



Identificatio et Analysis Sntecedentium et Consequentium Phaenomeni Silentii Protestationis inter Conductos Institutionum Gubernamentalium in Provincia Ilam Per Methodum FCM

Mohammad Hakkak * 

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran

Hyedar Abbaspour 

PhD Student, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran

Abstract

Silent employee protest, or passive resistance, is a phenomenon in which employees, instead of openly expressing their dissatisfaction with workplace conditions or problems, indirectly demonstrate indifference, reduced productivity, or changes in behavior without any explicit statement. This type of protest may not be apparent from an organizational perspective, but it can have very serious and long-term consequences for organizational health, employee morale, and overall organizational productivity. Therefore, the present study aimed to identify and analyze the antecedents and consequences of the phenomenon of silent protest in government organizations in Ilam province. In terms of

* Corresponding Author: hakkak.m@lu.ac.ir

How to Cite: Hakkak, M. & Abbaspour, H. (2025). Identificatio et analysis antecedentium et consequentium phaenomeni silentii protestationis inter conductos institutionum gubernamentalium in provincia Ilam per methodum FCM. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (118), 161-194. doi: 10.22054/jmsd.2025.85536.4626

purpose, the present study is applied research and, in terms of data collection, falls into the category of exploratory research. Furthermore, this research is a mixed-methods study, both qualitative and quantitative, based on the philosophical approach of deductive-inductive reasoning. The statistical population of the study consists of experts in the field of management and human resources, who were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical sufficiency. The data collection tool in the qualitative section is the interview, the validity and reliability of which were confirmed using content and theoretical validity, as well as intra-coder and inter-coder reliability assessment methods. Additionally, the data collection tool in the quantitative section is the questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping. The results of the research indicate that components such as bypassing the law (law-breaking), applying bus management in appointments, and a lack of meritocracy are the most important antecedents of the phenomenon of silent protest. Furthermore, components such as unhealthy competition, reduced attachment and loyalty to the organization, and destructive work behaviors were identified as the most important consequences of the phenomenon of silent protest in government organizations in Ilam province.

Keywords: Silent protest, Government organizations, Antecedents, Consequences, Fuzzy Mapping.

1. Introduction

The competitive advantage of organizations depends on their human resources. Successful organizations progress by effectively utilizing their human capital and increasing the ability and motivation of employees (Islamiyeh, 1400). Although employees are expected to contribute to the development of the organization with their knowledge, ideas, opinions, and suggestions, sometimes they prefer to remain silent for various reasons (Karimi Jaghari et al., 1402). Silent employees have a severe negative impact on the internal and external performance of the organization. Reduced motivation, dissatisfaction, stagnation, poor performance, and the persistence of inefficient forces erode the

company's strength and make the organization's performance in the market difficult (Xu et al, 2015). Employees refrain from expressing their dissatisfaction due to fear of consequences and suppression of protest. Their silence symbolizes the cry of silent protest. The reasons for this silence include concerns about status, future, absence of managers, waste of time or money, obstruction by others, and failure to draw conclusions from previous complaints, which causes employees' voices to remain silent (Mousavi et al., 1403). Silent protest means behavior that is not expressed explicitly. In the first place, due to the invisibility and secrecy of the behavior, it is not considered serious as a normal behavior in the system. However, considering its effect on the entire system, its destructive consequences are clearly visible in the long term, and its compensation is costly and time-consuming. Therefore, it is necessary for organizations to manage employee protests (Fard and Karimi, 1394). Research efforts conducted in the field of silent protest are very limited and there are few theoretical and empirical foundations in its literature. Therefore, the scientific gap in research in this field is quite tangible. The importance of the subject and the weakness of its scientific background indicate the necessity of conducting this research. In addition, silent employee protest, which jeopardizes the efficiency of government organizations, has not been considered as an important factor in creating successful organizational performance. Therefore, it is necessary to identify the antecedents and consequences of this phenomenon, which hinders organizational development. However, although some studies have addressed the constructs surrounding employee silence and silence, it is clear that empirical evidence in this area is still limited and more research is needed to gain a proper, deep, and comprehensive understanding of the antecedents and consequences of silent employee protest. Therefore, the purpose of this study is to identify and analyze the antecedents and consequences of silent employee protest in government organizations.

2. Method

The present study is a mixed method in terms of its method and is based on qualitative and quantitative research. In terms of its research philosophy, it is classified as inductive comparative research. The present study is applied in terms of its purpose and in terms of data collection

during exploratory research. The statistical population is experts, consisting of professors from Ilam universities, managers of government organizations in Ilam province, and 19 of them were selected as sample members using purposive sampling and based on the principle of theoretical adequacy. Given the specific characteristics, it is necessary to invite experts, and given that the subject is identifying and analyzing the antecedents and consequences of silent protest in government organizations, people who were serving in government organizations can be used.

3. Results

The present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the antecedents and consequences of silent protest in government organizations of Ilam province. In the present study, the results can be presented in qualitative and quantitative parts. The results of the qualitative part indicate the antecedents and consequences of silent protest in government organizations of Ilam province. Accordingly, the antecedents of silent protest in government organizations include personality helplessness, organizational injustice, Machiavellianism, lack of meritocracy, lawbreaking, environmental requirements, applying bus management in appointments, organizational pessimism, and weak effective communication. Also, the consequential factors of silent protest include, reducing organizational citizenship behavior, sabotage in the organization, destructive work behaviors, organizational inertia, self-censorship, reducing belonging and loyalty to the organization, conservatism, unhealthy competition, procrastination, and job burnout.

4. Conclusions

According to the research conducted, among the antecedents of silent protest, lawbreaking (circumvention of the law), bus management in appointments (unfair appointments), and organizational injustice (inequalities) were identified as the most important antecedents of silent protest. And regarding the consequences of silent protest, unhealthy competition, decreased belonging and loyalty, and destructive work behaviors were identified as the most important ones.



شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان ایلام با استفاده از روش FCM

محمد حاک * استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

حیدر عباس‌پور دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

چکیده

اعتراض خاموش کارکنان یا اعتراض غیرفعال، پدیده‌ای است که در آن کارکنان به جای ابراز آشکار نارضایتی خود از شرایط یا مشکلات محیط کار، به طور غیرمستقیم و بدون هیچگونه بیان صریح، به نشان دادن بی تفاوتی، کاهش بهره‌وری، یا تغییر در رفتارشان می‌پردازند. این نوع اعتراض ممکن است در ظاهر از نظر سازمانی به چشم نیاید، اما می‌تواند پیامدهای بسیار جدی و بلندمدت برای سلامت سازمان، روحیه کارکنان، و بهره‌وری کلی سازمان به همراه داشته باشد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی استان ایلام انجام پذیرفته و پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار دارد. همچنین، این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) و بر مبنای فلسفه قیاسی-استقرایی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان حوزه مدیریت و منابع انسانی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه بود و روایی و پایایی آن از طریق روایی محتوایی و نظری و نیز سنجش پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های دور زدن قانون (قانون-شکنی)، اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها و عدم شایسته‌سالاری مهم‌ترین پیشایندهای پدیده اعتراض خاموش هستند. همچنین مؤلفه‌های رقابت ناسالم، کاهش تعلق و وفاداری به سازمان و رفتارهای کاری مخرب به عنوان مهم‌ترین پسایندهای پدیده اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی استان ایلام شناسایی شدند. کلیدواژه‌ها: اعتراض خاموش، سازمان‌های دولتی، پیشایندها، پسایندها، روش نقشه‌شناختی فازی.

