

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی بر اساس شخصیت کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری بندرعباس)

حسین اخلاقی^۱، مهدی باقری^۲، سراج الدین محبی^۳

شیوه استناددهی: اخلاقی، حسین، باقری، مهدی، و محبی،

سراج الدین. (۱۴۰۳). طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی

بر اساس شخصیت کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری

بندرعباس). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۱)، ۱۲۵-۱۱۱.

۱. گروه مدیریت، واحد بین المللی قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

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

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی براساس شخصیت کارکنان است. در پژوهش حاضر با استفاده از طرح اکتشافی، یک مدل مناسب تبیین و استخراج گردید. در پژوهش حاضر از روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای طراحی مدل استفاده شده است. بدین منظور داده‌های خام در قالب انجام مصاحبه‌های عمیق که با ۲۰ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاه، مشاوران سازمانی و پژوهشگران فعال در زمینه مدیریت منابع انسانی) جمع‌آوری شده بود، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که مدل نهایی از ۶ مرحله، ۱۸ مقوله اصلی و ۵۸ مقوله فرعی تشکیل شده است. شرایط علی (عوامل مدیریتی، عوامل فردی و عوامل سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل انگیزشی) شرایط مداخله گر (عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل محیطی و تفاوت‌های جمعیت شناختی)، مقوله محوری (عدم بیان نظرات و نگرانی‌ها توسط کارکنان)، راهبردها (مدیریت و رهبری، هویت و فرهنگ سازمانی، فرآیندها و ساختار، تعهد و عدالت، ارتباطات و پاداش و انگیزش) و پیامدها (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای گروهی) می‌باشد و با توجه به این عوامل مدل ارائه گردید.

کلیدواژگان: سکوت سازمانی، شخصیت کارکنان، شهرداری بندرعباس

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۳ اسفند ۱۴۰۲

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



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing and Explaining a Model of Organizational Silence Based on Employee Personality (Case Study: Bandar Abbas Municipality)

Hossein Akhlaghi¹, Mehdi Bagheri^{2*}, Siraj al-Din Mohebbi³

1. Department of Management, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2. Department of Management, BA.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran
3. Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

*Corresponding Author's Email: Mbagheri@iaau.ac.ir

How to cite: Akhlaghi, H., Bagheri, M., & Mohebbi, D. (2024). Designing and Explaining a Model of Organizational Silence Based on Employee Personality (Case Study: Bandar Abbas Municipality). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 111-125.

Submit Date: 13 March 2024

Revise Date: 11 May 2024

Accept Date: 16 May 2024

Publish Date: 21 May 2024

Abstract

The objective of the present study is to design and explain a model of organizational silence based on employee personality. In this research, using an exploratory design, a suitable model was developed and derived. The grounded theory method was employed to construct the model through open, axial, and selective coding. For this purpose, raw data were collected through in-depth interviews with 20 experts (including university professors, organizational consultants, and researchers specializing in human resource management), and analyzed accordingly. The results indicate that the final model consists of six stages, 18 main categories, and 58 subcategories. The causal conditions include managerial, individual, and organizational factors. The contextual condition is motivational factors. The intervening conditions encompass social, cultural, and environmental factors, as well as demographic differences. The core category is the employees' reluctance to express opinions and concerns. The strategies involve management and leadership, organizational identity and culture, processes and structure, commitment and justice, communication, and rewards and motivation. The outcomes include organizational, individual, and group-level consequences. Based on these factors, the proposed model was presented.



© 2024 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.

Keywords: *Organizational silence, employee personality, Bandar Abbas Municipality*

مقدمه

سکوت سازمانی یکی از پدیده‌های نوظهور و در عین حال پیچیده در حوزه مدیریت رفتار سازمانی است که به‌ویژه در دهه‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این پدیده به‌عنوان امتناع آگاهانه کارکنان از بیان دیدگاه‌ها، ایده‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادات در محیط کار تعریف می‌شود که غالباً ناشی از ترس، بی‌اعتمادی، بی‌انگیزگی یا ساختارهای سازمانی نامناسب است (Morrison, 2023). اگرچه بیان نظرات و مشارکت فعال کارکنان، سرمایه‌ای ارزشمند برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، با این حال بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند در برابر مشکلات و ناکارآمدی‌ها سکوت کنند، پدیده‌ای که پیامدهای منفی متعددی برای کارایی و سلامت سازمانی به دنبال دارد (Sherf et al., 2021).

سکوت سازمانی نه تنها بر بهره‌وری و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز فرسودگی شغلی، استرس شغلی و بیگانگی روان‌شناختی شود (Akin & Ulusoy, 2016). مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که در معرض فرهنگ سکوت قرار می‌گیرند، به‌مرور از سازمان فاصله می‌گیرند و تعهد سازمانی و مشارکت حرفه‌ای آن‌ها تضعیف می‌شود (Ahmadian, 2023; Efthymiopoulos, 2024). این در حالی است که در بسیاری از موارد، عوامل شکل‌دهنده به سکوت سازمانی به جای اینکه فردمحور باشند، در ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و اقلیم روانی سازمانی ریشه دارند (Balouchi, 2024; Kettaf, 2024).

یکی از ابعاد اساسی در بررسی سکوت سازمانی، نقش ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در تمایل یا امتناع آن‌ها از ابراز نظر است. ویژگی‌هایی مانند درون‌گرایی، اضطراب بالا، روان‌رنجوری و فقدان اعتماد به نفس می‌تواند افراد را به سمت سکوت سوق دهند (Sakr, 2023; Zhang, 2024). در همین راستا، برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تیپ‌های شخصیتی می‌توانند حتی در فرهنگ‌ها و ساختارهای حمایتی نیز تمایل به سکوت را حفظ کنند، چرا که محرک‌های درونی نقش پررنگ‌تری از محرک‌های بیرونی ایفا می‌کنند (She, 2023).

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اقلیم روان‌شناختی سازمان، از جمله عوامل مهم ساختاری هستند که می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا تقویت‌کننده در سکوت کارکنان داشته باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری مستبدانه، نبود مکانیسم‌های بازخورد مؤثر، و فرهنگ‌های سازمانی سلطه‌جو یا فاقد اعتماد، محیط‌هایی را خلق می‌کنند که در آن‌ها کارکنان احساس امنیت روانی برای بیان نظرات ندارند (Akkoç, 2023; Çaylak & Altuntaş, 2017; Mehdizadeh et al., 2023).

