

Original Article (Mixed)

# Designing a defensive silence failure model of creative employees in organizations

Azam Khosravi<sup>1</sup> , Karam Khalili<sup>2</sup> , Esfandiyar Mohammadi<sup>3</sup> 

1- Department of Management, Emirates Branch, Islamic Azad University, UAE.

2- Assistant Professor, Department of Management, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Ilam Branch, Islamic Azad University of Ilam, Iran

**Receive:**

21 September 2023

**Revise:**

22 October 2023

**Accept:**

28 November 2023

**Keywords:**

organizational silence,  
defensive silence,  
breaking of defensive  
silence,  
creative employees,  
leadership style,  
organizational learning.

**Abstract**

The purpose of this research is to provide a model to break the defensive silence of creative employees in government organizations. In terms of purpose, the present research is applicable, and a mixed exploratory research of qualitative-quantitative type. The statistical population in the qualitative part of the research includes 20 experts (university professors and researchers familiar with the research topic) and managers and deputies of government organizations, and the statistical population in the quantitative part includes 345 people of managers and deputies and experts of government organizations in Ilam province. The sampling method in the qualitative part is a purposeful judgment, and in the quantitative part it is a cluster sampling method. The collection tool in the qualitative part is open interviews with experts; and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire. For data analysis, theme analysis and fuzzy Delphi technique were used in the qualitative part, and structural equations were used in the quantitative part. A total of 94 sub-themes and 20 main themes were identified. The 20 main themes that have been identified as influencing factors on breaking the defensive silence of creative employees in government organizations are: facilitating policies, motivational factors, job security, collaborative management, governance of meritocracy, leadership style, improvement of individual skills, organizational learning, strengthening professional ethics, quality of relationships, health of relationships, mutual trust, spirituality in the workplace, creative and critical atmosphere, cooperation culture, consulting and positive organizational psychology, reducing psychological pressures, creating attitudinal changes, changing organizational strategies, and strengthening strategic thinking.

**Please cite this article as (APA):** Khosravi, A., Khalili, K., & Mohammadi, E. (2024). Designing a defensive silence failure model of creative employees in organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 68-93.

**Publisher:** Iranian Business Management Association

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.1254>



**Corresponding Author:** Karam Khalili

20.1001.1.27169820.1403.6.2.3.0



**Email:** [karam.khalili@iau.ac.ir](mailto:karam.khalili@iau.ac.ir)

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

In organizations, employees play a very important role. They are the vital element of the organization that contribute to the activity and work performance of the organization by performing their duties and responsibilities (Gencer et al, 2023). Organizations expect their employees to be more responsible and innovative than in the past and talk about organizational issues and problems due to the increasingly competitive environment, high expectations of customers and great attention to the quality of products and services that indicate the ever-increasing changes in organizational environments. In order for organizations to survive in such conditions, they need employees who can respond to such a challenging environment; that is, those who are not afraid to share their knowledge and information with others and provide their opinions in the form of suggestions and criticisms or innovative ideas to organizations (Alipuor Baei et al, 2022). Despite the fact that providing suitable conditions to encourage employees to participate more in organizational environments and also their ideas in the form of presenting opinions and suggestions is one of the necessities that has been emphasized in the field of organization and management knowledge in recent years, many of Organizations expect their employees to express only certain words and conversations, especially in the direction of confirming the current conditions and status of the organization, and for this purpose, they use various reward and punishment mechanisms. In such a situation, over time, despite the fact that employees have good ideas for organizations, they prefer not to present their ideas and remain silent and somehow remain indifferent to the future of their organization (Piran et al, 2017). Organizational silence refers to the lack of communication, neglected requirements, lack of information sharing and instability in the organizational work environment (Sulphey & Jasim, 2022). Organizational silence means not disseminating information and knowledge within the organization; which occurs when people within the organization prevent part of their knowledge, information or opinions from participating and transmitting it to others (Lotfi Dehkhargani & Maharati, 2022). Therefore, the researcher is trying to answer the question: what is the model for breaking the defensive silence of creative employees in government organizations?

## Theoretical Framework

### Organizational silence

Organizational silence is a phenomenon in which the employees of the organization refrain from commenting on the organization's issues for various reasons, and remain silent (Takhsha et al, 2020). Organizational silence is defined as refraining from expressing behavioral, cognitive and effectiveness evaluations about organizational situations. In other words, organizational silence is a social phenomenon where employees purposefully refuse information and opinions about the organization (Doaei & Sabokroo, 2022).

### Defensive silence

The absence of voice is silence, although the motivation for silence is the most meaningful message to analyze when considering organizational silence. By using targeted silence, employees collectively withhold information that could affect the growth and success of the organization. Therefore, organizational silence can be seen as a situation where employees have seemingly valuable information, opinions, concerns or ideas, and decide to withhold this information (Masoumi & Faizi, 2021). Defensive silence is a type of organizational silence that occurs when the employee fears the consequences of speaking up, or perceives that speaking up will have a negative impact (Moalemian et al, 2021).

Powell (2023) in a study investigated the drivers of organizational silence and strategies to deal with them and finally reached the conclusion that; the most important influencing factors in reducing organizational silence are the perception of organizational support and the rule of meritocracy in organizations.

Fang-Shu & Ramayah (2022) in a study investigated the effect of participatory management on reducing employees' defensive silence by mediating the quality of communication and finally reached the conclusion that; participatory management and the quality of the organization's internal communication have a significant impact on the breaking of employees' defensive silence.

### **Research methodology**

This research is applicable-developmental in terms of purpose, and exploratory in nature. The statistical community in the qualitative section includes 20 experts (academic faculty members and experts in the field of public administration and organizational behavior, professors familiar with the subject of research, managers and creative employees with experience in government organizations of Ilam province). The statistical population of the research in the quantitative part includes all managers, assistants and experts of the government organizations of Ilam province; according to the statistics published by the vice-president of human resources development of Ilam province, their number is equal to 2200 people. The number of samples for the quantitative part was based on Morgan's table and 327 people were selected. In this research, semi-structured interviews were used to identify the indicators and components of defensive silence breaking of creative employees in government organizations. The research tool in the quantitative part is a researcher-made questionnaire.

### **Research findings**

For data analysis, theme analysis and fuzzy Delphi technique were used in the qualitative part, and structural equations were used in the quantitative part. A total of 94 sub-themes and 20 main themes were identified. The 20 main themes that have been identified as influencing factors on breaking the defensive silence of creative employees in government organizations are: facilitating policies, motivational factors, job security, collaborative management, governance of meritocracy, leadership style, improvement of individual skills, organizational learning., strengthening professional ethics, quality of relationships, health of relationships, mutual trust, spirituality in the workplace, creative and critical atmosphere, cooperation culture, consulting and positive organizational psychology, reducing psychological pressures, creating attitudinal changes, changing organizational strategies, and strengthening strategic thinking.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of providing a model to break the defensive silence of creative employees in government organizations. This result is in agreement with the research results of Powell (2023), Fang-Shu & Ramayah (2022), Sulphrey & Jasim (2022), Kord firouzjaie & zeinabadi (2022), Olcer & Coskun (2022), Gencer et al, (2021), Masoumi & Faizi (2021), Larijani (2021), Afkhami Ardakani et al, (2021), Jan et al, (2019), Kalaa et al, (2019), Kord firouzjaie & zeinabadi (2022). Employees who have a proper understanding of the organization's support are committed to the organization, and the voices of committed employees are always heard in organizations. Supporting employees in organizations causes the voice of employees and employees' opinions to appear in a reasonable and appropriate manner, which ultimately will moderate the deadly organizational silence (Jan et al, 2019). According to the results obtained from the research, it is suggested:



Holding training courses: holding training courses and workshops for employees about the break of organizational silence and their benefits. Providing training on the recognition and principles of supporting employees in the face of defensive silence can also be useful.

Implement supportive policies and procedures: Develop and implement policies and procedures that allow employees to break the defensive silence and report problems and deficiencies without fear of negative consequences.

Designing confidential mechanisms: creating safe and confidential mechanisms to welcome employee reports and complaints, so that their personality is protected and they do not experience any negative consequences.

## علمی پژوهشی (آمیخته)

## طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمانها

اعظم خسروی<sup>۱</sup>، کرم خلیلی<sup>۲</sup>، اسفندیار محمدی<sup>۳</sup>

۱- گروه مدیریت، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، امارات متحده عربی.

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.

