

## طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

❖ عباس قائد امینی هارونی ❖ مهرداد صادقی ده چشمه ❖ حسین دشتی عسکری ❖  
محمدعلی گشمرد ❖ علی مراد خسروی

صفحه: ۷۲-۴۸

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی است، از نوع نظریه داده بنیاد است. و مشارکت کنندگان در پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بود و داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه عمیق با ۲۵ نفر از اساتید که با روش نمونه‌گیری نظری نمونه‌ها انتخاب شده بودند، گردآوری شد. داده‌ها با مصاحبه عمیق نیمه ساختمند، جمع‌آوری، و هم‌زمان با رویه‌های تفصیلی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ به روش استروس و کوربن، تجزیه و تحلیل شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها زیر عنوانین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که در مرحله اول ۷۷۷ کد اولیه به دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم به ۴۴۴ طبقه تبدیل و در نهایت ۷۵ مقوله اصلی استخراج شد که هر کدام زیر مقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، نظریه داده بنیاد، اعضای هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی

۱. دکترای مدیریت و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارسان، چهارمحال بختیاری، ایران.
۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۳. دکترای مدیریت و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر، بوشهر، ایران.
۴. دانشجوی دکترای الهیات و معارف اسلامی، دانشکده زبان ادبیات فارسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.
۵. دکترای حقوق خصوصی، مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارسان، چهارمحال بختیاری، ایران.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و در حال تغییر مشتریان، تمرکز بیشتر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان، از کارمندانانشان می‌خواهند هرچه بیشتر ابتکار عمل داشته باشند، نظراتشان را بیان کنند و مسئولیت‌پذیر باشند. به عبارتی دیگر، محیط، همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقابتی موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و در مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها به‌منظور بقا به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهم کردن داده‌هایشان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای هدف‌ها و باورهایشان ایستادگی کنند خود را به راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی را خلق کنند (Çimen & Karadağ, 2019: 5).

این در حالی است که بسیاری از کارکنان از سهم کردن دیگران در داده‌ها و دانش‌شان خودداری می‌کنند؛ ممکن است این باور در آن‌ها شکل گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به احتمال زیاد، به‌عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد شوند و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد. افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتماد به نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان نیز وجود دارد. باین حال، برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند. به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی می‌گویند (Hassani & et al., 2018: 100).

امروزه سازمان‌های موفق بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون خدمات نیروی انسانی متفکر و توانمند هستند. علی‌رغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آن‌ها تأکید دارد. اما شواهد و نتایج پژوهش‌ها، حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به دلیل عدم حمایت سازمان از شکوفایی استعدادها و توانمندی آن‌ها است. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان در زمینه خواسته‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آن‌ها سبب سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (Whiteside & Barclay., 2013: 255).

سکوت کارکنان برای سازمان‌ها به شدت مضر است و در بیشتر مواقع موج افزایش سطح نارضایتی بین آن‌ها می‌شود که خود را به صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. از جمله پیامدهای دیگر سکوت کارکنان، از بین رفتن نوآوری، ضعیف شدن روحیه، ارائه خدمات معیوب و غیره است (Cinar et al., 2013: 320). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل کرده و قدرت روحیه کار تیمی را افزایش داده و 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 پژوهش‌های موریسون و میلیکن از این لحاظ که سکوت سازمانی از پیچیدگی‌های سکوت در سازمان پرده‌برداری می‌کند، نمونه‌ای از پژوهش‌های است که به بیان مخالفت‌ها می‌پردازد. یافته‌های پژوهش‌های 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.

پژوهشگران 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 بازدهی نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد سازمانی ضعیف تا تغییر و تبدیل زیاد کارکنان و فرصت‌های منتهی به شکست شده است (Perlow., 2003: 12). موریسون و میلیکن پژوهش خود را بر این اساس گذاشتند که با ۲۶۰ کارمند از ۲۲ سازمان مصاحبه انجام دهند. در پژوهش آن‌ها، دریافتند که بیش از ۷۰ درصد افرادی که در این پژوهش شرکت داشتند، بیان کردند که آن‌ها از این که درباره موضوعات و مشکلاتی روی آن‌ها و سازمانشان اثر می‌گذارد، صحبت کنند، احساس ترس می‌کنند. در بین بعضی از موضوعات اصلی که افراد از صحبت کردن درباره آن‌ها احساس ترس می‌کردند، روندهای تصمیم‌گیری، عدم صلاحیت مدیریتی، پرداخت حقوق نابرابر، ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد سازمانی ضعیف است. موریسون و میلیکن در پژوهش خود دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کرد. این عامل سببی ابتدا باعث ترس مدیریت از باز خورد منفی و سپس دریافت کارمند از عقاید پیچیده مدیریت درباره کارکنان است.

در مورد دومی، پژوهشگران این پژوهش عقاید نا آشکار درک شده مدیریت درباره کارکنان را شرح می‌دهد که شامل ادراک منفی‌ای است که کارکنان خود شیفته هستند، مدیریت می‌داند بهترین چیست، یکپارچگی خوب است و اختلاف عقیده داشتن بد است. موریسون و میلیکن در پژوهش‌های خود شامل

مقاومت کارکنانی و مدیریتی نسبت به دگرگونی‌های سازمانی در متن برنامه‌های دگرگونی سازمانی شکست‌خورده، می‌گویند یک گروه تمایل دارند که دیگران را به خاطر شکست‌ها مورد سرزنش قرار دهند ولی خودشان را سرزنش نکنند (Gaedamini Haruni & et al., 2019: 35). سکوت در اغلب سازمان‌ها رواج دارد و آموزش عالی از این قاعده مستثنی نیست. در صورت حاکمیت سکوت، خبرهای خوب با سرعت زیاد منتشر می‌شوند؛ ولی خبرهای بد تحریف می‌شوند تا گزندگی آن گرفته شود و به مذاق مدیر خوش آید. تأخیر در دریافت اطلاعات یا کسب اطلاعات تحریف‌شده در دانشگاه توانایی مدیران را در شناسایی و حل مشکلات کاهش می‌دهد و بنابراین کیفیت تصمیم‌ها کاهش می‌یابد و زمان طلایی برای تصمیم‌گیری از دست می‌رود. سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه‌ها تأثیری منفی بر تغییر و توسعه دانشگاه دارد و قدرت نوآوری و خلاقیت و بهره‌وری را از دانشگاه‌ها می‌گیرد. درحالی‌که شکستن سکوت، با ایجاد انگیزه در کارکنان دانشگاه، از به حاشیه رفتن نخبگان جلوگیری می‌کند و مانع فرار مغزها می‌شود و توفیق اعضای هیئت‌علمی در انجام وظایف و تعالی دانشگاه را به دنبال دارد که آثار آن در جامعه و حتی در سطح بین‌المللی پدیدار خواهد شد (Fahami & et al., 2018: 25).

برای پیشگیری از سکوت سازمانی باید ابتدا عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای آن و راهبردهایی مناسب برای پیشگیری از آن شناسایی شوند. اغلب پژوهش‌ها در حوزه سکوت سازمانی در سازمان‌های غیر آموزشی انجام شده و درباره سکوت سازمانی در سازمان‌هایی آموزشی پژوهش‌هایی کمی انجام شده است. بنابراین در پیشینه پژوهش در مورد سکوت سازمانی، الگویی جامع و کامل که پژوهشگران درباره آن، اتفاق نظر داشته باشند، وجود ندارد. لذا پژوهش‌هایی محدودی که در دانشگاه انجام شده به سکوت کارکنان پرداخته و کمتر پژوهشی جامعی در مورد سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) وجود ندارد. در این راستا دغدغه اصلی این مسئله آن است که سکوت سازمانی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) که محل انسان‌پروری بوده و کنشگران آینده‌ی سازمان‌ها را تعلیم می‌دهند، می‌تواند به‌عنوان یک عامل منفی در خلاقیت، نوآوری، اثربخشی، بهره‌وری، کارایی، عملکرد و توسعه در آن دانشگاه نقش داشته باشد و با پیشگیری از وقوع آن می‌تواند یک محیط ایمن و سالم شغلی ایجاد کند.

