

در دنیای پرقاب‌آمیزی، بهره‌مندی از نظرات، پیشنهادهای و ایده‌های بدیع کارکنان، یکی از پیش‌شرط‌های توسعه سازمانی و از جمله عوامل مؤثر در پیشی‌گرفتن سازمان‌ها از رقباست. بروز عواملی چند باعث شده است تا کارکنان، مشارکت چندانی در بیان نظرات خود در سازمان‌ها نداشته باشند و به عبارت دیگر، ترجیح دهند که سکوت پیشه کنند. در جهان درحال تغییر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید خود را بیان کرده و فرهنگ سکوت را بشکنند؛ همچنین سازمان‌ها، کارکنانی را برای اشتغال برمی‌گزینند که امکان اظهارنظر را برای آن‌ها فراهم کنند. در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران دارای انگیزه و عملکرد بالایی هستند (Dan et al, 2009). شکستن سکوت کارکنان و توانمند ساختن آنان از این نظر حائز اهمیت است که توانمند سازی احساس شایستگی را در کارکنان افزایش داده و احساس تعلق سازمانی و اختیار را در آنان بالا می‌برد. امروزه سازمان‌ها از کارکنانشان به دلیل تقاضای بالای مشتریان و تمرکز بر شاخص‌های تغییر مستمر جهانی، می‌خواهند که خلاق، یک سخنور خوب و مسئولیت‌پذیر باشند (Dong Ju et al, 2019). چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک فضای آزاد برای تشویق صدای کارمندان، چالش بزرگی است که مدیران سازمان‌ها با آن روبرو هستند (Dan et al, 2009).

سکوت پدیده تازه شناخته شده‌ای است و بسیاری از پژوهشگران در این حوزه به دنبال دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن آن هستند. در ادبیات تحقیق هر جا از سکوت سازمانی صحبتی به میان آمده است، با بحث فرهنگ، عدالت، قدرت، هویت سازمانی و گفتمان همراه بوده است (Moasa, 2013). سکوت سازمانی، با محدودکردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود. این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب‌نشینی در کارکنان و به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر شود. از این رو سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت کارکنان باعث حفظ فاصله قدرت در سازمان می‌شود. علاوه بر این، این پدیده میزان رضایت شغلی و تعهد کاری افراد را کاهش داده و ویژگی پذیرا بودن و درماندگی اکتسابی را تشویق می‌کند. عدم تمایل به تسهیم اطلاعات، اظهارنظر و ارائه بازخورد به صورت بالقوه، اثرات منفی بر اعتماد، روحیه، اخلاقیات و انگیزه دارد (Akuzum و ۲۰۱۴). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) خاطر نشان کردند که سکوت یک نیروی قدرتمندی در سازمان‌ها است، اما توجه تحقیقاتی را که شایسته آن شده است، به خود جلب نکرده است. دلایل اصلی این موضوع به شرح زیر است (Shojaie et al, 2011).

- بسیاری سکوت را عدم سخن گفتن می‌دانند (اساساً عدم انجام یک رفتار). هنگامی که سخن گفتن رخ نمی‌دهد، عدم وجود یک رفتار خاص آشکار نیست و توجه را به خود جلب نمی‌کند.
- در رابطه با نکته اول، مطالعه عدم وجود یک رفتار، دشوارتر از مطالعه رفتار آشکار و واضح است.
- با توجه به ماهیت نهفته و ذهنی سکوت، تشخیص یا تفسیر کمیت و کیفیت آن بدون داشتن ابزار و روش مناسب ذاتاً دشوار است.
- ساختارهای سلسله‌مراتبی سازمانی و قدرت نشان می‌دهد که سکوت کارمندان ممکن است خیلی دور از نقطه تشخیص مدیریت ارشد باشد و بنابراین می‌تواند مانع شود تا آن‌ها از وجود آن آگاه شوند.

اثرات سکوت کارمندان برای یک سازمان مخرب است، اما تغییر سازمان از یک سازمان با جو سکوت به محلی که صدا (آوا) را تشویق می‌کند، ممکن است نیاز به یک تغییر انقلابی در سیستم داشته باشد. از نظر تئوریک، مدیران ارشد با فرضیات مختلف باید بتوانند انواع مختلفی از سیستم سازمانی را طراحی کنند که در ایجاد ارتباط صادقانه موفق باشند (Morrison & Miliken, 2000). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های

سازمانی تحت تأثیر قرار می گیرد. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد افتاد، در این صورت مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. سکوت سازمانی می تواند آثار مضر را بر فرآیند تصمیم گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه به دلایل متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می شود (Morrison & Miliken, 2000).

موضوع سکوت سازمانی، یکی از موضوعاتی است که اگرچه نقش بسیار مهمی در عملکرد نیروی انسانی و همچنین در موفقیت و شکست سازمان ها دارد، در تحقیقات داخلی و خارجی کمتر بدان پرداخته شده است. شاید بتوان گفت سکوت سازمانی دارای آثار خاموشی بر عملکرد نیروی انسانی و متعاقباً عملکرد سازمانی است و از این رو، به عنوان یک متغیر غیرمشهود و با آثار نرم بر عملکرد کارکنان در تحقیقات مورد توجه کمتری قرار گرفته است. تحقیقات در زمینه موضوع سکوت سازمانی عمدتاً بر چند مطالعه پایه ارائه شده از جمله تحقیق موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و برینسفیلد (۲۰۱۳) قرار گرفته است. تقریباً تمامی تحقیقات داخلی و خارجی انجام گرفته در زمینه موضوع سکوت سازمانی، یکی از این تحقیقات ه گانه را مبنای تحقیق خود قرار داده اند و بر مبنای چارچوب های ارائه شده توسط یکی از این تحقیقات، اهداف خود را دنبال کرده اند. تحقیقات ه گانه ذکر شده اگرچه توانسته اند جنبه هایی از پدیده سکوت سازمانی را به خوبی نشان دهند، اما عمدتاً سراغ متغیرهای رفتاری و عمدتاً بین فردی (روابط بین مدیریت و سرپرستان با کارکنان یا روابط بین کارکنان) رفته اند. این در حالی است که سکوت سازمانی یک پدیده چندوجهی است که عوامل متعددی مانند عوامل فردی، عوامل بین فردی، عوامل محیط اجتماعی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و ... می توانند در پیدایش آن تاثیرگذار باشند. اگرچه این عوامل کمابیش در تحقیقات مورد اشاره قرار گرفته اند، اما شناخت خوبی از آن ها حاصل نشده است.

اگرچه تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور موضوع سکوت را مدنظر قرار داده اند، اما بررسی های محقق نشان داد که تاکنون تحقیقی به طور خاص موضوع شکست سکوت سازمانی را بررسی نکرده است. خلاء بزرگی که در تحقیقات مربوط به سکوت سازمانی وجود دارد و این تحقیق به دنبال پاسخ گویی به آن است، شناخت راهبردهای شکست سکوت سازمانی و ارائه یک الگوی استراتژیک است که در پیشینه تحقیقات انجام گرفته مساله ای بی پاسخ است. برای شکست سکوت سازمانی باید راهبردهای تعریف شوند که با اجرای آن ها، تاثیر عوامل موثر بر سکوت سازمانی کاهش یافته و سکوت کارکنان شکسته شود. بنابراین، مهم ترین سوال این تحقیق این است که "راهبردهای شکست سکوت سازمانی کدامند؟"

مفهوم سکوت سازمانی

سکوت سازمانی از مسائل مهم رفتار سازمانی است که در نبود رابطه عادلانه اجتماعی بوجود می آید (Acaray & Akturan, 2015). سکوت سازمانی مانع بالقوه بزرگی برای توسعه و تغییر سازمان ها است، اغلب کارکنان احساس می کنند مجبورند در مقابل مشکلات ساکت باقی بمانند. در واقع ممکن است کارکنان افکار و ایده های مهمی در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان داشته باشند، اما از ترس شناخته شدن با عنوان هایی مانند معترض دائمی، یا از دست دادن عزت و احترام میان همکاران، یا از دست دادن مقام، ترجیح دهند که سکوت اختیار کنند (Karaca و ۲۰۱۳). سکوت سازمانی پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می کنند. سکوت تنها به معنای سخن نگفتن نیست؛ بلکه می تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز باشد. سکوت شامل صحبت یا

نوشته ای بدون اعتبار و سندیت نیز است. علاوه بر آن خاموش سازی می تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه سازی، ناچیز شماری، محرومیت و سایر شکل های تخفیف و کاستن باشد (Hazen, 2006).