## چکیده

هدف این تحقیق ارائه مدلی برای شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمانهای دولتی می باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و یک تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع کیفی - کمی می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاه و محققین آشنا با موضوع تحقیق) و مدیران و معاونین سازمانهای دولتی و جامعه آماری در بخش کمی شامل ۳۴۵ نفر از مدیران و معاونین کارشناسان خبره سازمانهای دولتی استان ایلام می باشد. روش نمونه گیری در بخش کیفی قضاوتی هدفمند و در بخش کمی روش نمونه گیری خوشه ای می باشد. ابزار گردآوری در بخش کیفی مصاحبه های باز با خبرگان و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از تحلیل تم و تکنیک دلفی فازی و در بخش کمی نیز از معادلات ساختاری استفاده شد. در مجموع ۹۴ تم فرعی و در قالب ۲۰ تم اصلی شناسایی شدند. ۲۰ تم اصلی که به عنوان عوامل تاثیرگذار بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمانهای دولتی شناسایی شده اند عبارتند از: سیاست های تسهیل گر، عوامل انگیزشی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، حاکمیت نظام شایسته سالاری، سبک رهبری، ارتقاء مهارتهای فردی، یادگیری سازمانی، تقویت اخلاق حرفه ای، کیفیت روابط، سلامت روابط، اعتماد متقابل، معنویت در محیط کار، جو خلاق و انتقاد پذیر، فرهنگ همکاری، مشاوره و روانشناسی مثبت سازمانی، کاهش فشارهای روانی، ایجاد تغییرات نگرشی، تغییر استراتژی های سازمانی، تقویت تفکر استراتژیک.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷

## کلید واژه ها:

سکوت سازمانی،

سکوت دفاعی،

شکست سکوت دفاعی،

کارکنان خلاق،

سبک رهبری،

یادگیری سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خسروی، اعظم، خلیلی، کرم، محمدی، اسفندیار. (۱۴۰۳). طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمانها. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶۸-۹۳. (۲)۶.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.1254">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.421536.1254</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	20.1001.1.27169820.1403.6.2.3.0	نویسنده مسئول: کرم خلیلی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: karam.khalili@iau.ac.ir

## مقدمه

در سازمان‌ها، کارکنان نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند. آن‌ها عنصر حیاتی سازمان هستند که با انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به فعالیت و عملکرد کاری سازمان کمک می‌کنند (Gencer et al, 2023). کارکنان در ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی نقش دارند و ارزش‌ها، اصول و رویه‌های سازمان را به عمل می‌آورند. آن‌ها تجربه و مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف خود در اختیار دارند و با همکاری، تعامل و تیمی با سایر اعضای سازمان، به اهداف مشترک می‌رسند. همچنین، کارکنان با برقراری ارتباط با مشتریان، پیشنهادها و بازخوردهای مشتریان را دریافت و به منظور بهبود فرایندها و خدمات سازمان تحلیل می‌کنند. در مجموع، نقش و حضور کارکنان به عنوان عوامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن بسیار حائز اهمیت است (Powell, 2023). سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه محیط رقابتی فزاینده، انتظارات بالای مشتریان و توجه زیاد بر کیفیت محصولات و خدمات که نشان‌دهنده تغییرات روزافزون در محیط‌های سازمانی می‌باشند، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور بوده و درباره مسائل و مشکلات سازمانی سخن بگویند. برای اینکه سازمانها بتوانند در چنین شرایطی به حیات خود ادامه دهند، به کارکنانی نیاز دارند که پاسخگوی چنین محیط چالشی باشند؛ یعنی کسانی که باکی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته باشند و نظرات خود را در قالب پیشنهادات و انتقادات و یا ایده‌های بدیع در اختیار سازمانها قرار دهند (Alipour Baei et al, 2022). به رغم آنکه فراهم آوردن شرایط مناسب برای ترغیب کارکنان به مشارکت بیشتر در محیط‌های سازمانی و همچنین ایده پردازی آنان در قالب ارائه نظرات و پیشنهادات، خود از جمله ضرورت‌هایی است که در حوزه دانش سازمان و مدیریت در سال‌های اخیر بدان تأکید فراوان شده است، ولی بسیاری از سازمانها از کارکنانشان انتظار دارند که فقط حرف‌ها و صحبت‌های معینی را بویژه در راستای تأیید شرایط و وضعیت کنونی سازمان بیان کنند و برای این منظور از سازوکارهای پاداش و تنبیه متعددی نیز بهره می‌جویند. در چنین شرایطی به مرور زمان کارکنان به رغم آنکه ایده‌های ناب برای سازمانها دارند، ولی ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکرده و سکوت اختیار کنند و به نوعی نسبت به آینده سازمان خود بی تفاوت باشند (Piran et al, 2017). سکوت سازمانی به وجود آمدن عدم ارتباط، نیازمندی‌های نادیده گرفته شده، عدم اشتراک اطلاعات و بی‌ثباتی در محیط کار سازمانی اطلاق می‌شود (Sulphay & Jasim, 2022). سکوت سازمانی به معنای عدم انتشار اطلاعات و دانش درون سازمان است و هنگامی رخ می‌دهد که افراد درون سازمان بخشی از دانش، اطلاعات یا نظراتشان را از مشارکت و انتقال آن به دیگران باز می‌دارند (Lotfi Dehkhargani & Maharati, 2022). سکوت سازمانی به عدم مشارکت کامل اعضا در فرایند تصمیم‌گیری سازمان و حس کمبود نقش و نگاه شخصی در سازمان اشاره دارد و عبارت است از منع آزادی بیان از طریق کاهش یا نقض حقوق اساسی افراد در سازمان که ممکن است به خاطر عوامل مختلفی ایجاد شود از جمله نگرانی از عواقب منفی، سردرگمی درباره امانت داده شدن اطلاعات یا عدم اطمینان از پاسخگویی والا به مشکلات و نیازها (Olcer & Coskun, 2022). این پدیده معمولاً در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که فرهنگ سازمانی محافظه کارانه‌ای دارند، همکاران متقابل را به رقابت تشویق می‌کنند. علت اصلی سکوت سازمانی این است که کارکنان حس می‌کنند فرصت پرسش یا ابراز نظر را ندارند، از انتقاد، پیشنهادها سازنده یا هر گونه اظهار نظری اجتناب می‌کنند. عواقب سکوت سازمانی شامل؛ کاهش همکاری و تعامل اجتماعی، کاهش نوآوری و بهبودها در سازمان و ناکارآمدی در اجرای



برنامه‌ها می‌شود (Takhsha et al, 2020). سکوت سازمانی کارکنان پیامدهای مخربی به همراه دارد. وقوع سکوت سازمانی می‌تواند باعث کاهش ارائه ایده‌های نوین و نوآوری شود. کارکنانی که در برابر اظهارنظرها و ایده‌های خود مسدود می‌شوند، احساس نمی‌کنند که ارزش گفتن داشته باشد و بنابراین ایده‌های خلاقانه و نویشان را به اشتراک نمی‌گذارند (Rastgar et al, 2022). سکوت سازمانی ممکن است منجر به کاهش تعامل و همکاری بین کارکنان شود. هرچه شرایط عدم شفافیت بیشتر شود و کارمندان کمتر احساس کنند که می‌توانند باهم همکاری کنند و از دانش و تجربیات همدیگر بهره ببرند، بهره‌وری سازمان نیز کاهش می‌یابد (Larijani, 2021). سکوت سازمانی می‌تواند منجر به اشتباهات در سازمان شود. زمانی که کارکنان برای جلوگیری از تنبیهات یا ناپسندیدگی اظهار نظر نمی‌کنند، احتمال بروز خطاهای جدی و اشتباهات بزرگتر افزایش می‌یابد (Moalemian et al, 2021). کارکنانی که مجبور به سکوت هستند و احساس می‌کنند که نمی‌توانند صدای خود را در سازمان بالا ببرند، احساس ناراضی از شغل خود می‌کنند. این موضوع می‌تواند به کاهش رضایت کارکنان و در نهایت افزایش نرخ رفتارهای عدم تعهد و جستجوی شغل دیگر منجر شود (Tohirovich et al, 2022). دسته بندی رایجی که از انواع سکوت سازمانی وجود دارد سه نوع سکوت سازمانی عبارتند از؛ سکوت مطیع، سکوت دوستانه و سکوت دفاعی. سکوت دفاعی کارکنان به معنای خاموشی و عدم اظهار نظر کارکنان در مورد نقض‌ها، خطاها، فساد و سایر رفتارهای نامطلوب در سازمان است (Fang-Shu et al, 2022). این مفهوم از واژه "سکوت سازمانی" مشتق شده است. معمولاً سکوت دفاعی کارکنان به دلیل وجود تهدیدهایی مانند تنبیه، از دست دادن شغل، سوءاستفاده قدرت یا تحت فشار قرار گرفتن برای حفظ منافع شخصی و یا سازمانی بروز می‌کند (Jan et al, 2019). در بسیاری از موارد، کارکنان نمی‌خواهند مشکلات را گزارش کنند یا اظهار نظر کنند، به خاطر ترس از عواقب منفی که ممکن است برای آنها به همراه داشته باشد. این مسئله می‌تواند به معنای از بین رفتن اطلاعات مفید و بهبودهای سازمانی مهمی باشد (Chenji & Sode, 2019). سکوت دفاعی یک رفتار عمدی و فعال است که بخاطر ترس از عواقب اظهار نظر شکل می‌گیرد، وقتی کارکنان تصور می‌کنند که صحبت کردن آنها بی‌فایده است و بعضاً خطرناک نیز می‌باشد، برای حل مسائل سازمانی تلاش نمی‌کنند بنابر این سکوت دفاعی در انگیزه آنها نهفته است (Van Dyne et al, 2003). سکوت دفاعی باعث می‌شود تا افراد پیشنهادها و ایده‌ها را کنار بگذارند تا مشکل ساز سازمانی تلقی نشوند (Morrison, 2003). ترس از صحبت کردن توسط عوامل مختلفی شکل می‌گیرد در واقع ممکن است یک پیام به روابط فرد و سرپرست آسیب برساند و یا وی را از بعضی مزایای سازمانی محروم کند لذا فرد استراتژی دفاعی انتخاب می‌کند (wang & hsieh, 2013). البته سکوت دفاعی فقط در روابط زیر دستان و مافوق نیست بلکه در تبادلات با سایر همکاران و انتشار موضوعات بحث برانگیز در محل کار و همچنین سکوت در ارتباط با محیط خارجی، سهامداران و ناظران سیاسی باشد (Kiewitz, 2016). علاوه بر این فضای سازمانی گسترده از جمله میزان تشویق به مشارکت و رفتار پیشگیرانه و درجه‌ای که افراد برای صحبت کردن احساس امنیت می‌کنند به سکوت دفاعی کمک می‌کند (Sadia et al, 2018). همچنین وقتی کارکنان درک می‌کنند که سازمان در اجرای تعهدات وعده داده شده متقابل عمل نمی‌کنند، خود را در وضعیت بی‌عدالتی و عدم اعتماد به سرپرستان یا سازمان می‌بینند و لذا در بیان ایده‌های سازنده خود داری کرده و دچار خاموشی دفاعی می‌شود (Liang et al, 2018). سکوت دفاعی کارکنان نباید طولانی مدت باشد و در صورت ادامه داشتن سکوت دفاعی کارکنان در سازمان‌ها ممکن است مشکلات و چالش‌های بزرگتر و

