



شبهه استناددهی: یعقوبی گلوردی، زینب. انجم شعاع، زهرا. سلاجقه، سنجر. نظری، اکبر. و پوررشیدی، رستم. (۱۴۰۴). بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق شش‌گانه. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۲۰-۱.



گرفته است. © ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت

بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق شش‌گانه

زینب یعقوبی گلوردی^۱، زهرا انجم شعاع^{۲*}، سنجر سلاجقه^۱، اکبر نظری^۱، رستم پوررشیدی^۱

۱. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. دانشیار، گروه ریاضی محض، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: anjomshoe@iaau.ac.ir

چکیده

هدف مطالعه بررسی بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق شش‌گانه بود. روش تحقیق این پژوهش از نوع ترکیبی و با رویکرد کیفی-کمی طراحی شد. پژوهش در سه مرحله انجام شد: ابتدا، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه جمع‌آوری شد و تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری مفاهیم، شناسایی تم‌ها و استخراج پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی بود. در مرحله دوم، مدل مفهومی استخراج‌شده با استفاده از پرسشنامه بسته میان ۳۰۰ نفر از کارکنان مناطق شش‌گانه و از طریق تحلیل آماری توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. در مرحله سوم، مدل برازش‌شده در مناطق شش‌گانه مقایسه شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها مشخص گردد. نتایج نشان داد که در همه مناطق، ارتباطات سازمانی ضعیف، ساختار سازمانی متمرکز، فرهنگ سازمانی ضعیف، ترس از پیامد منفی و بی‌اعتمادی سازمانی از مهم‌ترین پیشایندهای سکوت سازمانی هستند. ضرایب مسیر تقریباً در تمام مناطق مشابه بود، هرچند در برخی مناطق (به‌ویژه منطقه ۴) شدت اثر برخی عوامل مانند فرهنگ سازمانی ضعیف و ترس از پیامد منفی بیشتر مشاهده شد. به‌طور کلی این نتایج نشان می‌دهد سکوت سازمانی محصول مجموعه‌ای از شرایط سازمانی است که به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند. ضعف ارتباطات، تمرکز قدرت، فرهنگ ضعیف، ترس و بی‌اعتمادی عواملی هستند که در کنار هم محیطی می‌سازند که در آن کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت کنند. بنابراین، برای کاهش سکوت سازمانی و بهره‌گیری از ظرفیت واقعی کارکنان، توجه به بهبود ارتباطات، بازنگری در ساختار، تقویت فرهنگ مثبت و بازسازی اعتماد سازمانی امری ضروری است.

کلیدواژه‌گان: سکوت سازمانی، پیشایندها و پسایندها، فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی

تاریخ ارسال: ۱۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Yaghoubi Gelevardi, Z., Anjomshoaa, Z., Salajeghe, S., Nazari, A., & Pourrashidi, R. (2025). Examining the Differences and Similarities of Antecedents and Consequences of Organizational Silence in the Supreme Audit Court of Iran: A Study of Six Regions. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-20.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Examining the Differences and Similarities of Antecedents and Consequences of Organizational Silence in the Supreme Audit Court of Iran: A Study of Six Regions

Zeinab Yaghoubi Gelevardi¹, Zahra Anjomshoaa^{2*}, Sanjar Salajeghe¹, Akbar Nazari¹, Rostam Pourrashidi¹

1. Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Associate Professor, Department of Pure Mathematics, Faculty of Mathematics and Computer Science, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran.

*Corresponding Author's Email: anjomshoae@iau.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to examine the differences and similarities of the antecedents and consequences of organizational silence in the Supreme Audit Court of Iran, focusing on six regions. The research method was a mixed design with a qualitative–quantitative approach. The study was conducted in three stages. First, qualitative data were collected through semi-structured interviews with 12 managers and deputies of the six regional offices. Data analysis included concept coding, theme identification, and the extraction of antecedents and consequences of organizational silence. In the second stage, the conceptual model derived from the qualitative phase was tested and validated using a closed-ended questionnaire administered to 300 employees across the six regions through descriptive statistical analysis and structural equation modeling. In the third stage, the fitted model was compared across the six regions to identify similarities and differences. The results indicated that in all regions, weak organizational communication, centralized organizational structure, weak organizational culture, fear of negative consequences, and organizational distrust were the most important antecedents of organizational silence. Path coefficients were generally similar across all regions; however, in some regions (particularly Region 4), the intensity of the effects of certain factors, such as weak organizational culture and fear of negative consequences, was observed to be higher. Overall, these findings demonstrate that organizational silence is the product of a set of organizational conditions that operate synergistically. Weak communication, concentration of power, weak culture, fear, and distrust collectively create an environment in which employees prefer to remain silent. Therefore, in order to reduce organizational silence and harness the real potential of employees, it is necessary to improve communication, reconsider structural arrangements, strengthen a positive culture, and rebuild organizational trust.

Keywords: *Organizational silence, antecedents and consequences, organizational culture, organizational trust*

Submit Date: 06 February 2025

Revise Date: 30 April 2025

Accept Date: 08 May 2025

Publish Date: 20 June 2025

یکی از چالش‌های بنیادین در حوزه رفتار سازمانی، پدیده‌ی «سکوت سازمانی» است. سکوت سازمانی حالتی است که طی آن کارکنان به دلایل فردی، گروهی یا ساختاری، از بیان دیدگاه‌ها، انتقادات، یا پیشنهادهای خود در محیط کار خودداری می‌کنند و به انفعال ارتباطی روی می‌آورند. این پدیده نه تنها مانع از شکل‌گیری جریان آزاد اطلاعات می‌شود، بلکه زمینه‌ساز ایجاد چرخه‌ای معیوب از بی‌اعتمادی، کاهش نوآوری و تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی نیز خواهد شد (Brinsfield & Edwards, 2020). پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی و نظارتی، مانند دیوان محاسبات کشور که مأموریت حساس کنترل و نظارت بر منابع عمومی را بر عهده دارند، آثار منفی دوچندانی بر کیفیت عملکرد و سلامت اداری به جا می‌گذارد (Gelevardi et al., 2024).

مفهوم سکوت سازمانی در ادبیات علمی مدیریت از ابعاد گوناگون بررسی شده است. برای نمونه، برخی پژوهشگران آن را شکلی از کناره‌گیری روان‌شناختی دانسته‌اند که طی آن کارکنان به‌طور آگاهانه تصمیم می‌گیرند اطلاعات یا نگرانی‌های خود را پنهان کنند (Bowen & Blackmon, 2003). در حالی که برخی دیگر سکوت سازمانی را محصول تعامل پیچیده میان پیشایندها و پسایندهای فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرده‌اند (Chou & Chang, 2020). شواهد تجربی نشان می‌دهد که ضعف در ارتباطات، تمرکز بیش از حد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی ضعیف و نبود اعتماد از مهم‌ترین زمینه‌های بروز سکوت سازمانی هستند (Dehkharghani et al., 2023). در مقابل، پیامدهای آن شامل کاهش نوآوری، افت بهره‌وری، نارضایتی شغلی و افزایش بی‌تفاوتی کارکنان است (Çaylak & Altuntaş, 2017). سکوت سازمانی به دلیل ماهیت پنهان خود، از پیچیدگی زیادی برخوردار است. کارکنان معمولاً دلایلی همچون ترس از پیامدهای منفی، نگرانی از قضاوت دیگران یا بی‌اثر دانستن دیدگاه‌هایشان را برای سکوت برمی‌شمرند (Asselineau et al., 2024). در واقع، فضای روانی سازمان و شرایط اجتماعی حاکم می‌تواند افراد را به سوی ترجیح سکوت سوق دهد (Bağ & Ekinci, 2018). در محیط‌هایی که روابط کاری بر بی‌اعتمادی متقابل بنا شده است، سکوت به راهبردی محافظتی تبدیل می‌شود که به‌ظاهر ریسک فردی را کاهش می‌دهد، اما در بلندمدت هزینه‌های سنگینی برای سازمان به همراه دارد (Abdillah et al., 2018).

از منظر فرهنگی نیز پژوهش‌ها تأکید دارند که فرهنگ سازمانی ضعیف و اقتدارگرایی، در تقویت رفتارهای سکوت بسیار اثرگذار است. فرهنگ‌هایی که در آنها ارزش‌ها و هنجارهای حمایتی جایگاه ضعیفی دارند، نه تنها امنیت روانی لازم برای بیان دیدگاه‌ها را فراهم نمی‌کنند، بلکه به افزایش ترس از پیامدهای منفی منجر می‌شوند (Akar, 2018). در چنین محیط‌هایی، کارکنان احساس می‌کنند ایده‌ها و انتقادات آنها بی‌ارزش تلقی می‌شود و همین امر انگیزه‌ی مشارکت فعال را از بین می‌برد (Erigüç et al., 2014).

علاوه بر پیشایندهای ساختاری و فرهنگی، رابطه‌ی سکوت سازمانی با پیامدهای رفتاری و نگرشی کارکنان نیز به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال، مطالعات نشان داده‌اند که سکوت سازمانی همبستگی منفی با تعهد سازمانی دارد و می‌تواند میل به ترک خدمت و بی‌انگیزگی شغلی را افزایش دهد (Efthymiopoulos et al., 2024). همچنین، یافته‌های جدید در حوزه پرستاری حاکی از آن است که سکوت سازمانی میانجی رابطه بین طرد سازمانی و رفتارهای تعلل‌ورزی شغلی است (El-Sayed et al., 2024). چنین نتایجی بیانگر آن است که سکوت نه تنها یک مسئله ارتباطی، بلکه یک مسئله کلان رفتاری و مدیریتی است که بر ابعاد گوناگون زندگی شغلی کارکنان اثر می‌گذارد.

مطالعه سکوت سازمانی در بافت‌های جغرافیایی و سازمانی متفاوت نیز ابعاد تازه‌ای از این پدیده را آشکار ساخته است. برای نمونه، در صنعت گردشگری ترکیه، رابطه‌ی سکوت سازمانی با فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان به‌طور معناداری تأیید شده است (Gencer et al., 2023). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهند که محیط کاری خاص، نوع صنعت و ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی منطقه می‌تواند شدت و کیفیت بروز سکوت سازمانی را تغییر دهد.

