

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی با

نقش میانجی سکوت سازمانی

صیاد درویشی^۱، مهدی معصوم بیگی^۲، هدایت سیاح البرزی^۳، بهروز اسداللهی^۴

چکیده

امروزه اکثر سازمان‌ها در حوزه کارکنان به لحاظ رفتاری با چالش‌های متعددی مانند کارکنان دشوار و سکوت سازمانی مواجه هستند که رفع این چالش‌ها، موجب ارتقاء عملکرد مدیران می‌گردد. پژوهش حاضر نیز با هدف مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی با نقش میانجی سکوت سازمانی انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی تحلیلی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۲۹۰ نفر از فرماندهان کوپ تشکیل می‌دهند که تعداد ۱۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش در بسته نرم‌افزاری SPSS و PLS Smart مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ ۰/۷۱۴- درصد اثر مستقیم و از طریق سکوت سازمانی ۰/۶۸۷- درصد اثر غیرمستقیم البته با بار منفی دارند. برابر مدل ساختاری به دست آمده پژوهش، برازش مطلوبی با داده‌های تجربی وجود داشته است و تمامی اعداد معناداری t بین متغیرهای این پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که نشان از معنادار بودن روابط بین متغیرها است. نتایج پژوهش بیانگر این است که در راستای ارتقاء عملکرد فرماندهان کوپ در اجرای مأموریت‌های جاری و محوله و همچنین اهداف تعیین شده، بایستی زمینه‌ها و بسترهای ایجاد کارکنان دشوار و سکوت سازمانی شناسایی و مرتفع گردد تا دیدگاه کارکنان دشوار از موقعیت‌های غیر سازنده به بهبود عملکرد و ارتباطات کاری و خروج از فضای سکوت سازمانی تغییر یابد.

کلمات کلیدی: کارکنان دشوار، عملکرد فرماندهان، سکوت سازمانی، کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی

-
۱. دانشیار گروه فرماندهی و مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت انتظامی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران. ابران(نویسنده مسئول). رایانامه: s49davishi@gmail.com
 ۲. مدرس گروه پیشگیری از جرم، دانشکده علوم و فنون انتظامی، دانشگاه افسری و تربیت پلیس امام حسن (ع)، تهران، ایران
 ۳. استادیار گروه حقوق، دانشکده علوم و فنون انتظامی، دانشگاه افسری و تربیت پلیس امام حسن مجتبی علیه السلام، تهران، ایران
 ۴. دانشجوی دکترای مدیریت پیشگیری از جرم دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

مقدمه

عصر حاضر، دورانی است که ارزش سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان محرز شده است؛ بنابراین هرروزه در حوزه منابع انسانی مطالعات، نظریه‌ها و فنون نوینی ارائه می‌گردد که هر یک در تلاش هستند تا راهکارهای تازه‌ای را در جهت بهبود عملکرد کارکنان و اثربخشی بیشتر سازمان‌ها فراهم سازند (دهقانان، حقیقت و مفاخری، ۱۳۹۴). امروزه استفاده مناسب از تمام ظرفیت‌های نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمانی، مطرح است. در سازمان‌هایی مانند پلیس که در آن نیروی انسانی محور فعالیت‌ها است و نحوه عملکرد آن با توجه به عملکرد نیروی انسانی، ارزیابی می‌شود، توجه به رفتار کارکنان و به‌ویژه واکنش‌های آن‌ها به اتفاقاتی که در سازمان می‌افتد و نمود آن در عملکرد آن‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (اسماعیلی و عساری، ۱۳۹۸).

در این میان همه‌روزه در محیط کار با کارکنان گوناگونی برخورد می‌گردد و نحوه‌ی رفتار و اعمال آن‌ها، عکس‌العمل‌هایی را در پی دارد که بعضاً احساس شادی و یا ناراحتی و اضطراب و... را به وجود می‌آورند. گاهی با کارکنانی برخورد می‌گردد که با مدیران همکاری نمی‌کنند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و یا حتی رفتاری کینه‌توزانه و پرخاشگرانه و... از خود نشان می‌دهند. این کارکنان با رفتار منفی که از خود نشان می‌دهند، مانع تلاش‌ها برای ارائه کار مفید می‌شوند و گاهی نتیجه منفی و معکوس از انجام کارها را به همراه دارند. به این نوع افراد، "افراد دشوار" گفته می‌شود. خصوصیات مشترک افراد دشوار این است که رفتار و برخورد آن‌ها همیشه ایجاد مشکل می‌کند (پیدایی و رحیمی، ۱۳۹۶).

همیشه در محیط کار یا جامعه کم‌وبیش با افراد دشوار (ناسازگار) برخوردهایی صورت می‌پذیرد و بعضاً شرایط سخت افراد را ناسازگار می‌سازد. اگر فرد ناسازگار توسط جامعه یا سیستمی که به آن تعلق دارد درک نشود، دانسته یا نادانسته رفتارهای ناهنجار بیشتری را از خود بروز می‌دهد. اطرافیان او نیز چون از مشکلات وی بی‌خبرند واکنش‌های تلافی جویانه‌ای نشان می‌دهند که باعث تحریک هرچه بیشتر وی می‌شود. این رخدادها، افراد یک سیستم را در دور باطلی گرفتار می‌کند که تحمل آن برای همه غیرممکن یا بسیار دشوار خواهد بود. با شناخت شخصیت افراد و درک مشکلات آن‌ها می‌توان در قبال کنش‌های نادرست آنان واکنش‌های صحیحی از خود نشان داد. این کار علاوه بر تأثیر مثبتی که بر سیستم دارد بر حفظ آرامش درونی مدیران و نیز رفتارهای بعدی فرد دشوار، اثرگذار است. اگر کارمندی مشکل خانوادگی

دارد یا در سیستمی که در آن مشغول به کار بوده، دچار مشکل است، می‌توان با برخورد صحیح باعث بهبود رفتارهایش شد که در نهایت این کار افزایش بازدهی در کل سیستم را به دنبال خواهد داشت (آزبورن^۱، ۱۳۹۱).

از طرف دیگر، کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کیفیت نیروی انسانی هم‌بستگی دارد. "سکوت سازمانی" به‌عنوان یک پدیده در سازمان نیازمند توجه به همزاد آن یعنی آوای سازمانی (اظهارنظر درباره مسائل سازمان) است (همتی نژاد، شفیعی و تقوی، ۱۳۹۴). سکوت سازمانی به‌طور کلی به ابراز نکردن ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌شود؛ اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارکنان برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت وجود دارد: رفتار مبتنی بر گوشه‌گیری بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس و نهایتاً رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک‌مساعی با آن‌ها (تولباس و سلپ^۲، ۲۰۱۲). سکوت در سازمان یک پدیده دسته جمعی است که در آن افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلات از خود بروز می‌دهند (بیدختی، کهیاری حقیقت و محمدی حسینی، ۱۳۹۵).

با امعان نظر به اینکه سکوت سازمانی، پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید، بنابراین توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (عنایتی، عالی پور و بزرگ نیاحسینی، ۱۳۹۷). لذا سکوت و بی‌توجهی به تحولات سازمان (چه مثبت و چه منفی) به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما بررسی و تحقیق جدی درباره آن، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و انتظامی کمتر انجام شده است؛ بنابراین نحوه مدیریت سازمان و استفاده از شیوه‌های مدیریتی و سبک رهبری مناسب، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت بوده و مدیری که به کارکنان به‌عنوان زیردستانی که حق تصمیم‌گیری و اظهارنظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرمان‌ها را دارند می‌نگرد، نمی‌تواند انتظاری جز سکوت از آن‌ها داشته باشد.