در این میان، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیز عاملی حیاتی در بروز یا مهار سکوت سازمانی به شمار می‌آید. احساس بی‌عدالتی می‌تواند انگیزه ابراز نظرات را کاهش داده و افراد را به سکوت وادارد، در حالی که عدالت سازمانی و ادراک از انصاف می‌تواند یکی از عناصر مؤثر در تقویت صدای کارکنان باشد (She, 2023; Yesil et al., 2017). به همین ترتیب، احساس بی‌اعتمادی میان کارکنان و مدیران، همراه با فشارهای اجتماعی و فرهنگی درون‌سازمانی، زمینه‌های تداوم رفتارهای سکوت‌محور را فراهم می‌آورد (Ersen et al., 2023; Yazdani et al., 2024).

مطالعات فراتحلیلی نیز نشان داده‌اند که سکوت سازمانی در نهادهای آموزشی، به‌ویژه در مدارس و دانشگاه‌ها، به‌واسطه ساختارهای سستی، سلسله‌مراتب قدرت و کمبود مکانیسم‌های مشارکت کارکنان، شایع‌تر است (Akar, 2018). همین وضعیت در حوزه‌های بهداشتی و درمانی نیز مشاهده شده، جایی که پرستاران اغلب به‌دلیل فشارهای کاری، ترس از تلافی، یا عدم اثربخشی بیان نظرات، سکوت را ترجیح می‌دهند.

(Kılıç et al., 2021; Sakr, 2023). سکوت در این سازمان‌ها نه تنها کیفیت خدمات را کاهش می‌دهد بلکه بر سلامت روانی شاغلان نیز اثر منفی می‌گذارد.

از منظر رفتاری و شناختی، مفهوم سکوت سازمانی باید با مفاهیمی چون صدای کارکنان، اعتماد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، و تاب‌آوری سازمانی به‌طور هم‌زمان بررسی شود. فقدان صدای سازمانی به معنای کاهش مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و از بین رفتن فرصت‌های بهبود مستمر در سازمان است (Morrison, 2023; Zuzul et al., 2021). در مقابل، ایجاد مکانیزم‌هایی برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، برگزاری جلسات بازخورد مؤثر، ترویج فرهنگ باز و حمایتگر، و استفاده از راهبردهای رهبری اخلاق‌محور، می‌تواند بستر بروز صدای سازمانی را تقویت کند (Mehdizadeh et al., 2023; Sánchez-Gordón et al., 2023).

از دیگر مؤلفه‌های مهم در تحلیل سکوت سازمانی، بررسی پیامدهای آن بر سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی است. در سطح فردی، سکوت می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی، بی‌انگیزگی و حتی نیت ترک شغل شود (Akm & Ulusoy, 2016; Çaylak & Altuntaş, 2017). در سطح گروهی، انسجام تیمی کاهش یافته و اعتماد متقابل میان اعضا تضعیف می‌شود. در سطح سازمانی نیز، سکوت می‌تواند نوآوری را کاهش داده، تصمیم‌گیری‌ها را ناقص کند، و مانعی برای بهبود کیفیت خدمات و فرایندها باشد (Bağ & Ekinci, 2018; Nafei, 2016).

با توجه به چالش‌های پیچیده و چندلایه پدیده سکوت سازمانی، ضرورت دارد که راهکارهای مقابله‌ای با آن در سطوح فردی، مدیریتی، و ساختاری طراحی و اجرا شوند. راهکارهایی مانند ترویج رهبری مشارکتی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، شناسایی تیپ‌های شخصیتی کارکنان و تطبیق راهبردهای مدیریتی با آن‌ها، از جمله راه‌حل‌هایی هستند که در پژوهش‌های اخیر مورد تأکید قرار گرفته‌اند (Ahmadian, 2023; Efthymiopoulos, 2024; She, 2023). همچنین با در نظر گرفتن تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان کارکنان و مدیران، و ایجاد کانال‌های ارتباطی امن، می‌توان زمینه بیان آزادانه‌تر نظرات را در سازمان فراهم کرد (Kettaf, 2024; Yazdani et al., 2024). در نهایت، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل سکوت سازمانی بر مبنای تیپ‌های شخصیتی کارکنان انجام شد.

روش‌شناسی

در این پژوهش که هدف آن، ارائه مدلی نوآورانه و اکتشافی در حوزه طراحی مدلی از شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با در نظر گرفتن تیپ‌های شخصیتی کارکنان است، باید در ابتدا از طریق روش کیفی، موضوع پژوهش در بستر خود مورد مطالعه قرار گیرد و در نهایت، تعمیم پذیری آن بر مبنای آزمونهای آماری مورد قضاوت قرار گیرد. از طریق روش تحلیل نظریه داده بنیاد اجرایی خواهد شد. جامعه آماری کیفی این تحقیق شامل متخصصان و کارشناسان حوزه مدیریت و روانشناسی سازمانی است که به بررسی و تحلیل سکوت سازمانی و الگوهای شخصیتی کارکنان می‌پردازند. این گروه شامل اساتید دانشگاه، مشاوران سازمانی و پژوهشگران فعال در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشند. روش نمونه‌گیری هدفمند است یکی از اقسام نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری خبرگانی است.

