

# Understanding the Phenomenon of Silence Expectancy during the transfer of the managers; Conceptual Foundations and Fusion Factors

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received 18 March 2022 Received in revised form 10 June 2022 Accepted 16 June 2022 Published online 25 June 2022</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Silence Expectancy,</i> <i>Organization helplessness,</i> <i>Political concealment.</i></p>	<p><b>Purpose:</b> in this research, we have sought to identify the symptoms and causes of the phenomenon of silent waiting from the point of view of experts in the western governorates of the country.</p> <p><b>Methodology:</b> This research is based on the exploratory mixed method. The qualitative part has been done through systematic transcription foundation data analysis and the quantitative part has been done using structural equation modeling. The participants in the research were a number of experts in the western governorates of the country, including Ilam, Kermanshah, Kurdistan, Lorestan and Hamedan, and a semi-structured interview was conducted with 18 of them considering the theoretical sampling method. . After obtaining confidence and trust in the emerging categories and confirming them, a questionnaire was designed to test the model, whose validity and reliability were checked with known indicators. After verifying the validity of this step, quantitative data analysis with SmartPLS software showed that causal factors have a significant effect on the emergence of the central phenomenon.</p> <p><b>Findings:</b> we found that the five components of the preferred context of colleagues, the preferred context of managers, organizational helplessness, dysfunctional culture and bureaucratic atmosphere and waiting mental preoccupations as the causal causes in the emergence of a central phenomenon with four indicators of strategic patience, Political Prudence, Political concealment and strategic panic have played a role. After validating qualitative data, quantitative data analysis with SmartPLS software showed that causal factors have a significant effect on the emergence of the central phenomenon..</p> <p><b>Conclusion:</b> Exploring the lesser-known phenomenon of silent waiting, while expanding the theoretical scope of this concept in the field of knowledge of organizational behavior management, warns the managers of the Ministry of Interior about its damage to the body of this governing body.</p>

**Cite this article:** Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Article title. *Journal Title*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/00000000000000000000>



© The Author(s).  
DOI: <http://doi.org/00000000000000000000>

**Publisher:** University of Tehran Press.

# فهم پدیده انتظار خاموش برای جابه‌جایی مدیران در وزارت کشور؛ پردازش مفهومی و موجبات سببی آن

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> پژوهشی مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> این تحقیق به دنبال یافتن چرایی پدیده انتظار خاموش از نگاه حاذقان در استانداری‌های غرب کشور است. <b>روش:</b> تحقیق حاضر بر بنیان روش آمیخته اکتشافی استوار است. بخش کیفی از طریق روش داده بنیاد نسخه سامان‌مند و بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق تعدادی از خبرگان در استانداری‌های غرب کشور شامل ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان و همدان بودند که با در نظر گرفتن روش نمونه‌گیری هدف‌دار گلوله برفی با تعداد ۱۸ نفر از آنها با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری، مصاحبه نیمه ساختار یافته به عمل آمد. پس از حصول اطمینان و اعتماد به مقوله‌های ظهور یافته و تأیید آن، پرسشنامه‌ای برای آزمون مدل طراحی شد که روایی و پایایی آن با شاخص‌های شناخته‌شده بررسی شده است.
<b>تاریخ دریافت:</b> ....../.../..	<b>یافته‌ها:</b> کُنش پرگزند همکاران، کُنش سمی مدیران تمامیت‌خواه، پیشران‌های هراس‌آفرین، کژکارکردهای فرهنگ و جو بوروکراتیک منتظر چهار مؤلفه‌ای هستند که به عنوان موجبات علی در ظهور پدیده محوری با چهار نشانگر صبر استراتژیک، احتیاط سیاسی، استتار سیاسی و هراس استراتژیک نقش‌آفرین بوده‌اند. سپس تحلیل داده‌های کمی با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد، موجبات علی در ظهور پدیده محوری اثر معناداری برجای می‌گذارند.
<b>تاریخ بازنگری:</b> ....../.../..	<b>نتیجه‌گیری:</b> کاوش پدیده کمتر شناخته انتظار خاموش، ضمن بسط دامنه نظری این مفهوم در سپهر دانش مدیریت رفتار سازمانی، به مدیران وزارت کشور در خصوص آسیب‌های آن بر پیکره این نهاد حاکمیتی هشدار می‌دهد.
<b>تاریخ پذیرش:</b> ....../.../..	<b>کلیدواژه‌ها:</b> انتظار خاموش، پیشران‌های هراس‌آفرین، احتیاط سیاسی
<b>تاریخ انتشار:</b> ....../.../..	

استناد: نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (سال). عنوان مقاله. عنوان مجله، ۲ (۴)، ۲۰-۱.



## مقدمه

بر کسی پوشیده نیست که موفقیت سازمان‌ها معلول حضور کارکنانی است که با میل و رغبت وظایف شغلی را به انجام می‌رسانند و با بصیرت آسیب‌ها و بحران‌های احتمالی را شناسایی و راه‌چاره‌ها را کشف و طرح می‌کنند. از این‌رو، سازمان‌ها برای بهره‌مندی از ظرفیت حداکثری، هر یک از آنها را به اظهارنظر در باب سازمان تشویق می‌کنند (Vakola & Badorus, 2005). زیرا این اعتقاد وجود دارد که صدای کارمند منجر به تغییرات مؤثر در تصمیم‌های مدیران و به تبع آن بازده‌های سازمان می‌شود (Alparslan, Can & Erdem, 2015). با این وجود، کارکنانی هستند که از روی آگاهی و عمدانه سکوت پیشه می‌کنند. در واقع، این دسته از کارکنان به دلایل پیدا و پنهان، از طرح نظرات اجتناب می‌ورزند و خاموشی را بر گویایی ترجیح می‌دهند (Khalid & Ahmed, 2015). اینک این سؤال ذهن را درگیر می‌کند که غرض آنها و انگیزه حقیقی سکوت‌پیشگان چیست؟ چه راز سر به مهری در پشت سکوت آنها نهفته است؟ که موجب شده انگیزه آنها در پس رفتار بی‌صدای آنها پنهان بماند (Prouska and Psychogios, 2016). پایلار، پوکورنا و بالکاروا (2014) معتقدند این دسته از کارکنان از روی شناخت و مطابق نتیجه مطلوب مورد انتظار برای محافظت از خود در برابر پیامدهای خطرآفرین در سازمان دم فرو می‌بندند. به بیانی ساده‌تر، آنها به خاطر انگیزه‌های خاصی که در محیط کار دارند (Imran, Khan & Khan, 2020) نظیر هراس از دست دادن موقعیت (Imran & Nouman, 2017)؛ زایش بازدارنده‌های مرئی و نامرئی در طول مسیر شغلی (Ghasempour, Shiri & Yasini, 2021)؛ و برای صیانت از منافع خود و با فهم احتمالات، سکوت دفاعی را به مثابه دژی مستحکم در برابر خطرات، بنا می‌کنند (Pinder & Harlos, 2001). این افراد با فراست از دیگر رفتارهای جایگزین به عنوان راهبرد عملکردی آگاه هستند. ولی پس از تجزیه و تحلیل هزینه و فایده مربوط به هر بدیل، از روی

<sup>1</sup>. Pilař, Pokorná & Balcarová

آگاهی، دربارهٔ پیشامدها و چالش‌های سازمان سخنی به میان نمی‌آورند تا به انتظارهایی که برآمده از تجربه‌های زندگی، تمایلات حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی است، جامعهٔ عمل‌پوشانند (Pinder & Harlos, 2001). واضح است که در عمق پیدایی این چنین رفتاری انتظارهای نهفته است که برای آن یک نام اختصاصی تحت عنوان «انتظار خاموش» در نظر گرفته شده است. مطابق تئوری انتظار، فرد، عاملی فعال در نظر گرفته می‌شود که هر رفتار را به‌طور منطقی بعد از پویش محیطی که از عوامل انگیزنده و پیامدهای هر رفتار دارد، انتخاب می‌کند (Fred, 2011; Wei et al, 2016). یعنی در پشت رفتاری که بروز می‌دهد، انتظار خاموشی نهان است که بعد از محاسبهٔ امکان تحقق هر یک از آنها در ذهن خود، یکی از آنها را برمی‌گزیند تا به رضایت احتمالی و دستاوردی خوشایند بینجامد. در همین راستا، ردmond (۲۰۱۴) رفتارهای کارمندان را برخاسته از نگرش‌ها، ادراک‌ها و باورهای او با هدف حداکثرسازی منافع شخصی و حداقل کردن ضرر در سازمان می‌داند. انتظار خاموش حالتی ذهنی است که امکان زایش آن در منظومهٔ فکری هر یک کارگزاران در نظام اداری از مدیران عالی گرفته تا کارکنان دون پایه را در هنگام تغییر و جابه‌جایی مدیران دولتی دارد. این حالت ذهنی در ایران که تأثیر سیاست بر اداره قابل توجه است (طبرسا، ۱۴۰۱) امکان ظهور و بروز بیشتری دارد. زیرا سیاست‌زدگی اداره در ایران منجر به تولد و تکثیر ارزش‌ها و رفتارهایی هم‌چون نفوذپذیری مدیران اجرایی از جانب گروه‌های ذی‌نفوذ، توصیه‌پذیری از صاحبان قدرت، تقسیم منصب‌های مدیریتی بین خواص، تفاوت فاحش حقوق و دستمزد مقامات اداره با کارکنان عادی شده است (میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۸۷)؛ که ماحصل آن مثله‌شدن شایسته‌گماری (سالارکیا، ۱۳۹۷)؛ و تنگ‌شدن حلقهٔ انتصاب و انتخاب مدیران اجرایی بوده است (فرهادی‌نژاد، لیلی‌دوست و حسانی، ۱۴۰۱). از این رو، افراد برای ورود به چرخهٔ مدیریتی، ناگزیر به بروز رفتارهای سیاسی هستند؛ تا به آمل و آرزوهای خود در میدان سازمان دست یابند. میدانی که مملو از مین‌هایی انفجاری است که باید با درایت خنثی‌سازی شوند و گرنه یا مقدمات مرگ سیاسی را فراهم می‌آورند و یا به پرتاب‌شدن به سیاه‌چاله‌های مدیریتی ختم می‌شوند. زیرا در نظام اداری ایران کارگزاران نه تنها در یک فضای

