

تبیین عوامل مرتبط با سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران و ارائه مدلی مطلوب (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی جنوب شرق کشور)

حمیدرضا شهبازی ^{۱*} سنجر سلاجقه ^۱ سمانه مهدی زاده فرسنگی ^۲	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۲۳ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۸ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۰ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: شهبازی، حمیدرضا، سلاجقه، سنجر، و مهدی زاده فرسنگی، سمانه. (۱۴۰۶). تبیین عوامل مرتبط با سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران و ارائه مدلی مطلوب (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی جنوب شرق کشور). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۲)، ۱۹-۱.
---	--	--

چکیده

هدف این پژوهش تبیین عوامل مرتبط با سکوت سازمانی و ارائه یک مدل مطلوب متناسب با شرایط سازمان تأمین اجتماعی جنوب شرق کشور است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کیفی و اکتشافی بوده و با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان با حداقل ۱۵ سال سابقه در سازمان تأمین اجتماعی جنوب شرق کشور بود که با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ خبره گردآوری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند تا مقوله ها و الگوی مفهومی استخراج گردد. یافته ها نشان داد که سکوت سازمانی در قالب پنج بعد اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. شرایط علی شامل هشت مقوله اصلی از جمله محافظه کاری، ضعف مهارت ها، رفتار مدیر و نبود فضای انتقاد است. شرایط زمینه ای در شش مقوله نظیر امنیت شغلی و ترس کارکنان، و عوامل مداخله گر در پنج دسته شامل عوامل سازمانی، محیطی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی شناسایی شدند. همچنین پیامدها شامل کاهش بهره وری، تضعیف نیروی انسانی و مشکلات روانی و شغلی و راهبردها شامل رویکردهای مشارکتی، مدیریتی، آموزشی و حمایتی استخراج گردید. نتایج نشان می دهد سکوت سازمانی پدیده ای چندبعدی و متأثر از تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و محیطی است که پیامدهای منفی گسترده ای بر عملکرد سازمان دارد؛ بنابراین طراحی و اجرای راهبردهای جامع مدیریتی و فرهنگی برای کاهش این پدیده ضروری است.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، تأمین اجتماعی، نظریه داده بنیاد، عوامل سازمانی، مدیریت منابع انسانی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: Hamidreza.shahsavari@iau.ac.ir

Explaining the Factors Related to Organizational Silence in Iran's Social Security Organization and Proposing an Optimal Model (Case Study: Southeast Social Security Organization)

Hamidreza Shahsavari ^{1*} Sanjar Salajegheh ¹ Samaneh Mehdizadeh Farsangi ²	Submit Date: 09 February 2026 Revise Date: 21 April 2026 Accept Date: 28 April 2026 Initial Publish: 14 July 2026 Final Publish: 22 June 2027	How to cite: Shahsavari, H., Salajegheh, S., & Mehdizadeh Farsangi, S. (2027). Explaining the Factors Related to Organizational Silence in Iran's Social Security Organization and Proposing an Optimal Model (Case Study: Southeast Social Security Organization). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-19.
--	---	--

Abstract

The objective of this study was to identify and explain the factors related to organizational silence and to develop an optimal model tailored to the conditions of the Southeast Social Security Organization. This applied study adopted a qualitative exploratory design using grounded theory. The statistical population consisted of managers and experts with at least 15 years of experience in the Southeast Social Security Organization, selected through snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews with 15 experts and analyzed using MAXQDA software through three stages of open, axial, and selective coding to extract categories and develop a conceptual model. The findings revealed that organizational silence can be explained through five main dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. Causal conditions included eight key categories such as conservatism, lack of skills, managerial behavior, and absence of a critical climate. Contextual conditions were identified in six categories including job security and employee fear, while intervening factors comprised organizational, environmental, economic, political, and social dimensions. Consequences included reduced productivity, weakened human resources, and psychological and occupational issues, while strategies encompassed participatory, managerial, educational, and supportive approaches. The results indicate that organizational silence is a multidimensional phenomenon shaped by complex interactions among individual, organizational, and environmental factors, leading to significant negative organizational outcomes; therefore, comprehensive managerial and cultural strategies are essential to mitigate this phenomenon.

Keywords: *Organizational Silence, Social Security Organization, Grounded Theory, Organizational Factors, Human Resource Management*

Authors' Information:

Hamidreza.shahsavari@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات گسترده در محیط‌های سازمانی تحت تأثیر جهانی‌شدن، پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، رقابت فزاینده و پیچیدگی‌های اقتصادی و اجتماعی، موجب شده است تا سازمان‌ها بیش از پیش به سرمایه‌های انسانی و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری وابسته شوند. در چنین شرایطی، بیان آزادانه ایده‌ها، نظرات و انتقادات از سوی کارکنان به عنوان یکی از ارکان کلیدی توسعه سازمانی و بهبود عملکرد شناخته می‌شود. با این حال، یکی از چالش‌های مهم و در حال گسترش در سازمان‌های معاصر، پدیده «سکوت سازمانی» است که به عنوان مانعی جدی در مسیر نوآوری، یادگیری سازمانی و اثربخشی عملکردی عمل می‌کند (Mehter Gharadaghi et al., 2024; Zhang, 2024).

سکوت سازمانی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان به دلایل مختلف از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نگرانی‌های خود در خصوص مسائل سازمانی خودداری می‌کنند. این پدیده نه تنها باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود، بلکه موجب تضعیف سرمایه اجتماعی، کاهش اعتماد و افزایش فاصله میان کارکنان و مدیریت می‌گردد (Kamalpour Khob & Nazari, 2022; Yazdani Kashani et al., 2022).

مطالعات نشان داده‌اند که سکوت سازمانی می‌تواند پیامدهای منفی متعددی از جمله کاهش تعهد سازمانی، افزایش قصد ترک خدمت، کاهش بهره‌وری و افت عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد (Abdelhasanzadeh et al., 2022; Nazim et al., 2021).

