















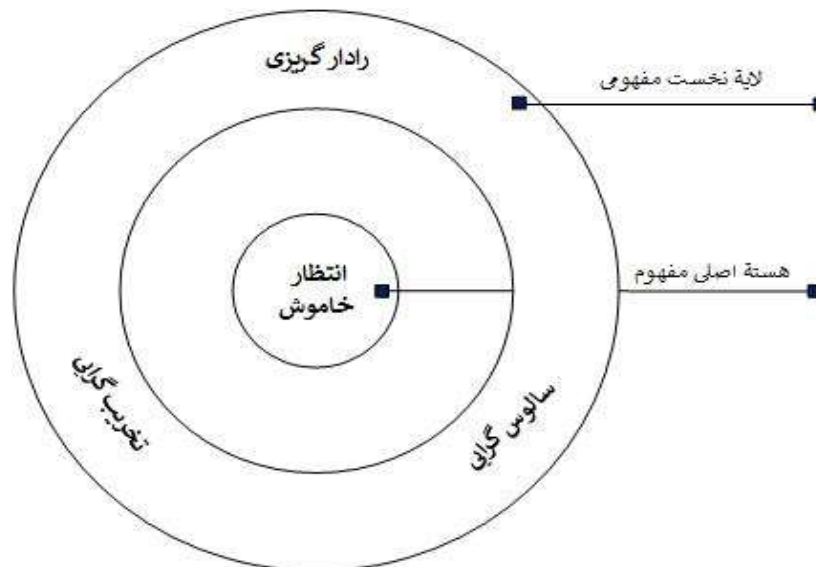




شبکه سیاسی محکمی راه‌اندازی کند تا در زمان مقتضی مدافع او باشند. گزاره‌های منتخب مشارکت‌کنندگان حکایت از رفتار سالوس‌گرایی منتظران دارد در یک نمونه «فرد منتظر گاهی به خاطر نداشتن پشتیبان قوی با حضور مستمر در نماز جمعه و راهپیمایی‌ها ملی و مذهبی به دنبال ارسال این سیگنال به مدیران بالادستی و دستگاه‌های اثرگذار در انتصاب هستند که من هم هستم! مصاحبه ۱» و در نمونه روایتی دیگر «باورم بر این است که این افراد فرصت‌طلب‌اند و از هر فرصتی نهایت استفاده را می‌برند و تا زمانی به شما رقیقند که برایشان کاربرد داشته باشید وگرنه بعد از مدتی ارتباطشان با شما سرد و بی‌روح خواهد شد. مصاحبه ۱۴». و «... برخی از همکاران برای عدم ایجاد حساسیت در میان دیگر همکاران به صورت مخفیانه وقتی به حضور افراد بانفوذ می‌روند از انواع سوغات‌های محلی بهره‌مندشان می‌کنند... مصاحبه ۱۳».

با توجه به وصف متنی که از رفتارهای پدیدار شده در لایه نخست مفهومی انتظار خاموش از نظر گذشت، نمودار شماتیک لایه نخست مفهومی ارائه می‌شود.

تغییر مناسب با دولت برقرار به دنبال خودنمایی در مقابل تصمیم‌گیران کلیدی هستند تا با جلب رضایت، حمایت آن‌ها را برای نشستن بر کرسی ریاست به دست بیاورند. این دسته افراد با وجود اینکه به شدت به دنبال برقراری ارتباط با افراد اثرگذار هستند اما نگاهشان به مقوله رابطه صرفاً ابزاری، کوتاه‌مدت و مبتنی بر منفعت شخصی است. به طوری که بعد از فراغت، ارتباطات خود را محدود و حتی قطع می‌کند. برون‌ریخت دال‌های عملی در پله کردن و فدا کردن دیگران دیده می‌شود که ارزش‌های اخلاقی موردپسند در مسیر رسیدن به صندلی قدرت در برابر بد اخلاقی‌های متعارف ذبح می‌گردد. همچنین، منتظران به صورت چراغ خاموش و به دور از هیاهو با تصمیم‌گیران کلیدی چانه‌زنی می‌کنند، گاه‌وبیگاه و به‌ویژه در زمان مناسبت‌های گوناگون پیامک‌های تبریک و تسلیت روانه می‌دارند و وقتی که به حضور نیز شرفیاب می‌شوند از انواع سوغات محلی آن‌ها را بهره‌مند می‌سازند و چنان‌القابی به صاحب‌منصب اعطا می‌کنند که گاهی مخاطب نیز هاج‌وواج می‌ماند. چرایی این موضوع را باید در اطمینان خاطر دانست که در منتظران وجود دارد؛ آن‌ها نیک می‌دانند برای بالاروی از نردبان سازمان، باید



شکل ۱. لایه نخست مفهومی انتظار خاموش

Figure 1. The first layer is the concept of Expectancy Silence

جدول کدگذاری لایه دوم و سوم انتظار خاموش گزارش شده است.

در ادامه، بعد از فهم لایه نخست پدیده انتظار خاموش، باید به عمیق‌ترین لایه‌های مفهومی پدیده دست یافت تا بتوان از این طریق بیش نظری را نسبت این مفهوم افزایش داد. در ذیل