مقدمه

مزیت رقابتی سازمان‌ها به منابع انسانی‌شان بستگی دارد. سازمان‌های موفق با استفاده مؤثر از سرمایه‌های انسانی خود و افزایش توانایی و انگیزه کارکنان، پیشرفت می‌کنند (اسلامیه، ۱۴۰۰). اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود در توسعه سازمان مشارکت داشته باشند؛ گاهی آنها به دلایل مختلفی ترجیح می‌دهند خاموش باشند (کریمی جعفری و همکاران، ۱۴۰۲). موضوع خاموشی کارکنان، موضوعی مهم و خطرناک است (Zhbakov, 2018). بی‌عدالتی در سازمان، شامل نبود عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، مهم‌ترین عامل خاموشی کارکنان است. سیستم‌های کنترل شدید، سرکوب تعارضات، ساختار ارتباطی مبهم، عدم توجه به عملکرد، نادیده گرفتن نارضایتی‌ها، بی‌ارزش شمردن نظرات و عدم بازخورد مناسب، از دیگر عوامل مؤثر هستند (اشرف پور و لطفی زاده، ۱۴۰۱). کارکنان خاموش به شدت بر عملکرد داخلی و خارجی سازمان اثر منفی می‌گذارند. کاهش انگیزه، نارضایتی، رکود، عملکرد ضعیف و ماندگاری نیروهای ناکارآمد، توان شرکت را تحلیل برده و عملکرد سازمان در بازار را با مشکل مواجه می‌کند (Xu et al, 2015). کارمند خاموش، لزوماً به معنای کارمند ساکت که کمتر حرف می‌زند نیست، مقصود از کارمند خاموش کسی است که حقایق، نواقص، نارسایی‌های کلیدی سازمانی را می‌بیند اما دم بر نمی‌آورد؛ چه بسا کارکنانی هستند که مدام در مورد حقوق پایین و ... بسیار صحبت می‌کنند اما این کارکنان عمدتاً به منافع شخصی خود توجه کرده و کمتر به منافع جمعی و سازمانی اهمیت می‌دهند (اسلامیه، ۱۴۰۰). کارکنان به‌طور ذاتی در بدو ورود به سازمان خاموش نیستند؛ بلکه سیستم معیوب سازمانی است که آنها را به سکوت وادار می‌کند (Cetin, 2020). برخی به صورت ذاتی کمتر سخن می‌گویند و درون‌گرا هستند اما برخی افراد اجتماعی و برون‌گرا هستند، اما در اثر عوامل سیستمی، صدای آنان نیز خاموش می‌شود (El Abdou, 2023). در محیط‌هایی که صدای اعتراض شنیده نشود، جایی که به صدای آنها ترتیب اثر داده نشود؛ این محرک مداخله‌گری، صحبت کردن و مشارکت در مسائل و حس دلسوزی خاموش خواهد شد (Kim & Song, 2024). کارکنان به دلیل ترس از عواقب و سرکوب شدن اعتراض، از بیان نارضایتی خود، خودداری می‌کنند. سکوت آنان نماد فریاد

اعتراض خاموش است. دلایل این سکوت شامل نگرانی از جایگاه، آینده، نبود مدیران، هدر رفتن زمان یا پول، ممانعت دیگران و عدم نتیجه‌گیری از شکایات قبلی است که باعث خاموش شدن صدای کارمندان می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۴۰۳). از این پدیده با عنوان اعتراض خاموش یاد می‌شود؛ پدیده‌ای که گاه به بهای نابودی یک کسب و کار تمام می‌شود؛ چرا که این پدیده به تقاضای نزولی، خدشه وارد شدن به تصویر یک سازمان و کاهش سودآوری می‌انجامد (Yağar & Dökme, 2023). اعتراض خاموش به معنی رفتاریست که به صورت صریح ابراز نمی‌شود. در وهله اول به علت دیده نشدن و مخفی بودن رفتار، به عنوان یک رفتار عادی در سیستم، جدی تلقی نمی‌گردد. اما با توجه به اثر آن بر روی کل سیستم، عواقب مخرب آن به خوبی در بلند مدت قابل مشاهده است و جبران آن هزینه‌بر و زمان‌بر است. بنابراین لازم است تا سازمان‌ها اعتراض کارکنان را مدیریت کنند (فرد و کریمی، ۱۳۹۴). نخستین گام، شنیدن صدای اعتراض‌های کارکنان است. سازمان‌ها برای اطلاع از میزان نارضایتی کارکنان مختلف از وضعیت کار خود چه شاخص‌هایی در اختیار دارند؟ آنها ممکن است به جای رصد به موقع نارضایتی‌ها و ریشه‌یابی مشکلات، فقط به اعتراض‌های آشکار آنها در قالب‌های مختلف از جمله تجمعات و اعتصابات توجه کنند (Ismail, 2024). اما آنها این واقعیت مهم را فراموش می‌کنند که اعتراض‌های آشکار فقط بخشی از اعتراض‌ها را شامل می‌شود و دسته بسیار مهمی از اعتراض‌ها هرگز فرصت ابراز و بیان پیدا نمی‌کنند (Imdad et al, 2024). اعتراض‌های خاموش از آن جهت برای سازمان می‌تواند اهمیت داشته باشد که افزایش این شکل اعتراضی نشان‌دهنده افزایش میزان ترس‌ها، بسته شدن مسیرهای درست و آزادی بیان اعتراض و همچنین بی اثر تلقی نمودن بیان اعتراض‌هاست (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶). وقتی کارکنان یک سازمان به این مرحله از ناتوانی در طرح مسائل یا تلقی عدم عزم یا توان مدیریت در حل مساله یا التیام بخشی به دردهای کارکنان را داشته باشند، ممکن است به جای اعتراض آشکار به اعتراض پنهان یا خاموش متوسل شوند (Yildiz, 2021). در سازمان‌های دولتی، ترس از برهم زدن روابط، مجازات، تلافی و تخریب دید مثبت، باعث پدیده‌ی اعتراض خاموش می‌شود و کارمندان از ابراز نارضایتی خود خودداری می‌کنند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۳). در سازمان‌های دولتی مبتنی بر خدمات، اعتراض خاموش

کارکنان می‌تواند به شکل برخوردهای سلیقه‌ای با ارباب رجوع، قطع ارتباط با مراجعین ناراضی و افزایش خطاهای عمدی یا سهوی در فرآیندها بروز کند. این موارد تنها بخشی از اعتراضات خاموش در این سازمان‌ها هستند (فرهادی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). شکل‌های تظاهر اعتراض خاموش در اصناف و اقشار مختلف متفاوت است (Aboramadan et al, 2020). در اقشار دیگر این اعتراض به شکل تخریب محیط زیست، تخریب وسایل عمومی، سهل‌انگاری در مراقبت و استفاده از امکانات شهری و در نهایت بی‌اعتنایی اجتماعی ظاهر می‌شود. بخش قابل توجهی از افزایش آسیب‌های اجتماعی ناشی از بی‌اعتنایی اجتماعی، نتیجه مستقیم و غیرمستقیم اعتراض‌هایی است که فرصت بروز و ظهور ندارند. در سازمان‌های دولتی این اعتراض‌ها در قالب کم‌کاری، تمرد از دستورات مافوق، عدم انجام درست وظایف محوله، کاهش انگیزه کار، اختلال در تعاملات داخلی، تعاملات و روابط بین کارکنان و ارباب رجوع بروز می‌کند (پناهی کهق و نیکومرام، ۱۳۹۸). به نظر می‌رسد که در سازمان‌های دولتی متأسفانه کارمند خاموش مورد علت یابی قرار نمی‌گیرد، بلکه در بیشتر مواقع همان کارمند خاموش به عنوان یک کارمند خوب و مطیع به حساب می‌آید و همچنین به علت فضای بسته، ترس و سانسور، کارکنان توان اعتراض آشکار را ندارند؛ به تدریج سهم اعتراض‌های پنهان و خاموش در آنها افزایش پیدا می‌کند. در این حالت سازمان به دیگ بخار بزرگی می‌ماند که دریچه‌های خروجی خود را به تدریج، یکی پس از دیگری می‌بندد و لحظه‌ای به وخامت اوضاع خویش پی می‌برد که کار از کار گذشته است (کریمی جعفری و همکاران، ۱۴۰۲). سازمان‌ها نباید تنها به اعتراض‌های آشکار کارکنان اکتفا کنند، بلکه باید با رصد و فراهم کردن فضایی برای ابراز اعتراض‌های خاموش، ریشه‌ی مشکلات را بیابند. این رویکرد به کاهش شکاف بین کارکنان و مدیران کمک کرده و امکان شنیدن دغدغه‌ها را فراهم می‌سازد. اعتراض خاموش با تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی، کیفیت ارتباطات و بهره‌وری، منجر به بی‌تفاوتی در کارکنان و کاهش عملکرد کلی سازمان می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶). تلاش‌های پژوهشی انجام شده در زمینه اعتراض خاموش بسیار محدود بوده و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. بنابراین خلأ علمی تحقیقات در این زمینه کاملاً ملموس است. اهمیت موضوع و ضعف پیشینه علمی آن، ضرورت اجرای این تحقیق را نشان

می‌دهد. به علاوه، اعتراض خاموش کارکنان که کارایی سازمان‌های دولتی را به مخاطره می‌اندازد، به عنوان یک عامل مهم در ایجاد عملکرد موفق سازمان مورد توجه نبوده است. از این رو، شناسایی پیشایندها و پسایندهای این پدیده که مانع توسعه سازمانی است، ضروری است. به هر حال اگرچه برخی پژوهش‌ها به سازهای پیرامون سکوت و خاموشی کارکنان پرداخته‌اند اما واضح است که شواهد تجربی در این حوزه همچنان محدود است و پژوهش‌های بیشتری لازم است تا درک درست، عمیق و جامعی از پیشایندها و پسایندهای اعتراض خاموش کارکنان به دست آید. لذا هدف این مطالعه شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای اعتراض خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

