



Journal Website

Article history:

Received 21 May 2024

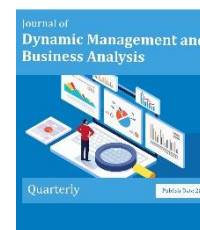
Revised 1 August 2024

Accepted 11 August 2024

Published online 03 September 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 51-66



E-ISSN: 3041-8933

Identification of Factors Influencing Organizational Silence and Its Impact on Managerial Decision-Making

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

1. PhD Student, Department of Public Administration, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

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

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

* Corresponding author email address: mohamadzadeh_n_82@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original

How to cite this article:

Mohamadzadeh N, Mashali B, Zolfaghari Zaferani R. (2024). Identification of Factors Influencing Organizational Silence and Its Impact on Managerial Decision-Making. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 51-66.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2039648.1089>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The present study aims to identify the factors influencing organizational silence and its impact on managerial decision-making. **Methodology:** This applied research was conducted using a sequential exploratory mixed-methods approach. The identification of factors was carried out qualitatively using the thematic analysis method. Participants in this stage included academic faculty members and executive experts from Bank Mellat, whose perspectives were gathered through semi-structured interviews. To validate the identified factors in the quantitative stage, the structural equation modeling (confirmatory factor analysis) method was used. For this purpose, a questionnaire based on the identified factors was designed and purposively distributed among the central managers of Bank Mellat to evaluate the relationships between the indicators and categories. The quantitative data were analyzed using Smart PLS version 3 software. **Findings:** The findings revealed that the factors influencing organizational silence include individual factors (tendencies and interests, concerns and anxieties, motivations, personal traits, and characteristics), interpersonal factors (communication factors), organizational factors (job-related factors, organizational culture, managerial factors, structural factors), and extra-organizational factors (social, cultural, and economic factors). These factors affect the quality of managerial decision-making, including (accuracy, precision, timeliness, efficiency, reliability, and follow-up of decision-making). The quantitative analyses also confirmed the significance of the relationships between the indicators and the targeted components. **Conclusion:** The results of this study can provide useful insights into managing the phenomenon of organizational silence. Simultaneous identification of the factors influencing the occurrence of organizational silence across the four aforementioned levels, as well as the consequences that this phenomenon can have on the quality of managerial decision-making, can offer effective insights for managing this destructive organizational behavior.

Keywords: Organizational Silence, Decision-Making, Managerial Decision-Making Quality

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizational silence, a phenomenon where employees withhold information, feedback, or concerns that could be beneficial to the organization, has emerged as a significant issue in the field of organizational behavior and management. This concept, first introduced by Morrison and Milliken (2000), refers to the collective decision by employees to remain silent about organizational issues, often due to fear of negative consequences or a belief that their input will not be valued ([Dedahanov & Rhee, 2015](#)). Organizational silence can have far-reaching implications, including reduced innovation, impaired decision-making, and diminished organizational trust and commitment ([Panahi et al., 2012](#); [Tutar et al., 2021](#)).

The roots of organizational silence are complex, often stemming from a combination of individual, interpersonal, and organizational factors. Research has shown that organizational culture, power dynamics, and leadership styles play crucial roles in either fostering or mitigating silence among employees ([Aslan, 2022](#); [Atalay et al., 2019](#)). In particular, perceived power distance—where employees feel a significant gap between themselves and their managers—can lead to increased silence, as employees may fear repercussions or believe their contributions are unwelcome ([Aslan, 2022](#)). Moreover, the lack of supportive organizational practices and the presence of punitive managerial behaviors can exacerbate this issue, leading to an environment where employees choose to withhold valuable information ([Aydin, 2016](#); [Wang & Hsieh, 2012](#)).

This study aims to identify the factors influencing organizational silence and its impact on managerial decision-making, using Bank Mellat as a case study. By exploring both the antecedents and consequences of organizational silence, the research seeks to provide insights into how this phenomenon affects the quality of decision-making processes within organizations and to suggest strategies for mitigating its negative impacts.

Methodology

This applied research was conducted using a sequential exploratory mixed-methods approach. The study began with a qualitative phase, employing thematic analysis to identify the factors influencing organizational silence. Participants included academic faculty members and executive experts from Bank Mellat, whose perspectives were gathered through semi-structured interviews. The qualitative findings were then used to design a questionnaire for the quantitative phase, where the relationships between the identified factors and organizational silence were analyzed using structural equation modeling (SEM) through Smart PLS version 3 software. The quantitative data were collected from central managers of Bank Mellat, selected through purposive sampling.

Findings

The study identified multiple factors influencing organizational silence, categorized into individual, interpersonal, organizational, and extra-organizational factors.

Individual Factors: These include personal tendencies, concerns, motivations, and traits that predispose employees to silence. Factors such as anxiety, fear of negative feedback, and a desire to avoid conflict were prominent.

Interpersonal Factors: Communication barriers, lack of trust between colleagues, and poor relationships with management were significant contributors to silence.

Organizational Factors: Job-related stress, organizational culture, and managerial practices were identified as critical organizational factors that foster silence. A culture that discourages dissent or fails to value employee input was particularly influential.

Extra-Organizational Factors: Social, cultural, and economic contexts outside the organization also played a role in shaping organizational silence, highlighting the broader environment's impact on employee behavior.