از منظر نظری، سکوت سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. در سطح فردی، عواملی نظیر عزت نفس پایین، ترس از پیامدهای منفی، تجربه‌های گذشته و ادراک از بی‌اثر بودن نظرات می‌توانند موجب خودداری کارکنان از ابراز نظر شوند (Nazim et al., 2021; Yildiz, 2021). در سطح سازمانی، عواملی همچون سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت و کیفیت ارتباطات نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری سکوت دارند (Shamsi et al., 2019; Yazdani Kashani et al., 2022). همچنین در سطح محیطی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی می‌توانند به عنوان عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر شدت و گستره این پدیده اثرگذار باشند (Farshad & Kianpour, 2019; Pan & Zhang, 2020).

در این میان، نقش رفتارهای مدیریتی و سبک رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی مورد توجه ویژه قرار گرفته است. مدیرانی که دارای سبک رهبری استبدادی، عدم شفافیت و ضعف در مهارت‌های ارتباطی هستند، به طور ناخواسته فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان تمایلی به بیان نظرات خود ندارند (Esharaghi et al., 2021; Shamsi et al., 2019). در مقابل، رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی می‌تواند با ایجاد اعتماد و امنیت روانی، زمینه را برای کاهش سکوت و افزایش مشارکت کارکنان فراهم سازد (Renalwin, 2025; Sahoo et al., 2025).

از سوی دیگر، عوامل فرهنگی و اقلیم سازمانی نیز نقش مهمی در تبیین سکوت سازمانی دارند. فرهنگی که در آن انتقادپذیری پایین، سلسله‌مراتب شدید و نبود شفافیت حاکم باشد، به‌طور طبیعی سکوت را تقویت می‌کند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر یادگیری، شفافیت و عدالت سازمانی می‌توانند بستر مناسبی برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها فراهم کنند (Kettaf, 2024; Pourpaki et al., 2025). همچنین، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و نظام‌های جبران خدمات نیز می‌تواند بر تمایل آنان به سکوت یا بیان نظر تأثیرگذار باشد، به‌گونه‌ای که احساس بی‌عدالتی و تبعیض، سکوت را تشدید می‌کند (Izdyar et al., 2024).

در حوزه پژوهش‌های تجربی، مطالعات متعددی به بررسی پیامدهای سکوت سازمانی پرداخته‌اند. برای مثال، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سکوت سازمانی با استرس شغلی، فرسودگی و کاهش رضایت شغلی رابطه معناداری دارد (Norouzi & Tahmasbi, 2020). همچنین، سکوت می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی در روابط بین پدیده‌هایی نظیر طرد اجتماعی در محیط کار و رفتارهای ناکارآمد کارکنان ایفای نقش کند (El-Sayed et al., 2024). افزون بر این، سکوت سازمانی می‌تواند موجب کاهش هویت حرفه‌ای و تضعیف تعلق سازمانی در میان کارکنان شود (Zhang, 2024).

در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه سازمان‌های بزرگ دولتی مانند سازمان تأمین اجتماعی، اهمیت موضوع سکوت سازمانی دوچندان می‌شود. این سازمان‌ها به دلیل گستردگی دامنه خدمات، ارتباط مستقیم با اقشار وسیع جامعه و نقش حیاتی در تأمین رفاه اجتماعی، نیازمند سیستم‌های مدیریتی کارآمد و ارتباطات شفاف هستند. با این حال، چالش‌هایی نظیر بوروکراسی پیچیده، محدودیت‌های ساختاری، فشارهای محیطی و ضعف در نظام‌های مدیریتی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری سکوت سازمانی در این سازمان‌ها باشد (Alipour et al., 2021; Tajmazinani & Bagi, 2019).

مطالعات پیشین در ایران نیز نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی و خدماتی به‌طور گسترده‌ای وجود دارد و تحت تأثیر عواملی نظیر رفتارهای سیاسی، ناامنی شغلی، ترس از تنبیه و ضعف در فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد (Daai & Sabokroo, 2022; Rahman, 2021). علاوه بر این، نبود سیستم‌های مؤثر بازخورد و مشارکت کارکنان، موجب کاهش انگیزه برای بیان دیدگاه‌ها و در نتیجه گسترش سکوت سازمانی می‌شود (Ahmadi et al., 2021).

در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سکوت سازمانی در بستر تحولات دیجیتال و تغییرات سریع محیطی، ابعاد پیچیده‌تری به خود گرفته است. به‌ویژه در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌ها نیازمند یادگیری مستمر و نوآوری هستند و سکوت کارکنان می‌تواند مانع جدی در مسیر تحقق این اهداف باشد (Sahoo et al., 2025; Sauda Salim Hamdun Al et al., 2025). از این‌رو، شناخت دقیق عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه مدل‌های جامع برای مدیریت این پدیده، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با وجود اهمیت بالای سکوت سازمانی، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده عمدتاً به بررسی برخی ابعاد محدود این پدیده پرداخته‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های جامع و بومی‌شده متناسب با شرایط خاص سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی، توجه شده است. از سوی دیگر، پیچیدگی و چندبعدی بودن این پدیده ایجاب می‌کند که با رویکردهای کیفی و اکتشافی، ابعاد مختلف آن به‌صورت عمیق مورد بررسی قرار گیرد (Kettaf, 2024; Mehter Gharadaghi et al., 2024).

بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع سکوت سازمانی، پیامدهای گسترده آن بر عملکرد سازمانی، و خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، انجام مطالعاتی که بتواند با رویکردی جامع و مبتنی بر داده‌های واقعی، عوامل مؤثر بر این پدیده را شناسایی و مدلی کاربردی ارائه دهد، ضروری به نظر می‌رسد؛ از این‌رو هدف این پژوهش تبیین عوامل مرتبط با سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران و ارائه مدلی مطلوب متناسب با شرایط این سازمان است.

روش‌شناسی

در این تحقیق با توجه به موضوع و اهداف آن، تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی جنوب شرق می‌باشد که در بازه زمانی پژوهش در این سازمان مشغول به فعالیت بوده و حداقل ۱۵ سال سابقه کار در این سازمان را داشته‌اند. برای مصاحبه از نمونه‌گیری غیراحتمالی و قضاوتی استفاده شد که شامل مدیران ارشد و کارشناسان و کارکنانی که دارای مدرک مدیریت و یا مرتبط با آن بودند که مصاحبه تا حد اشباع ادامه یافت که این جامعه ۱۵ نفر را در بر گرفت. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل شماتیک استفاده شد. در این روش، با علم به آنکه داده‌ها به صورت مخفی در تجربه مشارکت کنندگان قرار دارد، پژوهشگر بر آن است رهاورد مصاحبه‌ها را در فرایند کدگذاری قرار داده، مضامین را احصا کند. که شامل سه مرحله است.

