

# Identifying and prioritizing effective factors and consequences of employees' defensive silence with FCM method

## Abstract

**Objective:** Defensive silence is an inefficient organizational process that destroys costs and efforts. Therefore, the current research was conducted with the aim of identifying the effective factors and consequences of defensive silence of employees in government organizations.

**Method:** The current research is an exploratory in terms of practical purpose in terms of gathering information. Also, this research is a type of mixed qualitative and quantitative based on comparative and inductive philosophy. The statistical population is the experts who were selected by the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. Data collection tool is in the qualitative part of the interview, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods. The data collection tool is in the quantitative part of the questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using the content validity and reliability of the test. Qualitative data were analyzed by content analysis method and quantitative data were analyzed by fuzzy cognitive mapping.

**Findings:** The research findings include identifying and prioritizing the effective factors and consequences of defensive silence in the employees of government organizations. Therefore, the most important factors affecting the defensive silence of employees in government organizations are workplace ostracism, experience of insulting behavior and expediency of employees. Also, the reduction of the organization's strategic innovation capacity, the occurrence of organizational numbness and numbness, and the inability of the organization to control organizational divisive currents were identified as the most important consequences of defensive silence.

**Conclusion:** According to the findings of the research, defensive silence has led to stagnation and stagnation in the organization, which will eventually lead to the weakening and even death of the organization. Therefore, such a destructive phenomenon should be identified and its occurrence in employees should be prevented.

**Keywords:** Organizational silence, defensive silence, government organizations, fuzzy cognitive map.

مقاله پذیرش شده

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت

### تدافعی کارکنان با روش FCM

#### چکیده

**هدف:** سکوت تدافعی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد. براین اساس پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به‌صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت تدافعی در کارکنان سازمان‌ها دولتی می‌باشد. براین اساس مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سکوت تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی استراسیسم در محل کار، تجربه رفتار توهین‌آمیز و مصلحت‌اندیشی کارکنان هستند. همچنین کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان، بروز بی‌حسی و کرختی سازمانی و عدم توانایی سازمان در کنترل جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای سکوت تدافعی شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** براساس یافته‌های پژوهش، سکوت تدافعی منجر به حاکم شدن سکون و رکود در سازمان‌شده که درنهایت تضعیف و حتی مرگ سازمان را در پی خواهد داشت. بنابراین می‌بایست چنین پدیده مخربی شناسایی و از بروز آن در کارکنان جلوگیری گردد.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، سکوت تدافعی، سازمان‌های دولتی، نقشه‌شناختی فازی.

## مقدمه

در عصر حاضر گوش سپردن به ایده‌ها، اندیشه‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان برای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد، چرا که بیان این ایده‌ها و نظرات می‌تواند از یک طرف به‌عنوان راهبردی برای حل مسائل و پیچیدگی‌های سازمان باشد و از طرفی دیگر نمایانگر علایق و خواسته‌های آنان باشد تا از این طریق برای مدیریت پیامی ارسال کنند تا شرایط را برای اثربخشی هر چه بیشتر آنان فراهم سازند (Delbablan & Foroughi, 2021). درحالی‌که جهان دائماً در حال تغییر است، سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که بتوانند خود را ابراز کنند و همچنین کارکنان سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند در آن‌ها ایده‌های خود را به زبان آورند، زیرا هم کارکنان و هم مدیران، در محیط‌هایی که گفتگو برقرار است، انگیزه و عملکرد بسیار بالایی دارند. به همین خاطر است که اکنون یکی از مسئله‌های مهم سازمان‌ها، شکستن سکوت سازمانی و تشویق کارکنان به صحبت کردن است (Zekeriya, 2021). بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود (Zaman, et al., 2023). یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در بین کارکنان رایج است، سکوت تدافعی است. سکوت تدافعی، یک رفتار عمدی و فعال است که به‌خاطر ترس از عواقب اظهارنظر شکل می‌گیرد. وقتی کارکنان تصور می‌کنند که صحبت کردن آن‌ها بی‌فایده است و در برخی موارد خطرناک است، برای حل مسائل سازمانی تلاش نمی‌کنند، بنابراین سکوت تدافعی در انگیزه آن‌ها نهفته است (لاریجانی، ۱۴۰۰). سکوت کارکنان در سازمان‌ها بسیار مضر و اغلب موجب افزایش میزان نارضایتی در میان کارکنان می‌شود که خود را در غیبت و گردش کار و شاید سایر رفتاری ناخواسته نشان می‌دهد (Takhsha, et al., 2020). سکوت تدافعی کارکنان به‌طور کلی اثربخشی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را محدود می‌کند. (Parlar, et al., 2022). اگر چه بحث سکوت تدافعی در بخش خصوصی برجسته است ولی در مورد سازمان‌های دولتی بر تشخیص زودهنگام خطاهای مربوط به سیاست‌ها، شناسایی زمینه‌های بهبود و اجرای سیاست‌ها باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد (Erkutlu & Chafra, 2020).

