

## استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی

حسن دانایی‌فرد<sup>۱</sup>، حمیدرضا قاسمی بنابری<sup>۲\*</sup>

- ۱- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷

دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۹

### چکیده

در هر سازمانی، اعضای سازمانی ظرفیت صحبت کردن در مورد مسائل مهم سازمانی را دارا هستند اما پژوهش‌ها نشان از وجود پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی نشان‌دهنده وجود جو عدم اظهار نظر کارکنان نسبت به مسائل سازمانی است. این مقاله با هدف شناسایی استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. بنابراین با استفاده از رویکرد ترکیبی به پژوهش در بخشی کیفی با توجه به راهبرد تحلیل محتوای متعارف و مصاحبه با ۲۰ نفر از کارکنان بخش‌های دولتی، ۱۴ استراتژی شناسایی شد که در بخش کمی از راه آزمون دو جمله‌ای و روش آنتروپی شانون آزمون گردید. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را کارکنان سازمان‌های دولتی و جامعه آماری بخش کمی پژوهش را کارکنان ستاد امور مالیاتی شهر تهران تشکیل می‌دهند. نتایج حاکی از استفاده مدیران از دو دسته استراتژی‌های شخصی و استراتژی‌های سازمانی برای واداری کارکنان به سکوت سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، مدیران استراتژی شخصی را در به وجود آوردن جو سکوت در اولویت قرار می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: سکوت، سکوت سازمانی، استراتژی‌های شخصی، استراتژی‌های سازمانی.



## ۱- مقدمه

یکی از کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین منابع از نظر ساختاری و رفتاری منابع انسانی است. منابع انسانی نقش تعیین‌کننده در شکست و یا پیروزی سازمان دارند [۱]. در بسیاری از سازمان‌های معاصر کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیدهٔ جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامند که شایسته است مورد توجه جدی محققان قرار گیرد [۲]. پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده است، ولی عموماً به‌وسیله محققان نادیده گرفته می‌شود [۳]. اما شایان ذکر است در ۱۵ سال گذشته، به موضوع سکوت سازمانی از زمان معرفی به عنوان یک رفتار در فرایند اجتماعی پیچیده و با بررسی گسترده علوم اجتماعی، علوم انسانی و ادبیات سازمانی توجه ویژه دانشگاهی شده است [۴]. هر روز روزنامه‌های مطرح حاوی گزارش‌های مداومی از سوء رفتار<sup>۲</sup>، سوء استفاده<sup>۳</sup>، ناراستی<sup>۴</sup> در سازمان‌ها هستند که به‌طور همزمان به‌وسیله تصمیم‌گیران نیز تأیید می‌شود. چنین منابعی به‌طور معمول شرایطی را نشان می‌دهند که انتقادهای خستنی و آنچه را که هیرشمن<sup>۵</sup> (۱۹۷۰) به عنوان حالت اعتراض<sup>۶</sup> می‌نامد، تقویت می‌کند [۴].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که به‌وسیله مدیران درباره عقاید و ایده‌های کارکنان سؤال می‌شود، اغلب احساس ناامنی دارند و معتقدند یادداشت‌ها و توصیه‌های آنها برای تغییر ممکن است موجب ناراحتی سازمان و یا ناراحتی مدیران شود. این احساس عدم اطمینان به‌وسیله کارکنان موجب تصمیم آگاهانه یا ناآگاهانه شده که باعث می‌شود سکوت کنند [۵]. بر این اساس مسئله مهمی در ذهن خطوط می‌کند و آن این است که چه رفتارها یا استراتژی‌های از طرف مدیر، اجازه اظهار نظر را از نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی گرفته و آنها وادار به سکوت سازمانی می‌شوند و به اجبار درون قالب‌ها یا جایگاه‌ها قرار می‌گیرند که از ارائه نظرات کارشناسی و اصلاحی که مخالف نظرات مدیران است، پرهیز کنند. به این ترتیب سؤال اینجاست که آیا از منظر مدیران سکوت سازمانی امری پسندیده است یا خیر و اگر آری،

- 
1. Pinder and Harlos
  2. Misconduct
  3. Misappropriation
  4. Mistruths
  5. Hirschman
  6. Objectionable states of affairs



استراتژی‌های آنان در واداری کارکنان به سکوت چیست؟ بنابراین این مقاله با هدف شناسایی استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی درصدد است هر چه بهتر این موضوع را کنکاش کند.

## ۲- مبانی نظری

کارکنان در اغلب اوقات به دلیل اینکه دوست ندارند به عنوان یک عامل مزاحم شناخته شوند و با عواقب ناخوشایند آن در حیات حرفه‌ای خود درگیر شوند، تمایلی به درگیری در تصمیم‌های سازمان خود ندارند [۶]. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود، از این رو چنین سیستمی وارد فرایندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که آثار منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد [۷].

