



## Designing a structural-interpretive model of breaking the defensive silence of creative employees in iranian government organizations

Azam Khosravi<sup>1</sup>, Karam Khalili<sup>2</sup>, Esfandiyar Mohammadi<sup>3</sup>

1. Ph.D Candidate in Public Administration-Organizational Behavior, Dubai Branch, Islamic Azad University, Dubai, UAE. E-mail: [khosravi.az61@gmail.com](mailto:khosravi.az61@gmail.com)

2. Assistant Professor, Department of Business Management, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran. E-mail: [karam.khalili@yahoo.com](mailto:karam.khalili@yahoo.com)

3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: [e.mohamadi@ilam.ac.ir](mailto:e.mohamadi@ilam.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received 21 June 2022  
Received in revised form  
17 July 2022  
Accepted 23 August 2022  
Published Online 23  
September 2023

**Keywords:**  
structural-interpretive  
model,  
organizational silence,  
defense silence,  
creative employees,  
government  
organizations

### ABSTRACT

**Background:** Previous research shows the existence of the phenomenon of defensive silence in organizations among creative employees, which leads to a kind of organizational silence called defensive silence and has destructive effects on employees and the organization. A review of previous related studies did not find any research that has dealt with the designing a structural-interpretive model of breaking the defensive silence of creative employees in iranian government organizations.

**Aims:** The main purpose of this study was to design a model for breaking the defensive silence of creative employees in government organizations

**Methods:** The current research is practical in terms of its purpose, and in terms of its nature and method, it is a qualitative-quantitative method. The statistical population of this research in the qualitative part includes creative employees in the government organizations of Ilam province in 1400, who were selected according to their performance and consultation with the managers of the relevant organizations. The sampling method in the qualitative section was targeted and accessible sampling. In the quantitative section, 10 experts familiar with the research topic were used to level the factors. In this research, structural-interpretive modeling (ism) method is used.

**Results:** The factors affecting the failure of the defensive silence of creative employees were graded using the ism method. In the first level four variables; Perceived organizational support, positive reinforcement, organizational loyalty and employee openness were included. In the second level, there were two variables of organizational transparency and civic virtue, and in the third level, there were three variables of creative leadership, improving human resource management programs and a culture of criticism.

**Conclusion:** According to the results of the present study, it seems breaking the defensive silence of employees starts with creative leadership, improved human resource management programs and critical culture in organizations.

**Citation:** Khosravi, A., Khalili, K., & Mohammadi, E. (2023). Designing a structural-interpretive model of breaking the defensive silence of creative employees in iranian government organizations. *Journal of Psychological Science*, 22(127), 1449-1465. [10.52547/JPS.22.127.1449](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449)

*Journal of Psychological Science*, Vol. 22, No. 127, 2023

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.22.127.1449](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449)



✉ **Corresponding Author:** Karam Khalili, Assistant Professor, Department of Business Management, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran.

E-mail: [karam.khalili@yahoo.com](mailto:karam.khalili@yahoo.com), Tel: (+98) 9181414318

## Extended Abstract

### Introduction

Employees are always recognized as an important source of change, creativity, learning and innovation, all of which are considered critical factors for the organization's success (Zaman et al., 2022). However, many employees prefer not to express their opinions and concerns about the organization (Babaei Aghblag and Sattari Ardabili, 2017). While the world is constantly changing, organizations need employees who can express themselves, and employees choose organizations where they can voice their ideas because both employees and managers are motivated in environments where dialogue is established. And they have a very high performance. This is why now one of the important issues of organizations is breaking organizational silence and encouraging employees to speak (Zakrianas, 2021). Organizational silence is a phenomenon in which the employees of the organization refrain from commenting on the issues of the organization and remain silent for various reasons. Silence is considered a very important symptom of illness, stress, aging, depression or fear in the organization, and managers should track and eliminate its cause as soon as possible. Ignoring this issue can cause more serious events and even the death of the organization (Zaman et al., 2022). One of the main aspects of organizational silence that is common among employees is the defensive silence of employees. Defensive silence is a deliberate and active behavior that is formed due to the fear of the consequences of expressing an opinion. When employees think that their speaking is useless and sometimes dangerous, they do not try to solve organizational issues. Therefore, defensive silence in Their motivation is hidden (Larijani, 1400). Defensive silence causes people to put aside suggestions and ideas so as not to be seen as a problem for the organization (Ahmadi and Dastur, 2018). The fear of speaking is formed by various factors. In fact, a message may damage the relationship between the person and the supervisor or deprive him of some organizational benefits, so the person chooses a defensive strategy (Salfi and Jassim, 2022). Of course, defensive silence is not only in

relations between subordinates and superiors, but also in exchanges with other colleagues and publishing controversial issues at work, as well as silence in relation to the external environment, shareholders and political observers (Takhsha et al., 2020). The broader organizational climate, including the extent to which participation and proactive behavior are encouraged and the degree to which individuals feel safe to speak up, contribute to defensive silence (Parlar et al., 2022). Also, when employees understand that the organization does not reciprocate in the implementation of the promised obligations, they see themselves in a situation of injustice and lack of trust in the supervisors or the organization, and therefore refrain from expressing constructive ideas and suffer defensive shutdown. (Genser et al., 2021). Although the discussion of defensive silence is prominent in the private sector, in the context of government organizations, early detection of errors related to policies, identification of areas for improvement, and implementation of policies should be given more attention (Erkutello and Kafra, 2019). Breaking the defensive silence can help in improving and correcting decisions, providing suggestions and constructive criticisms and high-level ideas. Government employees may have useful ideas or information to function or change the organizational process (Rahimi and Zahiri, 2019). The lack of success of the organization from such a basic idea can prevent its adaptation to the external environment (Babolan and Kimianpour, 2015). Therefore, considering the defensive silence in the public sector, our contribution in this research will have important implications for policy makers and managers to eliminate silence and noise. Considering the above-mentioned contents and the destructive consequences of the defensive silence of the employees and also considering that; In today's era, organizations need people who can respond appropriately to the challenges of the environment, are not afraid of sharing knowledge and information, one of the main concerns of managers and policy makers in organizations and especially government organizations is to identify the effective factors. It is about defeating defensive silence of employees. Therefore, the main goal of this research is to design

a model for defeating defensive silence of employees in government organizations.

