

ارائه مدل شکل گیری سکوت تدافعی کارکنان در بانک های دولتی: تحلیل عناصر پیشایندی و پسایندی با روش FCM¹

امیر هوشنگ نظربوری 

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

محمد حكاك 

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

حجت وحدتی 

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

جعفر عباس پور 

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

DOI:

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

پدیده ی سکوت تدافعی یکی از آسیب های شایع در سازمان ها، به ویژه نهادهای دولتی است که در آن کارکنان به طور آگاهانه از بیان ایده ها، اطلاعات و نظرات خودداری می کنند. این رفتار، مانعی جدی در مسیر عملکرد مؤثر فردی و سازمانی محسوب می شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل پیشایندی و پسایندی سکوت تدافعی در میان کارکنان بانک های دولتی استان تهران انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش شناسی، ترکیبی (کیفی-کمی) و مبتنی بر رویکرد قیاسی-استقرایی است. جامعه ی آماری شامل اساتید دانشگاه ها و مدیران بانک های دولتی تهران بوده که با نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. در بخش کیفی، داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و روایی و پایایی آن با روش های محتوایی و کدگذاری درون و میان کدگذار تأیید شد. در بخش کمی، داده ها با پرسشنامه ی معتبر و پایا جمع آوری و تحلیل ها با بهره گیری از نقشه شناختی فازی انجام گرفت. یافته ها نشان می دهد سه عامل اصلی در شکل گیری سکوت تدافعی نقش دارند: شخصیت محافظه کارانه ی کارکنان، سیاست زدگی سازمانی، و انتظار خاموش در محیط کاری. در مقابل، پیامدهای این پدیده شامل کاهش تولید ایده و خلاقیت، شکل گیری مسئولیت گریزی سازمانی، و افت بهره وری فردی و نهادی است. نتایج این

¹. پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری می باشد.

*نویسنده مسئول: Nazarpouri.a@lu.ac.ir

پژوهش، ابعاد پنهان سکوت تدافعی را آشکار ساخته و ضرورت بازنگری در فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریتی برای کاهش این رفتار و ارتقای پویایی سازمانی را برجسته می‌کند.

کلیدواژه: سکوت تدافعی، بانک‌های دولتی، پیشایندها و پسایندها، نقشه شناختی‌فازی

Presenting a model for the formation of defensive silence among employees in state-owned banks: Analyzing antecedent and consequent elements using the FCM method

Amirhoshang Nazarpouri¹

Associate Prof, Management faculty, Lorestan university, Khorramabad, Iran

Mohammad Hakak

Prof, Management faculty, Lorestan university, Khorramabad, Iran

hojjat vahdati

Prof, Management faculty, Lorestan university, Khorramabad, Iran

Jafar Abbaspour

PhD student in public Administraion, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Today, one of the complications that has taken root in organizations and causes numerous damages is a phenomenon called defensive silence. Defensive silence is recognized as a negative phenomenon prevalent in government organizations. In this state, employees purposefully refrain from providing ideas, information, and opinions related to the organization. Considering that this phenomenon is a significant obstacle to the effective performance of employees and the organization, and has hidden aspects and angles, the present study aimed to analyze the antecedent and consequent elements of defensive silence among employees in state-owned banks in Tehran province. This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection. Also, this research is a mixed-methods study of both qualitative and quantitative types based on an inductive-deductive philosophy. The statistical population of the research consists of experts, including professors from Tehran universities and managers of state-owned banks in Tehran province, who were selected using purposive sampling based on the principle of theoretical sufficiency. The data collection tool in the qualitative section is a semi-structured interview, the validity and reliability of which were confirmed using content and theoretical validity, and the intra-coder and inter-coder reliability method. Also, the data collection tool in the quantitative section is a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed by content

1. Corresponding Author: Nazarpouri.a@lu.ac.ir

analysis method and quantitative data were analyzed by fuzzy cognitive mapping method. The results of this study indicate that the components of employees' conservative personality, the organization's involvement in the black hole of politicization, and the application of silent expectation in employees are the most important antecedents of defensive silence among employees of state-owned banks. Also, the components of poverty in idea generation and erosion of creativity in the organization, the emergence of organizational irresponsibility, and the decline in individual and organizational productivity were identified as the most important consequences of defensive silence among employees of state-owned banks.

Keywords: Defensive Silence, State-Owned Banks, Antecedents and Consequences, Fuzzy Cognitive Mapping

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی برای هر سازمانی است. چرا که سازمان‌ها برای تحقق و دستیابی به اهداف خود به آن نیاز دارند. در عصر حاضر گوش سپردن به ایده‌ها، اندیشه‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان برای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد، چرا که بیان این ایده‌ها و نظرات می‌تواند از یک طرف به عنوان راهبردی برای حل مسئله و پیچیدگی‌های سازمان باشد و از طرفی دیگر نمایانگر علائق و خواسته‌های آنان باشد تا از این طریق برای مدیریت پيامی ارسال کنند تا شرایط را برای اثربخشی هرچه بیشتر آنان فراهم سازند. در حالی که جهان دائماً در حال تغییر است، سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که بتوانند خود را ابراز کنند و همچنین کارکنان سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند در آن‌ها ایده‌های خود را به زبان آورند، زیرا هم کارکنان و هم مدیران، در محیط‌هایی که گفتگو برقرار است، انگیزه و عملکرد بسیار بالایی دارند. به همین خاطر است که اکنون یکی از مسئله‌های مهم سازمان‌ها، شکستن سکوت سازمانی و تشویق کارکنان به صحبت کردن است (Takhsha, Barahimi, Adelpnah & Salehzadeh, 2020). بسیاری از کارکنان به حالت گوشه‌گیری و انزوا درآمده‌اند و در عمل تمایلی به بیان نظرات و مشارکت ندارند. متأسفانه، برخی از مدیران این موضوع را نادیده می‌گیرند. در حالی که عدم تمایل کارکنان به اظهارنظر و مشارکت در مباحث سازمانی، یکی از مشکلات اساسی در سازمان به شمار می‌آید (Salavati, Yarahmadi & Seyed Hashemi, 2014). بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود (Parlar, Türkoğlu & Cansoy, 2022). یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در بین کارکنان رایج است، سکوت تدافعی است (Takhsha et al., 2020).

سکوت تدافعی، رفتاری فعال و غیرمنفعله است که برای حفظ خود در برابر تهدیدهای خارجی به کار می‌رود (Panahi & Kermanshahi, 2023). سکوت تدافعی کارکنان، پدیده‌ای جدید و مشکلی حیاتی در سازمان‌های دولتی خواهد بود که کارکنان به دلایل متعددی از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان و حتی پیشرفت و ارائه ایده‌های خود، خودداری و امتناع می‌کنند. سکوت تدافعی در سازمان‌های دولتی به مثابه یک بیماری خواهد بود که مدیران باید عوامل شکل‌گیری این بیماری را شناسایی و اقدامات لازم را انجام دهند و در غیر این صورت باعث رکود و حتی مرگ سازمان می‌شود (Khosravi, Khalili & Mohammadi, 2023). سکوت تدافعی کارکنان در سازمان‌ها بسیار مضر و اغلب موجب افزایش میزان نارضایتی در میان کارکنان می‌شود که این امر خود را در غیبت، گردش کار و شاید سایر رفتارهای ناخواسته نشان دهد (Takhsha et al., 2020). سکوت تدافعی کارکنان به‌طور کلی اثربخشی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را محدود می‌کند (Parlar et al., 2022).

علاوه برآنچه که بیان شد، مسئله حائز اهمیت این است که امروزه بانک‌ها نسبت به سایر سازمان‌های دولتی در کشور نقش مهمی را ایفا می‌کنند؛ زیرا مرکز سیستم مالی هستند و مسئولیت پرداخت‌ها را برعهده دارند و از این رو در کانون توجه قرار دارند. براساس بررسی‌های انجام شده، کارکنان نظام بانکی انگیزه کافی برای مشارکت و بیان نظرهای خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را ندارند، که این بی‌انگیزگی به افزایش سکوت در سازمان منجر شده است. نظام بانکی، با توجه به حجم انبوه بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و رویه‌های مدون، به طور ذاتی از سازمان‌هایی با درجه بالای رسمیت محسوب می‌شود. این ساختار رسمی و گاه بوروکراتیک، اگرچه برای ایجاد نظم و انضباط ضروری است، اما می‌تواند به طور ناخواسته موانعی را بر سر راه ارتباطات شفاف و اثربخش در درون سازمان ایجاد کند و فضایی را فراهم آورد که کارکنان ترجیح دهند از بیان انتقادات یا پیشنهادات خود خودداری کنند (Salavati et al., 2014).

لذا، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر پدیده "سکوت تدافعی" در بانک‌های دولتی ایران، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. درک این عوامل، نه تنها به ما کمک می‌کند تا سد راه این پدیده را بشکنیم، بلکه کارکنان را ترغیب می‌نماید تا با اشتیاق بیشتری در تعاملات سازمانی مشارکت کرده، ایده‌ها و نظرات ارزشمند خود را برای پیشبرد اهداف و ارتقای نوآوری در این نهادهای مالی حیاتی به اشتراک بگذارند. علاوه بر این، اگر مدیران بانک‌های دولتی به درستی درک کنند که با اتخاذ راهبردهای مؤثر برای مقابله با سکوت تدافعی کارکنان، می‌توانند مسیر رشد، پیشرفت و تعالی را هم برای خودشان و هم برای کل سازمان هموار سازند،

قطعا توجه و اهتمام بیشتری به این موضوع مبذول خواهند داشت. اما شاید مهم‌ترین نکته‌ای که ضرورت این پژوهش را در بانک‌های دولتی برجسته‌تر می‌سازد، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری قابل توجهی است که میان سازمان‌های دولتی ایران و محیط‌های پژوهشی غربی وجود دارد. اگرچه در پژوهش‌های خارجی مدل‌های متعددی برای سکوت تدافعی کارکنان ارائه شده است، اما مفهوم سکوت، به ویژه در بستر فرهنگ سازمانی و چارچوب‌های اداری خاص بانک‌های دولتی ایران، با آنچه در غرب مورد بررسی قرار گرفته، تفاوت‌های ماهوی دارد. بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که در حالی که مطالعات خارجی به موضوع سکوت تدافعی پرداخته‌اند، پژوهش‌های داخلی، به ویژه در حوزه امور داخلی بانک‌ها و سازمان‌های دولتی، کمتر به این جنبه‌ی خاص از سکوت پرداخته‌اند. از این رو، یکی از انگیزه‌های اصلی برای انتخاب این موضوع، ضرورت حیاتی کاوش در ریشه‌های شکل‌گیری سکوت تدافعی در بانک‌های دولتی است. چرا که این بانک‌ها، بخش اعظم و حیاتی‌ترین نهادهای مالی و خدماتی کشور را تشکیل می‌دهند. شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شکل‌دهنده این سکوت، می‌تواند به مدیران بانک‌های دولتی، ابزارها و فرصت‌های لازم را بدهد تا بتوانند با اتخاذ تدابیر مناسب، از بروز و گسترش چنین پدیده‌ای در سازمان خود جلوگیری کنند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تحلیل عناصر پیشاینده و پساینده‌ی شکل‌گیری سکوت تدافعی، بر بانک‌های دولتی استان تهران تمرکز خواهد کرد.

مبانی نظری پژوهش

سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به دلیل تأثیر زیان‌بار قابل توجه آن بر جریان کار در یک سازمان، از سوی بسیاری از پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است. مطابق با نظر کریمیان‌پور و مرادی (۲۰۱۵)، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌گردد. سکوت سازمانی به طرق مختلف عملکرد سازمانی را دچار اختلال می‌کند؛ به‌طوری که یک جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند و با جلوگیری از دریافت بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود. سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای مضر شناخته می‌شود که ارتباطات مؤثر را مختل کرده و کیفیت تعاملات و روابط بین کارکنان را تضعیف می‌کند. فقدان ارتباطات در این زمینه نشان‌دهنده وضعیتی است که در آن افراد در بیان افکار یا مشارکت در تصمیم‌گیری مردد یا ترسو هستند، که منجر به محدود شدن فرصت‌های مشارکت و بهره‌وری کارکنان می‌شود (Aboud &

Hussein, 2016).