الف) کدگذاری اولیه به منظور اعطای کد به نکته‌های کلیدی مصاحبه

ب) احصای مفاهیم و تم‌ها براساس مقایسه‌ها، درک همپوشانی‌ها و مرزها

ج) احصای طبقه برای شکل دهی مفهوم اصلی.

جهت بررسی سؤالات و پاسخ‌های مصاحبه از نرم افزار MAXQDA^{۱۰} استفاده شده است. نرم افزار MAXQDA، نرم افزاری پیشرفته جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها است که بسیار در حوزه‌های علوم اجتماعی و علوم انسانی کاربرد دارد. این نرم افزار برای دانشجویان، پژوهشگران، اساتید و مؤسسات تحقیقاتی که خواهان بکارگیری روش‌های تحقیق کیفی، از جمله: روش نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد^۱ و روش تحلیل

¹ Grounded theory

محتوا^۱ هستند، بسیار کارگشا می‌باشد. با بهره‌گیری از این نرم‌افزار می‌توان پژوهش‌های کیفی را با زمان کمتر، دقت و سهولت بیشتر به انجام رساند. از برترین ویژگی‌های این نرم‌افزار، رابط کاربری ساده این نرم‌افزار است که ضمن فراگیری اثربخش تر، کار با آن برای پژوهشگران نسبت به نرم‌افزارهای دیگر راحت تر می‌باشد. همچنین سازگاری با زبان فارسی و عربی از جمله برتری‌های این نرم‌افزار است.

برای کدگذاری مقوله‌ها، ابتدا کدگذاری باز (کدگذاری آغازین و بدون محدودیت داده‌ها) در دستور کار قرار گرفته است. برای انجام این کدگذاری، متون (مصاحبه‌های پیاده شده و یادداشت‌های میدانی) را خط به خط خوانده و پاره‌ای از آنها را که بیانگر یک مقوله اند، در یک گروه جای گرفته و مقوله‌ها نام گذاری شده اند. در مرحله بعد، کدها و مقوله‌های ساخته شده نزدیک به هم را با استفاده از روش کدگذاری محوری در هم ادغام نموده و کدگذاری نهایی به شکل انتخابی یا گزینشی، استخراج شد.

یافته‌ها

تحلیل متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است.

شرایط علی

بنا به تعریف، شرایط علی در مدل پارادایمی شرایط و عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. در مدل طراحی شده تحت عناوین محافظه کاری و منفعت طلبی، ضعف در مهارت‌های فردی و شغلی، رفتار و روابط بین کارکنان، سبک و شیوه رفتار مدیر، تنبیه و مجازات افراد، نبود فضای انتقاد و انتقادپذیری، رفتار سیاسی مدیر و سخت رویی و عزت نفس کارکنان است.

جدول ۱. کدهای محوری و کدهای گزینشی مربوط به شرایط علی

مقوله یا کدهای گزینشی	مقوله محوری
محافظه کاری و منفعت طلبی	حفظ جایگاه توسط کارکنان
	احساس عدم سودمندی نظرات
	محافظه کاری افراد
	منفعت طلبی کارکنان
	عدم تمایل مدیر به تغییر
	عدم اعتماد به همکاران
ضعف در مهارت‌های فردی و شغلی	نا آگاهی افراد از قوانین
	تمایل به رفتار فردی
	دانش شغلی ضعیف
	نبود مهارت‌های ارتباطی
رفتار و روابط بین کارکنان	میل به خودسانسوری
	بدبینی کارکنان

¹ Jontent analysis

وجود اختلاف بین کارکنان	
تعارض بین افراد	
توهین و تمسخر ایده‌ها توسط همکاران	
پدیده مخبری و زیر آب زنی	
خلاقیت و تصمیم گیری مدیر	سبک و شیوه رفتار مدیر
وضعیت ارتباطی مدیر با افراد	
عدم شایسته سالاری	
جانشین پروری و مدیریت استعداد	
سبک رهبری مدیر	
نادیده گرفتن کارکنان	
ارجحیت منافع شخصی توسط مدیر	
رفتار مدیر	
عدم توجه مدیر به کارکنان	
بی توجهی به نظرات و ایده‌ها	
سرکوب کارکنان	تنبیه و مجازات افراد
تویخ و برکناری	
تنبیه مالی توسط مدیر	
نبود پشتیبانی از کارکنان	نبود فضای انتقاد و انتقادپذیری
بی توجهی به نظر کارکنان	
نبود فضای ابراز عقیده	
مخالفت با نظرات	
عدم انتقاد پذیری مدیر	
عدم تمایل به ابراز عقیده	
بکارگیری سیاست عدم پاسخگویی	رفتار سیاسی مدیر
ترویج سیاست تملق و چاپلوسی در محیط کار	
ترویج سیاست تطمیع	
رفتار سیاسی	
ناتوانی و ترس از بیان عقیده	سخت رویی و عزت نفس کارکنان
کم رویی و نبود توانایی	
عزت نفس ضعیف	

شرایط زمینه‌ای

این شرایط که بر استراتژی‌های کنش موثرند شامل مقوله‌هایی هستند که در مقایسه با شرایط علی که متغیرهایی فعال تر هستند از قدرت تأثیر پذیری کمتری برخوردار می‌باشند. شرایط زمینه‌ای موثر بر سکوت سازمانی در این الگو شامل امنیت مالی و شغلی، عوامل شغلی، انتظار پاداش و مشوق‌ها، عوامل فردی و شخصیتی، عوامل جسمی و روانی و ترس و هراس کارکنان است.