## جدول ۳-الف. لایه دوم شکل‌دهنده مفهوم انتظار خاموش

Table 3. The Second Layer Forms the Concept of Expectancy Silence

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	لایه
الصاق برجسب کارمند «جنجال‌ساز» یا وابستگی به احزاب و یا گروه‌های خاص (م ۱) - انتصاب در پست‌های سازمانی پیش‌یافتاده و فاقد آینده مطلوب (م ۲) - عدم‌ارجاع یا ارجاع برخی از کارهای فاقد ارزش (م ۳) - تذکرات بی‌درپی مندرج در پرونده (م ۷) - بزرگ‌نمایی خطاهای کوچک و ارجاع آن به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری (م ۷) - دمیدن در شیپور ناتوانی مفرط در عمل (م ۷) و کاهش هوشیارانه امتیازهای مالی با غرض تضعیف وجهه (م ۹)	سکون تحمیلی (۷)		
تجربه ترور شخصیت (م ۱) - تجربه تبعیت (م ۲) - تجربه طرد شدن (م ۵) - تجربه اخلال در استعمال و تأیید صلاحیت (م ۹) - تجربه مانع سقف شیشه‌ای (م ۱۰) - تجربه مانع‌آفرینی در هنگام انتصاب (م ۱۱) - ارسال پیامک‌های تخریبی (م ۱۰) - تجربه مواجه‌شدن با هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری (م ۱۱) - تجربه روبرو شدن با سازمان بازرسی و دیوان محاسبات (م ۱۱) و تبعیض ادراک‌شده از عدالت رویه‌ای (م ۱۸)	تلخی‌های تجربه‌شده (۱۰)	پیش‌ران‌های هراس اداری (۲۷)	
قطع شدن ناگهانی کانال‌های ارتباطی؛ سندرم آشیانه خالی مدیران (م ۸) - وصل بودن رقیبان به لابی‌گران حرفه‌ای (م ۹) - فقدان حامی در مراجع قضاوت‌گر صلاحیت (م ۱۱) - این باور شکل گرفته که اگر حامی نداری، نباید ابراز وجود کنی (م ۱۱) - عدم حمایت مدیر در شرایط بحرانی (م ۱۳) - درک رفتارهای منفعت‌خواهانه مدیر مستقیم (م ۱۳) - ادراک خودخواهی هم‌رده‌ها (م ۱۳) - زیست در جمعی از غیرتباران (م ۱۵) - درد دل‌های افشا شده (م ۱۶) و صحبت‌ها و حرف‌های منتقل شده به صورت متفاوت (م ۱۶)	احساس بی‌پناهی (۱۰)		
انتقاد در جمع (م ۱) - قشقرق به پا کردن (م ۱) - رفتارهای بی‌ملاحظه و بی‌ادبانه (م ۲) - استفاده از تمسخر در ملاعام (م ۳) - ارعاب و اجبار (م ۳) - استفاده از القاب نامناسب (م ۵) - گماشتن کوتوله‌ها و پرورش آن‌ها (م ۱۵) - گماردن افراد حامی در اطراف‌شان (م ۱۵) - دور کردن از مدار مدیریتی با انتصاب در پست‌های شهرستانی (م ۱۵) - رفتار بر پایه مبادله رهبر - مدیر (م ۱۸) و بی‌اهمیتی به بهروزی دیگران (م ۱۸)	مدیران مانع‌تراش (۱۱)		لایه دوم شکل‌دهنده به مفهوم انتظار خاموش (۱۱۲)
برجسب‌زنی (م ۱) - مبالغه شنیده‌ها (م ۲) - شایعه‌پراکنی (م ۴) - دسیسه‌چینی (م ۴) - گزارش‌نویسی مغرضانه به دستگاه‌های نظارتی (م ۱۴) - کاربست شیوه‌های جدید اتوگرفتن نظیر ضبط صدا (م ۱۴) - سرک کشیدن در زندگی شخصی (م ۱۵) - خبرچینی به قصد خودشیرینی (م ۲) - نقش تخریب‌گر دیگران در نزد مدیر (م ۲) - دوگانگی میان قول و فعل و میان نظر و عمل (م ۱) و تفاوت فاحش صحبت‌ها در حضور فرد و در غیاب او (م ۴)	هم‌رده‌های مانع‌زا (۱۱)		
فضای بسته برای بیان آزادانه نقطه‌نظرات (م ۱) - وحدت ساختگی (م ۳) - فضای مملو از دروغ‌پردازی (م ۵) - حراستی اندیشیدن (م ۵) - دستاویز شدن گزارش پراکنی (م ۸) - نقش بستن اولین اشتباه در ذهن‌ها (م ۶) - تلقی شدن ادراکی ناقص و یا اشتباه به‌عنوان ضعف و بی‌کفایتی (م ۹) - معنی‌پردازی نادرست از تضاد و تعارض (م ۱۰) - دسته‌بندی افراد در چارچوب معیارهای سیاسی و عقیدتی (م ۱) - تعارض یعنی دشمنی و عداوت (م ۱۰) - خواهان تمام‌کننده‌بودن؛ سندرم آپولو (م ۱۰) - دشمن‌پنداری هم‌رده‌ها (م ۱۲) - مهم‌نبودن سطح دانش، مهارت و توانایی افراد (م ۱۶) و قائل نبودن به نقش رهبر گروه یا تیم‌های سازمانی (م ۱۸)	فرهنگ و جوسازمانی بازدارنده (۱۴)	پیشه‌سازان خاموشی (۴۱)	
تشریفاتی‌بودن ضوابط به‌گزینی و شایسته‌پروری (م ۱۰) - تمسخر شایسته‌گماری در بین کارکنان (م ۵) - شایستگی یعنی وابستگی به متفدان (م ۳) - برداشت خودخواسته مدیران از ضوابط انتخاب و انتصاب (م ۴) - عملیاتی‌نشدن برنامه‌های جانشین‌پروری (م ۶) - پررنگ‌بودن جانشین‌هراسی (م ۶)	سازوکار ناشایسته‌پرور (۵)		

## جدول ۳-ب. لایه دوم شکل‌دهنده مفهوم انتظار خاموش

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	لایه
سکوت به دلیل جلوگیری از بروز دردسر (م ۱۳) - دم‌فروستن به خاطر ترس از عاملان سکوت (م ۱۷) - ترس از برانگیختن حس حسادت و انتقام دیگران به دلیل کارآمدی خود (م ۱۲) - اجتناب از پدید آمدن اختلاف‌نظر و تعارض با سایرین (م ۸) - خاموشی عمدی در مقابل برخی حق‌خوری‌ها (م ۹) - سینه‌مملو از ناگفته‌ها (م ۱۵) - دوراندیش و آینده‌نگر (م ۱۵) - دوری گزیدن از چسباندن به جریان‌ها و یا گروه‌های سیاسی خاص (م ۱۷) و مشخص نمودن موضع حقیقی (م ۱۸)	سکوت مصلحانه (۹)	صبر استراتژیک (۱۸)	لایه دوم شکل‌دهنده به مفهوم انتظار خاموش (۱۱۲)
رویکرد توجیه‌کننده ضعف‌ها و مشکلات (م ۱) - معطل کردن زیرکانه برخی از وظایف (م ۲) - نپذیرفتن برخی از مسئولیت‌ها با هدف رسیدن به کرسی بالاتر (م ۲) - هیجانی عمل نکردن (م ۵) - گزینشی عمل کردن با غرض امتیازگیری بیشتر (م ۵) - سلیقه‌ای عمل کردن قوانین و مقررات (م ۶) - صبر برای گذر زمان (م ۸) - بخیل در تسهیم دانش و تجربیات (م ۱۶) و ارجاع به مقام بالاتر برای شانه خالی کردن از مسئولیت (م ۱۵)	تعامل هوشیارانه (۹)		
رعایت احترام، ادب و خوشرویی (م ۸) - مصاحبت با همه افراد (م ۸) - پرهیز از نقد کردن نظرات دیگران (م ۹) - دوری از انتقاد از اوضاع و احوال درونی سازمان (م ۹) - امتناع از قضاوت کردن دیگران در جمع (م ۱۳) - صحبت به تناسب زبان افراد (م ۱۵) - شایعه‌سازی هدفمند (م ۱۶) - حمایت از حضور کاندیدی خاص (م ۱۶) و حفاظت از سطح مطلوبی از روابط بین فردی (م ۱۸)	مهندسی سیاسی (۹)	موقعیت‌شناس	
اندیشه خدائکترسازی سهم شخصی (م ۱) - مدارا با دشمنان (م ۸) - خویشتن‌داری (م ۶) - مسامحه با غرض حفظ جایگاه فعلی (م ۱۳) - متداول بودن دروغ گفتن (م ۳) - ارزشمندی رضایت مقام بالاتر (م ۱۲) - زیرپا گذاشتن عدالت و انصاف به خاطر وابسته به متفندان (م ۱۴) - خرج نکردن خود برای هر کسی (م ۱۴) - علاقه به تمام‌کننده بودن دیگران (م ۵) - بی‌توجهی هوشمندانه و گزینشی (م ۱۰) و به‌طور آگاهانه از بیان نظرات سر باز می‌زند (م ۱۰)	دوراندیشی سیاسی (۱۱)	ی زیرکانه (۲۶)	

پست‌دوست و منفعت‌طلب برا به در کردن برخی از کارمندان اگر اندکی شایستگی نیز داشته باشد... خیلی هوشمندانه ... او را در پست‌های فاقد اهمیت و آینده منتصب می‌کنند...»

