مجلۀ علمی – تحقیقی تاج
Taj Academic and Research Journal

https://www.taj.edu.af/magazine/index.php
دوره اول، شمارۀ سوم، خزان ۱۴۰۴.

تاریخ دریافت : ۱۴۰۳/۱۲/۱۹
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۴/۴/۱۰
تاریخ نشر : ۱۴۰۴/۷/۱

ISSN:2664-9144
DOI: http://doi.org/10.63616/taj.V.01.I.03.07

واکاوی سکوت سازمانی؛ نگاهی به کنش‌گری منفعل کارکنان در محیط‌های کاری

پوهنیار محمد رسول معنوی[۱]

چکیده

سکوت سازمانی پدیده‌ای عمدی است که در آن، کارکنان از بیان نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خود خودداری می‌کنند و در نتیجه، اثربخشی، نوآوری و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان مختل می‌شود. هدف این تحقیق گردآوری، تحلیل و تلفیق نتایج تحقیقات پیشین درباره این پدیده و پاسخ به پرسش «پدیده سکوت سازمانی در محیط کار چگونه تبیین می‌شود؟» بود. این تحقیق از نوع مرور ادبیات «کتابخانه‌ای» با رویکرد توصیفی–تحلیلی طراحی شد. داده‌ها از طریق بررسی بیش از ۴۰ مقاله علمی تحقیقی و مطالعه موردی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ گردآوری شد و برای دستیابی به آن‌ها از پایگاه‌های علمی معتبر مانند گوگل اسکالر، اسکوپوس، پاب‌مد، جی‌استور، ساینس‌دایرکت، امرالد اینسایت و سیمانتیک اسکالر بهره گرفته شد. در مرحله تحلیل، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، مفاهیم کلیدی، الگوها و عوامل تأثیرگذار استخراج و در قالب کدگذاری باز و محوری و دسته‌بندی موضوعی ارائه گردید. یافته‌ها نشان داد سکوت سازمانی محصول تعامل چهار گروه عامل است: سبک رهبری کنترل‌گر و فقدان حمایت روانی، ترس از پیامدهای منفی و خودکارآمدی پایین، ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک و فقدان سازوکارهای بازخورد، و نگرانی از انزوای اجتماعی و هنجارهای محافظه‌کارانه. در کنار فاصله قدرت بالا و بی‌اعتمادی سازمانی، این عوامل باعث کاهش نوآوری، تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش استرس شغلی و تمایل به ترک خدمت می‌شوند. در پایان، بر مبنای یک چارچوب مفهومی یک‌پارچه، راهکارهای عملی شامل ترویج رهبری توانمندساز و مشارکتی، ایجاد کانال‌های ارتباطی امن و تقویت فرهنگ بازخورد مستمر پیشنهاد شده است تا سکوت سازمانی کاهش و مشارکت فعال کارکنان ارتقاء یابد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، کنش‌گری منفعل کارکنان، رفتار غیرفعال در محیط کار، مشارکت کارکنان، محیط‌های کاری.

۱. عضو کادر علمی پوهنحی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون بلخ (rasool.manawi@gmail.com)

۱. مقدمه

در عصر معاصر، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که به‌دلیل افزایش رقابت، انتظارات بالای مشتری و تمرکز بر کیفیت محصولات و خدمات، بیش از پیش مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و در مورد مسائل و مشکلات سازمانی صحبت کنند. برای موفقیت در چنین شرایطی، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که به چالش‌ها پاسخ‌گو باشند؛ یعنی کسانی که از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات خود با دیگران نترسند و نظرات خود را در قالب پیشنهادات، انتقادات یا ایده‌های نوآورانه به سازمان ارائه دهند (پیران نژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴۸). بااین‌حال، در بسیاری از سازمان‌ها، پدیده‌ای به‌نام «سکوت سازمانی» ظهور پیدا می‌کند که مانع بیان نظرات، ایده‌ها و حتی نگرانی‌های کارکنان است. این وضعیت نه‌تنها خلاقیت و نوآوری را کاهش می‌دهد، بلکه اثرات منفی بر روحیه، انگیزه و در نهایت عملکرد کلی سازمان بر جای می‌گذارد.

سکوت سازمانی به‌عنوان یک نگرانی مهم در مطالعات سازمانی مطرح شده‌است و به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان به‌طور عمدی از ارائه اطلاعات، بیان نظرات، پیشنهادها یا نگرانی‌های خود درباره مسائل مهم محیط کار خودداری می‌کنند (Bayhan Karapinar et al., 2024, p. 1). این پدیده به‌دلیل پیامدهای منفی آن بر ارتباطات سازمانی و روابط کاری، توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است. تعاریف مختلفی به درک ابعاد گوناگون این مفهوم کمک می‌کنند. در اساسی‌ترین سطح، سکوت سازمانی به‌عنوان «تمایل آگاهانه کارکنان به بی‌تفاوت ماندن در برابر مسائل حل‌نشده محیط کار و خودداری از بیان ایده‌ها، دانش یا نظراتی که می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند» تعریف شده‌است. همچنین، این مفهوم به‌عنوان «رفتاری عمدی در مواجهه با مسائل کاری و سیاست‌های سازمانی، که در آن کارکنان به‌دلیل ترس از واکنش‌های منفی مدیران مانند تهدید یا تحریم، از افشای این موضوعات خودداری می‌کنند» در نظر گرفته‌می‌شود (Tichtich & Amira, 2024, pp. 27–28). در چنین شرایطی، رفتارهای غیرفعال مانند خودداری از بیان دیدگاه‌ها، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و بی‌تفاوتی نسبت به مسائل سازمانی، عواقب مستقیم عواملی همچون ترس از پیامدهای احتمالی، نبود اعتماد به مدیریت، فرهنگ اقتدارگرایانه و فقدان ابزارهای مناسب برای ابراز نظرات هستند. این عوامل به شکل‌گیری و تداوم سکوت در سازمان‌ها شدت می‌بخشند. مطالعات فراتحلیلی اخیر نشان داده‌اند که سکوت کارکنان تحت‌تأثیر عوامل مختلفی از جمله ویژگی‌های شخصیتی، ادراکات شغلی و عوامل مرتبط با رهبری قرار دارد (Bayhan Karapinar et al., 2024, p. 2). علاوه بر این، سکوت سازمانی پدیده‌ای ایزوله نیست؛ بلکه از طریق تعاملات مستمر شکل می‌گیرد و کارکنان را به این باور می‌رساند که اظهار نظر در سازمان بی‌فایده است (Tichtich & Amira, 2024, pp. 27–28).

ریشه‌های سکوت سازمانی را می‌توان در دو مسئله اساسی مدیریتی یافت: نخست، مدیران اغلب باورهای ضمنی منفی نسبت به کارکنان خود دارند و دوم، آن‌ها از دریافت بازخورد منفی هراس دارند. چنین نگرش‌هایی می‌توانند چرخه‌ای خود تقویت‌کننده ایجاد کنند که مانع از برقراری ارتباطات باز در سازمان می‌شود (Kussin & Bundtzen, 2021, p. 33). اهمیت این موضوع باعث شده‌است تا مطالعات زیادی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه مدل‌های مختلف انجام شود. با این‌حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز با

پیامدهای سکوت سازمانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، در حالی که ممکن است حتی از وجود عوامل گسترش آن در سازمان خود بی‌اطلاع باشند (رستگار و علی‌اکبری نوری، ۱۳۹۵: ۱۲۰).