در یک تعریف سکوت کارکنان به عنوان خودداری از ارائه ایده‌ها، پیشنهادها و یا نگرانی در مورد مردم، محصولات و یا فرایندهای که ممکن است به‌طور شفاهی به کسی صاحب اختیار در داخل سازمان تعریف می‌شود [۸]. محققان معمولاً در بیان مفهوم سکوت آن را در برابر مفهومی دیگری به نام آوای سازمانی<sup>۱</sup> قرار می‌دهند که البته شایان ذکر است مفهوم سکوت معانی دیگری نیز دارد، برای مثال "رفتار پیش فعال مصلحتی<sup>۲</sup> که کارکنان به‌وسیله آن وضعیت موجود را با ارائه پیشنهادها سازنده برای تغییر به چالش می‌کشند" [۹؛ ۱۰] و یا "یک فرصت رسمی تبه‌وسیله سازمان به منظور افزایش ادراک عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup>" [۱۱] اما باید توجه داشت که در میان تمامی تعاریف صدا به عنوان یک مفهوم اندیشه و رزانه<sup>۴</sup> و به‌طور کلی کلی عام<sup>۵</sup> تلقی می‌شود [۱۲؛ ۱۳].

1. Organizational voice
2. Discretionary proactive behavior
3. Procedural justice perceptions
4. Deliberative
5. Prosocial



در تعریف دیگر مراد از سکوت حرف نزدن و نوشتن نیست بلکه دربرگیرنده صحبت و نوشته زودگذر یا بدون سندیت، اطمینان و اختیار می‌باشد [۱۴، ص ۲۳۸]. در تعاریف اخیر نیز سکوت با وفاداری و این فرض که هیچ چیز نگران‌کننده‌ای در سازمان وجود ندارد، برابر گرفته شده است. اما محققان نشان داده‌اند که سکوت می‌تواند برخلاف نتایج مورد انتظار سازمان کار کند [۱۵].

درواقع، سکوت سازمانی یک فرایند ناکارآمد سازمانی است که موجب هدررفت هزینه و تلاش می‌شود همچنین می‌تواند به شکل‌های مختلف، از جمله سکوت مجموعه در جلسات، سطح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، سطوح پایین صدای جمعی و غیره ظاهر شود [۱۶].

آرجریس<sup>۱</sup> در مورد بازی‌های و هنجارهای قدرتمندی که جلوگیری می‌کند از سخن گفتن کارکنان در مورد آنچه که درباره مسائل سیاسی و فنی می‌دانند بحث می‌کند. از طرف دیگر، ردینگ<sup>۲</sup> بر این حقیقت تأکید می‌کند که بیشتر سازمان‌های بزرگ به‌طور ضمنی به کارکنان خود می‌گویند که تکان قایق به معنی به چالش کشیدن سیاست‌های شرکت و یا امتیازهای مدیریتی است [۱۷].

با توجه به نظر، نظریه‌پردازانی مانند آرجریس (۱۹۷۷)، ردینگ (۱۹۸۵) و موریسون و میلیکن<sup>۳</sup> [۲]، این طور ادراک می‌شود که سکوت سازمانی محصول نیروهای درون سازمان و نیروهای ناشی از مدیریت بالاست که به‌طور سیستماتیک سکوت را تقویت می‌کند. آنها معتقدند که ترس مدیران از بازخوردهای منفی و مجموعه‌ای از عقاید ضمنی در مورد کارکنان موجب ایجاد ساختارها، سیاست‌ها و رفتارهای مدیریتی خاص می‌شود. تمام این مسائل به نوبه خود منجر به توسعه جو سکوت<sup>۴</sup> می‌شود که به‌وسیله احساس مشترک کارکنان تقویت می‌گردد [۱۷].

علاوه بر جو سکوت مفاهیم دیگر نیز در ادبیات پژوهش برای برخورد با این موضوع به چشم می‌خورد، برای مثال هارلوس و پیندر [۳] در مورد فرهنگ بی‌عدالتی صحبت می‌کنند،

- 
1. Argyris
  2. Redding
  3. Morrison and Milliken
  4. Climates of silence



به این معنی که انجام رفتار متفاوت با کارکنان در روابط کاری مشابه با دیگر کارکنان. آنها استدلال می‌کنند که بعضی از زمینه‌های سازمانی به طور سیستمی، روتین و حتی شاید پیش‌بینی شده ایجاد بی‌عدالتی می‌کنند در عین حال فضایی را پرورش می‌دهند که رفتار افراد در برابر بی‌عدالتی و شکستن سکوت در جهت بهبود شرایط را تشویق نکند [۳].

نکته‌ای دیگر این است که در نظر اول سکوت و صدا در مفهوم با یکدیگر متضاد هستند ولی در حقیقت صدا و سکوت متضمن یکدیگرند. صدا نمی‌تواند وجود داشته باشد اگر سکوت نباشد و برعکس. به عبارت دیگر این دو مفهوم در کنار یکدیگرند که معنی پیدا کرده و نبود یکی اهمیت دیگر را حداقل می‌کند [۱۸]. بنابراین سکوت سازمانی باید درون فعالیت‌ها و بسترهای اجتماعی نیز مورد بررسی قرار گیرد. به‌طور کلی سکوت سازمانی می‌تواند محصول سه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی باشد.

عوامل مدیریتی: بازخور منفی دائمی از طرف مدیر به کارکنان، مجموعه عقاید ناگفته مدیران در مورد کارکنان مانند اینکه کارکنان خودانگیخته و غیرقابل اعتماد هستند، عامل دیگر آدرس‌دهی غلط مدیران در مورد مسائل واقعی سازمان است، همچنین بدگمانی و سوءظن به مدیر، عامل دیگر در به وجود آمدن سکوت است [۱۹].

عوامل سازمانی: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، عملکرد سازمانی ضعیف و اتکا به قوانین کار و تصمیم‌گیری متمرکز [۲۰].

