



Investigating the Effect of Conscious Silence on the Formation of Defensive Silence with Emphasis on the Mediating Role of the Perception of Job Insecurity and Employee Self-Censorship of State-Owned Banks in Tehran Province

Amirhooshang Nazarpouri¹, Mohammad Hakak², Hojjat Vahdati³, Jafar Abbaspour⁴

¹ Associate Professor, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Corresponding Author, Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

² Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Lorestan, Iran. Email: hakkak.m@lu.ac.ir

³ Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Lorestan, Iran. Email: vahdati.h@lu.ac.ir

⁴ Ph.D. Student in Public Management, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: jabbaspour6421@gmail.com

Abstract

Purpose: This research was conducted to examine the effect of conscious silence on defensive silence, with an emphasis on the mediating role of perceived job insecurity and Employee self-censorship among employees of public banks in Tehran Province. In today's organizations, employees play a key role in innovation and creating change. To harness this potential, creating a safe environment that encourages employees to express their ideas and challenge existing procedures is essential. Organizational silence hinders this process by limiting access to information and the analysis of options, thereby reducing the likelihood of success. Therefore, examining the factors influencing defensive silence is of particular importance. While contemporary organizations emphasize information sharing and knowledge management, neglecting the phenomenon of defensive silence can lead to problems. Given the importance and necessity of understanding defensive silence and considering the impact of various factors on it, this study investigates conscious silence and its role in shaping defensive silence, taking into account the roles of Employee self-censorship and perceived job insecurity.

Design/Methodology/Approach: The present study is an applied and descriptive-survey research aimed at providing solutions to counter the consequences of defensive silence in a real organizational environment. The target population consists of 1075 employees of public banks in Tehran Province. Using Cochran's formula, the sample size was determined to be 283, and a simple random sampling method was employed. Data were collected through standard questionnaires. Construct validity was subsequently confirmed using confirmatory factor analysis. The variables were measured using validated questionnaires: conscious silence (8 items by Raminogou and Staning), perceived job insecurity (6 items by Francis and Barling), employee self-censorship (6 items by Bartal), and defensive silence (7 items by Van Dyne). The reliability of the questionnaires was assessed using Cronbach's alpha, which confirmed their validity and consistency.

Findings: The findings of this study indicate that the research model, including both direct and indirect effects, is statistically significant and well-fitted. The results of Confirmatory Factor Analysis (CFA) confirmed the structural validity of the questionnaire, with all factor loadings being significant and above the acceptable threshold of 0.50. Convergent validity, measured by the Average Variance Extracted (AVE), was also confirmed, with all constructs exceeding the 0.50 threshold, indicating satisfactory convergence. Furthermore, it was found that perceived job insecurity and employee self-censorship mediate the relationship between conscious silence and defensive silence. All hypotheses were supported, indicating that conscious silence significantly affects perceived job insecurity, employee self-censorship, and defensive silence. The GOF index was used for model fit and was acceptable, further supporting the model's validity for hypothesis testing. Overall, this study emphasizes the importance of the impact of conscious silence on defensive silence, highlighting the mediating roles of perceived job insecurity and employee self-censorship in public banks of Tehran Province.

Discussion and Conclusion: This research was conducted to examine the impact of conscious silence on employees' defensive silence and the mediating role of perceived job insecurity and employee self-censorship. This study was undertaken to gain a deeper understanding of the factors influencing employee behaviors in organizations. Conscious silence, as a phenomenon where employees consciously refrain from expressing their opinions, ideas, and concerns due to various considerations, can have significant consequences for organizations. Defensive silence is a type of silence rooted in the fear of negative consequences, such as punishment, discrimination, or job loss. Understanding how this silence is formed and its underlying factors is of great importance. In this regard, perceived job insecurity and employee self-censorship have been identified as two potential mediating factors. The results obtained in this study showed that all seven research hypotheses were supported.

Keywords: Conscious silence, Defensive silence, Perceived of job insecurity, Self-censorship.

Citation: Nazarpouri, A. H., Hakak, M., Vahdati, H., & Abbaspour, J. (2025). Investigating the Effect of Conscious Silence on the Formation of Defensive Silence with Emphasis on the Mediating Role of the Perception of Job Insecurity and Employee Self-Censorship of State-Owned Banks in Tehran Province. *Psychological Research in Management*, 11(3), 33-63. (In Persian)

Received: May 19, 2025

Revised: July 15, 2025

Accepted: August 04, 2025

Published Online: September 30, 2025

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2061187.1351>



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

بررسی تأثیر خاموشی هوشیارانه بر شکل‌گیری سکوت تدافعی با تأکید بر نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری کارکنان بانک‌های دولتی استان تهران^{۱*}

امیر هوشنگ نظرپوری^۱، محمد حكاك^۲، حجت وحدتی^۳، جعفر عباس پور^۴

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: nazarpouri.a@lu.ac.ir
^۲ استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: hakkak.m@lu.ac.ir
^۳ استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: vahdati.h@lu.ac.ir
^۴ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: jabbaspour6421@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر خاموشی هوشیارانه بر سکوت تدافعی و با نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری در کارکنان بانک‌های دولتی استان تهران انجام شده است. این پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. نمونه آماری شامل ۳۲۸ نفر از کارکنان بانک‌ها (از مجموع ۱۰۷۵ نفر) بود. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد خاموشی هوشیارانه (رامینگوگ و استانیگ، ۲۰۱۳)، ادراک ناامنی شغلی (فرانسیس و بارلینگ، ۲۰۰۵)، خودسانسوری (هایز و همکاران، ۲۰۱۰) و سکوت تدافعی (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳) انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس ۲۱ و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ انجام شد. نتایج نشان داد خاموشی هوشیارانه تأثیری مستقیم و معنادار بر ادراک ناامنی شغلی، خودسانسوری و سکوت تدافعی دارد. همچنین، خاموشی هوشیارانه از طریق ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری بر سکوت تدافعی تأثیری معنادار دارد. ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری نیز تأثیری مثبت و معنادار بر سکوت تدافعی دارند. پیشنهاد می‌شود برای کاهش خاموشی هوشیارانه، سیستم‌های گزارش‌دهی امن و ناشناس در سازمان‌ها اجرا شوند تا کارکنان بدون ترس از پیامدهای منفی، بازخورد ارائه دهند و نگرانی‌های خود را ابراز کنند.

کلیدواژه‌گان: خاموشی هوشیارانه، سکوت تدافعی، ادراک ناامنی شغلی، خودسانسوری.

استناد: نظرپوری، امیر هوشنگ، حكاك، محمد، وحدتی، حجت، و عباس پور، جعفر (۱۴۰۴). بررسی تأثیر خاموشی هوشیارانه بر شکل‌گیری سکوت تدافعی با تأکید بر نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری کارکنان بانک‌های دولتی استان تهران. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۳)، ۳۳-۶۳.

شابک چاپی: ۲۴۷۶-۴۸۳۳
شابک الکترونیکی: ۲۵۸۸-۷۰۸۴
ناشر: دانشگاه حضرت معصومه (س)
نوع مقاله: پژوهشی

doi: 0.22034/jom.2025.2061187.1351

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸
^۱ مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری است.

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، کارکنان به عنوان منبع اصلی نوآوری و تغییر شناخته می‌شوند. برای شکوفایی این پتانسیل، محیطی لازم است که در آن کارکنان احساس آزادی و امنیت کنند تا بتوانند ایده‌ها و دیدگاه‌های خود را بیان کنند و رویه‌های موجود را به چالش بکشند. سکوت سازمانی مانع از این امر می‌شود، زیرا دسترسی به داده‌ها و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را محدود می‌کند، از تجزیه و تحلیل جامع ایده‌ها و گزینه‌های مختلف جلوگیری می‌کند و در نتیجه، احتمال موفقیت را کاهش می‌دهد (پارسامقدم و همکاران، ۱۴۰۰). به طور کلی، یکی از چالش‌های عمده‌ای که امروزه سازمان‌ها، به ویژه در زمینه منابع انسانی، با آن روبرو هستند، سکوت تدافعی است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). سکوت تدافعی کارکنان پدیده‌ای جدید و مشکلی حیاتی در سازمان‌های دولتی است که در آن کارکنان به دلایلی متعدد از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان و حتی پیشرفت و ارائه ایده‌های خود، خودداری و امتناع می‌کنند (خسروی و همکاران، ۱۴۰۲). عوامل متعددی در شکل‌گیری سکوت در سازمان مؤثر هستند. موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰) یکی از علل اصلی سکوت فرد در سازمان را خاموشی هوشیارانه می‌دانند. آن‌ها خاموشی هوشیارانه را به عنوان عدم علاقه فرد به دادن اخبار بد تعریف کردند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). در چنین شرایطی، خاموشی هوشیارانه ریسکی مهم در نظر گرفته می‌شود. این اثر می‌تواند در بسیاری از موارد، مانند عدم توانایی در گزارش مشکلات، مخفی کردن اطلاعات بحرانی و کوشش برای پوشش‌دهی اشتباهات دیگری رخ دهد (Ramingswong & Snansieng, 2013). خاموشی هوشیارانه، اگرچه در ابتدا به عنوان یک مکانیسم دفاعی برای حفظ شغل در شرایط ناامن به نظر می‌رسد، می‌تواند به طوری ویژه ادراک ناامنی شغلی را تشدید کند. وقتی کارکنان به طور مداوم از بیان نظرات و ایده‌های خود، خودداری می‌کنند، ممکن است احساس انزوا و بی‌ارزشی کنند (Dunaetz, 2019). این انزوا و سکوت سازمانی، علاوه بر کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر، ممکن است به پیامدهای منفی دیگری نیز منجر شود، از جمله کاهش اعتماد به نفس، افزایش نگرانی درباره موقعیت شغلی و ایجاد فضای ابهام و عدم اطمینان. شایعات و گمانه‌زنی‌ها جایگزین اطلاعات واقعی می‌شوند و این امر ممکن است به تصور نادرست کارکنان از ناپایداری وضعیت شغلی‌شان منجر شود. این امر به یک چرخه منفی منجر می‌شود: ادراک ناامنی شغلی منجر به سکوت می‌شود و این سکوت، خود، ادراک ناامنی شغلی را تشدید می‌کند. برای شکستن این چرخه، سازمان‌ها باید محیطی امن و حمایتی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند می‌توانند بدون ترس از تلافی، صحبت کنند و دیدگاه‌های خود را بیان کنند. در نهایت، این امر به افزایش اعتماد، کاهش نگرانی و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر خواهد شد (Ölçer & Coşkun, 2024). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند زمانی که افراد تمایل به آوردن خبر