از منظر روان‌شناختی، سکوت می‌تواند آزادی بیان افراد را محدود کرده و انگیزه و عملکرد شغلی را کاهش دهد. همچنین، سکوت ممکن است نشانه‌ای از ترس، ناامیدی یا کمبود اعتماد به نفس باشد و در موارد شدید، به افکار خودکشی منجر شود در سازمان‌ها، سکوت تنها به معنای صحبت نکردن نیست، بلکه شامل رفتارهایی مانند عدم حضور، نگرش منفی، نادیده گرفته شدن، و اشکال مختلف تخفیف مانند سانسور، سرکوب و حاشیه‌نشینی است (Nafei, ۲۰۱۶, p.102).

از منظر تعالیم اسلامی، گفتار صحیح و بیان حقیقت از ارزش‌های والای اخلاقی و اجتماعی است و سکوت در برابر بی‌عدالتی به‌نوعی همدستی با آن تلقی می‌شود. قرآن کریم در آیه «یا أَیُّهَا الَّذِین آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِیداً» (سوره احزاب، آیه ۷۰) بر اهمیت بیان صریح و عدالت‌محور تأکید دارد. علاوه بر این، پیامبر اکرمﷺ در حدیثی بیان می‌کند: «مَنْ رَأَی من کم مِنْکَرًا فَلْیُغَیِّرْهُ بِیَدِهِ، فإن لم یستطع فَبِلِسَانِهِ، فإن لم یستطع فَبِقَلْبِهِ، وذلک أضعفُ الإیمانِ» (رواه مسلم، بی تا، حدیث ۱۲۹۰۲) که در آن اعمال متناسب برای مقابله با ناعدالتی مورد تأکید قرار گرفته است.

بررسی عوامل مؤثر بر سکوت در محیط‌های کاری می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی شود و به ایجاد محیط‌های کاری سالم و کارآمد کمک کند. این موضوع با توجه به چالش‌های مدیریتی و اخلاقی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، اهمیت ویژه‌ای دارد. ازآنجاکه سکوت کارکنان با نوآوری، خلاقیت، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارد، شناسایی عوامل ایجادکننده آن بسیار مهم است. برای درک دقیق این پدیده و ارائه راهکارهای مقابله با آن، باید عوامل مختلفی که در شکل‌گیری سکوت سازمانی نقش دارند، مورد توجه قرار گیرند.

۲. پیشینه تحقیق

در جست‌وجوی منابع علمی مرتبط با موضوع سکوت سازمانی، مطالعه مستقلی که به‌طور خاص این پدیده را در بافت داخلی افغانستان بررسی کرده باشد، یافت نشد. هرچند احتمال انجام برخی تحقیقات در پوهنتون‌ها و نهادهای علمی کشور وجود دارد، اما به دلیل نبود یک سامانه ملی منسجم برای ثبت و انتشار مقالات علمی، دسترسی به چنین مطالعاتی امکان‌پذیر نیست. با این حال، در سطح بین‌المللی، تحقیقات متعددی به واکاوی ابعاد گوناگون سکوت سازمانی پرداخته‌اند که نتایج آن‌ها نشان می‌دهد عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و روان‌شناختی در بروز این پدیده نقش بسزایی دارند. برای نمونه، پژوهش جو، رن و ژنگ[1] (۲۰۱۹) در چین بیانگر آن است که رهبری توانمندساز از طریق افزایش انگیزه درونی کارکنان، به‌ویژه در شرایط استقلال شغلی بالا، سکوت سازمانی را کاهش می‌دهد. نافی[2] (۲۰۱۶) نیز در مطالعه‌ای بر بیمارستان‌های مصر، نگرش منفی مدیران به اظهارنظر کارکنان، ساختار بروکراتیک و کمبود فرصت‌های ارتباطی را از عوامل مؤثر در سکوت برشمرده است. در همین راستا، کاسین و بونتزن[3] (۲۰۲۱) دریافتند در فرهنگ‌هایی که اشتباه‌پذیری پایین است و سرزنش

1 Ju, Ren, & Zhang
2 Nafei
3 Kussin & Bundtzen

رایج، سکوت بیشتر می‌شود و این امر به شکل‌گیری خودپنداره[1] اغراق‌آمیز در مدیران می‌انجامد. مطالعه‌ی مورا-پائولا[2] و همکاران (۲۰۲۰) در برازیل، با تحلیل تجربیات یک مدیر، نشان داد که ساختارها و روش‌های کنترلی محدودکننده سازمان، منجر به سکوت کارکنان و کاهش استقلال عمل آنان می‌شود.

از منظر روان‌شناختی، باتی[3] (۲۰۲۱) در پاکستان نتیجه گرفت که بدرفتاری سازمانی با افزایش پریشانی روانی، تمایل به سکوت و ترک شغل را افزایش می‌دهد. یافته‌های سعیدی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) در ایران نیز ارتباط مستقیم میان سکوت، آزار شغلی و تمایل به ترک خدمت را تأیید کرده است. الجندی[4] و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که طرد اجتماعی و آشفتگی روانی با سکوت سازمانی همبستگی دارند و مداخله‌هایی مانند درمان مبتنی بر پذیرش و تعهد می‌تواند این روند را کاهش دهد. همچنین، تیچتیچ و میرا[5] (۲۰۲۴) با بررسی صنایع مختلف در کشورهایی چون اندونزی و کره‌جنوبی، نشان دادند که بین اعتماد سازمانی و سکوت رابطه‌ای معکوس وجود دارد؛ اما این رابطه وابسته به موقعیت جغرافیایی، صنعت و فرهنگ سازمانی است. در سطح کلان، مطالعه خسروی‌زاده و همکاران (۲۰۲۲) رابطه منفی سکوت سازمانی با عملکرد حرفه‌ای را تأیید کرده و النقیب و اسماعیل (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که سکوت کارکنان موجب تضعیف مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌شود. مجموع این پژوهش‌ها بر اهمیت فراهم‌آوری محیط‌های امن روانی، مبتنی بر اعتماد و مشارکت در سازمان‌ها تأکید دارند.

روش‌های به‌کاررفته در تحقیقات پیشین در این حوزه متنوع بوده‌اند؛ بسیاری از آن‌ها از رویکرد کمی-پیمایشی بهره برده و با استفاده از پرسش‌نامه‌ها و تحلیل‌های آماری، به بررسی همبستگی میان متغیرهایی همچون رهبری، اعتماد و سکوت پرداخته‌اند. مطالعاتی چون تحقیق ابو عمونه[6] و همکاران (۲۰۲۱) نیز در این راستا قرار می‌گیرند. برخی تحقیقات نیز از روش‌های طولی و روزانه برای ثبت نوسانات رفتاری و عاطفی در طول زمان استفاده کرده‌اند؛ مانند پژوهش مادرید و همکاران[7] (۲۰۱۵) که با تحلیل چندسطحی، پویایی‌های سکوت را بررسی کرده است. علاوه بر این، مطالعات کیفی و موردی نیز با تمرکز بر درک عمیق‌تر زمینه‌ها و فرایندهای منتهی به سکوت، به شناخت ریشه‌های این پدیده کمک کرده‌اند.

با وجود نقاط قوت، تحقیقات پیشین با ضعف‌هایی نیز همراه بوده‌اند. برای نمونه، اگرچه در چکیده تحقیق تیچتیچ و میرا (۲۰۲۴) به مطالعه موردی افغانستان اشاره شده بود، اما در یافته‌های اصلی تحقیق، داده یا تحلیلی مشخص در مورد سکوت سازمانی در این کشور ارائه نشده است. افزون بر آن، بسیاری از مطالعات پیشین با رویکرد پیمایشی و به‌صورت مقطعی انجام شده‌اند و در نتیجه، بیشتر به شناسایی همبستگی‌ها پرداخته‌اند، نه به تبیین روابط علّی. همچنین تمرکز تک‌بعدی بر برخی عوامل محدود مانند رهبری یا اعتماد، موجب پراکندگی یافته‌ها شده و در اغلب پژوهش‌ها، مدلی تحلیلی و جامع که تعامل هم‌زمان عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و روان‌شناختی را در نظر گیرد، ارائه نشده است.

