

Public Organizations Management

Vol. 14(2), (Series 54): 93-108/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76100.5258>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

A Model for Identifying Silent Protests in Government Organizations, Case Study: Ilam University of Medical Sciences



Farhad Sharifi¹, Karam Khalili^{2*}, Adel Salavati³

1. Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2. Department of Public Administration, Il.C., Islamic Azad University, Ilam, Iran.

3. Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

*Correspondence

Karam Khalili

E-mail: karam.khalili@iau.ac.ir

Receive Date: 10/Oct/2025

Revise Date: 08/Nov/2025

Accept Date: 16/Nov/2025

How to cite

Sharifi, F., Khalili, K., & Salavati, A. (2026) A Model for Identifying Silent Protests in Government Organizations, Case Study: Ilam University of Medical Sciences. *Public Organization Management*, 14(2), 97-108.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

This study aimed to design a comprehensive hierarchical model for identifying silent protests within governmental organizations, using Ilam University of Medical Sciences as a case study. Silent protests, characterized by non-explicit, indirect employee actions such as reduced effort, fake participation, and organizational withdrawal, pose a significant threat to organizational health and performance, particularly in the public sector. Early identification is crucial for proactive management.

Methodology

This applied research employed a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The qualitative phase utilized the meta-synthesis method based on the seven-step model by Sandelowski and Barroso. A systematic review of 41 relevant articles from valid databases, published from 2013 onwards, was conducted. Through content analysis and coding, 19 key indicators for identifying silent protests were extracted. The reliability of the meta-synthesis process was confirmed by a Cohen's Kappa coefficient of 0.89, achieved through expert review.

In the quantitative phase, the combined ISM-DEMATEL method was employed. Data were collected from 16 purposefully selected experts from Ilam University of Medical Sciences, who met specific criteria including a PhD in relevant fields, associate professor rank or higher, and over 10 years of relevant experience. First, the 19 extracted indicators were validated using the Fuzzy Delphi method, with all indicators confirmed against a threshold of 0.7. Subsequently, experts completed a paired comparison questionnaire based on a 0-4 scale to determine the inter-influential relationships among the indicators. The data were analyzed using MATLAB software to form the initial direct relation matrix, calculate the total relation matrix, determine a threshold (0.06), and finally construct the reachability matrix for level partitioning and model development.

Findings

The meta-synthesis resulted in the identification of 19 primary indicators (C1-C19): Organizational Commitment (C1), Organizational Maturity (C2), Managers' Ethics (C3), Changes in Organizational Behavior of Employees (C4), Employee Adherence (C5), Employee Satisfaction (C6), Level of Healthy Work Interactions (C7), Fake Participation (C8), Level of Use of Directive Management (C9), Development of Human Relations (C10), Managers' Decision-Making Style (C11), Organizational Developments (C12), Organizational Culture (C13), Listening to Employee Voice (C14), Managers' Charismatic Level (C15), Manager's Attitude towards Employees (C16), Organizational Loneliness (C17), Organizational Learning (C18), and Manager's Communication Skills (C19).

The DEMATEL-ISM analysis structured these 19 indicators into a definitive four-level hierarchical model, clarifying the causal relationships and hierarchy among them. The findings revealed that "Listening to Employee Voice" (C14) is the most influential and foundational indicator, positioned at the base (Level 4) of the model. This indicator acts as the cornerstone, directly influencing all upper levels.

- Level 1 (Manifestation Level): This top level comprises the most immediate and observable symptoms of silent protests. Indicators at this level include Organizational Commitment (C1), Organizational Maturity (C2), Changes in Organizational Behavior (C4), Employee Adherence (C5), Employee Satisfaction (C6), Fake Participation (C8), Organizational Developments (C12), Organizational Loneliness (C17), and Organizational Learning (C18). A decline in these areas serves as a primary warning signal.
- Level 2 (Mediating Organizational Factors): This level contains factors that are directly influenced by managerial practices and, in turn, drive the manifestations at Level 1. Key indicators here are Managers' Ethics (C3), Level of Use of Directive Management (C9), Managers' Decision-Making Style (C11), Organizational Culture (C13), Manager's Attitude towards Employees (C16), and Manager's Communication Skills (C19).
- Level 3 (Relational & Leadership Channels): This level represents the primary channels through which "listening" translates into organizational climate. It includes the Level of Healthy Work Interactions (C7), Development of Human Relations (C10), and Managers' Charismatic Level (C15). These factors are directly affected by the core practice of listening.
- Level 4 (Foundational Cause): At the base of the model lies "Listening to Employee Voice" (C14), identified as the most influential lever for preventing and identifying silent protests.

The final Interpretive Structural Model (ISM) diagram visually represents these four levels and the directional relationships between the indicators, providing a clear map of the pathways through which silent protests develop and can be identified.

Discussion and Conclusion

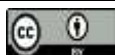
This study presents a novel, hierarchical causal model that elucidates the complex interrelationships among factors leading to silent protests in a government organization. It identifies "Listening to Employee Voice" not merely as a communicative tool but as the foundational managerial practice for the early detection and effective management of such protests. The model underscores that observable issues like low commitment and satisfaction (Level 1) are ultimately rooted in deeper managerial and relational factors, with listening being the most critical starting point for intervention.

The findings align with existing literature emphasizing the roles of psychological safety, managerial support, awareness, and organizational justice in reducing silence and "quiet quitting." The model provides a practical and diagnostic framework for managers in governmental and healthcare organizations. It advises a dual approach: 1) a top-down strategy focusing on institutionalizing genuine listening mechanisms, fostering justice, redesigning decision-making styles, and reducing reliance on directive management; and 2) a bottom-up strategy involving the implementation of dashboards to continuously monitor the nine Level 1 indicators for early warning signs, enabling targeted interventions.

For future research, testing this multi-level model in diverse public sector contexts, employing longitudinal designs, and incorporating additional public administration-specific constructs like red tape and goal ambiguity are recommended to enhance the model's generalizability, causal strength, and explanatory power.

KEYWORDS

Silent Protests, Organizational Silence, Employee Voice Listening, DEMATEL Method, Ilam University of Medical Sciences.



Copyright © 2026, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

مدلی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام

فرهاد شریفی^۱، کرم خلیلی^{۲*}، عادل صلواتی^۳

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی با مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی ایلام بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) محسوب می‌شود. در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از روش فراترکیب و انجام یک بررسی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، ۴۱ مقاله مرتبط مورد تحلیل قرار گرفت که در نهایت منجر به استخراج ۱۹ شاخص اصلی برای شناسایی اعتراضات خاموش گردید. در بخش کمی نیز با به‌کارگیری روش ترکیبی دیمتل و تکمیل پرسشنامه توسط ۱۶ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت، مدل نهایی در چهار سطح مختلف طراحی شد. یافته‌های پژوهش به وضوح نشان داد که شاخص «گوش دادن به صدای کارکنان» به‌عنوان مؤثرترین و زیربنایی‌ترین عامل در شناسایی اعتراضات خاموش عمل می‌نماید. این شاخص بر کلیه سطوح فوقانی خود شامل شاخص‌های میانی (مانند اخلاق مدیران، سبک تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، مهارت‌های ارتباطی مدیران) و همچنین شاخص‌های سطح نخست (مانند تعلق سازمانی، رضایت‌مندی کارکنان، تغییرات رفتار سازمانی و پایبندی کارکنان) تأثیر مستقیم و معناداری دارد. مدل نهایی ارائه شده در این پژوهش، چارچوبی سلسله‌مراتبی و علی را نشان می‌دهد که می‌تواند ابزار سودمندی در اختیار مدیران سازمان‌های دولتی به ویژه در حوزه سلامت قرار دهد تا بتوانند با تشخیص به موقع و درک بهتر این پدیده، به مدیریت اثربخش اعتراضات خاموش بپردازند. این مدل بر اهمیت تمرکز بر راهبردهای اساسی مدیریتی مانند نهادینه کردن فرهنگ گوش دادن فعال و تحقق عدالت سازمانی به‌عنوان اساس پیشگیری از شکل‌گیری اعتراضات خاموش تأکید می‌ورزد.

