

## فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در ایران

بلال پناهی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۶/۲۵ تاریخ بازنگری: ۹۸/۷/۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۲۱

### چکیده

در سال‌های اخیر موضوع سکوت سازمانی جایگاه مهمی را در بین پژوهش‌های مربوط به حوزه سازمان و مدیریت بدست آورده است. سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی محسوب می‌شود که در اثر عوامل متعددی در سازمان بروز کرده و نتایج مهم سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این پژوهش با بکارگیری روش فراتحلیل و با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن در ایران و با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل CMA انجام شده است. در این بررسی از تعداد ۵۱ مطالعه منتخب، تعداد ۳۰ متغیر مستقل و ۲۱ متغیر وابسته مختلف شناسایی شد. نتیجه این بررسی فراتحلیل نشان داد که متغیرهای هویت سازمانی، ارتباط اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و نگرش‌های مدیریتی بیشترین تأثیر گذاری بر سکوت سازمانی در سازمان‌های ایرانی داشته‌اند. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی مثل کارآفرینی سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، کار تیمی، حمله عاطفی و شادی در کار را به عنوان پیامدهای آن تحت تأثیر قرار می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، فراتحلیل، پیامدهای سکوت سازمانی، پیشایندهای سکوت سازمانی

---

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول) Panahi1980@yahoo.com

## مقدمه

نتایج فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد آنها یکی از عناصر حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود و کیفیت این نتایج، به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های احتمالی از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید و سهم کردن دیگران یاری کند (علیجانی و طالع پسند ۱۳۹۵: ۴۲). همچنین مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان، هم برای عملکرد سازمانی و هم برای توانمندسازی آن‌ها ضروری است، زیرا کارکنان به عنوان منبع تغییر و نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند. وجود شرایط مساعد و مناسب برای این همکاری باعث می‌شود که کارکنان بتوانند براحتی انتقادات و دیدگاه‌های خود را در رابطه با معضلات سازمان بیان کرده و بدین ترتیب، اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند (نوه ابراهیم و یوسفی ۱۳۹۵: ۱۳۹). متغیرهای متعددی در کیفیت این عملکرد منابع انسانی نقش آفرینی می‌کنند و یکی از این متغیرهای مهم که نظر محققان را اخیراً در تحقیقات به خود جلب کرده، متغیر سکوت سازمانی است. مطابق با نظر محققان، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌گردد. سکوت سازمانی، پدیده‌ای جمعی تعریف می‌شود که مانع ارائه نظرات، فعالیت و همفکری اعضای سازمان می‌شود (اردگدو<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۸؛ تینوک<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۸؛ موريسن و میلیکن<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۰؛ دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹؛ کریمیان پور و مرادی ۱۳۹۶؛ نصیری ولیک بنی و همکاران ۱۳۹۴؛ نجفی و خالق خواه ۱۳۹۶). در نهایت سکوت سازمانی به طرق مختلف عملکرد سازمانی را دچار اختلال می‌کند؛ طوری که یک جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند؛ و با جلوگیری از دریافت بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود (مناقب و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۸؛ پیندر و هارلوز<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۱؛ موريسن و میلیکن ۲۰۰۰؛ دیمیترس و وکلا<sup>۶</sup>؛ ۲۰۰۷؛ دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹؛ کریمیان پور و مرادی ۱۳۹۶؛ قلاوندی و مرادی ۱۳۹۴؛ نوه ابراهیم و یوسفی ۱۳۹۵؛ نجفی و خالق خواه

1 - Erdo du

2 - Tinuke

3 - Morrison &amp; Milliken

4 - Managheb &amp; et al

5 - Pinder &amp; Harlos

6 - Dimitris &amp; Vakola

۱۳۹۶). عوامل متعددی در خلق این جو سکوت و به دنبال آن پدیده‌ی سکوت سازمانی نقش دارند، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی (دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹)؛ باورها و نگرش‌های مدیر (تینوک ۲۰۱۸)؛ علیجانی و طالع پسند (۱۳۹۵) عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و محیطی، عوامل گروهی و عوامل فردی (پناهی و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۱۲)؛ کریمیان‌پور و مرادی (۱۳۹۶)؛ ترس کارکنان از ارائه بازخورد منفی و برداشت آنها از عقاید پیچیده مدیریت درباره آنها (اردگندو<sup>۲</sup> ۲۰۱۸)؛ تینوک ۲۰۱۸)؛ پناهی و همکاران ۲۰۱۲)؛ عسکری و همکاران (۱۳۹۵)؛ تفکیک عمودی زیاد در ساختار سازمانی (نظری و همکاران ۱۳۹۴)؛ نحوه استفاده از انواع شیوه‌های مدیریتی و سبک‌های رهبری توسط مدیریت سازمان (نجفی و خالق خواه ۱۳۹۶).

پدیده‌ی سکوت سازمانی در بلندمدت منجر به کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی، امتناع کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های خود (دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹)؛ پناهی و همکاران ۲۰۱۲)؛ نجفی و خالق خواه (۱۳۹۶)؛ فسیل شدن اذهان سازمانی، کاهش بهره‌وری و عملکرد، استرس زیاد و عدم برقراری ارتباطات صحیح بین کارکنان (کریمیان‌پور و مرادی ۱۳۹۶)؛ افسردگی و اختلالات روانی (نصیری ولیک بنی و همکاران ۱۳۹۴)؛ عدم توانایی بررسی و تصحیح خطاها (امانی و همکاران ۱۳۹۶)؛ عدم اثربخشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر (دیمیترس و وکلا ۲۰۰۷)؛ گشتاسبی فرد و کریمی ۱۳۹۷)؛ نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)؛ افزایش ترس و اضطراب در بین افراد (ال‌هیت<sup>۳</sup> ۲۰۱۹) و... می‌شود.