اعتراض خاموش

اعتراض یکی از رایج‌ترین واکنش‌ها به نارضایتی افراد از خدمات و کالاهای ارائه شده توسط سازمان‌هاست. این رفتار به بیان نارضایتی افراد به یک نهاد مسئول در زنجیره توزیع یا یک آرانس رسیدگی به شکایات اشاره دارد. رفتار اعتراضی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری و غیررفتاری است که به دنبال نارضایتی ناشی از یک فرآیند خاص، بروز می‌کند. این رفتار زمانی شکل می‌گیرد که تجربه فرد از یک خدمت خاص در حین تعامل با آن یا ارزیابی شخصی از ارزش آن خدمت برای یک استفاده خاص، از حد قابل قبول فراتر رود. در این صورت، این فرآیند می‌تواند منجر به تغییر در رفتار یا ایجاد ارتباط با گروه‌های دیگر شود (Yildiz, 2021). رفتار اعتراض آمیز اقداماتی است که کارکنان آگاهانه انجام می‌دهند و اقداماتی نیست که برحسب تصادف آن را انجام دهند (اسلامیه، ۱۴۰۰). اگرچه انواع بسیار متفاوتی از رفتارهای اعتراضی وجود دارد اما در این تحقیق به رفتار اعتراض خاموش پرداخته شده است. اعتراض خاموش یا اعتراض غیرمستقیم یکی از پدیده‌های پیچیده و چندبعدی در رفتار اجتماعی و سازمانی است که در آن افراد یا گروه‌ها مخالفت خود را با سازمان یا شرایط خاص ابراز می‌کنند، اما این اعتراض به صورت علنی یا پر سر و صدا انجام نمی‌شود. اعتراض خاموش به معنی رفتار نیست که به صورت صریح ابزار نمی‌شود. اعتراض خاموش به رفتاری اشاره دارد که در آن کارکنان یا اعضای سازمان به

طور غیرمستقیم و بدون بیان صریح نارضایتی خود، ناراحتی یا نارضایتی خود را نشان می‌دهند (Carpenter et al, 2021). در وهله اول به علت دیده نشدن و مخفی بودن رفتار، به عنوان یک رفتار عادی در سیستم، جدی تلقی نمی‌گردد، اما با توجه به اثر آن بر روی کل سیستم، عواقب مخرب آن به خوبی در بلند مدت قابل مشاهده است و جبران آن هزینه‌بر و زمان‌بر است و یک وضعیت منفعل مانند بدبینی، سکوت کارکنان، کار گروهی ضعیف و... در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (فرهادی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع اعتراض خاموش به عنوان موقعیتی تعریف می‌شود که در آن کارکنان قادر به بیان آزادانه نظرات خود در مورد سازمان نیستند. کارکنان گاهی ترجیح می‌دهند که عمداً نظرات و عقاید خود را در مورد کار و سازمان خود مخفی نگه دارند و ساکت بمانند، در این صورت شرایطی را ایجاد می‌کنند که مانع توسعه و بهره‌وری سازمان می‌شود (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). برخی، اعتراض خاموش را خودداری از ابراز نارضایتی به دلیل نگرانی از پیامدهای منفی و نوعی ایثار می‌دانند، زیرا سکوت می‌تواند به نفع دیگران باشد و نشان‌دهنده صبر، ادب و تواضع است (Ölçer & Coşkun, 2024). (Romer (2017) نشانه‌های اعتراض خاموش را به دو گروه نشانه‌های رفتاری و نشانه‌های کارکردی تقسیم‌بندی می‌نماید. نشانه‌های رفتاری آن دسته از نشانه‌ها هستند که در رفتار کلی فرد در سازمان نمود پیدا می‌کند. نشانه‌های کارکردی نشانه‌هایی هستند که در عملکرد فرد، اجرای وظایف و همچنین در رفتار فرد در قبال ارباب رجوع پدیدار می‌شود (Cheong (2020) موارد زیر را از علائم اعتراض خاموش در افراد بیان می‌کند؛ مأموریت‌ها و تکالیف را با دقت لازم انجام نمی‌دهد، در ارائه پیشنهادات و ایده‌های جدید، فرد هیچ حرکتی یا علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهد، در مسیر افزایش توانایی‌ها و توسعه مهارت‌هایش پیشرفت نمی‌کند و از برنامه‌های آموزشی سازمان استقبال نمی‌کند. همچنین، از مواجهه با مدیر اکراه دارد و با بی‌میلی شدید از قبول مسئولیت‌های جدید پرهیز می‌کند. تأخیر در ورود یا شتاب در خروج و احساس سنگینی زمان در سازمان، نشان‌دهنده نارضایتی او از حضور در سازمان است. او به دلایل مرتبط با تأمین شغلی در سازمان باقی می‌ماند، در حالی که هیچ تعلق خاطری به آن ندارد و ممکن است در نهایت سازمان را ترک کند (Yang et al, 2019). هارلوس می‌گوید که فرد معترض خاموش ممکن است ساعت‌ها بر روی یک صندلی

نشسته و به شدت مشغول کار باشد و گاهی با خود صحبت کند. احساسی که به مخاطب او منتقل می‌شود این است که این فرد بیشتر شبیه یک آدمک مصنوعی است؛ فقدان عاطفه در او امری عادی به نظر می‌رسد و هیچ علاقه‌ای در او مشاهده نمی‌شود. به نظر این افراد، گذشته هیچ تفاوتی با حال و آینده ندارد (Harlos, 2016). اعتراض‌های خاموش از آن جهت برای حاکمیت می‌تواند اهمیت داشته باشد که افزایش این شکل اعتراضی نشان‌دهنده افزایش میزان ترس‌ها، بسته‌شدن مسیرهای درست و آزادی بیان اعتراض و همچنین بی‌اثر تلقی نمودن بیان اعتراض‌هاست. وقتی اقشاری از جامعه به این مرحله از ناتوانی در طرح مسائل یا تلقی عدم عزم یا توان حاکمیت در حل مساله یا التیام بخشی به دردهای اجتماعی را داشته باشند، ممکن است به جای اعتراض آشکار به اعتراض پنهان یا خاموش متوسل شوند (Kim & Song, 2024). شکل‌های تظاهر اعتراض خاموش در اصناف و اقشار مختلف متفاوت است. در کارگران و کارکنان دولتی این اعتراض‌ها در قالب کم‌کاری، تمرد از دستورات مافوق، عدم انجام درست وظایف محوله، کاهش انگیزه کار، اختلال در تعاملات داخلی، تعاملات و روابط بین کارکنان و ارباب رجوع بروز می‌کند (Yang et al, 2019). در اقشار دیگر این اعتراض به شکل تخریب محیط زیست، وندالیسم و تخریب وسایل عمومی، و سهل‌انگاری در مراقبت و استفاده از امکانات شهری و در نهایت بی‌اعتنایی اجتماعی ظاهر می‌شود. بخش قابل توجهی از افزایش آسیب‌های اجتماعی ناشی از بی‌اعتنایی اجتماعی، نتیجه مستقیم و غیرمستقیم اعتراض‌هایی است که فرصت بروز و ظهور ندارند (Zhbankov, 2018).