جدول ۱. معیارهای مورد نظر برای انتخاب نمونه آماری بخش کیفی

معیار	تعداد افراد دارای این مشخصه
داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد	۲۰
تجربه حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت مرتبط با موضوع مورد مطالعه	۱۶
در دسترس بودن (چراکه پرسشنامه به صورت حضوری است)	۲۰
تمایل به مشارکت در پژوهش	۲۰
زمان کافی برای توجیه شدن در مورد ماهیت پژوهش	۲۰
سابقه پژوهشی و تألیفی مرتبط با موضوع مورد مطالعه	۱۴

خبرگان باید حداقل چهار معیار از این شش معیار داشته باشند. در نظر گرفتن این شروط به محقق این اطمینان را می‌دهد تا افرادی مناسب و حرفه‌ای انتخاب و مورد مصاحبه قرار گیرند. در تحقیق حاضر از ابزار مصاحبه استفاده شده است. از این رو در این پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق به صورت چهره به چهره استفاده شده است؛ به این معنا که چارچوب کلی مصاحبه در قالب پرسش‌های باز معین و در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت. با توجه به اهداف تحقیق، از مصاحبه شونده‌گان در دو بخش طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی براساس الگوی‌های شخصیتی کارکنان سوالاتی پرسیده شد. در تبیین طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی براساس الگوی‌های شخصیتی کارکنان تأکید شد. در طول مصاحبه محقق سوالاتی در زمینه تبیین مفهوم، شرایط علی و مداخله‌ای، بستر مطالعه، راهبردها و نتایج حاصل از طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی براساس الگوی‌های شخصیتی کارکنان پرسیده شد. همچنین، توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه، سوالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده مطرح شد. در تحقیق حاضر پیاده‌سازی مصاحبه‌ها توسط دو نفر انجام شد و متن پیاده‌سازی شده با یکدیگر مقایسه شدند. همچنین کدگذاری جهت تأیید به تعدادی از افراد متخصص خارج از گروه مصاحبه‌شوندگان ارسال و نظرات ایشان مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق به دلیل اهمیت موضوع و همچنین عدم وجود روابط بین متغیرهای تحقیق از روش مدل سازی استفاده شد؛ با توجه به اینکه عوامل و متغیرهای بنیادی تحقیق مشخص نمی‌باشد محقق ملزم به آن است که این ابعاد و عوامل را شناسایی نماید و به تحقیقات زمینه‌ای بپردازد. یکی از روش‌های تحقیقات بنیادی و زمینه‌ای روش گراند تئوری است. گراند تئوری یک روش تحقیق استقرایی و با رویکرد کاملاً کیفی است. گراند تئوری یک روش پژوهشی اکتشافی است و به پژوهشگر امکان می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد بجای استفاده از تئوری‌های از پیش تعریف شده خود به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند.

یافته‌ها

در این مرحله بعد از خواندن مصاحبه‌ها و آشنایی دقیق با آن‌ها استخراج و ایجاد کدهای اولیه از مصاحبه‌ها انجام شد. در ادامه مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراج شده در جداول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۲. نمونه‌ای از متن مصاحبه و کدهای استخراجی

متن مصاحبه	کدگذاری اولیه
سکوت سازمانی به حالتی اطلاق می‌شود که کارکنان نظرات، ایده‌ها یا انتقادات خود را بیان نمی‌کنند، حتی اگر احساس کنند که این نظرات می‌تواند به بهبود وضعیت سازمان کمک کند. این پدیده می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله ترس از عواقب منفی، عدم اعتماد به مدیریت یا فرهنگ سازمانی نامناسب باشد.	ترس از عواقب منفی عدم اعتماد به مدیریت کاهش نوآوری

اهمیت سکوت سازمانی در این است که می‌تواند منجر به کاهش نوآوری، افت کیفیت خدمات و در نهایت کاهش رضایت مشتریان شود.	افت کیفیت خدمات کاهش رضایت مشتریان
عوامل متعددی وجود دارد که می‌تواند بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. یکی از مهم‌ترین عوامل، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان است. برای مثال، کارکنانی که دارای شخصیت‌های درون‌گرا هستند ممکن است کمتر تمایل به بیان نظرات خود داشته باشند. همچنین، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نیز نقش بسزایی دارند. اگر مدیران فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس امنیت کنند، احتمال بیان نظرات افزایش می‌یابد.	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان شخصیت‌های درون‌گرا فرهنگ سازمانی سبک رهبری
البته! به عنوان مثال، کارکنانی با ویژگی‌های شخصیتی بالا از نظر توافق‌پذیری معمولاً تمایل دارند تا با دیگران همکاری کنند و نظرات خود را بیان کنند. اما کارکنانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی بالا از نظر اجتناب از تقابل هستند ممکن است تمایل کمتری به ابراز نظرات خود داشته باشند. همچنین، افرادی که دارای اعتماد به نفس پایین هستند ممکن است فکر کنند که نظراتشان ارزشمند نیست و بنابراین سکوت می‌کنند.	ویژگی‌های شخصیتی عدم اعتماد به نفس
برای کاهش سکوت سازمانی، مدیران باید محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا نظرات خود را بیان کنند. این شامل ایجاد فرهنگ بازخورد، تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم کردن فرصت‌هایی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی است. همچنین، شناسایی و ارزیابی الگوهای شخصیتی کارکنان می‌تواند به مدیران کمک کند تا بهترین روش‌ها را برای تعامل با هر گروه از کارکنان انتخاب کنند.	ایجاد فرهنگ بازخورد تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فراهم کردن فرصت‌هایی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی شناسایی و ارزیابی الگوهای شخصیتی کارکنان
سکوت سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر روحیه کارکنان داشته باشد. وقتی کارکنان احساس کنند که نظراتشان شنیده نمی‌شود یا ارزشی ندارد، ممکن است احساس بی‌اهمیتی کنند. این احساس می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، افزایش استرس و حتی فرسودگی شغلی شود. در نتیجه، عملکرد کلی تیم و سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد.	شنیده نشدن نظرات کارکنان بی ارزشی نظرات کاهش انگیزه افزایش استرس فرسودگی شغلی
ویژگی‌های شخصیتی تنها یکی از عوامل مؤثر هستند. علاوه بر آن، محیط کار، فرهنگ سازمانی و نوع رهبری نیز نقش مهمی دارند. برای مثال، اگر مدیران به انتقادات پاسخ مثبت ندهند یا فضایی ایجاد کنند که در آن انتقاد به عنوان یک تهدید تلقی شود، کارکنان تمایل کمتری به بیان نظرات خود خواهند داشت. همچنین، فشارهای اجتماعی و گروهی نیز می‌تواند باعث سکوت کارکنان شود.	محیط کار فرهنگ سازمانی نوع رهبری فشارهای اجتماعی و گروهی
برای تشویق کارکنان به بیان نظراتشان، مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن انتقادات سازنده مورد استقبال قرار گیرد. این شامل برگزاری جلسات بازخورد منظم، تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد کانال‌های ارتباطی امن برای بیان نظرات است. همچنین، آموزش مهارت‌های ارتباطی برای کارکنان می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس آن‌ها کمک کند.	استقبال از انتقادات سازنده برگزاری جلسات بازخورد منظم تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد کانال‌های ارتباطی امن برای بیان نظرات آموزش مهارت‌های ارتباطی برای کارکنان
سکوت سازمانی نه تنها بر روحیه کارکنان تأثیر منفی دارد بلکه می‌تواند بر عملکرد کلی سازمان نیز اثر بگذارد. وقتی نظرات و ایده‌ها نادیده گرفته شوند، نوآوری کاهش یافته و مشکلات حل نشده باقی می‌مانند. بنابراین توجه به این موضوع برای هر مدیری ضروری است.	نادیده گرفتن نظرات و ایده‌ها کاهش نوآوری
مدیران باید ابتدا فرهنگ بازخورد را در سازمان خود تقویت کنند. این کار شامل ایجاد فضایی است که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا نظرات خود را بیان کنند بدون اینکه نگران عواقب منفی باشند. همچنین، برگزاری جلسات منظم تیمی برای تبادل نظر و ایده‌ها بسیار مؤثر است.	تقویت فرهنگ بازخورد برگزاری جلسات منظم تیمی برای تبادل نظر و ایده‌ها
آموزش مهارت‌های ارتباطی نه تنها به افزایش اعتماد به نفس کارکنان کمک می‌کند بلکه باعث تقویت تعاملات مثبت میان اعضای تیم نیز خواهد شد. کارگاه‌های آموزشی درباره نحوه ارائه بازخورد سازنده و مهارت‌های گوش دادن فعال می‌تواند بسیار مفید باشد.	آموزش مهارت‌های ارتباطی کارگاه‌های آموزشی افزایش اعتماد به نفس کارکنان تقویت تعاملات مثبت میان اعضای تیم
عوامل متعددی وجود دارد که می‌تواند بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. یکی از مهم‌ترین عوامل، فرهنگ سازمانی است. اگر فرهنگ سازمانی به گونه‌ای باشد که انتقاد یا ابراز نظر به عنوان تهدید تلقی شود، کارکنان	فرهنگ سازمانی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان

تمایل کمتری به بیان نظرات خود خواهند داشت. همچنین، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نیز نقش مهمی دارند. افرادی که دارای شخصیت‌های درون‌گرا هستند معمولاً کمتر تمایل به بیان نظرات خود دارند.	
مدیران باید با ایجاد فضایی باز و شفاف شروع کنند. این شامل برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر، تشویق به ارائه انتقادات سازنده و ایجاد کانال‌های ارتباطی امن است. همچنین، مدیران باید با رفتارهای خود الگوی مناسبی برای کارکنان باشند و نشان دهند که نظرات آن‌ها ارزشمند است.	ایجاد فضایی باز و شفاف برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر تشویق به ارائه انتقادات سازنده ایجاد کانال‌های ارتباطی امن
سبک رهبری مدیران، به ویژه "بیماری مدیر ارشد"، تأثیر زیادی بر سکوت کارکنان داشته. مدیرانی که به جای تشویق، از انتقاد و سرزنش استفاده می‌کنند، جو بی‌اعتمادی و ترس را در سازمان ایجاد می‌کنند استفاده از انتقاد و سرزنش به جای تشویق	

محقق در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی درباره‌ی مقوله که عموماً مشخص‌کننده‌ی نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده و به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا ردکننده‌ی پرسش‌ها است، می‌پردازد. در فرآیند کدگذاری محوری، محقق پیوسته میان تفکر استقرایی و قیاسی در حرکت است. یعنی هنگامی که با داده‌ها کار می‌کند، به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آن‌ها را پیشنهاد می‌کند و سپس می‌کوشد تا آن چه را که به شکل قیاسی بیان کرده، در مقابل داده‌ها بررسی کند. لازم به ذکر است که برای تأیید مجموعه روابط با ویژگی‌های مربوط با مقوله، یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند، بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کند، گرچه ممکن است شکل آن‌ها متفاوت باشد. نتایج مستخرج از کدگذاری محوری در پیوست ارائه شده است.