از سوی دیگر، برخی محققان تلاش کرده‌اند سکوت سازمانی را نه صرفاً به‌عنوان یک مانع، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای چندوجهی و گاهی حتی هدفمند تحلیل کنند. پژوهش «محیط‌های آرام و تمرین آگاهانه سکوت» نشان می‌دهد که سکوت در برخی موارد می‌تواند کارکردی مثبت داشته باشد و فرصت بازتاب درونی، تعمق و انسجام گروهی را تقویت کند (Asselineau et al., 2024). این دیدگاه، سکوت را نه فقط یک ناتوانی در بیان بلکه به‌عنوان انتخابی آگاهانه در شرایط خاص معرفی می‌کند. با این حال، چالش اصلی زمانی رخ می‌دهد که سکوت به رفتار غالب و نهادینه‌شده در سازمان بدل گردد.

در ایران نیز مطالعات اخیر به بررسی ابعاد مختلف سکوت سازمانی پرداخته‌اند. به‌طور خاص، پژوهشی در دیوان محاسبات کشور، تجربه‌ی مدیران و معاونان شش منطقه این سازمان را در زمینه پیشایندها و پسایندهای سکوت مورد واکاوی قرار داده است (Gelevardi et al., 2024). یافته‌های این تحقیق تأیید می‌کند که ضعف ارتباطات سازمانی، تمرکز قدرت، فرهنگ ضعیف و بی‌اعتمادی سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل تقویت سکوت هستند. همچنین، پیامدهایی چون نارضایتی سازمانی، کاهش نوآوری و افت کیفیت تصمیم‌گیری، در نتیجه این پدیده به‌طور گسترده مشاهده می‌شود.

پیوند میان سکوت سازمانی و سرمایه‌های رفتاری مانند شهروندی سازمانی نیز بسیار حائز اهمیت است. نتایج برخی تحقیقات نشان داده‌اند که افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، به کاهش سکوت کارکنان منجر می‌شود، زیرا مشارکت فعال و فراتر از وظایف رسمی، فضای بازتری برای بیان دیدگاه‌ها فراهم می‌کند (Acaray & Akturan, 2015). بنابراین، مدیریت اثربخش سکوت سازمانی نیازمند رویکردی جامع است که همزمان بر پیشایندها، پیامدها و راهکارهای فرهنگی و رفتاری تمرکز کند.

به‌طور کلی، بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که سکوت سازمانی حاصل ترکیب پیچیده‌ای از شرایط فردی، ساختاری، فرهنگی و محیطی است. در سطح فردی، ترس، بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی نقش محوری دارند. در سطح ساختاری، تمرکز قدرت، ضعف ارتباطات و کمبود حمایت مدیریتی سکوت را تشدید می‌کنند. و در سطح فرهنگی، ارزش‌های محافظه‌کارانه و فرهنگ اقتدارگرایی سکوت را به رفتاری غالب تبدیل می‌سازند (Bağ & Ekinci, 2018; Çaylak & Altuntaş, 2017).

با توجه به اهمیت این موضوع، مطالعه حاضر با تمرکز بر دیوان محاسبات کشور و مناطق شش‌گانه آن، در پی آن است که تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی را بررسی کند.

روش‌شناسی

روش تحقیق این پژوهش از نوع ترکیبی و با رویکرد اکتشافی — کاربردی طراحی شده است و هدف آن بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق شش‌گانه بود. این تحقیق در دو مرحله اصلی انجام شد؛ در مرحله نخست، با استفاده از روش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه دیوان محاسبات کشور جمع‌آوری گردید. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش شامل دو قسمت اصلی است. قسمت اول مربوط به مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه دیوان محاسبات کشور است که در آن استان‌های مجاور یکدیگر تشکیل یک منطقه را می‌دهند. به‌طور کلی، تعداد ۲۱ نفر از مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه انتخاب شدند که از این تعداد، مصاحبه با ۱۲ نفر انجام شد. این افراد از ۶ منطقه مختلف دیوان محاسبات کشور انتخاب شدند که شامل استان‌های مختلف از قبیل البرز، تهران، سمنان، قزوین، قم، مرکزی، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، گیلان، اصفهان، بوشهر، چهارمحال بختیاری، خوزستان، کهگیلویه و بویراحمد، سیستان و بلوچستان، فارس، کرمان، هرمزگان، یزد، خراسان جنوبی، خراسان رضوی، خراسان شمالی، گلستان، مازندران، ایلام، کردستان، کرمانشاه، لرستان و همدان بودند. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری هدفمند و با روش گلوله برفی بود.

در این مرحله، مصاحبه‌ها به‌طور نیمه‌ساختاریافته با این افراد انجام شد و پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها، اشباع نظری در جمع‌آوری داده‌ها حاصل گردید. تحلیل داده‌های کیفی شامل مراحل آماده‌سازی داده‌ها، کدگذاری مفاهیم، شناسایی تم‌ها و الگوهای تکرارشونده، تحلیل روابط میان تم‌ها و استخراج مفاهیم کلیدی بود. این فرآیند منجر به طراحی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی بود و مبنای طراحی پرسشنامه در بخش کمی قرار گرفت.

در مرحله دوم، مدل مفهومی استخراج‌شده به صورت کمی و پیمایشی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان ادارات نواحی شش‌گانه دیوان محاسبات کشور (تعداد = ۱۱۵۱ نفر) بود که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۹۱ نفر تعیین شد و برای اطمینان، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای انجام شد تا نمای دقیقی از جمعیت کل فراهم گردد. داده‌های کمی با استفاده از تحلیل‌های آماری توصیفی مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله سوم، پژوهش از رویکرد تطبیقی استفاده کرد تا مدل استخراج‌شده در مناطق شش‌گانه دیوان محاسبات کشور مورد مقایسه قرار گیرد. در این بخش، مقایسه تطبیقی بین مناطق انجام گردید تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها در پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی مشخص گردد. این مقایسه امکان تحلیل دقیق‌تر ساختارهای سازمانی و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در هر منطقه را فراهم آورد. گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از دو منبع اصلی انجام شد: کتابخانه‌ای و میدانی. منابع کتابخانه‌ای شامل کتب، مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها و اسناد مرتبط بود و منابع میدانی شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسشنامه بسته در بخش کمی بود. داده‌های کیفی از طریق پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها و دسته‌بندی مستندات آماده تحلیل شدند و داده‌های کمی از پرسشنامه‌ها استخراج و برای تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌ها

پس از مقایسه کدگذاری یافته‌های استخراج‌شده از مصاحبه دوازدهم (آخر) و یازدهم و مقایسه آن با یافته‌های استخراج‌شده قبلی، در سه مصاحبه دوازدهم، یازدهم و دهم هیچ مضمون جدیدی یافت نشد و با توجه به اینکه در مصاحبه‌های آخر، استخراج مضامین جدید، به صفر میل کرده اند، پس به اشباع نظری رسیده شده است و مصاحبه دیگری انجام نپذیرفت. در مجموع ۴۲ کد استخراج گردید. در مرحله ساختن مضامین سازمان دهنده، مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول در دسته‌های مرتبط به هم قرار گرفتند، در مجموع ۴۲ مضمون پایه در این مرحله بدست آمد. پس از این شناسایی کدهای نخست، سعی محقق بر این است این کدها با رویکرد استقرایی و در سلسله‌ای از روابط مبتنی بر دانش محقق و ادبیات نظری به هم ارتباط دهد و به واسطه آن دریابیم که چه مقوله‌هایی از دل مصاحبه استخراج می‌گردد که در ادامه و قسمت‌های بعدی با استفاده از آن‌ها به ساختن مضامین سازمان دهنده و فراگیر اقدام شد. مضامین سازمان دهنده به دست آمده از تحلیل مضمون در این تحقیق ۱۱ مضمون بودند که عبارتند از: حمایت ضعیف مدیران، فرهنگ سازمانی ضعیف ارتباطات سازمانی ضعیف، ترس از پیامد منفی، ساختار سازمانی متمرکز، نارضایتی سازمانی، بی‌انگیزگی شغلی، کاهش نوآوری سازمانی، بی‌اعتمادی سازمانی، کاهش بهره‌وری سازمانی، افت کیفیت تصمیم‌گیری. این یازده مضمون در دو مضمون فراگیر پیشایندها و پسایندها قرار گرفتند.

جدول ۱. مضامین فراگیر، مضامین سازمان دهنده مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیشایندهای سکوت سازمانی	حمایت ضعیف مدیران	مشارکت کاری ضعیف کارکنان
		بی‌توجهی به دغدغه‌های کارکنان
		نبود حمایت در برابر مشکلات کاری
		بی‌توجهی به رشد و توسعه کارکنان
		تسلط فرهنگ اقتدارگرایی
	فرهنگ سازمانی ضعیف	بی‌ارزش تلقی کردن نظرات کارکنان
		عدم اعتماد متقابل

ارتباطات سازمانی ضعیف	نبود کانال‌های مؤثر برای ارائه نظرات موانع ارتباطی میان مدیران و کارکنان بازخورد غیر سازنده
ترس از پیامد منفی	ترس از تنبیه یا کاهش فرصت‌های شغلی نگرانی از خراب شدن روابط کاری ترس از قضاوت منفی دیگران افزایش ریسک شغلی
ساختار سازمانی متمرکز	تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری در سطوح بالا روندهای اداری پیچیده و دست‌وپاگیر محدودیت در تعاملات بین بخشی
سکوت سازمانی	عوامل فردی عوامل سازمانی عوامل محیطی-اجتماعی
پسایندهای سکوت سازمانی	نارضایتی سازمانی بی‌انگیزگی شغلی
کاهش نوآوری سازمانی	احساس بی‌عدالتی در سازمان افزایش استرس و فشار روانی افزایش نرخ ترک خدمت کاهش علاقه به انجام وظایف احساس بی‌هودگی شغلی بی‌انگیزگی برای پیشرفت شغلی افزایش رفتارهای انفعالی کاهش ریسک‌پذیری سازمان عدم ارائه ایده‌های جدید عدم استفاده از استعدادهای کارکنان
بی‌اعتمادی سازمانی	افزایش رکود و ایستایی در سازمان کاهش ارتباطات شفاف در سازمان افزایش شکاف بین مدیران و کارکنان بی‌اعتمادی به تصمیمات مدیریت رواج فرهنگ پنهان‌کاری و عدم شفافیت کاهش کیفیت عملکرد کارکنان
کاهش بهره‌وری سازمانی	افزایش اتلاف زمان و منابع کاهش هم‌افزایی تیمی افزایش هزینه‌های سازمانی افزایش خطا در تصمیمات
افت کیفیت تصمیم‌گیری	تمرکز تصمیم‌گیری در دست مدیران ارشد کاهش انعطاف‌پذیری سازمان