پیشینه پژوهش

با توجه به این که تاکنون مطالعه‌ای با عنوان اعتراض خاموش کارکنان در داخل و خارج صورت نگرفته است؛ در این بخش برخی از مهمترین و نزدیکترین تحقیقات داخلی و خارجی که به بررسی و مطالعه‌ی سکوت و خاموشی کارکنان و خاموشی هوشیارانه پرداخته‌اند، اجمالاً معرفی و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. چوی، (Kim & song, 2024) بیان می‌کنند مفهوم اعتراض خاموش را می‌توان نشان‌دهنده منبعی برای جهل در نظر گرفت. هنگامی که کارکنان اعتراض خود را به شکل آشکار بیان نکنند و اعتراض

خاموش در سازمان شکل گیرد، جهل رشد می‌کند و یادگیری و عملکرد کاهش می‌یابد. Bhagat et al (2021) در مقاله‌ای تحت عنوان شکست در شکست: خاموشی هوشیارانه و پیامدهای آن در آموزش، به شناسایی دلایل خاموشی و پیامدهای آنها در سناریوی آموزشی به سه بعد خاموشی هوشیارانه در سازمان پرداختند: نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با خود، نگرانی ارتباط‌دهنده در رابطه با دیگران و نگرانی ارتباط‌دهنده نسبت به هنجارها و اصول قانونی. اسلامی (۱۴۰۰) در مطالعه خود بیان کرد که از آنجایی که بقاء و توسعه پایدار هر سازمانی، تا حد زیادی در گرو داشتن منابع انسانی هوشمند، خلاق، دانش محور و علاقه‌مند به تسهیم و تبادل دانش، اندیشه و افکار، توانمند در پاسخگویی به چالش‌های محیطی و نیز، پابندی به مشارکت و همکاری‌های تیمی است و در عین حال، در دست گرفتن گوی سبقت و کسب مزیت رقابتی سازمان با بهره‌گیری از چنین افرادی اتفاق می‌افتد، بسیار مهم و حیاتی است که مدیران سازمان‌ها با تدبیر سنجی، دلایل خاموشی منابع انسانی خود را رصد نموده و در جهت رفع این مشکل در سازمان تلاش نمایند. موسوی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهش خود با موضوع تبیین و شناسایی پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی بیان می‌کنند: از میان پیشایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی، مهمترین عوامل ایجادکننده خاموشی هوشیارانه در سازمان‌های دولتی عبارتند از: فرهنگ سازمانی، سازگاری با هنجارها و ارزش‌های سازمان، حفظ شهرت و اعتبار، محدودیت زمانی و ارتباطات ناکارآمد. همچنین نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد که کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش استرس، کاهش عملکرد سازمانی و فردی، کاهش یادگیری، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، از دست‌رفتن روحیه و اعتماد کارمندان جزء مهمترین پیامدها یا پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند. تنهایی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به بررسی بازآفرینی الگوهای پیشایندها و پیامدهای خاموشی و سکوت سازمانی کارکنان پرداخته است. در تحقیقی که توسط کرمی و همکارانش (۱۳۹۶) در دانشگاه تهران صورت انجام پذیرفت، ضمن بررسی خاموشی و سکوت سازمانی در میان کارکنان آموزشی و اداری دانشکده‌های دانشگاه تهران، سکوت را به سکوت تدافعی، مطیع، نوع دوستانه، فرصت‌طلبانه، محبوب و محافظتی تقسیم کردند. نتایج حاصل از تحقیقات آنان نشان داد وضعیت سکوت سازمانی

شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش ... | حکاک و عباس‌پور | ۱۷۳

و کلیه‌ی مؤلفه‌های آن از میانگین فرضی پایین‌تر است، اما مؤلفه‌های سکوت نوع‌دوستانه و محجوب در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است و در دسته‌بندی فلسفی، به پژوهش‌های قیاسی-استقرایی تعلق دارد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی است که از اساتید دانشگاه و مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی استان ایلام تشکیل شده‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اشباع نظری، ۱۹ نفر از این افراد به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. لازم به ذکر است که هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان ایلام است؛ بنابراین، ضروری است که از افرادی استفاده شود که تجربه کار در سازمان‌های دولتی را دارند. همچنین، باید افرادی را انتخاب کرد که هم از نظر نظری و هم عملی با پدیده اعتراض خاموش آشنا بوده و اطلاعات کافی برای پاسخ به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را در اختیار داشته باشند. به این ترتیب، ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی در استان ایلام به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی تحقیق حاضر در جدول (۱) آمده است.

یافته‌های بخش کیفی

در این تحقیق، ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. روایی و پایایی این ابزار از طریق روایی محتوایی و روایی نظری، همچنین روش‌های پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار برای مصاحبه‌ها ارزیابی شده است. در این

پژوهش، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۹ نفر از کارشناسان جمع‌آوری و تا حد اشباع اطلاعات و دستیابی به کفایت نظری مورد بررسی قرار گرفته است. در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار "مکس کیودای ۲۰۱۸" پیشایندها و پسایندهای اعتراض خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند که به شرح زیر است.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳
	زن	۶
تحصیلات	کارشناسی	۳
	کارشناسی ارشد	۶
	دکتر	۱۰
شغل	مدیران	۱۲
	اساتید	۷
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۵
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۸

جدول ۲. پیشایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C1	ماکیاولی‌گری	مکانیزم فریبکاری	ارتباطات یک سو، قول‌های بی‌عمل، عدم صداقت مدیران
		سرکوب و استثمار	سرکوب شدن، سپاسگزاری نکردن از کارمند، حمایت کم از کارمند در برابر مشکلات
		ایجاد ناامنی و ترس	کاهش امنیت شغلی، با لحن بد صحبت کردن مدیران عالی، مدیریت آمرانه

ادامه جدول ۲. پیشایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C2	درماندگی شخصیتی	منابع استرس و اضطراب	ترس، حفظ موقعیت شغلی، استرس‌پذیری
		احساس ناتوانی و بی‌کفایتی	کمبود اطلاعات و دانش، عدم همکاری
		انزوا و دوری از اجتماع	عدم ارتباطات و نداشتن رابطه اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرا
C3	اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها	ناشایستگی و عدم تناسب در انتصاب‌ها	انتصاب‌های ناشایست، عدم تناسب شغل با دانش کارمندان، سپردن پست به افراد نالایق، چشم‌پوشی از تخلفات و عملکرد ضعیف افراد مورد علاقه، عدم دستیابی به فرصت‌های پیشرفت و ارتقا برای کارکنان
		جذب و انتخاب مهندسی‌شده	ضعف در سیستم انتصاب و ارتقا، نادیده گرفتن فرایندهای استاندارد استخدام، اعمال نفوذ در فرآیند مصاحبه و ارزیابی، استفاده از منابع و امکانات سازمان به نفع افراد خاص، سنوات طولانی در یک پست ثابت، حذف پست و نزول پست
		فساد و مشکلات اخلاقی در انتصاب‌ها	داشتن روحیه فساد اخلاقی مدیر در بحث انتصابات درون سازمان، تبعیض و بی‌عدالتی در انتصابات، باندبازی در سازمان
C4	بدبینی سازمانی	سایه‌های بی‌اعتمادی	بدبینی به مدیر، قابل اطمینان نبودن مدیر
		فرسایش محبوبیت	عدم مقبولیت سازمانی مدیر، از بین رفتن محبوبیت مدیر
		تاریکی باورها	ایجاد باورهای منفی در کارکنان، ایجاد بدبینی عاطفی و شناختی
C5	دورزدن قانون	شبکه نفوذ	پارتنری‌بازی در امر انجام وظایف، تکیه بر روابط به جای ضوابط
		بی‌تعهدی سیستماتیک	استمرار اعمال غیرقانونی در سازمان، عدم تعهدکاری، قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، خلاف قانون عمل کردن

ادامه جدول ۲. پیشایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C6	بیدادگری سازمانی	سایه‌های بی‌عدالتی در پرداخت	حقوق ناعادلانه، ناعدالتی در تقسیم پاداش
		تبعیض و نابرابری فرصت‌ها	تبعیض، پارتی‌بازی، انتصاب‌های ناعادلانه، شرایط ناسالم رقابتی برای کارمندان
		بی‌مهری و کم‌توجهی	اجحاف در حق کارمندان، عدم تکریم عادلانه کارکنان توسط مسئولین، تفاوت بین کارمندان صف و ستاد
C7	اقتضانات محیطی	فقدان آرامش و آسایش	شرایط و فضای نامناسب و نامنظم، محیط ناآرام و پر استرس، نظافت و ایمنی نامناسب
		نابهنجاری‌های اخلاقی و فرهنگی	جو اداری نامناسب، فضای بی‌اخلاقی حاکم بر سازمان، عدم وجود محیط زیبا و سالم
		فشارهای بیرونی	عوامل رقابتی بین سازمان‌ها، ارائه خدمت با عدم حفظ ایمنی کارکنان
C8	عدم شایسته‌سالاری	سایه‌ی تاریک منفعت‌طلبی	تصمیمات مبتنی بر معیار منفعت شخصی مدیران، عدم شفافیت در بودجه‌ریزی
		شبکه‌ی درهم‌تنیده‌ی روابط	انتصاب بر مبنای خویشاوندسالاری، بهسازی منابع انسانی بر مبنای خویشاوندسالاری، عدم جانشین‌پروری
		دروازه‌های بسته شایستگی	عدم شفافیت و تطابق اهداف سازمان برای کارکنان و شهروندان، عدم رویه‌ی مشخص در فرایندهای سازمانی، عدم تضمین پاسخگویی در برابر ارائه خدمات، بها ندادن به تلاش کارکنان، مانع‌تراشی برای نخبه‌ها، عدم شایسته‌گزینی در فرایند جذب و استخدام
C9	ضعف ارتباطات موثر	فقدان تریبون و بی‌صدایی	عدم ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمان، تحمیل نظرهای شخصی به کارمندان، فقدان کانال‌های ارتباطی سازنده
		بیگانگی و عدم مشارکت	تصمیم‌گیری غیرمشارکتی، عدم فرصت استقلال و خودتعیینی برای کارکنان، وجود موانع ارتباطی
		نادیده‌گرفتن نیازهای انسانی	عدم رفع نیازهای روانی و عاطفی افراد