### **Method**

This research is practical in terms of purpose, and in terms of nature and method, it is a qualitative-quantitative method. The library method was used to collect information about the research literature and its background. In order to extract the factors, first by referring to the sources in the presented literature and the background of the research in the field of failure of organizational silence and failure of defensive silence, the factors in the form of dimensions and indicators of the failure of defensive silence of creative employees who enjoyed more generality were comprehensively identified. Then, dimensions and indicators based on the Delphi method were chosen by the examinees (employees of government organizations) during several stages. Finally, with the collective agreement of the subjects, a total of 68 indicators were identified in a subset of 10 dimensions, including perceived organizational support, civic virtue, creative leadership style, criticism culture, positive reinforcement, organizational transparency, improvement of human resource management programs, Organizational loyalty, self-opening of employees and failure of defensive silence. Interpretive structural modeling has been used to identify relationships between variables. The qualitative part of the current research included creative employees in the government organizations of Ilam province in 1400, who were selected according to their performance and evaluation and consultation with the managers of the relevant organizations. The method of identifying experts in this section is the chain method (snowball). In the quantitative part, 10 experts familiar with the research topic were used to level the identified factors.

### **Results**

Factors affecting the failure of defensive silence of creative employees were leveled in the form of ism method. In the first level of four variables; Perceived organizational support, positive reinforcement, organizational loyalty and employee openness were included. In the second level, two variables of

organizational transparency and civic virtue were placed, and in the third level, three variables of creative leadership, improvement of human resource management programs, and culture of criticism were placed.

### **Conclusion**

In this research, 10 factors that influence the failure of defensive silence of creative employees in government organizations were leveled in the structural-interpretive modeling method and it was found that at the highest level, four variables; perceived organizational support, positive reinforcement, employee openness and organizational loyalty. Creative employees in government organizations are willing to break their defensive silence if they receive organizational support. This result is consistent with the research result of Rahimi and Zahiri (2019) who stated in their study that organizational support has an effect on the failure of organizational silence due to the mediating role of emotional commitment. When employees see organizational support for themselves, a deep commitment is created in them and they will prefer organizational goals over individual goals, and this caused them to break their defensive silence. Positive reinforcement refers to the encouraging and supportive aspects of employee ideas and reward schemes for creative employees and their contributions. This result is also consistent with the study by John Winen et al. (2019) who stated that providing internal and external rewards can cause the failure of employees' defensive silence. Organizational rewards will create a spirit of success in employees and will create additional motivation in them, and they will be more sensitive to organizational performance and goals. In this case, employees will do their best to improve the current situation of the organization. Self-openness of employees is another important variable in the failure of defensive silence of creative employees. Self-openness builds trust and is widely used in public relations. This result is also consistent with the results of the study of Zakaria Nas (2021). Employees who have a higher degree of loyalty to the organization break their defensive silence more easily. In the second level, variables influencing the failure of

defensive silence of creative employees, two variables of civic virtue and organizational transparency are placed. Civic virtue refers to the willingness to participate and take responsibility in the organization, which Yoon (2009) refers to the positive and significant impact of civic virtue on the failure of organizational silence in organizations. Organizational transparency also affects the motivation of employees in providing accurate and relevant information. At the basic level, three variables of creative leadership, human resource management improvement programs, and critical culture are among the variables influencing the failure of creative employees' defensive silence. These variables are considered basic variables and play the role of factors that initiate the process.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** The present article is taken from the doctoral dissertation in the field of public administration-organizational behavior, Islamic Azad University, Dubai branch, United Arab Emirates. In this research, all ethical considerations related to qualitative studies, such as informed consent, confidentiality of information and trusteeship in expressing the opinions of the participants, have been observed.

**Funding:** This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

**Authors' contribution:** The first author is the main researcher of this study. The second author is the supervisor and the third author are also the advisor of the thesis.

**Conflict of interest:** The authors declare no conflict of interest for this study.

**Acknowledgments:** We hereby thank and appreciate all the people who have cooperated in this research.





## طراحی مدل ساختاری - تفسیری شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران

اعظم خسروی<sup>۱</sup>، کرم خلیلی<sup>۲</sup>، اسفندیار محمدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، واحد دبی، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

### چکیده

### مشخصات مقاله

**زمینه:** پژوهش‌های پیشین نشان دهنده وجود پدیده سکوت دفاعی در سازمان‌ها در بین کارکنان خلاق است و به معنای خودداری از بیان ایده و اطلاعات برای حفظ موقعیت و شرایط است. این نوع سکوت آثار مخربی برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. مرور مطالعات مرتبط قبلی، پژوهشی که به طراحی مدل ساختاری - تفسیری شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته باشد، یافت نکرد.

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی برای شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی بود. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش نیز کیفی - کمی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل تمامی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی استان ایلام در سال ۱۴۰۰ بود که با توجه به عملکرد آن‌ها و مشورت نظرسنجی با مدیران سازمان‌های مربوطه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی نیز نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس بود. در بخش کمی نیز برای سطح بندی عوامل از ۱۰ نفر از خبرگان آشنا با موضوع پژوهش استفاده شد. همچنین در پژوهش حاضر از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ism) استفاده شد.

**یافته‌ها:** عوامل تأثیرگذار بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در قالب روش ism سطح‌بندی شدند. در اولین سطح چهار متغیر؛ حمایت سازمانی ادراک شده، تقویت مثبت، وفاداری سازمانی و خودگشودگی کارکنان قرار گرفتند. در سطح دوم نیز دو متغیر شفافیت سازمانی و فضیلت مدنی قرار گرفتند و در سطح سوم نیز سه متغیر رهبری خلاق، بهبود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ انتقادپذیری قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج مطالعه حاضر، به نظر می‌رسد، شکست سکوت دفاعی کارکنان از رهبری خلاق، بهبود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ انتقادپذیر در سازمان‌ها شروع می‌شود.

### نوع مقاله:

پژوهشی

### تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۲۶

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۱

انتشار برخط: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

### کلیدواژه‌ها:

مدل ساختاری - تفسیری، سکوت سازمانی، سکوت دفاعی، کارکنان خلاق، سازمان‌های دولتی

**استناد:** خسروی، اعظم؛ خلیلی، کرم؛ و محمدی، اسفندیار (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری - تفسیری شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۲، شماره ۱۲۷، ۱۴۴۹-۱۴۶۵.

مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۲، شماره ۱۲۷، ۱۴۰۲. DOI: [10.52547/JPS.22.127.1449](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449)



© نویسنده‌گان.

✉ نویسنده مسئول: کرم خلیلی، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران. رایانامه: [karam.khalili@yahoo.com](mailto:karam.khalili@yahoo.com)

تلفن: ۰۹۱۸۱۴۳۱۸

## مقدمه

کارکنان همیشه به‌عنوان منبع مهم تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند که همگی عواملی بسیاری حیاتی برای موفقیت سازمان به شمار می‌روند (زمان و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند نظرات و دغدغه‌های خود درباره سازمان را بیان نکنند (بابایی آقبلاغ و ستاری‌اردبیلی، ۱۳۹۷). 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<sup>۱</sup> و تشویق کارکنان به صحبت کردن است (زکریا، ۲۰۲۱). سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می‌رود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود (زمان و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در بین کارکنان رایج است، سکوت دفاعی<sup>۲</sup> کارکنان است. سکوت دفاعی، یک رفتار عمدی و فعال است که به خاطر 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 دفاعی در انگیزه آن‌ها نهفته است (لاریجانی، ۱۴۰۰). سکوت دفاعی باعث می‌شود تا افراد پیشنهادها و ایده‌ها را کنار بگذارند تا فرد مشکل‌ساز سازمانی تلقی نشوند (احمدی و دستور، ۱۳۹۸). ترس از صحبت کردن، به وسیله عوامل مختلفی شکل می‌گیرد. در واقع، ممکن است یک پیام به روابط فرد و سرپرست سازمان آسیب برساند و یا وی را از بعضی مزایای سازمانی محروم کند، لذا فرد استراتژی دفاعی انتخاب می‌کند (سولفی و جاسم، ۲۰۲۲). البته سکوت دفاعی فقط در روابط زیردستان و مافوق نیست، بلکه در

تبادلات با سایر همکاران و انتشار موضوعات بحث برانگیز در محل کار و همچنین سکوت در رابطه با محیط خارجی، سهامداران و ناظران سیاسی تأثیرگذار است (تاخشا و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، فضای سازمانی گسترده از جمله میزان تشویق به مشارکت و رفتار پیشگیرانه و درجه‌ای که افراد برای صحبت کردن احساس امنیت می‌کنند به سکوت دفاعی کمک می‌کند (پارلار و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین وقتی کارکنان درک می‌کنند که سازمان در اجرای تعهدات وعده داده شده متقابل، عمل نمی‌کنند، خود را در وضعیت بی‌عدالتی و عدم اعتماد به سرپرستان یا سازمان می‌بینند و لذا در بیان ایده‌های سازنده خودداری کرده و دچار خاموشی دفاعی می‌شوند (جنسر و همکاران، ۲۰۲۳). اگر چه بحث سکوت دفاعی در بخش خصوصی برجسته است ولی در مورد سازمان‌های دولتی<sup>۳</sup> بر تشخیص زود هنگام خطاهای مربوط به سیاست‌ها، شناسایی زمینه‌های بهبود و اجرای سیاست‌ها باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد (ارکوتلو و چافرا، ۲۰۱۹). شکستن سکوت دفاعی می‌تواند زمینه بهبود و اصلاح تصمیمات، ارائه پیشنهادها و انتقادات و ایده‌های سازنده سطوح بالا کمک نماید. کارمندان دولت ممکن است دارای ایده یا اطلاعات مفیدی برای عملکرد یا تغییر روند سازمانی باشند (رحیمی و ظاهری، ۱۳۹۹). عدم موفقیت سازمان از چنین ایده‌های اساسی می‌تواند مانع سازگاری آن‌ها با محیط بیرونی شود (بابلان و کیمیان‌پور، ۱۳۹۵). بنابراین با توجه به سکوت دفاعی در بخش دولتی، نتایج پژوهش حاضر دارای پیامدهای مهمی برای سیاست‌گذاران و مدیران برای از بین بردن سکوت سازمانی خواهد بود. با توجه به مطالب فوق و پیامدهای مخرب سکوت دفاعی کارکنان و همچنین با توجه به این که در عصر حاضر، سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نهراسند. یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران و سیاست‌گذاران در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های دولتی، شناسایی عوامل مؤثر بر شکست سکوت تدافعی کارکنان می‌باشد. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدلی برای شکست سکوت دفاعی کارکنان در سازمان‌های دولتی است.

3. government organizations

1. organizational silence

2. defensive silence

از قدرت با سکوت دفاعی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ریانتوپوترا و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهشی تحت عنوان "سکوت رضایت‌بخش و سکوت دفاعی در سازمان‌های اندونزی" نتیجه گرفتند که عوامل فردی شامل صدا و نقض قرارداد روانشناختی و عوامل موقعیتی (وظیفه‌ای) بر سکوت دفاعی تأثیر می‌گذارند و عامل روانشناختی شغل بر سکوت دفاعی تأثیر ندارد.

از آنجایی که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌های روزافزون مواجه است و تأثیر بسزایی بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارند (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰)، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است (نشاط و همکاران، ۱۳۹۸). باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبا موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند (صانعی و همکاران، ۱۳۹۹) و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می‌کنند (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۴). در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی نامیده می‌شود و شایسته است که مورد توجه جدی پژوهشگران قرار گیرد (کلین و همکاران، ۲۰۱۴). موريسن و ميليکن در مفهوم سکوت سازمانی بر این باور هستند: "سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی است (تاخشا و همکاران، ۲۰۲۰) که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تأثیرگذار است (جنسر و همکاران، ۲۰۲۳) این ویژگی‌های سازمانی مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند بر اساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موريسن و ميليکن بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را "سکوت سازمانی" می‌نامند (موريسون و ميليکن، ۲۰۰۳). سکوت سازمانی، پدیده جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در مورد مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می‌کنند (القرنی، ۲۰۲۰). امروزه سازمان‌ها به علت رقابت فرآیندها، انتظارات بالای مشتریان، کیفیت‌گرایی که نتیجه یک

