

## بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی و پیامدهای آن‌ها

پوهنیاړ وجیهه جاحظ<sup>۱</sup>، انجیلا عادل<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>د پیاړتمنت علوم مسلکی، پوهنځی تعلیم و تربیه، پوهنتون تخار، تخار، افغانستان

<sup>۲</sup>استاد تربیه معلم فاریاب

ایمیل: wajiha.jahez@gmail.com

### چکیده

نیروی انسانی به مثابه با ارزش ترین سرمایه‌ی سازمانی پنداشته می‌شوند. با توجه به ساختارهای سازمانی جدید، منابع انسانی شان تحت تأثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده "فرسودگی شغلی" و "سکوت سازمانی" اشاره نمود. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه‌ی سازمانی احساس فرسودگی شغلی نموده و سکوت نماید، رهبری سازمان خطر بزرگی را باید پیش روی خود احساس کند. هدف این تحقیق شناسای رابطه بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی و پیامدهای آن‌ها می‌باشد. این تحقیق با استفاده از مقالات علمی منتشر شده در ژورنال‌های علمی و کتب معتبر نگارش یافته است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد. در واقع فرسودگی شغلی موجب سکوت سازمانی و از آن طریق باعث کاهش انگیزه، غیابت، ترک وظیفه و در نتیجه موجب کاهش عملکرد مؤثر کارکنان و سازمان می‌شود.

اصطلاحات کلیدی: سازمان؛ مدیریت؛ سکوت سازمانی؛ سکوت؛ فرسودگی شغلی

## The Studying of the Relationship between Organizational Silence and Job Burnout and Its Consequences

Sr. Teaching Asstt. Wajiha Jahez<sup>1</sup>, Enjila Aadel<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Professional Education, Faculty of Education, Takhar University,  
Takhar, Afghanistan

<sup>2</sup>Faryab Teacher Training, Faryab, Afghanistan  
Email: wajiha.jahez@gmail.com

### Abstract

Human power is a vital asset for any organization. However, new organizational structures may expose their human resources to various threats, such as "job burnout" and "organizational silence". These phenomena occur when employees feel exhausted and dissatisfied with their work and choose not to communicate their concerns or opinions. This poses a serious risk for the organization's leadership and performance. The aim of this research is to explore the relationship between job burnout and organizational silence and their consequences. This research is based on scientific articles published in reputable journals and authoritative books. The results of this research indicate that there is a link between organizational silence and job burnout. That is, job burnout leads to organizational silence, which in turn reduces motivation, increases absenteeism, turnover, and ultimately lowers the effectiveness of employees and the organization.

**Keywords:** Organization; Management; Organizational Silence; Silence; Job Burnout

## مقدمه

یکی از مفاهیمی که در سال‌های اخیر توجه اندیش‌مندان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی را به خود معطوف داشته، فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی است. به‌نظر می‌آید فرسودگی شغلی با فشارهای روانی ارتباط داشته باشد. فشارهای روانی وقتی رخ می‌دهند که عدم تعادل بین مطالبات و خواسته‌های محیطی با توانایی فرد برای پاسخ دادن به آن‌ها وجود داشته باشد. هرچه مطالبات و خواسته‌های محیطی افزایش یابد و توانایی فرد برای پاسخ دادن به آن‌ها کاهش یابد فشار روانی ایجاد می‌شود که باعث تجربه‌ی منفی در فرد و فرسودگی شغلی می‌گردد. در واقع فرسودگی شغلی در اثر فشار مداوم روانی پدید می‌آید. فرسودگی شغلی موجب ایجاد آسیب در کیفیت خدماتی می‌گردد که به‌وسیله‌ی کارکنان ارائه می‌گردد.

در سال‌های اخیر به سرمایه‌ی انسانی به‌عنوان یک عنصر اساسی توجه بسیاری شده است. از ویژگی‌های یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان به همان اندازه مورد توجه مدیریت سازمان قرار گیرد که بهره‌وری و تولید مورد تأکید قرار گرفته است؛ زیرا بهره‌وری سازمان بدون توجه به سلامت روانی کارکنان حاصل نمی‌شود و شایسته است مدیران نسبت به سلامت روانی و جسمی کارکنان با احساس مسئولیت بیش‌تری توجه کرده و اقدامات لازم را در جهت جلوگیری از بروز اختلالات روانی مثل فرسودگی شغلی که از جمله خطرات شغلی است که به علت تأثیر منفی بر کارکنان و سازمان‌ها می‌گذارد، مورد توجه قرار گرفته است؛ انجام دهند. فرسودگی شغلی به‌عنوان حالت روان‌شناختی تعریف می‌شود که از سطوح بالای استرس‌های طولانی‌مدت در زندگی شغلی ناشی می‌شود. محیط انسان شامل عوامل فیزیکی، اجتماعی و روانی است که هر کدام در وضعیت سلامتی بشر نقش مهمی دارند. یکی از عوامل تنیدگی‌زا در انسان، محیط کار وی است که می‌تواند دیگر حیطه‌های زندگی او را تحت تأثیر قرار دهد. قسمت عمده‌ی زندگی روزانه‌ی هر شخص صرف اشتغال به کار می‌شود.

سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به‌وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است. جو سکوت می‌تواند بر توانایی سازمان در جهت کشف خطاها و یادگیری تأثیر بگذارد. بنابراین، اثربخشی سازمانی به‌طور منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

مدیران در ارتباط با مسایل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک سازمان استخدام می‌شود، باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسأله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصور شان فقط این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید دستورات آن‌ها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل این‌که کارکنان زیر فشار مالی زیادی هستند بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است؛ ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیش‌تری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزش‌مندی به آن‌ها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به‌عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخورگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود. با توجه به موارد متذکره این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی است.

### مبانی نظری

#### سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن اطلاعاتی که می‌تواند برای سازمان مفید باشد به مدیران انتقال نمی‌یابد. این پدیده معمولاً به دلیل عدم ارتباط درست میان مدیران و سرپرست بخش‌ها با کارکنان اتفاق می‌افتد. عدم انتقال اطلاعات توسط کارکنان، می‌تواند عمدی یا غیرعمدی باشد. سکوت سازمانی خود یک نوع انتخاب برای ارتباط است؛ ارتباطی که عدم تعلق کارکنان به سازمان و عدم رضایت آنان را نشان می‌دهد.

سکوت دارای معانی متعددی است. فرهنگ لغت پوهنتونی و بستر پنج معانی مجزا؛ اما مرتبط با سکوت را بیان کرده است: ۱. خودداری از سخنرانی و یا از ایجاد سروصدا؛ ۲. عدم وجود هرگونه صدا یا سروصدا؛ (۳) خودداری از دانش و یا حذف اشاره؛ (۴) عدم ارتباط یا ارسال؛ (۵) فراموشی و یا گم‌نامی (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱، ص ۳۳۸). با توجه به مطالب بیان شده (هزن، ۲۰۰۶) معتقد است که سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست؛ بلکه عدم نوشتار، عدم حضور در جلسات، نگرش منفی، عدم گوش فرادادن و بی‌تفاوتی هم‌نوعی سکوت محسوب می‌گردند. هم‌چنین شامل صحبت یا نوشته‌های بدون اعتبار و سطحی هم است.

