Supreme National Defense University Quarterly Journal of Strategic Management Research in National Defense

https://issk.sndu.ac.ir E-ISSN: 2980-8219

Vol. 10, No. 2, Issue. 38, Summer 2026 **Received:** 2024/08/13 **Accepted:** 2025/02/11

Research paper

# Designing an Organizational Silence Model with a Focus on Career Plateauing at the Iran National Standards Organization

**Mohammad Norouzian Nasrabadi Sofla**
PhD Candidate, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.
**Abdolkhalegh Gholami Chenarestan Olya**
Assistant Professor, Department of Public Administration, Dana Institute of Higher Education, Yasuj, Iran (Corresponding Author).
Email: gh.khalegh@yahoo.com
**Ali Pirzad**
Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

## Abstract

Career plateauing and organizational silence are negative phenomena in employee management that require appropriate organizational interventions. In contemporary human resource management, organizational silence has emerged as a significant challenge for organizations. Therefore, the present study aimed to develop a model of organizational silence with a focus on career plateauing at the Iran National Standards Organization (INSO). In terms of its purpose, the study was applied in nature; with respect to data collection, it employed a descriptive-survey design; and methodologically, it adopted a mixed-methods approach. The study population consisted of experts at the Iran National Standards Organization. Linear snowball sampling was employed. In the qualitative phase, the factors underlying organizational silence and career plateauing were identified. Initially, these factors were extracted from previous studies and subsequently identified through interviews with experts. Thirteen experts were selected based on the principle of theoretical sufficiency, and content analysis was used to identify the relevant factors. In the quantitative phase, the identified factors were refined and evaluated using the Delphi technique, and non-significant factors were eliminated. Ultimately, four dimensions were identified for the organizational silence construct: individual factors, managerial factors, organizational factors, and environmental factors. For the career plateauing construct, two dimensions were identified: organizational plateauing and personal plateauing. Based on the findings, a conceptual model of organizational silence with a focus on career plateauing was developed.

**Keywords:** Organizational Silence; Career Plateauing; Managerial Factors; Iran National Standards Organization; Standards

فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی
سال دهم، شماره دوم (پیاپی ۳۸)، تابستان ۱۴۰۵، صص. ۹-۳۴
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳ ـ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲

مقاله پژوهشی

# طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی سازمان ملی استاندارد ایران

**محمد نوروزیان نصرآباد سفلی**
دانشجوی دکتری، گروه مدیریت واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران
**عبدالخالق غلامی چنارستان علیا**
استادیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی دانا، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول)
Email: gh.khalegh@yahoo.com
**علی پیرزاد**
استادیار گروه مدیریت واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

## چکیده
فلات شغلی و سکوت سازمانی، پدیده‌های منفی مدیریت کارکنان هستند که باید در پیِ رفع آن‌ها بود؛ امروزه در مدیریت منابع انسانی، معضل سکوت سازمانی از مشکلات جدی سازمان‌ها است. ازاین‌رو هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی سکوت سازمانی با تمرکز بر فلات شغلی سازمان ملی استاندارد ایران است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نوع روش تحقیقات آمیخته است. جامعه آماری این تحقیق از خبرگان سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل شده است. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی خطی است. در مرحله کیفی به شناسایی عوامل سازنده سکوت سازمانی و فلات شغلی پرداخته شد که ابتدا براساس مطالعات گذشته و سپس با استفاده از مصاحبه با خبرگان (۱۳ نفر براساس اصل کفایت نظری) و به‌کارگیری آزمون تحلیل محتوا، عوامل مذکور شناسایی شدند. در مرحله کمی با استفاده از آزمون دلفی، عوامل مذکور شناسایی‌شده تخلیص و ارزیابی شدند و عوامل بی‌اهمیت حذف شد. در نهایت برای متغیر سکوت سازمانی، چهار بُعد عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و برای متغیر فلات شغلی دو بُعد فلات‌زدگی سازمانی و فلات‌زدگی شخصی شناسایی شد و براساس اطلاعات به‌دست‌آمده، الگوی پژوهش طراحی شد.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، فلات شغلی، عوامل مدیریتی، سازمان ملی، استاندارد


صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

## مقدمه

فلات شغلی و سکوت سازمانی، پدیده‌های منفی مدیریت کارکنان هستند که باید در پی رفع آن‌ها بود؛ زیرا موضوعات چالش‌برانگیزی هستند و تا زمانی که یک کارمند به یک مرحله شغلی خاصی می‌رسد، اجتناب‌ناپذیر است (جینگ[1] و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنانی که دیگر پیشرفتی در سازمان ندارند به احتمال زیاد شغل خود را ترک می‌کنند و تمایل دارند که مهارت خود را درجایی دیگر شکوفا کنند. این عدم پیشرفت و ترک سازمان عامل بروز فلات شغلی است.

براساس قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، سازمان ملی استاندارد، تنها سازمان مرجع رسمی حاکمیتی در کشور است که عهده‌دار سیاست‌گذاری، حسن نظارت و هدایت نظام استاندارد و اطمینان‌بخشی به کیفیت کالاها و خدماتی است که در داخل کشور تولید، ارائه یا به کشور وارد و یا از کشور صادر می‌شود و این امر مهم نیز به‌واسطه پشتیبانی بسیار قوی نیروی انسانی متخصص که به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان که وظیفه خدمت‌رسانی به عموم مردم را انجام می‌دهد، شکل می‌گیرد؛ اما برخلاف تلاش و کوشش فراوان، این سازمان به علت نداشت برنامه جامع بهره‌وری و اجرایی نکردن چرخه مدیریت بهره‌وری همچنان با مشکلات و چالش‌هایی در زمینهٔ منابع انسانی و مدیریت نیروی انسانی خود مواجه است. عدم صحیح اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی موجب عدم رضایت و در نهایت سکوت سازمانی کارکنان خواهد شد. مشکل واقعی زمانی در یک سازمان رخ می‌دهد که سکوت سازمانی از ناحیه فرد محوری به جمع محوری تبدیل شود و اغلب کارکنان از بیان عقاید و نگرانی‌های خود در ارتباط با مشکلات بالقوه سازمانی به‌دلیل موارد مطروحه خودداری کنند. این زنگ خطر بسیار جدی برای یک سازمان است. مشکلی که در حال حاضر در سازمان‌ها وجود دارد وضعیت عدم اظهارنظرها، عقیده‌ها و پیشنهادهای کارکنان سازمان در راستای بهبود عملیات سازمانی، به‌طور فزاینده نقش مهمی در ناکارآمدی سازمانی بازی می‌کند. درعینِ‌حال سازمان‌های دولتی ایران به‌واسطه وجود مشکلاتی از قبیل عدم