سکوت تدافعی پدیده‌ای است که در سازمان‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان از اطلاعات و نظرات مربوط به سازمان به‌طور هدفمند خودداری کنند. با استفاده از سکوت، اعضای سازمان قادر به نگهداری اطلاعاتی هستند که می‌تواند برای رشد و پیشرفت سازمان مهم باشد. تأثیرات بی‌شماری از جمله تأثیرات بر موفقیت سازمانی و خود کارمندان وجود دارد که در هنگام وقوع

سکوت تدافعی رخ می‌دهد، لذا مقابله با سکوت تدافعی عامل مهم و حیاتی هم برای کارکنان و هم برای سازمان محسوب می‌شود (خسروی و همکاران، ۱۴۰۲). سازمان‌های دولتی برای رسیدن به اهدافی خاص به وجود آمده‌اند و دست‌یابی به این اهداف (اثربخشی سازمان) و استفاده بهینه از منابع (کارایی) در گرو عملکرد کارکنان می‌باشد. سکوت تدافعی پدیده‌ای مخرب است که طی آن کارکنان از بیان ایده‌ها و نظرات خود خودداری می‌ورزند. در نتیجه مجالی برای تشکیل تالارهای گفتمان جهت تولید دانش در سازمان‌های دولتی نمی‌باشد؛ تولید دانشی که می‌تواند منجر به تحول و توسعه و همچنین بقای سازمان‌های دولتی در دنیای پرقاب‌ت امروز گردد و سکوت تدافعی مانع از آن می‌شود. لذا شناسایی سکوت تدافعی و عوامل موثر بر آن برای مدیران سازمان‌های دولتی از ضرورت بالایی برخوردار است. علاوه بر آنچه گفته شد اگر مدیران سازمانی بدانند که با اتخاذ راهبردهایی برای مقابله استراتژی سکوت تدافعی در کارکنان، می‌توانند موجبات رشد، پیشرفت و تعالی کارکنان و سازمان را فراهم کنند بدون شک اهتمام بیشتری به این موضوع از خود نشان خواهند داد. علاوه بر مسئله مطروحه، آنچه ضرورت انجام پژوهش را دوچندان می‌سازد این است که با وجود اینکه در پژوهش‌های خارجی صورت گرفته در باب سکوت تدافعی کارکنان، مدل‌ها و الگوهای گوناگونی ارائه شده به علت اینکه مفهوم سکوت تدافعی با فرهنگ سازمان و در سازمان‌های دولتی کشور ما با بسترهای پژوهشی که پژوهشگران خارجی در آن به تحقیق پرداخته‌اند تفاوت چشمگیری دارد، لذا پژوهش حاضر بر آن است تا به تشریح کامل این استراتژی در کارکنان سازمان‌های دولتی بپردازد.

## پیشینه نظری

### انواع سکوت سازمانی

**سکوت مطیع:** زمانی که اکثر افراد، فردی را ساکت نام نهند، منظور آن‌ها اغلب که وی به‌طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از بیان نظرها یا عرضه اطلاعات مربوطه براساس تسلیم و رضایت‌دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود (دلوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲).

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از عرضه اطلاعات است. این سکوت بر عکس سکوت مطیع بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از بیان نظرها و اطلاعات، به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (Ehtiyar & Yanardag, 2008).

**سکوت نوع دوستانه:** این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان نظرها و اطلاعات مرتبط با کار با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). این سکوت مانند سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از بیان نظرها و اطلاعات است. اما برعکس سکوت تدافعی با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌شود، به‌جای آنکه صرفاً به‌دلیل ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از نظرها باشد (دلوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲).

در مقاله حاضر به سکوت تدافعی، عوامل اثرگذار و پیامدهای آن پرداخته خواهد شد، این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، رهبران مقتدر باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کنند. از مهم‌ترین این خطرها حذف شدن سازمان از گردونه رقابت در اثر خشک شدن قوه خلاقیت کارکنانش می‌باشد. سازمان‌ها جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند اگر کارکنان سکوت اختیار کنند و نسبت به مسائل و مشکلات سازمان بی‌تفاوت باشند، سکون و رکود بر سازمان حاکم شده و سازمان به اهداف خود نخواهد رسید. لذا در ادامه به تشریح عمیق‌تر سکوت تدافعی و نیز عوامل اثرگذار و پیامدهای آن خواهیم پرداخت.

### سکوت تدافعی

سکوت تدافعی به‌عنوان خودداری عمدی از ارائه ایده‌ها، نظرات، اطلاعات و پیشنهادات توسط کارکنان به دلیل خطر درک شده از مواجهه با پیامدهای منفی تعریف می‌شود (Milliken, et al., 2003). شلوسر و زولین (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که سکوت تدافعی به دلیل عوامل سازمانی رخ می‌دهد که باعث می‌شود کارمندان آن را خطرناک و بی‌بهره درک کنند. این ادراکات اساساً نتیجه عدم گشودگی رهبر نسبت به اشتراک‌گذاری نظرات و فقدان فرصت ارتباطات باز در