در طی سالیان اخیر تحقیقات علمی متعددی در زمینه موضوع سکوت سازمانی در کشور ایران انجام شده طوری که جامعه علمی با اطلاعات پراکنده‌ای در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی مواجه شده است به دلیل تعدد تحقیقات انجام شده در این حوزه و حتی وجود تناقض‌ها و واگرایی نتایج در برخی موارد، در این تحقیق تلاش شد تا با رویکرد فرا تحلیل، پیشایندها و پیامدهای متغیر سکوت سازمانی در پژوهش‌های انجام شده بررسی و جمع‌بندی شوند. با توجه به اینکه نتایج مطالعات فرا تحلیل منعکس‌کننده طیف وسیعی از ویژگی‌های پژوهش‌های ارزشمند می‌باشد؛ لذا این تحقیق با بهره‌گیری از اصول و قواعد روش فرا تحلیل

1 - Panahi & et al

2 - Erdo du

3 - Alheet

انجام شده و درصدد رفع تناقضات به وجود آمده از پژوهش‌های قبلی درباره موضوع مذکور بوده است. در این راستا، سؤال این تحقیق به صورت زیر مطرح شده است: پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در پژوهش‌های انجام شده در کشور ایران کدامند؟ و الویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه

در طی حدود یک دهه اخیر موضوع سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده مهم مطرح است که تحقیقات قابل ملاحظه‌ای حتی در رشته‌هایی غیر از علوم اداری درباره آن در کشور ایران انجام شده است. معرفی این پدیده به صورت شفاف و علمی توسط محققانی مثل (موریسن و میلیکن ۲۰۰۰؛ پیندر و هارلوز ۲۰۰۱؛ داین، انگ و بوترو ۲۰۰۳؛ دیمیترس و وکلا ۲۰۰۷) در خارج از کشور و در ایران با تحقیق افرادی مثل (دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹) انجام شد. در انجام این تحقیقات اغلب از مدل‌های (پویایی‌های منتهی به سکوت سازمانی، اثرات سکوت سازمانی، مفهوم‌سازی سکوت کارکنان، عوامل اصلی جو سکوت و نتایج سکوت سازمانی) و ابعاد آنها استفاده شده است که در ادامه به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### مدل پویایی‌های منتهی به سکوت سازمانی

اولین مدل ارائه شده در زمینه سکوت سازمانی، مدلی است که موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) تحت عنوان مدل پویایی‌های منتهی به سکوت سازمانی معرفی کردند. در این مدل هدف، تشریح فرآیندهایی است که منجر به پیشرفت سکوت در سازمان‌ها می‌شود. این مدل سکوت را به عنوان پدیده‌ای، مرتبه‌ای و جمعی مورد توجه قرار می‌دهد. در این مدل هدف توضیح این موضوع نیست که چرا یک کارمند، گفتگو یا سکوت را انتخاب می‌کند، بلکه تشریح این است که چرا و چطور عوامل مهمی در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری جو سکوت و به دنبال آن ساکت شدن کارکنان می‌شوند (موریسن و میلیکن ۲۰۰۰: ۷۰۸). سنگه<sup>۱</sup> این جو سکوت را اینطور تشریح می‌کند که سازمان‌ها در یک ذهنیت خاصی عمل می‌کنند و در شرایط خاصی افراد تمایل دارند مشکلات را با توجه به حوزه‌ی تخصصی خود حل کنند و تعامل پیچیده بین

حوزه‌های دیگر را نادیده بگیرند. بنابراین افراد تمایل پیدا می‌کنند که مسائل را فقط به روش خصوصی خود و با دید خود مورد بررسی قرار دهند و این کار با جلوگیری از شکل‌گیری گفت‌وگو صحیح درباره مسائل بوجود آمده، در نهایت سکوت و عدم رضایت را خلق می‌کند. با توجه به اینکه بعضی از مدیران به مدت خیلی زیادی در محیط‌های سرشار از ترس، ارباب و سکوت قرار گرفته‌اند بنابراین جایگزینی روش‌های جدید و صحیح برای کار کردن و رفتار کردن را تصور نمی‌کنند و باعث تقویت چنین جوی در سازمان خواهند شد. این ظرفیت و محدودیت اعمال شده نیز منجر به شکل‌گیری هنجارهای سکوت خواهند شد (دیمیترس و وکلا، ۲۰۰۷). مطابق این مدل عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی عبارتند از:

ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی

شرایط تقویت‌کننده باورهای ضمنی مدیران: ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و متغیرهای

محیطی و سازمانی

ساختارها و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی

برداشت‌های انجام شده درباره مسائل

عدم تشابه جمعیت شناختی (موریسن و میلیکن ۲۰۰۰).

### مدل اثرات سکوت سازمانی

مدل دیگری که در زمینه سکوت سازمانی ارائه شده، مدلی است که تحت عنوان مدل اثرات سکوت سازمانی توسط موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) معرفی شده است. در این مدل، برعکس مدلی قبلی که چگونگی آشکار شدن سکوت در سازمان‌ها و عوامل پیشرفت سکوت را نشان داد، تمرکز بر روی اثرات ضمنی سازمانی سکوت است؛ طوری که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر را با محدود کردن ورودی‌های اطلاعاتی قابل دسترس برای تصمیم‌گیرندگان، تحت تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین لازم است دیدگاه‌های همه افراد برای تصمیم‌گیری مؤثر مورد توجه قرار گیرد. این در حالی است که ادعا شده بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان در این زمینه رنج می‌برند و زمانی که چنین اتفاقی بیفتد کیفیت تصمیم‌گیری و ابتکارات در محیط کار کاهش می‌یابد. همچنین مطابق با این مدل،

سکوت سازمانی مانع از دریافت بازخورد منفی شده و در نتیجه سازمان نیز توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (میلر<sup>۱</sup> ۱۹۷۲). بنابراین با عدم دریافت بازخوردهای منفی، به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند، خطاها نیز پایدار شده و حتی قوی‌تر می‌شوند. مطابق این مدل پیامدهای سکوت در سازمان‌ها عبارتند از:

محدود شدن داده‌های اطلاعاتی

عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری

کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری

سد کردن مسیر دریافت بازخوردهای منفی

کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات

تضعیف تعهد و اعتماد

کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی یا جسمانی و حتی

کارشکنی یا انحراف

ایجاد ناهماهنگی شناختی در کارکنان (موریسن و میلیکن ۲۰۰۰).

### مدل مفهوم سازی سکوت کارکنان

ون داین (۲۰۰۳) در پژوهش خود مؤلفه‌های سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی، سکوت مطیع را برای سکوت سازمانی معرفی کرده است. ارائه‌ی این چارچوب به عنوان یک گام مهم برای مفهوم‌سازی بهتر سکوت و اظهار نظر محسوب می‌شود که انواع سکوت و انواع اظهار نظر را از هم متمایز می‌سازد و این تمایز بر مبنای انگیزه‌های کارکنان (عدم‌درگیری<sup>۲</sup>، خودحفاظتی<sup>۳</sup> و دیگرمحوری<sup>۴</sup>) انجام می‌گیرد. همچنین مشخص شده که سکوت و اظهار نظر می‌توانند بر مبنای انگیزه‌های دیگری هم قرار گیرند و اغلب نیز یک ترکیب پیچیده‌ای از انگیزه‌ها را نشان می‌دهند. در مجموع این چارچوب بر رفتارهای هدفمند و سطح فردی کارکنان تأکید دارد که در تعاملات رودررو در سازمان‌ها رخ می‌دهند (داین، انگگ و بوترو<sup>۵</sup> ۲۰۰۳: ۱۳۶۲). بر اساس