واژه‌های کلیدی

اعتراضات خاموش، سکوت سازمانی، گوش دادن به کارکنان، روش دیمتل، دانشگاه علوم پزشکی ایلام.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران.

*نویسنده مسئول: کرم خلیلی

رایانامه: karam.khalili@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

استناد به این مقاله:

شریفی فرهاد؛ خلیلی، کرم و صلواتی، عادل (۱۴۰۵). مدلی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۲)، ۹۷-۱۰۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

غفلت از «اعتراضات خاموش» کارکنان می‌تواند به بروز مشکلاتی در هماهنگی و همکاری سازمانی، افزایش سطح استرس و اضطراب در محیط کار و رشد نرخ ترک خدمت بینجامد که در نهایت، عملکرد سازمان را با افول جدی مواجه خواهد کرد (قنبری و بهشتی راد، ۲۰۱۷).

نارضایتی کارمند را می‌توان به ویروسی در پیکره سازمان تشبیه کرد. همان‌گونه که یک ویروس در سکوت و خاموشی می‌تواند بدون نشانه‌ی آشکاری در بدن تکثیر یابد و ناگهان سلامت فرد را به مخاطره اندازد، نارضایتی پنهان کارمند نیز می‌تواند به تدریج گسترش یابد و بنیان سازمان را متزلزل سازد. این در حالی است که حضور کارمند ناراضی در سازمان پدیده‌ای طبیعی تلقی می‌شود، اما رویکرد برخی مدیران در برخورد با این پدیده، اغلب ساده‌انگارانه است. این گروه از مدیران با این پیش‌فرض که تمامی شرایط مطلوب برای کار فراهم شده است، هرگونه اعتراض را نابجا می‌دانند و راه‌حل را در خروج کارمند ناراضی از سازمان جستجو می‌کنند. این رویکرد که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده می‌شود، نمونه‌ای از برخوردهای نادرست و بی‌ثمر با پدیده نارضایتی است (ژو و ونگ، ۲۰۱۸).

تجربه نشان می‌دهد که تنها درصد اندکی از کارکنان، در مراحل اولیه بروز مشکل، نارضایتی خود را آشکارا ابراز می‌دارند. اکثر کارکنان در مراحل ابتدایی، شکیبایی پیشه می‌کنند یا درصد برمی‌آیند تا مشکل را به‌گونه‌ای حل کنند یا با آن کنار بیایند. با این حال، به دلایلی همچون ترس از بازخورد منفی، عدم وجود فضای صمیمی و بی‌اعتمادی، ممکن است نارضایتی خود را در مستقیماً با مدیران در میان نگذارند و ترجیح دهند آن را در گفتگوهای غیررسمی با همکاران بازگو کنند. این نقطه، سرآغاز شکل‌گیری «اعتراضات خاموش» در سازمان است. این اعتراضات می‌تواند به شکل‌های گوناگونی از قبیل کم‌کاری، افزایش غیبت، تمایل به جابجایی شغلی و ائتلاف منابع سازمانی بروز یابد (اوی و همکاران، ۲۰۲۲).

پدیده اعتراضات خاموش در سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به چالشی جدی بدل گشته و بهره‌وری سازمانی را به مخاطره انداخته است. از آنجا که اعتراض ماهیتی عمیقاً رابطه‌ای دارد و همواره دربردارنده انتخاب‌هایی میان بیان و سکوت است، اعتراضات خاموش نیز به همین ترتیب رابطه‌ای هستند؛ زیرا روش‌هایی را مشخص می‌کنند که کارکنان می‌توانند یا نمی‌توانند از طریق آن‌ها با یکدیگر و با مدیریت درگیر شده و تعامل کنند. با توجه به اینکه رابطه موجود در بطن اعتراض،

منابع انسانی به‌عنوان سرمایه بنیادین و عامل محرک هر سازمانی، با دارا بودن قدرت تفکر، خلاقیت و توانایی نوآوری، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود سیستم‌های فنی و سازمانی ایفا می‌کند. بهره‌گیری از این ظرفیت فکری و قابلیت‌های پنهان کارکنان، مستلزم ایجاد ساختارهای پویا برای هدایت نظرات و توانمندی‌های آنان و تأمین آزادی‌های مدنظرشان است (دو و همکاران، ۲۰۲۲).

در عصر حاضر، تغییرات پرشتاب محیطی به‌عنوان یکی از محوری‌ترین چالش‌های سازمان‌ها شناخته می‌شود؛ سازمان‌هایی که برای حفظ بقا و موفقیت در فضای رقابتی فشرده، ناگزیر به تکاپو هستند. در این شرایط، وابستگی روزافزون سازمان‌ها به دانش و ایده‌های کارکنان در محیطی ناپایدار و نامطمئن، «صدای کارکنان» را به موضوعی حیاتی بدل ساخته است. بر این اساس، دریافت نظرات و پیشنهادهای سازنده کارکنان برای سازمان‌های خواهان تثبیت موقعیت خود در رقابت، از اهمیتی والا برخوردار است (پریس و همکاران، ۲۰۰۶).

در ادامه، با شکل‌گیری دیدگاه‌های مثبت سازمانی نسبت به نقش صدای کارکنان، مدیران کوشیده‌اند تا از پتانسیل این کانال ارتباطی به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره ببرند. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌ها ترغیب شده‌اند تا برنامه‌هایی را برای ارتقای مشارکت کارکنان خود مورد بررسی و اجرا قرار دهند (دیوین و گابریل، ۲۰۱۹). توجه به خواسته‌های منابع انسانی، به معنای شناخت و درک عمیق نیازها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و انتظارات کارکنان و نیز فراهم آوردن خدمات و فرصت‌های مناسب برای توسعه و پیشرفت آنان است. این مهم، شامل ایجاد محیط کاری مطلوب، طراحی برنامه‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای، نظام عادلانه پاداش و حقوق، برقراری تعادل بین کار و زندگی و تدوین برنامه‌های کاری سازگار با هدف ارتقای رضایت و عملکرد کارکنان می‌شود (بایراک کوک و همکاران، ۲۰۱۶).

مدیریت و پاسخگویی به صدای اعتراضی کارکنان در سازمان‌ها امری حیاتی قلمداد می‌شود و مدیران می‌بایست با احساس مسئولیت و جدیت با آن روبرو شوند. بی‌توجهی به اعتراضات کارکنان می‌تواند پیامدهای نامطلوبی در پی داشته باشد؛ پیامدهایی از قبیل کاهش انگیزه کارکنان، اختلال در ارتباطات سازمانی، مقاومت در برابر اصلاح سیاست‌ها و تضعیف پایبندی کارمندان (سونگ و همکاران، ۲۰۲۲). افزون بر این،

1. Price et al
2. Dewin & Gabriel
3. Bayrak Kök et al
4. Song et al

است: مدل شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که در بخش عمومی و به‌ویژه در نظام سلامت، مجموعه‌ای از سازوکارهای رهبری، عدالت، ایمنی روان‌شناختی و فرهنگ واحدهای کاری، بروز «اعتراضات خاموش» را شکل می‌دهند. در بیمارستان‌های دولتی ایران، نعمتی و کیل‌آباد و همکارانش (۲۰۲۴)، با هدف تبیین نقش عدالت سازمانی در پیوند میان یادگیری سازمانی و سکوت، مطالعه‌ای با روش معادلات ساختاری انجام دادند و نشان دادند که یادگیری، ادراک عدالت را تقویت می‌کند و هم‌زمان سکوت را کاهش می‌دهد؛ همچنین عدالت به‌مثابه میانجی مسیر یادگیری به کاهش سکوت عمل می‌کند. این یافته‌ها بر نقش زیرساختی سازوکارهای یادگیری و عدالت در پرورش «گوش دادن مؤثر» مدیران و سیستم‌ها تأکید دارد.