عوامل فردی: ترس از صحبت به دلیل از دست دادن شغل. سکوت همچنین با برخی از خصوصیت‌های فردی ممکن است همراه باشد، مانند فروتنی<sup>۱</sup> احترام به دیگران<sup>۲</sup>، احتیاط یا ملاحظه<sup>۳</sup>، ادب<sup>۴</sup> و خجالت<sup>۵</sup>. موريسان و میلیکن نیز پنج نوع ترس را موجب سکوت افراد می‌دانند که شامل ترس از خراب شدن تصویر فرد در سازمان، ترس از برچسب خوردن و نگاه منفی، ترس از خراب شدن روابط، ترس از تقاص و تنبیه<sup>۶</sup> و ترس از اثر منفی روی دیگران می‌باشد [۱۶].

1. Modesty
2. Respect for others
3. Prudence
4. Decorum
5. Embarrassment,
6. Retaliation or punishment



میلیکن و موریسون و هولین (۲۰۰۳) اشاره به یکی از دلایل سکوت به عنوان اثر خاموشی<sup>۱</sup> می‌کنند. آنها بیان می‌کنند که یکی از دلایل سکوت مردم در مورد نگرانی‌های خود ممکن است این حقیقت باشد که روانشناسان عبارت اثر خاموشی را ایجاد کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افراد معمولاً در رساندن اطلاعات منفی بی‌میل هستند به دلیل اینکه نگاه مثبتی به رساننده‌ی اخبار منفی وجود ندارد. در سازمان‌ها نیز مدارکی وجود دارد که کارکنان برای رساندن اطلاعات درباره مسائل و مشکلات به مدیران راحت نیستند، به عبارت دیگر ارتباط سلسله مراتبی میان زیردستان و مدیران موجب افزایش پدیده اثر خاموشی می‌شود [۲۱].

مروری بر پژوهش‌ها در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران این موارد را به عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند: ترس مدیران از بازخوردهای منفی به‌ویژه از جانب زیردستان، مجموع اعتقادهای ضمنی که مدیران اغلب در مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی، هم‌نوایی با عقاید عمومی، سبک رهبری، جو سازمانی به‌خصوص جو بی‌عدالتی [۲۲].

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی و به لحاظ روش، جزء پژوهش‌های آمیخته (اکتشافی) می‌باشد. در آغاز و در بخش کیفی با توجه به رویکرد تحلیل محتوای کیفی<sup>۲</sup> (منطق استقرا یا تحلیل محتوای متعارف) و با توجه به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، مضامین پژوهش شناسایی شد. جامعه آماری در بخش کیفی را کارکنان در سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در بخش کیفی گسترده است از روش‌های نمونه‌گیری کیفی در دسترس و گلوله برفی استفاده شد. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری حول موضوع ادامه پیدا کرد که بر این اساس با ۲۰ نفر از کارکنان "سازمان امور

---

#### 1. Mum effect

۲. این رویکرد قادر است علاوه بر منابع نوشتاری، هرگونه متن به معنای عام آن نظیر داده‌های کلامی، تصویری، چاپی و الکترونیکی را که ممکن است از روایت‌ها، مصاحبه‌ها، پرسش‌های پیمایشی باز، مشاهده و اسناد به دست آمده باشد، مورد تحلیل قرار دهد [۲۳]. برای مطالعه بیشتر رجوع شود به "تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی" اثر منصوره تبریزی (۱۳۹۳)، فصلنامه علوم اجتماعی.



مالیاتی کشور"، "وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات" و "وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی" مصاحبه انجام و پیاده‌سازی شد. در این بخش اعتمادپذیری با راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده بوده است که طی آن تفسیر گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان عرضه و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، اصلاح شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری را کارکنان ستاد امور مالیاتی شهر تهران<sup>۱</sup> با ۸۰ نفر کارمند تشکیل می‌دهد. تعداد افراد نمونه نیز براساس جدول نمونه‌گیری مورگان ۶۴ نفر مشخص شد. نتایج بخش کیفی پژوهش، در قالب پرسشنامه به‌وسیله کارکنان ستاد امور مالیاتی شهر ارزیابی گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون دوجمله‌ای از راه نرم‌افزار اس پی اس<sup>۲</sup> و همچنین برای تعیین وزن هریک از استراتژی‌ها از نظر پاسخ‌دهندگان از آنتروپی شانون استفاده می‌شود.

#### ۴- تجزیه تحلیل داده‌ها

بخش کیفی؛ پس از بررسی‌های انجام شده در ادبیات پژوهش، مبادرت به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با برخی کارکنان در سازمان‌های ذکر شده در بخش قبل شد. ترکیب مصاحبه‌شوندگان به‌ترتیب جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱ لیست افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	پست سازمانی	ردیف	پست سازمانی
۱ ک	کارمند سازمان مالیاتی (فوق لیسانس)	۱۱ ک	کارمند وزارت ارتباطات (دکتر)
۲ ک	کارمند سازمان مالیاتی (دکتر)	۱۲ ک	کارمند وزارت ارتباطات (فوق لیسانس)
۳ ک	کارمند سازمان مالیاتی (فوق دیپلم)	۱۳ ک	کارمند وزارت ارتباطات (دکتر)
۴ ک	کارمند سازمان مالیاتی (لیسانس)	۱۴ ک	کارمند وزارت ارتباطات (لیسانس)
۵ ک	کارمند سازمان مالیاتی (فوق لیسانس)	۱۵ ک	کارمند وزارت تعاون (دیپلم)

۱. لازم به توضیح است که این ستاد پس از ادغام با ستاد امور مالیاتی استان تهران هم اکنون حدود ۱۷۰ کارمند دارد.