The findings also revealed that organizational silence negatively affects the quality of managerial decision-making. The study found that silence leads to reduced accuracy, precision, timeliness, efficiency, and reliability in decision-making processes. Managers who do not receive comprehensive and accurate information from their employees are less likely to make well-informed decisions, which can lead to suboptimal outcomes and reduced organizational performance.

Discussion and Conclusion

The study's findings align with previous research, confirming that organizational silence is a multifaceted issue influenced by a range of factors at different levels ([Dedahanov et al., 2015](#); [Dedahanov & Rhee, 2015](#); [Tutar et al., 2021](#)). Individual factors such as personal fears and anxieties are significant, but the role of organizational culture and leadership cannot be understated. A culture that does not encourage open communication or a management style that is perceived as authoritarian can significantly increase the prevalence of silence within an organization ([Mazaheri, 2022](#)).

The impact of organizational silence on decision-making is particularly concerning. As the study demonstrates, when employees withhold information, the quality of decisions made by managers deteriorates. This finding is consistent with the literature, which highlights how the absence of critical feedback and information can lead to poor decision-making and ultimately harm organizational performance ([Erdoğan, 2018](#); [Sulphey & Jasim, 2022](#)).

Addressing organizational silence requires a multifaceted approach. Organizations must cultivate a culture of openness and trust, where employees feel safe to speak up without fear of reprisal. Leadership training that emphasizes the importance of feedback and open communication is crucial. Additionally, organizations should consider revising policies and practices that inadvertently encourage silence, such as overly punitive responses to mistakes or a lack of recognition for employee contributions ([Saeidipour et al., 2021](#)).

In conclusion, organizational silence poses a significant threat to effective decision-making and overall organizational health. By understanding the factors that contribute to silence and its impact, organizations can take proactive steps to foster a more communicative and transparent work environment, ultimately leading to better decision-making and enhanced performance.

شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران

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

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

*ایمیل نویسنده مسئول: mohamadzadeh_n_82@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

محمدزاده ن، مشعلی ب، ذوالفقاری زعفرانی ر. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۲)، ۶۶-۵۱.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران انجام شده است. **روش‌شناسی:** این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام شده است. شناسایی عوامل با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان این مرحله شامل اعضای هیئت علمی و خبرگان اجرایی بانک ملت بوده‌اند که برای پیمایش دیدگاه آنان، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. برای اعتبارسنجی عوامل شناسایی شده در مرحله کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای براساس عوامل احصاء شده طراحی و در میان مدیران ستادی بانک ملت به صورت هدفمند توزیع شد تا روابط بین شاخص‌ها و مقوله‌ها ارزیابی شود. داده‌های مرحله کمی با استفاده از نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی شامل عوامل فردی (تمایلات و علایق، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، صفات و ویژگی‌های فردی)، عوامل میان‌فردی (عوامل ارتباطی)، عوامل سازمانی (عوامل شغلی، فرهنگ سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری)، عوامل فراسازمانی (عوامل اجتماعی، فرهنگی و عوامل اقتصادی) بوده است که بر روی کیفیت تصمیم‌گیری مدیران شامل (صحت، دقت، بهنگام بودن، کارایی، اطمینان و پیگیری تصمیم‌گیری) تاثیر دارد. تحلیل‌های کمی نیز معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مورد نظر را تایید کردند. **نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیریت نمودن پدیده سکوت سازمانی، شناخت مفیدی در این زمینه فراهم سازد. شناسایی همزمان عوامل موثر بر بروز سکوت سازمانی در سطوح چهارگانه پیش‌گفته و همچنین پیامدهایی که این عارضه می‌تواند برای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران در پی داشته باشد، می‌تواند شناخت موثری برای مدیریت این رفتار مخرب سازمانی فراهم سازد.

کلیدواژگان: سکوت سازمانی، تصمیم‌گیری، کیفیت تصمیم‌گیری مدیران.

مقدمه

سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات یا بازخوردهایی که می‌تواند برای سازمان مفید باشد خودداری می‌کنند، به یکی از موضوعات مهم در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است. این مفهوم رفتارهایی را در بر می‌گیرد که در آن کارکنان به رغم داشتن اطلاعاتی که می‌تواند در بهبود تصمیم‌گیری، عملکرد و سلامت کلی سازمان مؤثر باشد، ترجیح می‌دهند سکوت کنند (Dedahanov et al., 2015; Dedahanov & Rhee, 2015; Panahi et al., 2012). پیامدهای سکوت سازمانی بسیار گسترده است، زیرا این پدیده می‌تواند منجر به کاهش نوآوری، اختلال در تصمیم‌گیری و کاهش اعتماد و تعهد سازمانی شود (Dedahanov et al., 2015; Tutar et al., 2021). درک عواملی که به بروز سکوت سازمانی منجر می‌شوند و همچنین پیامدهای این پدیده برای مدیرانی که به دنبال ایجاد محیط کاری باز و ارتباطی هستند، ضروری است.

ریشه‌های سکوت سازمانی را می‌توان در عواملی چون فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت، و ویژگی‌های فردی و میان‌فردی جستجو کرد. برای مثال، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که عواملی چون فاصله قدرت درک‌شده، حمایت سازمانی، و اعتماد سازمانی نقش مهمی در ایجاد یا کاهش سکوت سازمانی دارند (Aslan, 2022; Atalay et al., 2019). به طور خاص، فاصله قدرت درک‌شده، که به میزان فاصله و عدم توازن قدرت میان مدیران و کارکنان اشاره دارد، می‌تواند منجر به سکوت کارکنان شود، زیرا آنها احساس می‌کنند که نظراتشان نادیده گرفته می‌شود یا مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد (Aslan et al., 2021).