امروزه در شرایطی که پلیس به دنبال ایفای هر چه بهتر نقش در جامعه و تحقق اهداف سازمانی

۱. Osborne

۲. Tolbas & selb

خود به‌ویژه در رده‌های اجرایی کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی هستند، وجود کارکنان دشوار و سکوت سازمانی کارکنان، پیامدها و علل آن در صورتی که به‌خوبی درک و فهم نشود و به‌موقع مورد علاج واقع نگردد، می‌تواند پیامدهای مخربی را به همراه داشته باشد و عملکرد فرماندهان در کلانتری‌ها را در جهت تأمین امنیت تحت تأثیر قرار دهند. فرماندهان کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها باید با رفع زمینه‌ها و بسترهای ایجاد کارکنان دشوار و سکوت سازمانی بتوانند در محیط‌های پرآشوب کنونی و چالش‌های متعدد درونی به مأموریت ذاتی ادامه داده و امنیت حوزه استحفاظی خود را تأمین نمایند.

مطالعات متعددی تلاش کرده‌اند تا سکوت سازمانی کارکنان را در ارتباط با متغیرهای دیگر و عوامل متعددی همچون ساختار سازمانی و سبک رهبری و... مورد بررسی قرار دهند. ولی در کل، مرور ادبیات پژوهش نشان‌دهنده این است که تاکنون هیچ‌گونه پژوهشی در زمینه کارکنان دشوار و تأثیر آن‌ها در سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی و... انجام نگرفته است. از منظر نگارندگان پژوهش، کارکنان دشوار می‌تواند بر عملکرد فرماندهان کوپ تأثیر جدی و مهمی گذاشته و در این بین سکوت سازمانی نیز نقش میانجی با اثر منفی مضاعف بر روی عملکرد فرماندهان کوپ را ایفا نماید. تجربه اجرایی و مدیریتی چند دهه محققین این مطالعه مؤید این مطلب است که بخشی زیادی از عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی تابعی از ناهمسویی و نگرش‌های منفی کارکنان دشوار و سکوت سازمانی در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی است و بنابراین نتایج این تحقیق می‌تواند دست‌اندرکاران پلیس را در حوزه کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی در رفع مشکلات مرتبط با کارکنان دشوار و زمینه‌های سکوت سازمانی کمک نماید. لذا در این پژوهش تلاش بر آن است تا به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که کارکنان دشوار چه تأثیری بر عملکرد فرماندهان کوپ با نقش میانجی سکوت سازمانی دارند؟ که در این راستا سؤالات فرعی زیر را نیز بررسی می‌نماید.

- ۱- کارکنان دشوار چه تأثیری بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی دارند؟
- ۲- سکوت سازمانی چه تأثیری بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی دارند؟
- ۳- کارکنان دشوار چه تأثیری بر سکوت سازمانی کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی دارند؟
- ۴- کارکنان دشوار با میانجی سکوت سازمانی چه تأثیری بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی دارند؟

پیشینه پژوهش

میرزایی و راست خدیو (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی فرماندهی انتظامی شهرهای ساحلی غرب استان مازندران" به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد. همچنین ابعاد سکوت سازمانی (سکوت نوع‌دوستانه و سکوت تدافعی) بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد و سکوت مطیع بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر منفی دارد. همچنین ارزیابی فرضیه چهارم بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که سکوت مطیع با ضریب $۳/۴۳$ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین اثر را بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد و در ادامه سکوت تدافعی با ضریب $۲/۰۲$ در اولویت بعدی و سکوت دوستانه با ضریب $۱/۵۶$ در رتبه سوم قرار دارد. در نتیجه کمترین اثر را بر بهره‌وری نیروی انسانی در ناجا دارد. معلمیان، حقیقی و رزقی رستمی (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با میانجی‌گری هوش هیجانی مدیران" به این نتیجه رسیدند که پیامدهای حاصل از ترومای سازمانی، اثرات تخریبی زیادی بر سازمان‌ها و به‌ویژه سرمایه‌های انسانی می‌گذارد که ماحصل آن به‌صورت سکوت سازمانی تجلی می‌یابد. به‌طور کلی می‌توان گفت؛ توجه به هوش هیجانی می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند رضایت و عملکرد داشته باشد و از پیامدهای منفی مانند ترومای سازمانی و سکوت سازمانی جلوگیری می‌کند. احمدی بالادهی، صالحی و احمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران" عنوان داشتند که پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد که سبک رهبری بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین ابعاد سبک رهبری (سبک آمرانه، سبک خیرخواه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی) بر سکوت سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به آزمون فریدمن نیز به ترتیب بیشترین میانگین به بعد خیرخواهانه و سپس بعد مشارکتی، بعد آمرانه و بعد مشورتی اختصاص یافته است. احمدی بالادهی و دستور (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان "تأثیر ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان" دریافتند که بین ساختار سازمانی و مؤلفه‌های آن با سکوت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس آزمون فریدمن، پیچیدگی با ضریب $۲/۲۴$ در اولویت اول قرار دارد و در نتیجه بیشترین تأثیر بر سکوت سازمانی دارد؛ رسمیت با ضریب $۱/۹۳$ در اولویت دوم و تمرکز با ضریب $۱/۹۲$ در رتبه سوم و پایانی قرار دارد، در نتیجه کمترین تأثیر بر سکوت سازمانی در ناجا دارد. محمد

ظاهری، وحدتی، سپهوند و نظریوری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی" به این نتیجه رسیدند رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی و شجاعت اخلاقی اثر معنادار دارد. همچنین شجاعت اخلاقی بر سکوت سازمانی و همین‌طور در نقش متغیر میانجی بر ارتباط رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی اثر معنادار دارد. رهبری زهرآگین در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی استان همدان موجب کاهش شجاعت اخلاقی کارکنان می‌شود و افزایش شجاعت اخلاقی موجب کاهش سکوت سازمانی در بین آن‌ها می‌شود و از سوی دیگر رهبری زهرآگین از طریق کاهش شجاعت اخلاقی متغیر میانجی منجر به افزایش سکوت سازمانی کارکنان می‌شود.

گنسر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری با سکوت سازمانی ندارد، ولی سکوت سازمانی و ابعاد آن بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. آرورن و ایسیکا^۲ (۲۰۲۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه منفی و ناچیز وجود دارد. درحالی‌که رابطه بین حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی به‌طور معناداری منفی است علاوه بر این، یافته‌ها تأیید می‌کند که حمایت سازمانی درک شده به‌طور کامل رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد. یگار و دوکمی یگار^۳ (۲۰۲۳) در تحقیق خود تحت عنوان "تأثیر سکوت سازمانی بر میزان تعهد کاری، قصد ترک و عملکرد شغلی پرستاران" نشان دادند که ابعاد سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی، قصد ترک و تعهد کاری تأثیر معناداری دارد و برای افزایش درگیری کاری و سطوح عملکرد شغلی و کاهش تمایل به ترک، باید جلسات و برنامه‌های آموزشی که سکوت سازمانی را کاهش می‌دهد، در سطح سازمانی توسط مدیران ایجاد شود. احمدیان، استرابه و ایرامی^۴ (۲۰۲۳) در تحقیق خود تحت عنوان "سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی: کسب‌وکار" به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیمات سازمانی و فرآیندهای تغییر را محدود می‌کند. همچنین باعث می‌شود سازمان از نظرت بسیار کم کارکنان رنج ببرند که این وضعیت می‌تواند تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی را کاهش دهد. آنچه

۱. Mirkamali

۲. Aruoren & Isiaka

۳. Yağar & Dökme Yağar

۴. Ahmadian, Astrabeh & Ejrami

این پژوهش را از دیگر پژوهش‌ها متمایز کرده و جنبه نوآوری آن لحاظ می‌شود، این است که تاکنون در هیچ پژوهشی، تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ با میانجیگری سکوت سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است. ضمن اینکه مبحث "کارکنان دشوار" در هیچ پژوهشی عنوان نشده و برای اولین بار در این پژوهش طرح شده و مورد بررسی واقع می‌گردد.

