تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۲

مدل‌یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تامین اجتماعی

ناصر پورصادق[۱]- ناصر عسگری[۲]- سعید خدابنده[۳]

چکیده

در سال‌های اخیر با وجود تحولاتی که در بخش دولتی رخ داده، همچنان بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط‌مشی‌گذاران کشور است. سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان‌تر به جامعه آسیب می‌رساند. این تحقیق به دنبال مدل یابی برای پوشش ابعاد پدیده سکوت سازمانی است. مدیریت سکوت سازمانی بخشی مهم از مدیریت رفتار سازمانی است که براثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی تاثیر مستقیم دارد. در پژوهش حاضر با روش پیمایشی و با تکیه بر مدل سازی معادلات ساختاری، داده‌ها با کمک پرسشنامه‌ای محقق ساخته از نمونه‌ای شامل۳۵۴ نفر از مردان و زنان شاغل در ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی گردآوری شد. پرسشنامه مزبور براساس نظریه‌های موجود و با بررسی تحلیل عاملی اکتشافی در ۱۷۴ گویه طراحی گردید. از طریق تحلیل عاملی تاییدی، مولفه‌های پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت و سپس مدل نهایی با تایید مولفه‌ها و زیر مولفه‌های آن‌ها تعیین شد. مدل نهایی، راهی برای فهم سکوت سازمانی پیشنهاد داده و به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند این پدیده را در سازمان کاهش داده و روح کار و تلاش را در کارکنان ایجاد نمایند. مدیران می‌توانند برای برچیدن سکوت در سازمان‌ها از این نظریه مدد جویند. این نظریه به نظریه‌پردازان سازمان کمک می‌کند تا به فرضیه‌هایی قابل آزمون در تحقیقاتی جامع‌تر دست یابند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، مدیریت سازمانی، مولفه‌های سازمانی، سازمان تامین اجتماعی، نظریه‌پردازی داده بنیاد.

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. نویسنده مسئول : (dr.naser.poursadegh@gmail.com)

۲. استادیار، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

در محیط درحال تغییر امروزی به دلیل رقابت شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالاتر بوده و بر کیفیت، تأکید بیشتری می‌شود. براین اساس سازمان‌های پیشرو از کارکنان خود انتظار دارند تا خلاق باشند، اظهارنظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند(واکولا و بوراداس[1] ۲۰۰۷). سازمان‌های دولتی، حلقه پیوند مدیریت سیاسی و جامعه هستند. عملکرد هر کدام از این سازمان‌ها بر مقبولیت مردمی هر نظام سیاسی تأثیر خواهد داشت. در سال‌های اخیر باوجود تحولاتی که در بخش دولتی رخ داده، همچنان بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط مشی‌گذاران کشور است. در دنیای متغیر امروز سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند. همچنین افراد سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند درآن نظراتشان را بیان کنند. هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند (لوییت[2]، ۲۰۰۹). سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضری را بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد، این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود. مطالعه سکوت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا از یک سو می‌تواند به عنوان یک ملاک فرآیندی، نشان‌دهنده وضعیت، سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید؛ از سوی دیگر به عنوان یک شاخص پیش‌بینی کننده، امکان و زمینه رشد و توسعه سازمانی را در آینده فراهم می‌آورد (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۱). سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان‌تر به جامعه آسیب می‌رساند. تئوریزه کردن پدیده سکوت سازمانی، مدیران را در شناخت علل و رفع آن کمک خواهد کرد. در علم سازمان، آوا و سکوت سه موج تحقیقاتی را پشت سر گذاشته است. موج اول از دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ بود که دانشمندان علوم اجتماعی شروع به تحقیق در زمینه شکل‌های مختلف آوا و سکوت در سازمان‌ها کردند. تلاش‌هایی برای طبقه‌بندی آوا و سکوت و مطالعاتی درباره تمایل نداشتن به انتقال اخبار ناخوشایند[3] و تحلیل مارپیچ سکوت[4] انجام دادند. موج دوم اواسط دهه ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰، مطالعاتی درباره مفاهیم

1. Vakola & Bouradas
2. Liut
3. The mum effects
4. Spiral Of Silence

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

سکوت و آوا بطور چشم‌گیری افزایش یافت. در این دوران مفاهیم جدیدی نظیر افشاگری[۱]، مخالفت سازمانی اصولی[۲]، القای مساله[۳] و شکایت کردن[۴] پدیدار شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰ دو مفهوم مهم در ارتباط با سکوت، یعنی سندرم گوش ناشنوا[۵] و طرد اجتماعی[۶] ظهور کرد (گرینبرگ و ادوارز[۷]، ۲۰۰۹). موج سوم در سال ۲۰۰۰، موریسون و میلیکین[۸] اصطلاح سکوت سازمانی را وضع کردند. آن‌ها با انتشار مقاله‌ای با عنوان سکوت سازمانی، مانعی برای توسعه در جهان کثرت‌گرا، توجه محققین را به رابطه بین شیوه‌های مدیریت، خط مشی‌های سازمانی و سایر سرچشمه‌های جو سکوت معطوف کردند (بگوسین[۹]، ۲۰۱۲).

علیرغم وجوداین واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع درسازمان‌ها درآمده است، اما ابعاد این مقوله و نحوه مدیریت آن، همچنان ناشناخته مانده و تحقیقات علمی کمی برروی آن صورت گرفته است. تحقیقات صورت گرفته مشابه به گونه‌ای است که هر یک از صاحب نظران حوزه مدیریت رفتار سازمانی، به بیان دیدگاه خود در مورد یک جنبه از ابعاد سکوت سازمانی پرداخته‌اند. تحقیق حاضر نیز در راستای تحقیقات صورت گرفته پیش از این، بر مقوله سکوت سازمانی تمرکز دارد و به دنبال شناسایی مولفه‌های موثر در این پدیده است؛ با این تفاوت که تحقیق فعلی به جنبه تبیین ارتباط بین مولفه‌های تاثیرگذار، توجه بیشتری داشته و درصدد طراحی مدل مناسب مدیریت سکوت سازمانی است. همچنین محقق در نظر دارد با مطالعه موردی در سازمان تامین اجتماعی، بر مولفه‌های بومی کشور تمرکز کرده و مدل خود را براساس این مولفه‌ها طراحی نماید. براین اساس سوالی که می‌تواند مطرح شود این است که مدل سکوت سازمانی، چگونه مدلی است؟ این پژوهش به تبیین ارکان تشکیل دهنده الگوی مدیریت سکوت سازمانی می‌پردازد. الگوی فوق در سازمان تامین اجتماعی تدوین و استخراج گردیده، لیکن قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها و موسسات دولتی را دارا می‌باشد. سازمان تامین‌اجتماعی ایران یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است؛ که

1. Whistle Blowing
2. Principled Organizational Dissent
3. Issue Selling
4. Complaining
5. Deaf Ear Syndrome
6. Social Ostracism
7. Greenberg & Edwards
8. Morrison & Milliken
9. Bogosian

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

پوشش دهنده کارگران حقوق بگیر و مزدی و صاحبان حرف و مشاغل آزاد می‌باشد. گستردگی مشتریان و خدمات ارائه شده به آن‌ها در سازمان تامین اجتماعی به گونه‌ای است که مدیریت عالی سازمان، به تنهایی و بدون بهره‌گیری از نظرات کارکنان و بدنه اجرایی، قادر به درک صحیح چالش‌ها و معضلات سازمانی نخواهد بود. نیروی انسانی در چنین سازمانی می‌بایست از انگیزه واشتیاق کافی برای انتقال موضوعات، ارائه ایده‌ها و پیشنهادات بهره‌مند باشند. از نتایج حاصل از این پژوهش، شناخت بهتر پدیده سکوت سازمانی، پیش‌آیندها، عوامل ایجاد و پیامدهای بروز سکوت سازمانی و راه‌کارهای مناسب برای مدیریت آن را می‌توان برشمرد.