جدول ۲. کدهای محوری و کدهای گزینشی مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله یا کدهای گزینشی	مقوله محوری
امنیت مالی و شغلی	امکان تهدید موقعیت شغلی عدم احساس امنیت عدم امنیت مالی عدم امنیت شغلی
عوامل شغلی	عدم توافق نظر در محیط کاری نبود آموزش افراد دانش و مهارت شغلی کارکنان فشار شغلی
انتظار پاداش و مشوق‌ها	نبود پاداش و مشوق‌های مالی عدم تشویق و قدردانی از افراد
عوامل فردی و شخصیتی	میل به پیروی از وظایف تجارب پیشین افراد نبود انگیزه انتظار ابراز عقیده از سایر افراد نبود اعتماد به نفس میل به همراهی و همگرایی سرزنش توسط همکاران آشفته‌گی و پریشانی روانی
عوامل جسمی و روانی	استرس بیماری روانی افسردگی
ترس و هراس کارکنان	هراس از پیامدهای نظرات ترس از بی ثمر بودن ابراز عقیده ترس از تغییر هراس از قضاوت شدن ترس از بازخورد منفی ترس از تنبیه

عوامل مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی همچون فرهنگ، فضا و غیره است که به عنوان تسهیل‌گر یا محدود‌کننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و به عنوان یک مانع، دچار تاخیر می‌نمایند. عوامل مداخله‌گر در سکوت سازمانی شامل عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و شرایط اجتماعی است.

جدول ۳. کدهای محوری و کدهای گزینشی مربوط به عوامل مداخله‌گر

مقوله یا کدهای گزینشی	مقوله محوری
عوامل سازمانی	شیوع فساد اداری سلسله مراتب سازمانی ضعف در ارتباطات فضای تعامل ضعیف
عوامل محیطی	عدم اعتماد و صمیمیت محیط سازمان چارچوب‌ها و رویه‌های سازمانی تبعیض در سازمان نبود فضای رقابت نبود آزادی بیان در سازمان محیط غیر پویا سازمان روابط درون سازمانی عدم شفافیت در سازمان وجود فساد در جامعه شرایط اقتصادی جامعه موانع معیشتی
عوامل اقتصادی	قوانین و رویه‌های کشوری عدم صداقت و همدلی در جامعه عدم آزادی در جامعه فضای اجتماعی سیاسی جامعه ویژگی‌های فرهنگی جامعه وضعیت فرهنگی سازمان رواج فردگرایی در جامعه فضای کلی جامعه اختلاف طبقاتی عرف و وضعیت اجتماعی
عوامل سیاسی	
شرایط اجتماعی	

پیامدها

برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و فعالیت‌هایی هستند که در اثر اتخاذ استراتژی‌های کنش و متأثر از مقوله محوری، زمینه‌ای، شرایط علی و مداخله‌گر ایجاد شده و توسعه می‌یابند. پیامد این مدل شامل انحراف سازمانی، بد رفتاری کارکنان، مشکلات سلامت روان و شغلی، تضعیف نیروی انسانی و کاهش بهره‌وری و کارایی است.

جدول ۴. کدهای محوری و کدهای گزینشی مربوط به پیامدها

مقوله یا کدهای گزینشی	مقوله محوری
انحراف سازمانی	عدم مطالبه‌گری عدم دستیابی به اهداف شکل‌گیری مجاری ارتباطی غیر رسمی ناتوانی در کنترل سازمان ضعف در تصمیم‌گیری بدر رفتاری کارکنان بد خلقی کارکنان
مشکلات سلامت روان و شغلی	بی تفاوتی و ناامیدی در سازمان کاهش نشاط در کار سر خوردگی کارکنان فرسودگی شغلی استرس شغلی مشکلات سلامت روان ضعف خلاقیت
تضعیف نیروی انسانی	تضعیف نیروی انسانی بی‌انگیزگی کارکنان عدم تعهد کارکنان کاهش اعتماد کارکنان کاهش مشارکت نارضایتی کارکنان
کاهش بهره‌وری و کارایی	کاهش کیفیت کار کاهش یادگیری سازمانی عدم پیشرفت سازمان ناتوانی سازمان کاهش کارایی سازمان

راهبردها

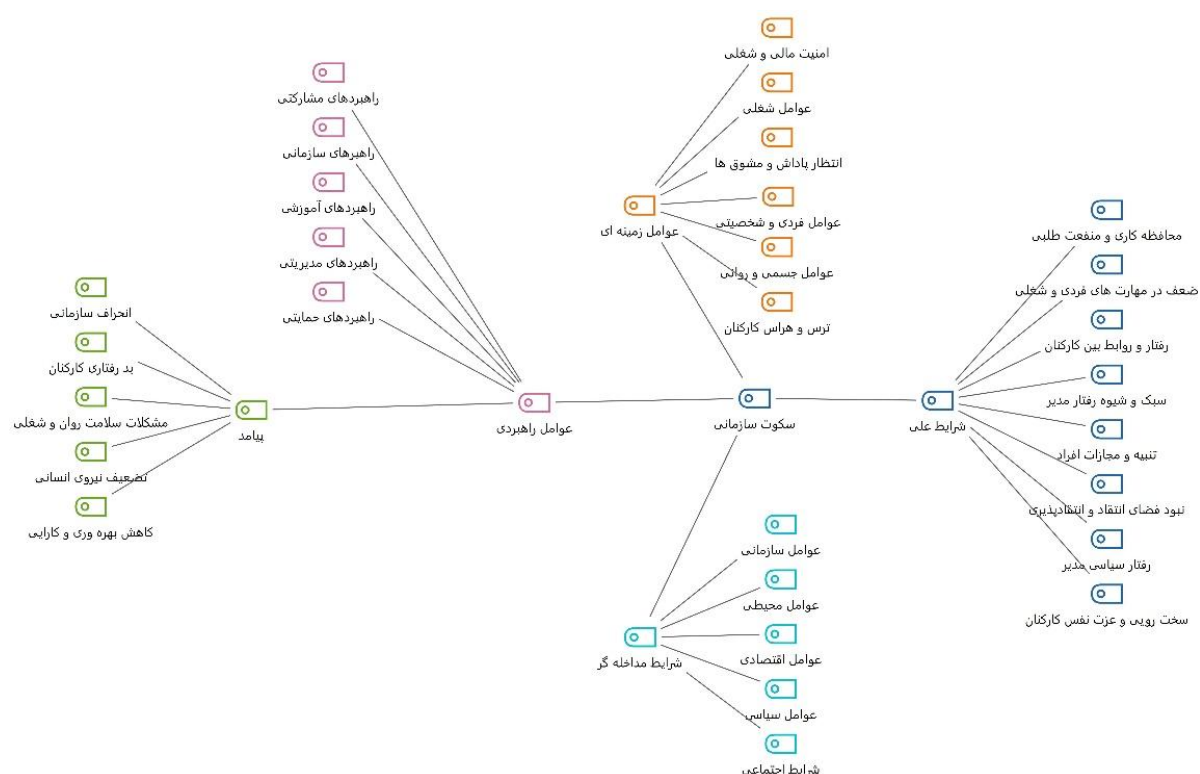
این استراتژی‌ها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند. راهبردها در این پژوهش جهت مواجهه با پدیده سکوت سازمانی شامل راهبردهای مشارکتی، راهبرهای سازمانی، راهبردهای آموزشی، راهبردهای مدیریتی و راهبردهای حمایتی است.

