

ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین<sup>۱</sup>احمدرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۸

## چکیده

زمینه و هدف: در صورتی که کارکنان ارتباط عاطفی خود با سازمان را از دست داده (تعهد سازمانی) و سعی آنها برای بهبود شرایط نامطلوب، همواره با شکست مواجه شود، دچار حالتی با عنوان سکوت سازمانی شده و در نتیجه، غیبت، کم کاری، تخلف و در نهایت، ترک سازمان از آنها انتظار می رود. با توجه به اهمیت نیروی انسانی متعهد در کار پلیس، ضروری است که الگوی بومی سکوت در سازمان های مختلف شناخته شود. هدف این پژوهش ارائه الگوی سکوت کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و همچنین از نظر روش اجرا، توصیفی - تحلیلی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در بخش اول شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی و معاونت نیروی انسانی نیروی انتظامی و در بخش دوم شامل تمام کارکنان دانشگاه است. در بخش اول، مطالعه بر روی تمام خبرگان واجد شرایط انجام شد و در بخش دوم، حجم نمونه با استفاده از رابطه کوکران، ۱۴۴ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده ها از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

یافته ها: الگوی سکوت سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین دارای ابعاد پنج گانه سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی است. بارهای عاملی ابعاد سکوت سازمانی بالاتر از ۰/۳۰ و در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند.

نتایج: سکوت تدافعی با مؤلفه های ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه گیری و حفاظت از خود؛ سکوت اجتماعی با مؤلفه های پرهیز از تمارض، هم نوایی و حفاظت دیگران از ضرر؛ سکوت مطیع با مؤلفه های پذیرش سلسله مراتب سازمانی، بی حرکتی عمدی، اطاعت از ضوابط و آیین نامه ها و تصور نداشتن کارایی در سازمان؛ بعد سکوت ارتباطی با مؤلفه های امکان برقرای ارتباط بین کارکنان و ارتباطات بین کارکنان و مدیران عالی و بعد سکوت حفاظتی با مؤلفه حفاظت از اطلاعات سازمان مفهوم سازی شده است.

کلیدواژه ها: سکوت سازمانی، الگوی سکوت سازمانی، سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، دانشگاه علوم انتظامی

استناد: اسماعیلی، احمدرضا (پاییز، ۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه پژوهش های مدیریت

انتظامی، ۱۴(۳)، ۵۰۳-۵۲۸.

۱. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی است که با همین عنوان با حمایت معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی امین انجام شده است.

۲. عضو گروه مدیریت، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: esmaeliahmadreza@gmail.com

## مقدمه

استفاده مناسب از تمام ظرفیت‌های نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمانی درحالی‌که رقابت به‌منظور دستیابی به افراد ماهر توسط سازمان‌های مختلف به اوج خود رسیده است، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. وجود تغییرات پی در پی در محیط، بارزترین خصیصه عصر حاضر است. با اینکه این جمله تبدیل به عبارتی کلیشه‌ای در ادبیات نوین علمی شده است، با این حال الزامات متعددی را به‌منظور پیش‌بینی و انطباق‌پذیری با این تغییرات، در مقابل سازمان‌ها قرار داده است. این تغییرات تا آنجا گسترش یافته‌اند که در مشاغل گوناگون هر روزه با متغیرهای جدیدی که بر کار ما تأثیرگذارند، روبه‌رو هستیم، به‌عبارتی بر پیچیدگی محیط سازمانی و فراسازمانی افزوده شده است و این پیچیدگی در کنار اهمیت سرمایه انسانی، چگونگی رفتار با این سرمایه ارزشمند را نیازمند مطالعه و دارای اهمیت کرده است. در سازمان‌هایی مانند پلیس که نیروی انسانی محور فعالیت‌ها است و نحوه عملکرد آن با توجه به عملکرد نیروی انسانی، ارزیابی می‌شود، توجه به رفتار کارکنان و به‌ویژه واکنش‌های آنها به اتفاقاتی که در سازمان می‌افتد و نمود آن در عملکرد آنها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. زیرا این سازمان‌ها به‌دلیل حساسیت و همچنین اهمیت وظایف خود، نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و سازمان‌شان پایبند باشند.

گاهی، برخی مدیران به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و انتظامی، «در ارتباط با مسایل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند، تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود، باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد (هاشمی، ۱۳۹۵، ص ۲۴)»، شاید تصورشان فقط این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید دستورات آنها را بپذیرند. اگرچه «امروزه به‌دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مالی زیادی هستند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسایل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند (نقش‌بندی، ۱۳۹۶، ص ۱۹۸)» «به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند یا به‌عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد (امانی، شریف‌آبادی و علی‌آبادی،

۱۳۹۶، ص ۴۶۶) که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود. سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (واکولا و دیمیتریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ به نقل از عنایتی، عالی پور و بزرگ‌نیا حسینی، ۱۳۹۷، ص ۴۸). سکوت و بی‌توجهی به تحولات سازمان (چه مثبت و چه منفی) به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما بررسی و تحقیق جدی درباره ابعاد آن، متغیرهای پیش‌بین و پیامدهای آن به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و انتظامی انجام نشده است. با توجه به اهمیت این موضوع در سازمان‌های انتظامی که پیشتر به آن اشاره شد، فراهم آوردن مبانی، تولید مفاهیم بومی و شناخت الگوی علت و معلولی با شرایط این سازمان‌ها، می‌تواند گامی مهم، ضروری و تأثیرگذار در تشویق پژوهشگران برای پژوهش در این حوزه باشد و از طرفی نیز عاملی مهم در ایجاد حساسیت در بین مدیران به منظور توجه به این مفهوم و پیامدهای آن خواهد بود.

**پیشینه:** بهرامیان (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با عنوان تعیین تأثیر رهبری معنوی بر سکوت سازمانی در شرکت کاشی نیلو، به بررسی موضوع در بین ۶۰۰ نفر از کارکنان شرکت یادشده پرداخت. یافته‌ها حاکی از آن بود که رهبری معنوی با ضریب تأثیر ۰/۹۱۷- و ابعاد عشق به نوع دوستی، ایمان به کار و عضویت و تعلق سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل با ضرایب تأثیر ۰/۳۸۳- و ۰/۳۵۰- و ۰/۴۰۱- در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر سکوت سازمانی در شرکت کاشی نیلو تأثیر معکوس دارند. ابعاد چشم‌انداز و معناداری در کار به عنوان متغیرهای مستقل در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر سکوت سازمانی در شرکت کاشی نیلو تأثیری نداشتند. صادقی (۱۳۹۳) پیرامون رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان در بین مدیران و کارکنان پردیس هنرهای زیبای دانشگاه تهران مطالعه‌ای را انجام دادند. نتایج نشان داد بین سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری به صورت معکوس و منفی وجود دارد. بین نگرش مدیران عالی و سرپرستان درباره سکوت با عملکرد کارکنان رابطه به صورت منفی و معنادار هست. بین وجود فرصت‌های ارتباطی با عملکرد کارکنان رابطه به صورت مثبت و معنادار هست، یعنی هر قدر فرصت‌های ارتباطی در سازمان بیشتر باشند باعث خواهد شد کارکنان کمتر سکوت کنند و عملکرد کارکنان مطلوب‌تر می‌شود. شکیب‌ا (۱۳۹۳) پیرامون ارزیابی نقش سبک رهبری و فرهنگ

سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی در بین کارکنان و کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مطالعه‌ای را انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی تأثیرگذار است و رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با انواع مختلف سکوت سازمانی تدافعی، دیگرخواهی و سکوت مطیع تأیید شد. ییریک، ییلماز، دمیرل، ییلماز، آکگان و کینای<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی درک کارکنان هتل در مورد عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، ازدحام، تعهد سازمانی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی» به این نتایج رسیدند که عواملی از قبیل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، رتبه حرفه‌ای و شغلی و جایگاه شغلی تأثیرات قابل توجهی بر مفاهیم فداکاری سازمانی، ازدحام، عدالت سازمانی و آرامش سازمانی را دارا هستند. پناهی، ویسه، دیوخار و کمری<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تحلیل تجربی در مورد عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان» به این نتایج رسیدند که رابطه‌ای معنادار بین ابعاد جو سکوت و تعهد سازمانی کارکنان با سکوت کارکنان وجود دارد؛ همچنین رابطه‌ای مثبت بین نگرش‌های مدیران عالی‌رتبه و نگرش‌های سرپرست‌ها نسبت به رفتار سکوت کارکنان وجود دارد. همچنین رابطه‌ای منفی بین فرصت‌های برقراری ارتباط و تعهد سازمانی با سکوت کارکنان وجود دارد. سایگان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش با عنوان «بررسی رابطه بین تعهد عاطفی و سکوت سازمانی از دیدگاه مفهومی» را انجام داد که در آن عوامل سازمانی مورد نیاز برای ایجاد تعهد سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش یادشده رابطه منفی بین تعهد عاطفی و سکوت سازمانی به دست آمد. **مبانی نظری:** ون داین<sup>۴</sup> و دیگران این تعریف از سکوت را ارائه می‌دهند: «خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار. سکوت رفتاری است عمدی که در آن از طرح ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید خودداری می‌شود (واکولا و دیمیتیس، ۲۰۰۵؛ به نقل از کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۱)». (سکوت، فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت اعتبار) اعتماد به نفس و اقتدار هم است. علاوه بر آن خاموش‌سازی می‌تواند اشاره به «ساکت کردن،

1. Yirik, Yilmaz, Demirel, Yilmaz, Akgün, Kinay  
3. Saygan

2. Panahi, Veisheh, Divkhar & Kamari  
4. Van Dyne

سانسور، بازداری و سرکوب<sup>۱</sup>، حاشیه نشین سازی<sup>۲</sup>، ناچیز شماری<sup>۳</sup>، محرومیت<sup>۴</sup> و دیگر شکل های تخفیف و کاستن<sup>۵</sup> داشته باشد (هازن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ به نقل از کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۰).

موریسن و میلیکن<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در مفهوم سکوت نشان می دهند؛ سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی است که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی های سازمانی زیادی بر آن تأثیر گذار است؛ این ویژگی های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند براساس چگونگی درک آن می انجامد. موریسن و میلیکن بیان می کنند؛ «هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می شود که این پدیده را «سکوت سازمانی» می نامند. بر طبق نظر موریسن و میلیکن، سکوت سازمانی «احساس بی ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی» را به وجود می آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می شود (به نقل از پورصادق، عسکری و خدابنده، ۱۳۹۶، ص ۶).

«هنریکسن و دایتون (۲۰۰۶؛ به نقل از کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۱)، سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می کنند که افراد، مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می شود از خود نشان می دهند؛ در واقع سکوت سازمانی، «فرایند سازمانی ناکارآمدی که هزینه ها و تلاش ها را از بین می برد و می تواند شکل های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی ها، میزان کم ابراز ایده ها و نظرات (دن، جان لو و جیو چنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ به نقل از کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۱)».

**انواع سکوت:** با مروری بر پژوهش های گذشته متوجه خواهیم شد که چهار شکل از سکوت کارکنان وجود دارد که عبارت اند از: سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه و سکوت فرصت طلبانه. **سکوت مطیع:** «هنگامی که بیشتر افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می نهند، منظور از سکوت، اغلب آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی کند (کرانت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر

1. suppression

2. marginalization

3. trivialization

4. exelusion

5. Hazen

6. Morrison & Milliken

7. Dan, Jun Wu, Jiu-cheng

8. Crant

شرایطی اطلاق می‌شود. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پایندر و هارلوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۳۳۳). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پایندر و هارلوس این نوع سکوت را به‌عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش برای صحبت کردن، مشارکت یا کوشش برای تغییر وضعیت موجود ندارند (به نقل از بهلولی، خداوردی‌زاده و صبحوحی لکی، ۱۳۹۶، ص ۱۲۲۰). «به‌عنوان مثال کارمندی از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن است و یا ممکن است از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دو این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادات خود به‌طور فعال نمی‌پردازند. درنهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات براساس تسلیم یا احساس اینکه تغییرات مؤثر فرای قابلیت‌های گروه است، می‌باشد (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵، ص ۵۰)».

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت، «احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به‌دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. «سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعلانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری (بهلولی، خداوردی‌زاده و صبحوحی لکی، ۱۳۹۶، ص ۱۲۲۱)» و در عین حال «خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای» بد به‌دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان پرهیز می‌کنند

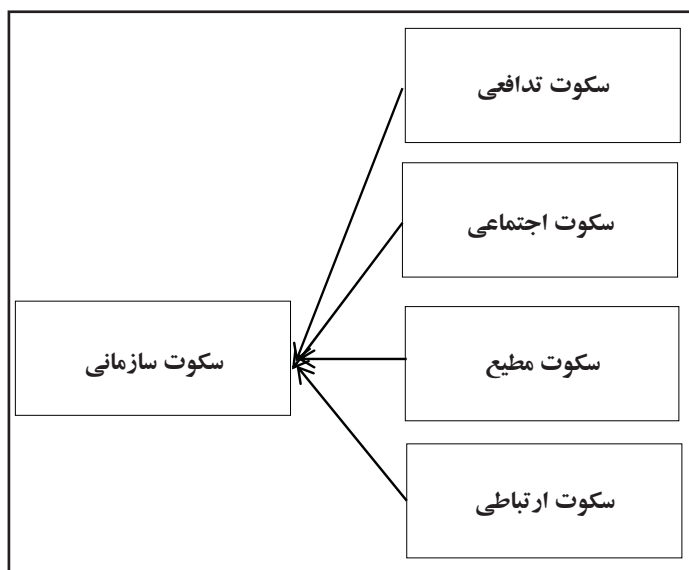
(آورای و کوینونس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۳). «خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به دلیل احتراز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات، مثال‌هایی از سکوت تدافعی هستند (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰ به نقل از دهقانی پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶، ص ۱۲)».

**سکوت نوع دوستانه:** سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی<sup>۲</sup> است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌های سازمانی. «اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۳)» بیان نمی‌شوند. سکوت نوع دوستانه، «تعمدی است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان (بهلولی، خداوردی زاده و صبوحی لکی، ۱۳۹۶، ص ۱۲۲۱)» و دستورات سازمانی به اجرا در آورد. این پدیده رفتاری دارای هفت بعد اساسی است. یکی از این ابعاد، روحیه جوانمردی<sup>۳</sup> است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. «روحیه جوانمردی به‌عنوان نبود شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلیف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه است. امتناع از بروز شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجا که منافی برای دیگران دارد، دیگر خواهانه است. بنابراین خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن اهداف دیگر خواهانه صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (اسچلوسر و زالین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲ به نقل از کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶، ص ۱۰۳). سکوت فرصت طلبانه: با وجود شکل‌های مختلف فرصت طلبی، به‌طور عمده اشکال زیرکانه‌تر، مانند ارائه اطلاعات ناقص یا تحریف شده، با هدف گمراه کردن، پنهان کردن و یا اشتباه. پنهان داشتن اطلاعات براساس فرصت طلبی است هنوز توجه زیادی را به خود در ادبیات سکوت در سازمان جلب نکرده است. اما در ادبیات رفتار برخلاف بهره‌وری به‌خوبی شناخته شده است (گریوس و ساکت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). اولین بررسی‌های ادبیات این گونه سکوت نابه‌هنجار نشان‌دهنده سکوت به قصد آسیب است (مانند آسیب به

1. Avery and Quinones  
3. Sportsmanship  
5. Gruys and Sackett

2. Organizational Citizenship Behaviour  
4. Schlosser & Zolin

سازمان یا کارکنان) (برینسفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). البته سکوت فرصت طلب در یک صورت می‌تواند مفید ظاهر شود، زمانی که کارکنان به دنبال قدرت و موقعیت نیستند بلکه برای جلوگیری از حجم کار اضافی باشد (کانلی، زویگ، وبستر و تروگاکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). به‌طور خلاصه سکوت فرصت طلب به‌صورت، خودداری راهبردی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا عقاید مربوط به کار، با هدف دستیابی به یک مزیت و سود برای خود درحالی که ممکن است به دیگران آسیب برساند (گارفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). درنهایت با بررسی ادبیات موضوع، مدل اولیه پژوهش به‌صورت شکل ۱ به‌دست آمد.