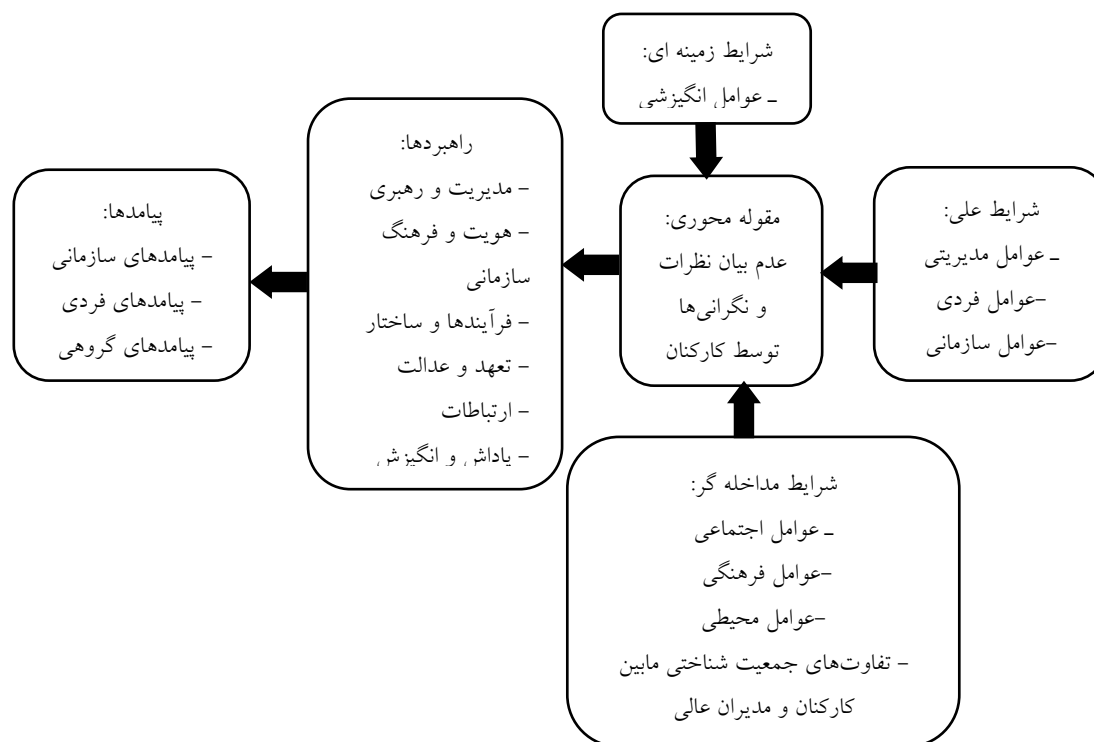
جدول ۳. نمونه‌ای از مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی شناسایی شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
عوامل مدیریتی	سبک رهبری	نوع رهبری مدیران و نحوه تعامل آن‌ها با کارکنان، استفاده از انتقاد و سرزنش به جای تشویق، سبک رهبری استبدادی، عدم حمایت مدیران از ایده‌ها و نظرات کارکنان
عوامل فردی	عکس‌العمل منفی از جانب مدیران	پاسخ‌های منفی یا انتقادی مدیران به نظرات کارکنان، نادیده گرفتن نظرات
	عدم وجود سازوکارهای بازخورد	نبود سیستم‌های مؤثر برای دریافت و بررسی نظرات کارکنان، ترس از بازخورد منفی، ترس از عواقب منفی، مانند سرزنش یا از دست دادن شغل
	نبود مدیران توانمند و انگیزاننده	کمبود رهبری مؤثر
عوامل سازمانی	تصمیم‌گیری غیر مشارکتی	نادیده گرفتن نظرات کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
	ترس از دست دادن شغل	احساس ناامنی شغلی، حفظ موقعیت کنونی
	نوع شخصیت کارکنان	ویژگی‌های شخصیتی مانند روان‌رنجوری و برون‌گرایی، ویژگی‌های شخصیتی مانند خجالت یا عدم اعتماد به نفس، کمبود خودباوری، شخصیت‌های درون‌گرا، اضطراب بالا
عوامل انگیزشی	عدم تعهد کارکنان	احساس عدم تعهد، احساس عدم تعلق به سازمان
	ترس از بازخورد منفی	ترس از بازخورد منفی و عواقب ناشی از ابراز نظر، تجربیات منفی گذشته در بیان نظرات یا ایده‌ها، نگرانی از قضاوت
	شرایط روانی و احساسی	احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی، استرس و فشارهای کاری
عوامل انگیزشی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ حاکم بر سازمان، جو بی‌اعتمادی، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، فرهنگ سازمانی سرکوب‌گر و غیر مشارکتی، نبود سیاست‌ها و رویه‌هایی که مشارکت کارکنان را تشویق کنند
	ساختار سازمانی	ساختار متمرکز و قوانین سختگیرانه، ساختارهای متمرکز و بوروکراتیک
	عدم چابکی داخلی	سازمان قادر به پاسخگویی سریع به تغییرات نیستند
عوامل انگیزشی	تمرکزگرایی	متمرکز بودن قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان
	نامناسب بودن ساختارهای سازمانی	عدم تطابق ساختار با نیازهای عملیاتی و فرهنگی سازمان
	منفعت‌طلبی کارکنان	تمرکز بر منافع شخصی به جای منافع جمعی

نداشتن فرصت‌های پیشرفت و توسعه برای کارکنان، عدم مسیرهای شغلی روشن، نبود کانال‌های مناسب برای ارائه بازخورد یا برگزاری جلسات منظم برای بحث و گفتگو، کمبود فرصت برای بیان نظرات	کمبود فرصت
وجود یا عدم وجود سیستم‌های مؤثر برای تشویق و پاداش‌دهی به کارکنان، نبود سیستم‌های پاداش‌دهی برای اظهارنظرهای سازنده، عدم تقدیر از تلاش‌های کارکنان برای بیان نگرانی‌ها و ایده‌ها	وجود سیستم پاداش و قدردانی
تحت تأثیر نظرات دیگران قرار گرفتن، رفتارهای اجتماعی و فشار همکاران، فشار اجتماعی برای انطباق با نظرات گروهی	هم‌نوایی با جمع عوامل اجتماعی
بدبینی کارکنان نسبت به نیت‌ها و رفتارهای مدیران	بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیران

با توجه به اینکه در مرحله مصاحبه با خبرگان، سوالات مصاحبه بر اساس مدل پارادایمی تدوین شده بود، مصاحبه‌شوندگان نظرات خود در مورد اجزای تشکیل دهنده مدل را به طور خاص بر اساس ۱۸ مقوله اصلی مدل ارائه شد، با این وجود با تحلیل‌ها و رفت و برگشت‌هایی که صورت گرفت، تعدیلاتی در پاسخ‌های اولیه این افراد انجام شد. لذا، خط داستان و معیار انتخاب مفاهیم در هریک از ابعاد مدل مطابق با توضیحات زیر است. در این مدل، شرایط علی، عوامل مؤثر بر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی هستند، عواملی که ممکن است در شرایط کنونی کمرنگ یا از بین رفته باشند ولی در زمان خود سازمان‌ها را ترغیب/مجبور کرده‌اند تا به اجرای این پدیده روی آورند. لذا با این رویکرد، عواملی در این بخش مورد توجه قرار گرفته است که از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام آوری بر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی تأثیر علی داشته باشند. شرایط بستر (شرایط زمینه‌ای)، ویژگی‌های درون سازمانی و برون سازمانی برای تأثیر عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی هستند، شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر در اجرای این فرایندها مورد توجه قرار گیرند. بر خلاف شرایط بستر، شرایط مداخله‌گر عبارتند از شرایطی که بر انتخاب راهبرد مؤثر است و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