2. spss



ردیف	پست سازمانی	ردیف	پست سازمانی
۶ک	کارمند سازمان مالیاتی (لیسانس)	۱۶ک	کارمند وزارت تعاون (لیسانس)
۷ک	کارمند سازمان مالیاتی (لیسانس)	۱۷ک	کارمند وزارت تعاون (فوق لیسانس)
۸ک	کارمند سازمان مالیاتی (فوق لیسانس)	۱۸ک	کارمند وزارت تعاون (لیسانس)
۹ک	کارمند سازمان مالیاتی (فوق لیسانس)	۱۹ک	کارمند وزارت تعاون (دکتر)
۱۰ک	کارمند سازمان مالیاتی (لیسانس)	۲۰ک	کارمند وزارت تعاون (دپلم)

شایان ذکر است تقریباً از مصاحبه دهم به بعد مضمون جدیدی اضافه نشد ولی با این وجود مصاحبه‌ها تا بیستمین مصاحبه برای اطمینان بیشتر ادامه پیدا کرد که در مصاحبه بیستم اشباع نظری حاصل شد. نتایج در جدول ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲ یافته‌های بخش کیفی

تعداد اشاره	کدها	متن مصاحبه
۱۲ک، ۱ک ۱۹ک، ۱۴ک	افزایش مسؤلیت و وظایف کارمند	"سپردن حجم زیادی از وظایف متعدد و بعضاً متفرق بی‌ربط به یکدیگر به کارمند باعث می‌شود فرصتی برای فکر کردن در خصوص شرایط فعلی نداشته باشد و به تبع آن فرصتی برای اظهار نظر یا اعتراض به وضعیت فعلی نخواهد داشت."
۷ک، ۱۰ک، ۳ک ۶ک، ۴ک	تبعیض در پرداخت اعم از حقوق، پاداش، اضافه کار و ...	"تبعیض در پرداخت به کارکنان است. در سازمان پاداش‌های ماهانه و اضافه کار به‌طور کل در دست مدیر می‌باشد که معمولاً این تبعیض علاوه بین افراد هم‌رده بین کارکنان شرکتی، قراردادی، پیمانی و رسمی به وجود می‌آید و موجب چنددستگی بین کارکنان شده و برخی از شرایط خرسند و برخی ناراضی خواهند بود"
۱ک، ۹ک، ۱۷ک ۲ک، ۵ک	تبعیض در ارزیابی عملکرد بین کارکنان	"معمولاً در روش‌های ارزیابی عملکرد بین کارکنان فارغ از اینکه شرایط استخدامی کارمند به چه شکلی باشد نباید تفاوتی وجود داشته باشد اما برخی مدیران ارزیابی عملکرد کارکنان را نیز به عنوان ابزاری برای ایجاد شکاف و دودستگی بین کارکنان به کار می‌گیرند تا از این طریق بر رفتارهای کارکنان تأثیرگذار باشند."
۱ک، ۲ک، ۶ک ۸ک، ۱۱ک، ۱۴ک، ۲۰ک	استفاده از جایگاه و پست سازمانی	"استفاده از جایگاه و پست سازمانی است. به طوری که با شکل‌گیری نشانه‌های اعتراض کارکنان به وضعیت موجود، مدیر جایگاه و مقام حقوقی خود را به کارکنان یادآوری می‌کند."





