مکعب سکوت‌گزینی در دیوان محاسبات کشور
(مطالعه‌ای کیفی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تکنیک گروه کانونی)

سعید بذرافشان[۱]
محمود لاری دشت‌بیاض[۲]
رضا حصارزاده[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۸

چکیده:

هدف از این پژوهش شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور است. برای انجام این پژوهش از روش کیفی فراترکیب و تکنیک گروه کانونی استفاده شد. جهت بررسی پژوهش‌ها از مطالعات ۲۲ سال اخیر (۲۰۰۱-۲۰۲۳) و به منظور غربال پژوهش‌ها از روش الگوریتم ارزیابی حیاتی و در خصوص استخراج عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی از تکنیک هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده ۴۸ عامل تقویت کننده سکوت‌گزینی شناسایی شد. این عوامل بر اساس نظر گروه کانونی در مدلی مکعبی شکل از سه بعد سطح سازمانی وقوع سکوت (اجرایی و راهبری)، منشأ شخصیتی وقوع سکوت (فردی، مدیریتی و ساختاری/ محیطی) و نوع سکوت (مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه) بررسی و طبقه‌بندی گردیدند. نتایج نشان داد بدنه اجرایی دیوان محاسبات کشور بیشتر از بدنه راهبری آن دچار سکوت زدگی است. غالب علل سکوت‌گزینی به عوامل ساختاری / محیطی مرتبط است تا اینکه منشأ شخصیتی داشته یا به عوامل مدیریتی قابل انتساب باشد. موضوع مهم دیگر این که هیچ یک از علل سکوت‌گزینی به دلایل نوع دوستانه اتفاق نمی‌افتد. به‌عبارت دیگر اکثریت علل شناسایی شده ریشه در ترس و خود محافظتی دارد تا دیگر محافظتی.

واژگان کلیدی: سکوت‌گزینی، فراترکیب، گروه کانونی، حسابرسان دیوان محاسبات کشور

۱. دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول، ایمیل: m.lari@um.ac.ir
۳. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

مقدمه

این پژوهش به دنبال شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور است. اهمیت پاسخ به این سؤال تا آنجاست که باید گفت نیروی انسانی در هر سازمانی یکی از کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین منابع از نظر ساختاری و رفتاری است، زیرا برخی پژوهشگران مانند چان، کیم و کیم[1] (۲۰۲۱)، لانده[2] (۲۰۱۴) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) معتقدند منابع‌انسانی چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکست و یا پیروزی سازمان دارند و باعث می‌شوند بنگاه به مزیت رقابتی در استراتژی‌ها دست یابد.

نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های احتمالی از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید یاری رساند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در این عرصه، کارکنان سازمان که منبع اصلی تغییر و یادگیری و خلاقیت در شرکت‌ها هستند، باید بدون ترس اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. وقتی پرسنل سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود دربارهٔ مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون[3]، ۲۰۱۱). در واقع خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار همان سکوت‌گزینی است (دائن و همکاران[4] (۲۰۰۳) و پیندر و هارلوس[5] (۲۰۰۱)).

دیوان محاسبات در اکثر کشورهای جهان به عنوان یکی از عالی‌ترین نهادهای نظارتی و متولی اصلی مقوله کنترل مالی و نظارت بر عملکرد دولت در خصوص شیوه مصرف منابع عمومی به منظور دستیابی به منافع عمومی به شمار می‌رود (مقیمی و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس ماده ۱ قانون دیوان محاسبات کشور، اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت‌المال بر عهده دیوان محاسبات کشور قرار دارد (انبارلویی، ۱۳۸۶). سکوت حسابرسان دیوان محاسبات می‌تواند بستر مناسبی برای وقوع فساد مالی و اداری در دستگاههای اجرائی تلقی گردد. بنابراین با توجه به گستره نظارتی دیوان محاسبات، سکوت حسابرسان این نهاد نظارتی، حقوق یک ملت را تضییع می‌نماید که این مسئله اهمیت موضوع را دوچندان می‌کند. شناسائی ریشه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان می‌تواند کمک شایانی به دیوان محاسبات برای حل مشکل سکوت‌گزینی نموده و همینطور چراغی را برای تصویب قوانینی در مجلس در خصوص اختیارات دیوان محاسبات در راستای رفع خطر سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان روشن نماید.

پژوهش‌های پیشین در حوزه سکوت‌گزینی اغلب بر شرکت‌های غیر دولتی متمرکز بوده‌اند

1. Chon, Kim and Kim
2. Lande
3. Morrison
4. Dyne & et all
5. Pinder & Harlos

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

(مانند چان، کیم و کیم، ۲۰۲۱؛ بوند و زنگ[1]، ۲۰۲۱ و بودی و همکاران[2]، ۲۰۲۰) و یا صرفاً به بررسی ارتباط بین متغیرهای مختلف با سکوت‌گزینی پرداخته‌اند و به صورت واضح و روشن سکوت‌گزینی را ریشه یابی نکرده‌اند (مانند پژوهش‌های بودی و همکاران، ۲۰۲۰؛ الروسان و اوموش[3] (۲۰۱۸)؛ کی لک و آلتونتس[4] (۲۰۱۷)؛ آکین و اولوسی[5] (۲۰۱۶)؛ بوفونو و آودی[6] (۲۰۱۶)؛ ژو، لوی، و لام[7] (۲۰۱۵)؛ لی و سان[8] (۲۰۱۵)).

خلأهای فوق الذکر، خصوصاً در پژوهش‌های صورت گرفته در ایران نیز به وضوح دیده می‌شود. با توجه تفاوت‌های قابل توجه بخش دولتی و خصوصی در امنیت شغلی کارکنان، گستره و تنوع ارباب رجوع ها، میزان نفوذ مقامات سیاسی، اهداف کسب سود یا ارائه خدمات رایگان و ... انتظار می‌رود دلایل سکوت کارکنان نیز در این دو بخش متفاوت باشد.

بنابراین با در نظر داشتن خلأ پژوهشی که در بخش عمومی و به طور خاص دستگاه‌های نظارتی احساس می‌شود و با عنایت به اهمیت ارتقاء کیفیت حسابرسی در بخش عمومی، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مهمترین عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور است. نتایج این پژوهش از طریق شناسایی و طبقه‌بندی علل سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور، باعث گسترش ادبیات نظری مرتبط با سکوت‌گزینی حسابرسان و همچنین شناخت ابعاد جدیدی از موضوعات تضعیف کننده استقلال حسابرس می‌گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سکوت‌گزینی

وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون، ۲۰۱۱). خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار (دائن و همکاران، ۲۰۰۳) و بیان ادراکات اثربخش در موقعیت‌های گوناگون سازمان (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۹) همان سکوت‌گزینی است. احساس ناامنی اشخاص در بیان آزادانه نظرات و ایده‌های خود موجب می‌شود که آن‌ها تصمیم به سکوت بگیرند، زیرا سکوت کردن امنیت بیشتری برای اشخاص دارد و حساسیتی ایجاد نمی‌کند، تا اینکه اشخاص نسبت به اظهار نظر خود منتظر رفتاری خارج از کنترل خود از طرف مقابل باشند (بوند و زنگ، ۲۰۲۱). آن‌ها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای به اشتراک‌گذاری دارند، تمایلی به صحبت کردن با کسانی که در موضع قدرت هستند (مانند

1. Bond and Zeng
2. Boadi and et al.
3. Al-Rousan & Omoush
4. Çaylak & Altuntas
5. Akin & Ulusoy
6. Boufounou & Avdi
7. Xu, Loi, & Lam
8. Li & Sun

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

مدیران) و همکاران خود ندارند (دنیز و همکاران[1]، ۲۰۱۳).

دیـوان محاسبات بـه عنوان یکی از عالی‌ترین نهادهای نظارتـی و متولی اصلی مقوله کنترل مالی و نظارت بر عملکرد دولت در صورتی که در بدنه اجرایی و راهبری خود دچار سکوت زدگی گردد قطعاً در انجام تکلیف قانونی خویش یعنی پاسداری از بیت‌المال موفق نخواهد بود. در دیوان محاسبـات کشور مسائلی همچون ساختار سازمانی دیـوان، جایگاه قانونی آن، نوع و نحوه ارتباط حسابرسـان با دستگاه اجرایی و انگیزه‌های شخصی حسابرسـان می‌تواند منجر به اتفاقاتی مانند ترس حسابرس، دستور غیر قانونی مافوق به حسابرس زیر مجموعه، تقاضا و یا فشارهای سیاسی، حامـی پروری، تیم سـازی و خویشاوند سالاری گـردد. این اتفاقات آنقـدر در دیوان محاسبات کشـور حائز اهمیت است که علاوه بـر آیین رفتار حرفه‌ای حسابرسان دیـوان محاسبات کشور، در شیـوه نامه‌ای با مضمون نحوه برقراری ارتباط با و استفـاده از امکانات دستگاه اجرایی توسط حسابرسـان دیـوان محاسبات کشور؛ تلویحاً یـا تصریحاً به موارد فوق کـه همگی عوامل تقویت کننده سکوت‌گزینی تلقی می‌گردند پرداخته شده است. بنابراین دور از انتظار نیست رگه‌هایی از سکوت‌گزینی در دیوان وجود داشته باشد.

صدا یا سکوت

در متـون علمی دنیا، صدا بیشتر از سکوت‌گزینی مـورد توجه قرار گرفته است (بوند و زنگ، ۲۰۲۱؛ برینسفیلد و ادواردز[2]، ۲۰۲۰؛ موسوی کاشی و محسنی کبیر، ۱۳۹۸). پژوهشگران صدا را هرگونه اقدام و بیان داوطلبانه‌ای تلقی می‌کنند که کارمندان را به سمت بهبود وضعیت در محل کـار هدایت می‌نماید (بوون و بلکمـون[3]، ۲۰۰۳؛ دیترت و باریس[4]، ۲۰۰۷؛ تانگیرالا و رامانوجام[5]، ۲۰۰۸؛ موریسـون، ۲۰۱۱). سکوت‌گزینـی کارکنـان در سازمان‌ها فراگیر شـده است (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۹؛ موریسون، ۲۰۱۱) امـا علت اینکه چرا پژوهش‌های اندکی درباره سکوت‌گزینی در مقایسـه بـا صدا انجام شده است نیز قابل تأمل اسـت. جوهانسون[6] (۱۹۷۴) معتقد است نبود رفتار و گفتار برای مطالعه، سخت‌تر از مطالعه روی رفتار و گفتار آشکار و واضح است. از آنجایی که در ایران نیز به این مهم کم توجهی شده است، بنابراین در پژوهش حاضر بر مفهوم سکوت‌گزینی و ریشه یابی آن متمرکز شده‌ایم.

