

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه مدل کیفی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران

شیوه استناددهی: ذوالفقاری زعفرانی، رشید. مشعلی، بهزاد، محمدزاده، ندا. (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۲)، ۱۳-۱.

ندا محمدزاده^۱، بهزاد مشعلی^۲، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
۲. گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mashali@usc.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۳ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴

هدف این پژوهش ارائه یک مدل کیفی از عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و بررسی پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و فراترکیب انجام شد. داده‌ها از دو منبع اصلی گردآوری شدند: (۱) تحلیل اسناد و متون علمی مرتبط با سکوت سازمانی و (۲) مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان، شامل مدیران ارشد و اعضای هیئت علمی دارای تخصص در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی. تحلیل داده‌ها با استفاده از فراترکیب سندلوسکی و باروسو و همچنین تحلیل مضمون مبتنی بر کدگذاری سه‌لایه‌ای اترید-استرلینگ صورت گرفت. نتایج تحلیل مضمون منجر به استخراج ۶۶ کد مفهومی شد که در پنج دسته اصلی طبقه‌بندی شدند: عوامل فردی، عوامل میان‌فردی، عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی و پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران. در سطح پیامدها، کاهش صحت، دقت، بهنگام بودن، کارایی، امنیت و پیگیری در تصمیمات مدیریتی از مهم‌ترین نتایج سکوت سازمانی بودند. همچنین، سکوت تحت تأثیر تعامل عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری و بیرونی پدید می‌آید. یافته‌ها نشان دادند که سکوت سازمانی یک پدیده چندعلتی است که مستقیماً بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران اثر می‌گذارد. شناخت ابعاد و پیامدهای آن می‌تواند به مدیران در طراحی سازوکارهای مناسب جهت کاهش سکوت و ارتقاء اثربخشی تصمیمات کمک کند.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



کلیدواژگان: سکوت سازمانی، تحلیل مضمون، تصمیم‌گیری مدیران، عوامل سازمانی، مدل کیفی

Personal Development and Organizational Transformation

Developing a Qualitative Model of Factors Affecting Organizational Silence and Its Impact on Managerial Decision-Making

Neda Mohamadzadeh¹, Behzad Mashali^{2*}, Rashid Zolfaghari Zaferani³

1. Department of Public Administration, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Department of Industrial Management, University of Science and Culture, Tehran, Iran (Corresponding Author)

3. Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: mashali@usc.ac.ir

How to cite: Mohamadzadeh, N., Mashali, B., & Zolfaghari Zaferani, R. (2025). Developing a Qualitative Model of Factors Affecting Organizational Silence and Its Impact on Managerial Decision-Making. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-13.

Abstract

This study aims to present a qualitative model of the factors influencing organizational silence and its consequences on managerial decision-making. A qualitative approach was adopted using thematic analysis and meta-synthesis methods. Data were collected from two main sources: (1) documentary analysis of academic literature on organizational silence, and (2) semi-structured interviews with 16 experts, including senior managers and faculty members specialized in human resource management and organizational behavior. Data analysis was conducted using Sandelowski and Barroso's meta-synthesis method and Attride-Stirling's three-level thematic coding. Thematic analysis yielded 66 conceptual codes grouped into five main categories: individual factors, interpersonal factors, organizational factors, extra-organizational factors, and the consequences of silence on decision-making. At the outcome level, organizational silence was found to reduce the accuracy, precision, timeliness, efficiency, security, and traceability of managerial decisions. The findings revealed that silence arises from the interaction of personal, structural, cultural, and external dynamics. The study concludes that organizational silence is a multi-causal phenomenon that directly impairs decision-making quality. Understanding its dimensions and impacts can help managers design effective mechanisms to reduce silence and improve decision effectiveness.

Keywords: *Organizational silence, thematic analysis, managerial decision-making, organizational factors, qualitative model*

Submit Date: 10 April 2025

Revise Date: 24 May 2025

Accept Date: 8 June 2025

Publish Date: 23 June 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

سکوت سازمانی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که در دهه‌های اخیر به یکی از دغدغه‌های مهم در مطالعات منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که کارکنان آگاهانه از بیان دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها یا پیشنهادهای خود خودداری می‌کنند، حتی در شرایطی که این اطلاعات می‌توانند در بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و عملکرد سازمان نقش مؤثری داشته باشند. بررسی‌ها نشان داده‌اند که سکوت کارکنان می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر ابعاد مختلف سازمان از جمله تعهد سازمانی، مشارکت، یادگیری سازمانی و حتی نوآوری داشته باشد (Ölçer & Çoşkun, 2022; Panahi et al., 2012). سکوت سازمانی اغلب به عنوان یک واکنش دفاعی در برابر تهدیدات واقعی یا ادراک‌شده در محیط کار تفسیر می‌شود که این تهدیدات می‌توانند ناشی از سبک‌های رهبری، فضای سازمانی، ساختار قدرت و فرهنگ سازمان باشند (Dedahanov et al., 2015; Mazaheri, 2022).