باشکوه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر سکوت دفاعی بر خلاقیت با نقش واسطه‌ای ترس در کارکنان شرکت گاز استان اردبیل پرداختند و در نهایت به این نتیجه دست یافتند که بین دو متغیر سکوت دفاعی و خلاقیت رابطه منفی و مستقیم وجود دارد و همچنین مقدار اثر غیرمستقیم از طریق متغیر واسطه‌ای نیز نشان داد، متغیرهای سکوت دفاعی و خلاقیت با هم رابطه معنادار دارند. علاوه بر این، جهت این همبستگی منفی بود و بر این اساس با افزایش در مقدار متغیر سکوت دفاعی، مقدار خلاقیت کاهش می‌یابد و برعکس. کمال‌زاده و لیاقت (۱۳۹۶) در مطالعه خود تحت عنوان "هویت سازمانی و سکوت سازمانی" نتیجه گرفتند که هویت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی در پژوهش آن‌ها نشان داد، عضویت و وفاداری (مؤلفه‌های هویت سازمانی) با سکوت نوع دوستانه، رابطه مثبت و معنادار و با سکوت مطیع و سکوت تدافعی رابطه معکوس دارد. همچنین شباهت از مؤلفه‌های هویت سازمانی با سکوت تدافعی و سکوت مطیع رابطه مثبت و معنادار دارد، اما با سکوت نوع دوستانه رابطه معناداری ندارد. رجبی فرجاد و رضایی (۱۳۹۶) در مطالعه خود تحت عنوان "بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی" نشان دادند که سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد کارکنان به صورت منفی و معنادار تأثیرگذار است. شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی با استفاده از شاخص VAF مقدار ۰/۴۲۶- به دست آمد. تأثیر سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی به صورت منفی و فرهنگ بر عملکرد کارکنان به صورت مثبت و معنادار نیز تأیید شده است. یافته‌های پژوهش امیرخانی و قلعه آقابابایی (۱۳۹۶) تحت عنوان "بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی" حاکی از تأثیر منفی و معنادار سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. وینن و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان "سکوت دفاعی واکنش به اصلاحات ساختاری" نتیجه گرفتند که تغییرات مکرر ساختار سازمانی در نروژ موجب سکوت دفاعی کارکنان می‌شود. پرکینز (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان "مفهوم سکوت دفاعی در مدیریت پروژه با نقش حمایتی ارتباطات" نتیجه گرفت که بین اعتماد به مدیران پروژه و ادراک از باز بودن اطلاعات، رابطه منفی با سکوت دفاعی و ادراک از استفاده اجباری

حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان خودداری می‌کنند (پرکینز، ۲۰۱۴). سکوت دفاعی، پاسخ رفتاری در مقابل حس منفی ترس است. و می‌تواند به عنوان تلاش مقابله‌ای دیده شود که برای خنثی کردن شرایط به وجود آمده و بازگشت به وضعیت بهتر به وجود می‌آید (چنجی و سوده، ۲۰۱۹). افراد به صورت بالقوه توانایی صحبت کردن را دارند اما پس از سنجش منافع و هزینه‌ها، آن‌ها در می‌یابند که با توجه به امنیت، بهترین راه سکوت است (باشکوه و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به آنچه که مرور شد، مطالعه حاضر در پی طراحی مدل ساختاری - تفسیری<sup>۲</sup> برای شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران است.

## روش

**الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت و روش نیز کیفی - کمی بود. برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و پیشینه آن از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. برای استخراج عوامل ابتدا با استناد به منابع موجود در ادبیات ارائه شده و پیشینه پژوهشی مرتبط در زمینه شکست سکوت سازمانی و شکست سکوت تدافعی، عوامل در قالب ابعاد و شاخص‌های شکست سکوت تدافعی کارکنان خلاق که از عمومیت بیشتری برخوردار بودند، به طور جامع مشخص گردید. سپس ابعاد و شاخص‌هایی بر مبنای روش دلفی طی چند مرحله در اختیار شرکت‌کنندگان (کارکنان سازمان‌های دولتی) قرار گرفت. در نهایت با توافق جمعی شرکت‌کنندگان، در مجموع تعداد ۶۸ شاخص در زیر مجموعه ۱۰ بُعدی شناسایی شد. این ابعاد شامل حمایت سازمانی ادراک شده، فضیلت مدنی، سبک رهبری خلاق، فرهنگ انتقادپذیری، تقویت مثبت، شفافیت سازمانی، بهبود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، وفاداری سازمانی، خودگشودگی کارکنان و شکست سکوت تدافعی بود. برای شناسایی روابط بین متغیرها از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش حاضر نیز شامل تمامی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی استان ایلام در سال ۱۴۰۰ بود که با توجه به عملکرد آن‌ها و نظر سنجش و مشورت با مدیران سازمان‌های مربوطه انتخاب شد. روش شناسایی خبرگان

دنیای مستمری از تغییر است، به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود انتظار دارند تا در انجام ابتکار و قبول مسئولیت درگیر شوند (دال و عطانور باسکان، ۲۰۱۸). در چنین عصری سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که در برابر چالش‌های محیطی، واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نهراسند، و برای باورهای خویش و باورهای تیم‌های خود تلاش کنند (پیران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). اگرچه این گفته‌ها بر کانال‌های توانمندسازی و ارتباطات باز تأکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان‌های آنان، ارتباطات و اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی‌کنند، که این موارد از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر هستند. از موانع عمده برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات و اعتماد و به ویژه آن چیزی است که موريسن و میلیکن آن را سکوت سازمانی می‌نامند (معلمیان و همکاران، ۱۴۰۰). به طور کلی، پژوهشگران سکوت سازمانی را نتیجه‌ای از منابع زیر می‌دانند: نگرانی مدیران از بازخورد منفی، عقاید ضمنی که اغلب به وسیله مدیران ایجاد می‌شود (دیمیرتاس، ۲۰۱۸). ساختارها و روش‌های مورد استفاده در سازمان به گسترش آنچه که ما «جو سکوت»<sup>۱</sup> می‌نامیم، کمک می‌کنند که به طور گسترده‌ای بین کارکنان این گونه ادراک شده است که گفتگو در مورد مشکلات و مسائل بی‌اثر و خطرناک است. زمانی که چنین جوی در سازمان حاکم گردد، واکنش غالب در یک سازمان سکوت خواهد بود تا اظهار نظر. بنابراین احتمال ظهور چنین جوی و قوت و اشباع آن جو وابسته به فعالیت‌های معنی‌دار جمعی کارکنان خواهد بود (جنسر و همکاران، ۲۰۲۳).

