

**ORIGINAL ARTICLE****Investigating the Antecedents and Coercive Organizational Messages in Iranian Government Organizations: A Qualitative Study with a Grounded Theory Approach****Mehdi Mohammadi<sup>1</sup>** Assistant Professor, Department  
of Administration Payame  
Noor University, Tehran. Iran.**\*Correspondence**Mehdi Mohammadi  
E-mail:  
[Mohammadi12035@pnu.ac.ir](mailto:Mohammadi12035@pnu.ac.ir)

Receive Date: 09/July/2025

Revise Date: 22/Feb/2026

Accept Date: 23/Febr/2026

**How to cite**Mohammadi, M. (2026).  
Investigating the Antecedents and  
Coercive Organizational Messages in  
Iranian Government Organizations:  
A Qualitative Study with a Grounded  
Theory Approach. *Public  
Organizations Management*, 14(4),  
177-190.**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

Organizational silence, defined as the conscious or intentional withholding of work-related ideas, information, or concerns by employees (Morrison & Milliken, 2000), has gained increasing scholarly attention due to its detrimental effects on innovation, decision-making, and overall organizational performance. In public sector organizations, where hierarchical structures and bureaucratic rigidity are prevalent, silence can become a systemic barrier to change and development. Iranian government organizations operate within a unique socio-political context characterized by centralized decision-making, economic pressures such as international sanctions, and emerging challenges including post-pandemic surveillance technologies.

Despite growing research on organizational silence in Western and Asian contexts, there remains a significant gap in context-specific, qualitative studies that explore the lived experiences of employees in Iranian public sector organizations. Most existing studies have adopted quantitative approaches, focusing on predefined variables and testing hypotheses derived from Western literature. Few have employed grounded theory to systematically develop a paradigmatic model from direct narratives of managers and employees. Moreover, emerging factors such as digital monitoring in remote work, post-COVID-19 pressures, and the interaction between psychological contract violation and organizational bullying have rarely been investigated in the Iranian public sector. Understanding these factors is critical because silence not only reduces productivity but also leads to emotional exhaustion and turnover among public servants, ultimately harming citizen-centric services. The absence of a localized model means that many interventions are imported from Western contexts without considering Iran's cultural and structural particularities, such as strong collectivism and power distance.

Furthermore, the dynamic nature of organizational silence – how it evolves, reinforces itself, and becomes embedded in daily routines – remains poorly understood in non-Western settings. In Iran, where administrative reforms have often faced resistance due to deep-rooted hierarchical traditions, silence may function as a covert form of resistance or self-protection. Without a grounded understanding of the specific antecedents and consequences operating in this context, policy makers risk implementing ineffective solutions that fail to address the real drivers of silence. Therefore, the central research question is: What is the paradigmatic model of antecedents and consequences of organizational silence in Iranian government organizations? The aim is to identify and explain causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and outcomes, providing a grounded theory that can inform both theory and practice.

## Methodology

This study adopts a qualitative, exploratory-applied research design using a constructivist grounded theory approach (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015). This approach is particularly suitable for under-theorized phenomena where deep, context-sensitive understanding is required. The target population consisted of employees and managers working in various Iranian government organizations, including ministries, provincial offices, state-affiliated agencies, and public universities, who had direct, meaningful experience with organizational silence. Purposive sampling was used with the following inclusion criteria: at least five years of work experience in a government organization; personal experience or direct observation of organizational silence (self or colleagues); ability to articulate experiences; and diversity in job level, organization type, and gender. Sampling continued until theoretical saturation – the point at which new data no longer generated new concepts or categories. A total of 19 participants were interviewed (11 men, 8 women; 6 senior/middle managers, 13 frontline employees). All interviews were conducted in Persian and later translated into English for analysis. Semi-structured in-depth interviews were the primary data collection tool. An interview guide was developed based on literature review and refined iteratively after the first three interviews to capture emerging themes more effectively.

Key questions included: Describe a situation where you or your colleagues deliberately withheld work-related ideas or concerns; What factors do you think caused this silence?; What were the consequences for you, your team, or the organization?; Under what conditions was silence reduced or managed? Interviews lasted 45 to 75 minutes, were audio-recorded with written consent, and transcribed verbatim. Additionally, a limited number of internal organizational documents (e.g., performance evaluation reports) were examined for triangulation. Data analysis followed the three-step coding approach of grounded theory (Corbin & Strauss, 2015).

Open coding involved line-by-line analysis generating over 128 initial concepts, later condensed into 85 codes. Axial coding organized codes into 29 main concepts and 16 sub-categories, and causal, contextual, and intervening relationships were identified. Selective coding determined the core category – organizational silence as a self-reinforcing cycle in centralized government structures – and the paradigmatic model was built. To ensure trustworthiness, codes and categories were reviewed by an external researcher familiar with qualitative methods, and any disagreements were discussed until consensus was reached. Analysis was facilitated by MAXQDA software, and inter-coder reliability was 87 percent. Ethical considerations included informed consent, confidentiality, and the right to withdraw.

## Findings

The grounded theory analysis revealed a paradigmatic model in which organizational silence is not a static phenomenon but a self-reinforcing cycle driven primarily by structural and leadership factors. The causal conditions (direct antecedents) included toxic leadership and lack of genuine managerial support, such as empty promises or indirect punishment of idea-givers; centralized structure and rigid hierarchy where decision-making is concentrated at top levels; and emerging contextual pressures like digital surveillance after the pandemic, economic sanctions, and performance pressure. The contextual conditions were closed organizational culture and lack of psychological safety, cultural and ethnic differences in nationwide organizations, and weak reward and feedback systems. Intervening conditions that moderated the process included job burnout and perceived distributive injustice, organizational bullying and psychological contract violation, and low psychological capital (lack of hope and self-efficacy). Employees adopted different strategies in response: defensive silence (withholding to protect self), acquiescent silence (resigned submission), and prosocial or organizational-oriented silence (silence to protect the organization, which sometimes led to side unethical behaviors). The consequences of organizational silence were reduced organizational innovation and creativity, increased deviant behaviors such as absenteeism, hidden sabotage, and quiet quitting, weakened commitment and collective burnout, and a decline in public service quality and citizen dissatisfaction. Under managed conditions, a temporary focus on routine tasks was observed as a dual outcome. The core category was organizational silence as a self-reinforcing cycle: once silence becomes the norm, it intensifies the original antecedents, leading to worsening outcomes. Illustrative

quotes from participants (translated from Persian) include: Our manager always says share your opinions, but when we do, either ignores us or says there's no budget. Now everyone remains silent (middle manager, ministry); and After COVID, with online monitoring systems, people are afraid even to give negative feedback in group chats (expert, provincial organization).