سازمان است (Imran & Nouman, 2017). ون داین و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه خود تأکید کردند که سکوت دفاعی نشان‌دهنده یک رفتار فعالانه از جانب کارکنان است. این امر سکوت دفاعی را از سکوت رضایت‌بخش متمایز می‌کند، رفتاری که مبتنی بر این استنباط است که یک رویداد تغییرناپذیر است و صحبت کردن بیهوده خواهد بود و عدم تمایل به تلاش برای بیان مسائل را به دنبال دارد. بنابراین، سکوت رضایت‌بخش ممکن است به‌عنوان آمیزه‌ای از استعفا و کناره‌گیری، مربوط به رفتارهای غفلت و انفعال در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، هنگام درگیر شدن در سکوت تدافعی، فرد تشخیص می‌دهد که صحبت کردن به‌نوعی برای موقعیت او خطرناک است، زیرا انجام این کار ممکن است باعث اختلاف، مشاجره و یا تحریم شود و این خطر بیشتر از مزایای صحبت کردن است. بنابراین تفاوت کلیدی بین سکوت رضایت‌بخش و تدافعی در انگیزه قبلی آن نهفته است: درحالی‌که اولی مبتنی بر استعفا، فقدان خودکارآمدی و یا عدم مشارکت است، دومی مبتنی بر درک خطر مرتبط با صحبت کردن است. سکوت تدافعی به‌ویژه ممکن است باعث شود که افراد پیشنهادها، ایده‌ها و مسائلی را که ممکن است داشته باشند کنار بگذارند، درحالی‌که ترجیح می‌دهند برای اجتناب از دیده‌شدن به‌عنوان یک «فرد مشکل‌ساز» اقدامی انجام ندهند (De graf, 2010). چنین ترسی احتمالاً ناشی از عوامل مختلفی است. یک پیام نه‌تنها می‌تواند بحث‌برانگیز یا به‌طور بالقوه آسیب‌زا باشد، بلکه رابطه کارمند با سرپرستان و خطرات تحریم نیز احتمالاً تعیین‌کننده گرایش فرد به سمت استراتژی سکوت دفاعی است (Wang & Hsieh, 2013). عدم تقارن قدرت و ادراکات آن نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کند، زیرا افراد با قدرت کمتر به منابع و حمایت مافوق خود نیاز دارند و اطمینان حاصل می‌کنند که اولی نسبت به سیکنال‌های دومی حساس خواهد بود. مخاطرات در مبادلات با سایر همکاران نیز ذاتی هستند و سکوت دفاعی ممکن است برای جلوگیری از عدم تأیید همسالان یا جلوگیری از انتشار یک موضوع بحث‌برانگیز در سراسر محل کار مفید باشد. (Wynen, et al., 2020). علاوه بر این، محیط سازمانی گسترده‌تر، شامل جنبه‌هایی مانند میزان تشویق افراد، مشارکت و رفتارهای فعالانه و همچنین میزانی که افراد عموماً برای صحبت کردن احساس امنیت می‌کنند، احتمالاً به سطوح کلی سکوت دفاعی در سازمان کمک می‌کند (Wang & Hsieh, 2013). این موضوع توسط نشانه‌های اجتماعی در یک سازمان تقویت می‌شود، که به افراد اطلاع می‌دهد که آیا صحبت در مورد یک موضوع خاص در یک زمان خاص مناسب است یا خیر (Kiewitz, et al., 2016). این حتی ممکن است بر تازه‌واردان تأثیر بگذارد، زیرا آن‌ها به‌سرعت از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری،

تفاوت‌های ظریف فرهنگ سازمان از جمله اینکه چه نوع رفتارهایی قابل قبول تلقی می‌شوند را یاد می‌گیرند (Hassan, 2015). در نهایت، رخدادهای خارج از یک سازمان نیز ممکن است میزان پذیرش ورودی را کاهش دهد، این نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر جنبه‌هایی مانند عدم تقارن قدرت، محیط‌های کاری، فرهنگ‌های موجود و ادراک فوریت در یک سازمان ممکن است برای استفاده استراتژیک از سکوت دفاعی توسط کارکنان مفید باشد (Wang & Hsieh, 2013).

### محرك‌های مؤثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان

تحقیقات قبلی نشان داده است که مدیران و سرپرستان با شیوه نظارتی و مدیریتی نادرست، تهدیدی هستند که ریزدستان را به استفاده از اجتناب و محافظت از خود سوق می‌دهد و کارکنان را مجبور به به‌کارگیری مکانیسم‌های احتمالی حفاظت از خود و سکوت دفاعی می‌کنند؛ زیرا قبل از اینکه کارکنان شروع به بیان عقاید و نظرات خود کنند، مزایا و هزینه‌های به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات را بررسی می‌کنند (Guo, et al., 2018). هنگامی که افراد درک می‌کنند که بیان ایده‌ها و نظراتشان ایمن نیست و باعث تهدید و مشکلات می‌شود، تمایل دارند با خودداری از اشتراک‌گذاری اطلاعات از خود محافظت کنند؛ زیرا ممکن است از ازدست‌دادن فرصت‌های ترفیع، ارتقا و پیشرفت بیم داشته باشند (Dedahanov, et al., 2021). افراد بر اساس حساسیت خود به تهدیدهای خارجی، انتظار مجازات، تهدید یا نتایج نامطلوب از محیط را داشته و سعی می‌کنند از رفتار اجتنابی برای به‌حداقل‌رساندن تهدید و تنبیه استفاده کنند (Khalid, et al., 2020). ترس میل افراد را برای شرکت در سکوت تدافعی افزایش می‌دهد. به طور مشابه، گوو و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که افراد ترسو سعی می‌کنند شرایط منفی را خنثی کنند و با سکوت دفاعی در موقعیت خود باقی بمانند. هر چه میزان ترس بالاتر باشد، سکوت تدافعی بیشتری در بین کارکنان تحت نظارت خواهد شد (Chi & Ramaya, 2022). پردازش‌دهی در محل کار محرک دیگری است که باعث سکوت تدافعی در کارکنان می‌شود. پردازش‌دهی در محل کار حذف رفتارهای بین فردی مطلوب است که ضمن تضعیف پیوندهای اجتماعی، می‌تواند پیامدهای فردی و سازمانی منفی بسیاری را به همراه داشته باشد. همچنین می‌تواند زمینه ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند سکوت، خودداری از برقراری ارتباط با دیگران و تهدید به خروج شود (Karim, et al., 2021).