تعاریف متعددی از سکوت سازمانی ارائه شده است. این پدیده به عنوان قصد عمدی کارکنان برای بی تفاوت ماندن به دلیل مسائل حل نشده در محل کار، خودداری از ارائه ایده‌ها، دانش یا نظراتی که می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند تعریف می‌شود. این تعریف، سکوت سازمانی را به عنوان یک رفتار عمدی توسط کارکنان برجسته می‌کند که نه تنها سکوت در مورد اشتباهات، بلکه سکوت در مورد ایده‌ها و نظرات مفید را نیز شامل می‌شود (Tichtich & Amira, 2024). همچنین سکوت سازمانی به عنوان اجتناب از صحبت در مورد مسائل مربوط به کار به دلیل ترس از تفسیر منفی است که بر روابط با همکاران و مدیران در محل کار تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌شود. سکوت سازمانی به طور تصادفی ایجاد نمی‌شود بلکه به دلیل تعاملاتی است که در فرایند حساس سازی موثر بوده و موجب می‌شود کارکنان احساس کنند ابراز نظرشان هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کند. این تعریف نشان می‌دهد که کارکنان بر اساس تعاملات گذشته به وضعیت موجود تن می‌دهند و معتقدند بیان نظراتشان به اندازه سکوت بی فایده است. فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر میزان سکوت در سازمان دارد. عدم قدردانی، واکنش‌های انضباطی به خطاها و به حاشیه راندن کارکنان در تصمیم‌گیری، فرآیندهای ثبت وقایع، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان از پذیرش مسئولیت خودداری می‌کنند و ترجیح می‌دهند سکوت کنند (Kussin & Bundtzen, 2021).

سکوت تدافعی

یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در بین کارکنان رایج است، سکوت تدافعی است. سکوت تدافعی، یک رفتار عمدی و فعال است که به خاطر ترس از عواقب اظهارنظر کارمند در سازمان، شکل می‌گیرد. وقتی کارکنان تصور می‌کنند که صحبت کردن آن‌ها بی فایده است و در برخی موارد نیز خطرناک به نظر می‌آید، برای حل مسائل سازمانی تلاش نمی‌کنند؛ بنابراین می‌توان گفت که سکوت تدافعی در انگیزه آن‌ها نهفته است (Larijani, 2021). سکوت تدافعی پدیده‌ای است که در سازمان‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان از بیان اطلاعات و نظرات مربوط به سازمان به طور هدفمند خودداری کنند. با استفاده از سکوت، اعضای سازمان قادر به نگهداری اطلاعاتی هستند که می‌تواند برای رشد و پیشرفت سازمان مهم باشد. سکوت تدافعی تأثیرات بی شماری را به وجود می‌آورد، از جمله تأثیرات بر موفقیت سازمانی و همچنین تأثیرات بر خود کارکنان که هنگام وقوع سکوت تدافعی رخ می‌دهد. لذا مقابله با سکوت تدافعی عامل مهم و حیاتی هم برای کارکنان و هم برای سازمان محسوب می‌شود (Khosravi et al., 2023). سکوت تدافعی به عنوان خودداری عمدی از ارائه ایده‌ها، نظرات، اطلاعات و پیشنهادات توسط

کارکنان به دلیل خطر درک شده از مواجهه با پیامدهای منفی تعریف می شود (Milliken & Morrison, 2003).

ون داین و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه خود تأکید کردند که سکوت تدافعی نشان دهنده یک رفتار فعالانه از جانب کارکنان است. این امر سکوت تدافعی را از سکوت رضایت بخش متمایز می کند؛ رفتاری که مبتنی بر این استنباط است که یک رویداد تغییرناپذیر است و صحبت کردن بیهوده خواهد بود و عدم تمایل به تلاش برای بیان مسائل را به دنبال دارد. بنابراین، سکوت رضایت بخش ممکن است به عنوان آمیزه ای از استعفا و کناره گیری، مربوط به رفتارهای غفلت و انفعال در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، هنگام درگیر شدن در سکوت تدافعی، فرد تشخیص می دهد که صحبت کردن به نوعی برای موقعیت او خطرناک است، زیرا انجام این کار ممکن است باعث اختلاف، مشاجره یا تحریم شود و این خطر بیشتر از مزایای صحبت کردن است. بنابراین، تفاوت کلیدی بین سکوت رضایت بخش و سکوت تدافعی در انگیزه قبلی آن نهفته است، در حالی که اولی مبتنی بر استعفا، فقدان خودکارآمدی و یا عدم مشارکت است، دومی مبتنی بر درک خطر مرتبط با صحبت کردن است. سکوت تدافعی به ویژه ممکن است باعث شود که افراد پیشنهادها، ایده ها و مسائلی را که ممکن است داشته باشند کنار بگذارند و در حالی که ترجیح می دهند برای اجتناب از دیده شدن به عنوان یک فرد مشکل ساز اقدامی انجام ندهند. چنین ترسی احتمالاً ناشی از عوامل مختلفی است. یک پیام نه تنها می تواند بحث برانگیز یا به طور بالقوه آسیب زای باشد، بلکه رابطه کارمند با سرپرستان و خطرات تحریم نیز احتمالاً تعیین کننده گرایش فرد به سمت استراتژی سکوت تدافعی است (Wang & Hill, 2013).

عدم تقارن قدرت و ادراکات آن نقش مهمی در زمینه بروز پدیده سکوت تدافعی ایفا می کند، زیرا افراد با قدرت کمتر به منابع و حمایت مافوق خود نیاز دارند و اطمینان حاصل می کنند که اولی نسبت به سیگنال های دومی حساس خواهد بود. مخاطرات در مبادلات با سایر همکاران نیز ذاتی هستند و سکوت تدافعی ممکن است برای جلوگیری از عدم تأیید همسالان یا اجتناب از انتشار یک موضوع بحث برانگیز در سراسر محل کار مفید باشد. علاوه بر این، محیط سازمانی گسترده تر، شامل جنبه هایی مانند میزان تشویق افراد، مشارکت و رفتارهای فعالانه و همچنین میزانی که افراد عموماً برای صحبت کردن احساس امنیت می کنند، احتمالاً به سطوح کلی سکوت تدافعی در سازمان کمک می کند (Wang & Hill, 2013). این موضوع توسط نشانه های اجتماعی در یک سازمان تقویت می شود که به افراد اطلاع می دهد که آیا صحبت در مورد یک موضوع خاص در یک زمان خاص مناسب است یا خیر (Kiewitz, Restubog, 2013).

(Shoss & Tang, 2016). در نهایت، رخدادهای خارج از یک سازمان نیز ممکن است میزان پذیرش ورودی را کاهش دهد. این نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر جنبه‌هایی مانند عدم تقارن قدرت، محیط‌های کاری، فرهنگ‌های موجود و ادراک فوریت در یک سازمان ممکن است برای استفاده استراتژیک از سکوت تدافعی توسط کارکنان مفید باشد (Wang & Hill, 2013). بر خلاف سکوت مطیع، سکوت تدافعی بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و شامل آگاهی بیشتر از گزینه‌ها و شقوق موجود در تصمیم‌گیری است. در عین حال، افراد از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات خود به عنوان بهترین استراتژی در زمان مناسب خودداری می‌کنند. سکوت تدافعی مشابه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل نگرانی از آشفته شدن دیگران یا ایجاد پیامدهای منفی برای خودداری می‌کنند (Panahi & Kermanshahi, 2023).

دلایل سکوت تدافعی

سکوت تدافعی به دلیل عوامل سازمانی رخ می‌دهد که باعث می‌شود کارمندان آن را خطرناک و بیهوده درک کنند. این ادراکات اساساً نتیجه عدم گشودگی رهبر نسبت به اشتراک‌گذاری نظرات و فقدان فرصت ارتباطات باز در سازمان است. سبک سرپرستی نقش مهمی در ایجاد سکوت ایفا می‌کند. به طور خاص، رفتار توهین‌آمیز سرپرستان، سکوت کارمندان را تقویت می‌کند. تحت سرپرستی توهین‌آمیز، افراد ممکن است به دلایل مختلف اطلاعات را پنهان کنند. به عنوان مثال، افراد ممکن است سکوت ناکارآمد را تمرین کنند، یعنی به دلیل رفتار ناعادلانه توسط سرپرستان توهین‌آمیز، بر این باور باشند که به اشتراک گذاشتن اطلاعات تغییری در محیط کار ایجاد نمی‌کند و صحبت کردن بی‌فایده است (Dedahanov, Abdurazzakov, Fayzullaev & Sun, 2022). کارمندانی که از واکنش‌های منفی مافوق خود در قبال به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌ترسند، ممکن است برای محافظت از خود به سکوت تدافعی سکوت بپردازند (Van, Ang & Botero, 2003). از طرف دیگر، افراد ترسو بیشتر احتمال دارد که تهدید و مجازات را از محیط انتظار داشته باشند. بنابراین، افراد ترسو تمایل دارند از رفتار اجتنابی برای به حداقل رساندن پیامدهای نامطلوب تحت سرپرستی توهین‌آمیز استفاده کنند (Dedahanov et al., 2022). سکوت تدافعی یک مکانیزم مقابله‌ای مبتنی بر ترس است که باعث می‌شود افراد جهت حفاظت از خود، از اشتراک‌گذاری اطلاعات خودداری کنند. بنابراین، ترس تمایل افراد را به درگیر شدن در سکوت تدافعی افزایش می‌دهد. افراد ترسو سعی می‌کنند شرایط منفی را خنثی کنند و با سکوت تدافعی رفاه خود را بازیابی کنند (Guo, Babalola, De Schutter, Garba & Riisla, 2018).

به طور کلی، انگیزه سکوت تدافعی کارکنان، ترس فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع، گاهی افراد به منظور محافظت از موقعیت و شرایط خود، از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خود خودداری

می‌کنند (Panahi & Kermanshahi, 2023). همچنین کارمندان به دلیل ترس از طرد شدن در محل کار، ساکت می‌شوند و اطلاعات مهم را پنهان می‌کنند. از طرفی با توجه به اینکه، سکوت تدافعی در بافت سازمانی مضر است و پیامدهای منفی مرتبط با کار را ایجاد می‌کند؛ زمانی که کارمندان احساس می‌کنند که اطلاعات و نظراتشان توسط دیگران مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد یا ممکن است نتایج منفی یا ناخوشایندی به همراه داشته باشد، نظرات خود را به طور کامل ابراز نمی‌کنند و به سکوت تدافعی می‌پردازند (Abid, Batool, Murtaza, & Idrees, 2025).

پیشینه پژوهش

در این بخش، برخی از مهم‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی که به بررسی و مطالعه‌ی سکوت تدافعی پرداخته‌اند، اجمالاً معرفی و مورد نقد و ارزیابی قرار می‌گیرد.

