



## Original Article (Quantified)

# Analyzing the role of employees' slacktivism in organizational isolation with the emphasis on the mediating role of self-presentation and organizational silence

Hossein Rahimi Kolour , Mir Amir Forouzan

Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

**Receive:**

27 February 2025

**Revise:**

29 April 2025

**Accept:**

29 April 2025

**Keywords:**

Organizational isolation,  
Self-effacement,  
Laxity,  
Organizational silence.

**Abstract**

The aim of the present study was to investigate the role of employee laxity in organizational isolation with an emphasis on the mediating role of self-effacement and organizational silence. This study was applicable in terms of its purpose, survey in terms of its method, and of causal type. The statistical population of the study was all employees of the executive agencies of Ardabil province. Considering the size of the population; about 40,000 people according to the latest statistics, the sample size was determined as 380 people using the Cochran formula and selected from the statistical population using a simple random method. Data collection was carried out using four questionnaires (titled "laxity", "organizational isolation", "show", and "organizational silence"). Validity was confirmed by confirmatory factor analysis, and reliability was confirmed using Cronbach's alpha. Data analysis was performed using structural equation modeling, by SPSS 26 and Smart-PLS 3 software. The findings showed that since the t-statistic is greater than 1.96 at the 95% confidence level and according to the path coefficients, laxity has a positive and significant effect on organizational isolation, self-effacement, and organizational silence. Also, self-effacement has a positive and significant effect on organizational isolation. In addition, organizational silence has a positive and significant effect on organizational isolation. It is worth mentioning that since the Z-statistic is greater than 1.96 at the 95% confidence level and according to the path coefficients, self-effacement and organizational silence play a mediating role in the relationship between laxity and organizational isolation. The results of this study lead organizations to make greater efforts to reduce the laxity behaviors of their employees in order to prevent their organizational isolation.

**Please cite this article as (APA):** Rahimi Kolour, H. and Forouzan, M. A. (2026). Analyzing the role of employees' slacktivism in organizational isolation with the emphasis on the mediating role of self-presentation and organizational silence. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 67-89.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.507750.1481>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Hossein Rahimi Kolour

**Email:** hrk6809@gmail.com

## Extended abstract

### Introduction

In recent years, the field of management has been increasingly concerned with another type of isolation that belongs to the professional class, takes place in the workplace, and is completely different from the previous concept of isolation. This type of isolation, called “organizational isolation,” is defined as a lack of support from colleagues and employers and a lack of opportunities for social and emotional interaction with group members, leading to serious management and social problems (Yang & Lu, 2023). It seems that one of these factors is “laxity,” which means an action or activity in support of one or more social issues that can only be characterized by a small amount of time, effort, or commitment; and that is also an action that simply generates more personal satisfaction (for the person acting) than its social impact (Kriushin, 2021). At the heart of laxity are complex motivations that compel individuals to engage in seemingly superficial activities. A primary driver is the need to express identity and mark value. However, laxity, in turn, leads to a pervasive sense of isolation that is increasingly common in contemporary society (Zohouri et al., 2020). On one hand, it seems that various types of laxity activities can lead to “show-off.” Show-off is a ploy to construct a persona in which an individual wants others to perceive them as such (Nathawat & Mahadevaswamy, 2023). On the other hand, employees may engage in laxity by involving in activities that require little effort but believe that they are contributing to organizational change. This perceived involvement may reduce their motivation to express concerns directly and inadvertently lead to a phenomenon called “organizational silence” (Foster et al., 2019). Organizational silence refers to a situation in which an employee refrains from talking about work-related issues due to concerns that their boss will misinterpret the issue, which may negatively affect their relationship with their colleagues (El-Abdou et al., 2022). Based on the above, it seems that there are shortcomings in examining the role of laxity in the emergence of organizational isolation, especially considering the mediating effect of self-disclosure and organizational silence among studies, especially internal studies. Therefore, the need for this study is felt. It is expected that by conducting the present study, managers can be helped to become familiar with some of the factors affecting the occurrence of organizational isolation (here, laxity along with organizational self-effacement and silence is considered) and to try to reduce it. Accordingly, the main purpose of conducting this study is to investigate the role of employee laxity in organizational isolation with an emphasis on the mediating role of organizational self-effacement and silence. Therefore, the main question is whether laxity can play a role in the occurrence of organizational isolation through organizational self-promotion and silence.

### Theoretical Framework

#### Laxity

Laxity is defined as “doing something to achieve political or social change using the Internet, as well as taking actions that are thought to require little effort or time” (Nagyova, 2022). Laxity can involve actions taken by the general public or include behaviors such as clicking a “like” icon, joining a Facebook group, or retweeting a hashtag (Foster et al., 2019).

#### Organizational Isolation

One type of isolation is organizational isolation, which is defined as “a feeling of separation from the information and resources provided by the organization.” Here, the employee may feel unseen or unknown by management, which affects his or her chances of career advancement and appreciation (Safaa & Al Bayati, 2024).



### **Self- effacement**

Self- effacement is defined as an attempt by an individual to influence the perceptions of others about him or her (Kumar & Tripathi, 2022). It is assumed that in self- effacement, individuals transmit information to others or create or modify an image of themselves in the eyes of their audience (Zimmermann et al., 2025).

### **Organizational Silence**

Organizational silence means “the refusal of individuals to express beliefs, ideas, information, or concerns that start at the individual level and may affect members of the organization” (Zohra & Sabrina, 2022). The motivation for this type of silence is the person’s fear of providing information (Khosravi et al., 2024).

### **Research Background**

Durrah et al., (2023) in a study titled “The Cost of Silence, Isolation, and Pessimism: Impact on Job Dissatisfaction,” found that organizational isolation and organizational pessimism have a significant impact on job dissatisfaction, while organizational silence does not have a significant impact. Thus, reducing organizational isolation and organizational pessimism in the workplace can help reduce job dissatisfaction. In addition, it was found that organizational silence leads to isolation in the workplace.

Smith (2023) in a study titled “Exploratory Analysis of the Relationship between Problematic Facebook Use, Loneliness, Isolation, and Self-Esteem: The Mediating Role of Extraversion and Showmanship” has reached the following conclusions: Loneliness and isolation have a positive relationship with problematic Facebook use, while self-esteem has a negative relationship with it. In addition, extraversion and showmanship play a mediating role in the relationship between problematic Facebook use, loneliness, isolation, and self-esteem.

Daamen (2021) in a study titled “The Impact of Laxity on Feminist Movements” has reached the conclusion that due to laxity, movements cannot have as wide an audience as they should, and this ultimately causes those who hold powerful positions to remain silent.

Hogben & Cownie (2017) in a study titled “Investigating laxity: Does social observability of online charity participation act as a mediator for future behavioral goals?” concluded that individuals’ participation in laxity-related charity activities can lead to a kind of self-promotion in individuals and the creation of stable behaviors.

### **Research Methodology**

This research is applicable in terms of its purpose, descriptive-survey in terms of its method, and of causal type. The statistical population of the research is all employees of the executive agencies of Ardabil province. Simple random sampling method was used for sampling, and Cochran’s formula was used to determine the sample size. Considering the size of the statistical population, which was about 40,000 people according to the latest statistics, the sample size was determined to be 380 people. Information and data were collected through library studies as well as field methods (using questionnaires). The research data were analyzed using structural equation modeling using SPSS 26 and Smart-PLS 3 software.

### **Research findings**

The findings showed that since the t-statistic is greater than 1.96 at the 95% confidence level and according to the path coefficients, laxity has a positive and significant effect on organizational isolation, self-effacement, and organizational silence. Also, self-effacement has a positive and significant effect on organizational isolation. In addition, organizational silence has a positive and significant effect on organizational isolation. Also, since the Z-statistic is greater than 1.96 at the 95% confidence level and according to the path coefficients, self-

effacement and organizational silence play a mediating role in the relationship between laxity and organizational isolation.

### **Conclusion**

Today, the phenomenon of isolation has increased significantly. So that it can even be observed in organizations and workplaces, which is known as organizational isolation. Various factors can be effective in the occurrence of organizational isolation; based on the research findings, it can be concluded that laxity, self- effacement, and organizational silence are all effective in the occurrence of organizational isolation. In addition, laxity can also lead to the occurrence of organizational isolation through self- effacement and organizational silence. These results are somewhat consistent with the results of Ralston (2024), Durrah et al., (2023), Smith (2023), Sun & Linag (2022), Daamen (2021), Mohammadi Nosoudi (2020), Rahimi & Bikarmlou (2020), Beyran Nejad et al., (2017), and Hogben & Cownie (2017).

According to the results of the research, the following suggestions are made:

- Inviting employees to participate in brainstorming sessions, workshops, and group projects;
- Providing rewards for effective employee actions;
- Providing feedback to employees to improve behavior;
- Institutionalizing a culture of criticism in the organization;
- Setting up a box for employees to express their opinions anonymously;

علمی پژوهشی (کمی)

## واکاوی نقش سست‌گرایی کارکنان در انزوای سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خودنمایی و سکوت سازمانی

حسین رحیمی کلور<sup>۱</sup>، میر امیر فروزان<sup>۲</sup> 

۱- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی نقش سست‌گرایی کارکنان در انزوای سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خودنمایی و سکوت سازمانی بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت روش، پیمایشی و از نوع علی بود. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان اردبیل بود. با توجه به حجم جامعه که براساس آخرین آمارها، در حدود ۴۰/۰۰۰ نفر بود، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۰ نفر تعیین شد و انتخاب این افراد از جامعه آماری به روش تصادفی ساده صورت گرفت. گردآوری داده‌ها به وسیله چهار پرسشنامه (با عناوین «سست‌گرایی»، «انزوای سازمانی»، «خودنمایی» و «سکوت سازمانی») انجام شد. روایی به وسیله تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد. تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزارهای SPSS 26 و Smart-PLS 3 صورت گرفت. یافته‌ها نشان دادند از آنجایی که آماره  $t$  از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است و با توجه به ضرایب مسیر، سست‌گرایی بر انزوای سازمانی، خودنمایی و سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. هم‌چنین، خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. گفتنی است، از آنجایی که آماره  $Z$  از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر است و با توجه به ضرایب مسیر، خودنمایی و سکوت سازمانی در رابطه سست‌گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کنند. نتایج این پژوهش، سازمان‌ها را به تلاش بیش‌تر برای کاهش رفتارهای سست‌گرایانه کارکنانشان به منظور جلوگیری از بروز انزوای سازمانی در آنان، سوق می‌دهد.

