

## شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

سید نجم‌الدین موسوی\*، عبدالله ساعدی\*\*، معصومه مؤمنی مفرد\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۹/۲۳

### چکیده

خاموشی هوشیارانه منبعی برای جهل است؛ هنگامی که خاموشی هوشیارانه بین کارکنان سازمان حاکم باشد، جهل و نادانی، افزایش یافته و یادگیری و انطباق‌پذیری سازمان، کاهش می‌یابد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. این پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی در رهیافت قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را سازمان‌های دولتی استان لرستان تشکیل می‌دهد که ۲۸ نفر از خبرگان آنها براساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی پژوهش برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. علاوه بر این، در بخش کمی برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی شناسایی شدند. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از فن دلفی فازی اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای آن مشخص شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که از میان پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، محدودیت زمانی، سازگاری با هنجارها و ارزش‌های سازمان، ارتباطات ناکارآمد و حفظ شهرت و اعتبار به‌عنوان مهم‌ترین عوامل به‌وجودآورنده خاموشی هوشیارانه در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌روند. همچنین نتایج نشان داد که کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی سازمانی، از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس و کاهش عملکرد فردی و سازمانی از جمله مهم‌ترین پسایندها یا پیامدهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

**کلیدواژه:** خاموشی هوشیارانه منابع انسانی؛ سازمان‌های دولتی؛ رویکرد دلفی فازی

\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

saedi.ab@fc.lu.ac.ir

\*\* دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

## مقدمه

بدون شک، دنیای امروز با دنیای دیروز تفاوت شگرف و قابل توجهی دارد. آنچه که به این تفاوت‌ها روح و تازگی می‌بخشد و همچون سیل خروشان هر نوع سدی را در هم می‌شکند، سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی در عرصه‌های مختلف است. بدیهی است بازیگران اصلی این ناپایداری‌ها و تحولات عظیم، منابع انسانی است (چمز و بلاندون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹:۱۱۰). منابعی که به درستی می‌توان ادعا کرد که با تسهیم ایده‌ها، نگرش‌ها، دانش و تجربه خود به دیگران اساسی‌ترین عامل در به حرکت درآوردن چرخه سازمان است؛ چراکه با قابلیت و تخصص خود می‌تواند سازمان را بیش از پیش انعطاف‌پذیر ساخته، تا در شرایط چالش‌انگیز محیطی، اهداف راهبردی خود را محقق سازد (دودوخ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹:۲۹). از طرفی، همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند تزریق اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند، تا از نیستی و فنا رهایی یابند. اما گاهی اوقات با وجود آنکه کارکنان برای سازمان راهکارها و ایده‌های جدید دارند، ترجیح می‌دهند از ابراز آن امتناع ورزند و به مشکلاتی برای سازمان منجر شوند. به این ترتیب، خاموشی هوشیارانه<sup>۳</sup> یکی از پدیده‌هایی است که از آن به عنوان مانع انتقال و اشتراک دانش یاد کرده‌اند (دانتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹:۱۴۱). خاموشی هوشیارانه خطر مهمی است که با بی‌تمایلی کارکنان به افشای اطلاعات منفی افزایش می‌یابد. این رویکرد می‌تواند به شکل‌های مختلفی مانند پنهان کردن اطلاعات حیاتی، عدم تمایل در تسهیم دانش و تجربه، ناتوانی در گزارش مسائل و مشکلات سازمان و همچنین تلاش برای پنهان کردن مشکلات دیگران بروز نماید (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷:۶۵۷).

امروزه هر سازمانی برای داشتن حضوری موفق و پویا در عرصه ملی و بین‌المللی به کاربرد صحیح منابع انسانی وابسته است. بر این اساس، بیش از هر زمان دیگری از نیروی انسانی خود انتظار دارند که خلاق و نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و با تسهیم دانش و تجربه خود در برابر انتظارات در حال تغییر مشتریان و همچنین مسائل و مشکلات سازمان احساس مسئولیت نمایند. در شرایطی که سازمان‌های کنونی با تمامی توان و تجهیزات خود در برابر ازدحام رقبا در پی حفظ سهم خود در بازار هستند، بی‌توجهی به مواردی همچون عدم تسهیم اطلاعات کارکنان، به تأخیر انداختن اطلاعات منفی در خصوص مسائل و مشکلات

1. Chams & Blandon  
2. Dodokh  
3. Mum Effect  
4. Dunaetz

بالقوه سازمان، بی‌تمایلی در ارائه بازخورد منفی و ضعف افراد در بیان مسائل به مافوقشان برای سازمان مسئله‌ساز خواهد شد (بیکیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳۳). با توجه به جهانی شدن تجارت و پویاتر شدن رقابت؛ یکی از بزرگترین چالش‌های تمامی سازمان‌ها کسب و حفظ سهم بازار برای محصولات و خدمات خود با کیفیت برتر و عرضه ایدئال آنها به مشتری است. در این راستا، اعمال مدیریتی کارا و اثربخش و توجه لازم و کافی به منابع انسانی که ارزشمندترین سرمایه سازمان لقب گرفته است، می‌تواند موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خویش را تضمین نماید. از طرفی، حل مسائل سازمانی همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران را تشکیل می‌دهد؛ مشکلات و مسائل متفاوتی از جمله تغییرات فناورانه، روندهای اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی، رقابت شدید، کمبود منابع و ... که حل هر کدام از آنها راهکارهای خاص خود را می‌طلبد. رویکرد منطقی و اولیه در برابر این گونه چالش‌ها، طبیعتاً باید پیشگیری باشد، باید نشانه‌ها و علائم رخدادهای نامطلوب را رصد کرده و از بروز آنها جلوگیری کنیم یا اینکه خود و سازمانمان را آماده مقابله با آنها کرده تا کم‌ترین آسیب ممکن، وارد شده و حداقل هزینه‌ها را متحمل شویم. بنابراین، کنمان، تقلیل و تحریف دانش و اطلاعات حیاتی و یا ترس از ارائه اخبار بد نیز یکی از مسائلی است که امروزه در حوزه منابع انسانی به چشم می‌خورد. مسلماً اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و همچنین مدیریت صحیح مسائل منابع انسانی، مدیران سازمان را قادر می‌سازد تا از نیروی انسانی خود به‌عنوان ابزاری برای کنکاش راهبرد جدید استفاده کنند. به این ترتیب، مسئله مهم و قابل بحث در سازمان‌های کنونی به‌ویژه سازمان‌های دولتی که ضمن ارائه خدمات ارزنده جهت رفاه حال شهروندان، مکان‌هایی هستند که بیشترین تعاملات را با مشتریان دارند، مسئله خاموشی هوشیارانه منابع انسانی است. از این رو، با توجه به نقش و جایگاه سازمان مورد پژوهش که جز سازمان‌های حیاتی کشور محسوب می‌شود، برای مدیران سازمان‌های دولتی لازم و ضروری است تا با شناخت و آگاهی کافی از پدیده خاموشی هوشیارانه منابع انسانی، تدابیری اتخاذ نمایند تا از عواقب و آثار جبران‌ناپذیر آن از جمله: عدم انعطاف‌پذیری در برابر مسائل، کاهش رضایت شهروندان و مشتریان، کاهش عملکرد سازمانی و ... جلوگیری نمایند. با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در راستای کمک به سازمان‌ها، هنوز تلاش‌های درخور توجهی در این زمینه صورت نگرفته است. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد دلفی فازی، پیشایندها و پسایندهای این پدیده را در سازمان‌های دولتی شناسایی و بررسی کند.

