

ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی با رویکرد آمیخته اکتشافی مورد مطالعه: دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)

عباس قائد امینی هارونی،^۱ مهرداد صادقی ده چشمه،^۲ سمانه کلدانی،^۳ غلامرضا مالکی فارسانی^۴

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی حاصل از تجارب کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) از سکوت سازمانی و ارائه الگوی مفهومی آن مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری، بر مبنای رویکرد آمیخته اکتشافی و طراحی مدل بود. **روش:** در این پژوهش، روش آمیخته به کار گرفته شد؛ در بخش کیفی، از روش پدیدارشناسی و در بخش کمی از روش توصیفی، همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بود که در بخش کیفی، با روش تمایز حداکثری، مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند و پس از انجام ۲۰ مصاحبه، اشباع حاصل شد. به منظور بررسی روایی داده‌های کیفی، از روایی سازه، بیرونی، توصیفی و تفسیری لینکلن و گوبا و به منظور بررسی قابلیت اعتماد، از رویکرد سه‌گانه رانو و پری استفاده شد. **یافته‌ها:** عوامل سکوت سازمانی در چهار مقوله اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی در دو طبقه عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته‌بندی شدند. **نتیجه‌گیری:** تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل سازمانی به پیامدهای سازمانی و تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل گروهی به پیامدهای فردی معنادار نبوده و سازه عوامل فردی با مقدار ۰/۷۱، بیشترین تأثیر را بر پیامدهای فردی گذاشته بود.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی، عوامل فرهنگی.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۳

۱. دکترای مدیریت فرهنگی، مدرس مرکز فارسان، ایران (نویسنده مسئول). نشانی: استان چهارمحال و بختیاری، شهر فارسان، بلوار شهید، مرکز فارسان. نمابر: ۰۳۸۳۳۲۲۰۲۳۵ / abbasgheadamini2020@gmail.com
۲. دکترای مدیریت فرهنگی، استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). اصفهان، ایران.
۳. کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). اصفهان، ایران.
۴. دکترای مدیریت فرهنگی، مدرس مرکز هرند. ایران.

الف) مقدمه

امروزه سازمانهای موفق بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون خدمات نیروی انسانی متفکر و توانمند هستند. با اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آنان تأکید دارد، اما شواهد و نتایج پژوهشها حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به دلیل عدم حمایت سازمان از شکوفایی استعدادهای آنهاست. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان در زمینه خواسته‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آنان، سبب سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که طی آن، کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی به طور عمد خودداری می‌کنند. البته سکوت سازمانی ممکن است به دلایل مختلف رخ دهد و باعث شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نکنند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند (ویتسید و بارکلی، ۲۰۱۳). سکوت کارمندان و امتناع از بیان صادقانه و خالصانه ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخشی سازمانی به افرادی که قادر به تغییر موقعیت‌اند، را سکوت سازمانی تعریف می‌کنند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). سکوت سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی نیز در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۲)

با توجه به اینکه زبان ابزار تعامل انسانها در سازمانهاست، کارکنان به عنوان سرمایه راهبردی و عامل حیاتبخش در سازمان، به منزله متولیان رصدخانه سازمانی ایفای نقش می‌کنند؛ مسائل فراروی سازمان و مدیران را شناسایی کرده، برای حل آنها راه حل ارائه می‌دهند. وقتی کارکنان سکوت سازمانی را فرا می‌گیرند، رکود و بی‌تحریکی در شبکه‌های فیزیکی و اجتماعی آنان رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. همچنین این پدیده رفتاری با ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمان می‌شود، که این امر در نهایت به عدم توانایی سازمان در بررسی و تصحیح خطاها منجر می‌شود و اهمیت پرداختن به موضوع سکوت را در سازمان آشکار می‌سازد. شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل

-
1. Whiteside & Barclay
 2. Pin der & Harlos
 3. Morrison & Milliken

کند و قدرت و روحیه کار تیمی را افزایش دهد. بالطبع سازمانها می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف به صورت تیمی که به بهبود عملکرد منجر می‌شود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

پژوهش موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) از این لحاظ که سکوت سازمانی از پیچیدگی‌های سکوت در سازمان پرده‌برداری می‌کند، نمونه‌ای از پژوهشهاست که به بیان مخالفتها می‌پردازد. یافته‌های پژوهش آنها می‌گوید که رهبری نباید همیشه کنترل مدیریتی و هدایتی به وجود آورد که عملکرد سازمانی و ارتباطات را ارتقا بخشد؛ در عوض، رهبری و مدیریت ناکارآمد به پتانسیل مخفی اضافه می‌شود تا سکوت را به وجود آورد. نویسندگان مدعی‌اند که رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایط آشفته‌ای را به وجود می‌آورد که در آن، افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند. در نتیجه، این شرایط بازده‌های نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد سازمانی ضعیف تا تغییر و تبدیل زیاد کارمندان و فرصتهای منتهی به شکست می‌باشد.

به دلیل آنکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران و به ویژه سازمانهای آموزشی موضوعی پیچیده و مبهم است و کمتر ادبیات پژوهشی در این خصوص می‌توان یافت، گاه دیده می‌شود که اهمیت آن در سازمانها، از جمله کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) نادیده گرفته شده است. با آنکه نظریه پردازان، هویت سازمانی را تجربه‌ها، احساسات و ایده‌های کارکنان از سازمان معرفی می‌کنند، اما سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرهای افراد در سازمان باشد. از آنجا که پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی تجارب افراد و کارکنان از دیدگاه سکوت سازمانی را بررسی می‌کند، از دیدگاه هدف می‌تواند مؤلفه‌ها و ابعاد سکوت سازمانی را شناسایی کند و یک طبقه‌بندی کیفی از مؤلفه‌های سکوت سازمانی ارائه دهد.

در مجموع اهمیت و ضرورت این پژوهش از سه جنبه مد نظر است:

۱. با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان گفت که پژوهشگران علل و پیامدهای سکوت سازمانی را مد نظر قرار داده‌اند؛ اما همان طور که دیمیتیس و واکولا (۲۰۰۷)، پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و غیره مطرح کرده‌اند، از این موضوع با بی‌توجهی رد شده و علاوه بر این، ادبیات پیچیده و متناقض و مبهم را از علل، پیامدها و غیره درباره سکوت سازمانی بیان کرده‌اند.

۲. این پژوهش تلاش می‌کند تا تجارب زیسته کارکنان از سکوت سازمانی، علل و پیامدهای آن را ارائه کند؛ لذا رویکرد به کار گرفته شده، برآمده از دیدگاه واقعی کارکنان بوده و نتایج حاصل از پژوهش، نزدیکی بیشتری به واقعیت‌های سازمانی دارد.

۳. از آنجا که این پژوهش در بین کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شده است، می‌تواند علل سکوت سازمانی و پیامدهای آن را از دیدگاه کارکنان آن، شناسایی کند و به مدیران و سیاستگذاران دانشگاه آزاد کمک کند تا با شناخت علل، برنامه‌ها و اقداماتی را انجام دهند تا این علل تا حد ممکن کاهش یابند.

مسئله اصلی در پژوهش این است که کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) چه تجاربی از سکوت سازمانی دارند؟ مؤلفه‌های آن از نظر آنها کدام است؟ و آن را چگونه معنابخشی می‌کنند؟ مهم‌ترین دغدغه پژوهش بر مبنای سئوالات مطرح شده، آن است که در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) سکوت سازمانی می‌تواند به عنوان عامل منفی در اثربخشی، بهره‌وری، کارایی، عملکرد و توسعه نقش داشته باشد. اما به نظر می‌رسد با توجه به ادبیات پژوهش، علل این سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) و پیامدهای حاصل از آن و شناسایی آنها اهمیت بسیاری دارد و کمتر با رویکرد کیفی مد نظر قرار گرفته است. بنابر این، در این پژوهش سعی شده است با رویکرد پدیدارشناسانه، تجارب کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) از سکوت سازمانی، مطرح و پیامدها و علل آن در قالب مفاهیم و مقوله‌های معنادار استخراج شود. پژوهشگران می‌کوشند از طریق روش آمیخته با رویکرد اکتشافی طراحی مدل، ابتدا با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی کیفی، مؤلفه‌ها و عناصر تقویت‌کننده و کاهش‌دهنده سکوت سازمانی را شناسایی و پس از انجام تحلیل اکتشافی و تأییدی، مؤلفه‌های نهایی را شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی، اثرات مؤلفه‌های ارتقای رفتارهای انحرافی محیط کار را در کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) پیش‌بینی و برای بهبود یا حل مشکل، مدلی را طراحی کنند.