تحلیل چندگروهی^۱ (MGA) برای آزمون معناداری تفاوت ضریب مسیر سازه‌ها براساس مناطق شش گانه دیوان محاسبات را در حداقل مربعات جزئی فراهم می‌سازد. جدول ۲ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات منطقه ۱ (شامل البرز، تهران، سمنان، قزوین، و مرکزی) را نشان می‌دهد. این جدول روابط بین مؤلفه‌های مختلف مدل تحقیق را بررسی می‌کند و برای هر ارتباط، ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری را گزارش می‌دهد. در ابتدا، ارتباط بین "ارتباطات سازمانی ضعیف" و "سکوت سازمانی" ضریب مسیر ۰.۱۶ را نشان می‌دهد که با آماره تی برابر ۳.۱۳۷ و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۲، این ارتباط به‌طور معناداری تأثیرگذار است. این نتیجه نشان می‌دهد که ارتباطات ضعیف در سازمان می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود، که یک یافته مهم در این تحقیق است.

¹ Multi Group Analysis

همچنین، ارتباط بین "افت تصمیم‌گیری سازمانی" و "کاهش بهره‌وری سازمانی" با ضریب مسیر ۰.۶۷ و آماره تی برابر ۱۹.۱۴۲، نشان‌دهنده تأثیر قوی و معنادار افت تصمیم‌گیری بر کاهش بهره‌وری سازمانی است. این نتایج نشان می‌دهد که ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر بهره‌وری داشته باشد. علاوه بر این، "ترس از پیامد منفی" به‌طور معناداری بر "سکوت سازمانی" تأثیرگذار است (ضریب مسیر ۰.۲۵۵، آماره تی ۴.۵۵۴ و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این نتیجه تأیید می‌کند که ترس از پیامدهای منفی در سازمان می‌تواند منجر به سکوت کارکنان شود و اهمیت مدیریت ترس در محیط‌های سازمانی را نشان می‌دهد. در این تحقیق، "ساختار سازمانی متمرکز" نیز تأثیر زیادی بر "ارتباطات سازمانی ضعیف" و "حمایت ضعیف مدیران" دارد. به‌ویژه، ضریب مسیر برای ارتباط "ساختار سازمانی متمرکز" به "حمایت ضعیف مدیران" برابر با ۰.۷۶ است که آماره تی آن برابر ۴۴.۲۰۱ بوده و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ نشان می‌دهد که این ارتباط بسیار قوی است. این یافته نشان می‌دهد که ساختارهای متمرکز در سازمان‌ها می‌توانند حمایت‌های ضعیفی از مدیران به‌دنبال داشته باشند. از سوی دیگر، "سکوت سازمانی" تأثیرات مهمی بر متغیرهای مختلف سازمانی دارد. به‌ویژه، "سکوت سازمانی" بر "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷، آماره تی ۲۱.۸۷۹) و "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۷، آماره تی ۴۱.۳۶۵) تأثیر معناداری دارد. این نتایج نشان می‌دهند که سکوت در سازمان می‌تواند باعث کاهش اعتماد و کارایی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود. در نهایت، "فرهنگ سازمانی ضعیف" نیز تأثیر قابل توجهی بر "ترس از پیامد منفی" و "سکوت سازمانی" دارد، به‌طوری که ضریب مسیر ارتباط فرهنگ ضعیف سازمانی با ترس از پیامد منفی ۰.۴۶۵ است و آماره تی آن برابر ۹.۷۵۳ می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که ضعف در فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش ترس از پیامدهای منفی و در نهایت سکوت کارکنان در سازمان شود.

جدول ۲. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۱ (البرز، تهران، سمنان،

قزوین، مرکزی)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۱۶	۰.۰۵۱	۳.۱۳۷	۰.۰۰۲
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۷	۰.۰۳۵	۱۹.۱۴۲	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴	۰.۰۰۶	۲.۳۳۳	۰.۰۲۰
بی‌اعتمادی سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۸	۰.۰۳۹	۹.۷۵۶	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی -> سکوت سازمانی	۰.۲۵۵	۰.۰۵۶	۴.۵۵۴	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> ترس از پیامد منفی	۰.۳۱	۰.۰۴۷	۶.۵۹۶	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> سکوت سازمانی	۰.۲	۰.۰۳۸	۵.۲۶۳	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۴۵	۰.۰۴۳	۱۴.۸۷۶	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> حمایت ضعیف مدیران	۰.۷۶	۰.۰۱۶	۴۴.۲۰۱	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> سکوت سازمانی	۰.۱۳	۰.۰۵۵	۲.۳۶۴	۰.۰۲۴
سکوت سازمانی -> افت تصمیم‌گیری سازمانی	۰.۷	۰.۰۳۳	۲۱.۸۷۹	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۷	۰.۰۲	۴۱.۳۶۵	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۶	۰.۰۳۷	۱۶.۹۲۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> نارضایتی سازمانی	۰.۸۷	۰.۰۱۴	۵۷.۲۰۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۸	۰.۰۴۳	۴.۰۲۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۵۷	۰.۰۵۳	۱۰.۷۱۲	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> ترس از پیامد منفی	۰.۴۶۵	۰.۰۴۷	۹.۷۵۳	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۳۴۵	۰.۰۴	۸.۴۷۲	۰.۰۰۰
کاهش نوآوری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱	۰.۰۳۷	۲.۷۶۵	۰.۰۰۶

جدول ۳ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۲ (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان و گیلان) روابط بین مؤلفه‌های مختلف سازمانی و اثرات آن‌ها بر سکوت سازمانی را بررسی می‌کند. در این مدل، ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری برای هر رابطه گزارش شده است. در ابتدا، رابطه بین "ارتباطات سازمانی ضعیف" و "سکوت سازمانی" ضریب مسیر ۰.۱۵۵ را نشان می‌دهد که با آماره تی برابر ۳.۱۰۵ و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۲، این ارتباط به‌طور معناداری تأثیرگذار است. این نتیجه به این معنی است که ارتباطات ضعیف در سازمان می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود، که یک یافته مشابه با منطقه ۱ است و بر اهمیت ارتباطات مؤثر در سازمان تأکید دارد. همچنین، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" تأثیر معناداری بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد، با ضریب مسیر ۰.۶۸ و آماره تی ۲۰.۰۱۲. این ارتباط نشان می‌دهد که ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان و عملکرد کلی سازمان بگذارد. علاوه بر این، ارتباط "افت تصمیم‌گیری سازمانی" با "کاهش نوآوری سازمانی" نیز با ضریب مسیر ۰.۱۴۵ و آماره تی ۲.۳۶۵، معنادار است، که نشان می‌دهد کاهش کیفیت تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به کاهش نوآوری در سازمان شود. در این تحقیق، "ترس از پیامد منفی" به‌طور معناداری بر "سکوت سازمانی" تأثیرگذار است (ضریب مسیر ۰.۲۶ و آماره تی ۴.۶۱)، که نشان‌دهنده تأثیر ترس از پیامدهای منفی در سازمان بر سکوت کارکنان است. این یافته تأکید می‌کند که برای کاهش سکوت سازمانی، مدیریت باید به مدیریت ترس‌های ناشی از پیامدهای منفی توجه کند. "ساختار سازمانی متمرکز" به‌طور قوی بر "ارتباطات سازمانی ضعیف" و "حمایت ضعیف مدیران" تأثیرگذار است. ضریب مسیر برای "ساختار سازمانی متمرکز" به "حمایت ضعیف مدیران" برابر با ۰.۷۵۵ است و آماره تی آن ۴۳.۹۵۱ می‌باشد، که نشان می‌دهد ساختارهای متمرکز در سازمان‌ها معمولاً باعث ضعف در حمایت مدیران از کارکنان می‌شود. علاوه بر این، ضریب مسیر برای "ساختار سازمانی متمرکز" به "سکوت سازمانی" برابر با ۰.۱۲۸ است و آماره تی آن ۲.۲۷۵ است که با سطح معنی‌داری ۰.۰۲۵ نشان می‌دهد که ساختارهای متمرکز نیز می‌توانند به سکوت سازمانی دامن بزنند. از سوی دیگر، "سکوت سازمانی" تأثیرات گسترده‌ای بر متغیرهای مختلف سازمانی دارد. به‌ویژه، "سکوت سازمانی" به‌طور معناداری بر "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۶۹۵، آماره تی ۲۱.۵۵۴) و "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۷۵، آماره تی ۴۱.۵۲۲) تأثیر می‌گذارد. این نتایج نشان می‌دهند که سکوت در سازمان می‌تواند باعث کاهش تصمیم‌گیری مؤثر و افزایش بی‌اعتمادی میان کارکنان و مدیران شود. در نهایت، "فرهنگ سازمانی ضعیف" نیز تأثیر قابل توجهی بر "ترس از پیامد منفی" و "سکوت سازمانی" دارد. ضریب مسیر ارتباط "فرهنگ سازمانی ضعیف" به "ترس از پیامد منفی" برابر با ۰.۴۶ و آماره تی آن ۹.۶۴۵ است، که به‌طور معناداری نشان می‌دهد که ضعف در فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش ترس از پیامدهای منفی و در نتیجه سکوت سازمانی شود. همچنین، "کاهش نوآوری سازمانی" تأثیر معناداری بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۰۹۸ و آماره تی ۲.۷۲۱)، که تأکید می‌کند کاهش نوآوری می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها شود.

