

Designing a Model of Organizational Silence Among Employees in Public Sector Organizations Using a Systematic Literature Review and Meta-Synthesis

1. Vahid Mehtar Gharehdaghi¹: PhD Student, Department of Public Administration, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

2. Mohammad Hasan Maleki^{2*}: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran

3. Mohammad Reza Soltani³: Assistant Professor, Department of Management, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: mh.maleki@qom.ac.ir

Abstract:

The objective of this study was to design a model of organizational silence among employees in public sector organizations. Organizational silence, as a complex phenomenon, can have negative effects on both individual and organizational performance. This study employed a qualitative methodology and the meta-synthesis technique to identify and analyze the dimensions and components of organizational silence. By reviewing the research literature and analyzing previous findings, the study identified the antecedents, consequences, mediating variables, and intervening factors in the formation of organizational silence. The findings indicated that factors such as fear of negative consequences, distrust in management, and perceived inequality are key antecedents of employee silence. Furthermore, the results showed that organizational silence could lead to negative emotions, reduced productivity, and the weakening of organizational culture. In this study, mediating and intervening variables were also identified. Variables such as trust and psychological safety were found to act as preventive factors, while cynicism and emotional exhaustion intensified organizational silence. Practical recommendations were provided for human resource managers and organizational behavior specialists to reduce organizational silence and foster a positive organizational climate. The results of this study can serve as a foundation for future research and for improving management processes in both public and private organizations.

Keywords: Employee silence, organizational silence in public sector organizations, antecedents of organizational silence, consequences of organizational silence

How to Cite: Mehtar Gharehdaghi, V., Maleki, M. H., & Soltani, M. R. (2024). Designing an Organizational Structure Agility Model for the Ministry of Industry, Mine, and Trade of the Islamic Republic of Iran, *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(4), 163-178.



طراحی مدل سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب

۱. وحید مهتر قره داغی^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

۲. محمد حسن ملکی^{ID*}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران

۳. محمدرضا سلطانی^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mh.maleki@qom.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی بود. سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده پیچیده، می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. در این پژوهش، با استفاده از روش‌شناسی کیفی و تکنیک فراترکیب، ابعاد و مولفه‌های سکوت سازمانی شناسایی و تحلیل شد. در این پژوهش با مرور ادبیات پژوهش و تحلیل یافته‌های پژوهش پیشین، مدل پژوهش شامل پیشایندها و پیامدها، متغیرهای میانجی و مداخله‌گر در شکل‌گیری سکوت سازمانی شناسایی شدند. یافته‌ها نشان دادند که عواملی چون ترس از پیامدهای منفی، بی‌اعتمادی به مدیریت، و احساس نابرابری، از جمله پیشایندهای سکوت کارکنان هستند. همچنین، نتایج نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند به احساسات منفی، کاهش بهره‌وری، و تضعیف فرهنگ سازمانی منجر شود. در این پژوهش، متغیرهای میانجی و مداخله‌گر نیز شناسایی شدند. متغیرهایی مانند احساس اعتماد و ایمنی روانی به عنوان عوامل پیش‌گیرنده و بدبینی و خستگی عاطفی به عنوان عوامل تشدیدکننده بر سکوت سازمانی تأثیر گذاشتند. پیشنهادات کاربردی برای مدیران منابع انسانی و رفتار سازمانی با هدف کاهش سکوت سازمانی و ارتقای جو سازمانی مثبت ارائه گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای مطالعات آینده و بهبود فرآیندهای مدیریتی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی باشد.

کلیدواژه‌گان: سکوت سازمان کارکنان، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی، پیشایندهای شکل‌گیری سکوت سازمانی، پیامدهای سکوت سازمانی.

نحوه استناددهی: مهتر قره داغی، وحید، ملکی، محمد حسن، و سلطانی، محمدرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۴)، ۱۶۳-۱۷۸.



مقدمه

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان به دلایل مختلف از بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های خود در محیط کار خودداری می‌کنند. این پدیده می‌تواند علل و پیامدهای مختلفی داشته باشد (Efthymiopoulos, 2024). از جمله عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی می‌توان به ترس از تلافی، فقدان اعتماد، عدم وجود فرهنگ گفتگو و بار کاری سنگین اشاره کرد. سکوت سازمانی پیامدهای منفی متعددی برای سازمان به دنبال دارد، از جمله کاهش نوآوری، کاهش تعهد، افزایش نارضایتی و کاهش اثربخشی (Kettaf, 2024; Yazdani et al., 2024; Zhang, 2024).

امروزه به دلیل رقابت شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالاتر بوده و بر کیفیت محصولات و خدمات تاکید بیشتری باید صورت گیرد. بر همین اساس، سازمان‌های پیشرو از کارکنان خود انتظار دارند تا خلاق باشند، در رفع مسائل و مشکلات پیش قدم شوند و اظهار نظر و پیشنهادات و انتقادات از مشکلات و مسائل را مطرح نمایند تا از این طریق سازمان بتواند برای رفع آن‌ها اقدامات موثری را انجام دهد. سازمان‌های دولتی، به عنوان متولی خدمت رسانی عمومی به شهروندان، وظیفه مهم و خطیری را بر عهده دارند. چرا که عملکرد سازمان‌های دولتی می‌تواند بطور مستقیم و مؤثر بر رضایت شهروندان و بقای دولت‌ها مؤثر باشد. اگر چه در سال‌های اخیر بخش‌های مختلف دولت به خصوص در امریکا و اروپا، دستخوش تحولات گسترده و چشمگیری در راستای افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی شده‌اند، مساله بهره‌وری کماکان دغدغه دولت هاست. در کشور ایران که بهره‌وری سازمان‌های دولتی در جایگاه بسیار نامناسبی قرار دارد (Panahi, 2019) و مدیران و خط مشی‌گذاران در سازمان‌های دولتی باید به طرز ویژه‌ای نگاه خود را معطوف به بهره‌وری سازمان‌های دولتی و رفع ایرادات ساختاری و... نمایند. در این بین یکی از مهمترین و مؤثرترین منابع شناسایی و رفع مسائل سازمانی، کارکنان سازمان هستند (Sufi et al., 2023). درگیر بودن کارکنان سازمانی بطور مستقیم با ساختارها و فرایندها، از یک سو و رفتارها و یا سوء رفتارها از سوی دیگر، موجب می‌شود که مشارکت کارکنان و اظهار نظر آنها، منبع بسیار مؤثر و مناسبی برای شناسایی مسائل و مشکلات برای مدیران و خط مشی‌گذاران دولتی تلقی شود. اما آگاهی کارکنان از مسائل همیشه به معنی اظهار نظر آن‌ها برای رفع مسائل نیست. یعنی اگر چه کارکنان متوجه مسائل و مشکلات و سوء رفتارها در سازمان می‌شوند اما به جای اظهار نظر و ارائه پیشنهاد یا انتقاد یا هر گونه عکس‌العملی که منجر به گزارش دادن مساله و تلاش برای رفع آن شود، سکوت اختیار می‌کنند. سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مخرب فراوانی بر فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت و تغییر در سازمان داشته باشد (Joseph & Shetty, 2022).