پیچیده‌تری برای سازمان ایجاد شود. شکستن سکوت دفاعی کارکنان اهمیت زیادی دارد، زیرا باعث افزایش شفافیت و بهبود عملکرد سازمان می‌شود و در عین حال، محیط کار را برای کارکنان امن و پر اعتماد می‌سازد (Perkins, 2014). شکستن سکوت دفاعی کارکنان به معنای افشای معیوبی‌ها، نقص‌ها یا فساد درون سازمان است. این مفهوم به اهمیت بالایی برخوردار است زیرا در صورت عدم شکستن سکوت دفاعی، مشکلات و معضلاتی که در سازمان وجود دارد، نمی‌توانند به سرعت و بهبود یابند و می‌توانند باعث آسیب دیدن بیشتر سازمان شوند. افشای این نقاط ضعف و نقص‌ها می‌تواند برای بهبود فرآیندها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات و محصولات بسیار کمک کند (Fang-Shu et al, 2022). علاوه بر این، شکستن سکوت دفاعی دارای اهمیت اخلاقی نیز است. اگر کارکنان نتوانند از اختلال‌ها و مسائلی که در سازمان وجود دارد، بازگویی کنند، این می‌تواند باعث ایجاد فشار روانی بر آنها شود و احساس ناامنی در محیط کار را ایجاد کند. از طرف دیگر، شکستن سکوت دفاعی می‌تواند به کارکنان امکان اعتماد بیشتر به مدیران و سازمان را بدهد و روحیه همکاری را تقویت کند (Jan et al, 2020). کارکنان خلاق از اهمیت و نقش بسیار مهمی در سازمان‌ها برخوردارند و در موفقیت سازمان‌ها نقش کلیدی ایفا می‌کنند. کارکنان خلاق در سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در توسعه و رشد آنها ایفا می‌کنند. آن‌ها با ایده‌ها و نوآوری‌های خود می‌توانند بهبودهای مهمی در فرآیندها، محصولات و خدمات سازمان‌ها ایجاد کنند. این افراد قادرند با ایجاد رویکردهای جدید و حل مسائل به طرز متفاوت، رقابتی و کارآمدی را در سازمان‌ها ایجاد کنند (Yasir et al, 2023). سکوت دفاعی این کارکنان نیز به همان اندازه اهمیت دارد. سکوت دفاعی کارکنان خلاق، فضایی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند که کارکنان با اطمینان نمی‌توانند دیدگاه‌ها، نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند که این در نهایت منجر به کاهش عملکرد در سازمان‌ها خواهد شد. سکوت دفاعی کارکنان خلاق موجب می‌شود که سازمان‌ها از تجربه و دانش آنها نتوانند استفاده کنند و نوآوری و خلاقیت سازمانی کاهش پیدا می‌کند (Chenji & Sode, 2019). سکوت کارکنان خلاق در سازمان‌ها علاوه بر افزایش هزینه‌های سازمانی موجب افت اعتبار سازمان نیز می‌شود (Tohirovich et al, 2022). شکستن سکوت دفاعی می‌تواند زمینه بهبود و اصلاح تصمیمات، ارائه پیشنهادها و انتقادات و ایده‌های سازنده سطوح بالا کمک نماید. کارمندان دولت ممکن است دارای ایده یا اطلاعات مفیدی برای عملکرد یا تغییر روند سازمانی باشند. عدم استفاده سازمان از چنین ایده‌های اساسی می‌تواند مانع سازگاری آن با محیط بیرونی شود. بنابراین با توجه به اهمیت سکوت دفاعی در بخش دولتی، هدف اصلی این تحقیق شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که مدل برای شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی به چه صورت می‌باشد؟ پردازد.

## ادبیات نظری

### سکوت سازمانی

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند (Takhsha et al, 2020). سکوت سازمانی را خودداری از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، سکوت سازمانی پدیده‌ای



اجتماعی است که کارکنان به طور هدفمند از اطلاعات و نظرات درباره سازمان امتناع کنند (Doaei & Sabokroo, 2022). به طور کلی محققان سکوت سازمانی را نتیجه‌ای از منشأهای زیر می‌دانند: (۱) نگرانی مدیران از بازخورد منفی؛ (۲) عقاید ضمنی که اغلب به وسیله مدیران ایجاد می‌شود. ساختارها و روش‌های مورد استفاده در سازمان به گسترش آنچه که ما «جو سکوت» می‌نامیم، کمک می‌نماید که به طور گسترده‌ای بین کارکنان این گونه ادراک شده است که گفتگو در مورد مشکلات و مسائل بی‌اثر و خطرناک می‌باشد. زمانی که چنین جوی در سازمان حاکم گردد، واکنش غالب در یک سازمان سکوت خواهد بود تا اظهار نظر. بنابراین احتمال ظهور چنین جوی و قوت و اشباع آن جو وابسته به فعالیت‌های معنی‌دار جمعی کارکنان خواهد بود (Gencer et al, 2021). در صورتی که سکوت سازمانی ادامه دار باشد موجب از بین بردن ارتباط باز بین اعضای سازمان و عدم انتشار اطلاعات می‌شود که این امر می‌تواند منجر به افزایش سطح افسردگی و کاهش نگرش به کار و تعهد به سازمان شود (Jan et al, 2019). از طرفی نیز شکست سکوت سازمانی موجب ایجاد پیامدهای مثبتی در سازمان‌ها می‌شود. شکستن سکوت سازمانی، به معنای تشویق افراد در سازمان به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دیدگاه‌ها، و نظراتشان است. این کار راهی برای ایجاد فضای بازتر و شفاف‌تر در سازمان فراهم می‌کند (Liang et al, 2018).

### سکوت دفاعی

جریان اطلاعات در داخل سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت آن است، اما جلوگیری گسترده از اطلاعات یک اتفاق معمول می‌باشد. کارمندان، به عنوان ستون فقرات هر سازمانی، احتمالاً ایده‌های خود را تشکیل می‌دهند و اطلاعاتی را در مورد عملکرد اصلی سازمان جمع‌آوری می‌کنند. کارمندان غالباً با این انتخاب روبرو هستند که این عقاید و مشاهدات را بیان یا سکوت کنند و از این اطلاعات بالقوه ارزشمند صرف نظر کنند. صدای یک کارمند را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: هر تلاشی برای بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها، اطلاعات یا نظرات به افراد درون یا خارج از سازمان (Mashhadi Tafreshi & Mokhtaran, 2020). فقدان صدا سکوت محسوب می‌شود، اگرچه انگیزه سکوت معنادارترین پیام برای تجزیه و تحلیل در هنگام در نظر گرفتن سکوت سازمانی است. با استفاده از سکوت هدفمند، کارمندان به طور جمعی از اطلاعاتی که می‌تواند بر رشد و موفقیت سازمان تاثیرگذار باشد جلوگیری می‌کنند. بنابراین سکوت سازمانی را می‌توان موقعیتی دانست که در آن کارمندان دارای اطلاعات، نظرات، نگرانی‌ها یا ایده‌های به ظاهر ارزشمند هستند و تصمیم می‌گیرند این اطلاعات را دریغ کنند (Masoumi & Faizi, 2021). سکوت دفاعی نوعی از سکوت سازمانی است که هنگامی رخ می‌دهد که کارمند از عواقب صحبت کردن ترس داشته باشد، یا درک کند که با صحبت کردن تأثیر منفی می‌گذارد (Moalemian et al, 2021). انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت دفاعی، رفتاری تعهدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و در بر گیرنده آگاهی بیشتر از حقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و

نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت دفاعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (Panahi, 2019).

### پیشینه پژوهش

(Powell, 2023) در مطالعه‌ای به بررسی پیشران‌های سکوت سازمانی و راهکارهای مقابله با آنها پرداخته است و در نهایت به این نتیجه دست یافته است که؛ مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در کاهش سکوت سازمانی، ادراک حمایت سازمانی و حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشند.

(Fang-Shu & Ramayah, 2022) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر کاهش سکوت دفاعی کارکنان با میانجی‌گری کیفیت ارتباطات پرداخته‌اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ مدیریت مشارکتی و کیفیت ارتباطات درونی سازمان بر شکست سکوت دفاعی کارکنان تأثیر معناداری دارند.