سکوت سازمانی به عنوان رفتاری تعریف می شود که در آن افراد، ایده ها، نظرات، پیشنهادهای و دیدگاه های خود را در میان نمی گذارند یا عمداً رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت های سازمانی و ارائه خدمات، محصولات و فرآیندهای جدید خواهد شد. این رفتار فردی می تواند، به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود (Xu et al, 2015). از دیدگاه نفی (۲۰۱۶)، سکوت کارمندان را می توان به عنوان "سانسور، سکوت، محکوم کردن، سرکوب، محرومیت، بی اهمیتی حاشیه نشینی و سایر اشکال این گونه رفتارها" تعریف کرد. از دیدگاه ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، مفهوم سکوت می تواند عدم تبادل اطلاعات را به ذهن متبادر کند؛ اما در واقع به عنوان یک فرم مهم ارتباط شناخته می شود. نیروهای کار، انواع پیام های "ساکت بودن" را در خصوص موضوعات مربوط به همکاران، مدیران و سازمان ها طی حیات حرفه ای خود انتقال می دهند. برینسفیلد و همکاران (۲۰۰۹) نیز، سکوت کارکنان را عدم ارائه عمدی نگرانی ها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیت ها، موضوعات و یا حوادث مهمی که به شغل و یا سازمان آن ها بستگی دارد. در مقابل واژه سکوت، آوای کارکنان مطرح می شود. از آوای کارمندان به عنوان بیان داوطلبانه عقاید، پیشنهادات، نگرانی ها و شکایات کارمندان از مدیریت به منظور بهبود وضعیت به نفع آن ها یا به نفع سازمان یاد می شود.

بررسی ادبیات نشان می دهد که پژوهشگران ادعا کرده اند که سکوت کارمندان یک سازه چندبعدی است. ابعاد غالب سکوت سازمانی در جدول ۱ آورده شده است. ون داین (۲۰۰۳)، 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 نوع دوستانه (براساس نوع دوستی و احساس تشریک مساعی) تقسیم می کند. برینسفیلد (۲۰۱۳)، ۶ بعد سکوت را ذکر کرد که شامل سکوت انحرافی (عدم ارائه اطلاعات لازم)، سکوت رابطه ای (عدم تمایل به صدمه زدن به یک رابطه)، سکوت تدافعی (مانند سکوت ساکن)، سکوت محجوب (شک داشتن به خود یا عدم اعتماد به نفس در بیان عقاید)، سکوت ناکارآمد (مانند سکوت تعهدی، احساس کناره گیری یا پذیرش شرایط سازمانی) و سکوت رهاشده (عدم نگرانی) می باشند.

جدول (۱): ابعاد اصلی سکوت کارمندان توسط نویسندگان برجسته (Sharu & Manikandan, 2019)

ردیف	پژوهشگران	ابعاد سکوت سازمانی
۱	پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱	سکوت مطیع، سکوت خاموش ^۱
۲	ون داین و همکاران (۲۰۰۳)	سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه
۳	برینسفیلد (۲۰۱۳)	سکوت انحرافی ^۲ ، سکوت رابطه ای ^۳ ، سکوت محجوب ^۴ ، سکوت ناکارآمد ^۵ ، سکوت رها شده ^۶ و سکوت تدافعی
۴	کنول و دیک (۲۰۱۲)	سکوت مطیع، سکوت خاموش، سکوت فرصت طلبانه و سکوت نوع دوستانه

¹ Quiescent silence

² Deviant silence

³ Relational silence

⁴ Diffident silence

⁵ Ineffectual silence

⁶ Disengaged silence

تحقیقات پیشین

پدیده سکوت سازمانی و دلایل و ابعاد آن در تحقیقات پیشین داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق ستین (۲۰۲۰) نشان داد که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. سکوت تدافعی و سکوت مطیع بر تعهد سازمان تأثیر منفی می گذارد، در حالی که سکوت نوع دوستانه بر روی آن تأثیر مثبت دارد. پیرزادا و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی رابطه سکوت کارمندان، عدالت سازمانی و درگیری شغلی پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رابطه معنادار و منفی بین سکوت کارکنان و درگیری شغلی با نقش واسطه عدالت سازمانی وجود دارد. پرهیزکار و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود، به این نتیجه رسیدند که با توجه به نقش میانجی رهبری اخلاقی در سازمان، رابطه معناداری بین آوا و سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. جعفری و همکاران (۲۰۱۹)، نشان دادند که سکوت سازمانی در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد و به دلیل محدود کردن میزان داده های ارائه شده برای تصمیم گیرندگان، اثربخشی فرآیندهای تصمیم گیری و تغییر سازمانی را کاهش می دهد. همچنین عوامل سازمانی از جمله ساختار و فرآیند سازمانی، ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی و عوامل فردی از جمله عوامل روان شناختی، مهارت های ارتباطی عوامل جمعیتی بر سکوت سازمانی موثرند. اردوگو (۲۰۱۸)، بیان کرد که بین سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. نافی (۲۰۱۶) در تحقیق خود به شناسایی تأثیرات سکوت سازمانی بر موفقیت سازمانی است. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی و موفقیت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و سکوت سازمانی به طور مستقیم بر موفقیت سازمان تأثیر می گذارد. به عبارت دیگر، سکوت سازمانی یکی از بزرگترین موانع موفقیت سازمانی کارمندان شرکت های صنعتی مصر در شهر سادات است. اکبریان و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، ترس از بازخورد توسط مدیران، تجربیات ناخوشایند در گذشته و عدم اطمینان و ترس بر سکوت سازمانی موثر هستند. از دیدگاه افخمی و مهربان فر (۲۰۱۵)، سازمان های بزرگ باید روش هایی مانند نظام پیشنهادی را برای شکستن موانع بوروکراتیک در نظر بگیرند تا کارکنان آن‌ها بتوانند به راحتی مسیرهای باز برای به اشتراک گذاشتن ایده ها و پیشنهادات خود را پیدا کنند. این همکاری به منافع متقابل برای هر دو بخش منجر خواهد شد، زیرا از پیشنهادات می توان برای ارتقاء ساختار و عملکرد سازمان استفاده کرد و کارکنان نیز می توانند شاهد تأثیر آن‌ها در پیشرفت های سازمان باشند. گرینبگ و ادواردز (۲۰۰۹) نیز براساس نتایج تحقیق خود، جو سازمانی و جو بی عدالتی (ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف) را دلیل سکوت در سازمان ها معرفی کردند. واکولا و همکاران (۲۰۰۵)، نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت های ارتباطی را به عنوان ابعاد جو سکوت شناسایی کردند.

