



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Understanding the Effect of Self-Censorship of Human Resources on Organizational Silence: Clarifying of the Mediating Role of Mum Effect of Human Resources (Case of study: Chaharmahal and Bakhtiari Provincial Governorate)

Seyyed Najmodin Mousavi^{1*}, Ali Shariat Nejad²,
Amir Hoshang Nazar pouri³, Marzieh Darvishzadeh Boroujeni⁴

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Corresponding Author)
E-mail: Mousavi56@yahoo.com
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: shariat.al@lu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: nazarpouri.a@lu.ac.ir
3. Phd student of Human Resource Management, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: marzidarvish1401@gmail.com

Extended Abstract

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of self-censorship of human resources on organizational silence by explaining the mediating role of conscious silence of human resources. This research is based on practical purpose and in terms of method is descriptive survey. The statistical population of the research is 355 employees of Chaharmahal and Bakhtiari governorates, considering that the size of the statistical population is limited and specific, from Morgan table at the 95% confidence level was determined 260 people and it was selected by available sampling method. To collect information, researcher-made questionnaires of organizational silence, organizational self-censorship, and conscious silence were used, whose validity and reliability were confirmed by content validity and Cronbach's alpha, and a survey of experts and consultants. Structural equation modeling

method and SPSS, PLS software were used to test hypotheses and analyze data. The research findings showed that the self-censorship human resources has a positive and significant effect on organizational silence. Also, self-censorship of human resources has a positive and significant effect on mum effect. As a result, it can be said that managers of government organizations, being aware of the issue of organizational silence and the factors affecting it, must take measures to identify its irreparable messages and effects.

Introduction

In a situation where modern organizations seek and share information and knowledge management, neglecting organizational silence will become a problem. Considering the importance and necessity of understanding the phenomenon of organizational silence and taking into account the influence of various factors on organizational silence, the present research seeks to express its role in creating organizational silence while studying and investigating organizational self-censorship. Regarding the role of the two variables of self-censorship and mum effect of human resources in the direction of helping organizations, no significant efforts have been made yet, therefore, considering the gap in academic research, this research seeks to answer the question of what is the self-censorship of human resources with regard to mum effect. It will have an impact on organizational silence, and finally, taking into account the role and position of the governorate, which is one of the vital organizations of the country, a simple model will be presented in this regard, so that managers of government organizations, with sufficient knowledge of organizational silence and the factors affecting it, can think of measures. to prevent its irreparable consequences and effects such as reducing citizen satisfaction, reducing organizational performance, inflexibility in front of organizational issues, etc.

Case study

Considering the role and position of the governorate, which is one of the vital organizations of the country, the statistical population of the research is the employees of Chaharmahal and Bakhtiari governorates. Due to the specific and limited size of the statistical population, the sample size was determined and selected as 260 people using available sampling method.

Materials and Methods

The current research is a part of applied research in terms of its purpose and descriptive survey in terms of data collection method. This research is among quantitative researches and the size of the statistical population of the research was determined and selected from Chrissy Morgan's table formula to calculate the sample size of 260 people. To collect information, a researcher-made questionnaire containing 30 questions was used. The reliability and validity of the questionnaire were assessed through Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis and three types of validity including convergent, divergent and content validity were used. To test the research hypotheses, the structural equation modeling method in Smart PLS3 software has been used.

Discussion and Results

Self-censorship is defined as follows: failure to express one's true opinion in front of audiences who are against that opinion. Types of self-censorship include self-censorship of actions, information and opinions. Organizational silence is a conscious action that employees choose not to share their beliefs, thoughts, information, ideas and experiences related to their work with others, and its types are: obedient or satisfactory or useless, defensive or silent and altruistic, opportunistic silence, protective and unobtrusive. Mum effect is also a situation where one or more people together decide to hide information. Even though knowingly doing such a thing is unethical. Mum effect in the organization can be addressed from three aspects: the communicator's concern about himself, the communicator's concern about others, and the communicator's concern about legal norms and principles. Based on the above variables and their dimensions, the structural equation model was presented and the hypotheses of the research were proved.

In this research, four hypotheses were presented and the results confirmed the hypotheses proposed in this research. 1) Self-censorship has a positive and significant effect on employees' organizational silence. 2) Organizational self-censorship has a positive and significant effect on employees' mum effect. 3) Mum effect has a positive and significant effect on the organizational silence of employees. 4) Mum effect plays a mediating role in the organizational self-censorship on organizational silence.

Conclusion

Finally, the results of this study shows that the self-censorship of human resources has effect on mum effect and organizational silence. Quantitative method was used in this article, it is suggested to use mixed or qualitative methods in future researches and to study the antecedent and consequent factors of organizational silence, mum effect and self-censorship. Suggest that managers of government organizations aware of the issue of these 3 variables and provide strategies and solutions to eliminate them.

Keywords: self-censorship human resources, silence, organizational silence, mum effect.



Article Type: Research Article

Cite this article: Mousavi, S.N., Shariat Nejad, A., Nazar Pouri, A.H., & Darvishzadeh Boroujeni, M. (2024). Understanding the Effect of Self-Censorship of Human Resources on Organizational Silence: Clarifying of the Mediating Role of Mum Effect of Human Resources (Case of study: Chaharmahal and Bakhtiari Provincial Governorate). *Public Management Researches*, 17 (64), 191-218. (In Persian)



DOI:10.22111/JMR.2024.44663.5947

Received: 29 Jan. 2023

Revised: 09 Dec. 2023

Accepted: 10 Mar. 2024

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

فهم تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی: تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی (مورد مطالعه: استناداری چهارمحال و بختیاری)

سید نجم الدین موسوی^{۱*} - علی شریعت نژاد^۲ - امیر هوشنگ نظرپوری^۳ -
مرضیه درویش‌زاده بروجنی^۴

۱. نویسنده مسئول دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

Mousavi56@yahoo.com

۲. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. shariat.al@lu.ac.ir

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. nazarpouri.a@lu.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. marzidarvish1401@gmail.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی با تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی است. این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، ۳۵۵ نفر از کارکنان استناداری چهارمحال و بختیاری هستند و با توجه به اینکه حجم جامعه‌ی آماری محدود و مشخص است، از جدول مورگان و در سطح اطمینان ۹۵ درصد حجم نمونه ۲۶۰ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته سکوت سازمانی، خودسانسوری سازمانی و خاموشی هوشیارانه استفاده گردیده که روایی و پایایی آن‌ها با روش اعتبار محتوا، آلفای کرونباخ و نظرسنجی از متخصصان و مشاوران تأیید شد. برای آزمون فرضیات و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS، PLS استفاده گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش، خودسانسوری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. همچنین خودسانسوری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار بر خاموشی هوشیارانه دارد. در نتیجه می‌توان گفت، مدیران سازمان‌های دولتی با آگاهی از موضوع سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن، باید تدابیری اندیشیده تا از پیامدها و آثار جبران‌ناپذیر آن جلوگیری نمایند.