(Sulphay & Jasim, 2022) در مطالعه‌ای به بررسی نقش رهبران در سکوت و آوای سازمانی پرداخته‌اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که سبک رهبری بر شکستن سکوت سازمانی در سازمان‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(kord firouzjaie & zeinabadi, 2022) در مطالعه‌ای با عنوان؛ تاملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان، در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که، مهم‌ترین پیامد سکوت سازمانی معلمان، کاهش عملکرد معلم و تأثیر آموزشی - تربیتی می‌باشد. آن‌ها در جهت مقابله با سکوت سازمانی پیشنهاد کرده‌اند که، علاوه بر ارتقاء جو اخلاقی در مدارس، روحیه همکاری و تعامل را تقویت کنند.

(Olcer & Coskun, 2022) در مطالعه‌ای به بررسی نقش عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که در سازمان‌هایی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت سازمانی دارند سکوت سازمانی کمتر دیده می‌شود و در سازمان‌هایی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت سازمانی ندارند میزان سکوت سازمانی بالاتر است. (Gencer et al, 2021) در مطالعه‌ای بیان داشته‌اند که فرهنگ سازمانی مانند شمشیر دو لبه در پدیده سکوت سازمانی عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی که حامی نقد و نقدشونده باشد موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شود.

(Masoumi & Faizi, 2021) در مطالعه‌ای به ارائه الگویی برای شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری پرداخته‌اند. با بررسی مبانی نظری سکوت سازمانی، مؤلفه‌های کلیدی با نظر خبرگان صنعت بانکداری و اساتید شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک گرانند تئوری به طراحی مدل پرداخته شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که؛ فرهنگ سازمانی، باورهای مدیریت، بهبود اخلاق و جو اخلاقی، نگرش مدیریت و قوانین و مقررات مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکست سکوت سازمانی می‌باشند.

(Larijani, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان؛ بررسی عوامل و پیامدهای سکوت سازمانی با ارائه راهکارهای مقابله با آن، در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ شکستن فرهنگ سکوت و توسعه آن که کارکنان بتوانند نگرانی و ایده‌های خود را ابراز نمایند موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

(Afkhani Ardakani et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان؛ نظام پیشنهادها و برون رفت از سکوت سازمانی، در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت (سازمانی) را کاهش دهد.

(Takhsha et al, 2020) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر پردشدگی از محیط بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که پرد شدگی از محیط بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است و متغیر عزت نفس سازمانی می‌تواند موجب کاهش سکوت سازمانی شود.

(Alirahmzadeh et al, 2020) در تحقیقی با عنوان؛ طراحی مدل پارادیمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن، در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ سکوت در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است و برای شکست آن راهبردهای مبتنی بر توانمندسازی کارکنان اثربخشی دارد.

(Niasti et al, 2020) در مطالعه‌ای با عنوان، تأثیر حمایت اجتماعی ادراک شده بر سکوت سازمانی، در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که حمایت اجتماعی ادراک شده بر کاهش سکوت سازمانی تأثیر معناداری دارد.

(Jan et al, 2019) در تحقیق خود تحت عنوان " سکوت دفاعی واکنش به اصلاحات ساختاری"، نتیجه گرفتند که تغییرات مکرر ساختار سازمانی در نروژ موجب سکوت دفاعی کارکنان می‌شود.

(Liang et al, 2018) در مطالعه‌ای به بررسی کاهش سکوت دفاعی کارکنان و عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ اجرای تعهدات، ایجاد اعتماد سازمانی و کاهش بی‌عدالتی‌های سازمان بر کاهش سکوت دفاعی کارکنان تأثیر معناداری دارند.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان (اعضای هیات علمی و متخصص در زمینه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، اساتید آشنا با موضوع تحقیق و مدیران و کارکنان خلاق و با سابقه سازمان‌های دولتی استان ایلام) می‌باشد. از آنجایی که خبرگان و صاحب‌نظران که در حوزه شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق تسلط داشته باشند به وضوح قابل شناسایی نیستند از اینرو از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده شد. در ابتدا تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه شامل این موارد بود: (۱) مدیران و معاونین و کارکنان خلاق سازمان‌های دولتی استان ایلام. (کارکنان خلاق از طریق پرس و جو و مشاوره با مدیران سازمان‌ها و همچنین نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی شدند). (۲) محققین آشنا با موضوع تحقیق. (۳) اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که سابقه پژوهش در حیطه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی را داشته و این حیطه جزء علائق پژوهشی آنها به شمار می‌رفت. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی مدیران، معاونین و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی استان ایلام می‌باشند که مطابق با آمار منتشره از سوی معاونت توسعه منابع انسانی استانداری ایلام تعداد آنها برابر با ۲۲۰۰ نفر می‌باشند. تعداد نمونه برای بخش کمی نیز بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۲۷ نفر انتخاب شدند. در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه طراحی و تدوین و توزیع شد. پس از جمع

آوری پرسشنامه‌های تحقیق تعداد ۳۴۵ پرسشنامه قابلیت اجرایی داشتند. در تحقیق حاضر جهت شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. ابزار تحقیق در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تحلیل تم و تکنیک دلفی فازی و در بخش کمی نیز از معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، مشخصاً دو مأخذ پیشینه پژوهشی و انجام مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. مجموعاً تعداد ۲۵ تم به عنوان شاخص‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها از ادبیات پژوهشی استخراج شدند. همچنین، تحلیل داده‌های به دست آمده از تعداد ۲۰ مصاحبه با مشارکت کنندگان پژوهش از طریق روش تحلیل تم، مجموعاً به استخراج تعداد ۷۴ تم به عنوان شاخص‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها شناسایی شدند. در مجموع ۹۹ تم به عنوان شاخص‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق شناسایی شدند. در دور اول دلفی فازی با توجه به نظر اعضای پانل، در مجموع ۹۹ عامل (مستخرج از مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق) که به عنوان شاخص‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق شناسایی شده بودند، ۵ عامل با توجه به اینکه مقدار وزن بسیار ناچیز و ارزش فازی کمتر از عدد ۳ داشته‌اند لذا حذف شدند و ۹۴ عامل مورد تأیید قرار گرفتند که در جدول زیر مشخص شده‌اند. پس از شناسایی شاخص‌های شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق و تأیید ۹۴ عامل از عوامل شناسایی شده توسط خبرگان، دور دوم تکنیک دلفی آغاز شد. در دور دوم؛ پرسش‌نامه دلفی فازی با نظر خبرگان دچار تغییرات شد که تغییرات مربوط نیز به خبرگان اطلاع داده شد. این تغییرات شامل ادغام زیرشاخص‌ها و جابجایی شاخص‌ها و دسته بندی شاخص‌ها بود. سپس بعد از انجام تغییرات لازم، پرسش‌نامه دور دوم برای اعمال نظر خبرگان ارسال گردید. در دور دوم تکنیک دلفی عوامل و دسته بندی عوامل شناسایی شده مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است. در نهایت ۹۴ شاخص مؤثر بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در قالب ۲۰ تم فرعی (مضامین سازمان دهنده) و ۷ تم اصلی (مضامین فراگیر) دسته بندی شده‌اند. پس از تأیید عوامل و استخراج کدهای پایه، با استفاده از روش تحلیل تم، مضامین سازمان دهنده (تم‌های فرعی) و مضامین فراگیر (تم‌های اصلی) شناسایی شدند. نتایج بررسی روش تحلیل تم در جدول شماره (۱) گزارش شده است.

جدول شماره ۱. تم‌های فرعی و اصلی مؤثر بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی

تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین اولیه پایه)
حمایت‌های سازمانی	سیاست‌های تسهیل‌گر	قوانین حامی نخبگان
		تعامل و برقراری ارتباطات به سمت بالا
		ساختار سازمانی منعطف
	عوامل انگیزشی	استانداردسازی اجرای فعالیت‌ها
		تقویت جنبه‌های انگیزش بخش

