

شناسایی عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان به روش سنتز پژوهی

لیدا شش پری^۱

حسین مومنی مهموئی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان بود. رویکرد پژوهش، کیفی و از نوع سنتز پژوهی است. جامعه آماری شامل کلیه تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی در رابطه با موضوع سکوت سازمانی برگرفته از پایگاه های اطلاعاتی در بازه زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۳) به تعداد ۱۰۰ مقاله بود که کل مقالات دریافت شده طی واکاوی محتوایی دسته بندی و غربالگری شده اند و تعداد ۳۹ مقاله (۱۰ منبع خارجی و ۲۹ منبع داخلی) که واجد شرایط و معیار های مدنظر پژوهش بودند بصورت نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، از چک لیست محقق ساخته، جهت گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش های اولیه که از طریق جستجو با کلید واژه های مختلف و مرتبط با هدف پژوهش گردآوری شده بود، استفاده گردید. به منظور تحلیل یافته ها، از الگوی شش مرحله ای سنتز پژوهی روبرتس استفاده شد. در بررسی اعتماد داده چارچوب ارائه شده، از ۴ معیار؛ باورپذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تایید پذیری استفاده گردید. حاصل تحلیل محتوای استقرایی و ترکیبی مقولات، استخراج یک چهارچوب مفهومی در حوزه عوامل سکوت سازمانی حول ۴ سطح؛ سازمانی، فردی، مدیریتی و اجتماعی است.

کلید واژه ها: عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، سنتز پژوهی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربیت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول)
۲. دانشیار مطالعات برنامه درسی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

مقدمه

سازمان های آموزشی به دلیل بر عهده گرفتن نقش های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس ترین و کلیدی ترین سازمان ها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند. بی تردید مهم ترین عنصری که می تواند این سازمان ها را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آن ها را به سر منزل مقصود برساند و رشد، پیشرفت و سربلندی جامعه را تضمین نماید، آموزشگران هستند (ترک زاده و زینعلی، ۱۳۹۰: ۳). یکی از مشکلات اساسی که سازمان ها با آن درگیر هستند، عدم تمایل کارکنان به مشارکت در بحث های سازمانی است. بسیاری از کارکنان در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند. متأسفانه برخی از مدیران این مسئله را ساده می انگارند و بی تمایلی در اظهار و نظر کارکنان و عدم مشارکت در بحث ها را نوعی رضایت سازمانی می پندارند (صلواتی، یاراحمدی و سید هاشمی، ۱۳۹۳: ۵۲۴). لذا تمایل نداشتن افراد به بیان نگرانی های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی به سرپرستان، موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است (نوه ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۵: ۱۴۰). از اینرو یکی از مسائلی که امروزه سازمان ها را تهدید می کند، بحث سکوت سازمان^۱ و تأثیرات آن بر سازمان و منابع انسانی آن است (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹: ۴۲). پیندرو هارلوس^۲ (۲۰۰۱)، سکوت را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می دانند. به عقیده آن ها سکوت یک شیوه ارتباطی است که شامل دامنه ای از شناخت ها، عواطف و تعمدات می باشد. طبق نظر آن ها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می زنند که تصور نمایند که ناعدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان ناعدالتی یا فرهنگ ناعدالتی ریشه دارد (ابوالقاسمی، خیر اندیش، مهدوی نیک و همکاران، ۱۳۹۳: ۸). هنگامی که افراد نتوانند ایده ها، آراء و اطلاعات خود را بیان کنند و سکوت پیشه نمایند، اغلب خود را به مثابه چرخ دنده هایی در ساختار سازمانی تلقی می کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگارهای از خود، به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می شود و باعث می گردد که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست دهند (نصیری ولیک نبی، اردلان و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۳۸۳). لذا پدیده سکوت سازمانی در بلند مدت