---

1 Self-concept
2 Moura-Paula
3 Bhatti
4 El gendy
5 Tichtich & Amira
6 Abu Amuna
7 Madrid et al

این تحقیق با هدف پر کردن خلأ تحقیقی موجود در افغانستان، ضمن ارائه تحلیلی مروری و یکپارچه، تلاش می‌کند عوامل مؤثر بر سکوت را طبقه‌بندی نماید. همچنین از طریق مدل‌سازی مفهومی به کمک هوش مصنوعی، درک مصور و دقیق‌تری از پدیده ارائه می‌دهد. در نهایت، مجموعه‌ای از راهکارهای عملی چندبُعدی به‌عنوان نقشه راهی برای کاهش سکوت و ارتقاء مشارکت کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

۳. اهداف تحقیق:

۳-۱. هدف اصلی:

بررسی عوامل شکل‌گیری سکوت سازمانی و نقش آن در بروز رفتارهای غیرفعال و پیامدهای آن بر عملکرد سازمان و رفاه کارکنان.

۳-۲. اهداف فرعی:

- شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی در محیط‌های کاری.
- تحلیل تأثیر سکوت سازمانی بر بروز رفتارهای غیرفعال در کارکنان.
- ارزیابی پیامدهای سکوت سازمانی بر اثربخشی سازمانی و وضعیت روانی کارکنان.

۴. سؤالات تحقیق

۴-۱ سؤال اصلی:

پدیده سکوت سازمانی در محیط کار چگونه تبیین می‌شود؟

۴-۲. سؤالات فرعی:

- چه عوامل کلیدی در محیط کار منجر به شکل‌گیری انواع سکوت سازمانی می‌شوند؟
- سکوت سازمانی چه پیامدهایی برای عملکرد سازمان و رفاه کارکنان دارد؟
- چه راهکارهایی می‌توان برای کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت فعال کارکنان پیشنهاد داد؟

۵. مبانی نظری تحقیق

۵-۱. سکوت سازمانی

سکوت سازمانی برای نخستین بار به‌عنوان خودداری عمدی کارکنان از بیان نظرات، ایده‌ها، و اطلاعات مرتبط با کار تعریف شد، که می‌تواند به دلیل ترس از برداشت نادرست مدیران، تأثیر منفی بر روابط کاری، یا باور به بی‌فایده بودن ابراز نظر برای ایجاد تغییر باشد. این پدیده به‌عنوان یک مشکل جمعی در سازمان‌ها شناخته می‌شود که مانع از بیان نگرانی‌ها و مشکلات احتمالی شده و می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر منفی بگذارد (Al-naqeeb & Ismael, 2021, p.36). در مقابل، برخی پژوهشگران مفهوم آوای سازمانی را به‌عنوان نقطه مقابل سکوت مطرح کرده‌اند، که در آن افراد می‌توانند انتخاب کنند چه زمانی سکوت کنند و چه زمانی ایده‌های خود را مطرح نمایند (Saeidipour et al., 2021, p. 61).

سکوت سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی در ادبیات سازمانی تعریف شده است که در سطوح مختلف سازمانی و فردی قابل بررسی است. در سطح سازمانی، سکوت ممکن است ناشی از فقدان مکانیزم‌های رسمی

برای ابراز نظر، فرهنگ سازمانی تحقیرآمیز نسبت به صدا، یا ایمنی روان‌شناختی ضعیف، یعنی باور به ناامن بودن محیط کار برای ریسک‌پذیری شخصی باشد. همچنین، تغییرات ناکارآمد سازمانی می‌تواند به "اثر ناشنوایی" منجر شود، جایی که درخواست‌های تغییر شنیده یا عملی نمی‌شوند و وضعیت موجود حفظ می‌شود. در سطح فردی، سکوت به‌عنوان خودداری آگاهانه کارمند از ابراز نظر تعریف می‌شود، که ممکن است از بی‌تفاوتی (سکوت تسلیمی)، یعنی عدم انتظار تغییر و در نتیجه عدم مشارکت، یا از ترس (سکوت آرام یا دفاعی)، یعنی ادراک پیامدهای منفی برای ابراز نظر، ناشی شود. سکوت تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و فردی، مانند قوانین و هنجارهای اجتماعی (کلان)، سیاست‌ها و هنجارهای سازمانی (میانی)، و باورها و نیازهای فردی (خرد) شکل می‌گیرد، که می‌توانند عاملیت کارگران را برای ابراز نظر یا سکوت محدود یا تقویت کنند (Creese et al., 2021, p. 187).

سکوت سازمانی دارای کارکردهای متنوعی است که می‌تواند بر روابط و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. سکوت می‌تواند افراد را به هم نزدیک یا از هم دور کند، هم نقش درمانی و هم آسیب‌زننده داشته باشد، اطلاعات را پنهان یا آشکار سازد، نشان‌دهنده تفکر عمیق یا فقدان آن باشد، و بیانگر موافقت یا مخالفت تلقی شود. این کارکردها نشان می‌دهند که سکوت صرفاً فقدان صدا نیست، بلکه نوعی ارتباط غیرکلامی است که شامل شناخت‌ها، احساسات، و نیت‌هایی مانند اعتراض یا تأیید می‌شود. هدف سکوت معمولاً افرادی هستند که توانایی ایجاد تغییر یا جبران در سازمان را دارند (Nafei, ۲۰۱۶, p.102). سکوت کارکنان ممکن است به‌عنوان نشانه‌ای از کناره‌گیری یا اعتراض به رویه‌های سازمانی تفسیر شود، که در این حالت، کارکنان اطلاعاتی را که می‌تواند مبتنی بر داده‌های عینی یا قضاوت‌های ذهنی باشد، پنهان می‌کنند. با این حال، سکوت نباید صرفاً به‌عنوان پذیرش منفعلانه وضعیت موجود تلقی شود، بلکه نتیجه تصمیم آگاهانه‌ای است که به انگیزه‌های مختلف و هزینه فرصت بستگی دارد. در نهایت، سکوت به‌عنوان انگیزه‌ای برای خودداری یا بیان ایده‌ها، اطلاعات، و نظرات درباره بهبودهای مرتبط با کار تعریف می‌شود (Nafei, ۲۰۱۶, p.102).

سکوت سازمانی به دو صورت یک‌بعدی و چندبعدی مفهوم‌سازی شده است. رویکرد یک‌بعدی، میزان و تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات را می‌سنجد، در حالی که رویکرد چندبعدی، انگیزه‌ها و نیت‌های افراد برای سکوت را تحلیل می‌کند. بررسی صرفاً یک‌بعدی سکوت، به دلیل عدم توانایی در توضیح انگیزه‌های سکوت، ناکافی است. از این رو، مطالعات به سمت رویکرد چندبعدی سوق یافته‌اند که انگیزه‌های سکوت را توضیح می‌دهد (Dedahanov et al., 2021, p. 3). انواع سکوت سازمانی شامل موارد زیر است:

انواع سکوت سازمانی

تحقیقات پیشین انواع مختلفی از سکوت سازمانی را شناسایی کرده‌اند که هرکدام با انگیزه‌ها و الگوهای رفتاری متفاوتی مشخص می‌شوند:

۱. **سکوت مطیعانه**[1]: این نوع سکوت به‌عنوان سکوتی منفعلانه شناخته می‌شود که در آن کارکنان به‌دلیل تسلیم و احساس ناتوانی در ایجاد تغییر، اطلاعات را پنهان می‌کنند. کارکنانی که سکوت

1 Acquiescent Silence

تسلیم‌طلبانه دارند، معمولاً باور دارند که سخن گفتن تأثیرات معنی‌داری نخواهد داشت و بنابراین به‌نوعی رفتار مطیعانه و بی‌علاقه دارند (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰: ۸۲).

۲. **سکوت تدافعی**[1]: این نوع سکوت زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به‌طور عمدی اطلاعات را به‌عنوان یک اقدام حفاظتی برای مقابله با تهدیدات خارجی پنهان می‌کنند. سکوت دفاعی نسبت به سکوت تسلیم‌طلبانه استراتژیک‌تر و حساب‌شده‌تر است و معمولاً ناشی از ترس از پیامدهای منفی، تلافی یا آسیب به حرفه است (Dyne et al., 2003; Moura-Paula et al., 2020).

۳. **سکوت نوع‌دوستانه**[2]**:** این نوع سکوت به‌دلیل انگیزه‌های نوع‌دوستانه یا همکاری انجام می‌شود و هدف آن کمک به همکاران یا سازمان است. این نوع سکوت به‌عنوان شکلی مثبت از سکوت شناخته می‌شود که به‌طور معمول با رفتارهای شهروندی سازمانی همراه است (Dyne et al., 2003; Rafferty et al., 2011).

٤. **سکوت فرصت‌طلبانه**[3]: این نوع سکوت زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به‌طور استراتژیک اطلاعات کاری را برای به‌دست آوردن مزایای شخصی پنهان می‌کنند. این نوع سکوت به‌دلیل منافع شخصی و خودخواهانه است و با سایر انواع سکوت که معمولاً به‌دلیل ترس یا نوع‌دوستی است، تفاوت دارد (Ersen et al., 2023, p. 184).

ظهور این انواع سکوت می‌تواند ناشی از عواملی مانند ترس از تعارض، عدم وجود مهارت‌های سیاسی در سازمان و نگرانی از برچسب منفی خوردن باشد. همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زنان به‌دلیل تأکید بیشتر بر روابط اجتماعی و پذیرش اجتماعی، ممکن است رفتارهای سکوت بیشتری از خود نشان دهند (Lu et al., 2013, p. 48).

1 Defensive Silence
2 Prosocial Silence
3 Opportunistic Silence

شکل ۱: انواع سکوت سازمانی (طراحی‌شده توسط محقق با کمک ابزار هوش مصنوعی)



۶. روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع مطالعات مرور ادبیات (کتابخانه‌ای) و با رویکرد توصیفی–تحلیلی طراحی شده است. هدف آن، گردآوری، تحلیل و تلفیق نتایج تحقیقات پیشین درباره پدیده سکوت سازمانی است. داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی بیش از ۴۰ مقاله علمی تحقیقی و مطالعه موردی معتبر که در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ منتشر شده‌اند، گردآوری شد. برای دستیابی به این منابع، از پایگاه‌های علمی معتبر مانند گوگل اسکالر[۱]، اسکوپوس[۲]،پاب‌مد[۳]، جی‌استور[۴]، ساینس‌دایرکت[۵]، امرالد[۶] و سیمانتیک اسکالر[۷] استفاده گردید.

در مرحله تحلیل، از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم کلیدی، الگوها و عوامل تأثیرگذار استفاده شد. این فرایند شامل کدگذاری مفهومی و دسته‌بندی موضوعی داده‌ها با هدف شناسایی سازوکارهای رفتاری در سکوت سازمانی بود. یافته‌ها در قالب دسته‌بندی‌های ساختاریافته ارائه گردید. این رویکرد، امکان

1 Google Scholar
2 Scopus
3 PubMed
4 JSTOR
5 ScienceDirect
6 Emerald Insight
7 Semantic Scholar

درک عمیق‌تری از ریشه‌ها و پیامدهای سکوت سازمانی و رفتارهای غیرفعال کارکنان در محیط‌های کاری را فراهم ساخت.

۷. یافته‌ها

۷-۱. عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی در محیط‌های کاری

سکوت سازمانی یکی از پدیده‌های مهم در رفتار سازمانی است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. تحقیقات متعددی در این حوزه انجام شده و هر یک از جنبه‌های مختلف این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند. در نتیجه این پژوهش‌ها، عوامل کلیدی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در محیط‌های کاری شناسایی‌شده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۷-۱-۱. عوامل مدیریتی و رهبری

سکوت سازمانی در نتیجه‌ی عوامل مدیریتی و رهبری ایجاد شده و از طریق چندین سازوکار کلیدی تقویت می‌شود. در این میان، دو مسئله اساسی در حوزه مدیریت نقش مهمی در شکل‌گیری این پدیده ایفا می‌کنند: نخست، ترس مدیران از مواجهه با بازخوردهای منفی و دوم، نگرش‌های منفی و ناآگاهانه آن‌ها نسبت به کارکنان (Kussin & Bundtzen, 2021, p. 33). چنین طرز فکری فضایی ایجاد می‌کند که در آن تعاملات آزادانه محدود شده و ارتباطات شفاف در سازمان‌ها کاهش می‌یابد.

یکی از دلایل تداوم سکوت سازمانی، رفتارهای خاصی است که از سوی رهبران سازمان بروز می‌یابد. برخی مدیران از قدرت رسمی خود سوءاستفاده کرده و حتی سیاست‌هایی را به اجرا می‌گذارند که سکوت را در میان کارکنان تقویت می‌کند (El Gendy et al., 2023, p. 67). از جمله این اقدامات می‌توان به جذب افرادی اشاره کرد که تنها از دیدگاه‌های مدیریتی حمایت کرده و برچسب‌زنی به مخالفان به‌عنوان عناصر نامطلوب سازمانی اشاره نمود. چنین رویکردی، فرصت شنیده شدن نظرات متضاد را از بین برده و موجب تحکیم تصویر مطلوب مدیران از سازمان می‌شود.

مدیرانی که اعتمادبه‌نفس کافی ندارند، معمولاً به روش‌هایی عمل می‌کنند که مانع از طرح مسائل توسط کارکنان می‌شود. این افراد ممکن است درخواست‌های کارکنان را نادیده گرفته یا از پذیرش انتقادات خودداری کرده و به‌جای آن، از هرگونه بازبینی عملکرد اجتناب نمایند. افزون بر این، برخی مدیران به باورهایی پایبندند که بر پایه‌ی بدبینی نسبت به کارکنان استوار است، از جمله اینکه کارکنان تنها به منافع شخصی خود اهمیت داده و غیرقابل‌اعتماد هستند، تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی تنها باید توسط مدیران انجام شود و در نهایت، هرگونه تعارض در محیط سازمانی باید حذف گردد (Civelek et al., 2015, p. 38).

تعامل میان رهبری و سکوت کارکنان را می‌توان در چارچوب مبادله اجتماعی بررسی کرد. در صورتی که رهبران، رویکردی حمایتی اتخاذ کرده و کارکنان را توانمند سازند، احتمال ابراز نظرات از سوی آن‌ها افزایش می‌یابد. در نقطه مقابل، در شرایطی که مدیران از تاکتیک‌هایی نظیر تهدید و کنترل بیش از حد استفاده می‌کنند، کارکنان ترجیح می‌دهند از ارائه اطلاعات خودداری نمایند. این الگو به‌ویژه در محیط‌هایی که سیاست‌زدگی سازمانی در سطح بالایی قرار دارد، تشدید می‌شود، زیرا کارکنان در چنین شرایطی نگران امنیت شغلی خود بوده و برای محافظت از موقعیت‌شان، سکوت را ترجیح می‌دهند (Huang et al., 2018, p. 20).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که عوامل اداری و مدیریتی، به‌ویژه آن‌هایی که از باورها و رویکردهای مدیریتی نشئت می‌گیرند، مهم‌ترین دلایل گرایش کارکنان به سکوت سازمانی محسوب می‌شوند (Francis-Odii et al., 2020, p. 78). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که رهبران سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری یا بر هم زدن این چرخه ایفا می‌کنند.