واژه‌های کلیدی: خودسانسوری منابع انسانی، سکوت سازمانی، خاموشی هوشیارانه

استناد: موسوی، سید نجم الدین؛ شریعت نژاد، علی؛ نظرپوری، امیر هوشنگ؛ درویش‌زاده بروجنی، مرضیه. (۱۴۰۳). فهم تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی: تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی (مورد مطالعه: استناداری چهارمحال و بختیاری). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۴)، ۱۹۱-۲۱۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

DOI:10.22111/JMR.2024.44663.5947

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



مقدمه

تحقیقات انجام شده کارکنان را به‌عنوان منبعی غنی برای حل مسائل و مشکلات کاری شناسایی کرده‌اند. اما با این وجود، اغلب زمانی که مدیران از کارکنان می‌خواهند نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند، احساس ناامنی کرده و اعتقاد دارند نظرات و پیشنهادهای آنها ممکن است، تعادل فعلی سازمان را بر هم بزند و سبب آشفتگی و ناراحتی مدیران شود. این احساس ناامنی باعث می‌شود که کارکنان به‌طور ناخودآگاه یا خودآگاه سکوت کنند (Deniz, Noyan & Ertosun Özünr, 2013: 691). سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که تلاش‌ها و هزینه‌های صورت پذیرفته را از بین برده و می‌تواند به شکل‌های متفاوتی رخ دهد؛ مانند: سکوت گروهی در جلسات یا ملاقاتها، نرخ پایین مشارکت افراد در نظرسنجی یا نظرخواهی‌ها و ابراز نظرات و ایده‌های اندک. هنگامی که اغلب افراد سازمان ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمانی سکوت کنند، سکوت تبدیل به سکوت سازمانی می‌گردد (Deniz et al., 2013: 692). در سازمان‌های دولتی مسائلی مانند موارد زیر وجود دارد: ترس از اینکه کارمند به‌عنوان فردی دردمساز شناخته شود و یا افراد دیدی منفی نسبت به وی پیدا کنند؛ ترس از تخریب ذهنیت مثبتی که از فرد در ذهن وجود دارد؛ ترس از تخریب روابط، مجازات و تنبیه و تلافی؛ ترس از ایجاد تأثیرات منفی روی دیگران. موارد مذکور بیانگر پدیده‌ی سکوت در سازمان‌هاست (Karami, Mirkamali & Poorkarimi, 2017: 84).

خودسانسوری عملی است که طی آن فرد تصمیم می‌گیرد تمام یا بخشی از اطلاعات را در غیاب هرگونه مانع یا دستور رسمی، کتمان یا دستکاری کند. افراد به دلایل مختلف تصمیم می‌گیرند که اطلاعات صحیح را برای اعضای سایر جوامع افشا نکنند. در این‌گونه موارد افراد با در نظر گرفتن حداقل هزینه‌ای که در افشای این اطلاعات وجود دارد، تصمیم می‌گیرند آن را مخفی کنند. حتی با علم به اینکه از لحاظ اجتماعی، رایۀ اطلاعاتی که به بهبود عملکرد جامعه یا ممانعت از بدرفتاری منجر می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Bar-Tal, Nets-Zehngut & Keren, 2022: 5).

خاموشی هوشیارانه (آگاهانه) یا رمز سکوت (کد سکوت)، وضعیتی است که فرد با وجود آگاهی از اینکه عدم ارائه اطلاعات غیراخلاقی است از ارائه آن مضایقه می‌کند (Beakley,

2015:194). خاموشی هوشیارانه، خطر پراهمیتی است که با بی میلی کارکنان به افشای اطلاعات منفی بیشتر می شود (Mousavi, Saedi & Momeni mofrad, 2020: 58). در چنین شرایطی خاموشی هوشیارانه ریسکی مهم در نظر گرفته می شود. این اثر می تواند در بسیاری از موارد مانند عدم توانایی در گزارش مشکلات، مخفی کردن اطلاعات بحرانی و کوشش جهت پوشش دهی اشتباهات دیگری رخ دهد (Ramingswong & Snansieng, 2013: 619). ترس از عواقب نامطلوب، ریشه‌ی اصلی این ریسک است.

در شرایطی که سازمان‌های مدرن به دنبال تسهیم اطلاعات و مدیریت دانش هستند، بی توجهی به سکوت سازمانی مسئله ساز خواهد شد. با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت پدیده‌ی سکوت سازمانی و با عنایت به تأثیرگذاری عوامل مختلفی بر سکوت سازمانی، تحقیق حاضر در پی آن است تا ضمن مطالعه و بررسی خودسانسوری سازمانی نقش آن را در به وجود آوردن سکوت سازمانی بیان کند. در خصوص نقش دو متغیر خودسانسوری و خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی در راستای کمک به سازمان‌ها، هنوز تلاش‌های در خورتوجهی صورت نگرفته است، لذا با توجه به خلاء تحقیقات دانشگاهی، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که خودسانسوری منابع انسانی با توجه به خاموشی هوشیارانه چه تأثیری بر سکوت سازمانی خواهد گذاشت و در انتها با عنایت به نقش و جایگاه استانداردی که جز سازمان‌های حیاتی کشور محسوب می شود، مدلی ساده در این خصوص ارائه خواهد شد تا مدیران سازمان‌های دولتی با آگاهی کافی از سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن، تدابیری بیندیشند تا از پیامدها و آثار جبران ناپذیر آن مانند کاهش رضایت‌مندی شهروندان، کاهش عملکرد سازمانی، عدم انعطاف پذیری در مقابل مسائل سازمان و ... جلوگیری نمایند.

چارچوب نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مبانی نظری پژوهش

خودسانسوری: خودسانسوری بدین صورت تعریف می شود: عدم ابراز عقیده‌ی واقعی شخص در برابر مخاطبانی که مخالف آن عقیده هستند (Bodrunova, Nigmatullina & Litvinenko, 2020: 4). خودسانسوری اقدامی است که از سوی سازمان، گروه و فرد به عنوان رعایت اصل تعامل با دیگران و با ملاحظه کاری شکل می گیرد (Nets-Zehngut,

Pliskin & Bar-Tal, 2015:481). عوامل مختلفی باعث ترغیب به خودسانسوری در سازمان می‌شوند. سه دسته‌ی اصلی از این عوامل عبارتند از: جو و فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های کارکنان (Bar-tal et al., 2022:42). مقوله‌های فشار روحی و روانی، عوامل انگیزشی و چارچوب اعتقادات فردی (علی فردی)؛ سیاست‌های سازمان، فرهنگ ناکارآمد و ساختار بوروکراتیک سازمان (علی سازمانی)؛ مبهم بودن شغل و فلات‌زدگی شغلی (علی شغلی) شرایط علی برای انواع خودسانسوری (اطلاعات، اقدامات و عقاید) کارکنان در سازمان محسوب می‌شوند (Seyyed Naghavi, Dinmohammadi & Khaghanizadeh, 2020: 114). خودسانسوری اطلاعات یعنی عمل عمدی و داوطلبانه پنهان کردن اطلاعات از دیگران علی‌رغم اینکه موانع رسمی وجود ندارد (Bar-tal et al., 2022: 42). از جمله مفاهیم مربوط به خودسانسوری اطلاعات عبارتند از: عدم ارائه‌ی اطلاعات خود، ارائه‌ی اطلاعاتی که ظاهراً درست هستند، عدم ارائه‌ی اطلاعات به همکاران، مخالفت نکردن با اطلاعات نادرست و اشتباه، صحبت نکردن در مذاکرات، جلسات و گفت‌وگوها و... (Seyyed Naghavi et al., 2020: 115). خودسانسوری عقیده، یعنی عدم ابراز عقیده و نظر واقعی فرد در برابر مخاطبانی که فکر می‌کنیم با آن عقیده مخالف هستند (Bodrunova et al., 2020: 4). محققان بین اطلاعات و عقاید تفاوت قائل می‌شوند. آنها اطلاعات را به معنای واقعیت‌ها می‌دانند؛ در صورتی که ایده‌ها، افکار و قضاوت‌های ارزشی را به‌عنوان عقاید در نظر می‌گیرند. در این مفهوم، هر کسی می‌تواند عقایدی داشته باشد، در این حالت، قدرت اطلاعات از عقیده بیشتر است (Lin, Mainemelis & Kark, 2016:551). از جمله موارد مهم در خودسانسوری عقاید عبارت است از: دریغ کردن عقاید اصلی، اظهار نظر در مورد عقاید غیرواقعی و پنهان نگه داشتن نظرات. آخرین نوع خودسانسوری، خودسانسوری اقدامات است که کارکنان جهت کسب اهداف سازمان تلاشی نمی‌کنند و در کارهای تیمی مشارکتی ندارند. از جمله مفاهیم اصلی در خودسانسوری اقدامات عبارت است از: به عمد خود را درگیر کارها نکردن، مشارکت نداشتن در کارهای تیمی، عدم تلاش جهت کسب اهداف سازمان، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها (Seyyed Naghavi et al., 2020:109).

