

# آثار فردی و سازمانی سندروم‌های سازمانی

ماریه یدالهی | کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، کارشناس امور اداری، اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان سمنان  
مانده یدالهی | کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس روابط عمومی و پاسخگویی به شکایات، شهرداری شهمیرزاد

**چکیده:** امروزه سندروم‌های سازمانی یکی از پدیده‌های نوین در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند. سندروم‌ها از جمله آسیب‌های مهم سازمان هستند و در صورت نادیده انگاشتن، موجب بروز مشکلات جدی در سازمان خواهند شد. این مقاله با هدف تبیین و تشریح مفاهیم برخی از مهم‌ترین و اثرگذارترین سندروم‌های سازمانی تدوین و سعی شده است تا به بررسی عوامل و آثار فردی و سازمانی و نیز راه‌کارهای پیش روی مدیران به منظور حفظ، ارتقاء و تقویت منابع سازمانی بپردازد. روش تحقیق مروری بوده و از طریق روش کتابخانه‌ای و مرور مقالات انجام شده است. با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله سندروم‌های سازمانی و آسیب‌های ناشی از آن، با تکیه بر قوانین و مقررات جاری و تقویت زیرسیستم‌های منابع انسانی و با در نظر گرفتن مهم‌ترین مولفه‌های هر سازمان مانند کارایی، اثربخشی منابع انسانی و بهره‌وری سازمان، پیشنهادها و راه‌کارهای متناسب ارائه شده است.

**کلمات کلیدی:** سندروم‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم‌های منابع انسانی، بهره‌وری

## مقدمه

امروزه شرط بقای هر سیستم سازمانی، توجه عمیق و کافی به منابع انسانی موجود در سازمان و تلاش برای ایجاد زمینه ارزیابی به‌عنوان «کارکنان ما ارزشمندترین دارایی ما هستند» می‌باشد. تلاش برای تأمین سلامت سازمان، حفظ و ارتقاء سطح آن نسبت به سایر فعالیت‌ها و وظایف، در اولویت مدیران قرار دارد (حقیقت‌جو و همکاران، ۱۳۸۸). هر سازمانی در مسیر تحقق اهداف و انجام فعالیت‌های خود به دلایل گوناگون ممکن است دچار اختلالاتی شود. متخصصان علوم سازمانی از این اختلالات به‌عنوان سندروم یاد می‌کنند. سندروم‌های سازمانی بر بسیاری از مولفه‌های سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، ارتباطات و عملکرد اثر دارند. در زمینه ارتباط سندروم‌های سازمانی با مولفه‌های حیاتی سازمان، پژوهش‌های بسیاری انجام شده است؛ از جمله در پژوهش روحانی و همکاران (۱۳۹۶)، سندروم دل‌زدگی شغلی به میزان ۳۷ درصد در اندازه متوسط و ۶۱ درصد در اندازه خفیف، کارکنان مراکز مشاوره آموزش و پرورش را درگیر کرده است و یا سندروم سکوت سازمانی ممکن است سبب ترک شغل، عدم انگیزه و کاهش تلاش در جهت دسترسی به اهداف سازمانی شود. این امر منجر به کاهش موفقیت

کارکنان شده و مشکلات ناشی از سکوت سازمانی به کاهش خلاقیت کارکنان و ناتوانی آنها در تولید راه‌حل‌های جدید منتهی می‌شود (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین در پژوهش امانی و همکاران (۱۳۹۶) نتایج نشان داد بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در خصوص ارتباط سندروم سکوت سازمانی و ارتباطات سازمانی نیز می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که میزان سکوت سازمانی بالایی دارند کمتر از رابطه سازمانی برخوردارند (حنیفی، ۱۳۹۴).

بسیاری از پژوهش‌ها مؤید این مطلب است که تأثیر منفی سندروم‌ها یا اختلالات سازمانی بر عواملی مانند ارتباطات، اثربخشی، کارایی و عملکرد کارکنان، در نهایت موجب افت بهره‌وری و یا حتی سقوط سازمان می‌شوند؛ بنابراین امروزه ضرورت پرداختن به این موضوع بیش از پیش احساس می‌شود. در این مقاله تلاش شده است تا بر اساس بررسی و تحلیل نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص سندروم‌های سازمانی در کلیه منابع در دسترس، ضمن تشریح مفاهیم برخی از سندروم‌های مبتلا به در سازمان‌ها، به بررسی علل و عوامل بروز این پدیده، آثار فردی و سازمانی ناشی از شیوع این سندروم‌ها در سازمان و نیز راه‌کارهای برون‌رفت از این چالش مهم در

عصر هزاره سوم پرداخته شود.

### پیشینه نظری

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به به کارگیری صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر اندازه شرکت‌ها و سازمان‌ها بزرگ‌تر شوند، به تناسب به مشکلات نیروی انسانی نیز اضافه می‌شود. اگرچه امروزه کارکنان در فشار مالی زیادی بوده و توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار بیشتر است ولی به تدریج علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا به این طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد. اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران مورد توجه واقع نشوند دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد (امانی و همکاران، ۱۳۹۶). بسیاری از سندروم‌های سازمانی ریشه در ناکامی‌ها و سرخوردگی‌های شغلی دارد که هنر مدیریت اوضاع و جو سازمانی را از سوی مدیران می‌طلبد. در ادامه به تبیین و تشریح چند مورد از سندروم‌های مهم و اثرگذار می‌پردازیم.