پژوهش‌های متعددی به بررسی علل و پیامدهای سکوت سازمانی پرداخته‌اند. برخی پژوهشگران سکوت را نتیجه بی‌اعتمادی نسبت به ساختارهای مدیریتی می‌دانند، به‌ویژه در سازمان‌هایی که تصمیم‌گیری‌ها متمرکز و ارتباطات محدود هستند (Ahmadi & Saffari, 2024; Dedahanov & Rhee, 2015). همچنین بررسی‌های دیگر نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگی از جمله فاصله قدرت بالا و فضای سلسله‌مراتبی نیز بر بروز سکوت تأثیرگذار است (Aslan, 2022; Aydın, 2016). در همین راستا، وجود فرهنگ‌های سازمانی بسته که مخالفت یا نقد را نشانه‌ای از بی‌وفایی یا تهدید تلقی می‌کنند، موجب تقویت رفتارهای خاموش در بین کارکنان می‌شود (Erdoğan, 2018; Köse & Güçlü, 2017).

نقش عوامل دموگرافیک و ویژگی‌های شغلی نیز در شکل‌گیری سکوت سازمانی غیرقابل انکار است. به عنوان نمونه، پژوهش Aslan و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که متغیرهایی نظیر سابقه کاری، جایگاه شغلی و نوع تعامل با محیط کار می‌توانند بر میزان سکوت کارکنان اثرگذار باشند (Aslan et al., 2021). همچنین، سکوت نه تنها در سطح فردی و بین‌فردی معنا می‌یابد، بلکه در تعامل با ساختارها و سازوکارهای کلان‌تر مانند سیاست‌های سازمانی و حمایت‌های اداری نیز قرار دارد (Saeed & Hamdi, 2016; Wang & Hsieh, 2012).

از منظر نظری، سکوت سازمانی دارای گونه‌های مختلفی است که از آن جمله می‌توان به سکوت منفعلانه، سکوت وفادارانه و سکوت استراتژیک اشاره کرد. سکوت منفعلانه زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به دلیل ترس یا ناامیدی سکوت اختیار می‌کنند، در حالی که سکوت وفادارانه ریشه در تعهد و وفاداری سازمانی دارد و کارکنان برای جلوگیری از بروز تنش از ابراز نظر خودداری می‌کنند (Dedahanov & Rhee, 2015; Tutar et al., 2021). در نوع سوم، سکوت به عنوان استراتژی آگاهانه برای اجتناب از مسئولیت یا درگیر شدن در مسائل سازمانی به کار می‌رود که اغلب با محافظه‌کاری یا محاسبات فردی همراه است (Girgin & Gümüseli, 2021; Saeidipour et al., 2021).

تأثیر سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران نیز از جمله پیامدهای کلیدی این پدیده است. تصمیم‌گیری‌های اثربخش نیازمند اطلاعات دقیق، بهنگام و چندجانبه است؛ حال آن‌که سکوت سازمانی با محدود کردن جریان اطلاعات در سازمان، موجب اختلال در شناخت صحیح مسائل و کاهش کیفیت تصمیم‌ها می‌شود (Sulphay & Jasim, 2022; Zhang et al., 2021). در چنین شرایطی، مدیران ممکن است تصمیم‌هایی را اتخاذ کنند که با واقعیات موجود سازمان هم‌راستا نیست و این موضوع می‌تواند کارایی و اثربخشی راهبردهای سازمانی را کاهش دهد (Khodabakhshi, 2024; Takhsha et al., 2020).

مطالعات انجام شده در بافت سازمان‌های ایرانی نیز بیانگر آن است که عوامل ساختاری، فرهنگی، و مدیریتی در تکوین و تقویت سکوت سازمانی نقش برجسته‌ای دارند. به‌ویژه در محیط‌هایی که رابطه قدرت به‌صورت سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین تعریف می‌شود، مدیران تمایل به اعمال کنترل بالا و کاهش بروز اختلاف نظر دارند، و این رویکرد موجب تقویت سکوت می‌شود (Kiakojour, 2024; Magholi & Rudgarnezhad, 2024). در چنین فضایی، کارکنان از ترس طرد یا ارزیابی منفی، ترجیح می‌دهند مسائل و انتقادات خود را بیان نکنند، که به شکل‌گیری یک چرخه معیوب منجر می‌شود.

از سوی دیگر، پژوهش‌های میدانی نیز نشان می‌دهد که متغیرهایی چون عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، اعتماد سازمانی و حمایت مدیران می‌توانند نقش میانجی در کاهش سکوت ایفا کنند (Atalay et al., 2019; Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Ölçer & Çoşkun, 2022). به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، نظراتشان شنیده می‌شود و محیط کار عادلانه است، تمایل کمتری به سکوت دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی همخوانی دارد که نشان می‌دهند رهبری اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک شده از جمله عوامل کلیدی در کاهش سکوت و ارتقای صدای کارکنان هستند (Aghaei Ghaleche, 2023; Hozouri et al., 2018).

در همین زمینه، تحقیقات متعددی نیز به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و متغیرهای روان‌شناختی نظیر خودکارآمدی، تعهد سازمانی، عزت نفس شغلی و احساس افتخار سازمانی پرداخته‌اند که همگی تأکید دارند که سکوت نه تنها بر فرآیندهای سازمانی اثرگذار است، بلکه می‌تواند به تضعیف انگیزش و روحیه کارکنان بینجامد (Magholi & Rudgarnezhad, 2024; Mazaheri, 2022; Panahi et al., 2012). با توجه به اهمیت موضوع و جایگاه روزافزون سکوت سازمانی در ادبیات مدیریت، هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدلی کیفی از عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تبیین تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران است.