### Discussion and Conclusion

This study provides a context-grounded model of organizational silence in Iranian government organizations. The findings confirm that organizational silence is far more dependent on structural and leadership factors than on individual personality traits – a key insight that challenges the tendency to individualize the problem. The results align with studies by Mohammadi et al. (2023) showing that a closed organizational environment increases silence, but extend this by identifying toxic leadership and digital surveillance as emerging antecedents. The role of prosocial silence leading to side unethical behaviors echoes Abbaspour et al. (2020). Internationally, the findings are consistent with Morrison (2023) and Hao et al. (2022) regarding burnout and negative leadership; however, the present model gives greater weight to context-specific factors such as centralized structures, sanctions, and post-pandemic surveillance. Unlike early studies (e.g., Morrison & Milliken, 2000) that emphasized organizational-level barriers, this study shows that in Iran's public sector, silence operates as a vicious cycle that actively erodes public service quality.

The theoretical contributions are threefold: providing the first grounded-theory model of organizational silence in Iranian public administration; introducing emerging contextual pressures as distinct antecedents; and demonstrating how prosocial silence can transition into ethically questionable behaviors. Additionally, this study reveals that silence is not merely an absence of voice but a dynamic, learned behavior reinforced by repeated negative experiences with management, which has not been fully captured in previous quantitative research. Practical implications include establishing secure and anonymous voice channels such as digital suggestion systems with identity protection; implementing authentic and empowering leadership training for middle and senior managers; revising reward and feedback systems to encourage constructive criticism; reducing excessive digital monitoring, especially in remote work settings, and attending to post-crisis psychological well-being; and fostering psychological safety through group workshops and top-manager modeling. Furthermore, organizations should conduct regular climate assessments to detect silent norms early and design targeted interventions before the cycle becomes entrenched.

Limitations of this study are that the qualitative findings are not statistically generalizable, though theoretical generalization is intended; the focus on Iranian government organizations limits transferability to similar contexts; there is reliance on participant recall and potential social desirability bias; and there was lack of access to some confidential internal documents. Future research directions include mixed-methods studies to test the model across different types of government organizations, longitudinal studies to examine the evolution of the silence cycle, comparative studies between public and private sectors in Iran, and exploration of the role of emerging technologies such as AI-based monitoring on future silence patterns. In conclusion, organizational silence in Iranian government organizations is a systemic, self-reinforcing phenomenon rooted in centralized structures and ineffective leadership. Breaking this cycle requires simultaneous interventions at structural, leadership, and cultural levels. Without such changes, silence will continue to undermine public service performance and employee well-being.

### KEYWORDS

Organizational Sulking, Antecedents, Consequences in Iranian Governmental Organizations, Grounded Theory, Human Resource Management.



## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال چهاردهم، شماره ۴، پیاپی ۵۶، پاییز ۱۴۰۵ (۱۹۰-۱۷۷)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.74887.5215>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

# بررسی پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران: یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای

 \*مهدی محمدی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه  
پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: مهدی محمدی  
رایانامه:

[Mohammadi12035@pnu.ac.ir](mailto:Mohammadi12035@pnu.ac.ir)

## چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، با رویکرد کیفی و بر پایه نظریه زمینه‌ای انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران بود که تجربه مستقیم از پدیده قهر سازمانی داشتند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، ۱۹ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و با روش تحلیل محتوای کیفی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۱۲۰ مفهوم اولیه استخراج و به ۸۲ کد تقلیل یافت. در کدگذاری محوری، این کدها به ۲۸ مفهوم اصلی و ۱۵ مقوله فرعی سازمان‌دهی شدند و در نهایت، مدل پارادایمی شکل گرفت. پیشایندهای قهر سازمانی در پنج مقوله اصلی شناسایی شدند: عوامل ساختاری-فرهنگی (مانند سلسله‌مراتب شدید و فرهنگ بسته)، عوامل رهبری (مانند رهبری سمی و عدم حمایت مدیران)، عوامل روان‌شناختی-فردی (ترس از طرد، احساس بی‌عدالتی و فرسودگی)، عوامل بین‌فردی (تعارض با همکاران و تفاوت‌های فرهنگی) و عوامل زمینه‌ای نوظهور (مانند فشارهای پس از همه‌گیری و فناوری‌های نظارتی). پیامدهای آن شامل کاهش نوآوری و بهره‌وری سازمانی، افزایش رفتارهای انحرافی و فرسودگی شغلی، تضعیف تعهد سازمانی و در نهایت، تضعیف عملکرد کلی خدمات عمومی بودند. در شرایط مدیریت مناسب، برخی پیامدهای مثبت مانند تمرکز بر وظایف اصلی نیز مشاهده شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، بیش از عوامل فردی، ریشه در ساختارهای متمرکز و رهبری ناکارآمد دارد و می‌تواند چرخه‌ای معیوب ایجاد کند. پیشنهاد می‌شود مدیران دولتی با ایجاد کانال‌های امن بیان نظر، آموزش رهبری اصیل و تحول دیجیتال مشارکتی، این پدیده را مدیریت کنند. این مطالعه با ارائه مدلی زمینه‌مند، به درک عمیق‌تر از پویایی‌های قهر سازمانی در بخش عمومی ایران کمک می‌کند.

## واژه‌های کلیدی

قهر سازمانی، پیشایندها، پیامدهای سازمان‌های دولتی ایران، نظریه زمینه‌ای، مدیریت منابع انسانی.

