

سکوت سازمانی و فرایند خط مشی گذاری

ابراهیم غلامپور آهنگر^۱، محبوبه حیدری^۲، جواد قاسمی^۳، حسین خالصی^۴

^۱دکترای سیاستگذاری عمومی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲کارشناسی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳کارشناسی تجارت الکترونیک، دانشکده مدیریت دانشگاه علمی کاربردی، تهران، ایران

^۴کارشناسی مدیریت تبلیغات تجاری، دانشکده مدیریت دانشگاه علمی کاربردی، تهران، ایران

چکیده

برای بررسی تاثیر «سکوت سازمانی و فرایند خط مشی گذاری» با توجه به اهمیت جایگاه نیروی انسانی اندیشه ورز و متخصص به عنوان مهمترین منبع و سرمایه سازمان هایی که برای تصمیم سازی و خط مشی سازی طراحی شده اند و عامل مهمی در عقلانی و منطقی کردن رویه ها و فرایندهای چنین سازمان هایی به شمار می آید، در این مقاله مبتنی بر روش تحلیل ثانویه با مروری بر ادبیات نظری موجود در خصوص سکوت سازمانی و تحلیل پژوهش های انجام شده، به این سوال پاسخ داده که چرا کارمندان حاضر در سازمان ها، که علم به ابعاد مساله داشته و راه حل مناسب را هم می توانند پیشنهاد کنند، در جهت حل مسائل سازمان سکوت می کنند؟ یافته ها، نشان می دهند که بخش مهمی از عوامل سکوت سازمانی به مدیران برمی گردد و حتی عوامل ساختاری موثر هم بی ارتباط با طراحی های سازمانی نخواهد بود که زیر نظر مدیریت قرار دارند. توجه ویژه به امر فرهنگ سازی در سازمان و بهینه سازی جو سازمانی برای مشارکت عمومی در فرایندهای سازمانی، ایجاد سازوکارهای تشویق و ترغیب کارکنان برای صحبت در مسائل کاری، عدالت سازمانی، ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر فردی و جمعی، مستندسازی سیستماتیک و ایجاد شفافیت هم به عنوان عوامل و هم خود نتایج سکوت سازمانی از جمله اموری هستند که در وهله اول به تصمیمات و اقدامات مدیریت در سازمان های خط مشی ساز مرتبط اند.

واژه های کلیدی: سازمان های دولتی، سکوت سازمانی، عقلانیت سازمانی، فرایند خط مشی گذاری، فرهنگ سازمانی.

مقدمه و بیان مساله

در کنار منابع، دارایی‌ها و سرمایه‌های مختلفی که در سطح یک جامعه یا سازمان می‌توان شناسایی کرد، بی‌شک نیروی انسانی بارزترین آنها است. اگر نیروی انسانی ایده‌پرداز و خلاق باشد ارزش بیشتری خواهد داشت، زیرا به حل مسائل و بهسازی راهکارها و فرایندهای در سطوح مختلف اجتماعی و سازمانی جهت دستیابی به اهداف تعیین شده کمک خواهد کرد. از همین رو جوامع آگاه و سازمان‌های پویا در حفاظت و نگهداری از نیروهای دارای سوابق خوب و ارزشمند خود، بسیار دقت دارند. زیرا این افراد برای سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی، «سنگ کف رودخانه» می‌توانند باشند که در تغییرات مدیریتی، حافظه سازمان به شمار می‌توان آورد.

وجود نیروی انسانی ارزشمند در سطوحی که نیاز به تصمیم‌سازی درباره مسائل و مشکلات دارند، به کارایی و اثربخشی مطلوب‌تر منجر می‌شود. درک اینکه دستیابی به مطلوبیت کامل و مطلق برای جوامع انسانی در مواجهه با مسائل خرد و کلان بسیار سخت و حتی ناممکن خواهد بود، خط مشی گذاران و تصمیم‌گیران را به سمت مطلوبیت نسبی و تدریجی سوق داده است. در همین حد نسبت نیز تشخیص نیروهای تصمیم‌ساز اهمیت دارد. زیرا ادراک مطلوبیت حداقلی نقش موثری در پایداری فرایندهای برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری دارد. این اشخاص عموماً ارتباطات اجتماعی گسترده‌تری نسبت به تصمیم‌گیران دارند. همچنین در مراودات سازمانی با سایر همکاران خود در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و انباشت و انتقال دانش سازمانی نقش حیاتی ایفا می‌کنند. به همین جهت قوام و دوام روندها و فرایندهای سازمانی به وجود چنین اشخاصی وابستگی معناداری دارد.

یکی از اصلی‌ترین فرایندهای سازمان‌ها خط مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی برای شناسایی مسایل و ارائه راه‌حل برای آن‌ها جهت رسیدن به اهداف سازمان است؛ چه این سازمان در پی اهداف حداقلی کسب سود و منافع بیشتر برای مدیران و ذینفعان سازمان باشد، چه در حد مجموعه‌ای که در پی تامین اهداف و منافع ملی یک کشور است. در هر دو شکل، حضور نیروهای ارزشمند و کیفی در این سازمان‌ها اهمیت دارد. این کیفیت بر مبنای توانایی نیروی انسانی برای کمک به شناسایی و ارائه راه‌حل مسائل پیش روی سازمان سنجیده می‌شود. از این رو اگر سازمانی از نیروی انسانی کیفی مناسبی برخوردار باشد، می‌تواند برای برنامه‌ریزی و خط مشی‌گذاری خود بهره‌وری بالاتری داشته باشد.

اما مساله‌ای که در سطوح عاقله سازمان‌هایی در سطح ستاد و اندیشگاه‌هایی که در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌سازی‌ها نقش دارند با آن مواجه‌اند این است که بسیاری از نیروهای متخصص و صاحب ایده و خلاقیت باسابقه بنا به دلایل مختلفی در فرایندهایی که منجر به شناسایی و ارائه راه‌حل مسائل می‌شود، حضور بسیار ضعیفی دارند و در بسیاری از اوقات سکوت کرده و خود را در مراحل ایده‌پردازی کنار می‌کشند. بر همین اساس، یکی از ایراداتی که در چند سال اخیر از چنین سازمان‌هایی گرفته می‌شود این است که نیروهای کارشناس و متخصص، اثربخشی لازم را ندارند و نتیجه آن می‌شود که ساده‌ترین راه‌حل، یعنی وارد کردن نیروهای جدید انتخاب می‌شود تا تغییری در بدنه به وجود آید. شاید مهمترین اشکالی که در این وضعیت رخ می‌دهد عدم درک و تبیین درست مساله و در نهایت ارائه راه‌حل‌های ناقص می‌باشد که فرایند خط‌مشی‌گذاری را دچار اعوجاج می‌نماید.

در کنار دلایل موثر بر اتخاذ و اعلان این چنین تصمیماتی، نکته‌ای که باید بدان پرداخت این است که اگر بپذیریم بدنه این سازمان‌ها توانایی لازم را برای کمک به خط مشی گذاران و برنامه‌ریزان ندارد، پس این همه نیرویی که در این سازمان‌ها استخدام هستند و از منابع عمومی حقوق می‌گیرند، چه کسانی هستند و دلیل حضورشان در آن سازمان چیست؟ آیا تغییر در بدنه مربوط به این نیروها می‌شود؟ آیا واقعاً، توانایی لازم برای تصمیم‌سازی و کمک به اجرای تصمیمات را ندارند؟

پیگیری برای پاسخ به این سوالات ما را به سوال عمیق تری می‌رساند که چرا کارمندان حاضر در سازمان‌ها، که علم به ابعاد مساله داشته و راه حل مناسب را هم می‌توانند پیشنهاد کنند، در جهت حل مسائل سازمان سکوت می‌کنند؟ و با این سکوت فرایند خط‌مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی را دچار کژکارکردی می‌کنند و نتایج حاصله به دلیل دور بودن از منطق و عقلانیت سازمانی همواره برای اهداف تعیین شده برای سازمان خنثی خواهد بود.

این نوشتار با شناخت از اینکه درخصوص عوامل موثر بر سکوت سازمانی ادبیات به نسبت خوبی وجود دارد اما هیچ یک پیرامون خط‌مشی‌گذاری به نگارش درنیامده‌اند، درنظر دارد با مروری بر ادبیات نظری موجود در خصوص سکوت سازمانی و تحلیل ثانویه از پژوهش‌های انجام شده، پاسخی برای سوالات فوق فراهم آورد.