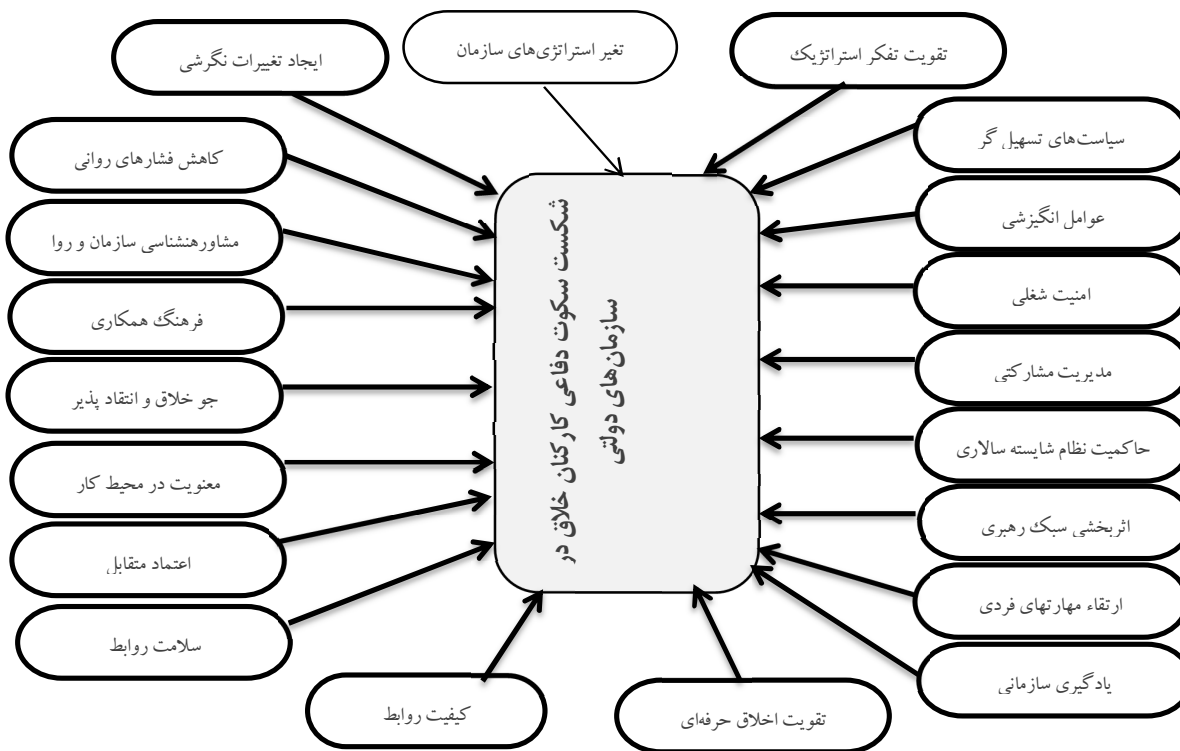
تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین اولیه پایه)
	امنیت شغلی	افزایش وزن معیارهای شایستگی و توانمندی در نظام جبران خدمات
		استقرار نظام پاداش ددهی مناسب برای پیشنهادات خلاق ارائه پاداش‌های مناسب به ایده‌های افراد خلاق
		انتخاب پست مناسب برای افراد نخبه
		استقلال شغلی کارکنان خلاق
		عاطفی بودن محیط کار
		احساس امنیت
عوامل مدیریتی	مدیریت مشارکتی	مشارکت در فعالیت‌های گروهی
		مشارکت در مناسبت‌ها و گردهمایی‌ها
		مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نظرخواهی‌ها
		اتخاذ تصمیمات گروهی
	حاکمیت نظام شایسته سالاری	کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار
		استفاده از افراد نخبه در پست‌های کلیدی
		شناسایی ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد برای انتصابات
		ارتقاء شغلی مناسب افراد نخبه و خلاق
	اثربخشی سبک رهبری	استقرار سیستم تربیون آزاد
		مربی‌گری در سازمان
		حمایت رهبران سازمان از نخبگان
		رهبری اخلاق مدار
تقویت مهارت گوش دادن مدیران		
رهبری تحول آفرین		
آموزش و توسعه مهارت‌ها	ارتقاء مهارت‌های فردی	هوش هیجانی
		خلاقیت و نوآوری
		تقویت رفتارهای فراتر از نقش
		نواندیشی
		اعتماد به نفس
	وجدان کاری	
یادگیری سازمانی	آموزش مشارکت جویی کارکنان	

تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین اولیه پایه)	
		مدیریت دانش فردی	
		کار تیمی	
		تعاملات جمعی	
		دانش افزایی	
		حفظ حریم و اطلاعات شخصی افراد	
	تقویت اخلاق حرفه‌ای	حفظ اسرار و اطلاعات سازمانی	
		توجه به ارزش‌های اخلاقی	
		حاکمیت مولفه‌های اخلاق کار اسلامی	
		حس مسئولیت‌پذیری	
		روابط دوستانه در سازمان	
ارتباطات	کیفیت روابط	ثبات روابط و انعطاف در کار	
		تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	
		ارائه بازخورد متقابل	
		مقابله با پارتی بازی	
	سلامت روابط	مبارزه با فساد سازمانی	
		برخورد با زیرآب زنی سازمانی	
		روابط سازنده و صمیمی با همکاران	
		پاسخگو بودن	
	اعتماد متقابل	ایجاد حس اعتماد	
		اعتماد به رویه‌ها و فرایندهای سازمانی	
		قابلیت اطمینان	
		اعتماد همدلی	
	فرهنگ	معنویت در محیط کار	عدالت محوری
			اخلاص عمل
بصیرت			
مسئولیت اخلاقی			
توجه به حقوق شهروندی			
توجه به کرامت انسانی			
وحدت‌گزینی در سازمان			
جو اخلاقی و انتقاد‌پذیر		انتقاد دوستانه	
		انتقاد با کلمات مثبت، محترمانه و انگیزشی	
		همگامی با انتقاد شونده	



تم‌های اصلی (مضامین فراگیر)	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای گزینشی (مضامین اولیه پایه)
		ایجاد جو نوآور
		ارتقاء جو احترام و همدلی
		حمایت و تشویق نقد سازنده در سازمان
	فرهنگ همکاری	روحیه تعاون و همکاری
		هماهنگی و انسجام
		هم افزایی در کار
		بهره‌گیری از تجربه کارکنان
عوامل روانی	مشاوره و روانشناسی مثبت سازمان	دوره‌های مشاوره شغلی
		توسعه مهارت‌های شغلی
		ایجاد ارتباطات عاطفی با کارکنان خلاق
		افزایش بهداشت روانی
	کاهش فشارهای روانی	کاهش استرس شغلی
		کاهش رفتارهای سیاسی در محیط کار
		ایجاد فرهنگ مذاکره و گفتگوی مثبت
		آسایش روانی کارکنان
	ایجاد تغییرات نگرشی	مثبت اندیشی
		ایجاد آگاهی
		ایجاد فرهنگ قدردانی
		نگرش میل به تغییر
تحول استراتژیک	تغییرات مثبت استراتژی‌های سازمان	طراحی استراتژی‌های حامی تغییرات
		طراحی استراتژی‌های حامی نخبگان
		کاهش قوانین تقویت‌کننده سکوت سازمانی
		تحول و تعالی در اهداف کوتاه مدت
	تقویت تفکر استراتژیک	تقویت نگاه واقع‌گرایانه
		همراستایی با اهداف سازمانی
		هوشمندی استراتژیک
		عزم استراتژیک

در بخش کیفی خروجی تکنیک دلفی فازی نشان داد که، در مجموع ۹۴ شاخص شناسایی شدند و در قالب ۲۰ عامل دسته‌بندی شده‌اند. مدل استخراج شده به شرح زیر ترسیم شده است.



نمودار ۱. مدل مستخرج از بخش کیفی تحقیق

بر مبنای یافته‌های کیفی پژوهش، در تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل، ۹۴ گویه پرسشنامه در قالب ۲۰ عامل وارد تحلیل عاملی تأییدی شدند. در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	متغیر
تائید	-	۰/۷۲	قوانین حامی نخبگان	سیاست‌های تسهیل‌گر
تائید	۸/۹۸	۰/۶۰	تعامل و برقراری ارتباطات به سمت بالا	
تائید	۹/۹۱	۰/۶۷	ساختار سازمانی منعطف	
تائید	۱۰/۰۳	۰/۶۷	استانداردسازی اجرای فعالیت‌ها	
تائید	-	۰/۷۹	تقویت جنبه‌های انگیزش بخش	عوامل انگیزشی
تائید	۱۱/۲۴	۰/۷۷	افزایش وزن معیارهای شایستگی و توانمندی در نظام جبران خدمات	
تائید	۸/۵۹	۰/۵۸	استقرار نظام پاداش ددهی مناسب برای پیشنهادات خلاق	

متغیر	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
	ارائه پاداش‌های مناسب به ایده‌های افراد خلاق	۰/۶۳	۹/۳۷	تائید
امنیت شغلی	انتخاب پست مناسب برای افراد نخبه	۰/۷۴	-	تائید
	استقلال شغلی کارکنان خلاق	۰/۷۷	۱۱/۶۹	تائید
	عاطفی بودن محیط کار	۰/۷۳	۱۱/۱۲	تائید
	احساس امنیت	۰/۷۷	۱۱/۶۴	تائید
مدیریت مشارکتی	مشارکت در فعالیت‌های گروهی	۰/۶۹	-	تائید
	مشارکت در مناسبت‌ها و گردهمایی‌ها	۰/۷۲	۷/۸۵	تائید
	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نظرخواهی‌ها	۰/۷۵	۸/۰۰	تائید
	اتخاذ تصمیمات گروهی	۰/۶۳	۷/۲۹	تائید
	کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار	۰/۶۵	۷/۴۱	تائید
حاکمیت نظام شایسته سالاری	استفاده از افراد نخبه در پست‌های کلیدی	۰/۷۰	-	تائید
	شناسایی ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد برای انتصابات	۰/۷۱	۷/۷۹	تائید
	ارتقاء شغلی مناسب افراد نخبه و خلاق	۰/۶۲	۶/۵۴	تائید
	استقرار سیستم تریبون آزاد	۰/۸۴	۱۰/۴۳	تائید
اثربخشی سبک رهبری	مربی‌گری در سازمان	۰/۶۹	-	تائید
	حمایت رهبران سازمان از نخبگان	۰/۷۸	۱۲/۶۷	تائید
	رهبری اخلاق مدار	۰/۷۳	۱۲/۰۳	تائید
	تقویت مهارت گوش دادن مدیران	۰/۷۰	۱۱/۴۱	تائید
	رهبری تحول آفرین	۰/۶۶	۱۰/۳۷	تائید
	رهبری خدمتگزار	۰/۷۵	۹/۸۷	تائید
	هوش هیجانی	۰/۵۲	-	تائید