## استناد به این مقاله:

مهدی محمدی (۱۴۰۵). بررسی پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران: یک مطالعه کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴ (۴)، ۱۷۷-۱۹۰.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

سازمان‌های دولتی در ایران، به‌عنوان مجریان اصلی سیاست‌های عمومی، شدیداً به مشارکت فعال کارکنان وابسته‌اند تا بتوانند با چالش‌های پیچیده مانند تغییرات اقتصادی، فشارهای اجتماعی و بحران‌های نوظهور مقابله کنند. با این حال، پدیده قهر سازمانی - یعنی خودداری عمدی کارکنان از بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اطلاعات مرتبط با کار - به‌عنوان مانعی پنهان اما قدرتمند، بهره‌وری و نوآوری را تهدید می‌کند. این رفتار نه تنها تصمیم‌گیری را مختل می‌کند، بلکه می‌تواند به چرخه‌ای از بی‌اعتمادی و کاهش عملکرد منجر شود.

قهر سازمانی نخستین بار توسط موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به‌عنوان ساختاری سازمانی توصیف شد که مدیران ارشد را از اطلاعات حیاتی محروم می‌کند. پژوهش‌های بعدی این مفهوم را چندبعدی دانستند و انواع آن را شامل قهر مطیع (بر پایه تسلیم)، تدافعی (بر پایه ترس) و نوع‌دوستانه (بر پایه حمایت از دیگران) طبقه‌بندی کردند (ون داین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ برینسفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در سال‌های اخیر، بررسی‌های سیستماتیک نشان داده‌اند که پیشایندهای این پدیده اغلب ریشه در رهبری منفی، فرهنگ سازمانی بسته و عوامل روان‌شناختی دارد، در حالی که پیامدهای آن فراتر از کاهش تعهد، به فرسودگی و رفتارهای انحرافی گسترش می‌یابد (امام و کیم، ۲۰۲۳؛ هائو و همکاران، ۲۰۲۲).

در سازمان‌های دولتی ایران، ساختارهای سلسله‌مراتبی عمیق، تمرکز قدرت و فشارهای خارجی (مانند تحریم‌ها و همه‌گیری) این پدیده را تشدید کرده‌اند. پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که قهر سازمانی در بخش عمومی، بیش از بخش خصوصی، به کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود (افثیمیوپولوس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). این مطالعه با تمرکز بر تجربیات مستقیم کارکنان و مدیران دولتی، به دنبال پاسخ به این سؤال است: مدل پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

با توجه به کمبود مطالعات زمینه‌مند کیفی در این حوزه، این پژوهش می‌کوشد مدلی بومی ارائه دهد که نه تنها بدیهیات را تکرار نکند، بلکه ابعاد نوظهوری مانند نقش فناوری‌های نظارتی و فشارهای پس از کووید-۱۹ را نیز کاوش کند. انتظار می‌رود نتایج، راهکارهای عملی برای مدیران دولتی فراهم آورد

تا با شکستن چرخه قهر، به سمت سازمان‌های مشارکتی‌تر حرکت کنند.

## مبانی نظری

### قهر سازمانی

قهر سازمانی به خودداری آگاهانه کارکنان از بیان اطلاعات، ایده‌ها یا نگرانی‌های مرتبط با کار تعریف می‌شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). این مفهوم با سکوت صرف متفاوت است و اغلب ریشه در ترس، بی‌اعتمادی یا باور به بی‌فایده بودن بیان دارد (پایندر و هارلوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). برینسفیلد (۲۰۱۳) آن را چندبعدی و قابل انتقال در سازمان توصیف کرد. در تعریف اخیر، امام و کیم (۲۰۲۳) قهر را به دو سطح فردی و سازمانی تقسیم کرده و تأکید دارند که قهر سازمانی اغلب از باورهای مدیران ارشد به برتر بودن دانش خود نشأت می‌گیرد.

ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، سه نوع اصلی شناسایی کردند: مطیع (تسلیم منفعلانه)، تدافعی (خودحفاظتی) و نوع‌دوستانه (حمایت از دیگران). پژوهش‌های جدیدتر، نوع فرصت‌طلبانه را نیز اضافه کرده‌اند که برای منافع شخصی است (نول و ون دیک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ چو و چانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

### پیشایندهای قهر سازمانی

پیشایندها را می‌توان در سطوح مختلف بررسی کرد:

۱. عوامل فردی و روان‌شناختی: ترس از طرد، احساس بی‌عدالتی و فرسودگی شغلی (بامستر و لیری<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵؛ هائو و همکاران، ۲۰۲۲).
  ۲. عوامل رهبری و سازمانی: رهبری سمی، نظارت بیش از حد و فرهنگ بسته (واکولا و بوراداس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ افشان و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲).
  ۳. عوامل زمینه‌ای و اجتماعی: تفاوت‌های فرهنگی و فشارهای خارجی مانند بحران‌ها (امام و کیم، ۲۰۲۳).
- در بخش عمومی، ساختارهای متمرکز و عدم حمایت مدیران، پیشایندهای اصلی هستند (افثیمیوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴).

### پیامدهای قهر سازمانی

قهر سازمانی نه تنها یک رفتار فردی، بلکه پدیده‌ای جمعی است که می‌تواند چرخه‌ای معیوب در سازمان ایجاد کند. پیامدهای

5. Pinder & Harlos  
6. Knoll & Van Dick  
7. Chou & Chang  
8. Baumeister & Leary  
9. Vakola & Bouradas.  
10. Afshan et al

1. Morrison & Milliken  
2. Van Dyne  
3. Brinsfield  
4. Efthymiopoulos

این ادبیات نظری با ارائه چندین تعریف کلیدی از قهر سازمانی (از موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) تا تعاریف چندبعدی برینسفیلد (۲۰۱۳) و امام و کیم (۲۰۲۳)، انتخاب تعریف عملیاتی بر پایه خودداری آگاهانه با ریشه‌های ساختاری و روان‌شناختی را توجیه می‌کند. سیر تحولی موضوع از تمرکز اولیه بر عوامل سازمانی (دهه ۲۰۰۰) به سمت ابعاد روان‌شناختی، رهبری منفی و زمینه‌های نوظهور مانند فناوری و بحران‌ها (۲۰۲۰ به بعد) نشان می‌دهد که قهر سازمانی پدیده‌ای پویا و وابسته به زمینه است.

### پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در دو بخش داخلی و خارجی، به ترتیب زمانی نزولی (از جدیدترین به قدیمی‌تر) ارائه می‌شود تا سیر تحولی موضوع نمایان شود.

پژوهش‌های داخلی نیز از بررسی عوامل کلی به سمت زمینه‌های بومی و کاربردی حرکت کرده‌اند، با تأکید بر ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرهنگی خاص سازمان‌های دولتی ایران.

محمدی و همکاران (۱۴۰۲)، در مطالعه‌ای کمی بر روی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی، رابطه معنادار بین محیط سازمانی (شامل وضوح اهداف، رضایت پاداش، رویه‌ها و ارتباطات) و قهر سازمانی را تأیید کردند؛ یافته‌ها نشان داد که محیط سازمانی بسته و مبهم، مستقیماً به افزایش قهر منجر می‌شود و پیشنهادهایی برای بهبود ارتباطات و پاداش ارائه گردید. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی کیفی، مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار (رفتارهایی که با هدف انتفاع سازمان اما نقض هنجارها انجام می‌شود) را در شرکت‌های دولتی ارائه دادند؛ این مطالعه قهر سازمانی را به‌عنوان یکی از پیامدهای جانبی چنین رفتارهایی شناسایی کرد، جایی که کارکنان برای حمایت از سازمان، از بیان نگرانی‌های اخلاقی خودداری می‌کنند و چرخه‌ای از انحرافات ایجاد می‌شود.

غفوری (۱۳۹۹)، رابطه معکوس رفتار سازمانی مثبت‌گرا (مانند خودکارآمدی) و قهر سازمانی را در محیط‌های دولتی تأیید کرد و نشان داد که ابعاد مثبت‌گرا بیشتر بر قهر مطیع تأثیر دارند. کامیاب (۱۳۹۹)، تأثیر ویژگی‌های شغلی بر سکوت سازمانی را با نقش تعدیل‌کننده نیازهای روان‌شناختی بررسی نمود و نشان داد که استقلال شغلی پایین، سکوت سازمانی (قهر) را تشدید می‌کند.

سپهوند و مؤمنی مفرد (۱۳۹۹)، در پژوهشی بر روی کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان نشان دادند که

آن را می‌توان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بررسی کرد. در سطح فردی، قهر اغلب به افزایش فرسودگی شغلی، کاهش رضایت و بهزیستی روان‌شناختی منجر می‌شود، زیرا کارکنان انرژی خود را صرف سرکوب نظرات می‌کنند (هائو و همکاران، ۲۰۲۲؛ هاوارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بررسی‌های سیستماتیک اخیر نشان می‌دهند که ارتباط قوی بین فرسودگی و قهر وجود دارد، به‌طوری که فرسودگی می‌تواند هم پیشایندها و هم پیامد باشد (بر اساس متا-آنالیز ۲۰۲۵ در حوزه سلامت).

در سطح سازمانی، قهر به کاهش نوآوری، تضعیف تصمیم‌گیری و افزایش رفتارهای انحرافی مانند غیبت یا ترک خدمت منجر می‌شود (موریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). در بخش عمومی، این پیامدها شدیدتر است؛ زیرا قهر می‌تواند کیفیت خدمات عمومی را کاهش دهد و اعتماد شهروندان را خدشه‌دار کند (افتمیوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌های جدید تأکید دارند که در دوران پس از همه‌گیری، قهر سازمانی به کاهش تعهد سازمانی و افزایش ترک آرام شغل دامن زده است (دوتا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

با این حال، برخی پژوهش‌ها به پیامدهای دوگانه اشاره می‌کنند: در شرایط خاص، قهر نوع‌دوستانه می‌تواند از تعارض‌های غیرضروری جلوگیری کند و تمرکز بر وظایف اصلی را افزایش دهد (چو و چانگ، ۲۰۲۰)؛ اما در کل، پیامدهای منفی غالب هستند و می‌توانند به بحران‌های سازمانی منجر شوند.

### راهکارهای کاهش قهر سازمانی

برای مقابله با قهر، تمرکز بر رهبری اخلاقی و توانمندسازی کلیدی است. رهبری توانمندساز با افزایش اعتماد و کنترل شغلی، قهر را کاهش می‌دهد (حسن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ امام و کیم، ۲۰۲۳). همچنین، ایجاد فرهنگ روان‌شناختی امن<sup>۵</sup> که کارکنان احساس کنند بیان نظرات بدون خطر است، مؤثر واقع شده (موریسون، ۲۰۲۳).

در سال‌های اخیر، راهکارهای نوین مانند استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال ناشناس برای پیشنهادها، آموزش رهبری اصیل و توجه به تنوع فرهنگی پیشنهاد شده‌اند (امام و کیم، ۲۰۲۳). در بخش عمومی، سیاست‌هایی مانند تفویض اختیار و کاهش نظارت بیش از حد، می‌توانند چرخه قهر را بشکنند (افتمیوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴).

1. Howard
2. Morrison et al
3. Howard
4. Hassan et al
5. Psychological Safety

امام و کیم (۲۰۲۳)، نقش رهبری اخلاقی را در کاهش انواع نوع‌دوستانه قهر تأیید کردند. هاو و همکاران (۲۰۲۲) در یک بررسی سیستماتیک، پیشایندهای روان‌شناختی مانند ترس از طرد و احساس بی‌عدالتی را برجسته ساختند و نشان دادند که این عوامل می‌توانند چرخه‌ای معیوب ایجاد کنند. هاوارد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، در یک متاآنالیز جامع، پیامدهای قهر سازمانی را بر بهزیستی روان‌شناختی، هیجانات منفی و فرسودگی شغلی (از جمله خستگی هیجانی) بررسی کردند و نشان دادند که قهر سازمانی ارتباط قوی و معناداری با کاهش بهزیستی و افزایش نشانه‌های فرسودگی دارد. حسن و همکاران (۲۰۱۹) رهبری توانمندساز را به‌عنوان راهکاری کلیدی برای کاهش قهر در بخش عمومی معرفی کردند. برینسفیلد (۲۰۱۳) مقیاس چندبعدی برای اندازه‌گیری قهر توسعه داد، و ن داین و همکاران (۲۰۰۳) انواع آن را طبقه‌بندی کردند و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) مفهوم را به‌عنوان مانعی ساختاری برای تغییر سازمانی معرفی نمودند. این سیر نشان‌دهنده گذار از تمرکز بر عوامل سازمانی به ابعاد فردی-روان‌شناختی و زمینه‌های بحران‌محور است.