۱. مبانی نظری

یک) سکوت سازمانی

ون داین^۱ و همکاران، سکوت سازمانی را به عنوان یک رفتار سازمانی چنین تعریف کرده‌اند: «خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار». پیندر و هارلوس، سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیتهای سازمان تعریف کرده‌اند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی در نظر گرفته‌اند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ از جمله: فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان. (دیمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷)

دو) انواع سکوت سازمان

سکوت سازمانی به عدم به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات و مقاومت برای حفظ آنها به طور عمدی اطلاق می‌شود. اما با توجه به انگیزه‌های کارمند مبنی بر پیشه گرفتن سکوت، می‌تواند ماهیت متفاوت داشته باشد. برخی اوقات سکوت از احساس ناتوانی و ناخودکارآمدی فرد در برابر تعییرات، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات به منظور وجود رفتارهای دیگرخواهانه بر اساس نودوستی، احساس تشریک مساعی و نوع‌پسندی است (تولوباس و کلیپ، ۲۰۱۲). این سه نوع انگیزه در کارکنان، به سه نوع سکوت مطیع،^۳ سکوت تدافعی^۴ و سکوت نودوستانه^۵ منجر می‌شود. (ویتسید و بارکلی، ۲۰۱۳)

سکوت مطیع، هنگامی است که اکثر افراد، فردی را ساکت می‌نامند و منظور آنها آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود. بنابر این، سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال. برای مثال، کارمندی که از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد، بر این باور است که یا صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر دور از ذهن است یا ممکن است از توانایی‌های شخصی

1. Van Dyne
2. Tulubas & Celep
3. Passive Silence
4. Defensive Silence
5. Other Oriented Silence

خود برای نفوذ بر شرایط نامطمئن باشد. در هر دو مورد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به شرایط است. وقتی افراد در سازمان باور داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادهای خود به طور فعال نمی‌پردازند. در نهایت، سکوت مطیع شامل رفتار عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس این است که تغییرات مؤثر فرای قابلیت‌های گروه است. (تان، ۲۰۱۴^۱)

سکوت تدافعی؛ انگیزه این سکوت، خودحفاظتی در راستای محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیر عمدی و غیر منفعلانه با امتناع از ارائه ایده‌ها و اطلاعات به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند. (آکوزوم، ۲۰۱۴^۲)

سکوت نوع دوستانه، رفتاری عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاهها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمانی است که بر اساس انگیزه‌های تشریک مساعی، نوع دوستی و حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن شکل گرفته است. این نوع از سکوت به وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف برانگیخته می‌شود. (دنیز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳)

۲. پیشینه پژوهش

پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش «سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن» که در بانک کشاورزی استان تهران و باروش کیفی مبتنی بر تحلیل تم و مصاحبه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرشهای ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی است. عنایتی و همکاران (۱۳۹۷) در «بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی» که باروش توصیفی از نوع پیمایشی و نمونه آماری ۱۸۱ نفر انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که عوامل اصلی مؤثر بر ایجاد سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد ذیل است: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل مدیریتی. فهامی و همکاران (۱۳۹۸)

1. Tan
2. Akuzum
3. Deniz

برای «شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاهها در ایران»، مطالعه‌ای کیفی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و مدیریتی، بر بروز سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاهها مؤثرند و از بین آنها، عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت. حسنی و همکاران (۱۳۹۹) در «طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای پنج گانه سازمان در دانشگاههای دولتی منتخب شهر تهران»، به این نتیجه رسیدند که تمامی گویه‌ها معنادار می‌باشند و عوامل مربوط به اهداف، دارای بیشترین توافق است. بعد از آن، عوامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی فرهنگی)، فردی-مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار داشتند. فیروزجایی و زین‌آبادی (۱۴۰۰) در «تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی»، به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان، ۴۱ نشانگر می‌باشند که در چهار بُعد عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی مدرسه طبقه‌بندی شدند. همچنین پسایندهای سکوت سازمانی معلمان، ۱۵ نشانگر می‌باشند که در دو بعد عملکرد معلم و تأثیر آموزشی- تربیتی بر دانش‌آموزان طبقه‌بندی شدند.

جهانگیر و عبدالله^۱ (۲۰۱۷) در «مروری بر عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرشهای شغلی»، به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد به نفس و عدم حمایت از طرف مدیران، در بروز سکوت در سازمانها مؤثرند. هارمانچی سیرن^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش «سکوت سازمانی در پرستاران و پزشکان در بیمارستانهای دولتی ترکیه»، به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز این پدیده نقشی مهم داشتند و درک این مطالب از سوی کادر پزشکی، نقشی مهم در سلامت بیمار و تضمین کیفیت خدمات ارائه‌شده در بیمارستان داشت. بگ و اکینچی^۳ (۲۰۱۸) در پژوهش «رفتارهای سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی، علل و پیامدهای آن» که با نمونه آماری ۵۵۴ نفر از اعضای هیئت علمی ترکیه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که اعضای هیئت علمی، رفتار سکوت را در سه حوزه مشکل‌دار تا حد زیادی نشان دادند: رفتارها و عملکردهای غیر اخلاقی، عملکرد اداری و شیوه‌ها و ساختار و عملکرد دانشگاهی. هم عوامل فردی و هم عوامل مرتبط با اعمال اداری در سطح متوسط در نشان دادن رفتار سکوت اعضای هیئت علمی مؤثرند. اعضای هیئت علمی بر این باورند که رفتارهای سکوت سازمانی آنان

1. Jahangir & Abdullah
2. Harmançi Seren
3. Bağ & Ekinci

منجر به مشکلاتی می‌شود که می‌تواند به طور قابل توجهی بر کارایی فردی و سازمانی تأثیر بگذارد. در میان همه کارکنان، دستیاران پژوهشی بیشترین رفتار سکوت را از خود نشان می‌دهند و بیشترین پیامدهای رفتار سکوت را مشاهده می‌کنند. به طور خلاصه، سکوت سازمانی یک مشکل مهم مدیریتی بود. آتالای و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش «رهبری تحول‌آفرین و آموزشی در مورد سکوت و جذابیت سازمانی و اهمیت آنها برای پایداری مؤسسات آموزشی» که با نمونه ۷۴۹ نفر از معلمان ترکیه انجام شد، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین و آموزشی دارای تأثیر مثبت با جهت‌گیری یکسان بر جذابیت سازمانی، تأثیر مثبت با جهت معکوس بر سکوت سازمانی و جهت معکوس بین سکوت سازمانی و جذابیت سازمانی است. سیکین و یاسمین^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش «سکوت سازمانی: بررسی کارکنان اداره کل ورزش ستاد» که در ترکیه با نمونه آماری ۴۰۲ نفر انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین جنسیت، وضعیت تأهل و مدت تصدی مسئولیت و سطوح سکوت به نفع سازمان، و بین سکوت پذیرفته شده با عنوان سکوت به نفع کارکنان، تفاوت آماری معناداری وجود دارد.

ب) روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهشهای ترکیبی (آمیخته) است که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفت. در بخش کیفی (فاز اول) از رویکرد پدیدارشناسی و در بخش کمی (فاز دوم) از رویکرد مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در پژوهش حاضر از روش ترکیبی با رویکرد اکتشافی که کرسول و پلانوکلارک^۳ (۲۰۱۰) معرفی کرده‌اند، استفاده شد. مدل مفهومی روش این تحقیق به شرح ذیل است:

مرحله ۱: بخش جمع‌آوری داده‌ها؛ انجام مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه. نتیجه این بخش، به دست آمدن مقدماتی مؤلفه‌ها از مصاحبه و یادداشتهای میدانی اولیه برای تحلیل بود.

مرحله ۲: تحلیل داده‌ها؛ الف) انتخاب روش تحلیل. در این بخش برای تحلیل داده‌های به دست آمده، از تحلیل پدیدارشناسانه استفاده شد. ب) انجام کدگذاری اولیه. نتیجه این بخش، آغاز فعالیت مرتبط به شناسایی کدها و بررسی قابلیت اعتماد و اعتبار کدهای استخراج شده.

1. Atalay
2. SEÇKİN & Yasemin
3. Cresswell & Planoclark

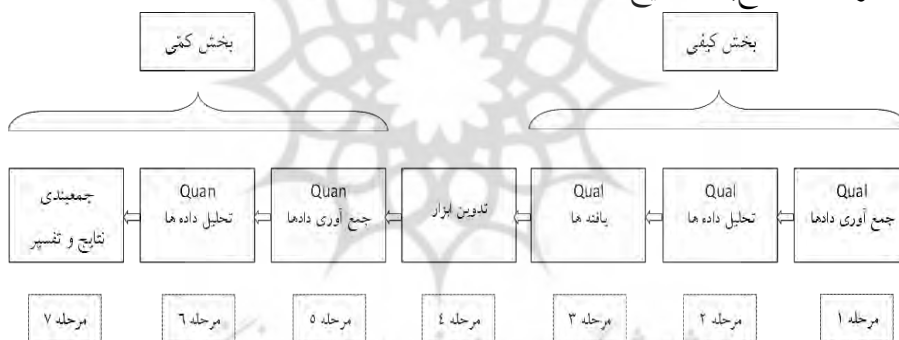
مرحله ۳: یافته‌ها؛ در این بخش، خروجی کدهای مرحله تحلیل داده‌ها طبقه‌بندی شد. نتایج این بخش: الف) استخراج مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی پژوهش؛ ب) استخراج زیرمؤلفه‌ها یا مقوله‌های فرعی پژوهش؛ ج) انجام تکنیک دلفی در بررسی قابلیت اعتماد و اعتبار دلفی؛ د) شکل‌دهی مدل اولیه برای تست کمی.

مرحله ۴: ساخت ابزار کمی (پرسشنامه) بر اساس یافته‌های نهایی بخش کیفی تحقیق. نتیجه این بخش: الف) بررسی قابلیت اعتبار با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، ب) بررسی قابلیت اعتماد بر اساس روش آلفای کرونباخ.