مطالعات پیشین در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهند که این پدیده تحت تأثیر عوامل متعددی در سطح فردی، سازمانی، مدیریتی و اجتماعی قرار دارد. پژوهش‌های پناهی (۲۰۱۹) نشان داد که متغیرهایی همچون هویت سازمانی، ارتباط اثربخش، و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بیشترین تأثیر را بر سکوت سازمانی دارند و پیامدهای آن شامل کاهش کارآفرینی سازمانی، استرس شغلی، و کاهش اشتیاق شغلی است (Panahi, 2019). عرفانیان خانزاده (۲۰۲۰) نیز دریافت که عواملی مانند تعهد سازمانی پایین، سبک رهبری آمرانه، و فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده از مهم‌ترین دلایل سکوت کارکنان هستند (Erfanian Khanzadeh, 2020). یافته‌های حسن‌پور و همکاران (۲۰۲۰) بر عدم استقبال مدیران از بازخوردهای کارکنان، تفاوت‌های شناختی و تجربی میان مدیران و کارکنان، و ضعف در توسعه شغلی کارکنان به عنوان شاخص‌های مؤثر بر سکوت سازمانی تأکید داشتند (Hassanpour et al., 2020). قائد امینی هارونی و همکاران (۲۰۲۰) در یک مطالعه پدیدارشناسانه نشان دادند که پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار دسته فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی قرار دارند و پیامدهای آن به دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند (Ghaedamini Harouni et al., 2020). پژوهش‌های شش‌پری و مومنی (۲۰۲۱) نیز با استفاده از ستر پژوهی، چهار سطح تأثیرگذار بر سکوت سازمانی شامل سازمانی، فردی، مدیریتی و اجتماعی را شناسایی کرد (Sheshpari & Momeni, 2021). همچنین، صادقی و رضوی (۲۰۲۰) نشان دادند که سکوت سازمانی رابطه معکوسی با تعهد سازمانی و خلاقیت دارد (Sadeghi & Razavi, 2020). پژوهش‌های جدیدتر مانند جوزف و شتی (۲۰۲۳) بر تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری مخرب بر سکوت کارکنان تأکید دارند (Joseph & Shetty, 2022). دهخرقانی و همکاران (۲۰۲۳) در یک مرور نظام‌مند، نظریه‌هایی همچون تبادل اجتماعی و حفاظت از منابع را در تبیین سکوت کارکنان به کار بردند و پیشنهاد کردند که تحقیقات آتی به بررسی این پدیده در محیط‌های نوآورانه و بین‌فرهنگی بپردازند (Dehkharghani et al., 2022). پژوهش صوفی و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که رفتارهای غیراخلاقی هم‌تایان،

احساسات سازمانی، و شناسایی کارکنان در سازمان بر سکوت کارکنان تأثیرگذار است (Sufi et al., 2023). در نهایت، ماتسون (۲۰۲۳) در یک مطالعه موردی دریافت که سکوت کارکنان اغلب ناشی از پیش‌فرض‌های اجتماعی، استراتژی‌های کاهش عدم اطمینان، و بدرفتاری ساختاری در محیط کار است. این مطالعات نشان می‌دهند که سکوت سازمانی نه تنها یک پدیده پیچیده و چندبعدی است، بلکه دارای پیامدهای گسترده‌ای برای بهره‌وری سازمانی، سلامت روانی کارکنان، و پویایی‌های مدیریتی است (Matsson, 2023).

بررسی سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی از این رو دارای اهمیت است که از یک سو می‌تواند به عنوان یک ملاک فرایندی، نشان دهنده وضعیت، سطح رشد و توسعه جامعه از طریق مشارکت فعال کارکنان شود و از سوی دیگر یک ابزار پویا و زنده برای اصلاح فرایندها و خط مشی‌ها در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. هر چه میزان مشارکت افراد در بازخورد و اصلاحات و گزارش‌ها و گردش اطلاعات بیشتر باشد و افراد صدای بلندتری داشته باشند، خط مشی‌های سازمانی و به دنبال آن فرایندهای سازمانی به طرز بهتری تدوین و اصلاح می‌شوند. سکوت و دلسردی بوروکرات‌ها و کارکنان فعال در سازمان‌های دولتی نسبت به خط مشی‌ها، ایرادات آن و فرایندها، موجب می‌شود که کارکنان نسبت به سرنوشت خط مشی‌ها شهروندان بی تفاوت باشند و عدم درک و تفاهم موثر بین کارکنان و مدیران و خط مشی‌گذاران، زنگ خطری برای کاهش بهره‌وری و عملکرد خط مشی‌ها و سازمان است. بررسی دقیق و جامع پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی با استفاده از مطالعه دقیق ادبیات، می‌تواند به شناخت علل شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی برای خط مشی‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی بیانجامد و از این رهگذار، مدیران می‌توانند با علل شکل‌گیری آن مقابله نموده و میزان سکوت کارکنان را به حداقل برسانند. از همین رو مساله اصلی پژوهش چنین مطرح می‌شود که پدیده سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی می‌باشد؟

به همین منظور در این پژوهش محققان به دنبال بررسی مطالعات پیشین و استخراج ابعاد و مولفه‌های سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. کاربردی از آن جهت که به ارائه یک مدل کاربردی در سازمان‌های دولتی کشور می‌پردازد ولی همزمان قصد دارد تا عوامل شناسایی شده در ادبیات را جمع بندی نموده و یک الگوی متناسب و منطبق با شرایط سازمان‌های دولتی کشور ارائه دهد.

روش جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های ثانویه مطالعات کتابخانه‌ای است. یعنی با استفاده از کتاب‌ها، پژوهش‌ها و مقالات پیشین، منابع اولیه استخراج گردید.