جدول ۳. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۲ (آذربایجان شرقی،

آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، گیلان)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف - سکوت سازمانی	۰.۱۵۵	۰.۰۵	۳.۱۰۵	۰.۰۰۲
افت تصمیم‌گیری سازمانی - کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۸	۰.۰۳۳	۲۰.۰۱۲	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی - کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴۵	۰.۰۶۱	۲.۳۶۵	۰.۰۱۸
بی‌اعتمادی سازمانی - بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۷	۰.۰۳۸	۹.۸۳۲	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی - سکوت سازمانی	۰.۲۶	۰.۰۵۴	۴.۶۱	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران - ترس از پیامد منفی	۰.۳۰۵	۰.۰۴۶	۶.۴۲۵	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران - سکوت سازمانی	۰.۱۹۵	۰.۰۳۷	۵.۲۲۱	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز - ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۴	۰.۰۴۵	۱۴.۷۲۳	۰.۰۰۰

۰.۰۰۰	۴۳.۹۵۱	۰.۰۱۸	۰.۷۵۵	ساختار سازمانی متمرکز -> حمایت ضعیف مدیران
۰.۰۲۵	۲.۲۷۵	۰.۰۵۷	۰.۱۲۸	ساختار سازمانی متمرکز -> سکوت سازمانی
۰.۰۰۰	۲۱.۵۵۴	۰.۰۳۱	۰.۶۹۵	سکوت سازمانی -> افت تصمیم‌گیری سازمانی
۰.۰۰۰	۴۱.۵۲۲	۰.۰۲۱	۰.۷۷۵	سکوت سازمانی -> بی‌اعتمادی سازمانی
۰.۰۰۰	۱۶.۸۳۲	۰.۰۳۵	۰.۵۹۵	سکوت سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی
۰.۰۰۰	۵۶.۷۳۱	۰.۰۱۶	۰.۸۶	سکوت سازمانی -> نارضایتی سازمانی
۰.۰۰۰	۳.۹۸۲	۰.۰۴۵	۰.۱۷۸	سکوت سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی
۰.۰۰۰	۱۰.۶۳۴	۰.۰۵۵	۰.۵۶۵	سکوت سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی
۰.۰۰۰	۹.۶۴۵	۰.۰۴۹	۰.۴۶	فرهنگ سازمانی ضعیف -> ترس از پیامد منفی
۰.۰۰۰	۸.۴۵۲	۰.۰۴۲	۰.۳۴۲	فرهنگ سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی
۰.۰۰۷	۲.۷۲۱	۰.۰۳۸	۰.۰۹۸	کاهش نوآوری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی

جدول ۴ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۳ (اصفهان، بوشهر، چهارمحال و بختیاری، خوزستان، کهگیلویه و بویراحمد) روابط بین مؤلفه‌های مختلف سازمانی و تأثیرات آن‌ها بر سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. در این مدل، ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری برای هر رابطه محاسبه شده است. اولین رابطه مورد توجه در این جدول، ارتباط "ارتباطات سازمانی ضعیف" با "سکوت سازمانی" است که ضریب مسیر آن برابر با ۰.۱۵۲ و آماره تی آن ۳.۱۶۷ است. این ضریب با سطح معنی‌داری ۰.۰۰۲، نشان می‌دهد که ارتباطات ضعیف در سازمان می‌تواند به‌طور معناداری بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. این نتیجه تأکید دارد بر اینکه در سازمان‌هایی که ارتباطات مؤثر وجود ندارد، احتمال سکوت سازمانی بیشتر می‌شود. همچنین، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" تأثیر معناداری بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۶۷۵، آماره تی ۱۸.۷۵، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این نشان‌دهنده این است که کاهش کیفیت و کارایی فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان، به‌طور مستقیم موجب کاهش بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" با "کاهش نوآوری سازمانی" رابطه معناداری دارد (ضریب مسیر ۰.۱۴۲ و آماره تی ۲.۲۹)، که بیانگر تأثیر منفی کاهش تصمیم‌گیری بر نوآوری است. در این مدل، "ترس از پیامد منفی" نیز تأثیر معناداری بر "سکوت سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۲۵۲، آماره تی ۴.۵۱۱، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این رابطه نشان می‌دهد که وقتی کارکنان از پیامدهای منفی احتمالی می‌ترسند، تمایل به سکوت در سازمان دارند. به‌علاوه، "حمایت ضعیف مدیران" تأثیر قابل توجهی بر "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۳۱۲، آماره تی ۶.۷۵۴) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۹۸، آماره تی ۵.۳۲۴) دارد، که این نتایج بیانگر تأثیر ضعف در حمایت مدیران بر بروز ترس و سکوت در سازمان است. "ساختار سازمانی متمرکز" نیز تأثیرات قابل توجهی بر چندین متغیر دیگر دارد. به‌طور خاص، ساختار متمرکز باعث "ارتباطات سازمانی ضعیف" (ضریب مسیر ۰.۶۴۲) و "حمایت ضعیف مدیران" (ضریب مسیر ۰.۷۵۸) می‌شود. این روابط با آماره تی‌های بالا و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ نشان می‌دهند که ساختار متمرکز، با محدود کردن ارتباطات و حمایت‌های مدیران، به سکوت سازمانی دامن می‌زند. همچنین، ضریب مسیر ۰.۱۲۹ و آماره تی ۲.۲۹ برای ارتباط "ساختار سازمانی متمرکز" با "سکوت سازمانی" نشان می‌دهد که این ساختار می‌تواند موجب افزایش سکوت در سازمان‌ها شود. همچنین، "سکوت سازمانی" بر مجموعه‌ای از متغیرهای مهم تأثیرگذار است. این تأثیرات شامل "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۶۹۸، آماره تی ۲۱.۶۴۳)، "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۸، آماره تی ۴۱.۴۵)، "بی‌انگیزگی شغلی" (ضریب مسیر ۰.۵۹۸، آماره تی ۱۶.۷۲۱) و "نارضایتی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۸۶۵، آماره تی ۵۵.۹۳۴) می‌شود. این نتایج بیانگر این است که سکوت سازمانی به‌طور معناداری باعث کاهش کارایی و انگیزش در سازمان و افزایش نارضایتی می‌شود. در نهایت، "فرهنگ سازمانی ضعیف" تأثیرات مهمی بر "ترس از پیامد منفی" و "سکوت سازمانی" دارد. ضریب مسیر ارتباط "فرهنگ سازمانی ضعیف" به "ترس از پیامد منفی" برابر با ۰.۴۶۳ است و آماره تی آن ۹.۵۲۱ می‌باشد، که این نتیجه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ضعیف می‌تواند باعث

ترس از پیامدهای منفی در کارکنان شود. علاوه بر این، "کاهش نوآوری سازمانی" تأثیر معناداری بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۰۱، آماره تی ۲.۶۹۸) دارد که نشان‌دهنده تأثیر منفی کاهش نوآوری بر بهره‌وری است.

جدول ۴. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۳ (اصفهان، بوشهر، چهارمحال و بختیاری، خوزستان، کهگیلویه و بویراحمد)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۱۵۲	۰.۰۴۸	۳.۱۶۷	۰.۰۰۲
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۷۵	۰.۰۳۶	۱۸.۷۵	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴۲	۰.۰۶۲	۲.۲۹	۰.۰۲۱
بی‌اعتمادی سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۶۵	۰.۰۳۶	۹.۷۵۴	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی -> سکوت سازمانی	۰.۲۵۲	۰.۰۵۷	۴.۵۱۱	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> ترس از پیامد منفی	۰.۳۱۲	۰.۰۴۵	۶.۷۵۴	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> سکوت سازمانی	۰.۱۹۸	۰.۰۳۵	۵.۳۲۴	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۴۲	۰.۰۴۶	۱۴.۶۳۲	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> حمایت ضعیف مدیران	۰.۷۵۸	۰.۰۱۹	۴۲.۹۶۵	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> سکوت سازمانی	۰.۱۲۹	۰.۰۵۸	۲.۲۹	۰.۰۲۴
سکوت سازمانی -> افت تصمیم‌گیری سازمانی	۰.۶۹۸	۰.۰۳	۲۱.۶۴۳	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۸	۰.۰۲۲	۴۱.۴۵	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۵۹۸	۰.۰۳۸	۱۶.۷۲۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> ناراضایتی سازمانی	۰.۸۶۵	۰.۰۱۷	۵۵.۹۳۴	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۷۶	۰.۰۴۶	۳.۹۳۴	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۵۶۸	۰.۰۵۶	۱۰.۶۱۲	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> ترس از پیامد منفی	۰.۴۶۳	۰.۰۵	۹.۵۲۱	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۳۴۶	۰.۰۴۳	۸.۳۴۱	۰.۰۰۰
کاهش نوآوری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۰۱	۰.۰۳۹	۲.۶۹۸	۰.۰۰۷