در ادامه، شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبرد و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در قالب رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد بررسی می‌شود. همچنین با توجه به مطالعات انجام شده در حوزه‌های مختلف، مدل کلی مطرح می‌گردد. در مرحله بعد، روش جمع‌آوری داده‌ها، تعداد نمونه، جامعه آماری، روایی و پایایی ابزار پرسش و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها عنوان می‌شود. با نتیجه‌گیری و جمع‌بندی پژوهش، به ارائه پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی پرداخته خواهد شد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هرقدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگتر می‌شوند، بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود (زارعی و همکاران، ۱۳۹۱). به باور موریسن و میلیکن: «سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی می‌باشد که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تاثیر گذار است». آن‌ها بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را «سکوت سازمانی» می‌نامند. بر طبق نظر موریسن و میلیکن سکوت سازمانی، احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را بوجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌گردد. (موریسون،۲۰۰۳).

سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمد است که تلاش، هزینه و زمان را به هدر می‌دهد و در شکل‌های گوناگونی همچون سکوت در جلسه‌ها، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد طرح ها، غیبت و ... دیده می‌شود (شجاعی، زارعی متین و بارانی، ۲۰۱۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

پیندر و هارلوز[1] (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند. موریسون و میلیکان[2] (۲۰۰۳) نیز، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. آن‌ها بیان می‌دارند که سکوت سازمانی اشاره دارد به شرایطی که در آن کارکنان به طور آگاهانه، ایده‌ها، پیشنهادات و افکار سازنده خود را به طور صریح در مورد سازمان ارائه نمی‌دهند. این امر می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی در تحولات و تغییرات سازمان داشته باشد. سکوت سازمانی یک فرآیند ناکارآمد است که می‌تواند تمام تلاش‌های یک سازمان را از بین ببرد و ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، سطوح پایین صدای جمعی و غیره رخ دهد (سینار، کارسی اوغلو، علی اوغلاری[3]، ۲۰۱۳).

ابعاد، عوامل و دلایل بروز مقوله سکوت سازمانی در قالب حوزه‌های زیر تقسیم شده‌اند:

ابعاد: موریسون، میلیکن و هولین (۲۰۰۳) مدلی را برای تشریح سکوت ارائه کردند. آن‌ها این پدیده که فردی در سازمان سکوت را انتخاب می‌کند را در سه بعد ویژگی‌های فردی، سازمانی و نیز رابطه فرد با سرپرست بررسی کرده‌اند. هنستد (۱۹۹۰) در نظریه بنیادی مطرح شده توسط جک در سال ۱۹۸۶ قبولاندن این باور به کارمندان را که آن‌ها اختیار و یا توان دادن نظر بهتر را ندارند، ریشه سکوت می‌دانند. حتی ممکن است مدیران در ظاهر طرفدار دریافت نظر باشند؛ اما در عمل کارمند را وادار به سکوت کنند. در نتیجه این رویکرد، کارمندان در راستای قرار نگرفتن در دسته مشکل آفرینان، عقب کشیده و اظهارنظر نخواهند کرد. علت این موضوع در پدیده Mum Effect است که موریسون و میلیکین برای اولین بار در ادبیات سکوت سازمانی مطرح کردند. به عبارت بهتر، هر فرد دوست ندارد آورنده خبر بد باشد. ساکی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود به بررسی سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی مدیران با سکوت سازمانی پرداختند. آن‌ها با بررسی تاثیر دو سبک رهبری تحولی و رهبری تبادلی دریافتند که می‌توان سکوت سازمانی را به‌وسیله سبک رهبری مدیران پیش‌بینی نمود. همچنین بین مولفه‌های سبک رهبری تحولی مدیران با سکوت سازمانی رابطه‌معنی داری وجود دارد.

1. Pinder & Harlos
2. Morrison& Miliken
3. Cinar, karcioglu & Aliogullari

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عوامل: زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان سکوت سازمانی: مفاهیم، علل وپیامدها؛ بیان می‌دارند سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه‌های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت یا آوای سازمانی را به دنبال دارد و در نتیجه آن کارکنان به صورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقاید خود امتناع می‌ورزند و شکلی از سکوت یا آوا را پدید می‌آورند. صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله خود به بررسی ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور پرداختند. آن‌ها با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO تحقیق خود را انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد ارتباط معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعهٔ مورد بررسی وجود دارد. شاهزاده احمدی(۱۳۹۱) در مقاله خود با عنوان سکوت سازمانی، بیان می‌کند که یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود، فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات و ایده‌هاست. مدیران برای ایجاد محیطی مناسب سازمانی که در آن افراد با استعداد و توانمند جذب شده و باقی بمانند، می‌بایست سکوت سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در نظر بگیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی می‌شود. موریسون و همکاران (۲۰۰۳) علل مختلفی را برای سکوت در سازمان‌ها مطرح می‌کنند. آن‌ها یکی از این علت‌ها را ترس کارمندان از واکنش منفی مدیران می‌دانند. همچنین یکی دیگر از علت‌ها را در ساختار ارتباطی و روابط میان بالادست و پایین دست در سازمان می‌دانند به طوری که افراد پایین دست علاقه ندارند به افراد بالا دست خود اطلاعاتی منفی بدهند. البته تنها نمی‌توان مدیران را مقصر اصلی دانست. همان‌گونه که بوون و بلکمون اذعان داشته‌اند که حمایت دیگران می‌تواند منجر به آوای سازمانی شود، می‌توان نتیجه گرفت که حمایت همکاران و هم گروه‌ها نیز در تصمیم به سکوت و یا آوا موثر است. آن‌ها سرمایه-های اجتماعی، فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روانشناسی و نوع نگرش‌ها را جزء عوامل ریشه‌ای در تحقیقات مختلف نامبرده‌اند. به عبارت دیگر عوامل گوناگونی در پیدایش سکوت تأثیر گذارند. این گوناگونی عوامل همان گونه که داین به آن معتقد است، منجر به درک متفاوتی از سکوت می‌شود. جست و جوی علت سکوت می‌تواند منجر به درک ناصحیح از شرایط شده و خود به گسترش روابط و نگرش‌های ناصحیح کمک کند. به همین دلیل درک صحیح علت‌ها در برخورد با سکوت از اهمیت ویژه‌ای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

برخوردار می‌شود. نصر اصفهانی و آقابابا‌پور دهکردی (۱۳۹۱) بیان کردند بین مولفه‌های کیفیت زندگی کاری، شامل مشارکت، پیشرفت شغلی، حل و فصل مشکلات، ارتباط، میل و انگیزش به کار، امنیت شغلی و حقوق و دستمزد، و سکوت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین دریافت میزان سکوت دبیران بالاتر از میزان متوسط آن است.