تعداد اشاره	کدها	متن مصاحبه
ک ۸، ک ۹، ک ۱۷	عضویت مدیران در گروه های مدیرتی و انتصاب به اشخاص خاص	"گاهی اوقات کارکنان تصمیم می‌گیرند تا عرایض خود را به مقامات بالادستی برسانند و به نوعی شرایط برای آنها تشریح شده و وضعیت را بیان کنند اما با توجه به اینکه مدیران در سازمان‌ها حالت تیمی (توبوسی) و بانندی دارند، به همین دلیل این اطمینان در ذهن کارمند شکل نمی‌گیرد"
ک ۲، ک ۶، ک ۷، ک ۸، ک ۹، ک ۱۲، ک ۱۳، ک ۱۷، ک ۱۹	ایجاد قوانین، مقررات درون سازمانی	"استفاده از حق ایجاد قوانین و مقررات داخلی و یا با استفاده از بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌ها حق هرگونه اعتراض را از کارکنان می‌گیرد و در صورتی که اعتراضی شود آنگ بی‌قانون بودن به فرد زده می‌شود."
ک ۵	بی توجهی نسبت به عقاید، و پیشنهادات	"بی‌توجهی به کارمند و عدم توجه به مسائل آنان است به‌طوری که کارمند متوجه شود که مدیر علاقه‌ای برای شنیدن سخنان وی نداشته و پس از این هم نخواهد داشت. این امر برای من به طور مکرر پیش آمده"
ک ۳، ک ۶، ک ۱۰، ک ۱۳، ک ۲۰، ک ۲۰	جابه‌جایی به رده های پایین تر سازمانی	"گاهی اوقات مدیران با جابه‌جایی کارکنان و یا حداقل با به‌وجود آوردن چنین جوی کارمند را از جایگاهی که در حال حاضر داره منتقل به جایگاهی بدتر (تبعید) یا درجه‌ای پایین تر کرده و او را وادار به سکوت می‌کنند."
ک ۲، ک ۱۳، ک ۱۹، ک ۱۱	عدم شایستگی مدیران و تظاهر به فزونی اطلاعات	"مثل بسیار زیبایی وجود دارد که می‌گوید "درخت هرچه پربارتر، افتاده‌تر". اما مدیری که توانایی و شایستگی جهت مدیریت ندارد بیشتر ادعای فضل و هوش و استعداد می‌کند و در این حالت تظاهر به فزونی اطلاعات می‌کند به نوعی که کارمند با دیدن این شرایط ترجیح می‌دهد و اظهار نظر نکند."
ک ۳، ک ۴، ک ۹، ک ۱۰، ک ۱۶، ک ۲۰	سرکوب و ایجاد جو ترس	"ایجاد جو ترس و سرکوب در بین کارکنان است به طوری که چنان این جو را هدایت می‌کنند که کسی نتواند نُطق بکشد چه برسد که اظهار نظر کند."
ک ۱، ک ۲، ک ۶، ک ۸، ک ۹، ک ۱۱، ک ۱۴، ک ۱۹	ایجاد جو عدم اعتماد بین کارکنان	"بدترین مسئله در بین کارکنان عدم اطمینان و اعتماد به یکدیگر است. معمولاً مدیر نیز از این موضوع به‌خوبی استقبال می‌کند و کسانی که به‌طور پنهانی نیز اظهار نظری کنند، شناسایی و مؤاخذه می‌کند."
ک ۱۷، ک ۱۸، ک ۱۳، ک ۱۲، ک ۱، ک ۵، ک ۱۰	تدافعی برخورد کردن نسبت به مسائل	"تدافعی برخورد کردن با مسائل و مشکلات و عدم پذیرش مسؤلیت‌ها راهی است که گاهی اوقات مدیران به‌خوبی از آن بهره می‌گیرند، به طوری که کارمند از گفته خود پشیمان شده و از آن پس دیگر سخنی بر زبان نراند."
ک ۳، ک ۴، ک ۲۰	استفاده از شرایط استخدامی	"شرایط استخدامی بین کارکنان متفاوت است، برای مثال کسانی که از شرایط شرکته، قراردادی یا پیمانی برخوردارند، احتمال عدم عقد قرارداد به صلاحدید مدیر وجود دارد و گاهی مدیر از همین راه استفاده می‌کند و کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهند."



تعداد اشاره	کدها	متن مصاحبه
ک ۱۶، ک ۱۰	ایجاد حس بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی در کارکنان	"زمانی که کارمند هیچ احساسی به محیط کار نداشته و به نوعی دلسوزی و اهمیتی برای انجام نداشته باشد، انگیزه‌ای برای بیان نظرات هم ندارد".

**بخش کمی؛ اطلاعات جمعیت‌شناختی حاصل از پرسشنامه‌ها عبارت است از:** (۱) ۵۹ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۴۱ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند؛ (۲) بیشترین توزیع سنی مربوط به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال با ۴۸ درصد می‌باشد؛ (۳) ۹ درصد افراد نمونه را کارمندان با مدرک تحصیلی دیپلم، ۹ درصد را فوق دیپلم، ۵۲ درصد را لیسانس، ۲۸ درصد را فوق لیسانس و ۲ درصد را نیز دکتری تشکیل می‌دهند. (۴) بیشترین سابقه خدمت را گروه ۵-۱۵ با ۵۶ درصد به خود اختصاص می‌دهند. (۵) به لحاظ پست سازمانی نیز ۸۹ درصد پاسخ‌دهندگان را کارشناسان تشکیل می‌دهند.

در آغاز برای بررسی اینکه استراتژی‌های شناسایی شده از طریق مصاحبه، از نظر پاسخ‌دهندگان به عنوان استراتژی محسوب می‌شوند یا خیر (با توجه به اینکه مقیاس سؤال‌ها اسمی و دو وجهی (آری = ۱، خیر = ۰) است، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳ نتایج آزمون دوجمله‌ای

معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده	تعداد	زیرگروه	استراتژی‌ها
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۷۵	۶۴	آری	افزایش مسئولیت و وظایف کارمند
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۷۸	۶۴	آری	تبعیض در پرداخت اعم از حقوق، پاداش، اضافه کار
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۷۷	۶۴	آری	تبعیض در ارزیابی عملکرد بین کارکنان رسمی و قراردادی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۴	۶۴	آری	استفاده از جایگاه و پست سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۶۴	۶۴	آری	عضویت مدیران در گروه‌های مدیریتی و انتصاب به اشخاص
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۹	۶۴	آری	ایجاد قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های درون سازمانی