در بعد راهبردها و اقدامات، اقدامات عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی و راهبردها، که موضوع اصلی و مورد سوال این تحقیق است مورد توجه قرار گرفته است، و به بهبود نقش عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی کمک می‌کند. در نهایت در بعد پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. پیامدهای مورد انتظار که می‌تواند در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردهای عوامل شخصیتی کارکنان در سکوت سازمانی، عاید سازمان‌ها شود. در شکل (۱) الگوی سکوت سازمانی براساس الگوی‌های شخصیتی کارکنان با ابعاد مدل پارادایمی ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی سکوت سازمانی براساس الگوی شخصیتی کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که با هدف طراحی و تبیین الگوی سکوت سازمانی بر مبنای تیپ‌های شخصیتی کارکنان در شهرداری بندرعباس انجام شده، بیانگر آن است که سکوت سازمانی در این نهاد تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی قرار دارد و پیامدهای متعددی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به دنبال دارد. در مدل استخراج شده، سه دسته از عوامل علی شامل عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی به عنوان ریشه‌های اصلی بروز سکوت سازمانی شناسایی شدند. در رأس این عوامل، سبک رهبری مدیران، نبود سازوکارهای بازخورد، عدم امنیت روانی، و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از قبیل درون‌گرایی، اضطراب و اعتماد به نفس پایین قرار داشتند. این نتایج کاملاً با یافته‌های مطالعات پیشین همخوانی دارند که نشان داده‌اند ویژگی‌های فردی مانند خجالتی بودن و نداشتن خودباوری می‌تواند تمایل به سکوت را افزایش دهد (She, 2023; Zhang, 2024).

از منظر مدیریتی، استفاده از سبک‌های اقتدارگرایانه، عدم حمایت از نظرات کارکنان، و واکنش‌های منفی مدیران به پیشنهادات، به عنوان عواملی تعیین‌کننده در تقویت سکوت سازمانی شناسایی شد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌هایی که تأکید دارند رهبری غیراخلاقی و ناعادلانه منجر به بروز رفتارهای اجتنابی مانند سکوت می‌شود، همسو است (Akkoç, 2023; She, 2023). همچنین، ادراک کارکنان از وجود عدالت سازمانی نقش مهمی در کاهش سکوت ایفا می‌کند، چرا که در فضایی که نظرات بدون ترس از تلافی شنیده می‌شوند، احتمال مشارکت فعال افزایش می‌یابد (Yesil et al., 2017).

در بخش عوامل فردی، صفاتی نظیر اضطراب شغلی، ترس از بازخورد منفی، بی‌انگیزگی، و عدم احساس تعلق به سازمان در تقویت تمایل به سکوت نقش داشتند. یافته‌های این بخش با پژوهش‌هایی که سکوت سازمانی را با فرسودگی شغلی، احساس بی‌قدرتی و کاهش انگیزش در

ارتباط می‌دانند، هم‌راستا هستند (Akin & Ulusoy, 2016; Çaylak & Altuntaş, 2017). در همین راستا، مشخص شد که کارکنانی که در ساختارهای غیرمنعطف و با رهبری غیرپاسخ‌گو کار می‌کنند، بیشتر مستعد بروز رفتار سکوت هستند، پدیده‌ای که به‌ویژه در نهادهای دولتی و بروکراتیک با ساختارهای سلسله‌مراتبی رایج‌تر است (Ahmadian, 2023; Efthymiopoulos, 2024).

در بخش عوامل سازمانی، فرهنگ سازمانی غیر مشارکتی، ساختار بوروکراتیک و تمرکز قدرت در سطوح بالا از جمله عناصری بودند که فضای سکوت را تقویت می‌کردند. این نتایج با نتایج مطالعات فراتحلیلی که بر تأثیر فرهنگ سلطه‌جو و نبود ساختارهای حمایتگر تأکید داشتند، همخوانی دارد (Akar, 2018; Bağ & Ekinci, 2018). از سوی دیگر، عدم وجود فرصت برای ارائه بازخورد، فقدان سیستم‌های پاداش‌دهی برای بیان ایده‌ها، و تمرکز بر منافع فردی به جای منافع جمعی نیز در قالب شرایط زمینه‌ای و انگیزشی مورد شناسایی قرار گرفتند که نشان می‌دهد سکوت سازمانی تنها مسئله‌ای روان‌شناختی یا فردی نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و سیستمی است (Balouchi, 2024; Kettaf, 2024).

یافته‌های حاصل از بررسی شرایط مداخله‌گر نیز نشان داد که متغیرهایی مانند فشارهای اجتماعی، تفاوت‌های فرهنگی، شرایط محیطی و فاصله‌های جمعیت‌شناختی میان مدیران و کارکنان، می‌توانند بر شدت بروز یا مهار سکوت سازمانی تأثیرگذار باشند. این عوامل معمولاً در ادبیات سکوت سازمانی نادیده گرفته می‌شوند، درحالی‌که می‌توانند از طریق ایجاد یا کاهش همدلی، اعتماد متقابل و شناخت فرهنگی، زمینه مشارکت فعال‌تر را فراهم یا مسدود کنند (Ersen et al., 2023; Yazdani et al., 2024).

در بخش راهبردها، مجموعه‌ای از اقدامات برای مدیریت مؤثر سکوت سازمانی ارائه شد، که شامل شش حوزه اصلی بود: مدیریت و رهبری، هویت و فرهنگ سازمانی، فرآیندها و ساختار، تعهد و عدالت، ارتباطات، و پاداش و انگیزش. نتایج نشان داد که سازمان‌ها از طریق رهبری اخلاق‌محور، ایجاد فضای باز، توانمندسازی روان‌شناختی، طراحی سازوکارهای تشویقی برای بیان ایده‌ها، و اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌توانند سکوت را به صدا تبدیل کنند (Mehdizadeh et al., 2023; Sánchez-Gordón et al., 2023). این راهبردها با پیشنهادات نظریه‌های نوین در رفتار سازمانی مبنی بر ایجاد فرهنگ گفت‌وگو، ایمن‌سازی روانی محیط کار و ترویج تعامل دوسویه هم‌راستا هستند (Morrison, 2023; Sherf et al., 2021).

در نهایت، بررسی پیامدهای سکوت سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی نشان داد که این پدیده منجر به کاهش رضایت شغلی، افت عملکرد تیمی، کاهش نوآوری و از دست رفتن فرصت‌های یادگیری سازمانی می‌شود. این یافته‌ها با مطالعاتی که تأکید دارند سکوت می‌تواند چرخه بازخورد، یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری مؤثر را مختل کند، همخوانی دارد (Nafei, 2016; Sakr, 2023). همچنین سکوت کارکنان موجب تضعیف سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی شده و در بلندمدت انسجام و اعتماد گروهی را نیز از میان می‌برد (Çaylak & Altuntaş, 2017; Zuzul et al., 2021).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به انتخاب نمونه محدود از میان خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی در یک نهاد خاص (شهرداری بندرعباس) اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها یا صنایع با ساختار و فرهنگ متفاوت کاهش دهد. همچنین، استفاده از روش کیفی گراند تئوری امکان تعمیم آماری نتایج را محدود می‌سازد. علاوه بر این، تحلیل‌ها مبتنی بر برداشت‌های ذهنی مصاحبه‌شوندگان بوده و ممکن است متأثر از سوگیری ادراکی یا تجربه‌های فردی خاص باشد.