از منظـر سیر تحولی پژوهش‌های این حوزه، به عقیده برینسفیلد (۲۰۰۹)، پژوهش‌های صدا و سکوت‌گزینی کارکنان را می‌توان به سه موج از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۳ تقسیم کرد. موج اولیه در دهـه ۱۹۷۰ تـا اواسط دهه ۱۹۸۰ بر روی مفهوم سازی صدا متمرکز بود؛ موج دوم از اواسط دهه

1. Deniz & et all
2. Brinsfield and Edwards
3. Bowen & Blackmon
4. Detert & Burris
5. Tangirala & Ramanujam
6. Johannesen

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ شامل رفتارهای جدیدی مانند سوت زدن و رفتارهای شهروند سازمانی بود و در این دوره توجه به سکوت کارکنان حداقل بود؛ موج نهایی (فعلی) از سال ۲۰۰۱ تا کنون، صدای کارکنـــان و سکوت را به عنوان ساختارهای چند بعدی بررسی کرده است. البته لازم به ذکر است تعـــداد زیـــادی از این مطالعات، سکوت کارکنان را به عنوان مفهومی مفیدتر و مهم‌تر از صدا مورد بررســـی قرارداده‌اند (برینسفیلد و ادواردز، ۲۰۲۰). در حقیقت صدا و سکوت دو مفهوم متقابل‌اند کـــه ریشه یابـــی و حل مشکل سکوت می‌تواند منجر به صدا شود (بونـــد و زنگ، ۲۰۲۱) و از این طریق می‌توان گستره وسیع مشکلاتی که سکوت‌گزینی به دنبال دارد را به حداقل رساند. در این پژوهـــش با توجه به شروع موج جدید از سال ۲۰۰۱، تمرکز اصلی بر استخراج علل سکوت‌گزینی از منابع علمی منتشره شده از سال ۲۰۰۱ به بعد قرارداده می‌شود.

منشأ شخصیتی سکوت‌گزینی

نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵) در پژوهش خود در بررسی علل سکوت‌گزینی، عوامل مذکور را در چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی تقسیم می‌کنند. امـــا مـــرز بین عوامل مذکور به درستی قابل تشخیص نیست. بـــه عنوان مثال برخی از علل مطرح شده برای سکوت علی رغم اینکه عامل اجتماعی تلقی می‌گردد در زمره عوامل فردی نیز می‌تواند باشـــد (مانند تمایل به تأیید توسط گـــروه). صلواتیان، نعمتی انارکی و نیستانی اصفهانی (۱۳۹۵) نیـــز در پژوهشـــی برای دسته بندی علل مؤثر بر سکوت سازمانـــی، عوامل مذکور را در سه دسته محیطـــی و فرهنگی، عوامـــل فردی و عوامل ساختـــاری تفکیک نموده‌اند. این نـــوع دسته بندی دو عامـــل شخصیتـــی (فردی و ساختاری) را در کنار عاملی غیـــر شخصیتی (محیطی و فرهنگی) قرارداده است و تفکیکی ناهمگن انجام داده است. در پژوهش حاضر با الگو برداری از دو پژوهش فوق الذکر و رفع نواقص ذکر شده، علل سکوت‌گزینی را در سه دسته فردی، مدیریتی و ساختاری قـــرار می‌دهیم. این نوع دسته بندی، علـــل سکوت‌گزینی را از منشأ شخصیتی تفکیک می‌نماید و مرز بین آن‌ها شفاف بوده و ناهمگن نیز نیستند.

عوامـــل فردی مرتبط با حسابرس می‌تواند شامل مـــواردی مانند نداشتن صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای، قصور و سهل انگاری، ترس از بازخورد منفی برای نظرات ارائه شده و ابراز عقیده نمایشی بـــرای حفظ پست باشد. عوامل مدیریتی تقویت کننـــده سکوت‌گزینی نیز می‌تواند شامل مواردی ماننـــد فشار از سوی نمایندگـــان مجلس یا مدیران حسابرسی، سبک رهبـــری آمرانه در سرکوب مشارکت کنندگان، عدم دانش کافی مدیریت و عدم تناسب عملکرد حسابرسان با پاداش پرداخت شـــده به آن‌ها قلمداد گـــردد. عوامل ساختاری مانند تورم قوانین و مقررات، فقدان وجود اهداف و برنامه‌های تضمین و بهبود کیفیت، وجود ساختارها و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری بدون دخالـــت حسابرســـان و فقدان سیستمی مناسب برای جذب و استخـــدام نیروی ماهر نیز می‌تواند باعث تقویت سکوت‌گزینی گردد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

سطوح سکوت‌گزینی

کارکنـــان در اغلب اوقات اطلاعـــات و ایده‌هایی برای بهبود کارشان دارنـــد اما چه اتفاقی رخ می‌دهـــد کـــه آنان از اظهـــار آن خودداری می‌کننـــد. کارکنان دائماً با این مسئلـــه مواجه هستند کـــه آیا در مورد مسائل مهم سازمـــان خود صحبت کنند یا در سکوت باقـــی بمانند؟ (موریسون، ۲۰۱۱؛ تانگیـــرالا و رامانوجام، ۲۰۰۸). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قـــرار می‌گیرد. برخی از این ویژگی‌هـــا به عقیده عطایی و قربانی نیـــا (۱۳۹۵) شامل فرآیندهای مدیریتـــی، فرآیندهای تصمیم گیری، فرهنـــگ و ادراک کارکنان سازمان اســـت که می‌توانند بر سکوت‌گزینـــی مؤثر باشند. اما دو علت اصلـــی سکوت‌گزینی در سازمان‌ها ترس مدیریت و ادراک کارکنـــان است (عطایی و قربانی نیـــا،۱۳۹۵). ترس مدیریت از بازخورد منفی و نامناسب از سمت کارکنان و خصوصاً کسانی که او را منصوب کرده‌اند (بوند و زنگ، ۲۰۲۱) و به علت در خطر قرار گرفتن منافع و موقعیت آن‌ها، موجب سکوت‌گزینی مدیریت می‌گردد. از طرف دیگر کارکنان نیز به خاطر نگرانی از شکل‌گیری ادراکی منفی در ذهن مدیر درباره آن‌ها (آورای و کوینونز، ۲۰۰۲؛ دنیـــز و همکاران، ۲۰۱۳) ترجیحاً سکـــوت اختیار می‌کنند. بنابرایـــن از آنجایی که دلیل سکوت کارکنان و مدیـــران با یکدیگر متفاوت می‌باشد (عطایی و قربانی نیا،۱۳۹۵؛ خشنودی فر، غنجی، رحیمـــی مصلح آبادی، ۱۳۹۸) به منظور بهبود کیفیـــت نتایج پژوهش، دلایل سکوت حسابرسان کـــل را که هـــم رده مدیران کل دیـــوان محاسبات تلقی می‌گردند و همچنیـــن مدیران گروه‌های حسابرسی از دلایل سکوت حسابرسان سطوح پایین‌تر تفکیک می‌کنیم. به عبارت دیگر، مهمترین عوامـــل تقویت کننده سکوت‌گزینی فـــردی، مدیریتی و ساختاری در دو لایـــه (۱) اجرایی، برای کارکنان سطوح غیر مدیریتی(حسابرس ارشد، سر حسابرس و سرحسابرسان ارشد) و (۲) راهبری (حسابرسان کل و مدیر گروه حسابرسی) استخراج می‌شوند.

نوع سکوت‌گزینی

پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) و دائن و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند که سکوت سازمانی متمرکز بر سه بعد از سکوت است. این ابعاد عبارتند از سکوت مطیع[1] (رفتاری بر اساس تسلیم و رضایتمندی در هـــر شرایطی)، سکوت تدافعی[2] (رفتاری کـــه بر ترس بنا شده و خودمحافظتی است) و سکوت نوع دوستانه[3] (رفتاری به سود دیگران).

هنگامـــی که اکثر افراد، فردی را ساکت می‌نامند، منظور آن‌ها، اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (هنریکسن و دایاتن[4]، ۲۰۰۶). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بر اساس تسلیم و رضایت دادن بـــه هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره گیرانه و حالتی

1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence
4. Henriksen & Dayton

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

انفعالی دارد تا فعال. از ویژگیهای رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحـه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلـوس (۲۰۰۹) این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابـل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود اسـت. افراد با داشتـن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شـده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند.

بعـد دیگری از سکوت، سکوت تدافعی اسـت. انگیزه سکوت تدافعی، احساس ترس در فرد از ارائـه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیـزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌هـا، اطلاعات یا نظرات مربوط بپردازند (آورای و کوینونـز، ۲۰۰۲). سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهـای خارجی به کار می‌رود. اما این نوع سکـوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است.

سکوت نوع دوستانه مبتنی بر هنجار نوع دوستی سازمانی است (کورسگارد و همکاران[1]،۱۹۹۷) و عبارتسـت از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یـا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افـراد در سازمـان و بر اساس انگیزه‌هـای نوعدوستی، تشریک مساعـی و همکاری(پوداسکوف و همکاران[2]، ۲۰۰۰). بنابراین، سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد.

بـه منظور شناخت بیشتـر و تفکیک بهتر دلایل سکوت‌گزینـی حسابرسان دیوان محاسبات کشـور بـا الهام از روش پیندر و هارلوس (۲۰۰۹) و دائن و همکـاران (۲۰۰۳) دلایل مزبور را در ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه نیز تفکیک می‌نمائیم. تفکیک مذکور به گونه‌ای خواهد بود که برای لایه اجرایی و راهبری دیوان محاسبات قابل تمایز باشد. از این طریق نوع سکوت غالب در هر لایه را بهتر می‌توان شناسایی کرد.

بنابراین در پژوهش حاضر با الگو برداری از پژوهش‌هایی مانند نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)، صلواتیـان، نعمتی انارکی و نیستانی اصفهانی (۱۳۹۵)، عطایـی و قربانی نیا (۱۳۹۵)؛ خشنودی فـر، غنجی، رحیمی مصلح آبادی (۱۳۹۸)، آورای و کوینونز (۲۰۰۲)؛ دنیز و همکاران (۲۰۱۳) و بوند و زنگ (۲۰۲۱) ابعاد مختلف سکوت‌گزینی، از سه بعد منشأ شخصیتی، سطوح سکوت و نوع سکوت‌گزینی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

باتوجـه به موضوعات تبیین شده در بخش مبانی نظـری و پیشینه پژوهش، الگوی مفهومی مطابـق شکـل شماره ۱ برای این پژوهش در نظر گرفته شده اسـت. بعبارت دیگر شناسایی علل سکوت‌گزینـی متاثر از سه بعد منشأ شخصیتی، نوع سکوت و سطوح سکوت‌گزینی است. در این پژوهش نیز تلاش می‌شود بر این سه بعد توجهی ویژه گردد.

1. Korsgaard and et all
2. Podsakoff and et all

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



ابزار و روش‌های جمع‌آوری داده و تجزیه و تحلیل

در ایـن پژوهش ابـزار جمع‌آوری داده‌ها از طریق فیش‌ها، فرم‌هـا و جداول محقق ساخته‌ای هستنـد که جهت ثبت ریشه‌هـا و دلایل سکوت‌گزینی حسابرسان استفاده شده است. این ابزارها (فرم‌هـا و جـداول) فرم استاندارد و خاصی نـدارد و در هر مورد مطابق نیـاز تهیه گردیده است. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی فراترکیب و گروه کانونی در ادامه بیان می‌گردد.