## مبانی نظری

### خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

اصطلاح خاموشی هوشیارانه در اوایل دهه ۱۹۷۰ درخصوص ترس فرد از بیان خبر بد مطرح شد. تسر و روسن<sup>۱</sup> (۱۹۷۲) خاموشی هوشیارانه را بی میلی فرد در به اشتراک گذاشتن اخبار بد بیان می کنند. این بدان معناست که کارکنان، اطلاعات منفی درخصوص مسائل و مشکلات سازمان را کتمان می کنند. درواقع، خودداری آنها از عدم ابراز این گونه اطلاعات باعث می شود سازمان دیرتر وجود مشکلات را حس کند (بیکلی، ۲۰۱۶: ۳۴). کیل و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) خاموشی هوشیارانه یا کد سکوت را به عنوان پدیده ای مطرح می کند که یک یا چند نفر تصمیم می گیرند مشکلات سازمان را پنهان کنند. درواقع، این پنهان کاری نیروی انسانی حتی از سوی کسانی که بیشترین تجربیات و مسئولیت ها را دارند، می تواند خسارات جبران ناپذیری بر پیکره سازمان تحمیل نماید (پارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۴۱۳). درحقیقت، خاموشی هوشیارانه به بی تمایلی افراد برای ارائه بازخور منفی به شخص دیگر به علت ترس از مرتبط شدن با پیام اشاره دارد. این رویکرد باعث می شود که فرد انتقال دهنده پیام، جنبه های منفی پیام را تحریف یا نادیده بگیرد؛ اطلاعات منفی را به تأخیر اندارد و یا از انتقال اطلاعات مربوط به خبر بد به طور کلی اجتناب ورزد (دیبیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۲۰۳). در تعریفی دیگر، یاریو<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) بیان می کند که در خاموشی هوشیارانه فرد از ترس اینکه ارتباط خود با دیگران را از دست بدهد، از دادن بازخورد منفی اجتناب می کند (نیکول و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۴۶۹). طبق نظریه خودمختاری<sup>۷</sup> تقریباً همه افراد تمایل دارند که کیفیت روابط با اطرافیان خود را بهبود بخشند، نمی خواهند به افراد دیگر آسیب برسانند که به نوعی تهدید یا دچار غم و اندوه شوند. به این ترتیب، افراد عمداً و از روی آگاهی از ارائه بازخورد منفی به شخص (یا به طور موقت) اجتناب کرده و سعی در حفظ رابطه می نمایند (دیبیل، ۲۰۱۷: ۴). از طرفی، طبق نظریه هزینه - فایده<sup>۸</sup> اشتراک گذاری اخبار بد یا دادن اطلاعات منفی می تواند هزینه زیادی داشته باشد. زمانی که شخص دارای احساس خوبی است

1. Tesser & Rosen
2. Keil & Smith
3. Park et al
4. Dibble
5. Yariv
6. Nicole et al
7. self-determination theory
8. cost-benefit theory

دریافت اخبار بد این احساس ارزشمند را از وی سلب می‌کند. بنابراین، جلوگیری از بروز احساسات منفی در دیگران، عاملی انگیزشی در خاموشی هوشیارانه است (کرون پانزانو و میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۸۸۱). همچنین در تعریفی دیگر می‌توان اذعان داشت که خاموشی هوشیارانه یعنی خودداری فرد از بیان واقعیت‌ها، اجتناب تعمدی از بیان ایده‌های مرتبط با کار، افشانکردن رفتارهای غیراخلاقی یا غیرقانونی دیگران و یا پنهان کردن و کاستن اطلاعات مهم و حیاتی برای سازمان می‌باشد (زنین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵۲). در جدول (۱) برخی از تعاریف خاموشی هوشیارانه منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

ردیف	تعاریف	منبع
۱	تمایل به سکوت و طفره رفتن به خاطر تهدید از جانب سرپرست	(بیسل و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲: ۱۳۱)
۲	تأخیر در دریافت اطلاعات و عدم آمادگی به موقع برای مواجهه با مسائل	(یاریو، ۲۰۰۶: ۵۳۷)
۳	تقویت کننده رفتارهای بد و مخرب	(بیسل و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵۹)
۴	خاموشی هوشیارانه مانع بروز خلاقیت و نوآوری	(دانتز، ۲۰۱۹: ۱۴۳).
۵	کاهش مشارکت کارکنان در تصمیمات و مسائل سازمانی	(پلوگر و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۱: ۴۷۱)

بنابراین، در خاموشی هوشیارانه، کارکنان ایده‌ها و نظرات خود را بیان نمی‌کنند. محققان بر این باورند که سازمان‌هایی که کارکنان خود را در بیان ایده‌ها مورد تشویق قرار می‌دهند، هم به سازمان در کسب دانش متنوع و هم به کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند (سبستووا و ریلکوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۹۵۵). لازم به ذکر است که سکوت فرد در سازمان یا به عبارتی سکوت سازمانی می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد. واکولا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که مشخصه‌های سازمانی همچون فرهنگ و ساختار،

1. Cropanzano & Mitchell
2. Zanin et al
3. Bisel et al
4. Ploeger et al
5. Sebestova, & Rylkova
6. Vakola et al

عاملی برای سکوت فرد در سازمان است. فرهنگ و ساختاری که از کانال‌های ارتباطی و یا شکل‌گیری آنها حمایت نمی‌کند که فرد نظرات و ایده‌های خود را بیان کند، در نتیجه تمایل به سکوت در فرد را تقویت می‌نماید. همچنین ترس مدیران از بازخوردهای منفی کارکنان و یا تصویر ذهنی مدیران از کارکنان تنبل را باید ریشه‌های سکوت فرد در سازمان دانست (افخمی اردکانی و رجب‌پور، ۱۳۹۴: ۱۲۸). باورهای ضمنی مدیران نسبت به کارکنان (مثلاً به کارکنان خود اطمینان ندارند) و سیاست‌های سازمان نیز به نوعی فرد را به سکوت وامی‌دارند. اما موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز خاموشی هوشیارانه را یکی از دلایل سکوت فرد در سازمان می‌دانند. آنها خاموشی هوشیارانه را عدم تمایل فرد به بیان اخبار بد را تشریح نمودند. در واقع آنها بر این باورند این پدیده آنچنان قوی است که برخی کارکنان برای کاهش بار منفی اطلاعات هنگام بیان آن به مافوق خود، اطلاعات را تغییر و تحریف می‌کند. آنان همچنین اذعان داشتند که خاموشی هوشیارانه باعث می‌شود فرد عقاید خود را بیان نکند تا با این عمل درزمره گروه مشکل‌ساز قرار نگیرد (پراسکوی و کالیروی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۴۹).