خلجیان و همکارانش^۷ (۲۰۲۳)، در مدارس دولتی تهران با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی کردند که ایمنی روان‌شناختی چگونه بر سکوت اثر می‌گذارد و آیا شادی سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. نتایج آن‌ها نشان داد که ایمنی روان‌شناختی مستقیماً سکوت را کاهش می‌دهد و از مسیر افزایش شادی اثر نیرومندتری بر مهار سکوت دارد؛ عددهای گزارش‌شده نیز حاکی از اثر مستقیم منفی و اثر غیرمستقیم قوی‌تر بودند. این الگو بر این نکته صحه می‌گذارد که «شنیدن صدای کارکنان» نه یک شعار ارتباطی، بلکه محصول طراحی تجربه‌های امن روان‌شناختی در کار است.

لی و لی^۸ (۲۰۲۴)، در یک مطالعه چندسطحی در بیمارستان‌های کره جنوبی، اثر فرهنگ واحدهای سلسله‌مراتبی و گرایش فردی به فاصله قدرت را بر ادراک «بی‌اثری صدا» و سپس بر سکوت آزمون کردند و نقش «حمایت مدیریت از ایمنی بیمار» را به‌عنوان تعدیلگر سنجیدند. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سلسله‌مراتبی و فاصله قدرت ادراک بی‌اثری را بالا می‌برد و از این مسیر سکوت را تشدید می‌کند، در حالی که حمایت مدیریت شدت پیوند بی‌اثری-سکوت را کاهش می‌دهد. این نتایج نشان می‌دهد که نهادینه کردن گوش دادن مدیریتی می‌تواند آثار ساختاری سلسله‌مراتبی بودن را خنثی کند.

آکدوجان و همکارانش^۹ (۲۰۲۵)، در یک بیمارستان دولتی ترکیه به دنبال فهم زنجیره علی بین رهبری مستبد، فرسودگی

امری نو و قدرتمند را آشکار می‌سازد، پدیده اعتراضات خاموش در سازمان، مسئله‌ای چالش‌برانگیز و دگرگون‌ساز تلقی می‌شود (نول و ون دیک^۱، ۲۰۱۳). اعتراضات خاموش کارکنان به معنای کنش‌ها و حرکات اعتراضی است که کارکنان یک سازمان، بدون استفاده از قالب‌های متعارف و آشکار اعتراض، انجام می‌دهند. این اعتراضات معمولاً به صورت غیرصریح و خاموش صورت می‌پذیرد (موریسون^۲، ۲۰۲۳). از جمله مصادیق رفتاری اعتراض خاموش می‌توان به خودداری از انجام وظایف، تأخیر عمدی در اجرای کارها، ترک محیط کار بدون هماهنگی با مدیران و مواردی از این دست اشاره کرد. این قبیل اعتراضات غالباً پیچیده و غیرمستقیم هستند و هدف اصلی آنان جلب توجه مدیریت به نیازها و مشکلات پنهان کارکنان است (وو و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

توانایی تمرکز و درک پیام کارکنان و ارباب‌رجوع، می‌تواند مرزی بین مدیران سنتی و رهبران مدرن سازمانی ترسیم کند. مدیران سنتی معمولاً بر مهارت‌های نرم خود تمرکز کافی ندارند و از اهمیت «گوش دادن مؤثر» غافل می‌مانند (لاینیدی^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). چنین افرادی ممکن است در جلسات حیاتی یا تعاملات راهبردی سازمان، با ذهنی مشوش حاضر شوند و در عمل، بخش عمده‌ای از مباحث را نشنوند (آکدوجان و همکارانش، ۲۰۲۵). حتی ممکن است برخی صحبت‌های کلیدی را به صورت مکانیکی بشنوند، اما درکی از آن نداشته باشند. همین ناتوانی در گوش دادن فعال، به بروز سوءتفاهم‌ها و تعارضات متعدد می‌انجامد؛ تعارضاتی که به‌سادگی می‌توانند یک کسب‌وکار را از مسیر موفقیت به حاشیه برانند. از این‌رو، مهارت گوش دادن به کارکنان برای متخصصان واحد منابع انسانی، از جایگاهی ویژه برخوردار است (آکوتسوم^۵، ۲۰۱۴).

اعتراضات خاموش کارکنان می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد؛ عواملی مانند بدرفتاری مدیران، عدم رعایت حقوق کارگری، فقدان امکانات ایمنی و بهداشتی در محیط کار و بی‌توجهی به نیازها و مشکلات کارکنان. این اعتراضات عموماً به شیوه‌ای غیررسمی و خاموش انجام می‌شوند و می‌توانند نشان‌دهنده ضعف و کاستی در راهبردهای سازمان باشند. مدیریت کارآمد و پیگیری خواسته‌های مطرح شده در این اعتراضات، می‌تواند به بهبود شرایط کاری کارکنان و در نهایت، به ارتقای عملکرد سازمان بینجامد (داین و همکاران^۶، ۲۰۰۳). بر این اساس، این پژوهش در پی پاسخگویی به پرسش اصلی زیر

1. Knoll & Van Dick
2. Morrison
3. Du et al
4. Lainidi
5. Akuzum
6. Dyne et al

7. Khalijian et al

8. Lee & Lee

9. Akdoğan et al

احمدی و همکارانش (۲۰۲۱)، در یک پژوهش کیفی گراند تئوری در سازمان‌های خدمات اجتماعی ایران کوشیدند عوامل فرهنگی و محیطی کاهنده سکوت را تبیین کنند. آن‌ها دریافتند ضعف فرهنگ کار تیمی، ارتباطات درون‌گروهی ناکافی و گرایش به انزوا، سکوت را تقویت می‌کند و در مقابل، اعتمادسازی، توانمندسازی و مشارکت واقعی به فروکاهش آن می‌انجامد. این شواهد به روشنی نشان می‌دهد که «توسعه روابط انسانی» و عبور از «مشارکت کاذب» پیش شرط شنیدن صدای کارکنان و شناسایی به موقع نشانه‌های اعتراض خاموش است.

در مجموع، این هشت مطالعه از مسیرهای متفاوت اما همگرا، به این نتیجه رسیده‌اند که گوش دادن مدیریتی واقعی، عدالت و ایمنی روان‌شناختی، رابطه مستقیم و غیرمستقیم با کاهش سکوت و حداقل‌گرایی عامدانه دارند و الگوهای رهبری مستبد، فرهنگ سلسله‌مراتبی و ابهام نقش، مهم‌ترین ریسک فاکتورها برای تشدید اعتراضات خاموش‌اند؛ نشانه‌های رفتاری حاصل نیز در تعهد/تعلق، رضایت، تغییرات رفتار کاری و یادگیری سازمانی منعکس می‌شوند و می‌توانند لایه نخست شناسایی به‌موقع باشند.

این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی با مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، با رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد.