1. Jing

شایسته‌سالاری، تبعیض، عدم شناخت صحیح نیازهای کارکنان، عدم ارتقای کارکنان براساس شایستگی و ... موجب ایجاد مسئله فلات شغلی شده که این خود یکی از عوامل سکوت افراد در سازمان خواهد بود. از دیگر نتایج این عوامل، سکون، احساس خستگی و دل‌زدگی کارکنان از مشاغل فعلی خواهد بود که با گذشت زمان، ممکن است فرد نسبت به شغل خود بی‌میل شده و منجر به کاهش تعهد و رضایت شغلی کارکنان و حتی خروج از خدمت شود و فقط به خاطر تعهدی که قبلاً به سازمان داده است، گذر دوران کند. درحقیقت کارمندانی که دچار فلات‌زدگی شغلی می‌شوند، نه‌تنها برای فعالیت‌های سازمان خود زیان‌بخش بوده، بلکه ممکن است معکوس نیز عمل کنند. با توجه به مسائل مطرح‌شده، انجام تحقیق جامعی درخصوص دو پدیده سکوت سازمانی و فلات شغلی با توجه به تأثیرات مخرب آن‌ها در سازمان ملی استاندارد، ضروری است. همچنین تاکنون در کشور الگویی در ارتباط با سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی طراحی نشده است و ضرورت این پژوهش به لحاظ علمی نیز احساس می‌شود. گردد با توجه به مباحث مطرح‌شده، هدف این پژوهش طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی کارکنان در سازمان ملی استاندارد ایران است.

## ۱. مبانی نظری و پیشینه‌پژوهش

منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها هستند. یکی از موضوعات مهم سازمان‌ها در بخش مدیریت نیروی انسانی، تأمین نیازها و ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کاری نیروی انسانی آن سازمان است. توجه به این عامل بیانگر اهمیت سازمان برای نیروی انسانی خود به‌عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمند آن سازمان است. ازآنجایی‌که کارایی نیروی انسانی همواره براساس محاسبات اقتصادی قابل پیش‌بینی نیست، عامل‌های دیگری در این زمینه مؤثرند که برخاسته از نیازهای انسانی و فرامادی است (دادگر و همکاران، ۱۳۹۴). طی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ محققان یک ساختار جدیدی را به‌نام فلات‌زدگی شغلی در ادبیات رفتار سازمانی شناسایی و تعریف کردند. تعریفی که ویجا،[1] از فلات‌زدگی شغلی داشت،

1. Veiga

حرکت رو به بالا و افقی را در برمی‌گیرد و فلات‌زدگی را جایی می‌داند که دیگر این حرکت به‌دلیل ماندن زمان زیادی در پست فعلی با تردید انجام می‌گیرد (یانگ[1] و همکاران، ۲۰۱۹).

### ۱-۱. فلات یا سکون

فلات یا سکون در مسیر شغلی، بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القا کننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. درواقع فلات شغلی، به‌عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که در آن کارمندان بدون توجه به شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت‌های کمی برای پیشرفت پیدا می‌کنند. عواملی مانند مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، اصلاح ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای راهبردی و از همه اساسی‌تر پیشرفت‌های فناورانه و افزایش رقابت در محیط‌های کاری، ازجمله مهم‌ترین دلایلی هستند که فرصت ارتقا را از کارکنان گرفته و باعث شده آنان مدت طولانی‌تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (هو و همکاران[2]، ۲۰۲۲).

### ۱-۲. فلات‌زدگی شغلی

فلات‌زدگی شغلی مفهوم چندان جدیدی نیست؛ اما موضوعی است که همه سازمان‌ها به درجات مختلف آن را تجربه می‌کنند. فلات شغلی انواع متفاوتی دارد. فلات‌زدگی ساختاری، هنگامی رخ می‌دهد که فرصت پیشرفت درون نهاد ساختار سلسله‌مراتبی به پایان می‌رسد. فلات‌زدگی محتوایی، هنگامی است که کارکنان به اندازه کافی با شغل خود آشنایی دارند؛ با هیچ نوع چالشی روبه‌رو نیستند و با تقلیل یادگیری، خسته و دچار فلات‌زدگی می‌شوند (براویک[3]، ۲۰۱۸). بررسی‌ها نشان می‌دهد که فلات شغلی از طریق متأثر ساختن انگیزه‌های کارکنان، می‌تواند سکوت سازمانی را به وجود آورد. این‌یک واقعیت است که اعضای هر سازمانی، ظرفیت صحبت کردن و اظهارنظر در مورد مسائل مهم سازمانی را دارند، لیکن مطالعات نشان می‌دهد در شرایط بسته مدیریتی و عدم امکان اظهارنظر کارکنان نسبت به مسائل، پدیده سکوت سازمانی به وجود می‌آید (رمضانیان‌فهندری و همکاران، ۱۴۰۱).