### شاخص‌های خاموشی هوشیارانه

**نگرانی برای منافع شخصی<sup>۳</sup>:** دغدغه و نگرانی فرد در خصوص منافع شخصی خود عاملی انگیزاننده برای خاموشی هوشیارانه است. این منافع خود شامل احساسات فرد و نحوه ارزیابی توسط دیگران است. فرستنده پیام با ارائه بازخورد منفی یا خبر بد به دیگران نه تنها احساسات گیرنده پیام، بلکه احساس وی نیز جریحه‌دار می‌شود. از طرفی حفاظت از شهرت و اعتبار خود نیز یکی از دلایل خاموشی آگاهانه فرد در سازمان است؛ چراکه نمی‌خواهد مخاطب وی تصور و ذهنیت بدی از وی داشته باشد (کرامر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۸۷۹۰).

**فرهنگ<sup>۵</sup>:** فرهنگ، عاملی بالقوه در خاموشی هوشیارانه است. رامینگونگ و ساجو<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) معتقدند افراد با فرهنگ‌های متفاوت، برخوردهای مختلفی با این نوع پدیده دارند. مثلاً طبق یافته‌های هافستد<sup>۷</sup>

1. Morrison & Milliken
2. praskevi & kallirro
3. Concern for One's Own Interests
4. Kramer et al
5. Culture
6. Ramingwong & Sajeev
7. Hofstede

(۱۹۸۹) از دسته‌بندی فرهنگ‌ها می‌توان بیان داشت که در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت زیاد است، فردگرایی بالا و داشتن نگرش بلندمدت تسهیل‌کننده خاموشی هوشیارانه در سازمان است (رامینگونگ و اسنانسینگ، ۲۰۱۳: ۶۲۱).

**ترس از عواقب (پیامدها):**<sup>۱</sup> با ارائه اطلاعات و بازخورد منفی کارکنان از عواقب و پیامدهای وخیم آن می‌ترسند، لذا سکوت را ترجیح می‌دهند. به‌عنوان مثال، زمانی که فرد می‌داند تصمیم یا رفتار مافوقش اشتباه است، با این حال، به‌خاطر ترس از تنبیه یا توبیخ، از بیان نظرات و دیدگاه‌های خود امتناع می‌کند (رامینگونگ و رامینگونگ، ۲۰۱۳: ۵۲).

**عدم تقارن اطلاعاتی:**<sup>۲</sup> عدم تقارن اطلاعاتی ممکن است از چندین مسئله مانند موانع زبانی، نبود کانال‌های ارتباطی، گردش اطلاعات ناکافی، شکاف‌های بزرگ ارتباطی و ... نشئت بگیرد. در واقع، وجود این عوامل و موانع باعث ایجاد سکوت می‌شود و در نهایت فرد را به حالت بی‌تفاوتی یا خاموشی سوق می‌دهد (رامینگونگ و رامینگونگ، ۲۰۱۳: ۵۲).

**همبستگی تیمی:**<sup>۳</sup> بدیهی است که انسجام و همبستگی بین اعضای گروه برای انجام وظایف مفید و سودمند است. در شرایطی که پیوند میان اعضا شدید باشد، اعضای تیم محافظه‌کارانه عمل می‌کنند و ممکن است از ارائه اطلاعات و گزارشی که ارتباطات تیمشان را مختل می‌کند، خودداری کنند (رامینگونگ و ساجو، ۲۰۰۸: ۲۳۸).

**کمبود مسئولیت:**<sup>۴</sup> زمانی که فرد نسبت به وظایف محوله، رشد و موفقیت سازمان تعهدی ندارد؛ به‌عبارتی این عدم‌تعهد و نداشتن حس مسئولیت‌پذیری، مانع از بروز ایده‌ها و راهکارهای جدید از سوی فرد هنگام انجام وظایف و مواجهه سازمان با چالش‌های محیطی می‌شود (دانتر، ۲۰۱۹: ۱۴۴).

### سناریوهای خاموشی هوشیارانه

خاموشی هوشیارانه را می‌توان از جنبه دو نوع رابطه مورد بررسی قرار داد. اولین مورد، خاموشی هوشیارانه درونی<sup>۵</sup> است که می‌تواند بین کارکنان محلی و همکاران خارجی آنها رخ دهد. در واقع،

1. Fear of consequences
2. Information asymmetry
3. Team solidarity
4. fault responsibility
5. internal mum effect

زمانی که سازمان دارای منابع انسانی چندملیتی است، سکوت آگاهانه افراد به وضوح دیده می شود؛ چراکه وجود فرهنگ های مختلف در سازمان، رفتار محافظه کارانه در کارکنان سازمان را افزایش می دهد. به عنوان مثال، سازمانی که کارکنان آن دارای فرهنگ جمع گرایی و فرد گرایی، فاصله قدرت زیاد و کم و... می باشند، با احتیاط بیشتر با هم تعامل داشته و در نتیجه بسیاری از ایده ها و نظرات افراد بیان نمی شود. علاوه بر این، عوامل دیگری مانند تجربه کاری، سطح آموزش و مهارت های زبان از جمله منابع درونی خاموشی هوشیارانه است (رامینگونگ و رامینگونگ، ۲۰۱۳: ۵۳). دومین مورد که بین توسعه دهندگان و مشتریان رخ می دهد، خاموشی هوشیارانه بیرونی<sup>۱</sup> است. قطعاً در بیشتر جوامع، مفاهیمی همچون «مشتری پادشاه است»، «همیشه حق با مشتری است» و... مورد پذیرش قرار گرفته است. تصور غلط از این مفاهیم می تواند محیط کاری نامناسبی را ایجاد کند و تسهیل گر خاموشی هوشیارانه باشد (رامینگونگ و اسانسینگ، ۲۰۱۳: ۶۲۲).

## پیشینه پژوهش

در جدول (۲) نتایج پژوهش های صورت گرفته در خصوص خاموشی هوشیارانه منابع انسانی، نشان داده شده است.

### جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	مطالعات انجام شده	نتایج
۱	ملک زاده و همکاران (۱۳۹۷)	خاموشی هوشیارانه بر رفتار یادگیری تأثیر منفی و معنی داری دارد؛ به این معنا که خاموشی هوشیارانه مانع بروز رفتار یادگیری می شود. آنها همچنین اذعان داشتند که خاموشی هوشیارانه بر عملکرد فردی تأثیر منفی و معنی داری دارد.
۲	دانتز <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	خاموشی هوشیارانه باعث می شود افراد به دلیل حفظ شهرت و اعتبار خود به طرز آگاهانه ای دست به سکوت می زنند.
۳	بیکلی (۲۰۱۶)	او در تحقیقی رابطه خاموشی هوشیارانه و سلسله مراتب سازمانی را مورد بررسی قرار داد. یافته های وی حاکی از آن بود که روابط سلسله مراتبی زیاد باعث افزایش خاموشی هوشیارانه در سازمان می شود.