الف. روش کیفی: فراترکیب

در بخش کیفی پژوهش، از روش فراترکیب براساس الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد. انتخاب این روش به دلیل قابلیت آن در ترکیب نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی پیشین و تولید بینش‌های^۵ جدید بود. جزئیات مراحل اجرای فراترکیب به شرح زیر است:

مرحله اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش

در این مرحله، سؤالات اصلی پژوهش که هدایت‌کننده کل فرآیند فراترکیب بودند، تدوین گردیدند. سؤال محوری این بود: «شاخص‌های شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی کدامند؟»

مرحله دوم: جستجوی نظام‌مند متون

پس از تعیین پرسش‌های پژوهش، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی با استفاده از کلیدواژه‌های «اعتراض خاموش»، «سکوت سازمانی»،

هیجانی، سکوت و رفتارهای انتقام‌جویانه بودند و از مسیریابی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ با میانجی‌گری ترتیبی استفاده کردند. نتایج حاکی از آن بود که رهبری مستبد نخست فرسودگی را افزایش می‌دهد و سپس از این مسیر سکوت را تقویت می‌کند؛ سکوت نیز به بروز رفتارهای تلافی‌جویانه می‌انجامد. به عبارت دیگر، سبک‌های تصمیم‌گیری اقتدارگرایانه و اخلاق مدیریتی پایین، حلقه‌های فرسودگی-سکوت-واکنش‌های منفی را فعال می‌کنند و مستقیماً با شکست «تعاملات سالم کاری» پیوند دارند.

توسکا و همکارانش^۲ (۲۰۲۵)، در یک بیمارستان دولتی در یونان با هدف سنجش میزان و پیش‌بینی‌های «کوئت‌کوئیتینگ» نشان دادند که حدود ۶۲ درصد از کارکنان نشانه‌های حداقل‌گرایی عامدانه را بروز می‌دهند و ادراک آنان از «آگاهی مدیریت نسبت به مشارکت و تلاش‌هایشان» به‌طور معناداری احتمال کوئت‌کوئیتینگ را کاهش می‌دهد؛ همچنین مؤلفه‌های عدالت پاداش با انگیزش و ابتکار مرتبط بود. این یافته‌ها مستقیماً بر اهمیت «گوش دادن دیده شدن مشارکت» و قدردانی عادلانه به‌عنوان سپر نخستین در برابر اعتراض خاموش دلالت می‌کند.

افتیمیوپولوس و همکارانش^۳ (۲۰۲۴)، با تمرکز بر یک سازمان عمومی در یونان بررسی کردند که اقلیم سکوت چگونه بر تعهد و رضایت کارکنان اثر می‌گذارد. تحلیل رگرسیونی آن‌ها نشان داد وجود اقلیم سکوت، سکوت رفتاری را تحریک و تمامی ابعاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی را تضعیف می‌کند. از منظر نشانه‌شناسی، این نتایج با کاهش «تعلق/پابندی» و «رضایت‌مندی» به‌عنوان شاخص‌های عینی در سطح نخست مدل‌های شناسایی اعتراضات خاموش هم‌راستا است.

ابراهیمی و همکارانش (۲۰۲۳)، در جامعه حسابرسان داخلی ایران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی^۴ یک مدل علی از پیش‌بینی‌های سکوت ارائه کردند. آنان نشان دادند که اقلیم سکوت ادراک شده و ابهام نقش، سکوت را افزایش می‌دهد، درحالی‌که تعهد حرفه‌ای و تعهد به استقلال اثر کاهنده دارند؛ همچنین نقش تعارض نقش در حضور تعهد به استقلال معنادار می‌شود. حاصل کار آنان نشان می‌دهد که «سبک‌های مدیریتی» و «مهارت‌های ارتباطی» که اقلیم سکوت را می‌سازند، همراه با بلوغ حرفه‌ای، مسیرهای کلیدی برای پیشگیری از خاموشی در بافت‌های نظارتی/دولتی هستند.

1. Structural Equation Modeling

2. Toska et al

3. Efthymiopoulos et al

4. Partial Least Squares Structural Equation Modeling

جامعه آماری در بخش کمی، شامل خبرگان آشنا با موضوع اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با رعایت معیارهای زیر انجام شد:

- داشتن مدرک دکتری در رشته‌های مرتبط
- دارا بودن رتبه علمی دانشجویی به بالا
- سابقه کاری بالای ۱۰ سال در دانشگاه علوم پزشکی ایلام
- داشتن دانش و تجربه کافی در زمینه موضوع پژوهش
- بر این اساس، ۱۶ نفر از خبرگان واجد شرایط انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز در دو مرحله گردآوری شد:

مرحله اول: تأیید شاخص‌ها با روش دلفی فازی

شاخص‌های استخراج شده از بخش کیفی در قالب پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش دلفی فازی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این روش، از متغیرهای کلامی و تبدیل آن‌ها به اعداد فازی استفاده شد. با در نظر گرفتن آستانه قطعی ۰/۷، کلیه ۱۹ شاخص مورد تأیید نهایی خبرگان قرار گرفتند.

مرحله دوم: طراحی مدل ساختاری با روش دیمتل

در این مرحله، از خبرگان خواسته شد تا با تکمیل پرسشنامه مقایسات زوجی براساس طیف ۰ تا ۴، میزان تأثیرگذاری متقابل شاخص‌های تأییدشده بر یکدیگر را مشخص نمایند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش‌های زیر تحلیل شدند:

۱. تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم اولیه از نظرات خبرگان؛
 ۲. نرمال‌سازی ماتریس و محاسبه ماتریس ارتباطات کل؛
 ۳. تعیین آستانه (۰/۰۶) و تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی؛
 ۴. محاسبه مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر شاخص؛
 ۵. سطح‌بندی شاخص‌ها براساس ماتریس دست‌یابی نهایی؛
 ۶. ترسیم نمودار شبکه‌ای روابط بین شاخص‌ها؛
- کلیه تحلیل‌های مربوط به مدل‌سازی ساختاری با استفاده از نرم‌افزار متلب^۳ انجام پذیرفت. استفاده از این روش ترکیبی به دو دلیل اصلی صورت گرفت:

- جلوگیری از ناهمخوانی نتایج ناشی از استفاده از پرسشنامه‌های جداگانه.
- دستیابی به نتایج دقیق‌تر با استفاده از خروجی روش دیمتل به‌عنوان ورودی روش ISM.

«اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها انجام شد. این جستجو محدود به بازه زمانی ۲۰۱۳ تاکنون بود. در مجموع ۱۱۲ مقاله مرتبط شناسایی شد.

مرحله سوم: غربالگری و ارزیابی مطالعات

مقالات شناسایی شده براساس معیارهای از پیش تعیین شده شامل ارتباط با موضوع پژوهش، کیفیت روش تحقیق و تناسب چارچوب نظری مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای ارزیابی دقیق‌تر کیفیت مطالعات، از چک‌لیست استاندارد «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» (CASP^۱) استفاده شد. در نهایت، ۴۱ مقاله که واجد تمام معیارهای ورود بودند برای تحلیل نهایی انتخاب گردیدند.

مرحله چهارم: استخراج داده‌ها

در این مرحله، محتوای ۴۱ مقاله منتخب به دقت مطالعه و داده‌های مرتبط با شاخص‌های اعتراضات خاموش استخراج شد. فرآیند استخراج داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری محتوایی انجام گرفت و کلیه شاخص‌های مرتبط شناسایی و ثبت گردید.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

شاخص‌های استخراج شده از مقالات مختلف مورد تحلیل محتوایی کیفی قرار گرفتند. در این مرحله، شاخص‌های مشترک ادغام و دسته‌بندی شدند و در نهایت ۱۹ شاخص اصلی برای شناسایی اعتراضات خاموش استخراج گردید.

مرحله ششم: کنترل کیفیت و پایایی

برای اطمینان از صحت و پایایی فرآیند استخراج و کدگذاری شاخص‌ها، از دو روش استفاده شد:

- بازبینی توسط ۴ تن از متخصصان حوزه مدیریت
 - محاسبه ضریب کاپای کوهن
- میزان توافق بین کدگذاران با ضریب کاپای کوهن ۰/۸۹ اندازه‌گیری شد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب و توافق بالا بین صاحب‌نظران بود.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌های نهایی

در این مرحله نهایی، شاخص‌های استخراج شده به صورت نظام‌مند ارائه و در جدول مربوطه نمایش داده شدند.