سکوت سازمانی: مفهوم سکوت یعنی صحبت نکردن در اعتراض به یک موقعیت، مانند عدم ارتباط با دیگر اعضای سازمان، انزوا و اینکه افراد وظایف خود را بدون اعتراض و اظهار نظر انجام دهند و چشم خود را بر روی مشکلات ببندند و در مسائل و تصمیم‌گیری سازمان دخالت نکنند (Durnali, 2020:5). سکوت سازمانی، اقدامی آگاهانه و جمعی است که کارکنان برای اینکه باورها، افکار، اطلاعات، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را با دیگران به اشتراک نگذارند، انتخاب می‌کنند (Morrison & Milliken, 2000: 706).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) پنج نوع ترس را سبب سکوت افراد می‌دانند: (۱) ترس از خراب شدن وجهی فرد در سازمان، (۲) ترس از تقاص و تنبیه، (۳) ترس از تأثیر منفی روی دیگران (۴) ترس از خراب شدن روابط با همکاران یا مدیران، (۵) ترس از نگاه و برچسب منفی خوردن (Danaeifard & Ghasemibanabari, 2019: 75). به‌طور کلی بر اساس تحقیقات اخیر، سکوت سازمانی محصول سه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی است. عوامل مدیریتی به معنی بازخور منفی و همیشگی از طرف مدیر به کارکنان، بیان اشتباه مسائل و مشکلات واقعی سازمان توسط مدیران و مجموعه عقاید ناگفته مدیران درباره‌ی کارکنان است. همچنین ویژگی‌های شخصیتی محافظه‌کارانه‌ی مدیران، بدگمانی نسبت به مدیر و ناتوان در نظر گرفتن مدیر در انجام کارها، سبک رهبری پدرمآبانه و آمرانه از جمله عوامل دیگر در ایجاد سکوت است. رویه‌های تصمیم‌گیری، عدم وجود تشابه جمعیت‌شناختی، تفکر گروهی (دوستان یا همکاران)، بی‌عدالتی در پرداخت و جو بی‌عدالتی، فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده، عملکرد سازمانی ضعیف، اتکا به قوانین کار و تصمیم‌گیری‌های متمرکز و فقدان فرصت برای آوا و ارائه‌ی پیشنهاد، ساختار سازمانی بلند، قوانین و رویه‌های بوروکرات، عدم اعتماد سازمانی از جمله عوامل سازمانی سکوت سازمانی محسوب می‌شوند (Nik khoo, Jafari Nia, Hasan Pour & Abbasian, 2018:9; Erfanian Khazadeh, 2021:229). امکان دارد سکوت با برخی از خصوصیت‌های فردی همچون ادب و خجالت، تعهد سازمانی پایین، منفعت‌طلبی کارکنان، فروتنی و احترام با دیگران و ... همراه باشد (Nik khoo et al., 2018: 9). طبق گفته‌ی موریسون (۲۰۱۴) تنها سرپرست مستقیم بر سکوت اثر نمی‌گذارد، بلکه سطح سلسله مراتب کلی که در یک سازمان رخ می‌دهد نیز

تأثیرگذار است. مثلاً رابطه‌ی بین کارکنان و سرپرستان سایر بخش‌ها نیز بر ایجاد صدا یا سکوت تأثیر دارند (Morrison, 2014: 182).

برای درک بهتر پدیده‌ی سکوت سازمانی و ارائه‌ی راهکارهایی برای جلوگیری از آن، نخست باید ابعاد مختلف عوامل متعدد شکل‌دهنده‌ی آن در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (Nik Khoo et al., 2018: 4). پژوهش‌گران سکوت کارکنان را بر اساس رفتار آنها در سازمان به شش شکل مختلف بیان کرده‌اند: سکوت مطیع یا رضایت‌بخش^۱ یا بی‌فایده، سکوت تدافعی یا خاموش^۲، سکوت نوع‌دوستانه^۳، سکوت فرصت‌طلبانه^۴، سکوت محافظتی^۵ و سکوت محبوب^۶ (Karami et al., 2017: 87-90). کارکنان بیشتر مواقع بدین دلیل صحبت نمی‌کنند که معتقدند مدیران ارشد و سرپرستان نظرات آنها را نمی‌خواهند و برای نظرات آنها ارزش قائل نیستند. کم‌علاقگی با ایجاد جوی که در آن یک‌رنگی ترویج داده نمی‌شود و اختلاف عقیده‌ها سرکوب می‌شود، کارکنان را به عدم همراهی تشویق می‌کند. در حقیقت کارکنان اعتقاد دارند که صحبت کردن درباره مشکلات سازمان بی‌فایده است (Morrison & Milliken, 2000: 717). بنابراین می‌توان گفت این نوع سکوت بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (Erfanian Khanzadeh, 2021: 234). انگیزه سکوت تدافعی احساس ترسی ناشی از دادن اطلاعات توسط فرد است. گاهی اوقات افراد امکان دارد به خاطر محافظت از موقعیت و شرایط شغلی و اجتماعی خود، ایده‌ها و اطلاعات مورد نظرشان را مطرح نکنند. این سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و شامل آگاهی بیشتر از گزینه‌ها و شقوق موجود در تصمیم‌گیری می‌شود. سکوت تدافعی نوعی از سکوت است که عدم مشارکت عمدی افراد را نشان می‌دهد (Karami et al., 2017: 87-90). سکوت نوع‌دوستانه یعنی ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار را- به این منظور سود رساندن به دیگران با انگیزه‌های نوع‌دوستانه- بیان نکنیم. این نوع سکوت رفتاری با بصیرت و عقلایی است که آن را نمی‌توان به وسیله‌ی دستورها و فرمان‌های سازمانی اجرا

1. Acquiescent Silence

2. Defensive Silence

3. ProSocial Silence

4. Opportunistic silence

5. Protective Silence

6. Obscure silence

نمود (Erfanian Khazadeh, 2021: 234). در شرایط بخصوصی، با توجه به مباحث اخلاقی و ارتباطی، سکوت باارزش و شایسته است (Dyne, Ang & Botero, 2003: 1364). نوع دیگر سکوت، سکوت محافظتی است، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که یکی از مهم‌ترین علل سکوت، حفظ رابطه‌ی خوب بین کارکنان و سازمان است. کارکنان اغلب ترجیح می‌دهند به جای اینکه بگویند چه چیزی در سازمانشان اشتباه است، سکوت اختیار کنند، بدین دلیل که تصور می‌کنند ممکن است افراد سازمان موافق آنها نباشند. گونه دیگری از سکوت محافظتی، هنگامی است که کارمندان در برابر تصمیمات مدیریت سطح بالاتر سکوت اختیار می‌کنند تا باعث ایجاد مشکل در سازمان خود نشوند (Deniz et al., 2013: 693, 694). علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، در برخی مواقع کارکنان، به دلیلی اینکه سود و منفعتی متوجه آنها می‌شود از بیان اطلاعات امتناع می‌ورزند. به این نوع سکوت، سکوت فرصت طلبانه می‌گویند. هنگامی که افراد نمی‌خواهند موقعیت و قدرت خود را از دست دهند یا می‌خواهند از زیر فشار کاری فرار کنند این نوع سکوت را اختیار می‌کنند. (Knoll & Dick, 2013: 1153). سکوت محجوب یعنی به دلیل فقدان اعتماد به نفس، در انجام دادن عملی یا صحبت کردن درباره‌ی موضوعی تردید داشته باشیم. علل این نوع سکوت عبارت است از: شک داشتن نسبت به خود یا موقعیت مورد نظر و نسبت به آنچه که فرد می‌خواهد بگوید و اعتماد به نفس نداشتن. امکان دارد این بعد تا حدی با سکوت تدافعی شباهت داشته باشد. زیرا در این بعد نیز فرد به دلیل جلوگیری از پیامدهای منفی در سازمان سکوت می‌نماید. در این نوع سکوت، ماهیت پیامدهای منفی در ویژگی‌های خود فرد وجود دارد (مانند درون‌گرا و خجالتی بودن)، اما در سکوت تدافعی پیامدهای منفی برای شخص بیشتر بیرونی و خارج از ویژگی‌های شخصی فرد است (مثلاً ترس از تنبیه از سوی مدیر) (Brinsfield, 2013: 11).