دلایل و ریشه‌ها: اسماعیل‌زاده (۱۳۹۳) در تحقیق خود به تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان پرداخته است. نتایج نشان دهنده تاثیرگذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر برخی از ابعاد سکوت سازمانی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سه بعد از سکوت سازمانی برتعهد عاطفی تاثیرگذار است و سکوت دفاعی در بین این سه نوع سکوت بیشترین تاثیرگذاری را بر روی تعهد عاطفی دارد. دیمیتریس و واکولا [1](۲۰۰۷) نشان می‌دهند که سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است. وایت ساید و بارسلی [2] (۲۰۱۳) دریافتند که عدالت عمومی، پیش‌گوی مهمی برای رفتار سکوت خودحفاظتی و کناره‌گیری در سازمان است. بوگوسین [3] (۲۰۱۲) در تحقیق خود اشاره می‌کند موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند. مدل‌های ارائه شده توسط آن‌ها توانست مفهوم سکوت را بیش از پیش در قالب سازمان های نوین مطرح کند. آن‌ها اذعان داشته‌اند که سکوت در سازمان‌ها پدیده‌ای جمع گرایانه در جهت عدم اظهار نظر در برابر مشکلات موجود است؛ این پدیده از آن جهت جمع گرایانه دانسته شده است؛ زیرا، نشان دهنده این واقعیت است که سکوت به معنای بازخور از یک فرد در یک سازمان نیست، بلکه حرکتی جمعی است از کارکنان که سکوت می‌کنند. به طوری که جو سکوت در سازمان می‌تواند منجر به خروجی‌هایی در جهت خلاف عملکرد سازمان شود. در واقع تاثیر فزاینده سکوت برگرفته از سکوت جمعی در سازمان است. به عبارت دیگر می‌توان اذعان داشت که سکوت می‌تواند همانند یک ویروس مسری باشد، چراکه علاوه بر انتقال نفربه نفر، می‌تواند از یک موضوع به

1. Dimitris & Vakola
2. Whiteside & Barclay
3. Bogosian

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

موضوع دیگری نیز انتقال یابد. در نتیجه، سکوت در مورد یک موضوع می‌تواند منجر به سکوت در موضوعی دیگر شود. سکوت عمدی در برابر دیگران که برای حفظ اطلاعات است، منجر به کاهش روابط میان افراد شده و در نتیجه اعتماد میان آن‌ها کمرنگ می-شود(میلیکن و همکاران، ۲۰۰۳).

کنش‌ها و تعاملات: ارمندئی (۱۳۹۵) در تحقیق خود به بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه الزهرا پرداخت. وی بوسیله پرسشنامه جو سکوت واکولا و بورادوس و مصاحبه نیمه ساختار یافته به تحقیق در این زمینه پرداخت. در این تحقیق بر اساس یافته‌های بخش کمی، وضعیت جو و رفتار سکوت و مولفه‌های آن، به غیر از رفتار خودحفاظتی، نامطلوب ارزیابی شد. یافته‌های بخش کیفی عوامل موثر بر این موضوع را نشان دادند. یافته‌های تحقیق، ضرورت برنامه‌ریزی برای کاهش جو و رفتار سکوت کارکنان را پیشنهاد می‌دهد. زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان: «ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. آن‌ها معتقدند رفتار رهبران نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. رفتار رهبران می‌تواند در تصمیم‌گیری کارکنان برای صحبت کردن یا انتخاب سکوت مؤثر باشد و نیز، صحبت کارکنان به بهبود ایده‌ها و درنهایت افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

پیامدها: منطقی و حمزه خانی (۱۳۹۳) در مقاله «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام» به بررسی دلائل و آثار سکوت سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی پرداخته‌اند. عوامل مؤثر به دست آمده در مدل سکوت سازمانی از منظر اسلام، در این تحقیق عبارتند از: دانستن، خواستن و توانستن. معتمد (۱۳۹۲) درپایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان رابطه بین جو سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در شبکه بهداشت و درمان شهرستان اسفراین پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین جو سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در شبکه بهداشت و درمان شهرستان اسفراین رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های جو سازمانی و سکوت سازمانی با متغیرهایی چون مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، سن، جنسیت رابطه معنی-دار وجود ندارد. موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) نشان می‌دهند که سکوت، پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌شود. آن‌ها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل: ناسازگاری شناخته شده و بنابراین انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین باشد. کاپانزانو، (۲۰۱۲) مدل مارپیچ سکوت را علت ریشه‌ای سکوت بیان کردند. زمانی که فردی خود را در اقلیت می‌بیند، سبب می‌شود که حمایت لازم را حس نکرده و سکوت کند. در واقع او تسلیم جمع می‌شود. او علت غالب اظهار نظرهای غلط را، تقلید از جمع می‌دانست. مفهوم هم‌نوایی و یا فشار هم گروه‌ها را مطرح کرد که بعدها در مبحث رفتار سازمانی و تحلیل رفتار گروه‌ها بسیار کارامد شد. حکاک و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود با عنوان تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان، از جنبه دیگری سکوت سازمانی را بررسی کردند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تاثیر مثبت و برشادی در کار تاثیر منفی دارد. همچنین شادی در کار می‌تواند ارتباط بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی را تحت تاثیر قرارداده و به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان منجر شود.

جدول ۱. مقایسه مولفه‌های پژوهش با مطالعات پیشین

پژوهشگر	ابعاد	عوامل	دلایل و ریشه‌ها	کنش‌ها و تعاملات	پیامدها
پژوهش حاضر	*	*	*	*	*
موریسون، میلیکن و هورسن (۲۰۰۳)	*				
هنستد (۱۹۹۰)	*				
جک (۱۹۸۶)	*				
ساکی و همکاران (۱۳۹۴)	*				
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱)		*			
صلواتی و همکاران (۱۳۹۳)		*			
شاهزاده احمدی (۱۳۹۱)		*			
موریسون و همکاران (۲۰۰۳)		*			
نصر اصفهانی و آقابابایپور دهکردی (۱۳۹۱)		*			

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

پژوهشگر	ابعاد	عوامل	دلایل و ریشه‌ها	کنش‌ها و تعاملات	پیامدها
اسماعیل‌زاده (۱۳۹۳)			*		
دیمیتریس و واکولا (۲۰۰۷)			*		
ساید و بارسلی (۲۰۱۳)			*		
بوگوسین (۲۰۱۲)			*		
ارمندئی (۱۳۹۵)				*	
زهیر و اردوگان (۲۰۱۱)				*	
حکاک و همکاران (۱۳۹۴)					*
منطقی و حمزه‌خانی (۱۳۹۳)					*
معتمد (۱۳۹۲)					*
موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)					*
کاپانزوا (۲۰۱۲)					*

همان‌گونه که در جدول ۱ عنوان گردیده، نظریه پردازان متعددی به بیان دیدگاه-های خود درباره معدود جنبه‌های سکوت سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق برای اولین بار در کشور، الگویی جامع برای مدیریت رفتار سازمانی در زمینه سکوت سازمانی، طراحی گردیده است. مدلی جامع باهدف جمع بندی ابعاد مختلف سکوت سازمانی. همچنین با شناخت بهتر ویژگی‌های فعلی رفتاری کارکنان سازمان تامین اجتماعی و با رویکرد نظریه داده بنیاد، راه‌کارهای عملی مدیریت سکوت سازمانی نیز ارائه شده است. براین اساس تحقیق حاضر به نوعی جنبه جدیدی از مفهوم یادشده را مدنظر قرارداده است که تا امروز توجه چندانی به آن نشده است. در این پژوهش با عنایت به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های قبلی، تلاش شده است با بررسی عوامل ایجاد کننده، دلایل و پیامدها، مدلی جامع به منظور مدیریت سکوت سازمانی تدوین و ارائه شود. بر این اساس تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها براساس مراحل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی[1] صورت پذیرفت.

1. Open, Axial and Selective Coding

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

الف) کدگذاری باز: از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام می‌شود. در واقع فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی می‌شوند(دانایی فرد، ۱۳۹۰).

ب) کدگذاری محوری: فرآیند ربط دادن مقوله‌ها به زیر مقوله‌هاست. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله صورت می-پذیرد. در این مرحله شش جعبه یا مقوله مشاهده خواهد شد(دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶):

۱. «شرایط علی[1]»: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که برمقوله محوری تاثیر می‌گذارند.
۲. «زمینه[2]»: شرایط خاصی که بر راهبردها تاثیر می‌گذارند.
۳. «مقوله محوری[3]»: یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است.
۴. «شرایط مداخله‌گر[4]»: شرایط زمینه‌ای عمومی که برراهبردها تاثیر می‌گذارد.
۵. «راهبردها[5]»: کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود.
۶. «پیامدها[6]»: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها.