ب. روش کمی: رویکرد دیمتل

در بخش کمی پژوهش، برای سطح‌بندی شاخص‌ها و تعیین روابط ساختاری بین آن‌ها، از روش ترکیبی دیمتل^۲ استفاده شد.

1. Critical Appraisal Skills Programme
2. Ism-Dematel

مطالعه شد و شاخص‌های اساسی مرتبط با شناسایی اعتراضات خاموش استخراج گردید.

در مرحله پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی انجام شد. در این بخش، شاخص‌های استخراج شده از مقالات مختلف مورد تحلیل محتوای کیفی قرار گرفتند و در نهایت ۱۹ شاخص نهایی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. مرحله ششم به کنترل کیفیت و پایایی پژوهش اختصاص داشت. در این مرحله، پایایی بخش فراترکیب با مشارکت ۴ تن از استادان متخصص این حوزه و از طریق محاسبه ضریب کاپای کوهن مورد بررسی قرار گرفت. مقدار ضریب کاپا ۰/۷۹ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی و روایی مناسب روش فراترکیب اجرا شده است.

در مرحله هفتم و نهایی، یافته‌های حاصل از فراترکیب در قالب ۱۹ شاخص نهایی ارائه گردید که در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های استخراج شده از روش فراترکیب

Table 1: Indicators Extracted from the Meta-Synthesis Method

کد شاخص	شاخص شناسایی	کد شاخص	شاخص شناسایی
C1	تعلق سازمانی	C11	سبک تصمیم‌گیری مدیران
C2	بلوغ سازمانی	C12	تحولات سازمانی
C3	اخلاق مدیران	C13	فرهنگ سازمانی
C4	تغییرات رفتار سازمانی کارکنان	C14	گوش دادن به صدای کارکنان
C5	پایبندی کارکنان	C15	سطح کاربزماتیک مدیران
C6	رضایتمندی کارکنان	C16	نگرش مدیر به کارکنان
C7	سطح تعاملات سالم کاری	C17	تنهایی سازمانی
C8	مشارکت کاذب	C18	یادگیری سازمانی
C9	سطح استفاده از مدیریت دستوری	C19	مهارت‌های ارتباطی مدیر
C10	توسعه روابط انسانی		

آستانه ۰/۷، کلیه ۱۹ شاخص پژوهش مورد تأیید نهایی خبرگان قرار گرفتند.

ج. یافته‌های حاصل از روش ترکیبی دیمتل تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم و محاسبه ماتریس دست‌یابی نهایی

داده‌های موردنیاز برای تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم از طریق پرسشنامه دیمتل براساس طیف ۰ تا ۴ گردآوری شد. در این مرحله، میزان تأثیرگذاری هر یک از ۱۹ شاخص تأیید شده بر روی یکدیگر توسط خبرگان مشخص گردید. سپس ماتریس

یافته‌های پژوهش

الف. یافته‌های حاصل از اجرای روش فراترکیب

اجرای روش فراترکیب براساس الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو با تنظیم پرسش‌های پژوهش آغاز شد. پرسش اصلی پژوهش این بود: «شاخص‌های شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی کدامند؟» در مرحله دوم، جستجوی نظام‌مند متون با استفاده از کلیدواژه‌های فارسی و لاتین مرتبط با اعتراضات خاموش در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر انجام شد. از بین ۱۱۲ مقاله شناسایی شده، در نهایت ۴۱ مقاله با اعمال معیارهای غربالگری مبتنی بر عنوان، چکیده و محتوا برای تحلیل نهایی انتخاب گردید.

در مرحله سوم، ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب با استفاده از چک‌لیست استاندارد «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی انجام پذیرفت. این چک‌لیست شامل ۱۰ معیار سنجش روایی و پایایی تحقیق کیفی بود که کلیه پژوهش‌های انتخاب شده مورد تأیید قرار گرفتند. مرحله چهارم به استخراج داده‌ها از مقالات منتخب اختصاص یافت. در این مرحله، محتوای ۴۱ مقاله به دقت

ب. یافته‌های حاصل از روش دلفی فازی

پس از استخراج شاخص‌ها از روش فراترکیب، روایی این شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی فازی و با نظرخواهی از ۱۶ خبره متخصص مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه‌ای شامل ۱۹ شاخص استخراج شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظر خود را در قالب متغیرهای کلامی بیان نمایند. برای فازی‌سازی اعداد، ابتدا براساس طیف موردنظر، داده‌ها به اعداد فازی تبدیل شدند و سپس براساس روابط میانگین فازی، امتیازات اخذ شده و در نهایت با استفاده از رابطه یک میانگین فازی به عدد قطعی تبدیل گردیدند. با در نظر گرفتن مقدار

محاسبه و سپس عوامل مشترک نیز مشخص شدند. شاخصی دارای بالاترین سطح (سطح ۱) در نظر گرفته می‌شد که مجموعه خروجی (دستیابی) آن با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این شاخص‌ها، سطر و ستون مربوط به آن‌ها از جدول حذف و عملیات مذکور برای سایر شاخص‌ها تکرار شد. خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده استخراج شد. برای این کار، تعداد ۱‌های موجود در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد ۱‌های موجود در هر ستون برابر با ورودی در نظر گرفته شد. نتایج تعیین سطح اول در جدول ۲ ارائه شده است.

دستیابی نهایی تشکیل شد. برای این منظور، از ماتریس ارتباطات کل دیمتل، مقدار آستانه ۰,۰۶ (میانگین حسابی) محاسبه شد. درایه‌هایی که بیشتر از مقدار آستانه مذکور بودند، مقدار ۱ و در غیر این صورت، مقدار ۰ اختصاص داده شد. سلول‌هایی که عدد ۱ در آن‌ها قرار داشت، بیانگر وجود رابطه معنادار بین شاخص سطر با شاخص ستون مربوطه بود.

تعیین سطوح شاخص‌ها با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی

برای تعیین سطوح مختلف شاخص‌ها، مجموعه شاخص‌های ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر شاخص

جدول ۲. شاخص‌های سطح ۱
Table 2. Level 1 Indicators

شاخص	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	۱
C2	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C12-C17-C18	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C12-C17-C18	۱
C4	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	۱
C5	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C9-C11-C12-C13-C17-C18-C19	۱
C6	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C11-C12-C13-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C11-C12-C13-C17-C18-C19	۱
C8	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C16-C17-C18-C19	۱
C12	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C12-C17-C18	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C4-C5-C6-C8-C12-C17-C18	۱
C17	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19	۱
C18	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C16-C17-C18-C19	۱

