شــناختی در رفتار ســکوت کارکنان از آزمون‌های T و ANOVA استفاده شده است که به شرح جداول (۳) و (۴) است.

نتایج جدول(۳) نشان می‌دهد، با توجه به اینکه عدد معناداری متغیرهای جنسیت و وضعیت تأهل بالاتر از ۰/۰۵ است (sig>0/05) بنابراین، تفاوت معناداری بین سکوت کارکنان زن و مجرد و همچنین بین کارکنان مجرد و متأهل وجود ندارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۳
نتایج آزمون t رابطه بین جنسیت و تاهل با سکوت

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	T	Df	sig
سکوت	مرد	۱۸/۲	۳۷/۰	۶۴/۰-	۱۷۹	۵۲/۰
	زن	۱۲/۲	۳۳/۰			
سکوت	متأهل	۱۱/۲	۳۶/۰	۳۷/۰	۱۷۹	۷۱/۰
	مجرد	۱۶/۲	۳۵/۰			

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نتایج جدول (۴) نشـــان می‌دهد که تفاوت معناداری بین ســـکوت کارکنان در سطوح مختلف تحصیلی و همچنین در رده مختلف ســـنی وجـــود دارد (sig<0/05). نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که میزان سکوت کارکنان با تحصیلات لیسانس و فوق‌دیپلم باهم تفاوت معناداری ندارند و میزان ســـکوت کارکنان با تحصیلات فوق‌لیســـانس و دکتری نیز باهم تفاوت معناداری ندارند. اما ســـکوت کارکنان فوق‌لیســـانس و دکتری تفاوت معناداری با سکوت کارکنان لیسانس و فوق‌دیپلم دارد و میزان آن بیشتر می‌باشد.

همچنین نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که میزان سکوت کارکنان در رده‌های سنی زیر ۳۰ سال و بین ۴۰تا ۳۰ سال باهم تفاوت معناداری ندارند و میزان سکوت کارکنان در رده‌های سنی بالای ۵۰ سال و بین ۵۰ تا ۴۰ سال نیز باهم تفاوت معناداری ندارند. اما سکوت کارکنان دردو رده سنی بالاتر تفاوت معناداری با سکوت کارکنان در دو رده پایین دارد و میزان آن بیشتر می‌باشد.

جدول ۴
نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه رابطه بین تحصیلات و رده سنی با سکوت

متغیر	گروه	مجموع مربعات	Df	f	sig
تحصیلات	بین گروهی	۸/۱۳	۳	۷۵/۸۵	۰۰۰/۰
	درون‌گروهی	۴۹/۹	۱۷۷		
	کل	۲۹/۲۳	۱۸۰		
سن	بین گروهی	۹۱/۱۴	۳	۷۳/۱۰۱	۰۰۰/۰
	درون‌گروهی	۵۵/۹	۱۷۷		
	کل	۴۶/۲۴	۱۸۰		

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در مرحله بعد، طرح جامع نظام پیشـــنهادها در سازمان اجرا شد و مجدداً به‌وسیله پرسشنامه، رفتار سکوت سازمانی سنجیده شد. با توجه به استفاده از روش شبه آزمایشی در این تحقیق ، لازم اســـت که افراد پیش از آزمون و پس از آزمون یکســـان باشند، بدین منظور به هر فرد شرکت‌کننده پیـــش از آزمون کدی اختصاص داده‌شـــد که این کُد در آزمون، پس از اجرای نظام پیشـــنهادها و استقرار سیستم جامع نیز مورداستفاده قرارگرفت و درنتیجه دقیقاً همان افراد در این آزمون شرکت کردند. به‌منظور بررسی میانگین دو جامعه از روش تی زوجی با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 انجام استفاده شد. نتایج در جدول (۵) گزارش شده است.

همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، میانگین سکوت از ۲/۱۵ به ۱/۴۰ کاهش داشته است. همچنین نتایج جدول (۶) بیانگر آن است که تفاوت معنی‌داری بین سکوت در پیش‌آزمون و پس‌آزمون وجود دارد (sig<۰,۰۵). بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که اجرای نظام پیشنهادها تأثیر معنی‌داری بر کاهش رفتار سکوت کارمندان داشته است.