جدول ۵. کدهای محوری و کدهای گزینشی مربوط به راهبردها

مقوله یا کدهای گزینشی	مقوله محوری
راهبردهای مشارکتی	تسهیل کار تیمی و مشارکت کارکنان پذیرش نظر و عقیده کارکنان بهبود نظرخواهی از کارکنان
راهبرهای سازمانی	بهبود فضای روانی محیط کار ارتقا فرهنگ انتقاد پذیری و ابراز عقیده شفاف سازی فرآیندها استقرار سازمان یادگیرنده
راهبردهای آموزشی	انتصاب مدیران بر حسب شایستگی و استعداد بهبود بستر قانونی جهت ارائه نظرات آموزش مهارت کار تیمی آموزش مهارت‌های ارتباطی آموزش مهارت‌های ارتباطی در محیط کار
راهبردهای مدیریتی	توجه به توانمندی‌های مدیران توجه به استعداد کارکنان تفویض اختیار ارتقا نظام پاسخگویی
راهبردهای حمایتی	تغییر سبک رهبری و مدیریت تسهیل فضای بیان ایده‌ها و نظرات حمایت از کارکنان حمایت از انتقاد بهبود احساس امنیت و اطمینان ارائه مشوق‌های مالی

در این پژوهش (بررسی متون و مصاحبه با خبرگان) به متغیرها و شاخص‌های طراحی الگوی سکوت سازمانی پاسخ داده شده است. در پاسخ به این سوال که مهم ترین عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهای شکل دهنده بر الگوی سکوت سازمانی کدام است؟

بعد از مصاحبه با افراد خبره به استخراج کدها پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه سیزدهم، چهاردهم و پانزدهم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند.



شکل ۱. خروجی نهایی نظرات خبرگان برای طراحی الگوی سکوت سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی پدیده‌ای چندبعدی است که در قالب پنج بعد اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. در این میان، شرایط علی همچون محافظه‌کاری، ضعف مهارت‌های فردی و شغلی، رفتار مدیران، نبود فضای انتقادپذیری و وجود رفتارهای سیاسی، نقش اساسی در شکل‌گیری سکوت سازمانی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین همسو است که تأکید دارند رفتارهای مدیریتی و ساختارهای قدرت از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سکوت در سازمان‌ها هستند (Esharaghi et al., 2021; Shamsi et al., 2019). به‌ویژه، سبک‌های رهبری غیرمشارکتی و اقتدارگرا با کاهش اعتماد و امنیت روانی، تمایل کارکنان به بیان دیدگاه‌ها را کاهش می‌دهند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، نقش محافظه‌کاری و منفعت‌طلبی در ایجاد سکوت سازمانی بود. کارکنان به‌منظور حفظ موقعیت شغلی و منافع فردی، از بیان نظرات خودداری می‌کنند. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین که سکوت را به‌عنوان یک رفتار فرصت‌طلبانه یا دفاعی در نظر می‌گیرند، همخوانی دارد (Kamalpour Khob & Nazari, 2022). همچنین، یافته‌ها نشان داد که ضعف مهارت‌های ارتباطی و شغلی

کارکنان، مانعی جدی برای مشارکت فعال آنان در فرآیندهای سازمانی است که این موضوع نیز در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Yazdani Kashani et al., 2022).

در بخش دیگری از نتایج، رفتار مدیران به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی شناسایی شد. مدیرانی که فاقد مهارت های ارتباطی، شفافیت و روحیه انتقادپذیری هستند، فضایی را ایجاد می کنند که در آن کارکنان ترجیح می دهند سکوت اختیار کنند. این یافته با نتایج پژوهش های متعدد همسو است که نشان می دهند سبک رهبری و رفتار مدیران نقش کلیدی در شکل گیری یا کاهش سکوت سازمانی دارند (Rahman Nejad et al., 2021; Shamsi et al., 2019). علاوه بر این، وجود رفتارهای سیاسی در سازمان و ادراک کارکنان از بی عدالتی، به عنوان عوامل تشدیدکننده سکوت مطرح شدند که با یافته های پژوهش های پیشین همخوانی دارد (Farshad & Kianpour, 2019; Pedersen, 2020).

در زمینه شرایط زمینه ای، یافته ها نشان داد که عواملی همچون ناامنی شغلی، نبود نظام پاداش مناسب، ویژگی های فردی و روانی کارکنان و ترس از پیامدهای منفی، نقش مهمی در تقویت سکوت سازمانی دارند. این نتایج با پژوهش های پیشین همسو است که نشان می دهند ترس از تنبیه، از دست دادن موقعیت شغلی و یا بی اثر بودن نظرات، از مهم ترین دلایل سکوت کارکنان است (Daai & Sabokroo, 2022; Nazim et al., 2021). همچنین، رابطه بین استرس شغلی و سکوت سازمانی که در این پژوهش به صورت ضمنی مشاهده شد، با یافته های نوروزی و طهماسبی نیز همخوانی دارد (Norouzi & Tahmasbi, 2020).