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی - تحلیلی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین است. حجم نمونه براساس رابطه کوکران با ۰/۸ اطمینان، ۱۴۴ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب است که طبقات مورد نظر شامل درجه‌داران، افسران جزء و افسران ارشد و کارمندان هم‌تراز است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه

1. Brinsfield  
3. Garfield

2. Connelly, Zweig, Webster, Trougakos



محقق ساخته استفاده شد. پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، به شرح جدول ۱ تأیید شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه سکوت سازمانی

| ضریب آلفا | تعداد پرسش‌ها | ابعاد        |
|-----------|---------------|--------------|
| ۰/۷۲      | ۸             | سکوت تدافعی  |
| ۰/۷۴      | ۸             | سکوت اجتماعی |
| ۰/۹۱      | ۷             | سکوت مطیع    |
| ۰/۸۷      | ۶             | سکوت ارتباطی |
| ۰/۷۲      | ۴             | سکوت حفاظتی  |

برای بررسی روایی ابعاد پرسشنامه سکوت سازمانی، از نرم افزار «اسمارت پی. ال. اس»<sup>۱</sup>، استفاده شد. برای بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> استفاده شد که مقدار پیر آن به ترتیب برابر ۰/۶۱، ۰/۶۵، ۰/۵۳، ۰/۵۵، ۰/۵۲ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص (۰/۵)، مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه گیری انعکاسی از شاخص اشتراک با روایی متقاطع<sup>۳</sup> استفاده شد. مقدار این شاخص برای مدل یاد شده برای ابعاد سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی به ترتیب برابر ۰/۲۰، ۰/۱۳، ۰/۱۵، ۰/۱۰ است که مقادیر مثبت این شاخص نشان دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه گیری انعکاسی است.

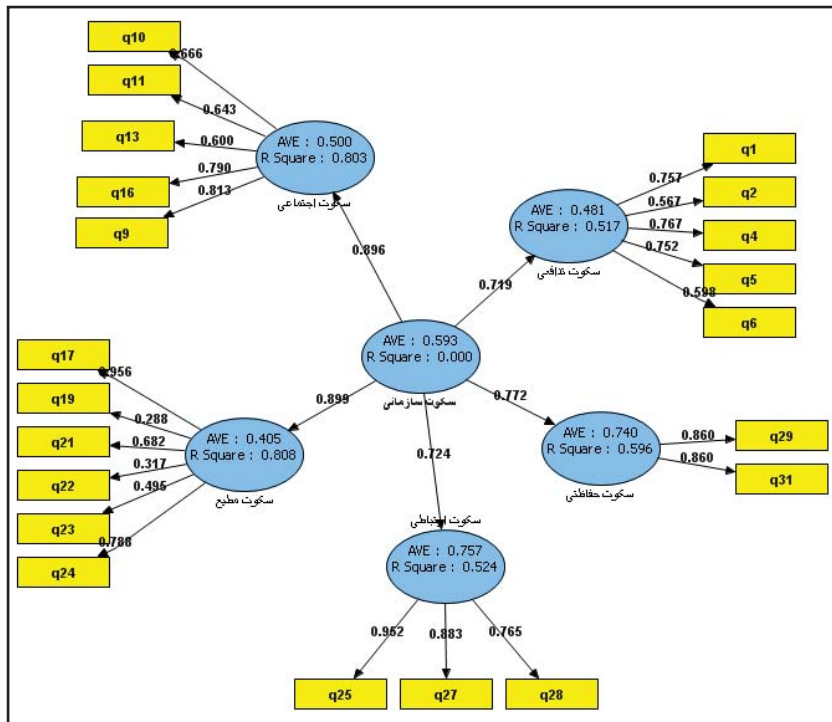
## یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی: از بین ۱۴۴ نفر آزمودنی، بیشترین درصد پاسخ‌گویان (۳۶/۱ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال و کمترین درصد پاسخ‌گویان (۲۲/۲ درصد) بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه خدمتی دارند. بنابراین بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای تجربه به نسبت زیادی در سازمان هستند، که این موضوع با توجه به ماهیت فرایندی و زمان‌بر ایجاد سکوت سازمانی، می‌تواند نتایج واقعی‌تری به پژوهشگر ارائه دهد. بیشتر پاسخ‌گویان (۲/۴۷ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و کمتر آن‌ها دارای تحصیلات دکتری (۸/۱۳ درصد) هستند.

1. Smart-PLS  
 3. CV Com.

2. AVE

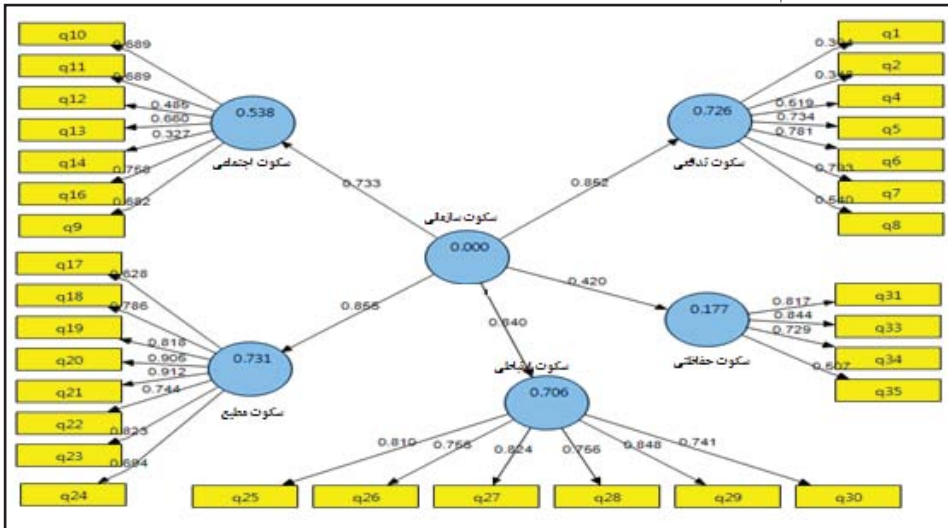
تحلیل عاملی مدل اولیه: پیش از بررسی نمودار ۱، ابتدا شاخص‌هایی که همبستگی پایین‌تر از ۰/۳۰ با مؤلفه‌های مرتبط با خود داشتند، از الگوی سکوت سازمانی حذف شدند که در سطح ۰/۹۵ معنادار است. در ضمن این پنج مؤلفه با سکوت سازمانی همبستگی قوی دارند که بر همین اساس همبستگی مؤلفه سکوت تدافعی برابر ۰/۷۱، سکوت اجتماعی برابر ۰/۸۹، سکوت مطیع برابر ۰/۸۹، سکوت ارتباطی برابر ۰/۷۲ و سکوت حفاظتی برابر ۰/۷۷ است.



نمودار ۱. تحلیل عاملی (ضرایب مسیر) ابعاد سکوت سازمانی

همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد که اعتبار مرکب<sup>۱</sup> مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص (۰/۷) مناسب و قابل قبول است. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش، گویه‌های مرتبط حذف، اصلاح و یا با نظر خبرگان جایگزین شدند و یا اینکه برخی از شاخص‌ها با تغییراتی در مدل نهایی باقی ماندند و مدل نهایی مورد آزمون مجدد قرار گرفت.

پرسش ۱: الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین چگونه است؟ برای بررسی پرسش یادشده خروجی نرم افزار به صورت شکل زیر به دست آمد.



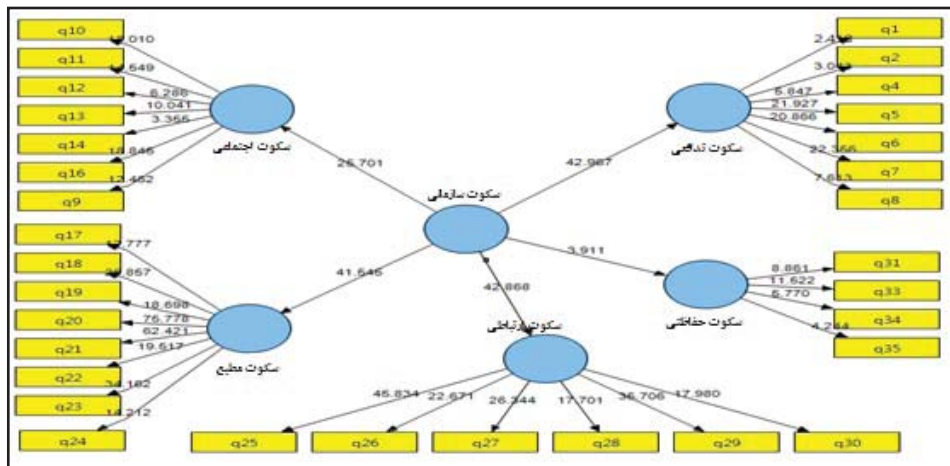
نمودار ۲. رابطه بین ابعاد الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

