



## Designing a Paradigm Model of Organizational Silence: Emphasis on the Strategic Role of Employees' Empowerment in Silence Breaking

### Case Study: National Iranian Oil Company

**Reza Alirahmzadeh**

PhD Student, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran.

**Naser Mirsepasi\***

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran.

**Karamollah Daneshfard**

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Received: 28/06/2021

Accepted: 30/09/2021

#### Abstract:

Organizational silence is one of the prevalent phenomena in public organizations. Organizational silence has been considered by many researches. The innovation of this research is in examining the possibility of using employees' empowerment strategies in breaking it. Hence, the purpose of this study is to design a paradigm model of organizational silence with emphasis on the strategic role of employee's empowerment in its breaking in public organizations. This study is developmental-applied in terms of purpose employing mixed-method strategy. In the qualitative phase, using grounded theory methodology, 17 university professors and 20 managers in National Iranian Oil Company were interviewed. Findings identified 6 types of silence including conservative, protesting, altruistic, utilitarian, hopeless, and passive. As well, findings show 6 strategies based on empowerment approach to break organizational silence. In the quantitative phase, in order to validate the model, the structural equation modeling and smartPLS software were employed. For this purpose, the questionnaire distributed among 185 managers and human resource management specialists randomly selected in the National Iranian Oil Company. The coefficient of determination for organizational silence, strategies, and consequences is respectively 0.458, 0.523, 0.588. Finally, the results show that silence in public organizations is a multifaceted, complicated phenomenon and employee's-empowerment based strategies are needed to break it.

**Keywords:** Organizational Silence; Empowerment; National Iranian Oil Company; Grounded Theory; Structural Equation Modeling.

---

Corresponding Author, Email: n.mirsepasi@srbiau.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2021.292642.1194

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

رضا علیرحمزاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

ناصر میرسپاسی\*

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

کرم‌الله دانش‌فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۷



**چکیده:** سکوت سازمانی یکی از پدیده‌های رایج در سازمان‌های دولتی است. سکوت سازمانی موضوعی است که در پژوهش‌های متعددی به آن توجه شده است. نوآوری این پژوهش در بررسی امکان بهره‌گیری از راهبردهای توانمندسازی کارکنان برای شکست آن است. هدف این پژوهش، طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و در زمره پژوهش‌های آمیخته است. در مرحله کیفی پژوهش از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد و مشارکت‌کنندگان که با آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمد شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲۰ نفر از مدیران شرکت ملی نفت ایران بودند. براساس یافته‌ها، ۶ نوع سکوت شامل سکوت محافظه‌کارانه، معترضان، نوع‌دوستانه، منفعت‌طلبانه، ناامیدانه و منفعلانه و ۶ راهبرد با رویکرد توانمندسازی برای شکست سکوت سازمانی شناسایی شد. در مرحله کمی به‌منظور اعتبارسنجی مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smartPLS استفاده شد. بدین‌منظور، از ۱۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران که به‌صورت تصادفی انتخاب شدند با پرسشنامه نظرخواهی شد. یافته‌ها نشان داد که ضریب تعیین برای سکوت سازمانی ۰/۴۵۸، برای راهبردها ۰/۵۲۳ و برای پیامدها ۰/۵۸۸ است. در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که سکوت در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است و برای شکست آن راهبردهای مبتنی بر توانمندسازی کارکنان اثربخشی دارد.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، توانمندسازی، شرکت ملی نفت ایران، نظریه داده بنیاد، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

\* نویسنده مسئول: n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2021.292642.1194

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به‌منظور بهره‌وری و توسعه بیشتر نیازمند استفاده و به‌کارگیری صحیح نیروی انسانی بوده و برای تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرها و ایده‌های آن‌ها ندارند. عدم بیان دیدگاه‌ها و نظرها از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به‌نام "سکوت سازمانی" می‌شود. سکوت پدیده‌ی تازه شناخته شده‌ای است و بسیاری از محققان در این حوزه به دنبال دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن آن هستند (Moasa: 2013). سکوت سازمانی علت بی‌تفاوتی کارکنان به شغل، به کارفرما و حتی به کیفیت کاری است و این بی‌تفاوتی اغلب با نادیده گرفته شدن سکوت کارکنان همراه است. تمایل آن‌ها به داشتن احساسی شبیه به چرخ‌دنده ماشین‌های کارخانه، افسردگی در کارکنان را افزایش داده و سلامتی را دچار مشکل می‌کند و این امر برای کارکنان با تجربه به مراتب با استرس بیشتری همراه است (Shojaie et al., 2011). سکوت سازمانی می‌تواند یک مانع جدی برای نوآوری و تغییر سازمانی، بهبود مستمر، بازخورد مناسب، مدیریت دانش سازمانی، تصحیح خطای سازمانی، رضایت کارکنان و تصمیم‌گیری قوی بدون دیدگاه کارمندان باشد (Baoosh, 2018; Mirzapour &

سکوت سازمانی در سازمان‌های ایرانی یک مسئله است که آماری از آن موجود نیست و دستیابی به آمار دقیق از آن بسیار سخت و در مواردی غیر ممکن است. دلیل این مسئله این است که دستیابی به آمار مربوط به سکوت سازمانی کارکنان به این معنی است که بدانیم کارکنان در چه مواردی دیدگاه‌ها و نظراتی داشته‌اند که به هر دلیل سکوت کرده‌اند. بنابراین، اگرچه نمی‌توان عدد دقیقی برای سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ارائه داد، اما با تلاش محقق، بررسی‌های میدانی از کارکنان در یک نمونه آماری محدود نشان می‌دهد که این مقدار عددی نزدیک به ۷۰ درصد است. یعنی کارکنان سازمان‌های دولتی از بین ۱۰ دیدگاه، پیشنهاد، انتقاد یا شکایت تنها ۳ مورد را ابراز کرده و ۷ مورد را بیان نمی‌کنند. در ضمن، معمولاً مواردی که بیان می‌شوند نیز با احتیاط و محافظه‌کاری کامل هستند. به‌طور کلی، در چنین جو سازمانی بیمارگونه‌ای که همگان محکوم به سکوت هستند شاهد حضور سه گروه متفاوت از کارکنان هستیم. گروه اول، افراد منتفع از موقعیت کنونی که جذب سازمان شده و از مزایای خود سانسوری بهره‌مند می‌شوند. گروه دوم، کارکنانی که قادر به ادامه حیات حرفه‌ای خود در این جو نیستند و متأسفانه با وجود دانش، مهارت و تجربه لازم سازمان مجبور به ترک خدمت می‌شوند و

نهایتاً، گروه سوم نیز کارکنانی هستند که قادر به ترک خدمت نبوده و با حس اعتراضی نهان و همیشگی به اجرایی کردن وظایفی مشغول هستند که در آن تردید دارند، اما به‌غیر از این سه گروه، افرادی هستند که با جسارت ایده‌ها و نظرهای خود را در سازمان‌ها بیان می‌کنند که مسئله اصلی پژوهش حاضر نیز هدایت و پرورش چنین افرادی در سازمان‌ها است.

به‌رغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup> و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آن‌ها تأکید دارد، اما شواهد و نتایج تحقیق‌ها حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به‌دلیل عدم حمایت سازمان از شکوفایی استعدادهای آن‌ها است. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان در زمینه خواسته‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آن‌ها سبب سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به‌نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (Rezabeygil & Almasi, 2019). در تعدادی از پژوهش‌ها، رابطه بین دو متغیر سکوت سازمانی و توانمندسازی بررسی شده است. در پژوهش (آقایی و همکاران، ۱۳۹۴)، همسبستگی قوی بین سکوت سازمانی و توانمندی روان‌شناختی کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأیید شده است. همچنین، یافته‌های پژوهش (امین بیدختی و علیجانی، ۱۳۹۵)، نشان داد که برای مقابله با رفتار سکوت سازمانی و بهره‌گیری از تجربه‌های کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر مشهد، یک عامل بسیار مؤثر، افزایش مهارت سیاسی کارکنان است. در نهایت، (پناهی، ۱۳۹۸)، در فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران، به‌وجود رابطه بین سکوت سازمانی و توانمندی روان‌شناختی کارکنان اشاره کرده است. با وجود مطرح شدن توانمندسازی کارکنان به‌عنوان رویکردی برای شکست سکوت کارکنان تاکنون، پژوهشی درباره این موضوع در سازمان‌های دولتی نشده است. از این‌رو، پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن است.