¹ Morrison & Milliken

بد ندارند، بر اساس پدیده خاموشی هوشیارانه، سکوت می‌کنند، یا به عبارتی، دست به خودسانسوری می‌زنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین، بارتال^۱ (۲۰۱۷) خودسانسوری را به عنوان یکی از پیشایندهای سکوت تدافعی در سازمان‌های دولتی معرفی کرد. خودسانسوری عملی است که طی آن فرد تصمیم می‌گیرد تمامی اطلاعات یا بخشی از آن را در غیاب هر گونه مانع یا دستور رسمی، کتمان یا دستکاری کند. افراد به دلایل مختلف تصمیم می‌گیرند اطلاعات صحیح را برای اعضای سازمان افشا نکنند. در این گونه موارد، افراد با در نظر گرفتن کمترین هزینه‌ای که در افشای این اطلاعات وجود دارد، تصمیم می‌گیرند آن را مخفی کنند. حتی با علم به اینکه از لحاظ اجتماعی، ارائه اطلاعاتی که به بهبود عملکرد سازمان و جامعه یا ممانعت از بدرفتاری منجر می‌شود، از اهمیتی ویژه برخوردار است. امروزه، بانک‌ها در مقایسه با سایر نهادهای دولتی کشور، نقشی بسیار حیاتی و مهم را ایفا می‌کنند؛ زیرا آن‌ها هسته اصلی سیستم مالی به شمار می‌روند و مسئولیت انجام پرداخت‌ها را به عهده دارند. به همین دلیل، توجه زیادی به این نهادها معطوف شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنان نظام بانکی انگیزه کافی برای مشارکت و ابراز نظرات خود در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی ندارند که این بی‌انگیزگی به افزایش سکوت در درون سازمان منجر شده است. همچنین، به دلیل تعداد زیاد بخشنامه‌ها، نظام بانکی به عنوان یکی از سازمان‌های با رسمیت زیاد شناخته می‌شود و این موضوع موانعی را در مسیر برقراری ارتباطات مؤثر سازمانی ایجاد می‌کند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). با وجود این، مسئله سکوت تدافعی در بانک‌های دولتی، به دلیل ساختار سلسله مراتبی و فرهنگ سازمانی ویژه، ممکن است پیچیده‌تر و پنهان‌تر باشد. این در حالی است که پیامدهای سکوت تدافعی ممکن است بسیار جدی باشند، از جمله کاهش نوآوری، کاهش بهره‌وری و افزایش نارضایتی کارکنان. به طور ویژه، در نظام بانکی دولتی ایران، این مسئله می‌تواند به عدم شفافیت در فرایندها، کاهش کیفیت خدمات، و در نهایت، کاهش اعتماد عمومی به این نهادها منجر شود. از این رو، درک و شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت تدافعی در این سازمان‌ها، به منظور بهبود عملکرد و افزایش کارایی آن‌ها، امری ضروری است. از این رو، بررسی عوامل مؤثر بر سکوت تدافعی در این سازمان‌ها از اهمیتی ویژه برخوردار است. در حالی که سازمان‌های امروزی به به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مدیریت دانش اهمیت می‌دهند، نادیده گرفتن پدیده سکوت تدافعی می‌تواند به بروز مشکلاتی منجر شود. با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت پدیده سکوت تدافعی و با عنایت به تأثیرگذاری عوامل مختلف بر آن، این پژوهش خاموشی هوشیارانه و نقش آن در شکل‌گیری پدیده سکوت تدافعی را با در نظر گرفتن نقش دو عامل خودسانسوری و ادراک ناامنی شغلی مطالعه و بررسی می‌کند. با توجه به خلأ پژوهش‌های دانشگاهی در این حوزه، این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش

¹ Bar-Tal

کلیدی است: خاموشی هوشیارانه با توجه به خودسانسوری و ادراک ناامنی شغلی چه تأثیری بر شکل‌گیری پدیده سکوت تدافعی در بانک‌های دولتی خواهد داشت؟

مبانی نظری

خاموشی هوشیارانه

اصطلاح «خاموشی هوشیارانه» در اوایل دهه ۱۹۷۰ به ترس و نگرانی افراد از بیان اخبار ناخوشایند اشاره دارد. تسر و روسن^۱ (۱۹۷۲) اصطلاح «خاموشی هوشیارانه» را به عدم تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن اخبار منفی نسبت می‌دهند. به عبارت دیگر، کارکنان اطلاعات منفی مربوط به مسائل و چالش‌های سازمان را مخفی می‌کنند (Beakley, 2016). کیل و اسمیت^۲ (۲۰۰۴) خاموشی هوشیارانه یا کد سکوت را به عنوان پدیده‌ای شناسایی می‌کنند که در آن یک یا چند نفر تصمیم می‌گیرند مشکلات موجود در سازمان را مخفی نگه دارند. در واقع، این نوع پنهان‌کاری، حتی از سوی افرادی که بیشترین تجربه و مسئولیت را دارند، می‌تواند به ساختار سازمان آسیب‌هایی جبران‌ناپذیر وارد کند (Park et al., 2008). خاموشی هوشیارانه به عدم تمایل افراد برای ارائه بازخورد منفی به دیگران به دلیل ترس از پیامدهای احتمالی اشاره دارد. این رویکرد باعث می‌شود فردی که پیام را منتقل می‌کند، جنبه‌های منفی آن را تحریف کند یا نادیده بگیرد و به طور کلی، از انتقال اخبار ناخوشایند پرهیز کند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۳). خاموشی هوشیارانه به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن فرد به دلایل مختلف از ارائه اطلاعات مهم خودداری می‌کند. انگیزه اصلی این رفتار تمایل به ارائه اخبار مثبت به جای اخبار منفی است (Tesser & Rosen, 1972). می‌توان گفت رفتارهای خاموش با نوعی تأخیر، اجتناب یا تحریف از ارائه اطلاعات منفی مشخص می‌شوند. عواملی مختلف که سبب ایجاد خاموشی هوشیارانه در سازمان می‌شوند عبارت‌اند از: ترس از پیامدها (تنبیه و مجازات)، سازگاری با هنجارهای سازمانی، تقارن نداشتن اطلاعات (تفاوت داشتن اطلاعات در محیط کار ذی‌نفعان)، حفظ اعتبار و شهرت، فرهنگ سازمانی، مسئولیت‌پذیر نبودن (عدم تعهد فرد نسبت به رشد و موفقیت سازمان و وظایف محوله)، سیاست و ساختار سازمان (برای مثال، ساختار سلسله‌مراتبی)، تمرکز بر منابع شخصی (نگرانی برای برطرف کردن منافع شخصی)، عدم مشارکت کارکنان، همبستگی تیمی، ارتباطات ناکارآمد و بی‌نتیجه، پیوند انسجام شدید اعضای گروه و محدودیت زمانی (موسوی و همکاران، ۱۴۰۳). در نهایت، باید بیان کرد خاموشی هوشیارانه در سازمان موجب کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی سازمانی، سکوت سازمانی (سکوت مطیع، نوع دوستانه و تدافعی) (Dunetz, 2019)، از دست رفتن اعتماد

¹ Tesser & Rosen

² Keil & Smith

و روحیه کارکنان، احساس ناامنی شغلی، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس، خودسانسوری منابع انسانی و افت عملکرد فردی و سازمانی می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹).

سکوت تدافعی

سکوت سازمانی به دلیل تأثیر زیان‌بار و جالب توجه آن بر جریان کار در یک سازمان، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای مضر شناخته می‌شود که ارتباطات مؤثر را مختل و کیفیت تعاملات و روابط بین کارکنان را تضعیف می‌کند (Aboud & Hussein, 2016). تعاریفی متعدد از سکوت سازمانی ارائه شده‌اند. 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 فقط سکوت درباره اشتباهات، بلکه سکوت درباره ایده‌ها و نظرات مفید را نیز شامل می‌شود (Tichtich & Amira, 2024). همچنین، سکوت سازمانی به عنوان اجتناب از صحبت درباره مسائل مربوط به کار به دلیل ترس از تفسیر منفی تعریف می‌شود که بر روابط با همکاران و مدیران در محل کار تأثیر می‌گذارد (Mukhamara, 2020). سکوت سازمانی شکل‌هایی مختلف دارد، مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، نوشتن، حاضر نشدن، سانسور و حاشیه‌سازی (میرزایی و عقیقی، ۱۴۰۳). انواع سکوت سازمانی عبارت‌اند از:

سکوت مطیع: زمانی که بیشتر افراد، فردی را ساکت نام نهند، منظور آن‌ها معمولاً این است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد.

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت احساس ترس افراد از عرضه اطلاعات است. این سکوت، برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال، خودداری از بیان نظرها و اطلاعات به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است.

سکوت نوع دوستانه: این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان نظرها و اطلاعات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (نظرپوری و مهدی‌خانی، ۱۴۰۳).

یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در میان کارکنان رایج است، سکوت تدافعی است. سکوت تدافعی رفتاری عمدی و فعال است که به خاطر ترس از پیامدهای اظهارنظر شکل می‌گیرد. وقتی کارکنان تصور می‌کنند صحبت کردن آن‌ها بی‌فایده و در برخی از موارد خطرناک است، برای حل مسائل سازمانی تلاش نمی‌کنند؛ بنابراین، سکوت تدافعی در انگیزه آن‌ها نهفته است (لاریجانی، ۱۴۰۰). سکوت تدافعی کارکنان به طور کلی اثربخشی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را محدود می‌کند (Parlar et al., 2022). سکوت تدافعی پدیده‌ای است که در سازمان‌ها

زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان از اطلاعات و نظرات مربوط به سازمان به طور هدفمند خودداری کنند. با استفاده از سکوت، اعضای سازمان قادر به نگهداری اطلاعاتی هستند که می‌تواند برای رشد و پیشرفت سازمان مهم باشد. سکوت تدافعی تأثیراتی متعدد، از جمله تأثیر بر موفقیت کارکنان و سازمان دارد. از این رو، مقابله با سکوت تدافعی عاملی مهم و حیات هم برای کارکنان و هم برای سازمان محسوب می‌شود (خسروی و همکاران، ۱۴۰۲). ون داین^۱ و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه خود تأکید کردند سکوت تدافعی نشان‌دهنده یک رفتار فعالانه از جانب کارکنان است. هنگام درگیر شدن در سکوت تدافعی، فرد تشخیص می‌دهد 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 (Wang & Hsieh, 2023). سکوت تدافعی پدیده‌ای پیچیده در رفتار سازمانی است که به حالتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان به دلیل ترس از پیامدهای منفی احتمالی، از بیان نظرات، نگرانی‌ها، ایده‌ها یا انتقادات سازنده خودداری می‌کنند (Wynen et al., 2020). اهمیت بررسی سکوت تدافعی در سازمان‌های دولتی، به ویژه در محیط‌های بانک‌های دولتی، از آن نظر است که این سازمان‌ها عمدتاً با ساختارهای سازمانی پیچیده، رویه‌های اداری مشخص و انتظارات عمومی زیادی روبه‌رو هستند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). در چنین محیطی، سکوت کارکنان ممکن است به نادیده گرفته شدن مشکلات عملیاتی حیاتی، کاهش نوآوری، افت کیفیت خدمات به مشتریان و حتی افزایش ریسک‌های سازمانی منجر شود. درک عمیق‌تر از عوامل مؤثر بر سکوت تدافعی و پیامدهای آن گامی ضروری در راستای بهبود عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی در بانک‌های دولتی محسوب می‌شود.