با توجه به محدودیت‌های مذکور، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده با روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده و از نمونه‌های گسترده‌تری در بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی استفاده شود. همچنین بررسی تأثیر متغیرهای واسطه‌ای مانند عدالت سازمانی، اعتماد بین فردی، یا رضایت شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و سکوت سازمانی می‌تواند ابعاد جدیدی از این پدیده را روشن سازد. مطالعات تطبیقی میان کشورها و فرهنگ‌های مختلف نیز می‌تواند به شناخت عمیق‌تری از نقش عوامل فرهنگی در شکل‌گیری یا مهار سکوت سازمانی بینجامد. سازمان‌ها باید با ارزیابی دقیق تیپ‌های شخصیتی کارکنان خود، بستر مناسبی برای مشارکت فعال و بیان آزادانه نظرات ایجاد کنند. این امر مستلزم بازبینی سبک رهبری، طراحی مکانیسم‌های بازخورد دوسویه، اجرای کارگاه‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی، و ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر مشارکت است. همچنین لازم است تا با ایجاد فضای اعتماد، شفافیت و پذیرش تفاوت‌های فردی و جمعیت‌شناختی، فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای شکل داد که سکوت به عنوان تهدیدی برای پویایی سازمان کاهش یابد و صدای کارکنان به سرمایه‌ای استراتژیک برای توسعه تبدیل شود.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Organizational silence has become an increasingly significant construct in the field of organizational behavior, particularly as modern institutions seek to harness employee voice to drive innovation, responsiveness, and sustainability. Organizational silence refers to the intentional withholding of opinions, ideas, or concerns by employees, even when such inputs could potentially improve organizational functioning (Morrison, 2023). This silence is often rooted in fear of reprisal, distrust in management, or feelings of futility, and can lead to adverse consequences such as diminished innovation, job dissatisfaction, and impaired decision-making processes (Sherf et al., 2021). The phenomenon has been widely observed in various sectors, including education, healthcare, and public administration, and has gained scholarly attention due to its destructive potential on organizational learning and psychological well-being (Akin & Ulusoy, 2016; Çaylak & Altuntaş, 2017). While much of the literature has examined structural and cultural factors contributing to silence, recent research has begun to explore the role of individual differences, particularly personality traits, in predicting the tendency to remain silent in organizational contexts (She, 2023; Zhang, 2024). Traits such as introversion, neuroticism, low self-confidence, and anxiety may predispose certain individuals to withhold their voice regardless of organizational culture or leadership style (Sakr, 2023).

Moreover, scholars have argued that personality-based silence may persist even in psychologically safe environments, highlighting the need for deeper inquiry into the intersection of personal characteristics and organizational dynamics (Ahmadian, 2023; Mehdizadeh et al., 2023).

Simultaneously, organizational structures and leadership practices also play a crucial role in amplifying or suppressing employee voice. Authoritarian leadership, lack of feedback mechanisms, and a non-supportive culture tend to exacerbate silence behaviors, creating a climate of fear, distrust, and disengagement (Akkoç, 2023; Efthymiopoulos, 2024). Organizational justice, trust, and perceived fairness, on the other hand, have been found to mitigate silence by fostering a culture of openness and inclusivity (Yesil et al., 2017). Additionally, demographic variables and cultural mismatches between employees and top management can further compound the effects of silence, especially in hierarchical or bureaucratic systems (Ersen et al., 2023; Yazdani et al., 2024).

In the public sector, and particularly within municipalities where political influence, bureaucratic rigidity, and cultural conservatism often prevail, organizational silence can pose a critical barrier to participatory governance and effective service delivery. Despite the acknowledged importance of this issue, limited empirical work has focused on how personality patterns interact with contextual and structural factors to generate silence, especially in Iranian public institutions. Addressing this gap, the present study aims to design and explain a comprehensive model of organizational silence based on employee personality types using grounded theory. This model seeks to identify the causal, contextual, and intervening conditions that foster silence and to propose actionable strategies for organizational change.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, exploratory design using grounded theory methodology to develop a context-specific model of organizational silence based on employee personality patterns. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 20 subject-matter experts, including university professors, organizational consultants, and HR researchers. Participants were selected using purposive expert sampling, ensuring that all met at least four of six pre-defined eligibility criteria, such as possessing a graduate degree, relevant experience, and published work on organizational behavior.

The interviews were conducted face-to-face and were audio-recorded and transcribed verbatim. The data were analyzed in three stages—open coding, axial coding, and selective coding—using the constant comparative method. During open coding, initial codes were generated from interview texts. Axial coding identified core categories and subcategories by examining relationships among codes. Selective coding integrated these into a cohesive conceptual framework. Triangulation was applied by having multiple coders analyze transcripts and by soliciting feedback from external reviewers.

Findings

The final model consists of six major components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core phenomenon, strategies, and outcomes. A total of 18 main categories and 58 subcategories were identified across these dimensions.

Causal conditions include managerial factors (e.g., leadership style, lack of feedback systems), individual factors (e.g., personality traits such as introversion and low self-confidence), and organizational factors (e.g., centralized structure, bureaucratic culture). These elements were found to initiate or intensify silence behaviors among employees.

Contextual conditions were classified as motivational factors such as the absence of career development opportunities, lack of reward systems for feedback, and prioritization of personal gain over collective benefit. These factors shape how personality traits manifest within the organization. Intervening conditions include social, cultural, and environmental factors, along with demographic disparities between employees and senior management. These elements were shown to moderate the relationship between personality and silence, either by facilitating or inhibiting expression.

The core category or central phenomenon identified was employees' reluctance to express opinions and concerns, despite having relevant insights. This silence was found to be both psychologically internalized and behaviorally reinforced by organizational norms.