## مبانی نظری

### مفاهیم و نظریه‌ها در زمینه سکوت سازمانی و توانمندسازی

سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و بسیاری از ویژگی‌های سازمانی بر آن تأثیر می‌گذارند (Morrison & Milliken, 2000). برای اولین بار محقق اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی، سکوت سازمانی را مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد و بعدها برخی دانشمندان دیگر از زوایای مختلف آن را توسعه دادند (Zehir & Erdogan, 2011). به ۳ پیامد مخرب سکوت در سازمان اشاره می‌کنند. این پیامدها عبارتند از: (۱) کارمندان احساس می‌کنند که مدیر به تلاش آن‌ها توجه نداشته و آن را ارج نمی‌نهند. (۲) کارمندان احساس می‌کنند برای انجام کار خود اختیار کافی ندارند. (۳) کارمندان نوعی ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند که این ناهماهنگی در نتیجه تجارب ضدونقیضی است که به پدیده سکوت منجر می‌شود. (Pinder & Harlos, 2001). سکوت سازمانی را به‌عنوان «خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان» تعریف می‌کنند. همچنین، ون داین، (Van-Dyne, 2003)، سکوت سازمانی را به ۳ دسته سکوت مطیع (براساس تسلیم و احساس ناتوانی در ایجاد تغییر)، سکوت تدافعی (براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن) و سکوت نوعدوستانه (براساس نوع دوستی و احساس تشریک مساعی) تقسیم می‌کنند. (Xu et al., 2015). سکوت سازمانی را به‌عنوان رفتاری تعریف می‌کنند که در آن افراد، ایده‌ها، نظرها، پیشنهادها و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمداً رفتارهای غیر اخلاقی و غیر قانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات، محصولات و فرایندهای جدید خواهد شد. این رفتار فردی می‌تواند به‌تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود. ابعاد غالب سکوت سازمانی در پژوهش‌ها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ابعاد اصلی سکوت کارمندان طبق نظر نویسندگان برجسته (Sharu & Manikandan, 2019)

ردیف	محققان	ابعاد سکوت سازمانی
۱	(Pinder & Harlos, 2001)	سکوت مطیع و سکوت خاموش <sup>۱</sup>
۲	(Van-Dyne et al., 2003)	سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه
۳	(Brinsfield, 2009)	سکوت انحرافی <sup>۲</sup> ، سکوت رابطه‌ای <sup>۳</sup> ، سکوت محجوب <sup>۴</sup> ، سکوت ناکارآمد <sup>۵</sup> ، سکوت رهاشده <sup>۶</sup> و سکوت تدافعی
۴	(Knoll & Vandick, 2012)	سکوت مطیع، سکوت خاموش، سکوت فرصت طلبانه و سکوت نوع دوستانه

چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک فضای آزاد برای تشویق صدای کارمندان چالش‌های بزرگی است که مدیران با آن روبه‌رو هستند (Dan et al., 2009). آثار سکوت کارمندان برای یک سازمان مخرب است، اما تغییر سازمان از یک سازمان با جو سکوت به محلی که صدا (آوا) را تشویق می‌کند شاید نیاز به یک تغییر انقلابی در سیستم داشته باشد (Morrison & Milliken, 2000).

از طرف دیگر، توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است؛ به این معنی که به افراد کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشیده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. همچنین، بدین معنی است که انگیزه درونی برای انجام یک وظیفه بسیج شود (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. شکستن سکوت کارکنان و توانمند کردن آن‌ها از این نظر حائز اهمیت است که توانمندسازی احساس شایستگی را در کارکنان افزایش داده و احساس تعلق سازمانی و اختیار را در آن‌ها بالا می‌برد. امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود به دلیل تقاضای بالای مشتریان و تمرکز بر شاخص‌های تغییر مستمر جهانی می‌خواهند که خلاق، مسئولیت‌پذیر و سخنور خوب باشند (Dong et al., 2009). توانمندسازی کارکنان به‌ویژه از نوع روانشناختی برای غلبه بر سکوت اثربخشی زیادی دارد (رحیمی و مظاهری‌راد، ۱۳۹۶). با توجه به پتانسیل توانمندسازی کارکنان برای شکست سکوت سازمانی در این پژوهش از این رویکرد استفاده شده است.

1. Quiescent silence
2. Deviant silence
3. Relational silence
4. Diffident silence
5. Ineffectual silence
6. Disengaged silence

### پژوهش‌های پیشین

پدیده سکوت سازمانی و دلایل و ابعاد آن در پژوهش‌های مختلف بررسی شده است. نتایج پژوهش (Cetin, 2020)، نشان داد که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش (Pirzada et al., 2020)، نشان داد که رابطه معنادار و منفی بین سکوت کارکنان و درگیری شغلی با نقش واسطه عدالت سازمانی وجود دارد. (Parhizgar et al., 2019)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که با توجه به نقش میانجی رهبری اخلاقی در سازمان رابطه معناداری بین صدا و سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. (Jafary et al., 2019)، نشان دادند که سکوت سازمانی در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد و به دلیل محدود کردن میزان داده‌های ارائه شده برای تصمیم‌گیرندگان اثربخشی، فرایندهای تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را کاهش می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش (Al-Rousan & Omooush, 2018)، نشان داد که سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر مستقیم دارد. (Akbarian et al., 2015)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، ترس از بازخورد مدیران، تجربه‌های ناخوشایند در گذشته و عدم اطمینان و ترس بر سکوت سازمانی مؤثر هستند. (Shojaie et al., 2011)، در پژوهشی با هدف شناسایی زیرساخت‌های سکوت سازمانی وجود رفتارهای کناره‌گیرانه، رفتار خودحفاظتی و رفتار دیگرخواهانه را به عنوان ابعاد پدیده سکوت سازمانی شناسایی کردند. (Morrison & Milliken, 2000)، نیز رد ارتباط از پایین به بالا، عدم توانمندسازی و کثرت‌گرایی را دلایل سکوت در سازمان‌ها معرفی کردند. (Brinsfield, 2009)، در پژوهش خود بیان می‌کند که عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی پدیده سکوت را شکل می‌دهند. (Greenberg & Edwards, 2009)، نیز بر اساس نتایج پژوهش خود جو سازمانی و جو بی‌عدالتی (ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی و ارتباطات ضعیف) را دلیل سکوت در سازمان‌ها معرفی کردند. (Vakola et al., 2005)، نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی را به عنوان ابعاد جو سکوت شناسایی کردند. (Richard, 2003)، نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که ترس، خجالت، ادراک ضعیف از مسئولیت اخلاقی، دوستان غیر رسمی، نداشتن فرصت برای صدا و نبود مهارت‌های سیاسی سازمانی عواملی هستند که باعث سکوت کارکنان می‌شوند.

همچنین (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹)، در پژوهش خود در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران، بر اساس ارکان پنج‌گانه سازمانی محیط، افراد، ساختار، اهداف و فناوری چارچوب مفهومی سکوت سازمانی را ایجاد کردند. (فهیمی و همکاران، ۱۳۹۸)، عوامل سکوت سازمانی اعضای

هیئت علمی دانشگاه‌ها در ایران را شناسایی کردند. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فردی، برون سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت سازمانی در اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مؤثر هستند و از بین آن‌ها عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت. نتایج پژوهش (اسماعیلی و عصار، ۱۳۹۸)، نشان داد که سکوت سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین دارای ابعاد پنج‌گانه سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی است. نتایج پژوهش (امین‌بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵)، نشان داد که از دیدگاه کارکنان کمبود فرصت، تصمیم‌گیری غیر مشارکتی، نبود سیستم پاداش و قدردانی، بی‌تفاوتی، نبود همکاری، ویژگی‌های شخصیتی و امنیت شغلی بر سکوت سازمانی مؤثر هستند. در پژوهش خود نتیجه گرفت که کارکنانی که میزان سکوت سازمانی بالایی دارند کمتر از رابطه سازمانی برخوردار هستند. (رستگار و علی‌اکبری، ۱۳۹۵)، نیز ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های مدیریتی و ویژگی‌های کارکنان را به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی معرفی کردند. نتایج پژوهش (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱)، براساس مدل سه‌شاخگی نشان داد عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بر سکوت سازمانی مؤثر هستند.