عوامل مداخله گر نیز در این پژوهش نقش مهمی در تبیین سکوت سازمانی ایفا کردند. عواملی نظیر ساختارهای سازمانی، شرایط اقتصادی، فضای سیاسی و ویژگی های فرهنگی جامعه، به عنوان بسترهایی عمل می کنند که می توانند شدت یا ضعف سکوت را تحت تأثیر قرار دهند. این یافته ها با رویکردهای سیستمی و کلان نگر در مطالعات اخیر همخوانی دارد که سکوت سازمانی را نتیجه تعامل پیچیده عوامل در سطوح مختلف می دانند (Kettaf, 2024; Pan & Zhang, 2020).

در خصوص پیامدهای سکوت سازمانی، نتایج نشان داد که این پدیده می تواند آثار مخربی بر عملکرد سازمان داشته باشد، از جمله کاهش بهره وری، تضعیف نیروی انسانی، افزایش مشکلات روانی و شغلی و بروز رفتارهای انحرافی. این یافته ها با نتایج مطالعات پیشین که سکوت را به عنوان عاملی در کاهش عملکرد و افزایش فرسودگی شغلی معرفی می کنند، همسو است (Abdelhasanzadeh et al., 2022; El-Sayed et al., 2024). همچنین، کاهش تعهد سازمانی و افزایش قصد ترک خدمت از دیگر پیامدهای مهم سکوت سازمانی است که در مطالعات مختلف مورد تأکید قرار گرفته است (Cetin, 2020; Nazim et al., 2021).

از دیگر نتایج مهم این پژوهش، شناسایی راهبردهای مؤثر برای کاهش سکوت سازمانی بود. راهبردهایی نظیر تقویت مشارکت کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، اصلاح سبک رهبری و ایجاد نظام‌های حمایتی، می‌توانند نقش مهمی در کاهش این پدیده ایفا کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های اخیر همسو است که بر اهمیت رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیرنده و مشارکت کارکنان در کاهش سکوت تأکید دارند (Renalwin, 2025; Sahoo et al., 2025). همچنین، نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد یا کاهش سکوت، در مطالعات جدید به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی مطرح شده است (Zeynali et al., 2025).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی نه تنها یک رفتار فردی، بلکه پدیده‌ای پیچیده و چندسطحی است که تحت تأثیر تعامل عوامل مختلف شکل می‌گیرد. این یافته‌ها با مدل‌های مفهومی جدید که سکوت سازمانی را در قالب یک سیستم پویا و چندبعدی تحلیل می‌کنند، همخوانی دارد (Mehter Gharadaghi et al., 2024). همچنین، در شرایط کنونی که سازمان‌ها با تحولات سریع و پیچیده مواجه هستند، توجه به این پدیده و مدیریت آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که سکوت کارکنان می‌تواند مانع جدی در مسیر نوآوری و توسعه سازمانی باشد (Sauda Salim Hamdun Al et al., 2025).

در نهایت، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای کاهش سکوت سازمانی، باید رویکردی جامع و چندبعدی اتخاذ شود که شامل اصلاح ساختارهای سازمانی، بهبود فرهنگ سازمانی، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و ایجاد فضای امن برای بیان نظرات کارکنان باشد. چنین رویکردی می‌تواند به افزایش مشارکت، بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی سازمان منجر شود (Pourpaki et al., 2025).

این پژوهش با وجود ارائه نتایج ارزشمند، با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. از جمله مهم‌ترین محدودیت‌ها می‌توان به استفاده از روش کیفی و حجم محدود نمونه اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را با محدودیت مواجه می‌سازد. همچنین، داده‌ها بر اساس ادراکات و تجربیات خبرگان گردآوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشند. محدود بودن جامعه آماری به یک منطقه جغرافیایی خاص نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، از روش‌های کمی و ترکیبی برای آزمون مدل ارائه‌شده استفاده شود تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند هوش هیجانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری می‌تواند به درک عمیق‌تر این پدیده کمک کند. انجام مطالعات مقایسه‌ای در سازمان‌های مختلف و در بسترهای فرهنگی متفاوت نیز می‌تواند به توسعه ادبیات سکوت سازمانی کمک نماید.

برای کاهش سکوت سازمانی، مدیران باید فضایی امن و مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس از پیامدهای منفی، نظرات خود را بیان کنند. همچنین، تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران، استقرار نظام‌های عادلانه پاداش، ترویج فرهنگ انتقادپذیری و مشارکت، و کاهش

رفتارهای سیاسی در سازمان، می‌تواند به کاهش این پدیده کمک کند. علاوه بر این، توجه به سلامت روان کارکنان و ایجاد سازوکارهای حمایتی، نقش مهمی در افزایش مشارکت و کاهش سکوت سازمانی خواهد داشت.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

تشکر و قدردانی

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

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational environments characterized by rapid technological advancements, globalization, and increasing complexity, employee voice has become a critical determinant of organizational effectiveness and sustainability. Organizations increasingly rely on the knowledge, creativity, and proactive engagement of their human resources to navigate uncertainty and maintain competitive advantage. However, despite the recognized importance of open communication, many organizations face the pervasive challenge of organizational silence, a phenomenon in which employees intentionally withhold ideas, concerns, or feedback about organizational issues. This phenomenon undermines organizational learning, innovation, and decision-making processes (Mehter Gharadaghi et al., 2024; Zhang, 2024).

Organizational silence has been conceptualized as a multidimensional construct influenced by a range of individual, organizational, and contextual factors. At the individual level, factors such as fear of negative consequences, low self-efficacy, and prior experiences of neglect or punishment contribute to employees' reluctance to speak up (Nazim et al., 2021; Yildiz, 2021). At the organizational level, leadership styles, communication climate, and perceived fairness significantly shape employees' willingness to express their views. In particular, authoritarian leadership and lack of transparency have been identified as key drivers of silence, while participatory and transformational leadership styles can mitigate this phenomenon (Esharaghi et al., 2021; Shamsi et al., 2019).

