

صفحات: ۶۹-۸۵

### جلوه‌های سکوت معلم در مدرسه: یک پژوهش کیفی

فهیمة کرد فیروزجایی<sup>۱</sup>، حسن رضا زین‌آبادی<sup>۲\*</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۳</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۴</sup>

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۳۱

#### چکیده

هدف مطالعه حاضر، تبیین ابعاد و نشانگرهای رفتار سکوت سازمانی معلمان است. روش پژوهش از نوع کیفی با راهبرد پدیدار شناسی توصیفی بود. برای بررسی عمیق پدیده موردنظر هم از روش مطالعه اسنادی و بررسی مبانی نظری پژوهش و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مشارکت‌کنندگان ۲۱ نفر از معلمان با سابقه بالاتر از ۱۵ سال، سرگروه‌های آموزشی، مدیران مدارس، مدیران و معاونان با سابقه در آموزش و پرورش بودند که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی تا مرز اشباع نظری انتخاب شدند. برای بررسی صحت یافته‌ها از روش بررسی توسط اعضا استفاده شد. برای تعیین پایایی، روش پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون‌موضوعی) به کار گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که رفتار سکوت معلم شامل ۱۸ نشانگر در پنج بُعد سکوت موافق، سکوت تدافعی، سکوت رابطه ای، سکوت کاسب‌گرایانه و آوای خاموش است. این پژوهش می‌تواند مبنای مفیدی برای ساخت یک پرسش‌نامه بومی، جهت اندازه‌گیری سکوت سازمانی معلمان، قابل استفاده برای پژوهشگران و دانشجویان رشته‌های مرتبط باشد.

**کلید واژگان:** ابعاد سکوت، سکوت سازمانی، رفتار سکوت، معلمان.

**کلید واژگان:** ابعاد سکوت، سکوت سازمانی، رفتار سکوت، معلمان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

۲. دانشیار دانشگاه خوارزمی نویسنده

۳. استادتمام دانشگاه خوارزمی

۴. دانشیار دانشگاه خوارزمی

\* نویسنده مسئول:

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است

## مقدمه

پیشرفت سریع علم و تکنولوژی نشان‌دهنده این است که محیط پیرامونی دائماً در حال تغییر است. تخصص‌ها چندگانه شده‌اند و با پیچیده‌تر شدن محیط، مسائل و مشکلاتی که احساس می‌شوند نیز متنوع شده‌اند. حل این مسائل، افراد خلاق با انگیزه و ایده‌های متنوع و جدید را طلب می‌کند و همچنین امکان بیان آن در محیطی که ارتباط مثبت به‌راحتی جریان می‌یابد و مدرسه نیز با توجه به رسالت مهمی که دارد، از این امر مستثنا نیست. مدارس امروز علاوه بر جذب نیروی انسانی جدید، نیازمند ایجاد و تداوم انگیزه در معلمان با استعداد نیز هستند. با توجه به تأثیرات منفی سکوت سازمانی بر افراد، مدیران به ایجاد جوی آزاد برای گفت‌وگو، به‌منظور بهبود مستمر نیاز دارند. در نتیجه، زمانی که مدیران بخواهند جو سازمانی خود را از لحاظ سلامت سازمانی بررسی کنند، سکوت سازمانی می‌تواند مانعی مهم در نظر گرفته شود؛ پس باید شرایطی ایجاد شود که در آن، شنیدن حقیقت به‌عنوان عامل مهمی برای ایجاد تغییرات مؤثر و همچنین عاملی برای بهبود وضع موجود مدارس، مورد توجه مدیران قرار گیرد.

## چارچوب مفهومی

سکوت در سازمان‌ها به حالتی اشاره دارد که کارکنان از صحبت کردن در محل کار، در مورد موضوعاتی همچون اقدامات یا تحولات غیرقانونی یا غیراخلاقی که استانداردهای شخصی، اخلاقی یا قانونی را نقض می‌کنند، بی‌توجه می‌شوند (نول و دیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). سکوت سازمانی اصطلاحی است که اولین بار موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را «ترجیح کارکنان به خودداری از اظهارنظرها و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی» تعریف کرده‌اند. آن‌ها نشان دادند که سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و تحت تأثیر بسیاری از ویژگی‌های سازمانی و عقاید و نگرش‌های مدیر در مورد کارکنان است. پس از مدت کوتاهی از مطرح شدن مبحث سکوت سازمانی توسط موریسون و میلیکن، مفهوم سکوت کارمند توسط پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در ادبیات علوم سازمانی مطرح شد. هارلوس (۲۰۰۱ و ۲۰۱۶، ۳۴۶) سکوت کارمند را به این صورت

- 
1. Knoll & van Dick
  2. Morrison & Milliken
  3. Pinder & Harlos
  4. Harlos

تعریف می‌کند: «خودداری از بیان واقعی به هر شکلی در مورد ارزیابی‌های شناختی، رفتاری یا عاطفی فرد از حوادث و پیشامدهایی که سازمان با آن مواجه می‌شود، به افرادی که پنداشته شده قادر به ایجاد تغییرات مفید یا انجام اصلاحات هستند.»

اگرچه پژوهش‌های اولیه در مورد سکوت سازمانی، رفتار سکوت را عاملی تک‌بعدی در نظر گرفتند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ وکولا و بورادوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، پژوهش‌های بعدی با توجه به نوع انگیزه‌های متفاوتی که باعث سکوت افراد می‌شوند، ساختاری چندبعدی برای آن در نظر گرفته‌اند. با توجه به این امر می‌توان گفت که سکوت کارمند ساختاری چندبعدی دارد که صاحب‌نظران مختلف در زمینه سکوت کارکنان در مورد آن بحث کرده‌اند که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول (۱): انواع سکوت کارمند

نوع رفتار	سکوت کارمند
انگیزه کارمند	خودداری عمدی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مربوط به کار
حاصل از تسلیم و احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت موافق <sup>۲</sup> (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱) خودداری عمدی از ارائه ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای به دلیل تسلیم توانایی تصمیم‌گیری پایین
خودحفاظتی - حاصل ترس از پیامدها	سکوت تدافعی <sup>۳</sup> (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱) خودداری از ارائه اطلاعات به دلیل مسائل ناشی از ترس کتمان حقایق به دلیل محافظت از خود با هدف تنبیه نشدن
همکاری و کمک تمایل به همکاری و کمک	سکوت همیار اجتماع یا رابطه‌ای <sup>۴</sup> خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه براساس همکاری حفاظت از دانش اختصاصی برای منفعت رساندن به سازمان
نیت‌های بد	سکوت انحرافی <sup>۵</sup> (گرینبرگ <sup>۶</sup> و همکاران، به نقل از برینسفیلد، ۲۰۰۹ و ۲۰۱۳) کارمند به این منظور ساکت است که همکار یا مدیر او تصمیم اشتباه بگیرد.
کمرویی	سکوت ناشی از نداشتن اتکای به نفس <sup>۷</sup> (برینسفیلد <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۳) ترکیبی از تزلزل، خودتردیدی و اطمینان‌نداشتن نسبت به موقعیت و آنچه

1. Vakola & Bouradas
2. Acquiescent silence
3. Defensive Silence
4. Prosocial/Relational Silence
5. Deviant silence
6. Greenberg
7. Diffident silence
8. Brinsfield

می‌گویند. این نوع از سکوت ممکن است نتیجه ترس از رنج خجالت یا از دست‌دادن شغل باشد.

سکوت فرصت‌طلبانه (نول و دیک، ۲۰۱۳) با پیگیری منافع خود از راهبردی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به تزویر امتیازی برای خود، در صورت قبول ضرر و آسیب برای دیگران

۱- سکوت موافق: براساس دیدگاه پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) نخستین شکل از سکوت با عنوان سکوت موافق مشخص می‌شود و به صورت خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مربوط، براساس تسلیم تعریف شده است. بنابراین سکوت موافق بر رفتار کناره‌گیرانه‌ای اشاره می‌کند که بیشتر منفعل است تا فعال. برای مثال، یک کارمند می‌تواند از ارائه ایده‌های خود برای تغییر ممانعت کند؛ براین اساس که صحبت کردن بی‌معنی است و بعید است تفاوتی ایجاد کند (ون دین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

۲- سکوت تدافعی: سکوت تدافعی به صورت «خودداری عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات و ایده‌های مرتبط براساس حفاظت از خود و به دلیل ترس» تعریف شده است. سکوت تدافعی، رفتاری فعال و عمدی است؛ به این معنی که هدف آن حفاظت از خود در برابر تهدیدات بیرونی است. در مقایسه با سکوت موافق، سکوت تدافعی بیشتر فعال است (ون دین و همکاران، ۲۰۰۳).

اخیراً کیش - گفارت، دیترت، تروینو و ادمونسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اشاره کردند که سکوت تدافعی باید با توجه به سطح ترسی (پایین- بالا) که کارمند تجربه می‌کند و برحسب مقدار زمانی که طول می‌کشد کارمند اقدام کند (کوتاه یا بلند)، طبقه‌بندی شود. به این ترتیب، چهار نوع سکوت تدافعی در نظر گرفتند:

سکوت تدافعی غیرعمد: نوعی کناره‌گیری روانی ناخودآگاه خودکار که ناشی از شدت تهدید بالای وضعیت آواست که اجازه زمان کمی برای پاسخ می‌دهد. برای مثال، کارمندی ممکن است با مدیری شروع به صحبت کند و به‌طور غیرمنتظره، متوجه شود که مدیر عصبانی است. متعاقباً کارمند شدت بالایی از ترس را تجربه می‌کند که باعث برقرار نشدن ارتباط می‌شود و نمی‌داند که چه بگوید.

---

1. Van Dyne et al  
2. Kish-Gephart, Detert, & Edmondson

سکوت تدافعی طرحواره‌محور: در این نوع از سکوت تدافعی، کارکنان در مورد نیت ساکت‌ماندن خود آگاه هستند؛ ولی هنوز تصمیم نگرفته‌اند که دقیقاً چه بگویند.

سکوت تدافعی عمدی: همانند مفاهیم قبلی سکوت ترس‌محور (سکوت تدافعی ون داین و همکاران، ۲۰۰۳؛ سکوت خاموش پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱) سکوت تدافعی عمدی نشان‌دهنده انتخاب آگاهانه و از روی قصد برای محافظت از خود در یک موقعیت بالقوه خطرناک است. این نوع از سکوت در موقعیتی رخ می‌دهد که شدت پائینی از ترس و زمانی کافی برای تصمیم‌گیری کارمند وجود دارد.

سکوت عادی: سه نوع از سکوت تدافعی بحث‌شده در درازمدت ممکن است باعث سکوت عادی شوند. سکوت عادی نتیجه گرایش طبیعی انسان به توسعه رفتارهای اجتنابی امنیت‌محور، از طریق به حداقل رساندن قرارگرفتن در معرض موقعیت‌های تهدیدبرانگیز، برای کاهش ترس است که ممکن است باعث رهاسازی ترس شود.

۳- سکوت همیار اجتماع: نوع سوم سکوت نوع‌دوستانه است؛ این نوع سکوت براساس ادبیات رفتار شهروندی سازمانی به تصویر کشیده می‌شود که شکل نوع‌دوستانه رفتار کارکنان را نشان می‌دهد. این نوع سکوت ممانعت از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مربوط به کار با هدف منفعت‌رساندن به افراد یا سازمان براساس انگیزه‌های نوع‌دوستانه یا همکاریانه تعریف شده است (ون دین و همکاران، ۲۰۰۳). باوجوداین، برینسفیلد (۲۰۰۹ و ۲۰۱۳) در مورد دلایل کارکنان در ترجیح به ساکت‌ماندن در محیط کاری، با توجه به یافته‌های پژوهشی خود به این نتیجه رسید که دلایل ارائه‌شده توسط شرکت‌کنندگان، بیشتر ماهیتی رابطه‌ای دارد تا همیار اجتماع. برینسفیلد (۲۰۰۹)، به نقل از پاچکو و کالدیرا، (۲۰۱۵) استدلال کرد که سکوت همیار اجتماع نتیجه درکی اشتباه است و این نوع از سکوت را رابطه‌ای نام نهاد.

۴- سکوت انحرافی: سکوت انحرافی یکی از رفتارهای انحرافی مخرب در محیط کاری است. براساس دیدگاه رگو (۲۰۱۳)، به نقل از پاچکو و همکاران، (۲۰۱۵) در سکوت انحرافی، کارمند به این منظور ساکت می‌ماند که به تصمیم اشتباه سرپرست یا همکاری منجر شود.

رفتار انحرافی کارمند، رفتاری داوطلبانه است که هنجارهای سازمانی مهم را نقض می‌کند؛ بنابراین تهدیدی برای سازمان یا اعضا در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر سکوت

انحرافی، رفتارهای انحرافی مخرب شامل سرقت، تجاوز و خرابکاری در محل کار می‌شوند که هدف از آن‌ها آسیب‌رساندن به سازمان و اعضای آن است (احمد و عمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، ۱۰۷).

۵- سکوت ناشی از نداشتن اتکای به نفس: سکوت ناشی از نداشتن اتکای به نفس از طرف برینسفیلد (۲۰۰۹ و ۲۰۱۳) معرفی شده و شامل ناامنی کارکنان، تردید به خود و اطمینان‌نداشتن به موقعیت و آن چیزی است که می‌خواهند بگویند. علاوه بر این، برینسفیلد (۲۰۱۳) اشاره کرده که ممکن است بین سکوت ناشی از نداشتن اتکای به نفس و سکوت تدافعی همپوشانی وجود داشته باشد؛ زیرا در هر دو نوع از سکوت، کارمند سعی می‌کند از پیامدهای منفی برای خود اجتناب کند (رگو، ۲۰۱۳، به نقل از پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵).

۶- سکوت فرصت‌طلبانه: نول و دیک (۲۰۱۳) سکوت فرصت‌طلبانه را به‌عنوان نوع دیگری از سکوت کارمند معرفی می‌کنند؛ با این انگیزه که کارمند به‌منظور دستیابی به برخی امتیازات، گاهی اوقات اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارد. تفاوت این نوع سکوت با سکوت انحرافی در این است که در سکوت انحرافی، ساکت‌ماندن برای آسیب‌رساندن به سازمان یا دیگران مورد توجه است؛ در صورتی که این فقط یک جنبه از سکوت فرصت‌طلبانه است. کنول و دیک (۲۰۱۳) سکوت فرصت‌طلبانه را خودداری راهبردی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به امتیازی برای خود، در صورت قبول ضرر و آسیب برای دیگران تعریف می‌کنند.

با توجه به مباحث بیان‌شده می‌توان گفت که پدیده سکوت سازمانی اخیراً مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است و به دلیل عواقب منفی آن، بررسی این پدیده در مدارس با توجه به رسالت آن، ضروری به نظر می‌رسد. با این توصیف، از مسائل مهم پژوهش حاضر این است که دانش کافی در مورد این رفتارها در مدارس داخلی وجود ندارد و فهرستی عینی و مشخص از نشانگرهای رفتار سکوت معلمان در دسترس نیست، بیشتر آیت‌های موجود در مقایسه با جو حاکم در مدارس، کلی و مبهم هستند و به تحلیل بیشتر نیاز دارند؛ علاوه بر این، این آیت‌ها برای محیط‌های غیرآموزشی ارائه شده‌اند که چندان سنخیتی با سازمان‌های آموزشی ندارند. شناخت کافی در مورد این عوامل در بین مدیران و معلمان مدارس وجود ندارد. همچنین با توجه به تأکیدی که بر کنار گذاشتن شیوه‌های تدریس صرفاً معلم‌محور و در مقابل، استفاده از روش‌های گروهی حل مسئله و دانش‌آموز‌محور برای پاسخگویی بهتر به نیازهای دانش‌آموزان و محیط بیرونی می‌شود،

معلمانی که خود نتوانند به طور مستقل فکر کنند و ایده‌های جدید ارائه دهند یا توان ارائه پیشنهاد و حل مسائل موجود در مدارس را نداشته باشند، یقیناً نخواهند توانست افرادی را تربیت کنند که بتوانند در محیط پیچیده و پرابهام آینده، خلاقانه و با اراده مستقل فکر کنند و تصمیم بگیرند. در نتیجه افرادی که از این محیط آموزشی بیرون خواهند آمد، ناخواسته و به صورت کورکورانه تحت تسلط افراد با قدرت فکری برتر خواهند بود و در جهت منافع و خواست آن‌ها گام خواهند برداشت. همه این موارد، نشان‌دهنده لزوم توجه به این پدیده در مدارس است که در پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی این عوامل پرداخته شد. بنابراین هدف پژوهش حاضر، تعیین ابعاد و نشانگان رفتارهای سکوت سازمانی معلمان با توجه به مبانی نظری پژوهش و همچنین دیدگاه خبرگان آموزشی است و سعی دارد به این سؤال پاسخ دهد که ابعاد و نشانگان رفتار سکوت سازمانی معلمان کدام‌اند؟

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، شناسایی ابعاد و نشانگرهای رفتار سکوت سازمانی معلمان و بررسی جلوه‌های گوناگون سکوت در بین معلمان، با توجه به بافت مدارس داخلی بود، راهبرد این پژوهش از نوع پدیدار شناختی توصیفی<sup>۱</sup> است. پدیدار شناختی توصیفی پژوهشی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلال‌های منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازماندهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنی می‌دهد. چنین تحقیقی در صدد روشن کردن ماهیت این ساختارها، همان گونه که در آگاهی ظاهر می‌شوند است؛ به عبارتی، در صدد قابل رویت کردن امر دیدنی است (کلین و وستکوت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴، به نقل از امامی سیگارودی و همکاران ۱۳۹۱). بدین منظور، برای بررسی عمیق پدیده موردنظر از بررسی مبانی نظری پژوهش و از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به این صورت که پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی استخراج مؤلفه‌ها و نشانگرها، سؤالات مصاحبه براساس آن و براساس مشاوره با اساتید راهنما و مشاور و برخی از دانشجویان رشته مدیریت طراحی شد. در مرحله بعد متناسب با جامعه پژوهش و با توجه به تنوع دیدگاه‌ها، تعداد ۲۱ نفر از معلمان با سابقه بالاتر از ۱۵ سال، مدیران مدارس، سرگروه‌های آموزشی و مدیران و معاونان باتجربه در آموزش و پرورش

1. Descriptive Phenomenology  
2. Klein & Westcott

با استفاده از شیوه «نمونه‌گیری هدفمند»<sup>۱</sup> و روش گلوله برفی انتخاب شدند. در انتخاب افراد، نگاه متفاوت آن‌ها به پدیده مورد بررسی و علاقه‌مندی آنان به مصاحبه در اولویت قرار داشت؛ به همین جهت از نمونه‌هایی در گروه‌های متفاوت و مرتبط با موضوع استفاده شد. مشخصات آنان در جدول ۲ آمده است.

جدول (۲): مشخصات مشارکت‌کنندگان

تعداد	تحصیلات		سابقه معلمی	سمت سازمانی	
	مرد	زن			مدرک
-	۴	دانشجوی دکترا	مدیریت آموزشی فلسفه تعلیم و تربیت	بالای ۱۵ سال	سرگروه آموزشی
۱	۱	کارشناسی	آموزشی ابتدایی	بالای ۲۹ سال	مدیر مدرسه ابتدایی
۲	۳	کارشناسی	آموزش ابتدایی ادبیات فارسی	بالاتر از ۲۴ سال	معلم دوره ابتدایی
۴	۱	دکترا	ریاضی زیست‌شناسی-جغرافیا	بالاتر از ۱۸ سال	دبیر دوره متوسطه
۱	-	کارشناسی	مدیریت و برنامه‌ریزی	۳۰ سال	معاونت آموزش و پرورش
۲	۲	کارشناسی ارشد دکترای	مدیریت آموزشی	بالاتر از ۲۳	کارشناسان آموزش و پرورش

مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا کرد که احساس شد جواب‌های ارائه‌شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت دارند و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع<sup>۲</sup> رسیده است. برای دستیابی به روایی بیشتر در مصاحبه‌ها، توضیحات کلی در مورد مسئله مورد بررسی، اهداف و سؤالات آن از قبل به افراد ارائه شد. طول مدت هر مصاحبه حدود ۳۰ الی ۴۵ دقیقه بود. در حین مصاحبه به منظور شفاف‌سازی بیشتر و رفع ابهام، از سؤالات پیگیری استفاده شد و تا حد ممکن، تمام مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط شدند. متن مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده شد. در تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای استقرایی و از کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی انجام شد. در نهایت، با کنار هم قراردادن مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از طریق مصاحبه و مطالعه اسنادی و با بررسی چندمرحله‌ای که روی گویه‌ها به عمل آمد، با حذف موارد تکراری و مشابه و ادغام گویه‌های هم‌جنس و

1. Purposeful sampling  
2. Saturation

نزدیک به هم، ابعاد و نشانگرهای رفتار سکوت معلمان تدوین شد. برای بررسی صحت یافته‌ها، از روش بررسی توسط اعضا استفاده شد. برای این کار، گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص به تعدادی از شرکت‌کنندگان برای تأیید درستی نتایج برگردانده و به آنان فرصت اظهارنظر درباره یافته‌ها داده شد. برای تعیین پایایی، روش پایایی توافق بین دو کدگذار به کار گرفته شد. در زیر نمونه‌ای از کدگذاری باز براساس بخشی از یک مصاحبه نشان داده شده است:

### جدول (۳): نمونه کدگذاری باز بخشی از متن یک مصاحبه

کدهای باز استخراج شده	نمونه مصاحبه
۱ - سرکوب ایده‌های خود و در مقابل، موافقت منفعلانه معلم با آنچه دیگران می‌گویند و انجام صرف دستورات دریافتی.	در مورد شخص خودم می‌گم. وقتی که معلمان می‌بینند استقبال نمیشه، خب آدم عاقل دنبال کار و برنامه‌ای نمی‌ره که بعداً هیچ‌کسی بهایی برای اون قائل نشه. معمولاً معلمان کنار می‌کشند. معلمان سکوت می‌کنند؛ چون می‌بینند نتیجه‌ای نداره. مثلاً تو به مدرسه شما در مورد اصول آموزش و پرورش صحبت بکنید که چکار بکنیم آموزش بهتر بشه و...، بعد مدیر بگه که شما به این‌ها نمره بدین برن، اینجا همه چی زیر سؤال می‌ره. یعنی اینجا آموزش دیگه مهم نیست، آمار مهمه، نمره مهمه. با ۲۰ سال سابقه‌ای که دارم، معلمان را از این جنبه می‌شه به این صورت تقسیم‌بندی کرد که اکثر معلمان، یعنی، هم‌دوره‌های ما، حالا جدیدها چطوری اند نمی‌دونم، با یه سری آرزوهایی وارد آموزش و پرورش می‌شوند، بعد تلاش می‌کنند چیزهایی که یاد گرفتند به دانش‌آموزان منتقل کنند. خب بعد از یک مدتی می‌بینند که تو فضای فعلی که آمار و ارقام خیلی مهمه، نمره حرف اول می‌زنه، سعی می‌کنند همون کارها رو دنبال کنند و موفق هم هستند؛ حتی بیشتر، حالا من داخل پیرانتز یک اصطلاحی به کار می‌برم به‌عنوان معلمان کاسب، یعنی به چشم کاسبی به آموزش و پرورش نگاه می‌کنند. فضایی فراهم شده که به نفع خودشون استفاده می‌کنند، دیگه مهم نیست که اصول آموزش چیه، یه تعداد کمی هم که می‌خواهند واقعاً کار بکنند، نمره واقعی بدن، آزمایشگاهی لازمه استفاده بکنند، فعالیت‌های پژوهشی لازم را با دانش‌آموزان کار کنند و... استقبال از این حیطه‌ها خیلی کم شده، اینا معمولاً مجبورند به‌عنوان معلمان سخت‌گیر و نمره‌نده، به حاشیه رانده شوند.
۲- توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به‌عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصلاحاً تبدیل شدن به «معلم کاسب» و سکوت در برابر مشکلات.	
۳- ضعف استقبال از معلم منتقد و منزوی شدن آن‌ها و دریافت برچسب معلم سخت‌گیر و نمره‌نده.	

### یافته‌ها

در پاسخ به سؤال پژوهش، در مورد تعیین مهم‌ترین ابعاد و نشانگان رفتار سکوت معلمان، در مرحله اول کدگذاری، تعداد ۲۵ گویه شناسایی شد. در مرحله بعد، کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شدند و برای هر طبقه، عنوانی که نشان‌دهنده کل کدهای آن طبقه بود، با توجه به ارتباط معنایی گویه‌ها و مطابقت با مبانی نظری پژوهش انتخاب شد. در نهایت با بررسی چندمرحله‌ای که روی گویه‌ها به عمل آمد، با حذف موارد تکراری و مشابه و ادغام گویه‌های هم‌جنس و نزدیک به هم، این تعداد به ۱۸ گویه کاهش یافت که به‌عنوان شاخص‌های رفتار سکوت معلمان تعیین شدند که همراه با ابعاد شناسایی شده در ستون کدهای باز جدول ۴ درج شده‌اند.

جدول (۴): ابعاد و شاخص‌های رفتار سکوت سازمانی معلمان

کد باز	کد محوری	کد انتخابی
سرکوب ایده‌های خود و در مقابل، موافقت منفعلانه معلم با آنچه دیگران می‌گویند و انجام صرف دستورات دریافتی.	تسلیم شدن معلم در برابر شرایط موجود در اثر احساس ناتوانی در ایجاد تغییر و یا بی فایده دانستن بیان	سکوت موافق
سکوت و سازش معلمان وفادار با شرایط فعلی، با انگیزه ایجادنشدن زمینه برای گروه‌های سودجو با امید بهبود شرایط.		
خاموشی معلم و تکرار نکردن سؤال بعد از چند مرحله سؤال کردن و پاسخ دریافت نکردن.		
گوش دادن و یادداشت‌برداری صرف معلمان در جلسات، مگر در صورت جانداختن مطالبی از جانب سخنران.		
حرف‌نزدن و اظهارنظر نکردن معلمان در محیط مدرسه و برقراری ارتباط بین آن‌ها در حد سلام و علیک.		
ماندن معلم در کلاس در زنگ تفریح و سرگرم کردن خود با دانش‌آموزان و دفاع از حق خود با سکوت.	سکوت معلم به دلیل ترس از پیامدهای بیان، به منظور دفاع از خود	سکوت تدافعی
اظهارنظر محدود معلم به خاطر ترس از دست دادن امنیت شغلی (کم‌گرفتن نمره ارزشیابی، ترفیع‌نگرفتن، منتقل شدن به جاهای سخت، افزایش حجم کار و...).		
اظهارنظر محدود معلم به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی (از دست دادن حمایت و منزوی شدن، برچسب منفی خوردن).		

پنهان کردن مشکلات از جانب معلم در جهت رعایت ادب و فروتنی و حفظ اسرار دیگران.	سکوت معلم در جهت رعایت حال دیگران و چشم پوشی از مسائل	سکوت رابطه ای
پیشنهاد صرف ایده‌های خوشایند در جهت منافع همکاران و نادیده گرفتن بقیه ایده‌ها.		
چشم‌پوشی از بسیاری مشکلات و مسائل از جانب معلم به دلیل رودربایستی و رعایت حال همکاران.		
پوشش دادن و پنهان کردن مشکلات و حتی ممانعت از بیان دیگران برای جلوگیری از افزایش حجم و سختی کارها.	پیگیری صرف منافع خود و حفظ حالت سکوت، مگر در فرصت‌های معین	سکوت کاسب گرایانه
توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصطلاحاً تبدیل شدن به «معلم کاسب» و سکوت در برابر مشکلات.		
سکوت برخی معلمان برای دستیابی به امتیاز فردی (دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی و...) و جست‌وجوی فرصتی برای بده‌بستان.		
عبور ساده از مسائل به دلیل نارضایتی از میزان حقوق و تلاش معلم برای تأمین مالی خود از طریق شغل دوم.		
ضعف استقبال از معلم منتقد و منزوی شدن آن‌ها و دریافت برچسب معلم سخت‌گیر و نمره‌نده.	بیان معلم منزوی و خاموشی دیگران به دلیل هم‌نوا نبودن با منافع یا جو گروهی و جمعی	آوای خاموش
نادیده گرفتن و بررسی نکردن پیشنهادات و بیانات ثبت‌شده معلمان در برگه‌های صورت‌جلسات از نظر امکان‌پذیری و اجرا.		
نبود گوش شنوا برای انتقادات و دغدغه آموزشی و تربیتی معلمان اظهار نظرکننده.		

با توجه به جدول ۴، چهار بعد رفتار سکوت، با یافته‌های پژوهش‌های قبلی منطبق است که در پژوهش حاضر با توجه به شاخص‌های بومی متناسب مدارس داخلی تبیین شدند. بعد پنجم رفتار سکوت، دیدگاهی جدید نسبت به رفتارهای خاموش است که با توجه به اظهارنظرهای خبرگان آموزشی ایجاد شد. جدول ۵ نشان‌دهنده ابعاد رفتار سکوت و انگیزه اصلی این رفتارهاست.

جدول (۵): ابعاد رفتار سکوت معلم

ابعاد رفتار سکوت	انگیزه اصلی رفتارها
سکوت موافق	رفتار سکوتی ناشی از تسلیم در برابر شرایط موجود و پذیرش آن احساس ناتوانی در ایجاد تغییر
سکوت تدافعی	به منظور محافظت از خود حاصل ترس از پیامدهای بیان مسائل و راه حل‌ها و یا دادن اطلاعات و ایده‌ها
سکوت رابطه‌ای	تمایل به کمک و همکاری و رعایت حال دیگران
سکوت کاسب گرایانه	پیگیری منافع خود با تزویر و حفظ حالت سکوت و عدم بیان موثر در مقابل مشکلات
آوای خاموش	بیان معلم منزوی و خاموشی دیگران به دلیل هم‌نوا نبودن با منافع یا جو گروهی و جمعی

۱- بعد اول شامل سکوت موافق است. در این بعد، معلم به این دلیل که فکر می‌کند نمی‌تواند با حرف‌زدن تغییری ایجاد کند، تسلیم و مطیع شرایط می‌شود و سکوت می‌کند؛ با این امید که روزی شرایط بهتر شود. می‌توان گفت این نوع رفتار سکوت یکی از ویژگی‌های معلمان وفادار است که با پنج شاخص «سرکوب ایده‌های خود و درمقابل، موافقت منفعلانه معلم با آنچه دیگران می‌گویند و انجام صرف دستورات دریافتی»، «سکوت و سازش معلمان وفادار با شرایط فعلی، با انگیزه ایجادنشدن زمینه برای گروه‌های سودجو با امید بهبود شرایط»، «خاموشی معلم و تکرار نکردن سؤال بعد از چند مرحله سؤال کردن و پاسخ دریافت نکردن»، «گوش‌دادن و یادداشت‌برداری صرف معلمان در جلسات، مگر در صورت جانداختن مطلبی از جانب سخنران» و «حرف‌نزدن و اظهارنظر نکردن معلمان در محیط مدرسه و برقراری ارتباط بین آن‌ها در حد سلام و علیک» شناسایی شد.

۲- بعد دوم سکوت تدافعی است که نشان‌دهنده نوعی از رفتارهای سکوت است که معلم برای محافظت از خود ایجاد می‌کند و به‌خاطر اجتناب از پیامدهای منفی بیان و برای دفاع از خود ساکت می‌ماند. این بعد با شاخص‌های «ماندن معلم در کلاس در زنگ تفریح و سرگرم کردن خود با دانش‌آموزان و دفاع از حق خود با سکوت»، «اظهارنظر محدود معلم به‌خاطر ترس از دست‌دادن امنیت شغلی (کم‌گرفتن نمره ارزشیابی، ترفیع‌نگرفتن،

منتقل شدن به جاهای سخت، افزایش حجم کار و...)» و «اظهار نظر محدود معلم به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی (از دست دادن حمایت و منزوی شدن، برچسب منفی خوردن)» شناسایی شد.

۳- بعد سوم سکوت رابطه‌ای است که در آن معلم به نفع همکاران خود و برای ملاحظه حال آن‌ها ساکت می‌ماند و از خیلی مسائل چشم‌پوشی می‌کند. این بعد با سه شاخص «پنهان کردن مشکلات از جانب معلم در جهت رعایت ادب و فروتنی و حفظ اسرار دیگران»، «پیشنهاد صرف ایده‌های خوشایند در جهت منافع همکاران و نادیده گرفتن بقیه ایده‌ها» و «چشم‌پوشی از بسیاری مشکلات و مسائل از جانب معلم به دلیل رودربایستی و رعایت حال همکاران» تبیین شد.

۴- بعد چهارم سکوت کاسب‌گرایانه است. در این بعد، معلم به نفع خود از شرایط استفاده می‌کند و سکوت را تداوم می‌بخشد که با چهار نشانگان «پوشش دادن و پنهان کردن مشکلات و حتی ممانعت از بیان دیگران برای جلوگیری از افزایش حجم و سختی کارها»، «توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصطلاحاً تبدیل شدن به معلم کاسب و سکوت در برابر مشکلات»، «سکوت برخی معلمان برای دستیابی به امتیاز فردی (دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی و...) و جست‌وجوی فرصتی برای بده‌بستان» و «عبور ساده از مسائل به دلیل نارضایتی از میزان حقوق و تلاش معلم برای تأمین مالی خود از طریق شغل دوم» شناسایی شد.

۵- بعد پنجم رفتار سکوت با عنوان آوای خاموش معلم، شامل رفتارهای بیان معلمان بودند که در مراحل بعدی منجر به سکوت و خاموشی می‌شدند و به نتیجه مورد انتظار نمی‌رسیدند که از بین ۲۱ نفر خبرگان آموزشی، پنج نفر به آن اشاره کردند که علاوه بر مثال بالا، برای نمونه می‌توان به مصاحبه‌های زیر اشاره کرد:

«در جلسه‌ای هم که معلم‌ها نشسته‌اند و نظرات خودشان می‌دن، مدیر ممکنه همون جا دفاع بکنه، بدون اینکه اینو ببره تحلیل بکنه که این مشکل از کجا اومده یا اینکه به اصطلاح می‌شه یک راهکاری پیدا کرد که اینو حل کرد یا نه. اینو همون جا دفاع می‌کنه، یا اینکه همین سؤال باز جلسه بعد تکرار می‌شه، این نشون می‌ده که پیگیری قضیه وجود نداره.» (مشارکت کننده شماره ۳)

«مدیران کاری ندارند که معلم چیزی می‌گه یا نمی‌گه یا راهکار داره یا نه، به دنبال اجرای چیزهایی هستند که به اون‌ها رسیده، توجیهشون هم اینه که ما بخش‌نامه رو اجرا

می‌کنیم، در راستای همون دستوراتی که بهشون دادند، براساس بخش‌نامه‌هایی که اومده، همون بخش‌نامه‌ها رو اجرا می‌کنند. خیلی توجه به صحبت‌های معلم نمی‌کنند؛ چون بهشون از قبل گفتند که باید چیکار کنند، یک مقدار به این صحبت‌ها و نظر‌ها دیگه اهمیت داده نمی‌شه. وگرنه معلمان هم صحبت می‌کنند و هم اظهارنظر می‌کنند.» (مشارکت کننده شماره ۱۱)

«ما تو گروه‌های آموزشی که برگزار می‌شه، هم صحبت می‌کنیم و هم نظر می‌دیم. ولی فقط صورت جلسه می‌شه و هیچ وقت اجرایی نمی‌شه، حالا شاید بعداً یک نفر بیاد این صورت جلسه رو بخواد و فقط بپرسه که جلسه تشکیل شده و صورت جلسه کردید یا نه. فقط همین بقیه‌اش دیگه مهم نیست.» (مشارکت کننده شماره ۱۸)

این بعد نیز با سه شاخص «ضعف استقبال از معلم منتقد و منزوی شدن آن‌ها و دریافت برجسب معلم سخت‌گیر و نمره‌نده»، «نادیده گرفتن و بررسی نکردن پیشنهادات و بیانات ثبت شده معلمان در برگه‌های صورت جلسات از نظر امکان‌پذیری و اجرا» و «نبود گوش شنوا برای انتقادات و دغدغه آموزشی و تربیتی معلمان اظهارنظر کننده» شناسایی شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و نشانگرهای رفتار سکوت سازمانی معلمان انجام شد. براساس محورها و شاخص‌های شناسایی شده حاصل از بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان آموزشی، شاخص‌های رفتار سکوت سازمانی معلمان در قالب پنج بعد سکوت موافق، سکوت تدافعی، سکوت رابطه‌ای، سکوت کاسب‌گرایانه و آوای خاموش تبیین شدند.

بعد سکوت موافق و همچنین سکوت تدافعی با ابعاد ارائه شده توسط موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) و پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) هم‌نواپی دارد. همچنین با توجه به یافته‌ها و دیدگاه خبرگان، یکی از ابعاد این رفتارهای سکوت به مبتنی بودن بر دیگران اختصاص داده شد که منطبق با سکوت رابطه‌ای مطرح شده توسط برینسفیلد (۲۰۱۳) است. بعد چهارم رفتار سکوت سازمانی در پژوهش حاضر، شامل رفتار سکوت کاسب‌گرایانه برخی معلمان است که مطابق با نظر کنول و دیک (۲۰۱۳) در مورد این بعد با عنوان سکوت فرصت طلبانه است که با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، از طریق شاخص‌های بومی شناسایی

شدند و همچنین پژوهش حاضر با یافته‌های بورمن و روولد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تا حدودی منطبق است که در بررسی رابطه بین انواع سکوت، رهبری اخلاقی و تعهد عاطفی برای تغییر، براساس بررسی کنول و دیک (۲۰۱۳) چهار نوع رفتار سکوت سازمانی را در نظر گرفتند. بعد پنجم رفتار سکوت در پژوهش حاضر، با عنوان آوای خاموش شناسایی شد که شامل بیان معلم در مورد مسائل و مشکلات یا ارائه و اجرای راه‌حل برای آن‌هاست، اما از جانب افرادی که مخاطب قرار می‌گیرند یا به نحوی در جریان قرار می‌گیرند، به افراد مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها منتقل نمی‌شود یا مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد و اعمال نمی‌شود. در اینجا لازم است اشاره شود که ون دین و همکاران (۲۰۰۳) علاوه بر تقسیم‌بندی رفتار سکوت در سه دسته با توجه به انگیزه افراد، سه نوع آوا را نیز در نظر گرفتند: آوای موافق که برای بیان ایده‌های حمایت‌کننده براساس تسلیم‌بودن یا موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر است؛ آوای تدافعی که به بیان ایده‌هایی می‌پردازد که توجه فرد را به دلیل ترس به جای دیگر متمرکز می‌کند یا بیان ایده‌هایی که برای محافظت از خود، روی دیگران تمرکز دارد؛ و آوای همیار اجتماع که رفتار دگرخواهانه است که به صورت بیان راه‌حلی برای مسائل براساس همکاری و یا برای ایده‌های سازنده برای تغییر به‌منظور سودرساندن به دیگران انجام می‌شود. همه این موارد، برخلاف سکوت عمدی شامل بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. ولی آوای مخالف که در پژوهش حاضر به‌عنوان نوعی از رفتار سکوت، در نظر گرفته شد نیز شامل بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است؛ با این تفاوت که از جانب افراد دیگر به‌صورت عمدی ساکت و خاموش می‌شود و به این علت که در جهت خلاف فضای موجود و روندهای حاکم در محیط است، از جانب دیگر افراد که نقش واسطه دارند یا به هر طریقی نقشی در فرایند انجام کارها دارند، با انگیزه‌های مختلف نادیده گرفته و خاموش می‌شوند؛ در نتیجه افرادی که دارای رفتار آوای مخالف باشند، از طرف محیط و جو حاکم به حاشیه رانده می‌شوند و حتی در صورت بیان، آوای آن‌ها از جانب دیگران نشنیده باقی می‌ماند. بنابراین، می‌توان گفت نوعی رفتار سکوت در مرتبه دوم شناخته می‌شود. شناسایی این بعد، ویژگی متفاوتی با دیگر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رفتار سکوت دارد.

سکوت معلم به معنی نداشتن آوا و بیان نیست؛ بلکه به این معناست که معلم در مورد مسائل و راه‌حل آن‌ها می‌داند؛ ولی ترجیح می‌دهد که حرفی نزند. زیرا فکر می‌کند که با

بیان خود نمی‌تواند هیچ تغییری ایجاد کند و کسی به گفته‌ها بها نمی‌دهد؛ یا می‌ترسد که اگر در مورد این مسائل حرفی بزند، بازخورد بدی برای او داشته باشد؛ یا در جهت منافع و مصلحت همکاران خود چیزی نمی‌گوید؛ یا در جهت منفعت‌رساندن به خود بیشتر سکوت می‌کند؛ برخی هم هستند که بیان می‌کنند ولی کسی صدای آن‌ها را نمی‌شنود. مدرسه محیطی است که انتظار می‌رود افراد در آن در مسیر رشد و تکامل قرار گیرند و ماهیت کار معلم باید بر بیان و روشننگری مبتنی باشد نه بر خاموشی و سکوت مخرب؛ در نتیجه باید جوی وجود داشته باشد که با ایجاد فضای تفاهم و ارتباط مؤثر، سکوت معلمان شکسته شود و امکان بیشتری برای شنیدن حقیقت به وجود آید.

بررسی پیشینه پژوهش و نتایج گفت‌وگو با خبرگان آموزشی نشان‌دهنده این امر بود که اگر معلمان مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند و این ادراک در آن‌ها به وجود آید که نظرات و ایده‌های آن‌ها برای پیشبرد امر تعلیم و تربیت مهم است و همچنین فرادستان به نیازهای آن‌ها نیز در کنار تحقق اهداف و مقاصد آموزشی توجه دارند، همه این عوامل می‌تواند در کاهش رفتارهای سکوت معلمان و در نتیجه جلوگیری از پیامدهای متعاقب آن مؤثر باشد. برای تحقق این امر، مدیران باید به دنبال ایجاد راهبردهایی از جمله استفاده از سبک‌های مشارکت‌جویانه، ایجاد و تقویت مجاری ارتباطی مناسب، پیگیری ایده‌ها و اظهارنظرهای مؤثر معلمان، تشویق و تقویت یادگیری جمعی از طریق به ارتباط گذاشتن تجارب، مهارت‌ها، شکست‌ها و اشتباهات و انجام کار به صورت گروهی باشند. همچنین یکی از راه‌های کاهش این رفتارها می‌تواند انتخاب و به‌کارگیری شایسته مدیران و معلمان در جایگاه‌های خود باشد، زیرا فردی که تخصص ندارد، خیلی از اظهارنظرها و ایده‌ها را متوجه نمی‌شود؛ در این صورت احتمال رد و نادیده‌گرفتن آن‌ها بیشتر می‌شود. از نتایج پژوهش حاضر می‌توان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای مدیران مدارس و در دوره‌های آموزشی مدیریت رفتار سازمانی استفاده کرد و از طریق ایجاد شناختی مؤثر در این زمینه در جهت ایجاد فضایی مناسب‌تر برای مشارکت بیشتر معلمان در پیشبرد مسائل مربوط به مدرسه و همچنین حفظ سلامت روانی آن‌ها گام برداشت.

## منابع

- امامی سیگارودی، عبدالحسین، دهقان نییری، ناهید، رهنورد، زهرا، نوری سعید، علی. (۱۳۹۱). پدیدار شناسی تحقیق کیفی، پدیدار شناسی. *پرستاری و مامایی جامع نگر*، ۶۸(۲۲)، ۵۶-۶۳.
- Ahmad, A., Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10 (19), 107-112.
- Bormann, K. C., Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30 (3-4), 225-245.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 345-355.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M., Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 4 (25), 706-725.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A., Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal*, (Special Edition), 293-308.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 6 (40), 1361- 1369.