روش‌شناسی

در این پژوهش، از رویکرد کیفی برای شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تبیین تأثیر آن بر فرآیند تصمیم‌گیری مدیران استفاده شد. طراحی مطالعه به شیوه تحلیل مضمون و فراترکیب بود که به‌صورت نظام‌مند از منابع علمی معتبر و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل دو بخش اصلی بود. بخش نخست شامل اسناد و مدارک علمی، از جمله کتاب‌ها، مقالات تخصصی، منابع اینترنتی معتبر، پایان‌نامه‌ها و مجلات مرتبط با سکوت سازمانی بود که با روش فراترکیب تحلیل شدند. بخش دوم متشکل از خبرگان و صاحب‌نظرانی بود که با هدف دستیابی به داده‌های عمیق‌تر از طریق مصاحبه انتخاب شدند. این افراد شامل مدیران ارشد با حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری سازمانی، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی با مرتبه علمی حداقل استادیار، و کسانی بودند که حداقل یک اثر علمی یا سابقه تدریس دانشگاهی در این حوزه را داشتند. شرایط فوق‌به‌عنوان معیار انتخاب برای مشارکت‌کنندگان لحاظ شد و در نهایت، تعداد ۱۶ نفر از میان واجدین شرایط به عنوان اعضای پانل تخصصی پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل بررسی مستندات علمی برای مرحله فراترکیب و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان برای مرحله تحلیل مضمون بود. در مرحله مصاحبه، ابتدا چکیده‌ای از پژوهش شامل مسئله، اهداف، پرسش‌های تحقیق، مراحل اجرا و یافته‌های مقدماتی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نسبت به کلیات پژوهش آگاهی پیدا کنند. سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته به‌طور حضوری و با

رعایت اصول اخلاقی انجام گرفت. این مصاحبه‌ها با طرح دو پرسش محوری آغاز شد: نخست اینکه از دیدگاه شما چه عواملی بر سکوت سازمانی کارکنان بانک ملت تأثیر دارد، و دوم اینکه برای شکست سکوت سازمانی چه متغیرهایی باید کنترل و مدیریت شود. با توجه به ساختار نیمه‌ساختار یافته، در طول مصاحبه، بسته به پاسخ‌های ارائه شده، امکان طرح سؤالات تکمیلی وجود داشت. هر مصاحبه به طور متوسط بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه زمان برد و ضبط و پیاده‌سازی کامل گفت‌وگوها انجام شد. سعی شد سؤالات به صورت باز مطرح شوند تا فضای بیشتری برای ابراز نظر مشارکت‌کنندگان فراهم گردد. فرایند مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که دیگر داده‌ی جدیدی از شرکت‌کنندگان به دست نمی‌آمد و به مرحله اشباع نظری رسید.

در بخش تحلیل داده‌ها، از دو روش اصلی استفاده شد. نخست روش فراترکیب برای شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های آن به کار گرفته شد. در این روش از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد. در گام نخست، پرسش‌های پژوهش تنظیم شد که شامل چیستی، چگونگی و ارتباط شاخص‌ها با یکدیگر بود. در گام دوم، متون علمی به صورت نظام‌مند بررسی شدند. گام سوم به جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط اختصاص داشت که از طریق کلیدواژه‌های تخصصی انجام شد. در گام چهارم، داده‌های مقالات نهایی استخراج شد. در گام پنجم، ترکیب یافته‌های کیفی و کدگذاری مفاهیم صورت گرفت. سپس، در گام ششم، با استفاده از شاخص‌هایی همچون محاسبه کاپای کوهن برای سنجش میزان توافق بین کدگذاران، اعتبار و پایایی یافته‌ها بررسی گردید. در گام نهایی، اطلاعات استخراج‌شده به صورت ساختاریافته ارائه شد.

در کنار فراترکیب، از تحلیل مضمون نیز جهت ارائه الگوی بهینه شکست سکوت سازمانی بهره گرفته شد. تحلیل مضمون به‌عنوان روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معنایی در داده‌ها، فرآیندی چرخه‌ای و تکرارشونده دارد. در این پژوهش، از رویکرد شبکه مضامین اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. طی این فرآیند، مضامین پایه به عنوان خردترین واحدهای معنایی از متن استخراج گردید. سپس، با تجمیع مفاهیم مشابه، مضامین سازمان‌دهنده تشکیل شد و در نهایت، مضامین فراگیر به‌عنوان مفاهیم کلان که بر کل متن حاکم هستند، شناسایی شد. این تحلیل سه‌لایه‌ای کمک کرد تا ساختار مفهومی سکوت سازمانی در قالب الگویی کاربردی برای شکست آن و در راستای تصمیم‌گیری مدیران سازمانی تبیین گردد. تحلیل‌ها با کمک کدگذاری دستی و استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی، انجام و بازبینی مکرر مضامین در مراحل مختلف اعتبارسنجی شد. این فرآیند منجر به ارائه مدلی کیفی شد که قادر به تبیین چگونگی تأثیر عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی بر سکوت سازمانی و در نتیجه، تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌هاست.

یافته‌ها

در این مطالعه کیفی، از مجموع ۶۶ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، کدها در پنج دسته کلی طبقه‌بندی شدند که عبارتند از: عوامل فردی (۱۷ کد)، عوامل میان‌فردی (۴ کد)، عوامل سازمانی (۱۹ کد)، عوامل فراسازمانی (۶ کد)، و پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران (۲۰ کد). در جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم احصا شده از تحلیل گفتار مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

Personal Development and Organizational Transformation

جدول ۱. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده

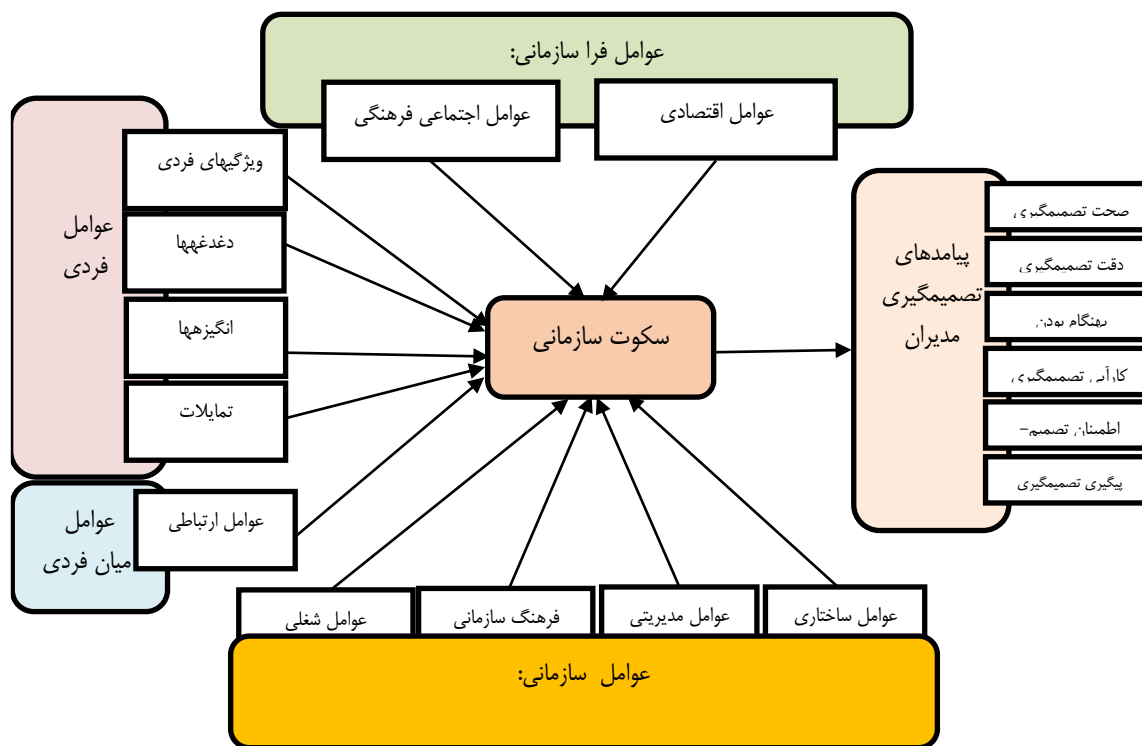
دسته مفهومی	متن مصاحبه
اجماع و موفقیت کاهش یادگیری	گاهی ممکن است از سکوت سازمانی به عنوان نشانه اجماع و موفقیت تفسیر گردد.
مدیران	سکوت تأثیر بر یادگیری و رشد سازمان دارد. موجب مسدود کردن بازخورد منفی می‌گردد.
باورهای غلط	یکی از مهمترین علل مدیران هستند. چرا که از دریافت بازخورد منفی می‌ترسند، پیام‌ها را می‌گیرند. آن را نادرست تلقی نموده و به اعتبار منبع آن حمله می‌کنند و اظهار نظر را تهدید کننده برای قدرت و اعتبار خود می‌دانند.
مقولات فرعی	برخی از باورهای غلط در سازمان وجود دارد که اتحاد، توافق و اجماع از نشانه‌های سلامت سازمانی است و از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز کرد. باورهای غلط در ادامه تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج شده بر اساس شباهت معنایی و قرابت محتوایی، تلفیق و دسته‌بندی شدند و به مقولات فرعی و سپس به مقولات اصلی ارتقاء یافتند. این ساختار موضوعی در جدول ۲ ارائه شده است که مجموعه‌ای جامع از کدها، مقولات فرعی و مقولات اصلی پژوهش را در بر دارد.