### سندروم سکوت سازمانی<sup>۱</sup>

«پدیده‌ای است در سطح جمعی که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند». این تعریف برای پدیده سکوت سازمانی توسط میلیکن و موریسون ارائه شده است. مطالعات انجام‌شده در حیطه سکوت سازمانی حاکی از آن است که مفهوم اشاره‌شده به معنای امروزه آن در سه برهه مختلف زمانی تکمیل شده است. نتیجه و پیامد این شرایط به گونه‌ای بود که کارکنان دیگر تمایلی به اظهار نظر و ایده‌پردازی در محیط سازمانی نداشتند؛ زیرا با بیان عقاید و نظرات خود یا با ساز و کارهای تنبیهی از سوی سازمان مواجه می‌شدند و یا به دلیل بی‌توجهی مسئولان سازمان به نکات و نظرات ارائه‌شده از سوی آنها، از بیان نظرات خود دلسرد می‌شدند. غالباً پنداشت کسانی که سکوت می‌کنند این است که دیدگاه‌هایشان مهم نیست و در بسیاری از موارد علاقه آنها به کار کاهش می‌یابد و در نهایت این عوامل باعث می‌شود که سازمان را ترک کنند (بهلولی و همکاران، ۱۳۹۶).

### سندروم کم‌خونی سازمانی<sup>۲</sup>

در شرایط کم‌رقت اقتصادی و تجربه شوک‌های اقتصادی و

مناقشات متعدد سازمانی، اغلب افراد کم‌استعداد دوام بیشتری می‌آورند و بالعکس افراد مستعد به دلایل مختلف از جمله کمبود نقدینگی کنار گذاشته می‌شوند؛ اما زمانی که اوضاع رو به بهبود می‌گردد سازمان‌ها با فقدان استعداد، انرژی و پویایی لازم برای سرمایه‌گذاری روبرو می‌شوند. یکی از بیماری‌هایی که در این شرایط مدیران نیز به آن دامن می‌زنند سندروم کم‌خونی سازمانی است؛ یعنی اینکه نیروهای موثر را کنار می‌گذارند که در این شرایط یک اشتباه بزرگ است. نیروی انسانی را به چهار دسته می‌توان تقسیم نمود.

۱. **نیروهای کلیدی<sup>۳</sup>**: نیروهایی که فراتر از انتظار کار می‌کنند و بسیار توانمند و عالی هستند. حدود یک درصد از نیروهای سازمان را شامل می‌شود.

۲. **نیروهای ماهر و با استعداد<sup>۴</sup>**: حدود ۶ درصد از نیروهای سازمانی نیروهای ماهر و با استعداد هستند. این دسته هم فراتر از انتظار کار می‌کنند اما نه به اندازه نیروهای کلیدی.

۳. **نیروهای حرفه‌ای<sup>۵</sup>**: حدود ۴۶ درصد نیروهای سازمان، نیروهای حرفه‌ای هستند و وظایف خود را خوب انجام می‌دهند اما نه بیشتر از حد وظایف.

۴. **نیروهای غیر حرفه‌ای<sup>۶</sup>**: در اکثر سازمان‌ها چون ارزیابی عملکرد درستی وجود ندارد ۴۷ درصد نیروها در این دسته قرار می‌گیرند؛ یعنی نیروهایی هستند که اگر از سازمان بیرون روند، شرایط بهتر خواهد شد.

معمولاً در دوران بحران اقتصادی، نیروهای کلیدی و ماهر تمایل بیشتری برای خروج از سازمان دارند زیرا در این شرایط متقاضی پیدا می‌کنند و از طرفی نیروهای چاپلوس و غیر حرفه‌ای به سازمان می‌چسبند و چون مدیران فکر می‌کنند هزینه‌ها را باید پایین بیاورند، هزینه‌ها به شکل اشتباهی کاهش می‌یابد (درگی، ۱۳۸۸).

### سندروم فراموشی سازمانی<sup>۷</sup>

فراموشی سازمانی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن اطلاعات و دانش سازمانی به سه شکل فردی، گروهی و الکترونیکی از بین می‌روند و محتوای حافظه فراموش می‌شود و یا به صورت موقتی یا دائمی امکان دسترسی به اطلاعات و دانش از بین می‌رود. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقاء موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب‌شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک دانش برابر با

ناکامی از دستیابی به اهدافی است که هر سازمان یا کارکنان آن بنا بر شرایط و وضعیت موجود با آن مواجه می‌شوند و این موضوع می‌تواند علاوه بر تضعیف جایگاه و عملکرد سازمان باعث آثار سوء بهره‌وری سازمانی باشد و این در حالی است که بهره‌وری سازمانی و شغلی امروزه یکی از نگرانی‌های مهم مدیران به‌شمار می‌آید. همه‌ساله تعداد زیادی از کارمندان در کشورهای جهان با پدیده‌ای به نام افت بهره‌وری شغلی مواجه هستند که افت شغلی و متعاقب آن آثار سوء اقتصادی در شکل ملی می‌تواند علاوه بر مخدوش نمودن منافع سازمان، کارکنان و مردم، تاثیر ناگواری بر سلامت روان مردم گذاشته و نگرانی نامطلوبی برای خانواده‌ها به دنبال داشته باشد (معادی، ۱۳۹۵).

### سندروم تروریسم سازمانی<sup>۱۰</sup>

تروریسم یکی از واژه‌هایی است که امروزه در ادبیات سیاسی جهان کاربرد بسیار گسترده‌ای دارد و به حوزه‌های دیگر نیز راه یافته است. برای مثال، اصطلاح تروریسم سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: رفتار یک فرد یا باندی از افراد خاص که چون برای دستیابی به هدف‌های شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روش‌های صحیح نیستند و نمی‌توانند منافع خود را به شیوه‌ای صحیح، مقبول و مطابق با میزان‌های اخلاقی به دست آورند، می‌کوشند با اعمال قدرت و بر اساس ترس، حذف روانی - اجتماعی افراد دیگر، شایعه‌پراکنی و بدگویی به مقصود خود برسند و سعی می‌کنند شخص یا اشخاص مورد تهاجم را در نظر رؤسا، مرنوسان و همکاران، نامطلوب، کم‌کار، مخالف اهداف سازمان و افرادی بی‌مصرف و بد جلوه دهند. تروریست‌های سازمانی نیاز به اعمال قدرت دارند اما در عین حال عزت نفس و دانش فنی پایینی دارند. این افراد به اصول اخلاقی پایبند نبوده و کم‌کار و تن‌پرور هستند. در تعدادی از سازمان‌های سلسله‌مراتبی که افراد در سطوح سازمانی مختلف اشتغال دارند این احتمال وجود دارد که کارکنان به خاطر حفظ موقعیت خویش و هم‌چنین آماده‌سازی زمینه لازم برای ارتقاء شغلی، افراد هم‌ردیف خود را نزد مدیر سازمان بد جلوه دهند که به این عمل، ترور شخصیت یا تروریسم سازمانی می‌گویند (درگی، ۱۳۹۴).