ج) کدگذاری انتخابی: مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را اثبات پژوهی کرده و طبقه‌هایی را که بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در واقع پژوهشگر سعی دارد با کنار هم نهادن طبقه‌ها و بر اساس روابط بین آن‌ها، یک تصویر ایجاد کند(دانایی فرد، ۱۳۹۰).

در بخش کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های اصلی پژوهش حاصل شد. در حوزه کدگذاری محوری با خلاصه کردن مفاهیم و مقوله‌های حاصله در بخش قبل، طبقات فرعی استخراج گردید. در نهایت با جمع بندی طبقات فرعی، طبقات اصلی تدوین گردید. مفاهیم، مقوله‌ها، طبقات فرعی و طبقات اصلی براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به صورت جداول ۲ و ۳ استخراج و جمع‌بندی گردید.

1. Causal Conditions
2. Context Conditions
3. Core Category or Phenomenon
4. Intervening Conditions
5. Strategies
6. Consequences

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۲ . مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده برحسب دیدگاه‌های تحقیق

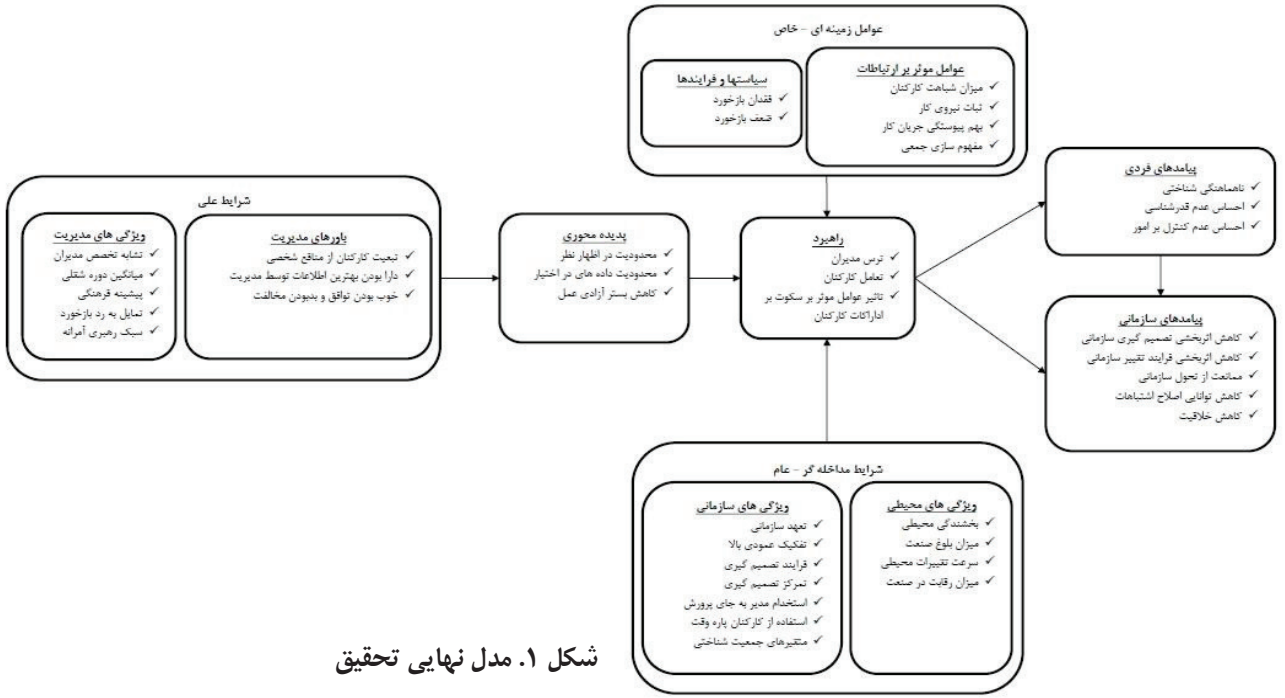
ردیف	دیدگاه	تعداد مقوله ها	تعداد مفاهیم
۱	مبانی نظری	۲۳	۵۵
۲	اسلام	۱۴	۲۶
۳	اسناد بالا دستی	۱۱	۱۹
۴	صاحب نظران	۲۷	۱۳۹
۵	تحقیقات پیشین	۲۴	۳۹
	جمع:	۹۹	۲۷۸

جدول ۳ . فراوانی مولفه‌ها و توزیع طبقاتی

ردیف	طبقه	طبقات فرعی	تعداد مولفه ها
۱	شرایط علی	۲	۸
۲	پدیده محوری	۱	۳
۳	راهبرد	۱	۳
۴	عوامل مداخله گر	۲	۱۱
۵	عوامل زمینه ای	۲	۶
۶	پیامد	۲	۸
	جمع:	۱۰	۳۹

درنهایت مدل نهایی از دل مراحل فوق حاصل گردید. مدل مفهومی تایید شده پژوهش در شکل ۱ ارائه گردیده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

روش شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مسیر مبتنی بر معادلات ساختاری، تبیین ارتباط مولفه‌های مورد نظر، صورت پذیرفته است. از حیث نوع روش، به دلیل عدم دخل و تصرف محقق در داده‌ها، پژوهش توصیفی بوده و با توجه به استفاده از پرسشنامه در جمع‌آوری اطلاعات نمونه آماری، با روش پیمایشی انجام شده است. به‌دلیل استفاده از تحقیقات قبلی در این تحقیق، و با توجه به این‌که محقق به دنبال بهبود روش‌های اجرایی می‌باشد، نوع تحقیق، کاربردی و توسعه‌ای است. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده، پژوهش کمی شمرده می‌شود. داده‌های پژوهش به کمک معادلات ساختاری و با نرم افزار AMOS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

روش جمع‌آوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده و پرسشنامه‌ای حاوی ۲۰۲ گویه طراحی شد. پس از بررسی و تحلیل عاملی اکتشافی، تعداد کل گویه های پرسشنامه به ۱۷۴ گویه تنزل کرد. به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری، کارکنان سازمان تأمین اجتماعی است. طبق اطلاعات مندرج، تعداد کل کارکنان رسمی ۵۸۴۹۵ نفر شامل ۱۹۰۹۷ شاغل در بخش بیمه و ۳۹۳۹۸ نفر شاغل در بخش درمان می‌باشد. از این تعداد، ۹۸۰ نفر کارشناس رسمی ستاد می‌باشند. از آن‌جایی که در ستاد مرکزی سازمان، گروه‌های مختلفی از افراد با تخصص‌ها و پست‌های متعددی گرد آمده‌اند؛ لذا جامعه مناسبی برای انتخاب تشخیص داده شد. برای درک بهتر ریشه و علل سکوت سازمانی در بین کارکنان، ترجیحاً نمونه‌ها از گروهی انتخاب شدند که در یک سطح مشابه قرار داشته باشند. لذا با روش نمونه گیری طبقه‌ای، ۳۵۴ نفر از کارکنان رسمی مرد و زن؛ شامل مدیران و کارشناسان دارای بیش از ده سال سابقه خدمت، در ستاد مرکزی، انتخاب گردید. تأکید بر تجربه کاری از آن جهت بوده است که نظر فرد از روی شناخت سازمانی بیان شده و داده‌ها قابل اعتماد باشد.