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۳ اسفند ۰۹

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴ اردیبهشت ۰۹


### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴ اردیبهشت ۰۹

### کلید واژه‌ها:

انزوای سازمانی، خودنمایی، سست‌گرایی، سکوت سازمانی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رحیمی کلور، حسین و فروزان، میر امیر. (۱۴۰۵). واکاوی نقش سست‌گرایی کارکنان در انزوای سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خودنمایی و سکوت سازمانی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۶۷-۸۹.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.507750.1481>

Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: حسین رحیمی کلور

ایمیل: hrk6809@gmail.com

## مقدمه

امروزه، افراد در زندگی اجتماعی و کاری خود از یک سو، ناگزیر به زندگی و کار مشترک شده و از سوی دیگر، وارد فردیت، تنهایی و انزوای عمیقی شده‌اند. به‌طور خاص، در سازمان‌های امروزی که حول محور وحدت هدف تشکیل شده‌اند، اهمیت افراد از نظر کار جمعی و ارتقای کیفیت، بیش از پیش افزایش یافته است (Yarim, 2024). با این حال در سال‌های اخیر، حوزه مدیریت به شدت با نوع دیگری از انزوا که متعلق به دسته حرفه‌ای است، در محل کار شکل می‌گیرد و با مفهوم قبلی انزوا کاملاً متفاوت است، درگیر شده است. این نوع از انزوا که «انزوای سازمانی» نامیده شده و به‌عنوان عدم حمایت از سوی همکاران و کارفرمایان و فقدان فرصت‌هایی برای تعامل اجتماعی و عاطفی با اعضای گروه تعریف شده است، منجر به مشکلات جدی مدیریتی و اجتماعی می‌گردد (Yang & Lu, 2023). مثلاً در یک نمونه، انزوای سازمانی می‌تواند باعث دشواری در ایجاد اعتماد و برقراری روابط صمیمانه با دیگران در سازمان شود (Du et al., 2022). یا در نمونه‌ای دیگر، تجربه انزوای سازمانی می‌تواند به ادراک پایین‌تری از احترام منجر شود (Liu et al., 2024). اگرچه، ادراک انزوای سازمانی به این دلیل به وجود می‌آید که کارمندان از سوی کارفرمایان خود به خاطر رفتاری که در محل کار بروز می‌دهند، مورد انتقاد قرار می‌گیرند (Agbaje et al., 2025)؛ با این حال، عوامل دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند بر این نوع از انزوا تأثیر بگذارند و آن را تشدید نمایند. اما پژوهش‌های اندکی بر روی عوامل تشدیدکننده انزوای سازمانی تمرکز کرده‌اند (D'Oliveira & Persico, 2023).

چنین به نظر می‌رسد که یکی از این عوامل، «سست‌گرایی» است که به معنای اقدام یا کنشی در حمایت از یک یا چند مسئله اجتماعی است که صرفاً می‌تواند با زمان، تلاش یا تعهدی اندک مشخص شود و نیز اقدامی است که صرفاً رضایت شخصی بیش‌تری (برای شخص کنش‌گر) در مقایسه با اثرگذاری اجتماعی آن ایجاد می‌کند (Kriushin, 2021). در دل سست‌گرایی، انگیزه‌های پیچیده‌ای نهفته است که افراد را وادار می‌کند تا در فعالیت‌های سطحی ظاهری مشارکت کنند. یک محرک اصلی، نیاز به بیان هویت و نشانه‌گذاری ارزش است. با این وجود، سست‌گرایی به نوبه خود به احساس فراگیر انزوا منجر می‌شود که به‌طور فزاینده‌ای در جامعه معاصر رایج شده است (Zohouri et al., 2020). فعالیت‌های سست‌گرایانه در سطح سازمان، با ایجاد اطلاعات و درخواست‌های پراکنده از سوی کارکنان برای هر گونه تغییرات، ضمن کاهش قدرت کنش‌گری، باعث می‌شوند که سازمان‌ها آن‌ها را به‌عنوان هیاهو در نظر گرفته و رد کنند. این امر، حتی ممکن است مانع از کنش جمعی شود (Leonel et al., 2023). از یک سو، به نظر می‌رسد که انواع مختلف فعالیت‌های سست‌گرایانه می‌توانند منجر به بروز «خودنمایی» شوند. خودنمایی، ترفندی برای ساختن شخصیتی است که در آن، فرد می‌خواهد دیگران او را آن‌گونه تصور کنند (Nathawat & Mahadevaswamy, 2023). مثلاً در یک مورد، افراد می‌توانند محبوبیت خود را با ارائه ظاهری حمایتگر از خود افزایش دهند. اما در حقیقت، آن‌قدر هم نگران نباشند که بیش از این کاری انجام دهند. یا در نمونه‌ای دیگر، ممکن است افراد برای افزایش اثرگذاری‌های مثبت، دست به ارائه رفتار اخلاقی شایسته و همراه با صداقت بزنند که با سست‌گرایی مرتبط باشد، زیرا فرد ممکن است صرفاً در اقداماتی حمایتی از کارزارها شرکت کند تا خود را به‌عنوان یک الگو برای دیگران بنماید (Hu, 2014). با این حال، پژوهشگران به وجود مشکلاتی در زمینه خودنمایی اشاره می‌کنند. به‌طوری که بروز تنهایی و انزوا را یکی از مسائل ناشی از خودنمایی برمی‌شمارند (Hjetland et al., 2024). از سوی دیگر، کارکنان ممکن است با شرکت در کنشگری‌هایی که

نیاز به تلاش اندکی دارند، درگیر سست‌گرایی شوند، ولی اعتقاد داشته باشند که در تغییر سازمان نقش دارند. این مشارکت ادراک شده، ممکن است انگیزه آن‌ها را برای ابراز نگرانی مستقیم کاهش دهد و به شکلی ناخواسته به پدیده‌ای به نام «سکوت سازمانی» منجر شود (Foster et al., 2019). سکوت سازمانی به موقعیتی اطلاق می‌شود که در آن، کارمند از صحبت کردن در مورد مسائل مربوط به کار به علت نگرانی از این که رئیسش این موضوع را اشتباه برداشت کند، خودداری می‌کند که ممکن است به طور مخربی بر ارتباط با همکارانش تأثیر بگذارد (El-Abdou et al., 2022). سکوت سازمانی ممکن است با ایجاد محیطی که در آن، کارکنان احساس انزوا و عدم حمایت می‌کنند، اثرات پردشدگی را تشدید کند و آن‌ها را از انجام وظایف و مسئولیت‌های خود دور سازد (El-Sayed et al., 2024).

براساس مطالبی که بیان شد، به نظر می‌رسد که کاستی‌هایی در زمینه بررسی نقش سست‌گرایی در بروز انزوای سازمانی، بالأخص با در نظر گرفتن اثر میانجی خودنمایی و سکوت سازمانی در میان پژوهش‌ها، به‌ویژه پژوهش‌های داخلی، وجود دارد. به طوری که براساس بررسی پژوهشگران حاضر، مشخص شد که روابط میان متغیرهای برشمرده در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی مورد بررسی و آزمون قرار نگرفته‌اند. از این رو، ضرورت انجام این پژوهش احساس می‌شود. در ضمن، از آنجایی که انزوای سازمانی می‌تواند مشکلات زیادی برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد کند؛ بنابراین، انتظار می‌رود که با انجام پژوهش حاضر، بتوان به مدیران در راه‌آشنایی با برخی از عوامل مؤثر بر بروز انزوای سازمانی (که در این جا، سست‌گرایی همراه با خودنمایی و سکوت سازمانی مدنظر است) و تلاش برای کاهش آن، کمک کرد. براین اساس، هدف اصلی از انجام این پژوهش، واکاوی نقش سست‌گرایی کارکنان در انزوای سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خودنمایی و سکوت سازمانی است. بنابراین، این سؤال اصلی نیز مطرح است که آیا سست‌گرایی از طریق خودنمایی و سکوت سازمانی می‌تواند در بروز انزوای سازمانی نقش داشته باشد؟

## مبانی نظری پژوهش

### سست‌گرایی

سست‌گرایی از واژه‌های «سستی» و «کنش‌گری» نشأت می‌گیرد. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ توسط فرد کلارک<sup>۱</sup> در طول سمینارهایی که به‌طور مشترک با دوایت اوزارد<sup>۲</sup> در جشنواره کرنراستون<sup>۳</sup> برگزار می‌شد، به کار رفت. آن‌چنان که کلارک و اوزارد مفهوم آن را درک نمودند، این اصطلاح دارای مضامین مثبت بود و به تلاش‌های مردمی جهت تأثیرگذاری بر روی جامعه از طریق کنش‌گری در قالب یک مقیاس شخصی محدود اشاره داشت. اما بعدها، سست‌گرایی مفاهیم نسبتاً منفی پیدا کرد. گلدول<sup>۴</sup> از این شکل از کنش‌گری تحت عنوان «کنش‌گری بر روی مبل راحتی»<sup>۵</sup> یاد کرد و آگنبراون<sup>۶</sup> آن را «کنش‌گری هشتگی»<sup>۷</sup> نامید (Zuchowska-Skiba, 2024). در حال حاضر، سست‌گرایی به‌عنوان «انجام کاری برای دستیابی به تغییرات سیاسی یا اجتماعی با استفاده از اینترنت و نیز انجام اقداماتی