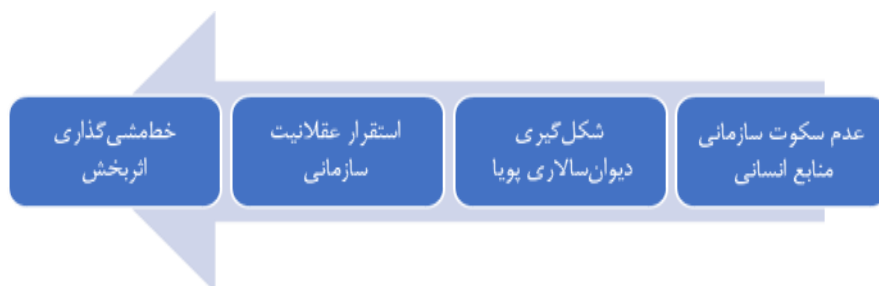
پیشینه نظری پژوهش

عقلانیت و نیروی انسانی در سازمان

نظام‌های حاکم بر سازمان‌ها امروزه تابع منطق سازمان‌های مدرن می‌باشند. در این منطق سازمان‌ها تابع عقلانیت هستند. عقلانیتی که مبانی آن محاسبه کسب سود یا دفع ضرر و تامین نیازها و مزایا می‌تواند باشد. این پارادایم سازمانی را می‌توان از منظر ماکس وبر، تبلور عقلانیت جوامع انسانی دانست. در واقع «عقلانی شدن در آثار وبر به معنای منطق بنیادین مدرنیته است. منطقی که بر اساس آن هنجارهای فرهنگی عقلانی-قانونی جایگزین هنجارهای سنتی می‌گردند» (میلنر و براویت، ۱۳۸۵). بر اساس این منطق، حتی دولت مدرن، به عنوان یک سازمان بزرگ، «شکل سازمانی توسعه‌یافته از جوامع انسانی» است. در واقع دولت مدرن از منظر ماکس وبر «برآیند کنش اجتماعی عقلانی انسان‌ها» (وبر، ۱۳۶۸) می‌باشد و با «عقلانیت رسمی» دیوانسالاری را در دل دولت مدرن شکل داد. از نظر وبر عقلانیت رسمی «عقلانیتی است که ساده‌ترین و ارزانترین راه را برای رسیدن به هدف انتخاب می‌کند» (عضدانلو، ۱۳۸۸). در این میان، خط‌مشی‌گذاران نقش اساسی دارند زیرا «کارمندان دولت به عنوان شاکله دیوانسالاری «حاملان فرایندهای تحقق عقلانیت» می‌باشند» (وبر، ۱۳۶۸). یکی از مهمترین ملزومات دستیابی به نظم سیاسی، دیوانسالاری قوی است که منجر به حاکمیت قانون شده و در نهایت با دموکراسی پشتیبانی شود. دستیابی به دیوانسالاری قوی نیازمند متمرکز کردن آن است که درصدد برخورد غیرشخصی‌تر با شهروندان بوده، قوانین را اعمال کرده، کارمند استخدام می‌کنند و بدون طرفداری از یک گروه خاص خط‌مشی‌هایی را درپیش می‌گیرند (فوکویاما، ۱۳۹۶). بدین طریق ارزش‌ها و هنجارهای بنیادی دولت مدرن در ساختار خط‌مشی‌گذاری یک نظام سیاسی به انتظام درآمده و پایدار می‌شود.

از این‌رو، برای درک مبانی نظری تصمیم‌گیری‌ها، خط‌مشی‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باید درون این دیوانسالاری درپی شناخت هنجارهایی بود که ابعاد مختلف عقلانیت رسمی تصمیم‌گیران، خط‌مشی‌گذاران و برنامه‌ریزان، به عنوان حاملان عقلانیت، را تشکیل می‌دهند. در واقع می‌توان گفت که نیروهای انسانی موثر یک سازمان، نقش اصلی را در پیش‌برد یک دیوانسالاری و به تبع آن کلیت سازمان برعهده دارند. البته نمی‌توان تاثیر عوامل بیرونی را نادیده گرفت.

بنابر آنچه بیان شد در این مقاله این چارچوب نظری درنظر گرفته می‌شود که:



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

روش شناسی پژوهش

در این مقاله با هدف گردآوری عوامل موثر بر سکوت سازمانی، به مطالعات و بررسی هایی که این موضوع را در سازمان ها پرداخته بودند رجوع شد. از این طریق نتایج این مطالعات گردآوری شد و به عنوان داده های این مقاله مورد استفاده قرار گرفتند. از همین رو از روش تحلیل ثانویه استفاده شد. در این روش از داده هایی که از قبل وجود دارند، برای ارائه تحلیلی جدید استفاده می شوند. به همین دلیل، در ابتدا به جستجوی منابع منتشر شده توسط محققان دیگر پرداخته شد تا داده های جمع آوری شده قبلی درخصوص سکوت سازمانی و اثراشان در سازمان ها از ابعاد مختلف گردهم آمد و سپس این داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این راستا سعی گردید که متغیرهایی که مورد بررسی قرار گرفتند، خاص باشند. یعنی مقالات و مطالعاتی که موضوعی خاص از سازمان را مد نظر قرار داده بودند شناسایی و مورد استفاده قرار گرفتند و از تکرار پرهیز شد. در نهایت نیز، متغیرهای مختلفی که بر سکوت سازمانی تاثیرگذار (مثبت یا منفی) گردهم آمده و مورد استفاده در پژوهش قرار گرفتند.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه پژوهش های انجام شده در دسترس درباره تاثیر عامل «سکوت سازمانی» است که در پایگاه های علمی مربوطه در اینترنت منتشر شده است. تعداد مقالات علمی قبل از مرحله غربال ۶۳ مطالعه را شامل می شد که پس از بررسی ۳۸ مطالعه پژوهشی علمی متناسب با ملاک غیرتکراری بودن متغیر وابسته یا مستقل موثر یا متاثر از «سکوت سازمانی» انتخاب شدند.

یافته ها:

با مروری بر ادبیات موجود درباره سکوت سازمانی، یافته های مربوطه را در چهار بخش با عناوینی چون درباره، اهمیت، عوامل شکل گیری و گونه های سکوت سازمانی به صورت مجزا ارائه خواهد شد.

۱) درباره سکوت سازمانی

مباحث مربوط به سکوت، و عکس آن یعنی آوا یا صدا، در سازمان قدمت نه چندان طولانی در ادبیات مدیریتی دارد. در سال های دهه ۱۹۸۰ مباحث مربوط به «آوا و سکوت» از منظر نظریه ی عدالت مورد مطالعه و بررسی قرار می گرفت و مباحث مربوط به انصاف و سازوکارهای «آوا» در مجموعه سازمانی محور اصلی بود. در دهه ۱۹۹۰ مطالعات پیرامون سازوکارهای «آوا» ادامه یافت و در سال های ۲۰۰۰ مطالعه درباره رابطه میان تدابیر مدیریتی، خط مشی های سازمانی و سکوت و دیگر مفاهیم مرتبط با «جو سکوت» در سازمان را شروع کردند (Bogosian, 2012).

سکوت سازمانی را از چند بُعد می توان مفهوم سازی کرد. از یک بُعد اینکه امری آگاهانه، «اختیاری» و از سر انتخاب است؛ لذا، یک کارمند به انتخاب خود سکوت سازمانی را انتخاب می کند تا از ارائه اطلاعات یا عقاید واقعی، ایده ها، یا احساسات خود درباره مسائل یا موضوعات بالقوه مرتبط با محل کارش خودداری کند (Morrison & Milliken, 2000). در همین زمینه سکوت سازمانی به عنوان «محافظت عمدی از ایده ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار» تعریف شده است (ون داین در Vakola & Dimitris, 2005).

از بعد دیگر سکوت امری «اکتسابی» است و از آنجا که تقریباً هر کارمندی افکار، پیشنهادها، دغدغه ها یا نگرانی هایی درباره سازمان ها دارد، کارکنان یا معمولاً از بیان آنها خودداری می کنند یا یاد گرفته اند که به موقع سکوت کنند (Piderit & Ashford, 2003).

سکوت سازمانی «فقط جنبه بیانی ندارد»، بلکه شامل ننوشتن، حضور نداشتن، نگرش منفی داشتن، شنیده نشدن و نادیده گرفته شدن نیز می شود. سکوت در درون سازمان ها به اشکالی چون «سکوت، سانسور، سرکوب، به حاشیه رانده شدن، بی اهمیتی، طرد، گتوسازی و سایر اشکال روگردانی ها اشاره دارد» (Vakola & Boudaras, 2005; Hazen, 2006). همچنین است که سکوت سازمانی به معنای خودداری از بیان واقعیت های رفتاری، شناختی و یا ارزیابی عاطفی از شرایط سازمانی و اطلاع رسانی به افرادی که تصور می شود قادر به ایجاد تغییرات موثر در سازمان اند. در واقع، هر نوع ارتباطی که، تمایل به تغییر شرایط را منعکس نمی سازد و یا به دنبال بهبود شرایط نیست، سکوت سازمانی تعبیر می شود (Pinder & Harlos, 2001).

بسیاری سکوت سازمانی را پدیده ای «جمعی» می دانند؛ چنانکه موریسون و میلیکن با تاکید بر این بُعد، چنین تاکید داشته اند که پاسخ به سوال چرا سکوت؟، در جامعه شناسی سازمان قابل یافتن است، نه فقط روانشناسی تک تک کارکنان سازمان (Maria, 2006). آنها تصریح کرده اند که وقتی اکثر اعضای یک سازمان تصمیم می گیرند در مورد مسائل سازمانی سکوت کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می شود که به آن سکوت سازمانی می گویند (Dan et al, 2009). این کنش جمعی سکوت سازمانی می تواند در کنار اشکال فردی آن، به اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد طرح ها، سطح پایین همنوایی و غیره باشد (Dan et al, 2009).

در نهایت باید گفت که سکوت سازمانی را بسیاری از اندیشمندان امری «عینی» ولی «چندبعدی» برمی شمارند. چنانکه مطالعات برینسفیلد (۲۰۰۹) نشان می دهد که سکوت کارکنان پدیده ای غالب، چند بعدی و قابل اندازه گیری است که به طور قابل توجهی با سایر پدیده های سازمانی مرتبط است (Zehir & Erdogan, 2011).