روایی و پایایی ابزار سنجش

با هدف سنجش روایی پرسشنامه، از روش تحلیل عاملی تاییدی برای هریک از مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها، استفاده شده و شاخص‌های مربوط به روایی سازه بررسی شد و مولفه‌ها با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بارهای عاملی بالای ۵۰٪ مورد تایید قرار گرفتند. به منظور بررسی روایی همگرایی مقادیر پایایی سازه‌ای[1] (CR) بیش از ۰/۷، بارهای عاملی معنی‌دار (p-value<0.05)، بارهای عاملی استاندارد بزرگتر از ۰/۵، پایایی سازه‌ای بیش‌تر از میانگین واریانس استخراجی[2] (CR>AVE)، و واریانس استخراجی بیش از ۰/۵ (AVE<0.5) حاصل گردید. همچنین جهت بررسی روایی واگرایی، میانگین واریانس استخراجی بیش از حداکثر مجذور واریانس مشترک[3] (AVE>MSV) و میانگین واریانس استخراجی بزرگتر از میانگین مجذور واریانس مشترک[4] (AVE>ASV) حاصل شد.

در راستای سنجش پایایی پرسشنامه، در حوزه بررسی ثبات هریک از سازه‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی درون‌خوشه‌ای و آزمون t استفاده شد. همچنین جهت بررسی سازگاری درونی هر سازه، از معیار آلفای کرونباخ[5] استفاده گردید.

جدول ۴. نتایج سنجش تحلیل عاملی

طبقه اصلی	مقوله	تعداد سوالات	طیف بارهای عاملی	تعداد مولفه‌های تایید شده
شرایط علی	ویژگی مدیریت	۲۰	۷۹ - ۶۹	۵
	باورهای مدیریت	۱۴	۷۷ - ۷۱	۳
پدیده محوری	سکوت سازمانی	۱۵	۸۰ - ۷۱	۳
راهبرد	کنش‌ها	۱۴	۸۰ - ۷۲	۳
عوامل زمینه ای	عوامل موثر بر ارتباطات	۱۶	۸۱ - ۷۱	۴
	سیاست‌ها و فرآیندها	۱۰	۸۲ - ۷۴	۲
عوامل مداخله گر	ویژگی‌های محیطی	۱۸	۷۹ - ۶۹	۴
	ویژگی‌های سازمانی	۳۱	۸۰ - ۶۹	۷
پیامد	پیامدهای فردی	۱۴	۸۰ - ۶۶	۳
	پیامدهای سازمانی	۱۷	۷۷ - ۶۹	۵
جمع:		۱۶۹	———	۳۹

1. Composite Reliabelity
2. Average Variance Extracted
3. Maximum shared squared variance
4. Average shared squared variance
5. Cronbach Alpha

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

روش تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم افزارهای آماری SPSS، Smart PLS و AMOS تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون مدل ارائه شده در تحقیق نیز از آزمون تحلیل مسیر با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. Smart PLS, AMOS, ESQ, LISREL چهار مورد از پرکاربردترین نرم افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری هستند. سه نرم افزار اول متعلق به نسل اول[1] و نرم افزار Smart PLS متعلق به نسل دوم[2] است. روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی[3] توسط «ولد[4]» در سال ۱۹۷۴ ابداع گردید و نسخه پیشرفته تر توسط «لوهمولر[5]» در سال ۱۹۸۹ ارائه شد. PLS یکی از رویکردهای نسل دوم مدل سازی معادلات ساختاری است که در مقایسه با روش‌های نسل اول که کوواریانس محور بودند، دارای مزیت نسبی است (کلانتری، ۱۳۸۸).

یافته‌های پژوهش

آزمون مدل مفهومی پژوهش

پیش از ارائه نتایج مربوط به آزمون مدل مفهومی پژوهش، ابتدا توضیح مختصری از اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری و پاسخ دهندگان ارائه شده است. از نظر جنسیتی ۴۲/۰۹ درصد از کل نمونه را زنان و ۵۷/۹۱ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. از نظر رده سنی که به ۵ دسته ۲۴-۲۸ سال، ۲۹-۳۳ سال، ۳۴-۳۸ سال، ۴۳-۴۷ سال و ۴۷ سال به بالا تقسیم شده است، دسته‌ها به ترتیب ۵/۳۷٪، ۱۶/۱۰ ٪، ۳۳/۶۲ ٪، ۲۹/۳۸ ٪، ۱۲/۷۱ ٪ کل نمونه را تشکیل داده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، کاردانی و کارشناسی ۶۱/۳۰ ٪، کارشناسی ارشد ۳۳/۶۲ ٪ و دکتری و دانشجوی دکتری ۵/۰۸ ٪ حجم نمونه را تشکیل داده‌اند.

همان‌گونه که اشاره شد، پس از بررسی ادبیات نظری و مطالعه تحقیقات پیشین، مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. گویه‌های مورد نظر جهت جمع‌آوری داده‌ها

1. Covariance Based
2. Component Based
3. Smart PLS
4. Wold
5. Lohmoller

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

طراحی و اطلاعات مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل مدل مفهومی جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل مدل پیشنهادی با روش مدل معادلات ساختاری صورت پذیرفت. بررسی درستی مدل مفهومی تحقیق با توجه به داده‌های موجود با استفاده از مدل‌بندی معادلات ساختاری در نرم افزار AMOS پرداخته شد. در جدول ۵، شاخص‌های نیکویی برازش ارائه شده است. با توجه به مقادیر مربوط به شاخص‌های نیکویی برازش، این مدل از لحاظ همه شاخص های نیکویی برازش و با توجه به داده‌های این پژوهش در سطح خوب و حداقل قابل قبولی قرار دارد. تنها شاخصی که نشان می‌دهد این مدل دارای برازش خوبی نیست، p-value آزمون کای‌دو است که دلیل آن می‌تواند حجم نمونه بالا باشد.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی تحقیق

نوع شاخص نیکویی برازش	حدود شاخص برای برازش مورد قبول	حدود شاخص برای برازش خوب	شاخص نیکویی برازش مشاهده شده	نتیجه
مقدار آماره X^2(df)	نسبت آماره X^2 به درجه آزادی کمتر از ۵	نسبت آماره X^2 به درجه آزادی ۳	(۶۵۱)۷۴۲/۲۱	برازش خوب
P-value آزمون X^2			<۰/۰۵	برازش نامناسب
نسبت آماره X^2 به درجه آزادی			۱/۱۴۰	برازش خوب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۳	برازش خوب
P(RMSEA<0.05)	بیشتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۱	۰/۹۹	برازش خوب
CFI	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۶	برازش خوب
NNFI	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۶	برازش خوب
GFI	بیشتر از ۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۱	برازش خوب
AGFI	بیشتر از ۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۹	برازش مورد قبول

نتایج مربوط به محاسبه و تحلیل ضرایب مسیر مربوط به روابط بین متغیرها و اثرهای مستقیم آنها با توجه به مدل مفهومی پژوهش در جدول ۶ آمده است. این جدول ضرایب مسیر غیراستاندارد و استاندارد به همراه مقدار آماره t را نشان می دهد.