در بین تحقیقات داخلی، حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیق خود در دانشگاه های دولتی منتخب شهر تهران، براساس ارکان پنجگانه سازمانی محیط، افراد، ساختار، اهداف و فناوری، چارچوب مفهومی سکوت سازمانی را ایجاد کردند. نتایج تحقیق اسماعیلی و عساری (۱۳۹۸)، نشان داد که سکوت سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین دارای ابعاد پنج گانه سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی است. دانایی فرد و قاسمی (۱۳۹۷)، به شناسایی استراتژی های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان های دولتی با روش تحلیل محتوای متعارف پرداختند. نتایج حاکی از استفاده مدیران از ۲ دسته استراتژی های شخصی و استراتژی های سازمانی برای واداری کارکنان به سکوت سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، مدیران استراتژی شخصی را در به وجود آوردن جو سکوت در اولویت قرار می دهند. تنهایی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند حفظ موقعیت فعلی، بی اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق و ترس کارکنان به منزله عوامل فردی، سبک رهبری مدیران به منزله عامل مدیریتی، انگیزه شغلی کم، سیاست ها و ساختار سازمانی و جو

سازمانی به منزله عوامل سازمانی و همنوایی با جمع به منزله عوامل گروهی پیشایندهای سکوت سازمانی اند. کاهش اشتیاق شغلی کارکنان، کاهش شادی کارکنان و استرس به منزله پیامدهای فردی و بی تفاوتی سازمانی و کاهش کیفیت تصمیم های سازمانی به منزله پیامدهای سازمانی، از پیامدهای سکوت سازمانی اند. نتایج تحقیق رستگار و علی اکبری (۱۳۹۵) نیز، ویژگی های سازمانی، ویژگی های مدیریت و ویژگی های کارکنان را به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی معرفی کردند. در پژوهشی دیگر، نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) بر اساس مدل سه شاخگی نشان می دهد که حفظ منافع مادی و معنوی، امنیت شغلی، ناامیدی، عدم اعتماد به نفس، باورهای فردی، ترس و ... در قالب عوامل رفتاری، فرآیندها و عملیات، قدرت، ساختار سازمان، قوانین و ... در قالب عوامل ساختاری و محیط بیرونی ساده و تاکید بر نظرات مشاوران بیرونی و عدم توجه به کارکنان در قالب عوامل زمینه ای بر سکوت سازمانی مؤثر هستند. نهایتاً، خنیفر و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود، حفظ موقعیت کنونی، بی اعتمادی، بدبینی به مدیر، فلات شغلی، فقدان سیستم بازخورد، ساختار سازمانی، گروه اندیشی و تطابق، طفره رفتن اجتماعی، اقدامات مدیریتی، بیماری مدیر ارشد، جو بی اعتمادی در سازمان، رفتار تبعیض آمیز و بازخور منفی را دلیل سکوت کارکنان در سازمان های ایرانی دانسته اند. در تحقیقات داخلی و خارجی به طور ویژه هیچ تحقیقی موضوع شکست سکوت سازمانی را به طور ویژه بررسی نکرده است و در این زمینه خلاء تحقیقاتی وجود دارد.

روش تحقیق

این تحقیق به دنبال طراحی مدل راهبردی شکست سکوت سازمانی در سازمان های دولتی است و از نوع تحقیقات اکتشافی به حساب می آید. همچنین تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته است و از دو مرحله کیفی با روش تحلیل تم و اعتبارسنجی مدل با روش تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته است. جمع آوری داده های موردنیاز برای طراحی و اعتبارسنجی مدل تحقیق با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه انجام گرفت. سوالاتی که در مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت با نظرات اساتید راهنما و مشاور و با توجه به اهداف تحقیق طراحی گردیدند. مشارکت کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته، اساتید دانشگاهی و خبرگان شرکت ملی نفت ایران بودند. به منظور طراحی مدل پژوهش حاضر، در مجموع بر اساس روش نمونه گیری هدفمند از ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان شرکت ملی نفت ایران مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. در زمان انجام مصاحبه ها، پژوهشگر در شیوه مطرح کردن سؤالات دقت زیادی کرده است تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خدشه دار نشود. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه ها از روش تحلیل تم استفاده شد. براساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹)، برای روایی درونی بخش کیفی این پژوهش از روش های مثلثی و بررسی های اعضا استفاده گردید. در روش مثلثی^۷ چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده های در حال ظهور به کار می رود. همچنین در روش بررسی توسط اعضا^۸، از پاسخ دهندگان خواسته می شود تا به پرسش میزان مورد پذیرش بودن نتایج پاسخ دهند (مریام، ۲۰۰۹). در این تحقیق برای تأیید روایی نتایج تحلیل تم، از ۲ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲ نفر از خبرگان اجرایی در مورد نتایج به دست آمده نظرخواهی به عمل آمد و با اصلاحاتی نتایج مورد تأیید آن ها قرار گرفت. همچنین، به منظور اعتبارسنجی مدل راهبردی شکست سکوت سازمانی در سازمان های دولتی، از روش تحلیل عاملی تاییدی و نرم افزار PLS استفاده شد. به منظور گردآوری داده ها، از پرسشنامه استفاده شد. نمونه آماری در این مرحله، ۱۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران بودند. در این مرحله، حجم نمونه با فرمول کوکران محاسبه گردید و روش نمونه گیری نیز از نوع در دسترس بود.

⁷ triangulation

⁸ member checks

یافته های تحقیق

تحقیق حاضر در دو مرحله اصلی تحلیل تم و تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها، روش تحلیل تم بکار گرفته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان تم های موجود درون داده ها است. بعد از انجام مصاحبه ها در گام اول محتوای مصاحبه ها به دقت بررسی شد و کدها استخراج شد و در مواردی برای تسلط بیشتر، چندین بار تکرار گردید. پس از آن تم های مربوط به سؤال تحقیق، مشخص و تم های فرعی استخراج شد. نهایتاً، در مرحله بعد نیز تم های اصلی استخراج شدند. داده های حاصل از تحلیل تم، به استخراج 100 کد باز (شاخص) منجر شد که در ۲۱ تم (راهبرد) فرعی و ۶ تم (راهبرد) اصلی دسته بندی شدند. پس از اینکه مصاحبه های تحقیق انجام گرفت، محتوای آن ها چندین بار مورد بررسی قرار گفت و کلیه راهبردهای بیان شده توسط مشارکت کنندگان در مصاحبه ها، استخراج شدند. نمونه ای از چند متن مصاحبه و کد اختصاص یافته به آن ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول (۲): نمونه ای از متن مصاحبه ها و کد استخراج شده

متن مصاحبه	کد
ساختارهای منعطف امکان تعاملات رودررو بین سطوح مختلف سازمانی را افزایش می دهد و همین موضوع باعث می شود زمینه بیان ایده ها و نظرات فراهم شود.	افزایش انعطاف و چابکی ساختار سازمانی
خیلی از فرآیندها ناکارآمد هستند و نمی توانند اهداف خود را محقق کنند.	بازمهندسی فرآیندهای سازمانی
توزیع قدرت باید در سازمان متناسب باشد. توزیع قدرت باید مورد پذیرش افراد باشد.	توزیع متناسب قدرت در سطح سازمان (کاهش فاصله قدرت بین افراد)
بوروکراسی زیاد و قوانین دست و پاگیر کارکنان را به سمت سکوت سوق می دهد و تمام تلاش آن ها این است که قوانین را رعایت کنند و فرصتی برای ایده پردازی نخواهند داشت.	کاهش قوانین دست و پاگیر و تقویت کننده سکوت کارکنان
نظام ارزیابی عملکرد ابزاری در دست مدیران است که باید استفاده کنندگان از آن ها شایسته باشند و در جهت منافع فردی استفاده نکنند. ارزیابی عملکرد ابزاری در دست مدیریت برای رابطه بازی و مقابله با مخالفان است.	عینیت بخشیدن به نظام ارزیابی عملکرد

همچنین، نتایج نهایی تحلیل تم و کدگذاری محوری انجام گرفته (استخراج تم های فرعی و اصلی)، در جدول ۳ ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می شود، ۶ دسته راهبرد صالی شامل راهبردهای فردی، بین فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شدند.