ادراک ناامنی شغلی

ناامنی شغلی به عنوان «عدم توانایی در حفظ ثبات مورد انتظار در یک موقعیت شغلی که در معرض خطر است» شناخته می‌شود. این مفهوم به عنوان تفاوت میان سطح امنیتی که فرد در حال حاضر تجربه می‌کند و سطحی که او تمایل دارد، تعریف می‌شود (سیاوشی و عصمتی مقدم، ۱۳۹۸). تعاریف‌های بسیاری از ادراک ناامنی شغلی ارائه شده‌اند. ادراک ناامنی شغلی یک پدیده شناختی است که بر روی تهدیدهای احتمالی برای ثبات شغل فعلی فرد تمرکز دارد (Lawrence & Kacmar, 2017). از نظر گرینهاگ و روزنبلات^۲ (۱۹۴۸)، ادراک ناامنی شغلی یک تجربه ذهنی است که از تفسیر و درک فرد از محیط کار ناشی می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که در موقعیت‌های شغلی مشابه قرار دارند، ممکن است در احساس امنیت شغلی خود تفاوت‌هایی داشته باشند (Piccoli & Bellotto, 2014). در تعریفی دیگر، ادراک ناامنی شغلی پدیده‌ای است که بر آینده متمرکز است و به معنای پیش‌بینی وقوع یک رویداد، به ویژه از دست دادن شغل در آینده است (Shoss, 2017). همچنین، یک تعریف دوبرعده‌ای از ادراک ناامنی شغلی هست

¹ Van Dyne

² Greenhalgh & Rosenblatt

که آن را به دو بخش تقسیم می‌کند: ادراک ناامنی شغلی کمی (اضطراب از دست دادن شغل) و ادراک ناامنی کیفی (اضطراب از دست دادن جنبه‌های مهم) (مهداد و همکاران، ۱۳۹۹). حال اینکه پژوهش‌ها در زمینه پیامدهای ادراک ناامنی شغلی به طور مداوم به تأثیرات منفی این عامل استرس‌زا بر سلامت روانی کارکنان اشاره می‌کند (Cheng & Chan, 2008) که ممکن است پیامدهای سازمانی مانند نارضایتی از شغل، احساسات منفی نسبت به کارفرما، عدم بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، تمایل به ترک شغل و غیبت از کار را به همراه داشته باشد (Staufenbiel & König, 2010). به طور ویژه، کریس^۱ و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند ناامنی شغلی که به احساس عدم اطمینان فرد نسبت به تداوم شغل خود یا ترس از دست دادن آن اشاره دارد، می‌تواند تأثیراتی عمیق بر رفتار و نگرش کارکنان در محیط کار بگذارد. در چارچوب سازمان‌ها، این احساس عدم اطمینان ممکن است منجر به رفتارهایی شود که در نتیجه آن‌ها کارکنان از بیان نظرات، ایده‌ها یا نگرانی‌های خود درباره مسائل سازمانی خودداری می‌کنند که این پدیده به «سکوت سازمانی» معروف است. این سکوت ممکن است ناشی از ترس از پیامدهای منفی، مانند تنبیه، انگشت‌نما شدن یا حتی از دست دادن بیشتر شغل باشد، به ویژه زمانی که کارکنان احساس می‌کنند بیان دیدگاه‌هایشان با منافع شغلی آن‌ها در تضاد است.

خودسانسوری کارکنان

طبق مطالعات، سانسور مترادف با واژه محدودیت است و نشانه تفتیش کردن نطق و سعی در برطرف کردن ایرادات و اصلاح آن‌ها به منظور اینکه به شخصی یا گروهی آسیبی وارد نشود. از جمله مفاهیم اساسی استنتاج‌شده از واژه سانسور که از دیرباز در میان قشرهای مختلف جامعه وجود دارند، خودسانسوری است (پیری و همکاران، ۱۴۰۳). خودسانسوری در محیط‌های خرد اجتماعی، به ویژه در خانواده‌ها، به عنوان راز به کار برده می‌شود و کارشناسان خانواده به طور گسترده آن را بررسی کرده‌اند. همچنین در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های ناسازگار و افشاگر که این پدیده را نقض و اطلاعات را فاش می‌کنند، دارای اهمیتی به‌سزاست (Petronio, 2010). در تعریفی دیگر، بودرونوا^۲ و همکاران (۲۰۲۰) خودسانسوری را به عنوان «عدم ابراز عقیده واقعی فرد در برابر مخاطبانی که تصور می‌شود با آن عقیده مخالف هستند» بیان کردند. خودسانسوری عملی است که از جانب خود فرد، گروه و سازمان تحت عنوان رعایت اصل تعامل با دیگران و به منظور ملاحظه‌کاری شکل می‌گیرد. کارکنان هنگامی که اقدام به خودسانسوری می‌کنند، افکار و باورهای خود را نابود و هویت شخصیتی خود را تخریب می‌کنند. افراد در خودسانسوری، خود را گناهکار و خطاکار تلقی می‌کنند و این واقعیت را که انسان جایز‌الخطا است را نمی‌پذیرند و با سرزنش کردن و انتقاد کردن از خود، افکار و باورهای خود را به بند می‌کشند (Shen & Truex, 2021). پژوهشگران باور دارند افراد برای

¹ Creese

² Bodrunova

جلوگیری از محدودیت‌های منفی بیرونی یا برای به دست آوردن چیزهای مثبت، به خودسانسوری دست می‌زنند. برخی نیز استدلال می‌کنند این یک گزینه انسانی است که مردم سعی می‌کنند از طریق آن اقدامات نادرست خود را پنهان کنند (Bar-Tal, 2017). همچنین، پژوهشگران خودسانسوری را نتیجه یک فرایند شناختی از قضاوت خود می‌دانند. زمانی که افراد نظرات خود را امکان ناپذیر، ناکارآمد و عجیب قضاوت می‌کنند، ممکن است قوه خلاقانه‌شان، آگاهانه تصمیم به خودسانسوری کند (Petronio, 2010). به گفته موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، جو سازمانی سبب افزایش خودسانسوری در میان کارکنان می‌شود. باورهای نادرست درباره کارکنان و ترس مدیران از بازخورد منفی سبب می‌شود در محیط‌های بسیار رقابتی با منابع محدود (سازمان‌های متمرکز بر هزینه)، وابستگی به کارایی زیاد شود. با ایجاد چنین وابستگی، کارکنان به تدریج از فرایندهای تصمیم‌گیری حذف می‌شوند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۳). بودرونوا و همکاران (۲۰۲۰) مفهوم سکوت را معرفی می‌کنند که با ساختارهای مختلف بر این باور مشترک تمرکز دارد که صحبت کردن بی‌ثمر است. این موضوع از این طرز تفکر شروع می‌شود که رابطه با دیگران در محیط سازمانی ممکن است شکننده باشد و نباید با آشکار کردن تفاوت‌ها به چالش کشیده شود. نویسندگانی با چنین طرز فکری، روند پویای ظهور فضای خودسانسوری را ترسیم می‌کنند و به ماهیت خودتقویت‌کننده تصمیم‌ها برای صحبت نکردن و سکوت کردن اشاره می‌کنند (Bar-Tal, 2017).

خاموشی هوشیارانه و ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری کارکنان و سکوت تدافعی

یکی از نظریه‌های متداول در اواخر دهه ۱۹۶۰ خاموشی هوشیارانه است. زمانی که کارکنان تمایلی به افشای اطلاعات منفی ندارند، خاموشی هوشیارانه به عنوان یک ریسک مهم در نظر گرفته می‌شود. این اثر می‌تواند در بسیاری از موارد موجب پنهان کردن اطلاعات، خود را از دید سازمان مخفی کردن و سانسور کردن خود، عدم توانایی در گزارش مشکلات و تلاش برای پوشش دادن اشتباهات دیگر شود (Ramingswong & Snansieng, 2013). در سازمان‌های دولتی، خاموشی هوشیارانه می‌تواند به طور غیرمستقیم از طریق دو مکانیسم کلیدی، یعنی ادراک ناامنی شغلی (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹) و خودسانسوری، منجر به سکوت تدافعی شود. ابتدا، خاموشی هوشیارانه می‌تواند احساس ناامنی شغلی را در کارکنان افزایش دهد؛ زیرا مشاهده بی‌نتیجه بودن تلاش‌هایشان برای اصلاح مشکلات به کاهش اعتمادبه‌نفس و افزایش ترس از تبعات بیان نظر منجر می‌شود و به تبع آن، کارکنان سازمان هم‌زمان ممکن است دست به سانسور بزنند و برای حفظ شغل خود، از بیان هر گونه نظر مخالف یا انتقادی اجتناب می‌کنند. در نهایت، این خودسانسوری و ناامنی شغلی کارکنان به سکوت تدافعی در سازمان دامن می‌زند؛ به این ترتیب، یک چرخه معیوب ایجاد می‌شود که در آن خاموشی هوشیارانه از طریق ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری، به سکوت تدافعی و کاهش مشارکت در سازمان منجر می‌شود. این چرخه در سازمان‌های دولتی که ساختارهایی سلسله‌مراتبی و محافظه‌کارانه‌تر دارند، قوی‌تر است (Adamska, 2017).

فرضیه اول: خاموشی هوشیارانه از طریق ادراک ناامنی شغلی بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است.

فرضیه دوم: خاموشی هوشیارانه از طریق خودسانسوری کارکنان بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است.

خاموشی هوشیارانه و سکوت تدافعی

خاموشی هوشیارانه یعنی علاقه فرد به سکوت و تعلل کردن به دلیل تهدیدی که از سمت سرپرست احساس می‌شود. خاموشی هوشیارانه سبب می‌شود افراد به علت حفظ اعتبار و شهرت خود به طور آگاهانه سکوت کنند. نکته جالب توجه این است که سکوت ممکن است به دلایلی مختلف رخ دهد. مشخصه‌های سازمانی مانند ساختار و فرهنگ سازمانی موجب تقویت سکوت فرد در سازمان می‌شوند. همچنین، ترس مدیران از بازخوردهای منفی که از کارمندان دریافت می‌کنند یا پندار ذهنی مدیران از کارکنانی که بی‌مسئولیت و تنبل هستند می‌تواند به عنوان ریشه و اصل سکوت در سازمان به حساب آید. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز خاموشی هوشیارانه را یکی از علل اصلی سکوت تدافعی فرد در سازمان می‌دانند (Dunaetz, 2019).