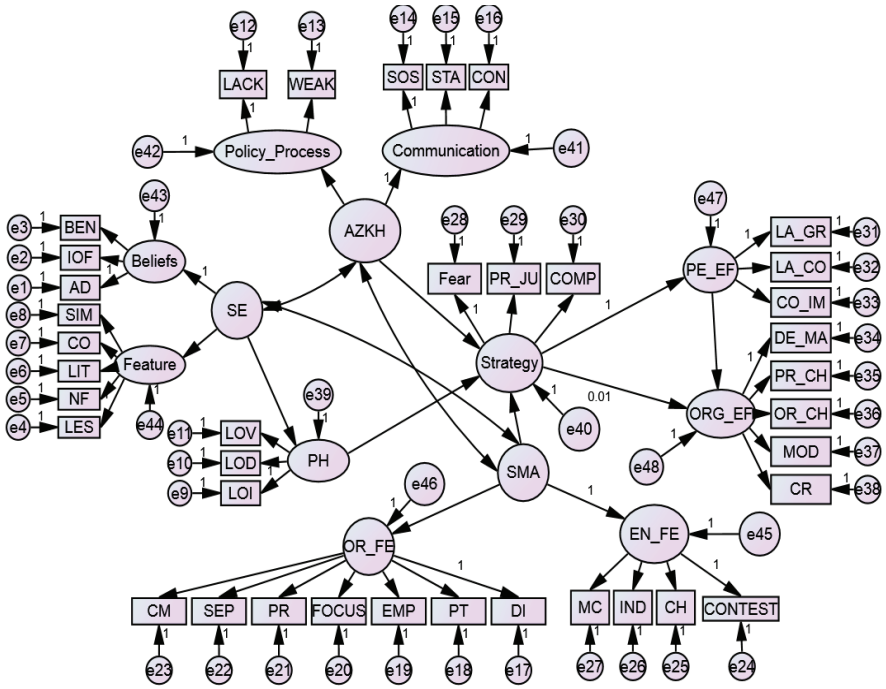
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

در نهایت، در شکل ۲ مدل مفهومی تحقیق و در شکل ۳ مدل مفهومی به همراه بارهای عاملی استاندارد، ارائه شده است.

جدول ۶. بررسی معنی داری ضرایب مسیر مربوط به اثرهای مستقیم با توجه به مدل مفهومی پژوهش

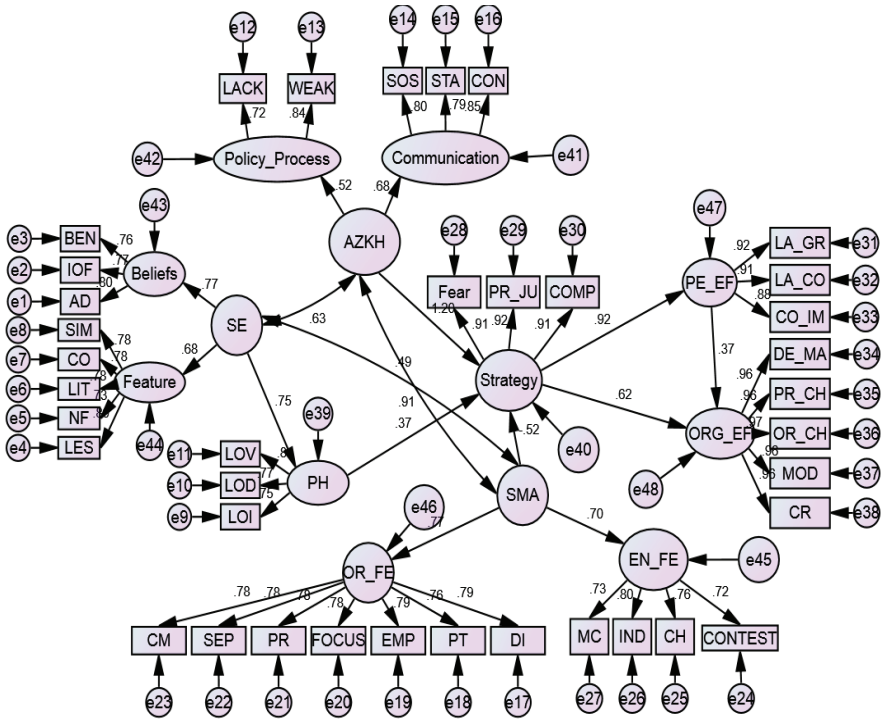
اثر			برآورد ضریب مسیر غیراستاندارد	برآورد ضریب مسیر استاندارد	خطای استاندارد برآورد	مقدار آماره t	P-value
پدیده محوری (PH)	→	شرایط علی (SE)	۰/۹۱	۰/۷۵	۰/۱۱	۸/۰۹	<۰/۰۱
راهبرد (Strategy)	→	پدیده محوری (PH)	۰/۶۵	۰/۳۷	۰/۱۲	۵/۶۶	<۰/۰۱
راهبرد (Strategy)	→	شرایط مداخله گر- عام (SMA)	۱/۴۲	۰/۵۲	۰/۷۶	۱/۸۷	<۰/۰۱
راهبرد (Strategy)	→	عوامل زمینه ای- خاص (AZKH)	۲/۷۸	۱/۲۰	۰/۶۲	۴/۵۲	<۰/۰۱
پیامدهای فردی (PE-EF)	→	راهبرد (Strategy)	۱/۰۰	۰/۹۲	۰/۷۴	۸/۱۹	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	راهبرد (Strategy)	۱/۰۶	۰/۶۲	۰/۱۰	۱۰/۲۷	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	پیامدهای فردی (PE-EF)	۰/۶۰	۰/۳۷	۰/۰۹	۶/۲۹	<۰/۰۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق رسم شده در نرم افزار AMOS

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق اجرا شده به همراه بارهای عاملی استاندارد

برای اینکه بدانیم در بین همه سازه‌های اگزوژنوس[1] مدل مفهومی، کدام سازه اثر بیشتری بر متغیر پیامدهای سازمانی (OR_EF) دارد، باید علاوه بر اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و در نتیجه اثر کل هر یک از متغیرها بر متغیر پیامدهای سازمانی را نیز بدانیم و همچنین آنها را از لحاظ معنی داری مورد بررسی قرار دهیم. برای اینکار از روش برآورد بوت استرپ با ۵۰۰۰ تکرار در نرم‌افزار AMOS استفاده شده است و نتایج در جدول شماره ۷ ارایه شده است.

1. Exogenous

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۷. بررسی معنی داری اثرات کل متغیرهای مستقل بر پیامدهای سازمانی

اثر کل			برآورد بار عاملی استاندارد	خطای استاندارد برآورد	P-value
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	شرایط مداخله گر-عام (SMA)	۰/۵۰	۰/۵۷	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	عوامل زمینه ای- خاص (AZKH)	۰/۹۰	۰/۵۶	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	شرایط علی (SE)	۰/۲۷	۰/۰۵	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	پدیده محوری (PH)	۰/۳۵	۰/۰۶	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	راهبرد (Strategy)	۰/۹۶	۰/۰۱	<۰/۰۱
پیامدهای سازمانی (ORG-EF)	→	پیامدهای فردی (PE-EF)	۰/۳۷	۰/۰۵	<۰/۰۱

آزمون بوت استرپ نشان می‌دهد که اثر کل تمام سازه‌های موثر بر پیامدهای سازمانی معنی‌دار است(P<۰/۰۱). در بین این شش متغیر، اثر سازه راهبرد بزرگترین و بعد از آن به ترتیب سازه‌های عوامل زمینه ای- خاص، شرایط مداخله گر-عام، پیامدهای فردی، پدیده محوری و شرایط علی بر پیامدهای سازمانی را دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت سکوت سازمانی بخشی مهم از مدیریت منابع انسانی سازمان است. اظهارنظر کارکنان درخصوص مسائل سازمانی می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف سازمان یاری رساند. لذا تدوین الگویی جامع به نحوی که ابعاد مختلف مدیریت سکوت سازمانی را پوشش دهد، کمک شایانی به مدیران دستگاه‌های اجرایی درپیمودن این راه خواهد نمود. ارائه الگویی در جهت تخمین و برآورد آسیب‌های ناشی از پدیده سکوت سازمانی در سازمان‌هایی همچون سازمان تامین اجتماعی، می‌تواند راهگشایی برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ارتقای سلامت سازمانی به لحاظ مدیریتی، اقتصادی، و روابط کارآمد با مراجعه کنندگان و عوامل سازمانی را فراهم سازد. سیاست گذاری و برنامه ریزی‌های آتی اقتصادی و سازمانی می‌تواند از طریق ارزیابی دقیق و مشخص شده‌ای از تمام مولفه‌های دخیل، حاصل شود.