جدول ۵ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۴ (سیستان و بلوچستان، فارس، کرمان، هرمزگان، یزد) روابط بین مؤلفه‌های مختلف سازمانی و تأثیرات آن‌ها بر سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. در این مدل، ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری برای هر رابطه محاسبه شده است. اولین رابطه‌ای که در این جدول به آن پرداخته شده، ارتباط "ارتباطات سازمانی ضعیف" با "سکوت سازمانی" است که ضریب مسیر آن برابر با ۰.۱۵۷ است. این ضریب نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی با ارتباطات ضعیف، احتمال سکوت سازمانی بیشتر می‌شود. آماره تی این رابطه برابر با ۳.۱۲۵ و سطح معنی‌داری آن ۰.۰۰۲ است که نشان‌دهنده تأثیر معنادار این عامل بر سکوت سازمانی می‌باشد. در ادامه، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" تأثیر قابل توجهی بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۶۸، آماره تی ۱۹.۸۶۴، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این نتایج بیانگر این است که ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری شود. علاوه بر این، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" با "کاهش نوآوری سازمانی" نیز رابطه معناداری دارد (ضریب مسیر ۰.۱۴۶ و آماره تی ۲.۳۵۲)، که نشان می‌دهد کاهش فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به کاهش نوآوری در سازمان منجر شود. "بی‌اعتمادی سازمانی" نیز تأثیر معناداری بر "بی‌انگیزگی شغلی" دارد (ضریب مسیر ۰.۳۷۵، آماره تی ۹.۶۸۹، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این رابطه نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان اعتماد کافی به سازمان ندارند، احتمال کاهش انگیزه و بی‌انگیزگی در آنان بیشتر می‌شود. علاوه بر این، "ترس از پیامد منفی" تأثیر معناداری بر "سکوت سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۲۵۸، آماره تی ۴.۵۸۲، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰)، که این به این معناست که ترس از پیامدهای منفی می‌تواند باعث سکوت کارکنان در سازمان شود. در این مدل، "حمایت ضعیف مدیران" نیز

به‌طور معناداری بر چندین مؤلفه تأثیرگذار است. به‌ویژه، این حمایت ضعیف باعث "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۳۱۸، آماره تی ۶.۴۸۹) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۲۰۲، آماره تی ۵.۴۲۱) می‌شود. این نتایج نشان می‌دهند که در صورتی که مدیران از حمایت کافی برخوردار نباشند، کارکنان احساس ترس و سپس سکوت خواهند داشت. "ساختار سازمانی متمرکز" تأثیرات قابل توجهی بر چندین متغیر دیگر دارد. به‌طور خاص، ساختار متمرکز باعث "ارتباطات سازمانی ضعیف" (ضریب مسیر ۰.۶۵، آماره تی ۱۴.۸۳۲) و "حمایت ضعیف مدیران" (ضریب مسیر ۰.۷۶۲، آماره تی ۴۳.۸۹۶) می‌شود. این روابط با آماره تی‌های بالا و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ نشان می‌دهند که ساختار متمرکز در سازمان، باعث کاهش ارتباطات مؤثر و حمایت‌های مدیریتی می‌شود، که به نوبه خود به سکوت سازمانی دامن می‌زند. ضریب مسیر ۰.۱۳۳ و آماره تی ۲.۳۶۸ برای ارتباط "ساختار سازمانی متمرکز" با "سکوت سازمانی" نشان می‌دهد که این ساختار به‌طور معناداری باعث سکوت سازمانی می‌شود. در نهایت، "سکوت سازمانی" تأثیرات قابل توجهی بر متغیرهای مختلف دارد. از جمله اینکه "سکوت سازمانی" موجب "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۰۳، آماره تی ۲۱.۵۴۲) و "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۸۵، آماره تی ۴۱.۸۵۴) می‌شود. همچنین، سکوت سازمانی با "بی‌انگیزگی شغلی" (ضریب مسیر ۰.۶۰۲، آماره تی ۱۶.۸۴۲)، "نارضایتی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۸۷۲، آماره تی ۵۶.۹۸۱)، "کاهش بهره‌وری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۸۲، آماره تی ۳.۹۲۱) و "کاهش نوآوری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۵۷۳، آماره تی ۱۰.۵۳۴) ارتباط دارد. این نتایج نشان می‌دهند که سکوت سازمانی به‌طور معناداری بر کاهش کارایی، انگیزش، و نوآوری در سازمان تأثیر دارد و در نهایت باعث نارضایتی کارکنان می‌شود. "فرهنگ سازمانی ضعیف" نیز تأثیرات منفی بر "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۴۷، آماره تی ۹.۷۳۱) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۳۴۸، آماره تی ۸.۴۱۲) دارد. این نتایج نشان‌دهنده این است که در سازمان‌هایی با فرهنگ ضعیف، احتمال ترس از پیامدهای منفی و سکوت بیشتر می‌شود. همچنین، "کاهش نوآوری سازمانی" تأثیر معناداری بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۰۳، آماره تی ۲.۷۱۲) دارد که نشان‌دهنده تأثیر منفی کاهش نوآوری بر بهره‌وری است.

جدول ۵. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۴ (سیستان و بلوچستان،

فارس، کرمان، هرمزگان، یزد)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۱۵۷	۰.۰۴۹	۳.۱۲۵	۰.۰۰۲
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۸	۰.۰۳۴	۱۹.۸۶۴	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴۶	۰.۰۶۱	۲.۳۵۲	۰.۰۱۹
بی‌اعتمادی سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۷۵	۰.۰۳۷	۹.۶۸۹	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی -> سکوت سازمانی	۰.۲۵۸	۰.۰۵۶	۴.۵۸۲	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> ترس از پیامد منفی	۰.۳۱۸	۰.۰۴۷	۶.۴۸۹	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> سکوت سازمانی	۰.۲۰۲	۰.۰۳۶	۵.۴۲۱	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۵	۰.۰۴۴	۱۴.۸۳۲	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> حمایت ضعیف مدیران	۰.۷۶۲	۰.۰۱۸	۴۳.۸۹۶	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> سکوت سازمانی	۰.۱۳۳	۰.۰۵۷	۲.۳۶۸	۰.۰۲۳
سکوت سازمانی -> افت تصمیم‌گیری سازمانی	۰.۷۰۳	۰.۰۳۱	۲۱.۵۴۲	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۸۵	۰.۰۲	۴۱.۸۵۴	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۶۰۲	۰.۰۳۷	۱۶.۸۴۲	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> نارضایتی سازمانی	۰.۸۷۲	۰.۰۱۵	۵۶.۹۸۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۸۲	۰.۰۴۵	۳.۹۲۱	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۵۷۳	۰.۰۵۵	۱۰.۵۳۴	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> ترس از پیامد منفی	۰.۴۷	۰.۰۴۸	۹.۷۳۱	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۳۴۸	۰.۰۴۲	۸.۴۱۲	۰.۰۰۰
کاهش نوآوری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۰۳	۰.۰۳۷	۲.۷۱۲	۰.۰۰۷

جدول ۶ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۵ (خراسان جنوبی، خراسان رضوی، خراسان شمالی، گلستان، مازندران) به تحلیل روابط میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی و تأثیرات آن‌ها بر سکوت سازمانی می‌پردازد. این تحلیل شامل ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری است که نشان‌دهنده تأثیرات معنادار در این مدل می‌باشد. اولین رابطه‌ای که در این جدول بررسی شده است، "ارتباطات سازمانی ضعیف" و "سکوت سازمانی" است. ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۱۵۴ است که نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که ارتباطات ضعیفی دارند، احتمال سکوت سازمانی بیشتر می‌شود. آماره تی برابر با ۳.۲۷۷ و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۱ نیز نشان‌دهنده اهمیت و معناداری این ارتباط می‌باشد. در ادامه، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" تأثیر قابل توجهی بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۶۸۴، آماره تی ۱۹.۵۴۳، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این نشان می‌دهد که کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به کاهش بهره‌وری در سازمان منجر می‌شود. همچنین، افت تصمیم‌گیری سازمانی بر "کاهش نوآوری سازمانی" نیز تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰.۱۴۵ و آماره تی ۲.۴۱۷)، که به معنی این است که ضعف در تصمیم‌گیری می‌تواند به کاهش نوآوری در سازمان‌ها منجر شود. "بی‌اعتمادی سازمانی" به‌طور معناداری باعث "بی‌انگیزگی شغلی" می‌شود (ضریب مسیر ۰.۳۶۹، آماره تی ۹.۸۱۲، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این رابطه نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی با بی‌اعتمادی، انگیزه و تعهد کارکنان کاهش می‌یابد. از طرفی، "ترس از پیامد منفی" تأثیر قابل توجهی بر "سکوت سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۲۵۳، آماره تی ۴.۶۸۹، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این بدان معناست که ترس از پیامدهای منفی موجب می‌شود که کارکنان از بیان نظرات خود در سازمان خودداری کنند. "حمایت ضعیف مدیران" همچنین بر چندین مؤلفه تأثیر دارد. به‌ویژه، این حمایت ضعیف منجر به "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۳۱۵، آماره تی ۶.۶۵۲) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۹۹، آماره تی ۵.۴۹۷) می‌شود. این نتایج بیانگر این است که در سازمان‌هایی که مدیران حمایت کافی از کارکنان نمی‌کنند، احساس ترس و سکوت در میان کارکنان بیشتر خواهد بود. "ساختار سازمانی متمرکز" تأثیرات قابل توجهی بر مؤلفه‌های مختلف دارد. به‌ویژه، این ساختار باعث "ارتباطات سازمانی ضعیف" (ضریب مسیر ۰.۶۴۷، آماره تی ۱۴.۹۲۴) و "حمایت ضعیف مدیران" (ضریب مسیر ۰.۷۶، آماره تی ۴۳.۳۱۲) می‌شود. این روابط نشان می‌دهند که ساختار متمرکز در سازمان، به‌طور قابل توجهی بر کیفیت ارتباطات و حمایت‌های مدیریتی تأثیر دارد، که به نوبه خود به سکوت سازمانی منجر می‌شود. ضریب مسیر ۰.۱۳۱ و آماره تی ۲.۴۴۷ برای ارتباط "ساختار سازمانی متمرکز" با "سکوت سازمانی" نشان می‌دهد که این ساختار تأثیر معناداری بر افزایش سکوت در سازمان‌ها دارد. "سکوت سازمانی" تأثیرات زیادی بر متغیرهای مختلف دارد. این عامل موجب "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۰۱، آماره تی ۲۱.۳۷۸) و "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۸۳، آماره تی ۴۱.۶۸۵) می‌شود. همچنین، سکوت سازمانی به "بی‌انگیزگی شغلی" (ضریب مسیر ۰.۶، آماره تی ۱۶.۷۵۹)، "نارضایتی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۸۶۹، آماره تی ۵۶.۸۳۲)، "کاهش بهره‌وری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۷۸، آماره تی ۳.۹۶۳) و "کاهش نوآوری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۵۷، آماره تی ۱۰.۴۸۱) منجر می‌شود. این نتایج نشان می‌دهند که سکوت سازمانی تأثیرات منفی فراوانی بر عملکرد و وضعیت کلی سازمان دارد. در نهایت، "فرهنگ سازمانی ضعیف" نیز بر "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۴۶۸، آماره تی ۹.۶۵۲) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۳۴۷، آماره تی ۸.۵۲۱) تأثیر دارد. این نتایج نشان‌دهنده این است که در سازمان‌هایی با فرهنگ ضعیف، احتمال ترس از پیامدهای منفی و سکوت بیشتر می‌شود. همچنین، "کاهش نوآوری سازمانی" بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰.۱۰۲، آماره تی ۲.۷۳۹)، که نشان‌دهنده تأثیر منفی کاهش نوآوری بر بهره‌وری سازمان است.