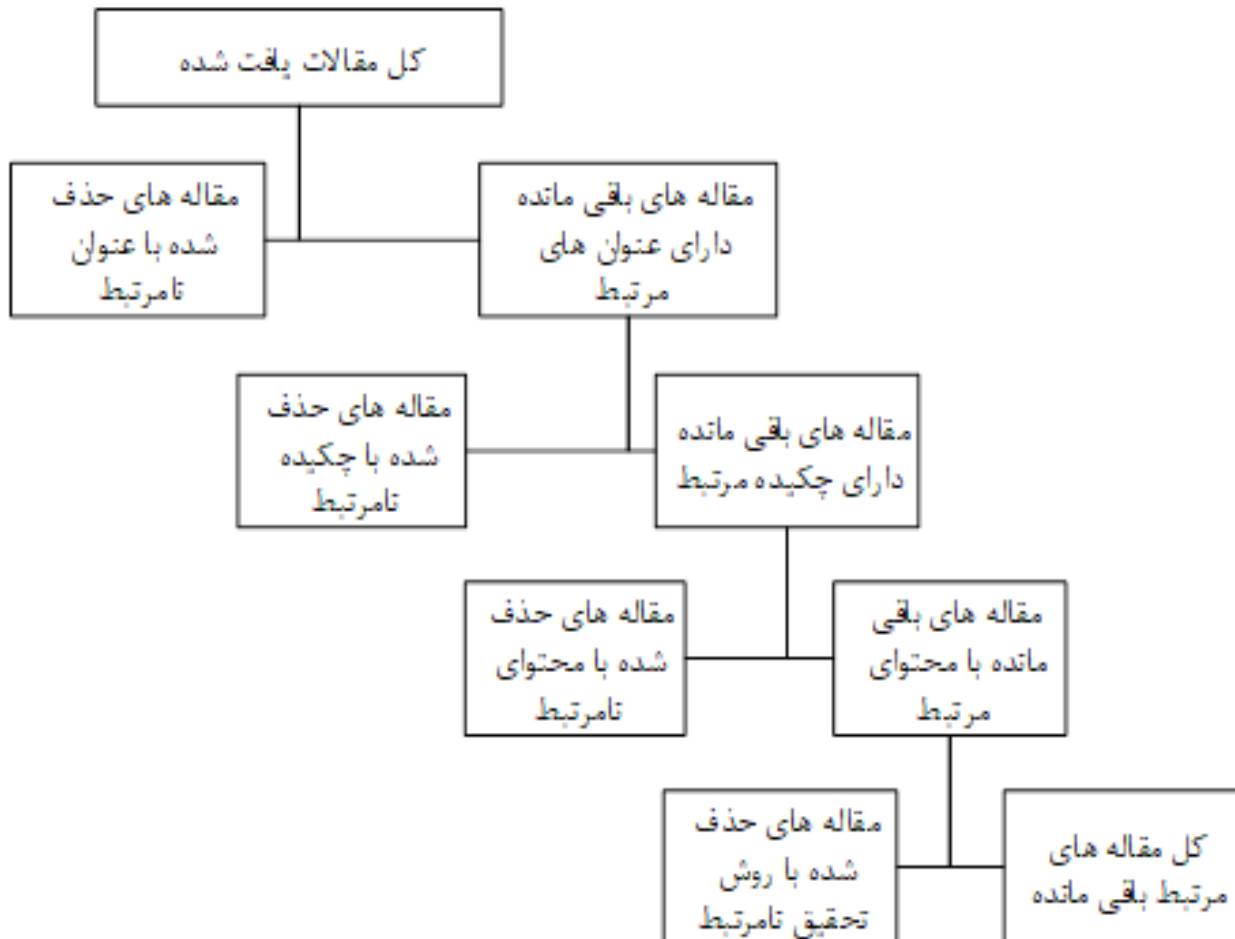
در این پژوهش از تکنیک مرور نظام مند ادبیات و فراترکیب برای غربال و مطالعه مقالات و همچنین استخراج مدل مورد نظر استفاده شد. در ادامه به شرح این روش‌ها پرداخته شده است:

به طور کلی مرور نظام‌مند، شامل سه فعالیت مهم بوده و این فعالیت‌ها عبارتند از: شناسایی و توصیف پژوهش‌های مرتبط، ارزیابی انتقادی گزارشات پژوهشی گذشته به شیوه‌ی نظام‌مند و در نهایت ترکیب کردن یافته‌های موجود به صورت یک گزارش منسجم که در نهایت، یک ترکیب به دست می‌آید. به منظور مرور نظام‌مند ادبیات در خصوص موضوع مورد مطالعه، مطالعاتی که از سال ۲۰۱۴ تا به امروز انجام شده است، به عنوان مطالعات مورد نظر در این پژوهش در نظر گرفته شدند. نکته بسیار مهم و حائز اهمیت این است که در زمینه نمونه‌گیری این پژوهش، مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکردی هدفمند به منظور استفاده در مرور نظام‌مند انتخاب شده‌اند که در بخش‌های بعدی در خصوص آن‌ها و همچنین نحوه انتخاب آن‌ها توضیحاتی ارائه شده است.

به منظور جمع‌آوری مقالات مورد نظر برای انجام پژوهش حاضر از کلید واژه‌های مختلفی همچون سکوت سازمانی، سکوت افراد در سازمان، Organizational Silence مورد بررسی قرار گرفت.

لازم به ذکر است که کلیه پژوهش‌های موجود با استفاده از این کلید واژه‌ها که می‌توانستند امکان ورود به پژوهش حاضر را داشته باشند، می‌بایست از سال ۲۰۱۴ تا به امروز می‌بودند.

نکته دیگری که در این بخش نیاز است تا به آن اشاره شود، این است که به منظور دریافت مقالات از موتورهای جستجوی مختلف زیر بهره گرفته شد: گوگل اسکالر^۱، اسکوپوس^۲، ساینس دایرکت^۳، وب آوساینس^۴، پروکوئست^۵. همچنین به منظور جمع‌آوری مقالات داخلی نیز از مجلات علمی-پژوهشی داخلی استفاده شد. یکی از اقدامات انجام شده در بخش کیفی پژوهش حاضر، جستجو به منظور انتخاب مقاله‌های مناسب برای انجام پژوهش بوده که در این پژوهش سعی بر آن بود تا مهم‌ترین مقالات در زمینه موضوعی مورد نظر جستجو شده و مورد استفاده قرار بگیرند. در ادامه توضیحاتی در خصوص اقدامات صورت گرفته به منظور جستجو و همچنین نحوه انتخاب مقالات مورد نظر بیان شده است. ابتدا از یک الگوریتم مشخص برای غربالگری مقالات استفاده شد. این الگوی غربالگری در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مراحل انتخاب مقالات پژوهش

فرا ترکیب، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیلی کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده، به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد. در این مطالعه به منظور طراحی الگوی اولیه در گام نخست فاز کیفی، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۱۶) استفاده شده است.