### روش‌شناسی پژوهش

#### نوع پژوهش و رویکرد روش‌شناختی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-اکتشافی و از نظر روش، کیفی است. رویکرد اصلی پژوهش، نظریه زمینه‌ای<sup>۳</sup> با گرایش ساخت‌گرایانه است. نظریه زمینه‌ای به‌ویژه برای پدیده‌هایی که شناخت عمیق و زمینه‌مند از آن‌ها وجود ندارد و یا در زمینه فرهنگی-سازمانی خاص (مانند سازمان‌های دولتی ایران) کمتر بررسی شده‌اند، مناسب است (چارماز، ۲۰۱۴؛ کوربین و استراوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). انتخاب این رویکرد به دلایل زیر انجام شد: ➤ قهر سازمانی پدیده‌ای پیچیده، چندلایه و وابسته به زمینه است که عوامل آن از تعاملات فردی، سازمانی و فرهنگی شکل می‌گیرد.

➤ پژوهش‌های قبلی عمدتاً کمی یا توصیفی بوده‌اند و مدل زمینه‌مند و بومی برای سازمان‌های دولتی ایران کمتر ارائه شده است.

➤ هدف پژوهش، نه تنها توصیف، بلکه تبیین روابط بین پیشایندها و پیامدها و ارائه مدلی پارادایمی است که از داده‌ها برمی‌خیزد.

طردشدگی در محیط کار (قهر سازمانی) به‌طور مستقیم و همچنین از طریق افزایش تنش شغلی، به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر می‌شود. یافته‌های آنان حاکی از آن است که طردشدگی کارکنان باعث کاهش اعتماد و ایجاد رقابت غیرسازنده می‌گردد و در نتیجه، کارکنان دانش خود را از دیگران پنهان می‌کنند. نیکپی و همکاران (۱۳۹۶) سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی) را عامل کاهش‌دهنده قهر در محیط‌های آموزشی دانست.

پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، قهر را چالش معاصر مدیریت منابع انسانی در ایران توصیف کردند. دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) جو قهر را مانع اصلی مشارکت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران معرفی نمودند و زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰) علل آن را باورهای ضمنی مدیران ارشد و فرهنگ بسته سازمانی دانستند.

این پیشینه داخلی نشان می‌دهد که پژوهش‌ها ابتدا بر عوامل فرهنگی و ساختاری تمرکز داشتند و اخیراً به جنبه‌های روان‌شناختی و محیطی (مانند پاداش و ارتباطات) و حتی ارتباط با رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار پرداخته‌اند. با این حال، کمبود مطالعات کیفی زمینه‌مند با تمرکز بر تجربیات مستقیم کارکنان دولتی همچنان مشهود است؛ این پژوهش با رویکرد نظریه زمینه‌ای، این شکاف را پر می‌کند و ابعاد نوظهوری مانند تأثیر فشارهای پس از همه‌گیری و فناوری‌های نظارتی را کاوش می‌نماید.

پژوهش‌های خارجی در سال‌های اخیر بر جنبه‌های پویا و زمینه‌ای قهر سازمانی تمرکز بیشتری داشته‌اند. افثیموپولوس و همکاران (۲۰۲۴)، در بررسی بخش عمومی یونان، نشان دادند که قهر سازمانی، تعهد سازمانی را به‌طور معناداری کاهش می‌دهد و رهبری توانمندساز می‌تواند این رابطه را تعدیل کند؛ این یافته بر اهمیت نقش مدیران در شکستن چرخه قهر تأکید دارد.

دوتا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهشی که پس از همه‌گیری کووید-۱۹ و در شرایط بازتعریف محیط‌های کاری انجام شد، نشان دادند که قهر سازمانی به‌عنوان پیشایندهای اصلی، از طریق پنهان‌سازی دانش، به افزایش ترک آرام شغل منجر می‌شود و این رابطه تأثیر منفی قابل‌توجهی بر عملکرد و تعاملات دانشی در سازمان‌های دانش‌محور دارد. موریسون (۲۰۲۳)، در یک مرور جامع یک دهه پژوهش، قهر را عامل اصلی افزایش فرسودگی و کاهش صدای کارکنان توصیف کرد و بر نیاز به فرهنگ روان‌شناختی امن تأکید نمود.

2. Howard  
3. Grounded Theory  
4. Corbin & Strauss

1. Dutta et al

بیش از ۱۲۸ مفهوم اولیه شناسایی و سپس مفاهیم مشابه تجمیع گردیدند تا به حدود ۸۵ کد تقلیل یافتند.

۲. کدگذاری محوری<sup>۳</sup>: مفاهیم به مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. روابط بین مقوله‌ها (علت، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) مشخص گردید. در این مرحله ۲۹ مفهوم اصلی و ۱۶ مقوله فرعی شکل گرفتند.

۳. کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>: مقوله مرکزی (قهر سازمانی به‌عنوان پدیده اصلی) تعیین و مدل پارادایمی حول آن ساخته شد. تحلیل با کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد تا فرآیند کدگذاری، دسته‌بندی و استخراج نقل‌قول‌های مرتبط شفاف و قابل‌ردیابی باشد. برای افزایش دقت، کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر اصلی انجام و سپس توسط یک همکار آشنا به روش نظریه زمینه‌ای بازبینی شد (توافق بین کدگذار حدود ۸۷٪ محاسبه گردید).