جمع‌بندی نتایج بررسی پیشینه پژوهش نشان داد اگرچه موضوع سکوت سازمانی در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است، اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها به‌طور خاص راهبردهایی برای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی کارکنان را شناسایی نکرده‌اند و از این‌رو، پژوهش حاضر ضمن پر کردن خلاء تحقیقاتی موجود کاری نوآورانه محسوب می‌شود. در ضمن، چارچوب‌های ارائه شده برای ابعاد مختلف سکوت در پژوهش‌های پیشین مربوط به پژوهش‌های خارجی است که با شرایط بومی کشور ما و همچنین ویژگی‌های سازمان‌های دولتی سازگاری ندارد و نیاز است الگویی منطبق با شرایط بومی سازمان‌های دولتی ایرانی ارائه شود که در این زمینه خلاء تحقیقاتی وجود دارد. از این‌رو، در پژوهش حاضر به‌منظور پر کردن خلاء تحقیقاتی موجود مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن ارائه می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی و در زمره پژوهش‌های آمیخته است. همچنین، این پژوهش با توجه به اینکه به دنبال تدوین مدل شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی کارکنان است از نوع پژوهش‌های اکتشافی به حساب می‌آید. به‌منظور طراحی مدل پژوهش از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. جمع‌آوری داده‌های لازم برای طراحی و



اعتبارسنجی مدل پژوهش با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه انجام شد. سؤالاتی که در مصاحبه استفاده شد با نظرات اساتید راهنما، مشاور و با توجه به اهداف پژوهش طراحی شدند. به منظور طراحی مدل پژوهش حاضر، در مجموع براساس روش نمونه‌گیری هدفمند از ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان شرکت ملی نفت ایران مصاحبه عمیق به عمل آمد. خبرگان دانشگاهی، ضمن داشتن مدرک دکتری در گرایش‌های مدیریت یا علوم اجتماعی تحصیل کرده بودند و با موضوع سکوت سازمانی آشنایی داشتند. خبرگان شرکت ملی نفت ایران نیز ضمن داشتن مدرک حداقل کارشناسی ارشد دارای حداقل ۴ سال سابقه مدیریت بودند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد ۳ مرحله شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد تا در نهایت مدل پارادایمی شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی طراحی شد. (صادقی‌مقدم، ۱۳۹۱) به نقل از (Merriam, 1998)، روایی درونی را چگونگی انطباق یافته‌های پژوهش بر واقعیت‌ها تعریف کرده است. براساس دیدگاه (Merriam, 2009)، برای روایی درونی بخش کیفی این پژوهش از روش‌های مثلثی و بررسی از سوی اعضا استفاده شد. در روش مثلثی<sup>۱</sup> چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور به کار می‌رود. همچنین در روش بررسی به وسیله اعضا<sup>۲</sup> از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا به پرسش میزان مورد پذیرش بودن نتایج پاسخ دهند (Merriam, 2009). در این پژوهش برای تأیید روایی نتایج نظریه داده بنیاد از ۲ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲ نفر از خبرگان اجرایی درباره نتایج نظرخواهی به عمل آمد و با اصلاحاتی نتایج تأیید شد.

همچنین، به منظور اعتبارسنجی مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد در شرکت ملی نفت ایران، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart PLS استفاده شد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد موجود برای متغیرهای پژوهش استفاده شده است و پرسشنامه پژوهش طراحی شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۱۱۷ سؤال بود که روایی آن را ۴ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در مرحله کیفی با انجام اصلاحاتی تأیید کردند. همچنین، پایایی کل پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹۵ محاسبه شد که مقداری قابل قبول است. نمونه آماری در این مرحله، ۱۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران بودند. در ضمن، حجم نمونه با فرمول کوکران محاسبه شد و روش نمونه‌گیری نیز از نوع تصادفی بود. در مواردی که افراد انتخاب شده به صورت تصادفی تمایل به همکاری نداشتند اسم آن‌ها از

1. triangulation  
2. member checks

لیست حذف شد و مجدداً با روش نمونه‌گیری تصادفی افراد جدیدی انتخاب شدند.

### یافته‌های پژوهش

مدل پارادایمی ارائه شده از سوی (Strauss & Corbin, 1998)، شامل ۶ دسته عامل از جمله عوامل علی، پدیده‌محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها است که مدل پژوهش براساس آن طراحی شد. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده

کد	متن مصاحبه
ترس از سیاه‌نمایی از سوی کارکنان هم‌رده	احساس امنیت حتی در جمع‌های دوستانه هم نیست و اظهارنظرها به رأس سازمان (مدیر) منتقل می‌شود (پیام دادن یا صدا ضبط کردن).
ترس از سیاه‌نمایی از سوی افراد زیردست و سایر افراد سازمان	یک کارگر یا آبدارچی از طریق پیامک با مدیریت سازمان در ارتباط است و اطلاعات و گفته‌های افراد با سطح درک خود را به مدیریت سازمان انعکاس می‌دهد.
ترس از سیاه‌نمایی از سوی گروه‌های صاحب قدرت در سازمان	بعضی وقت‌ها، اظهارنظرها بهانه‌ای برای انتقام‌گیری و برخورد با افراد از سوی گروه‌های قدرت می‌شود.
ترس از دریافت بازخورد منفی از سوی مدیران	افراد در مقابل نظرهایی مقاومت می‌کنند که مخالف منافع آن‌ها است و سعی در ضربه زدن به فرد پیشنهاددهنده دارند. سیستم از شکست سکوت حمایت نمی‌کند و برعکس حامی سکوت است.
ترس از قضاوت شدن	بیان نظرها باعث سوژه شدن می‌شود، آدم بده می‌شویم. عقل و وجدان از سکوت ناراحت است، اما نتیجه گذشتگان نشان می‌دهد که سکوت بهتر است.
ترس از برخوردهای تند و انتقام‌جویانه	مدیری که ضعف‌های او بیان می‌شود و نسبت به او انتقاد می‌شود دنبال فرصتی است که از کارمند انتقام بگیرد.

در نهایت، با انجام ۳ مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل پارادایمی شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شد. ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای پدیده سکوت در سازمان‌های دولتی در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳: ابعاد و مؤلفه‌های سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

تم اصلی	تم فرعی	کد (شاخص)
سکوت محافظه کارانه	ترس از سیاه‌نمایی	ترس از سیاه‌نمایی از سوی کارکنان هم‌رده
		ترس از سیاه‌نمایی از سوی افراد زیردست و سایر افراد سازمان
		ترس از سیاه‌نمایی از سوی گروه‌های صاحب قدرت در سازمان
سکوت محافظه کارانه	بی‌اعتمادی	نداشتن وجود اعتماد بین مدیریت ارشد و کارکنان
		جو بی‌اعتمادی بین کارکنان
		بی‌اعتمادی نسبت به سرپرستان و مدیران مستقیم
ترس از بازخورد	ترس از دریافت بازخورد منفی از سوی مدیران	ترس از قضاوت شدن
		ترس از برخوردهای تند و انتقام‌جویانه
		غالب بودن گروه‌اندیشی و ترس از بیان نظرهای فردی
		ترس از استهزا و به سخره گرفته شدن از سوی دیگران
سکوت معترضان	عدم مشارکت	عدم مشارکت در فعالیت‌های گروهی
		عدم مشارکت در مناسبت‌ها و گردهمایی‌ها
	کناره‌گیری	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نظرخواهی‌ها
		بی‌توجهی به دغدغه‌ها و مسائل مدنظر مدیران
سکوت نوع‌دوستانه	عدم افشای اطلاعات	بی‌اعتنایی به همکاران
		پاسخ ندادن به درخواست‌ها
		دلخوری کارکنان
	نوع‌دوستی	بی‌توجهی به مسائل و مشکلات سازمانی
		حفظ حریم و اطلاعات شخصی افراد
	اخلاق‌مداری	حفظ اسرار و اطلاعات سازمانی
		حفظ اطلاعات کاری و شغلی
		ارائه فرصت خودنمایی به همکاران
		حمایت و پشتیبانی از همکاران
		عدم بیان ضعف‌های همکاران
		توجه به مسئولیت و ارزش‌های اخلاقی
		نوع‌دوستی
		از خودگذشتگی

ادامه جدول ۳: ابعاد و مؤلفه‌های سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