پیش از بررسی نمودار ۲، ابتدا شاخص‌هایی که همبستگی پایینی با مؤلفه‌های مرتبط با خود داشتند (کمتر از ۰/۳۰)، از الگو حذف شدند و الگو دوباره بررسی شد. نمودار نشان می‌دهد که بارهای عاملی ابعاد سکوت سازمانی در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند. در ضمن ابعاد پنج‌گانه با سکوت سازمانی همبستگی قوی دارد که همبستگی سکوت تدافعی ۰/۸۵، سکوت اجتماعی ۰/۷۳، سکوت مطیع ۰/۸۵، سکوت ارتباطی ۰/۸۴ و سکوت حفاظتی ۰/۴۲ است. همچنین خروجی الگوریتم نرم افزار نشان داد که اعتبار مرکب<sup>۱</sup> مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش یعنی ابعاد سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی به ترتیب برابر ۰/۸۵، ۰/۸۸، ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۸۶ است که با توجه به مقدار قابل قبول ۰/۷، مناسب است. همچنین برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> استفاده شد که مقادیر آن به ترتیب برابر ۰/۵۷، ۰/۶۳، ۰/۶۴، ۰/۶۷، ۰/۵۸ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این ابعاد (۰/۵) مناسب هستند.

1. Composite Reliability

2. AVE

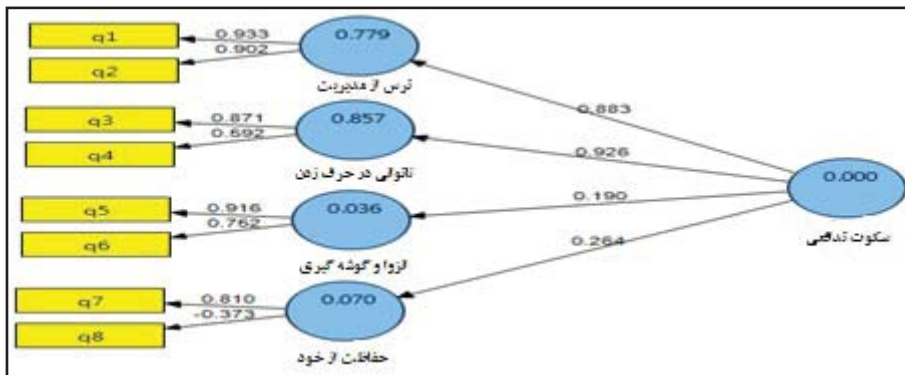
همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از شاخص اشتراک با روایی متقاطع<sup>۱</sup> استفاده شد. این شاخص در واقع توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرش می‌سنجد. با توجه به مقدار مثبت این شاخص برای ابعاد مدل به ترتیب برابر ۰/۱۵، ۰/۱۲، ۰/۱۰، ۰/۱۳، ۰/۰، ۰/۰ است که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.



نمودار ۳. رابطه بین ابعاد الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

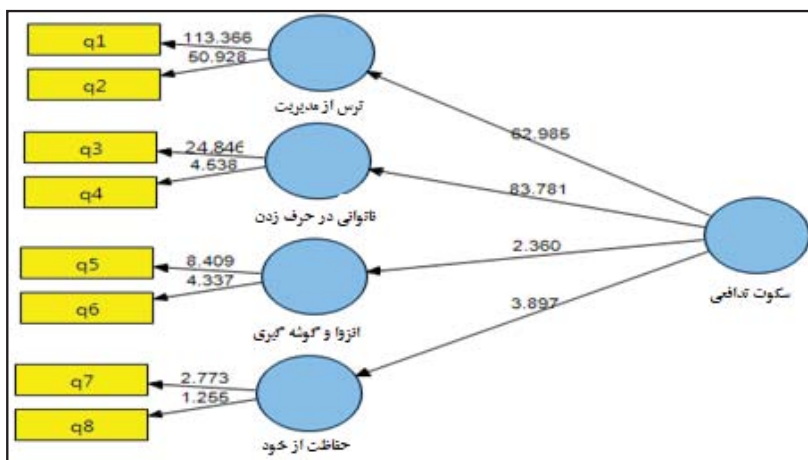
نمودار یادشده معنی‌داری بارهای عاملی شاخص‌ها و ابعاد الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین را نشان می‌دهد. برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد؛ مقدار آزمون تی معنی‌دار است. در مدل یادشده همه ضرایب بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همه شاخص‌ها با مؤلفه مربوطه ارتباط دارند و هر پنج بعد نیز با سکوت سازمانی رابطه معنی‌داری دارند و مقدار آن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است.

پرسش ۲: مؤلفه‌های بُعد سکوت تدافعی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین کدام‌اند و اهمیت آنها چگونه است؟ در بررسی مؤلفه‌های بُعد خروجی به صورت نمودار ۴ به دست آمد.



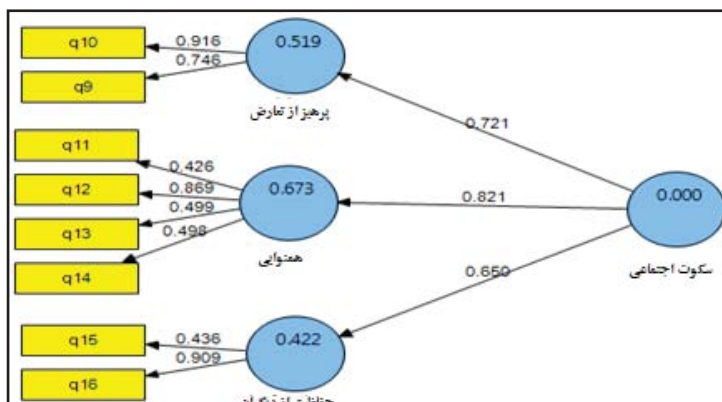
نمودار ۴. رابطه بین مؤلفه‌های بُعد سکوت تدافعی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

نمودار ۴ نشان می‌دهد که بارهای عاملی مؤلفه‌های بُعد سکوت تدافعی (ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن (نداشتن قدرت بیان)، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود) بالاتر از ۰/۳۰ و در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند. در ضمن این چهار مؤلفه بُعد سکوت تدافعی همبستگی قوی دارد که همبستگی مؤلفه ترس از مدیریت ۰/۸۸، ناتوانی در حرف زدن ۰/۹۲، انزوا و گوشه‌گیری ۰/۱۹ و حفاظت از خود ۰/۲۶ است. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد که اعتبار مرکب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان یعنی مؤلفه‌های ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود به ترتیب برابر ۰/۷۶، ۰/۷۵، ۰/۷۹ و ۰/۷۳ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۷ مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقادیر آن به ترتیب برابر ۰/۶۱، ۰/۶۳، ۰/۵۷، ۰/۵۳ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۵ مناسب و قابل قبول است. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از شاخص اشتراک با روایی متقاطع استفاده شد. مقدار این شاخص برای مدل یادشده برای مؤلفه‌های ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود به ترتیب برابر ۰/۰۸، ۰/۰۵، ۰/۱۲، ۰/۱۶ است که مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.



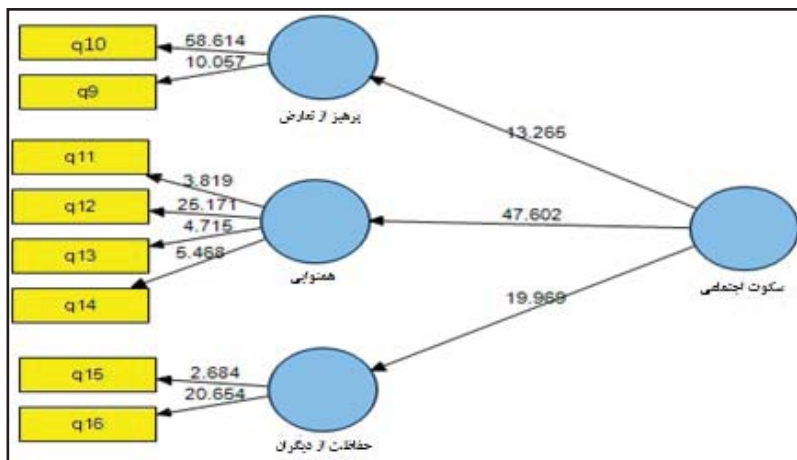
نمودار ۵. رابطه بین مؤلفه‌های بُعد سکوت تدافعی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

نمودار یادشده معنی‌داری بارهای عاملی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد سکوت تدافعی در الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین را نشان می‌دهد. برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از  $1/96$  باشد مقدار آزمون تی معنی‌دار است. در مدل یادشده همه ضرایب مؤلفه‌ها با بعد سکوت تدافعی بالاتر از  $1/96$  است که نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها با بعد سکوت تدافعی رابطه دارند و هر ۴ مؤلفه با سکوت سازمانی رابطه معنی‌داری دارند و مقدار آن در سطح  $0/05$  معنی‌دار است. پرسش ۳: مؤلفه‌های بُعد سکوت اجتماعی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین کدام‌اند و اهمیت آنها چگونه است؟ با بررسی مؤلفه‌های بعد سکوت اجتماعی، خروجی به صورت نمودار ۶ به دست آمد.