سپهوند و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر طردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سکوت تدافعی و تعدیلگر اجتناب تجربی» به این نتیجه دست یافتند که، طردشدگی در محل کار از طریق سکوت تدافعی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد. همچنین اجتناب تجربی اثر طردشدگی در محل کار بر سکوت تدافعی کارکنان را تعدیل می‌کند. لیاقت (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه هویت سازمانی بر سکوت تدافعی سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری بندرعباس)» به این نتیجه دست یافتند که، رابطه معناداری بین هویت سازمانی با سکوت تدافعی سازمانی و همچنین سه فرضیه فرعی مبنی بر رابطه‌ی معنادار بین مؤلفه‌های هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت) با سکوت تدافعی مورد تأیید می‌باشد. حبیبی و عرب (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها» که در بین کارکنان اداره دارایی استان هرات انجام داده‌اند، به این نتیجه دست یافته‌اند که یکی از عواملی که موجب تضعیف بهره‌وری و کاهش عملکرد فردی کارکنان می‌شود، سکوت دفاعی آن‌ها می‌باشد و مهم‌ترین عوامل کلیدی شکست سکوت دفاعی کارکنان، حمایت مدیران عالی سازمان‌ها می‌باشد. میرزایی و فرجی (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی قلدری سازمانی در رابطه سکوت مطیع با رفتارهای ضدبهره‌وری و سکوت تدافعی با نقش تعدیل‌کنندگی وضعیت استخدام» به این نتیجه دست یافتند که، قلدری سازمانی، رابطه سکوت مطیع و رفتارهای ضد بهره‌وری را میانجی‌گری می‌نماید، از سویی رابطه وضعیت استخدام تأثیر سکوت مطیع بر رفتارهای ضد بهره‌وری و سکوت تدافعی از طریق قلدری را تعدیل می‌نماید. نتایج تجربی نشان داد که سکوت مطیع، احتمال قلدری

را افزایش می‌دهد، در نتیجه، کارکنان احتمالاً با بروز رفتارهای ضد بهره‌وری یا سکوت تدافعی واکنش نشان خواهند داد. پاول (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی پیشران‌های سکوت سازمانی و راهکارهای مقابله با آن‌ها پرداخته است و در نهایت به این نتیجه دست یافته است که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کاهش سکوت سازمانی، ادراک حمایت سازمانی و حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. اولشر و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی نقش عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که در سازمان‌هایی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت سازمانی دارند، سکوت سازمانی کمتر دیده می‌شود و در سازمان‌هایی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت سازمانی ندارند، میزان سکوت سازمانی بالاتر است. جنسر و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای بیان داشته‌اند که فرهنگ سازمانی مانند شمشیر دو لبه در پدیده سکوت سازمانی عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی که حامی نقد و نقدشونده باشد، موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شود. خالد و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر طرد شدن در محیط کار در مورد احتکار دانش: نقش میانجی سکوت دفاعی و نقش تعدیل کننده اجتناب تجربی» به این نتیجه دست یافتند که طرد شدن در محل کار از طریق سکوت دفاعی به طور قابل توجهی بر رفتار احتکار دانش کارکنان تأثیر مستقیم دارد. تخشا و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر طرد شدگی از محیط بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که طرد شدگی از محیط بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است و متغیر عزت نفس سازمانی می‌تواند موجب کاهش سکوت سازمانی شود. جان وینن و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود تحت عنوان «سکوت دفاعی واکنش به اصلاحات ساختاری» نتیجه گرفتند که تغییرات مکرر ساختار سازمانی در نروژ موجب سکوت دفاعی کارکنان می‌شود. پارکینز (۲۰۱۴) در مطالعه خود تحت عنوان «مفهوم سکوت دفاعی در مدیریت پروژه با نقش حمایتی ارتباطات» نتیجه گرفت که بین اعتماد به مدیران پروژه و ادراک از باز بودن اطلاعات، رابطه منفی با سکوت دفاعی و ادراک از استفاده اجباری از قدرت با سکوت دفاعی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه‌های تهران و مدیران بانک‌های دولتی استان تهران می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اشباع نظری ۱۹ نفر از آن‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند.

در خصوص معیار انتخاب خبرگان باید گفت که با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده سکوت تدافعی در بانک‌های دولتی استان تهران است، لذا باید از افرادی استفاده کرد که سابقه کار در بانک‌های دولتی استان تهران را داشته باشند. و از جهتی دیگر باید از افرادی استفاده نمود که از حیث نظری و عملی با پدیده سکوت تدافعی آشنا و اطلاعات لازم در جهت پاسخ به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. بنابراین ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران در بانک‌های دولتی استان تهران به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد. همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تایید شده است. لازم به توضیح است، از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۹ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "Atlas ti" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌های مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول (۱): اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۰/۷۵، ۱)	(۰/۷۵، ۰/۵۰)	(۰/۲۵، ۰/۵۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

(۰) (۰/۲۵) (۰/۵۰)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad (۱)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (۲)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیر گذاری، ظرفیت تاثیر پذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیر گذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیر پذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه ها با استفاده از فرمول های زیر محاسبه می شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (۳)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (۵)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می شود. پس از مشخص شدن توان تاثیر گذاری و ظرفیت تاثیر پذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده های بدست آمده به نرم افزار گیفی (Gephi)، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی

یافته های جمعیت شناختی تحقیق حاضر در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): ویژگی های جمعیت شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۳/۶۸
	زن	۲۶/۳۲

۱۰/۵۲	۲	کارشناسی	تحصیلات
۱۵/۷۸	۳	کارشناسی ارشد	
۷۳/۷۰	۱۴	دکتر	
۴۲/۱۰	۸	مدیران بانک	شغل
۵۷/۹۰	۱۱	اساتید	
۱۵/۷۸	۳	کمتر از ۱۰ سال	سابقه خدمت
۳۶/۸۴	۷	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	
۴۷/۳۸	۹	بیشتر از ۲۰ سال	

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل موثر و پیامدهای سکوت تدافعی، مصاحبه با خبرگان صورت گرفت که ویژگی‌های آنها در جدول شماره ۲ ارائه شد. پروتکل مصاحبه در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول (۳): پروتکل مصاحبه

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

پس از اینکه مصاحبه با ۱۹ نفر انجام شد، متن مصاحبه به نرم‌افزار "Atlas ti" منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول شماره ۴ نشان‌دهنده فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای سکوت تدافعی در بین کارکنان بانک‌های دولتی استان تهران می‌باشد، تشکیل شد.

جدول (۴): فرآیند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای سکوت تدافعی کارکنان

مقوله‌های اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی (عوامل پیشاینده)
نبود انتظارات روشن و واضح در مورد مسئولیت‌های کاری، عدم برقراری ارتباط با کارمندان جدید قبل از اولین روز کاری، عدم کمک به آماده‌سازی کارکنان جدید، عدم تعریف واضح و روشن از نقش شغلی کارمند	فقدان فرصت‌های آموزشی و توسعه برای کارکنان جدید، نبود استراتژی شفاف جهت آماده‌سازی کارکنان جدید، عدم شفافیت انتظارات شغلی	ضعف در پیاده‌سازی سیستم آنبوردینگ در سازمان

	کارکنان	و انتظاراتی که از او می‌رود، کارکنان برای ارائه بازخورد به مدیرشان احساس راحتی نمی‌کنند، ترس کارکنان از انتقال ایده‌ها و افکار خوب به مدیران، فقدان فرصت‌های آموزشی و توسعه برای کارکنان جدید، مدیران مهارت‌های جدید را به کارکنان جدید خود نیاموزند، به کارکنان فرصت درس گرفتن از اشتباهات خود داده نشود.
گرفتاری سازمان در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی	ترجیح منافع سیاسی بر اهداف جمع، تصمیم‌گیری‌های سیاسی، تمرکز بر باند و احزاب سیاسی در سازمان	بهره‌کشی از زیردستان، بروز رفتارهای خصمانه در مواجهه با کارکنان، مداخلات سیاسی در ساختار، برنامه‌ها و اهداف سازمان، مشارکت سیاسی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، باند بازی، گروه بازی، تشکیل باند، اولویت دادن منافع گروه‌ها و اشخاص خاص، بی‌ثباتی مدیریت، کوتاه فکری مدیران و فراموشی برنامه‌های بلندمدت، دخالت‌های افراد تاثیرگذار بیرونی در تصمیم‌گیری‌های سازمان، انتصاب بر اساس تفکرات سیاسی، ارتقا بر اساس معیارهای سیاسی، تذکرات پی در پی مندرج در پرونده
کاربست انتظار خاموش در کارکنان	سکون تحمیلی، پنهان‌سازی انتظارات، اجتناب از پدید آمدن تعارض	تلنبار تجربه‌های ناخوشایند از شریان‌های مسموم‌ساز در کالبد سازمان‌ها، اجبار به ادامه زندگی اداری با پنهان‌سازی انتظارات، فضای بسته برای بیان انتظارات، فضای دروغ پردازی در سازمان، مهم نبودن توانایی و دانش و مهارت‌های کارکنان برای مدیران، سینه مملو از ناگفته‌ها، اجتناب از پدید آمدن تعارض با دیگران، سکوت به دلیل جلوگیری از بروز دردسر
برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه‌کارانه	شخصیت درون‌گرای حسی، فوق العاده با دقت و ریزبین، سخت‌گیر و بدون انعطاف بودن	احساس ترس و حسادت، داشتن دقت زیادی، انجام کارها را با در نظر گرفتن جزئیات، مشتاق در انجام کارهایی که به تنهایی انجام شود، ترجیح همکاری حداکثر با یکی دو نفر همکار، استفاده از ابزارهای دقیق و قابل اعتماد، ترجیح دادن مقررات، سخت‌گیر و بدون انعطاف بودن در کار، داشتن محل کار و ملزومات کاری و بایگانی و ثبت بسیار مرتب و دقیق
ادراک ناامنی شغلی	احساس بی‌ثباتی شغلی، نبود تعلق خاطر شغلی، عدم آسایش سازمانی	نداشتن حس امنیت و رضایت خاطر از سازمان، داشتن دغدغه و نگرانی از آینده شغلی، احساس حاکم بودن روابط فردی به جای مقررات، برخوردهای غیر واقع‌بینانه

		و همراه با تبعیض، عدم احساس آرامش در محل کار، احساس نداشتن روابط خوب با همکاران، عدم احساس راحتی نسبی در موقعیت شغلی، عدم اطمینان از حفظ شغل و درآمد در آینده، نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، وجود جابجایی‌های زائد در شغل، آماده بودن برای ترک سازمان
اعتراض خاموش	بروز خاموشی سازمانی، بی تفاوت شدن نسبت به سازمان، سکوت در مقابل نارسایی‌ها و نواقص سازمان	عدم تعلق نسبت به سازمان، عدم اعتنا به مسائل سازمانی، بی تفاوت بودن کارکنان نسبت به اهداف سازمان، بی‌اعتنایی کارکنان نسبت به مسائل سازمان، بی‌میلی کارکنان به سازمان، سردی و بی‌عاطفگی افراد نسبت به سازمان، غیبت زیاد در کار، مشغول شدن کارکنان به فعالیت‌های کسل‌کننده و تکراری بدون خروجی، بی‌تفاوتی و سکوت در برابر حقایق، نواقص و نارسایی‌های کلیدی سازمانی، مصلحت‌اندیشی کارمندان
گرفتاری کارکنان به پدیده ایمپاستر	خود ویرانگری، اعتقاد به بی‌کفایتی خود، احساس عدم عزت نفس، فریبکاری در کار، اسناد بیرونی موفقیت‌ها	اضطراب دائمی ناشی از شک و تردید به خود، ترس بیش از حد از شکست و ناتوانی در برآورده کردن انتظارات، انکار شایستگی‌های خود، اعتقاد به بی‌کفایتی خود، نسبت دادن موفقیت‌های شخصی به عوامل بیرونی، احساس اضطراب، احساس عدم عزت نفس، عدم نسبت موفقیت‌ها به تلاش و پشتکار خود، خود را شایسته پیشرفت ندانستن، عدم احساس لذت از پیشرفت‌های خود، احساس اعتماد بسیار پایین، خود را متقلب دانستن، خود را بیش از حد دست کم گرفتن، موفقیت را محصول شانس و تقدیر دانستن، افکار و رفتارهای خود تخریب، دل‌مشغولی دائمی در مورد فریب دادن دیگران، ناتوانی در ارزیابی واقعی شایستگی و مهارت‌های خود، مشخص کردن انتظارات غیر واقعی
خاموشی هوشیارانه	تحریف اطلاعات در جهت منافع شخصی، سکوت عمدی به دلیل احساس گناه، سکوت آگاهانه به دلیل حفظ شهرت و اعتبار خود	تمایل به سکوت و طفره رفتن به خاطر تهدید از جانب سرپرست، تقویت رفتارهای بد و مخرب، تمایل به سازگاری با هنجارهای سازمانی، تلاش جهت حفظ شهرت و اعتبار، توجه به منافع شخصی، تحریف و یا