1. external mum effect  
2. Dunaetz



ردیف	مطالعات انجام شده	نتایج
۴	دیل (۲۰۱۶)	در پژوهشی به هزینه‌های روان‌شناسی خاموشی هوشیارانه پرداخت. نتایج نشان داد که فرستنده پیام به دلیل احساس گناه تأمل می‌کند و از ترس اینکه گیرنده پیام، وی را منفی ارزیابی نماید و به عنوان ناقل خبر بد شناخته شود، به صورت آگاهانه دست به سکوت می‌زند.
۵	گوچایت و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	با کاهش خاموشی هوشیارانه در سازمان رفتار یادگیری افزایش می‌یابد.
۶	بیکلی (۲۰۱۵)	در پژوهشی با هدف آگاهی رهبری سازمانی بر خاموشی هوشیارانه دریافت که ویژگی‌های رهبران باعث خاموشی کارکنان در محیط کاری می‌شود و این نیز به نوبه خود بر عملکرد فردی آنها تأثیرگذار است. وی همچنین بیان می‌کند که با افزایش سطح آگاهی مدیران و رهبران سازمان به علت و دلایل سکوت کردن کارکنان، اینکه چرا ایده‌ها و نظرات خود ابراز نمی‌کنند؛ می‌توان اثرات و عواقب این پدیده را در سازمان تا حد قابل توجهی از بین برد.
۷	رامینگونگ و رامینگونگ (۲۰۱۳)	نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عواملی مانند فرهنگ، همبستگی تیمی، عدم مسئولیت و ترس از عواقب باعث خاموشی هوشیارانه در سازمان می‌شود.
۸	. بیسل و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	نشان دادند که خاموشی هوشیارانه منبعی برای جهل است؛ به عبارتی هنگامی که میان کارکنان سازمان خاموشی هوشیارانه حاکم باشد، جهل و نادانی افزایش یافته و یادگیری و انطباق‌پذیری کاهش می‌یابد.
۹	پارک و همکاران (۲۰۰۸)	معتقدند که خاموشی هوشیارانه بر نحوه گزارش افراد تأثیرگذار است. در واقع، افراد گزارش‌های کاری خود را تحریف و یا تقلیل می‌دهند.
۱۰	دترت و بوریس <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	نشان دادند که خاموشی هوشیارانه نه تنها موجب تحریف اطلاعات می‌شود، بلکه عملکرد ضعیف کارکنان را نیز به همراه دارد.
۱۱	یوسال <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)	نتایج پژوهش وی حکایت از آن دارد که نظریه خاموشی هوشیارانه پیش‌بینی می‌کند که افراد در روابط بین‌فردی از ارائه بازخورد منفی به همدیگر به دلیل ترس و آسیب‌رساندن به رابطه، اجتناب می‌ورزند.
۱۲	یاریو (۲۰۰۶)	ترس از مجازات و نگرانی از آسیب‌رساندن به دیگران مانع بیان عقاید، دانش و اشتباهات سازمانی می‌شود.

1. Guchait et al
2. Bisel et al
3. Detert, & Burris
4. Uysal

با توجه به مطالعات انجام گرفته می‌توان اذعان داشت که خاموشی هوشیارانه یکی از دلایل مهم و اساسی سکوت فرد در سازمان تلقی می‌شود. بررسی پدیده فوق‌الذکر در مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بروز خاموشی هوشیارانه کارکنان باعث عدم انعطاف‌پذیری در برابر مسائل، کاهش رضایت شهروندان و مشتریان، تحریف و تغییر اطلاعات، کاهش یادگیری فرد، عدم مسئولیت‌پذیری، کاهش فردی و سازمانی و ... می‌شود. به این ترتیب، خاموشی هوشیارانه دارای اثرات منفی زیادی است و می‌تواند وضعیت سازمان را به مخاطره انداخته و همچنین قدرت رقابتی و مسیر حرکت سازمان را در محیط متلاطم کنونی مختل سازد. در خصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد که این رویکرد در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است و همچنین هیچ پژوهشی به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نپرداخته است، از این رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را مورد مطالعه قرار دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کمی و کیفی و در رهیافت قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، از این رو، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش، خبرگان متشکل از مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، ۲۸ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. به این ترتیب، براساس اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. ابزاری گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد که اطلاعات مربوط به آن در جدول (۳) ارائه شده است. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. لازم به ذکر است در روش دلفی فازی پرسشنامه‌ها دو بار و در دو مقطع زمانی متفاوت توزیع و جمع‌آوری می‌شود. از این رو، می‌توان از نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی زدایی دو مرحله برای سنجش و بررسی پایایی استفاده کرد. بدین صورت که در این رویکرد با بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی و نرخ ناسازگاری، اگر این میزان از ۰/۱

کم تر باشد، می توان بیان داشت که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است و از آنجاکه در پژوهش حاضر نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی زدایی در دو مرحله برای پرسشنامه ۰/۱ کم تر است، می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه نخست پایایی لازم دارد. در بخش کیفی پژوهش، داده های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل و پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی شناسایی شدند. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از رویکرد دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی انجام پذیرفت و مهم ترین عوامل و پیامدهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی مشخص شد. در جدول (۳) مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۳. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده
۰/۸۱	کاپای - کوهن	۰/۴۶	ضریب CVR

## یافته های پژوهش

در جدول (۴) یافته های مربوط به جمعیت شناختی نمونه ارائه شده است.

جدول ۴. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

ردیف	جنسیت	تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد
۱	مرد	۱۹	کمتر از ۴۵ سال	۱۰	کارشناسی	۷
۲	زن	۹	بالاتر از ۴۵ سال	۱۸	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۱

## شناسایی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. در خصوص چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی لازم به ذکر است که این امر با بررسی متون مصاحبه ها و با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و با روش کدگذاری

زنده<sup>۱</sup> انجام شد. به این ترتیب، مصاحبه انجام شده که مشتمل بر هفت سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققین انجام شد. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شد. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به اسم‌های مختلفی همچون "کدگذاری تحت‌اللفظی"، "کدگذاری استقرایی"، "کدگذاری کلمه‌به‌کلمه"، "کدگذاری درونی" و "کدگذاری طبیعی" خوانده می‌شود. درحقیقت کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه وجود دارد، اشاره می‌کند. درحقیقت، در کدگذاری زنده از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند، مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست می‌آیند (سالدنا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به آنچه گفته شد در جدول (۵) پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی نشان داده شده است.