- 1 Google Scholar
- 2 Scopus
- 3 Science Direct
- 4 Web of Science
- 5 ProQuest

جدول ۱. چهارچوب استراتژی پیشنهادی برای فراترکیب

مراحل فراترکیب	توضیحات
تنظیم سوال‌های پژوهش	چه پیشایندها و پیامدهایی برای سکوت کارکنان در سازمان شناسایی شده است؟
بررسی نظام مند متون جستجو و انتخاب متون مناسب	جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در مجالت علمی مختلف و معتبر داخلی و خارجی و همچنین منابع عمومی و سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب.
تعداد مدل‌های یافت شده = مرحله اول تعداد مدل‌های حذف شده = بررسی عنوان مدل‌ها تعداد مدل‌های باقی مانده = مرحله دوم تعداد مدل‌های حذف شده = غریبال چکیده‌ای از مدل‌های باقیمانده تعداد مدل‌های باقی مانده = مرحله سوم تعداد مدل‌های یافت شده = بررسی محتوای مدل‌ها تعداد مدل‌های باقی مانده =	
استخراج اطلاعات متون تجزیه و تحلیل ترکیب یافته‌ها کنترل کیفیت ارائه یافته‌ها	در سراسر فراترکیب پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آن‌ها مطالعات اصلی و اولیه آنجا شده اند، چند بار مطالعه می‌نماید. بررسی موضوعی تحقیق و ایجاد تم‌های اساس و پایه را برای شفاف سازی مطالعات پیشین. ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص با استفاده از ضریب کاپا ارائه یافته‌ها ارائه چارچوب اولیه

یافته‌ها

در این بخش بر اساس چارچوب پیشنهاد شده، نتایج هر مرحله ارائه شده است:

مرحله اول: تنظیم سوال‌های پژوهش

۱. چه چیزی مورد مطالعه است؟ اولین گام در فراترکیب تعیین حوزه مطالعه است که پاسخ آن نیز چنین مطرح شد که در این پژوهش «ابعاد و مؤلفه‌های سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی» مورد بررسی قرار می‌گیرد.
۲. چه نمونه‌ای باید مطالعه شود؟ که در این پژوهش مقالات منتشر شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی که موضوع آن‌ها طراحی مدل یا ارائه ابعاد و مؤلفه‌های سکوت کارکنان و بررسی آن به هر نحوی بوده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.
۳. چارچوب زمانی مقالات مربوط به چه زمانی است؟ در این پژوهش با توجه به اینکه مفهوم سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی در ادبیات مربوط به سال‌های بعد از ۲۰۱۵ میلادی و بعد از ۱۳۹۳ شمسی را مورد بررسی قرار داده است.



۴. این بررسی چگونه انجام می‌شود؟ در پاسخ به این سؤال باید اشاره شود که در این پژوهش داده‌های ثانویه و یافته‌های پژوهش‌های پیشین با موضوع سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گرفته است.

جستجوی نظام مند ادبیات

در گام نخست، پایگاه‌های داده معرفی شده با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی ارائه شده جستجو شدند و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آن‌ها در یک فایل صفحه گسترده گردآوری شدند. ۹۳ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۴ مورد فصل کتاب و ۷۹ مورد مقاله بودند. در بین منابع نیز ۶۶ منبع انگلیسی و ۲۷ منبع فارسی بودند.

انتخاب متون مناسب

به منظور انتخاب مقاله‌های مناسب و مطالعه آنها، ملاک‌هایی برای پذیرش و یا رد شدن مقاله‌ها انتخاب شد و سپس کلیه مقاله‌ها بر اساس ملاک‌های تعیین شده بررسی شدند. به عنوان مثال، مقاله‌ها بر اساس اعتبار نشریه‌ها بررسی شدند. برای مقاله‌های فارسی، علمی-پژوهشی بودن نشریه و سال نشر آن ملاک تأیید، قرار گرفت. در ارتباط با نشریه‌ها انگلیسی زبان نیز، قرار گرفتن در سطح در نشریات Q1 و Q2 ملاک قرار گرفت. از آنجا که برخی نشریه‌ها توسط Scopus نمایه نمی‌شوند، چنانچه آمار Citation آن مقاله‌ها در Google scholar بالای ۵۰ باشد، در غربالگری مورد استفاده قرار گرفت.

در این مرحله ابتدا ۷۹ مقاله بررسی شدند. زبان کلیه مقاله‌ها انگلیسی و فارسی بود. بنابراین ۷۹ مقاله وارد مرحله دوم شد. در این بخش مقاله‌های نامعتبر و یا کنفرانسی و یا مقاله‌هایی که در نشریه‌های انگلیسی با شاخص‌های اعتباری پایین چاپ شده بودند، حذف شدند. در این مرحله ۸ مقاله کنفرانسی فارسی و ۲۴ مقاله انگلیسی حذف گردید. در نهایت ۴۷ مقاله وارد مرحله بعدی بررسی شد. در نهایت مقاله‌ها از نظر نوع یافته‌ها و دستاوردهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اینکه آیا در مقاله‌ها به یک مدل یا الگوی منسجم و یا ابعاد و متغیرهای سکوت سازمانی اشاره شده است؟ در این بخش ۶ مقاله حذف گردید و در نهایت ۳۳ مقاله نهایی (متشکل از ۲۲ مقاله انگلیسی و ۱۱ مقاله فارسی) بر اساس معیارهای تعیین شده، باقی ماند.

کدگذاری مقالات

پس از شناسایی ۷۲ کد اولیه ذیل ۴ مقوله اصلی، اقدام به کدگذاری محوری یا درونی بر اساس شباهت و قرابت معنایی کدها برای دسته بندی آن‌ها شد. به همین رو، محقق مجدداً کدها را بازخوانی نموده و فراکدها یا دسته‌های جدیدی را شکل داد تا کدهای اولیه را دسته بندی نماید.