1. Organization Silence

2. Pinder & Harlos

منجر به کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی، امتناع کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های خود؛ فسیل شدن اذهان سازمانی، کاهش بهره وری و عملکرد، استرس زیاد و عدم برقراری ارتباطات صحیح بین کارکنان؛ افسردگی و اختلالات روانی؛ عدم توانایی بررسی و تصحیح خطاهای سازمانی؛ عدم اثربخشی در تصمیم گیری های سازمانی و فرآیندهای تغییر؛ افزایش ترس و اضطراب در بین افراد و ... میشود (پناهی، ۱۳۹۸ : ۸۷). سکوت در سطح سازمان بشدت مضر است و در بیشتر مواقع موجب افزایش سطح نارضایتی در بین کارکنان می گردد که خود را بصورت غیبت، ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می دهد (قائد امینی هارونی، ابراهیمزاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹ : ۳۲). پژوهشگران نشان داده اند که سکوت سازمانی مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود، چون دانش و بیان ایده های کارکنان برای بقاء در عرصه رقابت و توسعه خلاقیت اهمیت بسزایی دارد (صدیقی، ۱۳۹۵ : ۶۷). سازمانها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و گروه اشان پایبند باشند. معمولا عواملی از قبیل؛ عوامل شخصیتی، ترس و رفتار محافظه کارانه، ترس از برچسب خوردن های منفی، نگرانی و استرس در افراد، ترس از خراب شدن تصویر خود نزد دیگران، باز خورد منفی مداوم مدیران، مفروضات منفی مدیران در مورد اعتماد به کارکنان، عملکرد ضعیف سازمانی، گرایش جذب نیروی قراردادی، تمرکزگرایی ساختار تصمیم گیری، منجر به سکوت در سازمانها می شوند. بنابراین میتوان گفت اغلب، سکوت در سازمانهایی رخ میدهد که نوع رهبری؛ آمرانه، نوع تصمیم گیری؛ متمرکز و غیر مشارکتی، نوع ساختار؛ بروکراتیک بدون سیستم پاداش و قدردانی است. به عبارت دیگر، در محیط هایی که میزان کنترل زیاد و ظرفیت پذیرش دیدگاههای متضاد پایین است، سکوت سازمانی بیشتر رخ خواهد داد (حسنی، احمدی، سرمست و همکاران، ۱۳۹۹ : ۹۹). رحمانی و ساکی (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران متوسطه شهرستان گچساران" نتیجه گرفتند که بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. سکوت سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش بینی ۴۰٪ سلامت سازمانی بودند. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مولفه های سکوت سازمانی، سکوت مطیع بیشترین اثر پیش بینی کنندگی را بر عملکرد شغلی معلمان دارد. نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد

کارآفرینی سازمانی " نتیجه گرفتند که مولفه های سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاثیر معکوس دارد. بدین معنا که سکوت سازمانی، به عنوان مانعی در ایجاد کارآفرینی سازمانی بشمار می رود. کیخا و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری" نتیجه گرفتند که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد. احمدی حداد و قربانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره وری منابع انسانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاههای علوم پزشکی نظامی شهر تهران" نتیجه گرفتند که با افزایش میزان سکوت، میزان بهره وری منابع انسانی کاهش معنی داری می یابد. شریف زاده و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان " نقش میانجی سکوت سازمانی در تاثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران) نتیجه گرفتند که تحلیل رفتگی شغلی و سکوت سازمانی با هم رابطه مستقیم دارند. همچنین تحلیل رفتگی شغلی و سه مولفه آن (تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی) هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم گیری سازمانی تاثیر منفی دارد. سکوت سازمانی، پدیده ای رایج در سازمان های امروزی و علامت شناسایی بیماری سازمانی به شمار می رود. وقتی نشانه های این بیماری در سازمان پدیدار می شود، مدیران باید عوامل اصلی آن را ردیابی، شناسایی و برطرف کنند. بی توجهی به این موضوع می تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (حسینی، احمدی، سرمست و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۸). لذا چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش بزرگی است که مدیران با آن روبرو هستند (قائد امینی هارونی، ابراهیم زاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹: ۳۲). به عقیده پرلو^(۲۰۰۳)، شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آن ها می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل نماید، قدرت روحیه کار تیمی را افزایش دهد و سازمان ها نیز می توانند با بهره مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف بصورت تیمی که به بهبود عملکرد منتهی می شود مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (قائد امینی هارونی، ابراهیم زاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹: ۳۲). معلمان به عنوان