جدول ۳. پسایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C10	فرسودگی شغلی	سایه‌ی سنگین خستگی	خستگی‌های روحی، خستگی، تحلیل رفتگی
		بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی	عدم انگیزه کافی برای انجام وظایف، نگرش منفی نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای، بی‌توجهی به شرح شغل
		انزوا و تعارض	عدم ارتباط با مراجعان، کشمکش و تضاد در محیط کار، تأخیرهای متوالی
C11	رفتارهای کاری مخرب	کارشکنی در سازمان	پاسخ ندادن به تماس‌ها و نامه‌ها، انجام نادرست وظایف، کیفیت کاری ضعیف، غفلت از وظایف، تأخیر در انجام امور ارباب رجوع
		بی‌احترامی و سوءرفتار	سردوانی ارباب رجوع، رفتارهای غیرایمنی
		پیامدهای زیان‌بار	ضررهای پولی، تضعیف جایگاه سازمان، کاهش شاخص‌های عملکردی، کاهش بهره‌وری سازمان
C12	رقابت ناسالم	فریب و دروغ‌پردازی	خلف وعده، اغراق و دستکاری حقایق، توسل به دروغ‌های مصلحتی، در ابهام نگهداشتن مدیر
		تخریب و شایعه‌پراکنی	شایعه‌پراکنی، استفاده نادرست از اطلاعات
		ظاهرسازی و فرصت‌طلبی	خودشیرینی، ایجاد شبکه قدرت، تمجید و قدردانی ضعیف
C13	اهمال کاری	بی‌تفاوتی و بی‌مسئولیتی	اهمیت ندادن به بهره‌وری، اهمیت ندادن به کیفیت کار، کاهش دقت و سرعت در کار، بدبینی نسبت به کار، داشتن احساس بی‌ارزشی و بی‌اهمیتی نسبت به کار
		فرار از کار و تعلل	رفتار وقت‌کشی و هدر دادن وقت، زود از کار دست کشیدن
		غیبت و تأخیر	تمارض به بیماری، مرخصی‌های بیش از حد، غیبت در محل کار، تأخیر در ورود به سازمان، زود ترک کردن کار

ادامه جدول ۳. پسایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C14	کارشکنی در سازمان	کم کاری و طفره روی	انجام ندادن وظایف سازمانی، درگیر نشدن با کار، طفره رفتن از کار
		ایجاد اختلال	تأخیر و فراموش کردن کار و مسئولیت، تعلل در انجام وظایف سازمانی، تعطیل کردن کار
		اعتصاب	مخالفت علنی، متوقف کردن مقطعی کار بصورت جمعی
C15	خودسانسوری	انزوای اجتماعی	عدم تعامل با همکاران و مدیران، عدم شرکت در جلسات و مراسم‌ها، همکاری نکردن در کارهای گروهی
		سکوت اطلاعاتی	بیان نکردن اطلاعات
		عدم مشارکت فعال	ارائه ندادن بازخورد، به اشتراک نگذاشتن دانش و تجارب، خودداری از اظهار نظر در جلسات
C16	محافظه کاری	یخبندان روابط	داشتن رفتارهای سرد و رسمی با همکاران، نبود هم‌افزایی، ایجاد بدبینی به سایرین و محیط سازمان
		سنگ اندازی پنهان	محتاطانه عمل کردن، امتناع از ارائه اطلاعات، همراهی نکردن با تصمیمات دیگران، جلوگیری از ارتقاء دیگران
		افسردگی شغلی	به تعویق انداختن کار، کاهش اشتیاق شغلی
C17	اینرسی سازمانی	کاهش عملکرد فردی و سازمانی	کاهش راندمان فردی، صدمه به بهره‌وری، ایجاد مشکلات عملکردی یا افت عملکرد، کاهش چابکی سازمانی
		رفتارهای مقاومتی فعال	کندی عمدی، اقدامات خرابکارانه
		ناتوانی در انطباق با تغییرات	تحت تأثیر قرار گرفتن از تغییرات محیطی

ادامه جدول ۳. پسایندهای اعتراض خاموش

کد	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
C18	کاهش تعلق و وفاداری به سازمان	زوال همدلی و اعتماد	تضعیف حس اعتماد، فقدان دلسوزی، بی‌تفاوت شدن کارکنان
		گسست از هدف	عدم توجه به اهداف سازمان، بی‌توجهی به رسالت و اهداف ترسیم شده، عدم تمایل به تعهد
		رکود عملکرد	کار گروهی ضعیف، کاهش بهره‌وری سازمان، کاهش کارکرد و راندمان فردی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های اثربخش
C19	کاهش رفتار شهروندی سازمانی	کارشکنی در تعاملات	به تعویق انداختن کار ارباب رجوع، عدم پاسخگویی به ارباب رجوع
		سرپیچی از نظم	لجبازی، خودسری، مقاومت در برابر اقتدار
		خصوصیت پنهان	طفره رفتن از کار، کینه توزی، پرخاشگری

یافته‌های بخش کمی

در پژوهش پیش‌رو، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که برای تایید روایی و پایایی آن، از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون بهره گرفته شده است. در این پژوهش، داده‌های کمی با استفاده از روش نقشه‌شناختی فازی^۱ تحلیل شده است. به صورتی که در بخش کمی آن، ابتدا پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های بدست آمده، در قسمت کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. این روش براساس شش مرحله انجام می‌گیرد که در زیر تشریح شده است:

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

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات

1. Fuzzy Cognitive Map

کلامی بودند؛ برای فهم راحتتر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت (جدول ۴)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۴: اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت

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

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

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

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

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

$$Out_{(c_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (۱)$$

$$In_{(c_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۲)$$

$$Cen_{(c_i)} = In_{(c_i)} + Out_{(c_i)} \quad (۳)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می شود. پس از مشخص شدن توان تاثیر گذاری و ظرفیت تاثیر پذیری و همچنین شاخص

محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده‌های به‌دست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

جدول ۵. ماتریس روابط فازی پیشایندها

پیشایندها										
W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1		
0/72	0/89	0/47	0/58	0/62	0/77	0/76	0/83	0	W1	پیشایندها
0/56	0/63	0/32	0/74	0/66	0/70	0/43	0	0/33	W2	
0/73	0/77	0/89	0/93	0/89	0/32	0	0/73	0/46	W3	
0/77	0/74	0/71	0/54	0/39	0	0/78	0/58	0/88	W4	
0/91	0/87	0/79	0/55	0	0/34	0/88	0/54	0/68	W5	
0/81	0/39	0/91	0	0/38	0/26	0/51	0/49	0/29	W6	
0/65	0/84	0	0/41	0/76	0/64	0/66	0/37	0/82	W7	
0/68	0	0/39	0/76	0/55	0/92	0/38	0/41	0/59	W8	
0	0/47	0/44	0/39	0/82	0/77	0/42	0/48	0/56	W9	

جدول ۶. ماتریس روابط فازی پسایندها

پسایندها											
W19	W18	W17	W16	W15	W14	W13	W12	W11	W10		
0/33	0/69	0/74	0/82	0/96	0/66	0/49	0/83	0/33	0	W10	پسایندها
0/49	0/72	0/66	0/81	0/52	0/43	0/56	0/93	0	0/58	W11	
0/74	0/87	0/82	0/39	0/54	0/43	0/68	0	0/74	0/43	W12	
0/92	0/83	0/53	0/44	0/68	0/67	0	0/38	0/82	0/56	W13	
0/89	0/74	0/88	0/81	0/88	0	0/49	0/80	0/78	0/33	W14	
0/28	0/39	0/71	0/75	0	0/22	0/90	0/66	0/88	0/73	W15	
0/22	0/64	0/99	0	0/67	0/42	0/49	0/77	0/51	0/33	W16	
0/86	0/73	0	0/38	0/49	0/50	0/38	0/65	0/66	0/26	W17	
0/59	0	0/41	0/86	0/77	0/39	0/66	0/62	0/90	0/55	W18	
0	0/55	0/48	0/38	0/48	0/62	0/51	0/82	0/26	0/39	W19	

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

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

توان تأثیرگذاری (Out degree): میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها برای پیشایندهای اعتراض خاموش و مؤلفه کارشکنی در سازمان برای پسایندهای اعتراض خاموش دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را داشت.