کدگذاری مقوله عوامل موثر بر شکل گیری سکوت سازمانی

بر همین اساس، در جدول بعدی نتیجه کدگذاری محوری متغیرهای موثر بر شکل گیری سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری متغیرهای موثر بر شکل گیری سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی

بعد	مولفه
فردی	ترس از پیامدهای منفی
	عدم اعتماد به نفس
	عدم علاقه یا بی تفاوتی
	احساس ضعف شخصی
مدیریتی	ترس از بازخورد منفی
	باورهای ضمنی مدیران
	تصور برتری مدیریتی
	پاسخ‌دهی ضعیف به بازخورد
	بی‌اعتمادی به مدیریت

رهبری سازمان	رهبر ماکیاولی
	رهبری اقتدارگرا
	رهبر در حال مداخله
سازمانی	فرهنگ سازمانی
	ساختار سازمانی
	سیاست‌های پاداش و تنبیه
	نبود فرآیندهای مؤثر برای ارائه بازخورد
	ساختار نادرست کانال‌های ارتباطی
	احساس نابرابری یا تبعیض
	فاصله فیزیکی و دورکاری
رفتار سایر کارکنان	نزدیک شدن به هسته قدرت
	قلدری در محل کار
	رفتار سازمانی مثبت‌گرا
	دعوت به سکوت سایر کارکنان
	ترس از طرد شدن توسط سایرین
روانشناختی	ناهماهنگی شناختی
	تجربه‌های منفی قبلی
	ادراک کارکنان از جو سکوت در سازمان
	اعتماد به منابع انسانی و گزارش دهی
فرهنگی و اجتماعی	فشار گروهی و نیاز به سازگاری
	کمبود منابع و آموزش
شرایط مالی و اقتصادی	ترس از دست دادن شغل
	ترس از دست دادن پاداش
	ترس از دست دادن فرصت‌های ارتقاء شغلی

کدگذاری مقوله پیامدها و نتایج سکوت سازمانی

در این بخش به بررسی و دسته‌بندی پیامدها و نتایج سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. این دسته‌بندی بر اساس قرابت معنایی و مفهوم‌سازی تکمیلی کدهای اولیه صورت گرفته است.

جدول ۳. کدگذاری پیامدها و نتایج سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی

مؤلفه	بعد
احساسات گناه	تأثیر بر کارکنان
طرد شدن از گروه	
از دست دادن حمایت‌های سایر کارکنان	
احساس مسئولیت	
از دست دادن پتانسیل‌های ارتقاء شغلی	
عدم کنترل در موقعیت کاری	
نارضایتی و ترک شغل	
کم‌انگیزه شدن برای ادامه فعالیت‌ها	
کم‌حرف شدن و عدم مشارکت	
احساسات منفی نسبت به کار خود	
افزایش استرس در محیط کاری	

تأثیر بر سازمان

شکل گیری خستگی روانی
کاهش بهره‌وری و کارایی
افزایش مشکلات و اشتباهات
افت کیفیت تصمیم‌گیری
کاهش نوآوری و خلاقیت
کاهش مشارکت کارکنان
تضعیف فرهنگ سازمانی
کاهش تعاملات مثبت در محیط کار
افت رضایت مشتریان
کاهش سودآوری شرکت
کاهش رفتار شهروندی سازمانی
مقاومت در برابر تغییر و اینرسی سازمانی

کدگذاری مقوله متغیرهای میانجی بر شکل گیری سکوت سازمانی

بر همین اساس، در جدول بعدی نتیجه کدگذاری محوری متغیرهای میانجی موثر بر سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری متغیرهای میانجی در رابطه شکل گیری سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی

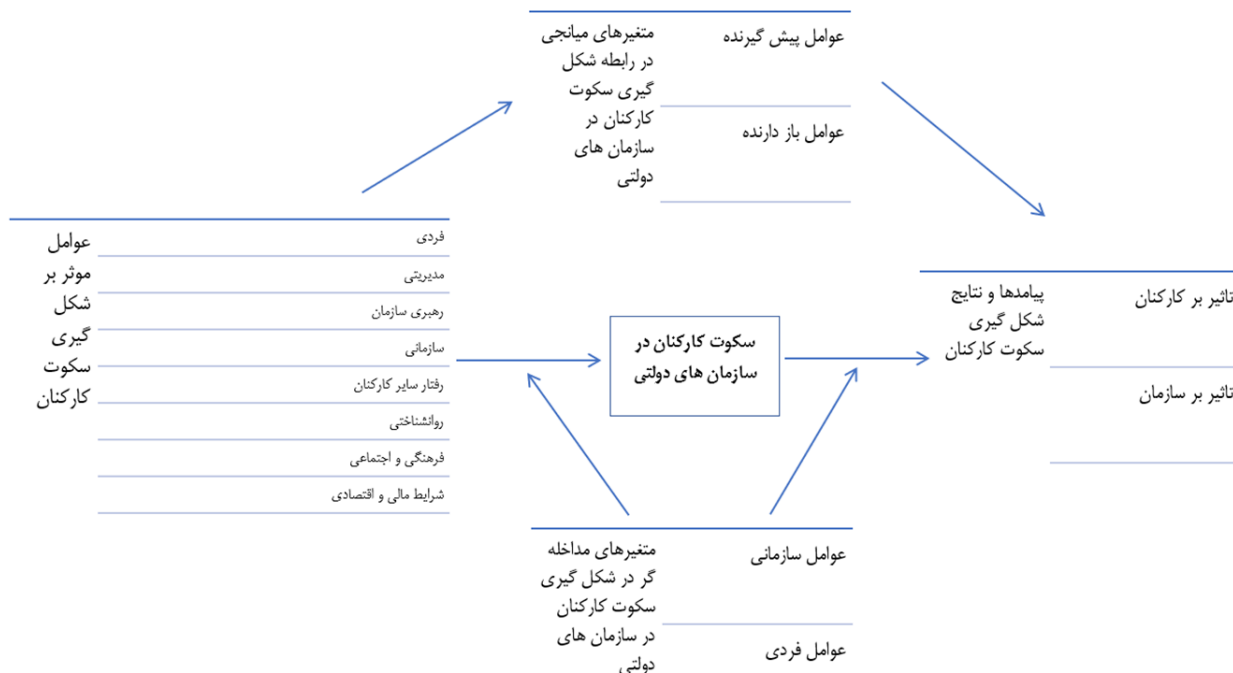
مؤلفه	بعد
احساس اعتماد	عوامل پیش گیرنده
ایمنی روانی	
پشتیبانی سازمانی درک شده	
تطابق ارزش	
توانایی حل مسئله	
عزت نفس سازمانی	
بدبینی در سازمان	عوامل تشدید کننده
خستگی عاطفی	
شایعات سازمانی	

بر همین اساس، در جدول بعدی نتیجه کدگذاری محوری متغیرهای مداخله گر در شکل گیری سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۵. کدگذاری متغیرهای مداخله گر در شکل گیری سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی

مؤلفه	بعد
پرستیژ خارجی درک شده	عوامل سازمانی
جو اخلاقی درک شده	
جو سیاسی سازمان	
فاصله روانی	
دوستی در محل کار	عوامل فردی
سرمایه روانی	
هوش عاطفی	

با عنایت به کدگذاری صورت گرفته در مراحل پیشین و مشخص شدن مقوله‌های اصلی پیشایندها، پسایندها، متغیرهای میانجی و همچنین متغیرهای مداخله گر در حول پدیده سکوت سازمانی، در ادامه مدل سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی طراحی گردید.