جدول ۶. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۵ (خراسان جنوبی، خراسان رضوی، خراسان شمالی، گلستان، مازندران)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۱۵۴	۰.۰۴۷	۳.۲۷۷	۰.۰۰۱
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۸۴	۰.۰۳۵	۱۹.۵۴۳	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴۵	۰.۰۰۶	۲.۴۱۷	۰.۰۱۶
بی‌اعتمادی سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۶۹	۰.۰۳۶	۹.۸۱۲	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی -> سکوت سازمانی	۰.۲۵۳	۰.۰۵۴	۴.۶۸۹	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> ترس از پیامد منفی	۰.۳۱۵	۰.۰۴۶	۶.۶۵۲	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران -> سکوت سازمانی	۰.۱۹۹	۰.۰۳۵	۵.۴۹۷	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۴۷	۰.۰۴۳	۱۴.۹۲۴	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> حمایت ضعیف مدیران	۰.۷۶	۰.۰۱۹	۴۳.۳۱۲	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز -> سکوت سازمانی	۰.۱۳۱	۰.۰۵۶	۲.۴۴۷	۰.۰۱۸
سکوت سازمانی -> افت تصمیم‌گیری سازمانی	۰.۷۰۱	۰.۰۳۱	۲۱.۳۷۸	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۸۳	۰.۰۰۲	۴۱.۶۸۵	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> بی‌انگیزگی شغلی	۰.۶	۰.۰۳۸	۱۶.۷۵۹	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> نارضایتی سازمانی	۰.۸۶۹	۰.۰۱۶	۵۶.۸۳۲	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۷۸	۰.۰۴۵	۳.۹۶۳	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی -> کاهش نوآوری سازمانی	۰.۵۷	۰.۰۵۵	۱۰.۴۸۱	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> ترس از پیامد منفی	۰.۴۶۸	۰.۰۴۹	۹.۶۵۲	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف -> سکوت سازمانی	۰.۳۴۷	۰.۰۴۲	۸.۵۲۱	۰.۰۰۰
کاهش نوآوری سازمانی -> کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۰۲	۰.۰۳۸	۲.۷۳۹	۰.۰۰۶

جدول ۷ تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۶ (ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان، همدان) به تحلیل روابط پیچیده بین عوامل مختلف سازمانی و تأثیرات آن‌ها بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌ها می‌پردازد. این جدول نشان‌دهنده تأثیرات معناداری است که توسط ضریب مسیر، انحراف استاندارد، آماره تی و سطح معنی‌داری بررسی شده است. در ابتدا، "ارتباطات سازمانی ضعیف" تأثیر معناداری بر "سکوت سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۱۵۸، آماره تی ۳.۱۸۹، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۲). این نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که ارتباطات ضعیف دارند، احتمال وقوع سکوت سازمانی بیشتر خواهد بود. این نتیجه مشابه نتایج سایر مناطق است و به‌طور کلی نشان می‌دهد که ارتباطات ناکافی در سازمان می‌تواند به کاهش تبادل اطلاعات و سکوت در برابر مشکلات منجر شود. علاوه بر این، "افت تصمیم‌گیری سازمانی" تأثیر زیادی بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۶۷۹، آماره تی ۱۹.۸۶۴، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این رابطه قوی نشان می‌دهد که ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به کاهش بهره‌وری سازمانی منجر شود. همچنین، افت تصمیم‌گیری سازمانی بر "کاهش نوآوری سازمانی" تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰.۱۴۳، آماره تی ۲.۳۶۸، سطح معنی‌داری ۰.۰۱۸)، که این نیز نشان‌دهنده اهمیت اتخاذ تصمیمات صحیح و اثربخش برای حفظ نوآوری در سازمان است. "بی‌اعتمادی سازمانی" به‌طور معناداری بر "بی‌انگیزگی شغلی" تأثیر می‌گذارد (ضریب مسیر ۰.۳۷۲، آماره تی ۹.۷۵۴، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این رابطه نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که کارکنان به سازمان خود اعتماد کمتری دارند، انگیزه و تعهد کاری به شدت کاهش می‌یابد. همچنین، "ترس از پیامد منفی" تأثیر قابل توجهی بر "سکوت سازمانی" دارد (ضریب مسیر ۰.۲۵۶، آماره تی ۴.۶۱۲، سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰). این نتایج نشان می‌دهند که

در سازمان‌هایی که کارکنان از پیامدهای منفی در صورت ابراز نظر نگران هستند، سکوت بیشتری رخ می‌دهد. "حمایت ضعیف مدیران" نیز بر چندین مؤلفه تأثیر دارد. این حمایت ضعیف منجر به "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۳۱۹، آماره تی ۶.۷۳۲) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۲۰۳، آماره تی ۵.۴۲۳) می‌شود. این نتایج نشان می‌دهند که نبود حمایت کافی از طرف مدیران موجب افزایش ترس و سکوت در سازمان‌ها می‌شود. ضریب مسیر ۰.۱۳۵ و آماره تی ۲.۳۹۱ برای "ساختار سازمانی متمرکز" و "سکوت سازمانی" نیز نشان می‌دهد که ساختار سازمانی متمرکز باعث سکوت در سازمان می‌شود. "سکوت سازمانی" تأثیرات معناداری بر چندین متغیر دارد. این عامل موجب "افت تصمیم‌گیری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۰۵، آماره تی ۲۱.۶۵۲) و "بی‌اعتمادی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۷۸۸، آماره تی ۴۱.۸۷۳) می‌شود. همچنین، سکوت سازمانی به "بی‌انگیزگی شغلی" (ضریب مسیر ۰.۶۰۴، آماره تی ۱۶.۸۹۴)، "نارضایتی سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۸۷۵، آماره تی ۵۷.۰۴۲)، "کاهش بهره‌وری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۱۸، آماره تی ۳.۹۷۵) و "کاهش نوآوری سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۵۷۵، آماره تی ۱۰.۵۸۳) منجر می‌شود. این نتایج نشان می‌دهند که سکوت سازمانی تأثیرات منفی متعددی دارد که بر عملکرد و روحیه کارکنان تأثیرگذار است. در نهایت، "فرهنگ سازمانی ضعیف" باعث "ترس از پیامد منفی" (ضریب مسیر ۰.۴۷۲، آماره تی ۹.۷۸۵) و "سکوت سازمانی" (ضریب مسیر ۰.۳۵، آماره تی ۸.۵۶۳) می‌شود. این به این معناست که سازمان‌هایی با فرهنگ ضعیف، به‌طور کلی، در معرض مشکلاتی مانند ترس از پیامدهای منفی و سکوت هستند. همچنین، "کاهش نوآوری سازمانی" بر "کاهش بهره‌وری سازمانی" تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰.۱۰۵، آماره تی ۲.۷۶۵)، که این نشان‌دهنده تأثیر منفی کاهش نوآوری بر بهره‌وری است.

جدول ۷. تخمین مسیر مدل واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی دیوان محاسبات برای منطقه ۶ (ایلام، کرمانشاه، کردستان، لرستان، همدان)

ارتباط بین مؤلفه‌های مدل	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی‌داری
ارتباطات سازمانی ضعیف - سکوت سازمانی	۰.۱۵۸	۰.۰۴۸	۳.۱۸۹	۰.۰۰۲
افت تصمیم‌گیری سازمانی - کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۶۷۹	۰.۰۳۴	۱۹.۸۶۴	۰.۰۰۰
افت تصمیم‌گیری سازمانی - کاهش نوآوری سازمانی	۰.۱۴۳	۰.۰۵۹	۲.۳۶۸	۰.۰۱۸
بی‌اعتمادی سازمانی - بی‌انگیزگی شغلی	۰.۳۷۲	۰.۰۳۷	۹.۷۵۴	۰.۰۰۰
ترس از پیامد منفی - سکوت سازمانی	۰.۲۵۶	۰.۰۵۵	۴.۶۱۲	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران - ترس از پیامد منفی	۰.۳۱۹	۰.۰۴۷	۶.۷۳۲	۰.۰۰۰
حمایت ضعیف مدیران - سکوت سازمانی	۰.۲۰۳	۰.۰۳۶	۵.۴۲۳	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز - ارتباطات سازمانی ضعیف	۰.۶۵۱	۰.۰۴۵	۱۴.۷۵۸	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز - حمایت ضعیف مدیران	۰.۷۶۴	۰.۰۱۸	۴۴.۱۰۳	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی متمرکز - سکوت سازمانی	۰.۱۳۵	۰.۰۵۶	۲.۳۹۱	۰.۰۲۲
سکوت سازمانی - افت تصمیم‌گیری سازمانی	۰.۷۰۵	۰.۰۳۲	۲۱.۶۵۲	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی - بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۸۸	۰.۰۲۱	۴۱.۸۷۳	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی - بی‌انگیزگی شغلی	۰.۶۰۴	۰.۰۳۷	۱۶.۸۹۴	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی - نارضایتی سازمانی	۰.۸۷۵	۰.۰۱۶	۵۷.۰۴۲	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی - کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۸	۰.۰۴۴	۳.۹۷۵	۰.۰۰۰
سکوت سازمانی - کاهش نوآوری سازمانی	۰.۵۷۵	۰.۰۵۶	۱۰.۵۸۳	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف - ترس از پیامد منفی	۰.۴۷۲	۰.۰۴۷	۹.۷۸۵	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی ضعیف - سکوت سازمانی	۰.۳۵	۰.۰۴۱	۸.۵۶۳	۰.۰۰۰
کاهش نوآوری سازمانی - کاهش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۰۵	۰.۰۳۷	۲.۷۶۵	۰.۰۰۶