جدول ۵
نتایج آماره تی زوجی

		میانگین	تعداد	انحراف معیار	متوسط خطای میانگین
جفت یک	پیش‌آزمون	۲.۱۵۳۲	۱۸۱	۰.۵۲۹۵۳	۰.۰۳۹۳۶
	پس‌آزمون	۱.۴۰۳۳	۱۸۱	۰.۵۱۴۰۱	۰.۰۳۸۲۱

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۶
نتایج آزمون تی زوجی

	تفاوت‌های زوجی							
	میانگین	انحراف معیار	خطای میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		عدد معناداری	درجه آزادی	تفاوت معناداری
				کمترین	بیشترین			
آزمون جفتی پیش آمون- پس‌آزمون	۰.۷۴۹	۰.۶۰۱	۰.۰۴۵	۰.۶۶۱	۰.۸۳۸	۱۶.۷۹	۱۸۱	۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

ســـکوت پدیده‌ای بنیادی و زیرســـاختی محسوب می‌شـــود به همین دلیل است که محققین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بســیاری ازعوامل گوناگون را در علت پیدایش آن ذکــر کرده‌اند و پیدایش آن را از جهات مختلف بررسی کرده‌اند. هرکدام از این علل را نمی‌توان از دیگری جدا دانست. به عبارت دیگر سرمایه‌های اجتماعی را از فرهنگ و یا فرهنگ را از نگرش مدیران جدا دانست، زیرا ارتباط تنگاتنگی میان این عوامل برقرار است. به همین دلیل شناسایی سکوت می‌تواند در اولویت قرار داشته باشد، برای آنکه مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد سکوت کارمندان می‌تواند موجب استرس، نارضایتی و کاهش تعهد ســازمانی شــود (Beer & Eisenstat, 2000). به‌عبارت‌دیگر، رفع ســکوت در درهر سازمان اولویت مهمی استکه می‌تواند ریشه مشکلات دیگری باشد.

همواره وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در ســازمان، یکــی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شــمار می‌رود. به تجربه ثابت‌شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود. ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. وجود ارتباطات در بین افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا ســازمان محسوب می‌شود. انسان‌ها به‌واسطه شبکه‌های ارتباطی، می-توانند میان خود ارتباط برقرار کنند. شبکه‌های ارتباطی بین افراد سازمان به سه بخش عمده "چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی" طبقه‌بندی‌شــده اســت یکی از این کانال‌های رســمی، نظام پیشنهادها می‌باشد.

میلیکن و موریســون (۲۰۰۳) عوامل مرتبط با سرمایه اجتماعی، فرهنگ، ساختار روابط میان کارمندان و رؤســا را به‌عنوان علل ایجاد ســکوت بیان کرده‌اند. واکولا و بورداسا (۲۰۰۵) به نگرش رؤسا و سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی موجود نیز توجه داشته‌اند. اما هیچ‌کدام از این تحقیقات به‌خصوص در داخل به دنبال راهکاری برای برون‌رفت و بهبود سکوت سازمانی و تغییر آن به آوای ســازمانی صورت نداده‌اند. این تحقیق سیستم نظام پیشنهادها را به‌عنوان روشی نظام‌مند برای برون‌رفت و یا بهبود شــرایط ســکوت مورد آزمون قرارداده اســت و طبق نتایج به‌دست آمده ارزیابی اجرایی آن نیز مثبت برآورد می‌شود.

به‌طورکلی، می‌توان مدل‌ها و نظریات مطرح‌شــده پیرامون ســکوت سازمانی را به قبل از سال ۲۰۰۰ و بعدازآن تقســیم کرد که در این سال مدل موریسون و میلیکن مفاهیم موجود را به‌خوبی تجمیع کرده‌اند و با تمرکز بیشــتر بر سازمان، مسئله را از دیدگاه کاربردی‌تر می‌نگرند، درحالی‌که ادبیات تحقیق پیش از آن به رابطه سکوت سازمانی و دیگر پدیده‌های سازمان کمتر توجه داشته‌اند. مدلی که موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰ بیان کرده‌اند در منظر ساختار سازمانی شفاف‌تر است و تحقیقات صورت گرفته توســط آنها در ســال ۲۰۰۳ و بعد از آن نیز آن را حمایت می‌کند. اگر به ســکوت از منظر ویژگی-های فردی، ســازمانی و یا ارتباطی بنگریم و یا سکوت رابر اساس موانع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ارتباطی و یا رفتاری بررسی کنیم مهم‌ترین علت را می‌توان در رفتار افراد به علت هم‌نوایی با گروه و یا ترس از بازخورد منفی بیابیم. درواقع مدل‌های امروزی ازجمله مدل واکولا و بوراداس که در سال ۲۰۰۵ مطرح‌شدند و در ادامه مدل موریسون و میلیکن بودند نیز این واقعیت‌های بنیادی را تأیید می‌کنند، سکوت پدیده‌ای جمع‌گرایانه و در راستای حفظ موقعیت موجود، به علت ترس از موقعیت آینده است. به‌عبارت‌دیگر همانند یک ویروس نگریسته شده است، چراکه شیوع پیدا می‌کند و از فردی به فردی دیگر انتقال می‌یابد. البته، نه‌تنها از یک فردبه‌فرد دیگر بلکه از یک موضوع به موضوع دیگر نیز انتقال داده می‌شود.