نمودار ۶. رابطه بین مؤلفه‌های بعد سکوت اجتماعی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

نمودار ۶ نشان می‌دهد که بارهای عاملی مؤلفه‌های بُعد سکوت اجتماعی شامل پرهیز از تعارض، همنوایی (انطباق)، حفاظت دیگران از ضرر بالاتر از ۰/۳۰ هستند که در سطح ۰/۹۵ معنادار است. در ضمن این سه مؤلفه با بُعد سکوت اجتماعی همبستگی قوی دارد. همچنین خروجی نرم افزار نشان داد که اعتبار مرکب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش یعنی مؤلفه‌های پرهیز از تعارض، همنوایی و حفاظت دیگران از ضرر به ترتیب برابر ۰/۸۰، ۰/۷۳، ۰/۷۹ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۷ مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های پرهیز از تعارض، همنوایی و حفاظت دیگران از ضرر از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقادیر آن به ترتیب برابر ۰/۵۱، ۰/۵۹، ۰/۵۶ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۵ مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی برای مدل یادشده برای مؤلفه‌های پرهیز از تعارض، همنوایی و حفاظت دیگران از ضرر به ترتیب برابر ۰/۲۵، ۰/۱۱، ۰/۱۷ است که مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.

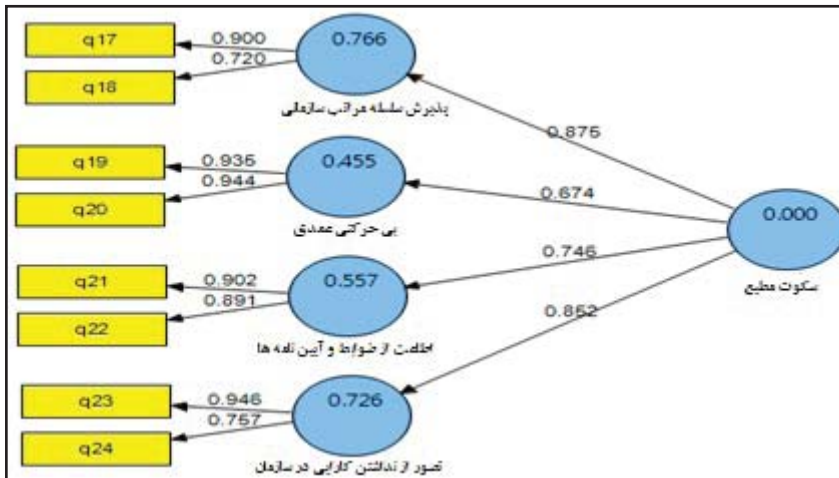


نمودار ۷. رابطه بین مؤلفه‌های بعد سکوت اجتماعی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

نمودار ۷ معنی‌داری بارهای عاملی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد سکوت اجتماعی در الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین را نشان می‌دهد. برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد مقدار آزمون تی معنی‌دار است. در مدل یادشده همه ضرایب مؤلفه‌ها با بعد سکوت تدافعی بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها با بعد سکوت اجتماعی رابطه

دارند و مقدار آن در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

پرسش ۴: مؤلفه‌های بُعد سکوت مطیع کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین کدامند و اهمیت آنها چگونه است؟ با بررسی مؤلفه‌های بعد یادشده، خروجی نرم‌افزار به صورت نمودار ۸ به دست آمد.

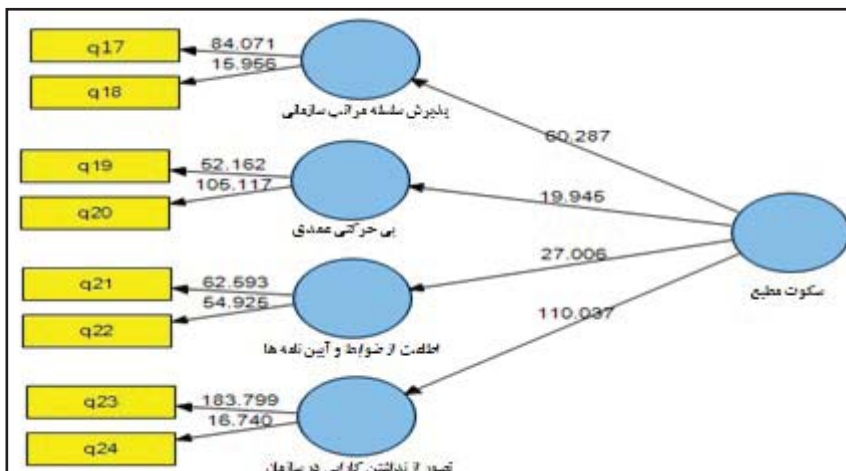


نمودار ۸. رابطه بین مؤلفه‌های بعد سکوت مطیع در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

نمودار نشان می‌دهد که بارهای عاملی مؤلفه‌های بُعد سکوت مطیع (پذیرش سلسله مراتب سازمانی، بی حرکتی عمدی، اطاعت از ضوابط و آیین نامه‌ها، تصور از نداشتن کارایی در سازمان) بالاتر از ۰/۳۰ هستند که در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند. در ضمن این سه مؤلفه با بُعد سکوت مطیع همبستگی قوی دارد که همبستگی مؤلفه‌ها به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۶۷، ۰/۷۴ و ۰/۸۵ است. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد که اعتبار مرکب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تحقیق یعنی مؤلفه‌های پژوهش به ترتیب برابر ۰/۸۹، ۰/۷۱، ۰/۷۳ و ۰/۷۴ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص، (۰/۷) مناسب هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرای مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش، از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقادیر آن به ترتیب برابر ۰/۵۶، ۰/۶۲، ۰/۶۰ و ۰/۶۴ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص (۰/۵) مناسب هستند. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از شاخص اشتراک بار و روایی متقاطع استفاده شد. مقدار این شاخص برای مدل یادشده در سازمان به ترتیب برابر ۰/۱۰، ۰/۰۳، ۰/۰۷ و ۰/۰۱۵ است که مقادیر مثبت این شاخص



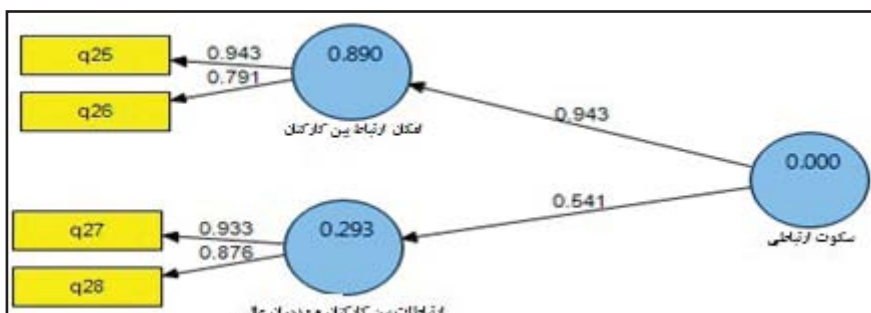
نشان دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه گیری انعکاسی است.