جدول (۳): راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان های دولتی ایران

راهبرد اصلی	راهبرد فرعی	شاخص
راهبردهای سطح سازمانی	اصلاح ساختار سازمانی	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 تقویت کننده سکوت کارکنان		
عینیت بخشیدن به نظام ارزیابی عملکرد، تقویت جنبه انگیزه بخشی نظام حقوق و دستمزد، تقویت جایگاه نظام تشویق و تنبیه سازمانی، افزایش وزن معیارهای شایستگی و توانمندی در نظام جبران خدمات و تقویت جایگاه نظام های مشارکت سازمانی	اصلاح و تقویت نظام های سازمانی	
ایجاد بانک اطلاعاتی مهارت ها و توانمندی های کارکنان و به روز رسانی مستمر آن، شناسایی توانمندی های کارکنان سازمان و بهره گیری از آن ها در جایگاه مناسب، استعدادیابی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، جابجایی و گردش شغلی افراد فاقد دانش و صلاحیت و جذب و استخدام نیروهای نخبه و توانمند	شایسته سالاری 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 ارزش ها و ایدئولوژی های سازمانی در بین کارکنان، تقویت عدالت سازمانی (عدالت رویه ای، رابطه ای و توزیعی) تقویت فضای باز اداری و ارتقای شفافیت سازمانی در کلیه سطوح سلسله مراتب	بهبود فرهنگ و جو سازمانی	
ایجاد سامانه رسمی ثبت ایده ها و نوآوری های 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 به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان	دانش گرایی	
بهره گیری از افراد شایسته و باصلاحیت در پست های مدیریتی، استفاده از مدیران ارشد فاقد وابستگی سیاسی و حزبی، بکارگیری مدیران مستقل و قدرتمند و ارتقای شغلی مدیران دولتی براساس ارزیابی عینی عملکرد توسط مرجع بی طرف	شایسته سالاری مدیران	
بهره گیری از مدیران دارای سبک رهبری تحول آفرین، بهره گیری مدیریت سازمان از روش های مدیریت نوین و نوآورانه و کاهش روحیه محافظه کاری در بین مدیران	ارتقای ریسک پذیری مدیران	راهبردهای سطح مدیریتی
قرار دادن کارکنان با تجربه و تازه کار در کنار هم، راهنمایی دادن به کارکنان در مورد وظایف شغلی، توسعه توانمندی کارکنان توسط مدیران، قرار گرفتن مدیران در دسترس و در کنار کارکنان و رویکرد مربی گری در آموزش	بهره گیری از سبک کوچینگ	
خودگشودگی و انتقادپذیری از سوی مدیران سازمان، توسعه تفکر استراتژیک در بین مدیران، مقابله با فرهنگ بی عاری و سست عنصری کارکنان، بهره گیری مدیران از مشاوران و افراد آگاه و متخصص، سبک رهبری خدمتگذار، شکستن حصارهای شیشه ای بین مدیران و کارکنان و بهره گیری از افراد توانمند و	مقابله با سبک کوتوله پروری مدیران	

		مورد اعتماد در انجام امور
	ارتقای مهارت رهبری مدیران	سبک رابطه مدار در تعامل با کارکنان، به رسمیت شناختن کارکنان، صداقت مدیران و نهادینه کردن در بین کارکنان و پایبندی مدیران به قول ها و وعده های خود
	ارتقای پاسخگویی مدیران	بازخواست مدیران در مورد رسیدگی به پیشنهادات ارائه شده از سوی کارکنان، ارزیابی دوره ای مدیران براساس معیارهای تحول سازمانی، پاسخگویی مدیران نسبت به استفاده از ظرفیت های منابع انسانی و تعهد و مسئولیت پذیری مدیران
	روحیه تعاون و همکاری	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 فعالیت های گروهی و جمعی
راهبردهای سطح بین فردی	سلامت روابط سازمانی	مقابله با زد و بندها و رابطه بازی، شناسایی گروه های فشار در سازمان و کنترل آن ها برای کاهش باندبازی و رابطه بازی در سازمان، کاهش زمینه های تضاد و تنش بین کارکنان و ایجاد کانال های ارتباطی بین فردی از بالا به پایین و پایین به بالا
	بهره گیری از ظرفیت اسنادبالادستی	همراستایی اسناد بالادستی مختلف با معیارهای شکست سکوت سازمانی، تعیین چارچوب اسناد بالادستی (بخشنامه ها و دستورالعمل ها) در حمایت از کارکنان و تدوین اسناد بالادستی ویژه برای شکست سکوت سازمانی
راهبردهای سطح فراسازمانی	بهره گیری از ظرفیت سایر سازمان ها و نهادها	توسعه ارتباطات بین سازمانی، به اشتراک گذاری تجارب بین سازمانی، بهینه کاوی و الگوبرداری از سازمان های موفق، بهره گیری از مشاوران بیرون از سازمان و فرستادن نیروهای سازمانی به سازمان های موفق و حتی خارجی
	تفکیک مرزهای اداره سازمان ها و سیاست	کاهش تاثیر و نفوذ افراد بیرون سازمان بر انتصابات سازمانی، کاهش تاثیر تغییرات سیاسی بر انتصابات درون سازمانی و غیرشخصی کردن مشاغل و پست ها در سازمان های دولتی
	بهره گیری از ظرفیت قوانین دولتی	تدوین قوانین و مقررات سخت در مقابل پارتی بازی و فساد در سازمان های دولتی، افزایش انعطاف قوانین و مقررات دولتی و حذف قوانین دست و پاگیر تقویت کننده سکوت در سازمان های دولتی
راهبردهای سطح شغلی	ارتقای طراحی مشاغل	استقلال شغلی کارکنان، معناداری مشاغل، آزادی عمل کارکنان دانشی و توانمند، تنوع شغلی و خودکنترلی و خودمدیریتی
	بهبود زمینه های شغلی	دسترسی به امکانات و اطلاعات جهت انجام شغل، هدف گذاری شغلی صریح و شفاف، ارتقای شغلی براساس ضوابط و نه روابط، مسیر ارتقای شغلی براساس معیارهای توانمندی و صلاحیت و بکارگیری مجموعه ای از شاخص های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد شغلی
راهبردهای	تقویت جنبه های	وجدان کاری، ذهنیت باز، اعتماد به نفس، جنبه های شناختی، برون گرایی و

سطح فردی کارکنان	شخصیتی کارکنان	نوگرایی و نواندیشی
	تقویت جنبه های مهارتی کارکنان	دانش شغلی، مهارت های سیاسی، هوش هیجانی، دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات و مهارت های خلاقیت و نوآوری

شبکه مضامین مربوط به راهبردهای شکست سکوت سازمانی که از تحلیل تم حاصل شده است، در شکل ۱ قابل مشاهده است. در شبکه مضامین، راهبردهای اصلی و فرعی شکست سکوت سازمانی ارائه شده اند.



شکل (۱): شبکه مضامین راهبردهای شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی

پس از انجام تحلیل تم، به منظور اعتبارسنجی الگوی استخراج شده در شرکت ملی نفت ایران، از ۱۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی با ابزار پرسشنامه نظرخواهی انجام گرفت. داده های حاصل با روش تحلیل عاملی تاییدی تجزیه و تحلیل شدند. در تحلیل عاملی تاییدی پژوهشگر به دنبال تایید یک چارچوب سازه ای از پیش تعیین شده است؛ به این معنی که از پیش براساس تئوری های موجود ارتباط هر عامل با زیر مجموعه خاصی از متغیرها یا سؤالات را معین ساخته و اکنون به دنبال تایید آن ها می باشد. پس از مشخص شدن مدل، طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کل مدل با داده های مشاهده شده وجود دارد. در ابتدا به منظور انجام تحلیل عاملی تاییدی، باید اطمینان حاصل نمود که نمونه ها از کفایت لازم برخوردارند. برای اطمینان از کفایت نمونه گیری، آزمون بارتلت انجام گرفت و شاخص KMO محاسبه گردید. نتایج بررسی کفایت نمونه گیری در جدول ۴ بیان شده است. همان طور که ملاحظه می شود، شاخص KMO که بزرگتر از ۰/۶ و نزدیک به عدد ۱ است و ضریب معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است.