		تقلیل گزارش‌های کاری خود، سکوت به دلیل احساس گناه، تحریف اطلاعات، اجتناب از ارائه بازخورد منفی به دیگران، عدم بیان عقاید به دلیل ترس از مجازات و نگرانی از آسیب رساندن به دیگران، ترس از مجازات
استیلاي فرهنگ سازمانی بازدارنده	نبود فرهنگ سازمانی مثبت و سازنده، سکوت سازمان در مقابل توانمندی کارکنان، جو سازمانی بازدارنده در سازمان	فرصت اندک برای خلاقیت، کاهش انگیزه و مشارکت، کنترل زیاد در سازمان، کاهش انعطاف‌پذیری در روابط و فعالیت‌ها، عدم تمایل سازمان به ایجاد یک محیط پویا و مشارکت‌آمیز، عدم ارائه بازخور سازنده، عدم همخوانی سیستم‌های پاداش و ارزیابی با ارزشهای سازمان، عدم توجه به توانمندسازی کارکنان و تیم‌ها، سکوت و عدم عکس-العمل سازمان به توانمندی‌های کارکنان و تیم‌ها، عدم احساس رضایت و ارتباط مثبت کارکنان و تیم‌ها با سازمان، عدم تشویق به همکاری و مشارکت فعال کارکنان در تیم‌ها و گروه‌های کاری، عدم پیروی مدیران از ارزشهای اصلی
بافتار شرنگ‌آلود درون سازمانی	حل مسئله مبتنی بر ترس، رهبری زهرآگین، استبداد رأی، سرکوب تفکر انتقادی، سرپرستی توهین‌آمیز، خودکامگی در بافت و ساختار سازمان، جو شرنگ‌آلود سازمان	ناتوانی سازمان در نيل به اهداف عملیاتی و تعهدات، فرآیندهای حل مسئله مبتنی بر ترس، ارتباطات ضعیف درونی، احساس ضعف سازمانی و تلخکامی، رفتارهای مخرب و ویژگیهای شخصی ناکارآمد رهبران در سازمان، قلدری و تحمیل کار اضافی به زیردستان، تحقیر و سرزنش کارکنان، عدم تحمل انتقاد سازنده، تهدید و استبداد رأی، سرکوب هرگونه تفکر انتقادی، فشار روانی منفی اعضای سازمان، تبادلات خصومت‌آمیز یا پرخاشگرانه، تعارض بین فردی، رفتارهای بی‌ادبانه، خودکامگی در سازمان، جاه‌طلبی، ساختار فیزیکی شرنگ‌آلود، بی‌عدالتی در روابط بین فردی، بی‌عدالتی توزیعی، وجود آزاردهنده‌های محیط فیزیکی
مقوله‌های اصلی (عوامل پس‌بینی)	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه
بروز انزوای خودخواسته در کارکنان	عدم تمایل به ایفای نقش موثر در سازمان، عزت نشینی از روی آگاهی، تلاش برای مصونیت از ترور	عدم ایفای نقش کاری خاص، کاهش زمان صرف شده برای انجام وظایف کاری، تلاش صرف حفظ جایگاه سازمانی فعلی، از دست دادن وفاداری، اعتماد، انرژی و

	شخصیتی، رفتار انزوخواهانه	شور و شوق کارکنان، استراحت‌های مکرر و طول دادن زمان استراحت، آوردن بهانه‌های مختلف برای خارج شدن از دفتر کار، دیر حاضر شدن در محیط کار، نادیده گرفتن وظایف بی‌تاثیر بر ارزشیابی و افزایش حقوق، فکر به استعفا از کار به دلیل مسائل کاری، فرد به دنبال ایفای نقش مؤثر در سازمان نیست، گوشه‌گیری آگاهانه، تلاش برای مصونیت از ترور شخصیتی، تمایل به دوری از رقابت‌های درون سازمانی، احساس غمگینی، خجل بودن و نگرانی دائمی، وحشت از معاشرت و ارتباط با جمع، انزوا گزینی
شکل‌گیری احتکار دانش سازمانی	اختلاف دانش، رفتار قبیله‌گرایی در تسهیم دانش، احساس مالکیت فکری بر دانش	رفتار قبیله‌ای، رفتار سازمانی عدم تسهیم دانش، جمع آوری و انباشته کردن دانش، به تلاش تعدی افراد در جهت پنهان کردن دانش، از بین رفتن قبح احتکار دانش، تلاش جهت برتری نسبت به رقبای علمی، عدم اشتراک دانش به دلیل ترس از دست دادن جایگاه و مقام، احساس مالکیت فردی بر دانش، جلوگیری از رشد و شکوفایی استعدادها، عدم تمایل به انتقال تجربیات موثر بین رده‌های مختلف، عدم وجود بستر تعامل و برنامه مدرن، فرهنگ سازمانی متعصب و خشک، عدم برگزاری آموزش‌های دوره‌ای هدفمند، ضعف تفکر راهبردی، عدم ارزش گذاری صحیح در سازمان، ناآگاهی از پیامدهای مخفی سازی دانش، عدم تبدیل ایده‌های جدید و نوآورانه به واقعیت در سازمان، نبود افکار و اندیشه‌های جدید در بین کارکنان
بروز پدیده خودسانسوری سازمانی	خویش‌شن داری، تمایل به هم‌اندیشی، عدم شفافیت کامل در رفتارها و گفتارها	کنترل معناداری در انتخاب بیانات و صحبت‌های خود، عدم تمایل به بیان عدم عقاید، احساسات و افکار، گریز از مسئولیت، خودپایشی، چاپلوسی و سازگاری، شرم و خجالت، عدم اعتماد به نفس، حساسیت نسبت به رد شدن، اضطراب، استرس، خویش‌شن داری، داشتن حس نجابت، خودداری از ارائه اطلاعات درست و واقعی برای افراد، حفاظت از عقاید و ارزش‌ها، انگیزه حفظ شغل و امنیت،

		انگیزه دریافت پاداش، ترس از دست دادن موقعیت شغلی، ترس در اقلیت قرار گرفتن و عدم تایید توسط دیگران، عدم شفافیت کامل در رفتارها و گفتارها، مواظبت دائم، تدبیر اندیشی در رفتارها
پیدایش پدیده آرتروز فکری در سازمان	انجماد فکری، سندروم خستگی مزمن و تنبلی و رخوت، تله روزمرگی، الگوهای ثابت فکری	نبود خلاقیتی در شیوه‌های حل مساله، حاکمیت فرهنگ تقلید به جای فرهنگ نوآوری، وجود فرهنگ سنتی و دور از خلاقیت و نوآوری، پابندی بیش از حد به سنت‌ها و هنجارها و ترجیح سکون به تحرک خلاق، انجماد فکری، عدم پذیرش ناشناخته‌ها، عدم تحرک فکری، عدم اکتشاف شیوه‌های جدید، اکتفا کردن به راه‌حل‌های امتحان شده، ارجحیت دادن به انتخاب راه‌حل‌های آشنا و قابل اطمینان به جای گزینه‌های ناآشنا، میل به تفسیر مسائل بر اساس اطلاعات کنونی، نقص شناختی، تحمل نکردن شرایط نامعلوم، تفکرات منفی نسبت به تغییرات، تاکید بر شرایط موجود، دوری از قبول ریسک، عدم رشد و ترقی، خستگی روحی، دلزدگی و عدم تمایل به ایجاد خلاقیت، محدودیت فکری در انتخاب راه‌حل‌های جدید و نو، عدم تمایل به کشف ایده‌ها و نظرات خلاق، طفره رفتن از یادگیری و دوری از یافتن و ارائه روشهای جدید حل مساله
ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	ناتوانی در سازگاری و تطبیق با تغییرات، ترس از تصمیم‌گیری، عدم شفافیت ماموریت و چشم انداز سازمان	عدم انگیزه برای مشارکت در تصمیم‌گیری، تمایل به گروه اندیشی و عدم اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌ها، عدم توانایی در مقابله با عوامل خارج از کنترل سازمان، عدم توانایی سازمان در مواجهه صحیح با تغییر و تحولات، عدم توانایی بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، تکیه بر راه‌حل‌های تکراری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، وجود ابهام ناشی از اعضای دخیل در فرآیند تصمیم‌گیری، عدم شفافیت ماموریت و چشم انداز سازمان برای کارکنان، عدم ارائه فرصت رشد به کارکنان، نبود فضای مناسب ارائه بازخورد به کارکنان، نبود استراتژی صحیح تعامل با کارکنان، کاهش کارایی تخصصی فرد، احساس بی‌رمقی و نبود انرژی در کارکنان، بی‌انگیزگی در کارکنان

فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان	عدم هم‌نوایی کارکنان با نوآوری، نبود فضای همکاری و مشارکت، فضای سرکوب ایده‌پردازی، ترس از ریسک‌پذیری	عدم دلگرمی کافی برای خلاقیت و ابتکار، هنجارهای فرهنگی بازدارنده نوآوری، رهبری ضعیف و عدم تعهد نسبت به نوآوری، تشریفات اداری، سیاست‌ها و مقررات دست و پاگیر، قدرت‌طلبی رهبران، فشار برای نتایج فوری، سوءگیری‌های شخصی: باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها، نبود معیار درست سنجش خلاقیت، فقدان ابزارهای شکوفایی خلاقیت و نوآوری، نبود فضای همکاری و مشارکت، نبود فضای حمایتی و مشوق خلاقیت و نوآوری، نبود پاداش خلاقیت و نوآوری، سرکوب تفکر تازه و رویکردهای جدید، ترس از شکست، ترس از ریسک کردن، ترس از دریافت نکردن ارتقاء شغلی، ترس از تغییر
پیدایش احساس بیهوده‌گرایی و نالایی در کارکنان	احساس بیهودگی، عدم احساس وابستگی متقابل با سازمان، احساس عدم تعامل و ارتباط با دیگران	بروز درماندگی و بدگمانی در کارمندان، افزایش دغدغه- های ذهنی کارکنان در خصوص شغل و محیط کار، نبود امید به دستیابی به عملکرد خوب، احساس پوچی شغلی، احساس خالی و بی‌معنی بودن شغل فعلی، احساس بی اهمیت بودن شغل و خود فرد، کارهای یکنواخت، شرایط محیطی ناسازگار، عدم رشد و پیشرفت، نداشتن اهداف کاری روشن و واضح، احساس عدم ارتباط با رسالت شغلی، عدم احساس وابستگی به سازمان، احساس ناراحتی و خستگی زیاد در روزهای کاری، احساس کاهش انگیزه کاری، احساس عدم ارزشیابی درست و منصفانه، احساس عدم تشویق و تمجید در کار، احساس تنهایی و عدم حمایت در کار، احساس عدم تعامل و ارتباط با دیگران
پیدایش مسئولیت گریزی سازمانی	کم‌کاری تعمدی، شانه خالی کردن از وظایف، تنبلی در کار، نرمش رفاقت، بیگانگی شغلی، بی‌حسی سازمانی،	عدم ترویج همکاری و مشارکت میان اعضای سازمان، ناهماهنگی در انجام وظایف سازمان، نابرابری‌های ساختاری، فقدان شفافیت، ضعف‌های مدیریتی، شانه خالی کردن از وظایف، بی‌اعتنایی به کار، کم‌کاری تعمدی، تنبلی در کار، اهمال‌کاری، فرار از مسئولیت، عدم تناسب شغل و شاغل، بکارگیری افراد غیر متخصص در مسئولیت‌ها، عدم اجرای درست کارها، ناکارآمدی در