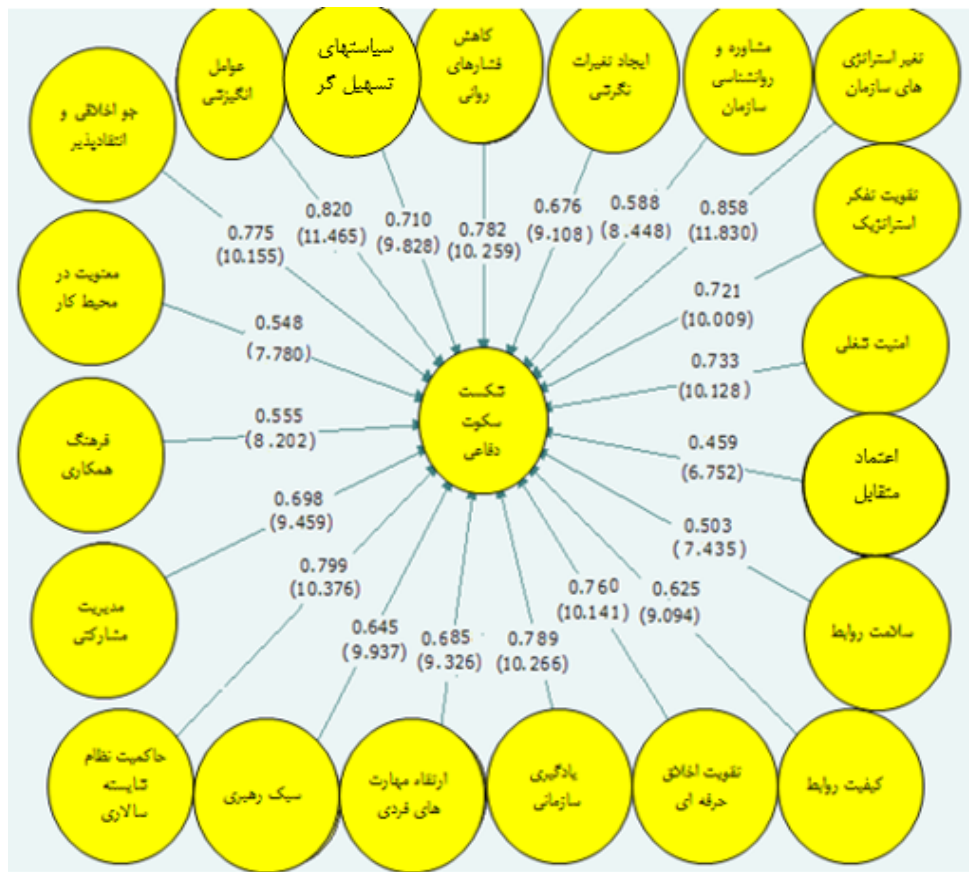
نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	متغیر
تائید	۱۳/۰۸	۰/۷۸	خلاقیت و نوآوری	ارتقاء مهارت‌های فردی
تائید	۹/۷۳	۰/۷۵	تقویت رفتارهای فراتر از نقش	
تائید	۱۱/۳۳	۰/۷۰	نواندیشی	
تائید	۱۴/۰۵	۰/۸۶	اعتماد به نفس	
تائید	۱۱/۸۲	۰/۷۳	وجدان کاری	
تائید	-	۰/۷۱	آموزش مشارکت جویی کارکنان	یادگیری سازمانی
تائید	۱۴/۸۶	۰/۸۵	مدیریت دانش فردی	
تائید	۱۳/۱۷	۰/۷۷	کار تیمی	
تائید	۱۱/۹۰	۰/۷۱	تعاملات جمعی	
تائید	-	۰/۷۰	دانش افزایی	
تائید	-	۰/۶۶	حفظ حریم و اطلاعات شخصی افراد	تقویت اخلاق حرفه‌ای
تائید	۱۰/۰۹	۰/۶۹	حفظ اسرار و اطلاعات سازمانی	
تائید	۱۰/۹۹	۰/۷۵	توجه به ارزش‌های اخلاقی	
تائید	۱۳/۴۹	۰/۸۱	حاکمیت مولفه‌های اخلاق کار اسلامی	
تائید	۱۴/۷۶	۰/۸۴	حس مسئولیت پذیری	
تائید	-	۰/۷۱	روابط دوستانه در سازمان	کیفیت روابط
تائید	۹/۵۲	۰/۶۵	ثبات روابط و انعطاف در کار	
تائید	۷/۲۰	۰/۴۹	تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	
تائید	۸/۸۱	۰/۶۱	ارائه بازخورد متقابل	
تائید	-	۰/۷۶	مقابله با پارتی بازی	سلامت روابط
تائید	۸/۴۲	۰/۵۸	مبارزه با فساد سازمانی	
تائید	۹/۷۵	۰/۶۹	برخورد با زیرآب زنی سازمانی	
تائید	۷/۷۱	۰/۵۳	روابط سازنده و صمیمی با همکاران	
تائید	۱۰/۶۴	۰/۷۴	پاسخگو بودن	
تائید	-	۰/۷۰	ایجاد حس اعتماد	اعتماد متقابل
تائید	۱۱/۵۸	۰/۷۱	اعتماد به رویه‌ها و فرایندهای سازمانی	
تائید	۱۰/۸۵	۰/۶۷	قابلیت اطمینان	

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	متغیر
تائید	۱۲/۹۳	۰/۷۹	اعتماد همدلی	
تائید	۱۳/۵۷	۰/۸۲	اعتماد به مأموریت و اهداف سازمان	
تائید	۷/۳۹	۰/۵۶	عدالت محوری	معنویت در محیط کار
تائید	۹/۰۰	۰/۷۵	اخلاص عمل	
تائید	۹/۴۲	۰/۸۱	بصیرت	
تائید	۹/۸۰	۰/۸۸	مسئولیت اخلاقی	
تائید	۹/۵۹	۰/۸۵	توجه به حقوق شهروندی	
تائید	۹/۷۲	۰/۸۷	توجه به کرامت انسانی	
تائید	۸/۴۵	۰/۷۸	وحدت‌گزینی در سازمان	
تائید	-	۰/۸۶	انتقاد دوستانه	جو اخلاقی و انتقاد پذیر
تائید	۹/۹۲	۰/۹۰	انتقاد با کلمات مثبت، محترمانه و انگیزشی	
تائید	۹/۹۲	۰/۹۰	همگامی با انتقاد شونده	
تائید	۸/۳۴	۰/۷۶	ایجاد جو نوآور	
تائید	۱۱/۹۴	۰/۷۵	ارتقاء جو احترام و همدلی	
تائید	۹/۶۴	۰/۸۵	حمایت و تشویق نقد سازنده در سازمان	
تائید	-	۰/۷۶	روحیه تعاون و همکاری	فرهنگ همکاری
تائید	۱۰/۸۲	۰/۶۸	هماهنگی و انسجام	
تائید	۹/۵۷	۰/۷۵	هم‌افزایی در کار	
تائید	۸/۷۹	۰/۵۵	بهره‌گیری از تجربه کارکنان	
تائید	-	۰/۷۲	دوره‌های مشاوره شغلی	مشاوره و روانشناسی مثبت سازمان
تائید	۱۰/۱۷	۰/۶۳	توسعه مهارت‌های شغلی	
تائید	۹/۷۶	۰/۷۰	ایجاد ارتباطات عاطفی با کارکنان خلاق	
تائید	۸/۹۲	۰/۵۹	افزایش بهداشت روانی	
تائید	-	۰/۸۱	کاهش استرس شغلی	کاهش فشارهای روانی
تائید	۱۱/۴۵	۰/۸۲	کاهش رفتارهای سیاسی در محیط کار	
تائید	۱۳/۷۳	۰/۷۷	ایجاد فرهنگ مذاکره و گفتگوی مثبت	
تائید	۱۱/۵۷	۰/۶۷	آسایش روانی کارکنان	
تائید	-	۰/۶۴	مثبت‌اندیشی	ایجاد تغییرات نگرشی

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	متغیر
تائید	۶/۳۹	۰/۶۹	ایجاد آگاهی	
تائید	۱۱/۶۷	۰/۸۰	ایجاد فرهنگ قدردانی	
تائید	۱۰/۷۷	۰/۷۳	نگرش میل به تغییر	
تائید	۱۰/۸۹	۰/۸۴	طراحی استراتژی‌های حامی تغییرات	تغییر استراتژی‌های سازمان
تائید	۹/۸۴	۰/۸۰	طراحی استراتژی‌های حامی نخبگان	
تائید	۹/۲۶	۰/۷۸	کاهش قوانین تقویت کننده سکوت سازمانی	
تائید	۸/۹۶	۰/۷۵	تحول و تعالی در اهداف کوتاه مدت	
تائید	-	۰/۸۵	تقویت نگاه واقع گرایانه	تقویت تفکر استراتژیک
تائید	۹/۸۲	۰/۷۹	همراستایی با اهداف سازمانی	
تائید	۱۰/۱۷	۰/۸۱	هوشمندی استراتژیک	
تائید	۸/۸۷	۰/۷۸	عزم استراتژیک	

برای بررسی مدل ساختاری تحقیق از نرم افزار ویزوال پی آل اس استفاده شده است. نتایج این بررسی در نمودار (۲) گزارش شده است.





نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق

با توجه به مدل ساختاری تحقیق، تأثیر هریک از مؤلفه های شناسایی شده بر شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در جدول زیر گزارش شده است.

نتیجه	ضریب معناداری	ضریب تأثیر	مسیر
تأیید تأثیر	۹/۸۲۸	۰/۷۱۰	سیاست های تسهیل گر (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۱۱/۴۶۵	۰/۸۲۰	عوامل انگیزشی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۱۰/۱۲۸	۰/۷۳۳	امنیت شغلی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۹/۴۵۹	۰/۶۹۸	مدیریت مشارکتی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۱۰/۳۷۶	۰/۷۹۹	حاکمیت نظام شایسته سالاری (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۹/۹۳۷	۰/۶۴۵	اثر بخشی سبک رهبری (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۹/۳۲۶	۰/۶۸۵	ارتقاء مهارت های فردی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۱۰/۲۶۶	۰/۷۸۹	یادگیری سازمانی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۱۰/۱۴۱	۰/۷۶۰	تفویت اخلاقی حرفه ای (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)
تأیید تأثیر	۹/۰۹۴	۰/۶۲۵	کیفیت روابط (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق)

تأیید تأثیر	۷/۴۳۵	۰/۵۰۳	سلامت روابط (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۶/۷۵۲	۰/۴۵۹	اعتماد متقابل (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۷/۷۸۰	۰/۵۴۸	معنویت در محیط کار (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۱۰/۱۵۵	۰/۷۷۵	جو خلاق و انتقاد پذیر (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۸/۲۰۲	۰/۵۵۵	فرهنگ همکارانه (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۸/۴۴۸	۰/۵۸۸	مشاوره و روانشناسی مثبت سازمان (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۱۰/۲۵۹	۰/۷۸۲	کاهش فشارهای روانی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۹/۱۰۸	۰/۶۷۶	ایجاد تغییرات نگرشی (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۱۱/۸۳۰	۰/۸۵۸	تغییرات مثبت استراتژی‌های سازمان (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق
تأیید تأثیر	۱۰/۰۰۹	۰/۷۲۱	تقویت تفکر استراتژیک (شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق

### بحث و نتیجه گیری

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اطلاعات ارزشمند و مفیدی درباره سازمان دارند اما آگاهانه از بیان آن سر می‌زنند. این اطلاعات می‌تواند نظرهای آن‌ها، مشاهداتشان، دغدغه‌های آن‌ها یا اطلاعاتی باشد که می‌تواند برای افراد دیگر درون سازمان مفید باشد، به ویژه افرادی که در رتبه‌های بالاتر سازمان قرار دارند. انگیزه‌های بسیاری برای سکوت سازمانی شناسایی شده است که می‌تواند در نتیجه انگیزه‌های شخصی کارکنان، باورهای مدیریتی یا در سطح وسیع‌تر به علت فرهنگ سازمانی باشد. تاثیرات سکوت سازمانی می‌تواند شامل عواقب منفی بر سلامت و رفاه کارکنان و همچنین در مقیاس بزرگ‌تر برای سازمان همچون عدم اخلاق‌گرایی، کاهش تولید، ارتباطات غیر موثر و کاهش قدرت تصمیم‌گیری باشد. سکوت سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها و کارکنانشان بسیار مخرب باشد و بنابراین باید از وجود چنین جوی در سازمان به هر روشی جلوگیری کرد. کارکنان همیشه به‌عنوان منبع مهم تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند که همگی عواملی بسیاری حیاتی برای موفقیت سازمان به شمار می‌روند. با این حال بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند نظرها و دغدغه‌های خود درباره سازمان را بیان نکنند. درحالی که جهان دائماً در حال تغییر است سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که بتوانند خود را ابراز کنند و همچنین کارکنان سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که بتوانند در آن‌ها ایده‌های خود را به زبان آورند زیرا هم کارکنان و هم مدیران، در محیط‌هایی که گفتگو برقرار است انگیزه و عملکرد بسیار بالایی دارند. به همین خاطر است که اکنون یکی از مسأله‌های مهم سازمان‌ها شکستن سکوت سازمانی و تشویق کارکنان به صحبت کردن است. هدف اصلی این تحقیق ارائه الگویی برای شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی است. در مجموع ۹۴ تم فرعی و در قالب ۲۰ تم اصلی شناسایی شدند. ۲۰ تم اصلی که به عنوان عوامل تاثیرگذار بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی شناسایی شده‌اند عبارتند از: سیاست‌های تسهیل‌گر، عوامل انگیزشی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، حاکمیت نظام شایسته سالاری، سبک رهبری، ارتقاء مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای، کیفیت روابط، سلامت روابط، اعتماد متقابل، معنویت در محیط کار، جو خلاق و انتقاد پذیر، فرهنگ همکاری، مشاوره و روانشناسی مثبت سازمانی، کاهش فشارهای روانی، ایجاد تغییرات نگرشی، تغییر استراتژی‌های سازمانی، تقویت تفکر استراتژیک.

نتایج نهایی به دست آمده از تحقیق حاضر نشان داد که حمایت‌های سازمانی با شاخص‌های؛ سیاست‌ها و ساختار سازمانی، عوامل انگیزشی و امنیت شغلی بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است.

این نتیجه با نتایج تحقیق (Powell, 2023) (Fang-Shu & Ramayah, 2022) (Sulphay & Jasim, 2022) (Kord Masoumi & Faizi, 2021) (Gencer et al, 2021) (Olcer & Coskun, 2022) (firouzjaie & zeinabadi, 2022) (Larijani, 2021) (Afkhani Ardakani et al, 2021) (Jan et al, 2019) (Kalaa et al, 2019). (Kord firouzjaie & zeinabadi, 2022) همخوانی دارد. کارکنانی که ادراک مناسبی از حمایت‌های سازمان داشته باشند نسبت به سازمان متعهد شده و صدای کارمندان متعهد در سازمان‌ها همواره شنیده می‌شود. حمایت از کارکنان در سازمان‌ها موجب بروز صدای کارکنان و نظرات کارمندان بصورت معقول و به جا می‌شود که در نهایت این امر موجب تعدیل سکوت مرگبار سازمانی خواهد شد (Jan et al, 2019). یکی از دلایل ایجاد سکوت دفاعی در کارکنان عدم توانایی و مهارت‌های لازم می‌باشد. چرا که متأسفانه در بسیاری از موارد مدیران سازمانها اعم از عملیاتی و یا میانی، همان سرپرستان و سرکارگران قدیمی می‌باشند که صرفاً به دلیل توانایی‌های فنی، ارتقای عمودی پیدا کرده‌اند. بنابراین با توانمندسازی کارکنان و آموزش صحیح و ارتقاء مهارت‌های فردی آنها، می‌توان بسیاری از مشکلات موجود را برطرف و مانع از قهر و سکوت کارکنان در سازمان شد (Kalaa et al, 2019). عوامل روانی متغیر دیگری است که از نتایج این تحقیق محسوب می‌شود. عوامل روانی با شاخص‌هایی مانند؛ مشاوره و روانشناسی مثبت سازمان، کاهش فشارهای روانی و ایجاد تغییرات نگرشی بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است. یکی از عوامل اصلی سکوت دفاعی کارکنان، ترس و استرس است که عامل روانی محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی که به مسائل روانشناختی و مشاوره کارکنان اهمیت می‌دهند سکوت سازمانی کمتر در آنها اتفاق خواهد افتاد (Kord firouzjaie & zeinabadi, 2022). عامل دیگری که بر شکستن سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است، تحول استراتژیک در قالب تغییرات مثبت استراتژی‌های سازمانو تقویت تفکر استراتژیک است. تحول و تعالی در اهداف سازمان و تقویت نگاه واقع‌گرایانه موجب ایجاد طرز تفکری در کارکنان می‌شود که در برابر مسائل سازمانی سکوت اختیار نکنند.

با توجه به پژوهش حاضر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

برگزاری دوره‌های آموزش: برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان درباره شکست سکوت سازمانی و مزایای آنها. ارائه آموزش در مورد شناخت و اصول حمایت از کارکنان در مواجهه با سکوت دفاعی نیز می‌تواند مفید باشد.

ارجای سیاست‌ها و رویه‌ها حمایتی: تدوین و اجرای سیاست‌ها و رویه‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهد بدون ترس از عواقب منفی، سکوت دفاعی را بشکنند و از مشکلات و نقص‌ها گزارش دهند.

طراحی سازوکارهای محرمانه: ایجاد سازوکارهای امن و محرمانه برای استقبال از گزارش‌ها و شکایات کارکنان، به طوری که شخصیت آن‌ها محفوظ بماند و بخشی از تبعات منفی را تجربه نکنند.

ارائه پاداش‌های مؤثر: ارائه پاداش‌ها و امتیازهایی به کارکنانی که با سکوت دفاعی مواجهه کرده‌اند و برای رفع مشکلات و نقص‌ها اقدام کرده‌اند. این اقدام می‌تواند به گسترش فرهنگ شکستن سکوت دفاعی کمک کند.