یافته‌های پژوهش حاضر که بر بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور متمرکز بود، نشان داد که سکوت سازمانی در تمامی مناطق مورد مطالعه بیش از هر چیز تحت تأثیر ضعف ارتباطات سازمانی، ساختار متمرکز، فرهنگ ضعیف، ترس از پیامدهای منفی و بی‌اعتمادی سازمانی قرار دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سکوت سازمانی نه یک پدیده تصادفی، بلکه نتیجه شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان است که به شکل هم‌افزا عمل می‌کنند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند کانال‌های ارتباطی ناکارآمد است و هیچ ضمانتی برای شنیده شدن یا حمایت از آنان وجود ندارد، سکوت به‌عنوان استراتژی بقا و پرهیز از ریسک برگزیده می‌شود. مطالعه حاضر نشان داد که در مناطق مختلف دیوان محاسبات، گرچه شدت اثرگذاری برخی عوامل متفاوت است، اما الگوی کلی سکوت سازمانی همسان بوده است. به طور مثال، در منطقه چهار شدت اثر فرهنگ ضعیف و ترس از پیامد منفی بیشتر از سایر مناطق مشاهده شد. این امر تأییدی است بر اهمیت زمینه‌های فرهنگی و محیطی در بروز سکوت سازمانی. نتایج پژوهش با مطالعات پیشین هم‌راستاست که تأکید کرده‌اند فرهنگ اقتدارگرایانه و محیط‌های فاقد امنیت روانی احتمال بروز سکوت سازمانی را افزایش می‌دهد (Akar, 2018; Erigüç et al., 2014).

از منظر نظری، یافته‌ها با مدل‌های کلاسیک سکوت سازمانی که توسط پژوهشگران بین‌المللی توسعه یافته‌اند همخوانی دارد. برای مثال، بون و بلکمن نشان داده‌اند که سکوت در سازمان‌ها اغلب ناشی از تنوع و تضادهای اجتماعی است و به شکل ماریپیچی گسترش می‌یابد (Bowen & Blackmon, 2003). در پژوهش حاضر نیز، همان‌گونه که نتایج تحلیل مسیر نشان داد، ضعف ارتباطات و نبود حمایت مدیریتی باعث تقویت ترس و بی‌اعتمادی شده و در نهایت سکوت را افزایش داده است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دیگری که به نقش میانجی بی‌اعتمادی و ترس در شکل‌گیری سکوت پرداخته‌اند هم‌راستاست (Abdillah et al., 2018; Bağ & Ekinici, 2018).

از سوی دیگر، نتایج مطالعه حاضر در تأکید بر پیامدهای سکوت سازمانی نیز با ادبیات پیشین هم‌خوان است. داده‌ها نشان دادند که سکوت سازمانی به شکل مستقیم موجب کاهش نوآوری، افت کیفیت تصمیم‌گیری، بی‌انگیزگی شغلی و کاهش بهره‌وری می‌شود. این نتایج با پژوهش چاپلاک و آلتونتاش که نشان داد سکوت سازمانی در پرستاران موجب افزایش بدبینی و قصد ترک خدمت می‌شود، همسو است (Çaylak & Altuntaş, 2017). همچنین، با یافته‌های دگخرگانی و همکاران هم‌راستاست که تأکید کرده‌اند سکوت سازمانی در محیط‌های عمومی می‌تواند یادگیری سازمانی را محدود کرده و بر تعهد کارکنان تأثیر منفی بگذارد (Dehkharghani et al., 2023).

یکی از نتایج کلیدی این پژوهش، تأکید بر نقش «ساختار متمرکز» به‌عنوان عاملی مؤثر بر سکوت سازمانی بود. این یافته بیانگر آن است که هرچه فرآیندهای تصمیم‌گیری بیشتر در سطوح بالای مدیریت متمرکز شود، احتمال بروز سکوت در میان کارکنان افزایش می‌یابد. این نتیجه با مطالعاتی که در زمینه هتل‌ها و سازمان‌های خدماتی انجام شده و تأکید داشتند ساختار متمرکز مانع ابراز نظر کارکنان می‌شود، همخوانی دارد (Gencer et al., 2023). همچنین، این یافته به نتایج پژوهش اکارای و آکتوران نزدیک است که نشان دادند شهروندی سازمانی در محیط‌های با ساختار غیرمتمرکز تقویت می‌شود، در حالی که ساختارهای بسته تمایل به سکوت را افزایش می‌دهند (Acaray & Akturan, 2015).

نقش فرهنگ سازمانی نیز در این پژوهش برجسته شد. نتایج نشان داد فرهنگ ضعیف موجب افزایش ترس از پیامدهای منفی و در نتیجه تشدید سکوت سازمانی می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش آکار همخوانی دارد که در متاآنالیز خود نشان داد فرهنگ اقتدارگرا و محافظه‌کار زمینه‌ساز سکوت سازمانی در مدارس و سازمان‌های آموزشی است (Akar, 2018). همچنین، پژوهش ال‌سید و همکاران که رابطه سکوت سازمانی با رفتارهای تعلل‌ورزی پرستاران را بررسی کردند، نیز نشان داد فرهنگ ضعیف و ترس از طرد اجتماعی سکوت را افزایش می‌دهد (El-Sayed et al., 2024).

همچنین، داده‌های مطالعه حاضر نشان داد که سکوت سازمانی به‌طور مستقیم بر کاهش اعتماد و افزایش بی‌انگیزگی کارکنان اثرگذار است. این یافته با پژوهش افشیمیولوپولوس و همکاران که نشان دادند سکوت با کاهش تعهد سازمانی در بخش عمومی یونان رابطه مستقیم دارد،

مطابقت دارد (Efthymiopoulos et al., 2024). همچنین با مطالعه بینسفیلد و ادواردز که سکوت را عامل کلیدی در تضعیف صدای کارکنان و کاهش اعتماد دانستند، همسو است (Brinsfield & Edwards, 2020).

نتایج پژوهش حاضر در برخی موارد نیز ابعاد جدیدی را آشکار ساخت. به‌ویژه، در منطقه چهار شدت اثرگذاری فرهنگ ضعیف و ترس از پیامد منفی بیش از سایر مناطق بود. این یافته را می‌توان با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص این منطقه تحلیل کرد. چنین یافته‌ای از این منظر ارزشمند است که نشان می‌دهد سکوت سازمانی صرفاً تابع ساختار سازمانی نیست، بلکه عوامل بومی و محلی نیز در شدت و شکل‌گیری آن نقش دارند. این موضوع با دیدگاه آسلینو و همکاران همخوان است که سکوت را نه تنها یک محدودیت، بلکه در برخی شرایط انتخابی آگاهانه برای مواجهه با محیط‌های خاص معرفی کردند (Asselineau et al., 2024).

به طور کلی، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور، ترکیبی از عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی است که در همه مناطق به شکل مشابهی عمل می‌کنند، اما شدت و الگوی اثرگذاری آنها در برخی مناطق متفاوت است. این یافته‌ها نه تنها تأییدی بر ادبیات موجود هستند، بلکه زمینه‌ساز توسعه مدل‌های بومی برای مدیریت سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران خواهند بود. این پژوهش با وجود دستاوردهای ارزشمند، با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها تنها از دیوان محاسبات کشور و مناطق شش‌گانه آن گردآوری شدند و بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی یا خصوصی نیازمند احتیاط است. دوم، استفاده از پرسشنامه بسته در بخش کمی ممکن است برخی ظرایف پدیده سکوت را پوشش نداده باشد. سوم، گرچه در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، اما امکان وجود سوگیری در پاسخ‌دهی به‌ویژه در موضوعات حساس وجود دارد. چهارم، پژوهش حاضر بر عوامل سازمانی تمرکز داشت و عوامل فردی نظیر ویژگی‌های شخصیتی یا سبک‌های رهبری به شکل مستقل مورد بررسی قرار نگرفتند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده سکوت سازمانی را در سازمان‌های خصوصی و صنایع مختلف بررسی کنند تا امکان مقایسه میان بخش‌های عمومی و خصوصی فراهم شود. همچنین، تحلیل طولی می‌تواند به درک پویایی‌های سکوت سازمانی در گذر زمان کمک کند. بررسی نقش متغیرهای فردی مانند هوش هیجانی، سبک‌های رهبری، یا سرمایه روان‌شناختی نیز می‌تواند ابعاد تازه‌ای از علل و پیامدهای سکوت را روشن سازد. علاوه بر این، پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های نوین تحلیل داده، مانند تحلیل شبکه اجتماعی یا مدل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، برای درک بهتر تعاملات میان سکوت و سایر رفتارهای سازمانی استفاده کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران دیوان محاسبات برای کاهش سکوت سازمانی باید در سه حوزه کلیدی اقدام کنند: نخست، تقویت کانال‌های ارتباطی شفاف و دوسویه میان مدیران و کارکنان؛ دوم، بازنگری در ساختار سازمانی با هدف کاهش تمرکز قدرت و افزایش اختیارات سطوح پایین‌تر؛ و سوم، ایجاد و تقویت فرهنگ اعتماد، حمایت و ارزش‌گذاری به دیدگاه‌ها و مشارکت کارکنان. همچنین، آموزش مدیران در زمینه رهبری حمایتی و ارتقای امنیت روانی کارکنان می‌تواند به کاهش ترس از پیامدهای منفی و افزایش تمایل به بیان ایده‌ها منجر شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational silence has increasingly emerged as a critical topic in organizational behavior and management research, representing an invisible yet powerful obstacle to communication, innovation, and learning within organizations. It is defined as the collective phenomenon where employees consciously withhold their opinions, concerns, or suggestions, despite having knowledge that could be useful for the organization (Brinsfield & Edwards, 2020). Far from being a mere lack of communication, organizational silence embodies a complex psychological and social process that can lead to profound organizational inefficiencies and weakened competitiveness. In public sector organizations, where transparency and accountability are fundamental, the consequences of silence are even more significant (Dehkharghani et al., 2023).