		پست‌های سازمانی، فرار از مسئولیت، عدم پذیرش مسئولیت‌های شغلی، نرمش رفاقت، نبود استانداردهای کاری، انفعالی عمل کردن مدیران، بیگانگی شغلی، بی حسی سازمانی، عدم رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، تقلب در انجام وظایف، تلقی غلط از فرهنگ کار، عدم آگاهی از الزامات کار در سازمان، نبود تعلق سازنده به شغل، طردشدگی در محیط کار، غفلت مدیریت سازمان از محیط کاری
افت بهره‌وری فردی و سازمانی	کاهش کارایی فرد، نبود اثربخشی، عدم بروز رفتار نوآورانه	کاهش کارایی تخصصی فرد، عدم بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، عدم توانایی در پاسخگویی به چالش‌های محیطی، فرسایش خلاقیت و عدم بروز عملکرد نوآورانه در کارکنان، نبود انگیزه جهت ارتقای سطح عملکرد، اتلاف منابع، عدم انگیزه جهت دستیابی به اهداف سازمانی، عدم تخصیص بهینه منابع سازمان، مشغله داشتن بدون توجه به بهره‌وری، به تعویق انداختن بهره‌مندی از فناوری‌های جدید، عدم مدیریت صحیح زمان، عدم پیگیری دست‌آوردهای موفقیت‌آمیز
افزایش خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی در کارکنان	خستگی جسمی و عاطفی، فلات‌زندگی کارکنان، مسخ شخصیت	افزایش اشتیاق کارکنان برای ترک سازمان، عدم تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان، افزایش قصد ترک شغل، تصمیم کارکنان مبنی بر ترک سازمان، افزایش فاصله ذهنی از کار و احساسات منفی یا بدبینانه نسبت به کار، کاهش احساس کارایی در محل کار، خستگی مفرط و همیشگی، حالات روانی منفی، فاصله‌گیری روانی و احساس ناتوانی، احساس کم ارزش شدن یا قدردانی نشدن در کار، کاهش اشتیاق برای سر کار رفتن، تمایل شدید برای زودتر تمام شدن ساعت کاری، افسردگی و فرسودگی ذهنی کارکنان، احساس دائمی اضطراب و فوریت، گرایش به اهداف غیر واقع بینانه، تمایل به واکنش‌های تسلیم‌گرایانه، بروز درماندگی و بدگمانی در کارمندان، افزایش دغدغه‌های ذهنی کارکنان در خصوص شغل و محیط کار

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول (۵): ماتریس روابط فازی پیشایندها

پیشایندها											
C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0/62	0/66	0/76	0/83	0/69	0/18	0/68	0/70	0/72	0	C1	پیشایندها
0/81	0/34	0/75	0/65	0/66	0/28	0/85	0/73	0	0/96	C2	
0/50	0/78	0/79	0/22	0/65	0/75	0/83	0	0/64	0/40	C3	
0/75	0/75	0/68	0/75	0/60	0/79	0	0/75	0/70	0/73	C4	
0/78	0/75	0/11	0/80	0/77	0	0/80	0/79	0/82	0/81	C5	
0/58	0/69	0/68	0/65	0	0/72	0/53	0/68	0/57	0/52	C6	
0/23	0/66	0/67	0	0/65	0/70	0/65	0/58	0/57	0/55	C7	
0/69	0/27	0	0/84	0/18	0/83	0/79	0/63	0/61	0/57	C8	
0/31	0	0/65	0/60	0/64	0/28	0/59	0/81	0/71	0/77	C9	
0	0/72	0/63	0/73	0/83	0/68	0/21	0/75	0/80	0/59	C10	

جدول (۶): ماتریس روابط فازی پسایندها

پسایندها											
C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11		
0/65	0/82	0/72	0/76	0/57	0/19	0/44	0/50	0/57	0	C11	پسایندها
0/67	0/31	0/62	0/53	0/57	0/10	0/50	0/58	0	0/77	C12	
0/62	0/60	0/54	0/11	0/61	0/78	0/79	0	0/75	0/14	C13	
0/52	0/49	0/66	0/68	0/67	0/78	0	0/63	0/58	0/51	C14	
0/55	0/60	0/70	0/76	0/63	0	0/63	0/59	0/68	0/71	C15	
0/81	0/86	0/86	0/76	0	0/72	0/77	0/84	0/69	0/53	C16	
0/26	0/74	0/76	0	0/66	0/61	0/71	0/59	0/56	0/65	C17	
0/66	0/46	0	0/72	0/18	0/78	0/69	0/77	0/85	0/79	C18	
0/22	0	0/85	0/80	0/82	0/26	0/80	0/83	0/73	0/78	C19	
0	0/72	0/61	0/52	0/78	0/66	0/21	0/85	0/68	0/79	C20	

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیرگذاری (Out degree): میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس

روابط که در اینجا مؤلفه برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه کارانه برای پیشایندهای سکوت تدافعی و مؤلفه فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان برای پسایندهای سکوت تدافعی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را داشت.

ظرفیت تأثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه کاربست انتظار خاموش در کارکنان برای پیشایندهای سکوت تدافعی و مؤلفه پیدایش مسئولیت‌گریزی سازمانی برای پسایندهای سکوت تدافعی بیشترین تأثیرپذیری (In) را داشت.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه کارانه برای پیشایندهای سکوت تدافعی و فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان برای پسایندهای سکوت تدافعی دارای بیشترین شاخص مرکزی است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول (۷): نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out(c1) = 0/72 + 0/70 + 0/68 + 0/18 + 0/69 + 0/83 + 0/76 + 0/66 + 0/62 = 5/84$
۲	$In(c1) = 0/96 + 0/40 + 0/73 + 0/81 + 0/52 + 0/55 + 0/57 + 0/77 + 0/59 = 5/90$
۳	$Cen(c1) = 5/84 + 5/90 = 11/74$

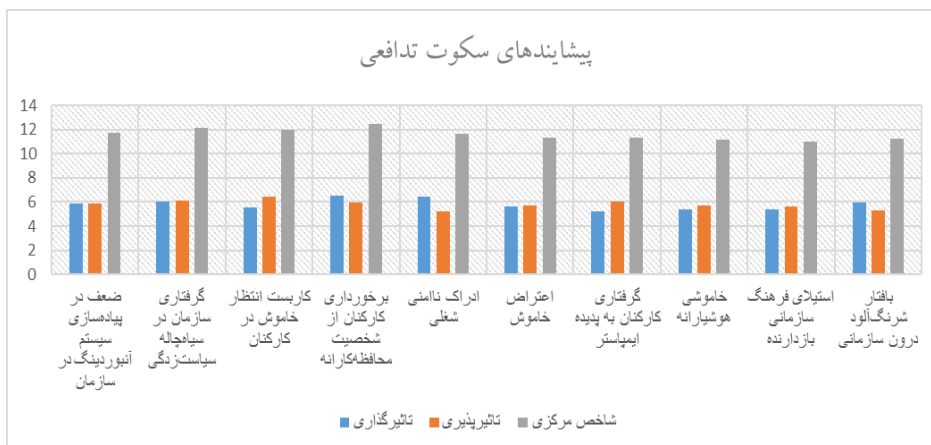
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۸ به شرح زیر است.

جدول (۸): ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

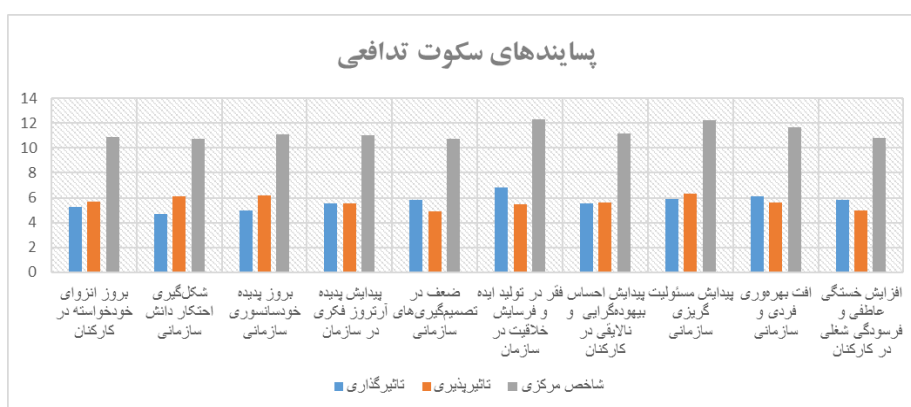
کد	پیشایندهای سکوت تدافعی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	ضعف در پیاده‌سازی سیستم آنبردینگ در سازمان	11/74	5/84	5/90
C2	گرفتاری سازمان در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی	12/17	6/03	6/14
C3	کاربست انتظار خاموش در کارکنان	11/98	5/56	6/42
C4	برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه کارانه	12/43	6/50	5/93
C5	ادراک ناامنی شغلی	11/64	6/43	5/21

5/67	5/62	11/29	اعتراض خاموش	C6
6/07	5/26	11/33	گرفتاری کارکنان به پدیده ایمپاستر	C7
5/72	5/41	11/13	خاموشی هوشیارانه	C8
5/62	5/36	10/98	استیلاي فرهنگ سازمانی بازدارنده	C9
5/27	5/94	11/21	بافتار شرنک آلود درون سازمانی	C10
کد پسایندهای سکوت تدافعی شاخص مرکزی تاثیرگذاری تاثیرپذیری				
5/67	5/22	10/89	بروز انزوای خودخواسته در کارکنان	C11
6/09	4/65	10/74	شکل گیری احتکار دانش سازمانی	C12
6/18	4/94	11/12	بروز پدیده خودسانسوری سازمانی	C13
5/54	5/52	11/06	پیدایش پدیده آرتروز فکری در سازمان	C14
4/88	5/85	10/73	ضعف در تصمیم گیری های سازمانی	C15
5/49	6/84	12/33	فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان	C16
5/64	5/54	11/18	پیدایش احساس بیهوده گرایی و نالایقی در کارکنان	C17
6/32	5/90	12/22	پیدایش مسئولیت گریزی سازمانی	C18
5/60	6/09	11/69	افت بهره وری فردی و سازمانی	C19
4/96	5/82	10/78	افزایش خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی در کارکنان	C20

همانطور که در جدول ۸ نشان داده شده است، مؤلفه های برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه کارانه، گرفتاری سازمان در سیاه چاله سیاست زدگی و کاربست انتظار خاموش در کارکنان برای پیشایندهای سکوت تدافعی و همچنین مؤلفه های فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان، پیدایش مسئولیت گریزی سازمانی و افت بهره وری فردی و سازمانی برای پسایندهای سکوت تدافعی به عنوان مهم ترین پیشایندها و پسایندهای سکوت تدافعی کارکنان بانک های دولتی در استان تهران می باشند، چرا که این مؤلفه ها به ترتیب دارای بیشترین درجه مرکزیت در بین پیشایندها و پسایندهای سکوت تدافعی بودند. در نهایت با محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه ها با استفاده از نرم افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه ها ترسیم شد.

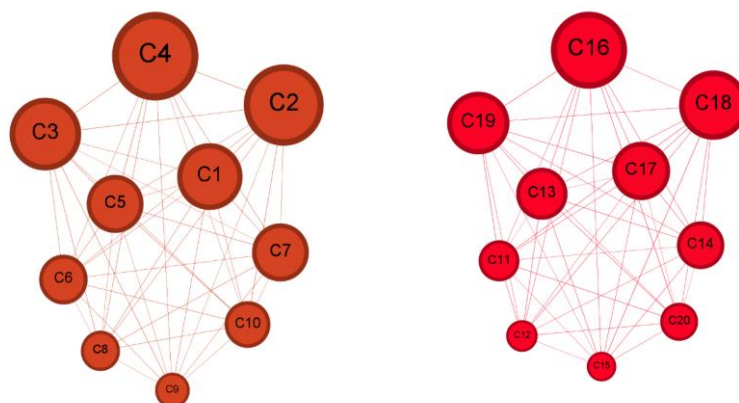


نمودار ۱: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیشایندها



نمودار ۲: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پسایندها

پس از اینکه شاخص‌ها بدست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳: مدل روابط علی پیشنهادها و پسایندهای سکوت تدافعی

قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. همانطور که مشخص است رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشنهادها و پسایندهای سکوت تدافعی می‌باشد. لذا براساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است. یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگتر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همانطور که در نمودارهای فوق نشان داده شده است، مولفه برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه‌کارانه به عنوان مهم‌ترین پیشنهاد سکوت تدافعی و مولفه فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان که با دایره بزرگتر نشان داده شده است، به عنوان مهم‌ترین پسایندهای سکوت تدافعی مشخص شدند.