### ملاحظات اخلاقی

- کسب رضایت آگاهانه کتبی از مشارکت‌کنندگان
  - حفظ محرمانگی هویت افراد و سازمان‌ها
  - امکان انصراف از پژوهش در هر مرحله
- این روش‌شناسی با هدف تولید دانش بومی و زمینه‌مند طراحی شده و تلاش دارد تا به‌جای آزمون فرضیه‌های از پیش تعیین‌شده، مدل مفهومی را مستقیماً از تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان استخراج کند.

### یافته‌های پژوهش

#### فرآیند کدگذاری و استخراج مقوله‌ها

تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌ای انجام شد و از تجربیات مستقیم مشارکت‌کنندگان (کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی با سابقه مواجهه با قهر سازمانی) مفاهیم استخراج گردید. فرآیند کدگذاری در سه مرحله پیش رفت و تلاش شد تا یافته‌ها فراتر از توصیفات رایج رفته و ابعاد زمینه‌ای خاص سازمان‌های دولتی ایران را برجسته سازد.

در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد و بیش از ۱۲۸ مفهوم اولیه استخراج گردید. پس از حذف تکرارها و تجمیع مفاهیم مشابه، این تعداد به ۸۵ کد تقلیل یافت. نمونه‌هایی از کدها عبارت‌اند از: «ترس از تنبیه غیررسمی مدیران»، «فشار نظارت دیجیتالی در دورکاری پس از کرونا»، «احساس بی‌فایده بودن پیشنهاد در ساختار متمرکز».

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی ایران بود که تجربه مستقیم و معناداری از پدیده قهر سازمانی (خودداری آگاهانه از بیان نظرات، ایده‌ها یا نگرانی‌های مرتبط با کار) داشتند. برای پوشش تنوع سازمانی، سازمان‌های دولتی در سطوح مختلف (وزارتخانه‌ها، سازمان‌های وابسته به دولت، ادارات کل استانی و دانشگاه‌های دولتی) در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و بر اساس معیارهای زیر انجام شد:

- حداقل ۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی
- تجربه شخصی یا مشاهده مستقیم موارد قهر سازمانی (خود یا همکاران)
- توانایی بیان و تحلیل تجربیات (از نظر زبانی و شناختی)
- تنوع در سطح شغلی (کارمند، کارشناس، مدیر میانی و ارشد)، نوع سازمان و جنسیت.

نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی تا زمانی که داده‌های جدید مفاهیم یا مقوله‌های تازه‌ای به مدل اضافه نکردند. در نهایت، ۱۹ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق بود. راهنمای مصاحبه بر اساس مرور ادبیات و سؤالات باز طراحی شد و در مصاحبه‌های اولیه به تدریج اصلاح گردید (رویکرد چرخه‌ای نظریه زمینه‌ای). سؤالات اصلی شامل موارد زیر بودند:

- تجربه شما از موقعیت‌هایی که خود یا همکارانتان از بیان نظر یا نگرانی خودداری کرده‌اید چیست؟
  - به نظر شما چه عواملی باعث این خودداری می‌شود؟
  - چه پیامدهایی برای فرد، گروه یا سازمان به دنبال داشته است؟
  - در چه شرایطی این رفتار کاهش یافته یا مدیریت شده است؟
- هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه طول کشید و با رضایت کتبی مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. علاوه بر مصاحبه، برخی اسناد سازمانی مرتبط (مانند گزارش‌های داخلی ارزیابی عملکرد یا آیین‌نامه‌های ارتباطی) نیز به‌صورت محدود بررسی شدند تا زمینه تکمیلی فراهم شود. تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای نظریه زمینه‌ای (کوربین و استراوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) انجام شد:
۱. کدگذاری باز<sup>۲</sup>: متن مصاحبه‌ها خط به خط و پاراگراف به پاراگراف بررسی و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در این مرحله

- افزایش رفتارهای انحرافی (غیبت، کارشکنی پنهان، ترک آرام شغل)
  - تضعیف تعهد و فرسودگی جمعی
  - افت کیفیت خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان
  - در موارد مدیریت‌شده: تمرکز موقت بر وظایف روتین (پیامد دوگانه).
- برای شفافیت، نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان (با حفظ محرمانگی) ارائه می‌شود:
- در مورد پیشایند رهبری: «مدیر ما همیشه می‌گوید نظر بدهید، اما وقتی پیشنهاد می‌دهیم، یا نادیده می‌گیرد یا می‌گوید بودجه نیست. حالا همه سکوت کرده‌اند.» (مدیر میانی، وزارتخانه)
  - در مورد فشارهای نوظهور: «بعد از کرونا، با سیستم‌های نظارت آنلاین، همه می‌ترسند حتی در چت گروهی نظر منفی بدهند.» (کارشناس، سازمان استانی)
  - در مورد پیامد: «وقتی کسی حرف نمی‌زند، اشتباهات تکرار می‌شود و در نهایت خدمات به مردم ضعیف می‌شود.» (کارمند ارشد، دانشگاه دولتی).

### مدل پارادایمی پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی

- مدل نهایی بر اساس روابط استخراج‌شده از داده‌ها شکل گرفت و قهر سازمانی را نه به‌عنوان پدیده‌ای ایستا، بلکه چرخه‌ای خودتقویت‌کننده نشان می‌دهد که در ساختارهای متمرکز دولتی ایران ریشه عمیق‌تری دارد.
- مقوله مرکزی: قهر سازمانی به‌عنوان چرخه خودتقویت‌کننده (خودداری آگاهانه که با تداوم پیشایندها تقویت شده و به پیامدهای گسترده منجر می‌شود).
- پیشایندها → پدیده مرکزی: رهبری سمی و ساختار متمرکز، همراه با فشارهای نوظهور (مانند نظارت دیجیتال)، مستقیماً به راهبردهای قهر (تدافعی و مطیع) منجر می‌شوند.
  - زمینه‌ها و مداخله‌گرها: فرهنگ بسته و فرسودگی، این چرخه را پایدار می‌کنند.
  - پیامدها: کاهش نوآوری و تعهد، افزایش انحرافات و در نهایت تضعیف عملکرد خدمات عمومی؛ اما در صورت مداخله مدیریتی (مانند ایجاد کانال‌های امن)، چرخه می‌تواند شکسته شود.