۲) اهمیت سکوت سازمانی

توجه به امر «سکوت سازمانی» از چند جهت اهمیت دارد. این اهمیت با محوریت سازمان بوده و غالباً بر عوارض ناشی از سکوت سازمانی متمرکز است. برخی این عوارض را در رابطه میان کارکنان و همکاران مورد توجه قرار می دهند و تاکید دارند که، سکوت در زندگی کاری می تواند به کارکنان و سازمان ها آسیب برساند. به طور کلی، سکوت سازمانی باعث استرس، بدبینی، نارضایتی و عدم ارتباط بین دوستان می شود (Vakola & Bouradas, 2005).

برخی نیز معتقدند که سکوت تأثیر شدیدی بر سازمان ها و مدیریت ها دارد و این می تواند سازمان ها و مشاغل را تحت الشعاع قرار دهد (Piderit & Ashford, 2003). از نظر این افراد پدیده سکوت کارکنان در شکست برنامه های تغییر مورد نظر مدیریت تأثیر می گذارد (Bowen & Blackmon, 2003). این پدیده همچنین به روحیه نوآورانه افراد آسیب می رساند و مانعی برای

به چالش کشیدن اقدامات مدیریتی است (Perlow & Williams, 2003) و از آن مهمتر، باعث تداوم اقدامات غیرقانونی در سازمان شده و مانعی در برابر این نوع اقدامات وجود نخواهد داشت (Maria, 2006).

در واقع در سطح مدیریتی سازمان تصمیمات و اقدامات مدیریتی یکی از اهداف سکوت سازمانی به شمار می آید و مهمترین رهیافت های مدیریتی برای «تغییر» مطمع نظر سکوت سازمانی به شمار می توان آورد. چنانکه برخی سکوت کارکنان را به معنای خودداری از بیان واقعیت در مورد شرایط سازمانی توسط اعضای سازمان به افراد خاصی که در موقعیت تغییر آن شرایط هستند، تصور می کنند (Fletcher & Watson, 2007). در مجموع هدف سکوت مدیران یا افرادی هستند که تصور می شود قادر به ایجاد تغییر یا جبران هستند.

با این توصیفات، نظام مدیریتی از سکوت سازمانی می تواند متضرر باشد. چرا که با مسدود کردن بازخورد منفی یا اطلاعاتی که نشان می دهد شیوه های فعلی آن طور که در نظر گرفته شده کار نمی کنند، یادگیری و توسعه مؤثر سازمانی را به خطر می اندازد (Morrison & Milliken, 2000). از این منظر، سکوت سازمانی را باید یک فرآیند سازمانی ناکارآمد دانست که هزینه ها و تلاش ها را هدر می دهد (Dan et al, 2009).

با این حال سکوت سازمانی اگر جنبه منفی برای سازمان دارد، اما برای خود کارکنان می تواند مفید فایده باشد. چرا که تداوم آن مطابق با منطق عقلانیت منفعت گرا همخوانی دارد. از این نظر نباید تنها به ابعاد منفی سکوت سازمانی توجه کرد. گاهی کارکنان سازمان در یک کنش جمعی منافع بیشتری را برای خود از طریق سکوت به دست می آورند؛ هر چند، شاید، مدیر همان سازمان که از قضا مطلوب این کارکنان نبوده به اهداف خود دست نیافته باشد. لذا لازم است به سکوت سازمانی از دو بعد مثبت و منفی نگریست. بر همین اساس است که جنسن^۱ پنج کارکرد برای سکوت در نظر گرفته که به هر دو بعد توجه دارد. از نظر او سکوت این پنج کارکرد را دارد: (۱) هم افراد را به هم نزدیک می کند و هم آنها را از هم دور می کند، (۲) هم می تواند برای شان التیام بخش باشد و هم باعث دلزخمی شود، (۳) هم پنهان می کند و هم اطلاعات ارائه می دهد، (۴) می تواند نشانه ای از تفکر عمیق باشد و/یا فقدان فکر، و (۵) می تواند نشان دهنده موافقت یا مخالفت باشد (Jensen, 1973).

بدین ترتیب توجه به امر سکوت سازمانی موضوعی است که نمی توان به آسانی از کنار آن گذشت. زیرا از یکسو سازمان کارائی و اثربخشی مطلوب خود را به دلیل عدم استفاده بهینه از منابع انسانی از دست می دهد و از سوی دیگر تصمیماتی که در سازمان اتخاذ می گردد، پشتوانه اجرایی لازم را نخواهد داشت. چه بسا این تصمیمات حتی بر خلاف اهداف سازمان اتخاذ شود. چرا که مدیریت از ابعاد الزامی تصمیم خود به دلیل سکوت کارکنان متخصص آگاه نبوده است. در ادامه بیشتر بدان پرداخته خواهد شد.

۳ عوامل شکل گیری سکوت سازمانی

با توجه به ویژگی های سکوت سازمانی، مانند اختیاری بودن، جمعی بودن، اکتسابی بودن و دربرداشتن گونه ها و اشکال مختلف، شکل گیری آن در سازمان بی شک از عوامل مختلفی نشأت می گیرد. در اینجا مروری خواهد شد بر مطالعاتی که به بررسی این عوامل پرداخته اند.

^۱Jensen

مهمترین منبعی که به دسته بندی عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی پرداخته مربوط به موریسون و میلیکن^۲ است که در سال ۲۰۰۰ ارائه کردند. آنها به صورت جامعی ابعاد مختلف این موضوع را تصویر کردند.

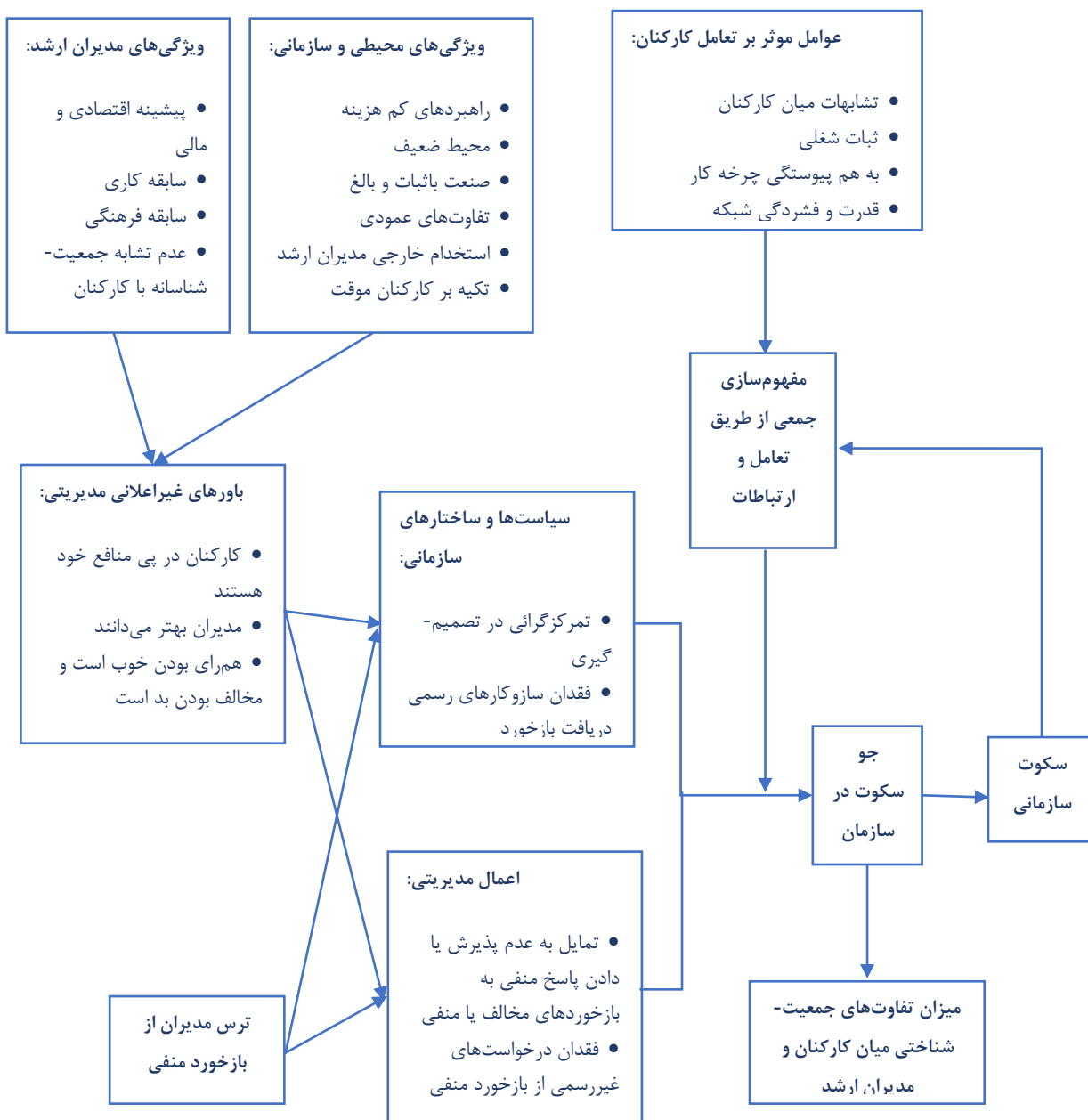
آن دو با تاکید بر این که اعضای سازمان ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش های سازنده در بهبود کار و سازمان خود دارند، چنین کارکردهایی را بیانگر مفهومی به نام صدای سازمانی برمی شمارند. از نظر آنها، برخی از افراد چنین ایده هایی را ارائه می دهند در حالی که برخی دیگر تمایلی به ارائه آنها ندارند و سکوت می کنند. نویسندگان این کنش را با عنوان سکوت سازمانی می نامند.