### سندروم بیهوده‌گذرانی<sup>۱۱</sup>

بیهوده‌گذرانی از جمله آسیب‌های مطرح سازمانی است که این روزها از شیوع نسبتاً بالایی برخوردار است. ویکتور هوگو، نویسنده شهیر در نگویش بطالت و بیهوده‌گذرانی، آن را گران‌ترین رنج بشر

به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود. معمولاً اخراج، استعفا، بازنشستگی، کار بیش از اندازه، مخفی‌کاری‌ها و یا حذف اطلاعات الکترونیکی، موجب فراموشی سازمانی می‌شود. این سندروم رانیز می‌توان از دلایل مستقیم حاکم نبودن فضای سازمانی دانش‌محور دانست (درگی، ۱۳۹۴). فراموشی سازمانی به معنای توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. فراموشی در هر دو حالت مثبت و منفی در سازمان رخ می‌دهد. بدیهی است سودمندی فراموشی سازمانی در گسترش دانش سازمانی و پیشرفت مدیریت دانش، به نوع مثبت آن یا فراموشی هدفمند مربوط است. فراموشی خودبه‌خودی یکی از معضلات سازمانی است که طی آن دانش سازمانی کاهش می‌یابد (حاجی عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸).

### سندروم بازماندگی<sup>۱۲</sup>

اوایل دهه ۱۹۹۰، دانشمندان مدیریت برای تشریح تغییرات تازه‌ای که در سازمان‌ها در حال رخ دادن بود از اصطلاح «سندروم بازماندگی» استفاده نمودند. تعاریف متعددی از اصطلاح سندروم بازماندگی صورت گرفته است. این تعاریف بر اثراتی که در نتیجه تغییرات مهم سازمانی در سازمان‌ها بروز می‌کند تاکید دارند. اصطلاح سندروم بازماندگی مجموعه رفتارها و دانش مشاهده شده در افرادی است که هنگام مواجهه با رویدادها و اتفاقات ناخوشایند از خود به نمایش می‌گذارند. این مطالعات مدیریتی برای اولین بار توسط بروکنر مورد استفاده قرار گرفت و وضعیت افرادی که در نتیجه تغییرات اساسی در سازمان مجبور به ترک آنها شده و یا آنهايي که در سازمان باقی مانده‌اند را به تصویر می‌کشد (افچه و همکاران، ۱۳۹۰).

### سندروم افسردگی سازمانی<sup>۹</sup>

هنگامی که شرایط سازمانی رو به وخامت می‌گذارد، مانند وضعیت بحران اقتصادی و کمبود نقدینگی و عدم امکان وصول مطالبات در سازمان، برخی رهبران و مدیران ارشد نمی‌توانند ارتباط و تماس همدلانه با اعضای سازمان برقرار کنند و جو سازمان رو به تشنج و افسردگی و رکود می‌گذارد. کارکنان سازمان به تدریج احساس رهاشدگی و آسیب‌پذیری می‌کنند و فضای دلسردی بر سازمان حاکم می‌شود و افراد خود را در قید و بند تعهدات ندیده و روحیه خود را از دست می‌دهند (درگی، ۱۳۹۴). افسردگی در واقع یک محرومیت و

پیشرفت سازمان کمک می‌کند توجهی نشان نمی‌دهند. در واقع روح بی‌تفاوتی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنان می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت شکل می‌گیرد. باید توجه داشت که سکوت و دلسردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و نبود درک موثر میان کارکنان و مدیریت به عنوان زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود که به نوبه خود به کل جامعه آسیب خواهد زد (ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۵).

#### پیشینه پژوهشی

از آنجاکه مسئله سندروم‌های سازمانی مقوله‌ای جدید در ایران و جهان به شمار می‌آید منابع مطالعاتی و نیز پژوهش‌های محدودتری نسبت به سایر موضوعات در دسترس است به طوری که علی‌رغم شناسایی بیش از بیست سندروم سازمانی گسترده، پژوهشگران توجه خود را روی چند سندروم خاص مانند سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی و فراموشی سازمانی معطوف داشته‌اند. افجه و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تاثیرات رفتاری خصوصی سازی در حوزه منابع انسانی با استفاده از مدل سندروم باز ماندگی پروکتر» به آثار و منشأ این سندروم پرداخته و راه کار برون رفت از این سندروم را خصوصی سازی عنوان نموده‌اند. روحانی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «شیوع سندروم دل زدگی شغلی در کارکنان مراکز مشاوره آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که ۳۷ درصد از کارکنان مراکز مشاوره آموزش و پرورش به طور متوسط و ۶۱ درصد در حد خفیف از سندروم دل زدگی شغلی برخوردارند. نتایج پژوهش مسلمی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «بررسی رابطه فرسودگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان شرکت مپنا» حاکی از آن است که میان فرسودگی شغلی و مولفه‌های آن با بی‌تفاوتی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین پیشنهادهایی به مدیران شرکت مپنا برای کاهش فرسودگی شغلی ارائه شده است.

کمال زاده و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی» به این نتیجه رسیدند که هویت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد عضویت و وفاداری (مولفه‌های

و بزرگ‌ترین ستم انسان در حق خویش می‌نامد. نتایج بسیاری از تحقیقات حاکی از آن است که بشر بیشتر در جهت ستایش کار قدم بر می‌دارد و انسان‌ها از کار، بیشتر از سکون و رخوت لذت می‌برند و البته انسان ذاتاً بطالت را به انجام کارهای بی‌معنی ترجیح می‌دهد و این مهم ضرورت چینی صحیح، تعیین دقیق شایستگی‌های شغلی و تعریف درست مشاغل و نقش‌ها در سازمان را متذکر می‌شود. برخی محققان بر این باورند که بیهوده‌گذرانی از خصوصیات ذاتی بشر به شمار می‌رود. با این همه، حساسیت موضوع از آنجائایی می‌شود که بطالت به یک عادت اجتماعی تبدیل و موجب تضعیف لایه‌های اجتماعی و سازمانی شود.