«تعارض فرهنگی در سازمان‌های چندقومیتی»، «فرسودگی ناشی از عدم قدردانی»، «حمایت ظاهری مدیران از ایده‌ها بدون اجرا»، «رفتارهای انحرافی گروهی برای جبران سکوت»، «کاهش نوآوری به دلیل ترس از شکست پروژه».

در مرحله کدگذاری محوری، کدها حول مقوله‌های مرتبط سازمان‌دهی شدند و روابط علت و معلولی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مشخص گردید. این مرحله به شناسایی ۲۹ مفهوم اصلی و ۱۶ مقوله فرعی منجر شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی «قهر سازمانی به‌عنوان چرخه خودتقویت‌کننده در ساختارهای متمرکز دولتی» تعیین شد و مدل پارادایمی شکل گرفت.

مقوله‌های اصلی به شرح زیر دسته‌بندی شدند:

۱. شرایط علی (پیشایندهای مستقیم):
  - رهبری سمی و عدم حمایت واقعی مدیران (مانند وعده‌های توخالی یا تنبیه غیرمستقیم ایده‌دهندگان)
  - ساختار متمرکز و سلسله‌مراتب شدید (تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا)
  - فشارهای زمینه‌ای نوظهور (نظارت دیجیتال پس از همه‌گیری، تحریم‌های اقتصادی و فشار عملکردی)

۲. شرایط زمینه‌ای (زمینه‌های پایدار):

- فرهنگ سازمانی بسته و عدم روان‌شناختی امن
- تفاوت‌های فرهنگی و قومی در سازمان‌های سراسری
- ضعف نظام پاداش و بازخورد سازنده

۳. شرایط مداخله‌گر (عوامل تشدید یا تعدیل‌کننده):

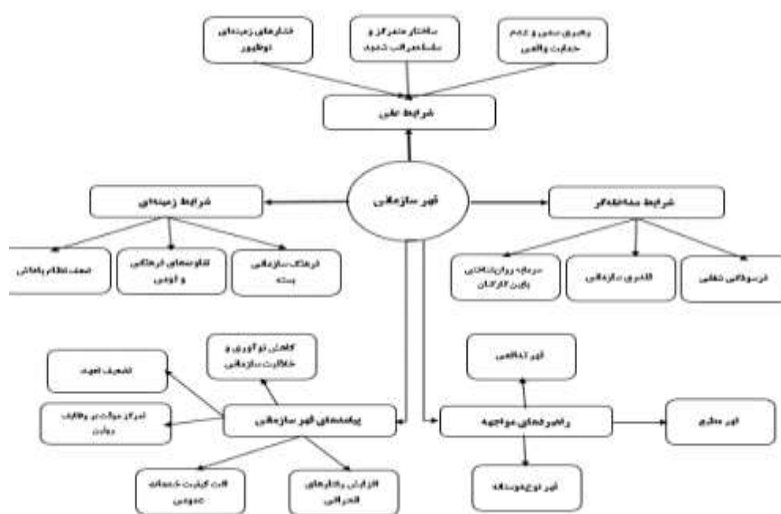
- فرسودگی شغلی و احساس بی‌عدالتی توزیع‌شده
- قلدری سازمانی و نقض قرارداد روان‌شناختی
- سرمایه روان‌شناختی پایین کارکنان (کمبود امید و خودکارآمدی).

۴. راهبردهای مواجهه (رفتارهای کارکنان در برابر پیشایندها):

- قهر تدافعی (خودداری برای حفاظت شخصی)
- قهر مطیع (تسلیم به وضعیت موجود)
- قهر نوع‌دوستانه یا سازمان‌یار (سکوت برای جلوگیری از آسیب به سازمان، که گاهی به رفتارهای غیراخلاقی جانبی منجر می‌شود).

۵. پیامدهای قهر سازمانی:

- کاهش نوآوری و خلاقیت سازمانی



شکل ۱. مدل پارادایمی پیشایندها و پیامدهای قهر سازمانی

Figure 1. Paradigmatic Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Withdrawal

این یافته‌ها با پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۲)، همخوانی دارد که محیط سازمانی بسته را عامل اصلی قهر در آموزش و پرورش دانستند، اما پژوهش حاضر فراتر رفته و نقش رهبری سمی و نظارت دیجیتال را به عنوان پیشایندهای نوظهور برجسته می‌سازد. همچنین، ارتباط قهر نوع‌دوستانه با رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) تأیید می‌شود، جایی که کارکنان برای حمایت از سازمان، از بیان نگرانی‌های اخلاقی خودداری می‌کنند.

در مقایسه با مطالعات خارجی، نتایج با بررسی‌های موریسون (۲۰۲۳) و هائو و همکاران (۲۰۲۲) سازگار است که فرسودگی و رهبری منفی را عوامل کلیدی قهر دانستند، اما مدل حاضر با تأکید بر زمینه بومی ایران (ساختارهای متمرکز و فشارهای اقتصادی-تحریم‌ها)، درک عمیق‌تری از پویایی قهر در بخش عمومی ارائه می‌دهد. برخلاف پژوهش‌های اولیه که قهر را عمدتاً فردی می‌دیدند، این مطالعه نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، عوامل ساختاری و رهبری غالب هستند - یافته‌ای که فراتر از بدیهیات، به سیاست‌گذاری عملی کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری کلی این است که قهر سازمانی نه تنها مانع بهره‌وری، بلکه تهدیدی برای کیفیت خدمات عمومی است. شکستن این چرخه نیازمند مداخله همزمان در سطوح ساختاری، رهبری و فرهنگی است.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

این مدل با یافته‌های محمدی و همکاران (۱۴۰۲)، در مورد نقش محیط سازمانی بسته همخوانی دارد، اما فراتر رفته و نقش رهبری سمی و فناوری‌های نظارتی را به عنوان پیشایندهای نوظهور برجسته می‌سازد. همچنین، ارتباط با رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) را نشان می‌دهد، جایی که قهر نوع‌دوستانه گاهی به سکوت در برابر انحرافات منجر می‌شود.