مرحله ۵: جمع‌آوری داده‌های کمی، مشتمل بر تنظیم روش نمونه‌گیری مبتنی بر الگوی تصادفی ساده.

مرحله ۶: تحلیل داده‌های کمی و انتخاب روش تحلیل، شامل روشهای تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مرحله ۷: جمع‌بندی نتایج.



شکل ۱: الگوی طرح تحقیق آمیخته اکتشافی

در بخش کیفی پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش تحقیق به کار گرفته شده از نوع کیفی و بر اساس روش پدیدارشناسی مبتنی بر الگوی اصلاح‌شده استیویک- کولایزی- کن است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۲۰ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بودند. روش تعیین مشارکت‌کنندگان در این تحقیق بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند تمایز حداکثری بود. به منظور گردآوری اطلاعات، پژوهشگران از ابزار مصاحبه استفاده کردند. مصاحبه‌ها آنقدر با رویکرد پدیدارشناسانه انجام گرفت تا به اشباع اطلاعات برسد. به منظور بررسی اشباع اطلاعات از روش نمونه‌گیری تمایزی استفاده شد. هفت عدد نمونه گرفته شد و بررسی شد

که آیا کدهای استخراج شده با کدهای ۲۰ نفر مصاحبه شونده یکسان است یا خیر. نتایج نشان داد که اشباع اطلاعات رخ داده و این هفت نفر چیز جدیدی را ارائه ندادند. سپس قابلیت اعتماد و اعتبار انجام شد. بنابر این، در این پژوهش، مصاحبه با اولین مشارکت کننده آغاز و تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات؛ یعنی ۲۰ نفر مشارکت کننده به اتمام رسیده است. در این پژوهش، روش اصلاح شده استیویک - کولایزی - کن، شامل هفت مرحله به کار رفته است.

۱. روایی پژوهش

بر اساس رویکرد لینکلن و گوبا^۱ (۲۰۰۷) روایی سازه در بخش کیفی با روشهای ذیل بررسی شده است: ۱. روش سه سویه نگر: در این رویکرد، هر سؤال مصاحبه از طریق دو یا چند سؤال دیگر، از مشارکت کنندگان پرسیده شده است. ۲. رویکرد انعطاف روش: پژوهشگران کلیه مصاحبه‌ها را پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه‌بندی، دوباره ارزیابی کرده، محتوا، طبقه‌بندی و کدگذاری را بازبینی می‌کنند.

یک) روایی بیرونی: پژوهشگران قبل از آنکه مصاحبه‌های انجام شده را با یکدیگر ترکیب کنند، نتایج حاصل از هر مصاحبه را با نتایج مصاحبه دیگر، مقایسه و میزان تکرارپذیری آن را بر اساس فراوانی تکرارپذیری بررسی کردند. در پنج مصاحبه اولیه میزان تکرارپذیری نظرات افراد حاصل از مصاحبه بر اساس درصد فراوانی و تکرار، ۴۰ درصد بوده است؛ اما پس از آن و در ۱۵ مورد پایایی میزان تکرارپذیری نظری مفاهیم و مقوله‌ها به نزدیک ۹۸ درصد رسیده است. از این رو، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان تکرارپذیری نظری، قابل قبول و معیار انتقال‌پذیری، مناسب بوده است.

دو) روایی توصیفی: برای دستیابی به نتایج مقبول، پژوهشگران در مصاحبه‌های خود از چندین مشاهده گر برای ثبت و توصیف مفاهیم و اظهارات معنادار استفاده کرده‌اند.

سه) روایی تفسیری: کلیه کدگذاری‌ها، مفاهیم و به ویژه اظهارات معنادار استخراج شده از مفاهیم خلاصه شده از مصاحبه‌ها و طبقه‌بندی مقوله‌ای آنها را در اختیار مشارکت کنندگان پژوهش (۲۰ مصاحبه شونده) قرار داده است تا مشخص شود آیا افراد با آنچه در مصاحبه‌ها مطرح کرده‌اند، موافق‌اند؟ آیا اظهارات معنادار استخراج شده و مقوله‌بندی آنها درست بوده است؟

۲. پایایی پژوهش

برای رسیدن به پایایی در این پژوهش، اقدامات ذیل صورت گرفت: الف) استفاده از فرایندهای ساخت یافته و دقیق در تنظیم مصاحبه‌های پژوهش تا کلیه مصاحبه‌ها به صورت اصولی، منطقی و منظم تنظیم شوند. ب) سازماندهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن، کدگذاری و تغییر داده‌ها از رویکرد اصلاح شده استیووک - کن - کلایزی استفاده و کلیه موارد به صورت گام به گام و دقیق بر مبنای رویکرد موجود انجام شده است. ج) وجود هفت مصاحبه‌کننده یا چند مشاهده‌گر؛ برای انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌ها، از چند پرسشگر استفاده شده و نتایج حاصل با یکدیگر مقایسه شده است تا سازگاری یا اطمینان مناسب حاصل آید.

جامعه آماری در بخش کمی نیز کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بودند که به طوری سکوت سازمانی را تجربه کردند. از آنجا که تعداد آنها محدود بود و تعداد ۲۷۰ نفر در سال ۹۷ گزارش شد؛ از فرمول نمونه‌گیری با حجم نمونه محدود استفاده شد. برای آنکه حجم نمونه کافی برای پژوهش حاضر فراهم آید، محقق ابتدا یک نمونه‌گیری اولیه از مدیران و کارکنانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند انجام داد و بر اساس آن، واریانس را محاسبه کرد که ۰/۷۳ به دست آمد. سپس بر اساس واریانس محاسبه شده از نظرات کارکنان، حجم نمونه نهایی برای پژوهش محاسبه شد. بر مبنای نمونه مذکور، با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش به شرح ذیل برآورد شد:

$$n = \frac{N \cdot \frac{Z_{\alpha}^2}{2} \cdot S^2}{(N - 1) \cdot \varepsilon^2 + \frac{Z_{\alpha}^2}{2} \cdot S^2}$$

در این رابطه، پارامترها به صورت ذیل بیان می‌شوند:

N: حجم افراد جامعه.

n: حجم نمونه آماری.

ε: دقت برآورد، که معادل با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

$Z_{\alpha/2}$: آماره مربوط به توزیع نرمال استاندارد برای سطح خطای $\alpha = 0.05$ که مقدار آن

برابر با ۱/۹۶ است.

S^2 : واریانس نمونه.

اکنون با توجه به رابطه بالا، حجم نمونه مد نظر چنین به دست می‌آید:

۴۹۲ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

$$n = \frac{270 (1.96)^2 (0.73)}{269 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.73)}$$

$$n = 155$$

روش انتخاب مشارکت کنندگان در بخش کیفی بر مبنای «روش نمونه‌گیری تمایز حداکثری» بود. در این روش از آنجا که هدف، شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی بود؛ نیازمند آن است تا مؤلفه‌ها از دیدگاه‌های مختلف کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بررسی شوند. متناسب با متغیرهای جمعیت‌شناختی (از جمله جنسیت، سن، تحصیلات، پست سازمانی، سابقه کار) گروه‌های مختلفی برای مصاحبه انتخاب شدند که نتایج وضعیت آن در جدول ۱ ارائه شده است. در بخش کمی نیز با توجه به جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. این روش نمونه‌گیری بر اساس این اصل انتخاب می‌شود که کلیه افراد جامعه مورد مطالعه با هم مشابهت دارند و متجانس یا یکدست‌اند؛ از این رو پژوهشگران می‌توانند پس از تعیین تعداد و حجم نمونه، اقدام به گزینش آنان کنند.

جدول ۱: مشخصات جامعه آماری

کل	تعداد	متغیر	
		جنسیت	مرد
۱۵۵ نفر	۵۵ نفر	مرد	
	۱۰۰ نفر	زن	
۱۵۵ نفر	۱۰ نفر	۲۶ تا ۳۰ سال	
	۲۵ نفر	۳۱ تا ۳۶ سال	
	۵۰ نفر	۳۷ تا ۴۲ سال	
	۵۰ نفر	۴۳ تا ۴۸ سال	
	۲۰ نفر	بیش از ۴۸ سال	
۱۵۵ نفر	۲۰ نفر	کارشناسی	
	۳۰ نفر	کارشناسی ارشد	
	۱۰۰ نفر	دکتری	
	۵ نفر	فوق دکتری	
۱۵۵ نفر	۱۰ نفر	۱ تا ۵ سال	
	۵۰ نفر	۶ تا ۱۰ سال	
	۵۰ نفر	۱۱ تا ۱۵ سال	
	۲۰ نفر	۱۵ تا ۲۰ سال	

	۳۰ نفر	۲۱ تا ۲۵ سال	
	۵ نفر	۲۵ سال و بالاتر	
۱۵۵ نفر	۳۰ نفر	قراردادی	نوع استخدام
	۷۰ نفر	پیمانی	
	۵۵ نفر	رسمی	

برای انتخاب افراد نمونه از جامعه، از روش جداول اعداد تصادفی با توجه به حجم نمونه انتخاب شده است. در این بخش، محقق با مراجعه با دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) چارچوب نمونه گیری را استخراج کرد و به هر یک از آنها کد مورد نظر را منتسب نمود. سپس با استفاده از جدول اعداد تصادفی، نمونه آماری انتخاب شد.