لذا اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)، به دلیل داشتن دیدگاه‌ها و نظرات و ایده‌های تخصصی و درک مستقیم مشکلات دانشگاه می‌توانند با ارائه این ایده‌ها، نظرات و دیدگاه‌های ارزشمند خود به شناسایی و رفع چالش‌ها و مشکلات دانشگاه کمک زیادی کنند. بنابراین با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و راهبرد مفیدی برای پیشگیری از سکوت سازمانی در اختیار مدیران دانشگاه، در

جهت پیشگیری از سکوت و از بین بردن پیامدهای مخرب آن، ارائه خواهند داد. بنابراین، هدف کلی این پژوهش ارائه الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) است به طوری که این الگو سبب شود دانشگاه آزاد اسلامی با تبعیت از این الگو بهره‌وری را افزایش داده و سرمایه انسانی را در جهت ارتقاء روزافزون قرار دهد. به علاوه در این پژوهش سعی شده است تجارب اعضای هیات علمی و دانشگاه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) از سکوت سازمانی مطرح شده و پیامدها، علل و راهبردهای پیشگیری آن در قالب مفاهیم و مقوله‌های معنادار استخراج گردد در نتیجه سوالی که خاستگاه شکل‌گیری این پژوهش بوده این است که الگوی مناسب پیشگیری از سکوت سازمانی چیست؟ این الگو دارای چه مفاهیم و مقوله‌هایی است؟

### پیشینه نظری

#### سکوت سازمانی

پیندر و هارلوس سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (Perlow., 2003: 10). موریسون و میلیکان نیز سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (Morrison & Milliken, 2000: 707). سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (Harmanci Seren et all., 2018: 144). ابراز ایده‌ها (آوای سازمان) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمان) ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسد، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمان نیست در حقیقت تفاوت بین سکوت و آوا در سخن نگفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک‌مساعی با آن‌ها (Çimen & Karadağ, 2019: 3).

### پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پژوهش‌های که در زمینه سکوت سازمانی انجام شده، پرداخته شده است و از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. Pirannejad & et al (2016) در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن که در بانک کشاورزی استان تهران و با روش 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 مورد شناسایی قرار دادند. Enayati & et al (2017) در پژوهشی با عنوان بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و نمونه آماری ۱۸۱ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل اصلی موثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول: عوامل فردی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل دوم: عوامل سازمانی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل سوم: عوامل اجتماعی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل چهارم عوامل مدیریتی ایجادکننده سکوت سازمانی بود. Panahi (2018) در پژوهشی با عنوان فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران که با روش فرا تحلیل انجام دادند به این نتیجه رسیدند که متغیرهای هویت سازمانی، ارتباط اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و نگرش‌های مدیریتی بیشترین تأثیرگذاری بر سکوت سازمانی در سازمان‌های ایرانی داشته‌اند، همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی مثل کارآفرینی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، کار تیمی، حمله عاطفی و شادی در کار را به عنوان پیامدهای آن تحت تأثیر قرار داد. (Fahami & et all, 2018) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی، فردی، برون سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها مؤثر بود و از بین آن عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت.

در پژوهشی ( Gaedamini Haruni & et all, 2019 ) با عنوان فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری که با روش کیفی از نوع پدیدارشناسی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار مقوله اصلی فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای آن نیز در قالب دو مقوله اصلی طبقه پیامدهای

فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. در پژوهشی (Hassani & et all, 2018) با عنوان طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران که با روش کیفی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تمامی گویه‌ها معنی‌دار هستند و عوامل مربوط به اهداف دارای بیشترین توافق، بعد از آن عوامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی فرهنگی)، فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار داشتند. (Ashrafi & et all, 2021) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی) که با روش گراند تئوری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان و یادگیری اجتماعی، ایجادکننده سکوت سازمانی بودند. (Gaedamini Haruni & et al., 2022) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمان‌های فرهنگی با رویکرد آمیخته اکتشافی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)) که با روش آمیخته انجام دادند به این نتیجه رسیدند که 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.

مطالعات (Xu & et all, 2015) در حوزه سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش‌بینی‌کننده سکوت پیروان بود. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار رهبر آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر می‌کرد. از سوی دیگر، در مطالعه‌ای که اخیراً انجام شده است.

در پژوهشی (Jahangir & Abdullah, 2017) با عنوان مروری بر عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد به نفس و عدم حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند. در پژوهشی (Harmanci Seren & et all, 2018) با عنوان سکوت سازمانی در پرستاران و پزشکان در بیمارستان‌های دولتی ترکیه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز این پدیده نقشی مهم داشتند.

در پژوهشی (Çimen & Karadağ, 2019) با عنوان رهبری معنوی، فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و موفقیت تحصیلی مدرسه " به این نتیجه رسیدند که رهبری معنوی با سکوت سازمانی رابطه منفی معناداری داشت و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر میان‌جی این رابطه را تعدیل می‌کرد. (Saeidipour & et all, 2021) در پژوهشی با عنوان نقش سکوت سازمانی و موبینگ سازمانی بر تمایل بر ترک شغل که با روش توصیفی

از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی و موینگ سازمانی بر تمایل بر ترک شغل نقش مثبت داشتند. در پژوهشی (Atmaca, 2021) با عنوان بررسی رابطه بین رفتارهای سکوت سازمانی معلمان و هویت سازمانی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رفتارهای سکوت سازمانی معلمان با هویت سازمانی رابطه منفی داشت.

در پژوهشی (Çayak, 2021) با عنوان نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعات سازمانی در سازمان‌های آموزشی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی با شایعات سازمانی رابطه مثبت داشت و ریاکاری سازمانی این رابطه را میانجی کرد. پژوهش حاضر برای رسیدن به الگویی مدون به منظور پیشگیری از سکوت سازمانی انجام شده است وجود این الگو با ارائه راهبردهایی برای پیشگیری از سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن به مدیران دانشگاه کمک خواهد کرد تا به شکل اثربخشی به مقابله با سکوت سازمانی بپردازند.

اما در این میان مدل جامعی که عوامل مؤثر و راهبردهایی مناسب برای پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) شناسایی کرده باشد، ملاحظه نشد. پژوهش‌هایی پیشین اغلب با روش‌های کمی به بررسی یکی از ابعاد رفتار سازمانی با سکوت سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به بررسی تجربه مستقیم کارکنان از پدیده سکوت سازمانی پرداخته شده است؛ از طرف دیگر، این پژوهش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان خوراسگان که این مجموعه در خط مقدم پژوهش و تولید علم در کشور هستند و سرمایه‌های مالی و تجهیزات دانشگاه نمی‌توانند موجب موفقیت دانشگاه شوند بلکه این نیروی انسانی که در رقابت با سایر دانشگاه‌ها داخل کشور و خارج از کشور مهم‌ترین عامل محسوب می‌شود. و درک ارزش نیروی انسانی از سوی مدیران دانشگاه و تشویق آن‌ها در مشارکت فعالانه و حداکثری در بهبود عملکرد و بهره‌وری دانشگاه نقش مهمی ایفا می‌کند. در این صورت است که می‌توان سکوت سازمانی اساتید را شکست و آوای سازمانی را در دانشگاه شنید. از این رو شناخت مسیر تغییر و تحول و یادگیری سازمانی در محیط پیچیده دانشگاه، مستلزم شناخت عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به هدف اصلی این پژوهش، که همان طراحی مدلی برای پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد، پژوهشگران دریافتند که روش پژوهشی مناسب جهت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، می‌بایست اکتشافی باشد تا قابلیت تأمین اهداف پژوهش را داشته باشد. اما



از آنجا که ابعاد و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی مشخص نبود، پژوهشگران نمی‌توانستند از روش کمی استفاده نمایند و لذا می‌بایست از روش کیفی استفاده می‌شد. لذا با توجه به این که پژوهشگران در این پژوهش در صدد ارائه الگو به منظور بازنمایی مفاهیم سکوت سازمانی در بین اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) است، روش پژوهش خود را از نوع کیفی از نوع داده بنیاد انتخاب نموده است. در این پژوهش از روش استراوس و کوربین استفاده شده است که مبنای انتخاب این روش را می‌توان نظام‌مند بودن این روش در انجام پژوهش‌های کیفی ذکر نمود.

از آنجا که هدف پژوهش، ارائه مدلی برای تشریح چگونگی شکل‌گیری سکوت سازمانی است، روش‌های دیگر نظریه داده بنیاد، مانند روش‌های ظاهر شونده و ساخت‌گرایانه نمی‌توانند به خوبی روش نظام‌مند استراوس و کوربین، پژوهشگران را به هدف پژوهش رهنمون سازند؛ لذا در جهت دستیابی به مدل نظام یافته، باید از روش استراوس و کوربین استفاده می‌شد.

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این پژوهش ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) بودند که تجربه‌های عمیق سکوت سازمانی داشتند. که این مسئله از طریق سؤال‌های اولیه شناسایی شد. این افراد از دانشکده‌های مختلف انتخاب شدند. نمونه‌گیری این پژوهش از روش نظری می‌باشد. در این تحقیق کیفی بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند، ترجیح بر آن است که مواردی انتخاب شوند که جنبه‌های مختلف یک پدیده یا مشکل را نشان دهند. به این روش، نمونه‌گیری با حداکثر هدفمندی می‌گویند. مفهوم نمونه‌گیری نظری به این معناست که پژوهشگر افراد خاصی را انتخاب می‌کند چرا که آن‌ها می‌توانند به صورت هدفمند درک صحیحی از مسئله تحقیق و پدیده اصلی در مسئله ارائه کنند

(Creswell., 2007: 125). حجم نمونه تا رسیدن به حالت اشباع ادامه یافت.

### روایی و پایایی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه‌ای طراحی شده است که بتواند یافته‌های موثقی در خصوص مدیریت رفتارهای انحرافی ارائه کند. برای ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها معیارهای پژوهش کیفی شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، راستی، تطابق، فهم‌پذیری و عمومیت استفاده شد.

## جدول (۲) روایی و پایایی بخش کیفی

معیارهای داده بنیاد	توضیحات
اعتماد پذیری: میزانی که نشان می دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده داده های پژوهش است	۱. هدایت مصاحبه ها به مدت ۱۲ ماه ۲. مرور مصاحبه های مکتوب شد ه و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر ۳. نظارت بر فرایند گردآوری و تحلیل داده ها توسط تیم پژوهش ۴. مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت کنندگان باهدف پالایش بهتر یافته ها نتیجه: پالایش تفسیرها و بسط آن ها
فهم پذیری: میزانی که نشان می دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده ای از جهان واقعی مصاحبه شوندگان است.	یافته های پژوهش در اختیار صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان و دانشگاهی قرار گرفت و تأیید شد نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب نظران در مدل نهایی لحاظ شد
تصدیق پذیری: یافته های از مصاحبه شوندگان برآمده و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است	۱. گوش دادن فعال از سوی پژوهشگر در طول مصاحبه ها و پرهیز از ارائه دیدگاه پژوهشگر جهت هدایت مصاحبه ۲. بررسی مجدد مصاحبه ها و تفاسیر با مشارکت کنندگان ۳. ارائه خلاصه ای از مدل به دو نفر از مشارکت کنندگان و دریافت دیدگاه های ایشان نتیجه: پالایش تفاسیر و توسعه آن ها.
راستی: تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است	۱. مصاحبه ها با حفظ محرمانگی به صورت حرفه ای و در فضای صمیمانه انجام شد. افراد مصاحبه شوندگان به صورت آزاد و به دور از هرگونه فشار دیدگاه های خود را بازگو کردند ۲. علاقه مندی مصاحبه شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.
تطابق: یافته ها با ساختار ذهنی افراد در ارتباط با پدیده تطبیق دارد	محقق شدن از طریق روش های استفاده شده در اتکا پذیری، اعتماد پذیری، تصدیق پذیری . نتیجه گیری: مقوله ها پالایش شد. پژوهش سمت پیدا کرد که ماهیت رفتارهای انحرافی در محیط کار را نشان می دهد.
عمومیت: میزانی که نشان می دهد یافته ها ابعاد مختلف پدیده ی مورد بررسی را در خود جای داده اند.	۱. باز بودن مصاحبه ها و اختصاص دادن زمان کافی به آن ها از ماهیت پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار پرده برداشت ۲. انجام دادن ۱۷ مصاحبه در مرحله کدگذاری باز و ۳ مصاحبه دیگر در مرحله کدگذاری انتخابی با افراد خبره ۳. همه جانبه گرایی و کسب شواهد تقویت کننده از سطوح مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم ۴. بهره گیری از روش نظری برای پی بردن به واقعیت پدیده نتیجه: تعدد مصاحبه ها و مؤلفه های شناسایی شده نشان دهنده ی شناخت عمیق قابلیت های سازمانی و ابعاد مختلف آن است.
اتکا پذیری: ثبات و پایداری در تبیین های صورت گرفته	در مصاحبه ها شرکت کنندگان تجربه های جاری و پیشین خود را درباره پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار بیان کردند نتیجه: پی بردن به تجربه های مصاحبه شوندگان، صرف نظر از زمان وقوع
انتقال پذیری: قابلیت به کارگیری یافته های پژوهش در موقعیت های مشابه دیگر	۱. نمونه گیری به صورت نظری انجام شد ۲. همه مصاحبه شوندگان عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بودند

نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده ه از همه مصاحبه ها استخراج شد.

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کد گذاری از روش توافق بین دو کد گذار و ضریب کاپا استفاده شد و از آنجا که شاخص کاپا برابر ۵۵۵ / ۰ و سطح معناداری آن کوچکتر از ۰/۰۵ بود ، می توان ادعا کرد استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده اند.

### یافته های پژوهش

در این پژوهش بر اساس انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شده است. ابتدا از متن مصاحبه این افراد ، با استفاده از کد گذاری باز مضامین (مفاهیم) استخراج شده است. نمونه ای از مفاهیم استخراج شده در جدول (۲) نشان داده شده است. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه های انجام شده با افراد و استخراج مفاهیم با استفاده از کد گذاری باز، مفاهیمی که دارای بار معنایی مشترک بودند با استفاده از کد گذاری محوری، در مقوله های یکسان قرار داده شدند. بدین صورت تمامی مقوله ها تشخیص داده شد و پس از آن به تشخیص پژوهشگران بر اساس مراحل مختلفی که در پژوهش ذکر شد انجام شدند. ابعاد شش گانه مدل مفهومی پژوهش حاصل شد که به صورت زیر تشریح می شود.

جدول ۲. کد گذاری باز (استخراج مفاهیم)

مفهوم	گزاره های مصاحبه
وجود حسادت بین کارکنان سازمان	افراد که در سازمان سکوت می کنند یکی حسادت همکاران و مدیران است که تمام انرژی خود را صرف می کنند که ببینند که همکار یا زیردست آنها کاری نکنند که باعث بشود موقیعت آنها در سازمان به خطر بیفتد. برای
وجود چاپلوسی بین کارکنان	بالایی ها خود شیرینی کند و بخواهد جایگاه بالاتری در سازمان به خود اختصاص دهد و دیگری جوی همکاری در سازمان نیست و همه می خواهند کار خود را انجام دهند و مشکلات ایجاد شده با آنها کاری ندارد و دلشان نمی خواهد به صورت یک تیم عمل کنند. تا مشکلات زودتر حل شود
عدم همدلی و همکاری بین کارکنان	مشکلات بیشتر می شوند و کسی برای حل آنها کاری نمی کند و همه انتظار دارند مقامات بالاتر این مسائل را حل کنند و این مسائل کاری با آنها ندارند و فقط کاری که به آنها داده است باید انجام دهند و سازمان روزه روز از کارایی آن کم می شود. کار تیمی در سازمان کمتر می شود و ارتباطات
نبود امنیت شغلی در سازمان	کارکنان کمتر می شود و که کارکنان مشکلات را می دانند ولی خودشان را به اون راه می زنند که مشکل وجود ندارد، که بخواهند، اظهار نظر کنند، ایده
کارکنان در سازمان احساس بی ارزشی می کنند	کاهش اثربخشی سازمان

کاهش کارایی سازمان	و با طرحی بدهند که جلوی پیشرفت و ترقی سازمان را می‌گیرد. و کارکنان را از ادامه جستجوی برای یافتن مشکلات و مسائل و حل کردن آن‌ها در سازمان بازمی‌دارد. کارکنان در سازمان احساس بی‌ارزشی می‌کنند
عدم مشارکت کارکنان در حل سائل سازمان و ارائه نظر در سازمان	
جلوگیری از پیشرفت سازمان	
وجود رهبری مخرب در سازمان	قانون‌های دست‌وپا گیر که خود سازمان دارد. مدیران در رده‌های بالای سازمان کارهای می‌کنند و ایجاد می‌کنند که باعث سکوت می‌شوند. کارمندان فضول که به همه جای سازمان کاردارند و همه‌ای کارمندان سازمان را زیر نظر دارند که چه کار می‌کنند که خبرش را به مدیران اطلاع دهند.
سخن پراکنی و سخن‌چینی کارکنان درون سازمان نسبت به همکاران	
وجود قوانین و مقررات دست‌وپا گیر در سازمان	

۱. شرایط علی: شرایط علی عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه (سکوت سازمانی) است (استراوس و کورین، ۱۳۹۶: ۱۵۳). نتایج تحلیل مصاحبه‌ها با اعضای هیئت علمی در خصوص شرایط علی برای ایجاد سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) است. مقوله‌ها و مفاهیم ذیل آن در جدول ۳ تشریح شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

مقوله	مفاهیم مشترک
عوامل سازمانی	نبود امنیت شغلی، ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی، ترس از بازخورد منفی سیستم، عدم آموزش صحیح کارکنان در برخورد با اساتید، عدم انتشار اطلاعات مهم و حیاتی، نبود سیاست‌های تشویقی، عدم توجه دانشگاه به مشکلات اقتصادی، عدم اجرا نشدن ایده‌های قبلی، حل نشدن اشتباهات و خطاهای قبلی، پر کردن وقت اساتید با مسائل کم‌اهمیت، اجحاف در پرداخت پاداش در دانشگاه، عدم اعتماد سازمانی، وجود تبعیض در دانشگاه، نبود مهارت‌های ارتباطی، فرایندهای طولانی اجرای ایده، وجود سلسله‌مراتب زیاد، عدم مشارکت اساتید در امور دانشگاه، سانسور کردن ایده‌ها، وجود رهبری مخرب، وجود رهبری ژهر آگین، تور و شخصیت، وجود قلدری در محیط کار، وجود رفتارهای انحرافی در محیط کار، رویه تصمیم‌گیری متمرکز، فلات شغلی، نبود عدالت سازمانی، فقدان سیستم بازخورد، عملکرد ضعیف سازمانی، خروج اساتید از چرخه تصمیم‌گیری، سیاست‌های غلط دانشگاه در مورد اساتید، جوسازمانی تقویت‌کننده سکوت در دانشگاه، اجرا نشدن مطلوب مدیریت دانش، اجرا نشدن مطلوب مدیریت استعداد، ضعف در مدیریت منابع انسانی، پایین بودن رضایت شغلی، نبود سیستم رسیدگی به شکایات، سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف، وجود ساختار بوروکراتیک، فقدان چشم‌انداز مشخص و روشن در دانشگاه، طراحی شغل نامناسب، نبود خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، فقدان گرایش به کارآفرینی در دانشگاه، وجود اختلاف در بین اساتید، عدم گرایش به تغییرات سازمانی برای حفظ موقعیت فعلی، ارجحیت منافع شخصی، اتکا به اساتید پاره‌وقت و کاهش تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت، سکون شغلی، عدم شایسته‌سالاری، عدم تخصص‌گرایی و حرفه‌گرایی، وجود بدبینی سازمانی، عدم چابکی سازمانی، وجود ناامیدی سازمانی، ساختار گزارش‌دهی نامشخص، سیاست غلط در مورد سوت زنی، نبود تعلق سازمانی
عوامل فردی	نداشتن روحیه ریسک‌پذیری، وجود افکار منفی در مورد دانشگاه، عدم توانایی اساتید در وقف دادن خود با قوانین و مقررات دانشگاه، بی‌حوصلگی در اثر روزمرگی، ترسو بودن، نداشتن اعتماد به نفس، کم‌دانشی، نداشتن روحیه همدلی و همکاری، پایین بودن انگیزه شغلی، وجود نگرش‌های تقویت‌کننده سکوت سازمانی، وجود خودسانسوری، وجود تجربه‌های منفی از بیان ایده و نظر، انتظارات فراتر از چارچوب دانشگاه، عصبی بودن، فقدان ارتباط کلامی مناسب، نبود علاقه کاری، ناهماهنگی نیازها با کار، نگرانی از عدم پیشرفت، عدم وظیفه‌شناسی،

	<p>بی‌وجدانی در امور محوله، عدم جسارت، ناامیدی، کانون کنترل بیرونی، عدم شناخت از وظایف و اختیارات شغلی، ترس از بی‌توجهی مدیر، ترس از ابراز عقیده، ترس از خراب شدن وجه، ترس از انتقام یا تنبیه، نداشتن روحیه انتقادپذیری، وجود روحیه ظلم‌پذیری و پذیرش دیکتاتوری در اساتید، ایجاد تناقض بین افکار و عقاید اساتید، در قبال ارائه ایده هیچ منفعتی برای اساتید توسط دانشگاه ایجاد نمی‌شود، فرار اساتید از مسئولیت در دانشگاه، برداشتهای نادرست اساتید نسبت به موضوعات دانشگاه، وجود شخصیت محافظه‌کار فردی اساتید</p>
<p>عوامل مدیریتی</p>	<p>خودرأی بودن و تک‌روی مدیران در تصمیمات و اجرا، خودبزرگ‌بینی و عدم احساس به مشورت و بازخورد، انتخاب مدیران از خارج از دانشگاه، عدم شایستگی مدیران، عدم تخصص در مدیران، بازخورد منفی مدیران به ایده‌ها، توجه زیاد به مجموعه خودی، باورهای مدیر به بی‌فایده بودن ایده‌های اساتید، صلاحیت پایین مدیر در بعد فرهنگی و اجتماعی، صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری، صلاحیت پایین مدیر در بعد فردی، صلاحیت پایین مدیر در بعد اقتصادی، نبود ارتباط صمیمی با اساتید، برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف، ضعف مهارت گوش دادن، عدم تفویض اختیار در دانشگاه، عدم رعایت شایسته‌سالاری، عدم اعتماد به اساتید، عدم نظارت مناسب از سوی مدیر در دانشگاه، مدیر در دانشگاه فقط به فکر منافع خود است، دخالت بی‌مورد مدیر در کارها که به او مربوط نیست، کم‌سوادی مدیر، عدم به‌روز بودن اطلاعات مدیر، قابل پیش‌بینی نبودن مدیر در برخورد با ایده‌ها، خودنمایی مدیر در دانشگاه، وجود عقاید پنهان مدیر در دانشگاه، مدیر به هر شکلی در دانشگاه برای حفظ جایگاهش تلاش می‌کند، در دانشگاه هیچ‌کس غیر مدیر حق اظهارنظر ندارد، بداخلاق بودن مدیر در دانشگاه، دادن وعده مدیر و عمل نکردن، سوءاستفاده مدیر از جایگاهش، سوءاستفاده مدیر از ضعف اساتید، ضعف مدیر در تحمل نظرات مخالف اساتید، تلافی کردن مدیر در جواب بعضی از رفتارهای اساتید</p>
<p>عوامل گروهی</p>	<p>تمایل به هم‌رنگ شدن با جماعت برای رشد و ارتقاء فردی در دانشگاه، حفظ اسرار و اطلاعات همکاران برای جلوگیری آسیب رساندن، ترس از پیامدهای اجتماعی برای اساتید، فشار اجتماعی برای جلوگیری از دادن ایده اساتید، وجود گروه‌های غیررسمی در دانشگاه، نبودن حس همکاری بین گروه‌های کاری و مدیران در دانشگاه، عدم حمایت گروه‌های کاری در دانشگاه از یکدیگر، عدم حمایت مدیر از گروه‌های کاری در دانشگاه، بی‌تفاوتی اساتید در سازمان نسبت خواسته‌های مدیر، عدم هم‌نوایی با جمع، عدم تمایل به انتشار و تفویض مسئولیت، عدم مشورت‌پذیری در گروه‌های کاری</p>
<p>عوامل فرهنگی</p>	<p>بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر دانشگاه، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن اساتید، وجود چاپلوسی بین اساتید، عدم دخالت و مشارکت اساتید در امور غیر مرتبط به آن‌ها، سخن‌پرانی و سخن‌چینی اساتید درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین اساتید، فرهنگ اکتساب شده توسط اساتید در بیرون از دانشگاه، ترس از پیامدهای فرهنگی برای اساتید، فرهنگ ایجاد شده توسط مدیران قبلی، سوءاستفاده از دین توسط مدیران، ایجاد شایعات در مورد اساتید در دانشگاه، پیشرفت کارکنان در گروه سکوت، عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی و تبادل نظرات، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، عدم حمایت از اشتباهات، مسئولیت اشتباهات بر عهده فرد پیشنهاددهنده، وجود تبعیض قومیتی، عدم مدیریت تنوع فرهنگی در دانشگاه، ضعف نظام آموزشی، سطح دانش و سواد پایین کارکنان و مدیران دانشگاه، باورهای فرهنگی غلط، فاصله قدرت زیاد، یادگیری اجتماعی ضعیف، نبود مشوق‌های لازم در جامعه برای ابراز ایده، ضعف فرهنگی در شیوه انتقاد و بازخورد، نبود فضای فرهنگی در بیان نظرات، اعتقاد یا عدم اعتقاد به ارزش‌های حاکم در دانشگاه، ترس از برچسب خوردن، رقابت طلبی بیش از حد، تفرقه‌افکنی، ارزشمند نبودن ایده‌ها و نظرات، سوء پیشینه فرهنگی ضعیف، وجود سخن‌چینی در اساتید</p>

۲. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای بیانگر ویژگی‌هایی ویژه‌ای هستند که بر پدیده‌ای دلالت می‌کند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد هستند که در آن‌ها کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول (۵) شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

مقوله	مفاهیم مشترک
عوامل محیطی	توسعه‌نیافتگی محیط خارج دانشگاه، محیط بیرونی ساده و ثابت، توجه زیاد به مشاوره‌های بیرون از دانشگاه، باورهای غلط اجتماعی، فرهنگ عدم اطمینان، عدم کنترل فرا سازمانی، کم‌رنگ شدن اعتقادات مذهبی، اشکال در قوانین و مقررات و استانداردها، اعتقادات جامعه، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، سبک آموزش در جامعه، فرهنگ حاکم بر جامعه، پیچیدگی محیط، میزان بلوغ صنعت، سرعت تغییرات محیطی، میزان رقابت در صنعت
عوامل مؤثر بر ارتباطات	میزان شباهت اساتید، عدم ثبات نیروی کار، مفهوم‌سازی جمعی، عدم به هم پیوستگی جریان کار، ناآگاهی اساتید از اهداف دانشگاه، عدم اطلاع اساتید از تغییرات سازمانی، عدم تبادل سازمان یافته بین اساتید، عدم رضایت از ارتباط بین اساتید
ترس از دست دادن موقعیت کنونی	احساس شک و تردید نسبت به از دست دادن جایگاه کنونی - نبود ثبات در دانشگاه - احساس نبود آرامش و امنیت شغلی - احساس ترس از جایگزینی افراد توانمند - اعتقاد به دانمی بودن پست و جایگاه فعلی
شبکه‌های قدرت	وجود قدرت‌های غیررسمی در دانشگاه - وجود لابی‌گری و مافیای قدرت در دانشگاه و اعمای نفوذ برخی از افراد در بین کارکنان
خانواده	پایگاه اجتماعی خانواده - پایگاه اقتصادی خانواده - عدم احساس ناامنی روانی و عدم آرامش - عدم حظ و لذت از زنده بودن وزندگی کردن - عدم احساس مسئولیت و تعهد - بدبینی و عدم اعتماد نسبت به دیگران - نیاز به جلب توجه و خودنمایی از طریق روش‌های نامطلوب

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایطی مداخله‌گر کلی و وسیع‌اند و بر چگونگی کنش / کنش متقابل اثر منی گذارند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول (۶) شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

مقوله	مفهوم
تغییرات سازمانی کلان	تغییرات کلان در دانشگاه آزاد اسلامی، بحران کلان در دانشگاه آزاد اسلامی
قانون‌گزینی	ترجیح منافع فردی به منافع دانشگاه و همکاران، هرج و مرج در دانشگاه، نبود امکانات رفاهی در دانشگاه، درآمد پایین، دور زدن قوانین دانشگاه
سیاسی بازی	حمله به همکاران یا سرزنش آن‌ها، استفاده از اطلاعات به‌عنوان یک ابزار سیاسی، ایجاد تصویری مطلوب از خود ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)، ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن دیگران)، ائتلاف قدرت باهم پیمان‌های قوی، خود را به افراد بانفوذ مرتبط جلوه دادن، ایجاد شبکه‌ای حمایتی در داخل و خارج سازمان، مقابله به مثل، بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی

۵. راهبردها: مقوله‌ها و محورهای مورد نظر راهبردهایی برای کنترل و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در برخورد با مسائل ارائه می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۵). در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، راهبردها استخراج شده است که در جدول (۷) نشان داده شده است.

## جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

مفهوم	مقوله
رفتارهای حمایت گرایانه مدیر، رفتارهای عادلانه مدیر، رفتار خیرخواهانه مدیر، رفتارهای دین مدارانه مدیر، رفتار اعتماد محورانه مدیر، رفتار متعهدانه مدیر، رفتار مداراگرایانه مدیر، رفتار محترم مدارانه مدیر، رفتار توانمند سازانه مدیر	تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر
وظیفه‌شناسی، حمایت، خیرخواهی، احترام، قانون مداری، صداقت، انتخاب سنجیده، تعامل عالمانه، ارزیابی عادلانه	تقویت رفتارهای اخلاقی اساتید
پرورش استعدادها، موجود-آوردن استعداد جدید-ارتقای استعداد مناسب-نگه داشتن بهترین استعدادها-جابه‌جایی استعدادهای ضعیف-تشویق کارکنان-حمایت سازمانی-ایجاد الگوهای رفتاری موفق	تقویت خودباوری اساتید
شفافیت اطلاعاتی، شفافیت مالی، شفافیت رویه‌ها و مسیرها پیشرفت شغلی	شفافیت سازمانی
افزایش آوای مطیع-افزایش آوای تدافعی-افزایش آوای نوع‌دوستانه	افزایش آوای سازمانی
تقویت ارزش‌های اخلاق کار اسلامی، توجه به تلاش و فعالیت‌های کارکنان، توجه به ارتباطات انسانی در اخلاق کار	تقویت اخلاق کار اسلامی
تقویت فرهنگ وفاداری، تقویت فرهنگ اطاعت، تقویت فرهنگ مشارکت وظیفه‌ای، تقویت فرهنگ مشارکت اجتماعی، ایجاد دوستی بین کارکنان، ایجاد اعتماد بین کارکنان، ایجاد هویت بین کارکنان	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
کانال‌های رسمی اطلاع‌رسانی، کانال‌های غیررسمی اطلاع‌رسانی	ایجاد کانال‌های اطلاع‌رسانی
رهبری اخلاقی، رهبری معنوی، رهبری موق، رهبری اسلامی، رهبری مشارکتی	ایجاد رهبری مناسب در دانشگاه
مأموریت (اقدام به تحقق مأموریت، اشاعه مأموریت)، مالی (ایجاد منابع جدید درآمد، کاهش هزینه‌ها، استفاده بهینه از امکانات)، فرایندهای داخلی (مهارت و رفتارهای کاری، اقدام فرد به بهبود)، رشد و یادگیری (به اشتراک گذاشتن دانش و نوآوری، تسهیل فرایند رشد و یادگیری)، عملکرد اجتماعی (جلب رضایت ذی نفعان، ارائه تصویری مثبت)، عملکرد محیطی (حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و محیط زیستی، استفاده صحیح از منابع و انرژی)، مراجعه‌کنندگان (ارائه خدمات با کیفیت، برخورد مناسب، راهنمایی و آموزش و مشاوره، پاسخ‌گویی به نیازها و شکایات، ارائه تصویری مثبت)، اصلاح و بازنگری فرآیندها و سیستم ارزیابی	ارزیابی عملکرد اساتید
افزایش قابلیت‌های گردش اطلاعات و تجربیات-افزایش ظرفیت گردش اطلاعات و تجربیات-افزایش به کارگیری اطلاعات و تجربیات-افزایش مشارکت افراد در آموزش-افزایش نقش افراد دانش‌گر-جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی-ارتقای مبتنی بر شایستگی دانشی	افزایش گردش اطلاعات و تجربیات
افزایش صداقت-ادای تعهدات-ارتباطات دوجانبه-کیفیت همکاری-اعتماد متقابل	افزایش سرمایه اجتماعی اساتید
توجه اولیه اساتید تازه استخدام‌شده-ملاقات‌های رودررو-جلسات گروهی	برقراری ارتباط مداوم و مستمر مدیر با اساتید
پاداش‌های باثبات، منصفانه و قابل اعتماد-ایجاد توانایی پیش‌بینی از طریق رواج ارتباطات باز و منظم-توانمند سازی و افزایش مشارکت کارکنان-تقویت گفت‌وگو سازمانی و مشترک ساختن ارزش‌های دانشگاه-سهیم کردن کارکنان در تغییرات اجتماعی	افزایش اعتماد سازمانی

آموزش - استقلال داخلی- قضاوت- خدمات- فداکاری و عزت نفس- تحصیلات- شایستگی- حمایت	تخصص گرایی در دانشگاه
انجام گروهی- هویت- انگیزش- ریسک پذیری- تأکید بر عمل- کار گروهی- ارتباطات- ثبات- تجربه- اهداف مشترک- نتیجه گرایی، تغییر فرهنگ سازمانی در جهت سازمان یادگیرنده،	تقویت فرهنگ سازمانی
شایسته سالاری مدیر- مدیر باتجربه و باسواد- مدیر مستقل- راهبردهای شایسته سالاری در سطح سیاست گذاری - برنامه ریزی نیروی انسانی - رعایت ارزش های مربوط به مسئولیت و چگونگی استفاده از منابع توسط مدیر - نهادینه کردن ارزش های حرفه ای و اسلامی در دانشگاه	شایسته سالاری در دانشگاه
تقویت مؤلفه فراشناختی، تقویت مؤلفه شناختی، تقویت مؤلفه انگیزشی، تقویت مؤلفه رفتاری	تقویت هوش فرهنگی

۶. پیامدها: پیامدها تأثیر کوتاه مدت و میان مدت حاصل شده اند که قابل مشاهده باشند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۶). جدول ۸ بیانگر مقوله های مرتبط با پیامدها است.

#### جدول ۷. مفاهیم و مقوله های پیامدها

مقوله	مفاهیم مشترک
پیامدهای سازمانی	کاهش رفتارهای انحرافی در محیط دانشگاه، ایجاد مسیر بازخوردهای منفی در دانشگاه، افزایش انتقادات چه سازنده چه مخرب در دانشگاه، تقویت فرصت های ارتباطی در دانشگاه بین اساتید، ایجاد عدالت سازمانی، رفع شدن اشتباهات و خطاها اساتید در دانشگاه، کاهش هزینه های اضافی در دانشگاه، تقویت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، از بین رفتن سکون در دانشگاه، کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مثبت، افزایش نظم در دانشگاه، افزایش ردوبدل شدن اطلاعات در بین اساتید در دانشگاه، افزایش تعهد سازمانی، آینده نگری در دانشگاه، افزایش بهره وری در دانشگاه، مهم بودن پیشرفت دانشگاه برای اساتید، افزایش وفاداری به دانشگاه، ایجاد احساس قدرشناسی دانشگاه از اساتید، کاهش قلدری در محیط دانشگاه، افزایش اثربخشی تصمیم گیری در دانشگاه، افزایش اثربخشی فرایند تغییرات سازمانی مثبت، ایجاد جذابیت برای اساتید در دانشگاه، ایجاد اشتیاق شغلی، کاهش استرس شغلی، بهبود عملکرد اساتید، ایجاد چابکی سازمانی، تقویت مدیریت دانش، کاهش تمایل به ترک خدمت، افزایش شادی در کار، افزایش کار تیمی
پیامدهای فردی	به روز بودن اطلاعات اساتید، به روز بودن اطلاعات مدیران، افزایش مسئولیت پذیری اساتید، مهم شدن خواسته مدیر از نظر اساتید، مسلط بودن اساتید به کنترل شرایط محیطی، کاهش رفتارهای غیرمنصفانه مدیران و اساتید، افزایش رضایت شغلی، خوش بینی اساتید به دانشگاه، افزایش اعتماد اساتید به دانشگاه و مدیران، کاهش تعارضات بین مدیران و اساتید، از بین رفتن روزمرگی، افزایش انگیزه اساتید، کاهش خودسانسوری اساتید، تقویت توانمندی های روانشناختی اساتید
پیامدهای فرا سازمانی	مشروعیت بخشیدن به دانشگاه، ایجاد رقابت با دانشگاه بین المللی، ارتباط مؤثر با صنعت، ایجاد کارآفرینی برای دانشجویان، ایجاد شرکت های دانش بنیان، ایجاد شهرت برای دانشگاه، ایجاد درآمد برای دانشگاه

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه شده است. شکل (۳) بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.





شکل (۳) مدل پارادایمی قلدری سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)) بود که به صورت کیفی انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و برای شناسایی علل، زمینه‌ها و عوامل بسترساز سکوت سازمانی از نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد که عبارت‌اند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. برای رسیدن به این مقوله‌ها ابتدا تک‌تک مصاحبه‌ها تحلیل شدند، کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز و محوری دسته‌بندی شدند و کدهای محوری در قالب شش مقوله روش داده بنیاد گنجانده شدند. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Jahangir & Abdullah, 2017) مبنی بر این که عوامل فرهنگ سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد به نفس و عدم حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند، (Harmanchi Siren & et all, 2018) مبنی بر این که عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز سکوت سازمانی نقشی مهم داشتند و (Pirannejad & et all, 2016) مبنی بر این 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 مورد شناسایی قرار دادند (Enayati & et all, 2017) مبنی بر این که عوامل اصلی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول: عوامل فردی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل دوم: عوامل سازمانی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل سوم: عوامل اجتماعی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل چهارم عوامل مدیریتی ایجادکننده سکوت سازمانی بود. (Fahami & et all, 2018) مبنی بر این که عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها مؤثر بود. (Gaedamini Haruni & et all, 2019) مبنی بر این که پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار مقوله اصلی فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای آن نیز در قالب دو مقوله اصلی طبقه پیامدهای فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند (Hassani & et all, 2018) مبنی بر این عوامل مربوط به اهداف دارای بیشترین توافق، بعد از آن عوامل فناوری، محیط درونی (اجتماعی فرهنگی)، فردی-مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار داشتند. همسویی مستقیم دارد. در پژوهش حاضر در بین شرایط علی و شکل‌گیری سکوت سازمانی فرهنگ سازمانی، مکانیزم‌های سازمانی از جمله ارزیابی و عملکرد، مکانیزم‌های پرداخت حقوق و دستمزد و سایر مکانیزم‌های که سازمان با مشکل مواجه است. اساتید در این دانشگاه تصور می‌کنند که

فرآیندهای دانشگاه بیشتر به جای آن که تحت تأثیر سیستم و فرآیندهای سیستمی باشد، مدیریت و سبک نگرش تأثیر گذار است.

سلیقه مدیریت در این سازمان باعث می شود هر تصمیمی را که فکر می کند درست است را اتخاذ می کند و بسیاری از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) با وجود آنکه می دانند این تصمیمات اشتباه و در بلندمدت به ضرر سازمان تمام می شود، ولی به علت محور بودن دانشگاه اساتید مجبور به سکوت می شوند و بیشتر اعضای دانشگاه تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره هایی که در موقعیت های تصمیم گیری قرار می گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه شخص متوجه می شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می شود که فرد ساکت باقی بماند همچنین اگر کارمندان در تعامل با مافوقشان احساس عدم امنیت کنند از ارائه نظر اجتناب می کنند. چنانچه کارکنان احساس بدبینی و بی اعتمادی 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 می مانند. این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می شود که این یافته های حاصل از مصاحبه ها نشان می دهد، سکوت همچنین ممکن است در سطوح تیمی و یا سازمانی نیز باشد.

آن ها بیان کردند که سکوت می تواند در ابتدا در سطح فردی آغاز شود و سپس ممکن است در میان اعضای تیم مُسری واگیر شود به گونه ای که بسیاری از افراد تمایلی به اظهار نظر ندارند در تصمیم گیری گروهی گاهی اوقات گروه ها در تلاش های گروهی شان در رسیدن به اجماع اشتباه می کنند. اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و بامهارت است تا از خطر افتادن به این دام اجتناب و نگاه ها و بینش های مختلف و واگرا آشکار شود گروه اندیشی در واقع گرایش و تمایل به هم شکل شدن در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع به حمایت از دیدگاه هایی که حامی و جانب رهبر است اشاره دارد. و همچنین نوع پیشینه فرهنگی مدیران و نوع سبک رهبری آن ها در ایجاد جو سکوت در اساتید مؤثر است و همچنین پیشرفت اساتید در گروه سکوت، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن اساتید در سازمان، وجود چاپلوسی بین اساتید، سخن پراکنی و سخن چینی اساتید درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین کارکنان، عدم تمایل به ترویج دانش بین اساتید به دلیل فرهنگ، فرهنگ اکتساب شده توسط کارکنان در بیرون از سازمان، فرهنگی که خانواده ها برای کارکنان ایجاد کرده اند، سوء استفاده از دین توسط مدیران، ایجاد شایعات در مورد کارکنان در سازمان و بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر اشاره کرد. در پژوهش حاضر در بین شرایط زمینه ای و به پنج گروه عوامل محیطی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، ترس از دست دادن موقعیت کنونی،

شبکه‌های قدرت، خانواده تقسیم شدند. اساتید برای تطبیق دادن خود با عوامل محیطی خارج از دانشگاه و حفظ موقعیت فعلی خود در دانشگاه و برای همراهی با شبکه قدرت موجود در دانشگاه مجبور برای ارائه ایده و نظرات خود در دانشگاه این عوامل را مدنظر قرار داده و برای اینکه با این عوامل درگیر نشوند و خود را در موقعیت فعلی خود تبت کنند در بعضی از مواقع مجبور به سکوت می‌شوند و شرایط خانوادگی که در آن پرورش و رشد کردند بر میزان سکوت آنها در دانشگاه مؤثر خواهد بود.

در پژوهش حاضر در بین شرایط زمینه‌ای و به سه گروه تغییرات سازمانی کلان، قانون‌گریزی، سیاسی بازی تقسیم شدند. اساتید برای تطبیق با تغییرات کلی در سطح دانشگاه مجبور می‌شوند سکوت کنند و در بعضی از مواقع برای منافع شخصی خود مجبور به دور زدن قانون و نادیده گرفتن آن می‌شوند تا شرایط خود را در دانشگاه حفظ یا تقویت نمایند و گروه‌های سیاسی موجود در دانشگاه برای رفع امور خود با ایجاد فشار به اساتید موجب می‌شوند اساتید از بیان ایده‌های خود که به ضرر این گروه سیاسی است خودداری کنند تا از بگزند آنان مصون بمانند. راهبردهای برای جلوگیری از قلدری سازمانی در این پژوهش عبارت‌اند از تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر، تقویت رفتارهای اخلاقی اساتید، تقویت خودباوری اساتید، شفافیت سازمانی، افزایش آوای سازمانی، تقویت اخلاق کار اسلامی، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد کانال‌های اطلاع‌رسانی، ایجاد رهبری مناسب، ارزیابی عملکرد اساتید، افزایش گردش اطلاعات و تجربیات، افزایش سرمایه اجتماعی کارکنان، برقراری ارتباط مداوم و مستمر مدیر با اساتید، افزایش اعتماد سازمانی، تخصص‌گرایی در دانشگاه، شایسته‌سالاری در دانشگاه، تقویت فرهنگ سازمانی، تقویت هوش فرهنگی است و مدیران باید اثرات مخرب و خطرناک سکوت سازمانی را با دقت بیشتر مدنظر قرار داده و باتوجه به متغیرهای ایجادکننده آن، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آنها بپردازند.

در جهت پیگیری پدیده سکوت سازمانی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود: ۱- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی و تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات سازمانی؛ ۲- اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛ ۳- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده؛ ۴- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق اساتید است. پیامدهای سکوت سازمانی در ۳ مقوله اصلی خلاصه و جمع‌بندی شد که به شرح زیر است. ۱. پیامدهای سازمانی که پیامدهای حاصل از پیشگیری از سکوت سازمانی در زمینه عوامل سازمانی که دانشگاه منجر می‌شود را می‌توان به طور

خلاصه در موارد از جمله این که کاهش رفتارهای انحرافی در محیط دانشگاه، ایجاد مسیر بازخوردهای منفی در دانشگاه، افزایش انتقادات چه سازنده چه مخرب در دانشگاه، تقویت فرصت‌های ارتباطی در دانشگاه بین اساتید، ایجاد عدالت سازمانی، رفع شدن اشتباهات و خطاها اساتید در دانشگاه، کاهش هزینه‌های اضافی در دانشگاه، تقویت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، از بین رفتن سکون در دانشگاه، کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مثبت، افزایش نظم در دانشگاه، افزایش ردوبدل شدن اطلاعات در بین اساتید در دانشگاه، افزایش تعهد سازمانی، آینده‌نگری در دانشگاه، افزایش بهره‌وری در دانشگاه، مهم بودن پیشرفت دانشگاه برای اساتید، افزایش وفاداری به دانشگاه، ایجاد احساس قدرشناسی دانشگاه از اساتید، کاهش قلدری در محیط دانشگاه، افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری در دانشگاه، افزایش اثربخشی فرایند تغییرات سازمانی مثبت، ایجاد جذابیت برای اساتید در دانشگاه، ایجاد اشتیاق شغلی، کاهش استرس شغلی، بهبود عملکرد اساتید، ایجاد چابکی سازمانی، تقویت مدیریت دانش، کاهش تمایل به ترک خدمت، افزایش شادی در کار، افزایش کار تیمی اشاره کرد؛ ۲. پیامدهای فردی که پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی در زمینه عوامل فردی که سازمان را دانشگاه منجر می‌شود را می‌توان به‌طور خلاصه در موارد از جمله به‌روز بودن اطلاعات اساتید، به‌روز بودن اطلاعات مدیران، افزایش مسئولیت‌پذیری اساتید، مهم شدن خواسته مدیر از نظر اساتید، مسلط بودن اساتید به کنترل شرایط محیطی، کاهش رفتارهای غیرمنصفانه مدیران و اساتید، افزایش رضایت شغلی، خوش‌بینی اساتید به دانشگاه، افزایش اعتماد اساتید به دانشگاه و مدیران، کاهش تعارضات بین مدیران و اساتید، از بین رفتن روزمرگی، افزایش انگیزه اساتید، کاهش خودسانسوری اساتید، تقویت توانمندی‌های روانشناختی اساتید اشاره کرد. ۳. پیامدهای فرا سازمانی که با پیشگیری از سکوت سازمانی در دانشگاه نمود خواهد کرد عبارت‌اند از مشروعیت بخشیدن به دانشگاه، ایجاد رقابت با دانشگاه بین‌المللی، ارتباط مؤثر با صنعت، ایجاد کارآفرینی برای دانشجویان، ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد شهرت برای دانشگاه، ایجاد درآمد برای دانشگاه است. ارائه الگویی جهت پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اساتید دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) می‌تواند راه‌حلی برای ارتقای سلامت سازمانی به لحاظ مدیریت، اقتصادی، کارآفرینی و ارتباطات بین سازمانی و سازمانی و رضایت دانشجویان باشد

## References

- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International J. Soc. Sci. and Education*, 5(1),96-107.
- Ashrafi, M. Ahmadi, G. Afrasiabi, R. (2020) Presenting a suggested model to reduce organizational silence (Case study: North Khorasan General Department of Islamic Culture and Guidance). *Quarterly journal of behavioral studies in management*, year 12, number 28, pp. 33-47[in Persian]
- Atmaca, T. (2021). Examining the relationship between teachers' organizational silence behaviors and organizational identification. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.
- Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations . *International Journal of Psychology and Educational Studies* , 8 (2) , 1-13.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). "Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School" *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
- Cinar, Orhan; karcioğlu, Fatih; Aliogullari, Zisan Duygu (2013). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25 (99), 314 321.
- Deniz, N. Noyanb, A. and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *International Strategic Management Conference*, 25( 99) 691-700.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business. 1-19.
- Enayati, T; Alipour, A. and Bozhurnia Hosseini, S. (2017). Investigating the causes of organizational silence in a government organization. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*. Q8( 27) 43-56(in Persian).
- Fahami, M.; Mahmoudi, M. and Shah Talebi, B. (2018) Identifying the factors of organizational silence of university faculty members in Iran: a qualitative study. *Chapter of Organizational Culture Management*, 17( 1) 44-21. [in Persian]
- Fahami, M.; Mahmoudi, M. and Shah Talebi, B. (2018) Identifying the factors of organizational silence of university faculty members in Iran: a qualitative study. *Chapter of Organizational Culture Management*, 17( 1) 44-21[in Persian]

Jahangir, M. & Abdullah, M. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), 146-159.

ghaedamini Haruni, A.; Ebrahimzadeh Dastjardi, r. and Sadeghi De Cheshmeh, M. (2019). The experiences of the employees of the Culture and Islamic Guidance Department of Chahar Mahal and Bakhtiari province on organizational silence and its antecedents and consequences. *Human Resource Studies Quarterly*, 10(2) 31-50. [in Persian]

ghaedamini Haruni, A.; Sadeghi De Cheshme, M. Kaldani Farsani, S. and Maliki, G. (2022). Presenting a model for explaining organizational silence in cultural organizations with a mixed exploratory approach (case study: Isfahan Azad University (Khorasgan)). *Quarterly Journal of Culture in Islamic University*, 12, (44) 481-512. [in Persian]

Gözde, D. O. Ğ. U., & Yilmaz, B. (2015). Study on relationship between working performance and organizational silence among employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 47-58.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Press

Harmanci Seren, A. K., Topcu, İ., Eskin Bacaksiz, F., Unaldi Baydin, N., Tokgoz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organisational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), 1440-1451.

Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: Health Services Research* 41 ( 11),1539-1584.

Hosni, S; Ahmadi, S.; Sarsammat, B. and Elodar, H. (2019) Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities of Tehran, *Journal of Management of Public Organizations*, 2(2) 112-97(in Persian).

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., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Panahi, B. (2018) meta-analysis of the antecedents and consequences of the phenomenon of organizational silence in Iran, *Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation)*, 28( 94) 85-107(in Persian).

Perlow, L. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, 81(5), 8-52.

Pirannejad, A. Arbitration, A. Vafkhami, M. (2016) Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management; Identifying factors and their consequences. Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies. 6(21) 147-176[in Persian]

Saeidipour, B. Akbari, P. Alizade, Z. (2021) The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. International Journal of Ethics & Society (IJES). 3(1) 59-69.

Senge, P. (1999), The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations, Nicholas Brealey Publishing, London.

Strauss, A. Corbin, J. (2016) Basics of qualitative research, techniques and stages of production of grounded theory, translated by Brahim Afshar, 6th edition, Nei Publications (in Persian).

Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". Educational Research and Reviews, 9 ( 9), 1190-1202.

Tulubas, T. and Celep, C. (2012) "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: the Mediating Role of Trust in Supervisor". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 10 (47), 1221 – 1231.

Vakola, M. Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations. 27 ( 5), 441-458.

Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013) "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes". J Bus Ethics, 33(116), 251-266.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 12(24), 1389-1404.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. The Leadership Quarterly. 26 (5), 763-77



### Designing a model to prevent organizational silence among faculty members of Islamic Azad University

Abbas Ghaedamini Harouni<sup>\*1</sup>, Mehrdad Sadeghi de cheshmeh<sup>2</sup>, Hossein Dashti Askari<sup>3</sup>, Muhammad Ali gshmard<sup>4</sup>, Ali Morad Khosravi<sup>5</sup>

The purpose of this research is to design a model for preventing organizational silence among faculty members of Islamic Azad University. The current research is one of the qualitative researches, it is of the foundation data theory type. And the participants in the research were faculty members of Islamic Azad University, and the required data were collected through in-depth interviews with 25 professors who were selected by theoretical sampling. Data with semi-structured in-depth interview, collection, and simultaneously with selective procedures in three stages of open, central and selective coding; It was analyzed by Strauss and Korben method. Then, in the central coding stage, the link between these categories was determined under the headings of causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. The findings showed that 777 initial codes were obtained in the first stage. In the selective coding, these concepts were converted into 444 classes and finally 75 main categories were extracted, each of which was placed under the categories of the systematic model (causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions and consequences).

**Keywords: organizational silence, foundation data theory, faculty members, Islamic Azad University**

1. PhD Cultural Management, Visiting Professor University of Applied Science and Technology of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.
2. Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. PhD in Management and Lecturer, Islamic Azad University, Bushehr Branch, Bushehr, Iran.
4. PhD Student in Theology and Islamic Studies, Faculty of Persian Literature, Islamic Azad University, Center Tehran Branch, Tehran, Iran.
5. PhD in Private law, Visiting Professor University of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.