نمودار ۹. رابطه بین مؤلفه‌های بعد سکوت مطیع در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

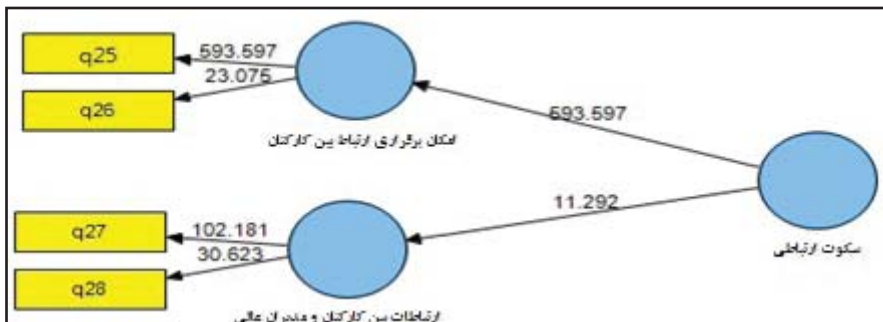
نمودار ۹ معنی داری بارهای عاملی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بعد سکوت مطیع در الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین را نشان می‌دهد. برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از  $1/96$  باشد مقدار آزمون تی معنی دار است. در مدل یادشده همه ضرایب مؤلفه‌ها با بُعد سکوت مطیع بالاتر از  $1/96$  است که نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها با بُعد سکوت مطیع رابطه دارند و مقدار آن در سطح  $0/01$  معنی دار است.

پرسش ۵: مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین کدام‌اند و اهمیت آنها چگونه است؟ با برای بررسی مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی، خروجی نرم‌افزار به صورت نمودار ۱۰ به دست آمد.



نمودار ۱۰. رابطه بین مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

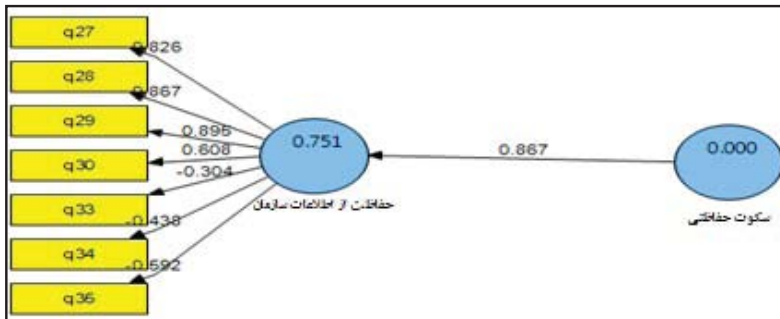
نمودار نشان می‌دهد که بارهای عاملی مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی (امکان برقراری ارتباط بین کارکنان و ارتباطات بین کارکنان و مدیران عالی) بالاتر از ۰/۳۰ هستند که در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند. در ضمن این دو مؤلفه با بُعد سکوت ارتباطی همبستگی قوی دارند که به ترتیب ۰/۵۴۰/۹۴ است. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد که اعتبار مرکب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش به ترتیب برابر ۰/۷۳ و ۰/۷۶ است که مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های یادشده از میانگین واریانس استخراج شده، استفاده شد که مقادیر آن به ترتیب برابر ۰/۶۵، ۰/۶۳ است که مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از شاخص اشتراک باروایی متقاطع استفاده شد. مقدار این شاخص برای مؤلفه‌های مدل یادشده به ترتیب برابر ۰/۲۰، ۰/۱۲ است که مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.



نمودار ۱۱. رابطه بین مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

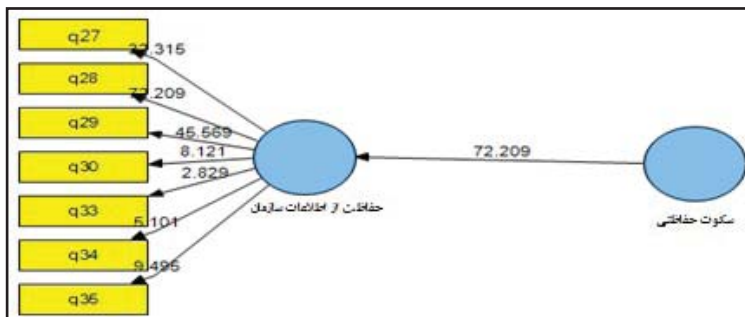
نمودار یادشده معنی‌داری بارهای عاملی شاخص‌ها و مؤلفه‌های بُعد سکوت ارتباطی را نشان می‌دهد. برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار آزمون تی معنی‌دار است. در مدل یادشده همه ضرایب مؤلفه‌های بُعد سکوت مطیع بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها با بُعد سکوت ارتباطی رابطه دارند و مقدار آن در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

پرسش ۶: مؤلفه‌های بُعد سکوت حفاظتی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین کدام‌اند و اهمیت آنها چگونه است؟ با بررسی مؤلفه‌های بُعد سکوت حفاظتی نمودار ۱۲ به دست آمد.



نمودار ۱۲. رابطه بین شاخص‌های مؤلفه حفاظت از اطلاعات سازمان با بعد سکوت حفاظتی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب مسیر)

نمودار نشان می‌دهد که بارهای عاملی شاخص‌های مؤلفه حفاظت از اطلاعات سازمان با بعد سکوت حفاظتی بالاتر از ۰/۳۰ هستند که در سطح ۰/۹۵ معنادار هستند. در ضمن این شاخص‌ها با بعد سکوت حفاظتی همبستگی قوی و بالاتر از ۰/۳۰ است و برابر ۰/۸۶ است. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد که اعتبار مرکب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش یعنی حفاظت از اطلاعات سازمان با سکوت حفاظتی برابر ۰/۸۶ است که با توجه به مقدار قابل قبول برای این شاخص، ۰/۷ مناسب و قابل قبول هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری شاخص‌های مؤلفه سکوت حفاظت از اطلاعات سازمان با بعد سکوت حفاظتی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که با توجه به مقدار ۰/۶۱ مناسب و قابل قبول است. همچنین، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی از شاخص اشتراک با روایی متقاطع استفاده شد، مقدار این شاخص برای شاخص‌های مؤلفه سکوت حفاظتی از اطلاعات سازمان با بعد سکوت حفاظتی برابر ۰/۱۷ است که مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.



نمودار ۱۳. رابطه بین شاخص‌های مؤلفه سکوت حفاظت از اطلاعات سازمان با بعد سکوت حفاظتی در الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین (ضرایب تی)

نمودار ۱۳ معنی‌داری بارهای عاملی شاخص‌های مؤلفه سکوت حفاظت از اطلاعات سازمان با بُعد سکوت حفاظتی در الگوی سنجش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین را نشان می‌دهد، برای شاخص‌هایی که مقدار آزمون تی بالاتر از  $1/96$  باشد مقدار آزمون تی معنی‌دار است. در مدل یادشده همه ضرایب مؤلفه‌ها با بُعد سکوت مطیع بالاتر از  $1/96$  است که نشان می‌دهد همه مؤلفه‌ها با بُعد سکوت ارتباطی، رابطه دارند و مقدار آن در سطح  $0/01$  معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

الگوی سکوت سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین دارای ابعاد پنج‌گانه سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی، سکوت مطیع، سکوت ارتباطی و سکوت حفاظتی است. بارهای عاملی ابعاد سکوت سازمانی بالاتر از  $0/30$  هستند که در سطح  $0/95$  معنا دار هستند. بر این اساس بُعد سکوت تدافعی با مؤلفه‌های ترس از مدیریت، ناتوانی در حرف زدن، انزوا و گوشه‌گیری و حفاظت از خود و شاخص‌های یک تا نهم الگوی سنجش، مفهوم‌سازی می‌شود. بُعد سکوت اجتماعی با مؤلفه‌های پرهیز از تمارض، هم‌نوایی و حفاظت دیگران از ضرر و شاخص‌های دهم تا هفدهم الگوی سنجش، مفهوم‌سازی شد. سکوت مطیع با مؤلفه‌های پذیرش سلسله مراتب سازمانی، بی‌حرکتی عمدی، اطاعت از ضوابط و آیین‌نامه‌ها و تصور از نداشتن کارایی در سازمان و شاخص‌های هجده تا بیست و چهار الگوی سنجش سکوت سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین، سومین بُعد است. بُعد سکوت ارتباطی به‌عنوان چهارمین بُعد از الگوی این پژوهش با مؤلفه‌های امکان برقراری ارتباط بین کارکنان و ارتباطات بین کارکنان و مدیران عالی و شاخص‌های بیست و شش تا سی‌ام الگو شناخته می‌شود و در انتها نیز بُعد سکوت حفاظتی که براساس نظر خبرگان به الگوی سنجش سکوت اضافه شده است با مؤلفه حفاظت از اطلاعات سازمان مفهوم‌سازی شده است.