---

<sup>2</sup>. Silence Expectancy

پویا، به رقابت نمی‌پردازند، بلکه در فضایی آکنده از حسادت، بدگویی، حذف‌گرایی و خودمداری زندگی می‌کنند که رقبا از هیچ کوششی برای پیروزی دریغ نمی‌کنند (میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۸۷). در چنین شرایطی، افراد منتظر، از بیم انسداد مسیر شغلی، سعی می‌کنند چراغ خاموش کار راه‌آه شغلی خویش را برای تکیه بر منصب اداری مدنظر بپیمایند و انتظارهای خود را در سکوت پیش ببرند. به سخن دیگر، منتظران با درک انتظارهای خود و با بینش نسبت جو و فرهنگ مستولی بر بستر مورد مطالعه، رفتارهای بروزیافته سیاسی، روابط مابین مدیر و همکاران، ارزش‌های اخلاقی موردپسند قاطبه همکاران درصدد برمی‌آیند که بی‌صدا نقشه راه ارتقاء گام به گام در سازمان را در میدان اجرایی کنند. در همین زمینه، تجربه زیسته برخی از محققین و گفتگو با تعدادی از کارکنان استانداری‌های غرب کشور مظهر تأییدی بر وجود پدیده انتظار خاموش در بستر مورد مطالعه می‌زنند که باعث شده کنش‌ها و واکنش‌هایی از سوی همکاران ظاهر شود که مبین زایش و تکثیر سمیت در لایه‌های سازمان مورد مطالعه است. در چنین شرایطی، اگر مدیران و سیاست‌گذاران وزارت کشور برای آن چاره‌ای نیندیشند و آثار خسارت‌بار آن را تا حدودی کنترل نکنند، انزوا و حذف مستعدان آن وزارتخانه همچنان طبق روال گذشته ادامه می‌یابد و در سطحی کلان‌تر، شاهد زیست استانداری‌ها در چرخه باطل وجود و نیستی سرگردان خواهیم بود. به هر سان، از آنجا که در سپهر دانش مدیریت رفتار سازمانی، مفهوم انتظار خاموش مورد مذاقه قرار نگرفته است این پژوهش در صدد است ضمن ساخت و گستره دامنه مبانی نظری مفهوم انتظار خاموش به روشن‌سازی مؤلفه‌های سامان‌بخش تکوین و رخداد آن در میان کارگزاران استانداری‌های غرب کشور (استان‌های ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان و همدان) از رهگذر طرح نظام‌مند از روش نظریه‌مبنایی بپردازد و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری، اعتبار آن را سنجش نماید. مؤلفه‌های نامکشوفی که در حال حاضر در استانداری‌های ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان و همدان با قدرت ساری و جاری هستند، ولی تاکنون در قالب پژوهشی علمی هویدا نشده‌اند و حجابی بین آنها و مدیران وزارت کشور را فراگرفته است. پوشیده‌نماند، دلیل انتخاب استانداری‌ها برای مطالعه، در وهله نخست نقش حکمرانی آنها در ساختار اداری و سیاسی کشور است و در وهله بعدی بافتار به‌شدت سیال آن در مقایسه با دیگر سازمان‌های دولتی است. به طوری که با اتمام انتخابات در هر دوره‌ای و روی کار آمدن دولت

جدید و یا تغییر در ترکیب نمایندگان مجلس شورای اسلامی، قطار تغییرات در این مجموعه بسیار زودتر و با سرعتی دوجندان در قیاس با سازمان‌های دیگر شروع به حرکت می‌کند. با توجه به مطالب مطروحه این تحقیق درصدد پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

- موجبات شکل‌دهنده پدیده انتظار خاموش در بستر مورد مطالعه کدامند؟

- درون‌مایه پدیده انتظار خاموش شامل چه شناسایی می‌شوند؟

### مبانی نظری

وجه تمایز گویایی و خاموشی، تنها حکایت از بود و نبود آزادی بیان نیست. بلکه انگیزه در پس رفتار سکوت‌پیشگان است، که این دو کلیدواژه را از یکدیگر متمایز ساخته است (Prouska & Psychogios, 2016). در حقیقت، در پس هر رفتار بی‌صدا، انگیزه‌ای نهفته است و از پس هر انگیزه، هدفی جا خوش کرده است که افراد را بی‌سروصدا سمت خود می‌خواند (Dehkharghani et al, 2022). این خاموشی گاهی حکایت از ترس به مثابه یگانه واژه مشترک بین سازمانها دارد (Shaukat & Khurshid, 2022) و زمانی آواگر اطاعت و تابعیت و دوستداری و رضایتمندی است (Brinsfield, 2013). به هر سو، افراد با درک واقعیت‌های سازمان، برای بیشینه‌سازی منافع و کمینه‌سازی هزینه‌ها، سکوت دفاعی را به مثابه استراتژی کم هزینه بکار می‌گیرند (Son, Yang, Park, 2022). بنابراین می‌توان گفت تصمیم آگاهانه سکوت دفاعی، از نیروهای انگیزشی سرچشمه می‌گیرد (Prouska & Psychogios, 2016). رعب جابه‌جایی شغلی رو به پایین، دریافت تذکر جدی، از دست‌دادن شغل (Dedahanov, Lee & Rhee, 2016)؛ از دست‌دادن موقعیت (Imran & Nouman, 2017)؛ عدم ارتقای شغلی (Sufian and Modab, 2015)؛ اجتناب از تعارض بین فردی، پرهیز از برچسب «جنجال‌ساز» خوردن و تجربیات انباشته ناشی از صحبت کردن در گذشته (Beheshtifar, Borhani and Moghadam, 2012)؛ دانسته، خاموشی پیشه می‌کنند. در این نسخ سکوت، افراد می‌دانند که از چه چیزی می‌ترسند، گزینه‌های مختلف رفتاری را روی میز چیده‌اند، تا با ترسیم نقشه شناختی از مؤلفه‌های تهدیدزا، تصمیمی آگاهانه اتخاذ کنند (Kish-Gephart et al, 2009). با توجه به مطالب مطروحه با ادغام دو مفهوم

متمایز سکوت کارمند و نظریه انتظار، فرد رفتار سکوت را پس از برآورد ذهنی هزینه و فایده خود از انتظاری که از انتخاب و بروز سکوت برای رسیدن به نتایج مطلوب دارد، بروز می‌دهد. بنابراین، این ترکیب، درک عمیقی از اتخاذ تصمیم آگاهانه و عمدی کارکنان برای درگیر شدن در رفتار سکوت که متأثر از عوامل سازمانی خاصی است را فراروی ناظران می‌گشاید (Vroom, 1964). در این چارچوب دوگانه، فرض اساسی این است که کارمندان معمولاً حرف‌های زیادی برای گفتن دارند و این موقعیت تحت عنوان فرصت صوتی<sup>۳</sup> مفهوم‌سازی شده است (Morrison, 2014). در چنین شرایطی، کارمندان دو رفتار برای انتخاب دارند؛ یا صدای خود را رسا کنند و یا در لاک سکوت دفاعی خود فرو روند. کارمندان قبل بروز دادن هر یک از رفتارهای مذکور، ابتدا محیط را از حیث مناسب بودن (ایمنی روانی هنگام و بعد از صحبت کردن و راه ندادن به ترس به هنگام گویایی) رصد می‌کنند و در صورت مهیا بودن محیط، با طیب خاطر و فراغ بال، نقطه نظرات خود درباره مسائل و چالش‌های سازمانی را مطرح می‌کنند (Detert & Trevino, 2010; Grant, 2013). از طرف دیگر، اگر هر یک از کارکنان شرایط آن‌چنان که شایسته است را مهیا تشخیص ندهند، صحبت کردن را عملی خطرآفرین ادراک خواهند کرد (Lebel, 2012)؛ و از خوف مواجه شدن با پیامدهای منفی، اندیشمندانه، سکوت را ترجیح خواهند داد (Lavena & Moore, 2016; Hester & Yager, 2016). علاوه بر این، انگیزه سکوت‌پیشگی عامدانه کارمند، با ادراک احتمال اینکه رفتار سکوت منجر به نتیجه دلخواه مدنظر می‌شود (با توجه به جذابیتی که نتیجه برای فرد دارد)، معنا پیدا می‌کند (VanDyne, 2003; Pinder & Harlos, 2011 & Vroom, 1964). نکته کلیدی از ترکیب نظریه انتظار با سکوت در این است که کارکنان رفتاری را برمی‌گزینند که منجر به نتایج مطلوب شود (Vroom, 1964). یعنی کارمند با کاربست سکوت دفاعی که برآمده اندیشه محاسباتی، هوشمندی و رصد دقیق میدان است (VanDyne, 2003)، به اهداف و انتظارات غالباً ناگفته خود جامه عمل می‌پوشانند. آنچه مشخص است، اگر افراد با تحلیل دقیق و موشکافانه سازمان، شرنگ‌آلودگی را در بافتار همکاران، رهبران و مدیران و محیط تشخیص دهند، ترجیح