عواقب فردی و اجتماعی بیهوده‌گذرانی غیر قابل انکار است. گفتنی است که در برخی موارد، پدیده بیهوده‌گذرانی بیشتر در تیم‌های کاری نمود می‌یابد. پنهان‌سازی خود در میان فعالیت‌های سازمانی و نبود سیستم ارزیابی فردی در سازمان‌ها، موجب بروز رفتارهای مخرب می‌شود و از بهره‌وری و هم‌افزایی تیم‌های کاری می‌کاهد (درگی، ۱۳۹۶).

#### سندروم بی‌تفاوتی سازمانی<sup>۱۲</sup>

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران هر سازمان، ایجاد و تقویت انگیزه در کارکنان به عنوان سرمایه‌های راهبردی سازمان است. در این میان، بی‌توجهی سازمانی رفتار جانسوزی است که اگر بر روح و جسم سازمان چنگ بیندازد، سازمان دچار عقب‌ماندگی خواهد شد. یکی از پیامدهای بی‌توجهی به نیروی انسانی، ایجاد پدیده‌ای به نام بی‌تفاوتی سازمانی است. بی‌تفاوتی در سازمان ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود، اما کارکنان را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها و یا خلق ابتکار بر نمی‌انگیزد. گاهی افراد واکنش خود را به دستورها به صورت اعتراض و اعتصاب‌ها که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد کارکنان بیانگر این امر است؛ ولی آنچه سبب تسلیم شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق به مدت طولانی است. این پدیده هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان نسبت به موفقیت سازمان نگرانی و دغدغه‌زایدی ندارند و تنها برای آنچه دریافت می‌کنند کار می‌کنند؛ برانگیخته نمی‌شوند و به فرصت‌هایی که به



انجام این تحقیق بررسی رابطه میان ادراک معلمان از عدالت و سکوت سازمانی آنان بوده است. نتایج نشان داد که ادراک معلمان از عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی و رابطه منفی و معنادار با سکوت خشوند و تدافعی و رابطه مثبت با سکوت نوع دوستانه دارد. تجزیه و تحلیل رگرسیون، نقش عدالت سازمانی را به عنوان پیش بینی کننده سکوت سازمانی معلمان مورد تایید قرار داد. همچنین عدالت سازمانی تاثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. نتایج نشان داد هر سه بعد عدالت از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. همچنین سکوت مطیع و سکوت تدافعی از میانگین فرضی پژوهش پایین تر و سکوت نوع دوستانه از میانگین فرضی پژوهش بالاتر می باشد.

سینار (۲۰۱۳) «رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» را مورد بررسی قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد یک رابطه قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. همچنین میزان سکوت در زنان بیشتر از مردان است.

وایتساید و بارکلی (۲۰۱۳) بررسی «رابطه میان عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی گری سکوت سازمانی» را انجام داده اند. نتایج نشان داد پیامدهای سکوت چیزی فراتر از محدودیت جریان اطلاعات در سازمان است و با عملکرد کارکنان نیز ارتباط دارد.

### روش شناسی پژوهش

این مقاله از نوع مروری می باشد. برای یافتن مستندات مرتبط در جستجوگر گوگل با استفاده از کلمات کلیدی «سندروم های سازمانی» و «Organizational syndromes» جستجو شد. در پایگاه جهاد دانشگاهی و سیویلیکا نیز با استفاده از کلمات کلیدی «سندروم های سازمانی» و نام سندروم ها نظیر «سکوت سازمانی» و «افسردگی سازمانی» جستجو انجام شد. در پایگاه هایی نظیر Elsevier ، Springer ، Sciencedirect و «Organizational Silence» و «Organizational Syndromes» مورد جستجو قرار گرفت و بیش از ۶۵۰ مقاله به دست آمد. در نهایت بر اساس معیارهای مشخص و پس از مطالعه و بررسی چکیده، حذف موارد تکراری و غیر مرتبط، تعداد ۲۲۵ مقاله انتخاب و در نگارش مقاله حاضر مورد استفاده قرار گرفت. برای انتخاب مستندات مورد استفاده، اعم از کتب و مقالات، معیارهایی نظیر ارتباط موضوعی عناوین، معتبر بودن و ارتباط چکیده با هدف مورد

هویت سازمانی) با سکوت نوع دوستانه، رابطه مثبت و معنادار و با سکوت مطیع و سکوت تدافعی رابطه معکوس دارند. همچنین مولفه های هویت سازمانی با سکوت تدافعی و سکوت مطیع رابطه مثبت و معنادار دارد، اما با سکوت نوع دوستانه رابطه معناداری ندارد. نتایج پژوهش گرامی و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «بررسی رابطه بی عدالتی سازمانی با سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی» بیانگر آن است که بی عدالتی در سازمان سبب بروز پدیده سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در کارکنان می شود و در صورت تداوم، باعث ایجاد مشکلات اساسی برای نیل به اهداف سازمان و مدیریت می شود. عدالت سازمانی مبتنی بر رفتار منصفانه است و تعیین کننده واکنش کارکنان به تصمیمات سازمان می باشد.

نتایج پژوهش شاپورجانی و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان «بررسی رابطه فراموشی سازمانی با توانمندسازی در کارکنان آموزش پرورش شهرستان خرامه» نشان داد که میان فراموشی سازمانی با توانمندسازی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. بین فراموشی سازمانی با مولفه های احساس معناداری شغل، احساس شایستگی، احساس موثر بودن و احساس داشتن حق انتخاب رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

کوبان و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی» ابعاد سکوت سازمانی را در سه شکل بیان نمودند: سکوت رضایت بخش، سکوت دفاعی و سکوت اجتماعی و سپس به بررسی رابطه آن با فرسودگی شغلی پرداختند. در این پژوهش ارتباط بین دو بعد از سکوت سازمانی و دو بعد از فرسودگی شغلی به اثبات رسیده است.