خاموشی هوشیارانه: خاموشی هوشیارانه وضعیتی است که یک یا چندین نفر با همدیگر تصمیم می‌گیرند اطلاعاتی را پنهان کنند. با وجود اینکه انجام دادن آگاهانه‌ی چنین کاری غیراخلاقی است (Ramingwong & Snansieng, 2013: 619). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) یکی از علل سکوت فرد در سازمان را خاموشی هوشیارانه می‌دانند. آنها خاموشی هوشیارانه را به‌عنوان عدم علاقه‌ی فرد به دادن اخبار بد تعریف کردند. آنان همچنین اذعان نمودند

خاموشی هوشیارانه سبب می‌شود فرد عقایدش را بیان نکند تا جزء گروه یا افراد مشکل‌ساز محسوب نشود. خاموشی هوشیارانه به‌عنوان مانعی برای انتقال و اشتراک دانش در نظر گرفته شده است (Dunaetz, 2019: 147). یعنی کارکنان، اطلاعات منفی درباره‌ی مشکلات سازمان را پنهان می‌کنند و عدم ابراز این‌گونه اطلاعات سبب می‌گردد سازمان دیرتر مشکلات را حل کند (Beakley, 2015: 25).

می‌توان گفت رفتارهای خاموش با نوعی تأخیر، اجتناب یا تحریف از ارائه‌ی اطلاعات منفی مشخص می‌شود. عوامل مختلفی که سبب ایجاد خاموشی هوشیارانه در سازمان می‌شوند عبارتند از: ترس از عواقب (تنبیه و مجازات)، سازگاری با هنجارهای سازمانی، تقارن نداشتن اطلاعات (تفاوت داشتن اطلاعات در محیط کار ذینفعان)، حفظ اعتبار و شهرت، فرهنگ سازمانی (طبق پژوهش‌های مهم هافستد که شامل پنج بعد است)، مسئولیت‌پذیر نبودن (عدم تعهد فرد نسبت به رشد و موفقیت سازمان و وظایف محوله)، سیاست‌ها و ساختار سازمان (مثلاً ساختار سلسله‌مراتبی)، تمرکز بر منابع شخصی (نگرانی برای منافع شخصی)، عدم مشارکت کارکنان، همبستگی تیمی، ارتباطات ناکارآمد و بی‌نتیجه، پیوند و انسجام شدید اعضای گروه و محدودیت زمانی (Farhadi Nejad, Eynali, 2020: 77-78; Bagheri Garbollah, 2020: 14; Ramingwong & Snansieng, 2013: 619).

از سه جنبه یا بعد می‌توان به خاموشی هوشیارانه در سازمان پرداخت: نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با خود، نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با دیگران و نگرانی ارتباط‌دهنده نسبت به هنجارها و اصول قانونی. نگرانی ارتباط‌دهنده با خود شامل: فقدان انگیزه، منبع کنترل، تخصص حرفه‌ای ناکافی، تجربه ناخوشایند؛ ترس از دوست نداشته شدن؛ احساس گناه؛ نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با دیگران شامل: اضطراب از تأثیر عاطفی پیام بر گیرنده، نگرانی نسبت به واکنش گیرنده پیام و نگرانی ارتباط‌دهنده با هنجارها و اصول قانونی شامل: پذیرش عاقبت کار؛ اضطراب زمانی؛ ساختار سازمانی، سیاست‌ها، فرهنگ و چارچوب نامطلوب، نگرانی از شنیده نشدن (عدم اقدام) از سوی سازمان (Bhagat, Virk, 2021: 15).

پیشینه‌ی پژوهش

در این بخش برخی از مهمترین تحقیقات داخلی و خارجی که به بررسی و مطالعه‌ی خودسانسوری منابع انسانی، سکوت سازمانی و خاموشی هوشیارانه پرداخته‌اند، اجمالاً معرفی و مورد نقد و ارزیابی قرار می‌گیرد. در تحقیقی که توسط کرمی و همکارانش (۲۰۱۸) در دانشگاه تهران صورت انجام پذیرفت، ضمن بررسی سکوت سازمانی در میان کارکنان آموزشی و اداری دانشکده‌های دانشگاه تهران، سکوت را به سکوت تدافعی، مطیع، نوع‌دوستانه، فرصت‌طلبانه، محجوب و محافظتی تقسیم کردند. نتایج حاصل از تحقیقات آنان نشان داد وضعیت سکوت سازمانی و کلیه‌ی مؤلفه‌های آن از میانگین فرضی پایین‌تر است، اما مؤلفه‌های سکوت نوع‌دوستانه و محجوب در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند. نیکخو و همکارانش (۲۰۱۸) در مقاله‌ای تحت عنوان تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مهم‌ترین عواملی را که بر پدیده‌ی سکوت سازمانی اثر می‌گذارد نام برده و مدلی برای کاهش آن در سازمان ارائه کردند. طبق نتایج تحقیق، ترس مدیران از بازخورهای منفی، عدم وجود مدیران انگیزه‌دهنده و عوامل محیطی-فرهنگی، مفاهیم مربوط با روانشناسی و پندار از ناتوانی مدیر در انجام اقدامات دارای اولویت بیشتری بودند. سید نقوی و همکارانش (۲۰۲۲) در مقاله‌ای تحت عنوان طراحی یک الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی بیان می‌کنند: کارکنان امکان دارد در سازمان‌ها به دلایل مختلفی خودسانسوری را اتخاذ کنند. دلایل سازمانی، شغلی و فردی از جمله شرایط علی است که باعث شکل‌گیری خودسانسوری در سازمان می‌گردند. ویژگی‌های خودسانسورها و ویژگی‌های اطلاعات از جمله شرایط زمینه‌ای و عوامل مدیریتی و فردی نیز به عنوان شرایط مداخله‌ای شناسایی شدند. آنها راهبردهایی جهت کنترل خودسانسوری در سازمان ارائه دادند و در پایان یک مدل خودسانسوری در سازمان طراحی کردند. عرفانیان خان‌زاده (۲۰۲۱) در پژوهشی با موضوع واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، تملق و چاپلوسی، گله‌مندی از شرایط و نق‌زدن‌های همیشگی، بله‌قربان‌گویی، بی‌تفاوتی در رابطه با وظایف واگذار شده، احساس بی‌حوصلگی و ناامیدی، عدم تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیررسمی و غیراجباری در سازمان را جزء مؤلفه‌های اصلی سکوت سازمانی بیان نمودند. از نظر وی تعهد سازمانی پایین، فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده، ویژگی‌های

شخصیتی محافظه‌کارانه مدیر، قوانین دست و پاگیر و بوروکراتیک، ساختار سازمانی عمودی و سبک رهبری دستوری و پدرمآبانه از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی بوده که بر همین اساس به طراحی مدلی با رویکرد سیستمی پرداخت. موسوی و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهش خود با موضوع تبیین و شناسایی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی بیان می‌کنند: از میان پیشایندهای خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی، مهم‌ترین عوامل ایجاد کننده‌ی خاموشی هوشیارانه در سازمان‌های دولتی عبارتند از: فرهنگ سازمانی، سازگاری با هنجارها و ارزش‌های سازمان، حفظ شهرت و اعتبار، محدودیت زمانی و ارتباطات ناکارآمد. همچنین نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد که کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس، کاهش عملکرد سازمانی و فردی، کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، از دست رفتن روحیه و اعتماد کارمندان جزء مهم‌ترین پیامدها یا پسایندهای خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بر این باورند که سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی بوده که هم می‌تواند در سطح سازمانی به وجود آید و هم می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر وافر بگذارد. به اعتقاد آنها، در سازمان‌هایی که فرهنگ سکوت حاکم است، دو عامل اصلی وجود دارد که باعث سکوت کارمندان می‌شود: نخست ترس است که مدیر از بازخوردهای منفی کارمندان درک می‌کند و این ترس سبب اقدامات مدیران جهت حفاظت از موقعیت و منافع خودشان می‌شود و دوم ادراکی است که کارکنان از تصورات ذهنی و ضمنی مدیریت نسبت به خودشان پیدا می‌کنند. باغات، ویرک، صیاد، ماهاجان^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای تحت عنوان شکست در شکست: خاموشی هوشیارانه و پیامدهای آن در آموزش به شناسایی دلایل خاموشی آگاهانه و پیامدهای آنها در سناریوی آموزشی به سه بعد خاموشی هوشیارانه در سازمان پرداختند: نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با خود، نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با دیگران و نگرانی ارتباط‌دهنده نسبت به هنجارها و اصول قانونی. بارتال و همکارانش (۲۰۲۲) در کتاب خود ضمن بررسی مقالات متعدد، عمدتاً بر خودسانسوری اجتماعی تمرکز دارند، اگرچه وی با خودسانسوری در خانواده‌ها و سازمان‌ها نیز مخالف است. اما در سطح کلان، جنبه‌ی خاصی از عملکرد اجتماعی را روشن می‌کند،