شکل ۳. مدل سکوت کارکنان در سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

پدیده سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان تأمین اجتماعی، یکی از معضلات اساسی است که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان، نوآوری و تعاملات میان کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی به دلیل عوامل مختلفی از جمله ترس از تلافی، فقدان اعتماد، عدم وجود فرهنگ گفتگو و بار کاری سنگین شکل می‌گیرد. این عوامل به‌طور مشترک سبب می‌شوند که کارکنان از بیان نظرات و مشکلات خودداری کنند و این مسئله منجر به کاهش اثربخشی سازمان می‌شود. پدیده سکوت سازمانی به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شناخته شده است که تأثیرات منفی زیادی بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان دارد. در این پژوهش، با بهره‌گیری از روش‌های کیفی و کمی، به بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در این سازمان پرداخته شده و یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در چهار مقوله اصلی شناسایی گردید که در ادامه به آن پرداخته شده است:

سکوت سازمانی سازه‌ای چندبعدی است که در سطوح فردی، اجتماعی و سازمانی عمل می‌کند. این پدیده اغلب ناشی از ترس از تلافی، عدم حمایت مدیران و ساختارهای ناکارآمد است. در سازمان تأمین اجتماعی، سکوت کارکنان عمدتاً به دلیل ترس از واکنش‌های منفی مدیران و فرهنگ سازمانی غیرگفتگویی شکل گرفته و نبود مکانیسم‌های مؤثر برای شنیدن صدای کارکنان نقش مهمی در آن داشته است.

در سطح فردی، عواملی چون ترس از پیامدهای منفی، عدم اعتماد به نفس و ضعف شخصی از دلایل اصلی سکوت هستند. در سطح مدیریتی، باورهای ضمنی مدیران، حساسیت به بازخورد منفی و بی‌اعتمادی به مدیریت تأثیرگذارند. در سطح رهبری، سبک‌های ماکیاوولی و اقتدارگرا، همراه با محیط‌های پرتنش و غیرشفاف، سکوت کارکنان را تقویت می‌کنند.

در سطح سازمانی، ساختارهای ناکارآمد، فرهنگ غیرگفتگویی و سیاست‌های نادرست پاداش و تنبیه از عوامل اصلی هستند. رفتارهای قلدرانه همکاران و فشار اجتماعی نیز سکوت را افزایش می‌دهند. از دیدگاه روانشناختی و اقتصادی، تجربه‌های منفی قبلی، ناهماهنگی شناختی و ترس از دست دادن امنیت شغلی یا فرصت‌های ارتقاء نقش مهمی در ترویج سکوت سازمانی دارند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی اثرات مخربی بر نوآوری، تعهد کارکنان و رضایت شغلی داشته و موجب کاهش جریان بازخورد و اطلاعات شده است. این وضعیت در سازمان‌های خدماتی مانند تأمین اجتماعی می‌تواند منجر به نارضایتی عمومی و کاهش بهره‌وری شود. پیامدهای سکوت سازمانی در دو سطح کارکنان و سازمان بررسی شده که هر یک آثار متعددی به همراه دارد.

در سطح کارکنان، سکوت سازمانی منجر به انزوای فردی، احساسات گناه، طرد از گروه و کاهش حمایت‌های همکاران می‌شود. همچنین، از دست دادن فرصت‌های ارتقاء شغلی، نارضایتی شغلی و کاهش انگیزه از دیگر پیامدهای آن است. این شرایط باعث افزایش استرس، خستگی روانی و کاهش حس همکاری میان کارکنان شده و به کاهش مشارکت و انگیزه برای فعالیت منجر می‌گردد.

در سطح سازمان، سکوت کارکنان باعث کاهش بهره‌وری، افت کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش نوآوری می‌شود. این مسئله تضعیف فرهنگ سازمانی، کاهش تعاملات مثبت و افت رضایت مشتریان را به دنبال دارد. همچنین، مقاومت در برابر تغییر و اینرسی سازمانی از دیگر آثار منفی آن است که می‌تواند پیشرفت و بهبود سازمان را محدود سازد. به طور کلی، سکوت سازمانی هم سلامت روانی کارکنان را تهدید کرده و هم بهره‌وری و کارایی سازمان را با چالش مواجه می‌کند.

این پژوهش متغیرهای میانجی در رابطه بین پیشایندها و سکوت سازمانی را در دو دسته عوامل پیش‌گیرنده و تشدیدکننده شناسایی کرده است. عوامل پیش‌گیرنده مانند احساس اعتماد، ایمنی روانی، پشتیبانی سازمانی درک‌شده، تطابق ارزش، توانایی حل مسئله و عزت‌نفس سازمانی با ایجاد محیطی امن و حمایت‌کننده، تمایل کارکنان به بیان نظرات را افزایش می‌دهند. در مقابل، عواملی چون بدبینی سازمانی، خستگی عاطفی و شایعات با ایجاد جو منفی، سکوت سازمانی را تقویت می‌کنند. تقویت عوامل پیش‌گیرنده و کاهش عوامل تشدیدکننده می‌تواند نقش مؤثری در مدیریت و کاهش سکوت سازمانی داشته باشد.

در مدل سکوت سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، متغیرهای مداخله‌گر در دو بعد سازمانی و فردی شناسایی شده‌اند که به‌صورت غیرمستقیم بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارند. در بعد سازمانی، عواملی مانند پرستیژ خارجی درک‌شده، جو اخلاقی و سیاسی سازمان، و فاصله روانی می‌توانند با تضعیف یا تقویت اعتماد و ایمنی اخلاقی بر تمایل کارکنان به بیان نظرات تأثیر بگذارند. در بعد فردی، عواملی چون دوستی در محل کار، سرمایه روانی (شامل امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و اعتماد به نفس)، و هوش عاطفی، با تقویت ارتباطات و مدیریت احساسات، موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شوند. این متغیرها از طریق بهبود فضای روان‌شناختی و سازمانی، نقش کلیدی در مدیریت سکوت سازمانی ایفا می‌کنند.

در این بخش به منظور ارائه پیشنهادات کاربردی در سطح خط مشی گذاری، مواردی به مدیران و مسئولان سازمانی‌های دولتی به منظور پیشگیری از شکل‌گیری سکوت سازمانی ارائه شده است:

ایجاد فرهنگ بازخورد مثبت در سازمان: سازمان‌های دولتی باید با طراحی و اجرای سیاست‌هایی که بر ترویج فرهنگ بازخورد مثبت تأکید دارند، فضایی ایجاد کنند که کارکنان بدون ترس از پیامدهای منفی، دیدگاه‌ها و نظرات خود را بیان کنند. این اقدام شامل برگزاری جلسات بازخورد مستمر، آموزش مدیران در نحوه برخورد سازنده با انتقادات، و طراحی فرآیندهای شفاف برای دریافت و پاسخ به بازخوردهای کارکنان است.

بازنگری در ساختار سازمانی برای تسهیل ارتباطات: ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای بازطراحی شود که کانال‌های ارتباطی مؤثر و تسهیل‌گر ایجاد گردد. این تغییر می‌تواند شامل ایجاد تیم‌های بین‌بخشی، استفاده از فناوری‌های ارتباطی نوین در محیط‌های دورکاری، و کاهش موانع بوروکراتیک برای ارائه نظرات و پیشنهادات کارکنان باشد. هدف از این بازنگری افزایش شفافیت، کاهش احساس انزوا و ترویج مشارکت بیشتر است.

تدوین استراتژی‌های امنیت شغلی و بهبود سیاست‌های پاداش: برای کاهش ترس کارکنان از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقاء، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را اجرا کنند که امنیت شغلی کارکنان را تضمین و پاداش‌ها را به صورت شفاف و عادلانه تعیین کنند. این اقدامات شامل ایجاد برنامه‌های توسعه شغلی، تشویق به یادگیری مستمر، و معرفی سیاست‌های پاداش مبتنی بر عملکرد است که حس عدالت و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند.

تقویت برنامه‌های تیم‌سازی و شبکه‌های حمایتی میان کارکنان: با توجه به تأثیر سکوت سازمانی بر طرد شدن کارکنان از گروه و از دست دادن حمایت‌های همکاران، سازمان‌های دولتی می‌توانند برنامه‌های تیم‌سازی ساختاریافته‌ای را طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها شامل فعالیت‌های گروهی، رویدادهای مشارکتی و شبکه‌سازی حرفه‌ای است که حس تعلق، ارتباط، و همبستگی میان کارکنان را افزایش داده و تعاملات مثبت را تقویت می‌کند. به این ترتیب، کارکنان محیطی حمایتگر و دوستانه را تجربه می‌کنند که به کاهش انزوای ناشی از سکوت سازمانی کمک می‌کند.

بهینه‌سازی فرآیندهای بازخورد و تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی سازمانی: برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر ارائه نظرات و بازخوردها، طراحی سیستم‌های بازخورد دوجانبه و شفاف ضروری است. این سیستم‌ها باید شامل ایجاد فرصت‌های ساختاریافته برای ابراز ایده‌ها، نظرات و انتقادات کارکنان باشد. همچنین، آموزش مدیران برای ارائه بازخوردهای مثبت و سازنده، همراه با پیگیری نتایج بازخوردها، می‌تواند حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری کارکنان را تقویت کرده و به تضعیف فرهنگ سکوت سازمانی منجر شود.

ایجاد استراتژی‌های امنیت شغلی و کاهش استرس‌های مالی: یکی از دلایل سکوت سازمانی در بخش دولتی، ترس از دست دادن شغل و مزایا است. بنابراین، طراحی و اجرای استراتژی‌های امنیت شغلی نظیر تضمین شفافیت در ارزیابی عملکرد، ارائه قراردادهای بلندمدت و سیستم‌های پاداش عادلانه، می‌تواند این دغدغه را کاهش دهد. به موازات آن، ارائه مشوق‌های مالی و ایجاد فرصت‌های ارتقاء شغلی، به کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت فعال و کاهش سکوت سازمانی می‌دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



Extended Summary

Introduction

Organizational silence refers to the collective phenomenon where employees withhold their opinions, ideas, and concerns due to various reasons, leading to significant negative consequences at both individual and organizational levels. The emergence of organizational silence has been linked to structural, managerial, and cultural factors that prevent employees from freely expressing their perspectives (Efthymiopoulos, 2024). Among the primary antecedents of organizational silence, fear of retaliation, lack of trust, absence of open dialogue culture, and excessive workload have been identified as significant contributors. The consequences of this phenomenon include reduced innovation, lower organizational commitment, increased dissatisfaction, and decreased overall effectiveness (Kettaf, 2024; Yazdani et al., 2024; Zhang, 2024).

Public sector organizations, as entities responsible for delivering essential services to citizens, play a critical role in ensuring administrative efficiency and policy effectiveness. The modern demands of governance, increased public expectations, and the need for high service quality necessitate proactive employee participation in problem-solving and organizational development. In developed nations, government institutions have undergone significant transformations aimed at increasing productivity and responsiveness. However, in countries like Iran, where the efficiency of public sector organizations remains a persistent challenge (Panahi, 2019), policymakers and managers must address structural deficiencies that hinder organizational productivity. Employees, as the core stakeholders directly engaged with organizational processes, possess valuable insights into institutional inefficiencies (Sufi et al., 2023). Nevertheless, awareness of these issues does not always translate into active employee participation. Many employees remain silent despite recognizing workplace inefficiencies and misconduct, fearing adverse consequences for voicing their concerns. This silence can severely impact decision-making processes, employee engagement, and organizational change initiatives (Joseph & Shetty, 2022).

Existing research highlights multiple dimensions influencing organizational silence, spanning individual, managerial, organizational, and cultural levels. For example, Panahi (2019) found that organizational identity, effective communication, and positive workplace behaviors significantly impact silence, with negative outcomes including reduced entrepreneurial engagement, job stress, and diminished enthusiasm (Panahi, 2019). Similarly, Erfanian Khanzadeh (2020) identified low organizational commitment, authoritarian leadership, and suppressive organizational culture as key determinants of employee silence (Erfanian Khanzadeh, 2020). Hassanpour et al. (2020) emphasized that managerial resistance to employee feedback, cognitive disparities between managers and employees, and limited professional development opportunities contribute to this phenomenon (Hassanpour et al., 2020). In a phenomenological study, Ghaedamini Harouni et al. (2020) classified the antecedents of organizational silence into four categories: individual, group, organizational, and cultural, while categorizing its outcomes into individual and organizational consequences (Ghaedamini Harouni et al., 2020).

Further research, such as that by Sheshpari and Momeni (2021), identified four levels of influence—organizational, individual, managerial, and social—on silence (Sheshpari & Momeni Mahmooi, 2021). Sadeghi and Razavi (2020) found a negative correlation between organizational silence, organizational commitment, and creativity (Sadeghi & Razavi, 2020). Recent studies, such as those by Joseph and Shetty (2023), highlight the role of organizational culture and destructive leadership in fostering silence (Joseph & Shetty, 2022). Dehkharghani et al. (2023), through a systematic literature review, explored social exchange and resource conservation theories to explain silence and suggested further research on innovative and cross-cultural environments (Dehkharghani et al., 2022). Additionally, Sufi et al. (2023) linked unethical peer behaviors, organizational



emotions, and employee recognition to the formation of organizational silence (Sufi et al., 2023). These findings collectively underscore the complexity of organizational silence, its multifaceted antecedents, and its profound implications for organizational efficiency, employee well-being, and managerial dynamics.

Given the substantial impact of employee silence on public sector effectiveness, this study aims to systematically analyze and synthesize existing research to develop a comprehensive model of organizational silence. Through a meta-synthesis approach, the study seeks to identify the key dimensions, antecedents, mediating variables, and consequences of silence within public sector organizations. By doing so, it provides theoretical insights and practical recommendations for policymakers and human resource professionals to mitigate silence and enhance organizational effectiveness.

Methods and Materials

This study employs a qualitative research approach using systematic literature review and meta-synthesis techniques to develop a model of organizational silence in public sector organizations. The research follows a structured methodology that includes identifying relevant studies, systematically analyzing previous research findings, and synthesizing insights to construct a comprehensive model.

Data collection was conducted through a systematic search of academic databases, including Scopus, Web of Science, Google Scholar, and Science Direct. Articles published between 2014 and 2024 were selected based on their relevance to organizational silence, particularly in public sector settings. The study utilized predefined inclusion and exclusion criteria to ensure that only high-quality, peer-reviewed research articles were included.

The meta-synthesis process involved multiple stages. First, the selected studies were critically analyzed to extract key variables related to organizational silence. These variables were then categorized into four primary components: antecedents, consequences, mediating factors, and intervening variables. Thematic coding was applied to identify recurring patterns and relationships among these components. The final step involved integrating the identified variables into a conceptual model that illustrates the dynamics of organizational silence in public sector organizations.

Findings

The analysis of the selected studies revealed several key insights into the formation and impact of organizational silence in public sector organizations. The study identified three main categories of antecedents: individual, managerial, and organizational factors. Individual factors included fear of retaliation, lack of self-confidence, and emotional exhaustion. Managerial factors comprised autocratic leadership, lack of trust in management, and resistance to employee feedback. Organizational factors involved ineffective communication structures, suppressive organizational culture, and a lack of transparent reporting mechanisms.

The study also found that organizational silence leads to a range of negative consequences at both individual and organizational levels. At the individual level, employees experiencing organizational silence reported higher stress levels, lower job satisfaction, and reduced engagement. At the organizational level, silence resulted in decreased innovation, reduced problem-solving efficiency, and a weakened organizational culture.

Mediating variables were also identified, with trust and psychological safety acting as protective factors against silence, while workplace cynicism and emotional exhaustion intensified it. Additionally, several intervening variables influenced the prevalence of silence, including perceived organizational justice, ethical leadership, and the presence of supportive HR policies.

Discussion and Conclusion



The findings of this study confirm that organizational silence is a complex and multidimensional phenomenon that significantly impacts public sector organizations. The presence of silence within government institutions hinders knowledge-sharing, reduces employee engagement, and ultimately affects service quality. The study's results align with previous research highlighting the detrimental effects of silence on organizational performance and employee well-being.

The model developed in this study provides a structured framework for understanding organizational silence, offering insights into its antecedents, mediating factors, and consequences. By recognizing the factors that contribute to silence, policymakers and organizational leaders can develop targeted strategies to foster a more open and communicative workplace culture.

Practical recommendations derived from this study include implementing transparent communication channels, encouraging feedback mechanisms, and developing leadership training programs that promote psychological safety and employee participation. Furthermore, fostering an inclusive organizational culture where employees feel valued and heard can mitigate the adverse effects of silence.

In conclusion, addressing organizational silence is critical for improving the efficiency and effectiveness of public sector organizations. By implementing the recommended strategies, managers can create a work environment that supports open dialogue, enhances employee engagement, and drives organizational success. Future research should explore the intersection of organizational silence with emerging workplace trends, such as remote work and digital transformation, to further refine strategies for reducing silence in evolving organizational landscapes.

References

- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Efthymiopoulos, A. (2024). Organizational Silence and Organizational Commitment: Empirical Evidence From the Greek Public Sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- Erfanian Khanzadeh, H. (2020). Conceptual Analysis of Organizational Silence Components and Its Influential Factors (A Mixed-Methods Approach). *Journal of Transformation Management Research*, 12(2), 229-262. https://tmj.um.ac.ir/article_39996.html
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Sadeghi, M. (2020). Understanding the Experience of Organizational Silence: A Phenomenological Study in the Department of Culture and Islamic Guidance of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Human Resource Studies*, 10(2), 31-50. https://www.jhrs.ir/article_111007.html?lang=en
- Hassanpour, H., Maroufi, D., & Vakili, A. (2020). Identifying and Explaining the Factors Influencing Organizational Silence Among Permanent Staff and Senior Managers of the Islamic Republic of Iran Army. *Military Science and Technology*, 16(54), 27-52. https://www.qjmst.ir/article_243869.html?lang=en
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(Suppl 1), 85-109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Kettaf, R. (2024). Investigating the Impact of Organizational Climate on Organizational Silence in Higher Education Institutions. *Socioeconomic Challenges*, 8(1), 170-182. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)
- Matsson, A. (2023). How to Organize Silence at work: An Organizational Politics Perspective on Pragmatic Mistreatment at work. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09454-5>
- Panahi, B. (2019). Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Organizational Silence in Iran. *Management Studies for Improvement and Transformation*, 28(94), 85-107. https://jmsd.atu.ac.ir/article_10727.html?lang=en
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557>
- Sheshpari, L., & Momeni Mahmooi, H. (2021). Identifying Factors Influencing the Emergence of Organizational Silence Among Teachers Using a Research Synthesis Approach. *Scientific Quarterly of Teaching and Learning Research, Islamic Azad University, Bojnourd Branch*, 16(68), 141-164. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/educ/Article/940806>
- Sufi, A. F., Raja, U., & Butt, A. N. (2023). Impact of Peer Unethical Behaviors on Employee Silence: The Role of Organizational Identification and Emotions. *Journal of Business Ethics*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05397-x>



- Yazdani, F., Noori, H., & Khalaf, M. (2024). The relationship between organizational trust and organizational resilience with the perception of organizational silence among secondary school art teachers in Karbala. *Educational Leadership Research*, 8(29), 114-192. https://jrlat.atu.ac.ir/article_17265.html?lang=en
- Zhang, W. (2024). Regulatory Focus as a Mediator in the Relationship Between Nurses' Organizational Silence and Professional Identity. *Journal of Advanced Nursing*, 80(9), 3625-3636. <https://doi.org/10.1111/jan.16113>