صرفنظر از درک صحیح علت ایجاد سکوت که به دیدگاهی بنیادی نیازمند است؛ در نگرش کاربردی انتخاب دو متغیر موانع ارتباطی و رفتار سکوت که دو مؤلفه انتخاب‌شده در این تحقیق است را می‌توان نگرشی جامع دانست. چراکه هر سه مؤلفه مدل موریسون و میلیکن را در خود شامل کرده و به‌طور دقیق با مفاهیم بنیادی مطرح‌شده تطبیق پیدا می‌کند. نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت کارکنان با جنسیت رابطه‌ای ندارد و این با نتیجه تحقیق نصر اصفهانی و آقا پور ۱۳۹۲ هم‌راستا است. از طرفی دیگر نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت کارکنان با سن و تحصیلات ارتباط دارد که این هم با نتیجه تحقیق دلوی و سفیددشتی ۱۳۹۲ هم‌راستا می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه هرچه فرصت‌های ارتباطی در سازمان کم باشد، کارکنان اغلب سکوت می‌کنند، واکوالا و بورادوس (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه رابطه منفی بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان وجود دارد، مطابقت دارد.

پژوهشگاه صنعت نفت، سازمانی دانش‌بنیان است. با توجه به رویکرد دانش‌محور این سازمان و کارکنان، همچنانکه در تحقیقات دیگر(Tulubas & Celep, 2012) نیز اشاره شده است، بازخورد سازمان و کارکنان و نبود سکوت از اهمیت بیشتری برخوردار است. در راستای این توسعه‌سازمانی و نیز بهبود کلی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان سازمان اقدام به اجرای پروژه استقرار نظام پیشنهادها کرده است. اجرای این سیستم منجر به بهبود روند اظهارنظر کارکنان شده؛ به طوری‌که نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهدکه میانگین کلی دو عامل موانع ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان قبل و بعد از اجرای طرح کاهش محسوس داشته است. این موضوع نشان می‌دهد که اجرای این طرح منجر به بهبود دیدگاه کارکنان شده است. زیرا کارکنان اکنون تمایل بیشتری دارند که نظرات خود را با رؤسا و یا سایر کارمندان مطرح کنند و یا اینکه دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این نتیجه با نتایج پیشین صورت گرفته در این موضوع نیز همخوانی دارد.

دراین تحقیق از روش شبه آزمایشی استفاده شد که علی‌رغم ضعف در اعتبار بیرونی می‌تواند، روش بسیار مفیدی برای اندازه‌گیری پارامترهای سازمانی در شرایط مشابه باشد. اجرای طرح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

نظام پیشنهادها و اثر آن بر سکوت کارکنان پیش از آزمون و پس از آزمون روش بهینه اجرای آن تحقیق است. این روش ازلحاظ اعتبار درونی بسیار قوی است و اعتبار بیرونی آن نیز با رصد شرایط سازمان و کارکنان تقویت‌شده است. عدم اجرای طرح‌های دیگر، دقت در اجرای آزمون و آموزش کارکنان منجر به افزایش اعتبار بیرونی می‌شوند. نتایج مثبت به‌دست‌آمده نیز نشان‌دهنده عدم افت آزمودنی‌هاست. به‌عبارت‌دیگر سعی شده است شرایط اعتبار بیرونی با کنترل کلی سیستم تقویت شود تا نتایج تحقیق به واقعیت نزدیک-تر باشد.