روش گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، متعامل یا چهره به چهره و نیمه سازمان یافته با مشارکت کنندگان بود. در بخش کمی نیز به منظور گردآوری اطلاعات میدانی، با استفاده از فرمول نمونه گیری جامعه محدود، حجم نمونه آماری مناسب استخراج شد. حجم نمونه استخراج شده ۱۵۵ نفر بود که با روش نمونه گیری تصادفی ساده جمع آوری و سپس در اداره مذکور توزیع شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، انجام مصاحبه عمیق و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود که گویه های آن شامل دو بخش عمده است: بخش اول شامل سؤالاتی برای جمع آوری اطلاعات جمعیت شناختی (جنسیت، وضعیت تأهل، سن و...) و بخش دوم شامل سؤالات تخصصی در طیف لیکرت که از پرسشنامه های استاندارد به شرح جدول ۲ استفاده شد.

جدول ۲: ترکیب سؤالات پرسشنامه

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	تعداد سؤالات	شماره سؤالات	توضیحات
عوامل سازمانی	نبود امنیت شغلی در سازمان	۳ سؤال	۱-۳	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
	رعایت نکردن شرایط احراز پست	۳ سؤال	۴-۶	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
	نبودن سیاست تشویق سازمانی مناسب	۳ سؤال	۷-۹	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
	سانسور و سرکوب کردن نظرات کارکنان توسط مدیر	۳ سؤال	۱۰-۱۲	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی

۴۹۴ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

وجود تبعیض، مدرک گرایي و عدم اعتماد به سازمان	۳ سؤال	۱۳-۱۵	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
عدم آموزش صحیح در سازمان برای کارکنان	۵ سؤال	۱۶-۲۰	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
فرهنگ سازمانی	۵ سؤال	۲۱-۲۵	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
عدم نظارت مناسب از سوی مدیر در سازمان	۵ سؤال	۲۶-۳۰	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
از زیر بار مسئولیت در رفتن کارکنان در سازمان	۳ سؤال	۳۱-۳۳	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
بی دانشی کارکنان برای دادن ایده و طرح	۳ سؤال	۳۴-۳۶	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
تفویض اختیار نکردن مدیر در کارهای سازمان	۳ سؤال	۳۷-۳۹	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
بدبینی کارکنان نسبت به مدیر و همکاران	۳ سؤال	۴۰-۴۲	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
وجود روحیه خود محوری در مدیر	۳ سؤال	۴۳-۴۵	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
نبود انگیزه در بین کارکنان برای ابراز ایده	۵ سؤال	۴۶-۵۰	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
وجود چاپلوسی، خبر چینی و دروغ بین کارکنان	۳ سؤال	۵۱-۵۳	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
عدم مشارکت کارکنان در امور غیر مرتبط	۴ سؤال	۵۴-۵۷	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
ایجاد فشار به کارکنان با استفاده از نهادهای غیر رسمی در سازمان توسط همکاران	۴ سؤال	۵۸-۶۱	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
حفظ اسرار و اطلاعات همکاران	۴ سؤال	۶۲-۶۵	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی
سازمانی(انحراف در کار در سازمان، ایجاد بی عدالتی در	۵ سؤال	۶۶-۷۰	حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی

			سازمان، زمینه سازمانی فساد (اداری)	پیامدهای سکوت سازمانی
حاصل از نتایج تکنیک دلفی و تحلیل عاملی	۷۵-۷۱	۵ سؤال	فردی (کاهش رضایت شغلی کارکنان سازمان، ایجاد احساس بی‌ارزشی بین کارکنان در سازمان)	

۳. تعیین اعتبار (روایی) بخش کمی پژوهش (پرسشنامه)

برای تعیین اعتبار پرسشنامه پژوهش، از سه روش اعتبار محتوا، اعتبار صوری و اعتبار سازه به شرح ذیل استفاده شد.

یک) روایی محتوا: محقق پس از ساخت پرسشنامه، آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و توسط ایشان تأیید شد. دو) روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب، تعدادی از سؤالات حذف و تعداد دیگری جایگزین شد و در نهایت، پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسشنامه نهایی تدوین و توزیع شد.

سه) روایی سازه (اعتبار عاملی): برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های به کار رفته، از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده شد. در تحلیل عاملی اکتشافی، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس KMO بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤالیهای ۰/۵ و بالاتر ساخته شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤالیهای هفتاد و پنج گانه این پرسشنامه با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر پنج عامل به نامهای عوامل سازمانی (۲۵ سؤال)، عوامل فردی (۲۰ سؤال)، عوامل فرهنگی (هفت سؤال)، عوامل گروهی (هشت سؤال) و پیامدهای سکوت سازمانی (۱۰ سؤال) قرار دارد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه محقق ساخته با پنج عامل، از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی‌دو کوچک‌تر از ۱ و غیر معنادار، نسبت خی‌دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۸ و RMR برابر با ۰/۰۰۰).

۴. تعیین اعتماد (پایایی) بخش کمی پژوهش (پرسشنامه)

بدین منظور، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس. اس. ۲۲،

۴۹۶ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده برای هر ابزار در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: ضریب قابلیت اعتماد ابعاد موجود در پرسشنامه

آلفای کرونباخ	ابعاد مورد بررسی
۰/۹۵۱	عوامل فردی مرتبط با سکوت
۰/۷۱۵	عوامل گروهی مرتبط با سکوت
۰/۸۶۳	عوامل سازمانی مرتبط با سکوت
۰/۷۹۵	عوامل فرهنگی مرتبط با سکوت
۰/۹۸۴	عوامل تعدیلگر
۰/۹۰۲	پیامدهای فردی
۰/۷۸۴	پیامدهای سازمانی

۵. سوالات پژوهش

- مؤلفه‌های کلیدی سکوت سازمانی حاصل از تجارب کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) کدام‌اند؟ (بخش کیفی پژوهش)
- مدل مناسب برای تقلیل سکوت سازمانی در کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) چگونه است؟ (بخش کمی پژوهش)

ج) یافته‌ها

گام ۱. پس از انجام هر مصاحبه، تمام مطالبی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، به صورت متن در نرم‌افزار ورد وارد شدند. حالات و احساسات چهره یا لحن صدا نیز به صورت ایموجی در متون ترسیم شد. فایل صوتی ضبط شده نیز به دفعات گوش داده شد و هر یک از متون بارها خوانده شدند. در حین انجام این کار، پژوهشگران هرگونه فکر، احساس یا ایده‌ای که بنا به پژوهشهای قبلی داشتند، پراپتت‌گذاری^۱ کردند که این امر به کشف پدیده سکوت سازمانی به عنوان تجربه‌هایی که کارکنان خود تجربه کرده بودند، کمک کرد. از نظر هوسرل، در پراپتت‌گذاری (اپوخه،^۲ یا به راکت کردن)، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که نیاز است در اجرای پژوهش مد نظر قرار گیرد (توفورد و نیومن،^۳ ۲۰۱۲) و در آن همه

1. Bracketing
2. Epoche
3. Tufford & Newman

قضایا و دانسته‌های قبلی پژوهشگر درباره واقعیت کنار گذاشته می‌شود (نگرش خنثی) تا زمانی که در مبنای مشخص تری درک شوند.

گام ۲. در این مرحله جملات و عبارتهای معنادار مربوط به چگونگی سکوت سازمانی از هر متن مصاحبه استخراج شدند. این عبارتها در فایل جداگانه‌ای ثبت و بر اساس شماره مصاحبه و شماره پاراگراف کدگذاری شدند. ۳۳۳ عبارت معنادار از ۲۰ متن مصاحبه شناسایی شدند. جدول ۴ چند نمونه از عبارتهای معنادار شناسایی شده و استخراج شده توسط افراد جامعه میزبان را ارائه می‌کند.

جدول ۴: نمونه‌هایی از عبارات معنادار

شماره پاراگراف	شماره مصاحبه	عبارات معنادار
۶	۱۰	اگر ترس را در سازمان را تجربه کنی، فردی ترسو خواهی شد. دیگر به فکر ارائه دادن ایده و نظر در سازمان نمی‌افتی / پس از آنکه پیشنهادهای فرد نادیده گرفته شد و بعد از رسیدگی پیشنهادهای فرد آن قدر آن را تحت فشار قرار دهند که فرد ترسو شود و دیگر جرئت نکند هیچ نظری بدهد یعنی عین سکوت سازمانی در سازمان است.
۷	۳	رفتار کارکنان و مدیران در سازمان، اگر این رفتارها منصفانه و عادلانه نیست و همین باعث سکوت سازمانی می‌شود و بالعکس. وفاداری نسبت به سازمان، اگر عضویت در سازمان برای مهم نباشد. یکسان بودن افکار در سازمان باعث سکوت سازمانی می‌شود. عادت کردن کارکنان به وضعیت کنونی سازمان است.
۲	۷	طرح‌های از سوی یک کارمند کم تجربه در سازمان به مدیر ارائه شد ولی بدون آنکه تعاملی در آن صورت بگیرد، از سوی مدیر رد شد، چون کارمند مورد نظر دارای تجربه نیست، حتی اگر طرح خوبی هم داده باشد، چون به روند کاری سازمان هنوز کامل آشنا نشده است.