سکوت دفاعی در محل کار باعث خستگی عاطفی، بدبینی، افزایش استرس و نارضایتی می‌شود. علاوه بر این، استدلال می‌شود که سکوت تدافعی زمانی رخ می‌دهد که کارمند بخواهد از تعارض اجتناب کند، هماهنگی را حفظ کند و در رفتار خود تصمیم‌گیری کند. بنابراین، سکوت تدافعی بر انگیزه، اشتیاق و فعال بودن کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد که به نوبه خود خلاقیت کارکنان را کاهش می‌دهد (Shen, et al., 2020). زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که آثار منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (Khalid, et al., 2020). نبود آوا با منع کردن سازمان از دانش حیاتی، خلاقیت و نوآوری عواقب جبران ناپذیری برای آن به بار می‌آورد. به منظور جلوگیری از این عواقب، مدیریت باید موانع سازمانی را از میان برداشته و فرهنگی را پرورش دهد که تسهیم دانش، همکاری و نوآوری را ارج نهد. در واقع سکوت تدافعی کارکنان، قاتل نوآوری است (Penttila, 2003). زیرا سکوت تدافعی با اختلال در برقراری ارتباط (از طریق مخدوش کردن محتوای پیام)، اختلال در تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب و اطلاعات مانع از نوآوری می‌شود (Gambarotto & Cammozzo, 2010). همچنین یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که از آن به عنوان سکوت تدافعی یاد می‌شود (Riantoputra, et al., 2016). در ادامه عوامل محرک و پیامدهای اشاره‌شده به صورت خلاصه در قالب جدول زیر عنوان شده‌اند.

جدول ۱. محرک‌های موثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان

ردیف	محرک‌های موثر	منبع	پیامدها	منبع
۱	مدیران و سرپرستان با شیوه نظارتی و مدیریتی نادرست	Guo, et al.(2018)	خستگی عاطفی، بدبینی، افزایش استرس و نارضایتی	Shen, et al.(2020)
۲	احساس ناامنی از بیان ایده‌ها و نظرات	Dedahanov, et al.(2021)	تأثیر منفی بر انگیزه، اشتیاق و فعال بودن کارکنان	Shen, et al.(2020)
۳	حساسیت خود به تهدیدهای خارجی، انتظار مجازات، تهدید یا نتایج نامطلوب از محیط	Khalid, et al.(2020)	تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر	Khalid, et al.(2020)
۴	ترس کارکنان	Chi & Ramaya.(2022)	مرگ نوآوری در سازمان	Penttila.(2003)

Riantoputra, et al.(2016)	عدم موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان	Karim, et al.(2021)	طردشدگی در محل کار	۵
---------------------------	-------------------------------------	---------------------	--------------------	---

### پیشینه تجربی

خسروی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی باعنوان "طراحی مدل ساختاری- تفسیری شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران" انجام دادند. در این پژوهش عوامل تأثیرگذار بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در قالب روش ism سطح‌بندی شدند. نتایج حاکی از آن بود که شکست سکوت دفاعی کارکنان از رهبری خلاق، بهبود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ انتقادپذیر در سازمان‌ها شروع می‌شود. عظیمی و احمدپور سامانی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان "بررسی تأثیر سبک رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با تأثیر میانجی ترس و سکوت دفاعی و تأثیر تعدیلگری سرمایه روانشناختی" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد سرمایه روانشناختی نقش تعدیلگری ترس کارکنان و سکوت دفاعی کارکنان نقش میانجی در تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان دارند. سابینو و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر آوای اجتماعی و سکوت دفاعی و بررسی نقش میانجی قلدری در محل کار پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که بدبینی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر آوای سازمانی و جامعه‌پذیری افراد دارد و تأثیر مثبت و معنادار بر سکوت دفاعی می‌گذارد. میلندر و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی باعنوان "چرا کارمندان سکوت دفاعی را انتخاب می‌کنند؟ چگونه نگرانی با صاحبان قدرت رسمی، خودکارآمدی نسبت به مخالفان را تضعیف می‌کند" انجام دادند. نتایج نشان داد زمانی که کارکنان بر اثر شرایط نامناسب سازمان مانند نظارت سواستفاده‌گرانه مدیران مواجه می‌شوند، استراتژی سکوت دفاعی را در پیش می‌گیرند. سینگ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود باعنوان سیاست سازمانی ادراک‌شده، سکوت دفاعی و سکوت غیرموثر با اعتماد به مدیر به عنوان تعدیل‌کننده در بخش بانکداری هند نشان دادند که کارمندان زمانی که به مافوق اعتماد ندارند و سیاست‌های سازمان را به‌عنوان یک پدیده منفی احساس می‌کنند، سکوت می‌کنند یا حالت تدافعی به خود می‌گیرند. ساهین و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر نظریه‌های آوای ضمنی بر آوای سازنده و سکوت دفاعی کارکنان: مطالعه‌ای در بخش آموزش و سلامت" نشان دادند که کارکنانی که اعتقاد دارند بیان ایده‌ها و نظراتشان کاری بیپه‌وده و خطرناک است، معمولاً سکوت می‌کنند یا ترجیح

می‌دهند با مدیران خود به‌طور خصوصی صحبت کنند، که از به اشتراک گذاشتن ایده‌ها در تعاملات گروهی در سازمان جلوگیری می‌کند. بنابراین، مدیران باید با این باور در کارکنان که صحبت کردن و ارائه نظرات و ایده‌هایشان در این مورد خطرناک است مبارزه کنند. برای تغییر این باورها مدیران باید این احساس را در کارکنانشان ایجاد کنند که به اشتراک‌گذاری اطلاعات و بیان عقایدشان در سازمان ارزشمند است و مورد استقبال می‌باشد. جمع‌بندی بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشانگر آن است که پژوهشی با این عنوان قبلاً انجام نشده است، ضمن اینکه دامنه مطالعات صورت گرفته برای سکوت تدافعی در ایران محدود بوده؛ به‌طوری که تا زمان انجام پژوهش تنها دو مطالعه به بررسی این استراتژی پرداخته‌اند و آنچنان‌که مشاهده می‌شود در این خصوص شکاف تحقیقاتی وجود دارد و این پژوهش با بررسی علل گرایش به سکوت تدافعی در کارکنان سعی در کاهش این خلأ تئوریک و شکاف تحقیقاتی مرتبط با آن دارد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری ۲۲ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه بوده که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با کمک نرم افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های بدست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزی، مهمترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط

<sup>۱</sup>. Maxqda

متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله شامل (۱) شناسایی عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی (۲) تدوین و توزیع پرسشنامه (۳) تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی که در این تحقیق برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)	(۰/۲۵، ۰، ۰)

(۴) انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی (۵) مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها و (۶) تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی.