یکی از ارکان اصلی آموزش و پرورش دارای نقش اساسی در کیفیت آموزش و یادگیری اند و موفقیت و اثربخشی معلمان در شغل خود به میزان علاقه مندی، درگیری عاطفی و ذهنی و همچنین دلبستگی به شغل آنان وابسته است. لذا جو سکوت حاکم بر سازمان، بر نگرش های شغلی معلمان تاثیر می گذارد و مشکلات زیادی مانند عدم توجه به افزایش دانش، خلاقیت، مهارت، نوآوری در تدریس و بی تفاوتی نسبت به امور و اهداف مدرسه بدنبال خواهد داشت. بی توجهی معلمان، منجر به بی انگیزگی و افت تحصیلی دانش آموزان می گردد، دانش آموزان بخوبی آموزش نمی بینند و حتی از حداقل مهارت های لازم بی بهره می مانند و در نهایت اهداف سازمانی محقق نمی گردد. همچنین با توجه به تاکید که، بر کنار گذاشتن شیوه های تدریس صرفا معلم محور و در مقابل، استفاده از روشهای گروهی حل مسئله و دانش آموز محور برای پاسخگویی بهتر به نیاز های دانش آموزان و محیط بیرونی میشود، معلمانی که نتوانند بطور مستقل فکر کنند و ایده های جدید ارائه دهند یا توان ارائه پیشنهاد و حل مسائل موجود در مدارس را نداشته باشند، یقینا 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 کورکورانه در جهت منافع و خواست افراد دیگر گام خواهند برداشت. از اینرو مزیت رقابتی سازمان بی معنا می شود. اگر قصد براین است که عملکرد شغلی دبیران توسعه یابد، ضروری است عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت معلمان شناسایی و رفع گردد. لذا با توجه به نقش غیر قابل انکار و مخرب سکوت سازمانی در مباحث مهمی چون تغییر و توسعه، سلامت سازمان، انگیزش کارکنان و شیوع آن در سازمان های امروزی پرداختن به چنین موضوعاتی بصورت حرفه ای ضروری به نظر می رسد و توجه جدی مدیران و مسئولان سازمان را می طلبد. از اینرو هدف پژوهش حاضر پاسخ به این سوال است که عوامل اصلی سکوت سازمانی معلمان کدامند؟

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع سنتز پژوهی است. در سنتز پژوهی که گاهی معادل فراتحلیل کیفی می باشد، دانسته های مطالعات مختلف و شاید پراکنده که می توانند با نیازهای خاص میدان عمل مرتبط باشند، گردآوری میشوند سپس این دانسته ها با هم پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیاز های کنونی، مورد ارزیابی، سازماندهی مجدد و تفسیر قرار می گیرند و لذا ترکیب یافته های گوناگون در چارچوبی

مشخص که روابط جدید را در پی دارد، مورد تاکید است. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، از چک لیست تنظیم شده توسط محقق، برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش های اولیه استفاده گردید. اطلاعات مندرج در چک لیست ها شامل عنوان پژوهش، نام پژوهشگر، تاریخ چاپ پژوهش، نوع روش تحقیق، روش های تحلیل یافته ها، و در بخش یافته ها به ثبت موارد مرتبط با هدف تحقیق پرداخته شد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل یافته ها، از الگوی شش مرحله ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛

۱. شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف سازی نیاز

۲. اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات

۳. گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

۴. چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

۵. پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده های ملموس

۶. ارائه نتایج.

استفاده شد. لذا با توجه به الگوی شش مرحله ای روبرتس، به شرح اقدامات انجام شده در هر مرحله پرداخته می شود:

۱. شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف سازی نیاز: روند انجام پژوهش ها و تحقیقات در زمینه سکوت سازمانی در کشورمان سیر صعودی به خود گرفته است. چرا که مطالعات حاکی از این است که با سکوت کارکنان رکود و بی تحرکی در شبکه های فکری و اجتماعی رسوخ کرده و مزیت رقابتی سازمان بی معنا میشود. به علاوه، هریک از تحقیقات از جنبه و زاویه خاصی سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار داده اند و در این راستا دیدگاه واحد و منسجم کمتر دیده میشود.

۲. اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات: این مرحله به جست وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. اینرو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جستجوی کلید واژه هایی از قبیل: عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی از طریق تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی بصورت کمی یا کیفی بر گرفته از پایگاه های اطلاعاتی

شامل اریک^۱، ساینس دایرکت^۲، اسپرینگر^۳، اسکوپوس^۴، الزبور^۵، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶، پرتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی^۷، پایگاه نشر کنفرانس های کشور^۸، پایگاه مجلات تخصصی نور^۹ و سامانه نشریات کشور^{۱۰}، در بازده زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۳) به تعداد ۱۰۰ مقاله به عنوان جامعه آماری شناسایی شدند. به منظور بالا بردن کیفیت کار، جستجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روشهای جستجو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی پژوهشی منتشر شده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع از اینرو بوده که مقالات علمی پژوهشی فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی میکنند و این حاکی از اعتبار نتایج آنها است.