جدول (۴): آزمون بارتلت و شاخص KMO

آزمون	آزمون KMO	۰/۸۹۵
بارتلت	مقدار χ^2	۹۹۶/۳۱۵
	درجه آزادی	۱۶
	سطح معناداری (Sig)	۰/۰۰۰

پس از تایید کفایت حجم نمونه، وضعیت روایی و پایایی باید مورد بررسی قرار گیرد. به منظور بررسی پایایی، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد که مقادیر محاسبه شده برای هر یک از سازه‌های مکنون مدل در جدول ۳ قابل مشاهده است. مقدار پایایی در صورتی که بالاتر از ۰/۷ باشد، مورد قبول است. همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود، تمام سازه‌های مدل از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول (۵): مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

پایایی	فردی	بین فردی	شغلی	مدیریتی	سازمانی	فراسازمانی
آلفای کرونباخ	۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۹۵	۰/۸۳
پایایی ترکیبی	۰/۸۶	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۷۹

در ادامه، مقادیر مربوط به روایی همگرا و واگرا (تشخیصی) محاسبه شد. معیار AVE یکی از شاخص‌های روایی همگرا است که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به عبارت دیگر، AVE میزان همبستگی بین یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز مناسبتر می باشد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای روایی همگرا معرفی کرده اند و بیان کردند که مقدار AVE زمانی که بالاتر از ۰/۵ است، بیانگر روایی همگرای قابل قبول است. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، مقدار AVE محاسبه شده برای همه سازه‌های مدل از مقدار ۰/۵ بالاتر است و بنابراین، روایی همگرای سازه‌های مدل قابل قبول است.

جدول (۶): مقادیر شاخص AVE

متغیرها	شاخص AVE
راهبردهای فردی	۰/۶۷
راهبردهای بین فردی	۰/۶۱
راهبردهای شغلی	۰/۶۵
راهبردهای مدیریتی	۰/۷۳
راهبردهای سازمانی	۰/۷۰

همچنین، روایی تشخیصی، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی میان شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های مربوط به سازه‌های دیگر می‌باشد. بر این اساس، ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، باید بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان کردند روایی و اگر زمانی قابل قبول است که مقدار محاسبه شده AVE برای هر سازه، مقداری بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) داشته باشد. در جدول ۷، ماتریس سنجش روایی تشخیصی قابل ملاحظه است.

جدول (۷): ماتریس سنجش روایی تشخیصی

ابعاد	فردی	بین فردی	شغلی	مدیریتی	سازمانی	فراسازمانی
راهبردهای فردی	۰/۸۵۷					
راهبردهای بین فردی	۰/۴۲۶	۰/۷۸۴				
راهبردهای شغلی	۰/۲۶۱	۰/۳۷۳	۰/۸۱۴			
راهبردهای مدیریتی	۰/۳۶۹	۰/۳۲۵	۰/۴۲۵	۰/۸۲۳		
راهبردهای سازمانی	۰/۳۸۰	۰/۲۹۶	۰/۳۷۵	۰/۳۱۱	۰/۸۵۵	
راهبردهای فراسازمانی	۰/۲۵۸	۰/۲۶۷	۰/۳۵۰	۰/۳۷۱	۰/۲۸۴	۰/۷۶۱

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، در مورد روایی تشخیصی، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مربع ضرایب همبستگی میان متغیرهای مکنون الگوی تحقیق به صورت دو به دو، کمتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تک تک متغیرهای مکنون بود. بر این اساس، ابزار تحقیق اعتبار تشخیصی مناسبی دارد و هر گروه از مولفه‌های مربوط به متغیرهای مکنون (راهبردهای شکست سکوت سازمانی)، به طور مستقل موضوع متفاوت را اندازه‌گیری می‌کنند. برای برازش الگوی ارائه شده، ۷ شاخص برازش مدل برای متغیرهای مکنون محاسبه گردید که در جدول ۸ ارائه شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، شاخص‌ها وضعیت مناسبی دارند و قابل قبول هستند.

جدول (۸): شاخص‌های برازش مدل

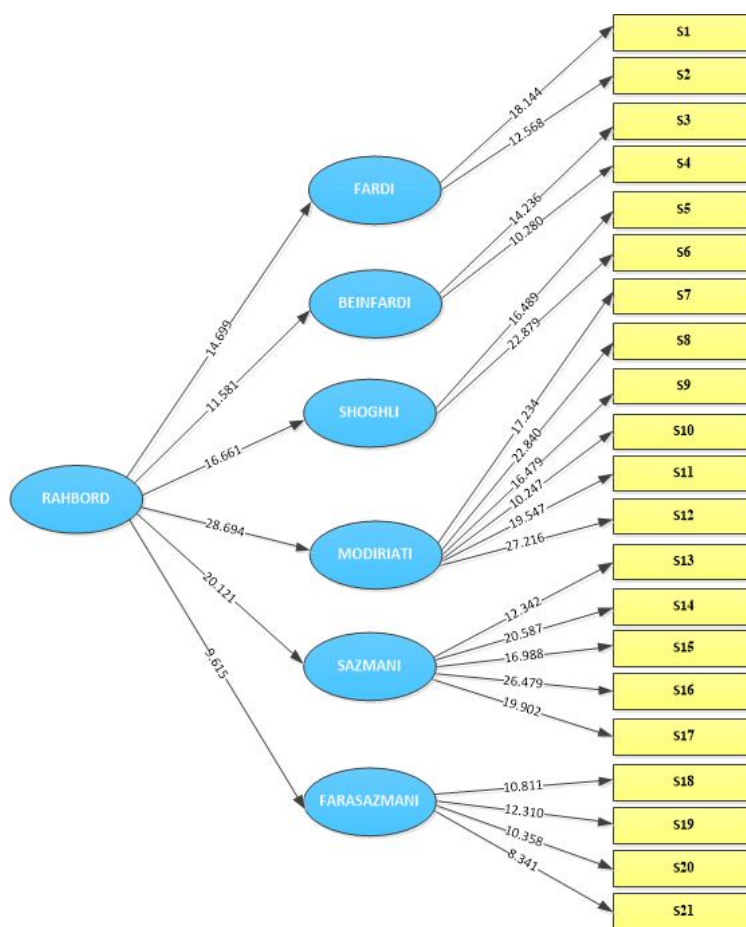
مقدار مناسب	فراسازمانی	سازمانی	مدیریتی	شغلی	بین فردی	فردی
-------------	------------	---------	---------	------	----------	------

کمتر از ۵	۲/۵۰	۱/۳۶	۱/۲۵	۱/۸۵	۲/۶۸	۱/۵۸	χ^2 / df
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۳	میانگین مجذور خطاهای مدل ^۹
نزدیک به صفر	۰/۱۴	۰/۰۳	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۰۹	متوسط باقیمانده ها
نزدیک به یک	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۸۸	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس ^{۱۰}
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۹۳	مقادیر CFI
بزرگتر از ۰/۸	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۸۹	مقادیر NFI
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	مقادیر NNFI