## یافته‌ها

### یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. خبرگان شامل ۲۲ نفر بوده که ۱۱ نفر با مدرک دکتری، ۹ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر مدرک کارشناسی داشته و ۱۸ نفر مرد و ۴ نفر نیز زن بودند. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری سکوت تدافعی کارکنان نقش دارند؟
۲	به نظر شما، سکوت تدافعی توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۳	شکل‌گیری سکوت تدافعی در کارکنان، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟
۴	چه راهکارهایی به منظور جلوگیری از اتخاذ استراتژی سکوت تدافعی توسط کارکنان پیشنهاد می‌دهید؟

پس از اینکه مصاحبه با ۲۲ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان

مقولات	کدهای فراگیر	کدهای توصیف کننده
ترس کارکنان	عدم آرامش ذهنی در سازمان، پربشان افکاری و استرس در سازمان	استرس و دل‌مشغولی کارکنان در سازمان، عدم تمرکز ذهنی در سازمان
تجربه رفتار توهین‌آمیز	اشاعه رفتار غیر حرفه‌ای و بی‌ادبانه با کارکنان، تجربه رفتارهای آزاردهنده و ناخوشایند توسط دیگران	تجربه اهانت‌دیدن کارکنان، آزار کلامی و غیر کلامی مدیر، تجربه رفتارهای تحقیرآمیز
بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق	عدم اعتماد کارکنان به مدیران، عدم خوش‌بینی به افراد بالادست	اشاعه تفکر بدبینانه نسبت به مدیر در سازمان، داشتن نگرش منفی نسبت به مافوق
حفظ موقعیت کنونی	تلاش برای ابقا وضعیت فعلی، نگرانی از تغییر وضعیت	تمایل به نگهداری وضعیت در حالت فعلی، گرایش به حفظ شرایط موجود
سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	عدم تمرکز زدایی در سازمان، اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان	عدم اتخاذ تصمیمات در سطوح پایین، سلسله مراتبی بودن تصمیم‌گیری در سازمان
همنوایی با جمع	موثر بودن اتفاق نظر جمعی، عدم تمایل به مخالفت با دیگران	تمایل به همسویی با دیگر افراد سازمان، گرایش به اعلام اتفاق نظر با دیگران
سبک رهبری استثماری	تحت فشار قراردادن زیردستان، تمرکز بر منافع شخصی	بهره‌کشی از زیردستان، بروز رفتارهای خصمانه در مواجهه با کارکنان
استراسیسم در محل کار	طردشدگی در محل کار، کنار گذاشته شدن توسط دیگران	حذف فرد توسط دیگران یا مدیر، نادیده گرفته شدن در محل کار
عدم وجود فرهنگ حمایتی در سازمان	عدم ایجاد حس جامعیت در سازمان، عدم اشاعه ارتباطات تعاملی در سازمان	عدم ترویج رفتارهای همدلانه و حمایتی در سازمان، نبودن حس مشارکت در افراد سازمان
مصلحت‌اندیشی کارکنان	عدم ریسک‌پذیری کارکنان، بروز رفتارهای توأم با صلاح‌انگاری	تمایل به در معرض خطر نبودن، تمایل کارکنان به مصلحت‌گرایی و عدم خطرپذیری
بروز بی‌حسی و کرحتی سازمانی	بی‌میلی کارکنان به سازمان، سردی و بی‌عاطفگی افراد نسبت به سازمان	بروز خاموشی سازمانی، بی‌تفاوت شدن نسبت به سازمان
بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوت بودن کارکنان نسبت به اهداف سازمان، بی‌اعتنایی کارکنان نسبت به مسائل سازمان	عدم تعلق نسبت به سازمان، عدم اعتنا به مسائل سازمانی، آماده بودن برای ترک سازمان
کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان	عدم ایجاد فرصت‌های جدید، عدم توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات	عدم بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، عدم توانایی در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی
کاهش توانمندی روانشناختی کارکنان	عدم توانایی در آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد، اشاعه احساس ناکارآمدی در افراد	عدم وجود احساس شایستگی در افراد، کاهش عزت نفس در کارکنان
عدم توانایی سازمان در کنترل جریان‌های شکافته سازمانی	عدم توانایی سازمان در مدیریت تغییر و توسعه سازمانی، عدم سازگاری و تطبیق‌پذیری با تغییرات	عدم توانایی در مقابله با عوامل خارج از کنترل سازمان، عدم توانایی سازمان در مواجهه صحیح با تغییر و تحولات