با توجه به نتایج پژوهش، در مجموع سکوت تدافعی بیش از ۴۰ درصد از کارکنان بیش از متوسط است. «انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه (بهلولی، خداوردی‌زاده و صیوحی لکی، ۱۳۹۶، ص ۱۲۲۱)» بپردازند. بنابراین ایجاد زمینه و بسترهای مناسب برای کارکنان در راستای ارائه نظرات و اطمینان از فقدان هرگونه عواقب

نامطلوب می‌تواند در این خصوص راهگشا باشد. در این خصوص باید به کارکنان اطمینان داده شود که ارائه نظرات آنها صرف نظر از اینکه مورد قبول باشند یا خیر، به دلیل اینکه به معنی مشارکت در راستای مأموریت‌های سازمان تلقی می‌شود، ارج نهاده می‌شود و مورد استقبال مدیران قرار خواهد گرفت.

در بُعد سکوت اجتماعی نیز بیش از ۴۰ درصد افراد نمونه مورد مطالعه دارای سطح زیاد و خیلی زیاد هستند، بنابراین در این خصوص نیز باید برنامه‌های سازمانی تدوین شده و مورد اجرا قرار گیرد. سکوت اجتماعی مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌های سازمانی، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. به عبارتی دیگر افراد در این نوع از سکوت عنوان می‌کنند که ایده‌های جدید و انتقاد می‌تواند به ضرر سایر همکاران تمام شده و به آنها آسیب برساند، بنابراین از ارائه پیشنهاد و انتقادات خودداری کرده و از این طریق دچار سکوت می‌شوند. تجربیات کارکنان از ارائه پیشنهادها قبلی و به وجود آمدن مشکل برای سایر همکاران می‌تواند از عوامل تأثیرگذار برای گسترش این بُعد از سکوت سازمانی باشد. با این حال گاهی نیز این واکنش می‌تواند پاسخی به فقدان اطلاعات از عواقب ارائه نظر یا انتقاد درباره مسائل سازمان باشد که در این بین شفاف‌سازی و نشان دادن حسن نیت سازمان در راستای دریافت نظرات و انتقادها کارکنان می‌تواند بسیار کارگشا باشد.

بیش از ۳۵ درصد پاسخگویان دارای سطح بالایی از سکوت مطیع بوده‌اند و بیش از ۴۵ درصد نیز سطح پایینی از این نوع سکوت را نشان داده‌اند. مؤلفه سکوت مطیع بیانگر این است که بیشترین افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت می‌شناسند، منظور از سکوت مطیع، اغلب آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود. ارائه آموزش‌های لازم در زمینه توانمندی‌های برقراری ارتباط و تبیین کارکردهای مثبت ارتباط در بین کارکنان برای افراد و همچنین سازمان می‌تواند از راه‌های بهبود وضعیت دانشگاه در خصوص این شاخص باشد و از طرفی نیز فقدان انگیزه‌ها و توانمندی‌های ارتباطی می‌تواند به افزایش این شاخص‌ها منجر شود. در این خصوص می‌توان به اهمیت توجه به ویژگی‌های افراد در زمان استخدام نیز اشاره کرد. زیرا بسیاری افراد به دلیل ویژگی‌های فردی مانند درون‌گرایی مشمول سکوت خواهند شد، بنابراین اگر مشتاق داشتن کارکنانی با سطح مشارکت بالا در سازمان هستیم، بی‌شک افراد درون‌گرا انتخاب خوبی نخواهند بود.

بر اساس نتایج پژوهش، چهل درصد پاسخگویان دارای سکوت ارتباطی کم و بسیار کم بوده‌اند، سکوت ارتباطی بیانگر این است که سکوت افراد به دلیل فقدان زمینه‌های ارتباطی بین همکاران و همچنین کارکنان و مدیران عالی است و این فقدان ارتباط در طی زمان افراد را به سوی سکوت سوق می‌دهد. با توجه به اینکه در حدود ۲۵ درصد از کارکنان دانشگاه علوم انتظامی دارای سطح بالایی از سکوت ارتباطی هستند، بنابراین می‌توان وضعیت این بُعد را تا حدودی مطلوب تر از ابعاد دیگر دانست. با این حال با توجه به اینکه بر اساس شواهد موجود، زمینه‌های ارتباطی بین مدیران و فرماندهان با کارکنان تا حدود زیادی فراهم است، این میزان افرادی که وضعیت این شاخص را نامطلوب توصیف کرده‌اند می‌تواند بیانگر فقدان اطلاع‌رسانی مناسب به منظور معرفی روش‌های ارتباط با فرماندهان دانشگاه باشد. نزدیک به هشتاد درصد از پاسخگویان عنوان کرده‌اند که دارای سطح پایینی از سکوت حفاظتی هستند. در خصوص این بُعد از سکوت سازمانی، هیچ‌یک از پاسخ‌دهندگان دارای سطح سکوت خیلی زیاد نبوده‌اند که این امر می‌تواند نشان‌دهنده وضعیت مطلوب کارکنان در این حوزه باشد. البته از طرفی دیگر، بی‌توجهی به رعایت اصول حفاظتی را می‌توان به عنوان یکی از تحلیل‌های برگرفته از این نتایج دانست، زیرا سکوت حفاظتی بیانگر این است که افراد در سازمان به علت جلوگیری از نشت اطلاعات به لایه‌های غیرمجاز سازمان و همچنین خارج از سازمان، به صورت آگاهانه و هوشمندانه سکوت سازمانی را در پیش می‌گیرند. البته به نظر می‌رسد ارائه نظر در این خصوص و نتیجه‌گیری نهایی نیازمند پژوهش عمیق‌تر بر روی موضوع در بین کارکنان مورد اشاره باشد. برخی از آزمودنی‌ها عنوان کرده بودند که مشخص نبودن خط قرمزهای حفاظتی و سخت‌گیری در این حوزه یکی از دلایل سکوت سازمانی کارکنان بوده است، که تا حدود زیادی مبتنی بر واقعیت (حداقل در بین جامعه مورد مطالعه) نبوده است. البته شاید بتوان احتیاط کارکنان در معرفی این عامل به عنوان عامل قهریه سکوت سازمانی را نیز از عوامل دیگر این نتیجه دانست که همان‌گونه که عنوان شد؛ دست‌یابی به نتیجه نهایی در این حوزه نیاز به پژوهشی عمیق‌تر دارد.

سکوت سازمانی در سازمان ناجا ضمن اینکه دارای مشابهت‌هایی با سازمان‌های دیگر است، با توجه به ماهیت سازمان و همچنین وظایف سازمانی و لزوم حفظ اطلاعات حساس موجود و تأکیدات مکرر سازمانی برای حفاظت از این اطلاعات و تا حدودی مشخص نبودن خطوط قرمز در نشر اطلاعات و حتی

در خواست‌ها، سکوت حفاظتی نیز در این سازمان مورد توجه قرار گرفته که در بسیاری از سازمان‌ها چنین شرایطی وجود ندارد. در پژوهش کرانت (۲۰۰۰)، پایندر و هارلوس (۲۰۰۱) و قنبری و بهشتی‌راد (۱۳۹۵) سکوت مطیع همراستا با یافته‌های این پژوهش به‌عنوان یکی از ابعاد سکوت سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته است؛ همچنین آورای و کوینونس (۲۰۰۰)، بهلولی، خداوردی‌زاده و صبحی‌لکی (۱۳۹۶) و دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۶) نیز سکوت تدافعی را به‌عنوان یکی از ابعاد سکوت سازمانی، مورد شناسایی قرار داده‌اند. کمال‌زاده و لیاقت (۱۳۹۶) و اسچلوسر و زالین (۲۰۱۲) نیز همراستا با نتایج این پژوهش، سکوت نوع دوستانه را به‌عنوان یکی از ابعاد سکوت سازمانی مفهوم‌سازی کرده‌اند. **پیشنهادها:** با توجه به نتایج پژوهش، در مجموع سکوت تدافعی بیش از ۴۰ درصد از کارکنان بیش از متوسط است. بنابراین ایجاد زمینه و بسترهای مناسب برای کارکنان در راستای ارائه نظرات و اطمینان از فقدان هرگونه عواقب نامطلوب می‌تواند در این خصوص راهگشا باشد. در این خصوص در خلال سخنرانی‌های مسئولان دانشگاه و همچنین در عمل باید به کارکنان اطمینان داده شود که ارائه نظرات آنها صرف‌نظر از اینکه مورد قبول باشند یا خیر، به دلیل اینکه به معنی مشارکت در راستای مأموریت‌های سازمان تلقی می‌شود، به‌عنوان عملکردی مثبت تلقی شده و مورد استقبال مدیران قرار خواهد گرفت. در بُعد سکوت اجتماعی نیز بیش از ۴۰ درصد افراد نمونه مورد مطالعه دارای سطح زیاد و خیلی زیاد هستند، بنابراین در این خصوص نیز باید برنامه‌هایی مانند شفاف‌سازی و نشان دادن حسن نیت سازمان در راستای دریافت نظرات و انتقادهای کارکنان و تشویق کارکنانی که نظرات خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و یا حتی کارکنانی که از وضعیت موجود شکایت می‌کنند، تدوین شده و مورد اجرا قرار گیرد. ناگفته پیداست که این استقبال از نظرات مثبت و منفی کارکنان دارای حدودی در سازمان است و در صورت ازدیاد می‌تواند فعالیت‌های جاری را با اختلال مواجه کند.