سازمان‌ها ذاتاً از افراد مختلف با ویژگی‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و هریک درحوزه‌ی خاص برای هدفی مشخص تلاش می‌کنند. تغییرات سریع باعث شده انسان در سازمان‌ها با انبوهی از ابهامات مواجه

شود. از یک سو با حجم عظیمی از اطلاعات مواجه است که دید و ذهن او را نسبت به مسایل کاری باز تر کرده و از سوی دیگر، وجود مسائل اقتصادی و مالی باعث شده او در خصوص برخی مسایل و نگرانی هایش نسبت به سازمان سکوت کند (پروری پ، ۱۳۹۴، ص ۲۲).

اگر بر آوا و صدای سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مؤلد دانش سازمانی هستند، فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه ی استراتژیک سازمان، سکوت می کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. با وجود این که ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توان مندسازی و ایجاد کانال های ارتباطات باز تأکید دارند. نتایج تحقیقات نشان می دهند که بسیاری از کارکنان از حمایت نکردن سازمان، ایجاد ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان شکایت دارند و این ها همه می تواند مقدمه ی شکست اهداف و برنامه های مدیران در سازمان باشد. یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه های تغییر، نبود اطلاعات و اعتماد چیزی با عنوان سکوت سازمانی است که موریسون و میلیکان (۲۰۰۰)، آن را امتناع کارکنان از بیان نظرات و اعتقادات شان درباره مسایل و مشکلات سازمانی تعریف کرده اند؛ در واقع، بسیاری از سازمان ها از کارکنان انتظار دارند که فقط حرف های معینی را در سازمان ها بیان کنند و برای این منظور از میکانیزم های متعددی نیز بهره می جویند (موریسون، میلیکان، ۲۰۰۰).

صدای سازمانی یا آوای سازمانی به این معنا است که کارکنان آزاد اند نظرهای خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. این اصطلاح قابل بحث است و به شکل های مختلف، مانند صحبت کردن و رفتار کردن، استعفا دادن، بیان کلامی از ایده های مرتبط با کار، اطلاعات و یا عقاید تعریف شده است (زهیر، اردوغان، ۲۰۱۱، ص ۱۳۹۲).

به گفته هیرشمن (۱۹۷۰)، صدای سازمانی به عنوان هرگونه تلاش به جای فرار از حالت اعتراضی به امور سازمان، از طریق درخواست های فردی یا جمعی، توسل به مقامات بالاتر، تظاهرات و یا بسیج افکار عمومی در جهت بیان مشکلات سازمانی یا با هدف تعریف شده وادار به تغییر مدیریت صورت می گیرد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱، ص ۳۳۶)، (برینزفیلد و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۸)، (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱، ص ۱۳۹۰).

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) معتقدند آوای سازمانی و سکوت سازمانی به لحاظ رفتاری، شاید در نگاه اول دو فعالیت متضاد به نظر برسند؛ زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. ولی واقعیت آن است که سکوت، به ضرورت، پدیده های در تقابل با آوای سازمانی نیست (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱). تا جایی که می توان گفت سکوت، صدای

سازمان و فرياد خاموش کارمندان است که خود سرشار از ناگفتنی‌هاست. در واقع، صدا و سکوت پیش فرض یکدیگر هستند و به یکدیگر معنا و مفهوم می‌دهند. در چنین حالتی عدم وجود یکی لازمه به حداقل رساندن اهمیت حضور یکی دیگر است (موآسا، ۲۰۱۳، ص ۵۷۵). در واقع سکوت صدای دل و آوا صدای ذهن و زبان است. اگر آوا سازنده است، سکوت ویران‌گر است. در گذشته، سکوت و آوای سازمانی را دو سر یک طیف می‌دانستند، آوای سازمانی، بیان ایده‌ها، اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها تعریف می‌شود و سکوت خودداری عمدی از ابراز اطلاعات (برینزفیلد، ۲۰۰۹). این درحالی است که در مفاهیم سنتی، سکوت رفتاری منفعل بود؛ اما امروزه می‌دانیم که همه‌ی اشکال سکوت، منفعلانه نیستند؛ هرچند ممکن است سکوت مخمل صحبت باشد؛ اما همه‌ی اشکال سکوت، نقطه‌ی مقابل آوای سازمانی نیستند. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدف‌دار باشد و قابل اندازه‌گیری و مرتب با مفاهیم سازمانی (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱). در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست؛ بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: ۱. رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز؛ ۲. رفتار خودحفاظتی براساس ترس؛ ۳. رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

این موضوع نکته مهمی است، چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع، برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیر منفعلانه هستند، آگاهانه، هدف‌مند و عمدی زمانی است که کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) است، با سکوتی که عمدی اما به صورت غیر منفعلانه است، تفاوت دارد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). هرچند بوون و بلاک مون (۲۰۰۳) معتقدند انتخاب بین صدا و سکوت توسط کارکنان تا حد زیادی به جو موجود در سازمان بستگی دارد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳).

### سکوت و نقش آن در سازمان

مسئولیت تصمیم‌گیری برای صحبت کردن یا سکوت در سازمان، در اغلب اوقات با کارکنان است. آن‌ها تصمیم می‌گیرند که ایده‌ها، نظرات و دغدغه‌های خود را به زبان آورند یا از منطقه امن خود خارج نشده و سکوت پیشه کنند. در اغلب اوقات، به دلیل همین موضوع شرایط به وجود آمده تغییر نمی‌کند و حتی کم‌کم به سمت بحرانی شدن نیز می‌روند. نکته مهم این جاست که سکوت سازمانی تنها میان مدیریت و کارکنان رخ نداده و گاهی اوقات میان کارکنان عادی سازمان هم اتفاق می‌افتد.

وقتی مشکلی در سازمان اتفاق می‌افتد، کارکنان دو گزینه پیش خود انتخاب می‌کنند یا باید ساکت بمانند یا درباره آن مشکل با دیگر اعضای سازمان صحبت کنند. متأسفانه در این شرایط معمولاً انتخاب کارکنان سکوت است؛ زیرا آن‌ها باور دارند که در میان گذاشتن این اطلاعات تأثیر منفی برای شان به دنبال دارد و حتی گاهی موقعیت آن‌ها را به خطر می‌اندازد. کارکنان معمولاً در رابطه با همکاران خود نیز سکوت پیشه می‌کنند. این سکوت می‌تواند به خاطر عدم توافق میان آن‌ها، ضعف‌های موجود در فرایندهای کاری، رفتارهای غیرقانونی و خطرناک آن‌ها یا حتی دلایل شخصی باشد. در هر صورت، سکوت سازمانی مدیریت را از دریافت اطلاعات بسیار مهمی که می‌تواند به شناخت مشکلات و بهبود شرایط سازمان بیانجامد، محروم می‌کند. محققان سکوت کارکنان را شامل خودداری از بیان صادقانه در جریان امور سازمان باوجود تمایل به تغییر این امور می‌دانند. سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی غیرمؤثر تلقی می‌شود که باعث اتلاف هزینه‌ها و تلاش‌ها می‌گردد و می‌تواند اشکال گوناگون از قبیل سکوت جمعی در جلسات، میزان کم مشارکت و صحبت نکردن در مورد سازمان را شامل شود. سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند (فلاوندی، مرادی، ۱۳۹۴، ص ۶۳).