جدول ۲. کدها، مقولات اصلی و فرعی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم
۱	علل فردی	تمایلات و علایق	درون‌گرایی کارکنان، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، تمایل به یک‌تازی، تمایل به سرآمد ماندن، تمایل به حفظ وضعیت موجود
		دغدغه‌ها و نگرانی‌ها	استرس شغلی، ترس از بازخورد منفی، ترس از دست دادن موقعیت، ترس از تمسخر، ترس از دست دادن امنیت شغلی
		انگیزه‌ها	نیازهای مادی، دلسردی از سازمان، اکراه و بی‌میلی
		صفات و ویژگی‌های فردی	هوش هیجانی پایین، منفعت‌طلبی، حسادت، محافظه‌کاری
۲	علل میان‌فردی	عوامل ارتباطی	عدم تعامل بین نسل‌ها، ضعف مهارت‌های ارتباطی، حاکمیت روابط، نبود ارتباطات باز
۳	علل سازمانی	عوامل شغلی	مشغله زیاد، استرس شغلی، تنش‌ها و تعارضات، انتظارات شغلی بالا، سرخوردگی شغلی
		فرهنگ سازمانی	فرهنگ رقابت، بی‌اعتمادی، بدبینی، هنجارهای سکوت، عافیت‌طلبی
		عوامل مدیریتی	نبود تبیین آثار سکوت، سبک مدیریتی دستوری، مصادره نظرات، نبود تشویق همکاری، نبود بازخورد مدیران، عدم حمایت مدیران
		عوامل ساختاری	ساختار بوروکراتیک، نبود زیرساخت فنی، قوانین دست‌وپاگیر
۴	علل فراسازمانی	عوامل اجتماعی فرهنگی	اولویت منافع فردی، هنجارهای فردگرایانه، سرمایه اجتماعی پایین
		عوامل اقتصادی	درآمدزایی از تخصص خارج سازمان، شرایط بد بازار کار، اهمیت دانش تخصصی برای فرصت‌های شغلی
۵	پیامد بر مدیران	صحت تصمیم‌گیری	کاهش صحت تصمیمات، کاهش اطلاعات به‌موقع، نبود داده‌های واقعی، نبود امکان ارزیابی کامل راه‌حل‌ها
		دقت تصمیم‌گیری	اطلاعات ناکافی، اطلاعات نامرتب، تشخیص ناقص مشکلات
		بهنگام بودن تصمیم‌گیری	کندی در شناسایی مشکلات، اطلاعات دیر هنگام، کندی تصمیم‌گیری، نبود اطلاعات در دسترس
		کارایی تصمیم‌گیری	پرهزینه بودن تصمیم‌گیری، هزینه مشارکت کارکنان، هزینه پردازش داده‌ها
		امنیت تصمیم‌گیری	اطلاعات غیرقابل اعتماد، دسترسی غیرمطمئن، تصمیم‌گیری نامطمئن
		پیگیری تصمیم‌گیری	ضعف در نظارت، ضعف در ارزشیابی، عدم امکان پیگیری تصمیمات

توسعه فردی و تحول سازمانی

در پی شناسایی و طبقه‌بندی مفاهیم، پژوهش به ساخت و ترسیم شبکه مضامین پرداخت. این شبکه به عنوان ابزار تحلیلی و تفسیری، امکان مشاهده روابط و پیوندهای میان مضامین را فراهم نمود. با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون اترید-استرلینگ، سه سطح از مضامین شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر احصا شدند که در نهایت در قالب یک شبکه معنادار ترسیم گردید.



شکل ۱. شبکه مضامین عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مدیران

شرح تفسیری داده‌های حاصل شده بیانگر آن است که سکوت سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که ریشه در تعامل عوامل فردی، میان‌فردی، سازمانی و حتی فراسازمانی دارد. ویژگی‌های شخصیتی نظیر محافظه‌کاری، درون‌گرایی یا منفعت‌طلبی، به همراه انگیزه‌ها و نگرانی‌هایی مانند ترس از تمسخر یا از دست دادن امنیت شغلی، نقش مهمی در شکل‌گیری سکوت ایفا می‌کنند. در عین حال، ضعف در مهارت‌های ارتباطی و نبود تعامل میان کارکنان نیز زمینه را برای گسترش سکوت فراهم می‌آورد. عوامل سازمانی مانند سبک مدیریتی مستبدانه، نبود زیرساخت‌های مشارکت‌محور و حاکمیت فرهنگ فردگرایی و رقابت، این سکوت را نهادینه‌تر می‌سازند. از سوی دیگر، شرایط بیرونی نظیر فضای اقتصادی ناپایدار و ارزش‌های جامعه که بر فردگرایی تأکید دارند، نیز به تثبیت این سکوت دامن می‌زنند.

پیامدهای سکوت سازمانی نیز در سطوح مختلف تصمیم‌گیری مدیران بروز می‌یابد. از جمله کاهش صحت و دقت اطلاعات دریافتی، کندی در واکنش به چالش‌ها، کاهش کارایی فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش امنیت و قابلیت پیگیری تصمیمات اتخاذ شده. این یافته‌ها اهمیت توجه به ابعاد چندگانه سکوت سازمانی را در طراحی سیاست‌ها و ساختارهای مدیریتی نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی پدیده‌ای پیچیده و چندسطحی است که تحت تأثیر هم‌زمان عوامل فردی، میان‌فردی، سازمانی و فراسازمانی شکل می‌گیرد و پیامدهای مهمی برای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران به همراه دارد. در سطح فردی، ویژگی‌هایی مانند درون‌گرایی،

محافظه‌کاری، بی‌تفاوتی، ترس از بازخوردهای منفی، اکراه و دلسردی از سازمان، از جمله مهم‌ترین دلایل بروز سکوت شناخته شدند. این نتایج با مطالعاتی همخوانی دارد که نشان می‌دهند ویژگی‌های روان‌شناختی و انگیزشی افراد تأثیر بسزایی در تمایل آن‌ها به ابراز یا پنهان کردن نظرات دارند (Dedahanov et al., 2015; Saeidipour et al., 2021; Wang & Hsieh, 2012).

در سطح میان‌فردی، ضعف مهارت‌های ارتباطی، نبود تعامل بین کارکنان نسل‌های مختلف، و فقدان فضای گفت‌وگو و ارتباطات باز، از عوامل تقویت‌کننده سکوت شناسایی شدند. این نتایج هم‌راستا با یافته‌های پژوهش‌هایی است که تأکید می‌کنند عدم شفافیت و ناکارآمدی در تعاملات میان‌فردی در محیط کار، به کاهش صدای کارکنان و تقویت فضای سکوت منجر می‌شود (Aslan, 2022; Aydın, 2016; Girgin & Gümüşeli, 2021).