منجنسی (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «پیش بینی کننده ها و پیامدهای ترس و رفتار سکوت سازمانی» انجام داده است که هدف از این تحقیق درک روابط میان جو سکوت سازمانی، رضایت شغلی، استرس و رفتار سکوت می باشد. نتایج نشان داد که جو سکوت سازمانی، رفتار سکوت کارکنان را شکل می دهد؛ ولی رفتار سکوت کارکنان فقط با استرس رابطه مثبت و معنادار دارد و ارتباطی میان رفتار سکوت کارکنان و رضایت شغلی مشاهده نشد.

تان (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان «عدالت سازمانی به عنوان پیش بینی کننده سکوت سازمانی» انجام داده است. هدف کلی از



انسانی است که در سال ۱۹۹۰ با مشارکت تعدادی از سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو با هدف بهسازی عملکرد و تحقق اهداف سازمانی از طریق مدیریت و توسعه کارکنان تدوین شده است. هدف از این استاندارد این است که به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک کند تا با مدیریت و توسعه بهینه منابع انسانی، عملکرد خود را در کسب و کار بهبود بخشیده و از این طریق قدرت رقابتی خود را افزایش دهد. از مزایای استاندارد IIP می‌توان به تقویت انگیزه و روحیه کارکنان، رشد و توسعه (آموزش، ارتقاء دانش و مهارت)، افزایش رضایت شغلی، افتخار و غرور کارکنان برای عضویت در سازمان، وفاداری، ایجاد محیط کار مطلوب، بهسازی و تقویت ارتباطات در سازمان، افزایش توان رقابتی برای سازمان، سود و بازدهی بیشتر، کاهش مستمر هزینه‌ها و رضایت مشتری اشاره نمود (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین اصل پرورش نیروی انسانی بر اساس استانداردهای تعریف شده، علاوه بر توان افزایش سازمان در حل چالش‌های پیش‌رو، مزیت رقابتی آن را نیز افزایش می‌دهد. چنانچه پرورش نیروی انسانی به درستی انجام شود علاوه بر اینکه از به وجود آمدن اختلال عملکرد و سندروم‌های سازمانی گفته شده تا حد زیادی پیشگیری می‌شود ضامن رشد و ارتقاء سازمان نیز خواهد بود.

## ۲. مدیریت مبتنی بر شایستگی و جانشین‌پروری

در این برنامه، سازمان با شناسایی افراد توانمند برای جانشینی در مناصب مدیریتی، فرصتی را فراهم می‌آورد تا افراد بر اساس شاخص‌های شایستگی مانند عملکرد شغلی، تجارب، ارزیابی عملکرد و رزومه شغلی در مناصب مدیریتی سازمان، فرصت ارتقاء و رشد داشته باشند. در ایران، این برنامه تحت عنوان قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱۴</sup> پیش‌بینی شده است که علاوه بر تشریح ضوابط و ساز و کار اجرایی برنامه، بر شایسته‌سالاری و امکان ارتقاء شغلی برای کارکنان توانمند اشاره دارد. در همین راستا، در سال‌های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ دستورالعمل و مصوبات مرتبط با این موضوع تصویب و برای اجرا ابلاغ گردید.<sup>۱۵</sup> رعایت اصل جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در سازمان و پیش از آن اعتقاد و تعهد مدیران ارشد سازمان‌ها به این اصول تا حد زیادی از سندروم‌هایی مانند فراموشی سازمانی، سکوت سازمانی و کم‌خونی سازمانی پیشگیری می‌کند.

نظر به عنوان معیار انتخاب قرار گرفت.

## یافته‌ها

چنانکه پیشتر اشاره شد مسئله سندروم‌های سازمانی مقوله‌ای جدید در ایران و جهان به شمار می‌آید. در این مقاله سعی شده است تا از تمامی مقالات و پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران با محوریت سندروم‌های سازمانی بهره‌برداری و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. از مجموع بیش از بیست سندروم شناسایی و بحث شده در منابع اینترنتی و کتابخانه‌ای، سعی بر آن بوده است تا تعدادی از سندروم‌های مهم که چالش بیشتری در اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌ها ایجاد می‌کند را انتخاب و بر اساس نتایج حاصل از مطالعه و بررسی متون مقالات، مجموعه‌ای از آثار فردی و سازمانی و همچنین راه‌کارهای پیشنهادی برای هر سندروم مورد تحلیل و جمع‌بندی قرار گیرد. در ادامه با طبقه‌بندی مجدد سندروم‌ها به بیان علل و عوامل و آثار فردی و سازمانی مترتب بر هر یک از آنها بر اساس طبقه‌بندی ایجاد شده، می‌پردازیم. جدول ۱ طبقه‌بندی آثار فردی و سازمانی و راه‌کارهای کاهش و یا حذف سندروم‌های سازمانی را نشان می‌دهد.

## نتیجه‌گیری

سازمان به مثابه یک موجود زنده است. چنانکه هنگام بیماری یک موجود زنده، علت را در اختلال یکی از ارگان‌ها و بخش‌های بدن او جستجو می‌کنیم و در پی درمان بر می‌آییم، روشن است که راه درمان سندروم و اختلالات عملکرد سازمانی جایی خارج از خود بدنه و اجزاء سازمان نیست. ممکن است عدم توجه یا کم‌توجهی به هر یک از بخش‌های سازمان موجب به وجود آمدن سندروم باشد. قوانین مرتبط با نیروی انسانی و مدیران و آیین‌نامه‌های اجرایی که بر طبق قانون مدیریت خدمات کشوری توسط قانون‌گذاران تصویب و به سازمان‌ها ابلاغ شده است راه‌چاره تمام یا بخشی از سندروم‌ها، اختلالات، آسیب‌ها و چالش‌های سازمانی را پیش‌بینی و برای آنها برنامه‌واره‌کار ارائه داده است. در ادامه به مهم‌ترین راه‌کارهای سازمانی که توجه مستمر به آن موجب سلامتی سازمان می‌شود و راه‌حل درمان سندروم‌ها خواهد بود می‌پردازیم.