گام ۳. معنای عبارتهای معنادار، استخراج و فرموله شد و هر یک از معانی به یک دسته کدگذاری شدند. از ۳۳۳، ۳۳۳ عبارت معنادار به وجود آمدند. همه عبارتها و معانی آنها برای ایجاد اطمینان از صحیح بودن فرایند و سازگار بودن معانی، بارها بررسی شدند. جدول ۵ نمونه‌هایی از چگونگی تبدیل عبارتهای معنادار به معانی فرموله شده را نشان می‌دهد.

گام ۴. معانی فرموله شده، دسته‌بندی و گروه‌بندی شدند. این دسته‌ها بیانگر ساختار منحصر به فردی از خوشه‌ها هستند. هر خوشه به صورتی کدگذاری شد که تمامی معانی فرموله شده مربوط به گروه معانی را شامل شود. سپس گروه‌های خوشه‌ها که منعکس کننده

۴۹۸ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

دیدگاه خاصی اند، با یکدیگر ادغام شدند تا ساختار متمایزی از تم را شکل دهند. در واقع؛ همه این تم‌ها از نظر درونی، همگرا و از نظر بیرونی، واگرا هستند؛ به این معنا که هر یک از معانی فرموله شده فقط در یک خوشه تمی که از نظر معنای متمایز از ساختارهای دیگر است قرار می‌گیرد (شوشا، ۲۰۱۲). دو خوشه پدید آمده در شش تم دسته‌بندی شدند. جدول ۳ فرایند ساخت نخستین تم «سکوت سازمانی» را از ادغام خوشه‌ها نشان می‌دهد. مضامین نهایی نیز در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۵: نمونه‌هایی از معانی فرموله شده

عبارتهای معنادار	معانی فرموله شده
یک مسئله برای سازمان ایجاد شده بود که برای رفع این مسئله در سازمان مشکل داشتند یک راه حل خوبی به نظر یکی از همکارانم رسیده بود که مشکل را حل می‌کرد ولی از ترس اینکه همکاران زیر آب اون را نزد مدیران و مدیران ارشد نزنند ابراز موضوع نمی‌کرد [م...۳، پ۵].	ترس از بازخورد رفتار مدیر و عدم ارائه راه حل بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر
گوشی شنوایی برای شنیدن نیست، اگر هم هست کسی برای عمل کردن نیست. موقعیشان در سازمان به خطر می‌افتد، پس بهتر است مداخله نکنند. انگ چپلوسی به طرف می‌خوره که می‌خواهد نظر مدیر را به خود جلب کنه، همکاران و مدیران در بعضی مواقع چوب لای چرخ می‌گذارند که تو از این طریق پیشرفت نکنی و تو در جایگاه قبلی خود باشی اینکه نظر یا ایده بدهی که موافق رویه سازمان اما مخالف دیدگاههای مدیر باشد. [م ۱۰، پ ۷].	داشتن راه حل خوب برای حل مشکلات سازمان و عدم ارائه آن بی تفاوتی مدیران در قبال ارائه ایده تفاوت بین رویه‌های سازمان و دیدگاههای مدیران چوب لای چرخ کردن کارکنان سازمان نسبت به هم وجود چپلوسی کارکنان برای مدیران

جدول ۶: نمونه پدید آمدن نخستین تم «سکوت سازمانی» با استفاده از معانی فرموله شده و خوشه‌ها

نمونه‌هایی از معانی فرموله شده	خوشه‌ها	تم پدید آمده
عدم رعایت قوانین کپی رایت نادیده گرفتن ایده‌های کارکنان نبود امنیت شغلی	پیشایندهای سکوت سازمانی	تم پدید آمده پیشایندهای سازمانی سکوت سازمانی

ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار ایجاد بی‌عدالتی کاهش تعهد سازمانی	پیامدهای سکوت سازمانی	پیامدهای سکوت سازمانی
--	--------------------------	--------------------------

جدول ۷: مضامین مربوط به تجارب کارکنان و مدیران از سکوت سازمانی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل سازمانی	نبود امنیت شغلی در سازمان، رعایت نکردن شرایط احراز پست سانسور کردن نظرات و سرکوب کردن نظرات کارکنان در سازمان توسط مدیر است، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان ترغیب کننده سکوت، عدم آموزش صحیح در سازمان برای کارکنان، نبود سیاست تشویق سازمانی مناسب، وجود تبعیض در سازمان، مدرک گرایی در سازمان و عدم اعتماد به سازمان
عوامل فردی	از زیر بار مسئولیت در رفتن کارکنان در سازمان، عدم نظارت مناسب از سوی مدیر در سازمان، بی‌دانشی کارکنان در سازمان برای دادن ایده و طرح، تفویض اختیار نکردن مدیر در کارهای سازمان، بدبینی کارکنان نسبت به مدیر و همکاران، نبود انگیزه در بین کارکنان برای ابراز ایده در سازمان، وجود روحیه خود محوری در مدیر
عوامل فرهنگی	وجود چاپلوسی، خبر چینی و دروغ بین کارکنان، عدم دخالت و مشارکت کارکنان در امور غیر مرتبط به آنها در سازمان
عوامل گروهی	حفظ اسرار و اطلاعات همکاران، ترس از پیامدهای اجتماعی برای کارکنان، ایجاد فشار به کارکنان با استفاده از نهادهای غیر رسمی در سازمان توسط همکاران، وجود گروه‌های غیر رسمی در سازمان،
پیامدهای سکوت سازمانی	پیامد سازمانی سکوت (انحراف در کار در سازمان، ایجاد بی‌عدالتی در سازمان، زمینه سازمانی فساد اداری را فراهم می‌سازد)، پیامد فردی سکوت (کاهش رضایت شغلی کارکنان سازمان، ایجاد احساس بی‌ارزشی بین کارکنان در سازمان)
عوامل تعدیلگر	تحصیلات، جنسیت، سن، تجربه کاری و سابقه کاری، وضعیت تاهل

گام ۵. در این مرحله از تجزیه و تحلیل، همه تم‌ها به صورت توصیف جامعی تعریف شدند. پس از ادغام همه تم‌های مطالعه، پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی به عنوان ساختار کلی پدیده استخراج شد.

گام ۶. این مرحله تا حدودی شبیه مرحله پیش است، اما به دنبال معانی جامع نبودیم. در این مرحله، تقلیل یافته‌ها انجام شد و توصیفات زاید و اشتباه از ساختار کلی حذف شدند.

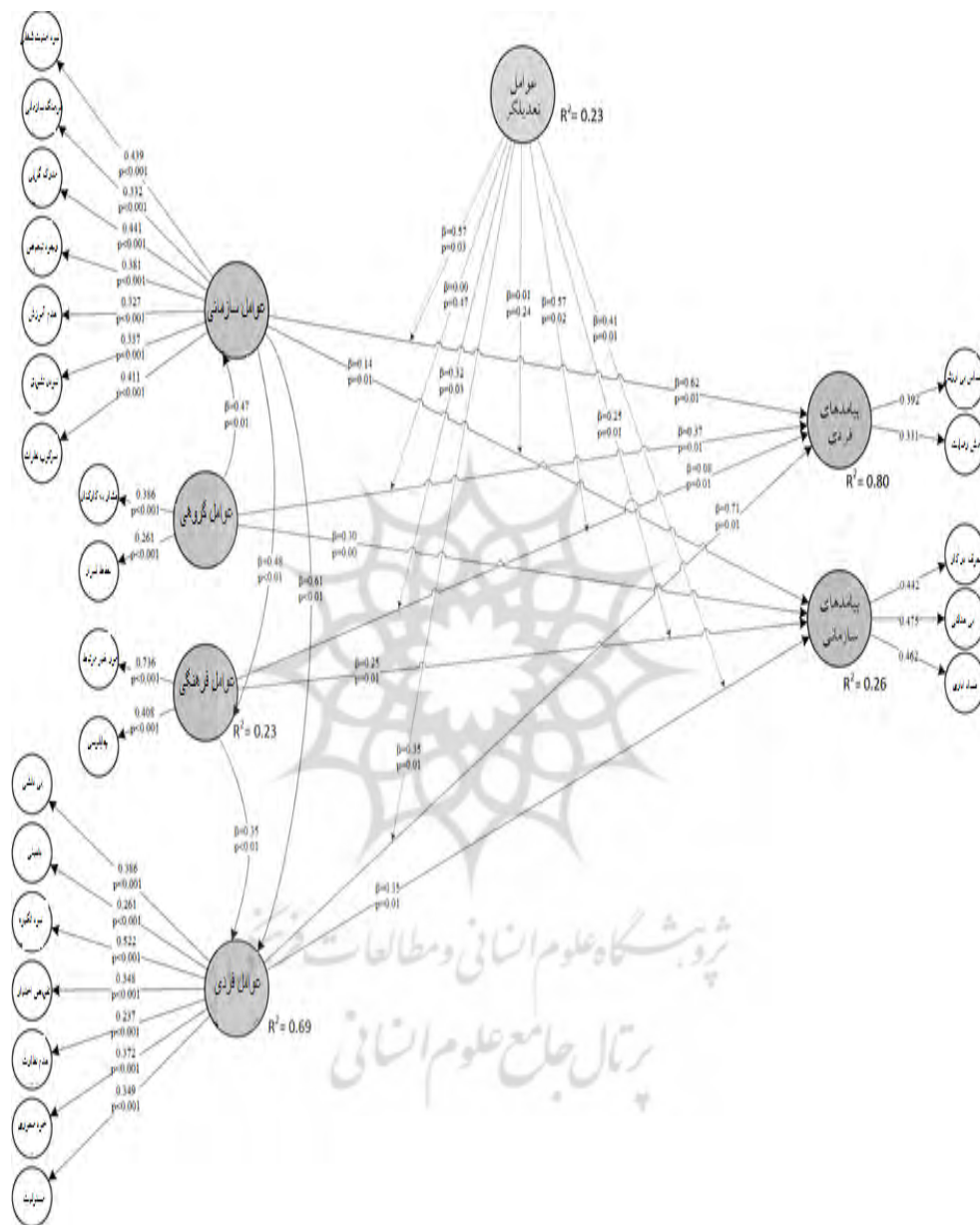
برخی اصلاحات به منظور ایجاد ارتباط شفاف بین خوشه‌ها و تم‌های استخراج شده انجام شد و برخی عبارتهای مبهم که توصیف کلی را ضعیف می‌کردند، حذف شدند.