۷-۱-۲. عوامل فردی و روانی

در سطح فردی، عوامل روان‌شناختی نقش اساسی در شکل‌گیری سکوت سازمانی ایفا می‌کنند. بر اساس نظریه «حفاظت از منابع» (COR)[1]، افراد در معرض تنش‌های روانی به‌طور آگاهانه از ارائه اطلاعات خودداری می‌کنند تا از منابع ذهنی باقی‌مانده خود محافظت کنند (Bhatti, ۲۰۲۱,p.1154).

ترس یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر این رفتار است که در قالب نگرانی از برچسب‌گذاری منفی، از دست دادن شغل، تنبیه و آسیب به روابط کاری نمود پیدا می‌کند. بسیاری از کارکنان برای جلوگیری از قضاوت منفی یا حفظ موقعیت خود، ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند (Morrison & Milliken., 2000, p. 720). علاوه بر این، ویژگی‌های فردی مانند میزان تجربه، انگیزه و تیپ شخصیتی نیز بر سکوت سازمانی اثرگذارند. افراد کم‌تجربه یا کم‌انگیزه معمولاً تمایل کمتری به اظهار نظر دارند، درحالی‌که افراد با شخصیت‌های آرام و محتاط در شرایط نامطمئن، سکوت را به رفتارهای تهاجمی ترجیح می‌دهند (Saeidipour et al., ۲۰۲۱). تفاوت‌های جنسیتی نیز در این زمینه نقش دارند. تحقیقات نشان داده است که زنان به‌دلیل تمایل بیشتر به ایجاد روابط اجتماعی قوی‌تر و اهمیت بالاتر پذیرش اجتماعی، بیشتر از مردان سکوت اختیار می‌کنند (Lu et al., 2013, p. 48).

پیامدهای روان‌شناختی سکوت سازمانی می‌توانند به یک چرخه معیوب تبدیل شوند. ادامه این وضعیت، احساس پوچی، کاهش حس کنترل و افزایش آسیب‌پذیری در برابر فشارهای محیطی مانند آزار روانی را به‌دنبال دارد (Ersen et al., 2023, p. 184). این فشار روانی، به‌ویژه در کارکنانی که پیش‌تر دچار فرسودگی عاطفی بوده‌اند، گرایش به سکوت را تشدید می‌کند و مانع از بیان آزادانه ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها می‌شود (Bhatti, ۲۰۲۱p.1154 ,).

۷-۱-۳. عوامل ساختاری و سازمانی

ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل بنیادی در بروز رفتار سکوت کارکنان شناخته می‌شود؛ به‌ویژه ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی که موانع جدی برای ابراز نظر کارکنان ایجاد می‌کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که تمرکزگرایی تأثیر مثبتی بر سکوت تسلیم‌شده[2] کارکنان دارد؛ زیرا کارکنان سطوح پایین‌تر در چنین ساختارهایی از قدرت و اختیار کمتری برخوردار بوده و بیشتر دچار بی‌انگیزگی و انفعال می‌شوند (Dedahanov et al., 2021, p. 3).

عوامل ساختاری‌ای که به تداوم سکوت منجر می‌شوند شامل تمرکزگرایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ضعف در سیستم‌های بازخورد و اتکای بیش از حد به نیروی کار قراردادی است (Panahi et al., 2012, p. 736). این ویژگی‌های سازمانی می‌توانند موانعی برای ارتباطات از پایین به بالا ایجاد کرده و فرصت‌های

1 Conservation of Resources
2 acquiescent silence

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را محدود سازند. همچنین، تغییرات و اصلاحات ساختاری نقش قابل‌توجهی در افزایش سکوت کارکنان دارند. رخدادهایی نظیر ادغام یا تفکیک واحدهای سازمانی، موجب بروز سکوت دفاعی در کارکنان می‌شود، چرا که آن‌ها برای اجتناب از تعارض ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند؛ سکوتی که در پی اصلاحات ساختاری مکرر افزایش می‌یابد (Kim & Wang, 2024, p. 61).

تأثیر این عوامل سازمانی بسیار گسترده است و می‌تواند بهره‌وری کارکنان را کاهش داده و در نهایت به افزایش بدبینی و تمایل به ترک سازمان منجر شود (Khosravizadeh et al., 2022, p. 4). این پیامدها به‌ویژه زمانی نگران‌کننده می‌شوند **که** موانع ساختاری ارتباطات، میزان تعهد کارکنان را کاهش داده و در نتیجه، فرهنگ سکوت را بیش از پیش تقویت کند**.**

۷-۱-۴. عوامل اجتماعی و فرهنگی

ابعاد اجتماعی و فرهنگی سکوت سازمانی از طریق مکانیسم‌های پیچیده‌ای در روابط میان فردی و اجتماعی بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند. در سطح گسترده‌تر، عواملی مانند هنجارهای اجتماعی و مقررات فرهنگی، به‌عنوان عواملی تبدیل‌شونده عمل می‌کنند که می‌توانند قدرت یا محدودیت کارکنان را برای ابراز نظر تحت‌تأثیر قرار دهند (Creese et al., 2021, p. 187).

اختلاف‌های جایگاهی درون سازمان‌ها تأثیر زیادی بر سکوت دارند. کارکنان به‌طور معمول از بیان نظرات مخالف خود اجتناب می‌کنند به‌ویژه زمانی که نگرانی از آسیب به روابط بین فردی خود دارند و تفاوت‌های جایگاهی قابل توجهی با مدیرانشان دارند (Lee et al., 2022, p. 4).

یکی از عوامل محرک قوی سکوت، ترس از انزوای اجتماعی و آسیب به روابط کاری است. کارکنان معمولاً از ابراز دیدگاه‌ها و پیشنهادات خود خودداری می‌کنند، زیرا نگرانند که این امر ممکن است به روابط همکارانه‌شان آسیب بزند، حتی اگر ضعف‌هایی در سازمان وجود داشته‌باشد که نیاز به اصلاح دارند (Al-naqeeb & Ismael, 2021, p.37). این نوع رفتار در فرهنگ‌هایی که حفظ هماهنگی اجتماعی اهمیت زیادی دارد، بیشتر مشاهده می‌شود.

فرهنگ‌های سازمانی اقتدارگرا می‌توانند سکوت را تقویت کنند، به‌طوری‌که کارکنان احساس می‌کنند باید سخنان و اعمال خود را محدود کنند (Lee et al., 2022, p. 4). این محیط فرهنگی می‌تواند به سکوت دفاعی منجر شود که در آن کارکنان به‌دلیل ترس از انتقاد اطلاعات خود را پنهان می‌کنند، یا حتی به سکوت استعفایی که در آن دیگر پیشنهادات سازنده به سازمان ارائه نمی‌دهند (Dyne et al., 2003, p. 1367).

عوامل سازمانی و ساختاری مؤثر بر سکوت سازمانی در سطح سیستمی عمل کرده و شرایط نهادی‌ای را ایجاد می‌کنند که می‌تواند مانع از بیان نظرات کارکنان شود. در مرکز این عوامل، فرهنگ سازمانی قرار دارد که در کنار جهت‌گیری سازمان، عدم شفافیت و نگرش‌های ذهنی مدیران، نقش اساسی در شکل‌گیری رفتارهای سکوت ایفا می‌کند (Khosravizadeh et al., 2022, p. 4).