تم اصلی	تم فرعی	کد (شاخص)
سکوت منفعت‌طلبانه	مخفی کاری	عدم ارائه اطلاعات به مدیران و سایر کارکنان
		پنهان کردن اطلاعات کاری و شغلی
		خودداری از بیان ایده‌ها و نظرها برای بهبود از بین بردن اسناد و مدارک
	تحریف اطلاعات	تحریف اطلاعات کاری
		ارائه اطلاعات ناقص
		به خطا و اشتباه انداختن دیگران
غرض‌ورزی	عدم ارائه اطلاعات سودمند برای دیگران	
	تخریب و ترور شخصیت دیگران	
	ایجاد مانع بر سر راه پیشرفت دیگران	
سکوت ناامیدانه	بی تفاوتی	عدم دلبستگی به سازمان
		نگاه به سازمان به عنوان محل امرار معاش
		اکتفا به حداقل‌ها در عملکرد فردی
		عاقبت‌طلبی
	سرخوردگی	دلسردی
		اکراه و بی‌میلی
عدم اطمینان	سرخوردگی	تجربه برخوردهای ناخوشایند در گذشته
		درک بی‌عدالتی
		بی‌محتوایی شغلی
		مصادره نظرها و پیشنهادهای از سوی افراد بالادست
		نامیدی از توجه به پیشنهادهای
عدم اطمینان	عدم اطمینان	مبهم بودن آینده سازمان
		مبهم بودن آینده شغلی
		مبهم بودن آینده جامعه

ادامه جدول ۳: ابعاد و مؤلفه‌های سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

تم اصلی	تم فرعی	کد (شاخص)
سکوت منفعلانه	ضعف دانش شغلی	نداشتن دانش انجام شغل
		نداشتن اطلاعات به‌روز درباره شغل
		بی‌ارتباط بودن زمینه تحصیلی با شغل
	ضعف مهارتی	جمود فکری
		نداشتن مهارت‌های ارتباطی
		نداشتن مهارت در رفتارهای سیاسی
	ضعف شخصیتی	هوش هیجانی پایین
		اعتمادبه‌نفس پایین
		خجالت و کمرویی
درون‌گرایی		
		حسادت و کینه‌ورزی

همچنین، در این پژوهش براساس نظرهای خبرگان در مصاحبه‌ها و انجام مراحل کدگذاری، راهبردهایی برای شکست سکوت با رویکرد توانمندسازی کارکنان در ۶ سطح تدوین شدند که در جدول ۴ قابل مشاهده هستند.

جدول ۴: راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران

کد	راهبرد فرعی	راهبرد اصلی
کاهش سلسله مراتب سازمانی و حرکت به سمت ساختارهای افقی، افزایش انعطاف و چابکی ساختار سازمانی، بازمهندسی فرایندهای سازمانی، توزیع متناسب قدرت در سطح سازمان (کاهش فاصله قدرت بین افراد) و کاهش قوانین دست و پاگیر و تقویت‌کننده سکوت کارکنان.	اصلاح ساختار سازمانی	راهبردهای سطح سازمانی
عینیت بخشیدن به نظام ارزیابی عملکرد، تقویت جنبه انگیزه‌بخشی نظام حقوق و دستمزد، تقویت جایگاه نظام تشویق و تنبیه سازمانی، افزایش وزن معیارهای شایستگی و توانمندی در نظام جبران خدمات و تقویت جایگاه نظام‌های مشارکت سازمانی.	اصلاح و تقویت نظام‌های سازمانی	راهبردهای سطح سازمانی

ادامه جدول ۴: راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران

کد	راهبرد فرعی	راهبرد اصلی
ایجاد بانک اطلاعاتی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و به‌روزرسانی مستمر آن، شناسایی توانمندی‌های کارکنان سازمان و بهره‌گیری از آن‌ها در جایگاه مناسب، استعدادیابی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، جابه‌جایی و گردش شغلی افراد بدون دانش و صلاحیت و جذب و استخدام نیروهای نخبه و توانمند.	شایسته‌سالاری کارکنان	
ایجاد جوسازمانی حمایت از نقد و بحث در سازمان و نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی، ارتقای دموکراسی سازمانی و آزادی بیان کارکنان، نهادینه کردن ارزش‌ها و ایدئولوژی‌های سازمانی در بین کارکنان، تقویت عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، رابطه‌ای و توزیعی)، تقویت فضای باز اداری و ارتقای شفافیت سازمانی در کلیه سطوح سلسله مراتب.	بهبود فرهنگ و جو سازمانی	راهبردهای سطحی سازمانی
ایجاد سامانه رسمی ثبت ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان، ایجاد نظام بازخورد سازمانی، تقویت یادگیری سازمانی و حرکت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش سازمانی، ارتقای آموزش و یادگیری کارکنان و تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان.	دانش‌گرایی	
بهره‌گیری از افراد شایسته و باصلاحیت در پست‌های مدیریتی، استفاده از مدیران ارشد بدون وابستگی سیاسی و حزبی، به‌کارگیری مدیران مستقل و قدرتمند و ارتقای شغلی مدیران دولتی براساس ارزیابی عینی عملکرد از سوی مرجع بی‌طرف.	شایسته‌سالاری مدیران	
بهره‌گیری از مدیران دارای سبک رهبری تحول‌آفرین، بهره‌گیری مدیریت سازمان از روش‌های مدیریت نوین و نوآورانه و کاهش روحیه محافظه‌کاری در بین مدیران.	ارتقای ریسک‌پذیری مدیران	راهبردهای سطحی مدیریتی
قرار دادن کارکنان با تجربه و تازه‌کار در کنار هم، راهنمایی دادن به کارکنان درباره وظایف شغلی، توسعه توانمندی کارکنان از سوی مدیران، قرار گرفتن مدیران در دسترس و در کنار کارکنان و رویکرد مربیگری در آموزش.	بهره‌گیری از سبک کوچینگ	
خودگشودگی و انتقادپذیری از سوی مدیران سازمان، توسعه تفکر استراتژیک در بین مدیران، مقابله با فرهنگ بی‌عاری و سست‌عنصری کارکنان، بهره‌گیری مدیران از مشاوران و افراد آگاه و متخصص، سبک رهبری خدمتگزار، شکستن حصارهای شیشه‌ای بین مدیران و کارکنان و بهره‌گیری از افراد توانمند و قابل اعتماد در انجام امور.	مقابله با سبک کوتوله‌پروری مدیران	