گام ۷. در این مرحله سعی در اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش داشتیم. امانتداری در پژوهش، روایی و اعتبار یافته‌ها جزء مبانی اولیه پژوهش کیفی‌اند که در روش پژوهش پدیدارشناسی نیز اهمیت فراوانی دارند. کولایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هر یک از افراد مطلع صورت می‌گیرد، اشاره می‌کند و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های پژوهش پدیدارشناختی را از طریق اعتباریابی توصیفیهای جامع از پدیده مورد مطالعه توسط مشارکت‌کنندگان می‌داند (کرسول، ۲۰۰۳). بنابر این، این اعتبارسنجی با رجوع مجدد به مصاحبه‌شوندگان، نشان دادن یافته‌های نتایج و مباحثه با آنان انجام شد. در نهایت، همه شرکت‌کنندگان رضایت خود را نسبت به این نتایج، که نشان‌دهنده تجارب ایشان بود، اعلام کردند. پژوهشگران نیز به منظور امانتداری در پژوهش، کلیه مفروضات قبلی خود را در زمینه پدیده سکوت سازمانی، از قبل یادداشت کرده و طی فرایند پژوهش نیز سعی بر در پراختزگذاری (جیرینگ، ۲۰۰۴) کلیه مفروضات پیشین داشتند.

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش که مؤلفه‌های کلیدی سکوت سازمانی حاصل از تجارب کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) کدام‌اند؛ مصاحبه‌های انجام شده با ۲۰ نفر مشارکت‌کننده در بخش کیفی، تحلیل و ۳۳۳ کد معنادار استخراج شد. مفاهیم به دست آمده از این مرحله به عنوان عوامل رخ دادن سکوت سازمانی، با توضیحی جامع‌تر (توصیفی ساختاری) که شامل کلیه مطالب و جزئیات پدیده مد نظر باشد، در دو طبقه کلی «عوامل سکوت سازمانی» با طبقات فرعی عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل فرهنگی و «پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی» با طبقات فرعی عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته‌بندی شدند.

برای پاسخ به سؤال دوم، مبنی بر اینکه مدل مناسب برای تقلیل سکوت سازمانی در کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) چگونه است؛ از نرم‌افزار وارپ پی.ال.اس^۳ استفاده شد که خروجی آن در شکل ۲ نشان داده شده است.

1. Creswell
2. Gearing
3. Warp PLS



شکل ۲: مدل روابط متغیرهای سؤال اصلی

حال این سؤال اساسی مطرح می‌شود که آیا شاخصهای برآزش مدل معنادار است؟ بدین منظور بررسی شاخصهای مناسب بودن برآزش مدل در جدول ۴ و ۵ خلاصه شده است.

۵۰۲ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

جدول ۴: شاخصهای برازش مدل ساختاری سکوت سازمانی با استفاده از پی.ال.اس

شاخص	سازه	عوامل سازمانی	عوامل گروهی	عوامل فرهنگی	عوامل فردی	عوامل تعدیلگر	عوامل تعدیلگر سازمانی	عوامل تعدیلگر گروهی	عوامل تعدیلگر فرهنگی	عوامل تعدیلگر فردی	پیامدهای فردی	پیامدهای سازمانی
شاخص قدرت پیش‌بینی											۰/۷۹۴	۰/۲۴۹
ضریب تعیین			۰/۲۳۶	۰/۶۹۲	۰/۲۲۵						۰/۸۰۱	۰/۲۶۳
ضریب تعیین تعدیل شده			۰/۲۳۶	۰/۶۹۱	۰/۲۲۴						۰/۸۰۰	۰/۲۶۱
پایایی مرکب	۰/۸۸۵	۰/۷۳۱	۰/۸۴۶	۰/۹۵۶	۰/۷۸۱	۰/۹۲۹	۰/۷۹۹	۰/۸۹۲	۰/۹۶۷	۰/۹۲۲	۰/۸۳۹	
آلفای کرونباخ	۰/۸۶۳	۰/۷۱۵	۰/۷۹۵	۰/۹۵۱	۰/۶۵۰	۰/۹۲۳	۰/۷۴۱	۰/۸۷۶	۰/۹۶۵	۰/۹۰۲	۰/۷۸۴	
میانگین واریانس استخراج شده	۰/۴۶۹	۰/۴۱۵	۰/۴۷۹	۰/۴۸۲	۰/۴۱۷	۰/۴۶۹	۰/۴۳۰	۰/۴۹۳	۰/۴۶۶	۰/۵۸۹	۰/۴۷۰	
تورم واریانس	۲/۲۶۴	۱/۴۶۷	۱/۷۳۹	۴/۰۷۶	۱/۹۳۹	۱/۲۹۱	۱/۲۹۶	۱/۷۰۰	۱/۷۰۰	۲/۸۱۲	۲/۲۱۶	

هنگام ارزیابی برازش کلی مدل با داده‌ها، معیارهای ذیل توصیه شده است: نخست اینکه، مقادیر احتمال برای میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین، کمتر از پنج صدم باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار باشد. دوم اینکه، میانگین نرخ تورم واریانس کمتر از پنج باشد.

جدول ۵: شاخصهای برازش نهایی مدل نوآوری باز با استفاده از نرم‌افزار وارپ پی.ال.اس

معناداری	ملاک	میزان	شاخصهای برازش
-	$5 \leq$ قابل قبول $3/3 \leq$ ایده‌آل	۲/۱۰۷	میانگین نرخ تورم واریانس ^۱
-	$0/1 \geq$ ضعیف $0/25 \geq$ متوسط $0/36 \geq$ عالی	۰/۴۲۸	شاخص نیکویی برازش کلی ^۲
$< 0/001$	$< 0/05$	۰/۳۸۳	میانگین ضریب مسیر ^۳
$< 0/001$	$< 0/05$	۰/۴۴۳	میانگین ضریب تعیین ^۴

همچنین معیار نیکویی برازش، مربوط به بخش کلی مدلهای معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش

1. Average Variance Inflation Factor (AVIF)
2. Goodness-of Fit Index (GOF)
3. Average path coefficient (APC)
4. Average R-squared (ARS)

عباس قائد امینی هارونی و همکاران ♦ ۵۰۳

بخش کلی را نیز کنترل کند. با محاسبه‌ای که از مدل انجام شد، مقدار شاخص تنهاوس^۱ برای این مدل، ۰/۴۲۸ احصا شد که حاکی از برازش قوی مدل نوآوری باز دارد.

جدول ۶: ماتریس سنجش روایی هم‌گرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) به روش فرنل و لاکر و روایی واگرا

سازه	روایی هم‌گرا	عوامل سازمانی	عوامل گروهی	عوامل فرهنگی	عوامل فردی	عوامل تعدیلگر	عوامل سازمانی (عوامل)	عوامل فرهنگی (عوامل گروهی)	عوامل فردی (عوامل)	پیامدهای فردی	پیامدهای سازمانی
عوامل سازمانی	۰/۴۶۹	۰/۵۳۳									
عوامل گروهی	۰/۴۱۵	۰/۲۰۵	۰/۴۹۲								
عوامل فرهنگی	۰/۴۷۹	۰/۴۹۴	۰/۴۲۲	۰/۶۴۲							
عوامل فردی	۰/۴۸۲	۰/۴۹۲	۰/۱۷۴	۰/۵۴۹	۰/۶۶۲						
عوامل تعدیلگر	۰/۴۱۷	۰/۳۷۶	۰/۳۷۳	۰/۲۵۴	۰/۴۲۵	۰/۵۹۷					
تعدیلگر (عوامل سازمانی)	۰/۴۶۹	۰/۱۸۱	۰/۲۷۸	۰/۲۲۶	۰/۲۱۰	۰/۵۰۸	۰/۶۸۴				
تعدیلگر (عوامل گروهی)	۰/۴۳۰	۰/۵۰۰	۰/۴۸۹	۰/۵۶۹	۰/۵۱۲	۰/۵۷۳	۰/۴۵۹	۰/۶۵۵			
تعدیلگر (عوامل فرهنگی)	۰/۴۹۳	۰/۴۱۶	۰/۲۹۱	۰/۱۴۵	۰/۱۹۲	۰/۳۰۵	۰/۵۸۵	۰/۴۰۸	۰/۷۰۲		
تعدیلگر (عوامل فردی)	۰/۴۶۶	۰/۲۶۱	۰/۱۹۵	۰/۵۰۶	۰/۵۵۸	۰/۳۹۲	۰/۱۶۹	۰/۵۳۱	۰/۳۳۶	۰/۶۸۲	
پیامدهای فردی	۰/۵۸۹	۰/۵۱۷	۰/۴۴۲	۰/۵۹۴	۰/۵۰۰	۰/۳۳۶	۰/۳۸۵	۰/۶۸۷	۰/۴۳۴	۰/۵۵۳	۰/۶۲۱
پیامدهای سازمانی	۰/۴۷۰	۰/۴۳۰	۰/۲۱۵	۰/۲۳۹	۰/۲۸۶	۰/۱۵۴	۰/۱۸۴	۰/۲۶۳	۰/۳۹۹	۰/۱۸۲	۰/۵۲۴