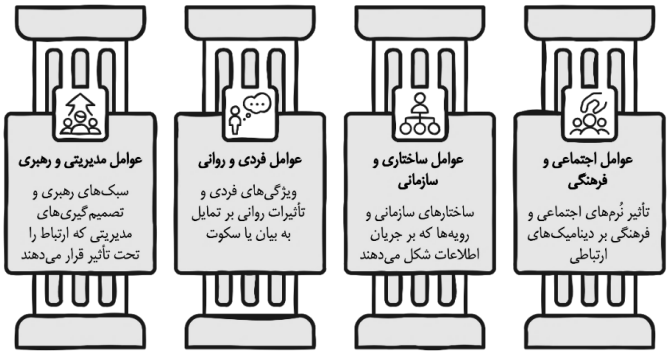
جو سازمانی نیز در تصمیم کارکنان برای ابراز عقاید یا حفظ سکوت تأثیر به سزایی دارد. از طریق جو سازمانی، کارکنان درک می‌کنند که آیا بیان دیدگاه‌هایشان ایمن است یا می‌تواند خطراتی به‌همراه داشته‌باشد

(Hozouri et al., ۲۰۱۸; Vakola et al., ۲۰۰۵). این ادراک از طریق سیاست‌های رسمی، رویه‌های غیررسمی و واکنش‌های نهادی سازمان به بازخوردهای کارکنان شکل می‌گیرد.

برخی سازمان‌ها به‌طور ذاتی دارای نیروهایی هستند که موجب می‌شوند کارکنان از بیان مشکلات بالقوه خودداری کنند و در نتیجه، ساختاری پایدار اما راکد شکل گیرد. این نیروها می‌توانند در قالب فرهنگ بی‌عدالتی، جو سکوت، انزوای اجتماعی و فرهنگ اطاعت‌پذیری تجلی یابند (Gencer et al., 2018, p. 1408).

نتایج اجتماعی صحبت کردن می‌تواند باعث شود که کارکنان دیگر نتوانند بر محیط سازمانی خود تأثیر بگذارند، زیرا ترس از برچسب‌زنی منفی ممکن است بر سودمندی‌های بالقوه ابراز نظر غلبه کند. این پدیده باعث شکل‌گیری یک چرخه خودتقویت‌شونده می‌شود که در آن فشارهای اجتماعی و هنجارهای فرهنگی الگوهای سکوت را تقویت می‌کنند و در نهایت کیفیت ارتباطات و روابط در محل کار را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (Tichtich & Amira, 2024, pp. 27–28).

شکل ۲: عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی در محیط‌های کاری (طراحی‌شده توسط محقق با کمک ابزار هوش مصنوعی)



۲-۷. پیامدهای سکوت سازمانی بر اثربخشی سازمانی و وضعیت روانی کارکنان

سکوت سازمانی پیامدهای قابل توجهی دارد که هم‌بر اثربخشی سازمان و هم‌بر رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد. زمانی که کارکنان اطلاعات خود را نگه‌می‌دارند، سرپرستان از مشکلات موجود بی‌اطلاع می‌مانند که این امر می‌تواند باعث بروز حوادث و فساد شده و همچنین با مسدود کردن نظرات مختلف، تصمیم‌گیری‌های سازمانی را به خطر بیندازد ((Dedahanov et al., 2021, p. 3. سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، باعث کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری می‌شود. این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی و عدم مشارکت در فرآیندهای تغییر، مانع تحول و توسعه سازمانی شود. همچنین، با جلوگیری از بازخورد منفی، سازمان توانایی بررسی و اصلاح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰: ۸۲).

این تأثیرات بر عملکرد سازمان به‌ویژه نگران‌کننده است زیرا رفتار سکوت به‌طور عمدی ایده‌ها و پیشنهادات خلاقانه و ارزشمند مرتبط با عملکرد کاری را پنهان می‌کند، که این امر منجر به کاهش فعالیت‌های مختلف

نقش‌ها می‌شود که می‌توانند رقابت‌پذیری سازمان را ارتقا دهند. همچنین، محدود کردن بحث‌های آزاد باعث می‌شود که سکوت ارتباطات فعال و یادگیری سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد، که در نهایت مانع از پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود (Lee et al., ۲۰۲۲; Beer et al., ۲۰۰۰).

پیامدهای روان‌شناختی و بین فردی سکوت برای کارکنان نیز به‌طور جدی قابل توجه است. این رفتار منجر به استرس، بدبینی، نارضایتی و کاهش تعاملات بین همکاران می‌شود. این وضعیت یک چرخه خود بازسازی ایجاد می‌کند که در آن کارکنانی که افکار، نگرانی‌ها یا پیشنهاداتی دارند، به‌تدریج یاد می‌گیرند که از بیان آن‌ها خودداری کنند یا از ابتدا از اظهار نظر خودداری می‌کنند (Nafei, ۲۰۱۶, p.102).

جو سکوت در نهایت به کاهش کارایی سازمان و کاهش انگیزش درونی کارکنان منجر می‌شود (Morrison & Milliken., 2000, p. 720). این امر به‌ویژه نگران‌کننده است زیرا کارکنان منابع مهمی از ایده‌ها و اطلاعات هستند و صدای آن‌ها برای بهبود سازمان و رفع مشکلات آن حیاتی است (Dedahanov et al., 2021, p. 3). عدم استفاده مؤثر از این منابع به‌دلیل سکوت سازمانی، یک فرصت مهم را برای رشد و نوآوری از دست می‌دهد.

۷-۳. راهکارهای مؤثر کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت فعال کارکنان

از آنجا که سکوت کارکنان با نوآوری، خلاقیت، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی ارتباط تنگاتنگی دارد، شناسایی عوامل ایجاد کنند آن بسیار مهم است. برای درک دقیق این پدیده و ارائه راهکارهای مقابله با آن، باید عوامل مختلفی که در شکل‌گیری سکوت سازمانی نقش دارند، مورد توجه قرار گیرند. سکوت سازمانی یکی از چالش‌های جدی در مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند مانعی برای نوآوری، کاهش بهره‌وری و تضعیف سرمایه اجتماعی سازمان باشد. این پدیده معمولاً در اثر عواملی مانند فرهنگ سازمانی غیرمشارکتی، فاصله قدرت بالا، عدم حمایت مدیران از بیان آزادانه نظرات و ترس از پیامدهای ابراز عقاید شکل می‌گیرد. برای مقابله با این چالش و ارتقای سطح تعامل کارکنان، می‌توان با بهره‌گیری از راهکارهای مبتنی بر تحقیقات علمی و تجربیات سازمان‌های موفق، محیطی فراهم کرد که کارکنان در آن احساس امنیت کرده و به مشارکت فعال تشویق شوند. در این راستا، استراتژی‌های کلیدی برای کاهش سکوت سازمانی عبارت‌اند از:

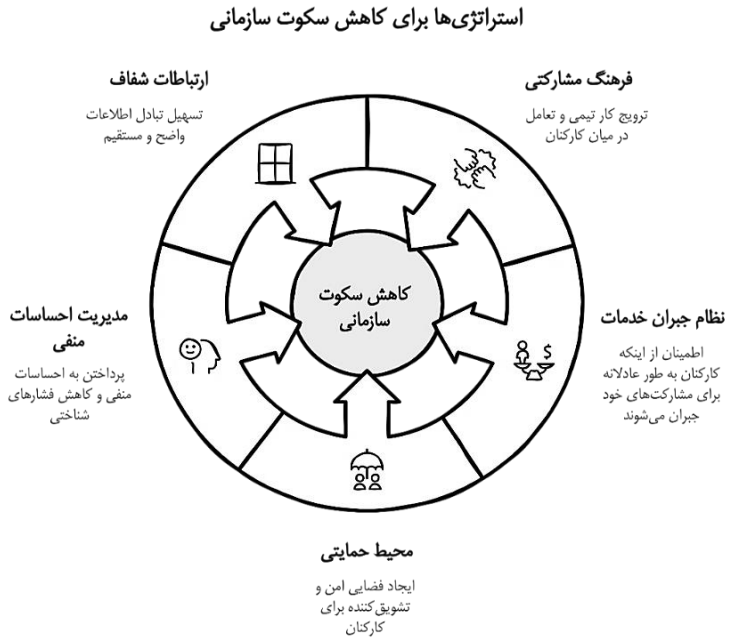
- **رهبری توانمندساز و انگیزه درونی کارکنان:** رهبری توانمندساز می‌تواند به افزایش انگیزش درونی کارکنان کمک کرده و میزان سکوت سازمانی را کاهش دهد. این رابطه زمانی تقویت می‌شود که کارکنان از سطح بالایی از استقلال شغلی برخوردار باشند. بر این اساس، مدیران باید بر ایجاد محیطی متمرکز شوند که نه‌تنها از کارکنان حمایت می‌کند، بلکه با فراهم‌سازی فضای کافی برای خودمختاری، آنان را به‌بیان آزادانه دیدگاه‌های خود ترغیب می‌نماید (Ju, Ren, & Zhang, 2019, p. 2).
- **تقویت فرهنگ مشارکتی در چارچوب جو سازمانی حمایتگر و اخلاق‌مدار:** ایجاد فضای مشارکتی در سازمان، همراه با ترویج ارزش‌های اخلاقی و حمایت از کارکنان، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش سکوت سازمانی داشته باشد. تدوین سیاست‌های مشخص برای تعامل مؤثر میان کارکنان و فراهم‌سازی بستری مناسب برای بیان آزادانه نظرات و دیدگاه‌ها، به ویژه در سازمان‌هایی با فاصله قدرت پایین، اثربخشی بیشتری دارد (Huang et al., 2005, pp. 13–17). در مقابل، در سازمان‌های

دارای ساختار سلسله‌مراتبی، لازم است به‌گونه‌ای هدفمند، مشارکت و شفافیت در سطوح مختلف تقویت شود تا ترس از ابراز عقیده کاهش یابد. در این میان، جو سازمانی مبتنی بر اخلاقیات و حمایت، زمینه‌ساز افزایش اعتماد و مشارکت کارکنان است، چراکه احساس حمایت و توجه به دیدگاه‌ها، تمایل آنان را برای مشارکت فعالانه افزایش می‌دهد (Wang & Hsieh, 2013, p. 784).

- **ایجاد نظام جبران خدمات و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری:** به‌کارگیری یک نظام پرداخت و پاداش عادلانه، همراه با فراهم آوردن فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، می‌تواند اعتماد سازمانی را تقویت کرده و سطح تعامل و بیان آزادانه نظرات را افزایش دهد. این اقدام نه‌تنها موجب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود، بلکه می‌تواند به کاهش سکوت در محیط کار نیز منجر شود (Abu Amuna et al., 2021, p. 118).
- **مدیریت احساسات منفی و کاهش فشارهای شناختی:** یکی از عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، احساسات منفی کم‌تحرک و افکار تکراری و مزاحم است. مدیریت این شرایط می‌تواند میزان تمایل کارکنان به سکوت را کاهش دهد. علاوه بر این، برای کنترل احساسات منفی شدید، افزایش فرصت‌های حل مسئله می‌تواند رویکرد مناسبی باشد. از این طریق، کارکنان نه‌تنها احساس امنیت بیشتری برای بیان دیدگاه‌های خود خواهند داشت، بلکه به‌شکل فعال‌تری در فرایندهای سازمانی مشارکت خواهند کرد (Madrid et al., 2015, p. 1894).

ایجاد نظام ارتباطی شفاف و ترویج فرهنگ یادگیری: فراهم‌سازی کانال‌های ارتباطی کارآمد و گسترش فرهنگ یادگیری در سازمان، می‌تواند یکی از راهکارهای مؤثر برای کاهش سکوت کارکنان باشد. همچنین، ارائه مشوق‌هایی برای ترویج خلاقیت و نوآوری، می‌تواند زمینه را برای مشارکت فعال کارکنان و بیان ایده‌های جدید فراهم کند (Xi, ۲۰۱۱; Xiaolin, ۲۰۱۰).

شکل ۳: راهکارهای مؤثر کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت فعال کارکنان (طراحی‌شده توسط محقق با کمک ابزار هوش مصنوعی)



۸. نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی، به‌عنوان پدیده‌ای پیچیده و چندبُعدی، ریشه در تعامل عوامل مدیریتی، فردی، ساختاری و فرهنگی دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که ترس از بازخورد منفی، فرهنگ اقتدارگرا، ضعف سیستم‌های ارتباطی و تمایل به حفظ هماهنگی اجتماعی، از جمله دلایل اصلی گرایش کارکنان به رفتارهای غیرفعال هستند. از سوی دیگر، پیامدهای این سکوت مانند کاهش نوآوری، تضعیف تصمیم‌گیری و افزایش استرس شغلی نه‌تنها عملکرد سازمان را مختل می‌کند، بلکه سرمایه اجتماعی و اخلاقی محیط کار را نیز تحلیل می‌برد.

بررسی عوامل مدیریتی مؤید آن است که سبک رهبری ناسازگار و نگرش‌های منفی مدیران به کارکنان، چرخه سکوت را تقویت می‌کنند. در مقابل، رهبری توانمندساز و فرهنگ مشارکتی با تأکید بر شفافیت و اعتماد می‌توانند فضایی امن برای بیان نظرات فراهم آورند. از منظر اسلامی، آموزه‌هایی مانند امر به معروف و نهی از منکر نیز بر مسئولیت اخلاقی کارکنان و مدیران در مقابله با سکوت تأکید دارند و لزوم ایجاد محیطی عدالت‌محور را یادآور می‌شوند.

راهکارهای عملی برای کاهش سکوت سازمانی شامل تقویت نظام‌های بازخورد، طراحی مشوق‌های مبتنی بر مشارکت و ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی است. همچنین، مدیریت احساسات منفی و کاهش فشارهای شناختی از طریق حمایت روان‌شناختی، می‌تواند تمایل کارکنان به مشارکت فعال را افزایش دهد. مطالعات آینده

می‌توانند با تمرکز بر تأثیر فناوری‌های ارتباطی یا الگوهای رهبری معنوی در جوامع اسلامی، راهکارهای بومی‌تری ارائه دهند.

در نهایت، غلبه بر سکوت سازمانی مستلزم تغییر پارادایم از «مدیریت کنترل‌گر» به «رهبری همکارانه» است. سازمان‌هایی که صدای کارکنان را نه به‌عنوان تهدید، بلکه به‌عنوان فرصتی برای رشد می‌پذیرند، قادر خواهند بود در عصر رقابتی امروز، به‌سمت تحقق اهداف کلان و تعالی اخلاقی گام بردارند.

۹ منابع

۱. القرآن الکریم

۲. پیران نژاد, علی, داوری, الهه و افخمی, مهدی. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن. *مطالعات رفتار سازمانی*, ۶ (۱), ۱۴۷-۱۷۶. https://www.magiran.com/p۱۷۰۵۳۹۹

۳. رستگار, عباسعلی و علی اکبری نوری, فهیمه. (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی. *مطالعات رفتار سازمانی*, ۵ (۲), ۱۱۹-۱۴۴.