⁹ RMSEA

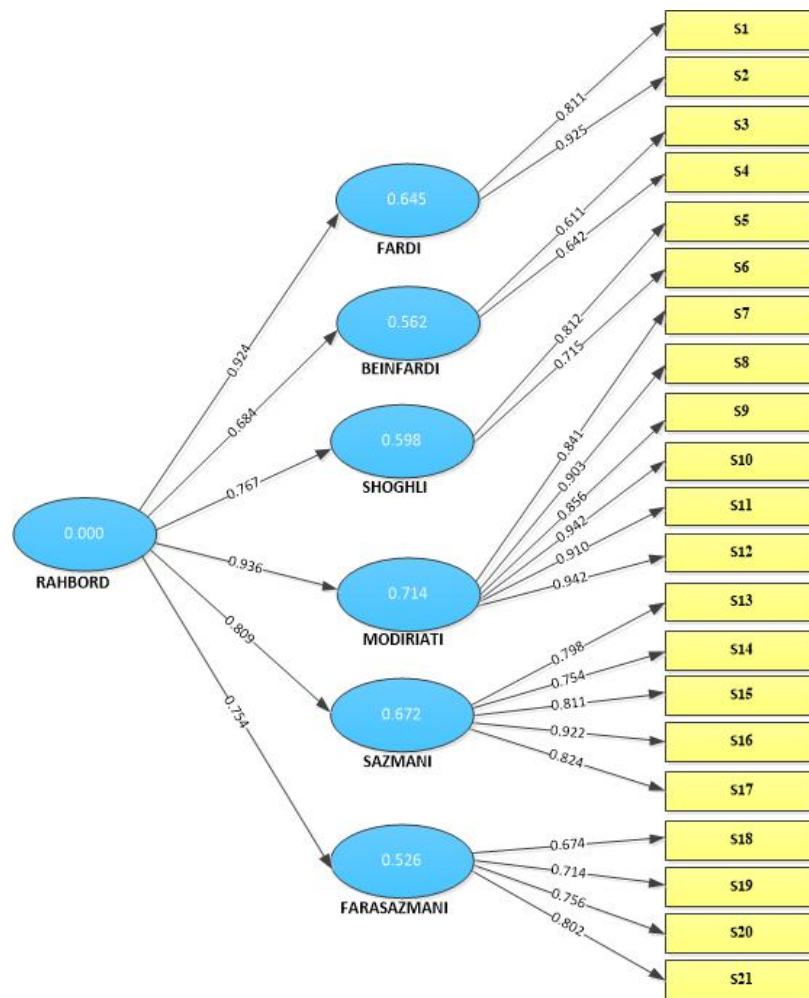
¹⁰ GFI

در پایان، فرضیات مدل تحلیل عاملی آزمون شدند. معیار ابتدایی برای بررسی رابطه بین سازه‌ها در تحلیل عاملی، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار آماره t خارج از بازه $(-1/96 \text{ تا } 1/96)$ قرار داشته باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهد بود و اگر مقدار آماره t داخل این بازه قرار گیرد، ضریب مسیر محاسبه شده معنادار نبوده و فرضیه مربوط به آن رد می‌شود. در شکل ۲ با توجه به اینکه مقدار t برای تمام متغیرها بیشتر از عدد $1/96$ شده است، رابطه بین متغیرها و متغیر مورد نظر معنی دار بوده و در نتیجه، این متغیرها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر خواهند بود.



شکل (۲): مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای جبران خدمات با تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری

همچنین، در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود. هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از $0/4$ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، بار عاملی همه سوالات بزرگتر از $0/5$ می‌باشد؛ بنابراین، این شاخص‌ها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.



شکل (۳): مدل اندازه‌گیری برازش شده متغیرهای جبران خدمات با تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد

بحث

سکوت کارکنان و عدم اظهارنظر آن‌ها در مسائل سازمانی، مانع بهره‌گیری سازمان از ایده‌ها و نظرات مفید منابع انسانی خود می‌شود که آثار زیان بار زیادی در کوتاه مدت و بلندمدت به همراه دارد. بنابراین، سازمان‌های دولتی باید برای شکست سکوت راهبردهایی را تدوین و اجرا کنند. در این تحقیق، براساس نظرات خبرگان، راهبردهایی با رویکرد توانمندسازی کارکنان در ۶ سطح شغلی، فردی، بین فردی، مدیریتی، سازمانی و فراسازمانی تدوین شدند. راهبردهای سطح شغلی مربوط به نحوه طراحی مشاغل و زمینه شغلی هستند. طراحی مشاغل باید به نحوی باشند که استقلال شغلی و آزادی عمل کارکنان دانشی و توانمند، معناداری و تنوع شغلی و همچنین خودکنترلی و خودمدیریتی در آن‌ها لحاظ شود. همچنین، فراهم کردن زمینه‌های شغلی با در دسترس قرار دادن امکانات و اطلاعات، هدف گذاری شغلی صریح و شفاف، ارتقای شغلی براساس ضوابط و نه روابط و طراحی مسیر ارتقای شغلی براساس معیارهای توانمندی و صلاحیت و همچنین بکارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد شغلی جهت شکست سکوت ضروری است. در سطح فردی، تقویت جنبه‌های شخصیتی و مهارتی کارکنان برای شکست سکوت موردنیاز است. تقویت جنبه‌های شخصیتی افراد شامل وجدان کاری، ذهنیت باز، اعتماد به نفس، جنبه‌های شناختی، برون گرایی

و نوگرایی و نواندیشی و همچنین مهارت های فردی کارکنان از جمله دانش شغلی، مهارت های سیاسی، هوش هیجانی، دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات و مهارت های خلاقیت و نوآوری می تواند ضمن توانمندسازی افراد، مشوق و متضمن آوای سازمانی شود. در روابط بین فردی نیز، تقویت روحیه تعاون و همکاری و بهبود سلامت روابط بین فردی ضروری است. در روابط بین فردی، باید انسجام و همبستگی و جو احترام و همدلی بین کارکنان و همچنین اعتماد بین مدیریت و کارکنان تقویت شود و همچنین فعالیت های گروهی و جمعی و رفتارهای شهروندی سازمانی تشویق شوند. همچنین، زد و بند و رابطه بازی و کاهش قدرت گروه های فشار و از بین بردن زمینه های تضاد و تنش بین کارکنان و ایجاد کانال های ارتباطی بین فردی از بالا به پایین و پایین به بالا برای بهبود سلامت روابط سازمانی باید مدنظر قرار گیرد.

همچنین، مدیران سازمان، نقشی تعیین کننده در شکست جو سکوت در سازمان ها دارند. بنابراین، راهبردهای مدیریتی شکست سکوت سازمانی از اهمیت زیادی در شکست سکوت برخوردارند. راهبردهای مدیریتی شناسایی شده شامل شایسته سالاری مدیران، ارتقای ریسک پذیری مدیران، بهره گیری از سبک کوچینگ، مقابله با سبک کوتوله پروری مدیران، ارتقای مهارت رهبری مدیران و ارتقای پاسخگویی مدیران باید موردتوجه جدی قرار گیرند. بهره گیری از افراد شایسته، باصلاحیت، مستق و قدرتمند در پست های مدیریتی و استفاده از مدیران ارشد فاقد وابستگی سیاسی و حزبی و ارتقای شغلی مدیران دولتی براساس ارزیابی عینی عملکرد در جهت راهبرد شایسته سالاری مدیران می باشند. مدیران دولتی باید ریسک پذیری بالایی داشته باشند و بهره گیری از مدیران دارای سبک رهبری تحول آفرین و روش های مدیریت نوین و نوآورانه و کاهش روحیه محافظه کاری در بین مدیران می تواند به این موضوع کمک کند. کوچینگ یکی از سبک های مدیریتی بسیار موثر در شکست سکوت است که با در دسترس قرار دادن مدیران برای کارکنان و راهنمایی کارکنان در مورد وظایف آن ها و قرار دادن کارکنان با تجربه و تازه کار در کنار هم و همچنین بکارگیری رویکرد مربی گری در آموزش و توسعه توانمندی کارکنان توسط مدیران حاصل می شود. ضمناً، سبک رابطه مدار و به رسمیت شناختن کارکنان و صداقت مدیران و نهادینه کردن آن در بین کارکنان در مدیران باید مدنظر قرار گیرد. نهایتاً، در بین راهبردهای مدیریتی، پاسخگویی مدیران باید براساس تعد و مسئولیت پذیری دیران و ارتقای پایبندی آن ها به قول ها و وعده های خود و بازخواست شدن نسبت به پیشنهادات کارکنان و استفاده از ظرفیت های منابع انسانی مدنظر قرار گیرد. در سطح سازمانی نیز، راهبردهای اصلاح ساختار سازمانی، اصلاح و تقویت نظام های سازمان، شایسته سالاری کارکنان، بهبود فرهنگ و جو سازمانی و دانش گرایی باید مدنظر قرار گیرد. ساختار سازمانی باید با حرکت به سمت ساختارهای تخت و چابک همراه با توزیع متناسب قدرت حرکت کند و همچنین مهندسی مجدد فرآیندها و کاهش قوانین دست و پاگیر مدنظر باشد. همچنین، نظام های سازمانی از جمله ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، تشویق و تنبیه و مشارکت سازمانی باید در جهت شکست سکوت، اصلاح و تقویت شوند. علاوه بر این موارد، شناسایی و بهره گیری از ظرفیت نخبگان و افراد توانمند و پرورش استعداد های سازمانی و ایجاد نظام جانشین پروری همراه با جذب افراد نخبه و جابجایی افراد ضعیف می تواند شایسته سالاری کارکنان را محقق کند. همچنین برای شکست سکوت، جو سازمانی اهمیت زیادی دارد و باید با ایجاد فضای باز و حامی نقد و ارتقای آزادی بیان و عدالت و شفافیت تقویت شود. ضمناً، با توجه به اهمیت دانش در عملکرد سازمان های امروزی، ارتقای آموزش و یادگیری و به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان و پیاده سازی نظام مدیریت دانش و بازخورد سازمانی و بهره گیری از فناوری اطلاعات در این زمینه ضرورت دارد. نهایتاً، برای شکست سکوت، راهبردهای فراسازمانی شامل بهره گیری از ظرفیت اسنادبالادستی و ظرفیت سایر سازمان ها و نهادها و قوانین دولتی و تفکیک مرزهای اداره سازمان ها و سیاست باید مدنظر قرار گیرد. همراستایی اسناد بالادستی با معیارهای شکست سکوت سازمانی و حمایت از کارکنان و همچنین تدوین اسناد بالادستی ویژه برای شکست سکوت سازمانی برای بهره گیری از ظرفیت اسنادبالادستی ضروری است. همچنین، باید از ظرفیت دیگر