۳. گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات: این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری ای که نیازمند تدوین ملاک هایی برای گزینش و دسته بندی مطالعات است. معیار های اصلی ورود در این پژوهش شامل موارد ذیل میباشد:

۱. پژوهش های انجام شده در حوزه سکوت سازمانی در بازده زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۳).

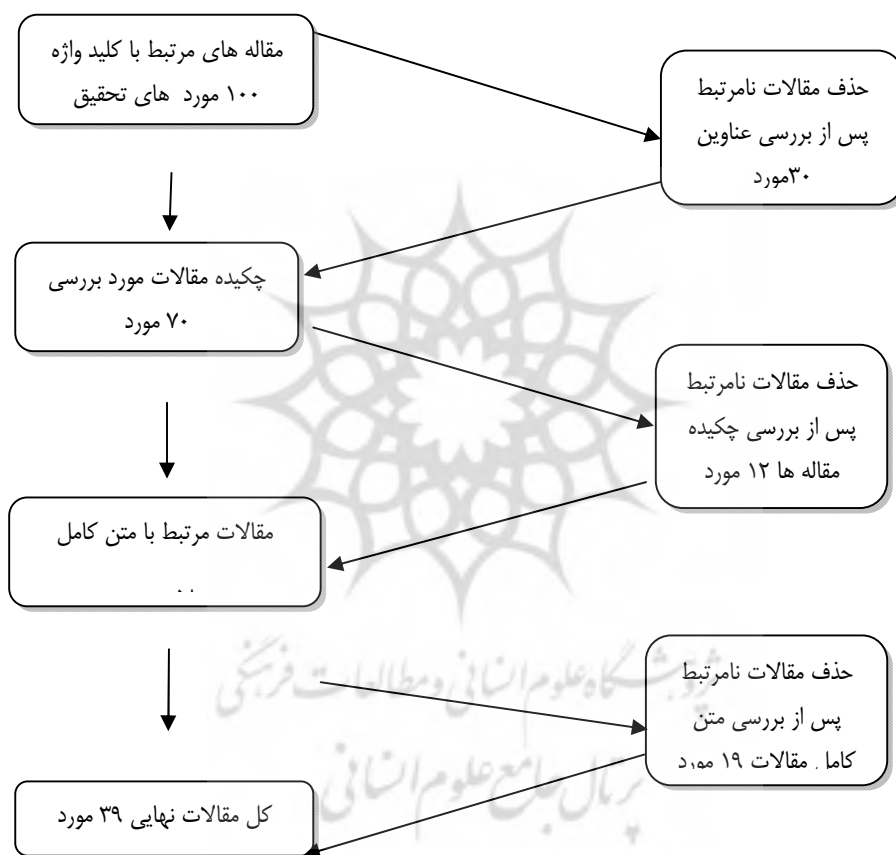
۲. پژوهش هایی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده اند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده اند.

۳. پژوهش هایی که اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده اند. باتوجه به جستجوهای مقدماتی، ۱۰۰ مطالعه در راستای ملاک های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند. بر این اساس روند بررسی پژوهش ها بدین صورت می باشد:

1. Eric
2. Science Direct
3. Springer
4. Scopus
5. Elsevier
6. .sid.ir
7. ensani.ir
8. civilica
9. Normagas
10. Magiran

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- کل پژوهش های مرتبط با کلیدواژه ها ۱۰۰ مورد
 - حذف پژوهش های نامرتب پس از بررسی عناوین ۳۰ مورد
 - حذف پژوهش های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۱۲ مورد
 - حذف پژوهش های نامرتب پس از بررسی متن کامل ۱۹ مورد
- کل پژوهش های نهایی ۳۹ مورد. بنابراین در این پژوهش کل مقالات دریافت شده ، طی واکاوی محتوایی، دسته بندی و غربالگری شدند و تعداد ۳۹ مورد (۱۰ مورد از مطالعات خارجی و ۲۹ مورد از مطالعات داخلی) در بازده زمانی مذکور بصورت نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه آماری پژوهش شناسایی و جهت مطالعه ، بررسی و استفاده در پژوهش باقی ماندند.