بوساکی مطرح می‌سازد که سکوت ممکن است: علامت رد، ترس از ارزیابی اجتماعی، احساس قابل رؤیت نبودن، ابراز بی‌علاقگی اجتماعی و درگیری عقلانی شدید داشته باشد (شریعتمداری، ۱۳۸۵، ص ۱۶۰). سکوت می‌تواند حاوی یک پیام یا صحبتی باشد، گاهی به معنای انزوای داخلی در میان کارکنان (نصر اصفهانی، آقا باباپور، دهکردی، ۱۳۹۲). نگهداشتن زبان خود، آرام بودن، چیزی بیش‌تر از هیچ بودن است (افخمی اردکانی، خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱، ص ۴۰). سکوت سازمانی به شدت برای سازمان‌ها خسارت‌بار است. در اغلب موارد این عارضه باعث می‌شود سطح نارضایتی در میان کارمندان افزایش یابد و به رفتار ناشایست و در نهایت خروج از سازمان بیانجامد. یاد مان باشد که ارتباط کلید موفقیت هر سازمان است. اگر سکوت سازمانی اتفاق بیافتد، به سازمان آسیب می‌رسد و در نتیجه، آسیب‌های آن کارکرد کلی سازمان را دچار مشکل می‌کند. سکوت سازمانی نوآوری و خلاقیت را از پروژه‌ها گرفته و خروجی‌های سازمان را دچار مشکل می‌کند. عدم وجود ارتباطات مناسب، روحیه سازمان را به کم‌ترین میزان خود می‌رساند.

علاوه بر آن اعضای سازمان، روز به روز نسبت به کار خود و سازمان بی‌تفاوت‌تر می‌شوند و این بی‌تفاوتی نسبت به شغل، به کاهش کیفیت کار آن‌ها می‌انجامد. کاهش کیفیت کار، ضررهای مالی جبران‌ناپذیری

را به سازمان تحمیل می‌کند. مدیران هم با دیدن این ضررهای مالی تصمیم به بازیابی سازمان می‌کنند؛ اما معمولاً این تصمیم مدیران، بدون در نظر گرفتن عامل این رخ دادها (یعنی سکوت سازمانی) است. در این شرایط است که کارمندان باز هم از این مشکل آگاه هستند؛ اما مانند قبل آن را به زبان نمی‌آورند و این چرخه دوباره ادامه پیدا می‌کند.

کارکنان سازمان مانند چرخ‌دنده‌های یک ماشین هستند. بنابراین، وقتی کارکنان به دلیل سکوت سازمانی نسبت به مجموعه بی‌تفاوت می‌شوند، این چرخ‌دنده‌ها و به تبع آن، این ماشین به خوبی کار نمی‌کند. بی‌تفاوتی کارکنان در نهایت، به افسردگی و مشکلات عدیده سلامتی می‌انجامد. این مشکلات گاهی اوقات تا حدی پیش می‌رود که کارکنان برای دوری از آن‌ها به مصرف دارو، مواد مخدر و مشروبات الکلی رو می‌آورند که کار را برای آن‌ها بدتر می‌کند.

مشکلات روحی و روانی از دیگر مشکلاتی است که به واسطه سکوت سازمانی برای کارکنان به وجود می‌آید. استرس و احساس گناه از مهم‌ترین این مشکلات هستند. کارکنان در این شرایط امکان تغییر در سازمان را سخت دیده و احساس می‌کنند سکوت شان به سازمان آسیب می‌رساند؛ اما واقعیت این است که سکوت سازمانی، هم به سازمان و هم به کارکنان آسیب جدی وارد می‌کند.

تحقیق‌های حوزه اخلاق و ارتباطات در خصوص سکوت نشان می‌دهد که سکوت ارزش‌مند و مناسب است و بیش‌تر حول این محور که چه زمانی سکوت جایز است و چه زمانی پدیده‌های نامناسب و مذموم؛ چه وقت سکوت نشان‌دهنده رعایت استانداردها و آداب اخلاقی و چه موقع نقض اخلاق و ادب است، تمرکز و تأکید دارد. هم‌چنین محققان علوم ارتباطات بر جنبه‌های مثبت سکوت به‌عنوان عاملی اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است (زارعی متین، ۱۳۹۰، ص ۹۹). آیلسورد (۲۰۰۸) بیان می‌کند هرچند تعارف اولیه سکوت این واژه را معادل وفاداری (رنج به دلیل سکوت و انتظار برای موقعیت‌های برتر) در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند عدم ارائه نظرات و ایده‌ها مربوط به مشکلات سازمانی در واقع چیز اشتباهی نیست؛ اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ستاده‌های نامطلوب سازمانی شود (شجاعی، ۱۳۹۱، ص ۵۲). این اصطلاح برای اولین بار در ادبیات توسط آلبرت هیرشمن دانشمند علوم اجتماعی در سال ۱۹۷۰ ذکر شده بود. ابتدا سکوت، نگرشی منفعل در برابر وضعیتی ناخوشایند، پذیرش منفعل وضع موجود و نشان‌های از تعهد تعریف شد (برینزفیلد، ۲۰۰۹، ص ۸۴). او مدلی سه‌وجهی را ارائه داد که ابعاد آن شامل سه مؤلفه خروج، آوا و وفاداری بود که بعدها

یک وجه چهارم به نام غفلت یا مسامحه اضافه شد. در این مدل آوا به معنای عدم انجام کارها به نشانه اعتراض وضع موجود بود که به جای فرار و خروج از آن استفاده می‌گردد.

برای نخستین بار موريسون و ميليكان (۲۰۰۱) پنجره جدیدی بر این مفهوم گشودند و تعریف رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند. نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتب با کارشان را به اشتراک نگذارند. آن‌ها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه‌ی کاری خودداری می‌کنند. بریزفیلد، (۲۰۰۹)، موريسون و ميليكان (۲۰۰۰) نیز به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی است که اعضای سازمان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمان امتناع می‌کنند. آنان در مدل خود که برای سکوت ترسیم کردند، ویژگی‌های اجتماعی، تحصیلی و سازمانی مدیران، در آن‌ها باورهایی را ایجاد می‌کند که این باورها باعث می‌گردد تا رویه‌ها و ساختارهایی را که نمودی از تمرکزگرایی دارند، انتخاب و اتخاذ کنند که این اقدامات در نهایت این مفهوم را که بیان نظر، کاری بیهوده و بعضاً خطرناک است را در سازمان جا انداخته که به ایجاد فضای سکوت و نهایتاً سکوت سازمانی منجر می‌شود (حسن پور، عسکری، ۱۳۹۱، ص ۶۰).

پیندر و هارلوز در تکمیل تعریف ارائه شده توسط موريسون و ميليكان، سکوت کارکنان را بدین صورت تعریف می‌نمایند: امتناع کارکنان از هرگونه اظهار نظر در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی خود در مورد شرایط سازمانی به افرادی که از نظر آن‌ها قادر به تغییر این شرایط هستند. سکوت سازمانی یک پدیده جمعی است که طی آن کارکنان نسبت به مسائل مهم پیش‌روی سازمان، واکنش بسیار ضعیفی نشان می‌دهند و یا هیچ واکنشی نشان نمی‌دهند (دوستار و همکاران ۱۳۹۳، ص ۲۲). ونیستالی و وارد (۲۰۰۳) دو دانش‌مندی بودند که سکوت را رفتاری نه صرفاً اعتراضی بلکه ابزاری برای نشان دادن خصومت و دشمنی با سازمان می‌دانستند (حسن پور، عسکری، ۱۳۹۱، ص ۶۰). ون داین و همکاران (۲۰۰۳) نیز سکوت سازمانی را نوعی رفتار سازمانی می‌دانند که طی آن کارکنان از اظهار نظر کردن در خصوص ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار به صورت آگاهانه خودداری می‌ورزند (دستی، ۱۳۹۲، ص ۲۲).