کلیه شاخصهای مذکور معنادار بوده و نشان‌دهنده برآزش مناسب مدل است که در جدول ۴ نشان داده شده است. علاوه بر این، باید روایی و واگرایی مدل مذکور نیز بررسی شود که این مسئله در جدول ۵ نشان داده شده است. با توجه به اینکه جذر واریانس استخراج‌شده که در پراگماتر و به روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگ‌تر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است؛ لذا مدل سؤال دوم پژوهش از روایی واگرا مناسب برخوردار می‌باشد. با توجه به مدل به دست آمده در بخش کمی، عوامل تعدیل‌کننده

۵۰۴ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

بر سکوت سازمانی اثر معناداری داشته‌اند. مدل نهایی پژوهش حاضر در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۷: نتایج ضرایب مسیر و معناداری سازه‌های مدل سکوت سازمانی

معناداری	ضریب مسیر	مسیر
< ۰/۰۱	۰/۶۲	عوامل سازمانی به پیامدهای فردی
< ۰/۰۱	۰/۱۴	عوامل سازمانی به پیامدهای سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۳۷	عوامل گروهی به پیامدهای فردی
۰/۰۰	۰/۳۰	عوامل گروهی به پیامدهای سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۰۸	عوامل فرهنگی به پیامدهای فردی
< ۰/۰۱	۰/۲۵	عوامل فرهنگی به پیامدهای سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۷۱	عوامل فردی به پیامدهای فردی
< ۰/۰۱	۰/۳۵	عوامل فردی به پیامدهای سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۴۷	عوامل گروهی به عوامل سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۶۱	عوامل سازمانی به عوامل فردی
< ۰/۰۱	۰/۳۵	عوامل فرهنگی به عوامل فردی
< ۰/۰۱	۰/۴۸	عوامل سازمانی به عوامل فرهنگی
۰/۰۳	۰/۵۷	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل سازمانی به پیامدهای فردی
۰/۲۴	۰/۰۱	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل سازمانی به پیامدهای سازمانی
۰/۴۷	۰/۰۰	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل گروهی به پیامدهای فردی
۰/۰۲	۰/۵۷	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل گروهی به پیامدهای سازمانی
۰/۰۳	۰/۳۲	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل فرهنگی به پیامدهای فردی
۰/۰۱	۰/۲۵	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل فرهنگی به پیامدهای سازمانی
< ۰/۰۱	۰/۳۵	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل فردی به پیامدهای فردی
< ۰/۰۱	۰/۶۱	تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل فردی به پیامدهای سازمانی

هر چه ضرایب مسیر به دست آمده بالاتر باشند، نشان‌دهنده آن است که متغیر مد نظر اثرگذاری بیشتری دارد. در جدول ۶، سازه عوامل فردی با مقدار ۰/۷۱ بیشترین تأثیر را بر پیامدهای فردی گذاشته است.

د) بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی حاصل از تجارب کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) از سکوت سازمانی و ارائه الگوی مفهومی آن، مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری، بر مبنای رویکرد آمیخته اکتشافی طراحی مدل اجرا شد.

از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با ۲۰ نفر مشارکت کننده در بخش کیفی، ۳۳۳ کد معنادار استخراج شد. مفاهیم به دست آمده از این مرحله، با توضیحی جامع‌تر (توصیفی ساختاری) که شامل کلیه مطالب و جزئیات پدیده مد نظر باشد، در دو طبقه کلی «عوامل سکوت سازمانی»، شامل طبقات فرعی ۱. عوامل سازمانی، ۲. عوامل فردی، ۳. عوامل گروهی، ۴. عوامل فرهنگی و «پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی» شامل طبقات فرعی ۱. عوامل سازمانی و ۲. عوامل فردی دسته‌بندی شدند. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهشهای هارمانچی سیرن و همکاران (۲۰۱۸)، بگ و اکینچی (۲۰۱۸)، آتالای و همکاران (۲۰۱۹)، سیکین و یاسمین (۲۰۲۰)، جهانگیر و عبدالله (۲۰۱۷)، پیران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، عنایتی و همکاران (۱۳۹۷)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، حسنی و همکاران (۱۳۹۹) و فیروزجایی و زین‌آبادی (۱۴۰۰) همسویی مستقیم دارد.

برای پاسخ به سؤال نخست پژوهش، با توجه به هدف اصلی این پژوهش که شناسایی مؤلفه‌های کلیدی سکوت سازمانی حاصل از تجارب کارکنان کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) بود و نتایج حاصل از خروجی تجارب افراد، می‌توان تجارب را در دو بخش عمده عوامل سکوت سازمانی و پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد.

یک) عوامل سازمانی

کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) اعتقاد داشتند که عوامل سازمانی در این ادارات منجر به سکوت سازمانی می‌شود. در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری که فرهنگ و سازوکارهای سازمانی، از جمله ارزیابی و عملکرد، سازوکارهای پرداخت حقوق و دستمزد و سایر سازوکارها با مشکل مواجه است؛ کارکنان تصور می‌کنند که فرایندهای سازمان بیشتر به جای آنکه تحت تأثیر سیستم و فرایندهای سیستمی باشد، متأثر از مدیریت و سبک نگرش اوست. سلیقه مدیریت در این سازمان باعث می‌شود هر تصمیمی را که فکر می‌کند درست است، اتخاذ کند؛ لذا بسیاری

۵۰۶ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

از کارشناسان و افراد متخصص در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری با وجود آنکه می‌دانند این تصمیمات اشتباه است و در بلندمدت به ضرر سازمان تمام می‌شود، ولی به علت محور بودن سازمان، مجبور به سکوت می‌شوند. این یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با نتایج پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) و زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) همسو است.

دو) عوامل فردی

اعضای هیئت علمی اعتقاد داشتند که عوامل فردی در این ادارات منجر به سکوت سازمانی می‌شود. بیشتر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره‌هایی که در موقعیتهای تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه، شخص متوجه می‌شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می‌شود که فرد ساکت باقی بماند. همچنین اگر کارمندان در تعامل با مافوقشان احساس عدم امنیت کنند، از ارائه نظر اجتناب می‌کنند. چنانچه کارکنان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری کرده و در نهایت ساکت باقی می‌مانند و این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌شود. این یافته حاصل از مصاحبه‌ها هم‌راستا با پژوهش افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱) است که در بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت، به این نتیجه رسیده بودند که ابعاد شخصیتی برون‌گرای، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معناداری با سکوت داشته‌اند.

سه) عوامل گروهی

اعضای هیئت علمی اعتقاد داشتند که عوامل گروهی در ادارات منجر به سکوت سازمانی می‌شود. سکوت ممکن است در سطح تیمی یا سازمانی نیز باشد. آنها بیان کردند که سکوت می‌تواند ابتدا از سطح فردی آغاز شود و سپس در میان اعضای تیم به صورت واگیردار سرایت کند؛ به گونه‌ای که بسیاری از افراد تمایلی به اظهار نظر نداشته باشند. در تصمیم‌گیری گروهی بعضاً گروه‌ها در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند. اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و با مهارت است تا از خطر افتادن به این دام، اجتناب و نگاهها و بینشهای مختلف و واگرا آشکار شود. گروه‌اندیشی در واقع گرایش و تمایل به هم‌شکل شدن در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع، به حمایت از دیدگاههایی که حامی و جانب‌رهر است، اشاره دارد.

چهار) عوامل فرهنگی

اعضای هیئت علمی اعتقاد داشتند که عوامل فرهنگی در ادارات منجر به سکوت سازمانی می‌شود. در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) از جمله این عوامل فرهنگی می‌توان به پیشرفت کارکنان در گرو سکوت، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن کارکنان در سازمان، وجود چابک‌پلوسی بین کارکنان، سخن‌پراکنی و سخن‌چینی کارکنان درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین کارکنان، عدم تمایل به ترویج دانش بین کارکنان به دلیل فرهنگ، فرهنگ کسب‌شده توسط کارکنان در بیرون از سازمان، فرهنگی که خانواده‌ها برای کارکنان ایجاد کرده‌اند، سوء استفاده از دین توسط مدیران، ایجاد شایعات درباره کارکنان در سازمان و بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر اشاره کرد.