سازمان ها با توسعه ارتباطات و به اشتراک گذاری تجارب بین سازمانی و الگوبرداری از سازمان های موفق داخلی و خارجی و مشاوران بیرون از سازمان استفاده شود. ضمناً، تدوین قوانین و مقررات سخت در مقابل پارتی بازی و فساد در سازمان های دولتی و افزایش انعطاف قوانین و مقررات دولتی و حذف قوانین دست و پاگیر تقویت کننده سکوت باید مدنظر قرار گیرد. نهایتاً، برای تفکیک مرزهای اداره سازمان ها و سیاست، ضمن کاهش تاثیر و نفوذ افراد بیرون سازمان بر انتصابات سازمانی و غیرشخصی کردن مشاغل و پست ها، تاثیر تغییرات سیاسی بر انتصابات درون سازمانی باید حداقل شود.

نتیجه گیری

سکوت سازمانی، یکی از پدیده های شایع و زیان بار در سازمان های دولتی است. اگرچه بسیاری از مدیران از عدم مشارکت کارکنان خود در فعالیت ها و ارائه نظرات و دیدگاه های ارزنده گله و شکایت دارند، اما اکثر آن ها از پدیده ای به نام "سکوت سازمانی" ناآگاهند. اگرچه می توان گفت که در زمینه سکوت سازمانی در تحقیقات شناخت نسبی حاصل شده است، اما در زمینه موضوع این تحقیق یعنی "شکست سکوت سازمانی"، نه در تحقیقات داخلی و نه خارجی فعالیت خاصی صورت نگرفته و اینکه چگونه می توان "سکوت سازمانی کارکنان را شکست؟"، مساله ای است که در تحقیقات مغفول مانده و پاسخ روشنی برای آن وجود ندارد. قطعاً، آنچه که مهم است این است که چگونه می توان از نظرات و دیدگاه های کارکنان در بهبود امور و رفع اشتباهات بهره گرفت و دستیابی به این هدف مستلزم این است که سکوت کارمندان شکسته شود. تحقیقات انجام گرفته پاسخ روشنی برای این سوال ندارند. برای مثال اگرچه تحقیقات ترس را به عنوان یک مولفه موثر بر سکوت سازمانی معرفی کرده اند، اما اینکه چگونه می توان ترس کارمندان را شکست، پاسخ صریحی ندارد. راهبردهای شکست سازمانی مانند پدیده سکوت سازمانی که چندوجهی می باشد، می تواند چندگانه و در ابعاد مختلفی تعریف شود. قطعاً، شرایط بومی و خاص هر کشور و هر سازمانی، راهبردهای خاصی را برای شکست سکوت سازمانی فراهم می کند. راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده سکوت سازمانی هستند. راهبردها هدفمند هستند و به دلیل خاصی صورت می گیرد.

در این تحقیق ۶ دسته راهبرد با رویکرد توانمندسازی برای شکست سکوت سازمانی شامل راهبردهای سطح فردی کارکنان، بین فردی، مدیریتی، شغلی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شده است. راهبردهای سطح فردی به دنبال بهبود توانمندی دانشی و روان شناختی کارکنان برای شکستن سکوت است. راهبردهای بین فردی تلاش دارند با بهره گیری از ظرفیت روابط بین فردی کارکنان را به سمت آوای سازمانی سوق دهند. راهبردهای مدیریتی ضمن تلاش برای تقویت جایگاه مدیران، از سبک های رهبری مناسب مانند کوچینگ و رهبری خدمتگزار و همچنین مقابله با کوتوله پروری و محافظه کاری که باعث بهره گیری مناسب از توانمندی کارکنان می شود، استفاده می کند. راهبردهای شغلی نیز به دنبال بهبود طراحی مشاغل و زمینه های آن می باشد تا زمینه شکست سکوت فراهم شود. راهبردهای سازمانی به دنبال تغییر و تحولات در سطح سازمان که هم تغییرات ساختاری و هم اصلاح نظام های سازمانی را شامل می شود، هستند. نهایتاً، راهبردهای فراسازمانی بهره گیری از ظرفیت قوانین و اسناد بالادستی و سایر سازمان ها را دنبال می کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق جعفری و همکاران (۲۰۱۹) عوامل سازمانی و عوامل فردی را دلیل سکوت سازمانی کارکنان دانسته اند، سازگاری دارد و راهبردهایی برای شکست این عوامل ارائه شده اند. همچنین، نتایج تحقیق حاضر تاییدکننده نتایج اکبریان و همکاران (۲۰۱۵) است و راهبردهای ارائه شده می تواند آثار عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ترس از بازخورد توسط مدیران، تجربیات ناخوشایند در گذشته و عدم اطمینان و ترس را کاهش دهد. نهایتاً، راهبردهای ارائه شده در این تحقیق قابلیت دارند تا انواع سکوت سازمانی ارائه شده توسط محققان مختلف شامل موریسون و

میلیکن (۲۰۰۰)، پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و برشفیلد (۲۰۱۳) را بشکنند و در هنگام انجام مصاحبه ها، انواع سکوت برای خبرگان تبیین شدند و آن ها بر این اساس به ارائه راهبردهای مربوطه پرداختند.

با توجه به اینکه سکوت سازمانی پدیده ای چندوجهی و چندسطحی است، مجموعه ای از راهبردها در سطوح مختلف باید اجرایی شوند تا شکست سکوت کارکنان محقق شود. نتایج این تحقیق راهبردهایی را در سطوح مختلف برای شکستن جوانب مختلف سکوت سازمانی ارائه کرده اند. در تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد راهبردهای شکستن سکوت سازمانی به صورت مجزا و همچنین میزان اثربخشی آن ها مورد بررسی قرار گیرد.

براساس نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادات کاربردی زیر جهت شکست سکوت سازمانی با رویکرد توانمندسازی در سازمان های دولتی ارائه می گردد:

- ۱) غنی سازی مشاغل سازمانی و فراهم شرایط آموزش و یادگیری افراد برای انجام وظایف شغلی خود
- ۲) بهره گیری مدیران از سبک مشارکتی و گروهی در مدیریت نیروی انسانی
- ۳) توسعه نظام ارتقای شغلی کارکنان براساس معیارهای شایسته سالاری و پرهیز از هرگونه رابطه مداری و تبعیض
- ۴) کاهش بوروکراسی سازمانی و سلسله مراتب و قوانین دست و پاگیر و حرکت به سمت ساختارهای افقی و تخت
- ۵) تدوین اسناد بالادستی و قوانین و مقررات در جهت حمایت از کارکنان و تشویق آن ها جهت ارائه دیدگاه ها، نظرات و پیشنهادات خود.
- ۶) بهره گیری از مدیران توانمند و شایسته در سطوح مختلف سازمانی و مقابله با کوتوله پروری در تمامی ابعاد آن
- ۷) ایجاد مکانیزم ها و کانال های رسمی برای ارائه نظرات و دیدگاه های کارکنان و الزام قانونی مدیران برای بررسی و تعیین تکلیف نظرات و پیشنهادات ارائه شده.
- ۸) آموزش دانش و مهارت های شغلی جدید و همچنین مهارت ها و تکنیک های ارتباطی به کارکنان
- ۹) برخورد های تند و سخت گیرانه با افرادی که رفتارهای ضد معیارهای سرمایه اجتماعی در سازمان انجام می دهند.
- ۱۰) ایجاد و نهادینه کردن چشم انداز و اهداف مشترک برای افراد و گروه های مختلف فعال در سازمان .
- ۱۱) حمایت و پشتیبانی مدیریت از کارکنان و تشویق آن ها به ارائه نظرات و پیشنهادات خود در مورد بهبود امور سازمانی.
- ۱۲) حرکت سازمان به سمت سبک مربیگری در مدیریت کارکنان و کنارگذاشتن سبک های وظیفه مدار و سنتی.
- ۱۳) ارتقای انگیزش و مسئولیت پذیری کارکنان و از بین بردن حس بی تفاوتی و طفره وری در آنان.