---

<sup>3</sup>. voice opportunity

می‌دهند با سپرسازی در مقابل تهاجم و تعارض معارضین به منافع شخصی در سازمان، انتظارهای خود را که سربرآورده از تجارب شغلی، علایق شخصی و حرفه‌ای است در خفا معماری نمایند و ابزارهای در اختیار را با فراست ردیف کرده و به صورت چراغ خاموش پیگیر آنها باشند. برای این‌گنش حسابگرانه، یک نام اختصاصی تحت عنوان «انتظار خاموش» در نظر گرفته شده است. انتظار خاموش، ترسیم نقشه انتظاراتی با شناخت و ادراک زیست مؤلفه‌های زهرآلود در بدنه سازمان است که افراد را وادار به آهسته‌رانی رو به جلو می‌کند. به عبارتی، افراد با ادراکی که از تلنبار تجربه‌های زیسته فراگرفته‌اند، ترجیح می‌دهند در خاموشی هدف‌های خود را ترسیم نمایند، ابزارها را سامان دهند و با در نظر گرفتن احتمال رسیدن به هدف‌ها، پا در میدان سیاست‌ورزی سازمان نهند. در واقع، افراد منتظر رفتارهایی را هویدا می‌سازند که ممکن است دیگران را به خطای محاسباتی مواجه سازد که این همان هدف غایی منتظر است تا از دیده‌ها پنهان باشد و تیغ تیز همه‌ها و تخریب‌ها را به سوی اهداف دیگر هدایت کند. انتظار خاموش، نشانگر آن است که کارمند ابتدا باید نسبت به ارزشمند بودن منصب و مقام اداری، وقوف باید و با درک و رصد تحولات در لایه‌ها و بُن‌لایه‌ها سازمان، و تأیید زیست مؤلفه‌های هراس‌آور در آن، ترجیح می‌دهد در سکوتی فعال، نقشه راه خود را ترسیم کند، ابزارهای در اختیار را سامان دهد و به اقتضای شرایط آنها را به بازی گیرد. در حقیقت، سکوت نهفته در پدیده انتظار خاموش، استراتژیک است. یعنی افراد برای صحبت کردن دلایل متعددی دارند، اما به اقتضای شرایط دم فرو می‌بندند. افزون بر این، اگر به جنبه استراتژیک سکوت آرمیده در انتظار خاموش نیز وقعی ننهیم، باز انتظار خاموش مملو از معانی مستتر است، که به اقتضای عرف و شرایط، توسط سکوت‌پیشگان متجلی شده است. در انتظار خاموش، کارمند در سکوتی بدون توضیح فرو رفته است که انتظارهای در حجاب مانده آن حکایت از راهبردی پر رمز و راز و عدم اطمینان دارد (Brummett, 2009).

## روش و ابزار تحقیق

این پژوهش بر پایه روش‌شناسی آمیخته اکتشافی استوار است. در ابتدا از راهبرد نظریه داده‌بنیاد نسخه سامان‌مند برای کشف موجدات و عمق مفهومی پدیده انتظار خاموش استفاده شد. میدان



مورد مطالعه، استانداری‌های غرب کشور شامل استان‌های ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان و همدان بود. در نظریه داده بنیاد از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود؛ در ابتدا حجم نمونه مشخص نیست و محقق فرآیند نمونه‌گیری را تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه می‌دهد (Faghat et al, 2020). در مرحله اشباع، مصاحبه‌های جدید، مسائل جدیدی را به مصاحبه‌های قبلی اضافه نمی‌کنند (Birks & Mills, 2022). بدین صورت، در ابتدا پروتکل مصاحبه شامل چکیده‌ای از مسئله و سؤال‌های مدنظر برای یک نفر از مدیران استانداری ایلام که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بود، ارسال شد. با مراجعه حضوری، مصاحبه‌گر اقدام به توضیح کامل تر و بیان مصادیقی از پدیده مورد مطالعه نمود تا مصاحبه‌شونده با ذهنی روشن آماده آغاز گفتگو گردد. نخستین سؤال این‌گونه مطرح شد که با توجه به تعریفی که از انتظار خاموش و مصادیقی که خدمت شما عرض شد برداشت شما از انتظار خاموش چیست؟ سؤال دوم این بود که به نظر شما، چه عواملی باعث ایجاد این پدیده شده‌اند؟ (در اثنای مصاحبه‌ها سؤال‌های فرعی به عمل آمد و مصاحبه‌شونده‌ها خاطره‌ها و داستان‌هایی روایت کردند که در تحلیل داده‌ها بسیار مورد استفاده قرار گرفت این روند در سایر مصاحبه‌ها نیز ادامه پیدا کرد) در ادامه، براساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی از مصاحبه‌شونده درخواست شد، نفر دیگری را که می‌تواند محقق را در فهم پدیده انتظار خاموش یاری رساند معرفی کند. این روند تا مصاحبه هجدهم که مقوله‌ها به نقطه اشباع رسیدند ادامه پیدا کرد. اضافه می‌گردد در انتخاب اعضای نمونه، چند معیار، نانوشته در ذهن محققین بود: علاوه بر معرفی توسط برخی از مشارکت‌کنندگان (۱) سابقه مدیریت سیاسی و اشتغال به سوابق مدیریتی درخشان (۲) در نظر گرفتن همکاری و حضور در دو دولت مختلف با دو رویکرد سیاسی متفاوت؛ و (۳) طی نمودن مسیر شغلی به صورت گام به گام و سلسله‌مراتبی. به‌طور کلی تحلیل جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان نشان داد از نظر سطح سازمانی تعداد ۴ نفر استاندار، ۱۰ مدیرکل ستادی، ۳ فرماندار و ۱ بخشدار؛ از منظر جنسیت تعداد ۳ زن و ۱۵ مرد؛ از حیث مدرک تحصیلی تعداد ۱۳ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۵ نفر حائز مدرک دکتری؛ از ساحت سابقه خدمت تعداد ۹ نفر دارای سابقه بالاتر از ۲۵ سال، ۵ نفر دارای سابقه ۲۰ تا ۲۴ سال، ۳ نفر از سابقه ۱۵ تا ۱۹ سال و ۱ نفر سابقه ۹ سال داشتند.

بعد از اتمام هر مصاحبه، متن مصاحبه در نرم‌افزار Word پیاده‌سازی شد و به صورت سطر به سطر و کلمه به کلمه مورد مطالعه قرار گرفت و مفاهیم معنادار در متن مصاحبه (کدهای باز) در فرآیندی مستمر و با حساسیت شناسایی شدند و به هر یک از آنها برچسب معنایی الصاق شد. سپس کدهایی که از نظر مفهومی همراستایی بیشتری با یکدیگر داشتند دسته‌بندی شده و یک عنوان اختصاصی به آنها داده شد که در قامت مقوله فرعی تعریف شدند. در ادامه، مقوله‌های فرعی که از حیث مفهومی با یکدیگر همخوانی داشتند در یک دسته بزرگتر در قالب مقوله اصلی تعریف شدند. جریان پویای این فرآیند رفت و برگشتی در مرحله کدگذاری باز به طور مداوم ادامه داشت که منجر به ظهور ۲۱۱ کد باز (مفهوم)، ۲۴ مقوله فرعی و ۹ مقوله اصلی گردید. سپس در مرحله کدگذاری محوری، با دقت نظر مقوله محوری شناسایی گردید و اکتشاف روابط بین مقوله محوری با سایر مقوله‌ها و اتصال آنها در دستور کار قرار گرفت. در نهایت، بعد از ظهور و نمایش عوامل علی و پدیده محوری، خط داستان نشانگان و موجبات پیدایی پدیده انتظار خاموش این چنین به گزاره حکمی منجر شده است که عبارت بود از: کنش برگزند همکاران، کنش سمی مدیران تمامیت‌خواه، پیشران‌های هراس‌آفرین و کژکارکردهای جو و فرهنگ بوروکراتیک به عنوان عوامل علی در پیدایی پدیده محوری با چهار شناسه صبر استراتژیک، احتیاط سیاسی، استتار سیاسی و هراس استراتژیک نقش‌آفرین بوده است.