شکل (۱): نمودار مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

جدول (۱): پژوهش های منتخب در حوزه سکوت سازمانی در بازه زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۳)

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۱	یلدیز ^۱	۲۰۱۳	معمای سکوت در سازمان ها: کدام شادمانی برای چه کسی و چرا؟
۲	سینار و همکاران ^۲	۲۰۱۳	رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی: مطالعه پیمایشی در استان ارزروم ترکیه
۳	ولی خانی و کارپرداز ^۳	۲۰۱۵	ارزیابی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی (شرکت بیمه پارسیان اصفهان)
۴	آکاری و آکتیران ^۴	۲۰۱۵	بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و سکوت سازمانی
۵	لی و لسان ^۵	۲۰۱۵	رهبری سنتی چین و رفتارهای کلامی کارکنان
۶	ژو و همکاران ^۶	۲۰۱۵	رئیس بد همه چیز را می خواهد، چگونه نظارت سوء استفاده آمیز و تبادل رهبر-عضو برای اثرگذاری بر سکوت کارکنان با هم تعامل می کنند.
۷	دیوید لیبل ^۷	۲۰۱۶	غلبه بر عامل ترس: چگونگی ادراک کارکنان از ایده های سرپرستان
۸	جهانگیر و عبدالله	۲۰۱۷	یک مرور بر پیش آینده های سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش های شغلی
۹	هارمانچی سیرن و همکاران ^۸	۲۰۱۸	سکوت سازمانی در بین پرستاران و پزشکان بیمارستان های دولتی
۱۰	زین سیرلی ^۹	۲۰۲۱	مدل ساختاری برای رابطه بین سکوت سازمانی، استرس و ادراکات دلبستگی شغلی معلمان
۱۱	شریفی و اسلامیه	۱۳۹۲	تحلیل روابط بین ویژگی های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی
۱۲	دوستار و همکاران	۱۳۹۳	تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان
۱۳	حسن مرادی و همکاران	۱۳۹۳	شناسایی عوامل درون فردی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران

۱. Yildiz

۲. Cinar et al

۳. Valikhani & Karpardaz

۴. Acaray & Akturan

۵. Li & Sun

۶. Xu et al

۷. David Lebel

۸. Harmananci Seren et al

۹. Zincirli

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۱۴	رستگار و روزبان	۱۳۹۳	شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده
۱۵	آذر و همکاران	۱۳۹۴	تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۱۶	افخمی اردکانی و همکاران	۱۳۹۴	ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل ساختاری تفسیری
۱۷	دامغانیان و روزبان	۱۳۹۴	بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته
۱۸	زاهد بابلان و همکاران	۱۳۹۴	سکوت سازمانی، هشدار در آموزش عالی: شناسایی عوامل به وجود آورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی
۱۹	صفری خانکهدانی و پیرحیاتی	۱۳۹۵	سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، عمل و عوامل مؤثر بر آن (به عنوان مانع کارایی سازمانها)
۲۰	رستگار و علی اکبری نوری	۱۳۹۵	تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی
۲۱	ارمندی و همکاران	۱۳۹۵	بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان
۲۲	امین بیدختی و همکاران	۱۳۹۵	بررسی نقش واسطه ای سکوت و بی تفاوتی کارکنان در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی
۲۳	قیطانی و علیزاده	۱۳۹۵	بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی)
۲۴	مرادی	۱۳۹۵	بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس)
۲۵	طوطیان اصفهانی و جودی نژاد	۱۳۹۶	شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز
۲۶	زبردست و همکاران	۱۳۹۶	نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی
۲۷	دهقانی پوده و پاشایی هولاسو	۱۳۹۶	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با (ISM) استفاده از رویکرد و مدل سازی ساختاری تفسیری)
ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش

۲۸	لقمانی و همکاران	۱۳۹۶	رابطه بین ویژگی‌های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی
۲۹	پیران نژاد و همکاران	۱۳۹۶	سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن
۳۰	رجب پور	۱۳۹۷	بررسی روابط بین فرهنگی سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)
۳۱	تنهایی و همکاران	۱۳۹۷	بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان)
۳۲	عنایتی و همکاران	۱۳۹۷	بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمانی دولتی
۳۳	نیکخو و همکاران	۱۳۹۷	تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از FUZZY, AHP, ARAS رویکرد ترکیبی
۳۴	اسماعیلی و عساری	۱۳۹۸	ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین
۳۵	فهامی و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی عوامل سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه های ایران: مطالعه کیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۶	جعفریانی و ربانی	۱۳۹۹	پایش سکوت سازمانی پرستاران و بازنمایی نقش عوامل مدیریتی و شخصیتی بر آن
۳۷	حسنی و همکاران	۱۳۹۹	طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران
۳۸	قاندامینی هارونی و همکاران	۱۳۹۹	فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال بختیاری
۳۹	ثمین خباز یزدی‌ها و همکاران	۱۳۹۹	تبیین نقش متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی

۴. چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل: این مرحله، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات بدست آمده در پیرامون آن ترکیب میشود.