تشویق به مشارکت: پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی فضایی را فراهم کنند که کارکنان به آزادی بیان نظر و پیشنهادات خود بپردازند. این امر می‌تواند توسط ایجاد هیئت مشورتی یا فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی انجام شود.

ارائه پاداش غیرمستقیم: اعطای پاداش و تشویق‌هایی مانند افزایش مسئولیت، فرصت‌های توسعه شغلی یا به اشتراک گذاری سود سازمان، می‌تواند کارکنان را برای مشارکت فعال تر ترغیب کند و سکوت دفاعی را کاهش دهد.

مدیریت انتقادات و پیشنهادات: پیشنهاد می‌شود که مدیران با گوش سپردن به انتقادات و پیشنهادات کارکنان و رسیدگی به آنها، اعتماد و آرامش در سازمان تقویت کنند و بازخوردهای کارکنان را جدی بگیرند.

آموزش مهارت‌های ارتباطی: سازمان‌های دولتی با ارائه دوره‌های آموزشی مختلف در زمینه ارتباطات بین فردی، می‌توانند سکوت سازمانی را کاهش داده و روحیه اعتماد و ارتباط باز را تقویت کنند.

تشویق به تفکر خلاق: مدیران سازمان‌های دولتی با ترغیب کارکنان به اندیشیدن و پیشنهاد ایده‌های جدید، می‌توانند آن‌ها را به ابراز نظراتشان تشویق کرده و سکوت سازمانی را بشکنند.

پرورش فرهنگ ارتباط باز: سازمان‌های دولتی با ایجاد یک فضای باز برای بحث و گفتگو در سازمان، می‌توانند کارمندان را تشویق کنید تا نظرات، ایده‌ها و مشکلات خود را به اشتراک بگذارند. می‌تواند از روش‌هایی مانند ایجاد

انجمن‌های آنلاین، انجام جلسات درباره موضوعات مهم یا ایجاد قالب‌هایی برای ارتباط مستقیم با تیم‌ها استفاده کنند.

ترویج ارزش‌های معنوی در سازمان: پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی ارزش‌های معنوی را به طور صریح ترویج کنند و پیامدهای مثبت آنها را نشان دهند. باید به کارمندان یادآوری شود که شفافیت، احترام، انصاف و همکاری به عنوان ارزش‌های مهم سازمانی مورد توجه قرار گیرند.

ایجاد فضای امن: پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی فضایی امن برای کارکنان فراهم کنند. یکی از دلایل اصلی سکوت سازمانی فزونی ترس و نگرانی کارکنان است. سازمان‌های دولتی با ایجاد فضای امن و قابل اعتماد در سازمان، کارکنان را ترغیب به به اشتراک گذاری نظرات و ایده‌هایشان می‌کنند. در این راستا می‌تواند با مشاوره و روانشناسی مثبت سازمانی، نیازها و نگرانی‌های افراد را شناسایی کنند و در راه حل آنها کمک کنند.

ایجاد ساختارهای مربوطه: برای شکست سکوت سازمانی، ساختارهایی را برای انتقال اطلاعات و ارتباطات بین افراد ایجاد کنید. به عنوان مثال، ایجاد تیم‌های کاری، ارتباط مستقیم با مدیران یا تشکیل نهادهایی مانند گروه‌های تفکر استراتژیک می‌تواند فرصت‌هایی مناسبی برای به اشتراک گذاری ایده‌ها و نظرات فراهم کند.

## Reference

- Afkhami Ardakani, M., & Rajabpour E., & Ali Mohammadi Ardakani, M. (2021). Suggestion System and Get Rid of Organizational Silence. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2021; 12 (47):170-191. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1131-fa.html>. (In Persian).
- Alirahmzadeh, R., & Mirsepassi, N., & Daneshfard, K. (2020). Designing a Paradigm Model of Organizational Silence: Emphasis on the Strategic Role of Employees' Empowerment in Silence Breaking Case Study: National Iranian Oil Company. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 43-70. doi: 10.22034/jipas.2021.292642.1194. (In Persian).

- Alipour Bayi, A., & Heydarinia, A., & Kamil Nejad, A. (2022). The relationship between organizational silence and organizational voice with organizational policies, *Jahan Navin Quarterly*, 20, 19-31. (In Persian).
- Chenji, K., & Sode, R. (2019), "Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 6, pp. 360-370. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0049>
- Doaei, Z. S., & Sabokroo, M. (2022). The effect of Mobbing behavior on the formation of employees organizational silence. *Public Administration Perspective*, 13(2), 39-61. doi: 10.52547/jpap.2021.222575.1076. (In Persian).
- Fang-Shu, Q., & Ramayah, T. (2022). Defensive Silence, Defensive Voice, Knowledge Hiding, and Counterproductive Work Behavior Through the Lens of Stimulus-Organism-Response, *Front Psychol.* 18;13:822008. doi: 10.3389/fpsyg.2022.822008. PMID: 35369251; PMCID: PMC8971929
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. and Colakoglu, U. (2021), "The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>.
- Jan, W., & Bjorn, K., & Koen, V., & Per, L., & Vidar, R. (2019). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms, *Public Management Review*, 22(4), 498-526. DOI:10.1080/14719037.2019.1588358
- Kalaa, Ch., & Raghavendra S. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment, *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING j VOL. 51, NO. 6. 2019.*
- Kiewitz, C., & Restubog, S. L. D., & Shoss, M. K., & Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>.
- Kord firouzjaie, F., & zeinabadi, H. (2022). A Reflection on External Antecedents and Consequences of Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Research. *Career and Organizational Counseling*, 13(4), 107-126. doi: 10.48308/jcoc.2022.102016. (In Persian).
- Larijani, N. (2021). Examining the factors and consequences of organizational silence by providing strategies to deal with it, *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 26, 109-133. (In Persian).
- Liang, G., & Stijn, D., & Mayowa, T., & Babalola, L., & De Schutter, L., & Omale, A. & Garba, K. R. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence, *Journal of Business Research*, 92, 219-230. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.034
- Lotfi Dehkhargani, L., & Maharati, Y. (2022). Exploring the Model of Women Silence in Universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85-112. doi: 10.22111/jmr.2022.40405.5643. (In Persian).
- Mashhadi Tafreshi, S., & Mokhtaran, M. (2020). Examining the effect of organizational silence on social loafing of employees (Case study: Tehran Municipality's employees). *Journal of Business Management*, 12(48), 463-484. DOI: 20.1001.1.22520104.1399.12.48.23.4. (In Persian).
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2020). Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review* 25 (4): 706-725.
- Masoumi A., & Faizi A. (2021). Presenting the failure model of organizational silence in the - banking industry. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 1-19. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/778>. (In Persian).
- Milliken, F.J., & Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003), "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1453-1476.
- Moalemian, L., & Rizki Rostami, A., & Haghighi, M. (2021). Investigating the causal relationship of organizational trauma and organizational silence with regard to the mediating role of managers'



- emotional intelligence (case study: Bank Mellat companies), *Ethical Research Quarterly*, 44, 352-331. DOI:20.1001.1.23833279.1400.11.44.15.4. (In Persian).
- Niasti, R., & Taheri, F., & Falah, V. (2019). The effect of perceived social support on organizational silence in order to present a model in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province, *Research Quarterly in Educational Systems*, 50, 481-461.: 10.22034/jiera.2020.201997.2073. (In Persian).
- Ölçer, F. and Coşkun, Ö.F. (2022), "The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity", *Society and Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>
- Panahi, B. (2019). Meta-analysis of antecedents and consequences of organizational silence phenomenon in Iran. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 85-107. doi: 10.22054/jmsd.2020.44489.3373. (In Persian).
- Perkins, D. (2014), "Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 1, pp. 2-19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0027>.
- Powell, M. (2023), "Comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 67-83. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2022-0202>.
- Piran P., & Asadi S., & Dadgar, N. (2017). Social Resilience in Reconstruction Process (Case Study: Darb-e-Astaneh and Baba Pashman Villages After the 1385 Lorestan, Silakhor Earthquake). 36 (157):87-100. URL: <http://jhre.ir/article-1-1140-fa.html>. (In Persian).
- Rastgar, A., & Alavi Matin, F., & Vishlaghi, M. (2022). Social Undermining and Deviant Organizational Behaviors: Investigating the Mediating Role of Organizational Silence and Emotional Exhaustion. *Organizational Culture Management*, 20(4), 751-779. doi: 10.22059/jomc.2022.342429.1008459. (In Persian).
- Sadia, J., & Tasneem, F., & Abdur Rahman M. (2018). Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4): 430-440. DOI:10.1080/1359432X.2018.1465411
- Sulphey, M.M. and 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*, Vol. 43 No. 3, pp. 457-481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0075>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A. and 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*, Vol. 32 No. 6, pp. 417-435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tohirovich, A., & Dedahanov, O., & Sobirovich, A., & Abdulkhamid, K., & Ugli, F., & Wei, S. (2022). When Does Abusive Supervision Foster Ineffectual and Defensive Silence? Employee Self-Efficacy and Fear as Contingencies, *Sustainability*, 14(1), 231; <https://doi.org/10.3390/su14010231>
- Van Dyne, L., & Ang, S., & Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-1392.
- Wang, D., Gan, C. and Wu, C. (2016), "LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 605-615.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A.A. and Haffar, M. (2023), "An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 289-308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>