منابع

- ۱) اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، ۵۰۳-۵۲۸.
- ۲) تنهایی، محمدحسن؛ نصرافهانی، علی؛ نیلی پور طباطبایی، اکبر و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۶). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان. جامعه شناسی کاربردی، ۲۹(۷۲).
- ۳) حسنی، سمیه؛ احمدی، علی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج گانه سازمان در دانشگاه های دولتی منتخب شهر تهران. مجله مدیریت سازمان های دولتی، ۸(۳۰)، ۹۷-۱۱۲.

- ۴) خنیفر، حسین؛ نوری، حسن؛ بردبار، حامد و چراغی، حمزه (۱۳۸۹). سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
- ۵) دانایی فرد، حسن و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۷). استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۴)، ۷۱-۸۸.
- ۶) رستگار، عباسعلی و علی اکبری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۱۸)، ۱۴۴-۱۱۹.
- ۷) زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۱)، ۱۱۳-۹۹.
- ۸) زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و مفاهیم. فصل‌نامه مدیریت عمومی ایران، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.

References

- 1) Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- 2) Afkhami, M. & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
- 3) Akuzum, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International Journal. Social Science and Education*, 5(1), 2223-2236.
- 4) Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- 5) Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.
- 6) Dan, L., Jun, W. & Jiu, Ma. (2009). Organizational Silence, A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. International Conference on Computers & Industrial Engineering, Troyes, France.
- 7) DanaeeFard, H. & Ghasemi, H. R. (2018). Managers' strategies in employee loyalty to organizational silence in government organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 8(4), 71-88. (In Persian)
- 8) 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*.
- 9) Erdoğdu, 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.
- 10) Esmaeili, A. & Asari, A. (2019). A model for Organizational Silence of Amin Police University Personnel. *Journal of Police Management Research*, 14(3), 503-528. (In Persian)
- 11) Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Press.
- 12) Hasani, S., Ahmadi, A., Srmast, B. & Alodari, H. (2020). Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities in Tehran. *Public Organizations Management*, 8(30), 97-112. (In Persian)

- 13) Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss and polyphony: a post modern perspective. *Journal of organizational change management*, 19(2), 237-249.
- 14) 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.
- 15) Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *Journal of european scientific*, 23(9), 38-50
- 16) Khanifar, H., Noori, H., Bordbar, H. & Cheraghi, H. (2010). Organizational silence (in an effort to provide a native model for Iranian organizations). *First International Conference on Management and Innovation*, Shiraz, Iran. (In Persian)
- 17) Knoll, M. & Van dick, R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 313, 349-362.
- 18) Moasa, H. (2013). *Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence*. Lumen International Conference, Logos Universality Mentality Education Novelty.
- 19) 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.
- 20) Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- 21) Parhizgar, M. M., Moghaddam, M., Alizadeh, T., Hajlou, H. & Norouzi, R. (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. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*, 4(4), 229-236.
- 22) Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.
- 23) Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H. Dogar, H., Shoukat, A. M. & Zuhaibuddin. (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.
- 24) Rastegar, A. & Ali akbari, F. (2016). Analysis of relationships between key factors affecting organizational silence with fuzzy rules. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(18), 119-144. (In Persian)
- 25) Samereh Shojaie, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731 – 1735.
- 26) Sharu, P. J. & Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 254-366.
- 27) Tanhaei, M. H., Esfahani, A. N., nilipour, A. & AkhavanSarraf, A. R. (2018). Recreation of Antecedents and Consequences of Employees' Organizational Silence Case Study: Isfahan Municipality. *Journal of applied sociology*, 29(72), 147-166. (In Persian)
- 28) Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- 29) 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.
- 30) 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, 1-12.
- 31) Zarei Matin, H., Taheri, F. & Sayar, A. (2012). Investigating and explaining the factors causing organizational silence from the perspective of managers and employees based on the three-pronged model. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 1(1), 99-133. (In Persian)

32) Zarei Matin, H., Taheri, F. & Sayar, A. (2011). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Public Management Association Quarterly*, 6(21), 77-104. (In Persian)

طراحی الگوی راهبردی شکست سکوت سازمانی در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

رضا علیرحم زاده* ۰۹۱۹۵۷۵۹۰۵۶

Reza_alirahmzadeh@yahoo.com

ناصر میرسپاسی

n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

کرم الله دانش فرد

daneshfard@srbiau.ac.ir

چکیده

سکوت سازمانی، مساله ای رایج و مغفول مانده در سازمان های دولتی ایرانی است. این پدیده، از نوع مباحث رفتاری بوده که تاکنون در تحقیقات از رویکردهای استراتژیک، به منظور مدیریت و کاهش دادن آن استفاده نشده است. هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی راهبردی شکست سکوت سازمانی در سازمان های دولتی است. در این تحقیق، به منظور طراحی و اعتبارسنجی الگوی طراحی شده، از روش تحلیل تم و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. در مرحله تحلیل تم، مشارکت کنندگان شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲۰ نفر از مدیران شرکت ملی نفت ایران بودند که با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. براساس یافته های تحلیل تم، ۶ دسته راهبرد شامل راهبردهای فردی، بین فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی و فراسازمانی برای شکست سکوت سازمانی شناسایی شدند. همچنین، به منظور اعتبارسنجی مدل، از روش تحلیل عاملی تاییدی و نرم افزار تبپس چنژ استفاده گردید. بدین منظور، از ۱۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران نظرخواهی شد و براساس یافته های حاصل شده، تمامی راهبردهای شناسایی شده موردتایید قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد که به منظور شکست سکوت در سازمان های دولتی به دلیل پیچیدگی و چند بعدی بودن آن، باید از یک رویکرد استراتژیک و چندجانبه بهره گرفته شود.

واژگان کلیدی: شکست سکوت سازمانی، الگوی راهبردی، سازمان های دولتی، تحلیل تم

Designing a Strategic Model for Breaking Organizational Silence in Government Organizations (Case of Study: National Iranian Oil Company)

Abstract

Organizational silence is a common and neglected issue in Iranian government organizations. This phenomenon is a type of behavioral issues that strategic approaches have not been used in research to manage and reduce it. The purpose of this study is to design a strategic model for Breaking Organizational Silence in government organizations. In this study, in order to design and validate the designed model, the method of theme analysis and confirmatory factor analysis was used. In the theme analysis stage, participants included 17 university professors and 20 managers of the National Iranian Oil Company who were interviewed in a semi-structured manner. Based on the findings of the theme analysis, six categories of strategies including individual, interpersonal, occupational, managerial, organizational and extra-organizational strategies for breaking organizational silence were identified. Also, in order to validate the model, confirmatory factor analysis method and smart PLS software were used. For this purpose, 185 managers and human resource management specialists in the National Iranian Oil Company were consulted and based on the findings, all identified strategies were approved. The results showed that in order to break the silence in government organizations due to its complexity and multidimensionality, a strategic and multilateral approach should be used.

Keywords: Breaking Organizational Silence, strategic model, government organizations, theme analysis