٤. زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم, علل و پیامدها. *علوم مدیریت ایران*, ۶ (۲۱), ۷۷-۱۰۴. https://sid.ir/paper/۱۳۰۳۴۹/fa

۵. مسلم. (بی تا). حدیث شماره ۱۲۹۰۲: کتاب امر بالمعروف و نهی از منکر. بازیابی شده از https://dorar.net/hadith/sharh/۶۳۲۵۴

6. Abu Amuna, Y. M., Esmail, A. M., Aqel, A. M., & Tharya, H. A. (2021). How far Organizational Silence Influence NGOs Job Performance?. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 5 (6), 118-129 .
7. Al-naqeeb, M. A., & Ismael, I. K. (2021). The Impact of Organizational Silence on a Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of the Electrical Industri. Mediterranean Journal of Social Sciences, 12, 34–34. https://doi.org/10.36941/MJSS-2021-0016
8. Bayhan Karapinar, P., Tayfur Ekmekci, O., Metin Camgoz, S., López Bohle, S. A., & Miski Aydin, E (2024). Et tu Brute? The Roles of Subordinate–Supervisor Similarities on the Relationship between Abusive Supervision and Employee Silence Behavior: A Study from the Subordinates' Perspectives. Behavioral Sciences, 14. https://doi.org/10.3390/bs14070582
9. Bhatti, G. A. (2021). Suffering Silence and Turnover Intentions while Exposed to Workplace Bullying The Role of Psychological Distress. Pakistan Social Sciences Review. https://doi.org/10.35484/pssr.2021%285-ii%2988
10. Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review, 41, 29–40. https://app.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=53089
11. Civelek, M. E., Aşçı, M. S., & Çemberci, M. (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. International Journal of Research In Business and Social Science, 4, 36–44. https://doi.org/10.20525/IJRBS.V4I4.17
12. Creese, J., Byrne, J., Matthews, A., McDermott, A. M., Conway, E., & Humphries, N. (2021). "I feel I have no voice": Hospital Doctors' Workplace Silence in Ireland. Journal of Health Organization and Management, 35, 178–194. https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2020-0353
13. El gendy, R., El-boudy, D., Hashem, S., & Emaraa, N. (2023). Efficiency of Acceptance and Commitment Based Nursing Intervention on Work place Ostracism, Organizational Silence and Psychological Distress among Nurses. Tanta Scientific Nursing Journal, 31 (4), 222-244. https://doi.org/10.21608/tsnj.2023.328820
14. Dedahanov, A. T., Abdurazzakov, O. S., Fayzullaev, A. K., & Sun, W. (2021). When Does Abusive Supervision Foster Ineffectual and Defensive Silence? Employee Self-Efficacy and Fear as Contingencies. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su14010231
15. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40, 1359–1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384
16. Ersen, N., Usta, U., Bayram, B. Ç., & Akyüz, I. (2023). Intermediate Role of Presenteeism in Relationship Between Organizational Stress and Organizational Silence. Drvna industrija. https://doi.org/10.5552/drvind.2023.0046

17. Francis-Odii, M. I., Oduyoye, O. O., & Asikhia, O. (2020). Organizational Silence Behaviors Role on Employee Effectiveness. European Journal of Business and Management. https://doi.org/10.7176/ejbm%2F12-9-09
18. Gencer, M., Tok, T. N., & Ordu, A. (2018). The Effect of Power Base Games on Organizational Silence and Organizational Socialization. Universal Journal of Educational Research. https://doi.org/10.13189/UJER.2018.060701
19. Huang, A., Yang, L., & Guo, G. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX. https://doi.org/10.5038/2640-6489.3.1.1026
20. Hozouri, M. J., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the Impacts of Organizational Silence on Organizational Commitment with Controlling the Effects of Organizational Rumors. Management Science Letters, 8, 533–542. https://doi.org/10.5267/J.MSL.2018.5.002
21. Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. Management and Organization Review, 1, 459–482. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x
22. Ju, D., L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. Frontiers in Psychology, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485
23. Khosravizadeh, O., Ahadinezhad, B., Shahsavari, S., Ghiasvand, M., & Mehri, M. (2022). Role of Organizational Silence in the Professional Performance of Frontline Staff in the Hospital Structure: A Path Analysis. Journal of Health Reports and Technology. https://doi.org/10.5812/ijhls.121301
24. Kim, H.S., & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research? European Journal of Training and Development. https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2024-0077
25. Kussin, L., & Bundtzen, H. (2021). How Error Prevention and Organizational Silence Influences Managers' Self-Perception – A Repertory Grid Study. Business Ethics and Leadership. https://doi.org/10.21272/BEL.5%281%29.31-44.2021
26. Lee, W., Kang, S., & Choi, S. B. (2022). Abusive Supervision and Employee's Creative Performance: A Serial Mediation Model of Relational Conflict and Employee Silence. Behavioral Sciences, 12. https://doi.org/10.3390/bs12050156
27. Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. Asian Social Science, 9, 47. https://doi.org/10.5539/ASS.V9N17P47
28. Madrid, H., Patterson, M., & Leiva, P. (2015). Negative Core Affect and Employee Silence: How Differences in Activation, Cognitive Rumination, and Problem-Solving Demands Matter. The Journal of Applied Psychology, 100 (6), 1887–1898. https://doi.org/10.1037/a0039380
29. 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. https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697
30. Moura-Paula, M. J., Moreira, P. A., & Ferraz, D. L. (2020). Management Techniques and Organizational Silencing: A Manager's Account. Organizações & Sociedade. https://doi.org/10.1590/1984-9270933
31. Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence, A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. International Business Research, 9, 100–117. https://doi.org/10.5539/IBR.V9N4P100
32. Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. Management Science Letters, 2, 735–744. https://doi.org/10.5267/J.MSL.2012.01.007

33. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. British Journal of Management. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x
34. Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. International Journal of Embedded Systems, 3, 59–69. https://doi.org/10.52547/IJETHICS.3.1.59
35. Slimane Tichtich, M. L., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management—an Analytical Study. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36
36. Tharya, H., Aqel, A., & Amun Youssef, A. (2021). How Far Organizational Silence Influence NGOs Job Performance?
37. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations, 27, 441–458. https://doi.org/10.1108/01425450510611997
38. Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. Human Relations, 66, 783–802. https://doi.org/10.1177/0018726712460706
39. Xiaolin, C. (2010). The Countermeasures of Reducing the Silence of Knowledge Staff Based on the Career Development. Journal of Xi'an University of Finance and Economics.
40. Xi, W. (2011). Questions of Employee's Silence and the Countermeasures. East China Economic Management.

An Examination of Organizational Silence: A Study of Passive Agency Among Employees in the Workplace

Mohammad Rasool Manawi[1]

Abstract

Organizational silence is a deliberate phenomenon in which employees withhold their opinions, criticisms, suggestions and as a result undermines effectiveness, innovation, and the quality of decision-making within organizations. The aim of this study was to collect, analyze, and synthesize findings from prior research on this phenomenon and to address the question: *"How is organizational silence explained in the workplace?"* This research employed a literature review (library-based) with a descriptive–analytical approach. Data were collected from over 40 scholarly articles and case studies published between 2000 and 2024, retrieved from reputable academic databases such as Google Scholar, Scopus, PubMed, JSTOR, ScienceDirect, Emerald Insight and Semantic Scholar. Using qualitative method analysis, key concepts, patterns and influencing factors were identified and organized through open and axial coding and thematic categorization. Findings revealed that organizational silence results from the interaction of four clusters of factors: controlling leadership styles and lack of psychological support, fear of negative consequences and low self-efficacy, rigid hierarchical structures and absence of feedback mechanisms and concerns about social isolation and conservative norms. Alongside high-power distance and organizational distrust, these factors lead to reduced innovation, weakened decision-making quality, increased job stress, and greater turnover intentions. Finally, based on an integrated conceptual framework practical strategies are proposed including promoting empowering and participative leadership, establishing safe communication channels and fostering a culture of continuous feedback to reduce organizational silence and enhance active employee participation.

Key Words: Organizational silence, Passive employee engagement, Workplace inactivity, Employee participation, Workplace environments

1. Academic board of faculty of public administration, Balkh University: rasool.manawi@gmail.com