ادامه جدول ۴: راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران

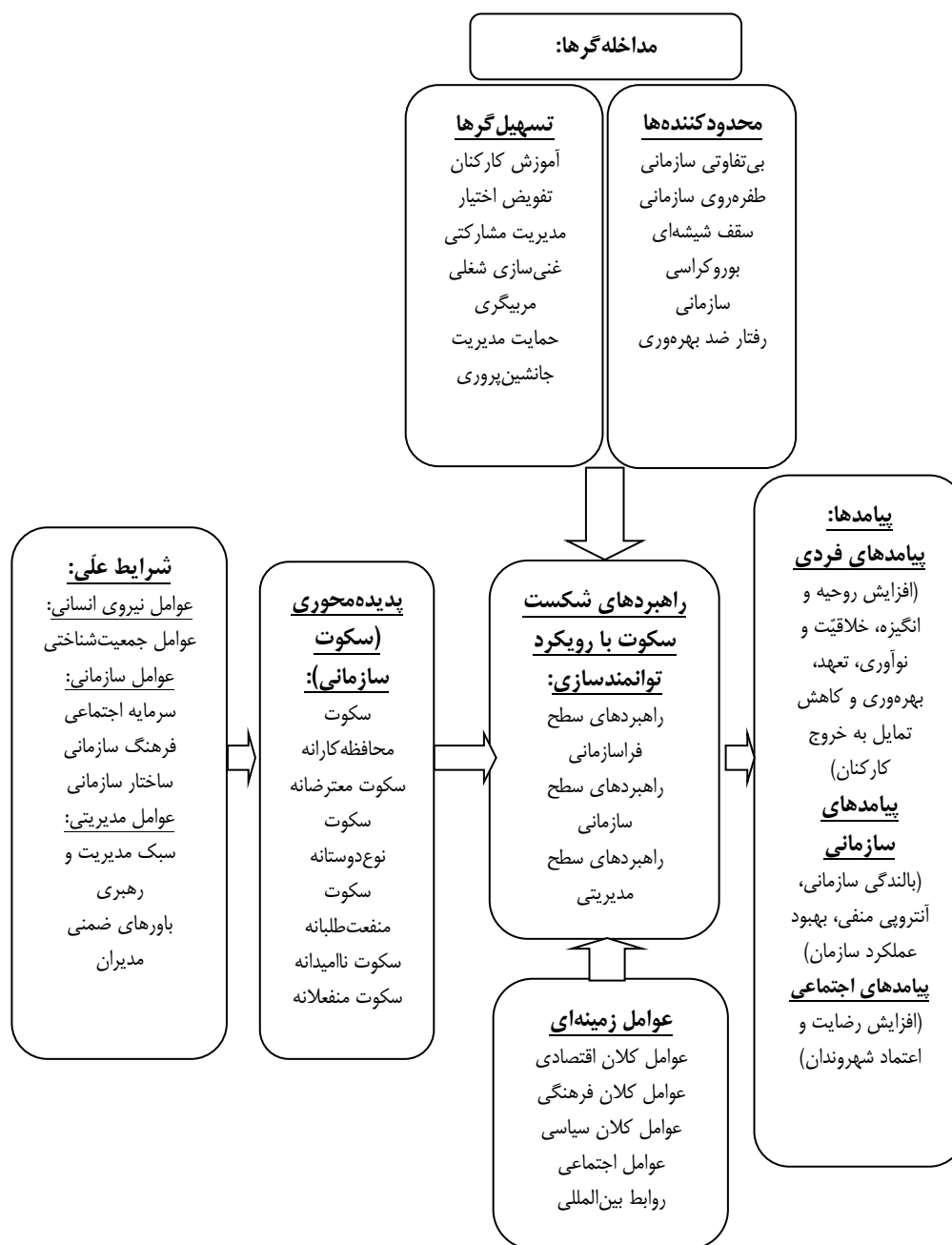
کد	راهبرد فرعی	راهبرد اصلی
	ارتقای مهارت رهبری مدیران	
	ارتقای پاسخگویی مدیران	
	روحیه تعاون و همکاری	راهبردهای سطح بین‌فردی
	سلامت روابط سازمانی	
	بهره‌گیری از ظرفیت اسناد بالادستی	
	بهره‌گیری از ظرفیت سایر سازمان‌ها و نهادها	راهبردهای سطح فراسازمانی
	تفکیک مرزهای اداره سازمان‌ها و سیاست	
	بهره‌گیری از ظرفیت قوانین دولتی	
	سبک رابطه‌مدار در تعامل با کارکنان، به رسمیت شناختن کارکنان، صداقت مدیران و نهادینه کردن در بین کارکنان و پایبندی مدیران به قول‌ها و وعده‌های خود.	
	بازخواست مدیران درباره رسیدگی به پیشنهادهای ارائه شده از سوی کارکنان، ارزیابی دوره‌ای مدیران براساس معیارهای تحول سازمانی، پاسخگویی مدیران نسبت به استفاده از ظرفیت‌های منابع انسانی و تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران.	
	افزایش انسجام و همبستگی کارکنان، ارتقای جو احترام و همدلی بین کارکنان، تشویق و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتقای اعتماد بین مدیریت و کارکنان و توسعه فعالیت‌های گروهی و جمعی.	
	مقابله با زدوبندها و رابطه‌بازی، شناسایی گروه‌های فشار در سازمان و کنترل آن‌ها برای کاهش باندبازی و رابطه‌بازی در سازمان، کاهش زمینه‌های تضاد و تنش بین کارکنان و ایجاد کانال‌های ارتباطی بین فردی از بالا به پایین و پایین به بالا.	
	هم‌راستایی اسناد بالادستی مختلف با معیارهای شکست سکوت سازمانی، تعیین چارچوب اسناد بالادستی (بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها) در حمایت از کارکنان و تدوین اسناد بالادستی ویژه برای شکست سکوت سازمانی.	
	توسعه ارتباطات بین سازمانی، به اشتراک‌گذاری تجارب بین سازمانی، بهینه‌سازی و الگوبرداری از سازمان‌های موفق، بهره‌گیری از مشاوران بیرون از سازمان و فرستادن نیروهای سازمانی به سازمان‌های موفق و حتی خارجی.	
	کاهش تأثیر و نفوذ افراد بیرون سازمان بر انتصابات سازمانی، کاهش تأثیر تغییرات سیاسی بر انتصابات درون سازمانی و غیر شخصی کردن مشاغل و پست‌ها در سازمان‌های دولتی.	
	تدوین قوانین و مقررات سخت در مقابل پارتی‌بازی و فساد در سازمان‌های دولتی، افزایش انعطاف قوانین و مقررات دولتی و حذف قوانین دست و پاگیر تقویت‌کننده سکوت در سازمان‌های دولتی.	

ادامه جدول ۴: راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران

کد	راهبرد فرعی	راهبرد اصلی
	ارتقای طراحی مشاغل	راهبردهای سطح شغلی
	دسترسی به امکانات و اطلاعات برای انجام شغل، هدف‌گذاری شغلی صریح و شفاف، ارتقای شغلی براساس ضوابط و نه روابط، مسیر ارتقای شغلی براساس معیارهای توانمندی و صلاحیت و به‌کارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد شغلی.	
	تقویت جنبه‌های شخصیتی	راهبردهای سطح فردی
	تقویت جنبه‌های مهارتی	کارکنان

علاوه بر ابعاد سکوت سازمانی و راهبردهای شکست آن با رویکرد توانمندسازی کارکنان که در مصاحبه با خبرگان با پرسش‌های عمیق محقق کرد درباره این پرسش به‌عمل آمد که عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای سکوت سازمانی چه هستند. عوامل علی مربوط به مواردی هستند که ضرورت توجه به موضوع سکوت سازمانی را مطرح می‌کنند و شامل عوامل نیروی انسانی، سازمانی و مدیریتی می‌شوند. عوامل مداخله‌گر در دو گروه عوامل محدودکننده و تسهیل‌گر مطرح شدند. عوامل مداخله‌گر می‌توانند بر اثربخشی راهبردهای شکست سکوت تأثیر بگذارند. درباره عوامل زمینه‌ای نیز می‌توان بیان کرد که راهبردها در چه موقعیت و شرایطی اتفاق می‌افتند در اثربخشی آن‌ها مؤثر خواهد بود. مثلاً اگر درباره شرایط اقتصادی، تورم زیاد شود یا بیکاری افزایش پیدا کند افراد وابستگی بیشتری به شغل خود پیدا می‌کنند و محافظه‌کارتر می‌شوند و در نتیجه اثربخشی راهبردهای شکست سکوت کمتر می‌شود. در نهایت، اگر سکوت کارکنان با راهبردهای مبتنی بر توانمندسازی شکسته شود در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی نتایج مثبتی حاصل خواهد شد. مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.





شکل ۱: مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن

براساس دیدگاه محققان کیفی به‌منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش حداقل از دو راهبرد استفاده کنند همچنین در این پژوهش برای اطمینان از روایی پژوهش از دو راهبرد تطبیق به‌وسیله اعضا و کثرت‌گرایی استفاده شد. در راهبرد تطبیق به‌وسیله اعضا، محقق از نظرهای مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای کسب اطمینان از یافته‌ها و تفاسیر بهره می‌گیرد. بدین‌منظور در پژوهش حاضر، از دیدگاه ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان فرایند تحلیل کدها و انجام مراحل کدگذاری بررسی شد و با انجام اصلاحاتی مدل نهایی پژوهش حاصل شد. همچنین، به‌منظور انجام راهبرد کثرت‌گرایی محققان از منابع، روش‌ها، محققان و نظریه‌های متفاوت و چندانکه برای به‌دست آوردن شواهد تقویت‌کننده نتایج کار خود استفاده می‌کنند (Creswell: 2007). بدین‌منظور داده‌های پژوهش حاصل مصاحبه با مدیران در سطوح مختلف سازمانی و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی است که فعالیت‌های متفاوتی انجام می‌دهند. همچنین، محقق در جریان فرایند کدگذاری داده‌ها به منابع علمی در دسترس و نظریه‌های موجود در زمینه موضوع پژوهش نظر داشته است.