عوامل سازمانی نقش بسیار مهم‌تری در تداوم سکوت دارند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک مدیریت دستوری، ساختار بروکراتیک، ضعف در ارائه بازخورد، فرهنگ فردگرایانه، و همچنین فقدان اعتماد بین کارکنان و مدیران از جمله عواملی هستند که فضای خاموشی در سازمان را تثبیت می‌کنند. مطالعات پیشین نیز به تأثیر ساختارهای غیرمنعطف، سبک‌های رهبری سلطه‌گرایانه و عدم وجود عدالت سازمانی در افزایش سکوت اشاره کرده‌اند (Hozouri et al., 2018; Köse & Köse, 2019; Mazaheri, 2022; Ölçer & Çoşkun, 2022; Panahi et al., 2012).

همچنین، عوامل فراسازمانی مانند شرایط اقتصادی نامناسب، تأکید اجتماعی بر فردگرایی، و امکان کسب درآمد و جایگاه شغلی از بیرون سازمان، بر تقویت سکوت تأثیرگذار بوده‌اند. این یافته‌ها در امتداد مطالعاتی هستند که بر نقش ساختارهای فرهنگی و اقتصادی در شکل‌گیری سکوت سازمانی تأکید دارند (Magholi & Rudgarnezhad, 2024; Sulphay & Jasim, 2022; Takhsha et al., 2020).

اما مهم‌ترین بخش یافته‌های این تحقیق مربوط به پیامدهای سکوت سازمانی بر فرآیند تصمیم‌گیری مدیران است. نتایج نشان داد که سکوت سازمانی موجب کاهش دقت، صحت، بهنگام بودن، کارایی، امنیت و قابلیت پیگیری تصمیمات مدیریتی می‌شود. نبود اطلاعات واقعی و صادقانه باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان نتوانند تحلیل دقیقی از وضعیت داشته باشند و این امر منجر به اتخاذ تصمیمات ناقص یا ناکارآمد می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Khodabakhshi, 2024; Zhang et al., 2021) همخوانی دارد که تأکید دارند تصمیم‌گیری بدون مشارکت واقعی کارکنان، دچار خطای ادراکی و ضعف در پیش‌بینی می‌شود.

از نظر تئوریک، مدل طراحی‌شده در این پژوهش با چارچوب‌های نظری اعتماد، رهبری مشارکتی و فرهنگ سازمانی مطابقت دارد. برای مثال، زمانی که مدیران از اعتمادسازی و تسهیم قدرت خودداری می‌کنند، فضا برای مشارکت سازنده محدود شده و به‌جای آن، سکوت و بی‌اعتمادی در سازمان غالب می‌شود (Ahmadi & Saffari, 2024; Dedahanov & Rhee, 2015). در مقابل، رهبری تحول‌آفرین که مبتنی بر برانگیختن انگیزش، اخلاق حرفه‌ای و چشم‌انداز مشترک است، می‌تواند فضا را برای کاهش سکوت و افزایش صدای کارکنان فراهم آورد (Atalay et al., 2019; Köse & Güçlü, 2017).

از دیگر عوامل همبسته سکوت می‌توان به نبود عدالت سازمانی اشاره کرد که باعث تضعیف انگیزه کارکنان برای اظهارنظر می‌شود. یافته‌های (Erdoğan, 2018; Ölçer & Çoşkun, 2022) نیز این موضوع را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که درک بی‌عدالتی ادراک‌شده، زمینه‌ساز بی‌اعتمادی و سکوت می‌شود. همچنین، وجود رفتارهای نفاق‌آمیز و ریاکارانه در سطوح مدیریتی نیز می‌تواند سکوت را به عنوان یک سازوکار دفاعی تقویت کند (Çayak, 2022).

در نهایت، توجه به نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد زمینه برای بیان آزادانه نظرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری، نقدپذیری و پاسخگویی وجود دارد، سکوت کاهش یافته و مشارکت افزایش می‌یابد. مطالعاتی مانند (Aslan et al., 2021; Saeed & Hamdi, 2016; Tutar et al., 2021) نیز بر نقش اساسی فرهنگ سازمانی در مدیریت رفتارهای خاموشی کارکنان تأکید کرده‌اند.

مطالعه حاضر با وجود ارائه بینش‌های عمیق و مفصل درباره پدیده سکوت سازمانی، با چند محدودیت همراه بود. نخست اینکه پژوهش تنها به سازمان‌های ایرانی محدود شده و با توجه به بافت فرهنگی خاص کشور، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر کشورها یا سازمان‌ها محدود باشد. دوم اینکه، روش کیفی مبتنی بر مصاحبه، به شدت متأثر از صداقت و گشودگی پاسخ‌دهندگان است و ممکن است برخی مشارکت‌کنندگان به دلیل نگرانی‌های سازمانی از بیان آزادانه نظرات خودداری کرده باشند. همچنین، تحلیل مضمون با وجود ساختار علمی، مستعد تفسیر ذهنی پژوهشگر است که می‌تواند بر اعتبار برخی نتایج تأثیر بگذارد.