بحث و نتیجه

در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که امروزه برخی کارکنان به دلیل ترس از عواقب منفی، از بیان نگرانی‌ها، ایده‌ها، یا انتقادات خود در محیط کار خودداری می‌کنند که به این وضعیت سکوت تدافعی گفته می‌شود. در بانک‌های دولتی، این پدیده می‌تواند پیامدهای منفی زیادی داشته باشد. سیستم بانکداری دولتی، به دلیل ماهیت عمومی و مسئولیت‌های اجتماعی سنگین، به تبادل آزاد اطلاعات و ارائه بازخوردهای صادقانه نیاز مبرم دارد. سکوت تدافعی می‌تواند این جریان آزاد اطلاعات را مسدود کند و منجر به مشکلات جدی شود. سکوت تدافعی پدیده‌ای پیچیده است که ریشه در تعاملات پویای فردی و

سازمانی دارد. به جای اینکه فقط به عنوان یک رفتار ساده در نظر گرفته شود، می‌توان آن را به عنوان یک فرآیند شناخت که در آن افراد به دلایل مختلف از بیان نظرات، نگرانی‌ها یا اطلاعات مهم خودداری می‌کنند. لذا جهت شناسایی جوانب و زوایای پنهان این پدیده زیان‌بار، پژوهش حاضر با هدف تحلیل عناصر پیش‌بینی و پس‌بینی شکل‌گیری سکوت تدافعی در بین کارکنان بانک‌های دولتی در استان تهران انجام پذیرفت.

در خصوص تبیین پیش‌بینی‌ها و پس‌بینی‌ها در این پژوهش لازم به توضیح است که پیش‌بینی‌ها شامل عوامل موثر در بروز سکوت تدافعی در بین کارکنان بانک‌های دولتی می‌باشند و پس‌بینی‌ها شامل آثار و پیامدهایی است که سکوت تدافعی در بانک‌های دولتی از خود برجای می‌گذارد. براین اساس در پژوهش حاضر، پیش‌بینی‌های سکوت تدافعی کارکنان در بانک‌های دولتی که در بخش کیفی شناسایی شدند شامل، ضعف در پیاده‌سازی سیستم آن‌بوردینگ در سازمان، گرفتاری سازمان در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی، کاربست انتظار خاموش در کارکنان، برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه‌کارانه، ادراک ناامنی شغلی، اعتراض خاموش، گرفتاری کارکنان به پدیده ایمپاستر، خاموشی هوشیارانه، استیلای فرهنگ سازمانی بازدارنده و بافتار شرنگ‌آلود درون سازمانی می‌باشند. همچنین پیامدها یا پس‌بینی‌های سکوت تدافعی شامل، بروز انزوای خودخواسته در کارکنان، شکل‌گیری احتکار دانش سازمانی، بروز پدیده خودسانسوری سازمانی، پیدایش پدیده آرتروز فکری در سازمان، ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان، پیدایش احساس بیهوده‌گرایی و نالایقی در کارکنان، پیدایش مسئولیت‌گریزی سازمانی، افت بهره‌وری فردی و سازمانی و افزایش خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی در کارکنان می‌باشند.

ضعف در پیاده‌سازی سیستم آن‌بوردینگ در سازمان یکی از دلایل اصلی سکوت تدافعی است. منظور از سیستم آن‌بوردینگ، فعالیت‌ها و برنامه‌هایی است که برای تسهیل انتقال کارکنان جدید به سازمان طراحی می‌شوند تا با فرهنگ، ارزش‌ها، انتظارات شغلی، ساختارها و نحوه‌ی تعاملات سازمانی آشنا شوند. وقتی این سیستم ضعیف باشد، یعنی فرآیند مشخص، هدفمند و مؤثری برای پذیرش و ادغام کارکنان جدید وجود ندارد. این ضعف می‌تواند به شکل ارائه اطلاعات ناکافی، عدم تعریف روشن انتظارات، عدم معرفی شبکه‌ی ارتباطی، یا عدم آموزش کافی در خصوص شیوه‌های بیان دیدگاه و دریافت بازخورد خود را نشان دهد. در سازمان‌هایی مانند بانک‌های دولتی، این ضعف ممکن است ناشی از حجم بالای استخدام، کمبود منابع آموزشی، اتکاء به روش‌های سنتی و بوروکراتیک، یا حتی عدم درک صحیح از اهمیت این مرحله

حیاتی باشد. نتیجه این می‌شود که کارکنان از همان ابتدای ورود به سازمان حس نمی‌کنند صدایشان شنیده می‌شود یا با قواعد ابراز نظر و دریافت بازخورد آشنا نیستند، و این خود احتمال پناه بردن به سکوت تدافعی را افزایش می‌دهد. دومین پیشایند سکوت تدافعی، گرفتاری سازمان در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نیز نقش مهمی در بروز پدیده سکوت تدافعی ایفا می‌کند. سیاست‌زدگی زمانی اتفاق می‌افتد که منافع فردی، گروهی یا جناحی بر منافع سازمانی اولویت پیدا کند و تصمیم‌گیری‌ها، انتصابات و ارتقاءها بیشتر بر اساس روابط، نفوذ و وفاداری‌های سیاسی صورت گیرد تا شایستگی. در چنین محیطی، بیان حقیقت، انتقاد سازنده، یا ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر شواهد، نه تنها ارزشی ندارد، بلکه می‌تواند پیامدهای منفی جدی به همراه داشته باشد. فضایی که در آن صداقت و شفافیت به ضرر تلقی می‌شود، افراد را به سمت سکوت تدافعی سوق می‌دهد. سومین پیشایند، کاریست انتظار خاموش در کارکنان است. منظور از انتظار خاموش، خودداری فعالانه کارکنان از ابراز نیازها، مشکلات یا ایده‌های خود است، با این انتظار ضمنی که سازمان یا مدیران خودشان متوجه این مسائل شوند. این انتظار معمولاً ریشه در تجربیات گذشته دارد. جایی که ابراز نظر یا بی‌اثر بوده، یا نادیده گرفته شده، یا با پیامدهای منفی همراه بوده است. در سازمان‌های دولتی با ساختار سلسله‌مراتبی قوی، عدم شفافیت و فرهنگ دشوارکننده ارتباط باز، این انتظار می‌تواند به یک هنجار تبدیل شود. یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی، برخورداری کارکنان از شخصیت محافظه‌کارانه است. برخی از افراد، به واسطه ویژگی‌های شخصیتی خود، ذاتاً ریسک‌گریزتر، محتاط‌تر و تمایل کمتری به ورود به اختلافات یا به چالش کشیدن وضعیت موجود دارند. این گرایش به محافظه‌کاری، با محیط‌هایی که ابراز نظر آزادانه، انتقاد یا ریسک‌پذیری تشویق نمی‌شود، تقویت می‌گردد. در بانک‌های دولتی، که معمولاً دارای ساختار سنتی، قوانین مدون و فرآیندهای مشخص هستند، و فرهنگ سازمانی ممکن است کمتر پذیرای ایده‌های جسورانه و نوآورانه باشد، این دسته از کارکنان، یعنی آن‌هایی که شخصیت محافظه‌کارانه دارند، بیشتر به سمت سکوت تدافعی تمایل پیدا می‌کنند. ادراک ناامنی شغلی به عنوان یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی به باور یا ترس کارکنان مبنی بر اینکه موقعیت شغلی آن‌ها در معرض خطر است، اشاره دارد. این خطر می‌تواند ناشی از عواملی مانند تعدیل نیرو، ادغام یا انحلال واحدها، تغییرات ساختاری ناگهانی، عدم اطمینان نسبت به آینده سازمان، یا حتی رفتارهای سلیقه‌ای و غیرقابل پیش‌بینی مدیران باشد. در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند که باید بیشتر مراقب باشند و از هرگونه اقدام یا سخنی که ممکن است آن‌ها را در معرض دید منفی مدیران یا ذینفعان قرار دهد، پرهیز کنند. ترس از دست دادن شغل، محرکی بسیار قوی است که افراد را به سمت همگام

شدن با وضعیت موجود، سکوت در برابر مشکلات، و عدم ابراز نظرات انتقادی یا ایده‌های جدید سوق می‌دهد. در سازمان‌های دولتی که ثبات شغلی یکی از مزایای اصلی و توقعات کارکنان است، هرگونه شایعه یا نشانه‌ای از ناامنی شغلی، تأثیر بسیار شدیدی بر رفتار کارکنان خواهد داشت و می‌تواند به راحتی منجر به سکوت تدافعی شود. اعتراض خاموش به عنوان یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی، نوعی مقاومت غیرفعال است که در آن، کارکنان در درون خود با وضعیت موجود، سیاست‌ها یا تصمیمات سازمانی مخالفند، اما این مخالفت را به صورت آشکار و مستقیم بیان نمی‌کنند. این سکوت، نتیجه ترس از تلافی، عدم وجود کانال‌های رسمی و امن برای ابراز اعتراض، بی‌اعتمادی به اثربخشی اعتراضات قبلی، یا حتی عدم تمایل به درگیر شدن در درگیری‌های سازمانی است. در واقع، این کارکنان نارضایتی خود را در درون خود نگه می‌دارند، اما این سکوت به معنای رضایت یا پذیرش نیست، بلکه نوعی حالت تعلیق یا انفعال است. این پدیده در سازمان‌های دولتی از قبیل بانک‌های دولتی که ساختار بوروکراتیک دارند، سلسله مراتب ممکن است باعث فاصله بین کارکنان و مدیران شود، و یا مدیرانی حضور داشته باشند که به بازخوردها یا شکایات کارکنان به درستی رسیدگی نمی‌کنند، بسیار رایج است. سندرم ایمپاستر یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی است. این سندرم که به احساس مزمن عدم کفایت درونی و تردید در مورد توانایی‌ها و دستاوردهای فردی اشاره دارد، حتی زمانی که شواهد عینی زیادی از موفقیت وجود دارد، باعث می‌شود افراد موفقیت‌های خود را به شانس، زمان‌بندی خوب، یا فریب دادن دیگران نسبت دهند و از این می‌ترسند که توانایی واقعی یا عدم کفایت آن‌ها فاش شود. در محیط کاری، این افراد ممکن است از ابراز ایده‌ها، مشارکت در بحث‌ها، یا پذیرش مسئولیت‌های جدید خودداری کنند. خاموشی هوشیارانه به عنوان یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی، به معنای انتخاب آگاهانه و مبتنی بر تحلیل عواقب، سکوت به عنوان یک استراتژی رفتاری است. در این حالت، فرد با درک موقعیت، پیامدهای احتمالی سخن گفتن، و یا عدم اثربخشی آن، به طور آگاهانه تصمیم می‌گیرد که چیزی نگوید. استیلای فرهنگ سازمانی بازدارنده یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی بود. فرهنگ سازمانی بازدارنده به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رویه‌هایی اطلاق می‌شود که عمداً یا سهواً، نوآوری، ریسک‌پذیری، ابراز عقاید متفاوت، و یادگیری از شکست را مورد تشویق قرار نمی‌دهد. این امر به ویژه در سازمان‌های دولتی با سابقه طولانی، که ممکن است در برابر تغییر مقاوم باشند و ساختارهای انعطاف‌ناپذیری داشته باشند، شایع است. در این فرهنگ، سکوت به عنوان یک رفتار ایمن و مورد پذیرش تلقی می‌شود. در نهایت، بافتار شرنگ‌آلود درون سازمانی یکی دیگر از پیشایندهای سکوت تدافعی بود. این اصطلاح به یک محیط

کاری سمی، منفی و پرتنش اشاره دارد که در آن، ارتباطات ناسالم، شایعات، غیبت، تهمت، رقابت ناسالم، تبعیض، و رفتارهای غیرحرفه‌ای رایج است. در چنین محیطی، کارکنان نه تنها فرصت یا انگیزه برای ابراز نظر سازنده ندارند، بلکه از ترس مورد قضاوت قرار گرفتن، قربانی شایعات شدن، خرابکاری در کارشان، یا درگیر شدن در منازعات، ترجیح می‌دهند تا حد امکان سکوت کنند.