استراتژی‌ها	زیرگروه	تعداد	نسبت مشاهده	نسبت آزمون	معناداری
بی‌توجهی نسبت به عقاید، آرا و پیشنهادهای	آری	۶۴	۰/۶۳	۰/۵۰	۰/۰۰۰
استفاده از ابزار جابه‌جایی به رده‌های پایین‌تر کارشناسی	آری	۶۴	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۰۰۰
عدم توانایی مدیران در انجام امور و تظاهر به فزونی اطلاعات	آری	۶۴	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۰۰۰
سرکوب، ارباب و ایجاد جو ترس	آری	۶۴	۰/۶۳	۰/۵۰	۰/۰۰۰
ایجاد جو عدم اعتماد بین کارکنان	آری	۶۴	۰/۶۶	۰/۵۰	۰/۰۰۰
تدافعی برخورد کردن نسبت به مسائل	آری	۶۴	۰/۶۷	۰/۵۰	۰/۰۰۰
استفاده از شرایط استخدامی کارکنان	آری	۶۴	۰/۸۹	۰/۵۰	۰/۰۰۰
ایجاد حس بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی در کارکنان	آری	۶۴	۰/۵۸	۰/۵۰	۰/۰۰۰

همان‌طورکه نتایج جدول‌نشان می‌دهد تمامی استراتژی‌های احصا شده به عنوان استراتژی‌های سکوت مورد تأیید است.

اما یک مفهوم اساسی در علوم فیزیکی، علوم اجتماعی و سیستم‌ها، آنتروپی می‌باشد. آنتروپی نشان‌دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است، به عبارت دیگر آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که به‌وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. این عدم اطمینان به صورت زیر نوشته می‌شود [۲۴].

$$E \approx S\{P_1, P_2, \dots, P_n\} = -k \sum_{i=1}^m P_i \ln P_i \quad (1)$$

$$0 \leq E \leq 1$$

به‌طوری که "کا" یک ثابت مثبت است. به منظور تأمین رابطه ریاضی بالا با اینکه محتوای یک پیام از نقطه نظر "ام" پاسخگو در "ان" مقوله<sup>۳</sup> طبقه‌بندی شده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون، مراحل الگوریتم به شرح زیر بیان می‌شوند:

مرحله (۱) ماتریس نظرات (نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص میزان تأثیر هر استراتژی حاصل از پرسشنامه) را به هنجار<sup>۴</sup> می‌کند. به این منظور از رابطه ۲ استفاده می‌شود.

1.  $m$
2.  $n$
3. Category
4. Normalized



$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

مرحله ۲) بار اطلاعاتی مقوله "جی ۱" را محاسبه می‌کند. به این منظور از رابطه ۳ استفاده می‌شود:

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m P_{ij} \ln P_{ij}; (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3)$$

$$K = \frac{1}{L_n m}$$

عدم اطمینان یا درجه انحراف "دی جی ۲" از اطلاعات به دست آمده برای شاخص "جی ۱" بیان می‌کند که شاخص مربوط چه میزان اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد. مقدار "دی جی ۲" به صورت زیر به دست می‌آید:

$$d_j = 1 - E_j \quad (4)$$

مرحله ۳) با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها (جی ۱، ۲، ...، ان)، ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها محاسبه می‌شود. هر مقوله‌ای که بار اطلاعاتی بیشتری دارد باید از درجه اهمیت "دبلیو جی ۳" بیشتری برخوردار باشد. ضریب اهمیت مقوله "جی ام" براساس رابطه ۵ محاسبه می‌شود.

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}, (j = 1, 2, \dots, n) \quad (5)$$

"دبلیو جی ۳" شاخصی است که ضریب اهمیت هر مقوله "جی ام" را در یک پیام با توجه به کل پاسخگوها مشخص می‌کند. از طرفی می‌توان با توجه به بردار "دبلیو" مقوله‌های حاصل از پیام را نیز رتبه‌بندی کرد [۲۵، ص ۱۵]. همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است، نتایج حاصل از آنالیز شانون نشان داده شده است.

جدول ۴ جدول آنالیز شانون

ترتیب	وزن	درجه انحراف	بار اطلاعاتی	استراتژی
۲	٪ ۹/۲۲	۰/۰۳۴۸۷۲	۰/۹۶۵۱۲۸	۱
۱۰	٪ ۵/۷۸	۰/۰۲۱۸۶۲	۰/۹۷۸۱۳۸	۲
۸	٪ ۷/۵۷	۰/۰۲۸۶۲۸	۰/۹۷۱۳۷۶	۳

1. j
2. d<sub>j</sub>
3. W<sub>j</sub>



استراتژی	بار اطلاعاتی	درجه انحراف	وزن	ترتیب
۴	۰/۹۸۱۵۶۵	۰/۰۱۸۴۳۵	٪ ۴/۸۷	۱۲
۵	۰/۹۶۶۱۴	۰/۰۳۳۸۶	٪ ۸/۹۵	۳
۶	۰/۹۸۲۵۰۷	۰/۰۱۷۴۹۳	٪ ۴/۶۲	۱۳
۷	۰/۹۶۶۸۰۵	۰/۰۳۳۱۹۵	٪ ۸/۷۸	۴
۸	۰/۹۸۲۵۶۲	۰/۰۱۷۴۳۸	٪ ۴/۶۱	۱۴
۹	۰/۹۶۸۶۲۴	۰/۰۳۱۳۷۶	٪ ۸/۲۹	۶
۱۰	۰/۹۶۴۶۹۲	۰/۰۳۳۰۰۸	٪ ۹/۳۳	۱
۱۱	۰/۹۷۰۰۹۶	۰/۰۲۹۹۰۴	٪ ۷/۹۱	۷
۱۲	۰/۹۷۸۶۷۵	۰/۰۲۱۳۲۵	٪ ۵/۶۴	۱۱
۱۳	۰/۹۷۷۱۳۳	۰/۰۲۲۸۶۷	٪ ۶/۰۵	۹
۱۴	۰/۹۶۸۳	۰/۰۳۱۷	٪ ۸/۳۸	۵