برای دستیابی به قابلیت اعتماد به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، از دو راهبرد ذیل استفاده شد:

- تطبیق توسط اعضا<sup>۴</sup> مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در مورد آنها بیان کردند؛
- بررسی همکار<sup>۵</sup> تعداد ۳ نفر دانشجویان دکتری مدیریت منابع انسانی، یافته‌ها را بررسی کردند و درباره آنها اظهار نظر کردند؛

در مرحله دوم، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد تا گزاره حکمی تبدیل‌شده به گزاره فرضیه‌ای مورد

<sup>۴</sup> . Member Checking

<sup>۵</sup> . Peer Examination

آزمون قرار گیرد. دلیل انتخاب روش حداقل مربعات جزئی عدم حساسیت به تعداد نمونه در دسترس و نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده و چون شاخص‌های برازش مدل را در اختیار محقق قرار نمی‌دهد؛ برای پیش‌بینی به کمک محقق می‌آید (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). در تعیین نمونه آماری با توجه به ماهیت موضوع، پژوهشگران کارکنانی با مقطع تحصیلی لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری در استانداری‌های غرب کشور شامل ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان و همدان به تعداد ۱۵۰۷ نفر را مدنظر قرار دادند. بعد از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی با توجه محاسبات صورت گرفته، نمونه‌ای به تعداد ۳۰۶ نفر در نظر گرفته شد که سهم هر استان به ترتیب ایلام ۴۰ نفر، لرستان ۷۴ نفر، کردستان ۴۸ نفر، کرمانشاه ۷۴ نفر و همدان ۷۰ نفر بود. با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها و یا ناقص پرکردن آنها، حجم نمونه به اندازه ۱۰ درصد افزایش پیدا کرد و به ۳۳۶ نفر ارتقا یافت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این فاز، پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۵۶ سؤال با طیف ۵ ارزشی لیکرت بود که چگونگی اعتبار و اعتماد به آن در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

بعد از جمع‌آوری و پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در برنامه ورد، متن به صورت سطر به سطر مورد مطالعه قرار گرفت، کدهای معنایی از متن کشف شدند. جدول ذیل متن مصاحبه و کدهای شناسا شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای باز استخراج شده

مفهوم	متن مصاحبه
تجربه طرد شدن	... وقتی که وارد اتاقی میشی و بعضیا حرف رو عرض می‌کنن... یا خیلی از حرفارو به شما نمی‌گن و شما نامحرم می‌دونن... نشونه اینه که طرد شدی... و این طرد شدن خیلی عواقب داره تو سازمان... اینکه شما رو خودی ندونن به هر دلیلی...
بزرگنمایی پیشامدهای کوچک	... گوش بزنک وایسادن به چیزی بشنون تا اینقد بزرگش کنن که طرفو بزنن زمین... هزار تا حرف هم میزان داخلش... و بیشترم پخشش میکنن...
کار بست شیوه‌های جدید اتوگرفتن نظیر ضبط صدا	... باید تو [نام استانداری] خیلی حواست باشه... چون هستن [همکار] برای اینکه طرفو بزنن [تخریب] دستگاه ضبط صدا تو اتاقش وصل میکنن یا موبایلشون را میزارن رو ضبط

	صدا و میرن پیش طرف و سر صحبتو رو باز میکنن...
استفاده از تمسخر در ملاءعام	تو جلسه طرفو تحقیر میکنه... تیکه میندازه... حرفشو به کنایه به مسخره میگیره... همه اینا تو جمع انجام میده تا قُرب طرفو بشکنه...
دور کردن از مدار مدیریتی با انتصاب در پست‌های شهرستانی	ترغیبش میکنه برای مسئولیت گرفتن در شهرستان‌ها تا از دوربرش دور باشه نشه خطر واسش...
فقدان حامی در مراجع قضاوت‌گر صلاحیت	اینقد گزارش‌های مختلف فرستادن [نهادهای امنیتی] که خیلیا شونم مبنا درست و حسابی هم ندارن چون هدف فقط حذف طرف بوده... اگه تو اون نهادها آدم نداشته باشی متأسفانه استعلامت رد میشه...
مصاحبت با همه افراد	به تجربه میگم... این آدمایی که خودشون رو به بی‌خیالی نسبت به مقام میزنن... خیلی زیرکن با همه افراد روی خوش نشون میدن... دشمن تراشی نمیکنن... حرف غیرمنطقی همه رو هم تأیید میکنن... نظر مخالف جمع هم نمیدن...
به زبان آوردن عقایدی برخلاف نگرش‌های اصلی خود	... حرف‌هایی میزنن که اصلاً بهش اعتقاد ندارن... چون مجبورن خود واقعی رو نشون ندن اونا هم یادگرفتن از آدمایی دیگه... اون چیزی که به زبون میاد واقعیت آدم نیست... چون میترس دشمن درست بشه تو سلیمان براشون... به دردسرش اصلاً نمی‌ارزه...

ماحصل مرحله نخست در روی آورد سامان‌مند نظریه مبنایی، تعداد ۲۵۶ مفهوم به دست آمد که بعد از مقایسه مستمر کدها، حذف و تجمیع برخی از کدها، تعداد ۲۱۱ مفهوم نهایی شد، از همسوسازی مفاهیم همراستا، تعداد ۲۴ مقوله فرعی و از هم‌پیوندی آنها نمودار نظام‌مند در تعداد ۹ مقوله اصلی فرموله‌بندی شد. در جدول ۲، مرحله کدگذاری باز گزارش شده است.

#### جدول ۲. موجبات علی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
بزرگنمایی پیشامدهای کوچک- برچسب‌زنی- مبالغه شنیده‌ها- تضعیف موفقیت‌های کاری- شایعه‌پراکنی- دسیسه‌چینی- گزارش‌نویسی مغرضانه به دستگاه‌های نظارتی- کاربست شیوه‌های جدید اتوگرفتن نظیر ضبط صدا و سرک‌کشیدن در زندگی شخصی	سایش حذفی	کنش پرگزند همکاران
خبرچینی به قصد خودشیرینی- نقش تخریب‌گر دیگران در نزد مدیر- تمجیدهای محیرالعقول از رأس سازمان- انفعال در برابر مدیر- احترام و تبعیت محض- سرک‌کشیدن بی‌مورد در همه امور و خود را چشم و گوش	بیش‌فعالان مدانه‌گر	