یکی دیگر از عواملی که به سکوت سازمانی منجر می‌شود، شرایط کار است. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی قوی و حمایتی دارند و کارکنان احساس می‌کنند که ارزشمند هستند و از سوی مدیران مورد حمایت قرار می‌گیرند، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد (Aghaei, Ghaleche, 2023; Ahmadi & Saffari, 2024; Aydın, 2016; Khodabakhshi, 2024; kiakojouri, 2024; Wang & Hsieh, 2012). در مقابل، در محیط‌هایی که کارکنان احساس می‌کنند که حمایت کافی از آنها نمی‌شود یا ممکن است با عواقب منفی روبرو شوند، احتمال بروز سکوت سازمانی بیشتر است (Ölçer & Çoşkun, 2022).

سکوت سازمانی نه تنها به عنوان یک رفتار انفعالی بلکه به عنوان یک استراتژی دفاعی نیز می‌تواند در محیط‌های کاری ظاهر شود. برخی از کارکنان ممکن است به دلیل تجربه‌های منفی گذشته یا ترس از مواجهه با پیامدهای منفی، تصمیم به سکوت بگیرند (Takhsha et al., 2020). این نوع سکوت، که گاهی به عنوان "سکوت دفاعی" شناخته می‌شود، می‌تواند به شدت به کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان آسیب برساند، زیرا اطلاعات مهم و حیاتی از جریان تصمیم‌گیری حذف می‌شود (Dedahanov et al., 2015; Dedahanov & Rhee, 2015).

از سوی دیگر، سکوت سازمانی می‌تواند پیامدهای جدی برای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران داشته باشد. وقتی کارکنان اطلاعات مهم را پنهان می‌کنند یا نظرات خود را بیان نمی‌کنند، مدیران نمی‌توانند تصمیمات آگاهانه‌ای بگیرند و این ممکن است منجر به اتخاذ تصمیماتی ضعیف یا ناکارآمد شود (Sulphrey & Jasim, 2022). علاوه بر این، سکوت سازمانی می‌تواند به کاهش اعتماد میان کارکنان و مدیران منجر شود که این خود باعث تضعیف روابط سازمانی و کاهش تعهد سازمانی می‌شود (Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Erdoğan, 2018; Magholi & Rudgarnezhad, 2024).

تحقیقات نشان داده است که سکوت سازمانی می‌تواند به شیوه‌های مختلفی بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، هنگامی که کارکنان به دلیل عدم اعتماد به مدیران یا احساس نابرابری، سکوت می‌کنند، تصمیمات مدیران ممکن است از دقت و صحت کافی

برخوردار نباشد (Zhang et al., 2021). این موضوع به ویژه در سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکت و ارتباط باز وجود ندارد، مشهودتر است (Mazaheri, 2022).

در نهایت، درک سکوت سازمانی و مدیریت آن نیازمند رویکردی جامع است که هم عوامل ایجادکننده آن و هم پیامدهای آن بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران را مدنظر قرار دهد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی این عوامل و بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران انجام شده است و می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران و پژوهشگران ارائه دهد که به دنبال بهبود محیط‌های کاری و ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها هستند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی- کمی) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

در مرحله کیفی، با توجه به اینکه پژوهش‌گران به دنبال درک عمیقی از عوامل مؤثر بر بروز سکوت سازمانی و پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مدیران بودند؛ از رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون استفاده نمودند. به این منظور از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده کردند. در روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهم افراد مختلف در پژوهش با در نظر گرفتن ویژگی‌های مشخصی مانند جنسیت، جایگاه، طبقه اجتماعی و... لحاظ می‌شود. بر این اساس، تعداد ۱۶ نفر از مدیران اجرایی و خبرگان دانشگاهی که از تجارب لازم در خصوص پدیده مورد بررسی برخوردار بودند، انتخاب شدند. شایان ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای سکوت سازمانی و پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مورد شناسایی قرار گرفت و به‌نوعی داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها به‌طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به‌نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهش‌گران بعد از انجام مصاحبه شانزدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به عبارت دیگر به اشباع در داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ لذا فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. برای احصاء نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت که پژوهش‌گران پرسش اصلی خود را پیرامون تجارب هریک از مشارکت‌کنندگان در زمینه عوامل اثرگذار بر رفتارهای سکوت سازمانی و پیامدهای آن مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی‌تری کردند. در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل مضمون کولایزی^۱ استفاده شد که مراحل آن به‌این‌ترتیب است: در مرحله اول، پژوهش‌گران تمام بیانات ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به‌طور مکرر گوش‌داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک تجارب مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را موردبررسی و مطالعه قرار دهد، لذا در پایان این مرحله تعداد ۶۶ کد باز به دست آمد. در مرحله دوم، پژوهشگران جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه (پیشایندهای سکوت سازمانی و پیامدهای آن) را مشخص کردند و در مرحله سوم، به هرکدام از مفاهیم و واژگان استخراج‌شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت‌کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهش‌گران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهش‌گران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از

پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ لذا در پایان این مرحله تعداد ۱۷ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استخراج شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به‌منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی اعتبار به این معناست که آیا یافته‌های به‌دست‌آمده از موضع پژوهش‌گر، مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یا خوانندگان آن پژوهش درست است یا خیر.