بعد از تبیین پیشایندهای بروز پدیده سکوت تدافعی در سازمان حال به تبیین پسایندهای این پدیده مهم در سازمان پرداخته می‌شود. بروز انزوای خودخواسته در کارکنان یکی از پسایندهای سکوت تدافعی است. وقتی کارکنان به صورت تدافعی سکوت می‌کنند، از ابراز وجود، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، یا تعامل فعال در بحث‌های گروهی خودداری می‌کنند. این عدم مشارکت و پرهیز از بیان، به مرور زمان منجر به انزوای شغلی و اجتماعی فرد در محیط کار می‌شود. در نتیجه، کارکنان تنها به انجام وظایف محوله اکتفا کرده و از جنبه‌های اجتماعی و خلاقانه کار دور می‌مانند. شکل‌گیری احتکار دانش سازمانی یکی دیگر از پسایندهای سکوت تدافعی بود. سکوت تدافعی به طور مستقیم مانع از انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و ایده‌های ارزشمند کارکنان می‌شود. کارکنان ممکن است نگران باشند که با اشتراک‌گذاری دانش خود، موقعیت رقابتی خود را در سازمان تضعیف کنند، یا اینکه دانش آن‌ها مورد سوءاستفاده قرار گیرد. همچنین، ترس از مورد تمسخر قرار گرفتن یا قضاوت شدن در صورت ارائه ایده‌های نو، آن‌ها را از به اشتراک‌گذاری منصرف می‌کند. این پدیده به احتکار دانش منجر می‌شود. در بانک‌های دولتی، که سرمایه اصلی آن‌ها دانش تخصصی کارکنان است، این احتکار می‌تواند به شدت به بهره‌وری، حل مسائل پیچیده، و توانایی سازمان برای نوآوری و تطبیق با تغییرات آسیب بزند. خودسانسوری به عنوان یکی دیگر از پسایندهای سکوت تدافعی به معنای ممانعت آگاهانه و درونی یک فرد از بیان افکار، عقاید، یا اطلاعات خود است، زیرا از پیامدهای منفی احتمالی آن (مانند تنبیه، طرد شدن، یا از دست دادن شغل) می‌ترسد. این پدیده، در واقع، اوج سکوت تدافعی است؛ جایی که فرد نه تنها سکوت می‌کند، بلکه حتی جرأت فکر کردن به بیان آن موضوع را نیز از خود سلب می‌کند. در نتیجه، خودسانسوری به عنوان یک مکانیسم دفاعی رایج و ضروری برای بقا در محیط کاری، به کار گرفته می‌شود. پیدایش پدیده آرتروز فکری در سازمان یکی از پسایندهای سکوت تدافعی می‌باشد. آرتروز فکری اصطلاحی است که برای توصیف رکود، خشکی و عدم پویایی در تفکر، خلاقیت و نوآوری در سازمان به کار می‌رود. وقتی کارکنان به دلیل سکوت تدافعی، از به اشتراک‌گذاری دیدگاه‌های خود، طرح ایده‌های جدید، و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه امتناع می‌کنند، سازمان از منبع عظیمی از پتانسیل فکری و خلاقیت محروم می‌شود. این وضعیت

شبهه به سفت شدن مفاصل در بدن است که مانع از حرکت، انعطاف پذیری و عملکرد صحیح می شود. سازمان هایی که دچار آرتروز فکری هستند، به مرور زمان توانایی خود را برای انطباق با تغییرات محیطی، حل مسائل پیچیده، و دستیابی به مزیت رقابتی از دست می دهند. ضعف در تصمیم گیری های سازمانی یکی دیگر از پسایندهای سکوت تدافعی است. تصمیم گیری های اثربخش و منطقی در هر سازمانی، نیازمند دسترسی به اطلاعات کامل، دقیق و به روز، دریافت دیدگاه های متنوع از سوی افراد مختلف، و تحلیل جامع سناریوها و احتمالات است. زمانی که کارکنان به دلیل سکوت تدافعی، از ارائه اطلاعات مهم، هشدار در مورد مشکلات احتمالی، یا بیان نظرات انتقادی خودداری می کنند، مدیران از داده های حیاتی و دیدگاه های تخصصی لازم محروم می شوند. این فقدان اطلاعات، می تواند منجر به تصمیم گیری های اشتباه، ارزیابی نادرست وضعیت، عدم درک صحیح از مشکلات واقعی، و در نهایت، ناکارآمدی و اتلاف منابع در سطح سازمان شود. در بانک های دولتی با ساختار سلسله مراتبی، این مسئله می تواند تشدید شود، زیرا اطلاعات ممکن است در سطوح پایین تر سازمان جمع آوری شده و نتوانند به درستی به سطوح بالاتر منتقل شوند. از دیگر پسایندهای سکوت تدافعی می توان به فقر در تولید ایده و فرسایش خلاقیت در سازمان اشاره نمود. سکوت تدافعی مستقیماً بر چرخه خلاقیت و نوآوری در سازمان تأثیر منفی می گذارد. کارکنانی که سکوت می کنند، نه تنها ایده های نوآورانه خود را مطرح نمی کنند، بلکه در فرآیندهای حل مسئله، جلسات طوفان فکری، و ارائه راه حل های خلاقانه نیز مشارکت فعال ندارند. آن ها ترجیح می دهند در حاشیه باقی بمانند تا از هرگونه قضاوت یا پیامد منفی احتمالی در امان باشند. این وضعیت به مرور زمان منجر به فرسایش خلاقیت در سطح فردی و سازمانی می شود. یکی دیگر از پسایندهای سکوت تدافعی، پیدایش احساس بیهوده گرایی و نالایقی در کارکنان است. زمانی که کارکنان در سازمان با سکوت تدافعی مواجه می شوند و احساس می کنند که صدایشان شنیده نمی شود، مشارکتشان بی اثر است، و نظراتشان هیچ ارزشی ندارد، به مرور دچار احساس بیهودگی و نالایقی می شوند. این احساسات منفی، بر خودباوری، عزت نفس و انگیزه کاری آن ها تأثیر مخرب می گذارد. کارکنان ممکن است احساس کنند که تلاش هایشان بی ثمر است و نقشی در پیشبرد اهداف سازمانی ندارند. این وضعیت می تواند منجر به بی انگیزگی، کاهش چشمگیر عملکرد شغلی، احساس دلزدگی، و حتی در موارد شدیدتر، افسردگی شغلی شود. در سازمان های دولتی که گاهی سیستم پاداش و ارتقاء بر اساس معیارهای شفاف و عملکردی نیست، این احساس نالایقی و بیهودگی تشدید می شود. پیدایش مسئولیت گریزی سازمانی یکی از پسایندهای سکوت تدافعی بود. وقتی کارکنان به صورت تدافعی سکوت می کنند و در قبال مشکلات، مسائل و حتی

فرصت‌های سازمان، مسئولیت‌پذیری نشان نمی‌دهند، به مرور زمان پدیده‌ی مسئولیت‌گریزی در سطح وسیع‌تری در سازمان رواج می‌یابد. این کارکنان ترجیح می‌دهند که “مراقب کار خود باشند” و از ورود به حیطه‌هایی که ممکن است برایشان دردسر ایجاد کند، یا نیاز به تعهد و اقدام فراتر از وظایف محوله داشته باشد، خودداری کنند. یکی دیگر از پساندهای سکوت تدافعی، افت بهره‌وری فردی و سازمانی است. سکوت تدافعی به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. از یک سو، عدم به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش، و راه‌حل‌های خلاقانه، مانع از بهبود فرآیندها، حل مشکلات پیچیده، و بهینه‌سازی فعالیت‌ها می‌شود. از سوی دیگر، پیامدهای روانی و اجتماعی سکوت تدافعی، مانند کاهش انگیزه، افزایش انزوای شغلی، احساس بیهودگی و نالایی، و نارضایتی شغلی، به طور جدی عملکرد فردی کارکنان را کاهش می‌دهد. مجموع این عوامل، به افت کلی بهره‌وری در سطح فردی و در نهایت، در سطح سازمان منجر می‌شود. این امر به خصوص در بانک‌های دولتی که به دلیل حجم عملیات و حساسیت خدمات، نیازمند حداکثر بهره‌وری هستند، پیامدهای جدی‌تری خواهد داشت. و نهایتاً اینکه افزایش خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی در کارکنان از دیگر پساندهای سکوت تدافعی در بین کارکنان بود. سکوت تدافعی، به ویژه زمانی که با احساس ترس، اضطراب، و فشار درونی همراه است، یک فرآیند بسیار استرس‌زا و انرژی‌گیر است. کارکنان مجبورند به طور مداوم مراقب باشند که چه چیزی را نگویند، چه احساساتی را بروز ندهند، چگونه خود را در مقابل انتقاد یا پیامدهای منفی محافظت کنند، و چگونه ظاهری عادی و بی‌تفاوت از خود نشان دهند. این فشار روانی و عاطفی مداوم، به مرور زمان منجر به خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی و کاهش سلامت روان می‌شود.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش حبیبی و عرب (۲۰۲۲) به نوعی همراستا می‌باشد. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که یکی از عواملی که موجب تضعیف بهره‌وری و کاهش عملکرد فردی کارکنان می‌شود، سکوت دفاعی آن‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز افت بهره‌وری فردی و سازمانی به عنوان یکی از پساندهایی سکوت تدافعی کارکنان شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش خالد و همکاران (۲۰۲۰) دارای وجه اشتراک و همراستایی با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. آنان طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که طرد شدن در محل کار از طریق سکوت دفاعی به طور قابل توجهی بر رفتار احتکار دانش کارکنان تأثیر مستقیم دارد. در پژوهش حاضر نیز شکل‌گیری احتکار دانش سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و پساندهای سکوت تدافعی کارکنان شناسایی گردید.

در این پژوهش با عنوان «شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده سکوت تدافعی کارکنان در بانک‌های دولتی تهران»، به بررسی یک خلا مطالعاتی مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی می‌پردازیم. با وجود اینکه سکوت تدافعی کارکنان تأثیرات منفی قابل توجهی بر سلامت سازمانی، کارایی و نوآوری دارد، تاکنون به طور کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است. تحلیل این پدیده می‌تواند به درک بهتری از رفتارهای کارکنان در محیط بانکی و چالش‌های سیستم مدیریتی منجر شود. نوآوری این تحقیق در بکارگیری روش نگاشت فازی است که امکان بررسی روابط پیچیده و چند وجهی میان عوامل مؤثر بر سکوت تدافعی را فراهم می‌آورد. این روش به محققان این امکان را می‌دهد تا به طور جامع‌تر به بررسی تداخلات بین پیشایندها و پسایندهای این پدیده بپردازند. با این تحقیق، ضمن پر کردن این خلاء علمی، می‌توان به ارائه الگویی کارآمد برای بهبود وضعیت کارکنان بانک‌های دولتی تهران و کاهش وقوع سکوت تدافعی پرداخت. چنین مطالعاتی می‌تواند راهگشای تحولاتی مثبت در مدیریت این سازمان‌ها باشد و بر بهبود بهره‌وری، رضایت شغلی و ارائه خدمات با کیفیت تأثیرات ملموسی بگذارد.