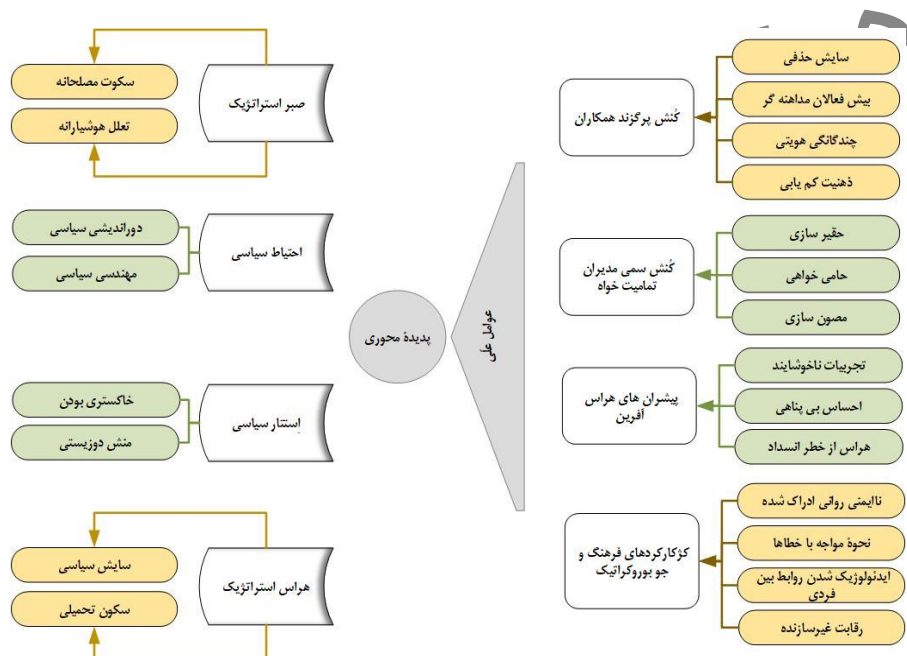
مدیر می‌داند			
چندگانگی	دوگانگی میان قول و فعل و میان نظر و عمل- تفاوت فاحش صحبت‌ها در حضور فرد و در غیاب او- تعارف‌های معمول کاذب- خودسانسوری‌های متعدد	ذهنیت کم‌یابی	
هویت	حسادت- عقدهٔ حقارت- مُحق دانستن خود- مانع‌تراشی برای رشد فرد- رنجیدن از موفقیت دیگران تا اهمیت‌دادن به عدم‌موفقیت خود- ولع ارتقاء و پیشرفت عمودی- کوتاه‌فکری و تنگ‌نظری- قضاوت سریع؛ سندرم انگ بی‌درنگ		
حقیقربمازی	انتقاد در جمع- استفاده از تمسخر در ملأعام- ارباب و اجبار- استفاده از القاب نامناسب- بهره‌گیری ابزاری از افراد- انتقادناپذیری- کینه‌توزی- کنترل بیش از حد- تحریک افراد بر علیه یکدیگر- رفتار بر پایهٔ مبادلهٔ رهبر- عضو گماشتن کوتوله‌ها و پرورش آنها- گماردن افراد حامی در اطراف‌شان- پول‌پاشی مغرضانه میان نزدیکان مدار- پست‌پاشی مصلحتی و واگذاری امتیازات ویژه به اقربای تصمیم‌گیران کلیدی		
کنش سمی مدیران تمامیت‌خواه	تفاوت فاحش نقش حمایت‌گری در حضور و عدم‌حضور فرد- دردسرآفرینی و معرفی دیگران به عنوان مقصر برخورد قهری- دورکردن از مدار مدیریتی با انتصاب در پست‌های شهرستانی- خلق جایگاه «مشاور» در نمودار سازمانی برای بی‌خطرسازی- تحریک به نقل مکان به واحدها، سازمانها و شهرهای دیگر و در کمین خطا و به تبع آن عملیاتی‌سازی نقشهٔ حذف		
حامی‌خواهی	تجربهٔ ترور شخصیت- تجربهٔ تبعیت- تجربهٔ طرد شدن- تجربهٔ اخلال در استعمال و تأیید صلاحیت- تجربهٔ مانع سقف شیشه‌ای- تجربهٔ مواجه‌شدن با هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری- تجربهٔ روبرو شدن با سازمان بازرسی و دیوان محاسبات- تبعیض ادراک‌شده در روال‌های اداری و ارتباطی و تبعیض آشکار در برخوردهای انضباطی		
مصون‌سازی	قطع شدن ناگهانی کانال‌های ارتباطی؛ سندرم اشیانهٔ خالی مدیران- وصل بودن رقیبان به لابی‌گران حرفه‌ای- فقدان حامی در مراجع قضاوت‌گر صلاحیت- این باور شکل گرفته که اگر حامی نداری، نباید ابراز وجود کنی- عدم‌حمایت مدیر در شرایط بحرانی- زیست در جمعی از غیرتباران		
تجربیات ناخوشایند	خوف از مطرح‌شدن و به تبع آن به‌راه‌افتادن موجی از تهمت‌ها و افتراها- واهمه		
پیشران‌های هراس‌آفرین	هراس از خطر		
احساس بی‌پناهی			

انسداد	از استهزاء و به سُخره گرفته شدن- سرازیر شدن نیش‌ها و طعنه‌ها به واسطهٔ عمل گذشته- ارسال پیامک‌های تخریبی و خوف رد نشدن از فیلتر دستگاه‌های نظارتی - امنیتی	
نالیه‌نی روانی ادراک شده	فضای بسته برای بیان آزادانهٔ نقطه‌نظرات- روابط و وحدت ساختگی- فضای مملو از دروغ‌پردازی- حراستی و امنیتی اندیشیدن- دست‌آویز شدن گزارش‌پراکنی برای حذف رقیب- روابط بین‌فردی آکنده از بدگمانی و ترس از دسیسه- حاکمیت جو عدم‌تحمل اختلاف سلیقه و پنهان‌کاری و عدم‌شفافیت	
نحوهٔ مواجهه با خطاها	نقش بستن اولین اشتباه در ذهن‌ها- تلقی شدن ادراکی ناقص و یا اشتباه به عنوان ضعف و بی‌کفایتی- معنی‌پردازی نادرست از تضاد و تعارض و فرهنگ مقصریابی و مقصردانستن	
کژکارکردهای فرهنگ و جو بوروکراتیک	دسته‌بندی افراد در چارچوب معیارهای سیاسی و عقیدتی- پیوند دادن روابط به تفکرات سیاسی و عقاید دینی- اهمیت قائل شدن برای قومیت، سرزمین و محل تولد- جبهه‌گیری در مقابل غیر هم نژاد و مانع‌زایی در مقابل پیشرفت غیر تبار	
رقابت غیرسازنده	ضعف عادت‌واره‌های همکاری در عین رقابت- مبرا دانستن خود از خطا و مقصردانستن دیگران- فقدان احساس مالکیت نسبت به نتایج- شانه‌خالی کردن از مسئولیت- تعارض یعنی دشمنی و عداوت- خواهان تمام‌کننده بودن- دشمن‌پنداری هم‌رده‌ها- مهم نبودن سطح دانش، مهارت و توانایی افراد	
بعد از مؤلفه‌های ایجادکنندهٔ انتظار خاموش، به کشف عمیق مفهومی پدیده در لایه‌لای گفته‌های حاذقان پرداختیم. ماحصل این امر، ظهور پدیدهٔ محوری با چهار نشانگر بود که در ادامهٔ جدول شمارهٔ ۲ گزارش شده است.		
ادامهٔ جدول ۲. پدیدهٔ محوری		
مقولهٔ اصلی	مقولهٔ فرعی	مفهوم
صبر	سکوت	سکوت به دلیل جلوگیری از بروز دردسر- دم‌فرو بستن به خاطر ترس از عاملان سکوت- ترس از برانگیختن حس حسادت و انتقام دیگران به دلیل کارآمدی خود- اجتناب از پدید آمدن اختلاف‌نظر و تعارض با سایرین-
استراتژیک	مصلحانه	خاموشی عمدی در مقابل برخی حق‌خوری‌ها- دوراندیشی و آینده‌نگر- دوری

گزیدن از چسباندن به جریان‌ها و یا گروه‌های سیاسی خاص و مشخص نمودن موضع			
رویکرد توجیه‌کننده ضعف‌ها و مشکلات - معطل کردن زیرکانه برخی از وظایف - نپذیرفتن برخی از مسئولیت‌ها با هدف رسیدن به کرسی بالاتر - گزینشی عمل کردن با غرض امتیازگیری بیشتر - سلیقه‌ای عمل کردن قوانین و مقررات - صبر برای گذر زمان - بخیل در تسهیم دانش و تجربیات	تعلل هوشیارانه		
اندیشه حداکثرسازی سهم شخصی - مدارا با دشمنان - خویشن‌داری - مسامحه با غرض حفظ جایگاه فعلی - زیرپا گذاشتن عدالت و انصاف بخاطر وابسته به متنفذان - خرج نکردن خود برای هر کسی - علاقه به تمام‌کننده بودن دیگران و به طور آگاهانه از بیان نظرات سر باز می‌زند	دوراندیشی سیاسی	احتیاط	سیاسی
رعایت احترام، ادب و خوشرویی - مصاحبت با همه افراد - پرهیز از نقد کردن نظرات دیگران - دوری از انتقاد از اوضاع و احوال درونی سازمان - امتناع از قضاوت کردن دیگران در جمع - شایعه‌سازی هدفمند - حفاظت از سطح مطلوبی از روابط بین فردی - خویشن‌داری و بحث و چانه‌زنی در خفا	مهندسی سیاسی		
نمایش شخصیتی بی‌دردسر - علاقه به تمام‌کننده بودن دیگران - حافظ وضع موجود - تغییرات کند و کم‌اثر - در انتظار تغییرات بیرونی - فکر معطوف به ماندن در جایگاه کسب‌شده - به طور آگاهانه از بیان نظرات سر باز می‌زند - بی‌توجهی هوشمندانه و گزینشی	خاکستری بودن	استتار	سیاسی
به زبان آوردن عقایدی برخلاف نگرش‌های اصلی خود - تصدیق نظرات برخلاف میل باطنی و ارسای رفتار و کردار دیگران - دوری گزیدن از هرگونه شک و سؤظن - تغییر مستمر ظاهر؛ محاسن و غیرمحاسن، لباس آستین کوتاه و بلند - حرف‌های دو پهلو - تغییر رویه با تغییر کانال‌های ارتباطی	منش دوزیستی		
ترس از بدنام شدن - مقصر جلوه دادن - سیاه‌نمایی و پخش شایعه‌های وجهه خراب کن - دمیدن در شیپور ناتوانی مفرط در عمل و بزرگ‌نمایی خطاهای کوچک	سایش سیاسی	هراس	
الصاق برچسب کارمند «جنجال‌ساز» یا وابستگی به احزاب و یا گروه‌های خاص - انتصاب در پست‌های سازمانی پیش‌پافتاده و فاقد آینده مطلوب - عدم ارجاع یا ارجاع برخی از کارهای فاقد ارزش - تذکرات پی‌درپی مندرج در	سکون تحمیلی	استراتژیک	

پرونده- مواجه با هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری- و کاهش هوشیارانه  
 امتیازهای مالی با غرض تضعیف وجهه

در نهایت، نمودار شماتیک موجبات علی و پدیده محوری مطابق شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.