با توجه به نتایج روش ریاضی آنتروپی شانون، اولین استراتژی که بیشترین وزن را از نظر پاسخ‌دهندگان به دست آورده است، استفاده از استراتژی سرکوب، ارباب و ایجاد جو ترس به‌وسیله مدیران می‌باشد. به همین ترتیب می‌توان استراتژی‌های دیگر را براساس نتایج رتبه‌بندی کرد. لازم به توضیح است پس از وزن‌دهی و رتبه‌بندی استراتژی‌های شناسایی شده با توجه به همگرایی موجود میان آنها، استراتژی‌ها به دو دسته کلی استراتژی‌های شخصی و استراتژی‌های سازمانی به‌وسیله پژوهشگران دسته‌بندی شد که نتایج در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵ رتبه‌بندی استراتژی‌ها

دسته‌بندی	رتبه	وزن	استراتژی
استراتژی‌های شخصی	۱	٪ ۹/۳۳	سرکوب، ارباب و ایجاد جو ترس
	۲	٪ ۹/۲۲	افزایش مسؤلیت‌ها و وظایف کارمند
	۳	٪ ۸/۹۵	عضویت مدیران در گروه‌های مدیریتی و انتصاب به اشخاص
	۴	٪ ۸/۷۸	بی‌توجهی نسبت به عقاید، آرا و پیشنهادهای
	۵	٪ ۸/۳۸	ایجاد حس بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی در کارکنان
	۶	٪ ۸/۲۹	عدم توانایی مدیران در انجام امور و تظاهر به فزونی اطلاعات
	۷	٪ ۷/۹۱	ایجاد جو عدم اعتماد بین کارکنان



دسته‌بندی	رتبه	وزن	استراتژی
استراتژی‌های سازمانی	۸	٪ ۷/۵۷	تبعیض در ارزیابی عملکرد بین کارکنان رسمی و قراردادی
	۹	٪ ۶/۰۵	استفاده از شرایط استخدامی کارکنان
	۱۰	٪ ۵/۷۸	تبعیض در پرداخت اعم از حقوق، پاداش، اضافه کار و ...
	۱۱	٪ ۵/۶۴	تدافعی برخورد کردن نسبت به مسائل
	۱۲	٪ ۴/۸۷	استفاده از جایگاه و پست سازمانی
	۱۳	٪ ۴/۶۲	ایجاد قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های درون سازمانی
	۱۴	٪ ۴/۶۱	استفاده از ابزار جابه‌جایی به رده‌های پایین‌تر کارشناسی

## ۵- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که بیان شد این پژوهش با روش ترکیبی و براساس دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش ۱۴ استراتژی که به زعم کارکنان، مدیران جهت واداری کارکنان به سکوت سازمانی استفاده می‌کنند، شناسایی شد. استراتژی‌های شناسایی شده برای ارزیابی از طریق پرسشنامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت که نخست از طریق آزمون دوجمله‌ای، استراتژی بودن یا نبودن آنها و سپس براساس نظر پاسخ‌دهندگان میزان تأثیر و اهمیت هریک از طریق روش آنتروپی شانون ارزیابی شد که تحلیل آن در بخش قبل بیان شده است. نکته جالب توجه پس از اولویت‌بندی استراتژی‌ها، دسته‌بندی آنها در دو گروه استراتژی‌های شخصی و استراتژی‌های سازمانی است. با توجه به محتوای هر استراتژی این تقسیم‌بندی انجام شد و با توجه به وزن‌هایی که پاسخ‌دهندگان به هر استراتژی داده‌اند، مشخص شد مدیران دولتی در آغاز سعی می‌کنند از استراتژی‌های شخصی در واداری کارکنان به سکوت استفاده کنند و در مرحله دوم به دنبال استراتژی‌های سازمانی می‌روند.

به عقیده صاحب‌نظران [۷-۹] دو دیدگاه در خصوص سکوت سازمانی وجود دارد، دیدگاه اول دیدگاهی است که سکوت سازمانی را امری مقبوح می‌داند و وجود آن را در سازمان مضر می‌داند و دیدگاه دیگر عنوان می‌کند که سکوت سازمانی همیشه مضر و بد نیست و گاهی اوقات موجب پیشرفت سازمان در جهت اهداف می‌شود. اگرچه نتایج این پژوهش نظرات مدیران دولتی پیرامون مقبوح یا پسندیده بودن سکوت سازمانی را به‌درستی مشخص نمی‌کند، اما با توجه به نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش و وجود پدیده سکوت سازمان در



سازمان‌ها، مدیران در حقیقت علاقه‌مند به ایجاد چنین جوی در سازمان می‌باشند. شجاعی [۱۹] سکوت سازمانی را محصول سه دسته عامل مدیریتی، سازمانی و فردی می‌داند که در مقایسه با نتایج این پژوهش می‌توان گفت عوامل مدیریتی و فردی با استراتژی‌های شخصی و عوامل سازمانی با استراتژی‌های سازمانی همخوانی دارد، با این تفاوت که آنها عوامل ایجاد سکوت هستند و استراتژی‌های شناسایی شده در این پژوهش ابزارهایی در دستان مدیران در جهت ایجاد جو سکوت در سازمان می‌باشند. اراهان<sup>۱</sup> [۲۱] نیز سه دسته خصوصیات فردی، سازمانی و ارتباطی را در باقی ماندن در سکوت سازمانی معرفی می‌کند که بیان‌کننده عوامل باقی ماندن افراد در سکوت سازمانی است.