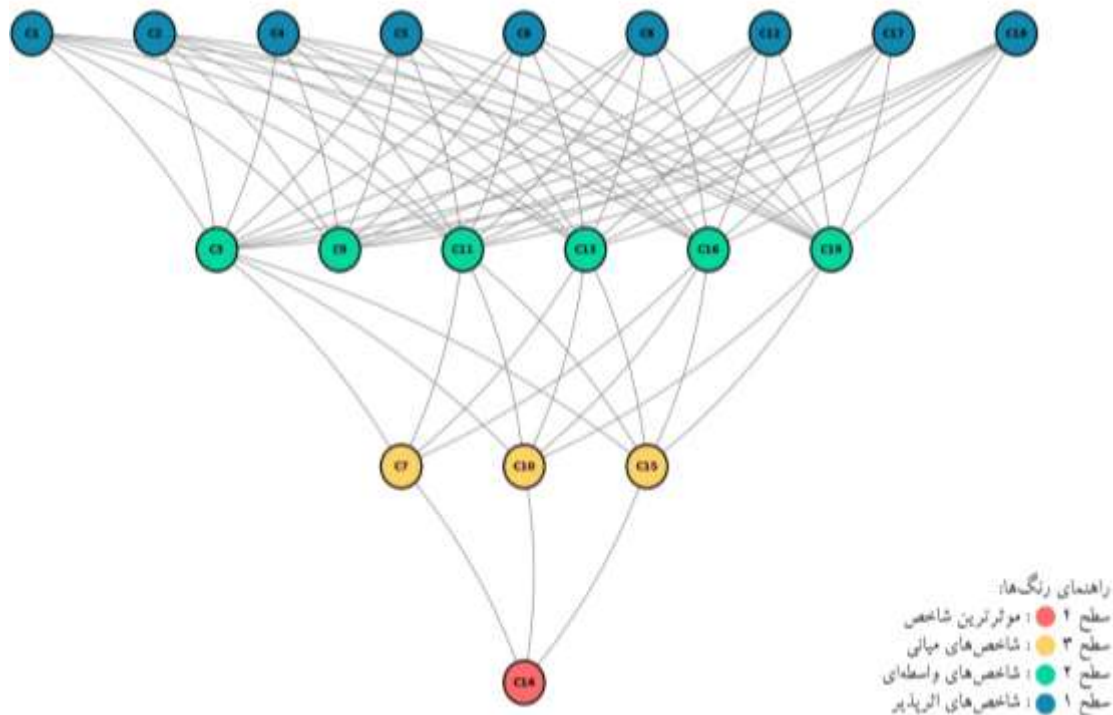
مذکور از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده حذف گردید و محاسبات مربوطه تکرار شد. شاخص‌های سطح سوم شامل C7، C10 و C15 بودند. در نهایت، تنها شاخص C14 در سطح چهارم قرار گرفت.

ترسیم مدل ساختاری-تفسیری نهایی

در گام نهایی، با استفاده از سطوح به دست آمده از شاخص‌ها، شبکه تعاملات ترسیم شد. در این شبکه، وجود رابطه بین هر

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شاخص‌های سطح ۱ شامل C1، C2، C4، C5، C6، C8، C12، C17 و C18 می‌باشند. برای تعیین شاخص‌های سطح دوم، سطر و ستون مربوط به این ۹ شاخص از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده حذف شد و محاسبات تعیین خروجی و ورودی مجدداً انجام گرفت. شاخص‌های سطح دوم شامل C3، C9، C11، C13، C16 و C19 شناسایی شدند. برای تعیین شاخص‌های سطح سوم، سطر و ستون مربوط به شش شاخص

دو شاخص \bar{I} و \bar{J} با یک پیکان جهت‌دار نمایش داده شده است. دیاگرام نهایی با حذف حالت‌های تعدی و با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده، در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری-تفسیری شناسایی اعتراضات خاموش

Figure 1. The Interpretive Structural Model (ISM) for Identifying Silent Protests

یافته محوری مطالعه حاضر که «گوش دادن به صدای کارکنان» را به‌عنوان مؤثرترین و بنیادی‌ترین شاخص شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی معرفی می‌کند، با جریان غالب ادبیات هم‌ساز است. در مدل‌های علی موجود، سازه‌های هم‌خانواده با «گوش دادن» مانند ایمنی روان‌شناختی، حمایت و آگاهی مدیریت از مشارکت‌ها و عدالت رویه‌ای/توزیعی، به‌طور نظام‌مند با کاهش سکوت و حداقل‌گرایی عامدانه پیوند خورده‌اند. به‌طور مشخص، در مدارس دولتی تهران، ایمنی روان‌شناختی هم به‌صورت مستقیم و هم از مسیر افزایش شادی سازمانی سکوت را کاهش داده است؛ این یافته سازوکاری را توضیح می‌دهد که از طریق آن «شنیده شدن» واقعی کارکنان، زمینه بروز اعتراضات خاموش را محدود می‌کند (خلجیان و همکارانش، ۲۰۲۳).

در محیط‌های بیمارستانی چندسطحی نیز، حمایت مدیریت از ایمنی به‌مثابه نوعی «گوش دادن نهادی شده» عمل کرده و اثر ادراک بی‌اثری صدا بر سکوت را تضعیف کرده است (لی و لی، ۲۰۲۴). علاوه‌بر این، در بیمارستان دولتی یونان، صرف‌آگاهی مدیریت از مشارکت‌های کارکنان به‌عنوان یک علامت

مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که شاخص «گوش دادن به صدای کارکنان (C14)» در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفته و به‌عنوان اثرگذارترین شاخص در شناسایی اعتراضات خاموش در دانشگاه علوم پزشکی ایلام محسوب می‌شود. این شاخص بر کلیه سطوح فوقانی خود اثر مستقیم دارد و به‌عنوان زیربنایی‌ترین عامل در مدل شناخته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای شناسایی اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی با مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی ایلام انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی به موقع این اعتراضات می‌تواند در جلوگیری از پیامدهای منفی سازمانی مؤثر باشد. در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد. در بخش کیفی با به‌کارگیری روش فراترکیب، ۱۹ شاخص شناسایی اعتراضات خاموش استخراج گردید و در بخش کمی با استفاده از روش ترکیبی دیمتل، مدل نهایی در چهار سطح طراحی شد. جامعه آماری پژوهش را ۱۶ خبره متخصص تشکیل می‌دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

سکوت را تضعیف می‌کنند (نعمتی و کیل‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۴).

دوم، شواهد چندسطحی کره‌ای نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی و گرایش به فاصله قدرت، از طریق افزایش ادراک بی‌اثری، سکوت را تشدید می‌کند؛ این یافته با نقش «مدیریت دستوری» و «سبک تصمیم‌گیری غیرمشارکتی» به‌عنوان ریسک فاکتورهای سکوت در مدل شما سازگار است (لی و لی، ۲۰۲۴).

سوم، در جامعه حساب‌رسان داخلی ایران، «اقلیم سکوت ادراک‌شده» که از برآیند نگرش مدیر، سبک تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی شکل می‌گیرد، همراه با ابهام نقش، سکوت را بالا برده، در حالی که تعهد حرفه‌ای و استقلال اثر کاهنده داشته‌اند؛ این الگو جهت‌گیری توصیه‌ای مدل شما برای سرمایه‌گذاری بر مهارت‌های ارتباطی و بازنگری سبک تصمیم‌گیری را تأیید می‌کند.

چهارم، ادبیات عملکردی در بخش عمومی یونان نیز نشان می‌دهد که اقلیم سکوت، تعهد و رضایت را تضعیف می‌کند و از این مسیر به تضعیف فرهنگ سازمانی مطلوب می‌انجامد که با جایگاه «فرهنگ» در سطح دوم مدل شما هم‌سوی کامل دارد (افتیموپولوس و همکارانش، ۲۰۲۴).

سطح نخست مدل شما که نه شاخص «تعلق سازمانی، بلوغ سازمانی، تغییرات رفتار سازمانی کارکنان، پایبندی کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان، مشارکت کاذب، تحولات سازمانی، تنهایی سازمانی و یادگیری سازمانی» را به‌عنوان نشانگرهای عینی اعتراضات خاموش معرفی می‌کند، بازتاب مستقیمی در ادبیات دارد. کاهش تعهد/تعلق و رضایت در پی تقویت اقلیم سکوت مکرراً گزارش شده و می‌تواند به‌عنوان سیگنال‌های اولیه رصد شود (افتیموپولوس و همکارانش، ۲۰۲۴).