1 - Miller

2 - Disengaged

3 - Self-Proactive

4 - Other-Oriented

5 - Van Dyne, Ang and Botero

این بررسی، شش رفتار ویژه بر مبنای سه نوع انگیزه کارکنان از هم متمایز می‌شود. سه طبقه محوری از انگیزه‌های کارکنان عبارتند از: (عدم درگیری، خودحفاظتی و دیگر محوری) و سه نوع از سکوت (سکوت رضایتمندانه<sup>۱</sup>، سکوت تدافعی<sup>۲</sup> و سکوت موافق اجتماع<sup>۳</sup>) و سه نوع هم سطح اظهار نظر (اظهار نظر رضایتمندانه<sup>۴</sup>، اظهار نظر تدافعی<sup>۵</sup> و اظهار نظر موافق اجتماع<sup>۶</sup>) قابل ذکر هستند.

### مدل عوامل اصلی جو سکوت و نتایج سکوت سازمانی

ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) تجزیه و تحلیل مدل‌های خود را با یک عامل آغاز کردند که در خلق «جو سکوت» سهیم است که این عامل همان نگرش مدیر و عقاید آن نسبت به سکوت می‌باشد. ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای غلط و منفی مدیران راجع به طبیعت انسانی و این باور که انسان‌ها طبیعت سست و تنبلی دارند؛ و همچنین ویژگی‌های مشخصی مثل پیشینه مالی یا فرهنگ سازمانی و غیره در خلق و گسترش سکوت در سازمان‌ها نقش دارند. مطابق این مدل ماریسون و میلیکن برخی اعمال سازمانی را ذکر می‌کنند که ممکن است به یک جو سکوت مانند تمرکز در تصمیم‌گیری و نبود مکانیزم رسمی بازخورد روبه بالا در یک سازمان، کمک نماید. براساس فرضیات مذکور، مدل ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) روابط بین جو سکوت را که شامل نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی موجود و رفتار ساکت کارکنان هستند، بررسی می‌کند. ثانیاً، این مدل پیامد جو سکوت و رفتار ساکت را در نگرش‌های شغلی که شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند تجزیه و تحلیل می‌کند (دیمیترس و وکلا ۲۰۰۷: ۳). اگر چه برخی نظریه پردازان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی را به عنوان پیش بینی کننده‌ها یا عوامل اظهار نظر و سکوت بیان می‌کنند ولی برخلاف آنها ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بر متغیرهای مذکور در بالا به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی تأکید دارند. ماریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی شده و بنابراین

1 - Acquiescent Silence

2 - Defensive Silence

3 - Prosocial Silence

4 - Acquiescent Voice

5 - Defensive Voice

6 - Prosocial Voice

انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. خصوصاً شواهد قوی وجود دارد که مدیران عالی و سرپرستان ارشد مانع از دریافت بازخورد منفی شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می کنند (فیشر<sup>۱</sup> ۱۹۷۹). اگرچه مدیران و سرپرستان به نقش و وظیفه خود متعهد هستند ولی ترس از این دارند که عملکرد آن‌ها همیشه کافی و رضایت بخش نباشد. در نتیجه، آن‌ها در صورت بروز هر مشکلی با انتساب اظهارات منفی به زیردستان خود، اقدام به فرافکنی کرده و با ذکر اهداف نامشخص سعی در توجیه مشکلات دارند. این نوع رفتار، جوی را حاکم می سازد که در آن کارکنان قادر به تشخیص اشتباهات واقعی خود نبوده و به مدیران خود اعتماد نمی کنند (دیمیترس و وکلا ۲۰۰۷: ۴). مطابق نظر ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی موجب احساس بی ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می گردد (دیمیترس و وکلا ۲۰۰۷: ۵).

### روش شناسی

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل انجام شده است. روش فراتحلیل یکی از روش های جدید در انجام تحقیقات است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پیشینه پژوهشی درباره یک موضوع است. این روش به عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می شود که از روش های آماری برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می کند. بنابراین می توان گفت که فراتحلیل یک روش کمی بوده و با تلخیص یافته های تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می گیرد. در انجام مطالعه فراتحلیل در مرحله اول سؤال پژوهشی مطرح می شود؛ سپس شناسایی مطالعات مرتبط انجام می گیرد و روش کدگذاری داده ها تعیین می گردد. در مرحله بعد مطالعات جمع آوری شده و کدگذاری اولیه انجام می شود؛ سپس داده ها به نرم افزار وارد شده و اندازه اثر محاسبه می گردد؛ در مرحله بعد تحلیل های اصلی و تکمیلی روی داده ها انجام شده و گزارش تحقیق تدوین می گردد (قربانی زاده ۱۳۹۶: ۳۱). در این تحقیق نیز مراحل مذکور به ترتیب طی شده است. بدین صورت که برای گردآوری داده ها، کدگذاری داده ها و دقت بیشتر از چک لیستی استفاده شد که کار استخراج، ضبط، کدگذاری و انتقال داده ها با حساسیت بیشتری انجام شود. با استفاده از این چک لیست، کار



جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تر انجام گرفت. اطلاعاتی که در چک لیست گردآوری داده‌ها درج شده بود عبارت بودند از: نویسندگان، سال تحقیق، عنوان تحقیق، متغیرهای اصلی، رویکرد و روش تحقیق، اهداف و فرضیات، جامعه و نمونه آماری، تعداد نمونه، روش نمونه‌گیری، آزمون‌های مورد استفاده، روایی و پایایی و معنی‌داری آزمون‌ها. محتوای درج شده در این چک لیست بر اساس نظرخواهی از چند استاد خبره و از معیارهای مورد استفاده در تحقیقات مشابه بدست آمده؛ لذا از روایی محتوا و همچنین از پایایی لازم برخوردار است. مهم‌ترین ملاک‌های تفکیک مطالعات شامل محدوده و حوزه مورد بررسی (فقط مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در مجلات معتبر، در پایگاه‌های علمی ذکر شده و در بازه زمانی ده ساله یعنی سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ در ایران)، جامعه و نمونه آماری مربوط به سازمان‌ها، تعداد نمونه طبق فرمول‌های آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی یا کاملاً علمی، متغیرهای اصلی بویژه حضور خود سکوت سازمانی، روش تحقیق توصیفی یا همبستگی، اهداف و فرضیات شفاف و علمی بوده است.