افزون بر این، تبانی مدیران و همکاران پرگزند در ترور شخصیت، گزارش پراکنی و پرونده‌سازی به اوج خود می‌رسد و با تبعیض آشکار در نحوه برخورد، تبعیت و طرد سازمانی تجربیاتی تمام تلخ و ناگوار را برای او پدید می‌آورند. مصادیق این دست رفتارها به‌خوبی در تجربه زیسته یکی از مشارکت‌کنندگان بیان شده است «... گاهی برخی از همکاران که از عدم ارتقا خود به‌شدت هراس دارند با مدیران بالاسری تبانی می‌کنند و با تهمت و ... خراب می‌کنند تا طرد شود و حتی به بهانه کوچک او را بتوانند تبعیت کنند مصاحبه ۶».

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، گاهی زندگی اداری در استانداردهای غرب کشور به سمت‌وسوی پیش می‌رود که کارمند را در احساس ناخوشایند بی‌پناهی گرفتار می‌کند. بدین‌سان وقتی به‌طور ناگهانی کانال‌های ارتباطی پیشین در اثر مرگ غیرمنتظره حامی عالی‌رتبه و یا جابجایی روبه‌پایین قطع می‌شود به یقین که قدرت چانه‌زنی و توانش صعود رو به افول می‌رود. این پایان ماجرا نیست

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، انتظار خاموش در عمیق‌ترین لایه مفهومی، خود را در قالب عواملی چون پیشران‌های هراس اداری، پیشه‌سازان خاموشی، صبر استراتژیک و موقعیت‌شناسی زیرکانه بروز می‌دهد. در ذیل وصف متنی هریک از نموده‌ها و آلیه‌های پنهان انتظار خاموش از نظر خواهند گذشت.

**پیش‌ران‌های هراس اداری:** ایستار "پیش‌ران‌های هراس اداری" بر برون‌ریخت رفتاری ترس از پیشایندهای آینده دلالت دارد. بذرافشانان هراس در اداره را مجموعه‌ای هم‌افزا از همکاران و مدیران پرگزند شکل می‌دهند که سکه سکون تحمیلی، تلخی‌های تجربه‌شده و احساس بی‌پناهی را به نام کارمند ضرب می‌کنند. مطابق تحلیل مصاحبه‌ها، مدیران پرگزند، با آرای بی‌سکون و ایستایی بر قامت رعنا کارکنان مستعد، از بدل شدن آن‌ها به خطرهای بالقوه برای منصب خود سخت هراسناک‌اند. از این‌رو، با غرض بدنام‌سازی، برچسب می‌زنند، پست‌های سازمانی پیش‌پا افتاده و فاقد درونمای روشن را به آن‌ها واگذار می‌کنند، یا کار به آن‌ها ارجاع نمی‌دهند و یا اگر کاری نیز واگذار می‌کنند عاری از تهور است. در همین رابطه، مشارکت‌کننده خانم با ۲۱ سال سابقه خدمت این چنین تجربه زیسته خود را با ما در میان گذاشت: «... مدیران

شرنگ‌زها در بدنه بستر مورد مطالعه به همین جا ختم نمی‌شوند زیرا به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در استانداردهای برای بیان آزادانه نظرات با تابلوی ورود ممنوع مواجه هستیم، دروغ و ناراستی گفتمان غالب بین فردی است، بسیاری از مسائل و چالش‌ها را از پنجره حراست و امنیت می‌نگرند، اولین اشتباه معمولاً آخرین اشتباه است، از تضاد و تعارض معنی نادرستی درافتاده است و بسیاری با سندرم آپولو دست‌به‌گریبان هستند. نموده‌ایی که از غالب بودن فرهنگ و جو مسموم بر پیکره استانداردهای غرب کشور اطلاع می‌دهد که کارمند را از تهور خودابرازی تهی و مالامال از ترس می‌کند تا جایی که تنها در لفافه صحبت خواهد کرد. مصادیق حاکمیت فرهنگ و جو بازدارنده در روایت برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش به این صورت بیان شده است «... فرهنگی که در سازمان حاکم اینه که اصلاً نباید راست بگی... مصاحبه ۱۸» در روایت دیگر «... بیچاره کارمندی که از سر بی‌تجربگی به اشتباه بکنه تا آخر همه اون اشتباه را می‌بینن... مصاحبه ۱۰».

در نهایت، از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش ضوابط به‌گزینی و شایسته‌پروری تشریفاتی است، همه آن را به تمسخر می‌گیرند و شایستگی را در وابستگی به متفذان تعریف می‌کنند. این وفق نماها، خرده‌مفهوم سازوکار ناشایسته‌پرور را وارد معناسازهای پیشه‌ساز خاموشی کرده است. از نقش ناشایستگی در خاموشی انتظارات برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، روایت‌های جالب‌توجهی داشتند «... وقتی در هیچ جایی بین پست سازمانی و توانایی‌های افراد رابطه برقرار نباشه طبیعتاً کارمند سعی میکنه بره به سمت راه‌های مخفی و میان‌بر. مصاحبه ۳» و در روایتی دیگر، «وقتی کارمند می‌بینه کسی به مسیر صواب و راست که شامل مهارت، دانش، ظرفیت و... به جایی نمی‌رسه میره دنبال مسیرهای ناصواب و چپ؛ لابی‌کردن، خودسیرینی و... مصاحبه ۴».