فرضیه سوم: خاموشی هوشیارانه بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است.

خاموشی هوشیارانه و ادراک ناامنی شغلی

موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که از مهم‌ترین پیامدهای خاموشی هوشیارانه کارکنان می‌توان به افزایش استرس، از دست رفتن اعتماد و ادراک ناامنی کارکنان نسبت به شغل در سازمان اشاره کرد. خاموشی هوشیارانه می‌تواند با ایجاد احساس بی‌ارزشی، عدم اطمینان، فضای سلسله‌مراتبی و عدم دریافت بازخورد، به طور غیرمستقیم به ادراک ناامنی شغلی در کارکنان منجر شود. این ارتباط نشان می‌دهد خاموشی هوشیارانه فقط یک پیامد منفی در سازمان نیست، بلکه می‌تواند به عنوان عاملی برای ایجاد مشکلات و مسائل دیگر، از جمله ادراک ناامنی شغلی، عمل کند. بنابراین، توجه به خاموشی هوشیارانه و برطرف کردن موانع آن برای حفظ سلامت و پایداری سازمان ضروری است (Lawrence & Kacmar, 2017).

فرضیه چهارم: خاموشی هوشیارانه بر ادراک ناامنی شغلی تأثیرگذار است.

خاموشی هوشیارانه و خودسانسوری کارکنان

خاموشی هوشیارانه، به عنوان خودداری آگاهانه از بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها یا انتقادات (Park et al., 2008)، می‌تواند به طور مستقیم به خودسانسوری کارکنان دامن بزند. زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند بیان نظراتشان در سازمان بی‌نتیجه است یا حتی با واکنش‌های منفی مواجه می‌شود، به تدریج یاد می‌گیرند افکار و ایده‌های خود را سرکوب کنند. این امر به ویژه در محیط‌هایی که فرهنگ سکوت و عدم مشارکت حاکم است، شدت می‌گیرد. اگر سازمان‌ها به انتقادات و پیشنهادات توجه نکنند و فضایی برای بیان آزادانه ایده‌ها ایجاد نکنند، کارکنان به این نتیجه می‌رسند که بیان نظراتشان ارزش زمانی ندارد و بهتر است از خودسانسوری برای جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی خود استفاده

کنند. این چرخه معیوب خاموشی و خودسانسوری در نهایت به کاهش نوآوری و کارایی سازمان منجر می‌شود (Bar- Tal, 2017). خودسانسوری می‌تواند به صورت غیرمستقیم نیز ناشی از خاموشی هوشیارانه باشد (Park et al., 2008). مشاهده خاموشی هوشیارانه در همکاران ترس از بیان انتقادات و ایده‌های مخالف را در کارکنان ایجاد می‌کند، به ویژه در محیط‌های با ساختار قدرت نامتعادل و رهبری اقتدارگرایانه که این امر به خودسانسوری و خاموشی گروهی می‌انجامد و مانع از نوآوری و انتقاد می‌شود (Bodrunova et al., 2020). فرضیه پنجم: خاموشی هوشیارانه بر خودسانسوری کارکنان تأثیرگذار است.

ادراک ناامنی شغلی و سکوت تدافعی

کریس و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی عواملی که باعث سکوت کارکنان در محل می‌شوند، نشان دادند کمبود انرژی و زمان، عدم توانایی در ایجاد تغییر و هنجارهای فرهنگی و درک کارکنان از عدم امنیت شغلی در سازمان موجب سکوت سازمانی می‌شوند. در شرایط عدم امنیت شغلی، کارکنان تمایل به اتخاذ رفتار محافظه‌کارانه‌تر دارند و سعی می‌کنند از هر گونه ریسک و مخاطره‌ای اجتناب کنند. بیان نظرات و ایده‌های جدید همیشه با ریسک همراه است و کارکنانی که در شرایط عدم امنیت شغلی قرار دارند، تمایل بیشتری به اجتناب از این ریسک‌ها دارند و به سکوت روی می‌آورند. همچنین، ادراک عدم امنیت شغلی ممکن است نشان‌دهنده فقدان اعتماد به مدیریت و سازمان باشد. کارکنانی که به سازمان و مدیریت خود اعتماد ندارند، ممکن است تصور کنند بیان نظراتشان بی‌فایده است و به همین دلیل، ترجیح می‌دهند ساکت بمانند (Çayak, 2021).

فرضیه ششم: ادراک ناامنی شغلی بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است.

خودسانسوری کارکنان و سکوت تدافعی

پیری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی»، به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان در سازمان یکی از مهم‌ترین پیامدهای خودسانسوری کارکنان است. خودسانسوری یک محدودیت فردی طراحی شده با هدف جلوگیری از تعارضات و تقابلات است. زمانی که تصمیم‌گیرنده یک تصمیم محتاطانه و موقتی می‌گیرد، اعضای سازمان تمایل دارند نظرات و اطلاعات خود را که ممکن است موجب تردید شوند مخفی نگاه دارند و از بیان آن‌ها امتناع ورزند و سکوت اختیار کنند. در حقیقت، افراد نمی‌خواهند با انتقاد از افراد و سازمان، اوضاع را آشفته کنند. شناخت و جلوگیری از پدیده سانسور و خودسانسوری منجر به آشکار شدن حقایق و واقعیت‌ها می‌شود و از نارسایی‌ها و انحرافات و تصمیم‌گیری خارج از ضوابط و مقررات جلوگیری می‌کند و منجر به توسعه سازمانی می‌شود (Shen & Truex, 2021).

فرضیه هفتم: خودسانسوری کارکنان بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱) خلاصه پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی						
ارتباط پژوهش‌ها با یکدیگر	نتایج	روش و هدف پژوهش	نوع و ابزار پژوهش	پژوهشگر/سال	عنوان پژوهش	
در این پژوهش‌ها، تأثیر خودسانسوری کارکنان به عنوان یک عامل مؤثر بر سکوت تدافعی مورد بحث پژوهشگران است.	مهمترین عوامل مؤثر در شکل‌گیری سکوت تدافعی را شناسی کردند که خودسانسوری منابع انسانی از اثرگذارترین علل شکل‌گیری این پدیده در سازمان بود.	روش پژوهش توصیفی-پیمایشی است و از نظر هدف، کاربردی است.	نوع پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) و ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه است.	و نظری و مهدی‌خانی (۱۴۰۳)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان با روش FCM	۱
در این پژوهش‌ها، تأثیر خودسانسوری کارکنان بر سکوت را در سازمان‌ها بررسی می‌کنند.	یکی از پیامدهای مهم خودسانسوری کارکنان بروز پدیده سکوت سازمانی است و باید مدیران سازمان‌های دولتی با آگاهی از موضوع سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن، تدابیری بیندیشند تا از پیامدها و آثار جبران‌ناپذیر آن جلوگیری کنند.	روش پژوهش توصیفی-پیمایشی است و از نظر هدف، کاربردی است.	نوع پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) و ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه است.	پیری و همکاران (۱۴۰۳)	تعیین و بررسی پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی	۲
در این پژوهش‌ها، تأثیر خاموشی هوشیارانه به عنوان یک متغیر مستقل بر ادراک ناامنی شغلی در میان	نتایج پژوهش نشان داد خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ممکن است به پیامدهایی مهم	روش پژوهش توصیفی-پیمایشی است و از نظر هدف، کاربردی است.	نوع پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) و ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه است.	موسوی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی	۳

کارکنان واکاوی می‌شود.	منجر شود. این پیامدها شامل کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی سازمانی، از دست رفتن اعتماد و روحیه کارکنان، احساس ناامنی شغلی، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس و افت عملکرد فردی و سازمانی هستند.					
در این پژوهش‌ها، خودسانسوری کارکنان و ادراک ناامنی شغلی در میان کارکنان از پیامدهای مهم سکوت در سازمان هستند که بررسی شدند.	نتایج پژوهش نشان داد عواملی مانند حفظ موقعیت فعلی، بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان نسبت به مافوق و ادراک ناامنی شغلی کارکنان، خودسانسوری و ترس کارکنان به عنوان عوامل فردی، سبک رهبری مدیران به عنوان عامل مدیریتی، انگیزه شغلی کم، سیاست‌ها و ساختار سازمانی و جو سازمانی به عنوان عوامل سازمانی و هم‌نوایی با جمع به عنوان عوامل گروهی، پیشایندهای سکوت سازمانی محسوب می‌شوند.	روش پژوهش توصیفی- همبستگی و از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای است.	نوع پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) و ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه است.	تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)	بازآفرینی الگوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی کارکنان	۴

پیشینه خارجی						
ردیف	عنوان پژوهش/سال	پژوهشگر	نوع و ابزار پژوهش	روش و هدف پژوهش	نتایج	ارتباط آن با پژوهش حاضر
۵	پیوند بدبینی سازمانی به آوای اجتماعی و سکوت دفاعی و بررسی نقش میانجی قلدری در محل کار	سایینو ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)	نوع پژوهش کمی و ابزار پژوهش پرسشنامه است.	به صورت پیمایشی انجام شد و از نظر هدف، کاربردی است.	نتایج حاکی از آن بود که بدبینی سازمانی تأثیری منفی و معنادار بر آوای سازمانی و جامعه‌پذیری افراد دارد و تأثیر مثبت و معنادار بر سکوت تدافعی می‌گذارد.	در این پژوهش‌ها، تأثیر ادراک ناامنی شغلی بر سکوت در میان کارکنان بررسی شد.
۶	چرا کارمندان سکوت دفاعی را انتخاب می‌کنند؟ چگونه نگرانی درباره صاحبان قدرت رسمی خودکارآمدی نسبت به مخالفان را تضعیف می‌کند	میلندر ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)	نوع پژوهش کیفی و ابزار پژوهش مصاحبه است.	روش پژوهش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای است.	نتایج نشان داد زمانی که کارکنان بر اثر شرایط نامناسب سازمان مانند نظارت سواستفاده‌گرانه مدیران مواجه می‌شوند، راهبرد سکوت تدافعی را پیش می‌گیرند.	در این پژوهش‌ها، دلایل سکوت تدافعی در میان کارکنان واکاوی شدند.
۷	سیاست سازمانی ادراک‌شده، سکوت دفاعی و سکوت غیرمؤثر با اعتماد به مدیر به عنوان تعدیل‌کننده در میان کارکنان بانک	سینگ ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	نوع پژوهش کمی و ابزار پژوهش پرسشنامه است.	به صورت پیمایشی انجام شد و از نظر هدف، کاربردی است.	کارمندان زمانی که به مافوق اعتماد ندارند و سیاست‌های سازمان را به عنوان یک پدیده منفی احساس می‌کنند، سکوت می‌کنند و حالت تدافعی به خود می‌گیرند.	در این پژوهش‌ها، دلایل سکوت تدافعی در میان کارکنان بانک‌ها را بررسی می‌کنند.
۸	بشارت، رسانه‌های اجتماعی و اثرات آن‌ها	دانتر ^۴ (۲۰۱۹)	نوع پژوهش کیفی و ابزار پژوهش مصاحبه است.	روش پژوهش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف،	نتایج پژوهش نشان داد خاموشی هوشیارانه باعث می‌شود افراد به	در این پژوهش‌ها، تأثیر خاموشی هوشیارانه بر سکوت را در میان