1. Fred Clark
2. Dwight Ozard
3. Cornerstone
4. Gladwell
5. Armchair activism
6. Augenbran
7. Hashtag activism

که تصور می‌شود به تلاش یا زمان اندکی نیاز دارند» تعریف می‌شود (Nagyova, 2022). طرفداران سست‌گرایی، چنین استدلال می‌کنند که بسیاری از اقدامات در رسانه‌های اجتماعی، در طول زمان به کارزارهایی در زندگی واقعی تبدیل می‌شوند (Yessenbekova, 2020). با این حال، پژوهشگران متعددی معتقدند که این نوع کنشگری به دلیل ماهیت متفاوت و غیر مرتبطی که به‌طور بالقوه، بدون انگیزه خاصی از سوی حامیان برخط انجام می‌گیرد، تأثیر قابل توجهی ندارد (Leonel et al., 2023). سست‌گرایی، می‌تواند شامل اقداماتی باشد که توسط عموم مردم انجام می‌گیرند یا دربرگیرنده رفتارهایی مانند کلیک بر روی آیکون «پسندیدن»، پیوستن به یک گروه فیسبوکی یا بازتولید یک هشتگ باشد (Foster et al., 2019). البته فعالیت‌های سست‌گرایانه، تنها به محیط اینترنت محدود نیستند و در دنیای واقعی هم می‌توان نمونه‌های متعددی از آن را مشاهده کرد. برای نمونه، پوشیدن دستبند صورتی برای نشان دادن حمایت از یک جریان خاص، خرید تکه‌ای جواهر برای کمک به یک خیریه، پوشیدن شال به رنگ بنفش برای نشان دادن حمایت از یک یک‌کاندیدای انتخاباتی. با این وجود، انتقاد سست‌گرایانه، معمولاً مشارکت در اینترنت را هدف قرار داده است، زیرا این رسانه، شهروندان را قادر می‌سازد تا در اشکال به نسبت آسان مشارکت سیاسی حضور یابند (Mohammadi Nosoudi, 2020). گفتنی است که در سطح سازمانی، کنش‌گری‌هایی که به تلاش اندکی نیاز دارند (یعنی سست‌گرایانه هستند)، می‌توانند به‌عنوان یک نیروی قدرتمند جهت تحت فشار قرار دادن سازمان‌ها برای رفتار مسئولانه اجتماعی و هم‌چنین، ابزاری مهم برای گروه‌های فعال به‌منظور تحریک تغییرات اجتماعی باشند (Van Den Broek, 2016).

## انزوای سازمانی

در تعریف انزوا، فرد انزواطلب کسی است که از مردم دوری می‌کند و عزلت می‌گزیند و از این طریق، خود را با محیط اطراف سازگار می‌کند؛ البته هر نوع گوشه‌گیری و تنهایی، انزواطلبی تلقی نمی‌شود (Sepahvand et al., 2024). یک نوع از انزوا، انزوای سازمانی است که به‌عنوان «احساس جدایی از اطلاعات و منابع ارائه‌شده توسط سازمان» تعریف می‌گردد. در این جا، کارمند ممکن است احساس دیده نشدن یا ناشناخته ماندن از سوی مدیریت را داشته باشد که بر شانس پیشرفت شغلی او و قدردانی از او تأثیر می‌گذارد (Safaa & Al Bayati, 2024). چنین عنوان شده است که انزوای سازمانی باعث خودخواهی می‌شود. هم‌چنین، احساس تنهایی، ناامیدی، افسردگی و اضطراب در میان کارکنان در عرصه‌های مختلف، مثلاً هنگام انجام دادن کارهای اداری از راه دور، انجام کارها به تنهایی، به صورت مجازی و ... مشاهده می‌گردد. انزوای سازمانی، ادراک کارکنان را در خصوص میزان احترام به آن‌ها از بین می‌برد. از آنجایی که انزوا به‌معنای جدایی از سازمان است و تجسم تحت‌اللفظی آن، به‌معنای خارج از دید بودن و دور از ذهن بودن است؛ هر چه فرد احساس انزوای بیش‌تری کند، احتمال کم‌تری وجود دارد که خود را عضوی ارزشمند از جامعه سازمانی ببیند. افراد باید حس تعلق داشته باشند و در مواردی که این‌گونه نباشد، دلبستگی آنان به سازمان تضعیف می‌شود (Burrow et al., 2022). انزوای سازمانی می‌تواند ناشی از عواملی باشد که در محیط کار حاکم هستند یا به دلیل کار فردی در آن موقعیت باشد. با این حال، تعیین دلایل و عوامل مؤثر واقعاً دشوار است؛ زیرا می‌توان افرادی را پیدا کرد که احساس می‌کنند در موقعیت‌های کاری و چالش‌هایشان منزوی هستند و نادیده گرفته می‌شوند. چنین عنوان شده است که این

کارکنان نیاز به حمایت و کمک دارند؛ چون در صورت بی توجهی، به افسردگی آنان و انجام رفتارهای معکوس منجر می شود (Bhatt & Rana, 2023).

### خودنمایی

یکی از اولین و محبوب ترین کارهای مقدماتی در خصوص خودنمایی در سال ۱۹۵۹ توسط گافمن<sup>۱</sup> در کتاب معروفش، نمود خود در زندگی روزمره، مطرح شد. او معتقد بود که تعاملات اجتماعی روزمره، شبیه یک تئاتر است که در آن، افراد بازیگران صحنه هستند و هر یک از آن‌ها نقش‌های مختلفی را ایفا می کنند. گافمن چنین بیان می کرد که وقتی فردی نقشی را ایفا می کند، تلویحاً از ناظران می خواهد که تصویری را که در مقابلشان ایجاد می شود، جدی بگیرند. برای او، خودنمایی فرآیندی مانا از مدیریت اطلاعات بود که از آن به عنوان عملکرد یاد می کرد (Al-Rousan & Darwish, 2023). براین اساس، خودنمایی به عنوان تلاشی از سوی یک فرد برای تأثیرگذاری بر ادراکات دیگران درباره او تعریف می شود (Kumar & Tripathi, 2022). چنین فرض می شود که در خودنمایی، افراد اطلاعاتی را به دیگران انتقال می دهند و یا تصویری را از خود نزد مخاطبان ایجاد و یا اصلاح می کنند. براین اساس، دو انگیزه اصلی برای خودنمایی وجود دارد که عبارت‌اند از: خودشکوفایی و دریافت پاداش (Zimmermann et al., 2025). گفتنی است که در سطح سازمان، کارکنان برای جلوگیری از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط رهبران به دلایلی هم چون، غیر فعال بودن در محیط کار، تمایل دارند رفتارها و راهبردهایی مشابه با رهبران اتخاذ کنند و اشتیاق خود به کار را به نمایش بگذارند تا مورد شناسایی و پذیرش رهبران قرار گیرند و به عنوان افرادی نزدیک به آن‌ها شناخته شوند. به عبارتی دیگر، یک کارمند برای افزایش ادراک رهبر از میزان شباهت خود با او و ایجاد توهم مشغول به کار بودن، راهبردهایی هم چون خودنمایی را به کار می گیرد (Zeng & Liu, 2022).

### سکوت سازمانی

سکوت سازمانی مفهومی است که می تواند معانی متعددی داشته باشد. در یک تعریف، سکوت سازمانی به معنای «امتناع افراد از بروز دادن باورها، ایده‌ها، اطلاعات یا نگرانی‌هایی است که از سطح فردی شروع می شود و ممکن است اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد». در تعریفی دیگر، سکوت سازمانی به عنوان «خودداری از بیان واقعی در مورد ارزیابی‌های رفتاری شناختی و/یا عاطفی از شرایط سازمان برای افرادی که به نظر می رسد قادر به تغییر وضعیت هستند»، توصیف می شود. هم چنین، سکوت سازمانی «اجتناب عمدی از تجلی افکار، دانش و عقاید» است. هنگامی که کارکنان، ایده‌های مفیدی در مورد کار یا سازمان خود دارند، می توانند آن‌ها را به اشتراک بگذارند تا به بهبود سازمان کمک کنند. اما ممکن است به دلیل ترس از عدم رضایت، از به اشتراک گذاشتن آن‌ها اجتناب کنند (Zohra & Sabrina, 2022). به عبارتی دیگر، انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع، گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند (Khosravi et al., 2024). هنگامی که اکثر اعضا می خواهند در مورد یک مسئله سازمانی سکوت کنند، در نهایت به مانعی برای کانال‌های ارتباطی درون سازمانی تبدیل می شوند و در نتیجه، بزرگ ترین مانع را برای تغییر و نوآوری

1. Goffman

سازمانی ایجاد می کنند. سکوت سازمانی به شکست ارتباطات روبه بالا منجر می شود؛ چون افراد، افکار، سؤالات و اطلاعات خود را بیان نمی کنند و در مورد مشکلات مربوط به سازمانی که به آن تعلق دارند و شغل خود، سکوت پیشه می کنند (Kim & Ko, 2021).

### پیشینه پژوهش

در این بخش به تعدادی از پژوهش های پیشین داخلی و خارجی که برخی از متغیرهای این پژوهش و یا مفاهیمی مشابه را به کار برده اند، اشاره می شود.