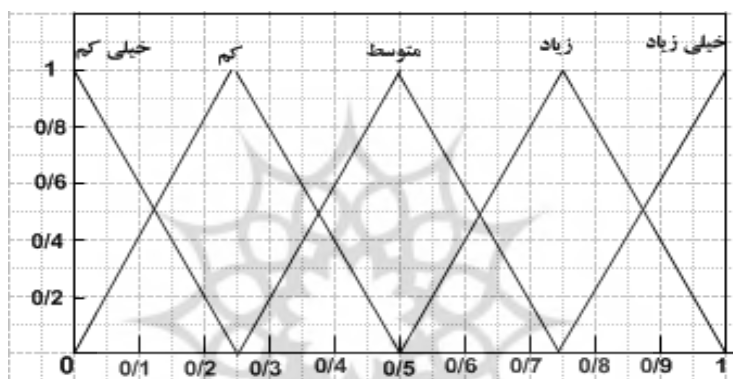
جدول ۵. پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

کدها	پسایندها	کدها	پیشایندها
K12	عدم واکنش سریع و به‌موقع سازمان	K1	ترس از مجازات و تنبیه
K13	کاهش رضایت شغلی	K2	سازگاری با هنجارهای سازمانی
K14	کاهش خلاقیت و نوآوری	K3	فرهنگ سازمانی
K15	کیفیت پایین تصمیم‌گیری	K4	حفظ شهرت و اعتبار
K16	مانع‌تغییر و توسعه سازمانی	K5	عدم مسئولیت‌پذیری
K17	کاهش عملکرد فردی و سازمانی	K6	توجه به منافع شخصی
K18	افزایش استرس	K7	عدم مشارکت کارکنان
K19	عدم رضایت مشتری	K8	سیاست‌ها و ساختار سازمان
K20	بی‌تفاوتی سازمانی	K9	ارتباطات ناکارآمد
K21	از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان	K10	انسجام و پیوند شدید اعضای گروه
K22	کاهش یادگیری	K11	محدودیت زمانی

1. Live coding  
2. Saldena

### تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را بیان می‌کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی تأثیر گذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤالها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل (۱) و جدول (۶) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول (۶) نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۶. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

لازم به ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند. در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $M$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

### نظرسنجی مرحله نخست

در مرحله نخست مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده می‌شود و باتوجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در رابطه فوق  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیان‌کننده میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ترس از مجازات و تنبیه	۱۸	۳	۳	۲	۲
سازگاری با هنجارهای سازمانی	۲۱	۴	۰	۱	۲
فرهنگ سازمانی	۲۳	۲	۱	۲	۰

پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
حفظ شهرت و اعتبار	۲۰	۵	۲	۰	۱
عدم مسئولیت پذیری	۱۹	۳	۰	۲	۳
توجه به منافع شخصی	۱۸	۵	۳	۲	۰
عدم مشارکت کارکنان	۱۷	۶	۴	۰	۱
سیاست ها و ساختار سازمان	۲۱	۱	۳	۱	۲
ارتباطات ناکارآمد	۲۲	۲	۰	۳	۱
انسجام و پیوند شدید اعضای گروه	۱۶	۶	۴	۲	۰
محدودیت زمانی	۱۷	۵	۲	۳	۱
عدم واکنش سریع و به موقع سازمان	۱۷	۴	۴	۳	۰
کاهش رضایت شغلی	۲۰	۳	۰	۱	۴
کاهش خلاقیت و نوآوری	۲۱	۳	۰	۲	۲
کیفیت پایین تصمیم گیری	۱۸	۶	۲	۱	۱
مانع تغییر و توسعه سازمانی	۱۹	۴	۰	۱	۴
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	۲۲	۲	۰	۲	۲
افزایش استرس	۲۰	۲	۳	۱	۲
عدم رضایت مشتری	۱۹	۳	۱	۳	۲
بی تفاوتی سازمانی	۲۲	۱	۰	۳	۲
از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان	۱۷	۶	۴	۱	۰
کاهش یادگیری	۲۳	۲	۰	۰	۳

پس از اینکه تعداد پاسخ های داده شده به هریک از عوامل مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثالی برای عوامل از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای محاسبه هر عامل استفاده می شود که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها به شرح جدول (۸) است.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	متغیرها (پیشایندها)	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	متغیرها (پسایندها)
۰/۸۷۵	(۰/۷۹۴، ۰/۵۶۲، ۰/۸۸۳) (۰/۸۱۲)	ترس از مجازات و تنبیه	۰/۸۸۹	(۰/۵۶۲، ۰/۹۱۰) (۰/۸۱۲)	عدم واکنش سریع و به موقع سازمان
۰/۹۳۹	(۰/۸۶۶، ۰/۰، ۰/۶۳۳/۹۲۸)	سازگاری با هنجارهای سازمانی	۰/۸۷۵	(۰/۵۸۹، ۰/۸۷۲) (۰/۸۰۳)	کاهش رضایت شغلی
۰/۹۸۴	(۰/۹۱۰، ۰/۰، ۰/۶۶۰/۹۵۵)	فرهنگ سازمانی	۰/۹۲۱	(۰/۸۴۸، ۰/۹۱۰) (۰/۶۱۶)	کاهش خلاقیت و نوآوری
۰/۹۶۲	(۰/۸۸۳، ۰/۶۴۲، ۰/۹۵۱)	حفظ شهرت و اعتبار	۰/۹۳۰	(۰/۶۰۷، ۰/۹۳۷) (۰/۸۴۸)	کیفیت پایین تصمیم‌گیری
۰/۸۴۹	(۰/۷۷۶، ۰/۵۶۲، ۰/۸۴۸)	عدم مسئولیت‌پذیری	۰/۸۶۸	(۰/۵۸۰، ۰/۸۷۵) (۰/۷۹۴)	مانع تغییر و توسعه سازمانی
۰/۸۸۷	(۰/۷۹۹، ۰/۵۷۱، ۰/۸۹۳)	توجه به منافع شخصی	۰/۹۲۸	(۰/۶۲۵، ۰/۹۱۰) (۰/۸۷۵)	کاهش عملکرد فردی و سازمانی
۰/۹۲۴	(۰/۸۳۹، ۰/۵۹۸، ۰/۹۳۷)	عدم مشارکت کارکنان	۰/۹۰۶	(۰/۵۹۸، ۰/۹۰۱) (۰/۸۳۰)	افزایش استرس
۰/۹۱۲	(۰/۸۳۹، ۰/۶۰۷، ۰/۹۰۱)	سیاست‌ها و ساختار سازمان	۰/۸۸۱	(۰/۵۷۱، ۰/۸۷۹) (۰/۸۰۳)	عدم رضایت مشتری
۰/۹۳۹	(۰/۸۶۶، ۰/۶۲۵، ۰/۹۱۹)	ارتباطات ناکارآمد	۰/۹۱۰	(۰/۶۰۷، ۰/۸۹۲) (۰/۸۳۹)	بی‌تفاوتی سازمانی
۰/۹۱۰	(۰/۸۲۱، ۰/۵۷۱، ۰/۹۲۸)	انسجام و پیوند شدید اعضای گروه	۰/۹۳۵	(۰/۵۹۸، ۰/۹۴۶) (۰/۸۴۸)	از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان
۰/۸۸۸	(۰/۸۰۳، ۰/۵۶۱، ۰/۹۰۲)	محدودیت زمانی	۰/۹۴۱	(۰/۶۵۱، ۰/۹۱۹) (۰/۸۷۵)	کاهش یادگیری

با پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نیز انجام شود، تا نتایج به دست آمده از هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص شود.