در این پژوهش برای اعتباریابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی کرسول^۱ (۲۰۱۴) استفاده شد. کرسول (۲۰۱۴) چند راهبرد برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱- بررسی توسط اعضاء یا مشارکت‌کنندگان^۲- بررسی توسط هم‌تایان یا همکاران^۳- ممیزی بیرونی^۴- بازتاب‌پذیری^۵- به‌هم‌تنیدگی یا مثلث‌سازی^۶. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش‌گران از دو منبع (مدیران اجرایی و خبرگان دانشگاهی) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد به‌هم‌تنیدگی منابع در پژوهش استفاده نمودند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه، پژوهش‌گران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان نیز بهره بردند. درنهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهش‌گران بعد از انجام فرایند تحلیل مضمون، یافته‌های به‌دست‌آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به‌دست‌آمده، گرفتند؛ لذا آن‌ها از راهبرد بررسی توسط هم‌تایان نیز به‌عنوان یکی دیگر از راهبردهای اعتباربخشی در این مرحله از پژوهش استفاده کردند.

در مرحله کمی، پژوهش‌گران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج‌شده در مرحله کیفی، از مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده کردند. بر این اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۸۵ نفر از مدیران ستادی بانک ملت بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این‌رو، پژوهش‌گران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده شد، بدین‌صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه رفتار سازمانی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (عوامل موثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن کدامند؟) نشان داد که از مجموع ۶۶ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۷ کد به عوامل فردی، ۴ کد به عوامل میان فردی، ۱۹ کد به عوامل سازمانی، ۶ کد به عوامل فراسازمانی و ۲۰ کد به پیامدها اختصاص داشت. در **جدول ۱** نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها آمده است.

۱ Creswell

2. Member Checking

3. Peer Checking

4. External Audit

5. Reflexivity

6. Triangulation



جدول ۱

نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده

متن مصاحبه	دسته مفهومی
گاهی ممکن است از سکوت سازمانی به عنوان نشانه اجماع و موفقیت تفسیر گردد.	اجماع و موفقیت
سکوت تأثیر بر یادگیری و رشد سازمان دارد. موجب مسدود کردن بازخورد منفی می‌گردد.	کاهش یادگیری
یکی از مهمترین علل مدیران هستند. چرا که از دریافت بازخورد منفی می‌ترسند، پیامها را می‌گیرند. آن را نادرست تلقی نموده	مدیران
و به اعتبار منبع آن حمله می‌کنند. و اظهار نظر را تهدید کننده‌تر برای قدرت و اعتبار خود می‌دانند	
برخی از باورهای غلط در سازمان وجود دارد که اتحاد، توافق و اجماع از نشانه‌های سلامت سازمانی است و از اختلاف نظر و باورهای غلط مخالفت باید پرهیز کرد.	

در ادامه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها بر اساس شباهت معنایی و قرابت محتوایی با هم ترکیب و تلفیق شدند و مقولات فرعی را شکل دادند. همچنین مقوله‌های فرعی نیز بر همین اساس دسته‌بندی و تلفیق شدند و مقولات اصلی شکل گرفتند. **جدول ۲** فرایند استخراج و تلفیق مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲

کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی عوامل موثر سکوت سازمانی و پیامدهای آن

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم	مبانی نظری و پیشینه
۱	علل فردی	تمایلات و علایق	درون‌گرایی کارکنان	-
			بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	*
			تمایل به یکه‌تازی	-
			تمایل به سرآمد ماندن در محیط کار	-
			تمایل به حفظ وضعیت موجود	-
		دغدغه‌ها و نگرانی‌ها	استرس شغلی	*
			ترس از بازخوردهای منفی مدیران	*
			ترس از دست دادن موقعیت	*
			ترس از مورد تمسخر قرار گرفتن	*
			ترس از دست دادن امنیت شغلی	*
		انگیزه‌ها	نیازهای مادی	*
			دلسردی از سازمان	*
			اکراه و بی میلی	-
			هوش هیجانی پایین	-
		صفات و ویژگی‌های فردی	منفعت طلبی و سودجویی	*
			حسادت	*
			محافظه کاری	*
۲	علل میان فردی	عوامل ارتباطی	عدم تعامل و همفکری بین نسل‌های مختلف کارکنان	-
			ضعف مهارت‌های ارتباطی (کلامی و نوشتاری و...)	*
			حاکمیت روابط بر ضوابط	-
			عدم وجود ارتباطات باز	*