کاهش کارایی تخصصی فرد، احساس بی رمقی و نبود انرژی در کارکنان، بی انگیزگی در کارکنان	بروز درماندگی و بدگمانی در کارمندان، افزایش دغدغه های ذهنی کارکنان در خصوص شغل و محیط کار	بروز تحلیل رفتگی شغلی
عدم ارائه راهکارهای بدیع در جهت تعالی سازمان، عدم به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید	عدم تبدیل ایده های جدید و نوآورانه به واقعیت در سازمان، نبود افکار و اندیشه های جدید در بین کارکنان	فرسایش خلاقیت و عدم بروز عملکرد نوآورانه در کارکنان
انجام فرایندها در راستای هدف، بهبود فرایندهای سازمانی	عدم همسو بودن فعالیت فعلی سازمان با اهداف، حمایت فرایندها از استراتژی ها و اهداف سازمان	کاهش اثربخشی فرایندهای سازمانی
عدم احساس مالکیت نسبت به سازمان، وقف نمودن انرژی برای تحقق اهداف شغلی و سازمانی، نداشتن تعلق خاطر به سازمان	عدم وجود اشتیاق شغلی در کارکنان، نبود دلچسپی به سازمان در منابع انسانی	کاهش تعلق خاطر کاری کارکنان
افزایش اشتیاق کارکنان برای ترک سازمان، عدم تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان	افزایش قصد ترک شغل، تصمیم کارکنان مبنی بر ترک سازمان	افزایش تمایل به ترک خدمت در کارکنان

در نهایت با توجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان بودند، به صورت جدول ۵ شناسایی شدند.

#### جدول ۵. عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان

کد	عوامل موثر	کد	پیامدها
w1	ترس کارکنان	w11	بروز بی حسی و کرختی سازمانی
w2	تجربه رفتار توهین آمیز	w12	بی تفاوتی سازمانی
w3	بی اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق	w13	کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان
w4	حفظ موقعیت کنونی	w14	کاهش توانمندی روانشناختی کارکنان
w5	سیاست های متمرکز در تصمیم گیری	w15	عدم توانایی سازمان در کنترل جریان های شکافنده
w6	همنوایی با جمع	w16	بروز تحلیل رفتگی شغلی
w7	سبک رهبری استثمار آمیز	w17	فرسایش خلاقیت و عدم بروز عملکرد نوآورانه در کارکنان
w8	استراسیسم در محل کار	w18	کاهش اثربخشی فرایندهای سازمانی
w9	عدم وجود فرهنگ حمایتی در سازمان	w19	کاهش تعلق خاطر کاری کارکنان
w10	مصلحت اندیشی کارکنان	w20	افزایش تمایل به ترک خدمت در کارکنان

#### یافته های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته های کیفی تنظیم و بین اعضای نمونه توزیع شد که ماتریس [۱۰×۱۰]، مربوط به عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی، که همان ماتریس روابط است طبق جداول ۵ و ۶ تشکیل شد. سطر و ستون های این ماتریس دربرگیرنده ی عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی جدول (۶) می باشند.

جدول ۶. ماتریس تصمیم فازی عوامل موثر

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
0/82	0/61	0/93	0/6	0/68	0/56	0/71	0/62	0/79	0	w1
0/68	0/59	0/63	0/59	0/49	0/78	0/85	0/79	0	0/63	w2
0/52	0/71	0/69	0/7	0/40	0/70	0/85	0	0/62	0/75	w3
0/63	0/62	0/52	0/37	0/7	0/5	0	0/57	0/59	0/64	w4
0/61	0/76	0/66	0/71	0/45	0	0/59	0/67	0/55	0/63	w5
0/46	0/44	0/61	0/4	0	0/62	0/63	0/52	0/58	0/61	w6
0/57	0/43	0/7	0	0/76	0/72	0/85	0/67	0/36	0/72	w7
0/78	0/8	0	0/77	0/85	0/41	0/67	0/69	0/76	0/5	w8
0/65	0	0/69	0/8	0/7	0/74	0/78	0/44	0/51	0/67	w9
0	0/75	0/72	0/72	0/82	0/86	0/76	0/63	0/56	0/29	w10

جدول (۷). ماتریس تصمیم فازی پیامدها

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
0/70	0/66	0/68	0/42	0/51	0/74	0/64	0/85	0/5	0	w11
0/77	0/74	0/45	0/61	0/48	0/68	0/67	0/71	0	0/59	w12
0/71	0/68	0/74	0/69	0/85	0/69	0/79	0	0/69	0/639	w13
0/61	0/78	0/74	0/65	0/76	0/81	0	0/51	0/46	0/61	w14
0/69	0/78	0/44	0/78	0/71	0	0/67	0/8	0/69	0/75	w15
0/63	0/58	0/44	0/61	0	0/48	0/77	0/55	0/67	0/39	w16
0/78	0/81	0/77	0	0/39	0/6	0/53	0/93	0/61	0/73	w17
0/75	0/67	0	0/67	0/65	0/7	0/43	0/59	0/57	0/91	w18
0/36	0	0/67	0/37	0/29	0/64	0/32	0/45	0/33	0/8	w19
0	0/84	0/9	0/32	0/39	0/42	0/46	0/4	0/54	0/61	w20

### محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان، استرالیسم در محل کار و از میان پیامدهای آن، کاهش تعلق خاطر کاری کارکنان دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. از میان عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان، مصلحت‌اندیشی کارکنان و از میان پیامدهای آن، کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشند. از میان عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان، استرالیسم در محل کار به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر سکوت تدافعی و همچنین از میان پیامدهای آن، کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد شکل‌گیری سکوت تدافعی در کارکنان شناخته‌شد و درنهایت شاخص‌های

مرکزیت، شناسایی شدند. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی همه متغیرها به شرح جدول ۸ است.