هرچند مدیران از ابزارهای مختلفی برای ایجاد جو سکوت در سازمان‌ها استفاده می‌کنند، اما باید این ابزارها را شناسایی کرد تا بتوان با ضد استراتژی‌ها به مقابله با آنها برخاست. با توجه به نتایج پژوهش و دو دسته استراتژی‌های شناسایی شده، پیشنهادهای زیر برای بهبود شرایط در زمان ایجاد جو سکوت از طرف مدیران ارائه می‌شود.

- بالابردن روحیه انتقاد و پرسشگری از راه افزایش اعتماد به نفس
- عمل کردن براساس قوانین و مقررات و در صورت لزوم رجوع به مراجع ذیصلاح مانند دیوان عدالت اداری، دیوان محاسبات کشور و غیره
- بی‌توجهی نسبت به عدم توجهات و ارائه پیشنهادها در جهت ارتقای سازمان از طریق جراید پرشمارگان، شبکه‌های اجتماعی و یا در قالب طرح‌های پژوهشی
- ایجاد فضای اعتماد و صمیمیت بین همکاران و افزایش احترام متقابل بین همدیگر و اتحاد در برابر انحرافات
- توجه به ناپایداری پست‌های مدیریتی و جابه‌جایی مدیران و گوشزد کردن این نکته مهم به آنها.

## ۶- منابع

- [۱] خائف الهی احمدعلی، قاسمی بنابری حمیدرضا، شاه‌محمدی ابوالفضل (۱۳۹۳) «معیارهای انتخاب کارکنان در محیط فازی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۸، ش. ۱، صص ۲۹-۵۲.
- [2] Morrison E. W., Milliken F. J. (2000) "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25: 706-725.
- [3] 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. New York: JAI Press, pp. 331-69.
- [4] Karen Harlos (2016) "Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary", *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 30(3-4): 345-355.
- [5] Nevin Deniza, Aral Noyan, Oznur Gulen Ertosun (2013) "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: 691-700.
- [۶] دانایی‌فرد حسن، پناهی بلال (۱۳۸۹) «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، پژوهشنامه مدیریت تحول، س. دوم، ش. ۳.
- [7] Duncan R., Weiss A. (1979) "Organizational learning: Implication for organizational design. In B. M. Staw (Ed.)", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 75-123, Greenwich, CT: JAI Press.
- [8] Jennifer J. Kish-Gepharta, James R. Detert<sup>1</sup>, Linda Klebe Trevin<sup>2</sup>, Amy C. Edmondson (2009) "Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work", *Research in Organizational Behavior*, 29:163-193.
- [9] Hirschman A. O. (1970) *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [10] Van Dyne L., LePine J. A. (1998) "Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, 41: 108-19.
- [11] Brockner J., Heuer L., Siegel P. A., Wiesenfeld B., Martin C., Grover S. et al. (1998) "The moderating effect of self-esteem in reaction to voice:





- Converging evidence from five studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 394–407.
- [12] Ashford S. J., Sutcliffe K. M., Christianson M. K. (2009) "Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations", In M. S. Edwards & J. Greenberg (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley: Emerald Group, pp. 175–201
- [13] Chiaburu D. S., Marinova S. V., Van Dyne L. (2008) "Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors", In L. T. Kane & M. R. Poweller (Eds.), *Citizenship in the 21st Century* (pp. 127–153), New York: Nova Science Publishers.
- [14] Hazen M. A. (2006) "Silences, perinatal loss and polyphony: a postmodern perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.19, No. 2, pp. 237-249.
- [15] Aylsworth J. (2008) "Change in the workplace: organizational silence can be dangerous", *Organizational Psychology Examiner*, [www.examiner.com](http://www.examiner.com).
- [16] Dan I., Jun W., Jiu-cheng M. (2009) *Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company*.
- [17] Horia Moa A. (2013) "Struggling for organizational identity: Employee voice and silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 92: 574 – 581
- [18] Van Dyne Linn, Soon Ang, Isabel C. Botero (2003) "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40:6.
- [19] Samereh Shojaiea Hasan, Zaree Matin B., Baranic G. (2013) "Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30: 1731 – 1735.
- [20] Slade M. R. (2008) *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*, George Washington University.
- [21] Orhan Cinar, Faith Karcioğlu, Zisan Duygu Aliogullari (2013) "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum", Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013): 314 – 321
- [۲۲] دانایی‌فرد حسن، فانی علی اصغر براتی، الهام (۱۳۹۰) «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش. ۸.

[23] Hsiu-Fang Hsieh, Shannon Sarah E. (2005) "Three approaches to qualitative content analysis", *Qualitative Health Research*, p. 1277

[۲۴] آذر عادل (۱۳۸۰) «بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل

محتوی»، علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، ۱۱(۳۷-۳۸): ۱-۱۸.

[۲۵] مؤمنی منصور، شریفی سلیم علیرضا (۱۳۹۰) مدل‌ها و نرم‌افزارهای تصمیم‌گیری چند

شاخصه، تهران: انتشارات سیمای دانش.