کلیک و همکاران سکوت را به معنی عدم صحبت یا کم صحبت کردن در باره حقیقت و عدم تلاش و اقدام برای کاهش مسائل و مشکلات سازمان می‌دانند که یک دست‌آورد و نتیجه سازمانی محسوب می‌شود (مزروقی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۰۳). کارکنان در اغلب اوقات به دلیل این که دوست ندارند

به عنوان یک عامل مزاحم شناخته شوند و با عواقب ناخوشایند آن در حیات حرف‌های خود درگیر شوند، تمایلی به درگیری در تصمیمات سازمان خود ندارند (دانایی فرد، پناهی، ۱۳۸۹، ص ۵). بوگوسیان معتقد است سکوت سازمانی می‌تواند اثر گسترده‌یی بر افراد و سازمان‌ها داشته باشد. او در یک مطالعه پدیدارشناسانه با ارائه چهار نتیجه نشان می‌دهد که:

۱. سکوت در پاسخ به بی‌عدالتی درک شده از قدرت، توسط مدیران استبدادی و یا سوءاستفاده بیش از کارکنان اعمال می‌شود.
  ۲. سکوت معمولاً همراه با ترس و کاهش امنیت روانی و یا تلاش اختیاری کارکنان همراه است.
  ۳. سبک رهبری مستبدانه و انطباق عضویت در گروه، سکوت را به عنوان یک مکانیسم خود حفاظتی و پاسخ ایمنی به وجود می‌آورد.
  ۴. انگیزه کارمندان در استفاده از سکوت تهاجمی یا دفاعی پاسخ به بی‌عدالتی از شیوه‌های مدیریت می‌باشند (بوگوسیان، ۲۰۱۲، ص ۱۱۸).
- دیدگاه دیگری نیز در مورد سکوت وجود دارد که توسط بعضی محققان عنوان گردیده؛ این که در وجود سکوت، صداقت وجود دارد. به این معنا که گاهی اوقات موقعیت‌هایی وجود دارد که به دلایل سیاست‌های سازمانی، نیاز است تا حقایق بیان نگردند (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳، ص ۳). آرجریس (۱۹۷۷) استدلال می‌کند که هنجارهای قدرت‌مند، رویه‌های تدافعی در سازمان‌ها وجود دارد که اغلب مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌ها از سوی افراد می‌شود. زمانی که فرهنگ سکوت در بین اعضای سازمان وجود دارد، آن‌ها به یک تناقض آشکار گرفتار می‌شوند؛ به طوری که اغلب کارکنان در مورد حقیقت موضوعات و مسائل درون سازمانی، آگاهی دارند اما جرأت ابراز حقیقت را به مدیر و یا سرپرست شان ندارند (چراغچی حرم، ۱۳۹۰، ص ۳۸).
- سکوت، یک شاخص مهم از بیماری، استرس، قدمت، افسردگی و یا ترس است و وظیفه مدیران به سرعت شناسایی و از بین بردن علت آن است. عدم توجه به این موضوع می‌تواند اثرات مضر برای سازمان و حتی می‌تواند به معنای مرگ برای سازمان باشد. بنابراین، سکوت همیشه خطرناک نیست و در برخی موارد می‌تواند مفید باشد. به عنوان مثال، این مورد هنگامی که اعضای ترجیح می‌دهند در مورد برخی از اطلاعات و موضوعات مخفی و محرمانه سکوت کنند براساس یک ضرب‌المثل که می‌گوید «گفتار نقره‌یی است؛ اما سکوت طلایی است». البته تمرکز این ضرب‌المثل در سخنان و گفتگوهای غیرضروری است (الماسی و رضا بیگی، ۲۰۱۴).

باتوجه به دیدگاه‌های بیان شده؛ اگرچه در زمینه‌ی سکوت تعاریف متفاوت است؛ اما توافق وجود دارد که سکوت سازمانی شامل خودداری بیان سؤال‌ها، ایده‌ها، نگرانی‌ها، اطلاعات و یا نظرات توسط کارکنان در مورد مسائل مربوط به شغل خود و سازمان است (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۹۲). بنابراین، می‌توان جو سکوت را با توجه به دو اعتقاد مشترک تعریف کنیم: ۱. صحبت کردن در باره مشکلات در سازمان ارزش صرف انرژی را ندارد؛ ۲. بیان اعتقادات و نگرانی‌ها در مورد مسائل سازمانی خطرناک است (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹، ص ۵). علیرغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به‌صورت پدیده‌های شایع در سازمان‌ها درآمده است؛ اما مفهومی است که هنوز چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است (زارعی متین و همکاران ۱۳۹۰، ص ۷۸). این غفلت تاریخی نسبت به این نوع از ارتباطات سازمانی شایع و رایج در سازمان‌ها که می‌تواند شکل نوینی از رفتارهای سازمانی یا یکی از علل رفتارهای سازمانی در نهادهای آموزشی باشد.

### انواع سکوت سازمانی

باتوجه به دیدگاه‌های اندیش‌مندان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، سکوت سازمانی قرار زیر بیان گردیده است.

۱. **سکوت مطیع:** به خودداری از ارائه ایده‌ها و نظرات و اطلاعات براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی سکوت مطیع اطلاق می‌گردد. پیندر و هارلوز این نوع سکوت را به‌عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیش‌تر حالتی انفعالی دارد تا فعال. ویژگی‌های رفتاری افراد از این نوع سکوت را می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱، ص ۳۴۹). به‌عنوان مثال کارمندی از ارائه نظرهای خود امتناع می‌ورزد؛ زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن است و یا ممکن است از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دو این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۶). وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادهای خود به‌طور فعال نمی‌دارند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی، منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس این‌که تغییرات مؤثر فراتر از قابلیت‌های گروه است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۸۲).

موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) عنوان نموده اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آن‌ها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائل اند؛ بنابراین، از بیان ایده‌هایشان خودداری می‌کنند. این فقدان علاقه به همراه جوی که در آن یک رنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌گردد (موریسون و میلیکان، ۲۰۰۰، ص ۷۰۷). در چنین حالتی کارکنان نسبت به بهبود وضعیت ناامیدند. بنابراین، تمایلی به صحبت کردن ندارند و تلاشی برای تغییر وضعیت موجود انجام نمی‌دهند. اصطلاح سکوت مطیع امتناع از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم که نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان هست که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (ون داین و همکاران، ۲۰۰۱). سکوت مطیع برای شکسته شدن نیاز به کمک یا تحریک بیش‌تری نسبت به سکوت خاموش دارد. کارکنان مطیع، کم‌تر از سکوت خود آگاه‌اند و آمادگی یا تمایل کم‌تری برای تغییر شرایط، نسبت به هم‌تایان خاموش خود دارند. همانند سکوت خاموش، سکوت مطیع نیز ناخوشایند است؛ اما ظرفیت انگیزشی آن ضعیف‌تر است. افراد با سکوت مطیع عمیق، امید خود به بهبود شرایط را از دست می‌دهند و کم و بیش نسبت به اهمیت وقایع خارجی که ممکن است زمینه را برای امیدواری و بهبود شرایط فراهم کند، بی‌اعتنا می‌شوند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱، ص ۳۴۹). به قول الماسی و رضاییگی (۲۰۱۴، ص ۳۰۱) سکوت مطیع به دلایل ذیل صورت می‌گیرد: ۱. فرد باور داشته باشد که صحبت کردن بی‌فایده است؛ ۲. فرد از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ در شرایط، نامطمئن باشد.