مبانی نظری پژوهش

کارکنان (افراد) دشوار

یک شخص دشوار چه کسی است یا چگونه است؟ او کسی است که باعث می‌شود تا شما احساس اضطراب یا یأس ناکامی یا خشم تحقیر یا سردرگمی خستگی شدید یا ناامیدی و... کنید. یک شخص دشوار ممکن است کسی باشد که با روش‌های غیراخلاقی یا استثمارگرانه رفتار می‌کند؛ آن‌ها ممکن است افرادی باشند که احساس بی‌اعتمادی را به وجود می‌آورند، زیرا از گفتن فکر یا احساس واقعی‌شان خودداری می‌کنند. یک فرد دشوار ممکن است از همکاری با شما خودداری کند. آن‌ها شاید از پذیرش مسئولیت خودداری کرده و از تعهداتشان شانه خالی کنند. یک شخص دشوار همچنین ممکن است کسی باشد که منفی‌گرا و سرزنش‌کننده است؛ آن‌ها فقط عیب‌ها را پیدا می‌کنند بدون آنکه هیچ جایگزین سازنده یا سودمندی را پیشنهاد کنند. خواه این شخص مدیری باشد که کار کردن را دشوار می‌کند و یا یک همکار ناسازگار یا یک مراجع که جلب رضایتش دشوار است. یک دوست منفی‌گرا یا یک آدم خیلی عصبانی و... همه آن‌ها در یک چیز مشترک هستند تعامل با آن‌ها می‌تواند دشوار باشد (هسن^۱، ۱۴۰۰: ۱۷)؛ بنابراین در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی پلیس که تمامی وظایف باید با روحیه و انگیزه کافی و در محیط مأموریتی همراه با ریسک و خطر انجام پذیرد، وجود کارکنان دشوار با ویژگی‌های فوق عملاً فرماندهان را با چالش جدی مواجه می‌سازد. چراکه در چنین محیطی به جهت نوع وظایف که بیشتر خدماتی است و تمرکز بر کیفیت فرایندها و جلب رضایت مراجعین و امداد خواهان است، وجود کارکنان دشوار، مشکلات را چند برابر می‌نماید.

انواع کارکنان دشوار: با توجه به اینکه نمی‌توان از کارکنان دشوار دوری کرد، شناسایی انواع رفتارهای مسئله‌ساز کمک می‌کند تا به نحو مطلوب موقعیت‌های دشوار را بخصوص در سازمان اداره و کنترل کرد. به‌طور کلی می‌توان انواع اصلی افراد دشوار را به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

۱- افراد عصبانی: این افراد در محیط کار عصبانی هستند و زود داغ می‌کنند. بعضی خشمشان را به راحتی نشان می‌دهند و بعضی این‌طور نیستند. ۲- افراد نارنجکی: این افراد وقتی احساس خطر می‌کنند مثل نارنجک منفجر می‌شوند. آن‌ها نیاز دارند ادعاهای خود را اثبات کنند، با پیشنهادهای دیگران مخالفت می‌کنند و اگر به نظرشان توجه نشود عصبانی می‌شوند. ۳- افراد پرخاشگر: این افراد خواسته‌هایشان را به بهای ناراحت کردن دیگران برآورد می‌سازند و با سرپیچی از دستورات رئیس ابراز وجود می‌کنند. وقتی احساس امنیت کنند آشوب به راه می‌اندازند سعی می‌کنند با قلدری به خواسته‌هایشان برسند. دیگران را تحقیر کنند و با وانمود کردن اینکه در هر رقابتی پیروز هستند، شهرت کسب کنند. ۴- افراد پرتوقع: از نظر این افراد حتی عالی‌ترین رفتارها نیز غیرقابل قبول است. ۵- سنگ‌اندازان: این افراد شرایط را درک می‌کنند و می‌توانند آن را تغییر دهند. ممکن است به افراد صدمه بزنند و یا ناراحتان کنند. این به هنر کارکنان بر می‌گردد که چگونه در برابر آن‌ها از خود محافظت کنند. ۶- افراد مزاحم: این افراد بی‌عاطفه هستند و به ایجاد مزاحمت برای دیگران عادت کرده‌اند. ۷- افراد همیشه شاکی: این افراد بدون تلاش برای بهبود وضعیت، همواره از وضع موجود شکایت دارند، غر می‌زنند. خود را ذی‌حق می‌دانند و همواره اظهار می‌دارند دیگران چطور رفتار کنند و کمتر به رفتار خود می‌اندیشند. ۸- تیراندازان همیشه در کمین: این افراد پنهانی کار می‌کنند مخفیانه حمله می‌کنند و نمی‌خواهند مستقیماً با کسی رودررو شوند. ۹- حلزون صفت‌ها: این افراد منفعل، بی تفاوت و خجالتی هستند، کم‌تحرک و بی‌نظر از بحث و مناظره دوری می‌کنند و هیچ‌گونه مسئولیتی را نمی‌پذیرند. ۱۰- افرادی که جمود فکری دارند: این افراد شرایط ثابت را دوست دارند و تغییر موجب آشفتگی آن‌ها می‌شود. به همین دلیل در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و اگر آن را تهدیدی علیه خود بدانند ممکن است دست به خرابکاری بزنند. ۱۱- افراد زیر کار در رو: این افراد وظایف محوله را انجام نمی‌دهند و می‌گویند آن وظایف ربطی به آن‌ها ندارد. ۱۲- افراد همه‌چیزدان: این افراد خودخواه و گستاخند. درباره همه‌چیز نظر می‌دهند و در دفاع از نظرشان موضع می‌گیرند، دنبال شهرت هستند، اگر به نظرشان توجه نشود احساس می‌کنند به شخصیتشان توهین شده است و با دیگران طوری رفتار می‌کنند که احساس کنند اطلاعات کمی دارند. ۱۳- افراد همه‌چیزدان نما: این افراد وانمود می‌کنند که در هر کاری خبره و متخصص هستند، اما در واقع این‌طور نیست آن‌ها دنبال توجه و حمایت هستند. ۱۴- افرادی که در کار دیگران دخالت می‌کنند: این افراد به جای اینکه وظیفه خود را انجام دهند در انجام

وظایفی که به آن‌ها مربوط نمی‌شود دخالت می‌کنند. آن‌ها بداخلاق و سازش ناپذیرند. ۱۵- افراد منفعت‌طلب: این افراد فرصت‌طلب هستند. وقتی خواهش‌های دارند به‌طور مبهم و در لفافه بیان می‌کنند. ۱۶- افراد دو دل: این افراد غیرقابل اطمینان و آزاردهنده هستند. کارها را به تعویق می‌اندازند. طوری حرف می‌زنند که نمی‌فهمید چه می‌خواهند. دوست دارند دیگران را ناامید کنند و علاقه‌مندند بی‌دلیل با نظرات دیگران همراه شوند. ۱۷- افراد بداخلاق: این افراد بی‌ثبات و احساساتی هستند جسورند و اغلب اطرافیان‌شان از رک‌گویی آن‌ها ناراحت‌اند. ۱۸- افراد منفی‌نگر: این افراد بی‌انگیزه و بدبین هستند و انرژی شما را می‌گیرند آن‌ها را در هر زمان و هر جا می‌توانید ببینید. متأسفانه این خصیصه بعد خطرناکی دارد ممکن است این افراد دچار افسردگی مزمن باشند و حتی بخواهند خودکشی کنند. ۱۹- افراد شرور و آشوبگر: این افراد به‌جای آرام کردن جو، آشوب بر پا می‌کنند و از تماشای افرادی که خونسردی‌شان را از دست می‌دهند لذت می‌برند. آن‌ها ارزش کار دیگران را زیر سؤال می‌برند و در کار آن‌ها اختلال ایجاد می‌کنند. ۲۰- افراد بی‌مسئولیت: این افراد مسئولیت هیچ کاری را نمی‌پذیرند، اشتباهات خود را گردن دیگران می‌اندازند و از به‌زحمت انداختن دیگران لذت می‌برند (فاتح و کرامتی، ۱۳۹۵: ۵۱-۳۳). این ویژگی‌ها هرکدام رؤسا اختلال جدی در عملکرد فرماندهان کوپ ایجاد نموده و فضای انجام وظایف و پاسخگویی به ذی‌نفعان امنیتی را با چالش مواجه می‌سازد.