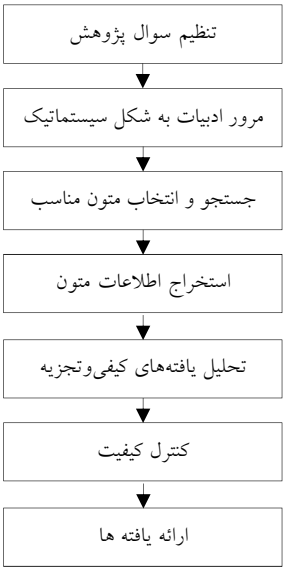
فراترکیب

روشی که در ابتدای کار پژوهشگر به منظور تهیه فیش‌هایی از دلایل سکوت‌گزینی از آن بهره بـرد فراترکیـب است. در روش فراترکیب کیفی، پژوهشگر از طریـق ۷ مرحله به دنبال شناسایی علـل موثر بر بهبود کیفیت حسابرسی‌داخلی می‌باشد. فراترکیـب اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه‌ی مورد نظـر بـرای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتبـاط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شـود. فراترکیب، مـرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظـر و تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویـه و اصلـی از مطالعات منتخب نیسـت، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعـات است (زیمِر[1]، ۲۰۰۶). در ایـن پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروس[2] (۲۰۰۷) جهت استخراج علل سکوت‌گزینی استفاده شده است، که در شکل شماره ۲ به تصویر کشیده شده است:

1. Zimmer
2. Sandelowski and Barros

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

شکل ۲. فرآیند ۷ مرحله‌ای تعیین شاخص‌ها (منبع: نوبلیت و هیر[1]، ۱۹۸۸)



فوکوس گروه (گروه کانونی)

بـه منظور هم افزایی و همفکری با متخصصیـن درباره مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در خصـوص سکوت‌گزینی حسابرسان دیـوان از روش فوکوس گروه استفاده می‌شود. در حقیقت روش فراترکیـب ممکـن است عللی را شناسایی و ارائه نماید که اولاً در خصوص دیوان محاسبات کاربـرد نداشتـه باشد و ثانیاً ممکن است عللی را که در خصوص دیوان محاسبات مرتبط است اما در سایـر پژوهش‌ها مرتبط نبوده است را ارائه ننماید. بنابراین برای اصلاح و حذف علل شناسایی شـده در فراترکیـب و اضافه نمودن علل جدید ضروری است این موضوع توسط خبرگان در گروه کانونـی مورد بررسی قرار گیرد. مورگان گروه‌های کانونی را شکلی از مصاحبهٔ گروهی می‌داند که شامـل مصاحبهٔ همزمان تعدادی از افـراد بوده، تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخهای مطرح شده بین محقق و مصاحبه شوندگان است (مورگان، ۱۳۹۴). در واقع این روش استفادهٔ صریح از تعامل گروهی برای تولید داده‌ها و شناخت مسئله است.

بـر اساس پروتکل برگزاری جلسـات فوکوس گروه، یک نفر به عنـوان مدیر جلسه (وظایف: شروع بحث و مذاکره با خوش آمد گویی و ارایه اطلاعات پیش زمینه‌ای به شرکت کنندگان، ارایه توضیحات اولیه پیرامون اصول جلسات، نظارت و کنترل بر تعامل اعضای گروه، شروع مجدد بحث و گفتگـو در صورت مواجه شدن با مشکـل یا مساله و بیان جملات پایانی و ابراز تشکر از شرکت کنندگـان در تحقیـق) و به علـت سنگینی بحث نیز دو نفر هم به عنـوان ارائه کننده مولفه‌های

1. Noblit & Hare

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

شناسایی شده در جریان روش فراترکیب و سایر موضوعات به پشتوانه پژوهش‌های استفاده شده، جلسات را هدایت می‌نمایند. مصاحبه بدون ساختار برگزار می‌شود و اعضای جلسه نیز نظرات خود را ارائه می‌نمایند. به منظور بررسی دقیق تر نظرات و درج آنها در مدل، یک نفر دیگر نیز پیشنهادات را در حین جلسه مکتوب می‌نماید.

جامعه آماری و نمونه‌گیری

این پژوهش در دیوان محاسبات کشور انجام می‌شود. حال با توجه به اینکه روش‌های فراترکیب و فوکوس گروه برای دستیابی به نتیجه استفاده خواهد شد ضروری است برای هر بخش از کار جزئیات تشریح گردد.

(۱) فراترکیب: برای بخش تحلیل فراترکیب، قلمرو زمانی پژوهش به منظور استخراج عوامل تقویت‌کننده سکوت‌گزینی از بین مطالعات ۲۲ سال اخیر (۱۳۷۹-۱۴۰۲ یا ۲۰۰۱-۲۰۲۳) خواهد بود. در این بخش از مقالات و کتاب‌هایی که در تارنماهایی همچون جهاد دانشگاهی (SID)؛ پایگاه نشریات کشور (MAGIRAN)؛ پایگاه مجلات تخصصی نور (NOORMAGS)؛ مرجع بین المللی مقالات روز دنیا (Sciencedirect)؛ مرجع امرالد (Emeraldinsight) و پایگاه اطلاعاتی وایلی (onlinelibrary) استفاده شد.

(۲) فوکوس گروه: حسابرسان دیوان محاسبات در یکی از طبقات حسابرس، حسابرس ارشد، سر حسابرس، سرحسابرس ارشد و حسابرس کل قرار می‌گیرند. برای غنای بیشتر پژوهش گروه حسابرس را به دلیل سابقه و تجربه کمتر کنار گذاشته و به طور دقیق‌تر جامعه آماری این پژوهش در جلسات فوکوس گروه شامل حسابرس ارشد، سر حسابرس، سرحسابرسان ارشد و حسابرسان کل است. جامعه مذکور به دلیل اینکه به لحاظ وضعیت استخدامی رسمی هستند و امنیت شغلی بالاتری دارند همکاری بهتری برای افشای علل سکوت‌گزینی خواهند داشت و از طرف دیگر به علت تجربه کاری بیشتر، اطلاعات قابل اتکاتری ارائه خواهند نمود.

نمونه‌گیری در مطالعات کیفی با مطالعات کمی تفاوت زیادی دارد زیرا هدف نمونه گیری در مطالعه کیفی به جای تعمیم یافته‌ها، کسب درک عمیق از موضوع مورد بررسی است. انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌گیرد. در پژوهش کمی تأکید بسیار زیادی بر انتخاب تصادفی (شانس برابر برای انتخاب همه اعضای جامعه پژوهش) وجود دارد اما در پژوهش کیفی نمونه پژوهش یا مشارکت کنندگان، انتخاب یا دعوت می شوند. نمونه گیری هدفمند که نمونه گیری غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز نامیده می شود به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است(رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین این نوع نمونه گیری به دنبال ایجاد قوانین ثابت و تغییر ناپذیر و یا تعمیم نتایج نیست بلکه سعی در شناخت بهتر هر پدیده در زمینه خاص دارد. در مورد انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش کیفی حاضر از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفدار و همگن استفاده شده است. گروه مشارکت کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و با تخصص حسابرسی و به تعداد ۱۲ نفر بودند.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

میانگیـــن سابقه کاری آنها ۱۴ سال، میانگین سن آنها ۳۹ سال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پست سازمانـــی حسابرس ارشد، سرحسابرس، سرحسابرسان ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکوس گروه که زمان هر جلسه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد.

روایی پژوهش

در ایـــن بخش به منظور بررسی روایی ابزارهای کیفی، از مبنای اعتبارسنجی محتوایی توسط مشارکت‌کنندگـــان انتخـــاب شده استفاده شده است. در واقع روایـــی در پژوهش کیفی باتوجه به پدیدارشناختـــی بـــودن حوزه‌های تحلیلی، چندان معیار ارزیابی نـــدارد، اما در این پژوهش تلاش شده است تا با مشارکت ۴ تن از مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، روایی مورد بررسی قرار گیرد. در حقیقت در این بخش به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که آیا درک منسجمی از سازه‌های ایجـــاد شده برای شرکت‌کنندگـــان وجود دارد و آن را تایید می‌کنند و اینکه آیا مطابق با محتوا و فرآیندهای تحلیلی است؟

جدول شماره ۱. روایی پژوهش در بخش کیفی

مشارکت‌کننده	آیا فرآیند تحلیلی این پژوهش دارای نوآوری است؟	فرآیند تدوین ابعاد مدل در قالب چک لیست‌ها را تایید می‌نمایید؟	نکته‌ای در باب پیشنهاد وجود دارد؟
شماره ۵	ترکیب نمودن این تحلیل‌ها به نظر من به نتیجه مناسبی ختم شده است.	بله قابل تایید است	سعی شود بر قابلیت‌های کاربردی پژوهش تمرکز شود
شماره ۷	بهترین نقطه کار شما فرآیند تحلیل تفسیری/ساختاری است	قابلیت توسعه‌ای مناسبی دارد	بر رویکردهای شناخت شناسی تفکر در توصیه‌های آینده نگرانه استفاده شود
شماره ۹	تفکیک مفاهیم در شناسایی علل ساختاری، مدیریتی و فردی در کار شما بسیار کاربردی بود.	از اینکه مولفه‌های پژوهش براساس روش ارزیابی انتقادی تحریر شده است بسیار جای خرسندی است چرا که پژوهش نباید محدود کنند و الزاما مبتنی بر نتایج تحقیقات پیشین باشد.	رضایت بخش بود.
شماره ۱۰	برای پژوهشی با این سطح از تحلیل‌ها باید بیشتر بر مصاحبه تکیه می‌شد، هرچند بنظرمن این روند تحلیل قابل قبول است.	تمرکز بر یک دور بیشتر از تحلیل دلفی مطمئن‌تر می‌توانست باشد بقیه موارد مورد تایید است	روند کار تحلیل در بخش کمی به خصوص مورد تایید است

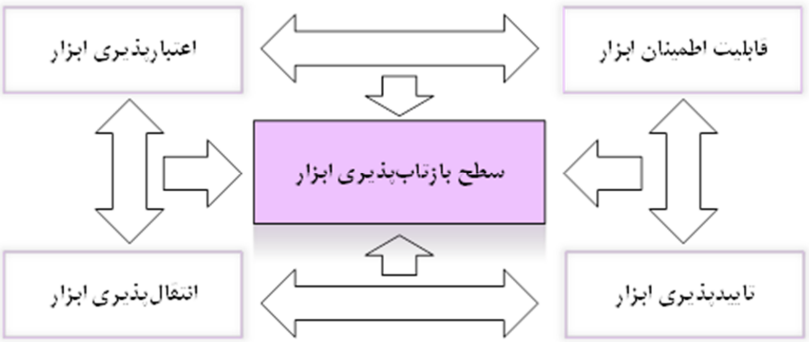
[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود اختلاف نظر چندانی وجود ندارد و در بیشتر موارد اظهارنظرها حاکی از آن بود که موضوع به درستی فهمیده شده است و تلاش گردید موارد یاد شده در کار اصلاح شود.