**صبر استراتژیک:** در صبر استراتژیک، افراد برای اجتناب از برانگیختن حساسیت‌های بازیگران (مدیران و همکاران پیرامون)، مدیرانه، کمین‌نشستگان را تا وقوع تحولات سیاسی موردپسند در سطوح صدر و دون، کنترل می‌کنند. به سخن دیگر، منتظر خاموش، به دنبال بهانه‌ندادن به دست بازیگران قدرت درون‌سازمانی از طریق سکوت مصلحانه و بصیرانه است. هنگامه‌ای که برای جلوگیری از دردر سکوت پیشه می‌کند، از ترس عاملان سکوت در لاک سکوت دفاعی خود فرورفته است، ممارست بسیاری برای جلوگیری از فوران آتشفشان تعارض بین فردی به خرج می‌دهد، سینه‌ای مالامال از ناگفته دارند اما شرایط حکم بر بستن دهان می‌دهد؛ سکوت مصلحانه یا سیاسی رخ نموده است. در همین زمینه، مشارکت‌کننده ۵۶ ساله با سابقه هدایت ساکن فرمانداری و استانداری این چنین تجربه خود را با ما در میان گذاشت: «... کارمند

بلکه وابستگی رقبا به منتقدین، فقدان پشتیبان در مراجع قضاوت‌گر صلاحیت، خودابرازی مشروط به حامی داشتن و درد دل‌های افشاشده غم‌باری احساس بی‌پناهی را دوجندان می‌کنند. تجربه زیسته مشارکت‌کننده شماره ۱۶ روایت خواندنی است «... برای بالا روی حتماً باید به کسی وصل باشی و هر وقت آن فرد منتقد دارای مقام بود ... به شما احترام می‌گذارند اما اگر ... به هر دلیلی کنار رفت، رفتار دیگران عوض می‌شود». در روایتی دیگر «... حتماً باید حامی در نهادهای اثرگذار داشته باشی که بتونی عرض اندام کنی! اگر نداشته باشی کار خیلی سخت میشه. مصاحبه ۱۴».

**پیشه‌سازان خاموشی:** مدیران مانع‌تراش، هم‌رده‌های مانع‌زای فرهنگ و جوسازمانی بازدارنده و سازوکار ناشایسته‌پرور چهار کارساز خاموشی در سازمان هستند. در وصف متنی مدیران مانع‌تراش باید گفت زبان به انتقاد از کارمند در جمع می‌کشایند، او را زیر باران تمسخر و طعنه می‌برند و با القاب نامناسب خطاب می‌کنند، رفتارشان بر پایه مبادله رهبر - عضو است و به‌شدت به تقسیم کارمندان به خودی و غیرخودی باور دارند. چنین رفتارهایی حکایت از صدارت مدیری با سبک‌وسباق پُرگزند دارد که باید در مقابل او چاره‌ای هوشمندانه اندیشید که از یکسو از گزنده‌های او دور ماند و از سوی دیگر بتوان به انتظارات و خواسته‌ها ذهنی دست یافت. مصادیق مدیران مانع‌تراش را در دل چند مصاحبه منتخب گلچین کرده‌ایم «... مدیرانی هستند که چنان عقده‌ای و پست‌دوست بار اومده‌اند که برای حفظ صندلیشون حاضرند به هر شخصی توهین کنند. او را در جمع کوچک کنند. مصاحبه ۶» یا مشارکت‌کننده دیگر به ما گفت «... خیلی بی‌ملاحظه‌اند و فقط کسانی را دوربرخودشون قرار می‌دن که به‌قربان گوشون باشن و خطری برای پستی که دارن نداشته باشن. مصاحبه ۱۵».

مطابق یافته‌ها، نائره حسادت چنان در وجود هم‌رده‌ها شعله افکنده که از هر بزرگی داستانی می‌سرایند، در شایعه‌سازی و پراکنش دستی بر آتش دارند، دستگاه‌های نظارتی و امنیتی را ملجأ مناسبی برای پرونده‌سازی و حذف زودرس رقیبان احتمالی یافته‌اند. بدین‌سان عقل سلیم حکم می‌کند برای زیست در میان پایشگران بایستی از بهانه‌تراشی و روایت‌های خودخواسته جلوگیری به‌عمل آورد. زیرا آن‌ها کمین‌نشستگانی هستند که به‌وقت مقرر در مقابل تحرک عمودی کارمند مانع می‌آفرینند. در همین برخی مشارکت‌کنندگان در پژوهش به ما گفتند «... بعضی از هم‌رده‌ها ... برای به در کردن همکاری که فکر می‌کنن بعداً رقیبشون میشه دنبال برچسب‌زنی و شایعه‌درست کردن برانش میرن. مصاحبه ۱۳» روایت دیگر درجای خود قصه زیباست «... همه رقیق‌اند ... اما وقتی کسی بخواد به سطح بالاتر بره هزارتا گزارش جورواجور کوچیک و بزرگ ارسال می‌کنن. مصاحبه ۱۶»

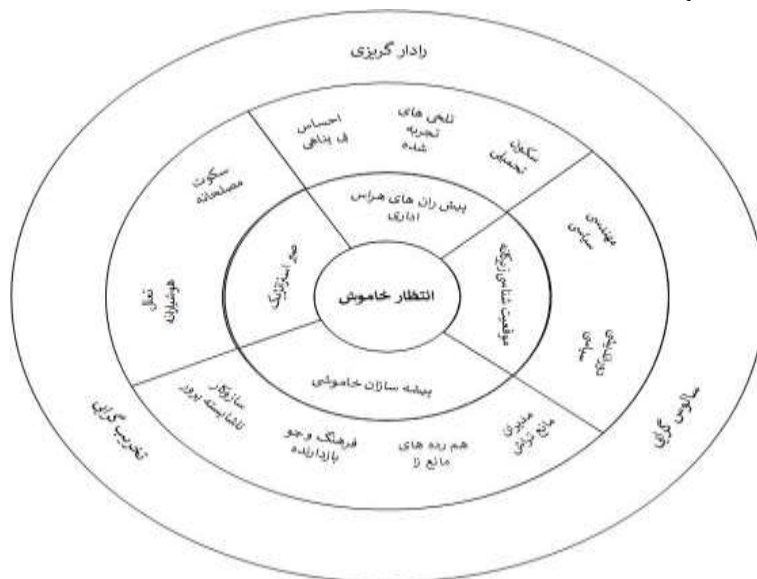
فرمانداری و معاونت استاندار را در کارنامه کاری خود داشت این چنین بیان می‌دارد: «... این دسته از کارمندان سعی می‌کنند همه پل‌های پشت سر خودشون را خراب نکنند یا حداقل به راه‌باریکه بزراند برای روز مبادا!... مصاحبه ۱۶» یا مشارکت‌کننده دیگر این چنین بیان داشت: «... اصلاً در مورد پیشامدها و مسائل جاری سازمان به خاطر اینکه دیگران چندتا حرف دیگه بهش اضافه نکنن و منتقل نکنن حرف نمی‌زنن! و هر وقت ازشون سؤال بشه طوری سکوت میکنن که آدم متوجه بشه که نمی‌خوان حرف بزنن!» مصاحبه ۱۲»