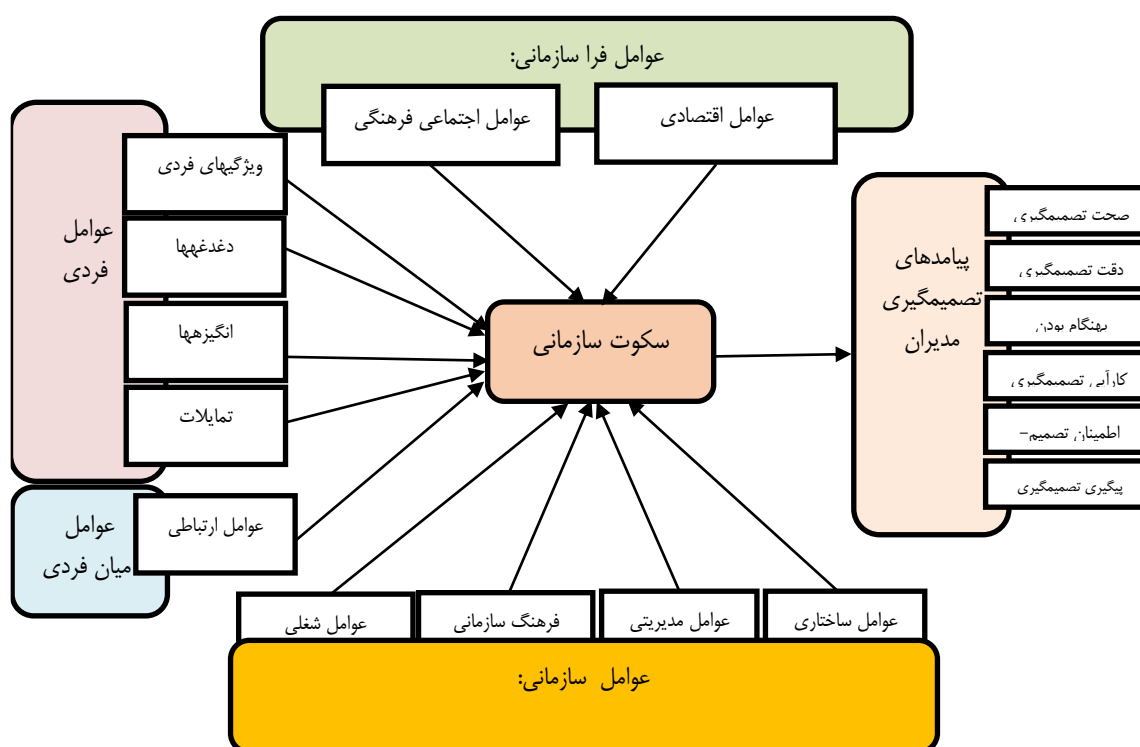
۳	علل سازمانی	عوامل شغلی	* مشغله زیاد شغلی * استرس شغلی * تنش‌ها و تعارض‌های شغلی * انتظارات شغلی بالاتر * سرخوردگی شغلی * فرهنگ رقابت و فردگرایی در سازمان * عدم اعتماد به همکاران و مدیران - بدبینی نسبت به همکاران و سازمان * هنجارهای سازمانی در خصوص سکوت - عاقبت‌طلبی - عدم تبیین آثار منفی سکوت سازمانی * سبک مدیریت دستوری * مصادره نظرات کارکنان * عدم تشویق همکاری و تعاون در سازمان - عدم ارائه بازخورد از سوی مدیران * عدم حمایت مدیران از کارکنان * ساختار بروکراتیک - فقدان زیرساخت فنی جهت ارائه نظرات - قوانین و مقررات دست و پا گیر
۴	علل فراسازمانی	عوامل اجتماعی فرهنگی	- اولویت داشتن منافع فردی افراد - هنجارهای جامعه در خصوص فردگرایی - سطح سرمایه اجتماعی - عوامل اقتصادی - کسب درآمد از دانش و تخصص در بیرون سازمان - شرایط نامناسب بازار کار - اهمیت برخورداری از دانش و تخصص در یافتن فرصت‌های شغلی جدید
۵	پیامد بر تصمیم‌گیری مدیران	صحت تصمیم‌گیری	- کاهش درست و صحیح بودن تصمیم‌گیری - کاهش اطلاعات درست و به موقع - کاهش میزان واقعی بودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری * عدم امکان ارزشیابی کردن تمام راه‌حل‌های ممکن جهت اطمینان از صحت تصمیم‌گیری - دقیق نبودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری -- مرتبط نبودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری - عدم تشخیص دقیق مشکلات سازمان - کاهش سرعت شناسایی مشکلات سازمان - به موقع نبودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری - کاهش سرعت تصمیم‌گیری * در دسترس نبودن اطلاعات مورد نیاز * پرهزینه بودن فرایند تصمیم‌گیری - هزینه بر بودن مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری - هزینه بر بودن پردازش داده‌های لازم برای تصمیم‌گیری

امنیت تصمیم‌گیری	قابل اطمینان نبودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری
پیگیری تصمیم‌گیری	* عدم دسترسی مطمئن به اطلاعات نامطمئن بودن فرایند تصمیم‌گیری - ضعف در نظارت بر فرایند تصمیم‌گیری - ضعف در ارزشیابی و دریافت بازخورد از تصمیمات گرفته شده - عدم امکان پیگیری تصمیمات

پس از شناسایی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی، شبکه مضامین بین آنها جهت نظام‌مند نمودن روابط و وابستگی و ارتباط متقابل میان آنها مشخص شد. این سبک‌ها صرفاً ابزاری تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و قابل فهم شود. شبکه مضامین مربوط به رفتارهای سکوت سازمانی که از تحلیل مضمون حاصل شده است، در **شکل ۱** قابل مشاهده است.