با توجه به اهمیت پدیده سکوت سازمانی در بهبود یا تضعیف عملکرد سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل کیفی ارائه شده در این مطالعه با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود. همچنین، مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و خصوصی، و میان سازمان‌های مختلف از نظر فرهنگ سازمانی، می‌تواند زوایای جدیدی از این پدیده را آشکار سازد. بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال در کاهش سکوت، مانند ابزارهای بازخورد بی‌نام یا شبکه‌های داخلی سازمانی نیز می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های نوآورانه باشد. برای مقابله با سکوت سازمانی، مدیران باید ساختارهای سازمانی، سبک رهبری و فرهنگ کاری خود را بازبینی کنند. به کارگیری سبک‌های رهبری مشارکتی، آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان، فراهم‌سازی بسترهای امن و غیررسمی برای ابراز نظر، و ایجاد سیستم‌های بازخورد مؤثر از جمله اقدامات عملی برای کاهش سکوت هستند. همچنین توصیه می‌شود مدیران با تقویت اعتماد سازمانی و افزایش شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری، زمینه را برای بیان صادقانه و مؤثر دیدگاه‌های کارکنان فراهم آورند تا تصمیم‌گیری‌ها با دقت، صحت و کیفیت بالاتری انجام گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational silence has emerged as one of the most critical behavioral challenges affecting modern institutions. Initially viewed as a passive reaction, silence has now been recognized as a deliberate and dynamic organizational phenomenon that can severely impact knowledge sharing,

decision-making quality, and organizational performance (Dedahanov & Rhee, 2015; Wang & Hsieh, 2012). In essence, organizational silence occurs when employees intentionally withhold opinions, feedback, or suggestions that could benefit organizational learning and strategic alignment (Panahi et al., 2012; Saeed & Hamdi, 2016). The phenomenon is deeply rooted in a combination of psychological, cultural, structural, and interpersonal factors that collectively discourage open communication and reinforce an atmosphere of disengagement.

Prior research has distinguished several types of silence, such as acquiescent, defensive, and prosocial, each of which arises from different motivational orientations (Dedahanov et al., 2015). Moreover, studies have shown that silence is not solely an individual behavior but is shaped by systemic organizational variables such as leadership styles, organizational culture, and communication structures (Hozouri et al., 2018; Mazaheri, 2022). In particular, authoritarian and directive management styles have been associated with elevated silence levels due to their discouragement of dissent and critical feedback (Köse & Güçlü, 2017; Ölçer & Çoşkun, 2022). Furthermore, the presence of power distance, perceived organizational injustice, and workplace incivility exacerbates the likelihood of employee silence (Aslan, 2022; Tutar et al., 2021).

In the Iranian organizational context, silence is further intensified by sociocultural dynamics, such as hierarchical authority structures, emphasis on social harmony, and fear of punishment or ridicule, which inhibit open voice behaviors (Ahmadi & Saffari, 2024; Khodabakhshi, 2024). However, research on organizational silence in Iran has often lacked a comprehensive qualitative exploration that accounts for the interplay of individual, structural, and societal factors. This study addresses this gap by developing a qualitative model of the factors influencing organizational silence and examining its effects on managerial decision-making within Iranian organizations. By applying thematic analysis and meta-synthesis techniques, this research aims to provide a deeper understanding of how silence manifests and how it undermines strategic effectiveness at the management level.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative approach and employed two primary data collection techniques: document analysis and semi-structured interviews. The document analysis involved a meta-synthesis of relevant academic literature, including articles, books, theses, and credible online sources related to organizational silence. The semi-structured interviews were conducted with 16 selected experts, including senior managers with over 15 years of experience in decision-making roles and faculty members in organizational behavior and human resource management. The participants were chosen using purposive sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. The interviews lasted between 30 to 60 minutes and were transcribed for further analysis.

The data were analyzed using two methods. First, a meta-synthesis based on Sandelowski and Barroso's seven-step model was applied to the documentary data to identify conceptual themes. Second, thematic analysis was conducted using Attride-Stirling's three-tiered coding framework (basic themes, organizing themes, and global themes) to analyze the interview data. Codes were iteratively refined to identify patterns and interrelationships, ultimately producing a comprehensive model of organizational silence and its impact on managerial decisions.

Findings

The analysis resulted in the extraction of 66 conceptual codes grouped into five main thematic categories. These included: (1) individual-level factors, (2) interpersonal factors, (3) organizational-level factors, (4) extra-organizational factors, and (5) consequences for managerial decision-making.

At the individual level, key antecedents included introversion, risk aversion, emotional insecurity, low self-confidence, and fear of negative evaluation. Employees also reported motives such as indifference, material concerns, and career self-preservation. These traits often resulted in self-censorship and disengagement from participative discussions.

Interpersonal-level factors involved communication challenges, such as lack of open dialogue, dominance of personal over professional relationships, and generational gaps in communication styles. A deficit in mutual trust and emotional resonance between colleagues was found to exacerbate these issues.

Organizational-level factors represented the largest group and were subdivided into managerial, cultural, structural, and job-related causes. Managerial causes included autocratic leadership, suppression of dissent, lack of feedback mechanisms, and manager insecurity. Culturally, values such as conformity, individualism, and mistrust discouraged voice behavior. Structurally, bureaucratic rigidity and absence of technological systems for feedback limited participation. Job-related stress, role ambiguity, and workload burden also contributed to silence.

Extra-organizational factors included cultural norms emphasizing social conformity and fear of conflict, as well as economic pressures such as job insecurity and the perceived value of expertise in external labor markets. These macro-level dynamics reinforced the tendency of employees to withhold opinions within their organizational roles.