همچنین، (محرر و صادقی‌مقدم، ۱۳۹۰)، در پژوهش خود برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها ترکیبی از معیارهای استفاده شده در ارزیابی پژوهش‌های تفسیری را استفاده کرده‌اند که در این پژوهش این معیارها برای سنجش کفایت فرایند پژوهش به‌کار گرفته شد. نتایج سنجش کفایت فرایند پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: سنجش کفایت فرایند پژوهش

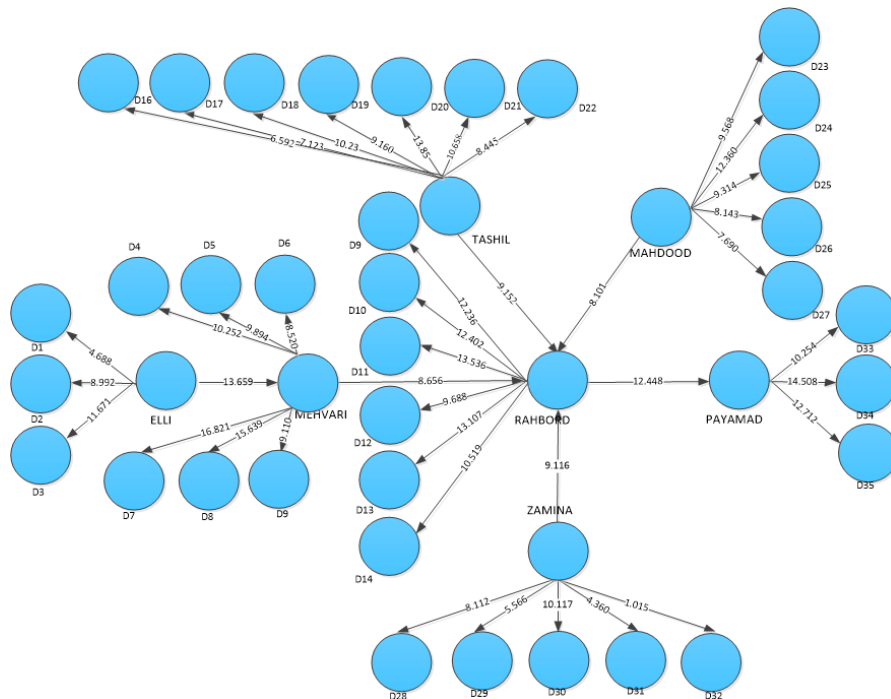
ردیف	معیار	مفهوم معیار	توضیحات
۱	اعتمادپذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.	برای معیار اعتمادپذیری، مستندسازی کامل مصاحبه‌ها و مرور چندباره آن‌ها به‌منظور اطمینان از قلم نیفتادن داده‌ها انجام شد. در فرایند تفسیر نتایج و شکل دادن به ابعاد و مؤلفه‌ها نیز از خبرگان نظرخواهی به‌عمل آمد.
۲	انتقال‌پذیری	میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	یافته‌های پژوهش حاصل داده‌هایی است که از بستر پدیده بررسی شده در شرکت ملی نفت ایران و براساس دیدگاه خبرگان استخراج شده است و از این‌رو قابلیت انتقال دارد.
۳	اتکاپذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد.	اتکا به تجربیات متعدد خبرگان و نیز بررسی پدیده سکوت سازمانی در بستر وقوع آن اتکاپذیری یافته‌ها را تأیید می‌کند.

ادامه جدول ۵: سنجش کفایت فرایند پژوهش

ردیف	معیار	مفهوم معیار	توضیحات
۴	تصدیق پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و در تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	بهره‌گیری از نظرهای تعدادی از خبرگان درباره تم‌های استخراج شده و نتایج پژوهش و نیز مرور چندباره یادداشت‌ها و مصاحبه‌های انجام گرفته تا حدود بسیار زیادی تأثیر نظرهای محقق را به حداقل رسانده است.
۵	راستی	میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها در تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	با توجه به اینکه مصاحبه‌ها به صورت باز و در فضایی صمیمی انجام گرفته شده است و این اطمینان برای مصاحبه‌شونده حاصل شد که هیچ‌گونه افشای اطلاعات و نیز گزارشی از مصاحبه انجام نمی‌شود و صرفاً مصاحبه‌ها به صورت یک‌جا و از سوی محقق ارزیابی می‌شود، نگرانی‌های مصاحبه‌شوندگان رفع شده و آن‌ها بدون نگرانی اطلاعات دقیقی ارائه کرده‌اند.

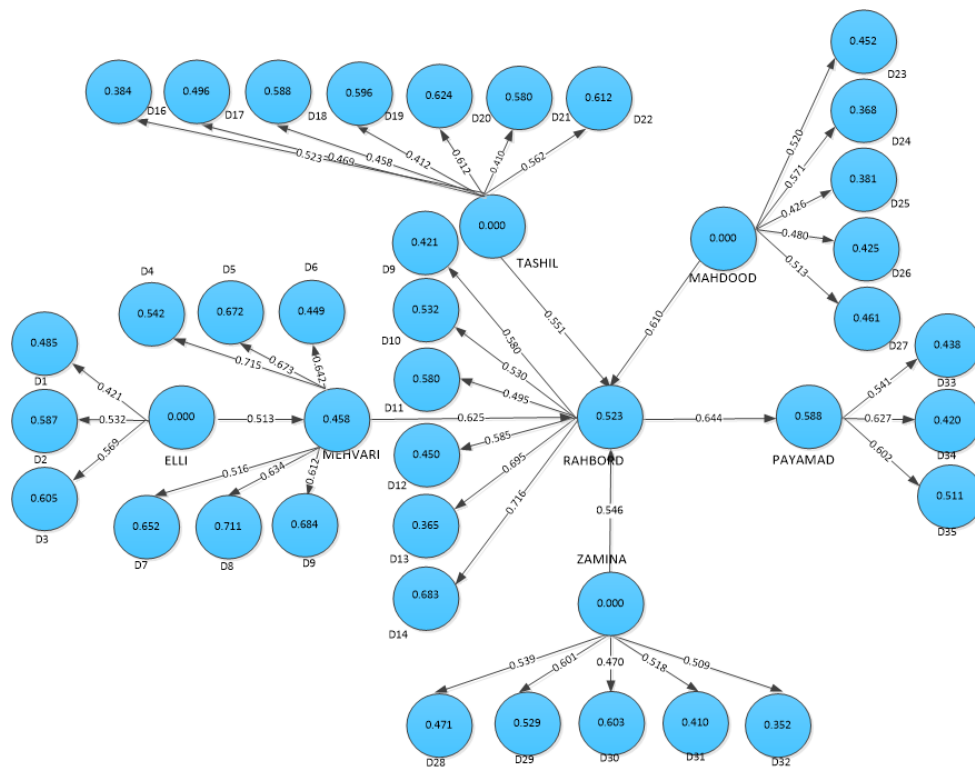
### اعتبارسنجی مدل پژوهش

در این پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای آزمون مدل مفهومی پژوهش استفاده شد. بدین منظور، نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در این پژوهش، برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضریب تعیین ( $R^2$ )، معیار  $Q^2$ ، Redundancy و ضرایب معناداری انجام شد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری اعداد معناداری  $t$  است. اگر مقدار آماره  $t$  خارج از بازه ( $-1/96$  تا  $+1/96$ ) قرار بگیرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و اگر مقدار آماره  $t$  درون این بازه قرار بگیرد در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می‌شود. شکل شماره ۲ مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری

مطابق با اطلاعات ارائه شده در شکل شماره ۲ تمام روابط تدوین شده در مدل مفهومی پژوهش تأیید شد. زیرا مقدار آماره  $t$  که برای آن‌ها گزارش شده است بیشتر از مقدار بحرانی  $1/96$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. شکل ۳ مدل مفهومی پژوهش را در حال تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این شکل شدت تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر مشخص شده است.



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

همچنین، ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. (Chin: 1998) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است. جدول ۶ مقدار  $R^2$  گزارش شده را برای هر یک از متغیرهای درون‌زای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۶: ضریب تعیین گزارش شده برای سازه‌های درون‌زای مدل

متغیرها	شاخص $R^2$
پدیده محوری (سکوت سازمانی)	۰/۴۵۸
راهبردها	۰/۵۲۳
پیامدها	۰/۵۸۸

شاخص  $Q^2$  را (Stone, 1974)، معرفی کردند که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. (Hansler et al., 2009)، شدت قدرت پیش‌بینی درباره سازه‌های درون‌زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را تعیین کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها اگر مقدار  $Q^2$  درباره یک سازه درون‌زا در محدوده نزدیک به  $0/02$  باشد نشان از آن دارد که مدل قدرت پیش‌بینی ضعیفی دارد. جدول ۷ معیار  $Q^2$  گزارش شده برای هریک از متغیرهای درون‌زای مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۷: معیار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زای مدل

متغیرها	شاخص $Q^2$
پدیده محوری (سکوت سازمانی)	$0/26$
راهبردها	$0/24$
پیامدها	$0/31$

معیار GOF نیز مربوط به برازش بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. با توجه به جدول ۸ و سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/35$  به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد  $0/63$  برای این مدل نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق دارد.