ادبیات «کوئت کوئیتینگ»^۱ نیز نشان داده است که در بیمارستان‌های دولتی، وقتی آگاهی/قدردانی مدیریت از مشارکت‌ها ضعیف است، سهم کارکنان در ابتکار و انگیزش افت می‌کند و الگوی حداقل‌گرایی عامدانه رخ می‌دهد؛ این الگو در عمل خود را به شکل «تغییرات رفتار کاری» و «پایبندی حداقلی» نشان می‌دهد (توسکا و همکارانش، ۲۰۲۵). «یادگیری سازمانی» در کار ایرانی بیمارستانی نقش حفاظتی نسبت به سکوت داشته و بنابراین افت آن می‌تواند نشانه‌ای از خزش اعتراضات خاموش باشد (نعمتی و کیل‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۴).

روشن‌گوش‌سپاری، احتمال کوئت کوئیتینگ^۱ را پایین آورده است که با هسته مرکزی مدل شما هم‌خوانی دارد (توسکا و همکارانش، ۲۰۲۵). در سطح اقلیمی نیز، عدالت و رویه‌های منصفانه به‌عنوان بستر شنیده‌شدن در کار ایرانی بیمارستان‌های اردبیل مسیر یادگیری سازمانی به کاهش سکوت را میانجی‌گری کرده‌اند (نعمتی و کیل‌آبادی، ۲۰۲۴) و در کار کلاسیک عدالت-سکوت نیز به‌عنوان تعیین‌کننده‌های بین‌سطحی عمل کرده‌اند (تانگیرالا و رامانوجام^۲، ۲۰۰۸).

قرار دادن «توسعه روابط انسانی»، «تعاملات سالم کاری» و «سطح کاریزما/مدیران» در سطح سوم مدل و به‌عنوان مسیرهای اصلی انتقال اثر «گوش دادن» با شواهد رفتاری و رهبری نیز تقویت می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که نگرش و سبک رهبر نسبت به سکوت/صدا و کیفیت تعاملات روزمره با کارکنان، کانال اصلی تبدیل گوش‌سپاری به تجربه‌های امن و مشارکتی در کار است؛ برای نمونه، در یک مطالعه سلامت، نگرش مدیران ارشد و سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی مستقیماً با عملکرد و درگیری شغلی پیوند داشته است (اوپوکو، آمپون-وایرکو، افراماه و دونکور^۳، ۲۰۲۳). در نقطه مقابل، رهبری مستبد در بیمارستان دولتی ترکیه فرسودگی هیجانی را برانگیخته، از این مسیر سکوت را تشدید کرده و سپس به رفتارهای تلافی‌جویانه دامن زده است؛ این زنجیره، به‌خوبی نشان می‌دهد که در صورت فقدان «تعاملات سالم» و «نفوذ اخلاقی/الهام‌بخش» رهبران، گوش دادن صوری به نتایج معکوس می‌انجامد (آکدوجان و همکارانش، ۲۰۲۵). گرچه ادبیات به‌طور مستقیم کمتر از «کاریزما» سخن گفته است، اما شواهد درباره رهبری‌های ویرانگر (سمی/مستبد) و نیز درباره صفات رهبری کلیدواژه‌ای مانند ماکیاولی‌گرایی در دانشگاه‌ها، جهت‌گیری کلی را تأیید می‌کند که نفوذ شخصی مشروع و اخلاقی مدیران، زمینه کاهش سکوت و تقویت بیان‌گری را فراهم می‌کند؛ این هم‌سویی از گزاره سطح سوم مدل شما پشتیبانی استنباطی می‌کند (آکدوغان و همکاران، ۲۰۱۹؛ اراکتلو و چافرا، ۲۰۲۵).

پیوندهای مشاهده شده از سطح سوم به سطح دوم مدل- اخلاق مدیران، سبک تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، نگرش مدیر به کارکنان، مهارت‌های ارتباطی و میزان استفاده از مدیریت دستوری-نیز با ادبیات هم‌خوان است. نخست، عدالت و اخلاق مدیریتی در بیمارستان‌های ایران نشان داده‌اند که چگونه از طریق تقویت احساس انصاف و قابلیت پیش‌بینی،

1. quiet quitting
2. Tangirala & Ramanujam
3. Opoku, Ampon-Wireko, Aframah, & Donkor

دوم و سپس علائم سطح نخست را بهبود دهد؛ این گزاره نیازمند آزمون کمی مستقیم است.

با این حال، چند محدودیت تفسیر نیز مطرح است. از آنجا که مطالعه بر یک سازمان دولتی خاص متمرکز بوده است، تعمیم‌پذیری نتایج به تمامی دانشگاه‌های علوم پزشکی یا سایر دستگاه‌های دولتی نیازمند احتیاط و تکرار پژوهی در بافت‌های متنوع‌تر است. افزون بر آن، ادبیات به‌ویژه در حوزه سلامت، بر اهمیت طرح‌های چندسطحی و آزمون نابرابری اندازه‌گیری بین واحدها/فرهنگ‌ها تأکید می‌کند؛ ترکیب مدل چهارسطحی کنونی با سنج‌های معتبر چندزبانه و آزمون‌های ناهمسانی اندازه‌گیری و نیز طرح‌های طولی می‌تواند استحکام علی و قابلیت مقایسه‌پذیری را افزایش دهد (لایبیدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ لی و لی، ۲۰۲۴). همچنین برخی سازه‌های بخش عمومی مانند «نوارقرمز/بروکراسی زائد» و «ابهام هدف» که در ادبیات سکوت و بی‌اثری صدا نقش دارند، می‌توانند در نسخه‌های توسعه‌یافته مدل به‌صورت صریح‌تر وارد شوند تا توضیح‌گری مسیرهای ادراکی تکمیل شود (لی و لی، ۲۰۲۴؛ تانگیرالا^۳ و رامانوجام^۴، ۲۰۰۸).

مطالعه حاضر با ساختاردهی چهارسطحی ۱۹ شاخص، نشان داد که شناسایی به‌موقع اعتراضات خاموش در سازمان‌های دولتی مستلزم پیوند دادن اهرم‌های بالادستی گوش‌سپاری و عدالت و کیفیت رهبری، با شاخص‌های میانی اخلاق، سبک تصمیم‌گیری، فرهنگ، نگرش و ارتباطات و در نهایت با علائم رفتاری رصدپذیر در سطح کارکنان است. محور قرار گرفتن «گوش دادن به صدای کارکنان» یافته‌ای هم‌نوا با شواهد موجود از نقش ایمنی روان‌شناختی، حمایت/آگاهی مدیریت و عدالت در کاهش سکوت و کوئت کوئیتینگ بود و مسیرهای رفتاری/رابطه‌ای سطح سوم و دوم در مدل، مکانیسم‌های انتقال این اثر را توضیح‌پذیر کرد. در سطح نشانگرها، افت تعهد/تعلق و رضایت، تغییرات رفتار کاری، تنهایی سازمانی و رکود یادگیری، به‌مثابه هشدارهای اولیه قابل استفاده‌اند که با شواهد تجربی سازگار است. بر این مبنای توصیه عملی این است که مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایلام و نهادهای هم‌سنخ، هم‌زمان دو مسیر را پی بگیرند: از بالا به پایین، با نهادینه‌سازی سازوکارهای گوش‌سپاری و عدالت، بازطراحی سبک‌های تصمیم‌گیری و کاهش اتکا به مدیریت دستوری؛ و از پایین به بالا، با استقرار داشبوردهای پایش نه شاخص سطح نخست برای تشخیص زودهنگام و هدف‌گذاری

در نهایت، شواهد کیفی ایرانی درباره «انزوای درون‌سازمانی» و فاصله‌های ارتباطی نشان می‌دهد که «تنهایی سازمانی» و «مشارکت کاذب»-یعنی حضور نمادین بدون اختیار/اثر-از علائم زمینه‌ساز سکوت‌اند که در فهرست نشانگرهای شما به‌درستی برجسته شده است (احمدی و همکاران، ۲۰۲۱).