این پژوهش از نظر هدف از انواع تحقیقات کاربردی بوده و در حوزه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. با توجه به اینکه در مطالعه فراتحلیل با مرور نظام‌مند و با ارزشیابی، ترکیب و جمع‌بندی آماری به تلفیق و تحلیل پژوهش‌هایی پرداخته می‌شود که قبلاً پیرامون یک موضوع خاص به رشته تحریر درآمده‌اند (قربانی‌زاده ۱۳۹۶: ۱۵۵)؛ در این پژوهش نیز تمرکز بر روی تحقیقات انجام شده درباره یک موضوع خاص یعنی عوامل و متغیرهای مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای سکوت سازمانی بود. جامعه مورد بررسی، تمامی مقالات علمی-پژوهشی حاصل پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های انجام شده درباره این موضوع هستند که در بازه زمانی ده ساله یعنی سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ در ایران انجام شده و در مجلات علمی پژوهشی معتبر چاپ شده‌اند. جامعه مذکور به طور دقیق‌تر و شفاف‌تر شامل تمامی مقالات چاپ شده در مجلات علمی پژوهشی معتبر در ایران و موجود در پایگاه‌های جهاد دانشگاهی (SID) پایگاه مجلات تخصصی نور (noormags)، پایگاه نظام بانک اطلاعات نشریات کشور (magiran) و پایگاه مرکز اسناد و مدارک علمی ایران (irandoc) هستند. در پژوهش حاضر بررسی کامل جامعه آماری انجام شده و نمونه‌گیری صورت نگرفته است و محقق تلاش کرده که مطالعه و گردآوری اطلاعات از تمامی جامعه انجام شود. در این

راستا ویژگی‌هایی نظیر روش آماری، جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه، فرضیه‌ها، چارچوب نظری و نتایج داده‌ها و سطح معنی‌داری پژوهش‌ها ارزیابی شد و در مجموع تعداد ۱۲۳ مقاله اولیه درباره موضوع تحقیق شناسایی شد که با بررسی ویژگی‌ها، تطابق و تناسب مقالات با موضوع تحقیق در نهایت تعداد ۵۱ مقاله کاملاً منطبق و مناسب برای فراتحلیل موضوع تحقیق انتخاب شدند. برای تحلیل اطلاعات بدست آمده از تحقیقات مذکور، پس از استخراج داده‌های لازم مثل ضریب همبستگی، رابطه بین متغیرها و حجم نمونه برای انجام محاسبات فراتحلیل، نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA) مورد استفاده قرار گرفت؛ طوری که داده‌های بدست آمده از مطالعات پیشین توسط نرم‌افزار به اندازه اثر تبدیل شدند و اندازه‌های اثر به روش هانتر و اشمیت ترکیب شدند که بدین ترتیب اثرات کاذب مواردی مثل حجم نمونه خیلی بالا یا پایین و میانگین وزنی اندازه اثرات مورد لحاظ قرار گرفتند. برای تفسیر اندازه اثر از معیارهای کوهن استفاده شده که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: حدود اندازه اثر

نتیجه	حد بالای اندازه اثر	حد پایین اندازه اثر
کوچک	۰/۳	۰/۱
متوسط	۰/۵	۰/۳
بزرگ	۰/۸	۰/۵

همچنین در تحقیق حاضر برای ارزیابی وضعیت سوگیری انتشار نمودار فانیل مورد استفاده قرار گرفت که یکی از معمول‌ترین روش‌ها برای شناسایی تورش انتشار است و از روش‌های دوال و توئیدی و N ایمن از خطای روزنتال برای تعیین تعداد تحقیقات گم شده استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بررسی حاصل از متون تحقیقاتی برگزیده بیانگر آن است که در موضوع تحقیق، روش‌های به کار رفته دارای تنوع زیادی نبوده و اغلب تحقیقات به روش توصیفی-همبستگی به تعداد ۴۹ مورد انجام شده و ۲ مورد نیز با روش پیمایشی-تحلیلی انجام شده‌اند. تحقیقات انتخاب شده از انواع نمونه‌گیری‌های تصادفی ساده، تصادفی طبقه‌ای، خوشه‌ای، سهمیه‌ای و نمونه‌گیری در دسترس استفاده کرده‌اند که از این تحقیقات به ترتیب ۲۳ مورد از روش نمونه‌گیری تصادفی

ساده، ۲۰ مورد از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۵ مورد از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۳ مورد به صورت سرشماری، یک مورد به صورت سهمیه‌ای و یک مورد نیز از نمونه‌گیری در دسترس استفاده کرده‌اند. تعداد نمونه بررسی شده در تحقیقات منتخب ۱۱۱۲۲ نفر بوده است.

به طور کلی از مطالعات پیشین تعداد ۶۵ متغیر شناسایی شد و با توجه به اینکه تعدادی از این متغیرها تکرار شده بودند و یا اینکه در برخی مطالعات به عنوان متغیر مستقل و در برخی دیگر به عنوان متغیر وابسته به کار رفته بودند، در مجموع تعداد متغیرهای مؤثر بر سکوت سازمانی تحت عنوان ۳۰ متغیر مستقل و متغیرهای تأثیرپذیر از سکوت سازمانی به تعداد ۲۱ متغیر تحت عنوان متغیر وابسته خلاصه شدند که این نتایج در جداول ۲ و ۳ به طور کامل ذکر شدند. بدین ترتیب می‌توان مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی را که شدت اثر متوسط یا بالایی دارند به شرح زیر ذکر کرد: سبک رهبری، هویت سازمانی، جو سازمانی، صخره شیشه‌ای، وضعیت احساس همبستگی، وضعیت حمایت سازمان، ارتباطات اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فرهنگ سازمانی، عوامل فردی، سرمایه اجتماعی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان، ارزش‌های سازمانی را ذکر کرد که فراوانی و اندازه اثر هر کدام از آنها در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول شماره ۲: فراوانی و شدت اندازه اثر متغیرها (سکوت سازمانی به عنوان متغیر وابسته)

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	اندازه اثر
سبک رهبری	سکوت سازمانی	۴	۰,۴۶
اعتماد سازمانی	سکوت سازمانی	۴	۰,۲۸
هویت سازمانی	سکوت سازمانی	۲	۰,۷۶
جو سازمانی	سکوت سازمانی	۳	۰,۴۵
صخره شیشه‌ای	سکوت سازمانی	۱	۰,۴۴
تاب آوری	سکوت سازمانی	۱	۰,۱۱
عدالت سازمانی	سکوت سازمانی	۵	۰,۲۱
احساس همبستگی	سکوت سازمانی	۲	۰,۴۸
حمایت از سازمان	سکوت سازمانی	۲	۰,۴۱
ادراک مشترک	سکوت سازمانی	۲	۰,۲۹
ارتباطات اثربخش	سکوت سازمانی	۳	۰,۵۱