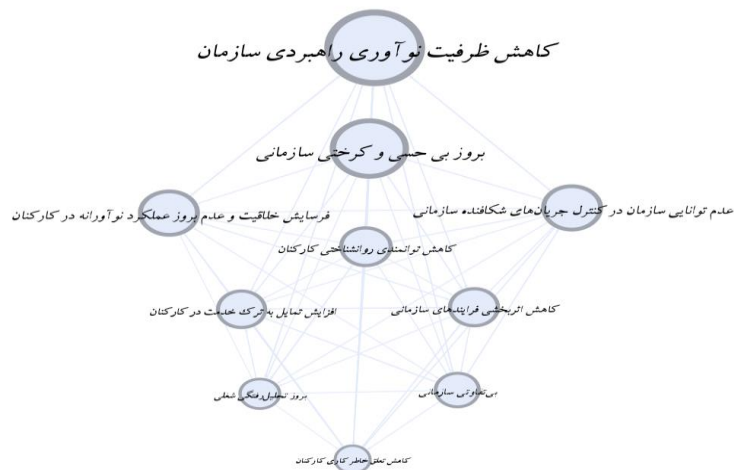
جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	عوامل موثر بر سکوت تدافعی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	ترس کارکنان	۲۵/۲۸	۱۳/۱۱	۱۲/۱۷
C2	تجربه رفتار توهین‌آمیز	۲۵/۹۴	۱۲/۸۲	۱۳/۱۲
C3	بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق	۲۵/۴۳	۱۲/۳۲	۱۳/۱۱
C4	حفظ موقعیت کنونی	۲۴/۱۶	۱۱/۱۱	۱۳/۰۵
C5	سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	۲۴/۴۶	۱۱/۴۵	۱۳/۰۱
C6	همنوایی با جمع	۲۲/۱۴	۱۰/۶۱	۱۱/۵۳
C7	سیک رهبری استثمار‌آمیز	۲۵/۴۱	۱۲/۸	۱۲/۶۱
C8	استراسیسم در محل کار	۲۶/۱	۱۲/۶۱	۱۳/۴۹
C9	عدم وجود فرهنگ حمایتی در سازمان	۲۳/۲۹	۱۱/۹۸	۱۱/۳۱
C10	مصلحت‌اندیشی کارکنان	۲۵/۸۹	۱۳/۵۸	۱۲/۳۱
-	پیامدهای سکوت تدافعی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	بروز بی‌حسی و کرختی سازمانی	۲۵/۵۷	۱۲/۷۸	۱۲/۷۹
C12	بی‌تفاوتی سازمانی	۲۳/۷۷	۱۲/۸	۱۰/۹۷
C13	کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان	۲۵/۷۴	۱۳/۸۲	۱۱/۹۱
C14	کاهش توانمندی روانشناختی کارکنان	۲۴/۹۱	۱۲/۵۵	۱۲/۳۶
C15	عدم توانایی سازمان در کنترل جریان‌های شکافنده سازمانی	۲۴/۹۵	۱۲/۹۱	۱۲/۰۴
C16	بروز تحلیل‌رفتگی شغلی	۲۳/۳۳	۱۱/۸	۱۱/۵۳
C17	فرسایش خلاقیت و عدم بروز عملکرد نوآورانه در کارکنان	۲۴/۹۷	۱۲/۹۸	۱۱/۹۹
C18	کاهش اثربخشی فرایندهای سازمانی	۲۴/۶۳	۱۲/۷۴	۱۱/۸۹
C19	کاهش تعلق خاطر کاری کارکنان	۲۲/۸۷	۹/۶۷	۱۳/۲
C20	افزایش تمایل به ترک خدمت در کارکنان	۲۴/۱۳	۱۲/۰۳	۱۲/۱

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، استراسیسم در محل کار و تجربه رفتار توهین‌آمیز برای عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان و کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان و بروز بی‌حسی و کرختی سازمانی برای پیامدهای سکوت تدافعی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار و مهم‌ترین پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان مشخص شده‌اند. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.







## نمودار ۲. مدل روابط علی عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی

با توجه به نمودار فوق، عوامل مهم‌تر یا دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر یا دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی دو رنگ متفاوت در نظر گرفته شده است. استرالیسم در محل کار برای عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان و نیز کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان برای پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان عوامل محوری موثر و پیامدها انتخاب شده‌اند.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر سکوت تدافعی در کارکنان و پیامدهای آن انجام پذیرفت. در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با سکوت تدافعی در کارکنان سازمان‌های دولتی است. بر این اساس عوامل موثر بر سکوت تدافعی در کارکنان در سازمان‌های دولتی شامل، ترس کارکنان، تجربه رفتار توهین‌آمیز، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق، حفظ موقعیت کنونی، سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری، هم‌نوایی با جمع، سبک رهبری استثمارآمیز، استرالیسم در محل کار، عدم وجود فرهنگ حمایتی در سازمان و مصلحت‌اندیشی کارکنان می‌باشد. هم‌چنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی سکوت تدافعی بروز بی