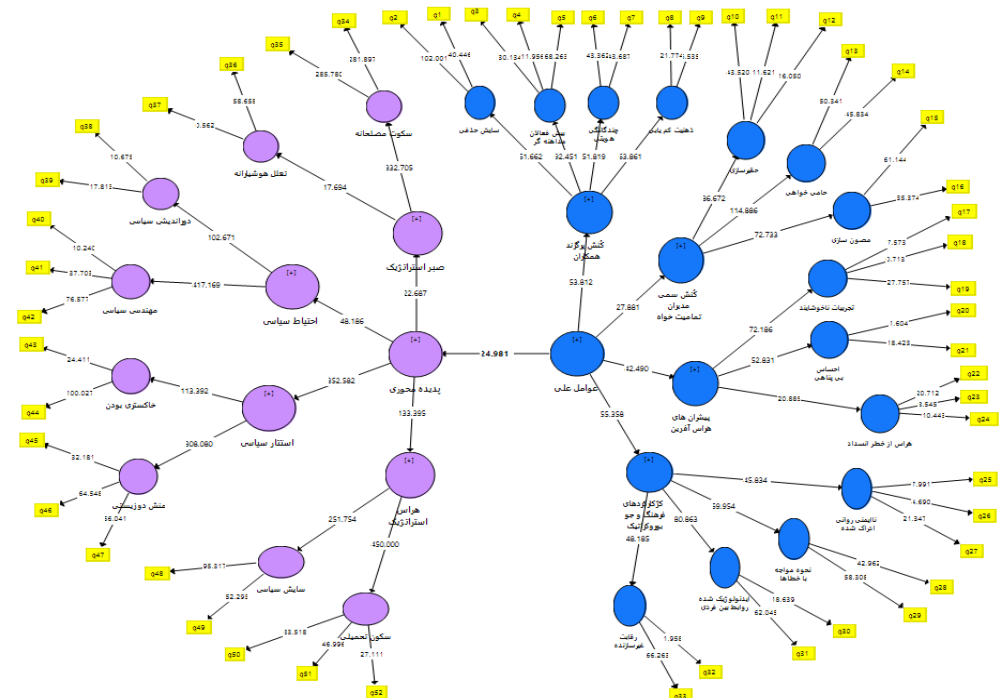


شکل ۱. الگوی اسباب و نشانگان پدیده انتظار خاموش

در ادامه، به منظور اعتبارسنجی و آزمون گزاره فرضیه‌ای، در ابتدا برای حصول اطمینان از روایی صوری، پرسشنامه برای تعداد ۵ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش ارسال شد و آنها نیز نقطه نظرات خود را جهت بهبود پرسشنامه ارائه دادند و بعد از اصلاحات پرسشنامه به صورت مقدماتی میان ۳۰ نفر از نمونه آماری توزیع شد با وارد کردن داده‌ها در محیط نرم‌افزار Spss مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۳۲ به دست آمد که با در نظر گرفتن شرط ۰/۷۰ مشخص شد که سنجه از پایایی مناسبی برخوردار است. سپس به صورت حضوری و غیرحضوری تعداد ۳۳۶ پرسشنامه در طی دو هفته کاری توزیع شد و با پیگیری مستمر محققین و با مساعدت برخی از همکاران در



استانداری‌ها به عنوان رابط تعداد ۲۰۵ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل جمع‌آوری و وارد نرم‌افزارهای Spss و Smart PLS نسخه ۳ شد. در مرحله اول، بایستی از برازندگی مدل اندازه‌گیری، اطمینان حاصل شود. در صورتی مدل اندازه‌گیری همگن است که بارهای عاملی در سطح معناداری، مقدار عددی ۱/۹۶ را رد نماید و قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن، دارای حداقل مقدار ۰/۵ باشد که در این پژوهش شرایط به همین‌گونه بوده است. همچنین، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) موجبات علی مقدار ۰/۵۴۹ و پدیده محوری ۰/۵۲۸ بود که حکایت از روایی همگرا متغیرهای تحقیق دارد. افزون بر این، در شاخص پایایی مرکب (CR) برای عوامل علی مقدار ۰/۹۳۴ و پدیده محوری ۰/۹۴۱ به دست آمد که از مقدار استاندارد ۰/۷۰ بیشتر بودند، که نشان از پایایی بالای مدل تحقیق دارد. در ادامه، مدل ساختاری تحقیق آزمون می‌شود. برای اطمینان بخشی از آزمون ساختاری از سه معیار معمول ضریب معناداری (t-value)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شده است.



نمودار ۱. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

ابتدایی ترین، معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. محاسبه های صورت گرفته در نرم افزار Smart PLS نشان داد ضریب معناداری بین عوامل علی و پدیده محوری، مقدار  $24/981$  است که از مقدار  $1/96$  بیشتر است که حکایت از معناداری رابطه بین سازه ها دارد. همچنین، ضریب تعیین ضریب تعیین متغیر پدیده محوری  $0/651$  و قدرت پیش بینی عوامل علی عدد  $0/620$  و پدیده محوری  $0/528$  را حصول کرد. بعد از برازندگی مدل اندازه گیری و مدل ساختاری، نوبت به برازش مدل کلی (GOF) می رسد. سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار نیکویی برازش معرفی شده اند. با در نظر گرفتن میانگین واریانس استخراج شده و ضرایب اشتراکی، برای ضریب نیکویی برازش عدد  $0/594$  به دست آمده است که در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی این پژوهش است.

## نتیجه گیری

کنش پرگزند همکاران، کنش سمی مدیران تمامیت‌خواه، پیشران‌های هراس‌آفرین و کژکارکردهای فرهنگ و جو بوروکراتیک منتظر به شکل‌گیری پدیده‌ی انتظار خاموش منجر می‌شود. در کنش پرگزند همکاران با چهار شناسه‌ی سایش حذفی، بیش‌فعالان مداهنه‌گر، چندگانگی هویتی و ذهنیت کم‌یابی؛ هم‌قطارانی به تصویر کشیده می‌شوند که فعل آنها، حذف تدریجی همکاران دیگر را از چرخه‌ی انتخاب و انتصاب در بدنه‌ی مدیریتی استانداری‌های غرب کشور را رقم می‌زند. در این زمینه، بهشتی‌فر و همکاران (۲۰۱۲) باورمندند تعارض و بی‌اعتمادی موجب شده پایه‌های روابط بین‌فردی میان همکاران سست و لرزان باشد. به طوری که باعث شده همکاران دیگر همانند گذشته گشودگی نداشته باشند و در سکوتی تدافعی به سر ببرند. کنش سمی مدیران تمامیت‌خواه با نشانه‌های حقیرسازی، حامی‌خواهی و مصون‌سازی دیگر موجد شناسا شده بود. شرنگ‌آفرینی مدیران یکی از ارکان سمی در سازمانها محسوب می‌شود (هادوی‌نژاد و سیاح‌پور، ۱۴۰۱)؛ که خود زایشگر رفتارهای تدافعی، برای مبتلانشدن به مسمومیت ناشی از سم‌های منتشرشده توسط مدیران در سازمان است. کارکنان برای احتراز از مواجه‌شدن با رفتارهای قهریه‌ی این دسته از مدیران که نمود آن در سدسازی در مقابل ارتقا و پیشرفت شغلی دیده می‌شود یا در قامت پیرو حمایت‌گر ظاهر می‌شوند و در یا در لباس دوست و هم‌یار نقش بازی می‌کنند. برخی از آنها نیز در خفا از مدیر بیزارند، اما ترس از ظرفیت‌های قانونی مدیر، عاملی بازدارنده به‌شمار می‌رود تا در انظار عمومی، لب به شکایت نگشایند. حیات این‌گونه مدیران، کارمندان را از خوف تحکیم‌های بی‌منطق، قطع‌شدن برخی از امتیازها و از همه مهم‌تر انسداد مسیر شغلی، به سوی خاموش‌سازی انتظاراتها و رندانه گام‌نهادن و به دور از برانگیختن حساسیت این دسته از مدیران پرگزند است. با نشان‌دادن رفتارهای سیاسی این چینی، افراد می‌توانند به پایگاه‌های بالاتری از سلسله‌مراتب اداری و قدرت بیشتر دست یابند و با به خطر انداختن جایگاه و منافع دیگر اعضای سازمان، موقعیت و منافع خود را تقویت کنند (هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰). همچنین، به زعم بهشتی‌فر و همکاران (۲۰۱۲) کارمندان برای پرهیز از برچسب «جنجال‌ساز» خوردن از سوی مدیران، در لاک سکوت تدافعی با این توجیه که صحبت‌کردن علاوه