### نظرسنجی مرحله دوم

در مرحله دوم نظرسنجی نیز نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده به عوامل در جدول (۹) نشان داده شده است.

جدول ۹. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ترس از مجازات و تنبیه	۱۹	۲	۳	۱	۳
سازگاری با هنجارهای سازمانی	۲۰	۵	۱	۰	۲
فرهنگ سازمانی	۲۵	۱	۰	۱	۱
حفظ شهرت و اعتبار	۲۱	۴	۱	۱	۱
عدم مسئولیت‌پذیری	۱۸	۴	۱	۲	۳
توجه به منافع شخصی	۱۹	۵	۰	۱	۳
عدم مشارکت کارکنان	۱۶	۷	۴	۱	۰
سیاست‌ها و ساختار سازمان	۲۲	۱	۲	۰	۳
ارتباطات ناکارآمد	۲۱	۴	۰	۱	۲
انسجام و پیوند شدید اعضای گروه	۱۸	۳	۵	۱	۱
محدودیت زمانی	۱۶	۶	۳	۲	۱
عدم واکنش سریع و به‌موقع سازمان	۱۹	۴	۲	۰	۳
کاهش رضایت شغلی	۱۸	۵	۱	۱	۳
کاهش خلاقیت و نوآوری	۲۰	۲	۳	۲	۱
کیفیت پایین تصمیم‌گیری	۱۹	۵	۲	۰	۲
مانع تغییر و توسعه سازمانی	۱۸	۵	۲	۱	۱
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	۲۳	۱	۰	۱	۳
افزایش استرس	۱۹	۴	۲	۱	۲
عدم رضایت مشتری	۲۰	۳	۰	۲	۳
بی‌تفاوتی سازمانی	۲۳	۱	۰	۰	۴
از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان	۱۸	۵	۳	۲	۰
کاهش یادگیری	۲۱	۳	۲	۰	۲

بعد از آنکه تعداد پاسخ‌های داده‌شده به عوامل در مرحله دوم مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی (مقدار کریسپ) عوامل در مرحله دوم در جدول (۱۰) نشان داده شده است.

جدول ۱۰. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها (پس‌بیندها)	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	مقدار کریسپ	متغیرها (پیش‌بیندها)	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	مقدار کریسپ
عدم واکنش سریع و به‌موقع سازمان	(۰/۸۲۱, ۰/۵۹۸, ۰/۹۰۱)	۰/۸۹۷	ترس از مجازات و تنبیه	(۰/۷۹۳, ۰/۵۷۱, ۰/۸۷۵)	۰/۸۷۰
کاهش رضایت شغلی	(۰/۸۰۴, ۰/۵۸۰, ۰/۸۹۲)	۰/۸۸۱	سازگاری با هنجارهای سازمانی	(۰/۸۶۶, ۰/۶۲۲, ۰/۹۳۷)	۰/۹۴۱
کاهش خلاقیت و نوآوری	(۰/۸۳۹, ۰/۵۹۷, ۰/۹۱۰)	۰/۹۱۷	فرهنگ سازمانی	(۰/۸۸۳, ۰/۶۴۲, ۰/۹۴۶)	۰/۹۸۳
کیفیت پایین تصمیم‌گیری	(۰/۸۴۷, ۰/۶۱۶, ۰/۹۲۸)	۰/۹۲۶	حفظ شهرت و اعتبار	(۰/۸۸۳, ۰/۶۴۲, ۰/۹۵۱)	۰/۹۵۹
مانع‌تغییر و توسعه سازمانی	(۰/۸۲۱, ۰/۵۸۹, ۰/۹۰۱)	۰/۸۹۹	عدم مسئولیت‌پذیری	(۰/۷۸۵, ۰/۵۷۲, ۰/۸۷۵)	۰/۸۶۳
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	(۰/۶۳۳, ۰/۹۰۲, ۰/۸۵۷)	۰/۹۲۴	توجه به منافع شخصی	(۰/۸۲۱, ۰/۵۹۸, ۰/۹۰۱)	۰/۸۹۷
افزایش استرس	(۰/۸۳۲, ۰/۵۹۷, ۰/۹۱۰)	۰/۹۰۸	عدم مشارکت کارکنان	(۰/۸۴۰, ۰/۵۸۹, ۰/۹۴۶)	۰/۹۲۸
عدم رضایت مشتری	(۰/۸۱۲, ۰/۵۸۹, ۰/۸۸۳)	۰/۸۸۶	سیاست‌ها و ساختار سازمان	(۰/۷۸۹, ۰/۶۲۵, ۰/۹۰۳)	۰/۹۱۷
بی‌تفاوتی سازمانی	(۰/۸۴۸, ۰/۶۳۴, ۰/۸۹۲)	۰/۹۱۲	ارتباطات ناکارآمد	(۰/۸۶۹, ۰/۶۲۳, ۰/۹۲۸)	۰/۹۳۷
از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان	(۰/۸۵۰, ۰/۵۹۲, ۰/۹۳۷)	۰/۹۳۳	انسجام و پیوند شدید اعضای گروه	(۰/۸۲۳, ۰/۵۸۰, ۰/۹۱۰)	۰/۹۰۴
کاهش یادگیری	(۰/۸۴۹, ۰/۶۳۶, ۰/۹۲۸)	۰/۹۳۹	محدودیت زمانی	(۰/۸۰۵, ۰/۵۶۲, ۰/۹۱۳)	۰/۸۹۰

با انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی مورد تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در مرحله اول و دوم به شرح جدول (۱۱) است.