1. Yang
2. Hu et al
3. Barwick

## ۱-۳. سکوت سازمانی

«سکوت سازمانی»[1]، برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی به‌نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد که به‌عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد و بعدها توسط برخی از اندیشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت. با وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به‌صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها درآمده است، اما مفهومی نه چندان شناخته شده است و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است. سکوت کارکنان پدیده‌ای است چندبُعدی، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (زهیر و اردوگان[2]، ۲۰۱۹). براساس پژوهش‌های صورت گرفته یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان فقدان اطلاعات، اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی تعبیر می‌شود (دیمیتریس[3] و همکاران، ۲۰۰۷). در تعاریف دیگر خودداری کارکنان از ابراز ایده‌ها، بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد واقعیت‌های سازمان و مسائل مربوط به‌کار و سازمان خود تعریف می‌شود (پیندر و هارلوس[4]، ۲۰۲۱).

مرور ادبیات بیانگر این مطلب است که عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی شامل عوامل مدیریتی، ازجمله ترس از بازخوردهای منفی، به‌ویژه از جانب زیردستان است که این امر به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی منجر می‌شود که مانع از جریان صعودی اطلاعات هستند (آرگو[5] و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، روش تصمیم‌گیری، پرداخت نامنصفانه، ناکارآمدی سازمان، عملکرد ضعیف سازمانی، تمرکزگرایی بالا، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف، جو سازمانی به‌خصوص جو بی‌عدالتی و عوامل فردی شامل ادراکات کارکنان، ترس

1. Organizational Silence
2. Zehir & Erdogan
3. Dimitris
4. Pinder & Harlos
5. Argo

از دست دادن شغل و مورد انتقاد قرار گرفتن از جانب سرپرستان و همکاران، ارزش‌ها و هنجارها و ترس از قدرت مدیران (آکازام، ۲۰۲۳). برخی از تحقیقات رابطه فلات شغلی و سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که در ادامه و در جدول زیر به آن‌ها پرداخته شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های خارجی و داخلی

| پژوهشگران | عنوان پژوهش | نقد پژوهش‌ها |
|---|---|---|
| «جینگ»[1] و همکاران (۲۰۲۴) | آیا فلات شغلی منجر به سکوت کارکنان خواهد شد؟ | نقد این پژوهش در این مورد بود که آن‌ها، یک مدل میانجی‌گری تعدیل شده انجام دادند و به پیامدهای فلات شغلی نپرداختند. |
| «هو و همکاران»[2] (۲۰۲۲) | «مطالعه فرا تحلیلی در فلات شغلی ذهنی» | در این پژوهش، آن‌ها فقط به بررسی فراتحلیلی در فلات شغلی پرداختند و به رابطه متغیر پژوهش با سکوت سازمانی و سایر متغیرهای وابسته به آن نپرداختند. |
| اصفهانی زاده (۱۴۰۲) | «سکوت سازمانی: زمینه‌ها و پیامدها» | در این پژوهش، فقط به بررسی سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر پرداخته شد. |
| خلیلی و طاهرزاده (۱۴۰۲) | «رابطه فلات‌زدگی شغلی با آوای سازمانی در کارکنان آموزش‌وپرورش» | در این پژوهش، پژوهشگران به بررسی رابطه فلات شغلی در کارکنان آموزش و پروش پرداختند که نیاز به بررسی در پژوهش و جامعه آماری سازمان ملی استاندارد ایران، برحسب ضرورت و نیاز وجود داشت. |
| قدرتی و همکاران (۱۴۰۲) | «ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن ایران» | این پژوهش فقط به بررسی پیامدهای مخرب فلات‌زدگی شغلی و راه‌های برون‌رفت از آن براساس نظرات خبرگان پرداخت که نیاز به تحقیقات تکمیلی وجود داشت. |

بنابراین به توجه به بررسی پیشینه و مطالعات مرتبط صورت گرفته و با توجه خلأ پژوهش و توجه به این‌که فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی است و در سال‌های اخیر مطالعات

1. Jing
2. Hu et al

محدودی در جهت شناخت پیامدهای حاصل از بروز فلات‌زدگی شغلی به‌خصوص در سازمان‌های ایرانی صورت گرفته است و به‌علاوه، در هیچ‌یک از پژوهش‌های صورت گرفته، الگوی جامعی درخصوص پیامدهای کلی فلات‌زدگی شغلی ارائه نشده است. پس فقدان مطالعات کافی در این حوزه‌ها با توجه به نیاز سازمان‌ها، اهمیت و ضرورت‌های خاص انجام پژوهش با این زمینه را بیشتر می‌سازد. نتیجه بررسی‌ها نشان داده است که روابط دو به دو بین متغیرهای این پژوهش برقرار بوده است؛ اما بررسی روابط هم‌زمان بین متغیرهای پژوهش، نوآوری این پژوهش است.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش می‌تواند هم توسعه‌ای (به لحاظ توسعه دانش در ارتباط با برخی متغیرها) و هم کاربردی (به‌واسطه ارائه راه‌حل‌های عملی) باشد. از لحاظ هدف پژوهش، این تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی و از لحاظ بعد زمان تحقیقی مقطعی است. از لحاظ کمی یا کیفی بودن، چون به طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی کارکنان در سازمان ملی استاندارد ایران می‌پردازد، روش آن کیفی و از روش تحلیل محتوا و نیز روش دلفی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و خبرگان سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌دهند که با مسائل منابع انسانی آشنایی دارند. در ارتباط با شناسایی مقوله‌های سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی اقدام به مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه (۳ نفر) شد. مصاحبه براساس اصل کفایت نظری بود، یعنی مصاحبه با افراد مذکور تا جایی ادامه پیدا کرد که اطلاعات و عوامل جدیدی به تحقیق اضافه نشد. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی خطی (هر عضو، نمونه بعدی را معرفی نمود) بود. بعد از انجام مصاحبه، مشخص شد که مصاحبه با افراد دوازدهم و سیزدهم، اطلاعات تکراری ارائه نمود، بنابراین مصاحبه با ۱۱ نفر منجر به تکمیل اطلاعات مورد نیاز شد. بنابراین حجم نمونه برابر با ۱۱ نفر بود. در مرحله دلفی، تعداد ۲۶ خبره (براساس تخصص، شهرت، سابقه کار، تحصیلات، سابقه کار در منابع انسانی و ...) انتخاب شدند، سپس با آنان تماس