۰,۸۲	۱	سکوت سازمانی	رفتار سازمانی مثبت گرا
۰,۴۷	۲	سکوت سازمانی	فرهنگ سازمانی
۰,۱۴	۲	سکوت سازمانی	خوش بینی
۰,۱۳	۱	سکوت سازمانی	امیدواری
۰,۲۱	۱	سکوت سازمانی	سیرت نیکو
۰,۸۹	۱	سکوت سازمانی	عوامل فردی
۰,۳۲	۲	سکوت سازمانی	سرمایه روانشناختی
۰,۴۴	۲	سکوت سازمانی	سرمایه اجتماعی
۰,۲۴	۱	سکوت سازمانی	اعتیاد به کار
۰,۸۸	۱	سکوت سازمانی	عوامل مدیریتی
۰,۸۷	۱	سکوت سازمانی	عوامل اجتماعی
۰,۸۷	۲	سکوت سازمانی	عوامل سازمانی
۰,۵۲	۲	سکوت سازمانی	نگرش مدیریت عالی
۰,۵۱	۲	سکوت سازمانی	نگرش سرپرستان
۰,۴۵	۱	سکوت سازمانی	ارزش های سازمانی
۰,۲۷	۱	سکوت سازمانی	خودپنداره
۰,۲۸	۱	سکوت سازمانی	وجدانی بودن
۰,۱۷	۲	سکوت سازمانی	خودکارآمدی
۰,۱۸	۱	سکوت سازمانی	برون گرایی

از طرف دیگر مهمترین متغیرهای تأثیرپذیر از سکوت سازمانی که شدت اثر متوسط یا بالایی به همراه دارند عبارتند از کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، مدیریت دانش، ناهماهنگی شناختی،... که فراوانی و اندازه اثر هر کدام از آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: فراوانی و شدت اندازه اثر متغیرها (سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل)

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	اندازه اثر
سکوت سازمانی	بهره وری نیروی انسانی	۱	۰,۱۱
سکوت سازمانی	مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی	۱	۰,۵۱
سکوت سازمانی	رضایت شغلی	۵	۰,۱۰

۰,۳۶	۸	تعهد سازمانی	سکوت سازمانی
۰,۱۶	۲	عملکرد شغلی	سکوت سازمانی
۰,۵۸	۱	توانمندی روانشناختی کارکنان	سکوت سازمانی
۰,۵۸	۳	اشتیاق شغلی	سکوت سازمانی
۰,۲۳	۵	عملکرد سازمانی	سکوت سازمانی
۰,۵۰	۱	استرس شغلی	سکوت سازمانی
۰,۲۳	۱	رفتارهای ضد شهروندی	سکوت سازمانی
۰,۶۲	۲	مدیریت دانش	سکوت سازمانی
۰,۲۴	۱	چابکی سازمان	سکوت سازمانی
۰,۴۳	۱	ناهماهنگی شناختی	سکوت سازمانی
۰,۴۸	۲	رفتار شهروندی سازمانی	سکوت سازمانی
۰,۴۳	۱	تحول سازمانی	سکوت سازمانی
۰,۷۵	۱	کاهش کار تیمی	سکوت سازمانی
۰,۸۳	۱	حمله عاطفی	سکوت سازمانی
۰,۵۰	۱	کاهش شادی در کار	سکوت سازمانی
۰,۴۴	۵	تحلیل رفتگی شغلی	سکوت سازمانی
۰,۴۵	۱	تعلق خاطر کاری کارکنان	سکوت سازمانی
۰,۲۸	۱	تمایل به ترک خدمت	سکوت سازمانی

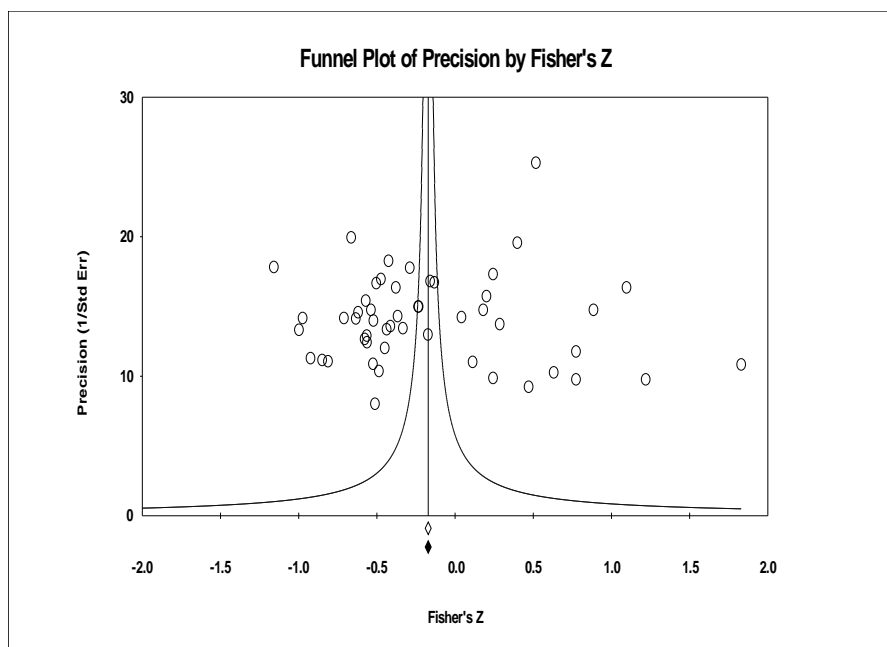
با استناد به معیارهای کوهن و مطابق با نتایج و اندازه‌های اثر ارائه شده در جداول ۲ و ۳ می‌توان بر اساس میزان شدت و صحت و قدرت تأثیر متغیرها، آنها را در سه دسته اندازه‌های اثر قرار داد که بدین ترتیب دسته اول شامل متغیرهایی هستند که تأثیرگذاری آنها ضعیف بوده و امکان رد شدن فرضیه این پژوهش‌ها در تحقیقات دیگر زیاد است. این متغیرها، متغیرهایی هستند که اندازه اثر آنها خیلی کوچک بوده و مقادیر اندازه اثر آنها بین بازه ۰/۱ تا ۰/۳ قرار می‌گیرد. مطابق با وضعیت متغیرهای ارائه شده در جداول ۲ و ۳، متغیرهای تاب-آوری، عدالت سازمانی، ادراک مشترک، خوش بینی، امیدواری، سیرت نیکو، اعتیاد به کار، خودپنداره، وجدانی بودن، خود کارآمدی، برون گرایی، بهره‌وری نیروی انسانی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، عملکرد سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی، چابکی سازمان و تمایل به ترک خدمت در این محدوده قرار می‌گیرند.