^۱ . Bhagat, Virk, Saiyad & Mahajan

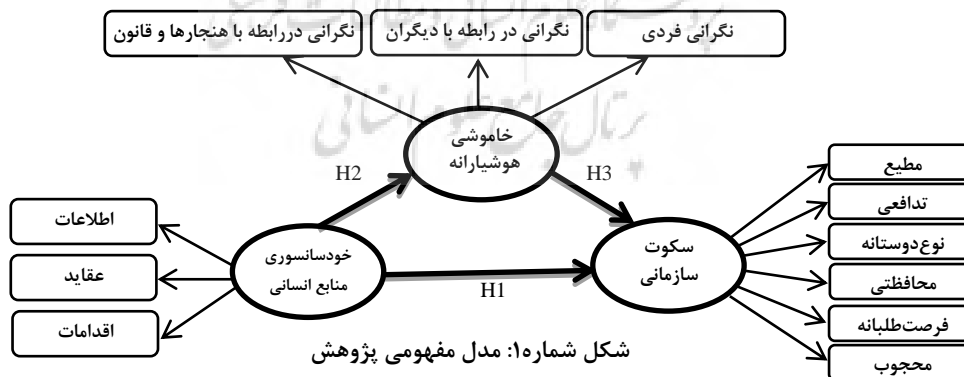
زیرا خودسانسوری موانعی را ایجاد و اطلاعاتی را مسدود می‌کند که به‌طور بالقوه ممکن است پیشرفت‌های سازنده و عملکردی مختلف را در یک جامعه تسهیل کند. وی با بحث در مورد خودسانسوری، به تقویت جوامع دموکراتیک و نحوه عملکرد آنها کمک می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش

خودسانسوری سازمانی و سکوت سازمانی: به گفته‌ی موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) جو سازمانی سبب افزایش خودسانسوری می‌شود. باورهای نادرست درباره‌ی کارکنان و ترس مدیران از بازخورد منفی سبب می‌شود در محیط‌های بسیار رقابتی با منابع محدود، وابستگی به کارایی (سازمان‌های متمرکز بر هزینه) زیاد شود. با ایجاد چنین وابستگی کارکنان به تدریج از فرآیندهای تصمیم‌گیری حذف می‌شوند. پرلو و رپنینگ (۲۰۰۹) مفهوم «ماریپچ سکوت» را معرفی می‌کنند که با ساختارهای مختلف بر این باور مشترک تمرکز دارد که صحبت کردن بی‌ثمر است. این موضوع از این طرز تفکر شروع می‌شود که رابطه با دیگران در محیط سازمانی می‌تواند شکننده باشد و نباید با آشکار کردن تفاوت‌ها به چالش کشیده شود. نویسندگانی با چنین طرز فکری، روند پویای ظهور فضای خودسانسوری را ترسیم می‌کنند و به ماهیت خودتقویت‌کننده تصمیم‌ها برای صحبت نکردن اشاره می‌کنند (Bar-tal et al., 2022: 48). خودسانسوری در سه بعد اقدامات، عقاید و اطلاعات اتفاق می‌افتد و باعث ایجاد سکوت در سازمان می‌شود. چون سکوت کارکنان را بدین صورت تعریف می‌کنند: مشارکت برای جلوگیری اعضای سازمان در بیان حقایق در مورد مسائل و مشکلات سازمانی که می‌توانند آن را تغییر دهند، خودسانسوری سازمانی و خاموشی آگاهانه: برخی از انگیزه‌های متفاوت که منحصر به فرد نیستند، ممکن است سبب سوق دادن افراد به سمت خودسانسوری شود (Nets-Zehngut et al., 2015: 481). پنج مورد از مهم‌ترین این انگیزه‌ها عبارتند از: انگیزه فردی برای ممانعت از تحریم‌های منفی خارجی و پاداش مثبت، انگیزه محافظت از یک نظر یا عقیده، انگیزه محافظت از خودپنداره، انگیزه محافظت از گروه و انگیزه برای محافظت از شخصی دیگر (Seyyed Naghavi et al., 2020: 104). موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) عنوان می‌کنند زمانی که افراد تمایل به آوردن خبر بد ندارند، بر اساس پدیده‌ی «خاموشی هوشیارانه».

سکوت اتخاذ می‌کنند. افراد هیچ‌گونه تمایلی به رساندن اخبار و اطلاعات بد ندارند که به این پدیده «خاموشی هوشیارانه» گفته می‌شود (Erfanian Khanzadeh, 2021: 239). سکوت سازمانی و خاموشی آگاهانه: خاموشی هوشیارانه یعنی علاقه‌ی فرد به سکوت و تعلل کردن به دلیل تهدیدی که از سمت سرپرست احساس می‌شود (Bisel, 2012). خاموشی هوشیارانه سبب می‌شود افراد به علت حفظ اعتبار و شهرت خود به‌طور آگاهانه سکوت کنند (Dunaetz, 2019: 149). نکته قابل توجه این است که سکوت سازمانی می‌تواند به دلایل مختلفی رخ دهد. مشخصه‌های سازمانی مانند: ساختار و فرهنگ سازمانی موجب تقویت سکوت سازمانی فرد می‌شود. همچنین ترس مدیران از بازخوردهای منفی که از کارمندان دریافت خواهند کرد یا پندار ذهنی مدیران از کارکنانی که بی‌مسئولیت و تنبل هستند می‌تواند به عنوان ریشه و اصل سکوت سازمانی فرد به حساب آید. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز خاموشی هوشیارانه را یکی از علل اصلی سکوت فرد در سازمان می‌دانند. آنها خاموشی هوشیارانه را بی‌علاقه بودن فرد در ارائه‌ی اخبار بد به دیگران عنوان نمودند. دیبل^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با در نظر گرفتن هزینه‌های روانشناسی خاموشی هوشیارانه نشان داد که فرستنده‌ی پیام به علت احساس گناه تفکر و از ترس اینکه گیرنده‌ی پیام، وی را منفی ارزیابی کند و به عنوان خبرآور بد محسوب شود، با آگاهی کامل سکوت می‌کند (Mousavi et al., 2020: 65).

مطابق با مبانی نظری مطرح شده در قسمت قبل و توضیحات بالا برای بیان فرضیات و ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش حاضر به‌صورت شکل (۱) است:



¹. Dibble

پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی اول (H1): خودسانسوری تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی در کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری دارد.

فرضیه‌ی دوم (H2): خودسانسوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خاموشی آگاهانه‌ی کارکنان در استانداری چهارمحال و بختیاری دارد.

فرضیه‌ی سوم (H3): خاموشی آگاهانه تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی در کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری دارد.