منتظران خاموش، چنان مصلحانه می‌اندیشند و آنچه را که آن‌ها را خویش کام سازد را به نفع خود مصادره می‌کنند. افزون‌سازی منافع شخصی، خویش‌داری با غرض عنایت به آینده، عادی بودن دروغ گفتن، خرج نکردن کردن برای هر کسی و بی‌توجهی هوشمندانه و گزینشی؛ شناسه‌های دوراندیشی سیاسی منتظران را شکل می‌دهند. این سیخ از افراد نه طرفدار سینه‌چاک شخص و یا جریان فکری خاصی هستند و نه در مخالفت، مشی سرسختانه دارند. زیرا می‌خواهند با نمایش شخصیتی خاکستری با دورنمای روشن از ازدیاد معاندین پیدا و پنهان که همچون راه‌بند شریان عملکردی او را در سازمان مسدود می‌سازند، پرهیز کند. به مصادیقی منتخب از مصاحبه‌های انجام‌شده با برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش توجه کنید: «... سعی می‌کنند با همه دوست باشند و خودشون طرف حساب کسی قرار نزنن... مصاحبه ۳» «... خیلی دنبال انجام کار جدید و بالا بردن عملکرد خودشون نیستن فکر میکنن خودشون رو زیاد بلدکنن آسیب می‌بینن. مصاحبه ۵». بعد از وصف متنی وجوه‌های عمیق مفهوم انتظار خاموش، در ذیل مدل مفهومی ارائه می‌شود.

منتظر از ترس اینکه دچار تخریب، کوبیدن بشه ترجیح می‌ده خیلی زیرکانه سکوت کنه. شاید خیلی چیزها رو از خیلیا بدونه اما وقتی به شرایط و فضا نگاه میکنه می‌بینه باید به‌جای اینکه حرف بزنه وقت سکوت! اونم سکوتی سیاسی و با فکر. مصاحبه ۱».

علاوه بر این، منتظر خاموش، به‌طور هوشیارانه در انجام وظایف شغلی و کارهای محوله با هدف اجرای تاکتیک خرید زمان تا وقوع پیشامدهای موردپسند تملل ایجاد می‌کند. زیرا در گذر زمان به فراست دریافته هیچانی عمل نکند و برای رسیدن به اهداف والاتر اندکی صبر پیشه سازد و چشم بر اهداف کوتاه‌مدت و زودگذر ببندد. بدین‌سان، منتظر خاموش رویکردی توجیه‌کننده به‌خود می‌گیرد، برخی از مسئولیت‌ها را به قصد گُرسی بالاتر نمی‌پذیرد، عملکرد شغلی را متناسب با امتیازهای در پس آن بالا یا پایین نگه می‌دارد و در نهایت زیرکانه گذر زمان را به نظاره می‌نشیند. مصادیق تملل هوشیارانه در کلام مصاحبه شماره ۱۲ به‌خوبی منتقل شده است «... خیلی از کارهای که به اونا واگذار میشه را خودشون آنالیز میکنن اگر انجام اون کار متعلق به فردی صاحب‌نقوذ باشه خیلی سریع و با جدیت برای انجامش پیش قدم میشن و گرنه چندان وقعی به انجام کار نمی‌گذارند و سعی می‌کنند خیلی از کارها بیچونن!».

**موقعیت‌شناسی زیرکانه:** مهندسی سیاسی و دوراندیشی سیاسی؛ دو معرف مفهوم‌ساز موقعیت‌شناسی زیرکانه هستند. منتظران خاموش سیاست مدارا با مخالفین شناساشده را در دستور کار خود دارند، در تلاشند دشمن تراشی نکنند، زبان به نقد اوضاع و احوال سازمان در جمع دیگران نمی‌چرخانند و از کاندیدی خاص با در نظر گرفتن شانس پیروزی بالا حمایت می‌کنند. همه معرف‌های بیان شده حکایت از مهندسی سیاسی شبکه تعاملاتی منتظر در محیط سازمان دارد. در همین رابطه، مشارکت‌کننده‌ای ۵۳ ساله که سابقه



شکل ۲. مدل مفهومی انتظار خاموش

Figur 2. Conceptual Model of Expectancy Silence

آنان خواسته‌شد براساس طیف لیکرت ۴ ارزشی از خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد در مورد الگوی ارائه شده نظر دهند. بعد از جمع‌آوری و وارد کردن داده‌ها در نرم‌افزار SPSS 23، آزمون تی تک‌نمونه‌ای به کار رفته است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه می‌شود.

بعد از ارائه مدل مفهومی، در این قسمت ابعاد مختلفی مدل مفهومی انتظار خاموش، اعتبارسنجی می‌گردد. بدین منظور پرسشنامه‌ای شامل ۶ سؤال برآمده از شاخص‌های جامعیت، ایجاز‌گرایی، منحصر به فرد بودن، انسجام، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی طراحی شد و در اختیار تعداد ۱۵ نفر خبرگان قرار گرفت و از

جدول ۴. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

Table 4. Sample t-test results

شاخص	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۰/۹۵	
				پایین	بالا
جامعیت	۳۵/۲۹۱	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۷۴	۴/۰۱
منحصر به فرد بودن	۳۲/۴۰۵	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸۱۱	۳/۹۸
انسجام و یکنواختی	۲۳/۵۶۷	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۶۲۱	۳/۸۱
ایجاز‌گرایی	۲۶/۵۴۹	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۵۴۴	۳/۸۲
تناسب به سازمان‌ها	۳۰/۶۳۹	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۷۷۱	۳/۹۴
تناسب به نیازهای فعلی	۳۵/۵۷۶	۱۴	۰/۰۰۰	۳/۸۳	۴/۰۴

توضیحات: سطح خطای برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

قابل‌اعتنا در رصدخانه ناظران پایش نگردند. بررسی‌های مقایسه‌ای نشان می‌دهد اگرچه به‌طور مستقیم به مفهوم رادار گریزی در این پژوهش، در پژوهش‌ها اشاره‌ای نشده است ولی برخی از مطالعات به‌طور غیرمستقیم به آن اشاره‌ای داشته‌اند. برای مثال، رای و چدوپادهای<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، از بازاریابی مخفیانه<sup>۲</sup> به‌عنوان استراتژی شرکت‌های نوظهور نام می‌برند و معتقدند دست‌اندرکاران شرکت‌ها به دنبال پنهان‌سازی محصول و خدمات جدید خود از چشم شرکت‌های رقیب، تا قبل از عرضه عمومی هستند. پاین<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) پنهان‌کاری را از روش‌های فریب در محل کار معرفی می‌کند و معتقد است پنهان‌کاری از یک‌سو به دلیل انفعالی بودن ساده‌ترین روش و از سوی دیگر به دلیل تشخیص از سخت‌ترین روش‌های فریب است. همچنین، کرانت و بت‌من<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) از ناتوان‌شمردن خود<sup>۵</sup> به‌عنوان تاکتیکی سیاسی بهره می‌گیرند. تا دیگران این برداشت را داشته باشند که خطری از جانب او احساس نمی‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد تخریب‌گرایی با دو خرده مفهوم تله‌گستری و خیزش تدریجی، دیگر رفتار منبعث از انتظار خاموش بود. منتظران خاموش با دام‌گستری و خیزش تدریجی به دنبال گرفتار ساختن مدیر بالادستی در باتلاقی از چالش‌ها هستند که به آهستگی مدیر را در آن غرق می‌کند و