۱. پرورش نیروی انسانی در هزاره سوم از طریق استاندارد IIP<sup>۱۳</sup>  
استاندارد IIP اولین استاندارد در زمینه مدیریت و توسعه منابع

جدول ۱. جدول آثار فردی و سازمانی و راه‌کارهای سندروم‌های سازمانی

عنوان	علل و عوامل	آثار فردی	آثار سازمانی	راه‌کارها
سندروم سکوت سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترس مدیران از بازخورد منفی به‌ویژه از جانب زیردستان</li> <li>جو سازمانی به‌ویژه جو بی‌عدالتی و سبک مدیریت استبدادی و ارتباطات ضعیف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استرس و اضطراب</li> <li>نارضایتی و بدبینی</li> <li>افسردگی و کاهش انگیزه</li> <li>کاهش علاقه به کار</li> <li>افزایش بی‌قیدی و بی‌تفاوتی</li> <li>پرخاشگری و تخلفات اداری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نداشتن بازخورد صحیح از کارمندان</li> <li>عدم تحمل مخاطره</li> <li>نداشتن خودکنترلی</li> <li>رواج اظهار نظرات نادرست و پیچیده‌تر شدن مسائل سازمان</li> <li>پخش مشکلات در تمام سطوح سازمان به دلیل نبودن اظهار نظر مفید</li> <li>کاهش تعهد سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار سیستم تریبون آزاد</li> <li>برقراری ارتباط و تعامل مناسب</li> <li>نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق</li> <li>کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار</li> <li>تشکیل کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی</li> <li>برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی</li> <li>شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد و توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری</li> </ul>
سندروم بازماندگی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییرات اساسی و مهم در سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رضایت شغلی پایین</li> <li>ناامیدی، رنجش و آشفتگی</li> <li>احساس بی‌عدالتی</li> <li>بی‌انگیزگی</li> <li>ترس، عدم امنیت و عدم اطمینان</li> <li>افسردگی و احساس گناه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کم شدن اعتماد و اطمینان کارکنان</li> <li>رضایت سازمانی پایین</li> <li>افزایش غیبت</li> <li>جابجایی شغلی</li> <li>فقدان اعتبار مدیریت</li> <li>کاهش تعهد سازمانی</li> <li>کاهش روحیه و انگیزه کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجدید ساختار سازمانی</li> <li>تجدید نظر در سبک‌های رهبری و مدیریت سازمان</li> <li>افزایش ارتباطات رسمی و غیررسمی مدیر با کارکنان</li> <li>غنی‌سازی و ارتقاء شغلی</li> <li>بها دادن به آموزش و توانمندسازی کارکنان</li> </ul>
سندروم افسردگی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش فشار و استرس‌های مربوط به شغل و محیط کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زوال شخصیتی</li> <li>افول عزت نفس و اعتماد به نفس</li> <li>احساس پوچی و ناسودمندی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش سطح عملکرد کارکنان</li> <li>اختلال در بهره‌وری</li> <li>افت تولید</li> <li>افت ارتباطات متقابل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حمایت‌های دوستان و خانواده</li> <li>ایفای نقش حمایت‌کنندگی سازمان در برابر تهدیدکننده‌های شغلی</li> <li>برنامه‌های بهبود انگیزه و روحیه در قالب برنامه‌های روان‌سنجی و روانشناسی، تفریحی و انگیزش مثبت توسط سازمان</li> <li>توجه به اصل انتخاب، ارتقاء و انتصاب مبتنی بر شایستگی</li> <li>ایجاد اطمینان در جهت عادلانه بودن عزل و نصب‌ها</li> </ul>
سندروم کم‌خونی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بحران‌ها و مناقشات سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمایل فردی به خروج و ترک سازمان به دلیل کاهش نقدینگی</li> <li>کاهش انگیزه نیروهای توانمند و خیره</li> <li>عدم اطمینان از جبران خدمات توسط سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش هزینه‌ها به شکل اشتباه (ناشی از خروج نیروهای زنده)</li> <li>باقی ماندن نیروهای ضعیف و افزایش درخواست‌های انتقال/خروج نیروهای خیره از سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به نیروهای زنده و خیره سازمان و جلوگیری از خروج</li> <li>مدیریت بحران در سازمان</li> <li>ایجاد اطمینان نسبت به جبران خدمات و ارتقاء شغلی</li> <li>ایجاد اطمینان نسبت به اشتغال دائم</li> </ul>

عنوان	علل و عوامل	آثار فردی	آثار سازمانی	راهکارها
سندروم فراموشی سازمانی	• احساس خطر نسبت به موقعیت شغلی	• مخفی‌کاری جهت حفظ موقعیت شغلی • عدم اشتراک دانش	• عدم دسترسی به دانش و اطلاعات پس از خروج کارمند و اختلال در انجام وظایف سازمانی	• دانش محور کردن سازمان و اشتراک دانش بین نیروهای توانمند بر اساس اصل جانشین پروری • پرورش نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی
سندروم بیبوه‌گذرانی سازمانی	• کم‌رنگ بودن سیستم ارزیابی	• بطالت وقت و ناسودمندی فعالیت‌ها • وقت‌گذرانی بیبوهه در سازمان و کاهش انگیزه در سایر کارکنان	• کاهش بهره‌وری و هم‌افزایی تیم‌های کاری • توزیع نامناسب وظایف بین نیروها	• چینش صحیح نیروها • تعیین دقیق شایستگی‌های شغلی • تعریف درست نقش‌ها و مشاغل • شناسایی نیروهای ناکارآمد • پایش مستمر عملکرد
سندروم تروپسم سازمانی	• حفظ موقعیت در سازمان	• تهاجم روانی- اجتماعی	• حذف روانی- اجتماعی کارکنان • تخریب همکار در نظر روسا و سرپرستان • حفظ و ارتقاء موقعیت شغلی	• مدیریت و کنترل اوضاع سازمان • بستن فضای شایعه‌پراکنی و بدگویی در سازمان