بر اینکه دردی را دوا نمی‌کند، بلکه رنجی بر رنج‌های گذشته می‌افزاید، فرو می‌روند. دیگر موجد یافت‌شده پیشران‌های هراس‌آفرین با سه معرف تجربیات ناخوشایند، احساس بی‌پناهی و هراس از خطر انسداد بود. تجربه کوبیده‌شدن و تخریب، تبعیت، طرد، سقف‌شیشه‌ای، هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری چنان شیرینی برخی از موفقیت‌های زودگذر نوباوگی ورود به استانداری را به تلخی مبدل ساخته‌اند که اگر از کارکنان از احساسشان نسبت به محل کارشان پرسش شود، ترکیبی از تنفر، قدرناشناسی و بی‌اعتنایی به آینده آن در پاسخ شنیده می‌شود. این وضعیت از جایی غم‌انگیزتر می‌شود که بسیاری، این تلخکامی‌ها را حق خود نمی‌دانستند و باور دارند که تنها در گیرودار سیاست‌بازی‌های درون‌سازمانی، مقهور حریفان زبردست‌تری شده‌اند. افزون بر این، به زعم مشارکت‌کنندگان، اگر در میان بالادستان، وابستگی نداشته باشید باید قید ورود و انتصاب در چرخه مدیریتی استانداری را به فراموشی بسپارید، این باور متأسفانه به طور چشمگیری به دیگر کارکنان نیز سرایت کرده است و از این رو، کارمند با کولباری از تجربه‌های غمناک و احساس تنهایی که بر او مستولی شده است، عاقلانه برای تکرار نشدن آن اتفاقات پیشین و سرپوش نهادن بر اعتزال خود در میدان سیاست، از ابراز وجود گریزان می‌شود و سعی می‌کند اهداف و نقشه‌های ذهنی خود را برای موفقیت در مسیر شغلی در خفا معماری نموده و از دیدگان دیگران خود را پنهان سازد. قاسم‌پور، شیرینی و یاسینی (۱۴۰۰) معتقدند احساس بی‌پناهی، یکی از پیش‌زمینه‌های فوران هراس ادراک‌شده در سازمان‌های دولتی ایران است. در نهایت، واهمه از خطر انسداد کارمند را از ابراز وجود باز می‌دارد و ترس ترور شخصیت سعی می‌کند تا اتمام روال‌های اداری انتصاب از طرح آن در میان هم‌قطاران اجتناب ورزیده و حتی در صورت صحبت همکاران در باب انتصاب او، به انکار آن می‌پردازد. عامل دیگر شناسایی‌شده کژکارکردهای فرهنگ و جو بوروکراتیک با معرف‌های نالیمنی روانی ادراک‌شده، نحوه مواجهه با خطاها، ایدئولوژیک‌شدن روابط بین فردی و رقابت غیرسازنده بود. ارزشها، هنجارها، باورها، اصول و نظام اعتقادی، روابط و احساسات معرف فرهنگ و جو غالب بر استانداری‌های غرب کشور ترکیبی از اغراق و دروغ، پنهان‌کاری، تحریف، خودداری، ابهام، بی‌اعتمادی است که توسط اعضا ادراک شده و در احساسات و رفتار آنها اثر گذاشته است. در چنین فضا و شرایطی، فرهنگ و جو سازمان نزد اعضای آن مسموم ادراک می‌شود و آنها نیز از

خوف گرفتار شدن در شناسه‌های سمی که منجر به حاشیه‌سازی در محیط اداری می‌شوند، ترجیح می‌دهند تا آنجا که ممکن است با خودمراقبتی و خودپایشی از شناسه‌ها احتراز کرده و بدون جلب توجه کردن، ترجیح می‌دهند به طور پنهانی برای رسیدن به نتیجه مطلوب مورد نظر، گام بردارند. در واقع، فرهنگ و جو مسموم چنان بر اعضای سازمان سایه افکنده که افراد گریزی جز همراهی با آن را ندارند و تنها راه پرهیز از محذوف‌شدن از چرخه انتخاب و انتصاب در هنگامه جابه‌جایی مدیران، پیگیری بصیرانه انتظارهای خود در ظلمات خاموشی است و گرنه مرگ سیاسی و سقوط در سیاه‌چاله‌های مدیریتی، عاقبت نانوخته آنان است. خصیصه‌های ذکرشده، معرف شرنگ‌آلودگی در سازمان است (هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰)؛ که برای موفقیت در عرصه رقابت، مهلک و مرگ‌آور است، که روابط بین‌فردی را تخریب می‌کند، شایستگی‌های را به محاق می‌برد و رفتارهای انحرافی را تشویق به هویدایی می‌سازد (Holloway & Kusy, 2010). ارتباطات ضعیف درونی و روابط بین‌فردی آکنده از فریبکاری و خودخواهی، نشان از تزریق شدن سمیت در کالبد سازمان دارد که جو آن را شرنگ‌آلود ساخته است (Applebaum & Roy-Girard, 2007). روابط بین فردی مسموم مقدمه فوران آتشفشان تعارض‌های طولانی‌مدت میان افراد در سازمان است (Pearlin, 1989)؛ که به بی‌اعتمادی مزمن و پرهیز از اشتباه و سرپوش‌گذاشتن بر اشتباه‌های صورت‌داده منجر شده است (Applebaum & Roy-Girard, 2007). در نهایت، دل‌مشغولی‌های ذهنی منتظر دیگر عامل شناسا شده بود که منجر به خاموش‌سازی انتظارها می‌شد. ناآمدگی روانی، ناآمدگی شغلی و هراس مواجهه سه مثلث مشوش‌ساز ذهن منتظر بودند. واگویه‌های ذهنی منتظران و به تبع آن استرس و اضطراب ناشی از مطرح کردن خود به عنوان گزینه‌ای قابل اعتنا در بازی انتصابات گاهی ناشی از ضعف اعتماد به نفس، خودباوری ناچیز، بزرگ دیدن دیگران و حتی محق دانستن دیگران است و زمانی برآمده از سطح نازل مدرک تحصیلی، تجربیات ناکافی، عدم تطابق تجربه و پست‌های سازمانی مدنظر است و گهگاهی از هراس تمسخر و پس‌زدن دیگران و به حساب نیاوردن اوست. علاوه بر این، نتایج تحقیق نشان داد صبر استراتژیک، احتیاط سیاسی، استتار سیاسی و هراس استراتژیک چهار نماگر مفهوم انتظار خاموش در هنگامه جابه‌جایی مدیران به حساب می‌آید. صبر استراتژیک به رصد هوشیارانه و دقیق تحولات پشت و روی بستر شغلی در بی‌صدایی تام و

عدم واکنش معنادار در مقابل غرض‌ورزی بازیگران سیاسی که یا به عمد در حال دانه‌پاشی برای کلیدزدن مقدمات حذف سیاسی هستند و یا برای جلوس بر کرسی متعالی مدنظر اشاره دارد. مطابق یافته‌های قاسم‌پور، شیری و یاسینی (۱۴۰۰) کارکنان برای احتراز از زایش موانع مرئی و نامرئی در طی مسیر شغلی خود، به طور آگاهانه، سکوت اختیار می‌کنند. در واقع، ترس کارمند از انسداد مسیر شغلی موجب پرهیز او از برخی پیش‌ران‌های سرعت‌بخش به گرفتگی شریان مسیر پیشرفت شغلی می‌شود و از این رو، به طور هوشیارانه، دم بر نمی‌آورد. دیگر بُعد شکل‌دهنده به مفهوم انتظار خاموش، احتیاط سیاسی است. در چارچوب احتیاط سیاسی افراد خود را از خطرات ادراک‌شده از محیط سازمان دور می‌کنند، و منحصراً قدم در راهی می‌گذارند که خیر و صلاح خود را در افزون‌سازی منافع شخصی ببینند (دوراندیشی سیاسی) با دشمنان از درب مصالحه و مدارا وارد شده و از نقادی نظرات دیگران پرهیز می‌کنند و درصددند شهرت شخصی قابل‌قبولی از خود در بدنه سازمان به نمایش گذارند (مهندسی سیاسی). در همین زمینه، مینتزبرگ<sup>۶</sup> (۱۹۸۳) معتقد است احتیاط سیاسی در کنار مهارت سیاسی و اراده سیاسی مثلث پیشرفت در محل کار هستند. نوناکا و تویاما<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) می‌نویسند: «احتیاط سیاسی مظهر اقدام عملی است که کارمندان به طور مستمر خطرات را پایش کرده و روش‌ها را ارزیابی می‌کنند و بهترین آنها را متناسب با شرایط، بکار می‌گیرند». استتار سیاسی دیگر بُعد شناسای انتظار خاموش با دو معرف خاکستری بودن و منش دوزیستی است. تلاش در جهت نمایش شخصیتی بی‌طرف در معادلات سیاسی درون سازمان و چانه‌زنی به دور از دیدگان ناظران، منتظران را مصمم به حرکت با وضعیت سفید کرده تا مخزن اعتبار را تا وقوع زلزله‌های سیاسی در کشور پر نگه دارند (خاکستری بودن) و با به زبان آوردن اقوالی که به نیت و نگرش واقعی آنها متمایز است سعی می‌کنند در هنگامه جابه‌جایی مدیران، کلاهی برای خود ببافند (منش دوزیستی). به زعم کوک<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) سیاستمداران در پشت گفتمان سیاسی

---

<sup>۶</sup> . Mintzberg

<sup>۷</sup> . Nonaka & Toyama

<sup>۸</sup> . Cook

خود استتار می‌کنند. در حقیقت، گاهی سیاست‌بازان آنچه را که به زبان می‌آورند با آنچه که به آن اعتقاد دارند در پس رفتار توأم با سکوت و استتار خویش پنهان می‌کنند.