سکوت دفاعی یعنی احساس ترس از عواقب بیان پیشنهادات برای تغییر و شامل ترس از خطراتی است که پس از بیان عقاید برای شخص به وجود می‌آید. انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از عرضه اطلاعات است (کاراکا، ۲۰۱۳). گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات، با نظرات مربوطه بپردازد. این نوع سکوت بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (دوو و کیم، ۲۰۲۰). سکوت دفاعی، شبیه

<sup>۱</sup>. a climate of silence

<sup>۲</sup>. structural-interpretive model



تعیین مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک برای هر عامل: در این مرحله، با استفاده از ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مجموعه‌ی خروجی و ورودی برای هر عامل به دست می‌آید مجموعه‌ی خروجی برای هر عامل، در بردارنده‌ی خود عامل و عامل‌هایی است که بر آن‌ها تأثیر دارد و مجموعه‌ی ورودی برای هر عامل نیز در بردارنده‌ی خود عامل و عامل‌های تأثیرپذیر از آن‌ها است.

سطح‌بندی عوامل: پس از تعیین مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک برای هر عامل، عامل‌هایی که مجموعه‌ی خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً هماهنگ باشند در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عامل‌های سطح بالا مشخص شدند باید این عامل‌ها را حذف کنیم و مجدداً مجموعه‌های خروجی و ورودی و مشترک را بنویسیم و این کار را تا زمانی ادامه دهیم که همه عامل‌ها سطح بندی شوند.

تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC): بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها می‌توان یک دستگاه مختصات تعریف و آن را به چهار قسمت تقسیم کرد: متغیرهای خود مختار، وابسته، نفوذی و پیوندی.

### یافته‌ها

برای انجام پژوهش حاضر، ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد می‌شود، در این ماتریس از نمادهایی که در بالا گفته شد، استفاده می‌شود. برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان استفاده شده است که در نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

در این بخش، روش زنجیری (گلوله برفی) بود. در بخش کمی و برای سطح‌بندی عوامل شناسایی شده نیز از ۱۰ نفر از خبرگان آشنا با موضوع پژوهش کمک گرفته شد.

### (ب) ابزار

مدل سازی ساختاری - تفسیری: مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. به وسیله این متدولوژی، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند. این روش افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند و به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و درجات دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، روابط متغیرها را به صورت روابط سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به این که در روش ساختاری - تفسیری نظر خبرگان و افراد آشنا با موضوع پژوهش اعمال می‌شود، لذا اعتبار این روش توسط خبرگان تأیید می‌شود. مراحل اجرای مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) به شرح زیر است: تعیین متغیرها: متغیرهایی که بر سیستم اثرگذارند، شناسایی می‌شوند. ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM): به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها که در این ماتریس از نمادهایی استفاده می‌شود که دسترس‌پذیری را نشان می‌دهند. این نمادها عبارتند از:

V: متغیر i بر متغیر j تأثیر دارد.	A: متغیر i بر متغیر j تأثیر دارد.
X: متغیر i بر متغیر j تأثیر دارد و برعکس	O: متغیر i بر متغیر j تأثیر ندارد و برعکس

به دست آوردن ماتریس دسترسی اولیه: به منظور دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. بدین ترتیب، ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه به دست می‌آید. از طریق نمادهای A و O به صفر و V و X به یک، ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می‌شود.

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی به دست می‌آید.

جدول ۱. ماتریس خودتعاملی

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	O	V	O	V	A	A	O	O		۱. شفافیت سازمانی
V	V	V	V	O	O	A	V			۲. فضیلت مدنی
O	X	O	O	O	O	X				۳. رهبری خلاق
V	X	V	V	V	X					۴. برنامه‌های بهبود منابع انسانی
V	O	V	V	V						۵. فرهنگ انتقادپذیری
O	O	V	A							۶. تقویت مثبت
V	A	X								۷. حمایت سازمانی ادراک شده
V	V									۸. خودگشودگی
V										۹. وفاداری سازمانی
										۱۰. شکست سکوت تدافعی

برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یاد شده در جدول ۱ به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. در جدول ۲ ماتریس دسترس‌پذیری اولیه گزارش شده است.

جدول ۲. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱. شفافیت سازمانی
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲. فضیلت مدنی
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۳. رهبری خلاق
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴. برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۵. فرهنگ انتقادپذیری
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶. تقویت مثبت
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۷. حمایت سازمانی ادراک شده
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۸. خودگشودگی
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۹. وفاداری سازمانی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰. شکست سکوت تدافعی

می‌گیرد. برای تعیین مجموعه خروجی هر جزء باید سطر مربوط به آن را بررسی کرد. تعداد ۱‌های این سطر نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن خارج می‌شود. مجموعه ورودی یک متغیر شامل اجزایی از سیستم است که به آن جزء منتهی می‌شود. برای تعیین مجموعه ورودی هر جزء باید ستون مربوط به آن بررسی شود تعداد ۱‌های این ستون نشان دهنده خطوط جهت‌داری است که به آن جزء وارد می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود و از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیری که مجموعه خروجی و اشتراک آن یکی باشد، در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.

پس از آن که ماتریس دسترس‌پذیری اولیه به دست آمد با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترس‌پذیری نهایی شکل می‌گیرد. بدین ترتیب، می‌توان در مرحله بعدی از مراحل اجرای روش‌شناسی ISM استفاده کرد. نتیجه استفاده از روابط متعدد بین متغیرها در جدول ۳ به دست آورده و قدرت نفوذ هر متغیر و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است.