(Ralston, 2024) در پژوهشی تحت عنوان «سست گرایی فراديجیتال» به این نتیجه دست یافته است که فعالیت های سست گرایانه، نشان دهنده حمایت کم ریسک یا سطحی از یک هدف است و تعهدی واقعی به مشارکت مدنی یا کنش جمعی نمی باشد.

(Durrah et al., 2023) در پژوهشی تحت عنوان «بهای سکوت، انزوا و بدبینی: تأثیر بر سرخوردگی شغلی» که در میان کارکنان بخش خصوصی در کشور عمان انجام شده است، به این نتایج دست یافته اند که انزوای سازمانی و بدبینی سازمانی تأثیر قابل توجهی بر سرخوردگی شغلی دارند، در حالی که سکوت سازمانی تأثیر معناداری ندارد. به گونه ای که کاهش انزوای سازمانی و بدبینی سازمانی در محل کار می تواند به کاهش سرخوردگی شغلی کمک کند. به علاوه، مشخص شد که سکوت سازمانی به انزوا در محل کار منجر می شود.

(Smith, 2023) در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل اکتشافی رابطه استفاده مسئله ساز از فیسبوک با تنهایی و انزوا و عزت نفس: نقش میانجی برون گرایی و خودنمایی» که در میان قشر دانشجو انجام شده است به این نتایج دست یافته است که تنهایی و انزوا با استفاده مسئله ساز از فیسبوک رابطه مثبت دارد، در حالی که عزت نفس با آن رابطه منفی دارد. ضمناً برون گرایی و خودنمایی در رابطه بین استفاده مسئله ساز از فیسبوک با تنهایی و انزوا و نیز عزت نفس، نقش میانجی ایفا می کنند.

(Sun & Linag, 2022) در پژوهشی تحت عنوان «مقایسه شهری و روستایی ارتباط بین روابط غیر حمایتی، استرس ادراک شده، خودنمایی واقعی و تنهایی در میان جوانان بزرگسال در تایوان» که در میان جوانان بزرگسال شهری و روستایی کشور تایوان انجام شده است، به این نتایج دست یافته اند که خودنمایی به طور مستقیم بر احساس تنهایی در گروه های شهری تأثیر می گذارد، در حالی که در گروه های روستایی از طریق روابط غیر حمایتی و استرس ادراک شده، بر احساس تنهایی تأثیر مثبت می گذارد.

(Daamen, 2021) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سست گرایی بر جنبش های فمینیستی» به این نتیجه دست یافته است که بر اثر سست گرایی، جنبش ها نمی توانند به آن اندازه، مخاطبان گسترده ای داشته باشند و این امر در نهایت باعث می شود کسانی که مواضع قدرتمندی دارند، سکوت اختیار کنند.

(Mohammadi Nosoudi, 2020) در پژوهشی تحت عنوان «نقد اسلکتیویستی فعالیت‌های اینترنتی» به این نتیجه دست یافته است که مرزهای اکتیویسم<sup>۱</sup> و اسلکتیویسم<sup>۲</sup> به شدت لرزان هستند و به نظر می‌رسد که اگر به جای دو گانه اکتیویسم/اسلکتیویسم از ترکیب این دو واژه استفاده شود و فعالیت‌هایی که تحت عنوان اسلکتیویسم شناخته می‌شوند، طوری برنامه‌ریزی شوند که بتوانند تأثیری محسوس در جهان واقعی بر جای بگذارند، آن‌گاه به دید روشن‌تری در این زمینه می‌توان دست یافت.

(Rahimi & Bikarnlou, 2020) در پژوهشی تحت عنوان «الگوی فعالیت‌های سایبری کنشگرایان حوزه زنان در ایران و نسبت آن با کنشگرایی در فضای مجازی» به این نتیجه دست یافته‌اند که سایبراکتیویست‌ها صرفاً می‌توانند در شبکه‌های مجازی فعال باشند و به مطالبه‌گری مجازی بپردازند و در سطوح خرد و محدود بر سیاستمداران و افکار عمومی اثر بگذارند.

(Beyran Nejad et al., 2017) در پژوهشی تحت عنوان «سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن» که در میان کارشناسان ستادی و معاونین بانک کشاورزی مستقر در ستاد مرکزی استان تهران انجام شده است، به این نتیجه دست یافته‌اند که نبود مدیران انگیزاننده، یکی از عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی است و در سازمان‌هایی که فاقد چنین مدیرانی هستند، کارکنان متخصص، کارآمد و مشخص به انزوای کشانیده می‌شوند.

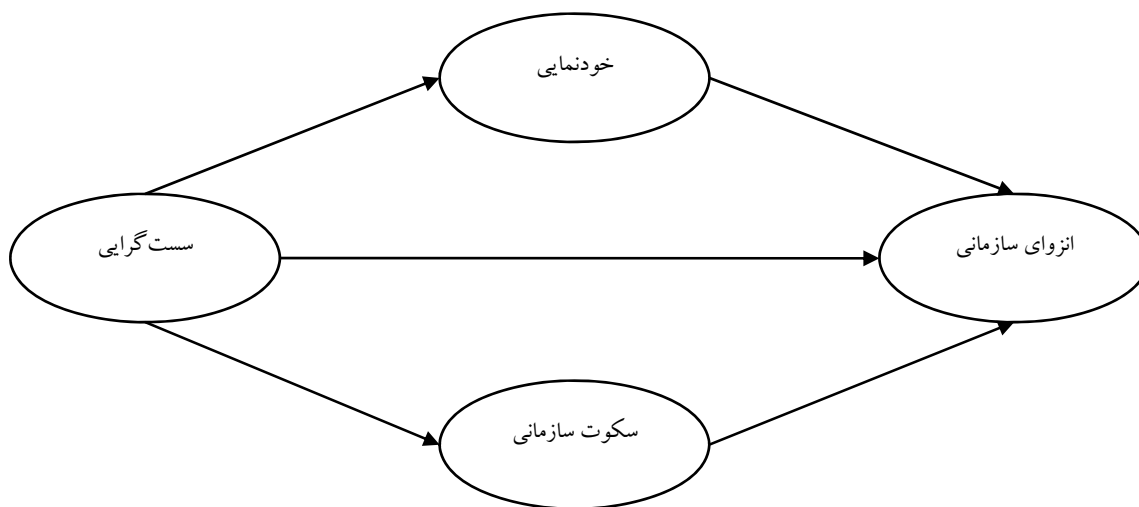
(Hogben & Cownie, 2017) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی سست‌گرایی، آیا مشاهده‌پذیری اجتماعی مشارکت بر خط در خیریه به عنوان میانجی برای اهداف رفتاری آینده عمل می‌کند؟» به این نتیجه دست یافته‌اند که مشارکت افراد در فعالیت‌های سست‌گرایانه مرتبط با امور خیریه می‌تواند به نوعی خودنمایی در افراد و ایجاد رفتارهایی باثبات منجر شود.

بررسی پیشینه، به‌ویژه پژوهش‌های پیشین داخلی، نشان می‌دهد که علی‌رغم پیوند چهار متغیر این پژوهش در مبانی نظری به صورت مفهومی، پژوهش‌هایی که به صورت تجربی روابط میان هر یک از این متغیرها را مورد بررسی قرار داده باشند یا وجود ندارند و یا بسیار ناچیز و کمیاب‌اند. بنابراین، نوآوری پژوهش حاضر این است که این ارتباط علی را در سطح عملیاتی و تجربی دنبال کند و آن را مورد آزمون قرار دهد.

بر اساس مطالب بیان‌شده، اینک فرضیات پژوهش حاضر به صورت زیر تدوین می‌شوند:

۱. سست‌گرایی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد.
۲. سست‌گرایی بر خودنمایی تأثیر معنادار دارد.
۳. خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد.
۴. سست‌گرایی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد.
۵. سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد.
۶. خودنمایی در رابطه بین سست‌گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی دارد.
۷. سکوت سازمانی در رابطه بین سست‌گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی دارد.

هم چنین، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ترسیم می شود (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت روش کار، توصیفی-پیمایشی از نوع علی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان اردبیل است. برای نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه، فرمول کوکران مورد استفاده قرار گرفته است که با توجه به حجم جامعه آماری که براساس آخرین آمارها در حدود ۴۰،۰۰۰ نفر بوده است، حجم نمونه برابر با ۳۸۰ نفر تعیین شده است. اطلاعات و داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (منابعی نظیر کتاب‌ها و مقالات) و نیز روش میدانی (استفاده از پرسشنامه‌ها) گردآوری شده‌اند. بدین منظور برای متغیر سست گرایی، پرسشنامه «سست گرایی» که توسط (Nazeer & Ashfaq, 2023) طراحی و به کارگیری شده، مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه دارای ۸ سؤال بسته براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از گزینه ۱ = کاملاً مخالفم تا گزینه ۵ = کاملاً موافقم) است. در پژوهش حاضر، روایی آن مورد تأیید اساتید رشته مدیریت قرار گرفته و پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۸۶ محاسبه شده است. برای متغیر انزوای سازمانی، پرسشنامه «انزوای سازمانی» که توسط (Orhan et al., 2016) طراحی و به کارگیری شده، مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه دارای ۶ سؤال بسته براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از گزینه ۱ = کاملاً مخالفم تا گزینه ۵ = کاملاً موافقم) است. در پژوهش حاضر، روایی آن مورد تأیید اساتید رشته مدیریت قرار گرفته و پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شده است. برای متغیر خودنمایی، پرسشنامه «خودنمایی» که توسط (Lee et al., 2011) طراحی و به کارگیری شده، مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه دارای ۶ سؤال بسته براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از گزینه ۱ = کاملاً مخالفم تا گزینه ۵ = کاملاً موافقم) است. در پژوهش حاضر، روایی آن مورد تأیید اساتید رشته مدیریت قرار گرفته و پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شده است. برای متغیر سکوت سازمانی، پرسشنامه «سکوت سازمانی» که توسط (Dina et al., 2003) طراحی و به کارگیری شده، مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال

بسته براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از گزینه ۱ = کاملاً مخالفم تا گزینه ۵ = کاملاً موافقم) است. در پژوهش حاضر، روایی آن مورد تأیید اساتید رشته مدیریت قرار گرفته و پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شده است. قابل ذکر است که در این پژوهش، افزون بر آلفای کرونباخ، از پایایی ترکیبی نیز برای بررسی و تأیید پایایی هر چهار پرسشنامه استفاده شده است. پایایی ترکیبی (با مقادیر بالاتر از ۰/۷)، معیاری برای ارزیابی برازش درونی مدل است که بر پایه میزان سازگاری سؤالات مربوط به سنجش هر عامل، قابل محاسبه است. شاخص پایایی ترکیبی، نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای پنهان به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. در ضمن، در این پژوهش، علاوه بر نظر اساتید رشته مدیریت، از تحلیل عاملی تأییدی نیز برای بررسی و تأیید روایی هر چهار پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> (با مقادیر بیش از ۰/۵) تحلیل می‌شود. میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها با روایی واگرا (افتراقی) مشخص می‌شود. روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیش تری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. برای این شاخص، حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته شده است و این بدان معناست که متغیر پنهان مورد نظر حداقل نیمی از واریانس مشاهده‌پذیر خود را تبیین می‌کند. در جدول (۱)، پایایی ترکیبی، ضریب آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده و معیار فورنل و لارکر (که به آن‌ها شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نیز گفته می‌شود)، همگی از حداقل مقدارشان بیش ترند (جدول ۱). گفتنی است، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (با رویکرد حداقل مربعات جزئی) و با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS 26 و Smart-PLS 3 صورت گرفته است.

جدول ۱. خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

متغیرها	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	معیار فورنل و لارکر
سست‌گرایی	۰/۸۸۹	۰/۸۵۷	۰/۵۰۳	۰/۷۰۹
انزوای سازمانی	۰/۹۳۲	۰/۹۱۳	۰/۶۹۷	۰/۸۳۵
خودنمایی	۰/۹۳۱	۰/۹۱۱	۰/۶۹۳	۰/۸۳۳
سکوت سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۹۰۰	۰/۵۲۸	۰/۷۲۷

### یافته‌های پژوهش

در جدول (۲)، به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری اشاره شده است (جدول ۲).

#### 1. Average Variance Extracted (AVE)

**جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی**

ویژگی	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶۴	۴۳/۲
	زن	۲۱۶	۵۶/۸
سن	۲۰-۲۹	۲۴	۶/۳
	۳۰-۳۹	۱۸۱	۴۷/۶
	۴۰-۴۹	۱۰۶	۲۷/۹
	۵۰-۵۹	۶۰	۱۵/۸
سطح تحصیلات	۶۰ و بالاتر	۹	۲/۴
	دیپلم	۲۵	۶/۶
	کاردانی	۲۸	۷/۴
	کارشناسی	۱۱۷	۳۰/۸
	کارشناسی ارشد	۱۷۴	۴۵/۸
	دکتری	۳۶	۹/۵

در جدول (۳)، به آمار توصیفی متغیرهای پژوهش اشاره شده است (جدول ۳).

**جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش**

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
سست‌گرایی	۴/۰۱	۰/۸۹
انزوای سازمانی	۴/۰۲	۰/۸۷
خودنمایی	۳/۸۳	۰/۹۱
سکوت سازمانی	۴/۱۹	۰/۹۵

هم‌چنین، از آن جایی که برای گردآوری داده‌های این پژوهش از پرسشنامه‌هایی با طیف لیکرت استفاده شده است، بنابراین، برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، بررسی چولگی و کشیدگی مناسب‌تر است. بدین منظور در جدول (۴)، به چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش اشاره شده است (جدول ۴).

**جدول ۴. چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش برای آزمون نرمال بودن**

متغیرها	چولگی	کشیدگی
سست‌گرایی	-۰/۹۱	۱/۰۱
انزوای سازمانی	-۰/۷۱	۰/۲۷
خودنمایی	-۰/۶۰	۰/۱۶
سکوت سازمانی	-۱/۱۷	۱/۰۸

با توجه به این که مقادیر چولگی و کشیدگی مشاهده شده برای هر یک از متغیرهای پژوهش در بازه (۲، -۲) قرار دارند، بنابراین، نرمال بودن مورد تأیید قرار می گیرد.

در بخش روش شناسی پژوهش، با استفاده از شاخص ها و معیارهای مربوطه، به بررسی برازش مدل اندازه گیری پرداخته شد. اینک، به منظور بررسی برازش مدل ساختاری، دو معیار  $R^2$  و  $Q^2$  مورد استفاده قرار می گیرند.  $R^2$  نسبت واریانس متغیر وابسته حول میانگین آن را اندازه گیری می کند که توسط متغیر (های) مستقل تبیین می شود. مقادیر تقریبی ۰/۶۷ قوی، مقادیر حدود ۰/۳۳ متوسط و مقادیر ۰/۱۹ و کم تر ضعیف در نظر گرفته می شوند.  $Q^2$  تأثیر نسبی ارتباط پیش بین را با مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تبیین می کند که نشان دهنده مقادیر کوچک، متوسط و بزرگ آن هستند. در جدول (۵)، هر دوی این معیارها دارای مقدار قابل قبول و مناسب هستند (جدول ۵).

جدول ۵. خلاصه شاخص های برازش مدل ساختاری

متغیرها	$R^2$	$Q^2$
انزوای سازمانی	۰/۶۵۲	۰/۴۲۳
خودنمایی	۰/۴۳۵	۰/۲۷۸
سکوت سازمانی	۰/۲۹۵	۰/۱۵۰

برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیاری به نام GOF استفاده می شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار GOF هستند و مقدار به دست آمده برای GOF (۰/۵۲)، می توان برازش کلی و قوی مدل پژوهش را تأیید کرد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{60/10 \times 45/10} = 0/52$$

اینک، پس از ارزیابی و تأیید مدل در بخش های اندازه گیری، ساختاری و کلی، اجازه ورود به بخش فرضیات پژوهش صادر می شود. در جدول (۶)، خلاصه ای از نتایج آزمون فرضیه ها ارائه شده است (جدول ۶).

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	ضریب مسیر	آماره t/آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
سست گرایی انزوای سازمانی	۰/۲۹۳ ←	۶/۱۵۸	۰/۰۰۰	تأیید
سست گرایی خودنمایی	۰/۶۶۰ ←	۲۳/۷۸۳	۰/۰۰۰	تأیید
خودنمایی انزوای سازمانی	۰/۵۲۰ ←	۱۱/۶۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
سست گرایی سکوت سازمانی	۰/۵۴۳ ←	۱۵/۳۵۸	۰/۰۰۰	تأیید
سکوت سازمانی انزوای سازمانی	۰/۱۰۷ ←	۲/۸۳۶	۰/۰۰۶	تأیید
نقش میانجی خودنمایی	۰/۳۴ ←	۱۰/۵۰	۰/۰۰۰	تأیید
نقش میانجی سکوت سازمانی	۰/۰۶	۲/۶۳	۰/۰۰۵	تأیید

همان طور که در جدول (۶) ملاحظه می شود و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ تر است و نیز از آن جایی که سطح معناداری کم تر از ۰/۰۵ است، بنابراین، سست گرایی بر انزوای سازمانی، خودنمایی و سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. هم چنین، خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، سکوت سازمانی نیز بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. براین اساس، فرضیات اول تا پنجم پژوهش تأیید می شوند.

اما به منظور سنجش نقش میانجی از آزمون سوبل استفاده می شود:

$$Z - \text{Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

$S_a$ : خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

$S_b$ : خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

بر اساس رابطه فوق، ابتدا به سنجش نقش میانجی خودنمایی در رابطه سست گرایی و انزوای سازمانی می پردازیم:

$$Z - \text{Value} = \frac{۶۶۰/۰ \times ۵۲۰/۰}{\sqrt{(۵۲۰/۰^۲ \times ۰۳۱/۰^۲) + (۶۶۰/۰^۲ \times ۰۴۳/۰^۲) + (۰۳۱/۰^۲ \times ۰۴۳/۰^۲)}} = ۱۰/۵۰$$

با توجه به مقدار آماره  $Z$  محاسبه شده که بزرگ تر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، تأثیر میانجی متغیر تأیید می شود و نشان می دهد که خودنمایی بین سست گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی ایفا می کند. هم چنین، با توجه به تحلیل مسیر غیر مستقیم، میزان تأثیر سست گرایی از طریق خودنمایی بر انزوای سازمانی برابر است با:  $۰/۳۴ \times ۰/۵۲۰ = ۰/۱۶۶$

براین اساس، می توان گفت که فرضیه ششم پژوهش تأیید می شود.