**۲. سکوت تدافعی (خود حفاظتی):** پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) برای نخستین بار به این نوع سکوت اشاره نمودند و آن را سکوت غیر مطیع نامیدند و به‌صورت امتناع آگاهانه و عمدی از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نظرات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می‌تواند به خودی خود نامطلوب و ناپسند باشد تعریف نمودند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱، ص ۳۳۹) بر مبنای این اظهارات سکوت دفاعی رفتاری ارادی، تعمدانه و فعالانه بوده و باهدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد که به‌صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود به دلیل ترس تعریف نموده‌اند (ون داین و سایرین، ۲۰۰۳). پاچکو و کالدیرا (۲۰۱۵) معتقدند سکوت تدافعی می‌تواند عمدی یا غیرعمدی باشد. سکوت دفاعی عمدی، انتخاب آگاهانه یک کارمند به‌منظور محافظت از خود در یک وضعیت بالقوه خطرناک است. این نوع از سکوت در موقعیت‌های رخ می‌دهد که شدت ترس کم و زمان کافی برای تصمیم گرفتن کارمند وجود دارد و کارمند می‌تواند با دیگران مشورت، راه‌ها و طریقه‌های مختلف به جای صحبت کردن را ارزیابی

کند. سکوت دفاعی غیر عمدی زیرشاخه‌هایی از سکوت دفاعی به‌عنوان، عقب‌نشینی روانی ناخودآگاه و خودکار از شدت تهدید بالای یک وضعیت است که به دلیل نبود ارتباط منجر به موقعیتی غیرمشورتی می‌شود و کارمند به دلیل زمان کم و ترس بالا ناشی از موقعیت سکوت می‌کند. مثلاً کارمند در بین صحبت‌هایش متوجه عصبانیت غیرمنتظره یا خشم مدیر می‌شود (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۸).

انگیزه‌ی این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از بیان موضوعات و اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و جایگاه خود (انگیزه خودحفاظتی) یا ترس از عواقب و آسیب‌های احتمالی از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا دیدگاه‌های شان خودداری کنند (داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳). موریسون و میلیکان (۲۰۰۳) توضیح می‌دهند که حفظ یک رابطه خوب بین سازمان و کارکنان یکی از علل مهم سکوت حفاظتی است. در چنین حالتی کارکنان در مورد تصمیمات مدیریت سطح بالاتر برای جلوگیری از ایجاد هرگونه مشکل در سازمان خود سکوت می‌کنند؛ زیرا آن‌ها معتقدند که با اشتراک گذاشتن افکار خود ممکن است موفقیت سازمان را به خطر بیندازد (دینز و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۹۳). به نظر آوری و کوئینانز (۲۰۰۲) رفتاری تعمدی نوعی مکانیسم دفاعی است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود. این سکوت شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احترام می‌ورزند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۵).

سکوت تدافعی (به بیان بهتر سکوت تهاجمی) به راحتی بهداشت روانی روحی فرد را به خطر انداخته تا مرز نابودی پیش خواهد برد. بدین معنی وقتی نتوانید صدای خود را از مراجع قانونی ذی‌ربط به گوش مسئولین، مدیران ارشد و رؤسای سازمانی برسانید، خواه ناخواه به سمت مجاری نادرست ابراز نظر و شکستن سکوت سازمانی سوق داده خواهید شد، گاه این هنجار مفید سازمانی (مانند شکستن سکوت سازمانی) به ناهنجارهای خطرناک در سازمان و از مجاری غیر عرفی خواهد انجامید. سکوت تدافعی و مخرب از آن‌جا که نمی‌تواند تا ابد باقی بماند در بخش‌های دیگر از زندگی شخص ساکت و تخریب شده تخلیه می‌گردد، این بخش می‌تواند: خانواده، مکتب، شخص دانش آموز یا اجتماع همکاران وی باشد. سکوت مخربی بدین شکل گاه حتی به‌صورت پرخاش‌گری شدید در محیط اداری، «تحلیل سریع اخلاق سازمانی» بی‌اعتمادی شدید عمومی به دیگران و چالش‌های شدیدی را به همراه دارد (احمد خشنودی، ۱۳۹۴). دلایل سکوت تدافعی عبارت‌اند از:

۱. به دلیل آشفته شدن افراد؛ ۲. ایجاد پیامدهای منفی برای خود فرد (الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴).

۳. **نوع دوستانه:** سومین نوع از سکوت که هنوز در ادبیات مدیریت به طور جدی به آن پرداخته نشده است، سکوت نوع دوستانه است. ون داین و سایرین (۲۰۰۳) مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. آن‌ها سکوت نوع دوستانه را به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و تشریک مساعی و همکاری تعریف می‌کنند (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۳). ون داین و همکاران با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزش مند و شایسته است و رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوان مردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل نامایمات در محیط کار، بدون ابراز شکایت توصیف می‌گردد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). ارگان (۱۹۹۸) این نوع سکوت را هم چون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات می‌داند؛ اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها، به جای آن‌که صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها باشد، حاصل می‌گردد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). مرور جامع ادبیات سکوت نشان می‌دهد که یکی از ابعاد سکوت، روحیه جوان مردی است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. روحیه جوان مردی به عنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلیف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه هست. امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آن جایی که منافی برای دیگران دارد، دیگرخواهانه است؛ لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشان‌گر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن اهداف دیگرخواهانه صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است.

هم چنین سکوت نوع دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات به دلیل حفظ ویژگی‌هایی هم چون محرم اسرار بودن باشد. دلایل سکوت نوع دوستانه: ۱. سودبردن از نظرات دیگران؛ ۲. خودداری از ارائه اطلاعات به دلایل سری و محرمانه بودن.

۴. **سکوت فرصت طلبانه:** انگیزه این سکوت نیت بد نسبت به همکاران یا مدیران مافوق هست. سکوت انحرافی یک نوع از رفتار انحرافی مخرب در محل کار است. با توجه به تحقیقات رگو (۲۰۱۳) در سکوت انحرافی کارمندان به عمد سکوت می‌کنند، به منظور هدایت مافوق یا همکاران خود برای گرفتن تصمیم‌های اشتباه در مسائل مربوط سازمانی. رفتارهای انحرافی کارکنان شایع در سازمان‌ها را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: رفتارهای انحرافی سازنده و رفتارهای انحرافی مخرب.

علاوه بر این سکوت منحرف، شامل رفتارهای مخربی از جمله سرقت، تجاوز در محل کار و خراب کاری با هدف صدمه زدن به سازمان و اعضای آن است (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۹). در مجموع، سکوت فرصت طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری باهدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۴). از میان جلوه‌های این سکوت، زیرکانه‌ترین شکل آن را خودداری و نگهداری از اطلاعات یا تهیه اطلاعات ناقص و یا تحریف آن‌ها را باهدف گمراه کردن، پنهان کاری و گیج کردن در نظر گرفته‌اند (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۳). به گفته احمد و عمر (۲۰۱۴)، باتوجه به تأثیر منفی از این نوع از رفتارها در سازمان‌ها و افراد، هنوز علاقه به این رفتارهای انحرافی در محل کار وجود دارد که می‌تواند به استرس کارکنان، بهره‌وری پائین و تعهد پائین، افزایش غیبت شده که در نتیجه، همه این‌ها بر هزینه‌های مالی سازمان تأثیر می‌گذارد (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵). جدول (۱) انواع سکوت سازمانی را به صورت مختصر نشان می‌دهد.