پایایی

به منظور سنجش پایایی در بخش کیفی از مدل لینکولن و گوبا[1] (۱۹۸۵) استفاده شده است. ابعاد این مدل در شکل شماره ۳ به تصویر کشیده شده است.

شکل ۳. معیارهای پایایی بخش کیفی پژوهش



مدل فوق به صورت یک فرآیند پویا و مداوم درنظر گرفته می‌شود. در این مدل هر بخش ارائه دهنده اطلاعاتی در مورد بخش بعدی ابزار پژوهش می‌باشد. معیارهای اعتمادپذیری مبین بخش‌های مختلف پژوهش کیفی بوده که موجب توانایی پژوهشگر در ارزیابی هر بخش از پژوهش در طی و یا پس از مطالعه گردیده است. براین اساس جدول شماره ۲ معیارهای نظری براساس مدل فوق در رابطه با یافته‌های بخش کیفی را مشخص می‌نماید.

جدول ۲. پایایی بخش کیفی

ابعاد	توضیح‌های مرتبط با مولفه‌های پژوهش
اعتبار	معتبر بودن یعنی درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه و این که یافته‌ها بازتاب هدف پژوهش و واقعیت اجتماعی شرکت کنندگان در پژوهش است. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت. اعتبارپذیری ابزار این پژوهش باتوجه به وجود تحلیل‌های فراترکیب و دلفی و همچنین استفاده از روش فوکوس گروه مورد تایید است.

1. Lincoln & Guba

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ابعاد	توضیح‌های مرتبط با مولفه‌های پژوهش
قابلیت انتقال	به منظور تسهیل انتقال پذیری، پژوهشگر باید توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه نماید تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. همچنین با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال پذیری افزایش خواهد یافت.این موضوعات در این پژوهش به روشنی تبیین و رعایت شده است.
تاییدپذیری	تطبیق مناسبی بین نتایج با تحلیل‌ها وجود دارد. تاییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تایید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. این موضوع در این پژوهش به جزئیات آورده شده است.
قابلیت اطمینان یا ثبات	این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است. ثبات یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی یافته‌های پژوهش است. به عبارت دیگر، خواننده پژوهش باید قادر به ارزیابی کفایت تحلیل انجام شده از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری پژوهشگر باشد. در این پژوهش از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

گروه مشارکت کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و بـا تخصص حسابرسـی و به تعداد ۱۲ نفر بودند. میانگین سابقه کـاری آنها ۱۴ سال، میانگین سـن آنها ۳۹ سـال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پسـت سازمانی حسابرس ارشد، سر حسابرس، سرحسابرسان ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکـوس گروه که زمان هر جلسـه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد.

جدول ۳. آمار جمعیت‌شناختی بخش کیفی- فوکوس گروه

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	زن	۳	۲۵
		مرد	۹	۷۵
		جمع	۱۲	۱۰۰
۲	سابقه	زیر ۱۰ سال	۳	۲۵
		۱۰-۱۵	۶	۵۰
		بالاتر از ۱۵ سال	۳	۲۵
		جمع	۱۲	۱۰۰

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۳	پست	حسابرس ارشد	۴	۳۳
		سرحسابرس	۲	۱۷
		سرحسابرس ارشد	۴	۳۳
		حسابرس کل	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰
۴	سن	کمتر از ۳۰	۳	۲۵
		۴۰-۳۰	۷	۵۸
		بیشتر از ۴۰	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰
۵	مقطع تحصیلی	لیسانس	۳	۲۵
		فوق لیسانس	۷	۵۸
		دکتری	۲	۱۷
		جمع	۱۲	۱۰۰

یافته‌های پژوهش

در ایـن بخـش تحلیـل فراترکیب و فوکوس گـروه با هـدف شناسایی دلایـل و ریشه‌های سکوت‌گزینـی اجرا شـده است. در ادامه به بررسـی مراحل هفتگانه تحلیـل فراترکیب پرداخته می‌شود.

گام اول- مشخص کردن هدف و تنظیم سوالات پژوهش

جهت تنظیم سوالات پژوهش باید به موارد مندرج در جدول شماره ۴ توجه کرد:

جدول ۴. سوالات کلی جهت شروع روش فراترکیب

پارامترهای سوالی	پاسخ سوال
سوال پژوهش (What)؟	مهمترین عوامل اصلی و فرعی تقویت‌کننده سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان محاسبات کشور چیست؟
جامعه مورد مطالعه (Who)؟	تمام حوزه‌های تحقیقاتی فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های مختلف
بازه زمانی پژوهش (When)؟	۱۳۷۹ الی ۱۴۰۲ یا ۲۰۰۱-۲۰۲۳
چگونه (How)؟	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده.

گام دوم- بررسی نظام‌مند پیشینه

مرحله شناسایی مطالعات شامـل جستجوی کلمات کلیدی و مترادف‌های آنها در پایگاه‌های علمـی معتبر داخلی و خارجی، برای سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۴۰۲ است. در این مرحله پیشینه مورد

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

بررســی قرار گرفت. در این پژوهش پایگاه‌های اطلاعاتی، مجله‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های فوق‌الذکر بررسی شدند.

گام سوم- جست و جو و انتخاب مقاله‌های مناسب

براســاس نتایج اولیه حاصل از جستجو با واژگان فارسی "سکوت‌گزینی، سکوت، علل سکوت، فلسفه سکــوت، آوا، موسسات عالی حسابرسی و دیوان محاسبــات" و معادل‌های انگلیسی تعداد ۳۲۵ مقالــه و کتــاب مرتبط با ماهیت پژوهــش شناسایی شد و برای انتخــاب مطالعات مناسب براســاس الگوریتم ارزیابی حیاتی اقدامات لازم انجام شد. مراحل پالایش در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

مراحل	منابع جستجو شده	تعداد
مرحله ۱	تعداد منابع یافت شده	۳۲۵
	تعداد منابع رد شده بر اساس عنوان	(۴۷)
مرحله ۲	منابع غربال شده براساس عنوان	۲۷۸
	تعداد منابع رد شده ازنظر چکیده	(۱۱۴)
مرحله ۳	منابع غربال شده براساس چکیده	۱۶۴
	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	(۸۷)
مرحله ۴	تعداد منابع نهایی	۷۷

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

براســاس غربالگری پژوهش‌ها از ســه حیث عنوان، چکیده و محتــوا مشخص شد تعداد ۳۷ پژوهــش می‌تواند به عنوان مبنــای ارزیابی قرار گیرد. سپس با کمــک ۱۰ شرط کیفی الگوریتم ارزیابــی حیاتی؛ غربال نهایی روی ۳۷ منبع صــورت گرفت و ۲۵ منبع جهت تعیین شاخص‌های اجــزای اصلی مدل مــورد استفاده قرار گرفت. ایــن روش یک مقیاس ۵۰ امتیــازی می‌باشد که پژوهشگر براساس نظام امتیازبندی، هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز ۳۰ باشد را حذف می‌کند. ایــن برنامه، شاخصی است کــه به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبــار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند.

برنامــه مهارت‌های ارزیابی حیاتی معیــاری است که با طرح ده سوال کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش مشخص شود. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد:

۱. اهداف پژوهش
۲. منطق روش
۳. طرح پژوهش

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۴. روش نمونه برداری
۵. جمع‌آوری داده ها
۶. انعکاس پذیری که شامل رابطه‌ی بین پژوهشگر و شرکت کنندگان است
۷. ملاحظات اخلاقی
۸. دقت تجزیه و تحلیل داده ها
۹. بیان واضح و روش یافته ها
۱۰. ارزش پژوهش

در ایــن مرحله، پژوهشگر به هر یــک از سؤالات یک امتیاز کمی(حداقل صفر و حداکثر پنج) می‌دهــد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بنابراین، او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله یا کتاب داده اســت، جمــع کند و به سادگی مجموعه مقاله‌ها را بررسی کند و نتایج ارزیابی را ببیند. برای هــر مقاله براساس معیارهای یاد شــده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است: مقاله عالی (۴۱-۵۰)، مقالــه خیلی خوب (۳۱-۴۰)، مقاله خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰). در پژوهش حاضر تنها مطالعاتی که امتیاز مقاله‌های عالی و خیلی خوب را داشته اند انتخاب شده و بقیه از فرآیند بررسی حذف شده‌اند.

بنابراین، ابتدا می‌بایست تحقیقات خروجی طبق جدول شماره ۶ با استفاده از روش امتیازدهی بر مبنای جدول ۶ شناسایی و سپس شاخص‌ها استحراج گردند. نتیجه اجرای کار درباره هر یک از مطالعات در جدول شماره ۶ آورده شده است.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۶. غربال مقالات بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی

مقاله مورد بررسی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحضات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	امتیاز
زبردست و همکاران(۱۳۹۶)	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۲	۴	۳	۲	۲۷
صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۳	۳	۳	۴	۳	۲	۴	۳	۴	۳۳
ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)	۴	۵	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۴۰
حسنی و همکاران(۱۳۹۹)	۳	۳	۴	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۳	۳۴
حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)	۴	۳	۳	۵	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳۵
دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴۶
رستگار و روزبان (۱۳۹۳)	۵	۴	۴	۴	۳	۵	۴	۵	۴	۵	۴۳
فهامی و همکاران (۱۳۹۸)	۲	۳	۳	۵	۴	۲	۳	۳	۳	۴	۳۲
زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۱۸
پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
نیکخو و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۲۱
خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴۶
رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۳
کرد فیروزجایی و زین‌آبادی (۱۴۰۰)	۳	۳	۳	۵	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۵
حسن زاده پسیخانی و همکاران (۱۳۹۷)	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱۵
ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳۶
عنایتی و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۲۶
تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳۱
افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)	۳	۴	۳	۳	۲	۲	۳	۴	۴	۳	۳۱
ثابت و همکاران (۱۳۹۶)	۲	۳	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۱۸
حسینی و سبک رو[۱] (۲۰۲۲)	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲۲
جان و مانیکاندن[۲] (۲۰۱۹)	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۴	۳	۳	۳۱
کیش جفارت و همکاران[۳] (۲۰۰۹)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴	۵	۴۱
کلرپورل و همکاران[۴] (۲۰۲۲)	۴	۴	۳	۳	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۳۸
پیندر و هارلوس[۵] (۲۰۰۱)	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۷
میلیکن و همکاران[۶] (۲۰۰۳)	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳۴
داین و همکاران[۷] (۲۰۰۳)	۳	۴	۳	۵	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۶