اینک، به سنجش نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه سست گرایی و انزوای سازمانی می پردازیم:

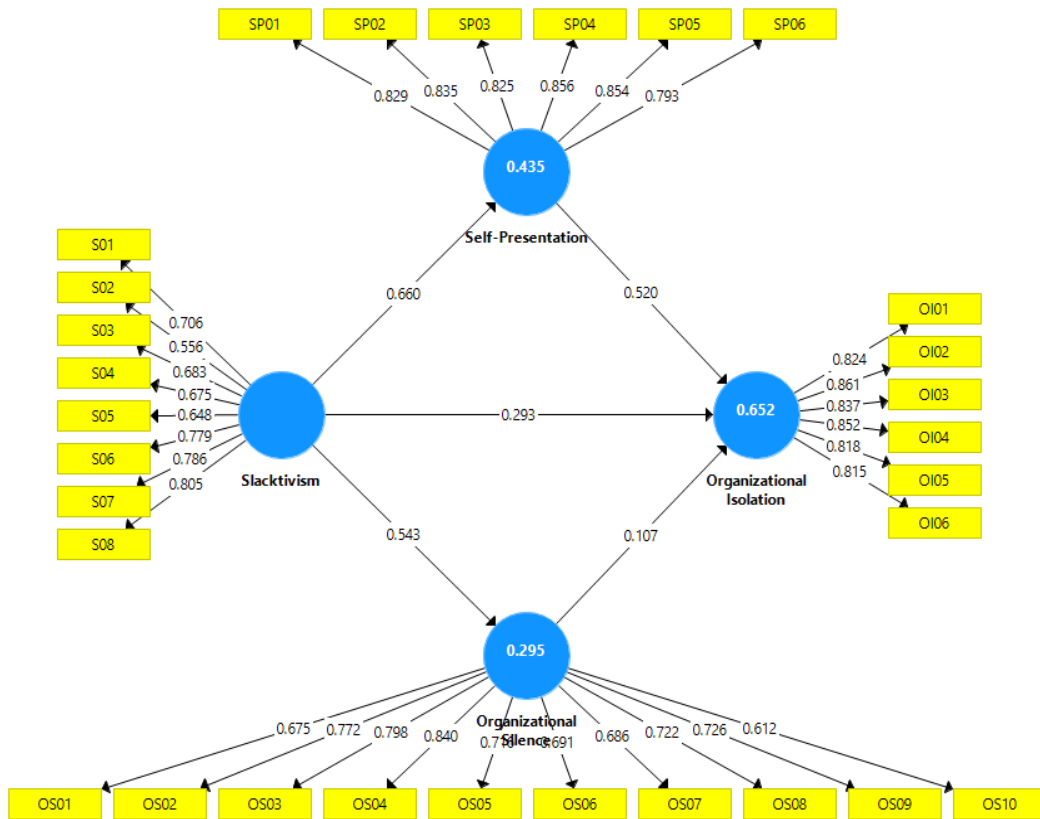
$$Z - \text{Value} = \frac{۵۴۳/۰ \times ۱۰۷/۰}{\sqrt{(۱۰۷/۰^۲ \times ۰۳۶/۰^۲) + (۵۴۳/۰^۲ \times ۰۴۰/۰^۲) + (۰۳۶/۰^۲ \times ۰۴۰/۰^۲)}} = ۲/۶۳$$

با توجه به مقدار آماره  $Z$  محاسبه شده که بزرگ تر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، تأثیر میانجی متغیر تأیید می شود و نشان می دهد که سکوت سازمانی بین سست گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی ایفا می کند. هم چنین، با توجه به تحلیل مسیر غیر مستقیم، میزان تأثیر سست گرایی از طریق سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی برابر است با:

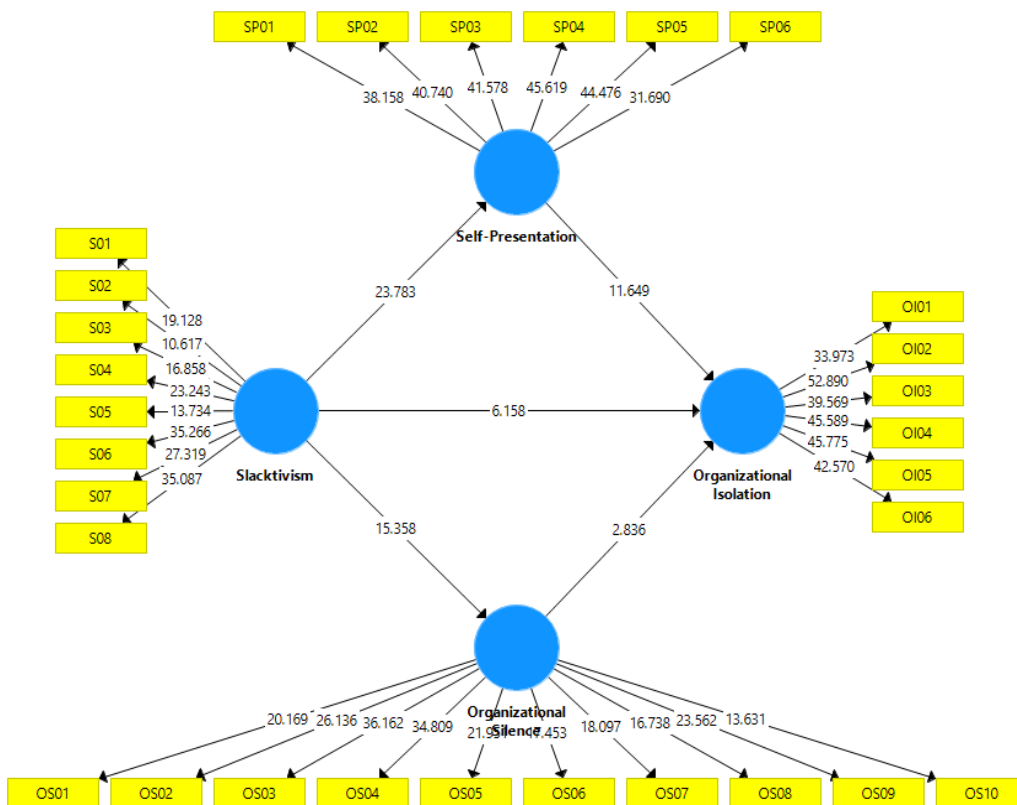
$$۰/۱۰۷ \times ۰/۵۴۳ = ۰/۰۶$$

براین اساس، می توان گفت که فرضیه هفتم پژوهش تأیید می شود.

پس از بررسی و ارزیابی برازش مدل ها و آزمون فرضیات پژوهش، مدل معادلات ساختاری پژوهش حاضر در قالب دو شکل (۲) و (۳) به نمایش درآمده است. در این شکل ها، ضرایب بار عاملی، مقادیر ضرایب مسیر و آماره  $t$  قابل مشاهده هستند (شکل ۲ و ۳).



شکل ۲. ضرایب بار عاملی و ضرایب مسیر برای فرضیات پژوهش



شکل ۳. آماره t برای فرضیات پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

امروزه، پدیده انزوای به شکل چشم گیری افزایش یافته است. به طوری که حتی می توان آن را در سازمان ها و محل کار افراد نیز مشاهده کرد که به انزوای سازمانی معروف است. عوامل مختلفی می توانند در بروز انزوای سازمانی مؤثر باشند. سست گرایی همراه با خودنمایی و سکوت سازمانی، از جمله این عوامل هستند که در این پژوهش روابط میان این متغیرها و انزوای سازمانی مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. براین اساس، فرضیه اول بیان می کند که سست گرایی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر متغیر سست گرایی بر انزوای سازمانی معادل ۰/۲۹۳ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  برابر ۶/۱۵۸ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که سست گرایی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Rahimi & Bikarnlou, 2020) و (Mohammadi Nosoudi, 2020)، (2024)، فعالیت های سست گرایانه از سوی افراد، نمی تواند چندان مؤثر باشند و کنشی جمعی ایجاد کنند و در نهایت منجر به بروز ابعادی از انزوای می شوند، تا حدودی هم خوانی دارد. البته لازم به توضیح است که این پژوهش ها عمدتاً به بیان این مطلب پرداخته بودند که سست گرایی در نهایت باعث انزوای افراد می شود، در حالی که در پژوهش حاضر مشخص شد که سست گرایی در میان کارکنان نیز باعث انزوای سازمانی آنان می گردد. به طوری که وقتی کارکنان به جای مشارکت فعال در مسائل سازمان و تغییرات سازمانی، صرفاً از طریق روش های سطحی حمایتگری خود را نشان می دهند ولی در عمل هیچ اقدام مؤثری انجام نمی دهند، همکارانشان آن ها را به عنوان افرادی غیر متعهد می بینند که در نتیجه باعث می شود روابط کاری بین آن ها تضعیف شده و منجر به انزوای این افراد در سازمان شود. به علاوه، در هنگام انجام فعالیت های سست گرایانه، تعامل رودررو یا واقعی بین افراد، چندان شکل نمی گیرد و به تدریج باعث انزوای افراد در سازمان می گردد. هم چنین، می توان گفت که کارکنانی که فقط به اقداماتی نمادین در قالب سست گرایی بسنده می کنند، ممکن است از نظر مدیران، فردی غیر مؤثر تلقی شوند و لذا مدیران، آن ها را از شرکت دادن در بحث های مهم کنار بگذارند که در نهایت به انزوای سازمانی این کارکنان منجر می شود.

فرضیه دوم بیان می کند که سست گرایی بر خودنمایی، تأثیر معنادار دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر متغیر سست گرایی بر خودنمایی معادل ۰/۶۶۰ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  برابر ۲۳/۷۸۳ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که سست گرایی بر خودنمایی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتیجه پژوهش (Hogben & Cownie, 2017) از این نظر که فعالیت های سست گرایانه به بروز نوعی خودنمایی در افراد منجر می شوند، هم خوانی دارد. براین اساس، می توان گفت که افراد درگیر سست گرایی (از جمله کارکنان)، برای نشان دادن خود به عنوان افرادی آگاه و مسئولیت پذیر و به منظور افزایش محبوبیت و پذیرش اجتماعی و کاهش انتقادات یا قضاوت های منفی درباره خودشان، ممکن است دست به حمایت از یک سری موضوعات خاص بزنند، بدون این که زمان، هزینه یا تلاش جدی در این راه صرف کنند. این دست از اقدامات در نهایت می توانند به نوعی خودنمایی منجر شوند.