روش‌های برخورد با افراد دشوار از نظر سم هورن^۱: ۱- عصبانیت را به همدلی تبدیل کردن: یکی از دلایل ناتوانی افراد مختلف برای برخورد مثبت و درست با افراد دشوار این است که نمی‌توانند قدرت لایتناهی خرد و عقل خود را در مواجهه با این افراد وارد صحنه کنند و به همین خاطر وارد فاز واکنش متقابل می‌شوند و به‌راحتی از کوره به در می‌روند. این در حالی است که ابتدا باید خوب فکر کرد و بعد زبان خود را به کار گرفت. اگر در برخورد با افراد دشوار بتوان، عصبانیت و خشم خود را به همدلی تبدیل کرد، آن موقع می‌توان دید که با همین کار ساده می‌توان چه تأثیر خارق‌العاده‌ای روی محیط پیرامون خود گذاشت. ۲- سعی در مدیریت جروب‌ها: یکی دیگر از راهکارها این است که جز و بحث‌های احتمالی را از طریق شوخی مهار کرد. مثلاً مسئله یا سؤال خاصی هست که مطرح کردن آن فرد را ناراحت و مضطرب می‌کند. یکی از راهکارهای عالی برای چنین مسائلی و پرسش‌هایی این است که یک پاسخ آماده

برای آن‌ها طراحی نمود تا بتوان بحث را بدون جروبحث کردن و به کمک شوخی خاتمه داد.

۳- بسیاری از مواقع، سکوت بهترین درمان است: گاهی مواقع افراد تصور می‌کنند که اگر جواب توهین، تحقیر یا بی‌احترامی دیگران را ندهند، اتفاق خاصی می‌افتد و ممکن است طرف مقابل، رفتارهای خودش را بدتر کند. این در حالی است که سکوت کردن، یکی از بهترین واکنش‌هایی است که می‌توان به افراد تندخو و بداخلاق نشان داد. ۴- آسان گرفتن برخی امورات: انسان موجوداتی ابدی و اشرف مخلوقات هست. به همین خاطر حق ندارد ارزش خود را در برابر افراد تندخو و دشوار، پایین بیاورد و واکنش‌های منفی و نابخردانه از خود به نمایش بگذارد. گاهی مواقع افراد جسم خود و این جهان را به قدری جدی می‌گیرند که زندگی را برای خود و اطرافیان سخت می‌کنند. ۵- تبدیل دستور به درخواست: برخی از افراد دشوار و تندخو نسبت به دستور شنیدن، آلرژی دارند. جالب این است که افراد معمولی و سالم هم تا یک حد مشخصی توان دستور شنیدن دارند و اگر میزان دستورها از این حد مشخص بیشتر شود، ممکن است رابطه‌ای که با دیگران دارند آسیب ببیند و دیگر به حرف‌ها و دستورها توجهی نشان ندهند. این در حالی است که اگر جملات دستوری فرد به جملات مؤدبانه و مبتنی بر درخواست تبدیل شود، افراد خیلی راحت‌تر امورات را پیش می‌برند. ۶- تمرکز بر روی بهبود رفتار خود: اگر واقعاً فرد بخواهد ارتباط بهتر و مؤثرتری با افراد دشوار برقرار کند، باید تا حد امکان برای بهبود عزت نفس خود تلاش کند. خیلی از مواقع ممکن است مواجهه با افراد دشوار و تندخو، فرد را ناراحت و حتی عصبانی کند و مثل خودش با او رفتار کند، ولی این کار کاملاً اشتباه است و شأن افراد را پایین می‌آورد. باید به قدری خود را خوب دانست که صحبت‌ها و کنایه‌های دیگران نتواند اعصاب فرد را ضعیف کند و او را به واکنش وادارد. ۷- مقاومت در برابر میل به قضاوت دیگران: قضاوت پیش‌هنگام و عجولانه یکی از بدترین آفت‌هایی است که به جان روابط انسانی افتاده و روابط فرد را یکی پس از دیگری تخریب می‌کند. در صورتی که قضاوت از روی ظاهر افراد اگر کنار گذاشته نشود و در مورد میل به این نوع قضاوت نتوان مقاومت نمود، نمی‌توان ارتباط خوب و مؤثری با افراد مختلف برقرار کرد. ۸- نگاه به وقایع دل‌خراش به‌عنوان معلم: یکی از دلایلی که افراد معمولی و عادی را به افراد دشوار، انعطاف‌ناپذیر و تندخو تبدیل می‌کند، مشکلات ناگوار و حوادث تلخی است که در زندگی خود تجربه می‌کنند. باید سعی شود این حوادث به‌عنوان «معلم دلسوز» یا «تجربه گران‌بها» دیده شود و از خداوند به خاطر چنین تجربیات و آگاهی ارزشمندی سپاسگزار نمود. شاید همین تجربیات در آینده بتوانند

کمک بزرگی به افراد بکنند و از اشتباه زیادی جلوگیری نمایند. کسانی که تجربیات تلخ خود را معلم و آموزگار می‌دانند، در زندگی به فرد بهتری تبدیل می‌شوند. ۹- تبدیل کلمه مدارا به مهم‌ترین کلمه در ذهن: کسانی که ذهنی متعصب و انعطاف‌ناپذیر دارند، همواره در روابط خود با دیگران به مشکل می‌خورند؛ زیرا نمی‌توانند عقیده‌ای جز عقیده خودشان را بشنوند و روی آن فکر کنند. مطالعات نشان می‌دهد که افراد متعصب حتی توانایی تفکر در مورد عقاید دیگران را هم ندارند و هر چه به سایر عقاید فکر می‌کنند، به عقاید خودشان وفادارتر می‌شوند. برای اینکه بتوان با افراد دشوار، روابط خوب و سازنده داشت، باید تلاش نمود، مدارا کردن را یاد گرفت تا بتوان به عقاید دیگران گوش داد و به‌نظام باورها و اعتقادات دیگران احترام گذاشت. اگر به تعصبات افراد دشوار بی‌احترامی شود، راه گفتگو و تعامل سازنده بسته می‌شود (هورن، ۱۳۹۹).

سازمان‌ها امروزه با چالش‌های فراوان در حوزه رفتاری و اخلاقی در بین کارکنان خود مواجه هستند و لذا موردتوجه قرار دادن و برطرف کردن آن‌ها، مزیت برجسته برای آن سازمان محسوب می‌گردد. آنچه از مطالعه اسناد و تجربیات نویسندگان این پژوهش به‌دست آمده، مبین این است که کارکنان دشوار، وقت و انرژی مدیران و سازمان را هدر داده و باعث بروز مشکلات در امور جاری می‌شوند و بایستی هرچه زودتر ضمن تشخیص و علل وقوع مشکل، نسبت به اتخاذ تدابیر لازم اقدام کرد.