Furthermore, organizational silence is deeply embedded within broader socio-economic and cultural contexts. External pressures such as economic instability, political constraints, and societal norms can indirectly reinforce silence by shaping organizational structures and employee perceptions (Farshad & Kianpour, 2019; Pan & Zhang, 2020). In public sector organizations, these dynamics are often intensified due to bureaucratic structures, rigid hierarchies, and accountability challenges. The Social Security Organization, as a key public institution responsible for social welfare and economic security, operates within such a complex environment where effective communication is essential for service delivery and policy implementation (Alipour et al., 2021; Tajmazinani & Bagi, 2019).

Previous empirical studies have demonstrated that organizational silence is associated with a range of negative outcomes, including reduced productivity, increased job stress, weakened organizational commitment, and higher turnover intentions (Abdelhasanzadeh et al., 2022; Cetin, 2020). Additionally, silence has been shown to mediate the relationship between workplace factors such as ostracism and dysfunctional behaviors, further highlighting its critical role in organizational dynamics (El-Sayed et al., 2024). Recent research also emphasizes the importance of organizational culture, employee engagement, and leadership capabilities in shaping silence and its consequences, particularly in the context of digital transformation and evolving work environments (Sahoo et al., 2025; Sauda Salim Hamdun Al et al., 2025).

Despite the growing body of literature on organizational silence, there remains a lack of comprehensive, context-specific models that capture the complexity of this phenomenon in public sector organizations, particularly in developing countries. Moreover, existing studies often focus on isolated dimensions of silence rather than adopting an integrative perspective. Addressing this gap requires qualitative approaches capable of uncovering the underlying mechanisms and contextual nuances of silence. Therefore, the present study aims to develop a grounded and contextually relevant model of organizational silence within the Iranian Social Security Organization, providing a holistic understanding of its determinants, processes, and outcomes.

Methods and Materials

This study employed a qualitative exploratory design grounded in the principles of grounded theory to investigate the factors associated with organizational silence. The research was conducted within the Southeast branch of the Social Security Organization, focusing on experienced managers and experts with extensive organizational knowledge. A purposive and snowball sampling strategy was used to identify participants who possessed relevant expertise and insights into organizational processes. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews, allowing participants to share their experiences and perceptions regarding organizational silence.

The data collection process continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of fifteen participants. Interviews were transcribed verbatim and analyzed using MAXQDA software. The analysis followed the systematic procedures of grounded theory, including open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, key concepts and themes were identified from the data. In axial coding,

relationships among categories were explored and organized into broader themes. Finally, selective coding was used to integrate the categories into a coherent conceptual model.

To ensure the rigor and validity of the findings, multiple strategies were employed, including triangulation of data sources, member checking, and peer debriefing. The resulting model was structured around the paradigm model of grounded theory, encompassing causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences.

Findings

The analysis revealed that organizational silence is a complex, multidimensional phenomenon shaped by the interaction of various factors across different levels. Five major categories emerged from the data: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences.

Causal conditions included eight primary categories, such as employee conservatism and opportunism, deficiencies in individual and professional skills, interpersonal dynamics among employees, managerial behavior and leadership style, punitive practices, lack of a critical and open communication climate, political behavior within the organization, and low self-esteem among employees. These factors collectively contribute to the emergence and reinforcement of silence by discouraging open expression and fostering self-censorship. Contextual conditions encompassed six main categories, including job and financial insecurity, job-related factors, expectations regarding rewards and incentives, individual personality traits, physical and psychological conditions, and pervasive fear among employees. These conditions create an environment in which employees perceive speaking up as risky or futile, thereby reinforcing silence.

Intervening factors were identified in five categories: organizational factors, environmental conditions, economic influences, political dynamics, and broader social conditions. These factors act as either facilitators or barriers, shaping the effectiveness of strategies and influencing the intensity of silence within the organization.

The consequences of organizational silence were categorized into five major outcomes: organizational deviance, employee misconduct, psychological and occupational health problems, weakening of human resources, and decreased productivity and efficiency. These outcomes highlight the detrimental impact of silence on both individual well-being and organizational performance.

Finally, the study identified five categories of strategies for addressing organizational silence: participatory strategies, organizational reforms, training and development initiatives, managerial interventions, and supportive mechanisms. These strategies emphasize the importance of fostering a culture of openness, enhancing communication skills, improving leadership practices, and providing psychological and organizational support to employees.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide a comprehensive understanding of organizational silence as a multifaceted and context-dependent phenomenon. The identified model demonstrates that silence is not merely an

individual behavior but a systemic issue arising from the interaction of organizational structures, leadership practices, cultural norms, and environmental conditions. This perspective underscores the need for a holistic approach to addressing silence, rather than focusing on isolated factors.

One of the key implications of the findings is the central role of leadership in shaping organizational silence. Managers play a critical role in either reinforcing or mitigating silence through their behaviors, communication styles, and decision-making practices. Creating an environment characterized by trust, transparency, and psychological safety is essential for encouraging employee voice and reducing silence.

Another important insight is the significance of contextual and intervening factors in shaping silence. Organizational policies, economic conditions, and social dynamics can either amplify or attenuate the effects of causal factors, highlighting the importance of considering the broader organizational ecosystem. Addressing silence therefore requires coordinated efforts across multiple levels, including structural reforms, cultural change initiatives, and capacity-building programs.

The study also highlights the profound consequences of organizational silence for both individuals and organizations. By inhibiting communication, silence limits the flow of information, reduces innovation, and undermines organizational learning. At the same time, it contributes to employee dissatisfaction, stress, and disengagement, ultimately affecting organizational sustainability and effectiveness.

In conclusion, this study contributes to the literature by developing a grounded and context-specific model of organizational silence in a public sector organization. The findings emphasize the importance of adopting a comprehensive and integrated approach to managing silence, focusing on leadership development, organizational culture, employee empowerment, and supportive systems. Such efforts are essential for fostering a dynamic, responsive, and high-performing organizational environment in which employees feel empowered to share their ideas and contribute to organizational success.