در خصوص کاربرد عملی پژوهش می‌توان بیان نمود، منابع انسانی به سبب نقشی که در راستای تحقق اهداف سازمان ایفا می‌کنند به عنوان جزئی کلیدی و عنصری حیاتی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند. چراکه هر چه عملکرد منابع انسانی بهتر باشد، عملکرد کلی سازمان نیز بهبود می‌یابد. در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که امروزه، در سازمان‌ها چالش‌ها و مشکلاتی منجر به ایجاد اختلال و ضعف در عملکرد کارکنان و به تبع سازمان می‌شود. یکی از مسائل قابل توجه در سازمان‌ها که امروزه بیش از پیش نمود یافته، سکوت تدافعی کارکنان و تمایل نداشتن آنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. از این رو، پژوهش حاضر با شناسایی پدیده‌ای منفی و جاری در سازمان‌ها تحت عنوان سکوت تدافعی کارکنان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درصدد شناسایی این مشکل اساسی که مانعی جدی بر سر راه عملکرد مثبت و مناسب کارکنان و به تبع سازمان است، برآیند و از بروز این پدیده و پیامدهای زیان‌بار آن که در پژوهش حاضر به آن اشاره شد در امان بمانند. در واقع پژوهش حاضر با شناسایی پیشایندها که دلالت بر عوامل مؤثر بر بروز و شکل‌گیری پدیده مذکور را دارد، می‌تواند چراغ راه مدیران و رهبران سازمان‌ها باشد تا به شناسایی ریشه‌ای این پدیده بپردازند و اقدامات راهبردی در راستای به حداقل رساندن این پدیده در سازمان‌ها به کار گیرند.

پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به نقش محافظه‌کاری کارکنان در سکوت تدافعی، بانک‌ها باید با برگزاری کارگاه‌های توسعه فردی و مدیریتی، اعتماد به نفس و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان را تقویت کنند.

همچنین، ایجاد فضایی نوآورانه که پذیرای ریسک‌های حساب‌شده باشد، کارکنان را تشویق می‌کند تا از الگوهای محافظه‌کارانه فاصله گرفته و در فرآیندهای خلاقانه و تصمیم‌گیری‌های منطقی در حوزه بانکی مشارکت فعال‌تری داشته باشند

- برای مقابله با سیاست‌زدگی در بانک و جلوگیری از سکوت تدافعی کارکنان، تقویت فرهنگ شفافیت و مشارکت ضروری است. برگزاری جلسات منظم تبادل نظر و تعیین سیاست‌های شفاف در فرآیندهای تصمیم‌گیری، به ویژه در موارد حساس بانکی، به کاهش تنش و شایعات کمک می‌کند. همچنین، تشکیل تیم‌های پروژه‌محور با تخصص‌های متنوع، همکاری را تقویت کرده و از شکل‌گیری گروه‌های فشار جلوگیری می‌کند، که این امر به ایجاد محیط کاری سالم و مبتنی بر اعتماد در بانک منجر خواهد شد.
- برای مقابله با انتظار خاموش کارکنان در بانک که منجر به سکوت تدافعی می‌شود، ایجاد یک برنامه جامع توسعه فردی و حرفه‌ای ضروری است. این برنامه باید شامل فرصت‌های منظم یادگیری، کارگاه‌های آموزشی، و مشاوره شغلی باشد تا کارکنان احساس ارزشمندی کرده و نیازهایشان درک شود. همچنین، پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد منظم با بازخورد مدیران، اشتیاق کارکنان را افزایش داده و اطمینان می‌دهد که در مسیر پیشرفت شغلی خود در بانک، مورد حمایت هستند.
- برای مقابله با فقر ایده و فرسایش خلاقیت در بانک که ناشی از سکوت تدافعی کارکنان است، اجرای یک برنامه جامع خلاقیت و نوآوری ضروری است. برگزاری کارگاه‌های ایده‌پردازی و نشست‌های خلاقانه با فضایی امن و بدون ترس از قضاوت، همراه با استفاده از تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری، می‌تواند به شکوفایی ایده‌ها کمک کند. ارائه جوایز و تشویقات برای ایده‌های نوآورانه و پیگیری مستمر برای اجرای ایده‌های موفق، انگیزه کارکنان را افزایش داده و روحیه خلاقیت و نوآوری را در بانک احیا خواهد کرد.
- برای مقابله با مسئولیت‌گریزی سازمانی و سکوت تدافعی کارکنان در بانک، ایجاد محیطی حمایتی و بازحیاتی است. این امر از طریق جلسات منظم بیان نظرات، کانال‌های ارتباطی شفاف، و تأکید بر بازخوردهای مثبت محقق می‌شود. برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های ارتباطی و مدیریت استرس، همراه با برنامه‌های حمایتی در مواقع فشار، حس اعتماد و امنیت را افزایش داده و تعهد و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند.

- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که نتایج این پژوهش را در زمینه بانک‌های خصوصی، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهای مختلف دیگر به صورت عمیق‌تری مورد بررسی و بازآفرینی قرار دهند. این کار می‌تواند به گسترش دامنه‌ی دانش در این حوزه و ارائه‌ی تحلیل‌های دقیق‌تر درباره‌ی تفاوت‌ها و شباهت‌های بین سازمان‌های مختلف و مناطق مختلف کمک کند.

محدودیت‌های پژوهش

- هر پژوهشی، از جمله پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی روبرو است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به زمان‌بر بودن فرآیند مصاحبه‌ها، دشواری در دسترسی به خبرگان و مشغله کاری احتمالی آنان اشاره کرد.
- این پژوهش مقطعی است و با گذشت زمان این امکان وجود دارد که نتایج آن تغییر کند و قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود که پدیده سکوت تدافعی در بین کارکنان با استفاده از گرندد تئوری در سازمان‌های دولتی نیز مدلسازی شود.
- روش نگاشت فازی، نیازمند ورودی‌هایی برگرفته از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر است، لذا این امر محدودیت‌هایی را در تعداد نمونه به همراه داشت. همچنین، در راستای تعیین روابط، احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه وجود داشت.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که نویسندگان را در انجام پژوهش یاری رساندن سپاسگزاریم.

Alipour, B. A.; Heidarinia, O., & Komilnejad, A. (2022). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Voice with Organizational Policies. *New World Quarterly*, 20, 19-31. <http://noo.rs/JjjKh> (In Persian).

Aboud, Z. A., & Hussein, D. N. (2016). Causes of organizational silence and its impact on employee performance. *Journal of Babylon University: Pure and Applied Sciences*, 24(1), 233–259. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>

Abid, S.; Batool, F.; Murtaza, T., & Idrees, M. R. (2025). Supervisor Incivility and Employee Defensive Silence: The Role of Depersonalization as Mediator. *Social Science Review Archives*, 3(2), 33-42. <https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.598>

Dedahanov, A. T.; Abdurazzakov, O. S.; Fayzullaev, A. K. u., & Sun, W. (2022). When Does Abusive Supervision Foster Ineffectual and Defensive Silence? Employee Self-Efficacy and Fear as Contingencies. *Sustainability*, 14, 231. <https://doi.org/10.3390/su14010231>

Guo, L.; Decoster, S.; Babalola, M.T.; De Schutter, L.; Garba, O.A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>

Habibi, N., & Arab, A. (2022). Organizational Silence, Concepts, Causes and Consequences, and Factors Affecting Organizational Silence and the Impact of Organizational Silence on Job Performance, Case Study: Employees of the Finance Department of Herat Province. *4th International Conference on Management, Tourism and Technology*. <https://civilica.com/doc/1461010> (In Persian)

Hassan, A. (2015). Brief Overview of the Cognitive Radio Technologies. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 5, 21-28. <https://doi.org/10.26483/ijarcs.v16i5>

Khalid, B.; Iqbal, R., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal*, 6(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6>

Khosravi, A.; Khalili, K., & Mohammadi, E. (2023). Designing a Structural-Interpretive Model of Breaking the Defensive Silence of Creative Employees in Iranian Governmental Organizations. *Journal of Psychological Science*, 22(127). <http://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449> (In Persian).

Kiewitz, C.; Restubog, S. L. D.; Shoss, M. K.; Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>

Kussin, L., & Bundtzen, H. (2021). How error prevention and organizational silence influences managers' selfperception: A repertory grid study. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 31–44. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).31-44.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).31-44.2021)

Larijani, N. (2021). Investigating the Factors and Consequences of Organizational Silence by Presenting Solutions to Deal with It. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 26, 109-133. <http://noo.rs/RjJQj> (In Persian).

Liyaghat, F. (2024). The Relationship between Organizational Identity and Organizational Defensive Silence (Case Study: Bandar Abbas Municipality). *New Research in Management and Accounting*, (6), 75-87. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7857> (In Persian).

Mukhamara, K. K. (2020). Organizational silence behavior and ways to overcome it among secondary school teachers in Jerusalem Municipality: Their perspective. *Al-Hikma Journal of Educational and Psychological Studies*, 7(4), 83–107. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>

Mirzaei, V., & Faraji, H. (2021). Investigating the Mediating Role of Organizational Bullying in the Relationship of Submissive Silence with Counterproductive Behaviors and Defensive Silence with the Moderating Role of Employment Status. *Behavioral Studies in Management*, 12(28). <http://doi.org/10.32598/ijhs.13.2.1101.1> (In Persian).

Nazarpouri, A. H., & Mehdikhani, F. (2024). Identification and Prioritization of Effective Factors and Consequences of Employees' Defensive

Silence Using the FCM Method. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*. <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.377803.1008671> (In Persian).

Ölçer, F., & Faruk Coşkun, Ö. (2022). The Mediating Role of Organizational Silence in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1). <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>

Panahi, B., & Kermanshah, S. (2023). Ethnographic Study of Employees' Participation in the Social Security Organization. *Organizational Culture Management*, 21(3), 237-253. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.354282.1008517> (In Persian).

Parlar, H.; Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2022). Exploring how authoritarian leadership affects commitment: the mediating roles of trust in the school principal and silence. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 110-129. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0160>

Parsamoghadam, M.; Salajegheh, S., & Kamali, M. J. (2021). Investigating the Relationship Between Individual Factors and Political Behavior Management in the Country's Banking System with Attention to the Mediating Role of Organizational Silence. *Development and Transformation Management Quarterly*, 13(46). <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96463> (In Persian).

Perkins, D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 22-34. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0027>

Powell, M. (2023). Comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry. *Journal of Health Organization and Management*, 37(1), 67-83. <https://doi.org/10.1108/jhom-07-2022-0202>

Qi, F.S., & Ramayah, T. (2022). Defensive Silence, Defensive Voice, Knowledge Hiding, and Counterproductive Work Behavior Through the Lens of Stimulus-Organism-Response. *Frontiers in Psychology*. 13: 822008. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>

Riantoputra, C. D.; Maharisa, Wi., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence in an Indonesian Context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2): 121-129. <https://doi.org/10.7454/mssh.v20i2.481>

Salavati, A.; Yarahmadi, Y., & Seyed Hashemi, S. N. (2014). Effective Communication and Organizational Silence in the Country's Banking Network (Case Study: Sanandaj City). *Public Management Quarterly*, 6(3), 523-542. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2014.50762> (In Persian).

Sepahvand, R.; Fathi Chegini, F.; Manti, R., & Mousavizadeh, S.M. (2024). Investigating the Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding by Explaining the Mediating Role of Defensive Silence and the Moderating Role of Experiential Avoidance. *Information Management Sciences and Techniques*. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.10459.2071> (In Persian).

Takhsha, M.; Barahimi, N.; Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417- 435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>

Tichtich, M. L.S., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinats, and Impact on Management- an Analytical. *Journal of Vasyk Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4),26-36. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>

Wynen, J.; Kleizen, B.; Verhoest, K.; Lægreid, P., & Rolland, V. (2020). Just keep silent. Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498-526. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588358>

Wynen, J.; Kleizen, B.; Verhoest, K., & Lægreid, P. (2019). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms, *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.158835>

Wang Yau-De., & Hsieh Hui-Hsien. (2013). Organizational ethical climate,perceived organizational support,and employee silence: A cross-leveln investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>

Van Dyne, L.; Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1360–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>