ساختار سلسله‌مراتبی مدل شما یک مزیت تشخیصی مهم ارائه می‌دهد: تمرکز عملیاتی بر شاخص‌های سطح پایین‌تر برای آشکارسازی زودهنگام نشانه‌ها، در حالی که اهرم‌های سیاستی/مدیریتی در سطوح بالاتر مستقرند. این منطق با توصیه‌های روش‌شناختی ادبیات برای ترکیب نشانگرهای رفتاری و اقلیمی هم‌نواست؛ مرور نظام‌مند حوزه سلامت بر لزوم اتکا به سنج‌های معتبر و تفکیک «عامدانه‌بودن» از فرسودگی تأکید دارد و مدل شما با تفکیک سطوح و توجه به سازوکارهای رابطه‌ای و فرهنگی می‌تواند این تمایز را در عمل پشتیبانی کند (لایبیدی و همکاران، ۲۰۲۳). افزون بر این، الگوی شما با شواهد چندسطحی هم‌راستا است که نشان می‌دهد مداخلات سطح مدیریت واحدها (حمایت، گوش‌سپاری فعال) می‌توانند مسیرهای ادراکی منجر به سکوت را بپرند (لی و لی، ۲۰۲۴).

در عین هم‌سویی کلی، مطالعه حاضر دو افزوده تمایزبخش به ادبیات عرضه می‌کند. نخست، «مشارکت کاذب» و «تنهایی سازمانی» را به‌عنوان نشانگرهای سطح نخست به‌صورت صریح صورت‌بندی کرده است. ادبیات غالباً به‌طور ضمنی از ضعف فرصت‌های ارتباطی یا فرهنگ تیمی یاد می‌کند، اما صورت‌بندی این دو به‌عنوان علائم رصدپذیر، ارزش تشخیصی/عملیاتی تازه‌ای می‌آفریند (احمدی و همکاران، ۲۰۲۱؛ اوپوکو و همکاران، ۲۰۲۳). دوم، برخلاف تمرکز پررنگ ادبیات بر «رهبری مخرب»، مدل شما «سطح کاریزماتیک/نفوذ اخلاقی مدیران» را در کنار «مهارت‌های ارتباطی» و «نگرش به کارکنان» به‌عنوان مسیرهای مثبت و قابل مداخله برجسته کرده است؛ هرچند ادبیات کمتر شاخص «کاریزما» را مستقیم سنجیده، جهت‌گیری‌های مشاهده‌شده درباره رهبری اخلاقی/حمایتی نشان می‌دهد که این انتخاب نظری، با الگوهای تجربی انطباق دارد و موضوعی قابل آزمون در مطالعات بعدی است (خلیجیان و همکارانش، ۲۰۲۵؛ ارکوتلو^۱ و چافرا^۲، ۲۰۱۹). به‌طور قیاسی، می‌توان انتظار داشت ارتقای کاریزمای اخلاق محور همراه با عدالت و گوش‌سپاری، از مسیر بهبود «تعاملات سالم» و «روابط انسانی»، شاخص‌های سطح

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله این‌جانب فرهاد شریفی تحت عنوان «طراحی مدل شناسایی اعتراضات خاموش در سازمانهای دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام)» است از کلیه کسانی در تدوین این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

مداخلات. در افق پژوهش، آزمون چندسطحی نسخه‌های توسعه‌یافته مدل در دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی دیگر، آزمون ناهمسانی اندازه‌گیری و وارد کردن سازه‌های بخش عمومی مغفول، می‌تواند هم به غنای نظری و هم به کارایی عملی مدل شناسایی اعتراضات خاموش بیفزاید.

References

- Ahmadi, F., Jamshidi, M., Ahmadi, S. A. A., & Forootani, Z. (2021). Qualitative Explanation of Cultural and Environmental Factors Reducing Organizational Silence in Social Service Organizations. *Rescue and Relief*, 13(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.32592/jorar.2021.13.1.1>
- Akdoğan, M., Yeşildal, A., Tekin, B., Kiray, A., Uslu, Y. D., Arslanoğlu, A., & Koç, O. (2025). Examining the effects of despotic leadership on nurses in the face of emotional exhaustion, organizational silence, and revanchist behaviors. *BMC nursing*, 24(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02929-w>
- Akuzum, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J Soc Sci and Education*, 5(1), 96.107.
- Bayrak Kök, S., Sarıkaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal*. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n35p16>
- Dewin, S. A., & Gabriel, S. (2019). Recruitment and Selection Practices on the Performance of ZESCO Employees in Zambia. *Texila International Journal of Management*, Special Edition. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.SE.19.02.Art028>
- Du, Y., Kim, P. H., Fourné, S. P., & Wang, X. (2022). In times of plenty: Slack resources, R&D investment, and entrepreneurial firms in challenging institutional environments. *Journal of Business Research*, 145, 360-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.004>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Ebrahimi, F., Sarikhani, M., & Rostami, A. (2023). Modeling the factors affecting the internal auditor silence behavior. *Managerial Auditing Journal*, 38(7), 1053-1081. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2022-3522>
- Efthymiopoulos, A., Goula, A., & Psychogios, A. (2024). Organizational silence and organizational commitment: empirical evidence from the Greek public sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- Ghanbari, S., & Beheshtirad, R. (2017). The effect of organizational silence on reduction of teamwork and organizational performance based on balanced scorecard (BSC)(case study of Kermanshah Razi University staff). *Journal of applied sociology*, 27(4), 47-60. <https://doi.org/10.22108/jas.2017.21160>
- Khalijian, S., Shams, G., Pardakhtchi, M. H., & Mirkamali, M. (2023). The mediating role of happiness in the relationship between psychological safety and silence behavior of educational staff. *The New Educational Review*, 73, 65-80.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

- Lainidi, O., Jendeby, M. K., Montgomery, A., Mouratidis, C., Paitaridou, K., Cook, C., . . . Karakasidou, E. (2023). An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring? *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1111579. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1111579>
- Lee, S. E., & Lee, J. W. (2024). Effects of hierarchical unit culture and power distance orientation on nurses' silence behavior: the roles of perceived futility and hospital management support for patient safety. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 6564570. <https://doi.org/10.1155/jonm/6564570>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Nemati-Vakilabad, R., Mostafazadeh, P., & Mirzaei, A. (2024). Investigating the impact of organizational justice on the relationship between organizational learning and organizational silence in clinical nurses: A structural equation modeling approach. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 7267388. <https://doi.org/10.1155/2024/7267388>
- Ooi, L., Ng, K.-L., Heng, W.-C., Chua, Y.-F., & Lim, Y.-H. (2022). Human resource practices and employee engagement: A study among academicians in Malaysian private higher education institutions. *International Journal of Management Studies*, 29(2), 71-100. <https://doi.org/10.32890/ijms2022.29.2.4>
- Opoku, S. Y., Ampon-Wireko, S., Aframah, S. Y., & Donkor, A. (2023). How organizational climate of silence affects job performance: the role of work engagement and supervisor support among frontline nurses. *Journal of Ideas in Health*, 6(2), 864-873. <https://doi.org/10.47108/jidhealth.Vol6.Iss2.283>
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1375>
- Song, Y., Tian, Q.-t., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0077>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., . . . Saridi, M. (2025). Quiet quitting in the hospital context: investigating conflicts, organizational support, and professional engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2), 38. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- Wu, J., Chen, L.-H., Sun, S.-Y., Li, Y., & Ran, X.-W. (2022). Mesenchymal stem cell-derived exosomes: the dawn of diabetic wound healing. *World Journal of Diabetes*, 13(12), 1066. <https://doi.org/10.4239/wjd.v13.i12.1066>
- Zhu, M., & Wang, H. (2018). A literature review of social loafing and teams with group development. Available at SSRN 3176383. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36123.36642>