شکل ۱

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



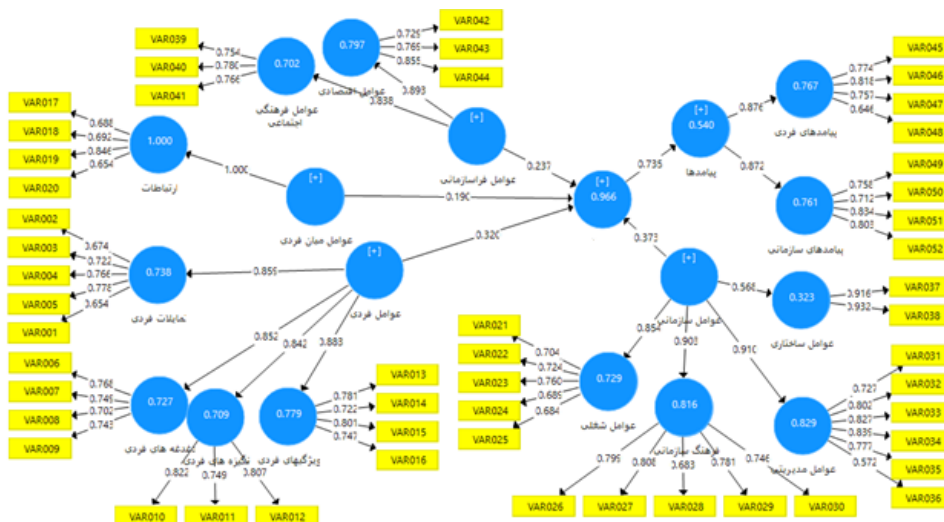
شرح عوامل اثرگذار و پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران به‌صورت روایت‌گونه بدین‌صورت است: سکوت سازمانی، تحت تأثیر عوامل فردی شامل صفات و ویژگی‌های فردی کارکنان، انگیزه‌ها، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها و تمایلات و علایق آنها و روابط میان فردی افراد ظهور و بروز پیدا می‌کند. علاوه بر علل فردی و میان فردی، علل سازمانی شامل عوامل شغلی، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و مدیریتی سازمان نیز بر آن تأثیرگذارند و این تأثیرات توسط عوامل فراسازمانی شامل عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی فرهنگی تقویت شده و افزایش

رفتارهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران شامل (صحت، دقت، بهنگام بودن، کارایی، امنیت و پیگیری تصمیم‌گیری‌های مدیران) منتج می‌گردند.

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مدیران چگونه است؟) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) به کمک نرم افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در ادامه نشان داده شده است.

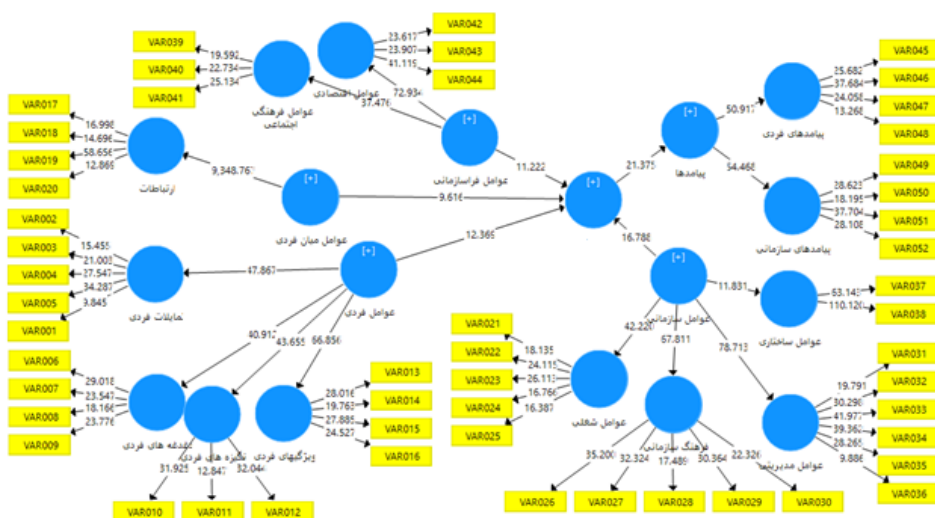
شکل ۲

خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳

خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری





بررسی خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری نشان داد که ۵ مقوله اصلی به دست آمده شامل: عوامل فردی با ضریب استاندارد ۰/۳۲۰ و عدد معناداری ۱۲/۳۶۵، عوامل میان فردی با ضریب استاندارد ۰/۱۹۰ و عدد معناداری ۹/۶۱۶، عوامل سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۳۷۳ و عدد معناداری ۱۲/۷۶۸، عوامل فراسازمانی با ضریب استاندارد ۰/۲۳۷ و عدد معناداری ۱۱/۲۲۲ و پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران با ضریب استاندارد ۰/۷۳۵ و عدد معناداری ۲۱/۳۷۵ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با سکوت سازمانی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶- کوچکتر است. براساس نتایج این تحلیل، همه ۶۶ شاخص به دست آمده نیز، تأیید شدند. در **جدول ۳** شاخص‌ها و مقادیر مربوط به عوامل اثرگذار و پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۳

شاخص‌های عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن بر تصمیم‌گیری مدیران

متغیر	میانگین استخراجی (AVE)	واریانس پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
عوامل فردی	۰/۵۳	۰/۸۲	-	۰/۸۳	۰/۵۳
عوامل میان فردی	۰/۵۴	۰/۸۴	-	۰/۸۰	۰/۵۴
عوامل سازمانی	۰/۵۱	۰/۸۱	-	۰/۷۸	۰/۵۱
عوامل فراسازمانی	۰/۶۰	۰/۸۰	-	۰/۷۹	۰/۶۰
سکوت سازمانی	۰/۵۲	۰/۸۳	۰/۹۶	۰,۷۶	۰/۵۲
پیامدها	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۵۵