در مرحله بعد، ماتریس دریافتی نهایی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود. برای تعیین سطح متغیرها (عوامل) در مدل نهایی به ازای هر کدام از آن‌ها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل شد. مجموعه خروجی یک متغیر شامل اجزایی از سیستم است که از آن جزء نشأت

جدول ۳. ماتریس دسترس پذیری نهایی

قدرت نفوذ	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۶	۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱. شفافیت سازمانی
۸	۱	۱	۱	۱	*۱	۰	*۱	۱	۱	۰	۲. فضیلت مدنی
۱۰	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	۳. رهبری خلاق
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴. برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۱۰	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	۵. فرهنگ انتقادپذیری
۵	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶. تقویت مثبت
۵	۱	*۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۷. حمایت سازمانی ادراک شده
۷	۱	۱	۱	۱	*۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۸. خودگشودگی
۱۰	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	۹. وفاداری سازمانی
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰. شکست سکوت تدافعی
	۱۰	۹	۹	۹	۹	۴	۶	۶	۵	۵	۱۱. قدرت وابستگی

جدول ۴. تعیین سطح ۱

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	عوامل
۱	۹-۱	۹-۵-۴-۳-۱	۱۰-۹-۸-۷-۶-۱	شفافیت سازمانی
۲	۹-۴-۳-۲	۹-۵-۴-۳-۲	۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲	فضیلت مدنی
۳	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	رهبری خلاق
۴	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۵	۹-۵-۴-۳	۹-۵-۴-۳	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	فرهنگ انتقادپذیری
۶	۹-۸-۷-۶	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۹-۸-۷-۶	تقویت مثبت
۷	۹-۸-۷-۶	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۹-۸-۷-۶	حمایت سازمانی ادراک شده
۸	۹-۸-۷-۶-۴-۳	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳	خودگشودگی کارکنان
۹	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	وفاداری سازمانی
۱۰	۱۰	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰	شکست سکوت تدافعی

بعد از قرار دادن شکست سکوت تدافعی به عنوان سطح ۱ برای تعیین سایر سطوح، جدول با حذف این متغیر دوباره سطح بندی می شود که مشخص شد معیارهای حمایت سازمانی ادراک شده، تقویت مثبت، وفاداری

جدول ۵. تعیین سطح ۲

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	عوامل
۱	۹-۱	۹-۵-۴-۳-۱	۹-۸-۷-۶-۱	شفافیت سازمانی
۲	۹-۴-۳-۲	۹-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲	فضیلت مدنی
۳	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	رهبری خلاق
۴	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۵	۹-۵-۴-۳	۹-۵-۴-۳	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	فرهنگ انتقادپذیری
۶	۹-۸-۷-۶	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶	تقویت مثبت
۷	۹-۸-۷-۶	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶	حمایت سازمانی ادراک شده
۸	۹-۸-۷-۶-۴-۳	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶-۴-۳	خودگشودگی کارکنان
۹	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	وفاداری سازمانی

با توجه به نتایج جدول ۴، همان طور که مشاهده می‌شود معیارهای حمایت سازمانی ادراک شده، تقویت مثبت، وفاداری سازمانی و خودگشودگی کارکنان دارای مجموعه خروجی و اشتراک یکسانی هستند، از این رو این

چهار متغیر در سطح دوم قرار می‌گیرند. با حذف این چهار متغیر، مجدد سطح بندی انجام می‌شود که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. تعیین سطح ۳

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	عوامل
۳	۱	۵-۴-۳-۱	۱	شفافیت سازمانی
۳	۴-۳-۲	۵-۴-۳-۲	۴-۳-۲	فضیلت مدنی
۳	۵-۴-۳-۲	۵-۴-۳-۲	۵-۴-۳-۲-۱	رهبری خلاق
۴	۵-۴-۳-۲	۵-۴-۳-۲	۵-۴-۳-۲-۱	برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۵	۵-۴-۳	۵-۴-۳	۵-۴-۳-۲-۱	فرهنگ انتقادپذیری

با توجه به این که مجموعه خروجی و اشتراک دو معیار شفافیت سازمانی و فضیلت مدنی یکسان هستند، از این رو این دو معیار در سطح سوم قرار

جدول ۷. تعیین سطح ۴

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	عوامل
۴	۵-۴-۳	۵-۴-۳	۵-۴-۳	رهبری خلاق
۴	۵-۴-۳	۵-۴-۳	۵-۴-۳	برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۴	۵-۴-۳	۵-۴-۳	۵-۴-۳	فرهنگ انتقادپذیری

با توجه به این که مجموعه خروجی و اشتراک هر سه معیار رهبری خلاق، برنامه‌های بهبود منابع انسانی و فرهنگ انتقادپذیری یکسان هستند، بنابراین این سه معیار در سطح چهارم قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از سطح بندی عوامل اصلی نیز در جدول ۸ آمده است.

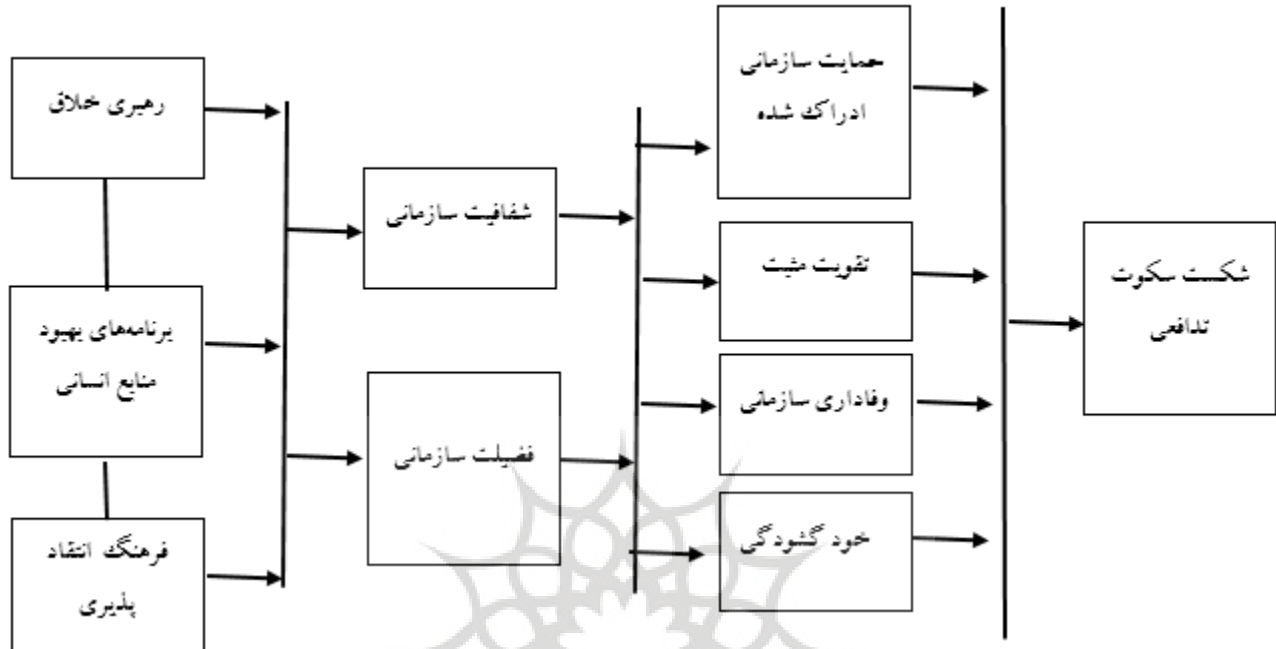
جدول ۸. نتایج حاصل از سطح بندی عوامل اصلی