همان‌طور که از میزان آماره‌های تی به دست آمده، سطح معناداری برای هریک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ مشاهده می‌شود می‌توان نتیجه گرفت مدل ترسیم شده پدیده انتظار خاموش از نظر کارآمدان خبره تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، ماحصل اجرای پرسشنامه اعتبارسنجی نظری مدل حاکی از تأیید مدل از نظر خبرگان است. بنابراین، مدل ارائه شده برای پدیده انتظار خاموش از اعتبار برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای مفهوم‌پردازی پدیده انتظار خاموش در استانداردهای غرب کشور به کار گرفته شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر درصدد برآمد تا با بازشکافی مفهومی، الگویی از لایه‌های ظاهری و پنهان پدیده انتظار خاموش را از نظرگاه کارگزاران استانداری‌های غرب کشور ارائه نموده و به اعتبارسنجی نظری آن از دیدگاه خبرگان بپردازد. نتایج نشان داد لایه نخست مفهومی مشتمل به رفتارهای بروز یافته از سوی منتظران خاموش برای رسیدن به مناصب اداری مدنظر است. رفتارهایی که توسط دیگر بازیگران قدرت درون‌سازمانی نیز قابل مشاهده هستند. رادار گریزی اولین کنش رفتاری است که از سوی منتظر خاموش ظهور می‌کند. عملیات فریب و خودناتوانی نمایی دو خرده مفهوم در رفتار رادار گریزی هستند. در رفتار رادار گریزی، کارمند با اقوال، افعال و کرداری به دنبال انحراف حدس‌ها و گمان‌ها است و آن‌ها را به اشتباه در محاسبه‌های ذهنی وا دارد تا برای مدتی نیز به‌عنوان گزینه

1. Stealth marketing
2. Roy & Chattopadhyay
3. Payne
4. Crant & Bateman
5. Self-handicapping

همسان با تلخی‌های تجربه‌شده، احساس بی‌پناهی منبعث از خالی بودن شبکه سیاسی پیرامون، رنجشی بر رنج‌های پیشین اضافه می‌کند که قدرت تهاجمی افراد را به شدت می‌کاهد. بدین‌سان، سه مؤلفه شناسایی شده، بر نهادینه شدن ترس در دل، جان و ذهن کارمند اشاره دارد که به مثابه ریختن آب بر آتش می‌ماند و به خاموش‌سازی شعله‌ها و حرارت آن منجر می‌شود. از این‌رو، انتظارات خود را مخفیانه ردیف کرده و به دور از حساسیت آفرینی، تاکتیک‌های خود را عملیاتی می‌کند. در همین زمینه، کریس<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) معتقد است برخی از نخبگان دچار فترت تحمیلی می‌شوند. یعنی نخبه توانایی ترقی در سلسله‌مراتب دارد، ولی مدیریت سازمان آگاهانه به وی اجازه رشد و ارتقای بیشتر را نمی‌دهد و او دچار نوعی انجماد شغلی اجباری می‌شود. هم‌زمان با زیست مؤلفه‌های هراس اداری، پیشه‌سازان خاموشی نیز همیار شناسه‌ای هراسناک پیشین، موجب ازدیاد ترس می‌شوند. مطابق یافته‌ها، مدیران مانع تراش، هم‌رده‌های مانع‌زا، فرهنگ و جو بازدارنده و سازوکار ناشایسته‌پرور؛ پیشه‌سازان خاموشی به‌شمار می‌روند. چهار عامل شناسایی‌شده، در سکوت قدم نهادن را پیشه کارمند می‌کنند. مدیران مانع‌تراش افراد را زیر بار فشارهای روانی و فیزیکی می‌برند تا از این رهگذر منصب خود را هرگونه تهدید مصون نمایند. افزون بر این، هم‌رده‌هایی که با برچسب‌زنی، مبالغه‌گری شنیده‌ها، دسیسه‌چینی و سرک‌کشیدن در زندگی شخصی در بدنه سازمان در حال گذر روزگار هستند؛ بستر را به زایشگاه موانع در مسیر ارتقای شغلی کارمند تبدیل کرده‌اند. علاوه بر این، فرهنگ و جو حاکم بر استانداردهای غرب کشور، از چنان مؤلفه‌های مسمومی ساخت یافته است که افراد را به سمت ناراستی، عدم شفافیت، منفعت‌طلبی، فدا کردن دیگران، تلافی و انتقام سوق می‌دهد. در نهایت، امروزه شایسته‌گزینی تبدیل واژه‌های خوش‌معنا در زبان مدیران کلان وزارت کشور شده‌اند. اما در واقعیت کمترین اعتنایی به انتخاب و انتصاب شایستگان نمی‌گذارند. به همین سبب در جایی که شایستگی به فراموشی سپرده شده است، باید در میدانی مملو از سیاه‌چاله‌های مدیریتی قدم بنهند تا به مقصد مطلوب برسند. درباره فقدان توجه به شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران اسدی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند در سازمان‌های دولتی ایران شایسته‌سالاری در سطح بالایی نیست؛ سازمان‌ها در انتصاب و ارتقا، پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات با نفوذ، وابستگی به‌مراتب عالی سازمان و روابط شخصی اساس انتخاب و انتصاب مدیران را شکل می‌دهد.

این همان غایت نهایی فرد منتظر است که از سایه خارج گردد و سکان هدایت را بر عهده گیرد.

دیگر رفتار بروزیافته از پدیده انتظار خاموش، سالوس‌گرایی بود. در سالوس‌گرایی، کارمند به دنبال تصویرسازی مثبت از خود در اذهان تصمیم‌گیران کلیدی است و این امر را از رهگذر نمایش ارزش‌ها و هنجارها موردپسند جامعه ایرانی و اسلامی عملیاتی می‌کند تا گامی دیگر به مقصود مطلوب نزدیک‌تر شود و همسان با نگاه ابزاری، بر پیشانی هر یک از نیروهای موجود در شبکه ارتباطی پیرامون تاریخ مصرفی الصاق می‌کنند و بعد از فراغت، از شبکه اخراج می‌کنند. افزون بر این، با درک رصدخانه رقبا، به دنبال گسترده‌سازی شبکه با جذب متنفذان جدید برای افزایش قدرت چانه‌زنی در خفا است زیرا از هراس زایش سدها در مسیر شغلی از طرح آن در جمع پرهیز می‌کند. اگرچه این مقوله در پژوهش‌های پیشین نیز موردنظر قرار نگرفته اما نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> تا حدودی توجیه نظری برای آن است. مطابق این نظریه، روابط بین فردی بر پایه تجزیه و تحلیل ذهنی هزینه و فایده شکل می‌گیرد. هر فردی منافع حاصل از ارتباط بین فردی خود با دیگری را با انتظاراتش از برقراری آن رابطه، از نظر فواید مترتب بر آن مقایسه می‌کند. در این مقایسه اگر منفعت به دست آمده، انتظار فرد را در این خصوص اجابت کرده باشد، آن ارتباط بین فردی به دست آمده، در غیر این صورت، عمر آن ارتباط به پایان خواهد رسید. همچنین، رفتار سالوس‌گرایی حکایتی از عمل فریب‌کارانه است که در قامت آن افراد رفتار خاصی را بروز می‌دهند یا نگرشی را برخلاف نگرش واقعی برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آن‌ها وانمود می‌کنند (هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰).