¹ Sabino

² Millender

³ Singh

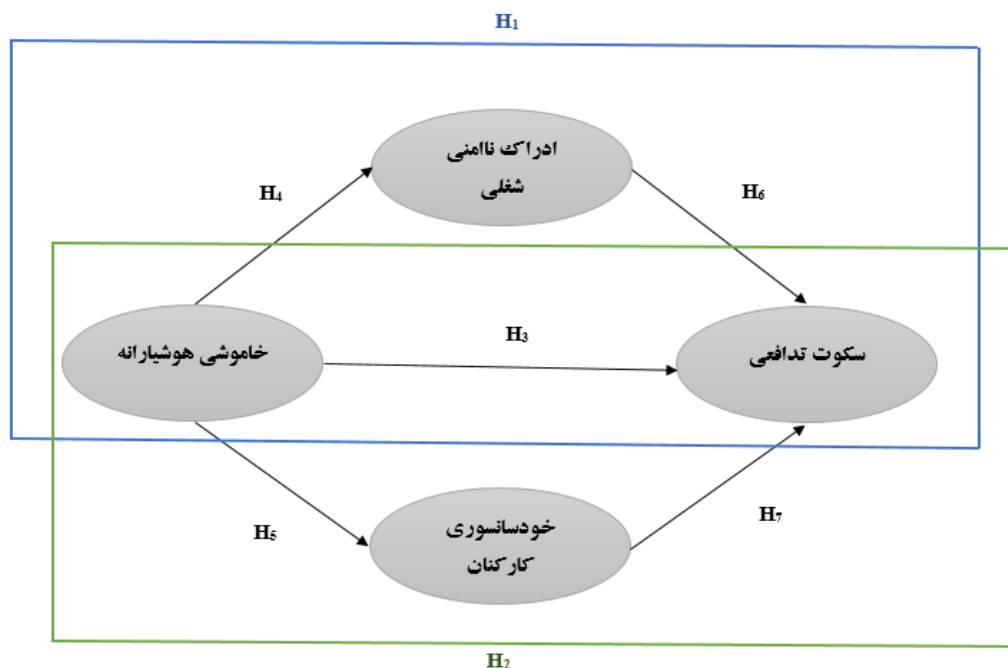
⁴ Dunaetz

کارکنان بررسی می‌کنند.	دلیل حفظ شهرت و اعتبار خود به طرز آگاهانه دست به سکوت بزنند.	کاربردی- توسعه‌ای است.				
در این پژوهش‌ها، خاموشی هوشیارانه به عنوان یک متغیر تأثیرگذار بر سکوت کارکنان بررسی شد.	یافته‌های پژوهش نشان داد 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 با افزایش سطح آگاهی مدیران و رهبران سازمان به علت و دلایل سکوت کردن کارکنان - اینکه چرا ایده‌ها و نظرات خود را ابراز نمی‌کنند - می‌توان اثرات و پیامدهای این پدیده را در سازمان تا حدی جالب توجه از بین برد.	به صورت پیمایشی انجام شد و از نظر هدف، کاربردی است.	نوع پژوهش کمی و ابزار پژوهش پرسشنامه است.	بیکلی ^۱ (۲۰۱۵)	آگاهی رهبری سازمانی و خاموشی هوشیارانه	۹

¹ Beakley

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی (منبع: نظربوری و مهدی‌خانی، ۱۴۰۳؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Bar-Tal, 2017)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و فلسفه اثبات‌گرایی با رویکرد قیاسی را در پیش گرفته است و در آن از پرسشنامه به عنوان ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. پژوهش حاضر توصیفی، از نوع پیمایشی، به روش کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر بانک‌های دولتی استان تهران هستند که تعداد کارکنان آن‌ها ۱۰۷۵ نفر است. با مشخص شدن تعداد اعضای جامعه آماری، به منظور نمونه‌گیری از فرمول کوکران استفاده شد. گفتنی است، نمونه‌گیری پژوهش به صورت تصادفی ساده انجام شد. بر این اساس، داریم:

رابطه (۱):

$$N = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 p_q}{(N-1)D^2 + PQ(Z_{\alpha/2})^2} = \frac{1075 \times (1.96)^2 \times 0.25}{1075 \times (0.05)^2 + 0.25 \times (1.96)^2} = 283$$

با جای‌گذاری اعداد در فرمول، تعداد نمونه ۲۸۳ نفر به دست آمد. برای بررسی متغیرهای خاموشی هوشیارانه، ادراک ناامنی شغلی، خودسانسوری و سکوت تدافعی، به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد رامینگوگ و استانیگ^۱

^۱ Ramingwong & Snansieng

(۲۰۱۳)، فرانسیس و بارلینگ^۱ (۲۰۰۵)، بارتال (۲۰۱۷) و پرسشنامه ون داین و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با بهره‌گیری از دو روش توصیفی و استنباطی انجام شد. همچنین، برای تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار SPSS 21 و Smart PLS 3 استفاده شد. در این پژوهش، به منظور بررسی روابط میان مؤلفه‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۲ با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)^۳ و نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شده است (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول ۲) ضرایب بارهای عاملی و معناداری آن‌ها

عامل	پرسش‌ها	بار عاملی	t-value
خاموشی هوشیارانه	q 1	۰/۷۷۳	۲۵/۱۰۷
	q 2	۰/۸۱۱	۲۹/۶۴۷
	q 3	۰/۷۸۸	۳۱/۵۵۵
	q 4	۰/۸۵۶	۴۹/۸۳۲
	q 5	۰/۷۳۸	۲۴/۲۸۷
	q 6	۰/۵۴۸	۸/۴۳۱
	q 7	۰/۶۹۶	۱۷/۴۲۱
	q 8	۰/۷۲۲	۲۰/۲۲۲
ادراک ناامنی شغلی	q 9	۰/۷۷۶	۲۸/۰۵۲
	q 10	۰/۸۱۲	۳۱/۹۰۸
	q 11	۰/۸۲۱	۳۷/۵۴۸
	q 12	۰/۷۸۲	۲۵/۵۶۵
	q 13	۰/۸۱۴	۳۳/۱۰۴
	q 14	۰/۸۰۳	۲۷/۲۴۳
خودسانسوری کارکنان	q 15	۰/۷۱۵	۲۳/۷۲۴

¹ Francis & Barling² Structural Equation Modeling³ Partial Least Squares

۱۷/۷۴۴	۰/۷۱۴	q 16	
۳۰/۸۶۶	۰/۸۱۴	q 17	
۱۴/۱۵۱	۰/۶۶۷	q 18	
۳۶/۲۸۷	۰/۸۲۷	q 19	
۱۴/۲۵۲	۰/۶۷۳	q 20	
۲۵/۲۲۹	۰/۷۵۸	q 21	سکوت تدافعی
۲۱/۹۷۷	۰/۷۳۱	q 22	
۱۲/۲۳۶	۰/۶۳۲	q 23	
۱۰/۶۱۸	۰/۵۹۷	q 24	
۱۷/۷۷۹	۰/۷۱۳	q 25	
۲۲/۶۳۳	۰/۷۵۳	q 26	
۱۱/۹۴۱	۰/۶۰۰	q 27	

حداقل مقدار ملاک برای تأیید مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی برابر $0/4$ است. در **جدول ۲**، مقادیر ضرایب بارهای عاملی مربوط به پرسش‌ها بیشتر از $0/4$ بوده‌اند که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. برای قسمت t -value، مقادیر باید بیشتر از $1/96$ باشند تا در سطح $0/05$ معنادار تلقی شوند. طبق الگوریتم تحلیل داده‌ها در رویکرد PLS، پس از ارزیابی بارهای عاملی پرسش‌ها، مرحله بعدی شامل محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگراست که نتایج این بررسی در **جدول ۳** ارائه شده است.

جدول ۳) نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	AVE
خاموشی هوشیارانه	۰/۸۷۳	۰/۸۳۲	۰/۷۲۶
ادراک ناامنی شغلی	۰/۹۰۸	۰/۸۹۱	۰/۶۸۲
خودسانسوری کارکنان	۰/۸۵۶	۰/۹۱۳	۰/۷۶۱
سکوت تدافعی	۰/۸۸۳	۰/۷۹۹	۰/۷۹۳

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد این معیارها برای متغیرهای پنهان مقادیری مطلوب را کسب کرده‌اند و می‌توان گفت روایی همگرایی پژوهش نیز در سطحی مناسب قرار دارد. به طور خلاصه، روایی همگرایی زیاد در این پژوهش اعتبار و انسجام یافته‌ها را تقویت می‌کند.

بررسی روایی واگرا

فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) روش‌هایی را برای ارزیابی روایی واگرا پیشنهاد کرده‌اند که شامل مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^۲ هر سازه با ضرایب همبستگی میان سازه‌هاست. طبق معیار فورنل-لارکر، یک متغیر باید نسبت به معرف‌های سایر متغیرهای پنهان، پراکندگی بیشتری در میان معرف‌های خود نشان دهد. به عبارت دیگر، AVE هر متغیر پنهان باید بیشتر از زیادترین مربع همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان باشد (Fornel & Larcker, 1981). برای ساده‌تر کردن محاسبات، می‌توان از روش معادل استفاده کرد که در آن جذر AVE با ضرایب همبستگی مقایسه می‌شود. بر اساس جدول زیر و نتایج به‌دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که در قطر جدول ۴ ارائه شده است، می‌توان روایی واگرای سازه‌های انعکاسی مدل را بر اساس معیار فورنل-لارکر تأیید کرد.