References

- Abdelhasanzadeh, A., Amirtash, A. M., Safania, A. M., & Khodayari, A. (2022). Testing a Conceptual Model of the Causal Relationship Between Organizational Silence and Productivity with the Mediating Role of Job Security Among Physical Education Faculty Members of North-Western Azad Universities: Emphasis on Comparing Full-Time and Adjunct Faculty Perspectives. *Journal of Productivity Management*, 16(2), 167-188. <https://www.sid.ir/paper/1000140/en>
- Ahmadi, F., Jamshidi, M., Ahmadi, A. A., & Forootani, Z. (2021). Qualitative Explanation of Cultural and Environmental Factors Reducing Organizational Silence in Social Service Organizations. *Scientific Journal of Rescue and Relief*, 13(1). <https://doi.org/10.32592/jorar.2021.13.1.1>
- Alipour, A., Beshkooh, M., & Kordestani, G. R. (2021). Identifying and Proposing a Model of Challenges of Social Security Organization in the Field of Resources and Expenditures. *Scientific-Research Quarterly of Accounting and Management Auditing*, 10(37), 315-324. https://www.jmaak.ir/article_17197.html?lang=en
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2). <http://aassjournal.com/article-1-830-en.html>
- Daai, Z. S., & Sabokroo, M. (2022). The Effect of Psychological Terror Behavior on the Formation of Organizational Silence Among Employees. *Journal of Public Management Perspective*, 13(2), 39-61. <https://doi.org/10.52547/jpap.2021.222575.1076>
- El-Sayed, A. A. I., Ali, M. S. S., Abdel Razek, N. M. F., Abdelaliem, S. M. F., & Asal, M. G. R. (2024). The effect of organizational silence on the relationship between workplace ostracism and nurses' procrastination behavior: A structural equation modeling. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.13050>

- Esharaghi, M., Ahmadi, G., & Afrasiabi, R. (2021). Proposed Model for Reducing Organizational Silence (Case Study: North Khorasan Department of Culture and Islamic Guidance). *Behavioral Studies in Management*, 12(28). <https://doi.org/20.1001.1.20089775.1400.12.28.3.3>
- Farshad, A. R., & Kianpour, A. (2019). *Designing a Model for Organizational Silence Considering the Role of Administrative Corruption* First National Conference on Management, Ethics, and Business,
- Izdyar, A., Abdollahi, B., Jafarina, S., & Hasanpour, A. (2024). Effective Factors in the Compensation of Employees in Municipalities. *Karafan Scientific Biannual*. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Kamalpour Khob, N., & Nazari, K. (2022). The Role of Organizational Silence in Organizational Commitment and Turnover Intention. *Sociology of Education*, 12(5), 133-145. <https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/120>
- 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)
- Mehter Gharadaghi, V., Maleki, M. H., & Soltani, M. (2024). Designing a Model of Organizational Silence for Public Sector Employees Using a Systematic Literature Review and Meta-synthesis. *Management, Education, and Development in the Digital Age*, 1(4), 163-178. <https://doi.org/10.61838/medda.1.4.11>
- Nazim, M., Zeb, N., Maqbool, A., Nadeem, A. H., Ghazanfar, S., Sharif, M. S., & Javed, M. A. (2021). Predicting Organizational Silence and Employee Turnover Intentions. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 6602-6617.
- Norouzi, H., & Tahmasbi, D. (2020). The Effect of Career Plateau and Job Stress on Organizational Silence Among Employees of Iran Insurance Company. *Sustainable Human Resource Management Quarterly*, 2(2), 221-236. <https://doi.org/10.22080/shrm.2020.2974>
- Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From Fighting COVID-19 Pandemic to Tackling Sustainable Development Goals: An Opportunity for Responsible Information Systems Research. *International Journal of Information Management*, 55(1), 102196. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102196>
- Pedersen, M. T. (2020). *Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Experience of Envy and Incivility Related to Turnover Intention*
- Pourpaki, N., Nabizadeh, B., & Jahanshahi, A. (2025). Investigating the Mediating Role of Resilience in the Workplace in Relation to Organizational Culture and Employee Performance. *Police Organizational Development Quarterly*, 22(92), 77-98. <https://elmnet.ir/doc/2959874-52118>
- Rahman Nejad, A., Yari, J., Maleki, S., & Hasani, R. (2021). Structural Modeling of Organizational Silence Based on Perception of Political Behavior and Organizational Jealousy with the Mediating Role of Job Adjustment. *Scientific Journal of Teaching Research*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/20.1001.1.24765686.1400.9.1.1.3>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Sahoo, A., Sood, S., Sohal, J., Goyal, N., Bawa, R. K., & Rajitha, R. (2025). Exploring the Influence of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Success. *Multidisciplinary Science Journal*, 7, 2025ss0211. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0211>
- Sauda Salim Hamdun Al, M., Makhbul, Z. K. M., & Sinniah, S. (2025). The Role of Digital Leadership Capability and Organizational Culture on Innovation Ecosystems in Omani E-Commerce Stores. 249-280. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8171-7.ch009>
- Shamsi, S., Pour Atashi, M., & Zamani, A. (2019). Examining the Relationship Between Managers' Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment: A Case Study of Dr. Shariati Technical College. *Karafan Scientific Biannual*, 16(46), 141-160. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105318.html
- Tajmazinani, A. A., & Bagi, M. (2019). Satisfaction of Social Security Pensioners and Its Impact on Their Attitude Towards the Organization. *Social Security Quarterly*, 14(2), 43-62. https://qjo.ssor.ir/?_action=article&au=338208&_au=A.%20A.%20%20Tajmazinani&lang=en
- Yazdani Kashani, M., Yazdkhasty, A., & Sadeqi-Arani, Z. (2022). The Effect of Communication on Organizational Silence (Case Study: Secondary School Teachers in Kashan). *Karafan Scientific Biannual*. https://journals.tvu.ac.ir/article_1425.html
- Yildiz, S. M. (2021). The Effect of Workplace Mobbing on Organizational Silence: Empirical Results from Higher Education Institutions. *Sistemas & Gestão*, 16(1), 101-108. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2021.v16n1.1704>
- Zeynali, M. A., Pour Mousavi, S. M., & Sarvar, R. (2025). Analyzing the Dimensions of Organizational Culture and Its Role in Integrated Urban Management (Case Study: Tehran Metropolis). *Geographical Studies of Mountainous Areas Quarterly*, 6(2), 139-158. https://gsma.lu.ac.ir/article_725045.html
- 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>