ظهور مقوله هراس استراتژیک با دو نشانه سایش سیاسی و سکون تحمیلی ته‌مانده شکافتن عمق مفهومی پدیده انتظار خاموش است. هنگامه‌ای که برچسب‌زنی سلاحی در دست رقیبان است و با آسودگی خاطر افراد را آماج آن قرار می‌دهند و با ساخت و پراکنش شایعه، حرف‌های دنباله‌داری در مورد افراد بر سرزبان‌ها می‌اندازند؛ هدفمند در تلاشند افراد را زودتر از موعد از قطار مدیریتی پیاده کنند تا به ایستگاه تغییرات مدیران نرسند. از این رو، هراسی از سایش سیاسی در ذهن و دل منتظران بنیان نهاده می‌شود که آنها را به آهسته‌رانی رو به جلو سوق می‌دهد. افزون بر این، انتصاب در پست‌های پیش‌پا افتاده و فاقد آینده شغلی و حذف هوشمندانه امتیازهای مالی راهبردهایی برای تحمیل سکون به افراد در مسیر شغلی است. ترس از درج‌زدگی شغلی و نرسیدن به حد تعالی ذهنی و تحمیل سکون از سوی کمین‌نشستگان، زایشگاه ترس از اظهار وجود علنی است که افراد را اجباراً به سوی بی‌صدایی انتظارها و قدم‌های بدون جا گذاشتن رد پا، تحریک می‌کند. در این زمینه، سوفیان و مداب (۲۰۱۵) معتقدند خوف از درج‌زدگی شغلی بستری برای رشد ترس در وجود افراد و انگیزه‌بخش برای سکوت هدفمند است. همچنین، دهدانوف، ری و لی (۲۰۱۶) باورمندند افراد از هراس جابه‌جایی رو به پایین سعی می‌کنند از فنون خودحفاظتی در ارتباطات بین فردی استفاده کنند. عمران و نومن (۲۰۱۷) نیز باور دارند که از دست دادن جایگاه فعلی، انگیزه افراد مشارکت آنها را در سکوت فعال دوچندان می‌کند. در پایان، با توجه به ماهیت پدیده و پدیدارکننده‌های آن پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- مدیران و سیاستگذاران وزارت کشور باید در انتخاب و انتصابات مدیران به دور از شعارزدگی‌های معمول امروزی، شایسته را بازشناسند، این امر از طریق برگزاری مستمر آزمون‌های شایستگی و به تبع آن صدور گواهینامه شایستگی مدیریتی از سوی کانون‌های ارزیابی مستقل امکان‌پذیر است. تا افراد متناسب با نمره اکتسابی اولویت‌بندی شوند و از این رهگذر بانک اطلاعاتی جامعی در اختیار مدیران کلان وزارت کشور قرار می‌گیرد. همچنین، برای پست‌های سازمانی بلاتصدی، فراخوان

عمومی با اولویت شاغلین درون سازمان اعلام کنند و افراد را متناسب با صلاحیت‌ها مورد سنجش قرار دهند.

- مدیران وزارت کشور بایستی با بهره‌مندی از ظرفیت صاحبان نظر دانشی و تجربی، مسیر شغلی شفاف و قابل‌دستیابی متناسب با رشته تحصیلی، مهارت‌های شغلی و علایق شخصی طراحی نمایند. تا افراد از بدو ورود، سرآغاز تا سرانجام زیست عملی خود را در استانداری‌ها را بدانند.

- مدیران وزارت کشور بایستی بین سوت‌زنی تخلف و فساد آن هم به صورت سطح‌بندی شده از گزارش‌پراکنی‌های مغرضانه معمول تمایز قائل شوند. این امر از طریق تحقیق و بررسی میدانی دقیق گزارش‌های واصله توسط دفتر حراست ممکن می‌شود. در ضمن، مدیران و سیاستگذاران وزارت کشور بایستی دوره‌های آموزشی با هدف آشناسازی با رفتارهای سیاسی در دستور کار خود قرار دهند تا از این باب کارکنان بتوانند تصویری جامع از مزایا و مضرات نمایش رفتارهای این‌چنینی را در ذهن خود مبتلادر سازند.

- مدیران وزارت کشور باید با همکاری سازمان برنامه و بودجه، نظام پرداخت به کارکنان وزارت را بازطراحی نمایند. زیرا تفاوت در پرداخت ضمن پدیداری ادراک بی‌عدالتی در میان کارکنان، اسباب بروز رفتارهای خاموش را مهیا ساخته است.

## منابع

- سالارکيا، غلامرضا (۱۳۹۷). سیاست‌زدگی و کارآمدی در نظام اجرایی. *مطالعات راهبردی*، ۲۱ (۴)، ۵۹-۳۵.
- طبرسا، غلامعلی (۱۴۰۱). دوگانه سیاست-اداره: شناسایی و طبقه‌بندی شاخص‌های تمایز میان مشاغل سیاسی و اداری در نظام مدیریت دولتی ایران. *چشم‌اندازی مدیریت دولتی*، ۱۳ (۱): ۱۵-۴۱.
- قاسم‌پور، حامد، شیرینی، اردشیر و علی یاسینی (۱۴۰۰). فهم پدیده ناتوانی آموخته شده و شناسایی عوامل شکل دهنده آن در سازمانهای دولتی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴۶، ۷۶-۵۲.
- میرسپاسی، ناصر، اعتباریان، اکبر (۱۳۸۷). *اصلاح و تحول در نظام اداری ایران براساس الگوی توازن قدرت*. تهران: ترمه.
- هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۴۰۱). *سازمان شرنگ‌آلود*، رفسنجان: دانشگاه ولی عصر رفسنجان.
- هادوی‌نژاد، مصطفی، سیاح‌پور، علی. (۱۴۰۰). در تکاپوی پویایی‌های تکوین منجی‌گرایی سازمانی در بخش دولتی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹ (۳)، ۴۰۵-۴۲۲.



- Applebaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). "Toxins in the workplace: affect on organizations and employee". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Brinsfield, C, T. (2013). "Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures". *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.
- Brummett, B. (1980). "Towards a theory of silence as a political strategy". *Quarterly Journal of Speech*, 66(3), 289-303
- Cook, D. (2015). "*Silence and Concealment in Political Discourse*". *Discourse & Society*, 26, 133-135.
- Detert, J.R. & Trevino, L.K. (2010). "Speaking up to Higher Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice". *Organization Science*, 21, 249-270.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., & Rhee, J. (2016). "Silence as a mediator between organizational factors and stress". *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251–1264.
- Imran, A., & Nouman, M., (2017). "Mediated Model of Defensive Silence: An Empirical Case of the Banking Sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan". *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 178-191.
- Khalid, J., & Ahmed, J. (2015). "Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator". *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174–195.
- Kish-Gephart, J., Detert, J. R., Edmondson, A. C. Trevino, L. K. (2009). "Silenced By fear". *Research in Organizational Behavior*, 29:163-193
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). "The effect of performance on job satisfaction". *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
- Lotfi Dehkharghani, L. Paul, Justin, Maharati, Y., Menzies, J. (2022). "Employee silence in an organizational context: A review and research agenda". *European Management Journal*. 17,
- Lunenburg, F. C. (2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations". *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1).
- Morrison, E. W. (2014). "Employee voice and *silence*". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197
- Mowbray, P. K. (2017). "Giving a voice to managers: forging the desire line through the creation of informal employee voice channels and productive resistance". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 941–969.
- Nathaniel, A. (2021). *Classic Grounded Theory: What it Is and What it Is Not*. *The Grounded Theory Review*, 20 (1): 1-20
- Perkins, D. (2014). *Conceptualizing Defensive Silence in Project-Manager-To-Project Sponsor Communication*. *Leadership & Organization Development Journal* 35(1): 2-19.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2016). "Do Not Say a Word! Conceptualizing Employee Silence in a Long-term Crisis Context". *The International Journal of Human Resource Management*. 29(5), 885–914.
- Redmond, B.F. (2014). "Lecture on Expectancy Theory (Lesson 4)". Personal Collection of B.F. Redmond, Penn State University, University Park, PA.
- Son, S., Yang, T, S. Park, J. (2022). "How organizational politics and subjective social status moderate job insecurity–silence relationships". *Journal of Management & Organization* , 29 (2) , pp. 266 – 286.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Wei, L. M., Piaw, C. Y., Kannan, S., & Moulod, S. A. (2016). "Relationship Between Teacher ICT Competency and Teacher Acceptance and Use of School Management System (SMS)". *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 4(4), 36-52.