جدول ۴) ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	خاموشی هوشیارانه	ادراک ناامنی شغلی	خودسانسوری کارکنان	سکوت تدافعی
خاموشی هوشیارانه	۰/۸۵۲			
ادراک ناامنی شغلی	۰/۷۸۶	۰/۸۲۵		
خودسانسوری کارکنان	۰/۷۰۵	۰/۷۹۸	۰/۸۷۲	
سکوت تدافعی	۰/۷۱۳	۰/۶۶۴	۰/۷۴۴	۰/۸۵۹

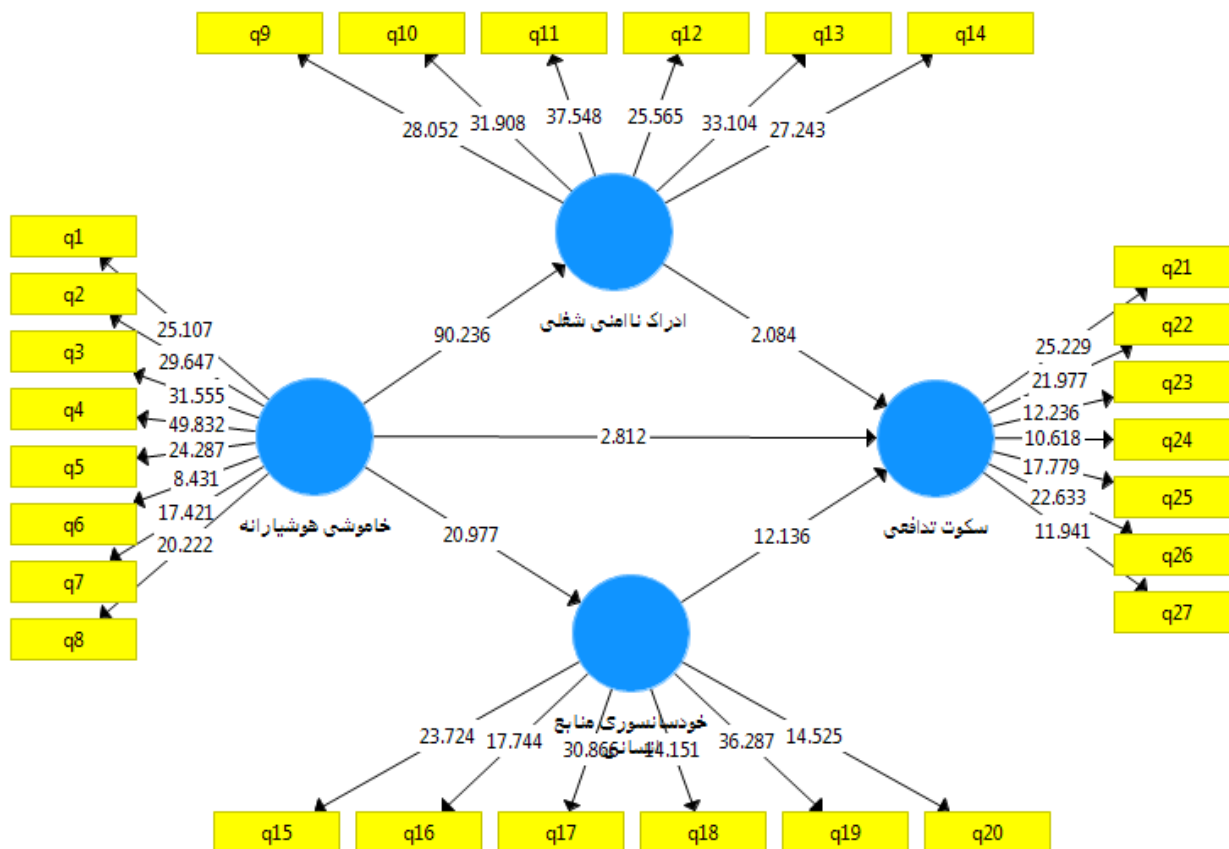
یافته‌ها

در جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، ۶۵ درصد از پاسخ‌گویان را آقایان (۱۸۴ نفر) و ۳۵ درصد را خانم‌ها (۹۹ نفر) تشکیل داده‌اند. از نظر وضعیت تأهل ۷۵ درصد متأهل (۲۱۲ نفر) و ۲۵ درصد نیز مجرد (۷۱ نفر) هستند. از نظر توزیع سنی، جامعه آماری پژوهش جامعه‌ای جوان است؛ زیرا ۵۵ درصد از جامعه آماری را افراد زیر ۳۵ سال (۱۵۶ نفر) تشکیل می‌دهند. در بررسی وضعیت تحصیلی، بیشترین درصد فراوانی به دارندگان فوق‌لیسانس تعلق

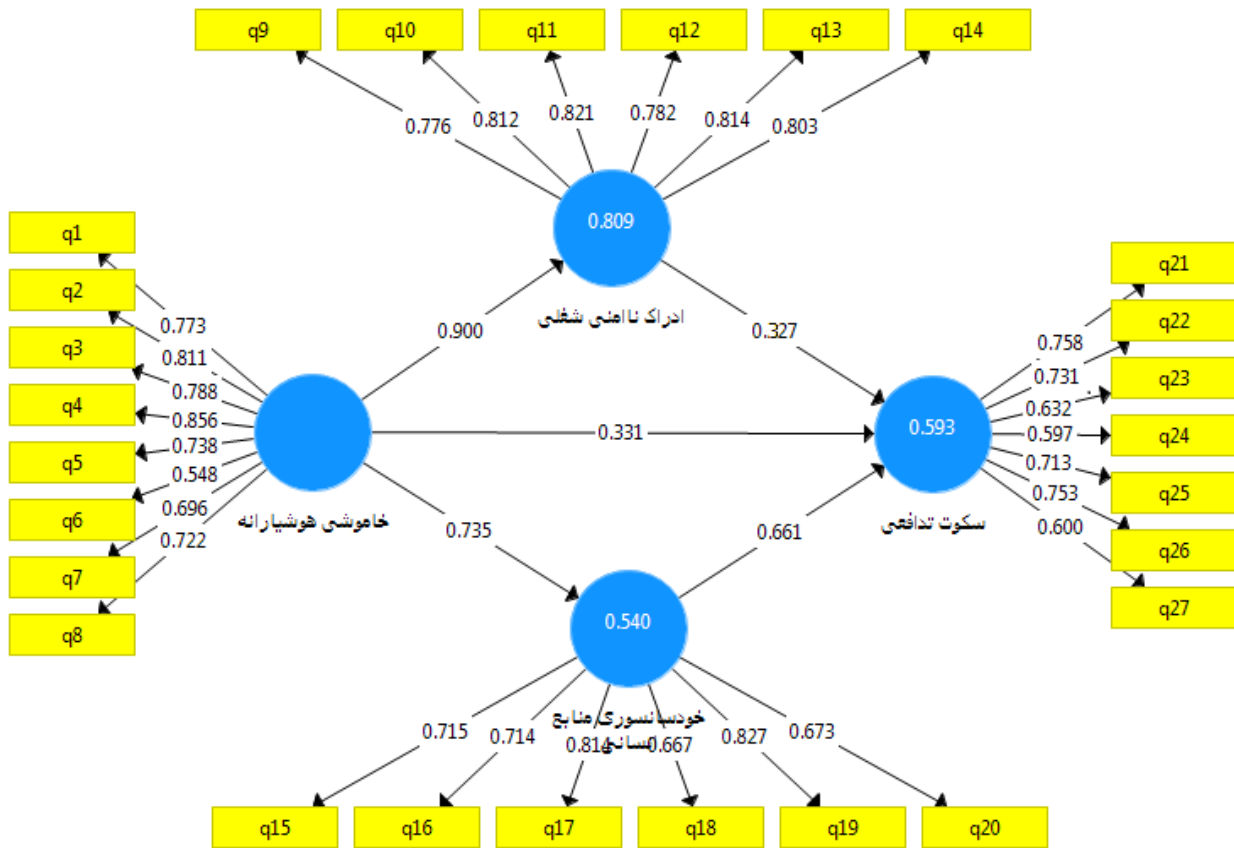
^۱ Fornel & Larcker

^۲ Average Variance Extracted

داشت که ۴۲ درصد کل جامعه (۱۱۹ نفر) را تشکیل می‌دهند. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از مقادیر T و ضریب مسیر (بتا)، یعنی اعداد روی مسیر و معناداری ضریب مسیر و مقادیر R^2 یا واریانس تبیین شده استفاده شده است. اعداد روی خطوط مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مقادیر t هستند. اگر مقادیر بیش از $1/96$ باشند، در سطح $0/05$ و اگر مقادیر بیش از $2/58$ باشند، در سطح $0/01$ معنادار هستند.



نمودار ۱) مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری (t-value)



نمودار (۲) مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر

آزمون سوبل فرضیه اول

با توجه به اینکه در فرضیه اول متغیر میانجی (ادراک ناامنی شغلی) وجود دارد، برای آزمودن آن باید از آزمون سوبل استفاده کرد. این آزمون یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. فرمول آزمون سوبل در زیر ارائه شده است.

رابطه (۲):

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

جدول ۵) مقادیر شاخص‌های آزمون سوبل

مقدار به دست آمده	مفهوم شاخص‌ها	شاخص
۰/۹۰۰	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و متغیر میانجی	A
۰/۳۲۷	ضریب مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	B
۰/۰۷	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و متغیر میانجی	Sa
۰/۰۶	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	Sb

با توجه به نمودارهای ۱ و ۲ و با جای‌گذاری مقادیر مطابق جدول ۵ در فرمول آزمون سوبل، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر ۵/۰۱۸ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶، می‌توان اظهار کرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر میانجی ادراک ناامنی شغلی در رابطه بین خاموشی هوشیارانه و سکوت تدافعی معنادار است؛ بنابراین، می‌توان گفت فرضیه اول مبنی بر اثرگذاری خاموشی هوشیارانه بر سکوت تدافعی با تأکید بر نقش ادراک ناامنی شغلی تأیید می‌شود. (ضریب مسیر برای این فرضیه از حاصل ضرب ضریب مسیر بین متغیر مستقل-میانجی و میانجی-وابسته به دست می‌آید: $۰/۳۲۷ * ۰/۹۰۰ = ۰/۲۹۴$)

آزمون سوبل فرضیه دوم

همانند فرضیه اول، در فرضیه دوم نیز متغیر میانجی (خودسانسوری کارکنان) وجود دارد و برای آزمودن آن باید از آزمون سوبل استفاده کرد. مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر ۸/۰۳۰ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶، می‌توان اظهار کرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر میانجی خودسانسوری کارکنان در رابطه بین خاموشی هوشیارانه و سکوت تدافعی معنادار است. (ضریب مسیر برای این فرضیه به صورت زیر به دست می‌آید: $۰/۴۸۵ = ۰/۶۶۱ * ۰/۷۳۵$)

برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. برای بررسی برازش کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که $GOF = 0.1$ میزان کم، $GOF = 0.25$ مقدار متوسط و $GOF = 0.25$ مقدار بزرگ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌روند (Wetzels et al., 2009). نتایج برازش کلی مدل در جدول ۶ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communalities}) * \text{Avg}(R^2)}$$

جدول ۶) شاخص‌های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	Communalities	R ²
خاموشی هوشیارانه	۰/۷۳۲	-
ادراک ناامنی شغلی	۰/۶۷۴	۰/۸۰۹
خودسانسوری کارکنان	۰/۷۷۶	۰/۵۴۰
سکوت تدافعی	۰/۶۹۹	۰/۵۹۳
میانگین	۰/۷۲۰	۰/۶۷۴
GOF	۰/۶۴۸	

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۶۹۶، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود (Wetzels et al., 2009).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر خاموشی هوشیارانه بر سکوت تدافعی کارکنان و نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری انجام شد. این پژوهش در راستای فهم عمیق‌تر از عوامل مؤثر بر رفتارهای کارکنان در سازمان‌ها انجام شده است. خاموشی هوشیارانه، به عنوان پدیده‌ای که در آن کارکنان آگاهانه از بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های خود به دلیل ملاحظات مختلف اجتناب می‌کنند، ممکن است پیامدهایی جالب توجه برای سازمان‌ها داشته باشد. سکوت تدافعی نوعی خاموشی است که ریشه در ترس از پیامدهای منفی، مانند تنبیه، تبعیض یا از دست دادن شغل دارد. درک چگونگی شکل‌گیری این سکوت و عوامل زمینه‌ساز آن از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا، ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری به عنوان دو عامل بالقوه میانجی شناسایی شده‌اند. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد هر هفت فرضیه پژوهش تأیید شده‌اند. این تأیید گسترده فرضیه‌ها اهمیت و تأثیرگذاری متغیرهای تحت بررسی (خاموشی هوشیارانه، ادراک ناامنی شغلی، خودسانسوری و سکوت تدافعی) را در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی، به ویژه در زمینه ارتباطات و بیان آزادانه در محیط کار، برجسته می‌کند.