از نظر این پژوهشگران عوامل مختلفی می توانند بر سکوت سازمانی موثر باشند. این عوامل پیرامون محورهای چون عوامل موثر بر تعامل کارکنان، خط مشی ها و ساختارهای سازمانی، باورهای غیراعلانی مدیریتی، ویژگی های مدیران ارشد و ویژگی های محیطی و سازمانی برشمرده شده است. به عنوان مثال عامل مهم مدیریتی که باعث سکوت سازمانی می شود، مجموعه ای از باورهای غیراعلانی است که مدیران اغلب به طور ضمنی در مورد کارکنان خود دارند. یکی از این باورها این است که کارمندان خودخواه و غیرقابل اعتماد هستند. آثار اخیر تاکید کرده اند که یک پارادایم اقتصادی در حال حاضر بر تفکر بسیاری از مدیران حاکم است. این پارادایم فرض می کند که افراد علاقه مند به خود و تلاش گریز هستند و در پی به حداکثر رساندن منافع خود به جای عملکرد سازمانی می باشند.

در سطح شخصی هم، موریسون و میلیکن، دو دلیل مهم برای سکوت در سازمان ها برشمردند: یکی این که کارکنان تصور می کنند، صحبت کردن می تواند پیامدهای منفی داشته باشد و دیگری این که معتقدند صحبت کردن، نمی تواند مفید باشد و تفاوتی ایجاد نمی نماید.

در شکل زیر که جمع بندی استدلال های آنها می باشد، عوامل و زیرمجموعه های مربوطه ذکر شده که از نظر آنها دارای پویایی لازم می باشد. به گونه ای که وقتی مجموعه عوامل باعث شکل گیری سکوت سازمانی می شوند، خود سکوت سازمانی دوباره عاملی در تقویت چنین وضعیتی در سطح سازمان می گردد. در واقع تاکید این دو بر ویژگی «جمعی» بودن سکوت سازمانی در عبارت «مفهوم سازی جمعی از طریق تعامل و ارتباطات» تبلور می یابد. که این کنش ناشی از عوامل تعاملاتی و ارتباطاتی میان کارکنان است.

^۲Morrison & Milliken



شکل ۲. مدل پویایی از عوامل موثر بر سکوت سازمانی (Morrison & Milliken, 2000)

به نظریات موريسون و ميلیکن در ابعاد ديگري هم توجه شد. از آن جمله در يکي از بررسي‌هاي صورت گرفته از نظريات اين دو بيان شده که بسياري از دلايل سازمانی موثر بر سکوت سازمانی عبارتند از؛ رويه‌هاي تصميم‌گيري؛ نابرابري پرداخت؛ ناکارآمدی‌هاي سازمانی، و عملکرد سازمانی ضعيف. از جمله دلايل غيرسازمانی و فردی هم پنج ترس توسط آنها شناسايی شده که بر تصميم فرد برای سکوت تأثير می‌گذارد. اين پنج ترس عبارتند از: آسیب رساندن به تصوير؛ برچسب زدن یا نگاه منفی؛ رابطه آسیب‌دیده؛ تلافی یا مجازات؛ تأثير منفی بر ديگران (Slade, 2008).

پژوهشگران و اندیشمندان ديگر نيز به ارزیابی دلايل و یا علل موثر بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند که در چارچوب کلی نظريات موريسون و ميلیکن می‌توان جا داد. با اينحال گزاره‌هايی نيز به آن اضافه شده که می‌توان بدان‌ها توجه داشت.

بی اعتمادی کارکنان به مدیران خود، عاملی است که مورد تاکید برخی از پژوهشگران قرار گرفته است. چنانکه تاکید شده، اگر کارمندان بدبین باشند و به رهبران خود بی اعتماد باشند، سکوت خواهند کرد (Dan et al, 2009).

نحوه ارتباط شغلی کارکنان با سازمان و همچنین میزان تمرکز تصمیم‌گیری در ساختار سازمان، موضوع دیگری است که مورد تاکید قرار گرفته است. از این منظر تصریح شده، هنگامی که یک سازمان به شدت به کار قراردادی و تصمیم‌گیری متمرکز متکی است، این اقدام منجر به سکوت سازمانی می‌شود (Maria, 2006).

نوع و جنس ارتباط میان کارکنان و سرپرستان نیز مورد تاکید است، آن گونه که یکی از عوامل مدیریتی آشکار برای سکوت سازمانی، بازخورد منفی مداوم از سوی سرپرستان برشمرده می‌شود. وقتی یک کارمند به یک سرپرست پیشنهاد می‌دهد و از سوی سرپرست بی‌توجهی یا پس زده می‌شود، سکوت کارمند در سازمان ایجاد می‌شود (Shojaiea et al, 2011).

ناتوانی‌های مدیریتی برای حل مسائل نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل موثر بر سکوت سازمانی به شمار آمده است. چنانکه گفته شده که زمانی که سرپرستان در رسیدگی به مشکلات واقعی موجود در سازمان‌ها شکست می‌خورند، برای اجتناب از این مشکلات به جستجوی «راه‌حل‌های سریع» می‌پردازند که فقط اوضاع را بدتر می‌کند و باعث می‌شود کارمندان احساس کنند هیچ امیدی به حل آن وجود ندارد (Shojaiea et al, 2011)، لذا سکوت اختیار می‌کند.

ترس که به عنوان یک عامل از سوی موريسون و میلیکن مورد توجه قرار گرفته بود به گونه‌ای دیگر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این پژوهشگران یکی از دلایل شخصیتی سکوت سازمانی را این دانسته‌اند که افراد از صحبت کردن در مورد مشکلات می‌ترسند، زیرا فکر می‌کنند اگر صحبت کنند، ممکن است شغل خود را از دست بدهند. در برخی موارد، زیردستان نمی‌خواهند طوری به نظر برسند که گویی علیه سرپرستان خود حرکت می‌کنند، زیرا ممکن است نظرات کارکنان را به عنوان انتقاد از عملکرد خود ببینند و اخراج شوند. با این مقدمات حتی آنها معتقدند که سکوت امتیازات بسیاری هم دارد: فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط، نجابت. مردم خود را ساکت می‌کنند تا از شرمساری، رویارویی و سایر خطرات متصور جلوگیری کنند (Don et al, 2009).

از منظر کنش جمعی نیز برخی از اندیشمندان به اهمیت این کنش برای به سکوت واداشتن در سازمان در قالب دو مفهوم «مارپیچ سکوت» و «ترور روانی» اشاره دارند. از نظر آنها، ادراک کارکنان مبنی بر عدم پذیرش عمومی درباره یک موضوع، می‌تواند منجر به افزایش تمایل به سکوت در رابطه با آن موضوع شود، همچنین بی‌میلی درباره صحبت نیز، ادراک حمایت عمومی عدم پذیرش در خصوص موضوع را تقویت می‌نماید و تکرار چرخه سکوت و ادراک عمومی ضعیف، مارپیچی برای افزایش سکوت ایجاد خواهد کرد. «مارپیچ سکوت» یک مکانیسم روانی اجتماعی است که از چهار عنصر کلیدی، تهدید انزوا، ترس از انزوا، عدم تمایل به صحبت کردن و عدم حمایت عمومی ادراک شده تشکیل می‌شود. الیزابت نول-نئونم (۱۹۹۳) مدل مارپیچ سکوت را مطرح کرد که علت ریشه‌ای سکوت را بیان می‌کند؛ زمانی که فردی خود را در اقلیت می‌بیند، سبب می‌شود که حمایت لازم را حس نکرده و سکوت کند. در واقع او تسلیم جمع می‌شود. این نظریه بعداً توسط موريسون و میلیکن تکمیل گردید. همانگونه که گفته شد، آنها نیز سکوت را پدیده‌ای جمع‌گرایانه دانسته‌اند.

دلیل دیگر سکوت، ترجیح افراد به ارائه اخبار خوب است. در واقع اغلب افراد تمایل دارند خبرهای خوب را منتقل نمایند و در مورد پیام‌های نامطلوب سکوت کنند. همچنین آزار دادن نیز رفتاری است که به وسیله آن گروهی از افراد در محل کار نیز یک فرد را هدف و او را مورد آزار روانی قرار می‌دهند، این پدیده به عنوان «ترور روانی» شناخته می‌شود، در این حالت ارتباطات

خصلت به وجود می آید و موجب سکوت در سازمان می شود، و چهار عامل، فاصله قدرت، جمع گرایی، عدم اعتماد و فرهنگ شایعات بی اساس می تواند در این مورد موثر باشد (Tanyaovalaksna, 2016).