آنچه که در مبانی نظری و تحقیقات پیشین مشاهده گردید، مبین این موضوع بود که مرزهای مشخصی بین مولفه‌های مربوط به سکوت سازمانی و پیدایش الگویی مناسب برای سکوت سازمانی، وجود ندارد. این تحقیق به دنبال تبیین الگویی برای پوشش ابعاد پدیده سکوت سازمانی است. همچنین مشخص نمودن شاخص‌های مربوط به هریک از این ابعاد، از دیگر اهدافی است که محقق به دنبال شناسایی و بررسی آن است. شاخص‌هایی که بتوان با کمک آن‌ها پدیده سکوت سازمانی را مدیریت نمود.

به این منظور پس از مطالعه ادبیات نظری، مولفه‌های هریک از طبقات براساس رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد استخراج و مدل مفهومی تدوین گردید. داده‌های جمع-آوری شده توسط پرسشنامه محقق ساخته، بوسیله معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید. در اکثر تحقیقات صورت گرفته درخصوص پدیده سکوت سازمانی، مدلی که نشان دهنده مولفه‌های تاثیرگذار، پیامدهای سازمانی، و راهبردها باشد، کمتر دیده می-شود.

در مدل این تحقیق، سعی گردید اکثریت مولفه‌ها و پیامدها لحاظ شود و به عنوان مدل نهایی تبیین گردد. براساس نتایج حاصله، سکوت سازمانی در قالب ۶ طبقه اصلی، منطبق بر نظریه پردازی داده‌بنیاد استخراج گردید. در حوزه شرایط علی، دو زیر طبقه باورهای مدیریت و ویژگی‌های مدیریت، هر یک به ترتیب با ۳ و ۴ مولفه استخراج شد. پدیده محوری با ۳ شاخص محدودیت در اظهار نظر، محدودیت در داده‌های در اختیار و کاهش بستر آزادی عمل، تبیین شد. عوامل زمینه‌ای – خاص در دو زیر طبقه عوامل موثر بر ارتباطات و سیاست‌ها و فرآیندها، هر یک به ترتیب با ۴ و ۲ مولفه حاصل شد. شرایط مداخله‌گر – عام در دو حوزه ویژگی‌های محیطی و ویژگی‌های سازمانی استخراج گردید که از این بابت ویژگی‌های محیطی با ۴ مولفه و ویژگی‌های سازمانی با ۷ مولفه بر طبقه راهبرد تاثیر گذارند. تعاملات و کنش‌های مربوطه در قالب طبقه راهبرد و با ۳ مولفه ترس مدیران از شرایط حاصله، تعامل کارکنان و تاثیرات حاصله و تاثیرات عوامل موثر برسکوت بر ادراکات کارکنان، شناسایی شدند. همچنین پیامدهای پدیده سکوت سازمانی به دو بخش پیامدهای فردی با ۲ مولفه و پیامدهای سازمانی با ۴ مولفه حاصل شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

خواستگاه اولیه شکل‌گیری سکوت سازمانی یا همان "شرایط علی" در مدل حاصله، شامل دو مقوله ویژگی‌های مدیریتی و باورهای مدیریت است. با افزایش تشابه تخصص مدیران و میانگین دوره شغلی آن‌ها، تمایل به رد بازخورد و عدم پذیرش نظرات کارکنان بیشتر خواهد شد. پیشینه فرهنگی و نوع سبک رهبری مدیران در ایجاد بستر سکوت سازمانی موثر است. به عنوان مثال فرهنگ ارتباط یک‌طرفه و سبک رهبری عامرانه، مستعدترین حالت شکل‌گیری سکوت سازمانی است. از طرفی باور مدیران به این موضوع که کارکنان به دنبال منافع شخصی خود هستند و اینکه مدیر، همواره بهترین اطلاعات ممکن را داراست، به شکل‌گیری سکوت سازمانی شتاب بیشتری خواهد داد. وجود این باور که همواره موافقت کارکنان بهتر از مخالفت آنهاست نیز موید این مطلب است.

در گام بعدی مفهومی با عنوان سکوت سازمانی شکل می‌گیرد. این مفهوم با متاثر شدن از شرایط علی، به واسطه کاهش بستر آزادی عمل کارکنان ایجاد می‌گردد. این حوزه با عنوان پدیده محوری شناسایی و نام‌گذاری گردید. از جمله نشانه‌های بروز سکوت سازمانی، محدودیت در اظهارنظر کارکنان و کاهش داده‌های دراختیار مدیریت است. در این میان هرچه میزان شباهت کارکنان بیشتر بوده، فرآیند انجام امور از ثبات نسبی برخوردار باشد و جریان کار از بهم پیوستگی خاصی برخوردار باشد، بروز پدیده سکوت سازمانی سرعت خواهد گرفت. نبود و یا ضعف سیستم دریافت نظرات عامل دیگری است که درقالب سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی به سکوت کمک خواهد کرد.

عوامل موجود در حوزه شرایط مداخله‌گر – عام که به صورت غیرمستقیم بر مفهوم سکوت سازمانی تاثیرگذار هستند، به دو زیر گروه فرعی با عنوان‌های ویژگی‌های محیطی و ویژگی‌های سازمانی تقسیم شدند. دسته عوامل دیگری از جمله شرایط خاص سازمانی و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند نیز موثر هستند. در محیط‌هایی با بخشندگی کم و سرعت تغییرات بالا، همواره مدیران نیازمند دریافت نظرات و ایده‌های جدید پرسنل هستند. برخلاف آن، درمحیطی که منابع را به راحتی در اختیار سازمان قرار داده و از ثبات به نسبت بالایی بهره‌مند است، مدیران فارغ از نیاز دمیده شدن هوایی تازه با عنوان نظرات کارکنان خواهند بود. ازطرفی در بازارهای انحصاری و صنعتی مسن و بالغ، عموما نیاز به دریافت نظرات کارکنان کمتر حس خواهد شد. همچنین مولفه‌های سازمانی از قبیل میزان تعهد سازمانی پایین کارکنان، وجود سلسله مراتب بالای سازمانی، تمرکز تصمیم‌گیری و فرآیند طولانی آن، استفاده از کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

نمیه‌وقت و جایگزین نمودن مدیران جدید به جای توانمندسازی مدیران، موجود از جمله عواملی هستند که به شکل‌گیری سکوت سازمانی شتاب خواهند بخشید. وجود متغیرهای جمعیت شناختی خاص، از جمله زبان، لهجه، نژاد و ... در میان کارکنان نیز بر سکوت سازمانی تاثیرگذار است.

به جز عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای-خاص بطور مستقیم بر شکل‌گیری سکوت سازمان تاثیرگذار هستند. فقدان و یا ضعف سیستم بازخورد سازمانی، بستر ساز عدم دریافت نظرات کارکنان بوده و به شکل‌گیری این پدیده کمک خواهد نمود. نوع فرآیند انجام امور و میزان تنیدگی فعالیت‌های سازمانی تاثیر مستقیم بر ایجاد این مفوم دارد. همچنین سطح شباهت فرهنگی و اجتماعی کارکنان باعث سهولت در یکی شدن نظرات و برداشت آن‌ها شده و بروز سریع‌تر سکوت سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

پدیده محوری با تاثیر گرفتن از مجموعه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، در قالب محیطی موجب ایجاد کنش‌ها و تعاملات خواهد گردید. به بیان دیگر، شدت و میزان شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی، به عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و پدیده محوری بستگی داشته و این تعاملات در محیطی به نام راهبرد صورت می‌پذیرند.