گروه دوم شامل متغیرهایی می باشد که مقادیر اندازه اثر آنها در حد متوسط بوده و به عبارتی در محدوده بین ۰/۳ تا ۰/۵ قرار دارند. فرضیات این دسته نسبت به دسته اول از قدرت و اطمینان بالاتری برخوردار بوده و بدین ترتیب می توان گفت که فرضیات مطرح شده بین متغیرهای این گروه با سکوت سازمانی بیشتر مورد تأیید قرار می گیرند. در این پژوهش متغیرهای سبک رهبری، جو سازمانی، صخره شیشه ای، سرمایه اجتماعی، احساس همبستگی، حمایت از سازمان، فرهنگ سازمانی، سرمایه روانشناختی، ارزش های سازمانی، تعهد سازمانی، ناهماهنگی شناختی، رفتار شهروندی سازمانی، تحول سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی و تعلق خاطر کاری کارکنان در این محدوده قرار گرفتند.

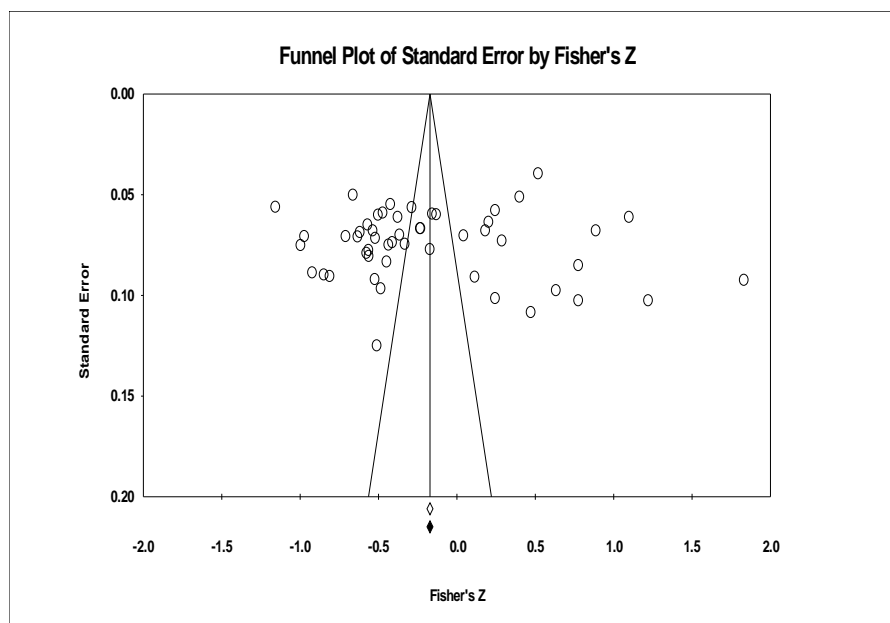
دسته سوم شامل متغیرهایی است که شدت اثر خیلی بالایی دارند و اندازه اثر آنها بین ۰/۵ تا ۰/۸ می باشند، این متغیرها و فرضیات مربوط به آنها از اطمینان و احتمال خیلی بالایی برخوردار هستند و درباره این دسته از متغیرها می توان این ادعا را مطرح کرد که در صورت انجام پژوهش و آزمون مجدد، به احتمال بسیار قوی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها دوباره تأیید می گردد. مطابق با داده های جداول ۲ و ۳ متغیرهای هویت سازمانی، ارتباطات اثربخش، رفتار سازمانی مثبت گرا، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان، کارآفرینی سازمانی، توانمندی روانشناختی کارکنان، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، مدیریت دانش، کاهش کار تیمی، حمله عاطفی، کاهش شادی در کار در این طیف قرار می گیرند.

از دیگر بررسی ها و تحلیل های انجام شده در این تحقیق، بررسی وضعیت انتشار و سوگیری داده های تحقیق بود. مطالعاتی که با روش فراتحلیل انجام می شوند ممکن است در نتیجه گیری همراه با خطا شوند، که احتمالاً این خطاها مربوط به انتشار نتایج مثبت و یا عدم انتشار نتایج منفی باشد، البته عدم رعایت وزن دادن صحیح به نتایج مطالعات مورد بررسی و یا عدم توجه به تفاوت کیفیت مطالعات نیز خود عامل مهمی است که می تواند در سوگیری انتشار نقش داشته باشد و حتی به کارگیری آزمون های متعدد و مختلف و عدم رعایت امتیازدهی صحیح در کدگذاری داده ها و عدم بررسی صحیح ضریب توافق در چنین مطالعاتی نیز در بروز خطا در مطالعات فراتحلیل نقش دارند. بنابراین یکی از بخش های مهم در انجام مطالعات فراتحلیل، بررسی وضعیت سوگیری انتشار است که ناشی از وضعیت انتشار

پژوهش‌های چاپ شده و عدم انتشار برخی پژوهش‌ها و انواع خطاهای ذکر شده می‌باشد. در شرایطی که سوگیری انتشار وجود داشته باشد، نتایج فراتحلیل نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بدین ترتیب نتیجه‌گیری‌های حاصل از آن نیز دارای تورش و خطا خواهد بود. در این تحقیق برای شناسایی تورش انتشار از نمودار کیفی یا فانل استفاده شده است. مطابق با این نمودار اثر مداخله به دست آمده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه ترسیم می‌گردد. مطابق با منطق نمودارهای فانل یا کیفی، تحقیقات دارای خطای استاندارد پایین دارای سوگیری انتشار نبوده و در بالای کیف جمع می‌شوند اما برعکس، تحقیقات دارای خطای استاندارد بالا در سمت پایین کیف جمع شده و سوگیری انتشارشان نیز افزایش پیدا می‌کند. همچنین در صورتی که سوگیری انتشار وجود نداشته باشد، نمودار نیز حول خلاصه اندازه اثر، حالت متقارن به خود می‌گیرد. نتایج بررسی سوگیری انتشار در این تحقیق در حالت سطح مورد پذیرش و خطای استاندارد در اشکال ۱ و ۲ ارائه شده است که همچنان که این نمودارها نشان می‌دهد مطالعات در بالای نمودار جمع شده‌اند و این بیانگر عدم وجود سوگیری انتشار در این تحقیق است.