جدول ۱: انواع سکوت سازمانی (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۶)

| سکوت کارمند: امتناع عمدی از بیان ایده‌ها و نظرات مرتبط با کار                                                                                            | نوع انگیزه کارمند                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. سکوت مطیع: پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود، به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر. | رفتار کناره‌گیرانه: براساس تسلیم، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر.                               |
| ۲. سکوت تدافعی: پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلاتی ناشی از ترس و کتمان حقایق به منظور محافظت از خود.                         | رفتار خودحفاظتی: براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن.                                      |
| ۳. سکوت نوع دوستانه: خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه به دلیل هم‌دستی و تعاون، حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان.                          | رفتار دیگرخواهانه: بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع پسندی.                          |
| ۴. سکوت فرصت طلبانه: نگهداری یا خودداری از بیان ایده، باقی ماندن در سکوت به منظور حفظ برتری خود و یا تصمیم‌گیری اشتباه همکاران و مدیران.                 | رفتار مخربانه یا نابه‌هنجار: براساس نیت بد یا اهداف بدخواهی، ساکت ماندن به منظور آسیب رساندن. |

### فرسودگی شغلی

انسان همواره برای تأمین نیازهای خود به کار و تلاش پرداخته است. بدیهی است نقش کار در زندگی انسان فراتر از هدف و مقصود ظاهری آن است. در صورت عدم تناسب میان خصوصیات فردی و شرایط و ویژگی‌های شغلی، کار می‌تواند موجب نارضایتی، تحلیل قوای جسمی و روانی و نهایتاً بیماری شود.

استفاده فنی و تخصصی از واژه‌ی فرسودگی شغلی در اصل به فریدنبرگر، به سال ۱۹۷۵ بر می‌گردد و پانیس نیز هم‌پای او در کالیفرنای آمریکا، در رشد توجه روان‌شناسان نسبت به ابعاد گوناگون این مفهوم نقش داشته است. هر وقت فعالیت در حد توانایی افراد باشد و کار در شرایط مناسب انجام شود، خستگی به‌وجود آمده طبیعی است و معمولاً با خواب و استراحت برطرف می‌شود. در واقع خستگی عادی فیزیولوژیک قابل جبران است؛ اما همین خستگی ساده ممکن است در اثر کارهای یک‌نواخت و طولانی و انجام کار در شرایط نا مساعد به تدریج به‌صورت مزمن درآید و پس از مدتی عوارض و ناراحتی‌هایی مانند: کوفتگی، خواب، تب، اختلالات جسمی و روانی در فرد ایجاد کند که اگر در این مرحله درمان نشود؛ به‌صورت خستگی‌های مزمن، خستگی عمومی و خستگی عصبی و در نهایت خستگی مفرط در می‌آید و تمام اعمال جسمی و ذهنی فرد را مختل می‌کند.

فرسودگی شغلی عبارت است از: حالتی از خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی که به دلیل فشار مداوم و مکرر ناشی از برخورد فشرده و درازمدت با عوامل انسانی یا فیزیکی به‌وجود می‌آید. نشانه‌ها و علائم فرسودگی شغلی، معمولاً به‌صورت احساس درماندگی، ناامیدی، سرخوردگی، و پیدا کردن دیدگاه منفی نسبت به خود و دیگران بروز داده می‌شوند. افراد ممکن است تصور کنند که بیش از حد کار می‌کنند و قادر به کنترل آن نیستند (صفری خانکهدانی و همکاران، ۱۳۹۵). فرسودگی شغلی واکنشی نسبت به استرس وابسته به شغل است که ماهیتاً از نظر شدت و مدت با استرس متفاوت است. اسکیدمور و همکاران (۱۹۹۱)؛ به نقل از عابدی، (۱۳۸۱). فرسودگی شغلی یک پاسخ طولانی مدت به عوامل تنش‌زای میان‌فردی و هیجانی شدید در کار است و این اصطلاح با سه بعد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس اثربخش نبودن تعریف شده است. هم‌چنین فرسودگی شغلی به‌عنوان یک مشکل اجتماعی است که در حرفه‌های خدمات انسانی وجود دارد (مزلچ و کریستینا، ۲۰۰۰). فرسودگی شغلی یک سندرم روان‌شناختی است که مستلزم پاسخ طولانی‌مدت به عوامل تنش‌زای محیط کار است. فرسودگی شغلی به‌خصوص، مستلزم فشار شدیدی است که در نتیجه عدم انطباق کارگر با شغل به‌وجود می‌آید (بهزاد، ۱۳۸۳ به نقل از گرین ۱۹۶۱). فرسودگی یک وضعیت جسمی، روانی و خستگی عاطفی است. فرسودگی به‌طور منفی پر شور و نشاط، اهداف، خودپنداره و نگرش‌های فرد تأثیر می‌گذارد (شوفلی، مزلچ و مارک، ۱۹۹۳). فرسودگی شغلی فرایند پیش‌رونده‌یی است که نتیجه آن نه فقط فرسودگی جسمی همراه با فقدان جسمی است؛ بلکه با فرسودگی هیجانی همراه با فقدان احساسات و اعتماد همراه است (مزلچ، ۱۹۸۲، به نقل از حسینیان، ۱۳۷۸)؛ (بابلی، ۱۳۸۰ به نقل از لنگستر ۱۹۸۸). فرسودگی شغلی را انطباق غیراثربخش با استرس بیان می‌کنند. فرسودگی شغلی حالتی از خستگی

جسمی، عاطفی و روحی است که در نتیجه مواجهه مستقیم و درازمدت با مردم و شرایطی که از لحاظ عاطفی طاقت فرساست، ایجاد می‌شود (صادقی، ۱۳۸۲ به نقل از فاریز ۱۹۸۲)؛ مزلیچ (۲۰۰۱، ص ۳۹۸) در یک مقاله جامع در سال‌نامه مرور مطالب روان‌شناختی فرسودگی شغلی را چنین تعریف می‌کند: یک نشانه روان‌شناختی که در پاسخ به فشارهای بین فردی و مزمن در شغل به وجود می‌آید. پانیس و آرونسون (۱۹۸۱) فرسودگی شغلی را همان نشانه‌گان خستگی جسمانی و هیجانی می‌دانستند که در نتیجه توسعه گرایش‌های منفی شغلی و از دست دادن احساس و علاقه نسبت به کار در فرد ایجاد می‌شود (پیامی بوساری، ۱۳۷۴). در تعریف دیگری فرسودگی شغلی نوعی کیفیت روانی یا پدیده روانی - رفتاری است و زمانی به وجود می‌آیند که کیفیت عملکرد شغلی فرد تنزل کرده باشد و در طولانی مدت به مرحله‌ای ایست برسد (رحیمی، ۱۳۷۹). فرسودگی شغلی یک نوع اختلال است که به دلیل قرار گرفتن طولانی مدت شخص در معرض فشار روانی ایجاد می‌شود و نشانه مرضی آن فرسودگی هیجانی، جسمی و ذهنی است (ساعتچی، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴).

### دیدگاه‌های مختلف نسبت به فرسودگی شغلی

نسبت به فرسودگی شغلی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که در زیر به صورت مختصر به هریک پرداخته شده است.

۱. رویکرد بالینی: مفهوم فرسودگی شغلی پیش از آن که به صورت تئوریک به دست آید، به شکل تجربی فراهم آمده است.