یافته‌ها نشان می‌دهند که قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بیش از عوامل فردی، ریشه در ساختارها و رهبری دارد و می‌تواند چرخه‌ای معیوب ایجاد کند که کیفیت خدمات عمومی را تهدید می‌نماید - یافته‌ای که فراتر از توصیفات رایج، ابعاد زمینه‌ای معاصر را کاوش کرده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که قهر سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای پیچیده و چندلایه است که بیش از عوامل فردی، ریشه در ساختارهای سازمانی، رهبری و زمینه‌های نوظهور دارد. مدل پارادایمی استخراج‌شده، قهر سازمانی را به عنوان یک چرخه خودتقویت‌کننده توصیف می‌کند که از پیشایندهای مستقیم مانند رهبری سمی، ساختار متمرکز و فشارهای ناشی از نظارت دیجیتال و بحران‌های پس از همه‌گیری آغاز می‌شود، در زمینه فرهنگ بسته و ضعف نظام‌های پاداش تداوم می‌یابد، با فرسودگی و قلدری تشدید می‌گردد و در نهایت به کاهش نوآوری، افزایش رفتارهای انحرافی، تضعیف تعهد و افت کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود.

- مدیران دولتی کانال‌های امن و ناشناس برای بیان نظرات (مانند سامانه‌های دیجیتال پیشنهاد با حفظ هویت) ایجاد کنند.
- برنامه‌های آموزشی رهبری اصیل و توانمندساز برای مدیران میانی و ارشد برگزار شود تا حمایت واقعی از صدای کارکنان تقویت گردد.
- نظام پاداش و بازخورد را بازنگری کنند تا ایده‌پردازی و انتقاد سازنده تشویق شود.
- سیاست‌های کاهش نظارت دیجیتال بیش از حد (به‌ویژه در دورکاری) و توجه به بهزیستی روان‌شناختی کارکنان پس از بحران‌ها تدوین گردد.
- فرهنگ ایمنی روان‌شناختی از طریق کارگاه‌های گروهی و الگوسازی مدیران ارشد تقویت شود.
- پژوهش‌های آمیخته برای آزمون مدل پارادایمی حاضر در سازمان‌های دولتی مختلف (وزارتخانه‌ها در مقابل ادارات استانی).
- مطالعات طولی برای بررسی پویایی چرخه قهر در طول زمان.
- مقایسه تطبیقی قهر سازمانی در بخش دولتی و خصوصی ایران.
- کاوش نقش فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی در نظارت) بر قهر در آینده.

#### محدودیت‌ها پژوهش

- مانند هر پژوهش کیفی، این مطالعه نیز محدودیت‌هایی دارد:
- نمونه‌گیری هدفمند و محدود به ۱۹ نفر، هرچند تا اشباع نظری ادامه یافت، اما تعمیم‌پذیری آماری ندارد (هرچند تعمیم نظری مدنظر بود).
- تمرکز بر سازمان‌های دولتی ایران، که نتایج را به زمینه‌های مشابه محدود می‌کند.
- وابستگی به یادآوری و بیان مشارکت‌کنندگان، که ممکن است تحت تأثیر سوگیری اجتماعی قرار گیرد.
- عدم دسترسی به برخی اسناد محرمانه سازمانی به دلیل حساسیت موضوع.
- این محدودیت‌ها با انتخاب رویکرد نظریه زمینه‌ای و تمرکز بر تجربیات عمیق تعدیل شده‌اند.

#### References

- Abbaspour, H., Seyed Naqvi, M. A., Abedi Jafari, H., Rasouli Ghahrudi, M., & Mehryar, A. H. (2020). Developing a model to explain "unethical pro-organizational behavior" in state-owned companies. *Organizational Behavior Studies*, 9(2), 189–218. (In Persian)
- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*, 45(10), 1305-1323. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>.
- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*, 45(10), 1305-1323. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, measurement, and validation. *Doctoral dissertation, The Ohio State University*.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis (2nd ed.). SAGE Publications.
- 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>.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). SAGE Publications.
- Danaeifard, Hassan; Panahi, Bilal (2010). Analysis of the organizational silence climate and its impact on employee participation in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Public Administration*, 2(4), 1-20. (In Persian)
- Dutta, S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: Role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2911–2939. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0035>
- Efthymiopoulos, 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>.
- Ghafouri, E. (2020). The role of positive organizational behavior in reducing organizational silence: A case study of employees of government offices in Paveh [Master's thesis, Payame Noor University, Malayer Center]. (In Persian)
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>.
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Kamyab, S. (2020). Investigating the effect of job characteristics on organizational silence with the moderating role of psychological needs [Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad]. (In Persian)
- Knoll, M., & Hall, R. (2019). When silence is golden: The role of employee silence motives for psychological strain and well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103322. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1277-3>.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1037/ocp0000158>.
- Imam, A., & Kim, D.Y. (2023). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 42, 10519–10532. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02631-5>.
- Mohammadi, S., Rouini, F., Rouini, N., Azimi Rouin, N., Sokhnoutipour, P., Rahmani, Ha., (2013), Investigating the Relationship Between Organizational Environment and Organizational Violence among Employees of the General Directorate of Education of North Khorasan in 2013, 6th International Conference on Management, Humanities and Behavioral Sciences in Iran and the World. Islam, Tehran, <https://civilica.com/doc/1696204> [In Persian]
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>.
- Nikpay, I., Farahbakhsh, S., & Zandkarimi, M. (2017). The role of psychological capital in reducing organizational silence among secondary school teachers in Khorramabad. *Journal of School Psychology*, 6(1), 130–158. (In Persian)

- Pirannejad, A., Davari, E., & Afkhami, M. (2017). Organizational silence as a current challenge in human resource management: Exploring the factors and consequences. *Organizational Behavior Studies*, 6(1), 126–165. (In Persian)
- Sepahvand, R., & Momeni Mofrad, M. (2020). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension (Case study of nurses of public hospitals employees in Lorestan). *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(4), 115–128. (In Persian) <https://doi.org/10.30699/iergon.8.4.115>.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- Zarei Matin, H., Taheri, F., & Sayar, A. (2011). Organizational silence: concepts, causes and consequences. *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences*, 6(21), 77-104. (In Persian)