در خصوص ادراک از کنش ها و واکنش های درون سازمان برای مفهوم سازی جمعی و در نتیجه سکوت سازمانی، مباحث مختلفی از سوی اندیشمندان ارائه گردید. ادراک خط مشی سازمانی را این گونه تعریف کرده اند که استنباط عضو سازمان از رفتارهای دیگر اعضای سازمان است، در عین اینکه برای منافع خود بیشتر از منافع دیگر اعضا و سازمان اولویت قائل است (Kacmar and Baron, 1999). وقتی یکی از کارکنان یا مدیران سازمان رو به رفتارهای سیاسی می آورد و در سیاسی بازی های سازمانی تفکر فردگرا دنبال می شود و هر کارمند در سازمان به دنبال منافع و خواسته های شخصی خود، بدون در نظر گرفتن منافع همکاران خود، است (Castanheira, 2016)، فضای ادراکی عمومی چندان مطلوب نخواهد بود. در واقع ادراک رفتارهای سیاسی در محل کار منجر به نگرش های منفی، از جمله نارضایتی شغلی، می شود (Rosen and Hochwarter, ۲۰۱۴). همچنین اغلب نظریه پردازان استدلال کرده اند که ادراک از خط مشی سازمانی، به جای واقعیت عینی، مهمترین نقش را در تأثیرگذاری بر نگرش ها و متعاقب آن رفتار و عملکرد دارد (Zerenler et al, 2014). هر قدر ادراک کارکنان از خط مشی های سازمان بیشتر باشد، اشتیاق شغلی آنها کمتر خواهد بود. به این معنا که ادراک رفتارهای سیاسی مانع از این می شود که کارکنان از انجام وظایف خود لذت ببرند، جذب کار شوند و در کار انرژی مثبت داشته باشند. در واقع افراد با توانایی ادراک خط مشی های سازمانی، به ویژه زمانی که این خط مشی ها همراستا با منافع عمومی نباشد، اشتیاق شغلی بالایی را تجربه نخواهند کرد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). از بین رفتن اشتیاق برای کار، منجر به خودداری کارکنان از همراهی با سازمانی شده و سکوت اختیار می کنند.

در مطالعاتی، هویت سازمانی نیز به عنوان عاملی در سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. هویت سازمانی چیزی است که کارمندان درباره شرکت دریافت، حس و فکر می کنند و به عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش ها و ویژگی های روشن سازمان، پذیرفته می شود (هچ، ۱۹۹۷ در نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲). در سطوح سازمانی اگر هویت سازمانی خصوصیت مرکزی متمایز و پیوسته باشد، آنگاه می تواند اثربخشی و عملکرد سازمان را بهبود بخشد و به عنوان یک مکانیزم قالب دار برای تصمیم گیری سازمانی استفاده شود. این عوامل به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می کند (Stimpert et al, ۱۹۹۸). بر همین مبنا هر چه بتوان مولفه های هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت) را ارتقا داد، مولفه سکوت سازمانی کارکنان هم افزایش می یابد (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲). کارکرد هویت سازمانی بدین گونه است که، هویت سازمانی دارای سه بعد یا ویژگی اصلی می باشد، اولین ویژگی حس تعلقی است که از اهداف مشترک با احساسات کارکنان یا کسانی که وظایف شان نیازهای فردی شان را تامین می کنند، منتج می شود. دومین ویژگی وفاداری است که به نگرش ها و رفتارهایی اشاره می کند که از اهداف سازمانی پشتیبانی می کنند یا از سازمان در مقابل خارجی ها دفاع می کنند. در نهایت، بعد سوم ویژگی های مشترکی است که به عنوان یک شباهت مشترک بین فرد و دیگران درون سازمان به کار برده می شود (Lee, 1971). یک هویت قوی سازمانی فرهنگ سازمانی قوی را به همراه خواهد داشت که نتیجه آن افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خواهد بود.

همچنین با مروری بر ادبیات موجود، در کنار عوامل ذکر شده، مجموعه های عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در دو دسته سازمانی و فردی، دسته بندی شده که به صورت خلاصه به موارد زیر می توان اشاره کرد:

عوامل سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، فرآیندها و روش تصمیم گیری، پرداخت نامنصفانه، ناکارآمدی سازمان، عملکرد ضعیف سازمانی، تمرکزگرایی بالا، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف، جو سازمانی به خصوص جو بی عدالتی، متغیرهای سازمانی و محیطی، فرهنگ سازمانی، میزان سازگاری با باورهای کلی، فرآیند مدیریت فرهنگ و کارکنان. و عوامل فردی شامل: تصورات و ادراکات کارکنان، ترس از دست دادن شغل و مورد انتقاد قرار گرفتن از جانب سرپرستان و همکاران، ارزش ها و هنجارها، ترس از بازخورد منفی و ترس از قدرت مدیران (باقری و همکاران، ۲۰۱۱)؛

گرینبرگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ هنریکسن و همکاران (۲۰۰۶)، دیمیتریس و همکاران (۲۰۰۷)؛ پرلو و رپنینگ (۲۰۰۹)؛ شجاعی و همکاران (۲۰۱۱)؛ تولویس و سلب (۲۰۱۲)؛ تان (۲۰۱۴)؛ آکوزیوم (۲۰۱۴)؛ نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۲).

۴) گونه های سکوت سازمانی

برای آن که شناخت بهتری از سکوت سازمانی و عوامل موثر بر آن به دست آید، اندیشمندان و پژوهشگران بر مبنای عوامل شناسایی شده، به طبقه بندی گونه های سکوت سازمانی پرداخته اند. این طبقه بندی عموماً مبتنی بر انگیزه های کارکنان است. این انگیزه ها خود نشئت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و غیرمنفعلانه هستند (عطایی و قربانی نیا، ۱۳۹۵). با این حال طبقه بندی های سه گانه، چهارگانه و پنج گانه از سکوت سازمانی می توان یافت.

طبق مدلی که داین، انگ و بوترو (۲۰۰۳) در مورد طبقه بندی سکوت، آوا و رفتار کارمندان نسبت به سکوت و یا آوا ارائه داده اند، سه طبقه را در نظر گرفته اند. در مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان می دهند؛

یا در وضعیت انفعال (کناره گیری) هستند که در آن تصور می کنند بیان نظراتشان سودمند نیست و شرایط موجود را می پذیرند؛ یا در وضعیت محافظه کارانه (خودمحافظتی) قرار دارند، که در آن، از بیان نظرات خود می ترسند؛ و یا در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می کنند (دیگرخواهانه). بر اساس این سه حالت سه نوع سکوت حاصل می شود. سکوتی که در نتیجه تصور به سرانجام نرسیدن عدم سکوت، حاصل می شود (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد می شود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (سکوت نوع دوستانه). در «سکوت مطیع»، رفتارها ذاتی است و چنین فردی از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظریه های خودداری می کند، زیرا در برابر هر شرایطی تسلیم است. افرادی که رفتارهایی چون کم مشارکتی، اهمال کاری، مسامحه و غفلت بروز می دهند، در این رده قرار می گیرند. «سکوت تدافعی»، به عنوان حذف عمدی اطلاعات به دلیل ترس از اقدام های تلافی جویانه دیگران تعریف می شود. گاهی ممکن است افراد، این رفتارها را با هدف محافظت از جایگاه و موقعیت خود در سازمان انجام دهند. تفاوت این رفتار با سکوت مطیعانه در این است که در رفتار تدافعی، فرد پس از کسب آگاهی از شرایط، به عمد تصمیم به سکوت می گیرد، حال آنکه سکوت مطیع، رفتاری ذاتی و انفعالی است. منظور از «سکوت نوع دوستانه» نیز حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت رسانی به سایر افراد است. این نوع سکوت از لحاظ تعمدی و غیرانفعالی بودن با سکوت تدافعی شباهت دارد، اما از این منظر که بیشتر در پی منفعت جمعی به جای منفعت شخصی است، با سکوت تدافعی متفاوت است (Perkins, 2014).

بررسی ادبیات پژوهش نشان می دهد که سکوت کارکنان دو بعد دیگر را نیز در بر می گیرد. بعد چهارم «سکوت فرصت طلبانه» است. کارکنان در برخی از مواقع با امتناع از بیان اطلاعات برای نفع خودشان استفاده می کنند. در واقع، به معنای امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرهای کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایر افراد تعریف می شود. بعد پنجم، «سکوت محبوب» است. این نوع سکوت به معنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن به دلیل فقدان اعتماد به نفس است و ممکن است قدری با سکوت تدافعی همپوشانی داشته باشد، زیرا این بعد برای جلوگیری از پیامدهای منفی ارتباط دارد (کیخا و همکاران، ۱۳۹۸).