فرضیه‌ی چهارم (H4): خاموشی آگاهانه تأثیر نقش میانجی در تأثیر خودسانسوری سازمانی بر سکوت سازمانی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش فعلی از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. این پژوهش در زمره‌ی پژوهش‌های کمی و از لحاظ فلسفه‌ی تحقیق رویکرد قیاسی دارد. جامعه‌ی آماری پژوهش کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری هستند. به دلیل مشخص و محدود بودن حجم جامعه‌ی آماری تحقیق (۳۵۵ نفر)، از جدول کریسی مورگان برای محاسبه حجم نمونه استفاده گردیده است. حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۲۶۰ نفر تعیین و انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته شامل ۳۰ سؤال که شامل دو قسمت است استفاده گردید: قسمت اول شامل پرسش‌نامه‌ی جمعیت‌شناختی و پرسش‌نامه‌ی اصلی شامل متغیرهای خودسانسوری سازمانی، سکوت سازمانی و خاموشی هوشیارانه است. این پرسش‌نامه به وسیله طیف پنج امتیازی لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته و برای اعتبار و روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و کارشناسان مربوطه استفاده گردید. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. فرضیه‌های تحقیق توسط نرم‌افزارهای Spss و Smart PLS3 بررسی و از سه نوع روایی ابزار تحت عنوان روایی هم‌گرا، واگرا و محتوایی برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شد. در روایی هم‌گرا شاخص‌های هر سازه با یکدیگر

همبستگی میانه‌ای دارند. «فورنل و لارکر» (۱۹۸۱) بیان کردند: در روایی همگرا میانگین واریانس‌های خروجی باید بیشتر از ۰/۵ باشد. برای سنجش روایی واگرا نیز جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای پنهان مقایسه می‌شود و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با بخش‌های دیگر در مدل باشد. برای روایی محتوایی با سازگاری بین ادبیات موجود و شاخص‌های اندازه‌گیری اطمینان و این روایی با نظرسنجی از اساتید حاصل گشت. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از دو معیار (ضرایب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) استفاده شده است. با توجه به بالاتر بودن ضریب آلفای کرونباخ متغیرها از مقدار ۰/۷، پایایی پرسش‌نامه‌ی مذکور تأیید گردید. پایایی ترکیبی، بر عکس آلفای کرونباخ که برای هر شاخص وزن یکسانی در نظر می‌گیرد، بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه متکی است. بنابراین معیار بهتری برای پایایی است، پایایی ترکیبی نیز بیشتر از مقدار ۰/۷ بوده و ثبات درونی سازه را نشان می‌دهد. نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش در جدول‌های (۱) و (۲) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱: روایی هم‌گرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
خودسانسوری منابع انسانی	۰/۵۲۷	۰/۷۶۹	۰/۷۶۳
خاموشی هوشیارانه	۰/۷۰۸	۰/۸۷۸	۰/۸۷۹
سکوت سازمانی	۰/۵۳۸	۰/۸۷۴	۰/۸۷۵

در روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا، ماتریسی ارائه می‌شود که قطر اصلی آن شامل جذر مقادیر AVE مربوط به هر کدام از متغیرها ست (جدول (۲)).

جدول شماره ۲: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	خاموشی هوشیارانه	خودسانسوری سازمانی	سکوت سازمانی
خاموشی هوشیارانه	۰/۸۴۲		
خودسانسوری سازمانی	۰/۸۳۸	۰/۷۲۶	
سکوت سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۹۹۳	۰/۷۳۳

1. Fornell & Larcker

با توجه به مطالب مذکور و نتایج به دست آمده از خروجی‌های نرم‌افزار Smart Pls3 جدول‌های فوق نشان می‌دهند که ابزار اندازه‌گیری دارای روایی (همگرا، واگرا و محتوایی) و پایایی (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) مناسبی هستند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart Pls3 و برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار Spss 26 استفاده گردیده است. خروجی نرم‌افزار به صورت جدول (۳) است.

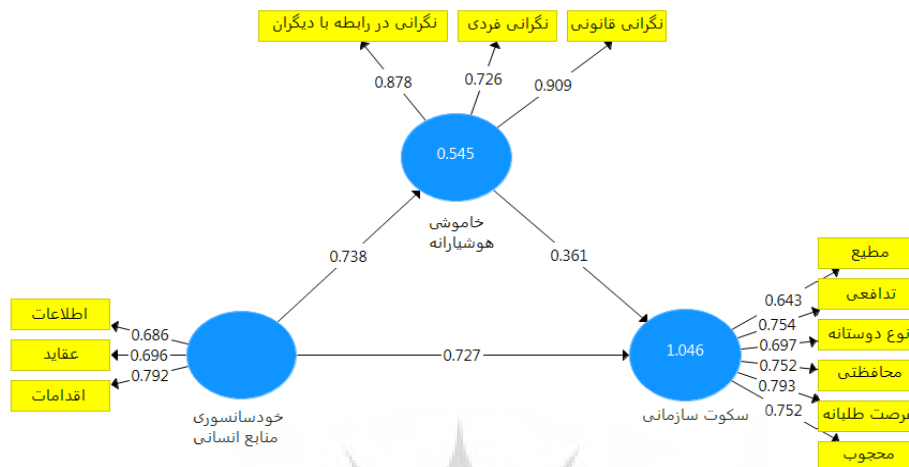
جدول شماره ۳: متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۵۷	کمتر از ۱۰ سال	۸۷	کارشناسی	۸۵
زن	۱۰۳	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۰	کارشناسی ارشد	۱۶۸
		۲۰ به بالا	۴۳	دکتری	۷

قبل از آزمون فرضیه‌ها، برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد و نتایج این آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش را تأیید کرد.

یافته‌های استنباطی

بررسی و برازش مدل ساختاری: در این مطالعه برای بررسی و برازش مدل پیشنهادی از تجزیه و تحلیل Smart PLS استفاده شده است. مدل پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نتایج اثرات مستقیم در شکل (۲) ارائه شده است. در این شکل واریانس، معنی‌داری آماری و ضریب مسیر مشخص شده است. علاوه بر این مقدار R2 در نظر گرفته شده برای سازه‌های درونی به عنوان شاخصی برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده است. واریانس، معنی‌داری آماری، نتایج اثرات مستقیم و ضریب مسیر نیز در این شکل نشان داده شده است.



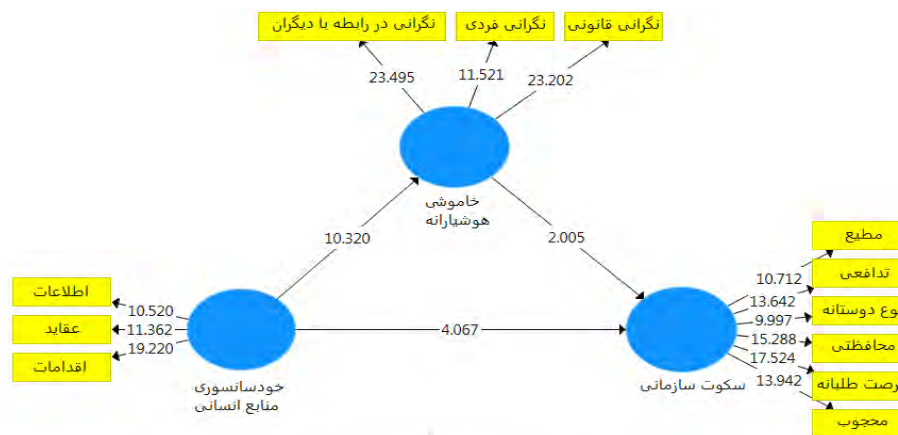
شکل شماره ۲: مدل معادلات ساختاری ترسیم شده همراه با ضریب مسیر و مقادیر عاملی

در این مطالعه برای بررسی برازش مدل ساختاری از ضرایب R^2 (R Squares) و معیار Q^2 استفاده گردیده است. برای سازه‌های درونی، مقدار R^2 به‌عنوان شاخصی برای قدرت پیش‌بینی مدل و معیاری است که برای متصل نمودن بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان می‌دهد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا چه تأثیری دارد. Q^2 معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را معلوم می‌کند. مقادیر R^2 و Q^2 در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: مقادیر R^2 و Q^2

	سکوت سازمانی	خاموشی سازمانی
R^2	۱۰۴۶	۰/۴۵۴
Q^2	۰/۴۷۶	۰/۲۸۳

بر اساس مقادیر R^2 و Q^2 مشخص شد که برازش مدل ساختاری و قابلیت پیش‌بینی آن مناسب است.