یافته‌های مربوط به فرضیه اول نشان داد خاموشی هوشیارانه از طریق ادراک ناامنی شغلی بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است. این بدان معناست که کارکنانی که به دلیل ملاحظات مختلف از بیان نظرات خود، خودداری می‌کنند، تمایل بیشتری به احساس ناامنی شغلی دارند. این احساس ناامنی، به نوبه خود، آن‌ها را به سمت سکوت تدافعی سوق می‌دهد. این یافته نشان‌دهنده یک مسیر غیرمستقیم است که در آن ناامنی شغلی به عنوان یک عامل واسطه عمل می‌کند. نتیجه این فرضیه با مطالعات موسوی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستا بود. فرضیه دوم نیز تأیید شد و نشان داد

خاموشی هوشیارانه از طریق خودسانسوری کارکنان نیز بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است. این یافته هم‌سو با فرضیه اول است و مسیر میانجی دیگری را برای درک رابطه بین خاموشی هوشیارانه و سکوت تدافعی ارائه می‌دهد. کارکنانی که از ترس پیامدهای احتمالی، مانند جریمه، توبیخ یا حتی اخراج، نظرات و ایده‌های خود را سانسور می‌کنند، بیشتر به سمت سکوت تدافعی گرایش پیدا می‌کنند. نتایج این فرضیه با مطالعات دانتز (۲۰۱۹) در یک راستاست. فرضیه سوم تأثیر مستقیم خاموشی هوشیارانه بر سکوت تدافعی را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد این نوع خاموشی به طور مستقیم نیز می‌تواند به افزایش سکوت تدافعی در سازمان‌ها منجر شود. این یافته مستقل از عوامل میانجی، بر اهمیت خود خاموشی هوشیارانه به عنوان یک رفتار منفی تأکید دارد. به عبارت ساده‌تر، صرفاً خودداری آگاهانه از بیان نظرات، حتی بدون در نظر گرفتن ناامنی شغلی یا خودسانسوری به عنوان عوامل میانجی، می‌تواند به طور مستقیم منجر به سکوت تدافعی شود. نتایج این فرضیه با مطالعات دانتز (۲۰۱۹) هم‌راستا بود. فرضیه چهارم که تأثیر خاموشی هوشیارانه بر ادراک ناامنی شغلی را بررسی می‌کند نیز تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد هرچه کارکنان بیشتر احساس کنند که نمی‌توانند آزادانه نظرات خود را بیان کنند و مجبور به خاموشی هوشیارانه هستند، احساس ناامنی شغلی در آن‌ها افزایش می‌یابد. این وضعیت ممکن است ناشی از این تصور باشد که سازمان به نظرات و مشارکت آن‌ها توجهی ندارد و این بی‌توجهی می‌تواند در نهایت به از دست دادن شغلیشان منجر شود. نتایج این فرضیه با پژوهش موسوی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستا بود. فرضیه پنجم نیز تأیید شد و نشان داد خاموشی هوشیارانه بر خودسانسوری کارکنان تأثیرگذار است. همانند فرضیه چهارم، این یافته نیز بر این نکته تأکید دارد که وقتی کارکنان احساس می‌کنند نمی‌توانند آزادانه نظرشان را بیان کنند، تمایل بیشتری به خودسانسوری پیدا می‌کنند. نتایج این فرضیه با مطالعات پیری و همکاران (۱۴۰۳) هم‌راستا بود. یافته‌های مربوط به فرضیه ششم نشان داد ادراک ناامنی شغلی به طور مستقیم بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است. این نتیجه بسیار منطقی است؛ زمانی که کارکنان احساس ناامنی شغلی دارند، انگیزه کمتری برای بیان نظراتی که ممکن است مدیران یا سازمان را ناراحت کنند، از خود نشان می‌دهند. ترس از دست دادن شغل، آن‌ها را به سمت سکوت سوق می‌دهد تا از هر گونه واکنشی که بتواند این ناامنی را تشدید کند، اجتناب کنند. نتایج این فرضیه با مطالعات چایاک^۱ (۲۰۲۱) هم‌راستا بود. فرضیه هفتم نیز تأیید کرد خودسانسوری به طور مستقیم بر سکوت تدافعی تأثیرگذار است. این یافته تأکید می‌کند وقتی کارکنان به طور فعال نظرات خود را سانسور می‌کنند، خودشان در حال شکل‌دهی به رفتار سکوت تدافعی هستند. نتایج این فرضیه با مطالعات پیری و همکاران (۱۴۰۳) هم‌راستا بود.

^۱ Çayak

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. مطالعه حاضر نشان می‌دهد خاموشی هوشیارانه به طرز معنادار بر ادراک ناامنی شغلی، خوسانسوری کارکنان و سکوت تدافعی تأثیر می‌گذارد. برای کاهش این پدیده، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های گزارش‌دهی امن و مخفی در سازمان‌ها اجرا شوند تا کارکنان بتوانند بدون ترس از پیامدهای منفی، مشکلات خود را گزارش دهند.
۲. برای کاهش هوشیاری و خاموشی هوشمندانه، نیاز است رهبران سازمان سیاست‌هایی را اتخاذ کنند که احترام، صداقت، و شفافیت را پررنگ‌تر نشان دهند. این خود شامل برگزاری جلسات منظم نقد و گفت‌وگو بدون ارباب، آموزش مدیران در مهارت‌های بیان بازخورد مثبت و سازنده و ایجاد ساختارهای نظارتی است که در آن‌ها کارمندان احساس می‌کنند دیدگاه‌هایشان جدی گرفته می‌شوند.
۵. به منظور مقابله با ادراک ناامنی شغلی ناشی از خاموشی هوشیارانه، سازمان‌ها باید بر ایجاد شفافیت و ارتباطات باز در خصوص اهداف و مسیر شغلی تمرکز کنند. این امر مستلزم ارائه اطلاعات واضح و منظم درباره وضعیت سازمان، اهداف راهبردی و چالش‌های پیش رو به کارکنان است تا آن‌ها بتوانند درکی بهتر از چشم‌انداز سازمان پیدا کنند.
۴. به منظور مقابله با خودانسوری ناشی از خاموشی هوشیارانه، سازمان‌ها می‌توانند اقدام به اجرای «برنامه‌های گفت‌وگوی سازنده» کنند. این برنامه‌ها شامل برگزاری جلسات منظم گفت‌وگو در فضایی غیررسمی، آموزش مهارت‌های ارتباطی مؤثر، ایجاد سازوکار بازخورد امن و ناشناس، تقویت فرهنگ پذیرش خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری و رهبری حمایتی از سوی مدیران هستند.
۵. ناامنی شغلی باعث سکوت کارمندان می‌شود. برای کاهش ناامنی شغلی، سازمان باید شفافیت در ارزیابی‌ها، آموزش مهارت‌های شغلی و فردی و اعلام رسمی امنیت شغلی را در فرهنگ خود بومی‌سازی کند. همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در رابطه با حقوق و وظایف، اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌های پیشرفت و گفت‌وگوهای فردی با کارکنان، حس امنیت و اعتماد را تقویت می‌کند.
۶. برای مقابله با خودانسوری و سکوت تدافعی در سازمان‌های دولتی، ایجاد فرهنگ اعتماد و ارتباط باز ضروری است. در سطح عملیاتی، سازمان باید کانال‌هایی مانند انجمن‌های گفت‌وگو، وینارهای داخلی، جلسات باز پرسش و جواب با مدیران ارشد و سامانه‌های گزارش‌دهی ناشناس را راه‌اندازی کند. این کانال‌ها باید به صورت منظم و با تأیید مدیران فعال شوند و آموزش‌های لازم را درباره اهمیت و نحوه بیان آزادانه نظرات در این فضاها ارائه دهند.

محدودیت‌ها

۱. محدودیت نمونه: یافته‌های این پژوهش ممکن است به دلیل ویژگی‌های خاص نمونه (اندازه سازمان) قابل تعمیم به تمامی سازمان‌ها نباشد.
۲. ماهیت مقطعی پژوهش: از آنجا که پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، این پژوهش نمی‌تواند روابط علت و معلولی را به طور قطعی اثبات کند و فقط همبستگی‌ها را نشان می‌دهد.
۳. اتکا به خوداظهاری: داده‌های گردآوری شده ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های خوداظهاری کارکنان باشد که می‌تواند بر دقت نتایج تأثیر بگذارد.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

۱. مطالعات طولی: انجام مطالعات طولی می‌تواند به بررسی دینامیک‌های تغییر در طول زمان و اثبات روابط علت و معلولی بین خاموشی هوشیارانه، ناامنی شغلی، خودسانسوری و سکوت تدافعی کمک کند.
۲. مطالعات مقایسه‌ای: انجام مطالعات مقایسه‌ای بین صنایع مختلف، فرهنگ‌های سازمانی متفاوت یا حتی کشورهای گوناگون می‌تواند به درک بهتر عوامل زمینه‌ای مؤثر بر این پدیده‌ها کمک کند.
۳. استفاده از روش‌های پژوهش ترکیبی: ترکیب روش‌های کمی و کیفی (مانند مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های کانونی) می‌تواند درکی عمیق‌تر از تجربیات کارکنان و دلایل پشت سکوت تدافعی ارائه دهد.