Strategic interventions proposed include leadership development, promotion of a feedback culture, organizational restructuring, justice-oriented HR policies, enhanced internal communication systems, and performance-based reward mechanisms. These were deemed critical for transforming silence into constructive voice.

Finally, the outcomes of organizational silence were categorized at three levels: individual (e.g., job dissatisfaction, stress), group (e.g., reduced cohesion, trust deficits), and organizational (e.g., innovation stagnation, poor decision-making, diminished service quality).

Discussion and Conclusion

The results of this study reinforce the multifactorial nature of organizational silence and illustrate the complex interplay between individual personality traits and institutional contexts. One of the key insights is that silence is not merely a reaction to authoritarian management or poor communication structures, but also deeply embedded in the personal dispositions of employees. Traits such as introversion, neuroticism, and low psychological empowerment predispose individuals to silence, even when organizational structures are relatively supportive. This suggests that traditional organizational reforms alone may be insufficient unless they are accompanied by targeted efforts to understand and accommodate personality differences.

Equally important is the role of leadership in shaping silence-related behaviors. Leaders who rely on criticism, ignore employee suggestions, or fail to foster psychological safety create an environment where silence becomes a rational survival strategy. Conversely, ethical and participative leadership styles, characterized by transparency, fairness, and empathy, can significantly reduce silence by encouraging trust and openness.

Another major contribution of this study is its attention to contextual and intervening variables. Factors such as lack of career mobility, peer pressure, cultural rigidity, and demographic distance between staff and leadership can significantly amplify the effects of personality on silence. This highlights the need for multidimensional interventions that span beyond internal HR practices and touch upon broader organizational design, culture, and social dynamics.

The study also offers practical pathways for mitigating silence. By adopting a comprehensive approach that combines structural reforms with psychological insight, organizations can foster an environment where employees feel safe and motivated to share ideas. This is particularly crucial in public sector institutions like municipalities, where bureaucratic inertia often dampens innovation and responsiveness. Promoting employee voice not only enhances individual well-being and team performance but also contributes to institutional transparency, accountability, and service effectiveness.

In conclusion, organizational silence should be viewed as a systemic phenomenon with psychological, cultural, and structural roots. Addressing it requires an integrative strategy that simultaneously targets leadership behavior, organizational culture, and personality-sensitive practices. The grounded model proposed in this study serves as a diagnostic and developmental tool for organizations seeking to transform silence into voice, disengagement into empowerment, and stagnation into progress.

References

- Ahmadian, S. (2023). Organizational Silence, Organizational Trust, and Organizational Commitment. *Journal of Humanities Social Sciences and Business (Jhssb)*, 3(1), 112-124. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i1.817>
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *Int J Eurasia Soc Sci*, 9(32), 1077-1098.
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *Int J High Educ*, 5(2), 46-58. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46>
- Akkoç, S. (2023). The Relationship Between Teachers' Mobbing Experiences, Organizational Silence, and Organizational Cynicism. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(4), 860-874. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.4.365>
- Bağ, D., & Ekinci, C. E. (2018). Organizational silence behaviors of faculty members, their causes and consequences. *J Human Sci*, 15(1), 567-580. <https://doi.org/10.14687/jhs.v15i1.5281>
- Balouchi, H. (2024). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Export Performance With the Mediating Role of Organizational Silence and the Moderating Role of Internal Organizational Dispersion of International Marketing Capabilities. *Scientific Journal of "Organizational Culture Management"*. https://jomc.ut.ac.ir/article_99836.html?lang=en
- Çaylak, E., & Altuntaş, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *J Nurs Res*, 25(2), 90-98. <https://doi.org/10.1097/JNR.000000000000139>
- Efthymiopoulos, 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>
- Ersen, N., Usta, U. C., Bayram, B. Ç., & Akyüz, İ. (2023). Intermediate Role of Presenteeism in Relationship Between Organizational Stress and Organizational Silence. *Drvna Industrija*, 74(2), 183-194. <https://doi.org/10.5552/drvind.2023.0046>
- Kettaf, R. (2024). Investigating the Impact of Organizational Climate on Organizational Silence in Higher Education Institutions. *Socioeconomic Challenges*, 8(1), 170-182. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)
- Kılıç, S. P., Aybar, D., & Sevinç, S. (2021). Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses. *Perspect Psychiatr Care*, 57(4), 1888-1896. <https://doi.org/10.1111/ppc.12763>
- Mehdizadeh, I., Rajaeepor, S., & Siadat, S. A. (2023). Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Public Administration*, 15(1), 67-93. <https://www.sid.ir/paper/1093221/fa>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *Int Bus Res*, 9(5), 57-75. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n5p57>
- Sakr, E. (2023). The Relation Between Organizational Silence and Organizational Learning Among Nurses. *Menoufia Nursing Journal*, 8(4), 254-270. <https://doi.org/10.21608/menj.2023.343403>
- Sánchez-Gordón, M., Colomo-Palacios, R., Akbar, M. A., & Holone, M. K. (2023). A perspective on the role of human behaviors in software development: Voice and silence. arXiv:2304.12903
- She, J. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of nursing management*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Acad Manag J*, 64(1), 114-142. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Yazdani, F., Noori, H., & Khalaf, M. (2024). The relationship between organizational trust and organizational resilience with the perception of organizational silence among secondary school art teachers in Karbala. *Educational Leadership Research*, 8(29), 114-192. https://jrlat.atu.ac.ir/article_17265.html?lang=en

- Yesil, H., Otken, A. B., & Beser, H. S. (2017). Organizational justice as a determinant of effective commitment and silence of employees. *PressAcademia Procedia*, 4(1), 825-840. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.435>
- Zhang, W. (2024). Regulatory Focus as a Mediator in the Relationship Between Nurses' Organizational Silence and Professional Identity. *Journal of Advanced Nursing*, 80(9), 3625-3636. <https://doi.org/10.1111/jan.16113>
- Zuzul, T., Pahnke, E. C., Larson, J., Bourke, P., Caurvina, N., Shah, N. P., Amini, F., Weston, J., Park, B., Vogelstein, J., White, C., & Priebe, C. E. (2021). Dynamic silos: Increased modularity in intra-organizational communication networks during the COVID-19 pandemic. arXiv:2104.00641