سکوت سازمانی: سکوت سازمانی برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن^۱ در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد که به‌عنوان نگرش خنثی در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد. موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید به شمار می‌آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، سکوت سازمانی به‌شدت برای سازمان‌ها خسارت‌بار است. در اغلب موارد این عارضه باعث می‌شود سطح نارضایتی در میان کارمندان افزایش یابد و به رفتار ناشایست و درنهایت خروج از سازمان بینجامد؛ بنابراین ارتباط، کلید موفقیت هر سازمان است. اگر سکوت سازمانی اتفاق بیفتد، به سازمان آسیب می‌رساند و در نتیجه، کارکرد کلی سازمان را دچار مشکل می‌کند. سکوت سازمانی، نوآوری و خلاقیت را از طرح‌ها گرفته و خروجی‌های سازمان را دچار مشکل می‌کند. نبود ارتباطات مناسب، روحیه سازمان را به کمترین میزان خود می‌رساند (احمدی بالادهی و

۱. Albert Herchman

دستور، ۱۳۹۹).

ون داین^۱ و دیگران این تعریف از سکوت را ارائه می‌دهند: «خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار. سکوت رفتاری است عمدی که در آن از طرح ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید خودداری می‌شود. سکوت، فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد (کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶). موريسن و میلیکن^۲ بیان می‌کنند؛ هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را سکوت سازمانی می‌نامند. بر طبق نظر آن‌ها، سکوت سازمانی، احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را به وجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌شود (پورصادق، عسکری و خدابنده، ۱۳۹۶).

سکوت می‌تواند عدم تبادل اطلاعات را به ذهن متبادر کند، اما درواقع به‌عنوان یک فرم مهم ارتباط شناخته می‌شود. نیروهای کار، انواع پیام‌های «ساکت بودن» را درباره موضوعات مربوط به همکاران، مدیران و سازمان‌ها طی حیات حرفه‌ای خود انتقال می‌دهند (داین، انگ و بوترو^۳، ۲۰۰۳). سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد (حیدری، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌هاست و مدیران بایستی با عوامل شکل‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری آن آشنا باشند. از آنجایی که هرگونه سکوت در سازمان بر عملکرد سازمان، تأثیر منفی ندارد، پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیر اثربخش تفاوت قائل شد (نجفی، ۱۳۹۹). سازمان‌ها به‌منظور بقاء به کارمندی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخ‌گو باشند و از سهمیم کردن داده‌هایشان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای هدف‌ها و باورهایشان ایستادگی کنند، نظرات خود را به‌راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی را خلق کنند (چیمین و

۱. Van Dyne

۲. Morrison & Milliken

۳. Dyne, Ang & Botero

کارداگ^۱، ۲۰۱۹).

کارکنان اطلاعات ایده‌ها و نظراتی دارند که می‌توانند برای کار و سازمان مفید واقع شوند، ولی گاهی کارکنان این اطلاعات و ایده‌ها را بیان می‌کنند و گاهی سکوت اختیار می‌کنند در بخش‌های مختلف کاری سکوت سازمانی می‌تواند موجب مشکلات اخلاقی فراوانی در محیط کار شود (بالزین و بایکال^۲، ۲۰۱۹) فلذا سکوت سازمانی به معنای خودداری از بیان واقعیت‌های رفتاری شناختی و یا ارزیابی عاطفی از شرایط سازمانی و اطلاع‌رسانی به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات مؤثر در سازمان هستند. در واقع هر نوع ارتباطی که تمایل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌سازد و یا به دنبال بهبود شرایط نیست، سکوت سازمانی تعبیر می‌شود (فاتیما، حسن، صلاح و هوتی^۳، ۲۰۱۵). سکوت سازمانی می‌تواند تحت تأثیر دو عامل باشد ۱. کارکنان تصور می‌کنند صحبت کردن می‌تواند پیامدهای منفی داشته باشد ۲. صحبت کردن نمی‌تواند مفید باشد و تفاوتی ایجاد نمی‌کند (زهیر و اردوغان^۴، ۲۰۱۱).

بنابراین با توجه به آنچه در حوزه سکوت سازمانی مورد اشاره واقع شد، عدم اظهارنظر کارکنان با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است، از طرفی نحوه استفاده مدیران از شیوه‌های مختلف مدیریتی، می‌تواند عامل مهمی در ایجاد یا از بین بردن سکوت سازمانی باشد. لذا می‌توان گفت فضای عمومی و فرهنگ سازمانی در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی که باید برای تأمین امنیت عمومی و رضایت شهروندان و امدادخواهان از سطح قابل قبولی برخوردار باشد، در فضای سکوت سازمانی با چالش جدی مواجه می‌شود و عملاً چرخه اطلاعات برای ایجاد آمادگی متوازن از جنبه‌های مختلف سازمانی، بین سازمانی و محیطی دچار چالش می‌گردد و با افزایش کم‌کاری، عدم پاسخگویی و ایجاد بدبینی در بین کارکنان، اثر کارکنان دشوار بر عملکرد افزایش می‌یابد.

عملکرد فرماندهان: کمیت و کیفیت وظایف انجام‌شده توسط یک فرد یا گروه در کار محوله را عملکرد شغلی می‌گویند (شرمرهون^۵، ۲۰۰۲). عملکرد شغلی زیربنای بهره‌وری است و

۱. Çimen & Karadağ

۲. Yalcin & Baykal

۳. Fatima, Salah, Hassan & Hoti

۴. Zehir & Erdogan

۵. Schermerhorn

بایستی بتواند به کسب اهداف سازمانی کمک کند. باوجوداین گرایش‌ها در امور پلیسی، روانشناسان سازمانی ابراز کرده‌اند که حوزه عملکرد بین تمامی مشاغل باید به‌گونه‌ای گسترش پیدا کند که دیگر رفتارهای حائز اهمیت در اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را که تنها به یک شغل یا مقام خاص نیز مرتبط نیست، شامل شود. ارزیابی عملکرد به اندازه‌گیری داده‌هایی گفته می‌شود که نشان‌دار پیشرفت به‌سوی نتایج موردنظر است. این نتایج، باید از انجام فعالیت‌های خاصی به دست آیند (رفیع زاده، ۱۳۸۸).

زیلمر^۱ روان‌شناس صاحب‌نظری که در قلمرو عملکرد پلیس و نظامیان تحقیقات و مطالعات وسیعی را به سامان رسانده بر این باور است که یکی از تکالیف اساسی و درعین‌حال دشوار سازمان‌های نظامی و انتظامی، سنجش عملکرد نیروها، مدیران و فرماندهان است. به باور او، سازمان‌های نظامی و انتظامی بدون سنجش دقیق و منظم عملکرد کارکنان خویش، قادر به تصمیم‌گیری مناسب نیستند. لتام^۲ پیشنهاد می‌کند که در روش‌های موسوم به سنجش عملکرد، سه دسته عامل مورد اندازه‌گیری قرار گیرد که عبارت است از: عوامل فرایند رفتاری، عوامل فرایند اخلاقی و عوامل عملکردی. بهلینگ^۳ و دیگران نیز رویکرد سه‌عاملی در ارزشیابی عملکرد مدیران و فرماندهان پلیس را تأیید کرده‌اند (بحری، ۱۳۹۶ به نقل از الیاسی، ۱۳۸۶).

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق و وجود رابطه معنادار بین کارکنان دشوار و سکوت سازمانی با عملکرد شغلی در سازمان، از متغیر کارکنان دشوار کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی به‌عنوان متغیر وابسته و همچنین از متغیر سکوت سازمانی هم‌به‌عنوان متغیر میانجی و هم‌به‌عنوان متغیر مستقل بهره‌گرفته شد و مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱. ترسیم گردید.