طبقه بندی چهارگانه ای که از سکوت ارائه شده، به صورت مفصل مورد بحث قرار گرفته است.^۵ این چهار نوع سکوت که با موارد سه گانه و پنج گانه قرابت مفهومی و مصداقی دارند، این گونه آورده شده است؛

^۵Dyne, Ang, Botero

سکوت رضایت‌آمیز^۶: سکوت رضایت‌آمیز به موقعیتی مربوط می‌شود که در آن کارکنان تصمیم می‌گیرند ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مربوطه را بیان نکنند، که نشان‌دهنده رفتار بی‌تفاوت است (Kahn, 1990). لذا، سکوت رضایت‌آمیز مترادف با کارمندی است که اساساً دغدغه‌ای نسبت به امور سازمان نداشته و تمایلی به برداشتن گام‌هایی برای اعمال تغییر ندارند (Pinderm & Harlos, 2001). برخی سکوت رضایت‌آمیز را به عنوان یک رفتار خاموش عمدتاً منفعل توصیف می‌کنند و تاکید دارند که سکوت رضایت‌بخش رفتاری را پیشنهاد می‌کند که بیشتر منفعل است تا فعال (Van Dyne, et al, 2003). در واقع در شرایط مربوط به این شکل از سکوت، کارکنان وضعیت موجود را تایید می‌کنند، نمی‌خواهند زیاد صحبت کنند و سعی نمی‌کنند شرایط سازمانی را تغییر دهند. این نگرش مستلزم سکوت هدفمند و عدم دخالت در تحولات است. دلیلی که در پشت ناتوانی کارکنان در صحبت کردن وجود دارد، این باور است که حتی اگر آنها صحبت کنند، تفاوتی ایجاد نخواهد کرد (Cinar, et al, 2013).

سکوت تدافعی^۷: سکوت تدافعی بر اساس ترس شخصی یک کارمند از صحبت کردن است. این را می‌توان به عنوان سکوت آرام نیز نامید (Pinderm & Harlos, 2001). سکوت تدافعی به عنوان حذف عمدی اطلاعات مربوط به کار بر اساس ترس از انتقام توصیف می‌شود. سکوت تدافعی یک رفتار عمدی و پیشگیرانه است که هدف آن محافظت از خود در برابر تهدیدات خارجی است. بر خلاف سکوت رضایت‌بخش، سکوت تدافعی فعال‌تر است، شامل آگاهی و در نظر گرفتن گزینه‌های جایگزین، و به دنبال آن تصمیم آگاهانه برای پنهان کردن ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی شخصی در حال حاضر است. سکوت تدافعی به عنوان پنهان کردن ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط به عنوان نوعی محافظت از خود، بر اساس ترس. سکوت تدافعی با شکل قبلی تفاوت دارد زیرا سکوت تدافعی شامل این است که فرد گزینه‌های جایگزین را می‌سنجد و انتخابی آگاهانه برای خودداری از ایده‌ها و نظرات به عنوان امن‌ترین گزینه برای فرد در آن مقطع زمانی فراهم می‌کند (Van Dyne, et al, 2003). در واقع، سکوت تدافعی یک رفتار فعال و آگاهانه با اصرار برای محافظت از خود در برابر تهدیدات خارجی است (Kursunoglu & Tanriogen, 2009).

سکوت نوع‌دوستانه^۸: سکوت نوع‌دوستانه به معنای پنهان کردن اطلاعات مربوط به کار به نفع دیگران از جمله سازمان است. طرفدار سکوت نوع‌دوستانه به عنوان یک رفتار عمدی و پیشگیرانه تلقی می‌شود که در درجه اول بر دیگران متمرکز است. سکوت نوع‌دوستانه شامل تصمیم‌گیری آگاهانه توسط یک کارمند است، سکوت طرفدار اجتماعی از نگرانی برای دیگران به جای ترس از عواقب منفی شخصی ناشی می‌شود (Korsgaard, et al., 1997). همچنین می‌توان تاکید کرد که سکوت نوع‌دوستانه به عنوان امتناع از بیان ایده‌ها یا نظرات می‌باشد، به طوری که دیگران در سازمان ممکن است از آن بهره‌مند شوند. این سکوت ناشی از تمایل به کمک به دیگران و تقسیم وظایف است؛ با ملاحظه است و بر دیگران تمرکز دارد (Podsakoff, et al, 2000).

^۵ به عنوان نمونه می‌توان به این منابع رجوع کرد:

Pinder & Harlos(2001); Van Dyne, et al(2003); Briensfield (2009); Perlow & Repening(2009); Cakici (2010); Alparslan (2010); Bogosian (2012).

^۶Acquiescent Silence

^۷Defensive Silence

^۸Pro-Social Silence

به عبارتی دیگر، سکوت نوع دوستانه عبارت است از "محافظت از ایده ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن از افراد دیگر یا سازمان بر اساس نوع دوستی یا انگیزه های همکاری." این شکل از سکوت عمدی، پیشگیرانه و دیگر گرا است. به عبارت دیگر، اولویت اولیه کارمندی که تصمیم به سکوت می گیرد، خودش نیست، بلکه عوامل بیرونی مانند سازمان یا همکارانش است (Van Dyne, et al, 2003).

مانند رفتار شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه یک رفتار عمدی و فعالانه است که در درجه اول بر دیگران متمرکز است. مانند رفتار شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتاری اختیاری است که نمی تواند توسط یک سازمان اجباری شود. مانند سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه مبتنی بر آگاهی و در نظر گرفتن گزینه های جایگزین و تصمیم آگاهانه برای پنهان کردن ایده ها، اطلاعات و نظرات است. بر خلاف سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه به جای ترس از پیامدهای شخصی منفی که ممکن است از صحبت کردن رخ دهد، با توجه به دیگران انگیزه دارد (Van Dyne, et al, 2003).

سکوت حفاظتی؟ سکوت حفاظتی جایی است که کارکنان می توانند ساکت باشند و تصمیمات مدیریت سطح بالاتر را بپذیرند. یکی از مهمترین علل سکوت، رابطه خوب سازمان و کارکنان است. بنابراین، کارمندان ترجیح می دهند به جای اینکه بگویند چه چیزی در سازمانشان اشتباه است، سکوت کنند. به همین دلیل، کارکنان ساکت هرگز نظرات خود را برای حل تعارض در سازمان به اشتراک نمی گذارند (Morrison & Milliken, 2000) زیرا معتقدند که به اشتراک گذاشتن افکار خود ممکن است موفقیت سازمان را به خطر بیندازد. این فقط یک مشکل تصویری نیست، بلکه یک مشکل مربوط به حفظ روابط خوب آنها در سازمان است. (Perlow & Repenning, 2009)، (Alparslan, 2010)

جمع بندی و نتیجه گیری

(۱) بحث: سکوت و خط مشی گذاری در سازمان

از جمله ویژگی های سازمان هایی که در سطح ستادی بوده و مسئولیت خط مشی گذاری و برنامه ریزی را برعهده دارند، این است که باید از منابع انسانی بیش از هر چیز دیگری بهره گیرند. بهره مندی یک سازمان از منابع انسانی توانمند و یا توانمندسازی آنها از جمله ویژگی های اصیل یک سازمان به شمار می آید. اهمیت منابع انسانی در سازمان با توجه به عملکردی که ارائه می کنند، ابعاد مختلفی دارد. بُعدی از اهمیت منابع انسانی در تولید، اکتساب، بکارگیری و مدیریت دانش برای خط مشی سازی و برنامه سازی است. زیرا دانش مهمترین سرمایه یک سازمان می باشد و مدیریت آن برای خط مشی گذاری و برنامه ریزی حیاتی است. چرا که، جوهره مدیریت دانش در خط مشی گذاری عمومی عبارت است از افزایش توان کارکنان سازمان های دولتی در نظریه پردازی در امور اجرایی-خط مشی و خلق دکترین عملیاتی در حوزه خط مشی های عمومی (اشتریان، ۱۳۹۷).

اهمیت دانش برای خط مشی گذاری از چند جهت است؛ پیچیده شدن مسائل مربوط به سیاست گذاری، ضرورت بهره گیری از توان و ظرفیت های موجود در بخش های غیردولتی، ضرورت تعامل میان همه بازیگران (ذیربطان، دینفعان و تصمیم گیران) برای حل مسائل، ایجاد امکان مشارکت بیشتر نهادهای اجتماعی در بخش های خصوصی، بالا بردن سرعت عمل و کارایی در حل مسائل مهم، افزایش بهره وری دستگاه های دولتی، کم کردن زمان در تصمیم گیری و اتخاذ سیاست. داده ها و اطلاعات مربوط به

^۱Protective Silence

این شرایط از طریق منابع انسانی می‌گذرد و تبدیل داده‌های خام و اطلاعات به تصمیم (خط مشی یا برنامه) امری است که منابع انسانی در پردازش و تبدیل آن نقش اساسی ایفاء می‌کند.

مهمترین دانش همراه منابع انسانی در سازمان‌های سطح ستادی دانش خط مشی گذاری و برنامه‌ریزی است. این دانش در اشکال مختلف مربوط به شناسایی مسائل، شناسایی راه‌حل‌ها و طراحی ساختار و سازوکارهای مربوط به اجرا و نظارت قابل دسته‌بندی است. برخورداری از این دانش بر چنین سازمان‌هایی الزامی و حتی حیاتی به شمار می‌رود. چرا که مسئولیت راهبری کلیت سازمان و به صورت خاص ادارات و مجموعه‌های مستقر در صف مبتنی بر تصمیمات این بخش از سازمان است. بسته به گستره جغرافیایی، اداری و موضوعی هر سازمانی اهمیت و وسعت تاثیرگذاری این بخش از منابع انسانی را می‌توان تعیین کرد.