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

مقاله مورد بررسی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	امتیاز
شجاعی و همکاران[8] (۲۰۱۱)	۳	۳	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۲	۲	۲۴
عمر و حسن[9] (۲۰۱۳)	۴	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۴	۳	۳۲
اکبریان و همکاران[10] (۲۰۱۵)	۴	۴	۴	۳	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴۱
جین[11] (۲۰۱۵)	۵	۴	۴	۴	۳	۵	۴	۵	۴	۵	۴۳
پروسکا و فیچوجیوس[12] (۲۰۱۸)	۴	۵	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴۱
فاپوهوندا[13] (۲۰۱۶)	۳	۳	۲	۳	۲	۲	۳	۲	۲	۱	۲۳
ماگوترا[14] (۲۰۱۶)	۳	۲	۲	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۲	۲۴
سونیکا و کاشیک[15] (۲۰۱۷)	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۷
جعفری و همکاران[16] (۲۰۱۹)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴۱

1. Hosseini & Sabokro \ 2. John & Manikandan \ 3. Kish-Gephart and et all \ 4. Clor-Proell and et all \ 5. Pinder & Harlos \ 6. Milliken and et all \ 7. Dyne and et all \ 8. Shojaie and et all \ 9. Umar & Hassan \ 10. Akbarian and et all \ 11. Jain \ 12. Prouska & Psychogios \ 13. Fapohunda \ 14. Magotra \ 15. Sonika & Kaushik \ 16. Jafary and et all

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

گام چهارم تا هفتم- استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب آنها، ارائه یافته‌ها

براســاس پژوهش‌هــای تایید شده، اقدام بــه استخراج اطلاعات در قالــب مولفه‌های پژوهش می‌شــود. در این مرحله اقدام به استخراج مضامینِ پژوهش می‌شود و به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی جهت تعیین مولفه‌های پژوهش از روش تعیین فراوانی کل، استفاده شد. بر مبنای این روش کلیه معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تایید شده، مطابق آنچه در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود، در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌هــای تایید شده آورده می‌شود. مجموع تعداد پژوهشگرانی که مولفه‌های نوشته شده در ستون جدول مذکور را به عنوان مولفه سکوت‌گزینی پیشنهاد داده‌اند را در ردیف جمع و متناظــر بــا ستون مربوطه می‌نویسیم. در صورتی که امتیاز کسب شده برای هر ستون از میانگین تعداد پژوهش‌ها (۱۲,۵) بالاتر باشد، شاخص مربوطه مورد تایید قرار می‌گیرد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

مولفه‌ها	مقالات مورد بررسی برای تایید/ رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان	جمع	تایید/ رد
ترس از بازخورد منفی	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران(۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)	۱۹	☑
نگرش منفی		۱۳	☑
بی اعتمادی		۱۱	☒
عدم اعتماد به نفس و عزت نفس		۱۴	☑
عدم تناسب شخصیت با حرفه		۴	☒
فقدان مهارت حرفه ای فرد		۱۸	☑
کانون کنترل بیرونی		۱۴	☑
حفظ موقعیت		۱۹	☑
احساس ناتوانی در تغییر		۹	☒
لزوم احترام به بزرگتر		۶	☒
نبود جسارت		۱۱	☒
محافظه کاری و احتیاط		۱۶	☑
قدرت ریسک پایین		۸	☒
انگیزه پایین برای کار کردن		۱۶	☑
مشکلات مالی و اقتصادی		۱۰	☒
خودباسوری (خط قرمزهای خود ساخته)		۱۳	☑
فرهنگ سازمانی نامناسب		۱۳	☑
نظام پاداش غیر انگیزشی		۲۱	☑
قوانین و سیاست‌های ناعادلانه		۱۵	☑
نبود فرصت‌های ارتباطی		۱۱	☒
سیاست‌های تصمیم گیری متمرکز		۱۷	☑
تفکیک عمودی بالا		۱۴	☑
فقدان امنیت شغلی		۱۸	☑
فرهنگ الکترونیک سازمانی ضعیف		۵	☒
بروکراسی اداری پیچیده		۱۶	☑

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

مولفه‌ها	مقالات مورد بررسی برای تایید/ رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان	جمع	تایید/ رد
فلات شغلی	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران(۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)	۱۴	☑
عدم روحیه تعاون		۱۰	☒
آرمان‌هایی کوتاه و پست		۹	☒
ارزشمند نبودن ایده پردازی		۶	☒
نهادینه نشدن فرهنگ سوت زنی		۴	☒
سیستم آموزشی ضعیف		۱۳	☑
فقدان عدالت توزیعی		۱۸	☑
عدم چابکی سیستم		۳	☒
مکانیزه نبودن خدمات سازمان		۶	☒
تعارض اهداف سازمانی		۹	☒
بله قربان گویی و تملق		۱۷	☑
جامعه کنترل شونده و با بخشش کم		۱۳	☑
فرهنگ خانواده		۷	☒
توسعه نیافتگی		۴	☒
برچسب زدن		۱۶	☑
سوء پیشینه‌های فرهنگی		۵	☒
تفاوت جمعیت شناختی بین کارکنان		۱۲	☒
ترس از اظهار نظرهای خلاف فرهنگی		۹	☒
عدم وجود فرهنگ کار تیمی		۱۲	☒
عدم حمایت از اشتباهات		۱۰	☒
سازمان کم بخشنده		۱۴	☑
قوانین محدود کننده تغییرات		۸	☒
روال طولانی بررسی پیشنهادات		۶	☒
همرنگ و همنوایی با جمع		۱۱	☒
تاثیر بالای خطا در تنزل		۱۵	☑

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

مولفه‌ها		عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان	عدم وجود پیوستگی بین مراحل کار	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد	اشاعه فرهنگ بدگویی، رودربایستی و خوش خدمتی	عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی	محیط کار نامناسب	تبعیض جنسیتی	عدم رعایت شایسته سالاری	ملاحظات سیاسی	نبود نظام پیشنهادات و انتقادات درون سازمانی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی	نگرش مدیریت	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	فقدان حمایت مدیر	عدم دانش کافی مدیر	عدم آشنایی مدیر با فناوری اطلاعات	انتقاد ناپذیر بودن مدیران	عدم رعایت مبانی فرهنگی	اعتماد به کارمندان قراردادی و پاره وقت	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند	ضعف در مهارت گوش دادن	برخورد حزبی و فردی با گزارش ها
مقالات مورد بررسی برای تایید/ رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان	جمع	۱۳	۶	۱۳	۱۹	۱۸	۳	۸	۱۶	۱۹	۱۷	۷	۱۵	۱۱	۱۵	۱۶	۱۱	۶	۱۴	۱۸	۱۳	۱۶	۱۳	۹	۱۴
	تایید/ رد	☑	☒	☑	☑	☑	☒	☒	☑	☑	☑	☒	☑	☒	☑	☑	☒	☒	☑	☑	☑	☑	☑	☒	☑

صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران(۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۷. گزینش مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان

مولفه‌ها	تصور به عدم تعهد فرد منتقد	تفاوت جمعیت شناختی مدیران و کارکنان	علاقه مدیر به تک روی در تصمیمات و اجرا	خود بزرگ بینی مدیران	توجه صرف مدیر به حلقه خودی ها
مقالات مورد بررسی برای تایید/ رد مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۱)، حسنی و همکاران(۱۳۹۹)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)، رستگار و روزبان (۱۳۹۳)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، خشنودی فر و همکاران (۱۳۹۸)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، کرد فیروزجایی و زین آبادی (۱۴۰۰)، ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۳)، جان و مانیکاندن (۲۰۱۹)، کیش جفارت و همکاران (۲۰۰۹)، کلرپورل و همکاران (۲۰۲۲)، میلیکن و همکاران (۲۰۰۳)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، عمر و حسن (۲۰۱۳)، اکبریان و همکاران (۲۰۱۵)، جین (۲۰۱۵)، پروسکا و فیچوجیوس (۲۰۱۸)، سونیکا و کاشیک (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۹)				
جمع	۹	۱۳	۱۴	۱۲	۱۳
تایید/ رد	☒	☑	☑	☒	☑

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

تحلیل فوکوس گروه

به منظور هم افزایی و همفکری با متخصصین درباره مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در خصوص سکوت‌گزینی حسابرسان دیوان از روش فوکوس گروه استفاده می‌شود. فوکوس گروه یا گروه کانونی یکی از بهترین روشهای مصاحبهٔ کیفی به شمار می‌آید که از طریق آن، جنبه‌های گوناگون یک بحث، به طور عمیق بررسی می‌شود (حریری، ۱۳۹۴؛ مورگان، ۱۳۹۴).

گروه مشارکت کننده در جلسات فوکوس گروه، افرادی مرکب از حسابرسان دیوان محاسبات و با تخصص حسابرسی و به تعداد ۱۲ نفر بودند. میانگین سابقه کاری آنها ۱۴ سال، میانگین سن آنها ۳۹ سال، جنسیت ۶۷ درصد آنها مرد و به لحاظ پست سازمانی حسابرس ارشد ،سر حسابرس، سرحسابرسان ارشد و حسابرسان کل بودند. برای این بخش از پژوهش حاضر ۳ جلسه فوکوس گروه که زمان هر جلسه یک ساعت و نیم بود با مشارکت اعضای فوق الذکر و از طریق مصاحبه بدون ساختار تشکیل شد. موارد ارائه شده در جلسات به شرح جدول شماره ۸ بود. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود هماهنگی و پروتکل دقیقی برای دستیابی به اثربخشی جلسات پیاده‌سازی و اجرا گردید.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۸. جزئیات مطروحه در جلسات فوکوس گروه

ردیف	فرآیند هدایت جلسه و ترتیب موضوعات مطروحه
۱	مدیر جلسه: خوش‌آمدگویی و ارایه اطلاعات پیش زمینه‌ای به شرکت کنندگان، ارایه توضیحات اولیه پیرامون اصول جلسات، نظارت و کنترل بر تعامل اعضای گروه، شروع مجدد بحث و گفتگو در صورت مواجه شدن با مشکل یا مساله. پیش بینی احتمالی برگزاری ۳ جلسه با اعضای فعلی جلسه نخست به بررسی مولفه‌های فردی موثر بر سکوت‌گزینی پرداخته می‌شود. جلسه دوم و سوم نیز به ترتیب به بررسی مولفه‌های سازمانی و مدیریتی موثر بر سکوت‌گزینی پرداخته خواهد شد.
۲	ارائه کنندگان مولفه‌های فراترکیب (دو نفر): توضیحاتی در خصوص روش تحلیل فراترکیب و مکانسیم استخراج ۲۵ مولفه شناسایی شده در این روش ارائه شد. مولفه‌ها به سمع و نظر اعضای جلسه رسانیده شد و روش‌های دسته بندی مولفه‌ها در مقالات گوناگون ارائه گردید.
۳	اعضای جلسه: نظرات اعضای حاضر در جلسه در خصوص مولفه‌های شناسایی شده در روش فراترکیب و همچنین سایر مولفه‌های پیشنهادی اثرگذار بر سکوت پرسیده شد. علاوه بر این، اعضا در خصوص نظرات افراد حاضر در جلسه نیز بر اساس پروتکل اولیه بیان شده اظهار نظر نمودند. در هر زمانی که بحث به حاشیه کشیده شد، ارائه دهندگان مولفه‌های فراترکیب، وظیفه هدایت بحث به مسیر اصلی را داشتند تا زمان استاندارد برگزاری جلسه رعایت گردد و اثربخشی مورد نیاز نیز تحصیل گردد.
۴	تحریرکننده متن جلسات: با توجه به سنگینی بحث، ضروری بود شخصی مستقلاً و بدون دخالت در بحث، وظیفه تحریر متن جلسات را بر عهده داشته باشد.