نتایج پژوهش نشان داد انتظار خاموش در عمیق‌ترین لایه‌های مفهومی، در قالب عواملی همچون پیش‌ران‌های هراس اداری، پیشه‌سازان خاموشی، صبر استراتژیک و موقعیت‌شناسی زیرکانه بروز می‌یابد. پیش‌ران‌های هراس اداری شامل معرف‌های همچون سکون تحمیلی، تلخی‌های تجربه‌شده و احساس بی‌پناهی اسباب عقب‌رانی خودخواسته کارمند در محیط سازمانی را فراهم می‌کند. در سکون تحمیل‌شده، مدیران پُرگزند به دنبال تحمیل فترت بر افراد مستعدی هستند که می‌پندارند روزی برای آن‌ها دردسر می‌آفرینند. همراه با سکون تحمیلی، انباشت تجربیاتی ناخوشایند از طرد و تبعید، اخلال در تأیید صلاحیت و آزمودن مانع‌شدن سقف شیشه‌ای؛ تجربه‌های تلخ و غم‌باری را برای او رقم می‌زنند که کارمند را یک گام دیگر به عقب می‌رانند.

زیستی پایدار در سازمان بروز می‌یابد به طوری که حاصل امروز را فدای برداشت‌های فردای نمی‌کنند.

### پیشنادهای پژوهش

- آزمون شایستگی برای آگاهی از ظرفیت روان‌شناختی و تعامل بین فردی کارکنان در سطوح مختلف استانداردهای غرب کشور به صورت مستمر برگزار شود. این امر ضمن ایجاد اعتماد بین همکاران از روند انتخاب و انتصاب مدیران، از نصب مدیران فاقد صلاحیت علمی و عملی جلوگیری به عمل می‌آورد.

- طرح‌های توسعه‌ای همچون مربیگری (نیروهای به سابقه کمتر از ۲۰ سال) و جانشین‌پروری (انتقال تجربه‌های شغلی ضمن کار به نوآموزان) در دستور کار قرار گیرد. این امر منجر به بهره‌مندی از خزانه‌ای از نیروهایی توانمند از حیث دانشی و مهارتی می‌شود.

اعلام فراخوان عمومی درون‌سازمانی برای انتخاب و انتصاب مدیران اسباب رضایت و اعتماد به روند انتخاب‌ها را افزون می‌سازد. در قالب فراخوان عمومی افراد در فضایی عادلانه توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش خود را برای انتصاب در پست فراخوان داده شده عرضه می‌کنند.

- طراحی مسیر شغلی برای هر یک از کارکنان در سطوح مختلف به‌ویژه سطح کارشناسی (نوورودها) منجر به آگاهی کامل و شفافیت مسیر شغلی می‌شود.

- افزایش آگاهی کارکنان با آموزش رسمی و برنامه‌ریزی شده رفتارهای سیاسی و نحوه مواجهه با کارکنان دشوار و یا بدقلق از این رهگذر می‌توان تا حدودی از پیدایی تاکتیک‌های سیاسی غیراخلاقی که پوشش رفتارهای به‌ظاهر موردپسند عرضه می‌شوند جلوگیری کرد.

صبر استراتژیک دیگر رفتار یافت شده در پنهان‌ترین لایه‌های انتظار خاموش بود. در چارچوب صبر استراتژیک کارمند منتظر سعی می‌کند با سکوت مصلحانه و تعلل هوشیارانه، پایش‌گران را تا وقوع پیشامدهای دل‌پسند کنترل نماید. به عبارت دیگر، منتظر صبورانه حتی اگر در موقعیت‌هایی منافع شخصی او نیز به خطر افتد به خاطر در نظر گرفتن اهداف والاتر، مصلحانه سکوت پیشه می‌سازد. با تعلل در انجام کارها و گلچین کردن برخی از آن‌ها سعی دارد کج‌دار و مریز رفتار نماید تا به‌وقت مقرر سر از بالین بردارد و تهاجمی برخورد کند. به‌زعم، قاسم‌پور و همکاران، (۲۰۲۱) معتقدند کارکنان برای احتراز از زایش موانع مرئی و نامرئی در طی مسیر شغلی خود، به‌طور آگاهانه، سکوت اختیار می‌کنند. در واقع، ترس کارمند از انسداد مسیر شغلی موجب پرهیز او از برخی پیش‌ران‌های سرعت‌بخش به گرفتگی شریان مسیر پیشرفت شغلی می‌شود و از این‌رو، به‌طور هوشیارانه، دم بر نمی‌آورد.

کندوکاو پژوهشگران در لایه‌های عمیق مفهوم با کشف مقوله موقعیت‌شناسی زیرکانه به سرانجام رسید. مدارا با دشمنان، امتناع از قضاوت دیگران در جمع، صحبت به‌تناسب زبان افراد و شایعه‌سازی هدفمند نمایه‌های مهندسی سیاسی هستند. در قالب مهندسی سیاسی کارمند منتظر با آگاهی محیطی بالا درصدد است از خطرات بالقوه حذر نماید و با قدم‌های هوشمندانه از بهانه‌تراشی دیگران برای مانع‌زایی جلوگیری کند. منتظران خاموش، به دورنما نیز می‌اندیشند. اندیشه حداکثرسازی سهم شخصی از منابع کمیاب، خویش‌داری، متداول بودن دروغ گفتن با هدف فزون‌سازی منافع، خرج نکردن خود برای هر کسی؛ آلیه‌های دوراندیشی سیاسی است. در حقیقت، اقوال و کردار منتظران در جهت

### References

- Alizadeh, F., & Hadavinejad, M. (2019). Process Mining for Anti-Elitism in an Organization based on Interpretive Mapping Design of Grounded Theory. *ORMR*, 9(1), 165-183. [DOR. 20.1001.1.22286977.1398.9.1.8.7](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1398.9.1.8.7) (In Persian)
- Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E., & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. [DOR.20.1001.1.74672588.1398.3.10.7.1](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1398.3.10.7.1) (In Persian)
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 275-282. (In Persian)
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.684985>
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885. <https://doi.org/10.1002/job.718>