فروید نبرگر (۱۹۷۴) کسی بود که برای اولین بار به این واژه به معنای امروزی آن اعتبار بخشید. وی فرسودگی را یک حالت خستگی و تحلیل رفتگی می‌داند که از کار سخت و بدون انگیزه ناشی می‌شود و او رویکرد بالینی، سبب‌شناسی، علائم، روند و مسیر بالینی و درمان آن را در مقاله‌ای که در سال (۱۹۷۵) انتشار داد، تشریح کرده است. وی معتقد بود که سندرم فرسودگی خودش را به صورت علائم مختلف نشان می‌دهد که این علائم و شدت آن‌ها از یک شخص به شخص دیگر تفاوت دارد و آن معمولاً یک سال بعد از زمانی که شخص در یک اداره یا مؤسسه کارکرد، شروع می‌شود (زارع، ۱۳۸۲).

۲. رویکرد تعاملی چرنیس: در الگوی چرنیس، حرکت به سمت فرسودگی شغلی به ترتیب، شامل مراحل زیر است:

- فشار روانی: منابع تنش (یا تنیدگی) که باعث ایجاد فرسودگی شغلی در فرد می‌شوند، متعدد هستند. برای مثال تنش‌های فردی (انتظارات و ناکامی‌ها)، تنش‌های بین فردی (تماس با مراجعان، روابط

با همکاران، مدیران و...) و تنش‌زاهای سازمانی (تراکم کاری و مقررات اداری) از جمله منابع تنش در کارکنان سازمان‌ها هستند.

- آشفته‌گی روانی: این مرحله با مؤلفه‌های روان‌شناختی (عزت نفس پایین و خستگی هیجانی)، جسمانی (سردرد و خستگی)، کاهش رفتاری (استفاده از الکل و بروز اختلافات خانوادگی)، همراه است. این مرحله همان تحلیل هیجانی مزلج است. مقابله‌ی دفاعی: این مرحله با اثرات فرایند فرسودگی روانی و کاهش کیفیت کار فرد، همراه است. مقابله‌ی دفاعی از طریق مجموعه‌یی از تغییرات در نگرش و رفتار نظیر سرزنش کردن دیگران (به‌خاطر خطاهای خود)، فقدان علاقه و همدردی نسبت به دیگران و متأثر نشدن از درد و آلام آنان، مشخص می‌شود. برای مثال، اگر درمان‌گر خود گرفتار فرسودگی شغلی شده باشد، از طریق مقابله‌ی دفاعی تلاش می‌کند از هدر دادن نیروی هیجانی خود جلوگیری کند و در نتیجه، با افراد نه به‌عنوان یک انسان، بلکه به‌صورت یک شی یا عدد و شماره برخورد می‌کند. این مرحله با مؤلفه مسخ شخصیت، مشابه است.

در الگوی چرنیس، تلاش‌های مبتنی بر مقابله‌ی عملکرد فرد در مواجهه با تنش‌زها، مورد توجه قرار نگرفته است. راهبردهای مقابله‌ی عملکردی به فرد اجازه می‌دهند که با تنش‌زها به شیوه‌ی واقع‌گرایانه (و نه به‌صورت تغییرات ادراکی و در قالب ساخت و کارهای دفاعی)، مقابله کند. چنین ساخت و کارهای مقابله‌ی عملکردی، به سه صورت زیر، طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. راهبردهایی که به‌وسیله‌ی سازمان‌ها ارایه می‌شود (مانند تشکیل کارگاه‌های آموزشی در زمینه شیوه‌های مقابله با فشار روانی)؛
۲. راهبردهای فردی (مثل رفتن به مرخصی)؛
۳. راهبردهای گروهی که به‌وسیله گروه‌ها به کار گرفته می‌شوند (مثل حمایت همکاران، خانواده، دوستان و حمایت اجتماعی) (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

## پیشینه تحقیق

جدول ۲: پیشینه تحقیق نشان داده شده است

| عنوان                                                                                                       | محقق / محققان                                      | سال  | نتیجه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تبیین نقش سکوت سازمان و شادی در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان.                                                  | محمد حکاک،<br>سید هادی موسوی<br>نژاد               | ۱۳۹۴ | یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سکوت سازمان بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و بر شادی در کار تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. همچنین شادی در کار می‌تواند ارتباط بین سکوت سازمان و فرسودگی شغلی را تحت تأثیر قرار داده و به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان منجر شود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان مقطع متوسطه دوم استان همدان با میان‌جگری ساختار سازمانی. | میثاق آق داغی                                      | ۱۳۹۶ | یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که: بین سکوت سازمانی حاکم بر مدارس با فرسودگی شغلی معلمان از طریق ساختار سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی هم‌چنان بین سکوت سازمانی و تک‌تک مؤلفه‌های فرسودگی شغلی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. بین ساختار سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. بین ساختار سازمانی و سکوت سازمان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.                                                                                                                                                                            |
| ارتباط بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری                | مصطفی مضمیری و<br>انانی                            | ۱۳۹۷ | نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سکوت سازمان و ابعاد آن با فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در نهایت نتایج نشان می‌دهد که سکوت سازمان و ابعاد آن ۲۷ درصد از تغییرات فرسودگی شغلی را تبیین می‌کند. باتوجه به نتایج حاصله و ارتباط مثبت بین سکوت سازمانی و ابعاد آن با فرسودگی شغلی در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری می‌توان عنوان نمود که مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با کاهش جو سکوت در سازمان شرایط را به‌گونه‌ی تغییر دهند که کارکنان بتوانند با خیال آسوده نظرات خود را در ارتباط با سازمان ارائه کرده و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند. |
| بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران              | رضا عبدلی، علی<br>کرباسی و فرشید<br>اصلانی         | ۱۳۹۹ | یافته‌های تحقیق حاکی بر آن است که سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیرگذار می‌باشد که در این اثر فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی ایفا نماید.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش‌بینی سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان پوهنتون بیرجند             | حسین فلاهی،<br>هادی پور شافعی و<br>محمد اکبر بورنگ | ۱۳۹۹ | نتایج آماری حاصل از تحقیق نشان داد که بعد غالب نوع ساختار سازمانی در پوهنتون بیرجند بازدارنده می‌باشد. سکوت سازمانی و فرسودگی کارکنان پوهنتون در سطح پایین‌تر از متوسط است. هم‌چنین نتایج نشان داد که ساختار سازمانی بازدارنده با سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. و با ساختار سازمان تواناساز رابطه معکوس معنی‌داری دارد. در ادامه نتایج نشان داد که سکوت سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ی فرسودگی شغلی کارکنان است.                                                                                                                                                          |

## بحث و نتیجه‌گیری

از آن‌جا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیش‌تر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج را از چرخه رقابت می‌دهند.

در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های شان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامند. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، نظرات و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این‌رو چنین سیستمی وارد جریانی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به‌دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. سکوت سازمانی در اغلب موارد موجب خستگی جسمی و روانی، استرس، ناامیدی و عدم تمایل به ادامه کار می‌گردد که چنین وضعیت را فرسودگی شغلی می‌نامند.

فرسودگی شغلی عبارت است از: حالتی از خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی که به دلیل فشار مداوم و مکرر ناشی از برخورد فشرده و درازمدت با عوامل انسانی یا فیزیکی به‌وجود می‌آید. نشانه‌ها و علائم فرسودگی شغلی، معمولاً به‌صورت احساس درماندگی، ناامیدی، سرخوردگی، و پیدا کردن دیدگاه منفی نسبت به خود و دیگران بروز داده می‌شوند. افراد ممکن است تصور کنند که بیش از حد کار می‌کنند و قادر به کنترل آن نیستند. فرسودگی شغلی بر اثر استرس شدید، مداوم و کنترل نشده و زمانی که تقاضای محیط کار بیش از توانایی‌های شخصی برای سازگاری یا موفقیت باشد به‌وجود می‌آید. هرگاه با استرس مقابله مؤثر نشود، فرسودگی شغلی به‌وجود می‌آید. بروز فرسودگی شغلی ناگهانی نیست؛ بلکه به‌صورت تدریجی به‌وجود آمده و رشد آن مرحله‌یی است.

هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها وجود داشته باشد، یا به‌عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارها سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل و موضوعات سازنده سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین و بروز فرسودگی شغلی بالا خواهد بود. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود، فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های

رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌هاست. مدیران وقتی که جو و فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کنند یا هنگامی که محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن افراد با استعداد و توانمند باقی بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را به‌عنوان یک متغیر مهم در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود.

یافته‌های نظری و مرور آثار و تحقیقات متعدد نشان داد که بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد. بدین معنا که فرسودگی شغلی موجب سکوت سازمانی و از آن طریق باعث سرخوردگی شدید، کاهش انگیزه، غیابت، ترک وظیفه، ناامیدی، و عدم مشارکت مؤثر نیروی کار در سازمان می‌شود. از جانب دیگر، شکستن سکوت در جهت منافع سازمان، از فرسودگی شغلی جلوگیری خواهد نمود. براساس تحقیقات علمی سکوت سازمانی علاوه براین که فرسودگی شغلی را به‌وجود می‌آورد، تداوم درست و بقای سالم سازمان را تهدید نموده و نیروی کار را فلج و فرسوده می‌سازد. هم‌چنان یافته‌ها بیان داشته است سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند؛ کنترولی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس شغلی و فشار مضاعف که هم ناشی از شغل و هم از هم‌ریختگی روانی است، رنج ببرند. این نشانه‌ها، زمینه‌ساز ایجاد فرسودگی در محیط کار است. در واقع، سکوت سازمانی سبب فرسودگی شغلی گردیده و در نتیجه نیروی کار و سیاست‌های توسعه‌طلبانه سازمان آسیب‌پذیر ساخته و منجر به کاهش کیفیت عملکرد کارکنان در سازمان می‌گردد.

## منابع

- ادوارد، شیزا. (۱۳۸۵). فرهنگ سکوت کلاس درس. ترجمه علی شریعت‌مداری، مجله مطالعات برنامه درسی. پاییز ۱۳۸۵، شماره ۳، صص ۱۵۶ تا ۱۶۶.
- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. تحقیق‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، زمستان ۹۱، صص ۶۵ - ۸۳.
- افشاری، علی اصغر و دیگران. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان. اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت تحقیقی طرود شمال.
- اصغر، مناف زاده. (۱۳۹۴). فرسوده گی شغلی، علل و راهکارهای مقابله به آن. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۷، صص ۴۷-۵۴.
- بابلی، عزیزالله. (۱۳۸۰). بررسی میزان فرسودگی شغلی مدیران دبیرستان‌های پسرانه شهر تهران و رابطه‌ی آن با روش‌های مقابله‌ی آن‌ها. فصل‌نامه آموزش مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۲۶.
- بزرگ نیا، حسینی و فاطمه عنایتی ترانه. (۱۳۹۳). رابطه‌ی سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان پوهنتون. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴، صص ۱ - ۱۰.
- بهزادی، حیدر. (۱۳۸۳). مقایسه‌ی راهبردهای مقابله‌ای با فرسودگی شغلی و استرس شغلی پرستاران زن شاغل در بخش‌های ویژه و عادی بیمارستان‌های تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پوهنتون علامه طباطبایی تهران.
- پروری، پ. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی چالشی نوین در سازمان‌های امروزی، ماهنامه تدبیر، تهران: شماره ۲۷۷، صص ۲۲-۲۹.
- پیامی بوساری، میترا. (۱۳۷۴). بررسی وضعیت حمایت‌های اجتماعی و رابطه‌ی آن با فرسودگی شغلی پرستاران مراقبت‌های ویژه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش پرستاری، تهران: انتشارات پوهنتون تربیت مدرس.
- چراغچی حرم، حمزه. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی. مجله پیام بانک، تیر، تهران شماره ۵۰۷، صص ۳۷ تا ۳۹.
- حسن پور، اکبر و مهدی عسکری. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی و راهکارهای کاربردی برون رفت از آن. مجله تدبیر، دی، شماره ۲۴۸، صص ۵۹ - ۶۸.
- حسینیان، سیمین. (۱۳۷۸). سندرم فرسودگی شغلی در مشاوران. مجموعه مقالات همایش سراسری مشاوره. تهران: معاونت امور فرهنگی و پیش‌گیری سازمان به‌زیستی ایران.
- دانایی فرد، حسن؛ بلال پناهی. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). تحقیق‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱-۱۹.
- دستی، مرضیه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پوهنتون شهید رجایی.
- دلوی، محمدرضا و، فرزانه سفیددشتی. (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان). فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۶۱.
- دوستار، محمد و دیگران. (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. نشریه علمی تحقیقی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۴۰، پاییز ۹۳، صص ۱۹-۳۶.

رحیمی، شهرام. (۱۳۸۸). بررسی عوامل تنش شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان تربیت بدنی استان فارس. فصل‌نامه المپیک، شماره ۱، صص ۷-۱۷.

رحیمی، شهرام. (۱۳۷۹). فرسودگی مدیران و چگونگی آن. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۹.

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، جلد ۱، شماره ۲۱، صص ۷۷-۱۰۴.

ساعتچی، محمود. (۱۳۷۶). روان‌شناسی بهره‌وری، ویرایش اول، تهران: نشر ویرایش.

شاهزاده احمدی. روح‌الله. (۱۳۹۲). سکوت سازمانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۵۱، اردیبهشت، صص ۳۹-۴۱.

شجاعی، سامره. (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۴۴، مهر ۱۳۹۱، صص ۵۱-۶۲.

صادقی، عباس. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان پردیس هنرهای زیبای پوهنتون تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پوهنتون آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

صفری‌خانکهدانی م و پیر حیات‌م. (۱۳۹۵). سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی علل و عوامل موثر بر آن (به عنوان مانع کارآیی سازمان‌ها). دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متانا).

صلواتی، عادل و دیگران. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سندج). فصل‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۱۹، صص ۵۲۳-۵۴۲.

قلاوندی، مرادی. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۲، صص ۶۳-۷۱.

مزروقی، رحمت‌اله؛ حیدری، معصومه؛ کشاورزی، فهیمه؛ حیدری، الهام. (۱۳۹۴). بررسی نقش سکوت سازمانی در تبیین ارتباط بین اعتماد محصلان به مدیران و رضایت تحصیلی آنان. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱۷، صص ۱۰۲-۱۱۴.

مناف زاده م. (۱۳۹۴). بررسی فرسودگی شغلی، علل و راهکارهای مقابله آن، فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴.

نصر اصفهانی، علی و دیگران. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان پوهنتون اصفهان. علوم اجتماعی جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره ۴، صص ۱۳۹ تا ۱۶۲.

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.

Brinsfield CD. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. (Unpublished dissertation: The Ohio State University).

Knoll M. Van Dick R (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure forums of employee silence and their correlates; J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4.

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 (4), p 706-725.

- Nevin Deniz, Aral Noyan, Öznur Gülen Ertosun. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private HealthCare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 99(6), p 691-700.
- Pacheco D.C, Moniz S.A. Caldeira S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal* August 2015 /SPECIAL/ P 293-308.
- 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, pp. 331-370.
- Van Dyne, L. Ang, S. Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), p 1361-1369.
- Zehir C, Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Seventh International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24 (2011), p 1389-1404.