خروجی نهایی مولفه‌های سکوت‌گزینی حسابرسان پس از برگزاری جلسات فوکوس گروه در جدول شماره ۹ آمده است. در این جدول برخی مولفه‌های مربوط به فراترکیب به پیشنهاد اعضای جلسه تایید/ حذف/ تغییر نمود و برخی مولفه‌های جدید به پیشنهاد اعضا و پس از تایید اکثریت اعضا به لیست پیشین مولفه‌ها افزوده شد.

جدول ۹. وضعیت نهایی مولفه‌های سکوت‌گزینی پس از بررسی در فوکوس گروه

ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/ رد	تایید به همراه تغییر
۱	ترس از بازخورد منفی	☑	
۲	نگرش منفی	☑	منفی‌نگری حسابرس
۳	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس	☑	
۴	فقدان مهارت حرفه ای فرد	☑	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	کانون کنترل بیرونی	☑	

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/ رد	تایید به همراه تغییر
۶	حفظ موقعیت	☑	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	محافظه کاری و احتیاط	☑	
۸	انگیزه پایین برای کار کردن	☑	فقدان انگیزه کافی
۹	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)	☑	
۱۰	فرهنگ سازمانی نامناسب	☑	
۱۱	نظام پاداش غیر اثربخش	☑	
۱۲	قوانین و سیاست‌های کلان ناعادلانه	☒	
۱۳	سیاست تصمیم گیری متمرکز	☒	
۱۴	تفکیک عمودی بالا	☑	
۱۵	فقدان امنیت شغلی	☒	
۱۶	بروکراسی اداری پیچیده	☑	
۱۷	فلات شغلی	☒	
۱۸	سیستم آموزشی ضعیف	☒	
۱۹	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها	☑	
۲۰	بله قربان گویی و تملق	☑	
۲۱	جامعه کنترل شونده و با بخشش کم	☑	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۲۲	برچسب زدن	☑	
۲۳	سازمان کم بخشنده	☒	مشابه ردیف (۲۱)
۲۴	تاثیر بالای خطا در تنزل	☑	
۲۵	عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان	☒	
۲۶	عدم پذیرش انتقادات از کارکنان کم تجربه	☑	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۷	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد	☑	
۲۸	اشاعه فرهنگ بدگویی، رودربایستی و خوش خدمتی	☒	
۲۹	تبعیض جنسیتی	☑	
۳۰	عدم رعایت شایسته سالاری	☑	
۳۱	عدم تعهد سازمانی	☑	
۳۲	ملاحظات سیاسی	☑	
۳۳	سبک رهبری آمرانه/استبدادی	☑	
۳۴	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	☒	
۳۵	فقدان حمایت مدیر	☑	عدم حمایت مدیر
۳۶	انتقاد ناپذیر بودن مدیران	☑	
۳۷	عدم رعایت مبانی فرهنگی	☒	

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

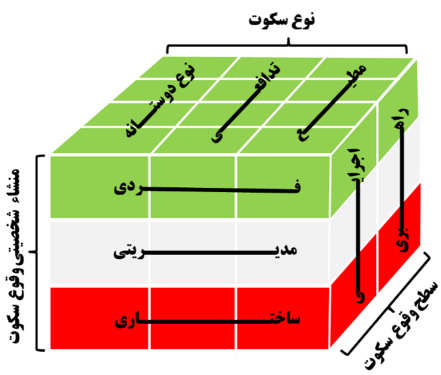
ردیف	مولفه‌های سکوت‌گزینی فراترکیب	تایید/ رد	تایید به همراه تغییر
۳۸	اعتماد به کارمندان قراردادی و پاره وقت	☑	اعتقاد به حسابرسان تازه وارد
۳۹	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص	☑	
۴۰	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند	☑	
۴۱	برخورد حزبی و فردی با گزارش ها	☑	
۴۲	تفاوت جمعیت شناختی مدیران و کارکنان	☒	
۴۳	علاقه مدیر به تک روی در تصمیمات و اجرا	☒	
۴۴	توجه صرف مدیر به حلقه خودی ها	☑	
مولفه‌های سکوت‌گزینی پیشنهادی توسط اعضای فوکوس گروه (پیشنهادات مشابه موارد بالا یا تایید نشده، در جدول ذکر نگردید)			
۴۵	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی	☑	
۴۶	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان	☑	
۴۷	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان	☑	
۴۸	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم گیری	☑	
۴۹	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید	☑	
۵۰	تامین منافع برون سازمانی حسابرس	☑	
۵۱	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی	☑	
۵۲	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی	☑	
۵۳	پنهان کردن اشراف دانش حرفه ای اعضای گروه	☑	
۵۴	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی	☑	
۵۵	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی	☑	
۵۶	تعدد و تورم قوانین و مقررات	☑	
۵۷	تعارض قوانین و مقررات	☑	
۵۸	ابهام و سکوت قوانین	☑	
۵۹	تعدد مراجع نظارتی	☑	
۶۰	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختومه شده به کل تخلفات	☑	

بـا عنایت به آنچه در خصـوص دسته بندی‌های گوناگون مطرح شده در پژوهش‌های مختلف بـرای مولفه‌های سکوت‌گزینی مطرح شد، سعی شد در جلسه پایانی فوکوس گروه به بررسی سه

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

بعـد سکوت‌گزینی مطرح شـده در بخش مبانی نظری (منشأ شخصیتـی، سطوح سازمانی و نوع سکوت) از نگاه اعضای گروه پرداخته شود. در ابتدا ابعاد مختلف سکوت‌گزینی برای اعضای گروه تشریح گردید.

شکل شماره ۴. مکعب ابعاد مختلف سکوت‌گزینی



مجموع نظرات دریافت شده حکایت از توافق جمعی برای دسته‌بندی طبق یک مکعبی داشت که در مکعب مذکور، سه وجه نوع سکوت، منشأ شخصیتی وقوع سکوت و سطح وقوع سکوت مورد توجـه قـرار گرفته است. اما نکته حائز اهمیت این بود که برای بعد نوع سکوت مولفه‌ای از جنس سکوت نوع دوستانه، تایید نشده است. ضمناً تفکیک مولفه‌های سکوت در سطح راهبری و اجرایی بسیـار ارزشمنـد و حاوی ارزش افزوده است. زیرا این موضوع در امر ژرف نگری و کمک به دیوان محاسبـات در راستای تقویت آوای سازمانی بسیـار کمک کننده خواهد بود. علاوه بر این اعضای گـروه پیشنهاد دادنـد که به جای عبارت ساختاری در مکعب سکـوت عبارت ساختاری/محیطی نوشته شود زیرا مولفه‌هایی وجود دارند که به ساختار ارتباط ندارند و متاثر از محیط هستند و این موضوع باعث گستردگی بیشتر موضوع می‌گردد.

گروه‌بنـدی مولفه‌هـای تایید شده در قالب ابعـاد مکعب سکوت‌گزینی که بـه تایید اعضای فوکوس گروه رسید، در جداول ۱۰، ۱۱ و ۱۲ آمده است. در این جدول گروه بندی مولفه‌ها با این فرضیه صورت گرفت که از پست مدیرگروه حسابرسی به بالا به عنوان عوامل راهبری دیوان تلقی می‌گردند و سایر پست‌ها جزء عوامل اجرایی تلقی می‌گردند.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۱۰. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس سطح سازمانی وقوع سکوت

ردیف	سطح سازمانی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	اجرایی و راهبری	ترس از بازخورد منفی
۲	اجرایی	منفی نگری حسابرس
۳	اجرایی	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	اجرایی	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	اجرایی	کانون کنترل بیرونی
۶	راهبری	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	اجرایی و راهبری	محافظه کاری و احتیاط
۸	اجرایی	فقدان انگیزه کافی
۹	اجرایی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	اجرایی	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	اجرایی	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	اجرایی	تفکیک عمودی بالا
۱۳	اجرایی	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	اجرایی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	اجرایی	بله قربان گویی و تملق
۱۶	اجرایی و راهبری	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	اجرایی	برچسب زدن
۱۸	اجرایی و راهبری	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	اجرایی	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	اجرایی	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	اجرایی	تبعیض جنسیتی
۲۲	اجرایی	عدم رعایت شایسته سالاری
۲۳	اجرایی	عدم تعهد سازمانی
۲۴	راهبری	ملاحظات سیاسی
۲۵	اجرایی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	اجرایی	عدم حمایت مدیر
۲۷	اجرایی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	اجرایی	اعتقاد به حسابرسان تازه وارد
۲۹	اجرایی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	اجرایی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند
۳۱	راهبری	برخورد حزبی و فردی با گزارش ها
۳۲	اجرایی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی ها

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	سطح سازمانی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۳۳	راهبری	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	اجرایی و راهبری	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	راهبری	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	راهبری	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم گیری
۳۷	اجرایی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	اجرایی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	اجرایی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی
۴۰	راهبری	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	راهبری	پنهان کردن اشراف دانش حرفه ای اعضای گروه
۴۲	راهبری	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	اجرایی	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	اجرایی	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	اجرایی	تعارض قوانین و مقررات
۴۶	اجرایی	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	اجرایی و راهبری	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	اجرایی	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختومه شده به کل تخلفات

جدول ۱۱. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس منشأ شخصیتی وقوع سکوت

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	فردی	ترس از بازخورد منفی
۲	فردی	منفی نگری حسابرس
۳	فردی	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	فردی	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	فردی	کانون کنترل بیرونی
۶	فردی	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	فردی	محافظه کاری و احتیاط
۸	فردی	فقدان انگیزه کافی
۹	فردی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	ساختاری/محیطی	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	ساختاری/محیطی	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	ساختاری/محیطی	تفکیک عمودی بالا

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱۳	ساختاری/محیطی	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	مدیریتی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	فردی	بله قربان گویی و تملق
۱۶	ساختاری/محیطی	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	ساختاری/محیطی	برچسب زدن
۱۸	ساختاری/محیطی	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	ساختاری/محیطی	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	ساختاری/محیطی	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	ساختاری/محیطی	تبعیض جنسیتی
۲۲	مدیریتی	عدم رعایت شایسته سالاری
۲۳	فردی	عدم تعهد سازمانی
۲۴	مدیریتی	ملاحظات سیاسی
۲۵	مدیریتی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	مدیریتی	عدم حمایت مدیر
۲۷	مدیریتی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	مدیریتی	اعتقاد به حسابرسان تازه وارد
۲۹	مدیریتی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	مدیریتی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر با کارمند
۳۱	ساختاری/محیطی	برخورد حزبی و فردی با گزارش ها
۳۲	مدیریتی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی ها
۳۳	مدیریتی	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	مدیریتی	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	مدیریتی	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	ساختاری/محیطی	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم گیری
۳۷	فردی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	فردی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	فردی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی
۴۰	ساختاری/محیطی	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	مدیریتی	پنهان کردن اشراف دانش حرفه ای اعضای گروه
۴۲	مدیریتی	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	ساختاری/محیطی	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	ساختاری/محیطی	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	ساختاری/محیطی	تعارض قوانین و مقررات

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	منشأ شخصیتی	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۴۶	ساختاری/محیطی	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	ساختاری/محیطی	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	ساختاری/محیطی	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختومه شده به کل تخلفات

با توجه به اینکه طبقه‌بندی‌های مربوط به بعد نوع سکوت، ریشه‌های فردی دارد، فلذا مؤلفه‌های مربوط به ساختار/ محیط در این بخش وارد نمی‌شوند. زیرا نمی‌توان آنها را یکی از طبقات مطیع، تدافعی و نوع دوستانه قرار داد.