شکل ۱- نمودار فانل تحقیقات بررسی شده



شکل ۲- نمودار خطای استاندارد Z فیشر تحقیقات

### اصلاح و برازش دوال و تئیدی

برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار، روشی توسط دوال و تئیدی مطرح شده است که مطابق با این روش در طی فرآیندی مشاهدات نامنطبق از نمودار فانل حذف می‌شوند و به دنبال آن ارزش‌هایی که برای مطالعات مفقود اختصاص داده شده، اضافه می‌گردد. بنابراین اگر تعداد مطالعات کوچک واقع در سمت راست نمودار بیش از سمت چپ آن باشد، می‌توان نتیجه گرفت که چنین مطالعاتی از سمت چپ حذف شده‌اند. این روش، مطالعات گم شده را در نظر می‌گیرد و آنها را به تحلیل‌ها وارد می‌کند و سپس خلاصه اندازه اثر را محاسبه می‌نماید. و مطابق این روش مطالعات گم شده، بعد از شناسایی در سمت چپ خلاصه اندازه اثر قرار می‌گیرند. در این تحقیق تعداد صفر تحقیق گم شده منظور شده است و بیانگر آن است که این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به مطالعات دیگری ندارد. علاوه بر این مطابق با نتایج تحلیل براساس مدل ثابت اثر، برآورد نقطه‌ای برابر  $0/17023$  و فاصله اطمینان  $95\%$  برابر  $(0/15164, 0/18870)$  است؛ با استفاده از اصلاح و برازش دوال و تئیدی برآورد نقطه‌ای برابر  $0/17023$  و فاصله اطمینان متناسب برابر  $(0/15164, 0/18870)$  بدست



آمده که نشان می‌دهد ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل یافته در مدل ثابت برابر است. براساس مدل اثرات تصادفی، برآورد نقطه‌ای در این تحقیق برابر  $0/16068$  و فاصله اطمینان  $95\%$  برابر  $(0/31307, 0/00024)$ ؛ با استفاده از اصلاح و برازش دوال و تئیدی برآورد نقطه-ای برابر  $0/16068$  و فاصله اطمینان متناسب برابر  $(0/31307, 0/00024)$  بدست آمده است که نشان می‌دهد ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل یافته در مدل تصادفی نیز برابر است. مقدار  $Q$  نیز برای هر دوی ارزش مشاهده شده و ارزش تعدیل یافته برابر  $3570/45778$  بدست آمده است (جدول ۴). همچنانکه نمودار فائل نیز نشان می‌دهد توسط چینش و تکمیل در نمودار در شکل ۲ نقطه‌ای که نشان دهنده تحقیق متناسب باشد وجود ندارد، و در صورت وجود هر تحقیق متناسب به صورت یک نقطه پررنگ در نمودار ظاهر خواهد شد.

جدول ۴- اصلاح و برازش دوال و تئیدی

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			ارزش
	حد بالا	حد پایین	برآورد نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	برآورد نقطه‌ای	
تعداد مشاهدات							ارزش مشاهدات
۳۵۷۰/۴۵۷۷۸	۰/۳۱۳۰۷	۰/۰۰۰۲۴	۰/۱۶۰۶۸	۰/۱۸۸۷۰	۰/۱۵۱۶۴	۰/۱۷۰۲۳	ارزش مشاهدات
۳۵۷۰/۴۵۷۷۸	۰/۳۱۳۰۷	۰/۰۰۰۲۴	۰/۱۶۰۶۸	۰/۱۸۸۷۰	۰/۱۵۱۶۴	۰/۱۷۰۲۳	ارزش تعدیل یافته

### N ایمن از خطای کلاسیک

آزمون N ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم شده را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شده تا عدم معنی‌داری آماری اثر کلی به دست بیاید. در این تحقیق مقدار N ایمن از خطای روزنتال برابر ۳۹۵۷ است و مفهوم آن بدان معنی است که تعداد ۳۹۵۷ تحقیق خنثی باید به مطالعات افزوده شود تا مقدار P دو دامنه بزرگتر از  $0/05$  شود. (جدول ۵). بدین ترتیب باید ۳۹۵۷ مطالعه انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه حاکی از دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج بدست آمده از این پژوهش است و این تعداد مورد مطالعه، فاصله از خطای قابل توجهی است.

جدول ۵- محاسبات N ایمن از خطا

۱۷/۳۷۳۷۶	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۵	آلفا
۲	باقیمانده (دنباله)
۱/۹۵۹۹۶	Z برای آلفا
۵۱	تعداد مطالعات مشاهده شده
۳۹۵۷	تعداد مطالعات گم شده که مقدار P را به آلفا می‌رساند

### آزمون معناداری اندازه اثر

علاوه بر بررسی وضعیت سوگیری انتشار داده‌های تحقیق، با توجه به سطح معناداری بدست آمده از جدول N ایمن از خطا و جداول اصلاح و برازش دوال و تئیدی به همراه آزمون کوکران (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه‌های اثر به دست آمده پرداخته می‌شود. برای بررسی این آزمون فرضیه  $H_0$  عبارت است از: میان اندازه‌های اثر بدست آمده تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. فرضیه  $H_1$  عبارت است از: میان اندازه‌های اثر بدست آمده تفاوت معنی‌دار وجود دارد. نتایج بررسی این آزمون در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

با توجه به اینکه سطح معناداری بدست آمده کوچکتر از میزان خطا می‌باشد، در نتیجه فرضیه  $H_1$  تأیید شده و فرضیه  $H_0$  رد می‌گردد. بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که میان اندازه‌های اثر بدست آمده تفاوت معنی‌داری وجود دارد و بنابراین اندازه‌های اثر بدست آمده ناهمگون می‌باشند. این ناهمگونی بیانگر وجود متغیری تعدیلگر است که نتایج بررسی روی متغیرها را تحت تأثیر قرار داده است.

جدول ۶- نتایج آزمون معناداری اندازه اثر

Z آماره	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۱۷/۳۷۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد $H_0$