حاصل شد تا میزان همکاری آن‌ها با محقق مشخص شود. برای اطمینان از پایایی پژوهش یا به‌عبارتی دقیق بودن یافته‌های تحقیق اقدامات زیر انجام گرفت:

- ❖ حساسیت پژوهشگر: با توجه به این‌که مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد، پژوهشگران تلاش کردند که با خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری و مهارت این پژوهش را به انجام رسانند.
- ❖ انسجام روش‌شناسی: تلاش شد که بین سؤال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش هم‌سویی لازم وجود داشته باشد.
- ❖ مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این بود که آزمودنی‌هایی انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند (ایسنهارد[1]، ۱۹۸۹).

در بخش اول تحقیق، محقق با بررسی مطالعات گذشته، مؤلفه‌های مربوط به سکوت سازمانی و فلات شغلی را استخراج کرد. سپس از طریق مصاحبه با خبرگان اقدام به مصاحبه با آنان کرد. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان از طریق روش تحلیل محتوا کدگذاری شد و سپس با اطلاعات حاصل از مطالعات گذشته ترکیب شدند؛ بنابراین در این تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای آشکار به صورتی نظام‌دار، عینی و کمی برای اندازه‌گیری متغیرها به تجزیه‌وتحلیل در اسناد و متون پرداخته و یافته‌ها را از متن استخراج کرده است. در نهایت با تشریح محتوای پیام‌های ارتباطی در مقوله‌ها دسته‌بندی شده‌اند. نخستین جزء در پژوهش کیفی، داده‌ها هستند که در این پژوهش از طریق مرور ادبیات و جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان با استفاده از پرسش‌نامه باز حاصل شده‌اند. جزء دوم گام‌هایی هستند که برای تفسیر و سازمان دادن به داده‌ها استفاده می‌شوند. این گام‌ها شامل مفهوم‌سازی، فروکاهی (کاهش)، تعیین مقوله‌ها با استفاده از ویژگی‌ها و ابعاد و در پایان ربط‌دهی یا نسبت‌دهی مقوله‌ها هستند. این عمل با استفاده از کدگذاری انجام می‌شود.

اعضای پانل دلفی برای پژوهش حاضر به‌صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و قضاوتی برگزیده شدند. معیارهای انتخاب خبرگان نیز شامل تسلط

1. Eissenhardt

نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. جامعه و نمونه جامعه آماری تحقیق حاضر، کارشناسان خبره بانک سپه در کشور بودند که دارای «حداقل ۸ تا ۲۰ سال سابقه کار در بانک سپه»، «دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد» و «دارای سابقه مدیریتی» هستند. برای نمونه‌گیری، از روش غیر تصادفی هدفمند یا قضاوتی استفاده شده است.

معیارهای انتخاب خبرگان نیز شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. تعداد این خبرگان در آزمون دلفی ۳۸ نفر بودند. در مرحله اول شاخص‌ها و مؤلفه‌های استخراجی حاصل از مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان مجدداً برای خبرگان ارسال شد تا چنانچه نیاز به تغییر یا اضافه و کم کردن مؤلفه‌ها وجود داشته باشد، این کار انجام شود. خبرگان حاضر با تمامی عوامل به‌دست‌آمده موافقت کرده و آن‌ها برای آنجا آزمون دلفی کافی دانستند.

پس از گردآوری پاسخ خبرگان در دورهای دلفی، میزان توافق اعضا از طریق نرم‌افزار SPSS و با محاسبه ضریب توافق کندال برای پرسش‌نامه‌ها بررسی و توافق بین خبرگان آزمون شد.

## ۳. یافته‌ها و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از خبرگان سازمان ملی استاندارد ایران با استفاده از پرسش‌نامه باز، شامل تحلیل و تفسیر (کدگذاری) مفاهیم بیان شده براساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی است (تحلیل محتوا پنهان).

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان، نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری در جداول زیر آمده است.

جدول ۲: نتایج حاصل از کدگذاری برای سکوت سازمانی

| متغیر | مقوله اصلی | مقوله فرعی | مؤلفه‌ها |
|---|---|---|---|
| سکوت سازمان | عوامل فردی | عوامل شخصیتی | انگیزه پایین<br>عدم تعهد<br>نامطلوب دانستن اختلاف‌نظر و تعارض<br>نظر قالبی جنسیت<br>باور به عدم انتقادپذیری مدیر<br>احترام به بزرگ‌تر<br>عدم جسارت<br>بدبینی و بی‌اعتمادی |
| | | سکوت دفاعی | ترس شخص از صحبت کردن<br>خودداری از ابراز ایده‌ها و عقاید<br>خودداری از ارائه اطلاعات یا نظرات مرتبط<br>ترس از انتقاد یا تنبیه<br>ترس از برکناری یا از دست دادن شغل<br>ترس از بی‌توجهی مدیر<br>ترس از خراب‌شدن تصویر<br>ترس از انگشت‌نما شدن<br>ترس از دست دادن احترام<br>ترس از قلمدادشدن به‌عنوان فردی مسئله‌ساز |
| | | عوامل مهارتی | تجربه‌های کاری ناموفق<br>عدم شناخت وظایف و اختیارات شغلی<br>فقدان مهارت‌های سیاسی<br>عدم درک مشکلات سازمان<br>عدم توانایی حل مشکلات سازمان<br>عدم آگاهی اخلاقی |
| | عوامل سازمانی | ضعف سرمایهٔ اجتماعی | اعتماد و روابط اجتماعی ضعیف<br>ضعف در همکاری<br>نبود ارتباطات باز<br>نبود فرصت تعامل |