### ۳. اخلاق حرفه‌ای و سازمانی

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و پیروزی یا ناکامی‌های سازمان عامل اخلاق بوده است. اخلاق این قدرت را برای یک فرد یا در یک بعد از سازمان فراهم می‌کند که خودکنترل و خودبهبودگر باشد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). وجود یک نظام اخلاقی و رعایت اخلاق حرفه‌ای و همچنین رعایت حقوق اخلاقی متقابل کارکنان و سازمان از بروز سندروم‌هایی مانند تروپسم سازمانی و بیبوه‌گذرانی پیشگیری می‌کند. در این راستا دستگاه‌های اجرایی موظف هستند در استخدام کارمندان خود پس از طی مراحل گزینش و در بدو ورود به دستگاه اجرایی، تمهیدات لازم را برای ادای سوگند و امضای منشور توسط آنان فراهم کرده و سوگندنامه و منشور امضا شده را در پرونده کارکنان نگهداری کنند<sup>۱۶</sup>. این منشور<sup>۱۷</sup> به منظور اشاعه و اعتلای فرهنگ اسلامی و ارزش‌های انسانی و سازمانی در نظام اداری کشور و نهادینه‌سازی ابعاد آنها در اندیشه و عمل کارمندان دولت و در دو عنوان کلی اصول حاکم بر منشور و مفاد منشور تدوین شده است. در این منشور تمام مولفه‌های مورد نیاز یک سازمان پویا و همچنین کارمند موفق به تصویر کشیده شده است از جمله اهمیت و لزوم توسعه فردی، اشتراک دانش، کار تیمی، تکریم از باب رجوع، سعه صدر، اهمیت به

ارزش‌های سازمان، ابتکار و خلاقیت و کلیه مواردی که نبود هر کدام یا تعدادی از آنها می‌تواند زمینه‌ساز یک اختلال یا سندروم در سازمان باشد.

#### ۴. تقویت زیرسیستم‌های منابع انسانی

بحث منابع انسانی، آسیب‌ها و چالش‌های مرتبط با آن بسیار گسترده و پیچیده و دارای مولفه‌های بسیار زیادی است. در سازمان با نیروی انسانی به‌عنوان نیروی محرکه و سرمایه سازمان مواجه هستیم و این سرمایه عالی به‌عنوان مغزافزار سیستم صرفاً با دستورالعمل و آیین‌نامه دستوری و بدون توجه به بحث انسانی و انگیزشی کارکنان به تحرک و پویایی نخواهد رسید. ریشه تمامی مشکلات و سندروم‌های سازمانی در نادیده گرفته شدن یا کم‌رنگ شدن یک یا چند مورد از ابعاد یا زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد و البته نمی‌توان در به‌وجود آمدن این اختلالات و سندروم‌ها، منابع انسانی یا مدیران ارشد یا سازمان را به تنهایی مقصر دانست. سازمان یک سیستم است و تمامی ابعاد آن در تعامل با یکدیگر بوده و این تعامل موجب رشد و پویایی آن می‌شود؛ بنابراین اگرچه ارائه یک نسخه عام و کلی برای درمان سندروم‌های سازمانی منطقی به نظر نمی‌رسد و راه‌حل هر سندروم وابسته به شرایط و ساختار هر سازمان و کاملاً اقتضایی



12. Organizational Indifference Syndrome

13. Investor In People (IIP)

۱۴. اصول ۵۳ الی ۵۷

۱۵. در سال ۱۳۹۵ تصویب نامه شورای عالی اداری به شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ در خصوص «دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای» و در سال ۱۳۹۶ در اجرای مفاد مواد ۹ و ۱۲ برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی (موضوع مصوبه شماره ۱۱۸۵۱/۹۳/۲۰۶ مورخ ۱۳۹۳/۰۹/۰۵ شورای عالی اداری) و عملیاتی نمودن بند اول ماده ۲ دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (موضوع مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ شورای عالی اداری) «دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» به همراه مدل شایستگی عمومی مدیران یادشده به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴، برای اجرا ابلاغ گردید.

۱۶. به استناد تبصره ۱ ماده ۲۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶ و با رعایت بند ط تصویب نامه شماره ۱۵۸۷۸۵/ت/۳۸۸۵۶ هـ مورخ ۱۳۸۶/۱۰/۰۱؛

۱۷. مفاد منشور عبارت است از: الف) اصول حاکم بر منشور شامل اصل برابری، اصل حاکمیت قانون در مناسبات اداری، اصل شهروندمداری (مردم مداری)، اصل احترام و اعتماد، اصل شفافیت، اصل پاسخگویی، اصل عدم سوءاستفاده از موقعیت شغلی، اصل تعهد و وفاداری به سازمان، اصل به‌کارگیری مهارت و تخصص، ب- مفاد منشور؛ ۱. انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی و سازمانی (در ۹ زیر عنوان تنظیم و به‌موردی مانند افزایش بهره‌وری، روحیه انتقادپذیری، لزوم توسعه فردی، پشتکار در انجام وظایف و حفاظت از تجهیزات و سرمایه‌ها تاکید دارد). ۲. رفتار و برخورد با ارباب رجوع و همکاران (در ۱۲ زیر عنوان تنظیم و اهم موارد آن به حقوق متقابل اداری کارمند و ارباب رجوع می‌پردازد)

منابع

۱. افجه، سید علی اکبر؛ قاسملو، حجت (۱۳۹۰)، بررسی تاثیرات رفتاری خصوصی سازی در حوزه منابع انسانی با استفاده از مدل سندروم بازماندگی، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۲۳، ۸۹-۱۵
۲. امانی، مریم، مروتی شریف‌آبادی، علی، میرزانی علی‌آبادی، محمد (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)، مدیریت فرهنگ سازمانی دوره ۱۵، شماره ۲، تابستان

می‌باشد اما به‌عنوان یک اصل کلی می‌توان به این نکته اشاره کرد که تقویت زیرسیستم‌های منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش و توسعه منابع انسانی، جانشین‌پروری، ارتقاء شغلی کارکنان، ارزیابی و پایش عملکرد، با در نظر گرفتن موارد زیر و رصد تمام ابعاد آن در مقام کنترل سلامت سازمان، در حل مشکلات سازمانی راه‌گشا و موجب عملکرد مطلوب‌تر و بهتر سازمان خواهد بود.