حسی و کرختی سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان، کاهش توانمندی روانشناختی کارکنان، عدم توانایی سازمان در کنترل جریان‌های شکافنده سازمانی، بروز تحلیل‌رفتگی شغلی، فرسایش خلاقیت و عدم بروز عملکرد نوآورانه در کارکنان، کاهش اثربخشی فرایندهای سازمانی، کاهش تعلق خاطر کاری کارکنان و افزایش تمایل به ترک خدمت در کارکنان هستند. براساس نتایج بخش کمی مهم‌ترین عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان استرالیسم در محل کار، تجربه رفتار توهین‌آمیز و مصلحت‌اندیشی کارکنان هستند. همچنین کاهش ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان، بروز بی حسی و کرختی سازمانی و عدم توانایی سازمان در کنترل جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای سکوت تدافعی شناسایی شدند. نتایج پژوهش عظیمی و احمدپور سامانی (۱۴۰۱) از نتایج تحقیق حاضر حمایت می‌کند. این نویسندگان نیز مانند پژوهش حاضر نشان دادند که وجود رهبران با سبک رهبری استبدادی و استثمارگرانه تاثیر مستقیم بر ایجاد سکوت تدافعی در کارکنان دارد و انگیزه این نوع سکوت را در آنان به شکل قابل توجهی افزایش می‌دهد. نتایج مطالعه خلید و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که ناکیده گرفته‌شدن در محل کار یا به عبارتی طردشدگی و استرالیسم در محیط سازمانی از جمله محرک‌های ایجاد سکوت تدافعی در کارکنان است و این نتیجه است که پژوهش حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت. نتایج مطالعه خسروی و همکاران (۱۴۰۲) حاکی از آن بود که یکی از عوامل شکست سکوت تدافعی در کارکنان وجود حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌باشد که در پژوهش حاضر نیز مشخص شد که عدم وجود فرهنگ حمایتی و حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند سبب بروز سکوت تدافعی در کارکنان شود. تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی را شناسایی کند.

## پیشنهادات

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اتخاذ سکوت تدافعی در کارکنان زمینه‌ساز پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌ها خواهد بود.

- با توجه به اینکه، استرالیسم یا طردشدگی در محل کار، مهم‌ترین عامل موثر بر شکل‌گیری سکوت تدافعی در کارکنان می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها محیطی ایجاد کنند که کارکنان در آن به سازمان احساس تعلق کنند و به این نتیجه

برسند که مدیران آن‌ها را مورد پذیرش قرار داده‌اند همچنین در امور روزمره سازمان نظر کارکنان را بخواهند و نیز در تصمیم‌گیری در زمینه وضعیت کاری یا محیط کار کارکنان با آن‌ها مشور کنند، به نوآوری و خلاقیت کارکنان توجه کنند و به موقع و به اندازه آن‌ها را تشویق یا تنبیه کنند.

- یافته‌ها حاکی از آن است بدبینی کارکنان به مافوق از جمله عوامل تاثیرگذار بر سکوت تدافعی کارکنان است. در راستای کاهش احساس بدبینی کارکنان پیشنهاد می‌شود رهبران سبک مدیریت حمایتی را بکار بسته، فرصت اظهار وجود به افراد داده و سعی کنند با قرار دادن پاداش‌های ارزشمند و مناسب کار افراد را معنادار کرده که احساسات منفی و بدبینی افراد نسبت به مافوق تقلیل می‌یابد.
- به‌کارگیری سبک رهبری استثمارآمیز از دیگر عوامل اثرگذار بر ایجاد سکوت تدافعی کارکنان می‌باشد. در جهت مقابله با شکل‌گیری سبک رهبری استثمارآمیز پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به ایجاد سامانه و راه‌های ارتباطی محرمانه برای کارکنان، به منظور اینکه بتوانند بی‌طرفانه و منصفانه هرگونه رفتار خودخواهانه و فریبکارانه رهبران را اطلاع دهند، مبادرت ورزند؛ انجام مصاحبه دقیق و تخصصی و همچنین بررسی رزومه کاری افراد متقاضی مدیریت به جهت جلوگیری از به‌کارگیری رهبران استثمارگر و همچنین دقت فراوان در انتخاب رهبران شایسته برای سازمان که به جای استفاده از کارکنان به‌عنوان نردبانی برای پیشرفت و ارتقای خود، با اتخاذ برنامه‌های تشویقی مناسب، شرایط خوبی را برای قدردانی از کارکنان فراهم کنند.
- همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که تجربه رفتار توهین‌آمیز در کارکنان آن‌ها را به سمت به‌کارگیری استراتژی سکوت تدافعی سوق می‌دهد. در این راستا پیشنهاد می‌شود رهبران سازمانی با مشاهده اولین مظاهر رفتاری توهین‌آمیز و مشاهده علائم و پیامدهای آن در سطوح فردی؛ اقدام عاجل در جهت رفع این مظاهر و رفع پیامدهای آن را جدی گرفته و سعی نمایند قبل از فراگیری و رخنه تبعات منفی این بدرفتاری‌ها به سطوح گروهی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛ آن را در نطفه خفه نمایند. همچنین ایجاد یک خط‌مشی و دستورالعمل که رفتار توهین‌آمیز را تعریف و تعاریف منطقی از رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول در محل کار را ارائه می‌دهد به کارکنان و رهبران سازمانی در شناسایی و پیشگیری و برخورد مناسب با رفتارهای توهین‌آمیز و کاهش یا حذف چنین رفتارهایی کمک خواهد کرد.

- نتایج مشخص کرد که ترس کارکنان یکی دیگر از عوامل موثر بر سکوت تدافعی کارکنان است. در همین راستا، مدیران باید ابتدا به مدیریت و کنترل ریشه ترس در افراد بپردازند؛ یعنی در مرحله اول، به کمک مصاحبه‌های اکتشافی با افرادی که رفتارهایی به‌مثابه ترس در سازمان دارند، دلایل ترس از سازمان یا افراد را در این گروه از کارکنان شناسایی کنند و بکوشند تا این معضل را به‌صورت ریشه‌ای و از طریق مدیریت تعاملات میان‌فردی در سازمان و اصلاحات ساختاری، برای فرد خاص برطرف کنند.

مقاله  
پذیرش شده