جدول ۱۲. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس نوع سکوت

ردیف	طبقه سکوت	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۱	تدافعی	ترس از بازخورد منفی
۲	تدافعی	منفی نگری حسابرس
۳	مطیع	عدم اعتماد به نفس و عزت نفس
۴	مطیع	فقدان صلاحیت و مراقبت حرفه‌ای
۵	مطیع	کانون کنترل بیرونی
۶	تدافعی	حفظ پست و موقعیت سازمانی
۷	تدافعی	محافظه کاری و احتیاط
۸	تدافعی	فقدان انگیزه کافی
۹	تدافعی	خودسانسوری (خط قرمزهای خود ساخته)
۱۰	-	فرهنگ سازمانی نامناسب
۱۱	-	نظام پاداش غیر اثربخش
۱۲	-	تفکیک عمودی بالا
۱۳	-	بروکراسی اداری پیچیده
۱۴	تدافعی	عدالت توزیعی ضعیف برای کارها
۱۵	مطیع	بله قربان گویی و تملق
۱۶	-	فضای کنترل شونده و با بخشش کم
۱۷	-	برچسب زدن
۱۸	-	تاثیر بالای خطا در تنزل
۱۹	-	عدم پذیرش نظرات کم تجربه‌ها
۲۰	-	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱	-	تبعیض جنسیتی
۲۲	تدافعی	عدم رعایت شایسته سالاری

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	طبقه سکوت	علل سکوت‌گزینی تایید شده
۲۳	مطیع	عدم تعهد سازمانی
۲۴	تدافعی	ملاحظات سیاسی
۲۵	تدافعی	سبک رهبری آمرانه/استبدادی
۲۶	تدافعی	عدم حمایت مدیر
۲۷	تدافعی	انتقاد ناپذیر بودن مدیران
۲۸	تدافعی	اعتقاد به حسابرسان تازه وارد
۲۹	تدافعی	دادن اختیارات زیاد به افراد غیر متخصص
۳۰	تدافعی	فقدان ارتباط صمیمی مدیر و کارمند
۳۱	-	برخورد حزبی و فردی با گزارش ها
۳۲	تدافعی	توجه صرف مدیر به حلقه خودی ها
۳۳	تدافعی	ملاحظات و سیاست‌های دستگاه اجرایی
۳۴	تدافعی	ابهام در خصوص واکنش مدیران ارشد دیوان
۳۵	تدافعی	احتمال انتصاب مدیران دستگاه اجرایی در رده‌های بالا در دیوان
۳۶	-	فقدان استقلال دفاتر و ادارات کل در تصمیم گیری
۳۷	تدافعی	سکوت پیشگیرانه برای جلوگیری از تحمیل کار جدید
۳۸	تدافعی	تامین منافع برون سازمانی حسابرس
۳۹	تدافعی	استفاده از امکانات و تسهیلات دستگاه اجرائی
۴۰	-	لابی و نفوذ مدیران ارشد دستگاه اجرایی
۴۱	تدافعی	پنهان کردن اشراف دانش حرفه ای اعضای گروه
۴۲	تدافعی	جلوگیری از ارتقای اعضای گروه حسابرسی
۴۳	-	قدرت زیاد سرپرست گروه حسابرسی در دستگاه اجرایی
۴۴	-	تعدد و تورم قوانین و مقررات
۴۵	-	تعارض قوانین و مقررات
۴۶	-	ابهام و سکوت قوانین
۴۷	-	تعدد مراجع نظارتی
۴۸	-	درصد بسیار بزرگ آمار تخلفات مختومه شده به کل تخلفات

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس غربالگری پژوهش‌ها از سه حیث عنوان، چکیده و محتوا مشخص شد تعداد ۳۷ پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای ارزیابی قرار گیرد. سپس با کمک ۱۰ شرط کیفی الگوریتم ارزیابی حیاتی؛ غربال نهایی روی ۳۷ منبع صورت گرفت و ۲۵ منبع جهت تعیین شاخص‌های اجزای اصلی مدل مورد استفاده قرار گرفت.

بر اساس نتایج بدست آمده از جلسات گروه کانونی در خصوص گروه‌بندی مولفه‌های

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

سکوت‌گزینـــی بـــر اساس سطح سازمانی وقوع سکوت می‌توان گفـــت ۹ مولفه در گروه مولفه‌های سکوت‌گزینـــی راهبـــری، ۳۳ مولفه در گروه مولفه‌های سکوت‌گزینی اجرائـــی و ۶ مولفه در گروه مولفه‌هـــای اجرایی و راهبری قرار می‌گیرند. گروه‌بندی مولفه‌هـــای سکوت‌گزینی بر اساس منشأ شخصیتی وقوع سکوت نشان می‌دهد ۱۵ مولفه سکوت‌گزینی در گروه عوامل مدیریتی، ۱۴ مولفه در گـــروه عوامل فردی و ۱۹ مولفه نیز در گـــروه عوامل ساختاری/ محیطی قرار می‌گیرد. با توجه بـــه اینکه طبقه‌بندی‌های مربوط به بعد نوع سکوت، ریشه‌های فردی دارد، فلذا مؤلفه‌های مربوط بـــه ساختاری/ محیطی در این بخش وارد نمی‌شوند. زیـــرا نمی‌توان آنها را یکی از طبقات مطیع، تدافعی و نوع دوستانه قرار داد. گروه‌بندی مولفه‌های سکوت‌گزینی بر اساس نوع سکوت نشان داد ۲۴ مولفه سکوت‌گزینی در گروه عوامل تدافعی و ۵ مولفه در گروه عوامل مطیع قرار می‌گیرند.

بنابرایـــن می‌توان گفت از منظر سطح سازمانی وقوع سکوت، بخش زیادی از عوامل شناسایی شده مربوط به عوامل سکوت‌گزینی در سطح اجرائی است. علاوه بر این از منظر منشأ شخصیتی وقوع سکوت، بیشترین فراوانـــی دلایل سکوت‌گزینی مربوط به عوامل ساختاری/ محیطی است و در خصـــوص دلایل سکوت‌گزینی از منظر نوع سکوت می‌توان ادعـــا کرد بیشترین فراوانی دلایل سکوت‌گزینی به عوامل تدافعی است.

آنچـــه بـــه روشنی از نتایـــج این پژوهش مستفاد می‌گـــردد این است که بدنـــه اجرایی دیوان محاسبات کشور بیشتر از بدنه راهبری آن دچار سکوت زدگی است. بیشتر علل این سکوت‌گزینی بیش از اینکه به شخصیت حسابرسان و مدیران آنها بازگردد به عوامل ساختاری / محیطی مرتبط اســـت. موضـــوع مهم دیگر در این خصوص این است که هیچ یـــک از علل سکوت‌گزینی به دلایل نـــوع دوستانه مرتبط نیست و این موضـــوع احتمالاً حکایت از فقدان ارتبـــاط صمیمی بین اغلب حسابرســـان دارد. در حقیقت بیشترین علل سکوت‌گزینی ریشه در ترس و خود محافظتی دارد تا دیگر محافظتی.

پژوهش‌هـــای پیشین در حوزه سکوت‌گزینی اغلـــب بر شرکت‌های غیر دولتی متمرکز بوده‌اند (ماننـــد چان، کیـــم و کیم، ۲۰۲۱؛ بوند و زنگ، ۲۰۲۱ و بودی و همکـــاران، ۲۰۲۰) و یا صرفاً به بررســـی ارتباط بین متغیرهای مختلـــف با سکوت‌گزینی پرداخته‌اند و بـــه صورت واضح و روشن سکوت‌گزینـــی را ریشه یابی نکرده‌انـــد (مانند پژوهش‌های بودی و همکـــاران، ۲۰۲۰؛ الروسان و اوموش (۲۰۱۸)؛ کی لک و آلتونتس (۲۰۱۷)؛ آکین و اولوسی (۲۰۱۶)؛ بوفونو و آودی (۲۰۱۶)؛ ژو، لوی، و لام (۲۰۱۵)؛ لی و سان (۲۰۱۵)). نتایج این پژوهش نیز مؤید تفاوت علل سکوت‌گزینی در یک دستگاه نظارتی با یک دستگاه اجرایی است. دلیل این امر این است که قریب به یک سوم علل شناسایی شده در این پژوهش توسط گروه کانونی پیشنهاد شد، که در سایر پژوهش‌ها چنین مواردی مشاهده نگردید و علاوه بر این قریب یک چهارم علل شناسایی شده در مرحله فراترکیب به دلیل عدم ارتباط یا کم اهمیت بودن در محیط دیوان محاسبات کشور توسط گروه کانونی کنار گذاشته شد و رد شد.

به دستگـــاه نظارتی مورد بررسی در این پژوهش پیشنهاد می‌شود باعنایت به اینکه بیشترین

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

دلایل سکوت‌گزینی در سطح اجرایی دیوان رخ می‌دهد و با توجه به اینکه منشأ بسیاری از علل، ریشـــه در علل ساختاری / محیطی دارد فلذا علل ساختاری / محیطی مورد اشاره در این پژوهش را جهـــت رفع سکوت بدنه اجرایی دیوان محاسبات کشور مورد توجه جدی قرار دهد. این موضوع بـــا این ملاحظه باید مورد بررسی قرار گیرد که بیشترین دلایل سکوت‌گزینی ریشه در ترس افراد و ابقاء در پست و جایگاه فعلی دارد.

بـــه پژوهشگـــران نیز توصیه می‌شـــود در راستـــای غنای بیشتـــر موضـــوع سکوت‌گزینی در دستگاههـــای نظارتی، این موضوع را در سازمـــان بازرسی کل کشور و سایر نهادهای عضو شورای هماهنگـــی دستگاههـــای نظارتی کشور انجام دهند. شناسایی ریشه‌هـــای سکوت در دستگاههای نظارتـــی مذکور باعث رشد و تعالـــی سلامت اداری دستگاههای اجرایـــی و در نهایت ارتقای رفاه اجتماعی خواهد گردید.