- Brummett, B. (1980). Towards a theory of silence as a political strategy. *Quarterly Journal of Speech*, 66(3), 289-303. <https://doi.org/10.1080/00335638009383527>
- Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263-277. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9379-3>
- Chris, W., Lewis, A. F., Ceri Hughes, Dhavan V. Shah, Jiyouon Suk, Wagner, W., M. (2021). News Media Use, Talk Networks, and AntiElitism across Geographic Location: Evidence from Wisconsin. *The International Journal of Press/Politics*, 26(2), 182-199. <https://doi.org/10.1177/1940161220985128>
- Civelek, M. E., Asci, M. S., & Cemberci, M. (2016). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 4(4), 36-44.
- Cohen, R.L. Justice (1990). *Voice and silence*. Paper presented at: International Conference on Social Science and Social Dilemmas, Utrecht.
- Creed, D. (2003). Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00389>
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., & Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0265>
- Faeq, N. A . (2020). Silence or Deliberate Disciplinary Silentness an analytical study. *Journal of Juridical and Political Science*, 9(2), 291-353.
- Farhadinejad, M., Leilidoost, F., & Hassani M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations. *ORMR*, 12(2), 85-110. [20.1001.1.22286977.1401.12.2.5.7](https://doi.org/10.22286977.1401.12.2.5.7) (In Persian)
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*. 33. 290-320. <https://doi.org/10.1177/014920630730081>
- Ghasempour, H. Shiri, A., & Yasini, A. (2021). Designing and Evaluating a Conceptual Model of Trained Incapacity in Public Organizations. *Journal of Resource Studies*, 11(40), 24-49. DOI: [10.22034/JHRS.2021.134033](https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134033) (In Persian)
- Ghasempour, H. Shiri, A., & Yasini, A. (2021). Understanding the Phenomenon of Trained Incapacity and Identifying its Fusion Factors in Government Organizations. *Public Administration Perspective*, 12(46), 52-76. DOI: [10.48308/JPAP.2021.101607](https://doi.org/10.48308/JPAP.2021.101607) (In Persian)
- Greenberg, J., Edwards, M. (2009). Voice and Silence in Organizations.
- Hadavinejad, M., & Amirkhanloue, M. (2016). Hypocrisy in Organization Unveiled Through Phenomenography: An Understanding of Triangulated Understandings. *Organization Culture Management*, 14 (1), 249-278. [10.22059/JOMC.2016.56515](https://doi.org/10.22059/JOMC.2016.56515) (In Persian)
- <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v4i4.17>
- Imran, A., & Nouman, M.. (2017). Mediated Model of Defensive Silence: An Empirical Case of the Banking Sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1) 178-191.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *J. Organ. Behav*, 40, 800-818. DOI: [10.1002/job.2358](https://doi.org/10.1002/job.2358)
- Jungkunz V., (2013). Deliberate Silences. *Journal of Public Deliberation*, 9(1),4-30 doi: <https://doi.org/10.16997/jdd.154>
- Jungkunz, V. (2013). "Deliberate Silences," *Journal of Public Deliberation*: 9. 1.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416. <https://doi.org/10.1023/A:1016949222512>
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. P. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1) 193-205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>

- Khalili, K., Ghasempour, H., Homili, S. (2019). Favoritism and Job Performance: with Explaining the Role of Mediator Organization Trust (The case of: The headquarters of the Central Staff of the University of Medical Sciences of Ilam). *Ilam Culture*, 20(62, 63), 190-211. (IN PERSIAN) [10.22034/FARHANG.2019.96068](https://doi.org/10.22034/FARHANG.2019.96068)
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management Business, and Administration*, 15, 1-9.
- Maor, M., Gilad, S., Bloom, P. B. Organizational Reputation, Regulatory Talk, and Strategic Silence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23. (2013). 581-608. DOI:[10.1093/jopart/mus047](https://doi.org/10.1093/jopart/mus047)
- Meinecke, A. L., Klonek, F. E., Kauffeld, S. (2016). Using observational research methods to study voice and silence in organizations. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 30. 3-4. <https://doi.org/10.1177/2397002216649862>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mirsepassi, N., & Etebarian, A. (2008). *Reform and transformation in Iran's administrative system based on the balance of power model*. Tehran: Mire. (In Persian)
- Moasa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(2), 33-40.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.11.002>
- Pacheco, D. C., Arruda Moniz, A. I. D. de S., & Caldeira, S. N. (2015). SILENCE IN ORGANIZATIONS AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: A LITERATURE REVIEW. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(10). Retrieved from <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/6156>
- Peng, H., Bell, C., Li, Y. (2020). How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: The roles of envy and trait competitiveness. *Int. J. Confl. Manage.* (32) 383–406. DOI:[10.1108/IJCM-03-2020-0041](https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2020-0041)
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Porter, L. W., Angle, H. L., Allen, R. W. (2003). *Organizational Influence Processes*. Routledge; 2nd edition.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2016). Do Not Say a Word! Conceptualizing Employee Silence in a Long-term Crisis Context. *The International Journal of Human Resource Management*. 29(5), 885-914. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913>
- Redmond, B.F. (2014). *Lecture on Expectancy Theory (Lesson 4)*. Personal Collection of B.F. Redmond, Penn State University, University Park, PA.
- Reiss, S., McNally, R.J. (1985). *Expectancy model of fear*. In S Reiss and RR Bootzin (Eds). *Theoretical issues in behavior therapy* (107-121). San Diego: Academic Press.
- Roy, A., & Chattopadhyay, S., P. (2010). Stealth marketing as a strategy. *Business Horizons*, 53(1), 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.004>
- Schlenker, B. R. (2003). *Self-presentation*. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 492–518). The Guilford Press.
- Semerci, B., A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131. DOI: [10.1108/IJCM-03-2018-0044](https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2018-0044)
- Shiri, A., Seify, A., & Heydarnezhad, Z. (2019). Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Public Organizations. *Public Organization Management*, 10(3), 11-26. <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.60884.4476> (In Persian)
- Sufian, M., & Modab, D. (2015). Ways out Organizational Silence (From the Root to the Solution). *International Journal of Review in Life Sciences*, 1. 1245-1250

- Usmani, S. Ramayah, T. (2023). Employee Silence: Commitment to Status Quo among Liberals and Conservatives with High Social Dominance. *Asian Academy of Management Journal*, 28. 1. 377-407. DOI:10.21315/aamj2023.28.1.15
- Van Dyne, L., 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>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Wei, L. M., Piaw, C. Y., Kannan, S., & Moulod, S. A. (2011). Relationship Between Teacher ICT Competency and Teacher Acceptance and Use of School Management System (SMS). *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 4(4), 36-52.