در هر حال آنچه که به عنوان عقلانیت سازمانی نام برده می‌شود، از میان دانش مستقر در سازمان برمی‌آید. گفته شد که بروکرات‌ها و تکنوکرات‌ها به عنوان منابع انسانی سازمان و تشکیل‌دهنده عناصر دیوان‌سالاری، عقلانیت را در سازمان حفظ و به پیش خواهند برد، اما گاهی سکوت اختیار می‌کنند و پدیده سکوت سازمانی را رقم می‌زنند. یعنی عناصر دیوان‌سالاری به جای آنکه در فرایندها و روندهای سازمانی و از طریق عقلانیت رسمی در دیوان‌سالاری، ساده‌ترین و ارزان‌ترین راه را برای رسیدن به هدف پیشنهاد و انتخاب کنند، بنا به دلایل مختلفی سکوت اختیار کرده و مسیر عقلانیت سازمانی را دچار اختلال می‌کنند.

اختلال به وجود آمده در عقلانیت سازمانی منجر به فرایندی خواهد شد که در شناسایی مسائل به صورت ناقص عمل خواهد کرد. وقتی شناسایی مساله به درستی انجام نپذیرد، راه‌حل‌هایی که مبتنی بر آن انتخاب می‌شود نیز نادرست خواهد بود. نتیجه آنکه وقتی تصمیمات اشتباه به اجرا درآیند نتیجه آن چیزی نخواهد بود که مساله را از بین ببرد، بلکه ممکن است خود مساله جدیدی ایجاد کند.

به عنوان مثال، یکی از مسائلی که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با آن مواجه است، مساله «کم کتابخوانی» یا «پایین بودن نرخ مطالعه» در سطح جامعه می‌باشد. اینکه این مساله چه ابعادی دارد و عمق و اهمیت آن چیست، در وهله اول در چارچوب اداری وزارتخانه در جایی که کارشناسان حضور دارند، باید بررسی و واکاوی شود. کارشناسان معاونت فرهنگی وزارتخانه، به عنوان متولی امور کتاب در کشور، مهمترین کسانی هستند که به لحاظ بوروکراتیک چنین وظیفه‌ای را برعهده دارند. مفروض است که آنها با بدنه اجتماعی در ارتباط بوده و به عنوان متخصصین آگاه از وضعیت و علل کتاب نخواندن یا کم کتاب خواندن باید آشنا باشند. نظام تصمیم‌گیری در این معاونت، انتظار دارد که این بروکرات‌ها تخصص و آگاهی خود را برای شناسایی ابعاد مساله و راه‌حل‌های رفع آن در اختیار مدیران قرار دهند. اگر کارشناسان این معاونت سکوت اختیار کنند و نظرات خود را به مدیران اعلام نکنند، پیش‌بینی می‌شود که مدیر یا از کارشناسان بیرونی بهره می‌گیرد یا خود به تنهایی بررسی و تصمیم‌گیری خواهد کرد. هر دو رویکرد مدیر مزایا و معایبی دارد. کارشناسان بیرونی به احتمال زیاد از سوابق و اقتضات درون سازمان اطلاعی ندارند و بدون اطلاع از عقلانیت شکل گرفته و انباشت شده در درون معاونت مشاوره‌های ناقص به مدیر می‌دهند. مدیر تصمیم‌گیر، که معمولاً از بدنه کارشناسی انتخاب نمی‌شوند، نیز به دلیل محدودیت‌های انسانی و عدم اشراف کامل به مساله و راه‌حل مربوط به حداقل‌ها اکتفاء خواهد و بررسی و تصمیم او نیز الزاماً به حل مساله منجر نخواهد شد. از این منظر فرایند خط‌مشی‌گذاری برای حل مساله «کم کتابخوانی» یا «پایین بودن نرخ مطالعه» به دلیل عدم همراهی یا همراهی ناقص تکنوکرات‌ها و بروکرات معاونت فرهنگی کارکرد درستی نخواهد داشت.

کارشناسان و کارمندان تخصصی که سال‌ها در یک سازمان تجربه کسب کرده و دانشی اندوخته‌اند، به گونه‌های مختلفی سکوت اختیار می‌کنند؛ پاسخ ندادن به نامه‌های اداری، پاسخ ناقص و بی‌ربط به نامه‌های ارجاعی، عدم حضور در جلسات تخصصی، حضور و سکوت در جلسات تخصصی، ارائه ناقص و نامربوط در صورت سخن گفتن در جلسات تخصصی، عدم همراهی با تصمیمات اداری سازمان، عدم ارائه اطلاعات و آمار مربوط به حوزه تخصصی، ارائه گزارش‌های ناقص و غیرواقعی،

عدم بیان یا ارائه سوابق و ابعاد موضوعات و مسائل جاری در سازمان، کتمان برخورداری از تخصص، گوشه گیری و عدم حضور در مجامع عمومی اداری، عدم ارتباط با مدیران و مسئولانی که مورد پذیرش کارشناس یا کارمند نیستند، غیبت های هدفمند در سازمان، ترجیح پیگیری امور شخصی و غیراداری بر امور اداری در ساعات اداری و مانند آنها.

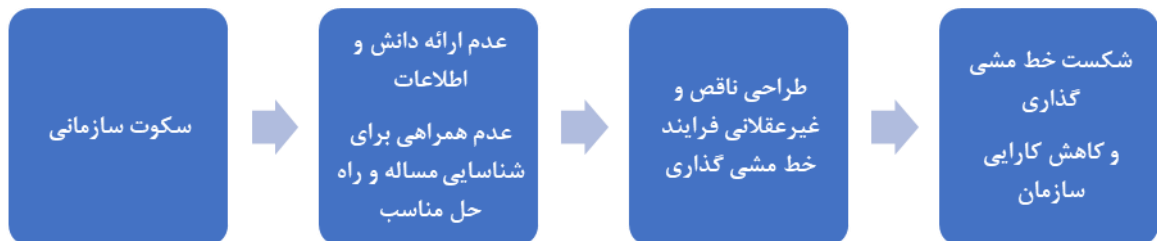
در چنین حالتی، زمانی که جریان خطمشی گذاری برای حل مسئله در سازمان به حرکت درمی آید، کارشناسان و متخصصان دست از همراهی با آن کشیده و خود را کنار می کشند و فرایند سیر نادرستی را طی خواهد کرد. خطمشی گذاری درست نیازمند اطلاعات لازم از سوابق مساله، سوابق راه حل ها، نقایص و معایب راه حل های پیشین، وضعیت منابع، الزامات و تدارکات اجرایی موجود و قابل پیش بینی، طراحی الگوهای نظری برای اجراء، نظارت بر آنچه قرار است اجرا شود و هر آنچه که به بسیج منابع و حمایت از فرایند خط مشی گذاری کمک کند، می باشد. در حالی که مهمترین منبع تغذیه فرایند خط مشی گذاری، یعنی اطلاعات و دانش، از دسترس خطمشی گذار خارج است. عدم برخورداری از اطلاعات و دانش مناسب برای خطمشی گذاری به بیراهه رفتن آن منجر خواهد شد. مگر آن که خطمشی گذاری بخواهد نیروهای جایگزین و منابع اطلاعاتی و دانشی خاصی را برای خود ایجاد کند.

خلاصه مباحث مطروحه را بر مبنای چارچوب نظری که پیشتر بیان شده، می توان به صورت اشکال زیر نشان داد:

به صورت منطقی،



و در صورت سکوت سازمانی،



۲) نتیجه گیری

یک فرایند خطمشی گذاری موفق آن است که برون داد و بازخورد آن به ارتقاء مقبولیت و مشروعیت خطمشی گذاران برای ابقاء در جایگاه خطمشی گذار کمک کند. مدیر یک فرایند خطمشی گذاری که بتواند مسائلی که جامعه درگیر آن است را حل کند، به عنوان یک مدیر موفق در سازمان مربوطه شناخته خواهد شد. می دانیم که عملکرد سازمان نتیجه و خروجی کنش ها و واکنش های درون سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازماندهی، برنامه ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم های کنترل و نظارت تأثیر می پذیرد. مدیریت موفق، در واقع، مدیریت مناسب منابع جهت دستیابی به اهداف است. اگر مدیریت در سازمانی بدون توجه به امر بسیج منابع در اختیار، بخواهد تصمیمات بزرگی را اتخاذ کند، حداقل نتیجه ای که نسیب سازمان خواهد شد، بالا رفتن هزینه های آن است.

در سازمان های ستادی، علم محور، دانش بنیان و اندیشه مبنا، که خروجی آنها خط مشی گذاری و تصمیم گیری در مورد مسائل حوزه اختیارات می باشد، منابع انسانی مهمترین منبع آن به شمار می رود. مراقبت از این منابع مساله اول چنین سازمانی باید به شمار آید. چرا که مهمترین کارویژه این سازمان ها تبدیل این دانش یا علم به تصمیم یا خط مشی یا برنامه و ابلاغ آن به سطوح دیگر است. وقتی بنا به دلایل متعدد فردی، سازمانی و محیطی این منابع کارکرد خود را از دست می دهند و نمی توانند در خدمت سازمان باشند، وظیفه مدیران رفع این مساله اصلی سازمان است.

بخش مهمی از عوامل سکوت سازمانی به خود مدیران برمی گردد؛ مانند ترس از مدیران، بی اعتمادی کارکنان به مدیران، سوابق بازخوردهای منفی، باورهای غیراعلانی مدیران، نوع و جنس ارتباط میان کارکنان و سرپرستان، ناتوانی های مدیریتی و مانند آنها. حتی عوامل ساختاری هم بی ارتباط به طراحی های سازمانی نخواهد بود که زیر نظر مدیریت قرار دارد. حتی عواملی چون جو سازمانی و فرهنگ سازمانی هم می تواند با مدیریت درست به نفع سازمان عمل کرده و سکوت سازمانی را کاهش دهد.