| متغیر | مقوله اصلی | مقوله فرعی | مؤلفه‌ها |
|---|---|---|---|
| | | ضعف ساختار سازمانی | تمرکزگرایی بالا<br>رسمی‌سازی پایین<br>ارتباطات ضعیف<br>تصمیم‌گیری نامعقول<br>تصمیم‌گیری غیرمشارکتی<br>نبود امنیت شغلی<br>تفکیک عمودی بالا<br>نتیجه ارزیابی نامناسب<br>سیاست‌های غلط درخصوص سوت زدن |
| | | ضعف در هدف‌گذاری | نبود هدف روشن و مشخص<br>تعارض در اهداف<br>ضعف در هدف‌گذاری مشارکتی<br>اهداف سلسله‌مراتبی |
| | عوامل مدیریتی | شخصیت مدیریت | عدم برون‌گرایی<br>عدم گشودگی<br>عاجز بودن از درک مشکلات در سازمان<br>ضعف در مهارت<br>ترس از بازخورد منفی |
| | | باورهای مدیریت | مفروضات منفی مدیران در مورد اعتماد به کارکنان<br>اعتقاد به خودسربودن کارکنان<br>باور به دانای کل بودن مدیر<br>باور به نامطلوب بودن مخالفت |
| | | رفتار مدیریت | رفتارهای تبعیض‌آمیز<br>نبود ارتباطات صمیمی میان مدیر و کارکنان<br>عدم رعایت شایسته‌سالاری<br>برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف<br>بی‌اثر دانستن اظهارنظرها<br>گرایش به جذب نیروهای قراردادی<br>ایجاد جو ترس و ناامنی<br>عملکرد نادرست مدیریتی |

| متغیر | مقوله اصلی | مقوله فرعی | مؤلفه‌ها |
|---|---|---|---|
| | عوامل محیطی | محیط درونی | فرهنگ برچسب زنی<br>ضعف فرهنگ کار گروهی<br>فشارهای گروه و گروه اندیشی<br>جو مسموم<br>عدم انتشار مسئولیت<br>نهادینه نشدن فرهنگ گزارش‌دِهی و سوت‌زنی<br>جو بی‌اعتمادی<br>ارزشمند نبودن ایده‌ها |
| | | محیط بیرونی | توسعه‌نیافتگی<br>سوءپیشینه فرهنگی ضعیف<br>باورهای غلط اجتماعی<br>محیط کم سخاوت<br>فرهنگ عدم اطمینان<br>فرهنگ فاصله قدرت<br>عدم حساسیت به تخلفات<br>کم‌رنگ شدن اعتقادات دینی و اخلاقی |

جدول ۳: نتایج حاصل از کدگذاری برای فلات شغلی

| متغیر | مقوله اصلی | مقوله فرعی | مؤلفه‌ها |
|---|---|---|---|
| فلات شغلی | فلات‌زدگی سازمانی | فلات‌زدگی ساختاری | عدم توسعه و پیشرفت در مسیر شغلی<br>رکود شغلی<br>عدم ارتقای شغلی<br>نبود رشد شغلی<br>عدم امکان انتصاب عمودی<br>عدم احتمال افزایش مسئولیت‌ها و اختیارات<br>کاستی در نظام انتخاب<br>کمبود آموزش<br>کمبود پاداش درونی |

| متغیر | مقوله اصلی | مقوله فرعی | مؤلفه‌ها |
|---|---|---|---|
| | | فلات‌زدگی محتوایی | تنوع کاری پایین<br>محتوای خسته‌کننده و کسل‌کننده در شغل<br>یکنواخت بودن کارها<br>تسلط کامل فرد به انتظارات مافوق<br>نبود مباحث جدید برای یادگیری<br>پایین بودن هویت شغل<br>پایین بودن مفهوم شغل<br>عدم تناسب شغل با تحصیلات شاغل |
| | فلات‌زدگی شخصی | فلات‌زدگی زیستی | حس جبر برای انجام کارها<br>عدم تعلق به انجام کار<br>وجود روزمرگی در زندگی شخصی<br>نبود تغییرات کلی در زندگی<br>عدم احساس لذت در زندگی<br>عدم علاقه به‌کار<br>عدم احساس رضایت در زمینه‌های مختلف زندگی |
| | | فلات‌زدگی مهارتی | عدم توانایی و مهارت فردی<br>کمبود انگیزش کاری<br>بینش نادرست فرد<br>نبود شفافیت در خواسته‌های فردی<br>نبود انعطاف کافی در نظر گرفتن گزینه‌ها |

براساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیل محتوا متغیر سکوت سازمانی دارای چهار بُعد عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی است و همچنین متغیر فلات شغلی سازمان دارای دو بُعد فلات‌زدگی سازمانی و فلات‌زدگی شخصی است.

در مرحله بعد با استفاده از آزمون دلفی، ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی تخلیص و پالایش شدند و بنابراین شروع آزمون دلفی با ۱۰۲ مؤلفه استخراجی برای سکوت سازمانی و فلات شغلی که در جدول (۴) آمده است شروع شد. در مراحل ۱ تا ۳، میانگین و انحراف معیار

مربوط به نظرات خبرگان در مورد مؤلفه‌های به‌دست‌آمده محاسبه و مورد تحلیل قرار گرفت تا در نهایت مؤلفه‌های نهایی براساس اجماع نظرات خبرگان به دست آمد. با توجه به بررسی نتایج سه مرحله آزمون دلفی به‌همراه میانگین دیدگاه‌های خبرگان برای سکوت سازمانی، نتایج عواملی که به‌واسطه داشتن میانگین کم‌تر از استاندارد (عدد ۳) بودند، حذف شدند. بدین‌ترتیب تعداد ۱۳ مؤلفه در سه مرحله آزمون دلفی حذف شد. در جدول زیر نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال برای متغیر سکوت سازمانی آمده است.