جدول ۸: میزان  $R^2$  و communality و متغیرهای پژوهش

متغیر	communality	$R^2$
عوامل علی	$0/55$	-
عوامل مداخله‌گر	$0/58$	-
پیامدها	$0/54$	$0/588$
راهبردها	$0/63$	$0/523$
سکوت سازمانی	$0/65$	$0/458$
عوامل زمینه‌ای	$0/59$	-
میانگین	$0/59$	$0/52$
GOF	$0/63$	$\sqrt{\text{AveR}^2 \times (\text{Ave of communalities})}$

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با به‌کارگیری نظریه داده بنیاد، الگوی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن در سازمان‌های دولتی طراحی شد و با به‌کارگیری روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبار آن تأیید شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ۶ نوع

سکوت شامل سکوت محافظه کارانه، معترضانه، نوع دوستانه، منفعت طلبانه، ناامیدانه و منفعلانه در سازمان‌های دولتی وجود دارد. انواع سکوت شناسایی شده در این پژوهش، با نتایج پژوهش‌های برجسته در زمینه سکوت سازمانی شامل پژوهش‌های (Brinsfield, 2013)، (Van-Dyne et al., 2003)، (Pinder & Harlos, 2001) و همچنین (Morrison & Milliken, 2000) مطابقت دارد. سکوت محافظه کارانه که بیشتر به دلیل ترس و محافظت از خود و برای در امان ماندن از شرایط نامناسب بیرونی مدنظر قرار می‌گیرد را می‌توان با سکوت تدافعی (Van-Dyne et al., 2003) و (Brinsfield, 2013) منطبق دانست. سکوت ناامیدانه که به دلیل ناامیدی از تغییر شرایط و با نوعی بی‌تفاوتی و سرخوردگی در افراد همراه است و افراد شرایط موجود را به نوعی پذیرفته‌اند با سکوت مطیع (Van-Dyne et al., 2003)، (Pinder & Harlos, 2001) و (Brinsfield, 2013) منطبق است. همچنین، سکوت رها شده و ناکارآمد (Brinsfield, 2013) نیز با این نوع سکوت هم‌خوانی دارد. سکوت نوع دوستانه که با رفتارهای دیگرخواهانه و سکوت به‌منظور حفظ منافع دیگران و جلوگیری از آسیب به آن‌ها همراه است با سکوت نوع دوستانه (Van-Dyne et al., 2003)، و سکوت رابطه‌ای (Brinsfield, 2013)، هم‌خوانی دارد. سکوت منفعت طلبانه بدین مفهوم است که افراد با سکوت منافع خود را دنبال می‌کنند و از ارائه اطلاعاتی خودداری می‌کنند که عدم ارائه آن به نفع آن‌ها است. با سکوت انحرافی (Van-Dyne et al., 2003) و سکوت فرصت طلبانه (Knoll & Vandick, 2012)، انطباق دارد. سکوت معترضانه که به دلیل اعتراض افراد نسبت به شرایط یا اتفاق‌های پیش آمده به وجود می‌آید در پژوهش‌های دیگر به آن اشاره نشده و در این پژوهش شناسایی شده است. در نهایت، سکوت منفعلانه به دلیل ناتوانی و عدم توانمندی فرد ایجاد می‌شود. سکوت منفعلانه هم به دلیل ناتوانی در انجام مناسب شغل و هم در ایجاد ارتباط با دیگران حاصل می‌شود. اگرچه هیچ‌یک از پژوهش‌های این نوع سکوت را شناسایی نکرده‌اند، سکوت محجوب (Brinsfield, 2013)، که از عدم اعتماد به نفس حاصل می‌شود به این نوع سکوت نزدیک است.

علاوه بر انواع سکوت که در این پژوهش شناسایی شده است نحوه شکست سکوت در هیچ پژوهش داخلی و خارجی بررسی نشده است. در این پژوهش ۶ دسته راهبرد با رویکرد توانمندسازی برای شکست سکوت سازمانی شناسایی شده است. راهبردهای سطح فردی به دنبال بهبود توانمندی دانشی و روان‌شناختی کارکنان برای شکستن سکوت است. راهبردهای بین فردی تلاش دارند با بهره‌گیری از ظرفیت روابط بین فردی کارکنان را به سمت آوای سازمانی سوق دهند. راهبردهای مدیریتی ضمن تلاش برای تقویت جایگاه مدیران از سبک‌های رهبری مناسب مانند کوچینگ و رهبری خدمتگزار و همچنین مقابله با کوتوله‌پروری و محافظه‌کاری

استفاده می‌کند که باعث بهره‌گیری مناسب از توانمندی کارکنان می‌شود. راهبردهای شغلی نیز به‌دنبال بهبود طراحی مشاغل و زمینه‌های آن است تا زمینه شکست سکوت فراهم شود. راهبردهای سازمانی به‌دنبال تغییر و تحولات در سطح سازمان هستند که هم تغییرات ساختاری و هم اصلاح نظام‌های سازمانی را شامل می‌شود. در نهایت، راهبردهای فراسازمانی بهره‌گیری از ظرفیت قوانین و اسناد بالادستی و سایر سازمان‌ها را دنبال می‌کنند. با توجه به اینکه سکوت سازمانی پدیده‌ای چندوجهی و چندسطحی است مجموعه‌ای از راهبردها در سطوح مختلف باید اجرایی شوند تا شکست سکوت کارکنان محقق شود. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (Jafary et al., 2019)، سازگاری دارد که عوامل سازمانی و عوامل فردی را دلیل سکوت سازمانی کارکنان دانسته‌اند و راهبردهایی برای شکست این عوامل ارائه شده‌اند. همچنین، نتایج پژوهش حاضر تأییدکننده نتایج (Akbarian et al., 2015)، است و راهبردهای ارائه شده می‌تواند آثار عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ترس از بازخورد مدیران، تجربه‌های ناخوشایند در گذشته و عدم اطمینان و ترس را کاهش دهد. در نهایت، راهبردهای ارائه شده در این پژوهش قابلیت دارند تا انواع سکوت سازمانی ارائه شده از سوی محققان مختلف شامل (Morrison & Milliken, 2000)، (Pinder & Harlos, 2001)، (Van-Dyne et al., 2003)، (Vakola & Bouradas, 2005) و (Brinsfield, 2013) را بشکند.

شکستن سکوت می‌تواند هم پیامدهای سازمانی مانند بالندگی سازمانی، تقویت آنتروپی منفی سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای رضایت شهروندان و افزایش اعتماد به بخش دولتی و هم پیامدهای فردی شامل بهبود روحیه و انگیزه کارکنان، بهبود خلاقیت و نوآوری کارکنان، بهبود تعهد کارکنان، افزایش بهره‌وری کارکنان و کاهش تمایل به خروج کارکنان در سازمان‌های دولتی به همراه داشته باشد. به این پیامدها در پژوهش‌های دیگر در زمینه سکوت نیز اشاره شده است. پژوهش حاضر ضمن دانش‌افزایی در زمینه پدیده‌شناسی سکوت در سازمان‌های دولتی ایرانی، با مطرح کردن مفهوم «شکست سکوت سازمانی» به‌عنوان زمینه مغفول مانده در پژوهش‌ها و ارائه الگویی راهبردی در این زمینه با رویکرد توانمندسازی کارکنان مسیری جدید در پیشروی محققان مطالعات سازمانی گشوده است. در پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود انواع سکوت سازمانی و راه‌کارهای شکستن آن‌ها به‌صورت مجزا و همچنین میزان اثربخشی راهبردهای معرفی شده در شکستن سکوت بررسی شود. همچنین، در پژوهش‌های آتی، می‌توان ارتباط بین ابعاد سکوت شناسایی شده با سه گروه مطرح شده در بیان مسئله را بررسی کرد. در نهایت، محدودیت‌های پژوهش حاضر، شامل نداشتن بهره‌گیری از رویکرد فرایندی در طراحی مدل پژوهش و همچنین سخت‌بودن دسترسی به تعدادی از خبرگان برای



اجرای مصاحبه‌ها و عدم تمایل تعدادی از افراد برای مشارکت در پژوهش به دلیل نگرانی درباره تبعات آن بود که با ایجاد اعتماد از سوی محقق بسیاری از این نگرانی‌ها رفع شد.