### نتیجه‌گیری

هدف این مقاله شناسایی و بررسی متغیرها و فرضیاتی بود که تا سال ۱۳۹۸ در مطالعات مربوط به موضوع عوامل موثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن در ایران مورد استفاده قرار گرفته‌اند. بررسی و جمع‌بندی مطالعات نشان داد که متغیرهای بررسی شده را می‌توان در دو دسته تقسیم‌بندی کرد طوری که در برخی از مطالعات سکوت سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده و تأثیر متغیرهای مستقل بر آن بررسی شده‌اند و در بسیاری دیگر از مطالعات نیز سکوت سازمانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده و تأثیر آن بر روی تعدادی از متغیرهای مهم سازمانی به عنوان متغیر وابسته بررسی شده‌اند. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان مطالعات مربوط و نتایج آنها را در دو دسته پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی تقسیم‌بندی کرد. نتایج این تحقیق نشان داد که تحقیقات در زمینه موضوع تحقیق به صورت گسترده و در باره تمامی جوانب و متغیرهای مهم سازمانی و ارتباط آنها با سکوت سازمانی انجام گرفته‌اند و این بیانگر آن است که موضوع از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج فرا تحلیل در این تحقیق نشان داد که نظریات و مدل‌های مورسین و میلیکن، دیمیترس و وکلا؛ ون داین و همکارانش درباره سکوت سازمانی بیشترین مورد استفاده در تحقیقات را داشتند. همچنین طبق نتایج بدست آمده سبک رهبری، هویت سازمانی، جو سازمانی، صخره شیشه‌ای، وضعیت احساس همبستگی، وضعیت حمایت سازمان، ارتباطات اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فرهنگ سازمانی، عوامل فردی، سرمایه اجتماعی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان، ارزش‌های سازمانی از پیشایندهای قوی سکوت سازمانی هستند که با نتایج تحقیقات قبلی در این زمینه همسویی دارد. همچنین مهمترین متغیرهای تأثیرپذیر از سکوت سازمانی که شدت اثر متوسط یا بالایی داشتند، شامل کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، مدیریت دانش، ناهماهنگی شناختی بودند که با نتایج تحقیقات قبلی در این زمینه همسویی دارد.

همچنانکه بررسی‌ها و مطالعات نشان می‌دهند سکوت سازمانی پدیده‌ای خطرناک و مخرب محسوب می‌شود که در صورت عدم توجه به آن و عدم بکارگیری سیاست‌های

مدیریتی صحیح در قبال آن پیامدهای جبران ناپذیری به دنبال خواهد داشت و در صورت توجه به پیشایندهای آن و بکارگیری تمهیدات متناسب در مقابل آن می توان شرایط لازم را برای اصلاح آن فراهم نمود که در ادامه برخی از پیشنهادات مطابق با نتایج این مطالعه ارائه می گردد.

بکارگیری شبکه های رهبری مشارکتی و اعتماد-محور و اتخاذ تصمیم ها به صورت

### گروهی

توجه به تیم ها و کارهای گروهی و اهمیت دادن به کار این تیم ها  
طراحی و تدوین برنامه هایی برای توسعه و بهبود منابع انسانی و ارتقاء مهارت های  
ارتباطاتی برای مدیران و کارکنان

اعتقاد به یادگیری سازمانی و خلق فرهنگ مشوق آن

مدیریت صحیح دانش و به دنبال آن تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده

خلق جو اخلاقی، هویت سازمانی و تقویت سرمایه روانشناختی مثبت در بین افراد

حذف صخره شیشه ای و بکارگیری مکانیسم های ارتباطات اثربخش

اگر چه انجام بررسی ها و آزمون های مختلف در این تحقیق درباره سنجش اندازه اثر، مثل آزمون سوگیری انتشار و آزمون همگنی بیانگر دقت و صحت یافته های تحقیق حاضر بود. وجود متغیرهایی تعدیل کننده ممکن است نتایج را تحت تأثیر قرار دهد که در این تحقیق شناسایی آنها با توجه به اطلاعات در دسترس مقدور نشده، بنابراین احتمال وجود متغیرهای تعدیل کننده و عدم شناسایی آنها می تواند به عنوان یکی از محدودیت های این تحقیق قلمداد گردد که پژوهشگران آتی می توانند نسبت به شناسایی این دسته از متغیرها در تحقیقات خود اقدام کنند.

## منابع

- امانی، مریم؛ مروتی شریف آبادی، علی؛ میرزایی علی آبادی، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵، ۲: ۴۶۵-۴۸۲.
- دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲، ۳: ۱۹-۱.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر؛ سمیعی، معصومه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی)، مدیریت بهره‌وری، ۱۱، ۴۳: ۱۸۷-۲۰۹.
- عسکری، روح اله؛ سپاسه، فاطمه؛ و تواضع، زهرا (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. طلوع بهداشت، ۱۵، ۳: ۲۲-۲۹.
- علیجانی، رسول؛ طالع‌پسند، سیاوش (۱۳۹۵). اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جو سکوت، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷، ۴: ۴۱-۵۸.
- قربانی زاده، وجه الله (۱۳۹۶). روش تحقیق فراتحلیل با نرم‌افزار CMA2. انتشارات بازتاب، تهران.
- قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰، ۲: ۶۳-۷۱.
- قنبری، سیروس. و بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه)، جامعه‌شناسی کاربردی، ۶۴: ۶۰-۴۷.
- کریمیان پور، غفار و مرادی، مسعود (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی کارکنان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی. طب و ترکیه، ۱۲، ۴: ۳۱۰-۳۲۲.
- گشتاسی فرد، پرستو؛ کریمی، قریبا (۱۳۹۷). رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با

رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹، ۱: ۲۷۶-۲۶۴.

مختاری، حیدر؛ سیدین، مریم السادات و ستاری، مهدی (۱۳۹۴) سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و موثر، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۱، ۳: ۳۴۷-۳۶۵.

نجفی، حبیب؛ خالق‌خواه، علی (۱۳۹۶). تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران)، نشریه پژوهش پرستاری ایران، ۱۲، ۵: ۴۵-۵۲.

نصر اصفهانی، علی؛ آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، مورد مطالعه کارکنان دانشگاه تهران، جامعه‌شناسی کاربردی، ۴: ۱۳۹-۱۶۲.

نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا؛ بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینای همدان). زن در توسعه و سیاست، ۱۲، ۳: ۳۷۷-۳۹۸.

نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا؛ بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران. مدیریت ارتقای سلامت، ۴، ۳: ۴۳-۵۰.

نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷، ۲: ۱۵۶-۱۲۳.

Alheet, A, F. (2019). The impact of organizational silence causal factors on self efficacy of health centers employees in the Jordanian capital city, *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-13.

Dimitris, B. & Vakula, M. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management*. Athense University of Economics and Business, 1-19.

Dyne, v.L., Ang, S., & Botero, I. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1360-1392.

Erdo du, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports, *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.

Fisher, C., (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533-540.

Managheb, S., Razmjooei, P., Gharbi, M., Hosseini, M., Amirianzadeh, M (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance, *Florencia, Colombia*, 7(12), 72-86.

Miller, J. G. (1972), Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17, 1-82.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Panahi, P., Veyseh, S.M., Divkhar, S. and 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.

Pinder, M., & Harlos, S. (2009), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley. UK: Emerald Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical, Literature and Suggestions for Future Research , *Journal of Management*, 26, 513-63.

Tinuke, F. M., (2018). Organizational Silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.