فرضیه سوم بیان می کند که خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر متغیر خودنمایی بر انزوای سازمانی معادل ۰/۵۲۰ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  برابر ۱۱/۶۴۹ بوده و

در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Smith, 2023) و (Sun & Linag, 2022) از این نظر که خودنمایی بر ایجاد حس انزوا در افراد مؤثر است، هم خوانی دارد. البته لازم به ذکر است که این پژوهش ها، صرفاً به تأثیر خودنمایی بر انزوای افراد یا برخی از گروه های کاری اشاره کرده بودند، اما نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده تأثیر خودنمایی بر کارکنان بر انزوای سازمانی آنان است. به طوری که اگر کارمندی بیش از حد به خودنمایی پردازد، ممکن است همکاری او را فردی خودمحمور بدانند که تنها به فکر خوب جلوه دادن خود در نظر دیگران است. در نتیجه، تعاملات بین افراد در سازمان کاهش یافته و به انزوای فرد خودنما در سازمان منجر می شود. هم چنین، مدیران هم ممکن است خودنمایی را به عنوان نشانه ای از عدم همکاری و مشارکت و تمرکز صرف فرد بر روی خوب نمایاندن خود بدانند و در نتیجه، فرد را از پروژه های تیمی کنار بگذارند که در نهایت به انزوای سازمانی وی منجر می شود.

فرضیه چهارم بیان می کند که سست گرایی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر متغیر سست گرایی بر سکوت سازمانی معادل ۰/۵۴۳ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  برابر ۱۵/۳۵۸ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که سست گرایی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتیجه پژوهش (Daamen, 2021) از این نظر که سست گرایی در نهایت باعث سکوت افراد می شود، تا حدودی هم خوانی دارد. البته لازم به ذکر است که این پژوهش، صرفاً به تأثیر سست گرایی بر سکوت افراد یا برخی جنبش ها اشاره کرده بود، اما نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده تأثیر سست گرایی بر کارکنان بر سکوت سازمانی آنان است. به طوری که در برخی سازمان ها، خصوصاً سازمان هایی که فرهنگ مشارکت و انتقاد سازنده در آن ها ضعیف است، کارکنان ممکن است ترجیح دهند به جای ورود به مباحث عمیق و واقعی، صرفاً با اعمالی سطحی، ظاهری و نمادین از یک موضوع خاص حمایت کنند. در نتیجه، چنین رفتاری می تواند باعث شود که افراد به نوعی سکوت سازمانی دست بزنند که طی آن به جای بیان صریح نظرات و انتقادات خود، تنها به تعاملات سطحی اکتفا کنند که به طور مستقیم به رفع مشکلات سازمان نمی انجامد.

فرضیه پنجم بیان می کند که سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی تأثیر معنادار دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر متغیر سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی معادل ۰/۱۰۷ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $t$  برابر ۲/۸۳۶ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Durrach et al., 2023) و (Beyran Nejad et al., 2017) از این نظر که سکوت سازمانی منجر به بروز انزوای سازمانی می شود، هم خوانی دارد. بر این اساس می توان گفت که هنگامی که کارکنان، سکوت را به عنوان یک راهبرد رفتاری برمی گزینند، تعاملات آن ها با همکاران و مدیران کاهش می یابد و این کاهش سطح تعاملات می تواند باعث شود که آن ها کم تر در بحث های گروهی، تصمیم گیری های جمعی و فعالیت های سازمانی مشارکت کنند که به تدریج منجر به فاصله گرفتن از محیط کاری و بروز انزوای سازمانی می گردد.

فرضیه ششم بیان می کند که خودنمایی در رابطه بین سست گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی دارد. مطابق با یافته های پژوهش، ضریب مسیر اثر غیر مستقیم سست گرایی بر انزوای سازمانی از طریق خودنمایی معادل ۰/۳۴ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره  $Z$  برابر ۱۰/۵۰ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می توان

گفت که سست‌گرایی از طریق خودنمایی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با بخشی از نتیجه پژوهش (Smith, 2023) از این نظر که خودنمایی دارای نقش میانجی در رابطه بین استفاده مسئله‌ساز از فضای مجازی (که می‌تواند یکی از انواع گوناگون فعالیت‌های سست‌گرایانه باشد) و ایجاد حس انزوا در افراد است، تا حدودی هم‌خوانی دارد. براین اساس، می‌توان گفت که اگر کارمندی دائماً بر روی مسائلی که چندان با ارزش‌های سازمان همسو نیستند تمرکز کند و دست به کنش‌گری‌های سطحی و ظاهری بزند که با نیت خودنمایی صورت می‌گیرند، ممکن است باعث به وجود آمدن این احساس در مدیران و همکاران شود که آن فرد، بیش‌تر به دنبال خوب جلوه دادن خود در سازمان بر اثر یک‌سری فعالیت‌های سست‌گرایانه است. این امر در نهایت می‌تواند باعث به حاشیه رانده شدن فرد در سازمان و انزوای سازمانی شود.

فرضیه هفتم بیان می‌کند که سکوت سازمانی در رابطه بین سست‌گرایی و انزوای سازمانی نقش میانجی دارد. مطابق با یافته‌های پژوهش، ضریب مسیر اثر غیر مستقیم متغیر سست‌گرایی بر انزوای سازمانی از طریق سکوت سازمانی معادل ۰/۰۶ محاسبه شده است و با توجه به این که مقدار آماره Z برابر ۲/۶۳ بوده و در سطح ۰/۰۵ معنادار است، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که سست‌گرایی از طریق سکوت سازمانی بر انزوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به این که تاکنون پژوهش‌های مشابهی در این رابطه انجام نشده است و یا حداقل از جانب پژوهشگران حاضر مشاهده نشد، لذا امکان مقایسه وجود ندارد. با این حال، می‌توان گفت که اگر کارکنان به دلایلی هم‌چون ترس، عدم اعتماد یا احساس بی‌تأثیر بودن، از بیان دیدگاه‌های واقعی خود اجتناب کنند و به جای آن به انواع گوناگون فعالیت‌های سست‌گرایانه روی بیاورند، سکوت سازمانی را تقویت می‌کنند که بر اثر آن، تعاملات واقعی آن‌ها با همکاران و مدیران به تدریج کاهش می‌یابد و آنان را از فضای مشارکت واقعی دور می‌سازد که در نهایت منجر به انزوای سازمانی کارکنان می‌گردد.

اینک با توجه به نتایج پژوهش و تأیید فرضیات هفت‌گانه، به ترتیب هفت پیشنهاد کاربردی به شرح زیر مطرح می‌شود:

- مدیران، کارکنان را به فعالیت‌های حضوری و عملی هم‌چون، جلسات هم‌اندیشی، کارگاه‌های آموزشی و پروژه‌های گروهی دعوت نمایند و از آنان درخواست کنند که به جای تکیه بر حمایت‌های نمادین و اقدامات سست‌گرایانه، در اقدامات واقعی سازمانی مشارکت کنند تا در نهایت از بروز انزوای سازمانی جلوگیری به عمل آید.
- مدیران، به آن دسته از اقدامات کارکنان که اثرات ملموسی دارند پاداش ارائه دهند، نه به فعالیت‌های نمادین که عمدتاً با جنبه‌هایی از خودنمایی مرتبط هستند. این پاداش‌ها می‌توانند مادی (نظیر پاداش نقدی) یا معنوی (نظیر تشویق کلامی) باشند.
- مدیران با شناسایی رفتارهای خودنمایانه کارکنان که می‌توانند منجر به کاهش تعاملات بین‌فردی و در نهایت، بروز انزوای سازمانی شوند، بازخوردهایی به آنان ارائه دهند و تلاش کنند با اصلاح رفتار کارکنان خود، زمینه بروز تعاملات مثبت را در میان آنان فراهم نمایند.
- سازمان‌ها، فرهنگ بازخورد و انتقادپذیری را نهادینه سازند و از کارکنان بخواهند که به جای انتقادات غیر مستقیم یا اعتراض در فضای مجازی، پیشنهادات و انتقادات خود را در خصوص مسائل سازمان به‌طور مستقیم بیان کنند تا از این طریق از سکوت سازمانی جلوگیری به عمل آید.
- سازمان‌ها، جعبه‌ای برای بیان ایده‌ها و پیشنهادات به صورت ناشناس تعبیه کنند، تا کارکنان بدون ترس و نگرانی،

- نظراتشان را بیان کنند تا از سکوت سازمانی که در نهایت به انزوای سازمانی منجر می‌شود، جلوگیری به عمل آید.
- سازمان‌ها، اهداف خود را به‌طور شفاف برای کارکنان تصریح کنند تا آنان بدانند که سازمان واقعاً به چه اهدافی متعهد است و در این راه، به جای اقدامات سطحی و رفتارهای نمادین، با اقدامات واقعی که نتایج ارزشمند و ملموسی هم دربرداشته باشد، در راه رسیدن به این اهداف تلاش کنند.
  - سازمان‌ها به کارکنانی که به جای انجام فعالیت‌های سست‌گرایانه، به‌طور فعالانه‌ای به بیان دیدگاه‌ها و انتقادات خودشان می‌پردازند و از سکوتی که منجر به انزوای سازمانی می‌شود اجتناب می‌کنند، پاداش‌های مادی یا معنوی ارائه دهند.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان اردبیل که در جهت انجام پژوهش حاضر، مشارکت و همکاری لازم را به عمل آوردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Agbaje, F. O., Salihu, A. A., Akinbo, T. M., Lawal, A. A., & Ahmed, L. (2025). Perceived organizational politics, organizational misidentifications and counterproductive work behavior in the university system. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(2), 423-438. DOI: [10.47760/cognizance.2025.v05i02.02](https://doi.org/10.47760/cognizance.2025.v05i02.02)
- Al Rousan, R. & Darwish, I. (2023). Self-presentation strategies in Jordanian students' Instagram profile: Does gender make a difference? *Journal of Linguistics, Philology and Translation*, 60(1), 147-166. DOI: [10.7764/onomazein.60.09](https://doi.org/10.7764/onomazein.60.09)
- Beyran nejad, A., Davari, E. & Afkhami, M. (2017). Organizational silence as a current challenge in human resource management: Exploring the factors and consequences. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(1), 147-176. DOR: 20.1001.1.23221518.1396.6.1.6.3 [In Persian]
- Bhatt, B. & Rana, N. (2023). Workplace ostracism and contextual performance: The moderating effects of self-efficacy. *Journal of Management & Technology*, 17(1), 1-7. DOI: [10.48165/gmj.2022.17.1.1](https://doi.org/10.48165/gmj.2022.17.1.1)
- Burrow, R., Scott, R. & Courpasson, D. (2022). Where rules don't apply': Organizational isolation and misbehavior in elite kitchens. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1103-1131. DOI: [10.1111/joms.12759](https://doi.org/10.1111/joms.12759)
- Daamen, K. (2021). The influence of slacktivism on feminist movements. 12<sup>th</sup> Online Conference of Debating Communities and Networks, 27 June-15 July 2021.
- D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 1-10. DOI: [10.1016/j.apergo.2022.103894](https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894)
- Du, S., Ma, Y., & Lee, J. Y. (2022). Workplace loneliness and the need to belong in the era of COVID-19. *Sustainability*, 14(14), 1-22. DOI: [10.3390/su14084788](https://doi.org/10.3390/su14084788)
- Durrah, O., Alalyani, W. R., Allil, K., Al Shehab, A., Al Rawas, S., Hubais, A. & Hannawi, S. (2023). The price of silence, isolation and cynicism: The impact on occupational frustration. *Heliyon*, 9(11), 1-14. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e22278](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22278)

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- El-Abdou, R., Hassan, H. A., Badran, F. M. (2022). Organizational silence as perceived by staff nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 656-669. DOI: 10.21608/ejhc.2023.287190
- El-Sayed, A. A. I., Ali, M. S. S., Abdel Razek, N. M. F., Abdelaliem, S. M. F. & Asal, M. G. R. (2024). The effect of organizational silence on the relationship between workplace ostracism and nurses' procrastination behavior: A structural equation modeling. *International Nursing Review*, 32(1), 1-11. DOI: [10.1111/inr.13050](https://doi.org/10.1111/inr.13050)
- Foster, M. D., Hennessey, E., Blankenship, B. T., Stewart, A. (2019). Can slacktivism work? Perceived power differences moderate the relationship between social media activism and collective action intentions through positive affect. *Journal of Psychology Research on Cyberspace*, 13(4), 1-53. DOI: 10.5817/CP2019-4-6
- Hjetland, G. J., Finserås, T. R., Sivertsen, B., Colman, I., Hella, R. T., Andersen, A. I. O., & Skogen, J. C. (2024). Digital self-presentation and adolescent mental health: Cross-sectional and longitudinal insights from the "LifeOnSoMe"-study. *BMC Public Health*, 24, Article 2635. DOI: 10.1186/s12889-024-20052-4
- Hogben, J., & Cownie, F. (2017). *Exploring slacktivism: Does the social observability of online charity participation act as a mediator of future behavioural intentions? Master's thesis, Bournemouth University, Bournemouth, England.*
- Hu, C. W. (2014). Health slacktivism on social media. *Social Computing and Social Media Conference*. 2014, University of Southern California, USA, 354-364. DOI: 10.1007/978-3-319-07632-4\_34
- Khosravi, A., Khalili, K. & Mohammadi, E. (2024). Designing a defensive silence failure model of creative employees in organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 68-93. DOI: 10.22034/jmep.2023.421536.1254 [In Persian]
- Kim, J. & Ko, S. H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 11(1), 2151-2162. DOI: 10.5267/j.msl.2021.2.013
- Kriushin, I. (2021). Public activity in the process of political mobilization. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Politologica*, 27, 165-177. DOI: [10.24917/20813333.27.12](https://doi.org/10.24917/20813333.27.12)
- Kumar, R. & Tripathi, S. R. (2022). Pattern of self-presentation tactics in young adults. *The International Journal of Indian Psychology*, 10(2), 401-409. DOI: 10.25215/1002.040
- Lee, D. G., Suh, H., & Lee, H. K. (2011). Factor structure of the Perfectionistic Self-Presentation Scale in Korea. *Psychological Reports*, 109(3), 990-1000. DOI: 10.2466/07.08.21.PR0.109.6.990-1000
- Leonel, R., Rehbein, K., Westermann-Behaylo, M. & Perrault, E. (2023). Firm's response to slacktivism: When and why are e-petitions effective? *Journal of Management Studies*, 61(7), 3148-3183. DOI: 10.1111/joms.13010
- Liu, Z., Chen, X. & Ni, Y. (2024). Good tools are essential to do the job: A study of impact of digital competencies on innovative work behavior of Chinese remote work employees. *Information Development*, 1(1), 1-21. DOI: 10.1177/02666669241264748
- Mohammadi Nosoudi, S. (2020). Slacktivism critique of Internet activities. *Media*, 31(3), 153-167. DOR: 20.1001.1.1027180.1399.31.3.7.5 [In Persian]
- Nagyova, L. (2022). Talk is cheap: Coca Colas' use of greenwashing, slacktivism and virtue signaling. Undergraduate Dissertation, Faculty of Film, Art and Creative Technologies, Institute of Art Design and Technology, Dun Laoghaire, Ireland.
- Nathawat, S. & Mahadevaswamy, M. (2023). Social media self-presentation and identity development with mindfulness as a moderator: A study among young adults. *The International Journal of Indian Psychology*, 11(4), 1293-1301. DOI: 10.25215/1104.115
- Nazer, J., & Ashfaq, A. (2023). Effects of slacktivism on offline engagement: Appraising the role of political Facebook memes as a communication tool for young consumers in Pakistan. *Journal of*



- Development and Social Sciences*, 4(1), 113–123. DOI: 10.47205/jdss.2023(4-1)10
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 109–122. DOI: 10.1016/j.rpto.2016.02.002
- Ralston, S. J. (2024). Postdigital slacktivism. *Postdigital Science and Education*, 6(4), 1090-1098.
- Rahimi, P. & Bicharanlou, A. (2020). Cyber Activity Patterns of Women's Rights Activists in Iran and Their Relation to Activism in the Real Space. *Women Studies*, 11(32), 33-58. DOI: 10.30465/ws.2020.5125 [In Persian]
- Safaa, A. T. & Al-Bayati, A. (2024). Perceptions of professional isolation among physical education teachers and their relationship to their reluctance to participate in the management and arbitration of school sports tournaments organized by the department of sports and scouting activities. *University of Thi-Qar Journal for Sciences of Physical Education*, 2(1), 61-90.
- Sephahvand, R., Shiri, A., Ghasempour, H. & Fazelpour, F. (2024). Investigating the foundations and causes of self-wanted isolation in government organizations of Ilam city. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 79-114. DOI: 10.22054/jmsd.2023.70821.4242 [In Persian]
- Smith, T. (2023). An exploratory analysis of the relationship of problematic Facebook use with loneliness and self-esteem: The mediation roles of extraversion and self-presentation. *Current Psychology*, 42(1), 24410-24424. DOI: 10.1007/s12144-022-03505-0
- Sun, Y. & Liang, C. (2022). Urban-rural comparison of the association between unsupportive relationships, perceived stress, authentic self-presentation and loneliness among young adults in Taiwan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 1-16. DOI: 10.3390/ijerph19148808
- Van Den Broek, T. (2016). When slacktivism matters on the organization and outcomes of protests targeting firms. PhD Dissertation, University of Twente, Enschede, Netherland.
- Yang, Y. J. & Lu, L. (2023). Influence mechanism and impacting boundary of workplace isolation on employee's negative behaviors. *Frontiers in Public Health*, 11(1), 1-12. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1077739
- Yarim, M. A. (2024). A social network analysis approach to organizational isolation in public schools. *Research Square*, 1(1), 1-27. DOI: 10.21203/rs.3.rs-4503205/v1
- Yessenbekova, U. M. (2020). Social media and slacktivism in young people's life. *Media Watch*, 11(3), 515-524. DOI: 10.15655/mw/2020/v11i3/202950
- Zeng, Q., & Liu, X. (2022). How workaholic leadership affects employee self-presentation: The role of workplace anxiety and segmentation supplies. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 889270. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.889270
- Zimmermann, D., Schneider, C. & Kaspar, K. (2025). A mixed methods exploration of self-presentation, authenticity, and role model function on Instagram; Perspectives from female influencers in Germany. *Frontier in Psychology*, 15(1), 1-23. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1472514
- Zohouri, M., Darvishi, M. & Sarfi, M. (2020). Slacktivism: A critical evaluation. *Journal of Cyberspace Studies*, 4(2), 173-188. DOI: 10.22059/jcss.2020.93911
- Zohra, B. & Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*, 5(2), 33-47.
- Zuchowska-Skiba, D. (2024). *Encyclopedia of diversity, equity, inclusion and spirituality*, edition 1, Publisher Springer, Cham