سپاسگزاری

با تشکر از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. ا. پارسامقدم، مصطفی، سلاجقه، سنجر، و کمالی، محمدجلال (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین عوامل فردی و مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی کشور با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳(۴۶)، ۱۴۳-۱۵۲. <https://civilica.com/doc/1363086>
۲. پیری، مرتضی، جعفری، میثم، و ویشلقی، مهدیه (۱۴۰۳). پیشایندها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۵(۵۷)، ۲۳۳-۲۵۶. <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
۳. تنهایی، محمدحسن، نصرافهانی، علی، نیلی‌پور طباطبایی، سیداکبر، و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۹(۴)، ۱۴۷-۱۶۶. <https://doi.org/10.22108/JAS.2018.107632.1220>
۴. خسروی، اعظم، خلیلی، کرم، و محمدی، اسفندیار (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری-تفسیری شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله علوم روانشناختی*، ۲۲(۱۲۷)، ۱۴۴۹-۱۴۶۵. <https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449>
۵. سیاوشی، ملیحه، و عصمتی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۸). بررسی نقش عدم امنیت شغلی کمی و کیفی در بروز رفتارهای انحرافی کاری در یک سازمان نظامی. *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۱(۱)، ۵۷-۹۳. <https://doi.org/10.22080/SHRM.2019.2357.93>
۶. صلواتی، عادل، یاراحمدی، یحیی، و سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سندج). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۶(۳)، ۵۴۲-۵۲۳. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2014.50762>
۷. قاسمی، وحید (۱۳۸۹). *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amose Graphics* (چاپ اول). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۸. لاریجانی، نرگس (۱۴۰۰). بررسی عوامل و پیامدهای سکوت سازمانی با ارائه راهکارهای مقابله با آن. *رویکردهای پژوهش نو در علوم مدیریت*، ۲۶(۲۵)، ۱۳۳-۱۰۹. <http://noo.rs/RzJQj>
۹. موسوی، سیدنجم‌الدین، ساعدی، عبدالله، و مومنی منفرد، معصومه (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۱)، ۵۷-۸۷. <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.1.3.1>
۱۰. موسوی، سیدنجم‌الدین، شریعت‌نژاد، علی، نظریوری، امیرهوشنگ، و درویش‌زاده بروجنی، مرضیه (۱۴۰۳). فهم تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی: تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه (مورد مطالعه: استانداری چهارمحال و بختیاری). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۴)، ۱۹۶-۲۱۸. <https://doi.org/10.22111/JMR.2024.44663.5947>

۱۱. مهداد، علی، سجادی، مریم السادات، و آبشاهی، فریناز (۱۳۹۹). پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی اجباری و ارادی از طریق ادراک ناامنی شغلی و ادراک استرس شغلی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۵)، ۹۷-۱۱۶. <https://doi.org/10.52547/JCOC.12.4.97.116-97>
۱۲. میرزایی، وحید، و عقیقی، علی اکبر (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری خودشیفته و بدبینی سازمانی، نقش میانجی سکوت کارکنان و شایعات منفی در محل کار. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۰(۱)، ۳۳-۶۷. <https://doi.org/10.22034/JOM.2024.2000908.1096>
۱۳. نظری، امیر هوشنگ، و مهدی‌خانی، فرناز (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای سکوت تدافعی کارکنان با روش FCM. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳(۳)، ۱۳-۳۱. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2024.377803.1008671>
۱. خوان‌راد، مهسا، جعفرزاده، سحر، و جعفرزاده، سجاد (۱۴۰۲). تعادل کار، زندگی و رفتار نوآوران با نقش میانجی تعلق خاطر شغلی. *نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری*، تهران. <https://civilica.com/doc/1671313>
۲. اصلانی، فرشید، و رجبی، فاطمه (۱۴۰۰). پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت: رهبری چندگانه در شیوه‌های نوآوری کارمندمحور کارکنان آموزش پرورش شاهین‌شهر. *پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۳۸(۴)، ۱۸۱-۱۷۰. doi.org/10.22034/JHRS.2023.362169.1986

References

1. 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>
2. Adamska, K. (2017). Self-censorship in organizations. In *Peace Psychology Book Series* (pp. 41-60). https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7_3
3. Bar-Tal, D. (2017). Self-censorship as a socio-political-Psychological phenomenon: Conception and research. *Political Psychology*, 38, 37-65. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7>
4. Beakley, J. (2016). Supervisor-subordinate communication: Workplace bullying and the tyrannical Mum Effect. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 31-39. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/55335/30344>
5. Bodrunova, S., Litvinenko, A., & Nigmatullina, K. (2020). Who is the censor? Self-censorship of Russian journalists in professional routines and social networking. *Journalism*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/1464884920941965>
6. Çayak, S. (2021). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: A study on educational organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13. <https://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.2.177>
7. Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>

8. Creese, J., Byrne, J., Matthews, A., McDermott, A.M., Conway, E., & Humphries, N. (2021). "I feel I have no voice": hospital doctors' workplace silence in Ireland. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 178-194. <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2020-0353>
9. Dunaetz, D. (2019). Evangelism, social media, et effectus eorum. *Evangelical Review of Theology*, 43(2), 138-151. <https://ssrn.com/abstract=3385872>.
10. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
11. Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 37(4), 250. <https://doi.org/10.1037/h0087260>
12. Ghasemi, V. (2010). *Structural equation modeling in social research with Amose Graphics Application* (1st Ed.). Tehran: Sociologists Publications. (In Persian)
13. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
14. Keil, M., & 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. <https://doi.org/10.1145/1007965.1007971>
15. 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), 1449-1465. <https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1449> (In Persian)
16. Larijani, N. (2021). Investigating the factors and consequences of organizational silence and providing solutions to deal with it. *New Research Approaches in Management Sciences*, 26(25), 109-133. <http://noo.rs/RjJQj> (In Persian)
17. Lawrence, E., & Kacmar, K. (2017). Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 39-70. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.58>
18. Mehdad, A., Sajjadi, M.S., & Abshahi, F. (2020). Predicting mandatory and voluntary organizational citizenship behaviors through perceived job insecurity and perceived job stress. *Journal of Career & Organizational Counseling*, 12(45), 97-116. <https://doi.org/10.52547/JCOC.12.4.97> (In Persian)
19. Millender, L., Bisel, R., & Zanin, A. (2022). Why do employees choose defensive silence?: How concerns with formal powerholders undermine self-efficacy to dissent. *Communication Research Reports*, 40(4), 216-225. <https://doi.org/10.1080/08824096.2023.2236926>
20. Mirzaei, V., & Aghighi, A.A. (2024). Investigating the relationship between narcissistic leadership and organizational cynicism, the mediating role of employees' silence and negative rumors in the workplace. *Psychological Researches in Management*, 10(1), 33-67. <https://doi.org/10.22034/JOM.2024.2000908.1096> (In Persian)

21. Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
22. Mousavi, S., Saedi, A., & Momeni Monfared, M. (2020). Identifying and explaining the antecedents and consequences of vigilant silence of human resources using Fuzzy Delphi Approach. *Organizational Behavior Studies*, 9(1), 57-87. <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.1.3.1> (In Persian)
23. Mousavi, S., Shariatnezhad, A., Nazarpouri, A., & Darvishzadeh Boroujeni, M. (2024). Understanding the impact of human resources' self-censorship on organizational silence: Explaining the mediating role of vigilant silence (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). *Public Management Researches*, 17(64), 196-218. <https://doi.org/10.22111/JMR.2024.44663.5947> (In Persian)
24. 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>
25. Nazarpouri, A.H., & Mehdikhani, F. (2024). Identifying and prioritizing effective factors and consequences of employees' defensive silence using the FCM method. *Organizational Culture Management Quarterly*, 23(3), 13-31. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2024.377803.1008671> (In Persian)
26. Ölçer, F., & Coşkun, Ö. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>
27. 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. <http://aisel.aisnet.org/jais/vol9/iss7/1>
28. Parlar, H., Türkoğlu, M., & 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>
29. Parsamoghadam, M., Salajegheh, S., & Kamali, M.J. (2021). Investigating the relationship between individual factors and political behavior management in the banking system with respect to the mediating role of organizational silence. *Development and Transformation Management Quarterly*, 13(46), 143-152. <https://civilica.com/doc/1363086> (In Persian)
30. Petronio, S. (2010). Communication privacy management theory: What do we know about family privacy regulation?. *Journal of Family Theory & Review*, 2(3), 175-196. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2010.00052.x>
31. Piccoli, B., & Bellotto, M. (2014). Threat of losing the job and deviant behaviours as consequence: Comparing social exchange perspective and justice control model as theoretical explanations. *European Journal of Management*, 14(2), 83-90. <https://doi.org/10.18374/EJM-14-2.8>

32. Piri, M., Jafari, M., & Vishlaghi, M. (2024). Antecedents and consequences of self-censorship of Government employees. *Strategic Management Studies Quarterly*, 15(57), 233-256. <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762> (In Persian)
33. Ramingwong, S., & Snansieng, S. (2013). A survey on mum effect and its influencing factors. *Procedia Technology*, 9, 618-626. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.068>
34. Sabino, A., Gonçalves, P., & Cesário, F. (2024). Linking organizational cynicism to prosocial voice and defensive silence through the mediating role of bullying at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 43-59. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2023-4119>
35. Salavati, A., Yarahmadi, Y., & Seyed Hashemi, S.N. (2014). Effective communications and organizational silence in the country's banking network (case study: Sanandaj City). *Public Administration Quarterly*, 6(3), 523-542. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2014.50762> (In Persian)
36. Shen, X., & Truex, R. (2021). In search of self-censorship. *British Journal of Political Science*, 51(4), 1672- 1684. <https://doi.org/10.1017/S0007123419000735>
37. Shoss, M. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. <https://doi.org/10.1177/01492063176915>
38. Siavashi, M., & Esmatimoghadam, M. (2020). Investigating the role of quantitative and qualitative job insecurity in the occurrence of counterproductive work behaviors in a military organization. *Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 57-93. <https://doi.org/10.22080/SHRM.2019.2357> (In Persian)
39. Singh, B., Sharma, P., & Payush, K. (2022). Perceived organizational politics, defensive silence and ineffectual silence with superior trust as a moderator in Indian Banking Sector. *International Journal of Research Radicals in Multidisciplinary Fields*, 1(1), 75-85. <https://www.researchradicals.com/index.php/tr/article/view/76>
40. Staufenbiel, T., & König, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>
41. Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242
42. Tanhaei, M.H., Nasrasfahani, A., Nilipour Tabatabaei, S.A., & Akhavan Sarraf, A R. (2018). Recreating the model of antecedents and consequences of employees' organizational silence: A case study of Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology*, 29(4), 147-166. <https://doi.org/10.22108/JAS.2018.107632.1220> (In Persian)
43. 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. <https://doi.org/10.1037/h0032881>
44. Tichtich, M.L.S., & Amira, K. (2024). Organizational silence: Dimensions, determinants, and impact on management- An analytical study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 26-36. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>

45. Wang, Y.D., Hsieh, H.H. (2023). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
46. Wetzels, M.G., Odekerken-Schroder, C., & Van, O. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
47. 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>
48. Van Dyne, L., Son, A., & Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>