۵. پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده های ملموس: در این مرحله، با توجه به یافته های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا همه مفاهیم از طریق فرایند شماره گذاری خط به

خط استخراج و در ادامه مفاهیم مشترک در مقوله های معین دسته بندی شدند. برای بررسی اعتماد داده چارچوب ارائه شده، چهار معیار مورد ارزیابی قرار می گیرد (علی پور، نوروزی و نوریان، ۱۳۹۷: ۸۰). برای دستیابی به معیار (باورپذیری) روش توصیف توسط همتایان مورد استفاده قرار گرفت. بدین ترتیب که پژوهشگر از ۴ نفر از دانشجویان مقطع دکتری که از این روش استفاده کرده بودند درخواست کدگذاری مجدد بر روی بخشی از متون را داد که از صحت روند کدگذاری پژوهشگر و نیز عدم سوگیری در تحلیل ها آگاهی یابد. برای معیار (انتقال پذیری) روش نمونه گیری هدفمند که ابتدا با توجه به موضوع اصلی یعنی سکوت سازمانی، چند مقاله انتخاب شده و از طریق آن ها به سایر مقالات دست یافت. برای معیار (اطمینان پذیری) از مشورت با استاد مربوطه در مورد روند انجام پژوهش و کسب بازخوردها در جهت بهبود کار، استفاده شد. برای معیار (تایید پذیری) نیز از روش یادداشت برداری در حین روند انجام کار، جهت استفاده در مراحل تدوین مقاله و به کارگیری نکات سودمند استفاده شد.

۶. ارائه نتایج ترکیب: در این قسمت، با توجه به فرایند و نتایج حاصل از سنتز پژوهی، عوامل کلیدی سکوت سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد. در وهله نخست، عوامل کلیدی از طریق مفاهیم شناسایی شدند و در گام بعدی از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب همه یافته های علمی در یک موضوع واحد و رسیدن به انسجام است،

یافته های پژوهش

در این بخش پژوهش یافته های حاصل از مطالعه و بررسی منابع مختلف، در قالب عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان ارائه می شود.

جدول (۲): فراترکیب مبانی نظر و پژوهشی در ارتباط با عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان

مفاهیم	مقوله ها	مقوله هسته ای
وجود سلسله مراتب طولانی و زیاد (۳۵، ۱۴، ۳۸، ۳۴، ۳۷، ۲)، سیاست ها و ساختارهای سازمانی، مکانیکی بودن ساختارها (۳۵، ۲۳، ۲۵، ۲۷، ۳۱، ۱۶، ۲۹، ۱۹، ۳۶، ۳۹)، نبود ساختار بازخورد و نظرخواهی از پایین به بالا (۲۳، ۲۵، ۲۷، ۱۵، ۳۷، ۱۹، ۳)، عدم توجه بالادستان به پیشنهادات (۳۲)، اطاعت از ضوابط و	اینرسی سازمانی	عوامل سازمانی