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به **جدول ۴** متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۷۵ بود که بزرگتر از مقدار ۰,۳۳ بوده و موید برازش مناسب مدل است. **جدول ۴**

میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
عوامل فردی	۰/۵۳	-
عوامل میان فردی	۰/۵۴	-
عوامل سازمانی	۰/۵۱	-
عوامل فراسازمانی	۰/۶۰	-
سکوت سازمانی	۰/۵۲	۰/۹۶
پیامدها	۰/۵۵	۰/۵۴
میانگین	۰/۵۴	۰/۷۵
GOF	۰/۶۴	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave\ R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول ۵ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۴، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل فردی، میان‌فردی، سازمانی و فراسازمانی همگی نقش مهمی در بروز سکوت سازمانی دارند. همچنین، نتایج نشان داد که سکوت سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران داشته باشد.

نتایج نشان داد که عوامل فردی مانند تمایلات و علایق شخصی، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، و ویژگی‌های فردی می‌توانند به طور مستقیم بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند به میزان سکوت سازمانی کمک کند (Köse & Köse, 2019; Köse & Güçlü, 2017). برای مثال، افراد با سطوح بالای اضطراب یا نگرانی ممکن است تمایل بیشتری به سکوت داشته باشند تا از مواجهه با عواقب منفی احتمالی جلوگیری کنند (Çayak, 2022).

عوامل میان‌فردی، به ویژه عوامل ارتباطی، نیز نقش مهمی در سکوت سازمانی دارند. این مطالعه نشان داد که فقدان ارتباط مؤثر میان همکاران و میان کارکنان و مدیران می‌تواند به افزایش سکوت سازمانی منجر شود. این یافته‌ها نیز با تحقیقات قبلی همخوانی دارد که نشان می‌دهد ارتباطات ضعیف در سازمان می‌تواند باعث شود که کارکنان از بیان نظرات و ایده‌های خود خودداری کنند (Dedahanov et al., 2018; Hozouri et al., 2018; al., 2015; Dedahanov & Rhee, 2015). مطالعات دیگر نیز تأیید کرده‌اند که کارکنان در محیط‌هایی که ارتباطات باز و شفاف وجود ندارد، بیشتر تمایل به سکوت دارند (Girgin & Gümüşeli, 2021).

عوامل سازمانی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و سبک‌های مدیریتی نیز به طور معناداری بر سکوت سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند. به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی که تشویق به ابراز نظر و ارتباطات آزاد را نمی‌کند، می‌تواند منجر به افزایش سکوت سازمانی شود (Mazaheri, 2022). نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات پیشین همسو است که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی حمایتی و باز، یکی از عوامل کلیدی در کاهش سکوت سازمانی است (Erdoğan, 2018; Saeed & Hamdi, 2016).

در نهایت، عوامل فراسازمانی نظیر عوامل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نیز بر سکوت سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که محیط بیرونی سازمان نیز می‌تواند بر رفتارهای درون سازمانی تأثیرگذار باشد. این یافته‌ها با مطالعات قبلی که به بررسی تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند، همخوانی دارد (Atalay et al., 2019; Takhsha et al., 2020).

تحلیل‌های کمی نیز نشان داد که سکوت سازمانی به طور منفی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که سکوت سازمانی بیشتر است، تصمیم‌گیری‌های مدیران از دقت، صحت، و کارایی کمتری برخوردار است. این نتایج با یافته‌های تحقیقاتی قبلی که نشان می‌دهد سکوت سازمانی می‌تواند منجر به کاهش کیفیت تصمیم‌گیری شود، مطابقت دارد (Çetin, 2020; Saeidipour et al., 2021).



مطالعات نشان داده‌اند که سکوت سازمانی می‌تواند به دلایل مختلفی مانند ترس از مجازات، نداشتن اعتماد به مدیران، و تجربه‌های منفی گذشته رخ دهد (Sulphrey & Jasim, 2022; Tutar et al., 2021). این عوامل همگی می‌توانند بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران تأثیر بگذارند، زیرا وقتی اطلاعات کامل و درست به مدیران منتقل نمی‌شود، آنها نمی‌توانند تصمیمات بهینه و کارآمدی بگیرند (Erdoğan, 2018). به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی می‌تواند عواقب جدی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد و به طور قابل توجهی بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار باشد. این نتایج تأکید می‌کنند که برای مدیریت بهتر سازمان‌ها، باید به عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی توجه ویژه‌ای شود و تلاش‌هایی برای کاهش آن صورت گیرد.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبرو است و این مطالعه نیز از این قاعده مستثنی نیست. نخست، یکی از محدودیت‌های این پژوهش این است که داده‌ها از یک سازمان خاص (بانک ملت) جمع‌آوری شده است، بنابراین نتایج ممکن است به سادگی به سایر سازمان‌ها قابل تعمیم نباشد. دوم، این پژوهش عمدتاً به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران پرداخته است و ممکن است سایر عوامل مؤثر، مانند تأثیرات فردی و محیطی دیگر، مورد توجه قرار نگرفته باشند. سوم، استفاده از روش پیمایشی و تحلیل‌های کمی، گرچه می‌تواند دیدگاه‌های گسترده‌ای ارائه دهد، اما ممکن است جزئیات و تفاوت‌های ظریفی که در تحقیقات کیفی به دست می‌آید، در این پژوهش نادیده گرفته شده باشد.