جدول ۱۱. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

مغایرها (پسایندها)	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف مقدار کریسپ مرحله اول و دوم	مغایرها (پسایندها)	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف مقدار کریسپ مرحله اول و دوم
عدم واکنش سریع و به موقع سازمان	۰/۸۸۹	۰/۸۹۷	۰/۰۸	ترس از مجازات و تنبیه	۰/۸۷۵	۰/۸۷۰	۰/۰۵
کاهش رضایت شغلی	۰/۸۷۵	۰/۸۸۱	۰/۰۶	سازگاری با هنجارهای سازمانی	۰/۹۳۹	۰/۹۴۱	۰/۰۲
کاهش خلاقیت و نوآوری	۰/۹۲۱	۰/۹۱۷	۰/۰۴	فرهنگ سازمانی	۰/۹۸۴	۰/۹۸۳	۰/۰۱
کیفیت پایین تصمیم گیری	۰/۹۳۰	۰/۹۲۶	۰/۰۴	حفظ شهرت و اعتبار	۰/۹۶۲	۰/۹۵۹	۰/۰۳
مانع تغییر و توسعه سازمانی	۰/۸۶۸	۰/۸۹۹	۰/۳۱	عدم مسئولیت پذیری	۰/۸۴۹	۰/۸۶۳	۰/۱۴
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	۰/۹۲۸	۰/۹۲۴	۰/۰۴	توجه به منافع شخصی	۰/۸۸۷	۰/۸۹۷	۰/۱۰
افزایش استرس	۰/۹۰۶	۰/۹۰۸	۰/۰۲	عدم مشارکت کارکنان	۰/۹۲۴	۰/۹۲۸	۰/۰۴
عدم رضایت مشتری	۰/۸۸۱	۰/۸۸۶	۰/۰۵	سیاست‌ها و ساختار سازمان	۰/۹۱۲	۰/۹۱۷	۰/۰۵
بی تفاوتی سازمانی	۰/۹۱۰	۰/۹۱۲	۰/۰۲	ارتباطات ناکارآمد	۰/۹۳۹	۰/۹۳۷	۰/۰۲
از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان	۰/۹۳۵	۰/۹۳۳	۰/۰۲	انسجام و پیوند شدید اعضای گروه	۰/۹۱۰	۰/۹۰۴	۰/۰۶
کاهش یادگیری	۰/۹۴۱	۰/۹۳۹	۰/۰۲	محدودیت زمانی	۰/۸۸۸	۰/۸۹۰	۰/۰۲

باتوجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کم‌تر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله از ۰/۱ کم‌تر است. براین اساس، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این یعنی که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی دارند. باتوجه به مطالب پیش گفته، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. اولویت پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی



نمودار ۲. اولویت پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی

## بحث و جمع بندی

به رغم آنکه منابع انسانی، منبع اصلی تغییر، خلاقیت و نوآوری محسوب می شوند، اما در دنیای رقابتی امروز، سازمانها نیازمند استفاده از تمامی ظرفیتها و توان این منابع با ارزش می باشند. باین وجود، گاهی اوقات کارکنان در راستای شرایط و وضعیت کنونی سازمان به شکلی کاملاً آگاهانه از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران، دادن بازخورد منفی و پنهان کردن اطلاعات حیاتی چشم پوشی کرده و مانع تحول و توسعه در سازمان می شوند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از فن دلفی فازی در سازمانهای دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمانهای دولتی است. بنابراین، براساس نتایج پیشایندها یا عوامل اثرگذار بر خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمانهای دولتی؛ ترس از مجازات و تنبیه، سازگاری با هنجارهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، حفظ شهرت و اعتبار، عدم مسئولیت پذیری، توجه به منافع شخصی، عدم مشارکت کارکنان، سیاستها و

ساختار سازمان، ارتباطات ناکارآمد، انسجام و پیوند شدید اعضای گروه و محدودیت زمانی می‌باشند. از طرفی، نتایج حاوی شناسایی پساایندها (پیامدهای) خاموشی هوشیارانه منابع انسانی نشان می‌دهد که عدم واکنش سریع و به‌موقع سازمان، کاهش رضایت شغلی، کاهش خلاقیت و نوآوری، کیفیت پایین تصمیم‌گیری، مانع تغییر و توسعه سازمانی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی، افزایش استرس، عدم رضایت مشتری، بی‌تفاوتی سازمانی، ازدست‌رفتن اعتماد و روحیه کارکنان و کاهش یادگیری را همراه دارد. علاوه‌براین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، محدودیت زمانی، سازگاری با هنجارها و ارزش‌های سازمان، ارتباطات ناکارآمد و حفظ شهرت و اعتبار از جمله مهم‌ترین پیشایندها یا عوامل به‌وجودآورنده خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند. به‌عنوان مثال هر سازمانی جو و فرهنگ خاص خود را دارد که روابط افراد تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، اگر فرهنگ سازمان از ارتباطات باز حمایت نکند و یا رسالت، اهداف و مقاصد آن برای افراد محرز نباشد، کارکنان انگیزه خود را برای ابراز نظرات و دیدگاه‌های خود از دست می‌دهند و آگاهانه سکوت اختیار می‌کنند. از سویی دیگر کارکنانی که تمایل ندارند وجهه و اعتبار آنها در سازمان خدشه دار شود، به شیوه آگاهانه‌ای از بیان اطلاعات منفی به دیگر کارکنان خودداری می‌کنند. علاوه‌براین عواملی همچون کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی سازمانی، ازدست‌رفتن اعتماد و روحیه کارکنان، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس و کاهش عملکرد فردی و سازمانی از جمله مهم‌ترین پساایندها یا پیامدهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند. با توجه به پیامدهای خطرناکی که خاموشی هوشیارانه برای سازمان به‌بار می‌آورد می‌توان اذعان داشت که زمانی که فرد به طریقی آگاهانه و هوشیارانه از انتقال اطلاعات منفی و ارائه بازخورد امتناع می‌ورزد، شانس یادگیری را تا حد قابل توجهی کاهش می‌دهد. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان نمود که پژوهش حاضر با پژوهش‌های دانتر (۲۰۱۹)؛ رامینگونگ و رامینگونگ (۲۰۱۳) و یاریو (۲۰۰۶) مطابقت و همخوانی دارد. بدین شکل که در پژوهش آنها عواملی مانند فرهنگ، همبستگی تیمی، حفظ شهرت و اعتبار و ترس از تنبیه و مجازات از جمله عوامل اثرگذار بر خاموشی هوشیارانه تلقی می‌شوند. همچنین با یافته‌های ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) و گوجایت و همکاران (۲۰۱۶) نیز همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود اذعان داشتند که خاموشی هوشیارانه باعث کاهش یادگیری افراد می‌شود. دترت و بوریس (۲۰۰۷) نیز مانند پژوهش حاضر سکوت و خاموشی آگاهانه را عاملی مهم در کاهش و تضعیف عملکرد افراد

معرفی می‌کنند. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر، لازم به ذکر است که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مبادرت نموده باشد، یافت نشد. در نهایت درخصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کمبود ادبیات و مبانی نظری یا به عبارتی کمبود پژوهش‌های مشابه مرتبط با پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است. در نهایت بر مبنای یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی در قالب موارد زیر بیان می‌شود.