بیش از ۳۵ درصد پاسخگویان دارای سطح بالایی از سکوت مطیع بوده‌اند و بیش از ۴۵ درصد نیز سطح پایینی از این نوع سکوت را نشان داده‌اند. ارائه آموزش‌های لازم در زمینه توانمندی‌های برقراری ارتباط و تبیین کارکردهای مثبت ارتباط در بین کارکنان برای افراد و همچنین سازمان می‌تواند از راه‌های بهبود وضعیت دانشگاه در خصوص این شاخص باشد. در این خصوص می‌توان به اهمیت توجه به ویژگی‌های افراد در زمان استخدام نیز اشاره کرد زیرا بسیاری از افراد به دلیل ویژگی‌های فردی مانند

درون‌گرایی مشمول سکوت خواهند شد، بنابراین پیشنهاد می‌شود اگر مشتاق داشتن کارکنانی با سطح مشارکت بالا در سازمان هستیم، بی‌شک افراد درون‌گرا انتخاب خوبی نخواهند بود.

بر اساس نتایج پژوهش، چهل درصد پاسخگویان دارای سکوت ارتباطی کم و بسیار کم بوده‌اند، با توجه به اینکه بر اساس شواهد موجود، زمینه‌های ارتباطی بین مدیران و فرماندهان با کارکنان تا حدود زیادی فراهم است، این میزان افرادی که وضعیت این شاخص را نامطلوب توصیف کرده‌اند می‌تواند بیانگر فقدان اطلاع‌رسانی مناسب به منظور معرفی روش‌های ارتباط با فرماندهان دانشگاه باشد.

نزدیک به هشتاد درصد از پاسخگویان عنوان کرده‌اند که دارای سطح پایینی از سکوت حفاظتی هستند. مشخص کردن دقیق خط قرمزهای حفاظتی سازمان و ابلاغ از طریق آیین‌نامه‌های شفاف و تبیین آنها از طریق جلسات آموزشی را می‌توان از مهم‌ترین پیشنهادهای کاهش این بُعد از سکوت سازمانی دانست.

### سپاسگزاری

از تمامی افرادی که در طول اجرای این تحقیق به صورت مستقیم و غیرمستقیم همکاری کرده‌اند، به‌ویژه کارکنان معاونت پژوهش دانشکده علوم و فنون منابع سازمانی و معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی کمال تشکر را دارم.

### فهرست منابع

امانی، مریم؛ شریف‌آبادی، علی؛ میرزایی علی‌آبادی، محمد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، صص ۴۶۵-۴۸۲. قابل بازیابی از: [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_62530\\_96924493ae8f82935a842ddbfb48a53.pdf](https://jomc.ut.ac.ir/article_62530_96924493ae8f82935a842ddbfb48a53.pdf)

بهرامیان، منیر. (۱۳۹۱). تعیین تأثیر رهبری معنوی بر سکوت سازمانی در شرکت کاشی نیلو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصادی.

بهلولی، نادر؛ خداوردی‌زاده، قادر و صبحی‌لکی، بهروز. (۱۳۹۶). پارامترهای سندرم سکوت کارکنان در سازمان‌های معاصر و دیدگاه اسلام. کنفرانس ملی دانش و فناوری‌های نوین در علوم مهندسی در عصر تکنولوژی، صص ۱۲۱۵-۱۲۲۸. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/Fa/Seminar/ViewPaper.aspx?ID=91984>

پورصادق، ناصر؛ عسکری، ناصر؛ خدابنده، سعید. (۱۳۹۶). مدل‌یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۴)، صص ۳-۳۰. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-197-fa.pdf>

دهقانی‌پوده، حسین و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت



دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱(۲)، صص ۷-۴۴. قابل بازیابی از:

[http://journals.sndu.ac.ir/article\\_42\\_9c03a282165b328fa9288b121e649bac.pdf](http://journals.sndu.ac.ir/article_42_9c03a282165b328fa9288b121e649bac.pdf)

شکیبا، غلامحسین. (۱۳۹۳). ارزیابی نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

صادقی، عباس. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان پردیس هنرهای زیبای دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۳-۹۲. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران.

عنایتی، ترانه؛ عالی‌پور، علی‌رضا و بزرگ‌نیا حسینی، فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۷)، صص ۴۳-۵۶. قابل بازیابی از:

[http://www.jhrs.ir/article\\_73519\\_3f41a1725a172af7fd50359448f8d235.pdf](http://www.jhrs.ir/article_73519_3f41a1725a172af7fd50359448f8d235.pdf)

قنبری، سیروس و بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی، کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۷(۶۴)، صص ۴۷-۶۰.

قابل بازیابی از: [http://jas.ui.ac.ir/article\\_21160.html](http://jas.ui.ac.ir/article_21160.html)

کمال‌زاده، حسام‌الدین و لیاقت، فهیمه. (۱۳۹۶). رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت. (تحول و بهبود). ۲۶(۸۴)، صص ۹۷-۱۲۴. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=300423>

نقش‌بندی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۶). اعتباریابی نسخه فارسی پرسشنامه سکوت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۴(۴۴)، صص ۱۹۵-۲۰۸. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/file/download/article/1560663270-9763-44-10.pdf>

هاشمی، احمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جو سازمانی بر سکوت سازمان؛ مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۰)، صص ۲۳-۵۱. قابل بازیابی از:

[https://www.civlica.com/Paper-JR\\_LAT-JR\\_LAT-3-10\\_002.html](https://www.civlica.com/Paper-JR_LAT-JR_LAT-3-10_002.html)

Avery, D. R. & Quiñones, M. A. (2000), disentangling the effects of voice, the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 81-86. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11916218>

Brinsfield, C. T. (2009). *Employ silence, Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.

Connelly, Catherine E; Zweig David, Webster, Jane, Trougakos John P. (2011). *Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia*, Illinois State University.

Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), pp 435-462. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600304>

Dan Liu, Jun Wu, Jiu-cheng Ma. (2009). Organizational Silence, A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*.

Garfield, S. (2006). 10 reasons why people do not share their knowledge, *Knowledge Management Review*, 9(2), pp 10-11. Retrieved from: <https://medium.com/stangarfield/learning-to-fly-why-people-don-t-share-knowledge-ad228dddbd3b>

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work

- behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), pp 30–42. Retrieved from: <https://experts.umn.edu/en/publications/investigating-the-dimensionality-of-counterproductive-work-behavi>
- Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss and polyphony, a postmodern perspective. *Journal of organizational change management*, 19(2), pp 237-249. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/240260447\\_Silences\\_perinatal\\_loss\\_and\\_polyphony\\_A\\_post-modern\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/240260447_Silences_perinatal_loss_and_polyphony_A_post-modern_perspective)
- Pinder, C. and Harlos, H. (2001). Employee silence, quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, pp 331-369. Retrieved from: <http://karenharlos.com/downloads/2017/06/pinder-harlos-2001-employee-silence.pdf>
- Panahi, B, & Veisheh, S, & Divkhar, S & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, pp 735–744. Retrieved from: [http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl\\_2012\\_7.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_7.pdf)
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence, an Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), pp 441-458. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450510611997/full/html>
- Yirik, Ş. Yilmaz, Y., Demirel, O. N, Yilmaz, Y., Akgün, A, ve Hasan Kinay. (2012). Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms of Demographic Variables, 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.
- Saygan, F. N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: aconceptual discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227. Retrieved from: [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJSS/arhieves/2011\\_2/fitnat\\_nazli\\_saygan.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJSS/arhieves/2011_2/fitnat_nazli_saygan.pdf)