برای پژوهش‌های آینده، چندین حوزه برای بررسی پیشنهاد می‌شود. نخست، توصیه می‌شود که پژوهش‌های مشابه در سایر سازمان‌ها و صنایع انجام شود تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. دوم، بررسی تأثیرات بلندمدت سکوت سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها و روابط میان‌فردی می‌تواند به درک عمیق‌تری از این پدیده کمک کند. همچنین، مطالعاتی که به بررسی تأثیرات سکوت سازمانی بر سایر جنبه‌های سازمانی مانند نوآوری و خلاقیت می‌پردازند، می‌توانند بینش‌های جدیدی را فراهم کنند. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند از روش‌های کیفی برای بررسی عمیق‌تر تجارب فردی کارکنان و درک بهتر از دلایل سکوت سازمانی استفاده کنند.

بر اساس نتایج این پژوهش، چندین پیشنهاد عملی برای سازمان‌ها و مدیران ارائه می‌شود. نخست، توصیه می‌شود که مدیران با ایجاد فضایی باز و حمایتی، کارکنان را تشویق به بیان نظرات و ایده‌های خود کنند. این امر می‌تواند با برگزاری جلسات منظم بازخورد و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر به دست آید. دوم، آموزش مدیران و رهبران سازمانی در زمینه اهمیت توجه به نظرات کارکنان و کاهش ترس از مجازات می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی کمک کند. سوم، سازمان‌ها باید به بررسی و تحلیل فرهنگ سازمانی خود بپردازند و در صورت لزوم، تغییرات فرهنگی مناسبی را اعمال کنند تا محیطی تشویق‌کننده برای ارتباطات باز و صادقانه ایجاد شود. همچنین، توجه به عوامل فردی کارکنان و ارائه پشتیبانی‌های لازم، مانند مشاوره‌های روان‌شناختی، می‌تواند به کاهش نگرانی‌ها و ترس‌های آنان و در نتیجه کاهش سکوت سازمانی منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Aslan, H. (2022). The Relationship Between Teachers' Perceived Power Distance and Organizational Silence in School Management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.3.725>
- Aslan, S. K., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., & Serbest, Ş. (2021). Effects of Demographic, Occupational, and Practice Environment Variables on Organizational Silence Among Nurse Managers. *International Nursing Review*, 69(2), 132-138. <https://doi.org/10.1111/inr.12712>
- Atalay, D., Akcil, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618. <https://doi.org/10.3390/su11205618>
- Aydın, Y. (2016). The Relationship of Organizational Silence With Favoritism in School Management and Self-Efficacy Perception of Teachers. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.14527/kuey.2016.007>
- Babakhanloo, A., & Babakhanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2023024.1023>
- Çayak, S. (2022). Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.2.177>
- Çetin, A. (2020). Spor Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science*, 1(5), 76-93. <https://doi.org/10.35333/eriss.2020.171>
- Dedahanov, A. T., Choong-Hyun, K., & Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities as Predictors of Acquiescent or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 43(3), 481-492. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.481>
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857. <https://doi.org/10.1108/md-02-2015-0041>
- Erdoğan, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics From Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060416>
- Girgin, S., & Gümüşeli, A. İ. (2021). Vocational High School Teachers' Perceptions of Organizational Silence. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 856-873. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i4.1347>
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the Impacts of Organizational Silence on Organizational Commitment With Controlling the Effects of Organizational Rumors. *Management Science Letters*, 533-542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.002>



- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1017>
- kiakojouri, d. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022946.1020>
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070201>
- Köse, E. K., & Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship Between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International online journal of educational sciences*. <https://doi.org/10.15345/ijoes.2017.01.019>
- Magholi, F., & Rudgarnezhad, F. (2024). The Effect of Organizational Cynicism on Perceived Organizational Pride According to the Moderating Role of Demographic Variables of Gilan Oil Company Employees. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 53-63. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1016>
- Mazaheri, S. (2022). Presenting the Structural Model of Organizational Silence Based on Leadership Styles and Organizational Justice. *Ijmob*, 2(2), 63-77. <https://doi.org/10.61838/kman.ijmob.2.2.6>
- Ölçer, F., & Çoşkun, Ö. (2022). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/sbr-09-2021-0172>
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship With Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.01.007>
- Saeed, A., & Hamdi, K. (2016). Mediating Role of Organizational Silence on the Effect of Trust on Organizational Commitment (Case Study of Tehran Municipality). *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 6(AGSE), 1748-1760. <https://doi.org/10.7456/1060agse/057>
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. *International Journal of Ethics & Society*, 3(1), 59-69. <https://doi.org/10.52547/ijethics.3.1.59>
- Sulphrey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical Leadership as A moderating Factor in the Relationship Between Organizational Silence and Employee Voice: An Examination Using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2021-0075>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2019-0088>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship Between Workplace Incivility and Organizational Silence. *Tem Journal*, 563-572. <https://doi.org/10.18421/tem102-11>
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Zhang, S.-e., Wu, H., Wang, X., Zhao, C.-x., Sun, T., & Cao, D. (2021). Impact of a Chaxu Atmosphere on Nurses' Organizational Responsibility Behavior—The Mediating Roles of Envy and Silence. *Psychology research and behavior management*, Volume 14, 1187-1200. <https://doi.org/10.2147/prbm.s318254>