Research has identified multiple antecedents of organizational silence, such as weak communication structures, centralized decision-making, poor organizational culture, fear of negative consequences, and organizational distrust (Abdillah et al., 2018; Chou & Chang, 2020). These antecedents interact dynamically to shape a culture in which employees prefer to remain silent rather than risk possible repercussions. This is especially true in high-stakes contexts such as supreme audit institutions, where decisions and oversight directly influence the management of public resources (Gelevardi et al., 2024).

The literature underscores that silence not only emerges as a result of structural inefficiencies but also manifests as an outcome of cultural and relational dynamics. For instance, employees may remain silent due to distrust of leaders, low psychological safety, or belief that their input will not be valued (Bağ & Ekinçi, 2018). Moreover, organizational silence is often reinforced by cultural traditions of hierarchy and authoritarian leadership styles, which are prevalent in many public organizations (Akar, 2018). Studies demonstrate that such conditions erode employee motivation, innovation, and organizational commitment (Efthymiopoulos et al., 2024; El-Sayed et al., 2024).

The consequences of silence are equally serious. On an individual level, silence can foster job dissatisfaction, disengagement, stress, and eventual turnover. At the group level, it weakens collaboration, reduces trust, and diminishes the capacity for creative problem-solving. At the organizational level, silence restricts knowledge sharing, hinders decision-making, lowers productivity, and reduces the organization's adaptive capabilities (Çaylak & Altuntaş, 2017). Bowen and Blackmon conceptualized silence as a "spiral" that escalates as individuals observe others withholding their voices, reinforcing a culture of disengagement and fear (Bowen & Blackmon, 2003).

Recent studies have sought to expand the scope of organizational silence beyond its negative implications, suggesting that silence may in some cases serve intentional or adaptive purposes. Asselineau et al. (2024) argued that silence could occasionally represent a conscious strategy for reflection, conflict avoidance, or the maintenance of harmony in teams (Asselineau et al., 2024). However, they also emphasize that when silence becomes systemic and reinforced by structural or cultural deficiencies, its consequences are overwhelmingly detrimental.

In line with this theoretical background, the present study focused on examining the differences and similarities in the antecedents and consequences of organizational silence across the six regional branches of the Supreme Audit Court of Iran. This context is highly significant, given the institution's role in monitoring and safeguarding public funds. Identifying how organizational silence manifests in such a setting not only contributes to the global literature but also offers region-specific insights for improving governance and organizational effectiveness. By employing a mixed-method design, this study bridges qualitative and quantitative perspectives to provide a comprehensive understanding of the phenomenon.

Methods and Materials

The research employed a mixed-methods design with both qualitative and quantitative phases. In the first phase, qualitative data were collected through semi-structured interviews with 12 managers and deputies from the six regional branches of the Supreme Audit Court. These interviews were analyzed through a systematic coding process that included identifying core concepts, categorizing themes, and extracting the antecedents and consequences of organizational silence.

In the second phase, a conceptual model derived from the qualitative findings was tested quantitatively using a structured questionnaire distributed among 300 employees across the six regions. Structural Equation Modeling (SEM) was applied to validate the model, alongside descriptive statistics to analyze demographic characteristics and baseline patterns.

In the third phase, a comparative multi-group analysis (MGA) was conducted to evaluate similarities and differences in the fitted models across the six regions. This allowed for identifying both commonalities and unique regional variations in the antecedents and consequences of organizational silence.

Findings

The results revealed a consistent pattern across all six regions, confirming that weak organizational communication, centralized structures, poor organizational culture, fear of negative consequences, and organizational distrust were the most significant antecedents of silence. Path coefficients for these antecedents were statistically significant in all models.

Weak organizational communication emerged as one of the strongest predictors of silence. Employees consistently reported insufficient feedback, ineffective communication channels, and barriers between managers and staff. These findings underscore how communication breakdowns create an environment where employees feel discouraged from voicing opinions.

Centralized organizational structures were also found to be strongly linked to silence. The analysis revealed that over-centralization in decision-making limited opportunities for participation and made employees perceive their contributions as irrelevant, thereby increasing silence.

Cultural factors also played a major role. Poor organizational culture—characterized by authoritarianism, lack of mutual trust, and undervaluation of employee input—significantly predicted silence. In particular, Region 4 exhibited the highest coefficients for the influence of poor culture and fear of negative consequences, suggesting regional variations in the intensity of these dynamics.

Fear of negative consequences emerged as another dominant antecedent, with employees indicating concerns about punishment, reduced career opportunities, or damaged workplace relationships as reasons for their silence.

In terms of consequences, the study found that organizational silence significantly predicted reduced innovation, lower productivity, weakened decision-making quality, increased job dissatisfaction, and decreased organizational trust. Multi-group analysis revealed that although the direction of these effects was consistent across all regions, the intensity varied, with some regions showing stronger associations between silence and negative outcomes such as reduced innovation and job dissatisfaction.

Overall, the findings confirmed that organizational silence in the Supreme Audit Court is a product of interrelated antecedents that create a cycle of distrust, fear, and disengagement, ultimately undermining organizational effectiveness.

Discussion and Conclusion

The findings of this study align with existing literature, reinforcing the notion that organizational silence is deeply rooted in structural, cultural, and relational dynamics. The identification of weak communication as a key antecedent resonates with Brinsfield and Edwards' argument that inadequate channels for employee voice foster silence (Brinsfield & Edwards, 2020). Similarly, the observed impact of centralized structures on silence parallels the findings of Gencer et al. in the hospitality industry, which showed that hierarchical decision-making discourages employee participation (Gencer et al., 2023).

The role of poor organizational culture in shaping silence supports Akar's meta-analysis, which demonstrated that authoritarian cultures in educational organizations systematically silence employees (Akar, 2018). The findings also confirm El-Sayed et al.'s study that highlighted the mediating role of silence in the relationship between workplace ostracism and procrastination among nurses, showing how poor culture and low psychological safety exacerbate silence (El-Sayed et al., 2024).

Fear of negative consequences was another robust antecedent confirmed by this study, echoing Çaylak and Altuntaş' research that found fear of punishment and negative judgment as key drivers of silence in healthcare (Çaylak & Altuntaş, 2017). Furthermore, the observed consequences of silence—including reduced innovation and productivity—align with Dehkharghani et al.'s assertion that silence restricts organizational learning and adaptability (Dehkharghani et al., 2023).

This study also contributes to the literature by revealing regional variations in the intensity of these antecedents and consequences. For example, Region 4 demonstrated higher levels of cultural weakness and fear of negative consequences compared to other regions. This underscores Asselineau et al.'s argument that silence may take on different forms depending on contextual and environmental conditions (Asselineau et al., 2024). These regional differences highlight the need for context-specific interventions rather than one-size-fits-all solutions. In conclusion, the study demonstrates that organizational silence within the Supreme Audit Court of Iran is not an isolated behavioral issue but rather a systemic outcome of weak communication, centralized structures, poor culture, fear, and distrust. While the antecedents are largely consistent across regions, the varying intensities of their effects suggest that tailored strategies are necessary for each regional office. Addressing silence requires systemic reforms, including strengthening communication, decentralizing structures, cultivating a culture of trust and openness, and providing employees with psychological safety to express their views without fear of reprisal.

By bridging qualitative and quantitative insights, this study provides both theoretical and practical contributions. Theoretically, it validates existing models of organizational silence while adding contextual evidence from a public audit institution. Practically, it offers policymakers and managers actionable strategies to reduce silence and leverage employee voice, thereby enhancing organizational transparency, accountability, and effectiveness.

References

- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. B. (2018). Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131. http://repository.uin-suska.ac.id/26794/1/Organizational_trust_and_organizational.pdf
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32).

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=21461961&AN=130573218&h=fTdZsTAUObd5VbdOhGAeHt%2BRq3snGsnYnE9%2Bv3XfLMRnXs659JA2CEwqhQRuUAAC0sH0LpK17c%2BwmLpFyPeUrg%3D%3D&crI=c>

- Asselineau, A., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2024). Quiet environments and the intentional practice of silence: Toward a new perspective in the analysis of silence in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 326-340. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.9>
- Bağ, D., & Ekinçi, C. E. (2018). Organizational silence behaviors of faculty members, their causes and consequences Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580. <https://doi.org/10.14687/jhs.v15i1.5281>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. In *Handbook of research on employee voice* (pp. 103-120). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971188.00013>
- Çaylak, E., & Altuntaş, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98. <https://doi.org/10.1097/JNR.0000000000000139>
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Eftthymiopoulos, A., Goula, A., & Psychogios, A. (2024). Organizational silence and organizational commitment: empirical evidence from the Greek public sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- El-Sayed, A. A. I., Ali, M. S. S., Abdel Razek, N. M. F., Abdelaliem, S. M. F., & Asal, M. G. R. (2024). The effect of organizational silence on the relationship between workplace ostracism and nurses' procrastination behavior: A structural equation modeling. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.13050>
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, I. S., & Sonğur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent? *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22). https://www.researchgate.net/profile/Guelsuen-Eriguec-2/publication/269762389_THE_CAUSES_AND_EFFECTS_OF_THE_ORGANIZATIONAL_SILENCE_ON_W_HICH_ISSUES_THE_NURSES_REMAIN_SILENT/links/54957d780cf29b9448240f7d/THE-CAUSES-AND-EFFECTS-OF-THE-ORGANIZATIONAL-SILENCE-ON-WHICH-ISSUES-THE-NURSES-REMAIN-SILENT.pdf
- Gelevardi, Z. Y., Anjomshoa, Z., Salajeghe, S., Nazari, A., & Pourrashidi, R. (2024). The Phenomenology of Experiences of Managers and Deputies in Antecedents and Consequences of Organizational Silence (Case Study: Managers and Deputies of the Six District Offices of the Court of Accounts). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), 73-81. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.9>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>