شکل شماره ۳: مدل معادلات ساختاری ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

همچنین مدل پژوهش در حالت تی برای ضرایب مسیر به صورت شکل (۳) است. **برازش کلی مدل:** شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که $GOF = 0.1$ میزان کم $GOF = 0.25$ مقدار متوسط و مقدار بزرگ $GOF = 0.36$ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود. محقق توسط این معیار می‌تواند پس از بررسی برازش سنجش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران^۱ در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن مطابق با رابطه‌ی (۱) است.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communnlities} \times \bar{R}^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$\bar{Communnality}$: (مقادیر اشتراکی) از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید. از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

¹. Tenenhaus et al

\bar{R}^2 : میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

با توجه به مقدار به‌دست آمده برای GOF به میزان ۰/۶۹ برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. ضرایب معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری، مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر مطلوب است. خلاصه‌ی نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های کلی برازش مدل

R ²	Communalities	متغیر پنهان
	۰/۵۳	خودسانسوری سازمانی
۰/۵۴۵	۰/۷۱	خاموشی آگاهانه
۱/۰۴۶	۰/۵۴	سکوت سازمانی
۰/۱۸	۰/۵۹	میانگین
	۰/۶۹	GOF

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول (۶) است.

جدول شماره ۶: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1: خودسانسوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.	۰/۷۴	۴/۰۶۷	۰/۰۵	تأیید فرضیه
H2: خودسانسوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خاموشی آگاهانه‌ی کارکنان دارد.	۰/۷۳	۱۰/۳۲۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه
H3: خاموشی آگاهانه تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.	۰/۳۶	۲/۰۰۵	۰/۰۵	تأیید فرضیه

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شوند. نتیجه فرضیه فرعی پژوهش با استفاده از روش بوت استرپ به شرح زیر است.

نتایج آزمون بوت‌استرپ: در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه چهارم و اثر میانجی از روش بوت‌استرپ استفاده می‌شود. نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از این روش در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول شماره ۷: نتایج بوت استراپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

حد بالا	حد پایین	خطا	سوگیری	بوت	مسیر	فرضیه
۰/۲۸۹	۰/۱۴۵	۰/۰۲۶۷	۰/۰۲۵۴	۰/۱۵۱	خودسانسوری / خاموشی آگاهانه / سکوت سازمانی	خاموشی آگاهانه نقش میانجی در تأثیر خودسانسوری بر سکوت سازمانی دارد.

جدول فوق نشان می‌دهد که فرضیه‌ی میانجی پژوهش دارای مقادیر حد پایین ۰/۱۴۵ و حد بالای ۰/۲۸۹ است. نتایج آزمون بوت استراپ و عدم قرارگیری صفر در این فاصله‌ی اطمینان، مبین معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم است و فرضیه‌ی مربوط به آن را تأیید می‌کند. در نهایت با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۵٪، خاموشی آگاهانه نقش میانجی در تأثیر خودسانسوری سازمانی بر سکوت سازمانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

سکوت سازمانی یکی از مسائلی است که سازمان‌ها پیوسته درگیر آن هستند اما به دلیل ماهیت پیچیده این مسئله، اغلب، نبود صدای مخالف به معنی نبود مسئله تلقی می‌گردد (Lotfi Dekhavarghani, Mahrati, 2022: 1). در این پژوهش پس از ارائه‌ی تعاریفی از سکوت سازمانی، خودسانسوری و خاموشی هوشیارانه، به مهمترین ابعاد آنها پرداخته شد. انواع سکوت سازمانی عبارتند از: سکوت مطیع، تدافعی، نوع‌دوستانه، فرصت‌طلبانه، محافظتی و محبوب. خودسانسوری نیز شامل خودسانسوری اطلاعات، اقدامات و عقاید کارکنان می‌شود. از سه جنبه یا بعد می‌توان به خاموشی هوشیارانه در سازمان پرداخت: نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با خود، نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با دیگران و نگرانی ارتباط‌دهنده نسبت به هنجارها و اصول قانونی. پس از تبیین سه متغیر و ابعاد آنها سؤالات و فرضیه‌های پژوهش ارائه و سعی شد به این پرسش پاسخ داده شود که خودسانسوری با توجه به نقش میانجی خاموشی هوشیارانه چه تأثیری بر سکوت سازمانی دارد؟ برای دستیابی به این هدف، نمونه‌ای از کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری انتخاب، مورد پیمایش و داده‌های گردآوری شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش فرضیات زیر را به اثبات رساند: ؟؟؟؟

فرضیه‌ی اول بدین صورت تدوین و تأیید شد که خودسانسوری تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد. بین متغیر خودسانسوری با ضریب آماره تی (۴/۰۶۷) و ضریب مسیر (۰/۷۲۷) با متغیر سکوت سازمانی اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی چون فرهمند و دشتی‌زاد (۲۰۲۲) و بارتال و همکارانش (۲۰۲۲) مطابقت دارد. بهره‌کشی سازمانی و تملق‌طلبی، عدم شایسته‌سالاری، الزامات دستوری و سلیقه‌محوری مدیر از جمله زمینه‌های نامطلوبی محسوب است که منجر به سکوت سازمانی، خودسانسوری، ترویج چاپلوسی و ریا در محیط سازمان می‌شود.

فرضیه‌ی دوم بدین صورت تدوین و تأیید شد که خودسانسوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خاموشی آگاهانه کارکنان دارد. بین متغیر خودسانسوری و خاموشی آگاهانه با ضریب آماره تی (۰/۷۳۸) و ضریب مسیر (۱۰/۳۲۰) اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. افرادی که ویژگی خود نظارتی بالاتری نسبت به همکاران خود دارند، بیشتر درگیر خاموشی هوشیارانه می‌شوند و درکی که یک فرد از هنجارهای سازمانی مربوط به اشتراک اطلاعات منفی دارد، به میزان زیادی مرتبط با خاموشی هوشیارانه وی است.

فرضیه سوم نیز بدین صورت تدوین و تأیید شد که خاموشی آگاهانه تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی در کارکنان دارد. بین متغیر خاموشی آگاهانه و سکوت سازمانی و با ضریب آماره‌ی تی (۰/۳۶۱) و ضریب مسیر (۲/۰۰۵) اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های محققانی چون موريسون و میلیکن (۲۰۰۰)، بیسل و همکارانش (۲۰۱۲)، دیبل و لوین (۲۰۱۶)، دوناتز (۲۰۱۹) و لهنر (۲۰۲۲) مطابقت دارد. خاموشی هوشیارانه هنگامی رخ می‌دهد که افراد برای جلوگیری از ناراحتی شخصی و پاسخ‌های تدافعی گیرندگان، از ارائه‌ی اخبار جلوگیری یا اخبار بد را به تأخیر می‌اندازند و سکوت پیشه می‌کنند.

و در نهایت **فرضیه‌ی چهارم** بدین صورت تدوین و تأیید شد که خاموشی آگاهانه تأثیر نقش میانجی در تأثیر خودسانسوری سازمانی بر سکوت سازمانی دارد. نتایج آزمون بوت استراپ و عدم قرارگیری صفر در این فاصله‌ی اطمینان، مبین معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم است و فرضیه‌ی چهارم را تأیید می‌کند.

پس می‌توان با توجه به نتایج تحقیق گفت: خودسانسوری به میزان ۷۴ درصد تغییرات سکوت سازمانی، خودسانسوری سازمانی ۷۳ درصد تغییرات خاموشی آگاهانه‌ی و خاموشی آگاهانه ۳۶ درصد تغییرات سکوت سازمانی را تبیین و شاخص‌های برازش کلی GOF با توجه به مقدار به‌دست آمده به میزان ۰/۶۹ و برازش ساختاری در سطح مناسب و خوبی قرار دارند.