Regarding consequences, organizational silence was found to impair decision-making across six dimensions: accuracy, precision, timeliness, efficiency, security, and traceability. Managers reported difficulty in evaluating the completeness of available information, delays in problem identification, increased costs of decision-making, and lack of feedback loops. Inaccurate or incomplete data due to silence undermined both strategic planning and operational responses.

Discussion and Conclusion

The results of this study illustrate that organizational silence is not a linear behavior but a complex, multidimensional response shaped by the interdependence of micro-, meso-, and macro-level factors. The model developed in this study confirms that silence arises from an intricate blend of psychological fear, interpersonal disconnection, organizational rigidity, and societal pressures. Importantly, the findings underscore that silence is not merely a symptom of organizational dysfunction but also a mechanism through which organizational inefficiencies are perpetuated.

A particularly noteworthy finding is the role of leadership and managerial behavior in triggering or mitigating silence. Autocratic and non-participative leadership styles were repeatedly associated with environments where employees refrained from speaking up. This confirms the view that psychological safety and trust are prerequisites for open communication and voice behavior. When leaders model vulnerability, provide feedback, and express receptiveness to criticism, they create a communicative culture that reduces silence.

The model also revealed how systemic organizational features—such as rigid bureaucracies and hierarchical cultures—act as structural inhibitors of voice. These features often alienate employees from decision-making processes, leading to disengagement and eventual withdrawal. Silence, therefore, becomes a coping mechanism in such environments rather than an act of sabotage. The presence of extra-organizational influences such as job market insecurity and cultural taboos against dissent further amplify this behavior.

The consequences for managerial decision-making were particularly alarming. Silence deprives managers of critical bottom-up information, leading to distorted perceptions, delayed actions, and unverified assumptions. This erodes decision accuracy and effectiveness, particularly in volatile or

complex environments where adaptive decision-making is crucial. As such, silence can be seen as both a cause and consequence of poor governance, creating a self-reinforcing cycle of dysfunction. Overall, this study provides valuable insights for scholars and practitioners seeking to understand and counteract organizational silence. By identifying the diverse antecedents and mapping their interaction with decision-making processes, the study contributes to both theory and practice. Interventions aimed at reducing silence should address not only individual-level competencies but also systemic organizational redesign and cultural change. Cultivating environments that reward openness and tolerate dissent will be key to breaking the cycle of silence and fostering more inclusive, transparent, and effective management.

References

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Aslan, H. (2022). The Relationship Between Teachers' Perceived Power Distance and Organizational Silence in School Management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.3.725>
- Aslan, S. K., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., & Serbest, Ş. (2021). Effects of Demographic, Occupational, and Practice Environment Variables on Organizational Silence Among Nurse Managers. *International Nursing Review*, 69(2), 132-138. <https://doi.org/10.1111/inr.12712>
- Atalay, D., Akcil, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618. <https://doi.org/10.3390/su11205618>
- Aydın, Y. (2016). The Relationship of Organizational Silence With Favoritism in School Management and Self-Efficacy Perception of Teachers. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.14527/kuey.2016.007>
- Babakhanloo, A., & Babakhanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2023024.1023>
- Çayak, S. (2022). Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.2.177>
- Dedahanov, A. T., Choong-Hyun, K., & Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities as Predictors of Acquiescent or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 43(3), 481-492. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.481>
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857. <https://doi.org/10.1108/md-02-2015-0041>
- Erdoğan, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics From Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060416>
- Girgin, S., & Gümüşeli, A. İ. (2021). Vocational High School Teachers' Perceptions of Organizational Silence. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 856-873. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i4.1347>
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the Impacts of Organizational Silence on Organizational Commitment With Controlling the Effects of Organizational Rumors. *Management Science Letters*, 533-542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.002>
- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1017>
- Kiakojouri, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022946.1020>

- Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070201>
- Köse, E. K., & Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship Between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International online journal of educational sciences*. <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.01.019>
- Magholi, F., & Rudgarnzhad, F. (2024). The Effect of Organizational Cynicism on Perceived Organizational Pride According to the Moderating Role of Demographic Variables of Gilan Oil Company Employees. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 53-63. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1016>
- Mazaheri, S. (2022). Presenting the Structural Model of Organizational Silence Based on Leadership Styles and Organizational Justice. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 2(2), 63-77. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.2.2.6>
- Ölçer, F., & Çoşkun, Ö. (2022). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/sbr-09-2021-0172>
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship With Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.01.007>
- Saeed, A., & Hamdi, K. (2016). Mediating Role of Organizational Silence on the Effect of Trust on Organizational Commitment (Case Study of Tehran Municipality). *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 6(AGSE), 1748-1760. <https://doi.org/10.7456/1060agse/057>
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. *International Journal of Ethics & Society*, 3(1), 59-69. <https://doi.org/10.52547/ijethics.3.1.59>
- Sulphrey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical Leadership as A moderating Factor in the Relationship Between Organizational Silence and Employee Voice: An Examination Using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2021-0075>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2019-0088>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship Between Workplace Incivility and Organizational Silence. *Tem Journal*, 563-572. <https://doi.org/10.18421/tem102-11>
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Zhang, S.-e., Wu, H., Wang, X., Zhao, C.-x., Sun, T., & Cao, D. (2021). Impact of a Chaxu Atmosphere on Nurses' Organizational Responsibility Behavior—The Mediating Roles of Envy and Silence. *Psychology research and behavior management*, Volume 14, 1187-1200. <https://doi.org/10.2147/prbm.s318254>