بر این اساس، نقش مدیران اهمیت بسیاری در کاهش سکوت سازمانی ایفاء می کند. لذا از یک مدیر صاحب اراده برای اجرای درست خط مشی گذاری و کسب موفقیت در آن، انتظار می رود به جای چشم پوشی از سکوت منابع انسانی در سازمان به عنوان مساله اصلی آن، به دنبال اتخاذ راهکارهایی برای رفع آن برآید. در ذیل مواردی از این راهکارها ارائه خواهد شد:

- توجه ویژه به امر فرهنگ سازی در سازمان و بهینه سازی جو سازمانی برای مشارکت عمومی در فرایندهای سازمانی؛
- ایجاد سازوکارهای تشویق و ترغیب کارکنان برای صحبت در مسائل کاری؛
- توجه به عدالت سازمانی و حذف رویه های تبعیض آلود؛
- ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر فردی و جمعی (مانند اتحادیه ای) بین مدیران و کارکنان سازمان برای ایجاد اعتماد متقابل؛
- مستندسازی سیستماتیک از اطلاعات و ایده های کارکنان؛
- به کارگیری رویه های مؤثر برای انتقال دانش و مهارت کارکنان برای تصمیم گیری و ایجاد جریان مناسب اطلاعات از پایین به بالا؛
- ایجاد شفافیت بیشتر در فرایندهای سازمانی و کمک به افزایش آگاهی های جمعی سازمانی و تقویت رفتار شهروندی سازمان.

در

منابع و مآخذ

- اشترینان، کیومرث (۱۳۹۷). مدیریت دانش، سازمان و خط مشی گذاری عمومی: مدل ها، استراتژی ها و زیرساخت ها. تهران: موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- عضدانلو، حمید (۱۳۸۸). «ماکس وبر و عقلانیت مدرن». مجله اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۲۵۹-۲۶۰.
- عطایی، محمد و قربانی نیا، نسرين (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهر الکترونیک واقع در شهرک صنعتی قزوین. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۸ (۲۷) ۵۵-۶۲.
- فوکویاما، فرانسیس (۱۳۹۶). نظم و زوال سیاسی، ترجمه رحمان قهرمان پور. تهران: انتشارات روزنه.
- کیخا، احمد؛ میرکمالی، سیدمحمد و ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۸). تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری. مجله فرایند مدیریت توسعه: دوره ۳۲- زمستان ۹۸- شماره ۴- پیاپی ۱۱۰. صص ۹۲-۱۱۸.
- محمدی، س. و رحیمی، ف. و ظاهری عبدهوند، پ. (۱۴۰۱). تحلیل ساختاری تأثیر ادراک خط مشی سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با میانجیگری سکوت و آوای سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان). فصلنامه خط مشی نامه علم و فناوری - دوره ۱۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱.
- میلنر، آندرو و براویت، جف (۱۳۸۵)، درآمدی بر نظریه فرهنگی معاصر، ترجمه جمال محمدی، تهران: انتشارات ققنوس.
- نصرافهانی، علی؛ آقاباباپور دهکری، طاهره (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان»، جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، ش ۴، ص ۱۳۹-۱۶۲.
- وبر، ماکس (۱۳۶۸). دانشمند و خط مشی مدار. ترجمه احمد نقیبزاده، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", International J. Soc. Sci. and Education, 5(1):96-1۰۷.
- Alparslan, A., (2010). „Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma“, Master Thesis, University of Suleyman Demirel.
- Bagheri, G, Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). Ideal Type of Management, 1(1), 47-5۸.
- Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings", The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003) "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice", Journal of Management Studies 40(6): 1393- 1۴۱۷.
- Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth and job performance: Mediation by motivation. Journal of Organizational Behavior, 37(6), pp. 789-۸۰۳. doi.org/10.1002/job.2056.
- Cinar, O., Karcioglu, F., Aliogullari, Z. D., (2013), The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey, Procedia Social and Behavioral Sciences, 99, 314

Dan, I., Jun, W. and Jiu-cheng, M. (2009), "Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company".

Dimitris, B., And Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athens University of Economics and Business, 1-19.

Dyne, L. V. & Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Fletcher, D. and Watson, T. (2007), "voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities", *Organization Journal*, pp. 155-175.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (Eds.). (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing

Hazen, M. (2006). Silence, Perinatal Loss and Polyphony: a post Modern perspective. *Journal of organizational change management*, 19(2), 237-249. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810610648933>

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539- 1554.

Jensen, J. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30, 249-257.

Kacmar, K. M. and Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes and an agenda for future research. *Research in human Resources Management*. Florida State: 1, pp. 1-39.

Kahn W., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Admin. Sci. Q.* 33(4), 692-724.

Korsgaard, M., Meglino, B., and Lester, S. (1997). Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77.

Kursunoglu A., and Tanriogen, A., (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principal and teachers' attitudes towards change, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, PP. 252-258.

Lee, Sang M., (1971), "An empirical analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.

Maria, W.D. (2006) Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, 65 (3), 219-234.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 706-725.

Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion--Our social skin*, University of Chicago Press.

Perkins, D. (2014). Conceptualizing Defensive Silence in Project-Manager to Project-Sponsor Communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2-19.

Perlow, L. and Williams, S. (2003), "Is silence killing your company?" *Harvard Business Review*, May, pp. 52-8.

Perlow, L.A. & Repenning, N.P. (2009). The dynamics of silencing conflict, *Research in organizational behavior* 29: pp 195-223.

Piderit, S., & Ashford, S. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00388>

Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice', *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331–3۶۹.

Podsakoff, P., McKenzie, S., Paine, J., and Bachrach D., (2000), "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research", *Journal Management*, 26, pp: 513-563.

Rosen, C.C. and Hochwarter, W.A. (2014). Looking back and falling further behind: The moderating role of rumination on the relationship between organizational politics and employee attitudes, well-being, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142(2), pp. 177-۱۸۹.

Shojaiea, S. & Zaree Matin, H. & Barani, Gh. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 1731 – 1۷۳۵. Available online at www.sciencedirect.com.

Slade, M.R. (2008), "The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory" George Washington University.

Tan, c. (2014), *Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence; Educational Research and Reviews*, 9, pp 1190-1202.

Tanyaovalaksna, S., (2016), *Exploring the relationship between individual cultural values and employee silence*, University of Toronto.

Tulubas T., and Celep C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47: pp1221-1231.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450510611997>

Vakola, M. and dimitris, B. (2006), "organizational silence: a new challenge for human resource management"

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1۴۰۴.

Zerenler, M and Hasiloglu, B. and Sezgin, M. (2014). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of technology management*. 3(4), pp. 31-40.

Organizational silence and policy making process

Abstract: The purpose of this research is that by considering the importance of thinking and expert human resources as the most important source and capital of organizations that are designed for decision-making and policy-making and also considering that the accumulation of knowledge and experience in the heart of these human resources It takes place and it is an important factor in rationalizing the procedures and processes of such organizations, to identify and investigate the reasons that make these human resources refrain from conveying and expressing their ideas and opinions to the organization's officials and remain silent. Because the assumption of the paper is that this silence leads to the malfunctioning of the organization's system and makes the decision-making and policy-making processes defective. Therefore, in order to eliminate the defects and malfunctions, the causes and factors of such silences should be identified and appropriate action should be taken to reduce their effectiveness in the organization.

The method in this article is based on secondary analysis. Therefore, with a review of the existing theoretical literature regarding organizational silence and secondary analysis of the conducted researches, it has answered the question why the employees present in the organizations, who have knowledge of the dimensions of the problem and can suggest the appropriate solution, in order to solve the issues of the organization are silent?

The findings show that an important part of the factors of organizational silence is due to the managers themselves; Such as fear of managers, employees' mistrust of managers, records of negative feedback, unannounced beliefs of managers, the type and gender of communication between employees and supervisors, managerial disabilities and the like. Even the structural factors will not be unrelated to the organizational designs that are under the supervision of the management. Therefore, when the human resources of the organization and the constituents of the bureaucratic elements are silent in order to promote and maintain rationality in the organization based on these factors, and instead of proposing and choosing the most appropriate, simplest and least expensive way to achieve the goal in the organizational processes and trends, in this silence, they disrupt the path of organizational rationality. This disorder will lead to a process in which problem identification will work incompletely, and when the problem identification is not done correctly, the solutions that are chosen based on it will also be incorrect. When wrong decisions are implemented, the result will not eliminate the problem, but it will create a new problem.

Conclusion, from the reviews and discussions presented, it is emphasized that special attention should be paid to culture building in the organization and optimization of the organizational climate for public participation in organizational processes, creating mechanisms to encourage employees to talk about work issues, organizational justice, creating effective individual and collective communication channels, systematic

documentation and creating transparency as both factors and results of organizational silence are among the things that are primarily related to management decisions and actions in policy-making organizations. Therefore, with proper management and special attention to these matters for the benefit of the organization, it is possible to reduce organizational silence and create a more logical process for policy making.

Keywords: government organizations, organizational silence, organizational rationality, policy making process, organizational culture.