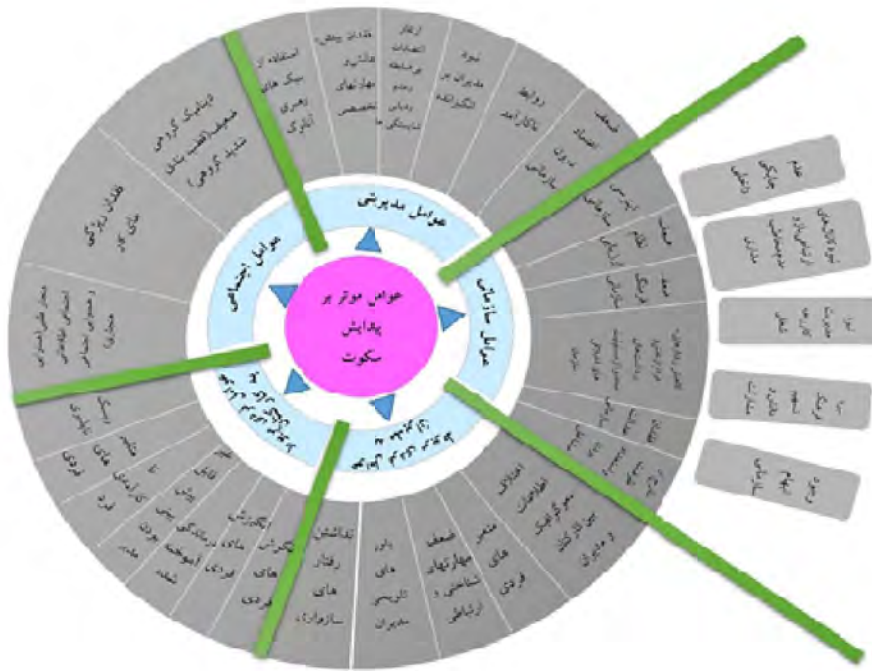
آیین نامه‌ها (۳۵، ۱۴، ۳۷.۳۴)، خروج کارکنان از چرخه تصمیم‌گیری (۳۷)، تصمیم‌گیری‌های غیر مشارکتی و متمرکز		
(۲۳، ۲۳.۳۸.۳۲.۲۱.۱۴.۳)، فرهنگ بروکراتیک (۲)، تمرکزگرایی (۲۹).		
نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه (۹.۱۵.۳۷، ۲۰)، نبود شایسته‌سالاری (۳۵، ۲۱)، به‌کارگیری مدیران ارشد از بیرون (۲۷)، رعایت نکردن شرایط احراز پست (۳۸)	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	
قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز (۳۸.۲۱.۳۷)، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیران نسبت به کارکنان (۲۱)، نظام پاداش و نبود مکانیزم پاداش‌دهی مناسب در قبال ارائه ایده‌ها (۳۸.۲۱.۲۰)، بی‌عدالتی در سازمان (۱۵.۱۲)	فقدان عدالت سازمانی	
فلات شغلی (سکون شغلی) (۲۳، ۲۵.۳۷.۱۹)، تنوع مهارت به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شغلی اثر مثبتی در تحلیل رفتگی شغلی کارمندان داشت (۲۸)	خارج از ظرفیت و استعداد بودن مشاغل	
وجود چاپلوسی، بدگویی و تملق در بین کارکنان (۳۵، ۳۸)، عدم وجود فرهنگ حمایت‌کننده (۲)، فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت (۳۵، ۲۲، ۳۷.۳۰.۱۸.۱۶.۱۵.۸)	ضعف فرهنگ سازمانی	
کاهش رفتار شهروندی سازمانی (۲۴.۳۰.۴.۳۸)	کاهش رفتارهای فراتر از نقش و برداشت‌های محدود از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان	
عدم فرصت‌های ارتباطی مناسب (۱۵.۲۰)، سانسوری و سرکوبی ایده‌ها (۳۸)، عدم رضایت بخشی رابطه بین کارکنان، عدم وجود رابطه مناسب کارکنان با مدیران (۳۴)	نبودن کانال‌های ارتباطی باز و عدم مخاطب‌مداری	
فقدان تجربه (۲)، عدم آموزش صحیح کارکنان در نقش‌های کاری (۳۸)	نبود مدیریت کارراهه شغلی	
به اشتراک نگذاشتن دانش جهت جلوگیری از ارتقاء همکاران	نبود فرهنگ تسهیم	

دانش و مشارکت	(۳۸)، عدم ترویج فرهنگ مشارکتی (۳۵)	
وجود ابهام سازمانی	محدودیت اطلاعات سازمانی (۲۱)، شفافیت پایین سازمانی (۲۹)	
عدم چابکی داخلی	روال طولانی بررسی پیشنهادات و قوانین محدودکننده تغییرات (۲۷)	
ریسک ناپذیری	احساس ناتوانی در تغییر (۳۷، ۲۳)، قدرت ریسک پایین (۲۷)، ۱۴، ۳۵.	
متغیر فردی	نوع شخصیت کارکنان (۱۵، ۲۶، ۱۸، ۱۱، ۲۱)، محافظه کاری و احتیاط (۳۷، ۳۲، ۳۴، ۱۴، ۳۱، ۳۰)، استرس (۱۰، ۳۹، ۲۴)، پیشگیری از مقصر شناخته شدن (۳۹)	
ناکارآمدی فردی	نداشتن مهارت‌های کافی در نقد کردن (۲۹، ۳۵)، عدم اعتماد به نفس (۳۷، ۱۵، ۸)	
غیرقابل پیش‌بینی بودن مدیر	بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق (۳، ۱۳، ۱۵، ۱۹، ۲۵، ۳۱، ۲۷، ۳۹، ۲۳)	
درماندگی آموخته شده	تجربه‌های ناموفق (۱۵، ۳۷)، عکس‌العمل‌های منفی از جانب مدیران (۱۸)	
انگیزش‌های فردی (مربوط به کارکنان)	خراب شدن تصویر و وجهه و انگشت‌نما شدن (۲۷، ۳۷)، نگرانی از ابراز عقیده و مورد تمسخر قرار گرفتن (۱۵، ۳، ۳۷)، ترس از سرزنش مدیر (۳۵، ۳۴، ۸)، ترس کارکنان (۳۱، ۲۳)، برکناری و از دست دادن شغل (۱۹، ۲۷، ۳۷)، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد (۱)، احترام به دیگران (۱۵)، بی‌نصیب بودن از امتیازات (۳۷)، ترس از دست دادن شغلی (۳، ۲۱، ۳۷، ۱۹، ۳۲، ۳۱، ۲۷، ۲۵، ۱۵)، امنیت شغلی پایین (۳۸، ۲۱)، ترس از پیامد (۲۱)	
نگرش‌های فردی	بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیران به گفتارها و نظرات کارکنان (۲۱، ۸، ۱)، تصور از عدم اجرای پیشنهادات (۲۷، ۱۴)، بی‌اثر دانستن اظهارنظرها (۱۵)	