ظرفیت تأثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه ضعف ارتباطات موثر برای پیشایندهای اعتراض خاموش و مؤلفه رقابت ناسالم برای پسایندهای اعتراض خاموش بیشترین تأثیرپذیری را داشت.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه دور زدن قانون (قانون‌شکنی) برای پیشایندهای اعتراض خاموش و مؤلفه رقابت ناسالم برای پسایندهای اعتراض خاموش دارای بیشترین شاخص مرکزی است. درجدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۷. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out(c1) = 0/83 + 0/76 + 0/77 + 0/62 + 0/58 + 0/47 + 0/89 + 0/72 = 5/64$
۲	$In(c1) = 0/33 + 0/46 + 0/88 + 0/68 + 0/29 + 0/82 + 0/59 + 0/56 = 4/61$
۳	$Cen(c1) = 5/64 + 4/61 = 10/25$

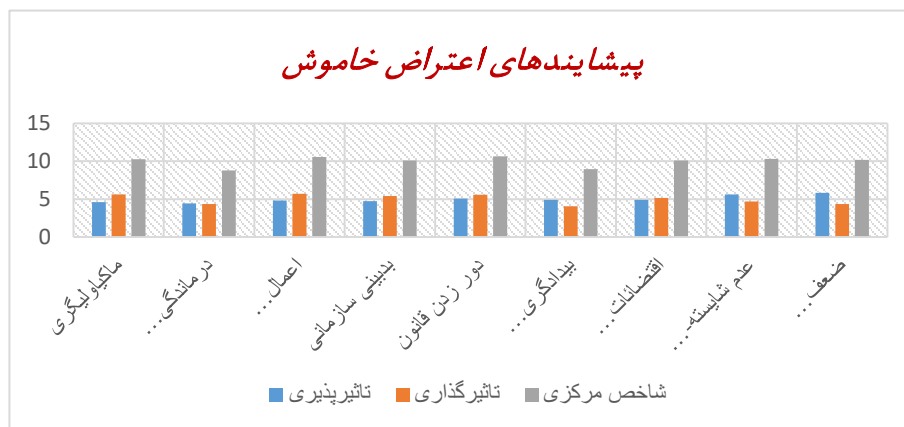
محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۸ به شرح زیر است.

جدول ۸. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

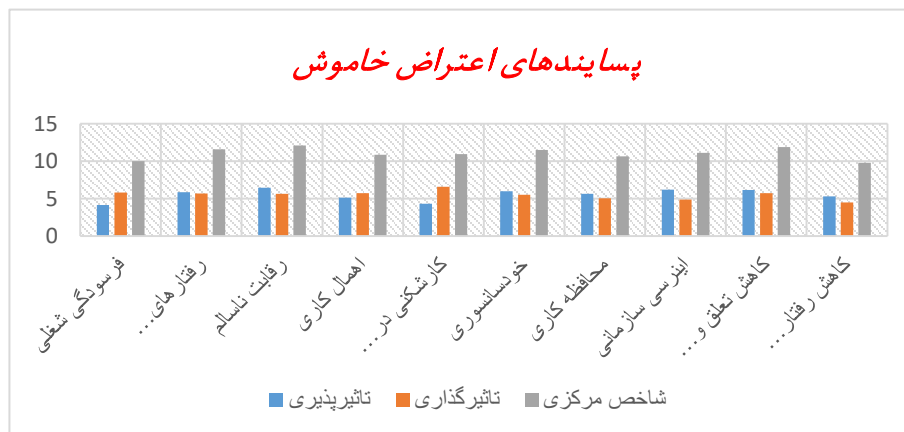
کد	پیشایندهای اعتراض خاموش	شاخص مرکزی	تاثیرگذاری	تاثیرپذیری
C1	ماکیاولی‌گری	10/25	5/64	4/61
C2	درماندگی شخصیتی	8/80	4/37	4/43
C3	اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها	10/54	5/72	4/82
C4	بدبینی سازمانی	10/11	5/39	4/72
C5	دور زدن قانون- قانون شکنی	10/63	5/56	5/07
C6	بیدادگری سازمانی	8/94	4/04	4/90
C7	اقتضائات محیطی	10/07	5/15	4/92
C8	عدم شایسته‌سالاری	10/28	4/68	5/60
C9	ضعف ارتباطات موثر	10/18	4/35	5/83
کد	پسایندهای اعتراض خاموش	شاخص مرکزی	تاثیرگذاری	تاثیرپذیری
C10	فرسودگی شغلی	10/01	5/85	4/16
C11	رفتارهای کاری مخرب	11/58	5/70	5/88
C12	رقابت ناسالم	12/10	5/64	6/46
C13	اهمال کاری	10/88	5/73	5/15
C14	کارشکنی در سازمان	10/94	6/60	4/34
C15	خودسانسوری	11/51	5/52	5/99
C16	محافظه کاری	10/68	5/04	5/64
C17	اینرسی سازمانی	11/13	4/91	6/22
C18	کاهش تعلق و وفاداری به سازمان	11/91	5/75	6/16
C19	کاهش رفتار شهروندی سازمانی	9/81	4/49	5/32

در نهایت با محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه‌ها ترسیم شد.

نمودار ۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پیشنهادی اعتراض خاموش

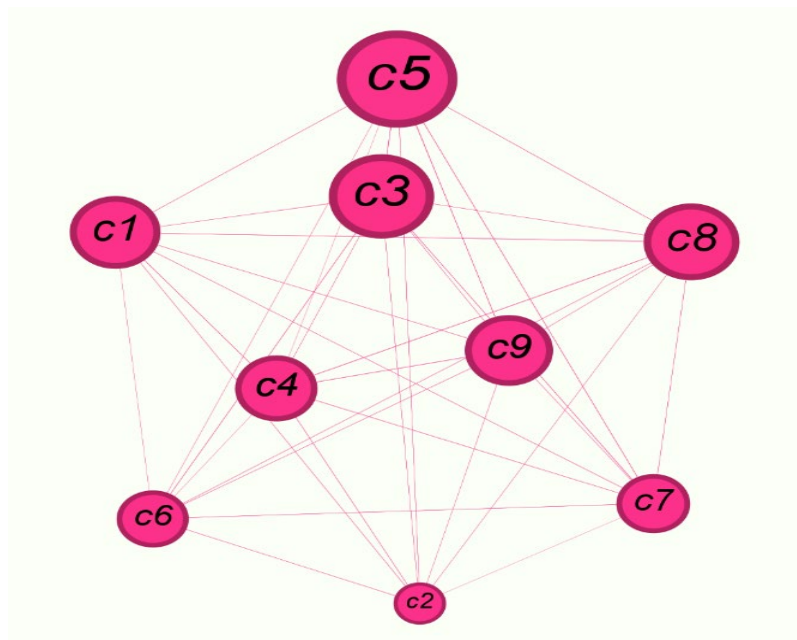


نمودار ۲. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پسایندهای اعتراض خاموش