مدیران می‌توانند از نظام پاداش دهی مناسب برای بیان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادها در سازمان بهره‌مند شوند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران با در گیرکردن افراد در ارتباطات و واردکردن آن‌ها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سکوت را در کارکنان کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس اثرگذاری کنند. از سویی دیگر، زمانی می‌توان مسائل مدیریتی سازمان‌ها را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی میان آن‌ها نیز آگاهی داشته باشیم. لذا پیشنهاد می‌شود که محققان آینده، به اثربخشی روابط غیررسمی در کاهش سکوت بپردازند.

منابع

افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، صص۸۳-۶۵.

افخمی اردکانی، مهدی، رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی. (۴۳) پیاپی (۱۴)، صص۱۴۴-۱۲۱.

اکبری، حلیمه و حسام، سمیه (۱۳۹۵). بررسی عوامل تسهیل‌کننده نظام پیشنهادات در شبکه بهداشت و درمان فیروزآباد. مدیریت بهداشت و درمان، ۷(۱)، صص۱۴-۷.

دانایی فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام(۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ‌سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی،۲(۸):صص ۸۲-۶۱.

دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۳)، صص۱۹-۱.

دلوی، محمدرضا و سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان. *فرایند مدیریت و توسعه*۲۶(۱)، پیاپی ۸۳. صص ۱۶۰-۱۳۹.

دوستار، محمد، اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمانی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. مدیریت فردا، ۱۳(۴۰)، صص۳۶-۱۹.

زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، صص۱۰۴-۷۷.

شریعتی، رضا و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۷) رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰ (۳۷) : صص۱۸۲-۱۵۷.

نصر اصفهانی، علی و آقا باباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت‌سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (موردمطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴(۴) (پیاپی ۵۲) ، صص ۱۶۲-۱۳۹.

Afkhami Ardakani, M. & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry. *Iranian Journal of Oil and Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83. doi: 10.22050/ijogst.2015.9593

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, *55*(5), 115-125.

Barry, M., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). Employee voice: conceptualisations, meanings, limitations and possible integration. In *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 251-265). Routledge.

Bassford, R. L. & Martin, C. L. (1996). *Employee suggestion systems: Boosting productivity and profits*. Menlo Park, California: Crisp Publications.

Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41, 29-40.

Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. Journal of Management Studies, 40(6), 1393-1417.

Campbell, D. T., Stanley, J. C., & Gage, N. L. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research* (pp. 171-246). Boston: Houghton Mifflin.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, *40*(3), 796-819.

Chiang, H. & Pepper, G. A. (2006). Barriers to nurses' reporting of medication administration errors in Taiwan. Journal of Nursing Scholarship,38(4), 392–399.

Cinar, O., Karcioglu, F., & Aliogullari, Z.D. (2013). The relationship between organiza-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

tional silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. Procedia- Social and Behavioral Science 99, 314-321.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359-1392.

Fairbank, J. F. & Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, *10*(2), 68-74.

Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, *50*(1), 113-129.

Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley, UK: Emerald Press.

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, *92*, 219-230.

Henik, E. G. (2008). Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. Unpublished doctoral dissertation, University of California-Berkeley.

Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. HSR: Health Services Research 41(4):1539-1554.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. ۲۵). Harvard university press.

Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R.,Trevin, 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.

Kwon, B. & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, *30*(1).

Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, *26*(4), 327-337.

Lam, C. F. (2013). *Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice* (Doctoral dissertation, University of Michigan).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1563-1568.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, *1*(1), 173-197.

Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, *30*(1).

Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion--Our social skin*, University of Chicago Press.

Oh, J. K. & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, *42*(2), 207-232.

Park, J. Y. & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 14-30.

Rapp, C. & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 79–94.

Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2780-2798.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, *43*(5), 904-914.

Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *47*, 1221-1231.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations,* 27, 441-458.

Van Dyne, C. & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, *32*(5), 387-395

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359–1392.

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Chart-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ing new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.

Wu, L.Z., Ferris, D.L., Kwan, H.K., Chiang, F., Snape, E., & Liang, L.H. (2015). Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and socialskill predict being ostracized. Organizational Behavior and Human Decision Processes 131, 51–66.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]