محدودیت‌های پژوهش

در فرآیند اجرای پژوهش خصوصاً در مرحله گروه کانونی چند موضوع مهم و اثرگذار بر نتایج به شرح ذیل وجود داشت که تلاش شد به نحوی رفع یا کنترل شود:

تفسیرهـــای متفاوت از واژگان و اصطلاحات توســـط مشارکت کنندگان در گروه کانونی: برای حـــل ایـــن مشکل تلاش شد در حین جلســـات و هرجایی که کلماتی خـــارج از دایره اصطلاحات حسابرســـی مطرح می‌گردید مفهوم آن را تشریـــح نماییم (مانند سقف شیشه‌ای، تفکیک عمودی بالا، فلات شغلی).

تظاهـــر پاســـخ دهندگان برای اخلاقـــی و حرفه‌ای نشان دادن خود و یـــا تظاهر به عدم وجود سکـــوت سازمانـــی و خلاصه احتمال سکوت‌گزینـــی پاسخ دهندگان: موارد مذکـــور همگی ریشه در تـــرس از امنیـــت شغلی و خطر افشای اظهـــارات پاسخ دهندگان دارد. بـــرای حل و فصل این موضـــوع از چند روش بهره گرفتیم. اولاً جامعه آماری را صرفاً از رده‌های بالای پست سازمانی که رسمی هستند (حسابرس ارشد، سرحسابرس، سرحسابرس ارشد و حسابرس کل) انتخاب نمودیم. بنابرایـــن آنها از نگاه امنیت شغلی دغدغه‌ای ندارند و مانند افراد پیمانی یا قراردادی، ترس امنیت شغلی ندارند و ریسک پذیرترند. ثانیاً، در ابتدای جلسات فوکوس گروه به پاسخ دهندگان اطمینان دادیم که نتایج صرفاً در قالب اطلاعات آماری منتشر می‌گردد.

عـــدم همراهـــی مشارکت‌کنندگان برای پاسخگویـــی و همکاری: با توجه بـــه تجارب پیشین نویســـنده، هدایایی بـــرای خبرگان خریداری شد تا احساس تعهـــد بیشتری برای همکاری داشته باشند.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی

۱. ابراهیمی، علی، صفری گرایلی، مهدی و ولیان، حسن. (۱۴۰۱). طراحی مدل علل تقویت‌کننده سکوت سازمانی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

حسابرسان داخلی. پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۱۲(۲): ۱-۲۷.

۲. ارمندئی، مریم، وزیری، مژده، و عدلی، فریبا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. اندیشه‌های نوین تربیتی،۱۲(۲):۱۱۵-۱۴۴.

۳. افخمی اردکانی، م. ؛ خلیلی صدرآباد، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطهٔ بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸): ۶۵-۸۳.

۴. انبارلویی، محمدکاظم. (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی مالیه عمومی. چاپ اول. قم: انتشارات وثوق. صص. ۱۰-۱۱

۵. پیران نژاد، علی، داوری، الهه، و افخمی، مهدی. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱): ۱۴۷-۱۷۶

۶. تنهایی، محمد حسن، نصراصفهانی، علی، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر، و اخوان صراف، احمد رضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. جامعه شناسی کاربردی، ۲۹(۴): ۱۴۷-۱۶۶

۷. ثابت، عباس، رازقی، سعید، هاشمی، علیرضا. (۱۳۹۶). ارائه مدل معادلات ساختاری متغیرهای روانشناختی موثر بر کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه علمی روشها و مدلهای روانشناختی، ۸(۲۸)، ۱-۱۸

۸. حریری، نجلا (۱۳۹۴). فوکوس گروه به‌مثابه پژوهش کیفی. فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات. سال دوم، شماره ۷ و ۸.

۹. حسن پور، حمید، معروفی، داود، وکیلی، اکبر. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۴): ۲۷-۵۲.

۱۰. حسن زاده پسیخانی، محمدصادق، حسن زاده ثمرین، تورج، و فنون حسنی، بهناز. (۱۳۹۷). تاثیر جو اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۸۷-۱۱۰.

۱۱. حسنی، سمیه، احمدی، سید علی اکبر، سرمست، بهرام، و الوداری، حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانهٔ سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(شماره ۲ (پیاپی ۳۰))، ۹۷-۱۱۲.

۱۲. خشنودی فر، زهرا، غنجی، مستانه، و رحیمی مصلح آبادی، پرویز. (۱۳۹۸). تحلیل مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۵(۲)، ۹-۴۵.

۱۳. دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۸: ۲۷-۳۹.

۱۴. دهقانی پوده، حسین، و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۶). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به مدیریت کیفیت زنجیره تأمین در شرکت‌های دفاعی دانش بنیان. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۷(۲۷)، ۷-۳۶.

۱۵. رستگار، عباسعلی و علی اکبری نوری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی، فصلنامهٔ مطالعات رفتارسازمانی، سال پنجم، شمارهٔ دوم: ۱۱۹-۱۴۴.

۱۶. رستگار، عباسعلی، و روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(شماره ۴ (پیاپی ۸))، ۷-۱۸.

۱۷. رنجبر، هادی، حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوشدل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی، و بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، (۱۰(۳ : ۲۳۸-۲۵۰.

۱۸. زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، علوم مدیریت ایران، سال ششم، شمارهٔ بیست و یکم: ۷۷-۱۰۵.

۱۹. زبردست، محمدعلی، نادریان جهرمی، مسعود، و حاجی زاده، سجاد. (۱۳۹۶). نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی. نشریه مدیریت ورزشی، :۹(۲)۲۸۷-۲۹۹.

۲۰. صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داوود؛ نیستانی اصفهانی، کامیار. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما، مدیریت دولتی، دوره

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۸ زمستان ۱۳۹۵ شماره ۴.
۲۱. عطایـی، محمد و قربانی نیا، نسرین (۱۳۹۵). شناسایـی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سپهر الکتریک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۷، ۵۵-۶۲.
۲۲. عنایتـی، ترانه، عالی‌پور، علیرضا، و بـزرگ نیا حسینی، سیده فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. . فصلنامهٔ علمی مطالعات منابع انسانی، ۸(۱)، ۴۳-۵۶.
۲۳. فهامـی، منیژه، محمودی، محمدتقی، و شاه‌طالبی، بـدری. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعهٔ کیفی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"،۱۷(۱):۲۱-۴۴.
۲۴. کـرد فیروزجایی، فهیمه، و زین آبـادی، حسن رضا. (۱۴۰۰). تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی. مشاوره شغلی و سازمانی،۱۳(۴): ۱۰۷-۱۲۶.
۲۵. مقیمـی، سید محمـد، قادری آزاد، عبـاس و داریوش رضا بیگـی (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقـی مؤسسات عالی حسابرسـی با نگاهی به تأثیر تعدد دستگاه‌های نظارتی در مقابله با فساد، انتشارات مرکز آموزش و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور.
۲۶. مورگان، دیوید (۱۳۹۴). فوکوس گروه به مثابهٔ پژوهش کیفی، ترجمهٔ نصرت فتی، تهران، نی.
۲۷. موسـوی کاشی زهره، محسنی کبیر زهـره. بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بـر عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی حسابرسان. دو فصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری. ۱۳۹۸; ۴ (۷): ۱۸۰-۱۳۵
۲۸. نوه ابراهیم عبدالرحیم، یوسفی فرزانه. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، تابستان ۱۳۹۵، دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶); ۱۳۳-۱۵۶.
۲۹. نیکخـو، بهمـن، جعفری نیا، سعید، حسن پور، اکبـر، و عباسیان، حسین. (۱۳۹۷). تدویـن مدل عوامل موثر بـر سکوت سازمانی با استفـاده از رویکرد ترکیبـی Fuzzy AHP و ARAS. مطالعـات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷(۴۱)، ۱۳۷-۱۶۰.

ب- منابع خارجی:

1. Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: Why and how can overcome. Saussurea, 3(1), 39-44.
2. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. International Journal of Higher Education, 5(2), 46-58.
3. Al-Rousan, M. A. M.,& Omoush, M. M. (2018). The Effect of organizational silence on burnout: a field study on workers at jordanian five-star hotels. Journal of Management and Strategy, 9(3), 114-122.
4. Avery, D.R. And Quinones, M.A. (2002). "Disentangling The Effects Of Voice: The Incremental Roles Of Opportunity, Behaviour, And Instrumentality In Predicting Procedural Fairness", Journal Of Applied Psychology, 87, 81-6.
5. Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Antwi, S. and Say, J. (2020). Customer value co-creation and employee silence: Emotional intelligence as explanatory mechanism, International Journal of Hospitality Management, Volume 91.
6. Bond, P. and Zeng Y. (2021). Silence is safest: Information disclosure when the audience's preferences are uncertain, Journal of Financial Economics
7. Boufounou, P., & Avdi, K. (2016). Financial crisis, organizational behavior and organizational silence in the public sector: A case study for Greece. SPOUDAI-Journal of Economics and Business, 66(1/2), 46- 78.
8. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal of management Studies, 40(6), 1393-1417.
9. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

10. Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. Handbook of research on employee voice. Edward Elgar Publishing.
11. Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. Journal of Nursing Research, 25(2), 90-98.
12. Clor-Proell, S. M., Kadous, K., & Proell, C. A. (2022). The sounds of silence: A framework, theory, and empirical evidence of audit team voice. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 41(1), 75-100.
13. Deniz, Nevin., Noyan, Aral., Ertosun, Oznur Gulen. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 691 – 700.
14. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? Academy of Management journal, 50(4), 869- 884.
15. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice asMultidimensional Constructs. Journal of Managerial Studies, 9, 1359-1392.
16. Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, 2(1), 83-103.
17. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. Health services research, 41(4p2),1539□-1554.
18. Hosseini, E., & Sabokro, M. (2022). A systematic literature review of the organizational voice. Iranian Journal of Management Studies, 15(2), 227-252.
19. Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. Shiraz E-Medical Journal, 20(4).
20. Jain, A. K. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. Personnel Review, 44(6), 1010-1036.
21. Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. Western Journal of Communication (includes Communication Reports), 38(1), 25-35
22. John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. International Journal of Indian Psychology, 7(1), 354-366.
23. Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. Research in organizational behavior, 29, 163-193.
24. Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997), Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations. Journal of Applied Psychology, 82, 160-77,
25. Lande, Evelyne (2014) "The quality policy for public financial audit, case of the French supreme audit institution", Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 10 Issue: 1, https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2013-0077
26. Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. The Leadership Quarterly, 26(2), 172-189.
27. Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). Establishing Trustworthiness, Naturalist Inquiry. Newbury Park, LA, Sage.
28. Magotra, I. (2016). Why employees remain silent: A study on service sector. International Journal of Science Technology and Management, 5(5), 196-202.
29. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. Journal of

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]