۲. zillmer

۳. letham

۴. behling



شکل ۱. مدل مفهومی

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی است. داده‌های کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه و به شیوه پیمایش گردآوری شده است. از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل ۲۹۰ نفر از فرماندهان کوپ است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۱۶۵ نفر و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های لازم برای پژوهش حاضر با استفاده از ۳ پرسشنامه زیر جمع‌آوری شد. برای اندازه‌گیری متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد موریسون و میلیکن (۲۰۱۰) با اعتبار یابی زکریاپور (۱۳۹۳) که با ۱۵ گویه در ۳ بعد: نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش مدیران میانی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی، برای بررسی عملکرد فرماندهان کوپ از پرسشنامه ارزشیابی عملکرد (الیاسی، ۱۳۸۶) که به منظور سنجش عملکرد سه عامل: عوامل فرایند رفتاری، عوامل فرایند اخلاقی و عوامل عملکردی بیان‌شده، استفاده شد؛ و برای سنجش متغیر کارکنان دشوار از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مبانی نظری از ۱۸ گویه استفاده که دارای ۶ بعد: بی‌مسئولیت، نامنظم، غیرمتعهد، بداخلاق، منفی نگر، همیشه شاکی بهره گرفته شد. برای تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه کارکنان دشوار از روایی محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی آن برابر با ۰/۸۴ به دست آمد. نمره‌گذاری پرسشنامه‌ها به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم است. داده‌های این پژوهش در بسته نرم‌افزاری SPSS و PLS Smart مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

نتایج یافته‌های توصیفی، ویژگی‌های و اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱ - خلاصه ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

متغیر	طبقه‌بندی متغیر	فراوانی (نفر)	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶۵	۱۰۰
سن	۲۶ تا ۳۰ سال	۵۲	۳۲
	۳۱ تا ۳۵ سال	۶۷	۴۰
	۳۶ تا ۴۰ سال	۴۶	۲۸
تحصیلات	کارشناسی	۸۹	۵۴
	کارشناسی ارشد	۷۶	۴۶
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۸	۳۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۶۴	۳۹
	۲۱ تا ۲۵ سال	۴۳	۲۶

یافته‌های استنباطی

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده که برای این منظور از نرم‌افزار PLS Smart کمک گرفته شده است. البته قبل از ارائه این یافته‌ها به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون پرداخته شد. در جدول ۲، آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین و انحراف معیار و همبستگی آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و ضریب پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
کارکنان دشوار	۳/۱۲	۰/۴۲	۱		
سکوت سازمانی	۳/۰۶	۰/۴۶	۰/۴۶**	۱	
عملکرد فرماندهان کوب	۳/۲۳	۱/۰۴	۰/۱۶**	۰/۶۸**	۱
$P < ۰/۰۵$ * $P < ۰/۰۱$ **					

همان‌گونه که در جدول ۲. مشاهده می‌گردد، میانگین و انحراف معیار متغیرهای کارکنان دشوار، سکوت سازمانی و عملکرد فرماندهان کوپ نشان داده شده است. همچنین، همبستگی محاسبه‌شده بین متغیرهای کارکنان دشوار با عملکرد فرماندهان کوپ ($P < 0.05$; $r = 0.16$)، سکوت سازمانی با عملکرد فرماندهان کوپ ($P < 0.05$; $r = 0.68$)، کارکنان دشوار با سکوت سازمانی ($P < 0.05$; $r = 0.46$)، به‌دست آمده که همه روابط از لحاظ آماری معنادار است. در راستای بررسی فرضیه‌های پژوهش و بخصوص بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین کارکنان دشوار با عملکرد کارکنان کوپ، از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج مربوط به این تحلیل در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳ - شاخص‌های برازش مدل ساختاری

علامت اختصاری	معادل فارسی	مقدار	دامنه قابل قبول
Chi-Square	سطح پوشش کای دو	۶/۲۷۲	بزرگ‌تر از ۵ درصد
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۴	۰/۹۰ - ۱
AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	۰/۹۶	۰/۹۰ - ۱
NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	۰/۹۳	۰/۹۰ - ۱
NFI	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۴	۰/۹۰ - ۱
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۵	۰/۹۰ - ۱
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹۲	۰/۹۰ - ۱
IFI	شاخص برازش فزاینده	۰/۹۴	۰ - ۱
PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	۰/۴۲	کوچک‌تر از ۰/۵
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۶	کوچک‌تر از ۰/۱
CMIN/DF	کای اسکویر بهنجار شده	۲/۱۵	پایین‌تر از ۳

همان‌گونه که در جدول ۳. مشاهده می‌شود، نتایج شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش ارائه شده است و با توجه به این نتایج می‌توان گفت که مدل ساختاری پژوهش، برازش مطلوبی با داده‌های تجربی دارد.

در شکل ۲. مدل ساختاری نهایی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ با نقش میانجی سکوت سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۴، فرضیه‌ها، ضرایب و معناداری متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری

نتیجه آزمون	معناداری	مقدار Z	ضرایب استاندارد	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۸/۲۸۲	-۰/۷۱۴	تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۷/۴۰۶	-۰/۶۸۷	تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان کوپ
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۶/۸۴۲	-۰/۶۹۱	تأثیر کارکنان دشوار بر سکوت سازمانی کوپ
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۷/۴۱۵	-۰/۶۸۲	تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ با میانجی سکوت سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ با متغیر میانجی سکوت سازمانی انجام شد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از توزیع پرسشنامه‌ها، استفاده از روش‌ها و آزمون‌های مناسب آماری و بر اساس چارچوب مفهومی و الگوی پیشنهادی نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش به این شرح است:

یافته‌های فرضیه اول نشان داد که کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ تأثیر منفی و معناداری دارد. با توجه به نتایج، ضریب استاندارد رابطه کارکنان دشوار و عملکرد فرماندهان کوپ برابر $-۰/۷۱۴$ - به دست آمده است که نشان می‌دهد این رابطه قوی ولیکن در جهت منفی است. آماره t نیز بالای $۱/۹۶$ به دست آمده است که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده، معنادار است؛ بنابراین فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵% تأیید می‌شود. این نتیجه بیانگر این است که چنانچه فرماندهان کوپ، برنامه مدون و مناسبی در مدیریت کارکنان بی‌مسئولیت، نامنظم، غیر متعهد، بد اخلاق، منفی نگر، همیشه شاکی و... داشته باشد، شاهد کمک به کارکنان دشوار بوده و روند موجود تغییر یافته و باعث ارتقاء عملکرد فرماندهان کوپ خواهیم بود.

در فرضیه دوم؛ سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان کوپ تأثیر منفی و معناداری دارد. با توجه به نتایج، ضریب استاندارد رابطه سکوت سازمانی و عملکرد فرماندهان کوپ برابر $-۰/۶۸۷$ - به دست آمده است که نشان می‌دهد این رابطه قوی ولیکن در جهت منفی است. این نتیجه بیان می‌کند که نگرش مدیران ارشد به سکوت سازمانی (تشویق به بیان اختلاف نظر - بیان آزادانه نقطه نظرات - مخالفت در خصوص مسائل سازمان - عدم عواقب منفی در ابراز اختلاف نظر - عدم وفاداری در ابراز نظرات مخالف) و نگرش مدیران میانی به سکوت (حل اختلافات بین کارکنان - توجه به نظرات کارکنان - تشویق به انتقاد توسط کارکنان - تشویق به ابراز عقاید متفاوت یا اختلاف نظر - سازنده و

مفید بودن عقاید متفاوت) و همچنین فرصت‌های ارتباطی (برقراری ارتباط رضایت‌بخش با همکاران - مبادله دانش و تجربه سازمان‌یافته و منظم - ارتباطات مناسب بین کارکنان و فرماندهان - اطلاع کارکنان از تغییرات سازمانی - اطلاع کارکنان از مأموریت و برنامه‌ها)، موجب بهبود سطح عملکرد فرماندهان کوپ می‌شود.