جدول ۴: آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال برای سکوت سازمانی

| | راند ۱ | راند ۲ | راند ۳ |
|---|---|---|---|
| تعداد | ۲۶ | ۲۶ | ۲۶ |
| ضریب توافقی کندال | ۰/۷۵۲ | ۰/۷۸۴ | ۰/۷۹۸ |
| عدد معنی‌داری | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

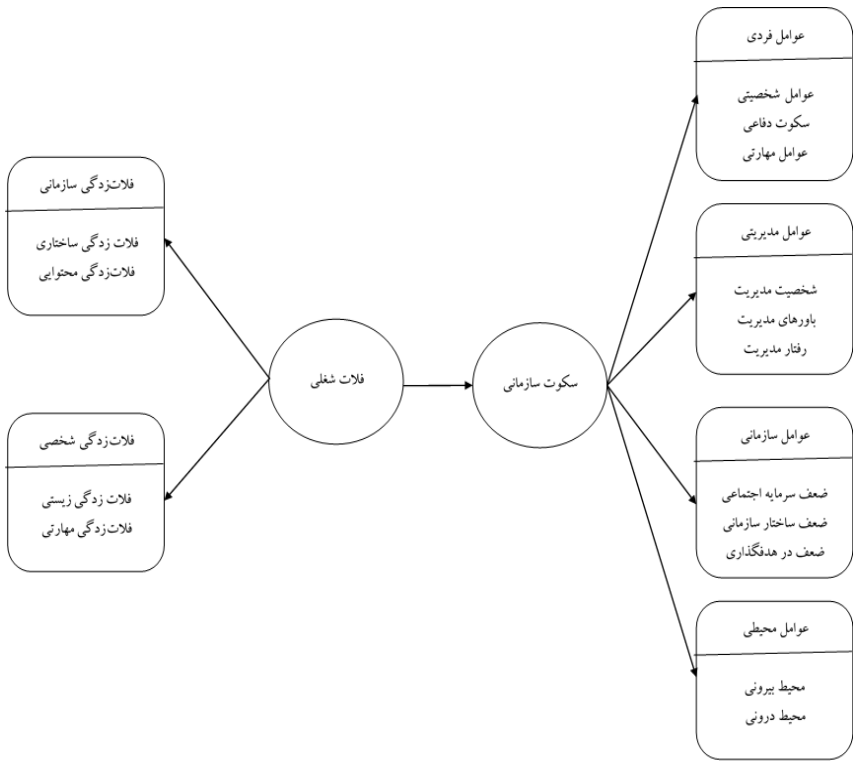
ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضای پانل درباره اهمیت مؤلفه‌های سکوت سازمانی در هر سه مرحله بیشتر از ۰/۶ بود و همچنین میزان افزایش این ضریب در مرحله دوم به سوم نیز کم‌تر از ۰/۰۱ بود (۰/۰۰۹) و با توجه به این‌که تعداد اعضای پانل نیز بیش از ۱۰ نفر بودند، بنابراین ضریب کندال به‌دست‌آمده برای آزمون دلفی عوامل مربوط به سکوت سازمانی کاملاً معنادار است.

نتایج سه مرحله آزمون دلفی به‌همراه میانگین دیدگاه‌های خبرگان برای فلات شغلی مورد بررسی قرار گرفت که همانند آزمون دلفی برای متغیر سکوت سازمانی، برای متغیر فلات شغلی نیز مؤلفه‌هایی به‌علت داشتن میانگین کم‌تر از استاندارد مورد نظر حذف و سایر مؤلفه‌های مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. بدین‌ترتیب تعداد ۷ مؤلفه حذف شد. در ارتباط با ضریب کندال برای آزمون دلفی مربوط به متغیر فلات شغلی نیز باید گفت که در هر سه راند میزان ضریب کندال برابر با ۰/۸۰۴، ۰/۸۵۷ و ۰/۸۷۲ بودند که دارای مقداری بیش از ۰/۶ بوده و میزان افزایش این ضریب در مرحله دوم به سوم کم‌تر از ۰/۱ است، بنابراین برای این متغیر نیز ضریب کندال معنادار است.

جدول ۵: آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال برای فلات شغلی

| | راند ۱ | راند ۲ | راند ۳ |
|---|---|---|---|
| تعداد | ۲۶ | ۲۶ | ۲۶ |
| ضریب توافقی کندال | ۰/۸۰۴ | ۰/۸۵۷ | ۰/۸۷۲ |
| عدد معنی‌داری | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

اکنون با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون‌های قبلی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی ارائه می‌شود. در این الگو، متغیر سکوت سازمانی دارای چهار بُعد عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی است و همچنین متغیر فلات شغلی دارای دو بُعد فلات‌زدگی سازمانی و فلات‌زدگی شخصی است.




شکل ۱: الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی (یافته‌های محقق)

مدل فوق، نشان‌دهنده تأثیرپذیری سکوت سازمانی با ابعاد عوامل محیطی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی از فلات شغلی با ابعاد فلات‌زدگی شخصی و فلات‌زدگی شغلی است. این ابعاد با استفاده از داده‌های حاصل از مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان و به‌کارگیری آزمون تحلیل محتوا شناسایی و از طریق آزمون دلفی مورد تخلیص و ارزیابی نهایی قرار گرفتند. در نهایت مدل به‌دست‌آمده با آزمون مدل معادلات ساختاری مورد بررسی و روابط میان دو متغیر فلات شغلی و سکوت سازمانی بود.

## ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر به طراحی سکوت سازمانی مبتنی بر فلات شغلی در سازمان ملی استاندارد ایران پرداخت. در راستای این هدف، چندین سؤال مطرح و مورد بررسی قرار گرفت. بدین‌ترتیب که براساس مطالعات گذشته و مصاحبه با خبرگان، الگوی تحقیق طراحی شد. در این پژوهش، براساس مطالعات گذشته و مصاحبه‌های خبرگان، حجم زیادی از داده‌های خام گردآوری شد که با استفاده از تحلیل محتوا، داده‌های مذکور کدگذاری شده و مؤلفه‌ها و ابعاد متغیرهای سکوت سازمانی و فلات شغلی شناسایی شدند. براین‌اساس سکوت سازمانی دارای ۷۴ مؤلفه بوده که در قالب چهار بُعد عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین متغیر فلات شغلی دارای ۲۹ مؤلفه بوده که در قالب دو بُعد فلات‌زدگی شخصی و فلات‌زدگی سازمانی دسته‌بندی شدند. بعد از شناسایی عوامل براساس آزمون تحلیل محتوا، عوامل مذکور با استفاده از آزمون دلفی، از سوی خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین‌ترتیب از ۷۴ گویه شناسایی‌شده برای متغیر سکوت سازمانی ۱۳ مؤلفه حذف و ۶۱ مؤلفه باقی ماند. همچنین برای متغیر فلات شغلی از ۲۹ عامل شناسایی شده، تعداد ۷ عامل حذف شد. ضریب کندال نیز برای آزمون دلفی این متغیر به ۰/۸۷۲ رسید. نتایج به‌دست‌آمده با مطالعات جینگ و همکاران (۲۰۲۴)، رمضانی فهندری و همکاران (۱۴۰۱) و دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹)، هم‌راستا است. با توجه به اهمیت کیفیت کاری و نگرانی‌های فزاینده کارکنان در این خصوص، سازمان‌ها می‌بایست برنامه‌ریزی

بلندمدتی جهت رشد و توسعه کارکنان خود داشته باشند. کارکنان اغلب دارای امید و انتظارات ویژه‌ای برای رسیدن به بالاترین سطح سازمان داشته و اکثر آنان به پیشرفت خویش، رسیدن به اهداف خود، کسب قدرت، کسب بالاترین مسئولیت و پاداش و مواردی از این قبیل اهمیت می‌دهند؛ اما متأسفانه کارکنان قبل از رسیدن به اهداف خود دچار سکون و فلات‌زدگی شده که موجب سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به‌نوبهٔ خود منجر به ایجاد پدیده‌هایی مانند سکوت سازمانی می‌شود. فلات شغلی در مسیر شغلی بیان‌کننده رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی است و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست بوده که ارتباط تنگاتنگی با بی‌انگیزگی کارکنان دارد. این بی‌انگیزگی باعث می‌شود که افراد کارها و اموری را انجام دهند که بدان علاقه ندارند و کم کم دچار رکود شوند. این رکود، سکون و عدم پیشرفت در جنبه‌های مختلف شغلی باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف نسبت به سازمان بی‌تفاوت شود که سکوت افراد در سازمان را در پی خواهد داشت. سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی بی‌فایده است که موجب از بین رفتن سرمایه‌گذاری‌های سازمان شده و از پیامدهای اساسی آن می‌توان به کاهش عملکرد فردی، ایجاد فشار عصبی، سانسور عقاید، غیبت از کار و در موارد شدید، ترک کار از سوی کارمند، اشاره کرد.

براساس الگوی به‌دست‌آمده پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

- با توجه به بُعد عوامل فردی سکوت سازمانی، براساس نتایج به‌دست‌آمده یکی از عواملی که موجب سکوت سازمانی افراد می‌شود عامل ترس است، ترس از انتقاد یا تنبیه، ترس از بی‌توجهی مدیریت، ترس از برکناری یا ازدست دادن شغل، ترس از انگشت‌نما شدن، ترس از دست دادن احترام و ...، سازمان ملی استاندارد ضمن تقویت فرهنگ صحیح افشاگری تخلفات و فسادهای احتمالی در سازمان می‌بایست آموزش‌های لازم را به مدیران در نحوه برخورد، ارج‌نهادن و تشویق این کارکنان ارائه کند.
- با توجه به بُعد عوامل مدیریتی سکوت سازمانی، مدیران بایستی از اقدامات چندگانه

به‌جای استناد به یک اقدام واحد، استفاده نمایند تا هم مشارکت کارکنان را افزایش دهند و هم مزایای عملکردی ناشی از آن را بهبود دهند. برای این کار نخست بایستی مشاغلی که با کارکنان غیرتخصصی پرشده‌اند به‌وسیله جایگزینی کارکنان با بازخورد بالاتر، مستقل‌تر، دارای تنوع فعالیت و مهم‌تر، طراحی مجدد شوند. دوم این‌که، سطوح بالایی از مشارکت کارکنان بایستی به‌وسیله ارزیابی عملکرد رسمی همه اعضای سازمان، تشویق شود و پاداش داده شود. سوم مدیران اجرایی سازمان بایستی تلاش نمایند برای ترغیب کارکنانی که در جهت اهداف مشترک تلاش می‌کنند و این تلاش بااهمیت و با معنا است و باعث انگیزش کارکنان شوند؛ که این کار هم باعث انگیزش و رفع فلات شغلی در سازمان می‌شود و هم موجب بهبود گشودگی و مشارکت افراد و کاهش سکوت سازمانی می‌شود.