ردیف	سطح	عوامل
۱	اول	شکست سکوت تدافعی
۲	دوم	حمایت سازمانی ادراک شده
۳		تقویت مثبت
۴		وفاداری سازمانی
۵		خودگشودگی کارکنان
۶	سوم	فضیلت مدنی
۷		شفافیت سازمانی
۸		رهبری خلاق
۹	چهارم	برنامه‌های بهبود منابع انسانی
۱۰		فرهنگ انتقادپذیری

## تشکیل مدل ساختاری تفسیری

پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری ترسیم شد.

مدل به دست آمده از چهار سطح تشکیل شده است. مدل نهایی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل شکست سکوت تدافعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی

نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت باز خورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

۴. متغیرهای نفوذی: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت‌کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می‌باشند.

نتایج تحلیل میک میک نشان داد عوامل شناسایی شده شکست سکوت تدافعی کارکنان خلاق از بُعد قدرت نفوذپذیری و وابستگی به چهار دسته عوامل نفوذی، پیوندی، وابسته و خودمختار تقسیم می‌شوند که در ادامه در شکل ۲ نمایش داده شده است.

بعد از ترسیم مدل ساختاری - تفسیری شکست سکوت تدافعی کارکنان

خلاق در سازمان‌های دولتی، با به کارگیری مدل سازی ساختاری - تفسیری و ماتریس در دسترس‌پذیری به ایجاد جدول ماتریس نفوذپذیری - وابستگی و دسته‌بندی متغیرها در ۴ دسته اقدام شد:

۱. متغیرهای خودمختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط است. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم بوده و دارای ارتباطات کم و ضعیف با آن می‌باشند.

۲. متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت‌کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

۳. متغیرهای پیوندی: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر

									پیوندی	۱
		۳							۱	۲
	۵	۴				۸	۹		۲	۳
	خود مختار			وابسته		۶	۷			۴
									۱۰	۵
										۶
										۷
										۸
										۹
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	

میزان وابستگی

قرار قرار

شکل ۲. عوامل شناسایی شده شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق از بُعد قدرت نفوذ پذیری و وابستگی

### بحث و نتیجه گیری

حمایت سازمانی ادراک شده، تقویت مثبت، خودگشودگی کارکنان و وفاداری سازمانی قرار دارند. کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی در صورت حمایت سازمانی حاضر به شکست سکوت دفاعی خود هستند. این یافته با نتایج پژوهش رحیمی و ظاهری (۱۳۹۹) که در مطالعه خود بیان کرده‌اند، حمایت سازمانی با توجه به نقش واسطه‌گری تعهد عاطفی بر شکست سکوت سازمانی تأثیرگذار است، همخوانی دارد. زمانی که کارکنان حمایت سازمانی را برای خود ببینند، یک تعهد عمیقی در آن‌ها ایجاد شده و اهداف سازمانی را بر اهداف فردی ترجیح خواهند داد و این امر موجب شکستن سکوت دفاعی خواهد شد. تقویت مثبت به جنبه‌های تشویقی و حمایتی ایده‌های کارکنان و طرح پاداش برای کارکنان خلاق و مشارکت آنان اشاره دارد. این یافته نیز با مطالعه وین و همکاران (۲۰۲۰) که بیان کردند، ارائه پاداش‌های درونی و بیرونی می‌تواند موجب شکست سکوت دفاعی کارکنان شود، همخوانی دارد. پاداش‌های سازمانی موجب ایجاد روحیه موفقیت طلبی در کارکنان شده و انگیزش مضاعفی در آن‌ها ایجاد می‌کند و نسبت به عملکرد و اهداف سازمانی حساس‌تر خواهند شد. در این حالت کارکنان تمام تلاش خود را به کار خواهند گرفت تا موجب بهبود وضعیت جاری سازمان شوند. خودگشودگی کارکنان نیز متغیر مهم دیگر در شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق است. خودگشودگی زمینه‌ساز اعتماد کارکنان می‌شود و کاربرد زیادی در روابط عمومی دارد.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی انجام شد.

یکی از چالش‌های اساسی که در حال حاضر سازمان‌ها با آن مواجه هستند، سکوت کارکنان است. در این حالت، کارکنانی که باید در مواقع لزوم با ارائه نظرات و پیشنهادهای خود به کمک سازمان آمده و موجب بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان شوند، سکوت اختیار می‌کنند. کارمندان نقش عمده‌ای در موفقیت محل کار خود دارند و رفتارها و دیدگاه‌های آن‌ها می‌تواند تأثیرات مهمی در سرنوشت سازمان داشته باشد. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان از اطلاعات و نظرات مربوط به سازمان به طور 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 سازمانی رخ می‌دهد، لذا شکست سکوت سازمانی عامل مهم و حیاتی هم برای کارکنان و هم برای سازمان محسوب می‌شود. در مطالعه حاضر ۱۰ عاملی که بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است در قالب روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی شدند و مشخص شد که در بالاترین سطح چهار متغیر،

**ملاحظات اخلاقی**

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دبی، امارات متحده عربی است. در این پژوهش، تمام ملاحظات اخلاقی مربوط به مطالعات کیفی از جمله رضایت آگاهانه، محرمانه بودن اطلاعات و امانت‌داری در بیان نظرات شرکت‌کنندگان رعایت شده است.

**حامی مالی:** این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی انجام شد.

**نقش هر یک از نویسندگان:** نویسنده اول پژوهشگر اصلی این پژوهش است. نویسنده دوم، استاد راهنما و نویسنده سوم نیز استاد مشاور رساله می‌باشند.