۱. پیامدها

در این بخش از مضامین استخراج شده دو مؤلفه کلیدی پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی استخراج شد. در تفسیر این نتایج می‌توان پژوهشهای مختلف پیامدهای متفاوتی را برای سکوت سازمانی مطرح کرده‌اند. برای مثال، زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) به کاهش احترام و اعتماد به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان؛ سهیت اوغلو (۲۰۱۴) به کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان؛ لی و همکاران (۲۰۱۵) به کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای و رفتارهای کاری مخرب و براون و کرگان (۲۰۰۸) به تعهد سازمانی پایین، رفتار ضد شهروندی سازمانی و رضایت شغلی پایین اشاره کرده‌اند. پژوهشها نشان می‌دهند کارکنانی که در سازمان سکوت می‌کنند، از روحیه پایین‌تری برخوردارند و بهره‌وری پایین‌تر و رضایت شغلی و تعهد سازمان کمتری دارند و احتمال مشارکت آنان در تغییرات سازمانی کمتر است. این افراد ممکن است تعهد یا انگیزه خود را به کار از دست بدهند. امکان افزایش غیبت و نارضایتی این افراد وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشهای مذکور همخوانی دارد.

سؤال دوم: مدل مناسب برای تقلیل سکوت سازمانی در اعضای هیئت علمی چگونه است؟ بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی که با روش تحلیل مضمون انجام گرفت، محقق پنج مؤلفه در بُعد عوامل سازمانی رخ دادن سکوت، عوامل گروهی رخ دادن سکوت، عوامل فرهنگی مرتبط با سکوت، عوامل فردی مرتبط با رخ دادن سکوت، پیامدهای فردی و

۵۰۸ ♦ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

سازمانی و در نهایت، عوامل تعدیلگر را شناسایی کرد. نتایج نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید و قابل قبول است. بدین ترتیب، مدل با استفاده از نرم افزار وارپ پی.ال.اس برای معادلات ساختاری بررسی شد که نشان دهنده این بود که عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی بر پیامدهای حاصل از آن تأثیر گذار است. همان طور که در شکل مشاهده می شود، تمامی سازه های موجود در مدل معنادار هستند، به جز دو سازه تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل سازمانی به پیامدهای سازمانی و تأثیر عوامل تعدیلگر از طریق عوامل گروهی به پیامدهای فردی. سازه عوامل فردی با مقدار ۰/۷۱. بیشترین تأثیر را بر پیامدهای فردی گذاشته است.

۲. پیشنهادها

- با توجه به عوامل فردی بیان شده در جدول ۵، پیشنهاد می شود اقدامات ذیل صورت گیرد:
- شناخت ویژگی های شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛
 - رعایت عدالت در سازمانها توسط مدیران؛
 - به روز شدن کارکنان در مورد اطلاعات مربوط به سازمان؛
 - نظارت مناسب بر عملکرد مدیر در سازمان؛
 - ایجاد انگیزه در کارکنان با تشویقهای مالی و حمایتی؛
 - اجازه اظهار نظر کارکنان در سازمان؛
 - نقد و بیان عقاید توسط کارکنان در سازمان؛
 - تقویت میزان اعتماد به نفس کارکنان و مدیران در سازمان؛
 - افزایش تعهد، وفاداری و وجدان کاری کارکنان در سازمان؛
 - تشکیل کارگاههای آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط؛
 - آموزش مدیران برای تغییر سبک رهبری به سبک مشارکتی.
 - با توجه به عوامل گروهی بیان شده، پیشنهاد می شود اقدامات ذیل صورت گیرد:
 - دائمی کردن تصمیم گیری های گروهی و اهمیت دادن به گروهها و کمیته های کاری در سازمانها؛
 - ایجاد اتحاد بین گروه های کاری در سازمان؛
 - کاهش فشار روی کارکنان در سازمان؛
 - همسو کردن فعالیت گروه های کاری در جهت اهداف سازمان؛
 - ایجاد همدلی و همکاری بین گروه های کاری در سازمان.

عباس قائد امینی هارونی و همکاران ♦ ۵۰۹

- با توجه به عوامل سازمانی بیان شده، پیشنهاد می شود اقدامات ذیل صورت گیرد:
- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق؛
- تشکیل کارگاههای آموزشی مهارتهای برقراری ارتباطات برای مدیران و سرپرستان؛
- تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظرات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات؛
- برقراری برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارتهای تصمیم گیری و درگیری در مشکلات؛
- رعایت کردن شرایط احراز پست؛
- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار؛
- از بین بردن تبعیض در بین کارکنان سازمان؛
- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس هراس از انتقاد.
- با توجه به عوامل فرهنگی بیان شده در جدول ۸، پیشنهاد می شود اقدامات ذیل صورت گیرد:
- از بین بردن فرهنگ که توسط مدیران در سازمان ایجاد شده و به ضرر اهداف سازمان است؛
- جلوگیری از سوء استفاده ابزاری از دین در سازمان؛
- ایجاد فرهنگ ترویج اطلاعات توسط کارکنان در سازمان؛
- از بین بردن فرهنگ چاپلوسی در سازمان؛
- از بین بردن فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن افراد برای دادن نظرات و ایده ها در بین کارکنان سازمان.

منابع

- پیران نژاد، علی؛ الهه داوری و مهدی افخمی (۱۳۹۶). «سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، ش ۲۱: ۱۴۷-۱۷۶.
- حسنی، سمیه؛ سید علی اکبر احمدی، بهرام سرمست و حسن الوداری (۱۳۹۹). «طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای پنج گانه سازمان در دانشگاههای دولتی منتخب شهر تهران». *مدیریت سازمانهای دولتی*، سال هشتم، ش ۲: ۹۷-۱۱۲.
- عنایتی، ترانه؛ علیرضا عالی پور، سیده فاطمه بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۷). «بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی». *مطالعات منابع انسانی*، سال هشتم، ش ۲۷: ۴۳-۵۶.
- فهامی و همکاران (۱۳۹۸). «شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاهها در ایران: مطالعه کیفی». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره هفدهم، ش ۱: ۲۱-۴۴.
- فیروزجایی، فهیمه و حسن رضا زین آبادی (۱۴۰۰). «تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی». *مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره سیزدهم، ش ۴۹: ۱۰۷-۱۲۶.
- Akuzum, C. (2014). "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions". *International J. Soc. Sci. and Education*, 5(1): 96-107.
- Atalay, Davut; Umut Akçıl & Ali Efdal Özkul (2019). "Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions". *Sustainability, MDPI*, 11(20): 1-10.
- Bağ, D. & C.D. Ekinçi (2018). "Organizational silence behaviors of faculty members, their causes and consequences". *Journal of Human Sciences*, 15(1): 567-580.
- Deniz, N.; A. Noyanb & O. Ertusun (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". *International Strategic Management Conference*, 99: 691-700.
- Dimitris, B. & M. Vakola (2007). **Organizational silence: A new challenge for human resource management**. M.Sc. Thesis. University of Economics and Business. P. 1-19.
- Enayati, Taraneh; Alireza Alipour & Seyedah Fatemeh Nia Hosseini (2018). "Investigating the causes of organizational silence in a government organization". *Human Resource Studies Quarterly*. Year 8, 27: 43-56.

- Fahami et al. (2019). “**Identifying the factors of organizational silence of university faculty members in Iran: a qualitative study**”. *Organizational Culture Management Chapter*, 17(1): 21-44.
- Firouzjaei, Fahima & Hassan Reza Zain Abadi (2021). “**Reflection on the antecedents and external consequences of teachers' organizational silence: findings of a qualitative research**”. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 13(49): 107-126.
- Harmanci Seren, A.K.; İ. Topcu, F. Eskin Bacaksiz, N. Unaldi Baydin, E. Tokgoz Ekici & A. Yildirim (2018). “**Organisational silence among nurses and physicians in public hospitals**”. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8): 1440-1451.
- Hasani, Somaye; Seyyed Ali Akbar Ahmadi, Bahram Sarmast & Hassan Al-Odari (2020). “**Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five elements of the organization in selected public universities of Tehran**”. *State Organizations Management Quarterly*, 8(2): 97-112.
- Jahangir, M. & M. Abdullah (2017). “**A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes**”. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01): 146-159.
- Li, Y. & Sun, J.M. (2015). “**Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: Across-level examination**”. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 172-189.
- Morrison, E.W. & F.J. Milliken (2000). “**Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world**”. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Perlow, L. & S. Williams (2003). “**Is Silence Killing Your Company?**”. *Harvard Business Review*, 81(5): 8-52.
- Pin der, C.C. & K.P. Harlos (2001). “**Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice**”. In K.M. Rowland & J.G. Miller (Eds.). *Living Systems: The Organization* (1-18). Behavioral Science.
- Pirannejad, Ali; Elaha Davari & Mehdi Afkhami (2017). “**Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management; Identifying factors and their consequences**”. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. 6(21): 147-176.
- Seçkin Ağırbaş, İ. & Y. Çakmak Yıldızhan (2020). “**Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter**”. *Journal of Business Research-Turk*, 12(2): 1036-1045.
- Tan, C. (2014). “**Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence**”. *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.
- Whiteside, D.B. & L.J. Barclay (2013). “**Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes**”. *J. Bus. Ethics*, 116: 251-266.

۵۱۲ ❖ ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمانهای آموزشی...

- Yıldız, Ebru (2013). "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?". *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2): 30-44.
- Zehir, C. & E. Erdogan (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404