نتایج شکل‌گیری و استقرار سکوت سازمانی برای فرد، تجربه احساساتی منفی مانند عدم قدرشناسی، عدم کنترل بر امور و ناهماهنگی شناختی خواهد بود. اینکه فرد احساس نماید در انجام امور محوله، اختیار و کنترلی نداشته و تنها نقش ماشین را برای سازمان ایفا می‌کند، عمده پیامد سکوت سازمانی است. پرواضح است که نتیجه استقرار این پدیده برای سازمان جز انجماد و عدم توانایی اصلاح اشتباهات نخواهد بود. مضاف بر این سازمان اثربخشی تصمیمات متخذه را به دلیل نبود ایده‌های جدید، از دست خواهد داد.

مدل نهایی، راهی برای فهم سکوت سازمانی پیشنهاد داد و به مدیران و سیاست-گذاران کمک می‌کند این پدیده را در سازمان کاهش داده و روح کار و تلاش را در کارکنان ایجاد کنند. در این راستا با توجه به برآورد بار عاملی استاندارد حاصله، ازمیان طبقات مدل، طبقه راهبرد و عوامل زمینه‌ای – خاص به ترتیب با ۹۶٪ و ۹۰٪ ، بیشترین تاثیر را بر پیامدهای سازمانی دارا هستند. به بیان بهتر از میان ۳۷ مولفه شناسایی شده در پژوهش، مولفه‌های ترس مدیران از تغییر وضع موجود، نتایج تعاملات کارکنان و ادراکات ناشی از این تعاملات، ثبات نیروی کار، میزان شباهت نیروی کار، مفوم سازی جمعی، سطح به هم پیوستگی جریان کار و در نهاین فقدان یا ضعف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بازخورد، بیشترین اثرگذاری را بر پیامدهای سکوت سازمانی دارا هستند. پیش از این نیز موریسون، میلیکن و هورین (۲۰۰۳) نبود رابطه نزدیک و صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست به عنوان عوامل مرتبط با سکوت سازمانی مطرح کردند. همچنین هنستد (۱۹۹۰) بیان نمود مدیران ممکن است در ظاهر طرفدار دریافت نظرات باشند، لیکن در عمل کارمند را وادار به سکوت می‌کنند. شاهزاده احمدی (۱۳۹۱) نیز در مطالعه خود یکی از راه‌های منتهی به سکوت کارکنان را فراهم نبودن فرصت‌های ارتباطی و ضعف سیستم‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات و ایده‌ها عنوان نموده است.

خواسته یا ناخواسته محقق در انجام تحقیق با موانع و محدودیت‌هایی رو به رو می گردد. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به فقدان آشنایی در زمینه تحقیقات دانشگاهی در سطح سازمان‌ها و دستگاه اجرایی کشور، همکاری نکردن تعدادی از افراد در پاسخ دادن صحیح به سوالات و صرف زمان قابل توجه جهت اطلاع رسانی و مذاکره با پاسخ دهندگان نام برد. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش، مسئله اعتبار بیرونی است؛ چرا که نمی‌توان شرایط و فضای یک سازمان را با سازمان‌های دیگر یکسان دانست. لذا در خصوص تعمیم نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌ها می‌بایست احتیاط نمود.

پیشنهادها

مدیران می‌توانند برای برچیدن سکوت در سازمان‌ها از این نظریه مدد جویند. این نظریه به نظریه‌پردازان سازمان کمک می‌کند تا به فرضیه‌هایی قابل آزمون در تحقیقاتی جامع‌تر دست یابند. در این بین، پیشنهاد می‌شود مدل نهایی در میان کارکنان رده‌های پایین‌تر سازمانی و موقعیت‌های مختلف دیگر سازمان بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود واحد منابع انسانی، در زمان استخدام و کاریابی از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند تا تناسب شخصیت و مشاغل به بیش‌ترین حد ممکن برسد، به نحوی که سازمان از مزایای چنین رویکردی بهره‌مند شود. همچنین برگزاری جلسه‌های صمیمانه در خصوص رفع مشکلات سازمانی و القای حس نیاز مدیریت نسبت به نظرها و ایده‌های کارکنان مفید فایده خواهد بود. واگذاری اختیار بمنظور ایجاد حس مالکیت و مسئولیت در سازمان، توانمندسازی کارکنان در پذیرش مسئولیت ها و ارایه پیشنهادهای مناسب شغلی خویش؛ نیز از دیگر مواردی است که می‌توان عنوان نمود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

منابع:

۱. ارمندئی، م، وزیری، م، و عدلی، ف. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان، نشریه دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا، دوره ۱۲، شماره ۲.

۲. اسماعیل‌زاده، م و دوستار، م. (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۴۰.

۳. حکاک، م و موسوی نژاد، ه. (۱۳۹۴). تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱.

۴. زارعی متین، ح، طاهری، ف و سیار، الف. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱ ، ۱۰۴-۷۷.

۵. دانایی فرد، ح. اسلامی، آ. (۱۳۹۰)، کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق.

۶. دانایی‌فرد، ح. (۱۳۸۶). پارادایم‌های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد تطبیقی به هستی شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی. دانشور رفتار، سال چهاردهم؛ شماره ۲۶: ۸۹-۱۰۴.

۷. کلانتری خ، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی – اقتصادی، ۱۳۸۸، انتشارات فرهنگ صبا، شابک ۹-۴۹-۲۹۳۵-۹۶۴-۹۷۸، چاپ اول.

۸. ساکی، ر، دستی، م، نصری، ص. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی مدیران با سکوت سازمانی، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱.

۹. سازمان تامین اجتماعی از نگاه آمار، (۱۳۹۱)، نشریه داخلی دفتر آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی.

۱۰. شاهزاده احمدی، ر. (۱۳۹۱)، سکوت سازمانی، تهران، نشریه بینش، شماره یک، سال اول : ۱۳-۱.

۱۱. صلواتی، ع، یارمحمدی، ی، و سید هاشمی، ن. (۱۳۹۳)، ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

۱۲. قهرمامی، م، ابوالقاسمی، م، عارفی، م، و خاتمی، م. (۱۳۹۱). ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۰، ۳۰-۱۳.
۱۳. معتمد، ح. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین جو سازمانی با سکوت سازمانی دربین کارکنان شبکه بهداشت و درمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه زنجان.
۱۴. منطقی، م. حمزه‌خانی، ح. (۱۳۹۳). علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال چهارم، شماره اول، پیاپی ۹، پاییز و زمستان ۹۳، ص ۹۹-۱۱۳.
۱۵. نصر اصفهانی، ع، آقابابایپور دهکردی، ط. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان)، اولین همایش ملی بررسی راه‌کارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها.
16. Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
17. Capanzano, M. S. (2012). Asch, Solomon E. In Encyclopedia of the History of Psychological Theories (pp. 90-91). Springer US.
18. Cinar, Orhan; karcioglu, Fatih; Aliogullari, Zisan Duygu (2013). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. Procardia - Social and Behavioral Sciences, 99, pp 314 – 321. Available online at www.sciencedirect.com.
19. Dan Liut , Jun Wu, Jiu-cheng Ma (2009) Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company.
20. Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria, 2007.Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athens university of economics and business,pp1-19.
21. Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
22. Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. Journal of Management Studies, 27(3), 265-280.
23. 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 management studies, 40(6), 1453-1476.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

24. Morrison, E.W., Milliken, F. J. (2003). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, Academy of Management Review, 25(4).
25. Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In Rowland, K. M. And Ferris, G. R. (Eds). Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 20. No 4. PP: 331-369.
26. Shojaiea, S., Zaree Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. Procardia - Social and Behavioral Sciences, 30: 1731-1735.
27. Vakola, M., & Bouradas, D. (2007). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. Employee Relations, 27 (5), 441-458.
28. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: employee silence's a mediator between overall justice and employee outcomes, Journal of Business Ethics, 16, 251-266.
29. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Procardia Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]