**تضاد منافع:** نویسندگان هیچ تضاد منافی در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

این یافته نیز با نتایج مطالعه زکریا (۲۰۲۱) همخوانی دارد. کارکنانی که نسبت به سازمانی درجه وفاداری بالاتری دارند، راحت‌تر سکوت دفاعی خود را می‌شکنند. در سطح دوم، متغیرهای تأثیرگذار بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق، دو متغیر فضیلت مدنی و شفافیت سازمانی قرار گرفته‌اند. فضیلت مدنی اشاره دارد به تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در سازمان که یون (۲۰۰۹) در تأیید آن‌ها به تأثیرگذاری مثبت و معنادار فضیلت مدنی بر شکست سکوت سازمانی در سازمان‌ها اشاره دارد. شفافیت سازمانی نیز بر انگیزش کارکنان در ارائه اطلاعات دقیق و مرتبط تأثیرگذار است. در سطح پایه از متغیرهای تأثیرگذار بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق، سه متغیر رهبری خلاق، برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی و فرهنگ انتقادپذیری قرار گرفته‌اند. این متغیرها، متغیرهای پایه محسوب می‌شوند و نقش عوامل شروع‌کننده فرآیند را دارند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Aghababapoor Dehkordi, T., Aghababapoor Dehkordi, T., & Nasr Isfahani, A. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence among Employees of the University of Isfahan. *Journal of Applied Sociology*, 24(4), 139-162. (Persian) [https://jas.ui.ac.ir/article\\_18331\\_en.html](https://jas.ui.ac.ir/article_18331_en.html)
- Ahmadi Baladehi, M., Dastoor, A., & Salehi Tileki, Y. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Managers' Power Sources in Hormozgan Province Police Headquarters. *Police Organizational Development*, 15(66), 89-109. (Persian) [http://pod.jrl.police.ir/article\\_93949.html?lang=en](http://pod.jrl.police.ir/article_93949.html?lang=en)
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How School Climate Predicts Teachers' Organizational Silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0642>
- Babaei Aghbolagh, M., & Sattari Ardabili, F. (2018). Investigating the Constructs of Psychosocial and Organizational Gossip Behavior. *Journal of psychological science*, 17(69), 545-556. (Persian) <http://psychologicalscience.ir/article-1-259-fa.html>
- Bashkooch, Mohammad., Zare, Qasim., Mohammad Ghasemi, Hassan (2020). Investigating the Impact of Defensive Silence on Creativity with the Mediating Role of Fear in Ardabil Gas Company. 7th International Conference on Accounting, Management and Business Innovation, Tehran, Iran. (Persian)
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 360-370. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0049>
- Dal, H., & Atanur Baskan, G. (2018). The Views of Teachers Working in Secondary Educational Institutions about Organizational Silence. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(1), 45-91. <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.002>
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED585989.pdf>
- Doo, E. Y., & Kim, M. (2020). Effects of hospital nurses' internalized dominant values, organizational silence, horizontal violence, and organizational communication on patient safety. *Research in nursing & health*, 43(5), 499-510. <https://doi.org/10.1002/nur.22067>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Hossein Amirkhani, A., & Ghaleh Agha Babaei, F. (2017). The Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-124. (Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8222>
- Kamalzade, H., & Liaghat, F. (2017). The Relationship Between Corporate Identity and Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84), 97-124. (Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7857>
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European scientific journal*, 9(23), 38-50. <https://core.ac.uk/download/pdf/328023809.pdf>
- Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34. <https://bmdynamics.com/>
- Larijani, N (2021). Investigating the causes and consequences of organizational silence by presenting solutions to deal with it. *Journal of New Research Approaches in Management Science*, 4(13), 109-133. (Persian) <http://dl.pantajournals.ir/uploads/pdf/2021929131358537.pdf>
- Moallemian, L., Haghhigh, M., Rezghirostami, A (2021). Identifying the factors affecting organizational trauma and organizational silence mediated by managers' emotional intelligence. *Ethical research*, 44(11), 331-352. (Persian) <http://akhlagh.saminattech.ir/Article/18411>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence



- in Organizations-Guest editors' introduction. *Journal of management studies*, 40(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Neshat, N., Jamali, H. R., & hassanzadeh dizaji, E. (2012). Assessing the work environment of Iranian National Library for creativity of its staff: a case study. *Library and Information Science Research*, 2(1), 123-136. (Persian) <https://doi.org/10.22067/riis.v2i1.9764>
- Parlar, H., Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2022). Exploring how authoritarian leadership affects commitment: the mediating roles of trust in the school principal and silence. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 110-129. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0160>
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0027>
- Peyran nejad, A., Davari, E., & Afkhami, M. (2017). Organizational silence as a Current Challenge in Human Resource Management: Exploring the Factors and Consequences. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 147-176. (Persian) [https://obs.sinaweb.net/article\\_25876.html?lang=fa](https://obs.sinaweb.net/article_25876.html?lang=fa)
- Rahimi, E., & Zaheri, V. (2020). Investigating the effect of perceived organizational support in breaking the organizational silence with mediator role of affective commitment on employees of governmental offices in qom. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(1), 66-73. (Persian) <https://doi.org/10.30699/jergon.8.1.66>
- Rajabi farjad, H., & Rezaei, S. (2017). Effect of Organizational Silence on Employees' Performance According to Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Cultural Management*, 11(37), 1-16. (Persian) [https://jcm.srbiau.ac.ir/article\\_11695.html?lang=en](https://jcm.srbiau.ac.ir/article_11695.html?lang=en)
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 122-131. <https://doi.org/10.7454/mssh.v20i2.3493>
- Sanei, N., Danaei, A., & Hematian, H. (2020). Designing a new organizational change model that is compatible with the psychological characteristics of employees khorasan razavi university of medical sciences. *Journal of psychological science*, 19(94), 1331-1340. (Persian) <http://psychologicalscience.ir/article-1-727-en.html>
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0075>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpannah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Læg Reid, P., & Rolland, V. (2020). Just keep silent. Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498-526. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588358>
- Yazdani, A. H., Najafi, M., AminBaidokhti, A. A., Mohammadyfar, M. A., & Rahimian Boogar, I. (2021). The effectiveness of organizational intelligence training program on job satisfaction and job motivation in employees. *Journal of psychological science*, 20(99), 379-390. (Persian) <http://psychologicalscience.ir/article-1-1023-en.html>
- Zahed-babelan, A., & Karimianpour, G. (2016). The Role of Organizational Justice and Organizational Trust in Anticipation of Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 85-99. (Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.4029>
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: Examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0755>
- Zekeriya, N. A. S. (2021). Factors Affecting the Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 9-27. <https://doi.org/10.18506/anemon.674992>