- ❖ با توجه به بُعد فلات‌زدگی شغلی متغیر فلات شغلی، تمرکز و رسمیت زیاد کارکنان مانع تعامل سازنده با سازمان، خلق ایده‌های جدید برای کار، توانمندسازی کارکنان و ... می‌شود. این موارد ممکن است باعث فلات شغلی، خستگی کارکنان، نارضایتی شغلی آنان و افزایش فشار روحی به آن‌ها و درنتیجه سکوت سازمانی شود. بنابراین سازمان بایستی سازوکاری را اتخاذ نماید که فرایند مدیریت دانش یک فرایند مداوم باشد و درعین‌حال تسهیل‌کننده روابط کارکنان و کمک‌کننده به افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها باشد و نه مانعی برای آن‌ها. برای این کار می‌تواند سرمایهٔ اجتماعی خود را بهبود دهد تا از طریق آن‌ها افراد توانمند شده و توانایی پذیرش مسئولیت و انجام وظایف خود را داشته باشند بدون آنکه نیاز به قوانین و مقررات زیاد باشد.
- ❖ با توجه به بُعد عوامل مدیریتی متغیر سکوت سازمانی، مدیران بهتر است که از ایجاد گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و غیررسمی در سازمان حمایت کنند؛ زیرا این گروه‌ها می‌توانند روابط بین کارکنان را توسعه داده و میزان مشارکت و اعتماد اجتماعی افراد و درنتیجه سرمایهٔ اجتماعی را افزایش دهند. مدیران باید در انجام وظایف و برخورد با کارکنان، به ارزش‌های انسانی، اصول اخلاقی، کرامت و احترام

متقابل توجه نمایند و فعالیت‌های تیمی و گروهی را تقویت کنند و با القای حس مسئولیت و اطمینان، موجب تشویق کارکنان در جهت ایجاد ارزش و احترام به یکدیگر شوند و به ایجاد جو اطمینان و اعتماد در محیط کار کمک کنند. تمامی این موارد براساس نتایج به‌دست‌آمده باعث کاهش فلات شغلی و درنتیجه کاهش سکوت سازمانی می‌شوند.

- با توجه به بُعد عوامل سازمانی متغیر سکوت سازمانی، جهت کاهش پدیده سکوت سازمانی پیشنهاد می‌شود به فرهنگ سازمانی در این زمینه توجه بیشتری شود تا هم دید منفی به افشاگری از بین برود هم همکاری میان مدیر و کارکنان افزایش یابد. با کاهش فاصلهٔ قدرت در سازمان و تخت‌تر کردن سازمان و ایجاد سازوکارهای حمایت قانونی برای کارکنان افشاگر و نیز معرفی افشاکنندگان فساد اداری و اقتصادی به‌عنوان قهرمانان شفافیت می‌توان تمایل کارکنان را به افشای خطاکاری‌ها در سازمان افزایش داد.

## فهرست منابع

اصفهانی زاده، سارا (۱۴۰۲). ***سکوت سازمانی: زمینه‌ها و پیامدها***، دهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، تهران.

خلیلی، عبدالجواد؛ طاهرزاده، جلال (۱۴۰۲). ***رابطه فلات‌زدگی شغلی با آوای سازمانی در کارکنان آموزش‌وپرورش***، جامعه‌شناسی آموزش‌وپرورش، دوره ۹، شماره ۱.

دامغانیان، حسین؛ شهباز، عرفان (۱۳۹۹). ***تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی***، علوم و فنون نظری، دوره ۱۶، شماره ۵۴ – شماره پیاپی ۵۴.

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). ***سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها***. فصلنامه علوم مدیریت ایران، جلد ۱، شماره ۲۱.

قدرتی، جلیل؛ مرادی، محسن؛ مزیدی، علیرضا (۱۴۰۲). ***ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن ایران***، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره: ۱۵، شماره: ۲۹.

نصراصفهانی، علی؛ آقابابایپور دهکری، طاهره (۱۳۹۲). ***بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان***، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۴، شماره ۴.

## *References*


Akuzum, C. (2014). *The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions*, International J. Soc. Sci. and Education, 5(1):96-107.

Argo, J. J. Dahl, D. W. & White, K. (2011). *Deceptive Strategic Identity Support: Misrepresentation of Information to Protect Another Individual's Public Self-Image*. Journal of Applied Social Psychology, 41(11):2753-2767.

Badir, N. S. M., & Qaud, G. R. A. (2024). *Controlling Career Plateau in Jordanian Public Commissions: The Role of Corporate Governance*. Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 7218-7231.

Bouradas, D. I. M. I. T. R. I. S., & Vokala, M. (2007). *Organizational silence: a new challenge for human resources management*. Athense university of economics and business, 2, 1-19.

Dimitris, B. and Vokala, M. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management*. Athens University of Economics and Business, p1-19.

Ersen, N., Usta, U. C., Bayram, B. C., & Akyüz, I. (2023). *Intermediate role of presenteeism in relationship between organizational stress and organizational silence: research on forest industry employees*. Drvna industrija, 74(2), 183-194.

Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). *A meta-analytic study of subjective career plateaus*. Journal of Vocational Behavior, 132, 103649.

Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2024). *Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model*. Nankai Business Review International, 15(1), 1-20.

Nouri, C. (2019). *Hierarchical vs. flat organizational structure and benefits of each, Pingboard*, available at: https://pingboard.com/blog/hierarchical-vs-flat-organizational-structure-and-benefits-of-each/ (accessed 17 May 2022).

Pinder, C.C. and Harlos, K. P. (2001) *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. In Rowland, K. M. and Ferris, G.R. (Eds), Research in personnel and Human Resources Management. New York. 20, 331-69.

Xu, A., Ayub, A. and Iqbal, S. (2022). *When' and 'why' employees resort to remain silent at work? A moderated mediation model of social undermining*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 35 No. 3, pp. 580-602, doi: 10.1108/jocm-11-2021-0332

Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). *Career plateau: A review of 40 years of research*. Journal of vocational behavior, 110, 286-302.

Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). *The Association between Organizational Silence and Ethica Leadership through Employee Performance*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24: 1389–1404.