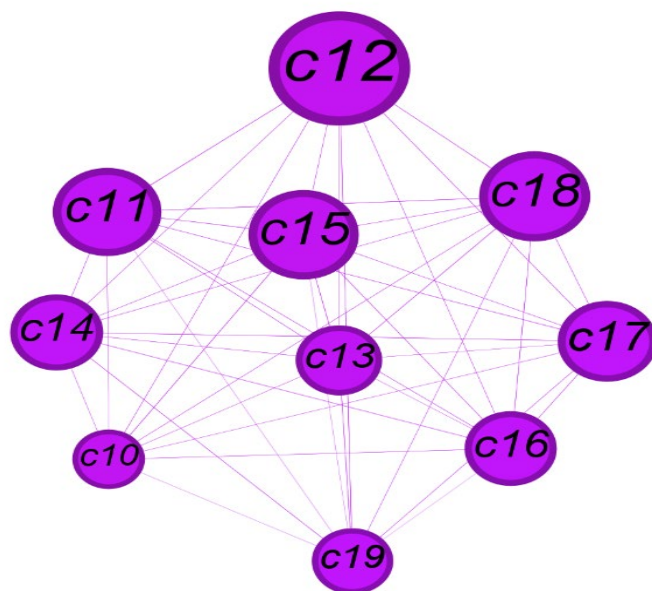


پس از اینکه شاخص‌ها بدست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

نمودار ۳. مدل روابط علی پیشایندها پدیده اعتراض خاموش



نمودار ۴. مدل روابط علی پسایندهای پدیده اعتراض خاموش



بحث و نتیجه‌گیری

پدیده اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی استان ایلام، مسئله‌ای پیچیده و چندبعدی است که به تنوع زیادی از پیشایندها و پسایندها وابسته است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای اعتراض خاموش^۲ در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان ایلام انجام شده است. در بخش کیفی، از طریق مصاحبه با خبرگان، پیشایندها شامل درماندگی شخصیتی، بیدادگری سازمانی، ماکیاولی‌گری، عدم شایسته‌سالاری، قانون‌شکنی، اقتضائات محیطی، اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها، بدبینی سازمانی و ضعف ارتباطات مؤثر شناسایی شدند. همچنین پسایندها شامل کاهش رفتار شهروندی سازمانی، کارشکنی در سازمان، رفتارهای کاری مخرب، اینرسی سازمانی، خودسانسوری، کاهش تعلق و وفاداری به سازمان، محافظه‌کاری، رقابت ناسالم، اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی مشخص شدند. در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه و روش نقشه شناختی فازی، میزان اهمیت و اولویت‌بندی این پیشایندها و پسایندها سنجیده شده است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سه عامل اصلی در بروز اعتراض خاموش در محیط کار عبارتند از: قانون‌شکنی (دور زدن قانون)، اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها (انتصابات غیرمنصفانه)، و بیدادگری سازمانی (نابرابری‌ها). عدم شایسته‌سالاری نیز به عنوان عامل مهم دیگر در این زمینه شناسایی شده است. و همچنین سه پیامد اصلی پدیده اعتراض خاموش عبارتند از: رقابت ناسالم، کاهش تعلق و وفاداری و رفتارهای کاری مخرب. به منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید گفت که پژوهش حاضر با مطالعه چوی، Kim & song (2024) هم‌خوانی دارد و وجه اشتراک هر دو پژوهش پرداختن به پدیده اعتراض خاموش کارکنان است. در این پژوهش یکی از پیامدهای بروز پدیده اعتراض خاموش کارکنان در سازمان اهمیت ندادن به بهره‌وری و تضعیف کیفیت انجام کار در سازمان بود؛ به علاوه نتایج این پژوهش با نتایج مطالعه سپهوند و همکاران (۱۴۰۳) هم‌خوانی دارد. سپهوند و همکاران در کار پژوهشی خود اعتراض خاموش را به عنوان کنشی بی‌صدا در برابر رفتارهای نادرست مدیران سازمان می‌دانند. پرهیز از اظهارنظر بخاطر سوءبرداشت‌های متضاد، خودسانسوری، عدم ارائه بازخورد به دیگران، پنهان کردن

اطلاعات، عدم ارائه راه‌حل، رفتارهایی که به سازمان لطمه می‌زند را از پیامدهایی می‌دانند که حاصل بروز پدیده اعتراض خاموش در سازمان است. محقق در این پژوهش با عنوان «شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایلام»، به یک خلا مطالعاتی مهم در عرصه مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. با وجود اینکه پدیده اعتراض خاموش کارکنان تأثیرات عمیقی بر سلامت سازمانی و رضایت شغلی دارد؛ در تحقیقات پیشین به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. در واقع، تحلیل این پدیده می‌تواند به درک بهتری از رفتارهای کارکنان و چالش‌های محیط کار منجر شود. نوآوری این تحقیق در بکارگیری روش نگاشت فازی است که فضایی نوین برای شناسایی و تحلیل روابط پیچیده بین عوامل مؤثر بر اعتراض خاموش فراهم می‌آورد. این روش به محققان این امکان را می‌دهد تا به عمق مساله ورود کرده و تداخلات بین پیشایندها و پسایندهای این پدیده را به‌شیوه‌ای جامع‌تر بررسی کنند. نتایج این تحقیق، نه تنها به پر کردن این خلاء علمی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند الگویی کارآمد برای بهبود وضعیت کارکنان و از بین بردن ریشه‌های اعتراض خاموش ارائه دهد. چنین مطالعاتی می‌تواند راهگشای تحولاتی مثبت در مدیریت سازمان‌های دولتی باشد و بر بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی تأثیرات ملموسی داشته باشد.

پیشنهادهای کاربردی

برای کاهش قانون‌شکنی و اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد یک سیستم نظارتی مستقل و قوی، شفافیت و حسابرسی را تقویت کنند. این سیستم شامل کمیته‌های نظارتی مستقل و ابزارهای گزارش‌دهی ناشناس تخلفات است. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی مداوم برای ترویج رعایت قوانین و فرهنگ‌سازی در زمینه صداقت و مسئولیت‌پذیری، و تشویق رفتارهای قانونی، ضروری است.

برای جلوگیری از بروز اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی، لازم است نظام شایسته‌سالاری و شفافیت در انتصابات تقویت شود. این امر با تعریف دقیق معیارهای شایستگی بر اساس دانش، مهارت و عملکرد، تشکیل کمیته‌های انتصابات تخصصی و نظارت نهادهای بیرونی، امکان‌پذیر است. همچنین، فرآیند انتصابات باید به صورت

عمومی و شفاف اطلاع‌رسانی شود تا فرصت‌های برابر برای همه کارکنان فراهم گردد. این رویکردها موجب ارتقاء اعتماد، عدالت و رضایت در سازمان شده و از بروز اعتراض خاموش جلوگیری می‌کند.

ایجاد و تقویت سیستم مدیریت عملکرد شفاف و عادلانه، می‌تواند مانع بروز اعتراض خاموش شود. مدیران سازمان‌های دولتی باید شاخص‌های عملکرد را به‌طور دقیق و روشن، بر اساس اهداف و مسئولیت‌های شغلی هر فرد، تعریف و قابل اندازه‌گیری و ارزیابی کنند تا از ابهام و تفسیر شخصی جلوگیری شود.

تقویت فرهنگ سازمانی سالم، ارزش‌هایی مانند صداقت و احترام، همکاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و برنامه‌های رفاهی، انگیزه و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و از اعتراض خاموش جلوگیری می‌کند. این فرهنگ همچنین باعث ایجاد احساس تعلق و ارتباط عمیق‌تر بین کارکنان می‌گردد و همچنین، حمایت از آموزش و توسعه مهارت‌ها باعث احساس پیشرفت و انگیزه می‌شود؛ در نتیجه، سازمان‌ها می‌توانند فضای کاری بهتری فراهم کنند و از بروز اعتراض خاموش جلوگیری کنند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی دیگر غیر از قلمرو پژوهش حاضر پردازند.

از آنجا که این پژوهش، تلاشی اولیه برای بررسی عوامل مؤثر بر اعتراض خاموش در سازمان‌های دولتی است، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود با مطالعات بیشتر، توجه مدیران را به این پدیده جلب کرده و راهکارهایی برای مقابله با آن را ارائه دهند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ORCID

Mohammad Hakkak  <http://orcid.org/0000-0002-3169-2359>

Hyedar Abbaspour  <http://orcid.org/0009-0008-9704-8057>

منابع

۱. اسلامیه، فاطمه. (۱۴۰۰). سندروم خاموشی و سکوت منابع انسانی، ششمین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی و آموزش و پرورش، تهران.
<https://civilica.com/doc/1444198>
۲. اشرف پور، اشرف و لطفی زاده، بابک. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی با در نظرگیری نقش میانجی گر اخلاق حرفه ای اعضای هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، چهارمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران، ۹۴۴-۹۵۶.
<https://civilica.com/doc/1508974>
۳. پناهی کهق، بلال و نیکومرام، نسرین. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مولفه های ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی. مجله پژوهش های معاصر در علوم و تحقیقات، ۱(۲)، ۹۲-۱۰۵.
<https://civilica.com/doc/992728>
۴. تنهایی، محمد حسن، نصرافهانی، علی، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر و اخوان صراف، احمد رضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. نشریه جامعه کاربردی، ۲۹(۴)، ۱۴۷-۱۶۶.
<https://doi.org/10.22108/jas.2018.107632.1220>
۵. سپهوند، رضا، شیر، اردشیر، قاسم‌پور، حامد و فاضل‌پور، فاطمه. (۱۴۰۳). بازکاوی شالوده ها و موجبات پیدایی انزوای خودخواسته در سازمان های دولتی شهر ایلام، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۳۳، شماره ۱۱۱، صص ۷۹-۱۱۴.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70821.4242>
۶. فرهادی‌نژاد، محسن، عینعلی، محسن و باقری قره بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۸). تأملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی (مورد مطالعه: سازمانهای دولتی شهر سمنان). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۱۰-۲۴.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49086.3832>