- ❑ پذیرش واقعیت مبنی بر وجود اختلال عملکرد در سازمان
- ❑ آسیب‌شناسی تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی در سازمان
- ❑ شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در راهبری و مدیریت این زیرسیستم‌ها

تقویت زیرسیستم‌های منابع انسانی

- ❑ استفاده از مدل‌های کارآمد برای اصلاح یا تغییرات در زیرسیستم آسیب‌پذیر
- ❑ تعامل و همراهی کارکنان با سازمان در صورت نیاز به ایجاد تغییرات اساسی

در پایان از مجموعه مباحث مطرح شده نتیجه می‌شود چنانچه به تمامی نکات، ضوابط و زوایای قوانین کشور از جمله قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مربوطه بنگریم متوجه خواهیم شد که راه در مان بسیاری از اختلالات و سندروم‌ها در دل اکثر قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی مربوطه پنهان شده است. همچنین از مهم‌ترین محدودیت این پژوهش می‌توان به کمبود پژوهش‌های موضوعی گسترده و جامع که شامل تمامی سندروم‌ها در سازمان‌ها باشد، نام برد. پیشنهاد می‌شود به دلیل مبتلا به بودن اکثر سازمان‌ها، میزان شیوع سندروم‌ها در سازمان‌ها بررسی و تحلیل شوند.

پی‌نوشت‌ها

1. Organizational silence Syndrome
2. Organizational anemia Syndrome
3. Goldman/4. Silverman/5. Bronzeman/6. Wooderman
7. Organizational amnesia Syndrome
8. Survival Syndrome
9. Organizational depression Syndrome
10. Organizational Terrorism Syndrome
11. Wastedness Syndrome

۱۵. کمالزاده، حسام‌الدین؛ فهیمه، لیاقت (۱۳۹۶)، رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۶، شماره ۹۷، ۸۴-۱۲۴.

۱۶. گرامی، فرزاد؛ رجبزاده، نفیسه (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بی‌عدالتی سازمانی با سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی)، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز.

۱۷. مسلمی، مریم؛ قربانی، رحیم؛ محسنی ازغندی، محمدرضا (۱۳۹۵)، بررسی رابطه فرسودگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان شرکت مپنا، همایش بین‌المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران.

۱۸. معادی، سعید (۱۳۹۵) افسردگی سازمانی چالش پیش روی مدیریت منابع انسانی، ششمین کنفرانس ملی و چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران.

19. Coban, H; Sar kaya, M (2016) A research on the relationship between organizational silence and burnout. European Scientific Journal September 2016 145-154

20. C nar, O., Karc oğlu, F., & Alioğullar, 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, 314-321.

21. Mengenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey. International Business Research, 8(5), p223.

22. Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. Educational Research and Reviews, 9(21), 1190-1202. 29.

23. Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. Educational Research and Reviews, 9(21), 1190-1202.

24. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. Journal of business ethics, 116(2), 251-266.

۱۳۹۶ صفحات ۴۶۵-۴۸۲.

۳. بهلولی، نادر؛ خداوندی‌زاده، قادر؛ صبحی لکی، بهروز (۱۳۹۶) پارامترهای سندروم سکوت کارکنان در سازمان‌های معاصر و دیدگاه اسلام، کنفرانس ملی دانش و فناوری نوین در علوم مهندسی در عصر فناوری.

۴. ترک‌زاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم؛ سنگی، فروغ (۱۳۹۵) ارزیابی و تبیین پدیده بی‌تفاوتی سازمانی؛ رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری مدیریت آموزش کشاورزی، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۶، ۱۱۹-۱۳۰.

۵. حاجی عزیزی، نادیا؛ دخت عصمتی، محدثه؛ مرادی، شیما (۱۳۸۸)، فراموشی سازمانی رویکردی نوین در مدیریت دانش؛ فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران؛ دوره ۲۵، شماره ۲، ۳۱۷-۳۳۰.

۶. حقیقت‌جو، زهرا؛ شفیق‌پور، محمدرضا؛ سلطانی، علیرضا؛ انصاری، حمید؛ حقیقت‌جو، زینب (۱۳۸۸)، رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره ۷، شماره ۱، ۲۰-۱۳.

۷. درگی، پرویز (۱۳۸۸)، اداره کسب و کار در بحران اقتصادی، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا

۸. درگی، پرویز (۱۳۹۴) چهل گفتار پیرامون مدیریت و رهبری در کسب و کار تهران، انتشارات بازاریابی

۹. درگی، پرویز (۱۳۹۶) بازاریابی و زندگی با فروش تهران، انتشارات بازاریابی.

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

۱۱. شاپورجانی، شیوا؛ کرم‌زاده، علی (۱۳۹۹)، بررسی رابطه فراموشی سازمانی با توانمندسازی در کارکنان آموزش و پرورش شهرستان خرامه، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، میناب.

۱۲. صفرزاده، حسین؛ احمدی شریف، محمود؛ ذاکری، علیرضا (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

۱۳. قانون مدیریت خدمات کشوری به سفارش معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، انتشارات فرمنش، تهران چاپ نهم ۱۳۸۹.

۱۴. کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ پوزکریمی، جواد (۱۳۹۶)، واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال نهم، شماره اول، پیاپی ۳۳، ۸۳-۱۰۸