در فرضیه سوم؛ کارکنان دشوار بر سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد. با توجه به نتایج، ضریب استاندارد رابطه یادگیری سازمانی و نا یادگیری سازمانی برابر ۰/۶۹۱- به دست آمده است که نشان می‌دهد این رابطه نیز قوی ولی در جهت منفی است؛ بنابراین با پیش‌بینی و درک مشکلات و علل ناسازگاری کارکنان، ارج نهادن به نظرهای مختلف و استفاده از مهارت‌های گروهی و... و همچنین با تشخیص زود هنگام و اصلاح عملکرد ضعیف می‌توان گفت که هرچقدر که فرماندهان کوپ‌ها بتوانند در این راستا با تقویت ارتباطات، درک نیروهای عمل‌کننده، گسترش ارتباط مؤثر، عدم بی‌تفاوتی و... فضای مناسب را برای تغییر کارکنان دشوار و رفع سکوت سازمانی ایجاد نمایند به همان میزان نیز شاهد تغییرات در ارتقاء عملکرد کوپ خواهیم بود.

در فرضیه چهارم؛ کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کوپ با میانجی سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد. با توجه به نتایج، ضریب استاندارد رابطه فوق برابر ۰/۶۸۲- به دست آمده است که نشان می‌دهد این رابطه نیز قوی ولیکن در جهت منفی است. به بیان دیگر مؤلفه‌ها و شاخص‌های سکوت سازمانی به‌عنوان مکمل و تشدیدکننده برای کارکنان دشوار بوده و موجبات ضعف عملکرد فرماندهان کوپ خواهند شد.

به‌طور کلی می‌توان گفت اثر کارکنان دشوار و سکوت سازمانی در کلانتری و پاسگاه‌های پلیس بر عملکرد فرماندهان بسیار بیشتر از سایر بخش‌های پلیس می‌تواند باشد. چراکه کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی در خط مقدم پاسخگویی به مراجعات و مطالبات شهروندان دارد و اگر فضای کارکنان دشوار و سکوت سازمانی در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی ایجاد شود، تأثیر آن بر امنیت روانی شهروندان سریع‌تر بوده و نارضایتی و احساس ترس و ناامنی زیادی را در بین آنان ایجاد و گسترش می‌دهد و سازمان را با چالش مواجه می‌سازد؛ بنابراین پرداخت به این موضوع و شناسایی کارکنان دشوار و بهبود وضعیت آنان و همچنین شناسایی به‌موقع و رفع سکوت سازمانی می‌تواند عملکرد فرماندهان در تأمین امنیت عمومی شهروندان را بهبود بخشد. نتایج این مطالعه با یافته‌های تحقیق میرزایی و راست خدیو (۱۴۰۱) در مورد تأثیر منفی

سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی هماهنگی و همسویی دارد چراکه در این تحقیق نیز نشان داده شد سکوت سازمانی کارکنان کلانتری‌ها بر عملکرد فرماندهان تأثیر منفی دارد. همچنین نتایج این مطالعه با یافته‌های معلمین و همکاران (۱۴۰۰) که سکوت سازمانی را از اثرات مخرب بر سازمان به‌ویژه سرمایه‌های انسانی قلمداد نموده‌اند، هماهنگی دارد، چراکه در این مطالعه نیز نشان داده شد سکوت سازمان می‌تواند عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها را کاهش دهد. هرچند سکوت سازمانی می‌تواند نتیجه عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها نیز باشد و بنابراین یک تأثیر دوطرفه بر آن صادق است. به‌طوری‌که عملکرد فرماندهان پلیس نیز می‌تواند از ترومای سازمانی و سکوت سازمانی جلوگیری نماید. چراکه نتایج تحقیق محمد ظاهری، وحدتی، سپهوند و نظریوری (۱۳۹۸) بر تأثیر عملکرد فرماندهان بر سکوت سازمانی صحت گذاشته است. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های گنسر و همکاران (۲۰۲۳) که نشان دادند فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری با سکوت سازمانی ندارد، ولی سکوت سازمانی و ابعاد آن بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد، همسویی دارد. چراکه در این مطالعه سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان کوپ که عملکرد شغلی است، تأثیر معناداری دارد. همچنین این نتایج با یافته‌های آرورن و ایسیکا (۲۰۲۳) و یگار و دوکمی یگار (۲۰۲۳) که در تحقیق خود نشان دادند، بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه منفی و ناچیز وجود دارد، هماهنگی و همسویی دارد. همچنین این یافته‌ها با نتایج تحقیق احمدیان و همکاران (۲۰۲۳) در رابطه با اینکه سکوت سازمانی اثربخشی تصمیمات سازمانی و فرآیندهای تغییر را محدود می‌کند، هماهنگی دارد. چراکه در این تحقیق نیز نشان داده شد سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان کوپ تأثیر دارد.

بنابراین به‌طور کلی می‌توان گفت نتایج تحقیقات داخلی و خارجی حکایت از تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی است، لیکن تاکنون تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد سازمانی و مدیران موردسنجش قرار نگرفته است و لذا نتایج این مطالعه که حکایت از تأثیر معنادار سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان کوپ است، یک نوآوری محسوب می‌گردد و حضور سکوت سازمانی در بین سنجهای تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها نیز یک نوآوری است و نتایج نشان داد که حضور هم‌زمان کارکنان دشوار و سکوت سازمانی اثر مضاعف و منفی بر عملکرد فرماندهان کلانتری‌های پلیس دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش و به‌منظور رفع ناسازگاری‌های کارکنان و رفع سکوت

- سازمانی و نهایتاً افزایش و ارتقاء عملکرد فرماندهان کوپ، پیشنهاد می‌شود:
- توجه جدی به توسعه کار تیمی و تشکیل کمیته‌ها و گروه‌های حل مسئله، اخذ دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان و درگیر نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مأموریتی و اجرایی باهدف افزایش کمی و کیفی عملکرد فرماندهان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی؛
 - شناسایی تفاوت‌های کارکنان و اداره موقعیت‌های دشوار، احترام به خواسته‌های کارکنان دشوار، ایجاد فضای گفتگو و برخورد صادقانه و عمل به تعهدات در مقابل کارکنان دشوار، در جهت افزایش ادراک مثبت از عملکرد فرماندهان کوپ؛
 - توجه جدی به یادگیری فنون مذاکره و توسعه آن از سوی فرماندهان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی در جهت ارتقاء ارتباطات انسانی و اجتماعی بین فرماندهان و کارکنان و افزایش همسویی کارکنان با آنان؛
 - پیشگیری از تأخیر و افزایش سرعت در رسیدگی به مشکلات کارکنان و اهمیت دادن به احساسات کارکنان و پذیرش و دلسوزی و محبت به آنان از سوی فرماندهان کوپ؛
 - شناسایی یک سری عادات مثبت و جایگزین نمودن آن بر عادات قبلی در جهت تغییر نگرش منفی و افزایش تعهد کارکنان به سازمان و فرماندهان کوپ.
 - استفاده مستمر از نقش کارکنان در تغییرات سازمانی و تاکتیک‌های مأموریتی و استفاده بهینه از برخی اطلاعات آن‌ها برای حل مشکلات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی؛

تقدیر و تشکر

این مقاله حامی مالی نداشته و نویسندگان آن، از تمام کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری رسانند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

- آزیورن، کریستینا. (۱۳۹۱). برخورد با افراد ناسازگار. ترجمه مهرنوش عابر. چاپ اول. تهران، انتشارات جوانه رشد.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و صالحی، محمد. (۱۴۰۰). ارزیابی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان فا استان مازندران، توسعه‌سازمانی پلیس، ۱۸(۷۶). ۷۴-۵۵. http://journals.police.ir/article_۹۶۶۱۴.html