- پژوهش حاضر بر مبنای یافته‌ها به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که به عوامل و علل خاموشی هوشیارانه در سازمان توجه لازم را مبذول دارند تا به راحتی و با اطمینان خاطر بیشتر بتوانند از ایده‌ها، نظرات و تجربیات کارکنان در راستای اهداف و منافع خویش بهره‌جویند.
- بر اساس یافته‌های پژوهش، فرهنگ سازمانی نامناسب یکی از مهم‌ترین علل ایجاد خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان است. از این رو، پیشنهاد می‌شود با تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی، ضمن ایجاد هم‌دلی و اعتماد میان کارکنان، از ارتباطات باز منابع انسانی حمایت و پشتیبانی شود تا زمینه‌ساز فضای بیشتری برای ارائه نظرات و پیشنهادها کارکنان شود که در نتیجه آن خاموشی هوشیارانه کاهش می‌یابد.
- یافته‌ها حکایت از آن دارد که ارتباطات ناکارآمد، عاملی مهم در بروز خاموشی هوشیارانه کارکنان تلقی می‌شود. پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که وجود ارتباطات مؤثر و کارآمد، رکنی اساسی در احیا و پویایی سازمان قلمداد می‌شود؛ بر این اساس، استفاده از راه‌های ارتباطی باز و مناسب جهت مشارکت و توانمندسازی کارکنان می‌تواند ابزاری مناسب برای انتقال و تبادل اطلاعات، احساسات، بازخورد منفی و بیان مشکلات باشد و مانع از خاموشی فرد در سازمان شود.
- بدیهی است شکل‌گیری خاموشی هوشیارانه پیامدها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر پیکره سازمان تحمیل می‌نماید. بر مبنای یافته‌ها کاهش یادگیری یکی از این پیامدهاست. زمانی که خاموشی هوشیارانه بین کارکنان سازمان حاکم شود؛ یادگیری کاهش می‌یابد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود به منظور عدم تحقق این امر سازمان‌های دولتی باید در توانمندسازی کارکنان، تشویق و ترغیب آنها به تسهیم دانش و تجربیات خود تلاش نموده و از گوشه‌گیری و انزوای کارکنان

که به شدت یادگیری را کاهش می‌دهد؛ جلوگیری نمایند. نهادینه کردن رفتار یادگیری انعطاف‌پذیری لازم برای همسویی با تغییرات ناشی از جهانی‌شدن و پیچیدگی‌های ناشی از آن را در پی دارد.

- یافته‌ها نشان می‌دهد که سکوت و خاموشی بیش‌ازحد کارکنان و همچنین امتناع در بازخوردهای منفی، ریشه خلاقیت و نوآوری در سازمان را می‌خشکاند. پژوهش حاضر با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌کند که مدیران سازمان باید در اولین فرصت سکوت و خاموشی کارکنان را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این امر و عدم تزریق نظرات و ایده‌های جدید می‌تواند سازمان را به کام مرگ بکشاند.
- در نهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود تأثیر خاموشی هوشیارانه منابع انسانی بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب را مورد سنجش قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۴)، ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره چهارم، شماره سوم: ۱۲۱-۱۴۳.
- ملک زاده، غلام رضا؛ ادیب زاده، مرضیه و غلامی، محمد (۱۳۹۷)، نقش میانجی سکوت گرایبی اجتنابی در رابطه جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی، **فصلنامه مدیریت دولتی**، دوره دهم، شماره چهارم: ۶۷۷-۶۵۱.
- Beakley, J. (2016). Supervisor-Subordinate Communication: Workplace Bullying and the Tyrannical Mum Effect. **International Journal of Business and Management**, 11(2), 31-39.
- Beakley, J. (2015). **Organizational leadership awareness of the hierarchical mum effect: A modified Delphi study**, Thesis Phd, 1-206.
- Bisel, R. S., Kelley, K. M., Ploeger, N. A. & Messersmith, J. (2011). Workers' Moral Mum Effect: On Facework and Unethical Behavior in the Workplace. **Communication Studies**, 62(2), 153-170.
- 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.
- Chams, N & Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. **Resources Conservation & Recycling**, 141(7), 109-122.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, 31, 874-900.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. **Academy of Management Journal**, 50, 869-884.
- Dibble, J. L. (2016). MUM Effect. **The International Encyclopedia of Interpersonal Communication**, 201- 216.
- Dibble, J. L. (2017). It's more than self-presentation: Mum effects can reflect private discomfort and concern for the recipient. **Communication Research Reports**, 1-9.
- Dodokh, A. (2019). Impact of Human Resources Management Practices on Workplace Knowledge Hiding Behaviour. **Information and Knowledge Management**, 9(3), 27-45.
- Dunaetz, D (2019). Evangelism, Social Media, and the Mum Effect. **Evangelical Review of Theology**, 43(2), 138-151.
- Guchait, P., Lee, C., Wang, C. Y. & Abbott, J. L. (2016). Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 15(1), 1-28.
- Keil, M. H. J. & Smith, S. (2004). Why didn't somebody tell me?: Climate, information asymmetry, and bad news about troubled projects. **The Data Base for Advances in Information Systems**, 35(2), 65-84.

- Kramer, A. D., Guillory, J. E. & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 111, 8788-8790.
- Nicole, A., Katherine, P., Kelley, M. & Bisel, S. (2011). Hierarchical Mum Effect: A New Investigation of Organizational Ethics. **Southern Communication Journal**, 76(5), 465-481.
- Paraskevi, B. & Kallirroï, A. (2016). Financial Crisis, Organizational Behavior and Organizational Silence in the Public Sector: A Case Study for Greece. **Journal of Economics and Business**, 66 (4), 46-78.
- Park, Ch., Im, Gh. & Keil, M. (2008). Overcoming the Mum Effect in IT Project Reporting: Impacts of Fault Responsibility and Time Urgency. **Journal of the Association for Information Systems**, 9(7), 409-431.
- Ploeger, N. A., Kelley, K. M. & Bisel, R. S. (2011). The hierarchical mum effect: A new investigation of organizational ethics. **Southern Communication Journal**, 76(5), 465-481.
- Ramingwong, S. & Ramingwong, L. (2013). A tale behind Mum Effect. **International Journal of Information Systems and Project Management**, 1(3), 47-58.
- Ramingwong, S. & Sajeev, A. S. (2008). A Multidimensional Model for Mum Effect in Offshore Outsourcing. In **2nd IEEE International Symposium on Theoretical Aspects of Software Engineering**, 237-240.
- Ramingwong, S. & Snansieng, S. (2013). A Survey on Mum Effect and Its Influencing Factors. **International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies**, 9(2), 618-626.
- Saldena, J. (2013). **The coding manual for qualitative researchers**. Translate by Guywan, A., Scientific and Cultural Publishing Company.
- Sebestova, J. & Rylkova, Z. (2011). Competencies and innovation within learning organization. **Economics and Management**, 16, 954-960.
- Tesser, A. & Rosen, S. (1972). Similarity of objective fate as a determinant of the reluctance to transmit unpleasant information: The mum effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 23, 46-53.
- Uysal, A. & Oner-Ozkan, B. (2007). A self-presentational approach to transmission of good and bad news. **Social Behavior and Personality**, 35, 63-78.
- Yariv, E. (2006). Mum effect: Principals' reluctance to submit negative feedback. **Journal of Management Psychology**, 21(4), 533-546.
- Zanin, A. C., Bisel, R. S. & Adame, E. A. (2016). Supervisor moral talk contagion and trust-in-supervisor: Mitigating the workplace moral mum effect. **Management Communication Quarterly**, 30, 147-163.