### پیشنهادها

براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر به منظور شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- با توجه به مؤلفه سیاه‌نمایی و رواج آن در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد می‌شود مدیران به گزارش‌های شخصی افرادی توجه نکرده که با هدف سیاه‌نمایی انجام می‌شود و برای قضاوت درباره کارکنان عملکرد و گزارش‌های رسمی و سازمانی را مدنظر قرار دهند.
- با توجه به عدم اعتماد بین افراد در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود مدیران از رفتارهای دوگانه و عدم صداقت در گرفتار و عمل نسبت به کارکنان پرهیز کنند و رفتارهای اعتمادزا را در سازمان ترویج دهند.
- مدیران، برای مقابله با ترس کارکنان باید مکانیزم‌های رسمی برای دریافت نظرهای کارکنان ایجاد کنند و با انجام رفتارهای حمایتی و تشویق افرادی که ایده‌ها و نظرهای خود را بیان می‌کنند ترس کارکنان را از بین ببرند.
- مدیران، برای مؤلفه‌های عدم مشارکت و کناره‌گیری کارکنان باید ارتباط خود را با کارکنان افزایش دهند تا از گلایه‌ها و دغدغه‌های آنان آگاه شوند و زمینه‌های ناراضی‌تی و گله‌مندی را کاهش دهند.
- درباره مؤلفه‌های سکوت نوع‌دوستانه پیشنهاد می‌شود مدیران ضمن تأیید و تشویق رفتارهای نوع‌دوستانه مثبت کارکنان را به شکلی پرورش دهند که از انجام رفتارهای نوع‌دوستانه‌ای پرهیز کنند که به شکلی در تضاد با اهداف و منافع سازمانی است. مثلاً زمانی که مدیر درباره شکایت ارباب‌رجوع از یکی از همکاران سؤال می‌کند و فرد درباره نادرستی رفتار همکار خود آگاه است به دلیل دوستی با او اظهار بی‌اطلاعی نکند.
- درباره مخفی‌کاری و تحریف اطلاعات افراد برای منافع خود پیشنهاد می‌شود مکانیزم‌های رسمی سازمانی به شکلی طراحی شوند که مانع انحصار افراد در دسترسی به اطلاعات شوند و مدیران نیز با ایجاد بستری برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین افراد مانع قدرت گرفتن افراد انحصارگر اطلاعات شوند. درباره اطلاعات خاص و محرمانه نیز پیشنهاد می‌شود محرمانگی در سطح سیستم به‌جای افراد تعریف شود مثلاً مشخص شود فردی در فلان

- جایگاه سازمانی به اطلاعات خاصی دسترسی دارد. درضمن، مکانیزم‌ها به شکلی تعریف شوند که اطلاعات خاص منابع چندگانه دسترسی داشته باشد و انحصاری نباشد.
- درباره بی‌تفاوتی و عدم اطمینان کارکنان پیشنهاد می‌شود مدیران، کارکنان را در امور سازمانی درگیر کنند و ضمن ترسیم اهداف بلندمدت و چشم‌انداز آینده سازمان برای آن‌ها تمرکز کارکنان را به آن سمت ببرند و به‌طور دائم در فرصت‌های مختلف درباره آینده سازمان و نقش هر کدام از افراد در تحقق اهداف و چشم‌انداز صحبت کنند.
  - درباره مؤلفه‌های سکوت منفعلانه پیشنهاد می‌شود جو سازمان و اولویت مدیران بر پرورش و توسعه افراد قرار گیرد و از هر فرصتی برای یادگیری و افزایش توانمندی کارکنان بهره گرفته شود. البته، مدیران نیز باید در توسعه فردی پیشرو بوده و الگویی برای کارکنان باشند.

## مآخذ

- آقایی، پرویز، فیض‌آبادی، وحید، رسولی‌مقدم، ابراهیم (۱۳۹۴). ارتباط جو سازمانی و سکوت سازمانی با توانمندی روانشناختی کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*، سال ۲۲، شماره ۳، ۱۴-۱.
- اسماعیلی، احمدرضا، عساری، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. *فصلنامه تحقیق‌های مدیریت انتظامی*، سال ۱۴، شماره ۳، ۵۲۸-۵۰۳.
- امین‌بیدختی، علی‌اکبر، عیجانی، رسول (۱۳۹۵). پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، سال ۲۹، شماره ۴، ۲۰-۳.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۸، شماره ۹۴، ۱۰۷-۸۵.
- حسینی، سمیه، احمدی، علی‌اکبر، سرمست، بهرام، الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنجگانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. *مجله مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۸، شماره ۳۰، ۱۱۲-۹۷.
- رحیمی، غلامرضا، مظاهری‌راد، حمید (۱۳۹۶). مطالعه توصیفی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان‌ها. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، سال ۱، شماره ۱، ۵۴-۳۵.
- رستگار، عباسعلی، علی‌اکبری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۵، شماره ۱۸، ۱۴۴-۱۱۹.

- زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۱، شماره ۱، ۹۹-۱۱۳.
- صادقی‌مقدم، محمدرضا (۱۳۹۱)، طراحی و تبیین الگوی هماهنگی زنجیره تأمین در سطح شبکه خودرو سازی (مطالعه موردی: ایران خودرو)، پایان نامه دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- فهامی، منیژه، محمودی، محمدتقی، شاه‌طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۷، شماره ۱، ۲۱-۴۴.
- محرر، علی، صادقی‌مقدم، محمدرضا (۱۳۹۰). هماهنگی زنجیره تأمین در صنعت خودروسازی: رویکرد تئوری برخاسته از داده‌ها. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، سال ۱، شماره ۴، ۲۹-۶۳.
- میری، عبدالرضا، سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، سال ۳، شماره ۶، ۴۹-۵۶.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. & Keshtiara, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Al-Rousan, M. A. M. & Omoush, M. M. (2018). the effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods For Business Research*, 295(2), 33-295.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. London: Sage publications.
- Dan, L., Jun, W. & Jiu, M. (2009). Organizational silence, A survey on employees working in a telecommuniation company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*. Troyes, France, (2009/6/9) Available at <https://ieeexplore.ieee.org/document/5223551>.

- Dong, J., Li, M., Run, R. & Yichi, Z. (2019). Empowered to break the silence: Applying self-determination theory to employee silence. A section of the journal *Frontiers in Psychology*, 10(2), 1-10.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In new challenges to international marketing: Emerald group publishing limited
- Jafary, H., Yazdanpanah, A. & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: A qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4), 1-7.
- Knoll, M., & Vandick, R. (2012). Do I here the whistle? A first attempt to measure four form of employee silence and their correlaters. *Journal Of Business Rthics*, 113(2), 349-362.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Harrisburg: Penn State University Harrisburg.
- Mirzapour, M. & Baoosh, M. (2018). Investigating effective factors on the creation of organizational silence. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(2), 89-96.
- Moasa, H. (2013). Struggling for organizational identity: Employee voice and silence. *Lumen International Conference*. Novelty, Logos Universality Mentality Education Novelty, (2013/10/8) Available at [https://www.researchgate.net/publication/270848944\\_Struggling\\_for\\_Organizational\\_Identity\\_Employee\\_Voice\\_and\\_Silence](https://www.researchgate.net/publication/270848944_Struggling_for_Organizational_Identity_Employee_Voice_and_Silence).
- Morrison, E. W., & Miliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Parhizgar, M. M., Moghaddam, M., Hajlou, T. A. H. & Ajirloo, R. N. (2019). Investigating the effect of organizational silence and voice on employees performance based on the mediating role of ethical leadership: A case study of tehran metropolitan fire station. *Emergencies and Isasters Quarterly*, 4(4), 229-236.
- Pinder, C. & Harlos, H. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20(1), 331-369.

- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., Mahar, S. A. & Zuhabuddin. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9-14.
- Rezabeygil, S., & Almasi, D. (2014). Organizational silence: A dangerous phenomenon in the way of the organizational progress. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3(2), 300-306.
- Richard, N. (2003). *Why do we remain silent in the face of unethical behavior?, the politics of ethics: Methods for acting, learning, and sometimes fighting, with others in addressing ethics problems in organizational life*. New York: Oxford University Press.
- Sharu, P. J. & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 254-366.
- Shojaie, S., Zaree Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 7(4), 1731-1735.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. California: Sage, Thousand Oaks, CA.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van-Dyne, Linn, Soon Ang & Isabel C. Botero, (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1391.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How leader member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 2(2), 1-12.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(8), 1389-1404.