- احمدی بالادهی، سیدمهدی و دستور، علی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، فصلنامه توسعه‌سازمانی پلیس، ۱۶(۷۰)، ۳۹-۵۵.
http://journals.police.ir/article_۹۵۰۱۹.html
- اسماعیلی، احمدرضا و عساری، احمدرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، ۵۲۸-۵۰۳.
http://pmsq.jrl.police.ir/article_۹۱۸۶۶.html
- الیاسی، محمدحسین. (۱۳۸۶). تهیه و هنجاریابی مقیاس سنجش عملکرد مدیران و فرماندهان ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱(۲)، ۶۳-۸۴.
- بحری، مهیار (۱۳۹۶). بررسی میزان تأثیر عوامل فرسودگی شغلی بر عملکرد و خصوصیات نوع کار فرماندهان کوپ. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۲(۳۹)، ۵۶-۳۵.
http://journals.police.ir/article_۱۰۱۷۶.html
- بیدختی، علی‌اکبر؛ کهپاری حقیقت، امین؛ محمدی حسینی، سیداحمد (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه‌ای سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱(۴۰)، ۱۳۰-۱۰۹.
http://harold.jrl.police.ir/article_۱۲۱۵۴.html
- پیدایی، میرمهرداد و رحیمی، احمد (۱۳۹۶). استراتژی رفتار با افراد دشوار. انتشارات رحیمی.
- پور صادق، ناصر؛ عسکری، ناصر؛ خدابنده، سعید. (۱۳۹۶). مدل یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۴)، ۳۰-۳.
<http://iieshrm.ir/article-۱-۱۹۷-fa.pdf>
- حیدری، علی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه میان سکوت سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در شرکت امور مشترکین منطقه یک یزد. دومین کنگره علوم و مهندسی آب و فاضلاب ایران.
- دهقانان، حامد؛ حقیقت، فاطمه؛ مفاخری، فهیمه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه هوش معنوی و اخلاق حرفه‌ای با اثربخشی سازمانی کارکنان ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۳۹)، ۸۷-۱۰۲.
http://phr.jrl.police.ir/article_۱۲۴۴۵.html
- ذکریاپور، زینب. (۱۳۹۳). رابطه بین جو سکوت سازمانی ادراک شده و نگرش شغلی با توجه به میانجی‌گری رفتار سکوت در کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

- شاه محمدی، محمد؛ بی آزار، احمد. (۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌های نظام سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۱)، ۱۲۱-۱۴۸.
- صمیمی، مهدی؛ دانش رشید. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی راهبردهای بهبود فرآیندهای تربیتی و آموزشی در دانشگاه افسری امام علی(ع) با تمرکز بر تعاملات. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۱)، ۱-۳۴.
- فاتح، محمدرضا و کرامتی، محمدرضا. (۱۳۹۵). مدیریت افراد دشوار در زندگی و محیط کار. نشر زندگی شاد.
- رفیع زاده، علاءالدین. (۱۳۸۸). الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی. فصلنامه تدبیر. شماره ۲۰۵. ۲۳-۲۸. <https://ensani.ir/file/download/article/۲۰۱۱۰۲۱۴۲۰۳۱۴۰-۲۸-۲۳.۲۰۵>
c/۲۰(۶).pdf
- زاهدی، محمدرضا؛ اخوان، پیمان و نقدی خنچاه، شایان. (۱۳۹۸). شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور نظامی؛ فصلنامه مدیریت نظامی دانشگاه امام علی؛ دوره ۱۹، شماره ۷۶.
- عنایتی، ترانه؛ عالی پور، علیرضا؛ بزرگ‌نیا حسینی، فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. فصلنامه منابع انسانی، ۸(۲۷)، ۴۳-۵۶.
- http://www.jhrs.ir/article_۷۳۵۱۹_۳f۴۱a۱۷۲۵a۱۷۲af۷fd۵۰۳۵۹۴۴۸f۸d۲۳۵.pdf
- کمال زاده، حسام‌الدین و لیاقت، فهیمه (۱۳۹۶). رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (تحول و بهبود). ۲۶(۸۴)، ۹۷-۱۲۴.
- محمد ظاهری، محمد؛ وحدتی، حجت؛ سپهوند، رضا؛ نظر پوری، امیر (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی با میانجی شجاعت اخلاقی. فصلنامه مدیریت منابع ناجا، ۷(۳)، ۲۰۲-۱۷۵. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۹۳۱۷۴.html
- معلمیان، لیلا؛ حقیقی، مسعود؛ رزقی رستمی، علیرضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با میانجی‌گری هوش هیجانی مدیران. فصلنامه مدیریت منابع ناجا، ۹(۳)، ۴۳۶-۴۰۷. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۹۷۴۱۲.html
- میرزایی، مرتضی و راست خدیو، مجتبی (۱۴۰۱). بررسی نقش سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی شهرهای ساحلی غرب استان مازندران. فصلنامه دانش علمی مازندران. ۱۳(۳)، ۹۷-۱۱۶.
- http://mazandaran.jrl.police.ir/article_۱۰۰۴۱۹.html
- نجفی، زهرا (۱۳۹۹). بررسی رابطه سکوت سازمانی و سلامت سازمانی مطالعه موردی: شرکت آب منطقه‌ای استان همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.

- نصیری باری، حسین؛ پیوسته، اکبر و درخشان مهربان، عادل. (۱۳۹۱)؛ بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استرس شغلی فرماندهان و مدیران نظامی (مطالعه موردی در یک واحد نظامی نزاچا)؛ فصلنامه مدیریت نظامی دانشگاه امام علی؛ دوره ۱۲، شماره ۴۶، مرداد ۱۳۹۱.
- هسن، جیل. (۱۴۰۰). چطور با آدم‌های دشوار تعامل کنید. ترجمه مرضیه اکرامی. چاپ اول. تهران، انتشارات ارجمند.
- همتی نژاد، مهر علی؛ شفیعی، شهرام؛ تقوی، ابوالفضل. (۱۳۹۴). رابطه بین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی. اولین کنگره علمای پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی اجتماعی ایران.
- هورن، سم. (۱۳۹۹). روش برخورد با افراد دشوار. ترجمه نفیسه معتکف. انتشارات لیوسا.
- Ahmadian, S. Astrabeh, S., & Ejrami, M. (۲۰۲۳). Organizational silence, organizational trust, and organizational commitment: business. *Journal of humanities, social sciences and business*, ۳(۱), ۱۱۲-۱۲۴.
- Aruoren, E. E., & Isiaka, G. A. (۲۰۲۳). Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, ۱۵(۴), ۲۴-۳۴
- Çimen, B., & Karadağ, E. (۲۰۱۹). “Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School” *Educational Administration: Theory and Practice*, ۲۵(۱), pp. ۱-۵۰. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (۲۰۰۳), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, ۴۰(۶), ۱۳۵۹-۱۳۹۲. *Scientific Research*, ۱(۱), ۱-۱.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S. Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (۲۱۱۵). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, ۳(۹), ۸۴۶-۸۵۱. Retrieved from:
- <http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=۵۱&id=۶۱۴>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (۲۰۲۳).
- The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadasi. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, ۶(۱), ۷۰-۸۹.

- -Schermerhorn (۲۰۰۲). Management, (۷th ed.), John Wiley & Sons.
- -Tulubas, T and Celep.c. (۲۰۱۲). Effect of Perceived procedural justice on faculty members silence, the mediating role of trust in supervisor, procedia. Social and behavioral sciences, ۴۷:۱۲۲۱-۱۲۳۱.
- -Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (۲۰۲۳). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. Work, ۷۵(۲), ۴۷۱-۴۷۸.
- Yalcin,B. Baykal,U(۲۰۱۹). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals, Nursing & health sciences,Wiley Online Library. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/1101111/nhs.12619>
- Zehir, C. & Erdogan, E. (۲۰۱۱) .The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. Procedia Social and Behavioral Sciences,Volume ۲۴,pp ۱۳۸۹-۱۴۱۴.Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877142811115825>.