۷. فرد، پرستو، کریمی، فریبا. (۱۳۹۴). رابطه بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه. *مطالعات بین‌المللی آموزشی*، ۸(۱۱)، صص ۲۱۹-۲۲۷.
<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
۸. کرمی، محمدرضا، میرکمالی، سیدمحمد و پورکریمی، جواد. (۱۳۹۶). واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). *فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۱(۱)، ۸۳-۱۰۸.
<https://sanad.iau.ir/journal/jeaq/Article/1113330>
۹. کریمی جعفری، فاطمه، بایرام زاده، سونا و قربان پور دلیوند، زهرا. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر رفتارهای پنهان کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی (نمونه پژوهش: اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۶(۲)، ۸۳-۱۴۰.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1402.6.2.3.6>
۱۰. موسوی، سیدنجم‌الدین، ساعدی، عیسی و مؤمنی‌فرد، معصومه. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *فصلنامه‌ی مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۱)، ۸۲-۵۷.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1399.9.1.3.1>
۱۱. موسوی، سیدنجم‌الدین، شریعت‌نژاد، علی، نظری‌پوری، امیرحوشنگ و درویش‌زاده بروجنی، مرضیه. (۱۴۰۳). فهم تأثیر خودسانسوری منابع انسانی بر سکوت سازمانی: تبیین نقش میانجی خاموشی هوشیارانه‌ی منابع انسانی (مورد مطالعه: استانداری چهارمحال و بختیاری). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۴)، ۱۹۱-۲۱۴.
<https://doi.org/10.22111/jmr.2024.44663.5947>
12. Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>
13. Bhagat, P., Virk, A., Saiyad, SM. & Mahajan, R. (2021). Failing to fail: MUM effect and its implications in education, *Adesh University Journal of Medical Sciences & Research*. 3:59-63.
https://doi.org/10.25259/AUJMSR_40_2021

14. Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of management*, 47(6), 1498-1527.
<https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
15. Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0. <http://dx.doi.org/10.29252/aassjournal.830>
16. Cheong, J. O. (2020). Mediating effects of organizational silence between workplace bullying and organizational performance among nurses. *Journal of Digital Convergence*, 18(1), 169-175.
<https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.1.169>
17. Choi, E. H., Kim, E. K., & Kim, P. B. (2022). Effects of the educational leadership of nursing unit managers on team effectiveness: mediating effects of organizational communication. *Asian nursing research*, 12(2), 99-105. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.03.001>
18. El Abdou, R., A Hassan, H., & M Badran, F. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
https://journals.ekb.eg/article_270903_03dc53b9a6d71102225361c31a3c4c33.pdf
19. Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 345- 355.
<https://doi.org/10.1177/2397002216649856>
20. Imdad, D., Anwar, M. N., & Khizar, A. (2024). The Exploring the Causes of Organizational Silence among Teachers at Secondary Schools: A Qualitative Analysis. *EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION*, 4(1), 230-242.
<https://eri.com.pk/index.php/Journal/issue/view/7>
21. Ismail, N. M., Hassona, F. M., & Attia, N. M. (2024). Relation between Work place Ostracism and Organizational Silence among Nurses. *Zagazig Nursing Journal*, 20(2), 127-143.
<https://doi.org/10.21608/znj.2024.378088>
22. Kim, H. S., & Song, J. H. (2024). Impacts of workplace spirituality on innovative work behaviour: moderated-mediating effect of organizational

silence and intra-organizational networks. *Human Resource Development International*, 27(2), 257-280.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2238246>

23. Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (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>

24. Romer, D. (2017). The impulsive “teen brain” isn’t based in science. *The Conversation*. Retrieved from

<https://www.smithsonianmag.com/sciencenature/impulsive-teen-brain-not-based-science-180967027>.

25. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>

26. Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2), 471-478.

<https://doi.org/10.3233/WOR-210192>

27. Yang, J. H., Lin, C. C., Fang, S. C., & Huang, C. Y. (2019). An uncertainty management theory on the effects of abusive supervision. *Management Decision*, Vol. 57 No. 11, pp. 3079-3095.

<https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0604>

28. Yildiz, S. M. (2021). The effect of workplace mobbing on organizational silence: empirical results from higher education institutions. *Sistemas & Gestão*, 16(1), 101-108.

29. Zhabankov, M. (2018). Silent parade: Belarusian culture-an epoch set to zero. *Белорусский ежегодник*, (1 (eng)), 150-157.

References[in Persian]

1. Ashraf Pour, Ashraf et Lotfi Zadeh, Babak (2022). Investigatio Impactus Culturae Organizationalis in Silentium Organizationale Considerans Rerum Mediatory Ethicae Professionalis Membrorum Facultatis Facultatis Administrationis Universitatis Islamicae Azad Unitatis Teheranensis Centralis. *Quarta Congressio Nationalis Inquisitionum*

- Interdisciplinarium in Management et Scientiis Humanis*, Teheran, 944-956. <https://civilica.com/doc/1508974>
2. Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
 3. Farhadi Nejad, Mohsen; Ein Ali, Mohsen; Bagheri Ghareh Bolagh, Hooshmand (2019). Consideratio de Extinctione Conscienti: Recensio Rôle Culturae in Perficiendo Operariorum et Communicationibus Organizationibus (Studium Casus: Ordinationes Gubernationis Urbis Semnan). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8(2), 10-24. <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49086.3832>
 4. Islamieh, Fatemeh (2021). Syndroma Extinctionis et Silentii Resources Humanarum, *Sexta Conferentia Nationalis Innovationis et Inquisitionis in Scientiis Humanis et Educatione*, Teheran. <https://civilica.com/doc/1444198>
 5. Karami, Mohammadreza; Mir Kamali, Seyed Mohammad; Pour Karimi, Javad (2017). Disquisitio Silentii Organizationalis et Dimensionum Eius (Studium Casus: Operarii Universitatis Teheranensis). *Quarterly Journal of Educational Management Research*, 1(1), 83-108. <https://sanad.iau.ir/journal/jeaq/Article/1113330>
 6. Karimi Jafari, Fatemeh et Bayramzadeh, Suna et Ghorbanpour Delivand, Zahra (2023). Investigatio Effectus Morum Celantium Scientiam in Silentium Operariorum et Mores Deviantes Organizationales cum Rôle Mediatory Violationis Contractus Psychologici (Exemplum Inquisitionis: Directoratus Generalis Rerum Fiscalium Magnorum Tributariorum). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 83-140. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1402.6.2.3.6>
 7. Mousavi, Seyed Najmoddin; Shariat Nejad, Ali; Nazar Poury, Amir Hooshang et Darvish Zadeh Boroujeni, Marzieh (2024). Intellectus Impactionis Autosansurae Resources Humanarum in Silentium Organizationale: Explicatio Rôle Mediatory Extinctionis Conscientis Resources Humanarum (Studium Casus: Praefectura Chahar Mahal et Bakhtiari. *Researches in Public Management*, 17(64), 191-214.

<https://doi.org/10.22111/jmr.2024.44663.5947>

8. Mousavi, Seyed Najmoddin; Saedi, Issa; Momeni-Fard, Masoumeh (2020). Identificatio et Explicatio Praecedentium et Consequentium Extinctionis Conscientis Resources Humanarum Utilizando Approbationem Delphiensis Fuzzy. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(1), 57-82.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1399.9.1.3.1>
9. Panahi Kohagh, Bilal et Nikoumaram, Nasrin (2019). Investigatio Effectus Componentium Structurae Organizationalis in Silentium Organizationale cum Rôle Mediatory Culturae Organizationalis. *Journal of Contemporary Research in Sciences and Researches*, 1(2), 92-105.
<https://civilica.com/doc/992728>
10. Sepahvand, Reza, Shiri, Ardeshtir; Ghasem Pour, Hamed; Fazel Pour, Fatemeh (2024). Re-explicatio Fundamentorum et Causarum Apparitionis Solitudinis Voluntariae in Ordinationibus Gubernationis Urbis Ilam. *Studies in Management of Improvement and Transformation*, 33(111), 79-114. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70821.4242>
11. Tanhaei, M. H., Nasrasfahani, A., Nilipour Tabatabaei, S. A., Akhavan Sarraf, A. R. (2018). Recreating the pattern of antecedents and consequences of organizational silence of employees: A case study of Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology*, 29(72), 147-166.
[DOI: 10.22108/JAS.2018.107632.1220](https://doi.org/10.22108/JAS.2018.107632.1220)

استناد به این مقاله: حکاک، محمد و عباس پور، حیدر (۱۴۰۴). شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای پدیده اعتراض خاموش در بین کارکنان سازمان های دولتی استان ایلام با استفاده از روش FCM. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۸)، ۱۶۱-۱۹۴.

doi: 10.22054/jmsd.2025.85536.4626



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.