عمده‌ترین محدودیت این پژوهش مشابهت اصطلاحات خودسانسوری، خاموشی هوشیارانه و سکوت سازمانی و عدم آشنایی برخی کارکنان استانداری با آنها بود که ضمن ارائه پرسشنامه، برای برخی افراد توضیحات تکمیلی ارائه شد. محدودیت دیگر کم بودن ادبیات نظری در خصوص ارتباط این سه متغیر بود.

در این مقاله از روش کمی استفاده شده، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی از روش‌های ترکیبی یا کیفی استفاده و عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی سکوت سازمانی، خاموشی هوشیارانه و خودسانسوری مورد مطالعه قرار گیرد. همانطور که اشاره شد ویژگی‌های رهبران و مدیران سبب خاموشی کارکنان در محیط کاری می‌گردد و بر عملکرد فردی آنها هم تأثیر می‌گذارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود با افزایش سطح آگاهی مدیران سازمان نسبت به علل سکوت کارکنان و عدم ابراز نظراتشان؛ باید تا حد زیادی عواقب و اثرات آن را در سازمان از بین برد. با توجه به نقش خودسانسوری منابع انسانی، به‌صورت آگاهانه و با شناخت کامل از عواقب سکوت کارکنان در سازمان، پیشنهاد می‌شود راهبردها و راهکارهایی جهت حذف سکوت سازمانی ارائه گردد. همچنین با توجه به این‌که تحقیقات اندکی در این خصوص انجام گرفته می‌توان این مدل را در سایر سازمان‌ها تست نمود.

منابع فارسی

- دانایی‌فرد، حسن؛ قاسمی بنابری، حمیدرضا. (۱۳۹۷). استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸ (۴)، ۷۲-۸۸.
- سیدنقوی، میرعلی؛ دین‌محمدی، طیبیه؛ خاقانی‌زاده، عین‌الله. (۱۴۰۰). طراحی الگوی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی براساس نظریه‌ی داده بنیاد. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۰ (۲۰)، ۱۰۱-۱۱۸.
- عرفانیان خان‌زاده، حمید. (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته). *پژوهشنامه‌ی مدیریت تحول*، ۱۲ (۲۴)، ۲۲۹-۲۶۲.

- کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد. (۱۳۹۶). واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). *فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۹(۱)، ۸۳-۱۰۸.
- فرهادی‌نژاد، محسن؛ عین‌علی، محسن؛ باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۸). تأملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر سمنان). *فصلنامه‌ی علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۲)، ۱۰-۲۴.
- فرهمند، مهناز و دشتی‌زاد، سعید. (۱۴۰۰). ارائه‌ی الگوی پارادایمی خودسانسوری در نهادهای حاکمیتی ایران. *دو فصل‌نامه‌ی جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی*، ۸(۱۸)، ۳۲۱-۳۴۷.
- لطفی دهخوارقانی، لیلا و مهارتی، یعقوب (۱۴۰۱). احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۷)، ۸۵-۱۱۲.
- موسوی، سیدنجم‌الدین؛ ساعدی، عیسی، مؤمنی‌فرد، معصومه. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *فصلنامه‌ی مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۱)، ۵۷-۸۲.
- نیکخو، بهمن؛ جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ عباسیان، حسین. (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی ARAS و AH. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۷(۴۱)، ۱۸۷-۲۱۴.

References

- Bar-Tal, D., Nets-Zehngut, R., & Keren, S. (2022). Self-censorship in contexts of conflict: Theory and research. *Springer*.
- Bhagat, P., Virk, A., Saiyad, SM. & Mahajan, R. (2021). Failing to fail: MUM effect and its implications in education, *Adesh University Journal of Medical Sciences & Research*. 3:59-63.
- Beakley, J. (2015). Organizational leadership awareness of the hierarchical mum effect: A modified Delphi study. *Unpublished Doctoral dissertation, University of Phoenix*, 1-206.
- Bhagat, P., Virk, A., Saiyad S.M., & Mahajan, R. (2021). Failing to fail: Mum effect and its implications in education. *Medical Sciences & Research Licence*, 3(2), 59-63.
- Bisel, R., S, Messersmith, A.S. & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication*, 49 (2), 128-147.
- Bodrunova, S.S., Litvinenko, A. & Nigmatullina, K. (2020). Who is the censor? Self-censorship of Russian journalists in professional routines and social networking. *Journalism*, 1-19.

- Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Danaeifard, H., & Ghasemi Banabri, H. (2017). Managers' strategies in forcing employees to organizational silence in government organizations. *Organizational Resource Management Research*, 8 (4), 72-88. (In Persian).
- Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö.G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dibble, J. L., & Levine, T.R. (2010). Breaking good and bad news: Direction of the Mum effect and senders' cognitive representations of news valence. *Communication Research*, 37(5), 703-722.
- Dibble, J.L. (2016). Mum effect. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. 1- 5.
- Dunaetz, D. (2019). Evangelism, social media, and the mum effect. *Evangelical Review of Theology*. 43(2), 138-151.
- Durnali, M., Sait, A., & Okan, Dis. (2020). School administrators' communication skills as a Predictor of organizational silence. *Digital Commons@NLU, i.e:inquiry in education*: 12(1), Article 7(1-21).
- Erfanian Khazadeh, H. (2021). Conceptual analysis of the components of organizational silence and factors affecting it (mixed approach). *Change management research paper*. 12 (24), 229-262. (In Persian).
- Farhadi Nejad, M., Ain Ali, M., Ain Ali, M., & Bagheri Qarabalag, H. (2020). A reflection on conscious silence: analysis of the role of culture on employee performance and organizational communication (case study: government organizations of Semnan city). *Scientific Quarterly of Government Organizations Management*, 8 (2), 10-24. (In Persian).
- Farahmand, M., & Dashtizad, S. (2022). Presenting a paradigmatic model of self-censorship in Iran's governing institutions. *Two Quarterly Sociology of Social Institutions*, 8(18), 321-347. (In Persian).
- Lehner, C. (2022). The phenomenon of organizational silence: A literature review, Institute of Leadership and Change Management. *Master's Thesis, Johannes kepler university linz*, 1-95.
- Lotfi Dekhavarghani, L & Maharti, Y. (2022). Statistics of the organizational silence model of women in universities. *Public Management Researches*, 15(57), 112-85. (In Persian).

- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 5-39.
- Karami, M. R., Mirkamali, S. M., & Pourkrimi, J. (2017). Analyzing organizational silence and its dimensions (case study: University of Tehran employees). *Educational Management Research Quarterly*, 9(1), 83-108. (In Persian).
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethic*, 113(2), 1151-1165.
- Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 537-556.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Mousavi, S. N., Saedi, A., & Momeni Mofard, M. (2020). Identifying and explaining the antecedents and consequences of human resources conscious shutdown using the fuzzy Delphi approach. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(1), 57-82. (In Persian).
- Nets-Zehngut, R., Pliskin, R., & Bar-Tal, D. (2015). Self-censorship in conflicts: Israel and the 1948 Palestinian Exodus. *Journal of Peace Psychology*, 21(3): 479-499.
- Nikkho, B., Jafarina, S., Hassanpour, A., & Abbasian, H. (2018). Developing a model of factors affecting organizational silence using the combined approach of ARAS and AH. *Strategic studies of sport and youth*, 17 (41), 187-214. (In Persian).
- Ramingwong, S., & Snansieng, S. (2013). A survey on mum effect and its influencing factors. *Procedia Technology*, 9, 618-626.
- Seyyed Naghavi, M.A., Dinmohammadi, I., & Khaganizadeh, A. (2020). Designing a model of self-censorship in government organizations based on foundational data theory. *Behavioral Studies in Management*, 10(20), 101-118. (In Persian).
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova,