



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Designing a Qualitative Model of Organizational Silence in Kurdistan Gas Company

Amirhossein Alibaygi^{1*} | Masoumeh Taghibaygi²

1. Corresponding Author, Department of Agricultural Extension and Education, College of Agriculture & Natural Resources, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: baygi1@razi.ac.ir

2. Department of Agricultural Extension and Education, College of Agriculture & Natural Resources, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: Masoumeh_M@razi.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 01 October 2025

Revised: 09 November 2025

Accepted: 11 November 2025

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Organizational silence,
Conservative silence,
Desperate silence,
Organizational voice,
Gas company.

ABSTRACT

The present qualitative research was conducted with the aim of designing a qualitative model of organizational silence. Data were collected through exploratory interviews with 56 employees of the Kurdistan provincial gas company, who were selected using the snowball method. The data obtained from the interviews were analyzed using the content analysis method, following the three stages of basic, organizing, and comprehensive themes, with the assistance of MAXQDA 18 software. Finally, the model of organizational silence of Kurdistan Gas Company was designed. According to the presented model, five types of silence were common among employees: desperate, conservative, protestant, altruistic, and opportunistic. Based on the results, the most important reasons for silence among employees were individual, organizational, and environmental factors, which led to two types of passive and active behavior among employees. It was also found that silence among employees has both individual and organizational consequences. According to the employees, the solutions to reduce silence were to improve human resources management and develop training programs. Based on the designed model, solutions to reduce organizational silence were presented. The implementation of the proposed solutions and their application within the organization will lead to greater employee participation in the company's affairs and provide creative opinions and innovative decisions, which will ultimately improve the performance of both employees and the company.

Cite this article: Alibaygi, A. H. & Taghibaygi, M. (2026). The Effect of Ethical Leadership on Mobbing Behaviors Encountered by Employees in Organization: Clarifying the Mediating Role of Leader-Member Exchange and Organizational Silence. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 365-387. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.403280.1008892>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.403280.1008892>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی در شرکت گاز استان کردستان

امیرحسین علی بیگی^{۱*} | معصومه تقی بیگی^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: baygi1@razi.ac.ir

۲. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: Masoumeh_M@razi.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

کلیدواژه:

آوای سازمانی،

سکوت سازمانی،

سکوت محافظه کارانه،

سکوت ناامیدانه،

شرکت گاز.

پژوهش کیفی حاضر با هدف طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی انجام شد. داده ها از طریق مصاحبه اکتشافی با ۵۶ نفر از کارکنان شرکت گاز استان کردستان، که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون و سه مرحله مضامین پایه، سازمان دهنده، و فراگیر با استفاده از نرم افزار Maxqda 18 انجام شد. در نهایت مدل سکوت سازمانی طراحی شد. بر اساس مدل ارائه شده پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه کارانه، معترضان، نوع دوستانه، و فرصت طلبانه در بین کارکنان رایج بود. بر مبنای نتایج، مهم ترین دلایل سکوت در بین کارکنان عوامل فردی و سازمانی و محیطی بود که منجر به ایجاد دو نوع رفتار منفعلانه و فعالانه بین کارکنان شد. همچنین مشخص شد سکوت در بین کارکنان دارای دو پیامد فردی و سازمانی است. راهکارهای کاهش سکوت از نظر کارکنان بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه های آموزشی بود. بر مبنای مدل طراحی شده راهکارهای کاهش سکوت سازمانی ارائه شد. اجرای راهکارهای ارائه شده و اعمال آن در سازمان باعث مشارکت بیشتر کارکنان در امور شرکت و ارائه نظرات خلاقانه و تصمیمات نوآورانه می شود که در نهایت عملکرد کارکنان و شرکت را ارتقا می دهد.^۱

استناد: علی بیگی، امیرحسین و تقی بیگی، معصومه (۱۴۰۵). طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی در شرکت گاز استان کردستان، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۳۶۵-۳۸۷.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.403280.1008892>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.403280.1008892>

۱. این تحقیق با استفاده از اعتبارات پژوهشی شرکت گاز استان کردستان و در قالب طرح پژوهشی شماره ۱۴۴۲۰ انجام شده است

مقدمه

امروزه سازمان‌های موفق بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون خدمات نیروی انسانی متفکر و توانمند هستند (Yao et al., 2024: 357). در واقع منابع انسانی که توانایی ارائه عملکرد شغلی مناسب را داشته باشند جزء دارایی‌های ارزش و مهم سازمان‌ها به حساب می‌آیند (Olcer & Coskun, 2024: 25) و سازمان‌ها به منظور موفقیت و کسب مزیت رقابتی به مشارکت همه‌جانبه کارکنان خود نیاز و وابستگی بالایی دارند (Abdou et al., 2023: 658). به بیان دیگر سازمان‌ها برای تداوم موفقیت و خلق مزیت رقابتی خود به بازخورد کارکنان به عنوان افرادی که به طور مستقیم با فرایندهای انجام دادن کار درگیرند نیاز دارند (Gencer et al., 2023: 74). استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی به نحوه برخورد مدیریت سازمان با کارکنان دارد. برخی از مدیران در جهت پذیرش ایده‌های کارکنان و دیدگاه‌های اصلاحی آن‌ها نظر مثبت ندارند و بیان پیشنهادهای و مخالفت‌ها را نوعی بی‌احترامی به خود تلقی می‌کنند. به همین دلیل در سازمان‌های امروزی بسیاری از کارکنان از اظهار ایده‌ها و بیان عقاید و اطلاعات مرتبط با کار و ارزیابی رفتاری و شناختی اثربخش در موقعیت‌های سازمانی خودداری و در واقع سکوت می‌کنند (Guler & Ocak, 2023: 124). ولی آیا به‌راستی سکوت در سازمان‌ها ارزشمند است؟ در جهان رقابتی و در حال تغییر و پیچیده امروزی، صدا یا نوای سازمانی بیشتر از سکوت برای سازمان‌ها ارزشمند است. زیرا برای موفق بودن، امروزه، بیشتر سازمان‌ها به روش‌هایی مانند کار گروهی، دموکراسی سازمانی، و تقویت فرهنگ سازمانی توجه می‌کنند (Kim & Ko, 2021: 2156).

با این حال، بسیاری از کارکنان به دلایل مختلف، مانند اینکه این باور در آن‌ها شکل گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به احتمال زیاد به عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان شناخته شوند یا ممکن است احساس کنند پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد، سکوت را ترجیح می‌دهند؛ پدیده‌ای که به نام «سکوت سازمانی» شناخته می‌شود (Yao et al., 2024: 359). افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتماد به نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن، و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان وجود دارد. برخی از کارکنان نیز با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند. به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و به مشکلات بی‌اعتنا می‌شوند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۹). سکوت سازمانی می‌تواند منجر به شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان شود. این پدیده در سطح فردی با نارضایتی کارکنان، غیبت از کار، خروج از سازمان، بروز تعارض‌های درونی، اختلال در فرایندهای تصمیم‌گیری، مشکلات ارتباطی، خفه شدن تغییر و نوآوری، و جلوگیری از بازخورد مثبت و منفی به مدیریت همراه است (Zohra & Sabrina, 2022: 36). زمانی که سکوت به شکل یک فرهنگ غالب در سازمان خودنمایی کند می‌تواند نشانه‌ای هرچند خاموش از بیماری سازمان باشد که لازم است این بیماری به شکل جامع در سازمان آسیب‌شناسی و برای رفع آن چاره‌اندیشی و اقدام شود. زیرا بی‌توجهی به این امر منجر به سکون و حتی مرگ سازمان می‌شود (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳: ۶۶۸).

شرکت گاز نیز به عنوان یک سازمان دولتی چنانچه با پدیده مخرب سکوت سازمانی مواجه شود، نمی‌تواند از آسیب‌های ناشی از آن در امان باشد. ایجاد چنین جوئی در سازمان و بین کارکنان پیامدهای مخرب فراوانی را برای سازمان در پی خواهد داشت؛ از جمله وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمان، کاهش تعهد سازمانی و انگیزه و رضایت شغلی و اشتیاق شغلی، ناتوانی در یادگیری و تحول، احساس بی‌ارزش بودن، نارضایتی، فشار روانی منفی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی و تیمی، استرس، و حتی ترک خدمت در بین کارکنان. همچنین با توجه به اینکه بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی دغدغه اصلی خط‌مشی‌گذاران کشور است، سکوت و دلسردی کارکنان در زمینه سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمان است که در سطح کلان به جامعه آسیب می‌زند.

در کل زبان‌بار بودن آنچه پیامد سکوت سازمانی شناخته شده است به قدری سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که کار پیشگیری از وقوع آن و رفع معضل سکوت سازمانی در دستور کار سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا قرار گرفته است (Acaray & Akturan, 2015: 477). بر این اساس دادن فرصت به کارکنان برای ارائه دیدگاه‌های خود در شرکت گاز می‌تواند باعث رشد و بالندگی آن‌ها شود و به نفع سازمان باشد. بنابراین ضرورت و اهمیت دارد که این پدیده و علل ایجاد آن در بین کارکنان شرکت

گاز استان بررسی شود تا بتوان راهکارهای لازم را برای کاهش آن و افزایش مشارکت و آوای سازمانی به منظور ارتقای انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی کارکنان و توسعه و بالندگی بیش از پیش سازمان و افزایش بهره‌وری آن را به کار بست. بر این اساس در این پژوهش به طراحی مدل سکوت سازمانی در شرکت گاز پرداخته شده است.

پیشینه پژوهش

مطالعات مختلفی در ارتباط با سکوت سازمانی و جنبه‌های مختلف آن انجام شده است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

مطالعات داخلی

ارائه مدل کیفی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی توسط ذوالفقاری زعفرانی و همکارانش (۱۴۰۴) نشان داد که عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری، و بیرونی بر ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است. بر مبنای نتایج، پیامدهای سکوت شامل کاهش صحت، دقت، کارایی، و امنیت در سازمان است.

طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی در سازمان ملی استاندارد ایران توسط نوروزیان نصرآباد سفلی و همکارانش (۱۴۰۴) نشان داد چهار عامل فردی، مدیریتی، سازمانی، و محیطی بر ایجاد سکوت سازمانی در شرکت ملی استاندارد ایران مؤثر است.

نتیجه پژوهش مهدی‌زاده و همکارانش (۱۴۰۳) در ارتباط با بررسی سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان نشان داد سه عامل برون سازمانی، درون سازمانی، و فردی در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است.

خسروی و همکارانش (۱۴۰۳) در پژوهش خود به طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها پرداختند. نتیجه پژوهش آن‌ها به شناسایی بیست عامل اثرگذار انجامید که شامل سیاست‌های تسهیلگر، عوامل انگیزشی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، حاکمیت نظام شایسته‌سالاری، سبک رهبری، ارتقای مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای، کیفیت روابط، سلامت روابط، اعتماد متقابل، معنویت در محیط کار، جو خلاق و انتقادپذیر، فرهنگ همکاری، مشاوره و روان‌شناسی مثبت سازمانی، کاهش فشارهای روانی، ایجاد تغییرات نگرشی، تغییر استراتژی‌های سازمانی، و تقویت تفکر استراتژیک بود.

مهدی‌زاده و همکارانش (۱۴۰۲) در پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی نشان دادند که به‌کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا از طریق توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد.

طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه توسط قائدامینی هارونی و همکارانش (۱۴۰۲) نشان داد عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی، فرهنگی، و گروهی در پیشگیری از سکوت سازمانی مؤثر است. بر مبنای نتایج پیشگیری از سکوت منجر به پیامدهای سازمانی و فردی و فراسازمانی می‌شود.

مطالعه درباره ارتباط بین بی‌اعتنایی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، توسط تقی‌پور غوری و همکارانش (۱۴۰۱)، نشان داد بین بی‌اعتنایی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی توسط قنبری و معجونی (۱۴۰۱) نشان داد متغیرهای رهبری زهرآگین، انسداد سازمانی، و سکوت سازمانی اثر مستقیم و مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی معلمان دارند.

نتیجه پژوهش معلمیان و همکارانش (۱۴۰۰) با عنوان «بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران در بانک ملت» نشان داد ترومای سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین بین هوش هیجانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.

ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی، توسط اشراقی و همکارانش (۱۴۰۰)، نشان داد عدم رعایت شایسته سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، و یادگیری اجتماعی ایجادکننده سکوت سازمانی هستند.

علی‌رحمزاده و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهش خود به طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. در این پژوهش پدیده محوری شش نوع سکوت سازمانی یعنی سکوت محافظه کارانه، سکوت معترضان، سکوت نوع‌دوستانه، سکوت منفعت‌طلبانه، سکوت ناامیدانه، و سکوت منفعلانه بود که شرایط علی یعنی عوامل مربوط به نیروی انسانی، عوامل سازمانی، و عوامل مدیریتی بر پدیده محوری مؤثر بودند. در الگوی طراحی شده عامل مداخله‌گر شامل دو دسته عوامل محدودکننده (بی‌اعتنایی سازمان، طفره سازمان، سقف شیشه‌ای، بروکراسی سازمانی، رفتار ضد بهره‌وری) و عوامل تسهیلگر (آموزش کارکنان، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، حمایت مدیریت، جانشین‌پروری) و عامل زمینه‌ای شامل عوامل کلان اقتصادی، عوامل کلان فرهنگی، عوامل کلان سیاسی، عوامل کلان اجتماعی، و روابط بین‌الملل بودند. پیامدهای حاصل از شکست سکوت نیز بر اساس الگوی طراحی شده شامل پیامدهای فردی (افزایش روحیه و انگیزه، خلاقیت و نوآوری، تعهد، بهره‌وری، کاهش تمایل به خروج کارکنان)، پیامدهای سازمانی (بالندگی سازمانی، آنتروپی منفی، بهبود عملکرد سازمان)، و پیامدهای اجتماعی (افزایش رضایت، اعتماد شهروندان) بود.

طراحی مدل جامع سکوت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران توسط حسنی و همکارانش (۱۳۹۹) نشان داد پنج عامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی-فرهنگی)، ویژگی‌های فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی، و عوامل فردی کارکنان در بروز پدیده سکوت سازمانی و همچنین طراحی مدل نهایی سکوت سازمانی مؤثر است. خداینده و همکارانش (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد» به این نتیجه رسیدند که مجموعه ویژگی‌ها و باورهای مدیریت بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارند.

مطالعات خارجی

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی ایران توسط توسط مهترقه‌داغی^۱ و همکارانش (۲۰۲۵) بررسی شد. بر اساس نتایج عواملی مانند ترس از پیامدهای منفی، بی‌اعتمادی به مدیریت، و نابرابری ادراک شده تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارند. علاوه بر این سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر احساسات منفی کارکنان، کاهش بهره‌وری، و تضعیف فرهنگ سازمانی دارد. همچنین اثر متغیرهای مداخله‌گر مانند اعتماد ادراک شده و امنیت روانی بر سکوت کاهنده و اثر بدبینی سازمانی و خستگی عاطفی بر سکوت سازمانی تشدیدکننده است. بر اساس نتایج برای کاهش سکوت سازمانی باید بهبود اعتماد سازمانی و تقویت جو سازمانی مثبت توسط مدیران در اولویت قرار گیرد.

بابایی‌نژاد^۲ و همکارانش (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان با تمرکز ویژه بر نقش واسطه‌ای رفتارهای رهبری مثبت پرداختند. بر مبنای نتایج رابطه منفی و معناداری بین سکوت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای رهبری مثبت وجود دارد. بر مبنای یافته‌ها استراتژی‌هایی که با هدف تقویت رفتارهای رهبری مثبت و شهروندی سازمانی انجام می‌شوند در کاهش سکوت سازمانی مؤثر هستند.

پژوهشی با عنوان «تحلیل جامع و ترکیب مطالعات موجود در زمینه بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی» توسط رای^۳ و کودامارا (۲۰۲۴) نشان داد که وقتی رهبران اخلاقی هستند کارکنان احساس امنیت و انگیزه می‌کنند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند که از منظر عملکرد سازمانی ضروری است. از طرفی، در یک فرهنگ جمع‌گرا، کارمندان عموماً نظرات

خود را بیان نمی‌کنند (سکوت اجتماعی) حتی اگر رهبران اخلاق‌مدار باشند. اما در یک فرهنگ فردگرا کارمندان نظرات و عقاید خود را در مورد مسائل سازمانی بیان می‌کنند حتی اگر رهبران اخلاق‌مدار باشند.

پاول^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی پیشران‌های سکوت سازمانی و راهکارهای مقابله با آن پرداخت و به این نتیجه دست یافت که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کاهش سکوت سازمانی ادراک حمایتی سازمانی و حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست.

کیم^۲ و کو (۲۰۲۱) در پژوهشی به تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل اعضای هیئت علمی و دانشجو پرداختند. نتایج نشان داد سکوت سازمانی می‌تواند اثر مخربی بر ارتقای بهره‌وری سازمانی داشته باشد.

در همین زمینه نوزی^۳ و همکارانش (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «سکوت سازمانی و جوّ مدرسه به عنوان ارتباط عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه در ایالت آنامبرا نیجریه» پرداختند. بر اساس نتایج پدیده سکوت سازمانی در مدارس نیجریه اثر مخربی بر سطح کیفی آموزشی مدارس متوسطه این کشور داشته است.

کریس^۴ و همکارانش (۲۰۲۱) با بررسی عواملی که بر سکوت محل کار در میان پزشکان تأثیر می‌گذارد نشان دادند که خطر شهرت، کمبود انرژی و زمان، عدم توانایی در ایجاد تغییر، و هنجارهای فرهنگی از عوامل ایجادکننده سکوت بین پزشکان است. دولوس سانتوس^۵ و همکارانش (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر نتایج کار پرستاران و بهزیستی روان‌شناختی» آن‌ها انجام دادند. نتایج مطالعه بینشی از اثر سکوت سازمانی و علاقه‌مندی به نتایج کار پرستاران و بهزیستی روان‌شناختی در زمینه بهبود کانال‌های ارتباطی بین تیم مراقبت‌های بهداشتی برای ترویج فراگیری کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و افزایش دوام سازمانی نشان داد.

پژوهش دیگری توسط ستین^۶ (۲۰۲۰) بر روی ۲۹۴ نفر از کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی استانبول نشان داد که سکوت سازمانی متأثر از تعهد سازمانی است و البته بر تعهد نیز تأثیرگذار است.

در همین زمینه پیرزادا^۷ و همکارانش (۲۰۲۰) به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و درگیری شغلی کارکنان با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی پرداختند. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان داد که رابطه منفی معناداری بین سکوت سازمانی و درگیری شغلی کارکنان با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی وجود دارد.

کیمین^۸ و کاراداک (۲۰۱۹) به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که ترس از به هم ریختن چرخه سازمان به عنوان یک سیستم، رویه‌های تصمیم‌گیری، تمایل در به‌کارگیری کارکنان قراردادی، عاجز بودن از درک مشکل در سازمان، و ترس از اخراج در به وجود آمدن سکوت سازمانی مؤثرند.

بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان توسط آل راسان^۹ و همکارانش (۲۰۱۸) انجام شد. بر مبنای نتایج بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط منفی و معنادار وجود دارد.

همان‌طور که مطالعات گذشته نشان می‌دهد سکوت سازمانی حدود یک دهه است که وارد محافل علمی ایران شده است. در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌ها در این زمینه افزایش یافته است. در بیشتر مطالعات داخلی، پدیده سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه در نظر گرفته شده که تأثیر آن بر متغیرهای دیگر مورد بررسی قرار گرفته یا متغیر سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته و عوامل مؤثر بر آن شناسایی شده است. تعدادی از مطالعات داخلی نیز به صورت کیفی به بررسی الگوی سکوت سازمانی پرداخته‌اند که بین این مطالعات پژوهشی در شرکت گاز انجام نشده است. با توجه به اینکه هر

1. Powell

2. Kim

3. Nozi

4. Creese

5. De los Santos

6. Cetin

7. Pirzada

8. Cimen

9. Al-Rousan

سازمانی به عنوان یک واحد مستقل دارای فرهنگ و ویژگی‌های منحصر به فرد خود است که با سازمان‌های دیگر متفاوت است، بررسی ویژگی‌ها و مسائل و مشکلات در یک سازمان ممکن است با سازمان دیگر متفاوت باشد. پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور نیز نشان می‌دهد که سکوت سازمانی چالش عمده اکثر سازمان‌هاست. مطالعات در سازمان‌های خارجی از پیشینه و سابقه طولانی‌تری برخوردار است. همچنین بررسی دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی در اکثر مطالعات خارجی نشان از اهمیت پژوهش در این زمینه و شناسایی این دلایل دارد. بر این اساس می‌توان گفت اگرچه موضوع سکوت سازمانی در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده، شکاف نظری موجود نبود الگویی مدون در زمینه سکوت سازمانی به صورت کیفی در شرکت گاز است. با توجه به اینکه پژوهشی در زمینه سکوت سازمانی در شرکت گاز انجام نشده، بررسی این پدیده از حیث نوع سکوت حاکم بر آن، شناسایی دلایل ریشه‌ای ایجادکننده سکوت سازمانی، رفتارها و پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی در قالب الگو و همچنین از طریق مصاحبه با کارکنان می‌تواند در نوع خود مهم باشد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سکوت سازمانی در شرکت گاز استان کردستان انجام شد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها یک مطالعه کیفی است. پژوهش کیفی به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی پدیده سکوت سازمانی و برای کشف تجربیات و ادراکات و بینش‌های عمیق مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. چون هدف درک و تفسیر سازه‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان در بافت خاص سازمانی شرکت گاز استان کردستان بود. چارچوب روش‌شناختی این مطالعه تحلیل مضمون بود. این چارچوب به دلیل انعطاف‌پذیری، ساختاریافتگی، و توانایی آن در سازمان‌دهی و ارائه یک تصویر غنی از داده‌های کیفی برای دستیابی به درکی عمیق از پدیده سکوت سازمانی انتخاب شد. جامعه این پژوهش را کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان کردستان (شهرستان‌های کردستان، سقز، مریوان، بانه، قروه، کامیاران، بیجار، دیواندره، دهگلان، سروآباد) در کلیه سطوح و رده‌های شغلی (از مدیریت ارشد تا کارکنان عملیاتی) تشکیل دادند. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و دسترسی به افراد کلیدی و مطلع، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این روش، پس از مصاحبه با افراد اولیه، از آنان برای شناسایی و معرفی سایر کارکنان رسمی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری ارائه دهند درخواست می‌شد. معیار اصلی برای مشارکت در این مطالعه داشتن وضعیت استخدام رسمی در شرکت و تمایل و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه بود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اکتشافی بود. یک پروتکل مصاحبه اولیه طراحی شد که شامل یازده سؤال بازپاسخ بود تا فضایی برای بیان آزادانه تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم آورد. در مجموع ۵۶ مصاحبه عمیق با کارکنان رسمی انجام شد. روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه چهل و نهم به اشباع نظری رسید؛ به این معنا که داده‌های جدید مضمون یا مفهوم تازه‌ای را آشکار نمی‌کردند. با این حال برای اطمینان بیشتر و افزایش اعتبار یافته‌ها مصاحبه‌ها تا شماره ۵۶ ادامه یافت.

فرایند تحلیل داده‌ها با پیروی از رویکرد تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 18 انجام شد. این فرایند در سه مرحله اصلی صورت پذیرفت؛ شامل:

- کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه: در این مرحله داده‌های هر مصاحبه به دقت مطالعه و کدهای اولیه (عبارات یا جملات کلیدی) استخراج شد.
- ایجاد مضامین سازمان‌دهنده: کدهای مشابه و مرتبط در دسته‌های گسترده‌تری با عنوان مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند تا ارتباط بین مضامین پایه نشان داده شود.
- تعیین مضامین فراگیر: در نهایت مضامین سازمان‌دهنده تحت چند مضمون اصلی و فراگیر که هسته مرکزی پژوهش را تشکیل می‌دادند قرار گرفتند. در این پژوهش مضامین فراگیر نهایی شامل «نوع سکوت سازمانی حاکم»، «دلایل ریشه‌ای سکوت»، «رفتارهای ایجادکننده سکوت»، «پیامدهای سکوت»، و «راهکارهای شکستن سکوت و رسیدن به آوای سازمانی» بودند.

به منظور تأیید روایی و پایایی پژوهش بنا بر دیدگاه آندرسن^۱ چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری، و تأییدپذیری (Anderson, 2003: 5) با استفاده از تکنیک کنترل اعضا (از طریق ارائه تحلیل داده‌ها و نتایج آن به پاسخگویان و درج واکنش آن‌ها در مرحله نوشتن گزارش) و خودبازبینی محقق طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. در پایان و پس از کدگذاری‌ها و شناسایی مضمون‌ها نیز دو تن از اعضای هیئت علمی خبره در تحقیقات کیفی آن‌ها را مورد بازبینی عمیق قرار دادند و اصلاحات لازم با حضور تیم تحقیق اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی

مضامین پایه مرتبط با مؤلفه‌های سکوت سازمانی که شامل ۱۹ مضمون بودند بر اساس نقل قول‌های کلیدی شناسایی و استخراج شد. این مضامین متناسب با مفاهیم آن‌ها با کدهای N، M، Z، S، و F نام‌گذاری شدند. در گام بعدی ماهیت و مفهوم هر مضمون پایه به طور دقیق‌تر شناسایی و نام‌های مناسب برای مضمون‌ها انتخاب شد. سپس مضامین سطح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی شدند که شامل هفت مضمون سرخوردگی و بی‌انگیزگی، ترس از پیامدهای منفی، حفظ جایگاه سازمانی، عدم مشارکت و کناره‌گیری، منفعت همکاران، منفعت سازمان، و منفعت شخصی بود. مضامین سازمان‌دهنده، در واقع، مضامین اصلی مشابه را گروه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده به این شیوه دسته‌بندی شدند و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند.

جدول ۱. شناسایی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با مؤلفه‌های سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
سکوت ناامیدانه	سرخوردگی و بی‌انگیزگی	انگیزه پایین به دلیل نادیده گرفتن تلاش‌ها و زحمات	متناسب با کارایی و تلاش‌های کارکنان قدردانی و ارتقا صورت نمی‌پذیرد و لیاقت و شایستگی کارکنان آن‌گونه که سزاوار است مورد توجه قرار نمی‌گیرد.	N1
			برای همین انگیزه چندانی برای کار و اظهارنظر ندارم و بیشتر از سر اجبار در محل کار حاضر می‌شوم و هر روز می‌گم فقط ساعت ۴ بشه.	
		عدم توجه به نظر جوان‌ترها	قوانین و مقرراتی در شرکت وجود دارد که توسط گذشتگان پایه‌گذاری شده که نباید به نظر جوان‌ترها توجه کرد. این بی‌توجهی باعث می‌شه بیشتر مواقع سکوت کنم.	N2
			اصلاً نظر ما در هیچ زمینه‌ای در سازمان مهم نیست. حتی در لباس کار هم نظر ما را نگرفتند و طرح و جنسی را سفارش دادند که کسی استفاده نمی‌کند. «گوش اگر گوش تو و ناله اگر ناله من/ آنچه البته به جایی نرسد فریاد است». برای همین سعی می‌کنم خودم را خرج سازمان نکنم یا با سیاست بیشتری کار کنم.	
	سکوت ناامیدانه	عدم استقبال از نظرات	در هیچ زمینه‌ای امید به تغییر و اصلاح ندارم برای همین هیچ صحبتی نمی‌کنم.	N3
			به نظر من سیستم به اندازه سنش بزرگ نشده است. مثلاً برخورد و ذهنیتی که در بدو استخدام با من داشته‌اند بعد از ۲۷ سال همان نگرش و ذهنیت وجود دارد و همین مسئله باعث کمبود اعتمادبه‌نفس من برای اظهارنظر شده است.	N4
سکوت ناامیدانه	بلوغ سازمانی ناکافی	نداشتن امید به استفاده از نظرات	من داشته‌اند بعد از ۲۷ سال همان نگرش و ذهنیت وجود دارد و همین مسئله باعث کمبود اعتمادبه‌نفس من برای اظهارنظر شده است.	N5

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
سکوت محافظه کارانه	ترس از پیامدهای منفی	ترس از تنبیه و توبیخ	M1 نظر و پیشنهاد زیاد در شرکت، مخصوصاً اگر از طرف رده‌های پایین باشد، برای کارکنان با پیامدهایی مانند کاهش اضافه کاری، تنزل جایگاه، و حتی انتقال به شهرستان همراه است. برای همین کارکنان سکوت را ترجیح می‌دهند.	
			M2 جلسات پُرتنش و بیشتر بازجویی است تا مشارکتی. برای همین در بیشتر جلسات ترجیح می‌دم ساکت باشم و نظر ندم.	
		عدم تأیید همکاران	M6 نظری نمی‌دم. چون ممکن است سلیقه و نظرم با سلیقه دیگران یکی نباشد و باعث فریز شدنم شود.	
			M7 وقتی سایرین ساکت باشن انگاری تو فضولی اگه حرف بزنی یا نظری بدی. منم سعی می‌کنم نظری ارائه نکنم.	
	حفظ جایگاه سازمانی	عدم ایجاد حس معترض بودن در همکاران	M8 اگه در جلسه اظهار نظر کنم کمتر به نتیجه می‌رسم و در دیگران این ذهنیت ایجاد می‌شود که من فردی همیشه معترض هستم. برای همین در جلسات کمتر صحبت می‌کنم. اما در بین همکاران بیشتر صحبت می‌کنم و نظر می‌دم.	
			M3 انرژی و توانایی کم شده، تاب‌آوری کم شده، چون در جلسات تنش ایجاد می‌شه. برای همین اکثراً در جلسات سکوت می‌کنم. نمی‌خوام حاشیه درست بشه.	
		حفظ حرمت	M4 به خاطر قطع شدن پاداش و حفظ جایگاه ترجیح می‌دهم که سکوت کنم.	
			M5 به دلیل تجربه‌ای که دارم ترجیح می‌دهم ساکت باشم. چون سکوت باعث حفظ حرمت می‌شود.	
سکوت معترضان	عدم مشارکت و کناره‌گیری	سکوت به مثابه اعتراض	Z1 در برخی جلسات مهم حرف نمی‌زنم. ساکتیم. چون موافق وضع موجود شرکت نیستیم. این طوری اعتراض را نشان می‌دهم؛ با حرف نزدن.	
			S1 کمتر صحبت می‌کنم و نظر می‌دم. چون انصافاً مدیر انسان فنی و باتجربه‌ای است و اشراف کامل به قضایا دارد. برای همین با خودم می‌گم من چی بگم دیگه.	
	منفعت همکاران	جلوگیری از تنش	S2 کمتر نظر می‌دم. چون ممکن است دیدگاه من با دیگران نخواند و باعث ایجاد تنش شود.	
			S4 سکوت می‌کنم. چون حرف زدنم دیگران را تحریک به واکنش و عکس‌العمل می‌کند و ضررش برای دیگران است که ممکن است برایشان سنگین تمام شود.	
سکوت فرصت طلبانه	منفعت سازمان	جلوگیری از افزایش هزینه شرکت	S3 به دلیل کمبود امکانات و داشتن بار مالی برای شرکت حرف نمی‌زنم که هزینه مالی درست نکنم.	
			F1 کمتر در جلسات صحبت می‌کنم و نظر می‌دم. چون باعث می‌شه وظیفه، مسئولیت، و حجم کارم زیاد بشه. برای همین به مصداق این ضرب‌المثل «نازانم راحتی گیانم» ترجیح می‌دم صحبت نکنم.	
	منفعت شخصی	افزایش حجم کار و مسئولیت		

بر اساس جدول ۱، مضامین سازمان دهنده شناسایی شده پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه کارانه، معترضان، نوع دوستانه، و فرصت طلبانه را تشکیل دادند. دو نوع سکوت ناامیدانه و محافظه کارانه با توجه به فراوانی تکرار مضامین پایه و سازمان دهنده آنها بین کارکنان بیشتر رایج است.

شناسایی دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی

بیست مضمون پایه‌ای مرتبط با دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی بر اساس نقل قول‌های کلیدی شناسایی و متناسب با مفاهیم هر یک با کدهای F و S و M نام‌گذاری شد. پس از شناسایی کدها و مضامین پایه، در گام بعدی با ترکیب مضامین پایه مضامین سازمان دهنده ایجاد شد. مضامین فراگیر نیز در نهایت از ترکیب مضامین سازمان دهنده به وجود آمدند (جدول ۲).

جدول ۲. شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با دلایل ریشه‌ای سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
عوامل فردی	ویژگی‌های رفتاری مدیران	ارتباط ضعیف مراتب بالای اداری با رده‌های پایین	عدم برگزاری جلسه و ارتباط با رده‌های پایین سازمان سبب شده آنها خود را جزئی از سازمان نبینند و به سازمان بی‌اعتنا باشند. به نظر من سازمان شبیه یک خانواده است و هر چه مدیران فاصله بگیرند اعضای سازمان از هم دورتر می‌شوند.	F3
		ضعف روابط انسانی در شرکت	چون شرکت گاز یک سازمان فنی است و اکثر کارکنان آن فنی هستند از لحاظ روابط انسانی ضعیف هستند و نیاز به سرمایه‌گذاری و اصلاح وجود دارد. در واقع ضعف نیروی انسانی و غفلت از منابع انسانی سازمان و توجه به مأموریت اصلی سازمان یعنی خدمت‌رسانی سبب شده کارکنان ناراحت، عصبی، و دلخور باشند.	F4
		بزرگ‌نمایی اشتباهات و خطاهای کاری	مدیران چیزی را فراموش نمی‌کنند. اگر خطایی را ببینند مثل چوب‌تا همیشه می‌کوبن توی سر ما و کوچک‌ترین مشکل از سوی کارکنان را تا همیشه و به دفعات مطرح می‌کنند و در رفتار و برخورد با کارکنان تأثیر می‌دهند. در واقع توجه بیشتر بر اساس نحوه گفتار و رفتار است.	F5
		نیاز رده‌های بالای شرکت به تأیید شدن	رده‌های بالا همیشه دوست دارند مورد تأیید قرار گیرند. اگر حقایق را بگوییم پیشرفت نمی‌کنیم.	F6
		سلیقه‌ای عمل کردن برخی از مدیران	سلیقه‌ای عمل کردن برخی مسئولان و افراد خاصی را امین قرار دادن باعث بدبینی و بی‌انگیزگی سایرین شده است. همین باعث می‌شه چیزی ببینیم نمی‌گیم.	F9
		کم‌توجهی به نظرات، پیشنهادها، و نقدها	اهمیت بیشتر به نظرات و ایرادهای بیرونی‌ها تا افراد داخل سازمان باعث شده کارکنان فکر کنند نظرات آنها هیچ بهایی ندارد.	F11
		رعایت ضعیف اصل شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری در سازمان ضعیف است و توانا‌ترها زبردست‌تری تجربه‌ها هستند. در واقع عدم توجه به لیاقت، شایستگی، تخصص، و تجربه افراد در تشویق، ارتقاء، و گذاری پست‌ها و سمت‌ها و عدم تناسب بین تخصص و وظایف در سازمان باعث شده کارکنان احساس تبعیض کنند و این احساس باعث بی‌انگیزگی آنها شده است.	F12
		تبعیض قائل شدن بین کارکنان	به نظر من بی‌انگیزگی ناشی از تبعیض باعث سکوت کارکنان می‌شود. در شرکت حتی در ارائه پارکینگ خودرو هم تبعیض	F13

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			وجود دارد و ماشین یک عده ارزشمندتر است. خواستیم نامه برای پارکینگ بزنیم؛ اما برای اون هم انگیزه نداشتیم.	
		وجود دهن بینی و قضاوت بر اساس آن	متأسفانه دهن بینی در شرکت خیلی زیاد است و هر کس هر حرفی بزنه حتی از سر خصومت باشه بقیه می پذیرن و بر اساس اون حرف قضاوت می کنن. برای همین بیشتر مواقع ترجیح می دم سکوت کنم یا هر حرفی نزنم.	F14
		انتقادپذیری ضعیف مدیران	انتقادپذیری خیلی در سازمان ضعیف است و باعث می شود زمانی که کسی مشکلی می بیند خیلی راغب به ارائه گزارش نباشد.	F16
		عدم شناخت کافی کارکنان از هم	عدم شناخت کارکنان نسبت به هم و نسبت به مدیران سبب می شود گمان کنند اگر نظر بدهند توجه نمی شود.	F1
		وجود سوء تفاهم در برخی کارکنان	سوء تفاهم و بدبینی که در برخی افراد وجود دارد باعث این تصور می شود که به نظرات توجه نمی شود و تحویل نمی گیرند.	F2
ویژگی های رفتاری کارکنان		کم رویی و خجالتی بودن	به خاطر شخصیت کردها است که در جمع کمتر ظاهر می شوند و نظر می دهند.	F7
		تجارب منفی از عدم سکوت	تجربه منفی در اظهار نظرهای گذشته افراد سبب بی تفاوتی می شود.	F8
		همبستگی و انسجام ضعیف بین کارکنان	به نظر من سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان ضعیف است. به شکل اعضای یک خانواده به هم نگاه نمی کنیم و خیلی حرفا را توی جمع نمی زنیم.	F10
		ترس از بازخورد منفی (دشمن تراشی)	اگر خیلی راحت نظر بدم و هر حرفی را بزنم ممکنه برام دشمن ایجاد بشه.	F15
عوامل سازمانی	فلات زدگی شغلی	عدم ارتقای شغلی و محدود بودن گردش شغلی	وقتی که آدم ده سال در یک موقعیت و جایگاه شغلی بدون هیچ تغییری فریز شده باشد و احساس کند مورد ظلم قرار گرفته دیگه چه انگیزه ای برای صحبت کردن دارد! برای همین «خون بیاد لاشه را ببره» می گم به من چه.	S2
		ساختار سلسله مراتبی شرکت	قوانین و مقررات پایه گذاری شده توسط گذشتگان در وزارت نفت باعث ساختار سلسله مراتبی در آن شده است. این ساختار باعث ارتباط ضعیف رده های بالا و پایین سازمان شده و به دلیل عدم دسترسی به مدیران میانی و ارشد شرکت و ضعف ارتباطات انسانی کارکنان انگیزه و رغبت زیادی برای بیان نظرات ندارند. در واقع کسی به نظرات آن ها گوش نمی دهد.	S1
عوامل محیطی	ضعف اقتصادی	محرومیت های منطقه ای	محرومیت ها و مسائل و مشکلاتی که در استان وجود دارد مانند کیفیت پایین امکانات آموزشی، نبود سیستم درمانی مناسب، جاده نامناسب، نبود مکان تفریحی مناسب، و غیره سبب شده بحث بی انگیزگی و سکوت از جامعه شروع و به داخل سازمان نفوذ کند.	M1
		اوضاع اقتصادی کارکنان	استرس به خاطر مسائل اقتصادی زیاد است و اکثر کارکنان در بیرون حاشیه دارند. دیگه نمی خواهند در سازمان حاشیه داشته باشند و برای همین سکوت می کنند.	M2

بر اساس جدول ۲، مضامین پایه شناسایی شده پنج مضمون سازمان دهنده ویژگی های رفتاری مدیران، ویژگی های رفتاری کارکنان، فلات زدگی شغلی، ساختار سلسله مراتبی شرکت، و ضعف اقتصادی را تشکیل داده اند. در نهایت پنج مضمون سازمان دهنده منجر به ایجاد سه مضمون فراگیر یعنی عوامل فردی و سازمانی و محیطی شدند.

شناسایی رفتارهای ایجاد شده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

بررسی نقل قول های کلیدی منجر به شناسایی هجده مضمون پایه در ارتباط با رفتارهای کارکنان شد که متناسب با بار مفهومی هر یک با کدهای M و F نام گذاری شدند. مضامین پایه شناسایی شده سه مضمون سازمان دهنده، یعنی انتقام جویی غیر مستقیم و اقدامات منفی و ترک سازمان، را تشکیل دادند. مضامین فراگیر نیز که شامل رفتارهای منفعلانه و رفتارهای غیر منفعلانه بودند، در نهایت، از ترکیب مضامین سازمان دهنده به وجود آمدند (جدول ۳).

جدول ۳. شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با رفتارهای ایجاد شده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
رفتارهای منفعلانه	انتقام جویی غیر مستقیم	بی اعتنایی و بی خیالی	به شرکت و اهداف آن بی خیال و بی اعتنا خواهم شد. هر اتفاقی هم بیفته برای شرکت، می گم خدا را شکر.	M1
		ارائه گزارش های کذب	گزارش هایی که می دم را جوری تنظیم می کنم که هیچ وقت به ضرر منم نشه. راست کامل نیست، دروغ صریح هم نیست، ی جورایی بینابین اما واقعیت چیز دیگریست. من ترجیح می دم با این روش حداقل دلم یه خرده خنک بشه، نه برای اینکه کسی را اذیت کنم، فقط برای اینکه بدونم تو این بازی، منم یه چیزی دستمه.	M2
		برخورد سرد با همکاران	وقتی از کل سیستم بی زار بشی، دیگه نمی تونی با آدماش گرم بگیری، سرد برخورد می کنم، جواب سرخود می دم، هیچ وقت پیش قدم نمی شم. این تنها راهی که می تونم نشون بدم از اینجا راضی نیستم. بدون اینکه مستقیم اعتراض کنم. می خوام ببینم که من دیگه براشون ارزش قائل نیستم. این کوچکتین تلافی که از دستم بر میاد.	M3
		معطل نگه داشتن کار	دیگه اون آدم سابق نیستم، کار یک روز را ده روز انجام می دم، نه اینکه نتونم، نه، این تنها راه تلافی که توی حیطه ی اختیارمه. یعنی عمداً سرعت کارم را کم می کنم، کارها را معطل می زارم. در واقع دیگه براشون نمی سوزم. بزار همین باشه براشون.	M4
		زیر آب زدن	زیر آب دیگران را می زنم.	M5
		کاهش رفتار دلسوزانه برای شرکت	دلسوزی ندارم برای سازمان و بیشتر از ظرفیت کار نمی کنم.	M6
		افزایش غیبت (پشت سر دیگران حرف زدن)	به صورت غیبت و عدم حضور در شرکت مخالفت خود را نشان می دهم.	M7
		رفتار نامناسب با ارباب رجوع	روی رفتارم با ارباب رجوع تأثیر دارد. ارباب رجوع را اذیت می کنم و کارش را درست انجام نمی دهم.	M8

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
		عدم تمایل به شرکت در فعالیتهای غیر اجباری و غیر وظیفه‌ای، مانند جلسات عمومی و همایش‌ها	عدم شرکت در جلسات و همایش‌ها، حتی همایش‌های خانوادگی.	F1
		بزرگ جلوه دادن مشکلات و بد شرکت را گفتن	در همه جا اعتراض می‌کنم. مشکلات شرکت را بزرگ جلوه می‌دهم و بیرون شرکت هر جا که باشد بد شرکت را می‌گویم. در واقع در یک جا (مقابل مدیر و در سازمان) نگفته و اعتراض نمی‌کنم. اما ده جا می‌گویم.	F2
		بروز رفتار تلافی‌جویانه	تلافی در عملیات اجرایی یا اگر مثلاً مسئله‌ای در خط تولید وجود داشته باشد نمی‌گم.	F3
رفتارهای فعالانه (غیر منفعلانه)	اقدامات منفی	ایجاد هزینه برای شرکت	ضربه زدن و آسیب رساندن به شرکت؛ مثلاً اگر وسیله نقلیه در سال یک بار نیاز به تعمیر دارد ممکن است سالی ده بار تعمیر کنم و از این طریق هزینه‌های شرکت را افزایش می‌دهم و یا در وسایل و مواد خوراکی شرکت مثل دستمال، مایع دستشویی، چایی، و قند اسراف می‌کنم.	F4
		نادیده گرفتن منفعت شرکت	کاری که به نفع شرکت باشد را انجام نمی‌دهم.	F5
		افزایش غیبت	به صورت غیبت و عدم حضور در شرکت مخالفت خود را نشان می‌دهم.	F7
		انجام ندادن کار و اضافه‌کار گرفتن	اضافه‌کار بیشتر می‌مانم. اما کاری انجام نمی‌دهم.	F8
		سهل‌انگاری در استفاده از ابزار و وسایل شرکت	در نگهداری ابزار و وسایل شرکت کوتاهی می‌کنم.	F9
		کار بی کیفیت	کار را با کیفیت انجام نمی‌دهم.	F10
	ترک سازمان	انتقالی	من باید به مردم شهر خودم خدمت کنم. اما وقتی می‌بینم به من بی‌توجهی می‌شود تصمیم به انتقالی می‌گیرم.	F6

شناسایی پیامدهای حاصل از رفتارهای ناشی از سکوت سازمانی

سکوت سازمانی و رفتارهای ناشی از آن می‌تواند منجر به ایجاد پیامدهایی شود. به منظور شناسایی مضامین پایه مرتبط با پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی، پس از بررسی نقل قول‌های کلیدی، سیزده مضمون پایه شناسایی شد که متناسب با مفاهیم هر یک با کدهای S و F نام‌گذاری شدند. با ترکیب مضامین پایه، چهار مضمون سازمان دهنده یعنی نزول بهره‌وری، نزول منزلت سازمانی، تأثیر منفی روحی، و تأثیر منفی بر رشد و پیشرفت فرد به وجود آمدند. در نهایت، دو مضمون فراگیر یعنی پیامدهای سازمانی و فردی از ترکیب مضامین سازمان دهنده ایجاد شد (جدول ۴).

جدول ۴. شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با پیامدهای حاصل از رفتارهای ایجادشده توسط کارکنان در اثر سکوت سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
پیامدهای سازمانی	نزول بهره‌وری	کاهش عملکرد سازمانی	از آنجا که یک فرد خودش و تفکرش سرمایه شرکت است، سکوت روی اهداف شرکت، عملکرد آن، موفقیت شرکت، و مدیر تأثیر منفی دارد.	S1
		کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی	هر سازمان یا اداره‌ای باید به این باور برسد که برای موفقیت و دستیابی به اهداف از دانش و تجربه دیگران	S2

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
			استفاده کند و خرد جمعی را سرلوحه کار خود قرار دهد. در غیر این صورت با بازی مواجه است که طرفین یعنی سازمان و کارمندان هر دو بازنده هستند.	
		ایجاد جو بسته سازمانی	در برخورد کارکنان با هم و با مدیر تأثیر دارد. برخوردها سرد، سنگین، و خشک می شود.	S3
	نزول منزلت سازمانی	آسیب به منزلت سازمانی شرکت	کارکنان در بیرون شرکت، اداره های دیگه، و در حضور افراد دیگه همش بد شرکت را می گن و باعث به خطر افتادن آبروی شرکت می شن.	S4
		افزایش استرس شغلی	از لحاظ روحی خسته ایم. اکثراً در محیط کار عصبی، ناراحت، و دلخور هستیم. استرس داریم و به زور سر کار می آیم.	F1
		کاهش رضایت شغلی	من از شغلم راضی نیستم و در واقع نه تنها من بلکه اکثر کارکنان ناراضایتی شغلی دارند.	F2
		کاهش اشتیاق شغلی	شور و شوق در محل کار وجود ندارد و در واقع نشاط و شادی سازمانی کم شده است.	F6
	تأثیرات منفی روحی	کاهش سرمایه اجتماعی	باعث ایجاد دودستگی، تفرقه، کاهش اعتماد بین کارکنان و اعتماد آن ها به مدیر، و کاهش همدلی بین کارکنان می شود. مثلاً یک سری با همکار در مورد شرکت و مسائل آن صحبت کردم که به بالا منتقل شد و کارم به حراست کشید. برای همین دیگه اعتماد نمی کنم و حس خوبی نسبت به محیط کار و همکارانم ندارم.	F3
		کاهش تعلق سازمانی	تعصب کارکنان به سازمان و اهداف آن و حتی موفقیت آن کم می شود.	F4
		کاهش پیشرفت حرفه ای	چون به افراد فضا برای ابراز عقیده و نظر داده نمی شود به سکون می رسند.	F5
	تأثیر منفی بر رشد و پیشرفت فرد	کاهش انرژی کارکنان	انرژی کارکنان به جای اینکه صرف امور شرکت شود صرف مخالفت با سازمان می شود و هدر می رود.	F7
		افزایش نفاق	ایجاد دوگانگی در شخصیت افراد؛ پشت سر غیبت اما در مقابل تعریف و تمجید.	F9
		افزایش مخفی کاری	مخفی کاری بین کارکنان افزایش یافته است.	F10

پیامدهای فردی

شناسایی راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی

به منظور شناسایی مضامین پایه مرتبط با راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی کارکنان، پس از بررسی نقل قول های کلیدی، هفده مضمون پایه شناسایی شد. این مضامین با کدهای M و A نام گذاری شدند. با ترکیب مضامین پایه، چهار مضمون سازمان دهنده یعنی توجه به اصل کرامت در کار، ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان، نهادینه سازی سبک رهبری دموکراتیک، و آموزش منابع انسانی تشکیل شدند. مضامین سازمان دهنده نیز در نهایت منجر به ایجاد دو مضمون فراگیر یعنی بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه های آموزشی شد (جدول ۵).

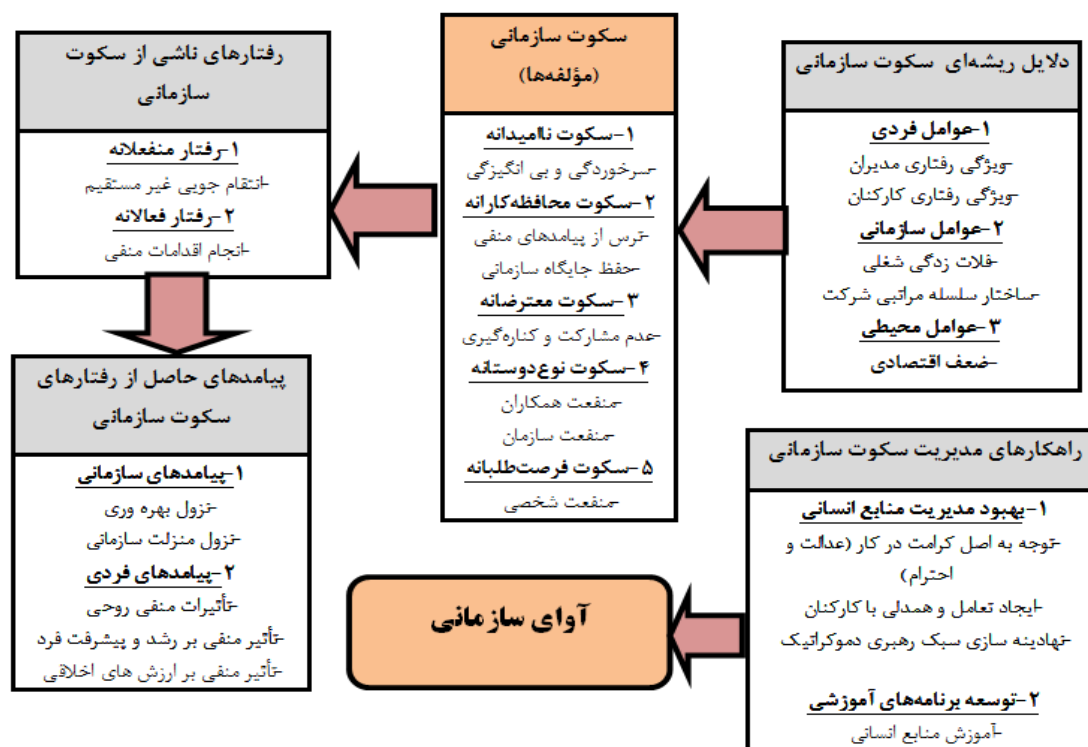
جدول ۵. شناسایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با راهکارهای کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی کارکنان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
توجه به اصل کرامت در کار (عدالت و احترام)		اصلاح سلسله مراتب سازمانی با هدف تقویت روابط افقی	M5 سلسله مراتب در ارتباطات انسانی نمود پیدا نکند.	M5
		توجه به عملکرد افراد برای ارتقا و تشویق	M14 عملکرد و کار افراد مورد توجه قرار گیرد نه گرید آن‌ها.	M14
		توجه به جوانان	M9 از طریق میدان دادن به جوانان می‌توان تا حدودی بر سکوت حاکم بر شرکت غلبه کرد.	M9
		توسعه الفت بین کارکنان	M1 خانواده‌ها را به داخل شرکت بکشند. سفرهای تفریحی مشترک و مسافرت‌هایی که باعث ایجاد خاطره‌های مشترک شود ایجاد کنند. در واقع هم هزینه کنند هم زمان باید بگذارند برای ایجاد صمیمیت بین کارکنان و کارکنان با مدیران.	M1
		تقویت روابط صمیمی مدیران با کارکنان	M2 ارتباط نزدیک و صمیمی مدیران با پرسنل خیلی از مسائل را حل می‌کند. مثلاً مدیر با کارکنان غذا بخورد. در اتاق مدیران همیشه باز باشد. یخ را بشکنند و با کارکنان خوش‌وبش کنند.	M2
ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان		ایجاد فضای دوستانه در جلسات برای بیان نظرات	M3 جلسات از قالب بازجویی خارج شود و فضای دوستانه‌ای حاکم شود تا افراد بدون ترس و واهمه نظرات را بیان کنند.	M3
		برگزاری برنامه‌های فرحبخش صمیمانه (و ترجیحاً غیر مناسبتی)	M4 سن بالا می‌رود آدم سخت‌تر می‌شود، تاب‌آوری کم می‌شود، عاطفه کم می‌شود. باید تنوع باشد. نفرت محتاج سفر و شام نیستند. اما می‌تواند در صمیمیت و ایجاد تنوع مؤثر باشد.	M4
		دیدارهای صمیمانه و مستمر مدیران با کارکنان در محل کار آن‌ها	M6 سرزدن مدیران به واحدها و شنیدن مسائل و مشکلات و دغدغه‌های آن‌ها.	M6
		توسعه اخلاق‌مداری	M7 صداقت، رفتار، اخلاق، و نیت اصلاح شود همه چیز درست می‌شود.	M7
		توجه بیشتر به دغدغه‌های معیشتی و رفاهی کارکنان	M13 هوای پرسنل را داشته باشند. چون مهم‌ترین سرمایه سازمان نیروی انسانی آن است و اگر کارکنان انگیزه و حوصله نداشته باشند، کارها لنگ می‌ماند و شرکت گاز به یک سازمان کم‌اثر تبدیل می‌شود؛ مانند برخی سازمان‌های کنونی.	M13
نهادینه‌سازی سبک رهبری دموکراتیک		انتقال مسائل، مشکلات، و دغدغه واحدها از طریق مدیر واحد	M8 مدیر یا مسئول هر بخش مشکلات و صحبت‌های کارکنان آن بخش را بشنود و منتقل کند.	M8
		انعطاف‌پذیری در استفاده از آیین‌نامه‌های روابط انسانی	M10 مقررات فنی و ایمنی را باید کاملاً رعایت کرد. اما مقررات انسانی را می‌شود تعدیل کرد.	M10
		بهره‌مندی از سامانه انتقادات و پیشنهادها	M11 سامانه انتقادات و پیشنهادها یک زمان خیلی پرنرگ بود و کمیته تخصصی نظرات را بررسی می‌کرد؛ راه‌اندازی مجدد این سامانه و پیگیری انتقادات و دادن بازخورد فوری.	M11
		اقتناع منطقی افرادی که نظرات و پیشنهادها را آنان شنیده نمی‌شود.	M12 خواسته‌های کارکنان با استدلال، درایت، و تدبیر رد شود.	M12

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول	کدها
توسعه برنامه‌های آموزشی	آموزش منابع انسانی	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت منابع و روابط انسانی برای مدیران	با توجه به اینکه از لحاظ روابط انسانی ضعیف هستیم، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی، مدیریت تعارض، و افزایش مشارکت می‌تواند مؤثر باشد.	A1
		آموزش مدیریت خشم	کارکنان سازمان تمرین مدیریت خشم و کنترل هیجان داشته باشند و آن را در خود نهادینه کنند.	A2
		آموزش مهارت گوش دادن	تغییر فرهنگ و باور کارکنان و مدیران در سازمان برای شکستن سکوت؛ مثلاً با روی گشاده و بدون قضاوت از پیشنهادات استقبال کنند و با احترام به پیشنهادات گوش دهند، حتی اگر پرت باشد.	A3

الگوی سکوت سازمانی کارکنان

الگوی سکوت سازمانی در شکل ۱ ارائه شده است. همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، پنج نوع سکوت ناامیدانه، محافظه‌کارانه، معترضان، نوع‌دوستانه، و فرصت‌طلبانه بین کارکنان وجود دارد. بر مبنای نتایج، مهم‌ترین دلایل سکوت عوامل سازمانی و فردی و محیطی است. سکوت با دو نوع رفتار منفعلانه و فعالانه همراه است که منتج به پیامدهایی برای سازمان و کارکنان شده است. در نهایت مهم‌ترین راهکارهای کاهش سکوت سازمانی از نظر کارکنان بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی است.



شکل ۱. الگوی سکوت سازمانی

بحث و نتیجه

یافته‌های به‌دست‌آمده حکایت از آن دارد که پدیده سکوت در این سازمان موضوعی چندبعدی و پیچیده است که در قالب پنج نوع متمایز سکوت یعنی ناامیدانه، محافظه‌کارانه، معترضان، نوع‌دوستانه، و فرصت‌طلبانه تجلی می‌یابد.

سکوت ناامیدانه: تسلیم در برابر ناکامی

این نوع سکوت به دلیل ناامیدی از تغییر و بهبود شرایط ایجاد می‌شود که با نوعی بی‌اعتنایی و سرخوردگی کارکنان همراه است؛ طوری که افراد شرایط موجود را به علت عدم امید به اصلاح به نوعی می‌پذیرند (Van Dyne et al., 2003). رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز منجر به ایجاد این نوع سکوت می‌شود (Pinder Craig & Harlos Karen, 2001: 335). یافته حاضر با نتایج مطالعه علی‌رحمزاده و همکارانش (۱۴۰۰) در شرکت نفت، که به وجود سکوت ناامیدانه و منفعلانه اشاره دارد، هم‌سو است. این هم‌سویی نشان می‌دهد در سازمان‌های بزرگ و بروکراتیک ساختارهای مدیریتی یکسان می‌توانند الگوهای رفتاری مشابهی را در کارکنان ایجاد کنند.

سکوت محافظه‌کارانه: محاسبه عقلانی برای بقا

از نظر کارکنان ترس از پیامدهای منفی ناشی از اظهارنظر و حفظ جایگاه و شخصیت دلیل این نوع سکوت است. رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس از توبیخ و از دست دادن موقعیت یا پیشگیری از ایجاد تنش دلیل این نوع سکوت است (Pinder Craig & Harlos Karen, 2001: 335). در بعد جامعه‌شناختی این نوع سکوت در سیستم‌های دارای سلسله‌مراتب شدید شکوفا می‌شود. این نتیجه با یافته‌های مطالعه علی‌رحمزاده و همکارانش (۱۴۰۰)، اشراقی و همکارانش (۱۴۰۰)، مهترقره‌داغی و همکارانش (۲۰۲۵) همخوانی کامل دارد که نشان می‌دهد در بافت فرهنگی سازمانی ایران محافظه‌کاری و پرهیز از ریسک یک راهبرد رایج و عقلانی برای انطباق با محیط‌های نامطمئن است.

سکوت معترضان: خشم در پس سکوت

این نوع سکوت یک واکنش فعال اما غیر کلامی به نقض قراردادهای روان‌شناختی است که از اعتراض و خشم فروخورده نشئت می‌گیرد و بیشتر در رده‌های مدیریتی و در جلسات مدیریت بین مدیران رایج است. در واقع برخی کارکنان به علت عدم توجه به نظرات و پیشنهادها و آن‌ها و به کار نگرفتن راهکارهای پیشنهادی آن‌ها در عمل به نشانه اعتراض و بیان مخالفت سکوت می‌کنند که سکوت معترضان نامیده می‌شود. ریشه روان‌شناختی آن را می‌توان در نظریه برابری و احساس محرومیت نسبی (Adams, 1965) جست‌وجو کرد. از نگاه جامعه‌شناختی این رفتار می‌تواند پاسخی به فقدان کانال‌های نهادینه‌شده برای ابراز نارضایتی باشد. وجود این نوع سکوت را یافته‌های پژوهش علی‌رحمزاده و همکارانش (۱۴۰۰)، مهترقره‌داغی و همکارانش (۲۰۲۵)، کیم و کو (۲۰۲۱) تأیید می‌کند. این موضوع دیدگاه ساده‌انگارانه به سکوت را به عنوان یک پدیده منفعل و یک‌سویه به چالش می‌کشد و بر نیاز به درک انگیزه‌های پنهان پشت آن تأکید می‌ورزد.

سکوت نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه: دو روی یک سکه انگیزشی

سکوت نوع‌دوستانه به خاطر حفظ منافع سازمان یا همکاران صورت می‌گیرد. رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای همکاری با آن‌ها دلیل این نوع سکوت است (Pinder Craig & Harlos Karen, 2001: 335). افراد با این نوع سکوت انگیزه‌های نوع‌دوستی و مشارکت را دنبال می‌کنند. داین و همکارانش (۲۰۰۳: ۱۳۶۵)، با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی، سکوت نوع‌دوستانه را ارزشمند و شایسته می‌دانند. علاوه بر این، آن‌ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع‌دوستانه و روحیه جوانمردی بیان می‌کنند. در مقابل، سکوت فرصت‌طلبانه کاملاً حسابگرانه و مبتنی بر منافع شخصی است. در این نوع سکوت کارکنان از ارائه نظرات و پیشنهادها به خاطر حفظ شرایط موجود خودداری می‌کنند. چون عدم ارائه این اطلاعات به نفع

آن‌هاست (Knoll & Vandick, 2012: 353). ویلیامسون^۱ این نوع سکوت را منفعت‌طلبی زیرکانه تعریف می‌کند؛ به معنی امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند (Knoll & Vandick, 2012: 353). اشراقی و همکارانش (۱۴۰۰) و علی‌رحم‌زاده و همکارانش (۱۴۰۰) نیز به نتیجه مشابهی در زمینه وجود سکوت نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه و سکوت به خاطر حفظ منافع شخصی دست یافتند که نشان می‌دهد این دو نوع سکوت تنها به ویژگی‌های درونی یک سازمان خاص محدود نمی‌شود؛ بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر عوامل فراسازمانی مانند فرهنگ جامعه ایرانی، شرایط اقتصادی-اجتماعی، و احتمالاً الگوهای مدیریتی رایج در بخش عمومی و نیمه‌دولتی است.

در ارتباط با عوامل ایجادکننده سکوت می‌توان گفت که برخی کارکنان به دلیل تجربیات شکست مکرر یاد می‌گیرند که تلاش برای تغییر بی‌فایده است (درماندگی). برخی دیگر نیز در یک محاسبه عقلانی سکوت را به عنوان راهبردی برای بهینه‌سازی منافع شخصی یا اجتناب از تهدید برمی‌گزینند. این امر به‌ویژه در سکوت ناامیدانه و فرصت‌طلبانه مشهود است. این موضوع نشان می‌دهد انتخاب‌های فردی در خلأ رخ نمی‌دهد. هنجارهای اجتماعی غالب در سازمان (مانند سخن نگفتن بر ضد جمع) و فشار هم‌سالان فرد را به سمت هم‌نوايي و سکوت سوق می‌دهد. این امر به‌وضوح در سکوت نوع‌دوستانه قابل مشاهده است. از طرفی عوامل سازمانی مانند نظام‌های ارزیابی ناعادلانه، شیوه‌های رهبری مستبدانه، و فقدان مسیرهای روشن برای ارتقا این حس را ایجاد می‌کنند که ابراز نظر خطری برای شأن یا موقعیت یا امنیت شغلی فرد محسوب می‌شود. این موضع پیش‌زمینه ایجاد سکوت محافظه‌کارانه است. اما عوامل محیطی نیز می‌تواند باعث ایجاد احساس ناامنی هستی‌شناختی در کارکنان شود. در چنین شرایطی افراد برای حفظ حداقل‌های موجود تمایل بیشتری به درون‌گرایی و محافظه‌کاری پیدا می‌کنند و از هر گونه اقدامی که موقعیت شغلی آسیب‌پذیرشان را به خطر بیندازد پرهیز می‌کنند. یافته حاضر مبنی بر تأثیر عوامل فردی، سازمانی، و محیطی با اکثریت مطالعات در بافت ایرانی هم‌سویی کامل و معنادار دارد (ذوالفقاری و همکاران، ۱۴۰۴؛ نوروزیان نصرآباد سفلی و همکاران، ۱۴۰۴؛ علی‌رحم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ حسنی و همکاران، ۱۳۹۹). این نتیجه یافته‌های مطالعه ذوالفقاری و همکارانش (۱۴۰۴)، نوروزیان نصرآباد سفلی و همکارانش (۱۴۰۴)، و مهدی‌زاده و همکارانش (۱۴۰۳) را که به ترتیب بر عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری، محیطی، مدیریتی، و درون‌سازمانی تأکید داشتند تأیید و تکمیل می‌کند. این همپوشانی فراگیر نشان می‌دهد که محققان ایرانی به یک الگوی نظری پایدار و بوم‌سازگار برای تبیین پدیده سکوت دست یافته‌اند که در آن تعامل پیچیده سطوح خرد و میانی و کلان به رسمیت شناخته می‌شود. با وجود این، تضاد اصلی در درجه تأثیر و اولویت این عوامل نهفته است. مثلاً، درحالی‌که مطالعه امینی هارونی و همکارانش (۱۴۰۲) در یک محیط دانشگاهی عوامل گروهی و فرهنگی را پررنگ‌تر می‌داند و مطالعه حسنی و همکارانش (۱۳۹۹) بر عوامل فناوری تأکید دارد، این پژوهش نشان می‌دهد در یک سازمان عملیاتی و زیرساختی مانند شرکت گاز وزن عوامل محیطی و ساختاری سازمانی (مانند سلسله‌مراتب قدرتمند) به مراتب سنگین‌تر است. این تفاوت به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه ماهیت صنعت و حوزه مأموریت سازمان می‌تواند سهم هر یک از این عوامل را در ایجاد سکوت تغییر دهد.

یافته‌های پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد پدیده سکوت سازمانی در نهایت به بروز طیف وسیعی از رفتارهای ضد تولید و ضد سازمانی منجر می‌شود که می‌توان آن را در دو قالب اصلی رفتارهای منفعلانه-تخریبی و رفتارهای فعالانه-تخریبی دسته‌بندی کرد. رفتارهای منفعلانه-تخریبی که شامل ارائه گزارش‌های کذب، برخورد سرد با همکاران، معطل نگه داشتن کار، و افزایش غیبت (پشت سر دیگران حرف زدن) است، اگرچه پرخاشگری مستقیم ندارد، در بلندمدت بنیان‌های اعتماد و کارایی سازمان را کمرنگ می‌کند. اما کارکنان رفتارهای فعالانه-تخریبی نیز نشان می‌دهند؛ مانند عدم تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیر اجباری و غیر وظیفه‌ای، مانند جلسات عمومی و همایش‌ها، ایجاد هزینه برای شرکت، کار بی‌کیفیت، انجام ندادن کار و اضافه‌کار گرفتن، سهل‌انگاری در استفاده از ابزار و وسایل شرکت که نشان از کاهش تعهد سازمانی دارد. در واقع کارکنان باور دارند که سازمان به تعهدات خود عمل نکرده است. بنابراین آنان نیز با کاهش کیفیت کار و عدم مشارکت به تنبیه سازمان می‌پردازند تا توازن ادراکی

را برقرار کنند. یافته‌های حاضر با پژوهش علی‌رحم‌زاده و همکارانش (۱۴۰۰) و ذوالفقاری و همکارانش (۱۴۰۴) هم‌سو است که به پیامدهایی مانند کاهش عملکرد و کاهش تعهد اشاره دارند.

مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده منجر به ایجاد راهکارهای کاهش سکوت سازمانی در دو بعد بهبود مدیریت منابع انسانی و توسعه برنامه‌های آموزشی شد. مدیریت منابع انسانی کارکنان می‌تواند از طریق توجه به اصل کرامت در کار (عدالت و احترام)، ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان، و نهادینه‌سازی سبک رهبری دموکراتیک صورت پذیرد. از طرفی توجه به اصل کرامت در کار را می‌توان از طریق اصلاح سلسله‌مراتب سازمانی جهت تقویت روابط افقی، توجه به عملکرد افراد برای ارتقا، و تشویق جوانان و توجه به ایشان ایجاد کرد. ایجاد تعامل و همدلی با کارکنان از طریق ایجاد صمیمیت در بین آن‌ها، ارتباط نزدیک و صمیمی مدیران با پرسنل، ایجاد فضای دوستانه در جلسات برای بیان نظرات، دیدارهای صمیمانه و مستمر مدیران با کارکنان، و توجه بیشتر به دغدغه‌های معیشتی و رفاهی کارکنان می‌تواند بهبود یابد.

سبک رهبری دموکراتیک یکی دیگر از راهکارهای کاهش سکوت سازمانی است. در شرکت گاز یکی از راهکارهای ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان و مشارکت آن‌ها، از نظر پاسخگویان، استفاده از سامانه انتقادات و پیشنهادها و همچنین اقتناع منطقی افرادی است که نظرات و پیشنهادهای آن‌ها شنیده نمی‌شود. برگزاری دوره‌های آموزشی از سوی سازمان برای کارکنان در زمینه مدیریت خشم، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت منابع و روابط انسانی برای مدیران، و تقویت مهارت‌های گوش دادن و مذاکره از طریق آموزش می‌تواند راهکار دیگر کاهش سکوت سازمانی از نظر کارکنان باشد. چون از نظر بیشتر این کارکنان سازمان یک سازمان فنی است و بیشتر کارکنان فنی هستند و با عدد و رقم سروکار دارند و بنابراین از لحاظ مدیریت منابع و روابط انسانی لازم است که آموزش‌هایی برای کارکنان ارائه شود. یافته‌های این بخش در خصوص راهکارهای کاهش سکوت سازمانی با راهکارهای ارائه شده در مطالعات پاول (۲۰۲۳)، رای و کودانار (۲۰۲۴)، علی‌رحم‌زاده و همکارانش (۱۴۰۰)، و مهدی‌زاده و همکارانش (۱۴۰۲) هم‌سو است و نشان می‌دهد ریشه کنار زدن سکوت در ایجاد اعتماد از طریق عدالت و اخلاق و مشارکت است.

پیشنهادهای

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای کم‌رنگ شدن سکوت سازمانی و سوق سازمان به سوی آوا ارائه می‌شود.
- راه‌اندازی سامانه‌ای برای دریافت پیشنهادهای و انتقادات برای شکستن حلقه سکوت معترضان و ناامیدانه؛
 - اجرای دوره‌های آموزشی برای مدیران میانی و ارشد در زمینه مدیریت مبتنی بر اعتماد و مکانیسم‌های دریافت بازخورد؛
 - گنجاندن شاخص‌هایی مانند مشارکت در ارائه ایده‌های بهبود و همکاری سازنده در سیستم ارزیابی عملکرد و ارتباط مستقیم آن با پاداش‌ها و ارتقا؛
 - اطلاع‌رسانی منظم و شفاف درباره دلایل تصمیمات مدیریتی به‌ویژه آن‌هایی که مستقیم بر کارکنان اثر می‌گذارد، برای کاهش سکوت ناشی از بی‌اعتمادی؛
 - برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مدیریت منابع انسانی، کنترل هیجان، و سبک‌های رهبری برای بهبود روابط انسانی بین کارکنان و کاهش سکوت سازمانی؛
 - برگزاری جلسات صمیمانه صرفاً برای آگاهی کارکنان از پیشرفت‌ها و تصمیم‌های مهم شرکت و سپس شنیدن مسائل و دغدغه‌های کارکنان؛
 - و نکته مهم: بر اساس برداشت کلی محققان در مدت گردآوری داده‌ها و مصاحبه‌ها، به این نتیجه رسیدیم که شرکت گاز استان که دارای مهندسان و تکنسین‌های شایسته‌ای است در مدیریت فرایندها و به طور خاص در برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، برآورد، و کنترل هزینه موفق است؛ طوری که عملکرد شرکت نیز مؤید این موضوع است. ولیکن در رهبری این مهندسان و تکنسین‌ها و به تعبیر شایسته منابع انسانی شرکت می‌توان بهتر عمل کرد.

محدودیت‌های پژوهش

ماهیت کیفی و غیر قابل تعمیم: این پژوهش به روش کیفی انجام شده است و یافته‌ها بیانگر عمق شرایط در شرکت گاز استان کردستان است. بنابراین قابلیت تعمیم‌پذیری آماری به دیگر سازمان‌ها را ندارد.

روش نمونه‌گیری: استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی اگرچه برای دستیابی به مشارکت‌کنندگان کلیدی مفید بود، ممکن است منجر به سوگیری در انتخاب نمونه و عدم نمایندگی دیدگاه‌های همه کارکنان شده باشد.

محدودیت مکانی: این مطالعه تنها در یک شرکت خاص و در یک استان انجام شده است. بنابراین تفاوت‌های ساختاری دیگر سازمان‌ها می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد.

ذاتی بودن محدودیت‌های مصاحبه: داده‌ها بر اساس ادراک و گزارش شخصی مشارکت‌کنندگان گردآوری شده است که ممکن است تحت تأثیر تمایل به پاسخ‌دهی مطلوب یا خطای یادآوری^۱ قرار داشته باشد.

منابع

- اشراقی، محمد؛ احمدی، غلام علی و افراسیابی، رؤیا (۱۴۰۰). ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی). *مدیریت سازمانی و منابع انسانی*، ۱۲(۲۸)، ۳۳ - ۴۷.
- تقی پورغوری، زهرا؛ صفری، امید و رستمی، افشین (۱۴۰۱). ارتباط بی تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس. *مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش*، ۱۱(۶)، ۲۵ - ۳۳.
- حسینی، سمیه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج گانه سازمان در دانشگاه های دولتی منتخب شهر تهران. *مدیریت سازمان های دولتی*، ۸(۳۰)، ۹۷ - ۱۱۲.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>
- خدابنده، سعید؛ پورصادق، ناصر و عسگری، ناصر (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲(۴۳)، ۵۵ - ۶۹.
- خسروی، اعظم؛ خلیلی، کرم و محمدی، اسفندیار (۱۴۰۳). طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان ها. *مدیریت و چشم انداز آموزش*، ۶(۲)، ۶۸ - ۹۳.
<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.125>
- ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ مشعلی، بهزاد و محمدزاده، ندا (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم گیری مدیران. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۳(۲)، ۱ - ۱۳.
<https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.114>
- علی رحیمزاده، رضا؛ میرسپاسی، ناصر و دانش فرد، کریم الله (۱۴۰۰). طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۴)، ۴۳ - ۷۰.
<https://doi.org/10.22034/jipas.2021.292642.1194>
- قنبری، سیروس و معجونی، حسین (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد سکوت سازمانی. *پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۱۱(۱)، ۵۵ - ۸۰.
<https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>
- قاندامینی هارونی، عباس؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ دشتی عسکری، حسین؛ گشمر، محمدعلی و خسروی، علی مراد (۱۴۰۲). طراحی الگوی سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی. *مدیریت دانشگاهی*، ۲(۱)، ۴۸ - ۷۲.
<https://doi.org/10.22034/JAM.2023.62681>
- معلمیان، لیلا؛ حقیقی، مسعود و رزقی رستمی، مسعود (۱۴۰۰). بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران (مورد مطالعه: شرکت های بانک ملت). *پژوهش های اخلاقی*، ۱۱(۴)، ۳۳۱ - ۳۵۴.
<https://doi.org/20.1001.1.23833279.1400.11.44.15.4>
- مهدی زاده، ایرج؛ رجایی پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۲). پیش بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۶۷ - ۹۳.
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348537.3213>
- دولتی، ۱۶(۳)، ۶۶۵ - ۶۹۵ (۱۴۰۳). *پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان)*. مدیریت
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>
- نوروزیان نصرآباد سفلی، محمد؛ غلامی چنارستان علیا، عبدالخالق و پیرزاد، علی (۱۴۰۴). طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی سازمان ملی استاندارد ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، انتشار آنلاین.
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Abdou, R., Hassan, H.A. & Badran, F.M. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
<https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.287190>
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M. & Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
<https://doi.org/10.5430/jms.v9n3p114>
- Anderson, J. R. (2003). Risk management in rural development a review. *The World Bank rural development family, rural development Steagtegy Background paper*, 7, 4-14.
- Alirahmzadeh, R., Mirsapasi, Na. & Daneshfard, K. (2014). Designing a Paradigmatic Model of Organizational Silence Emphasizing the Strategic Role of Employee Empowerment in Its Mitigation: A Case Study of the

- National Iranian Oil Company. *Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 43-70. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.292642.1194>
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Academic Press.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Babaeinejad, A., Setoodeh, Kh., Dehyadegari, M. & Shahamat, H. (2025). Effects of organizational silence on organizational citizenship behaviors: the mediating role of positive leadership behaviors. *Iranian Journal of Educational Research*, 4(1), 121-134. <https://doi.org/10.22034/4.1.121>
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and organizational commitment: a study of turkish sport managers, *annals of applies sport science*, 8th Year, Issue 2. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.830>
- Cimen, B. & Karadag, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001>
- Creese, J., Byrne, J. P., Matthews, A., McDermott, A. M., Conway, E. & Humphries, N. (2021). I feel I have no voice: hospital doctors' workplace silence in Ireland. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 178-194. Doi:10.1108/JHOM-08-2020-0353
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- De los Santos, J.A.A., Rosales, R.A., Falguera, C.C., Firmo, C.N., Tsaras, K. & Labrague, L.J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. Doi:10.1111/nuf.12496
- Eshraghi, M., Ahmadi, Gh.A. & Afrasiabi, R. (2011). Presenting a Proposed Model to Reduce Organizational Silence: A Case Study of the General Directorate of Culture and Islamic Guidance of North Khorasan. *Organizational Management and Human Resources*, 12(28), 33-47. (in Persian)
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Guler, M. & Ocak, M. (2023). Organizational silence. In *Dark Sides of Organizational Life*. 121-138. Routledge.
- Ghanbari, S. & Majoni, H. (2013). Investigating the Relationship Between Toxic Leadership and Teachers' Burnout Through the Mediating Role of Obstruction and Organizational Silence. *Strategic Research on Iranian Social Issues*, 11(1), 55-80. (in Persian) <https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>
- Ghaed Amini Haruni, A., Sadeghi Deh Cheshme, M., Dashti Askari, H., Gashmard, M. A. & Khosravi, A. M. (2013). Designing a Model of Organizational Silence among Faculty Members of Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Academic Management*, 2(1), 48-72. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/JAM.2023.62681>
- Hassani, S., Ahmadi, S. A.A., Sarmast, B. & Awdari, H. (2010). Designing a Comprehensive Model of Organizational Silence Based on the Five Pillars of the Organization in Selected Public Universities in Tehran. *Management of Public Organizations*, 8(30), 97-112. (in Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>
- Kim, J. & KO, S.H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 2151-2162. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.013>
- Knoll, M. & Vandick, R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlaters. *Journal of Business Rthics*, 113(2), 349-362.
- Khodabandeh, S., Poursadegh, N. & Askari, N. (2018). Designing an Organizational Silence Model Based on a Data-Based Theorizing Approach. *Educational Leadership and Management*, 12(43), 55-69. (in Persian)
- Khosravi, A., Khalili, K. & Mohammadi, E. (2014). Designing a Model for Breaking the Defensive Silence of Creative Employees in Organizations. *Quarterly Journal of Management and Educational Perspectives*, 6(2), 68-93. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.125>
- Mehtar Gharehdaghi, V., Maleki, M. H. & Soltani, M.R. (2025). Examining the Factors Affecting Organizational Silence Among Employees of Governmental Organization (Case Study: Social Security Organization of Iran). *Future of work and Digital Management Journal*, 3(4), 1-18. <https://doi.org/10.61838/fwdmj.114>
- Moallemian, L., Haghighi, M. & Rizqi Rostami, M. (2013). Investigating the Causal Relationship Between Organizational Trauma and Organizational Silence with Regard to the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence: A Case Study of Mellat Bank Companies. *Ethical Research*, 11(4), 331-354. (in Persian) <https://doi.org/20.1001.1.23833279.1400.11.44.15.4>

- Mehdizadeh, I., Rajaeipour, S. & Siadat, S. A. (2013). Predicting and Explaining Organizational Silence Using Positive Leadership Strategies and the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Public Management*, 15(1), 67-93. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348537.3213>
- (2014). Phenomenology of Organizational Silence: A Case Study of Farhangian University. *Journal of Public Management*, 16(3), 695-665. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>
- Nowruzian Nasrabad Sofli, M., Gholami Chenarestan-Olia, A. Kh. & Pirzad, A. (2015). Designing a Model of Organizational Silence Focusing on the Career Plateau of the National Standards Organization of Iran. *National Defense Strategic Management Studies*, online publication. (in Persian)
- Nozi, N.V., Okeke-James, J.N. & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6(1). <https://doi.org/10.19044/ESJ>
- Olçer, F. & Coşkun, O. F. (2024). 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>
- Pinder Craig, C. & Harlos Karen, P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., Mahar, S. A. & Zuhairuddin. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9-14.
- Powell, M. (2023), comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry. *Journal of Health Organization and Management*, 37(1), 67-83. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2022-0202>
- Rai, S. S. & Koodamara, N. K. (2024). Ethical Leadership and Organizational Silence: a systematic review. *International Journal of Ethics and Systems*, 9(4), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JOES-06-2023-0134>
- Taghipour Ghori, Z., Safari, O. & Rostami, A. (2012). The Relationship between Organizational Indifference and Organizational Inertia through Organizational Silence Among Employees of the General Directorate of Sports and Youth of Fars. *Journal of Organizational Management and Behavior in Sports*, 11(6), 25-33. (in Persian)
- Van Dyne, L., Soon, A. & Isabel, C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 6. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Yao, J. H., Xiang, X. T. & Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355-373. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>
- Zohra, B. & Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*, 5(2), 34-47. <https://doi.org/10.54241/2065-005-002-003>
- Zolfaghari Zafarani, R., Mashali, Y. & Mohammadzadeh, N. (2014). Presenting a Qualitative Model of Factors Affecting Organizational Silence and Its Impact on Managers' Decision-Making. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.114>. (in Persian)