نداشتن رفتارهای سازواری	نگرانی مدیران از بازخوردهای منفی (۳۵، ۲۳، ۳۷، ۲۵، ۱۹، ۳)، احساس نگرانی مدیر از ارائه ایده توسط کارکنان (۳۸)	عوامل فردی مربوط به (مدیران)
باورهای تلویحی مدیران	پیش فرض‌های منفی مدیران نسبت به کارکنان (۳۵، ۲۷)، اعتقاد به اینکه وحدت خوب و مخالفت بد است و اعتقاد به اینکه مدیران بهترین‌ها را می‌دانند (۳۷)	
ضعف مهارت‌های شناختی و ارتباطی	ضعف مهارت‌های گوش دادن مدیر (۳۸، ۳۷، ۲۷، ۱۴)	
متغیرهای فردی	نوع شخصیت مدیران (۳۶، ۲۰، ۱۶)	
اختلاف اطلاعات دموگرافیک بین کارکنان و مدیران	تفاوت‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی (عوامل قومی، نژادی، جنسیت و...) (۳۷، ۲۷، ۲۵، ۱۹، ۱۳، ۱۴، ۲۳)	
استفاده از سبک‌های رهبری آنالوگ	سبک رهبری اقتدارگرایانه (۳۵، ۵)، سبک رهبری و سوء رفتار رهبر (۳۶، ۳۱، ۲۵، ۱۹، ۲۳)، سبک عدم حمایت مدیر (۲)، سبک مدیریت (۲۰، ۱۵، ۱۸) کارمدار بودن نوع رهبری (۳۶)، سبک مدیریت استبدادی (۳۷)، سبک رهبری آمرانه مدیر (۱۷)، وجود رهبری مخرب و وجود رهبری زهرآگین (۳۸)	عوامل مدیریتی
فقدان بیش، دانش، مهارت‌ها تخصصی	کم سوادی مدیر، نداشتن دانش موردنیاز مدیر و به روز نبودن اطلاعات (۳۵، ۳۸)	
ارتقاء و انتصابات بی ضابطه و عدم ردیابی شایستگی‌ها	نبود شایسته‌سالاری (۲۱، ۲۹)	
نبود مدیران برانگیزاننده	عدم استقبال و بازخوردها (۳۹، ۳۷، ۱۴)، بازخوردهای منفی به اظهارنظرهای کارکنان (۳۳، ۲۷، ۱۸، ۷)	
روابط ناکارآمد	نبود ارتباطات صمیمی مدیر با کارکنان (۳۳، ۳۷)، نبود صمیمیت و نزدیکی (۲)	
ضعف اعتماد درون سازمانی	اعتقاد به غیرقابل اعتماد بودن کارکنان (۳۷، ۲۷، ۱۹، ۲۵، ۳، ۲۳، ۱۴)، بدبینی نسبت به همدیگر (۳۹، ۳۸)	

گروه اندیشی (۳، ۲۵، ۱۹، ۲۳)	دینامیک گروهی ضعیف (قطب‌بندی شدید گروهی)	عوامل اجتماعی
شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها در کار گروهی (۱۵)، طفره رفتن اجتماعی (۱۳)، انتشار (پخش) مسئولیت (۱۹، ۲۷، ۲۵).	فقدان ویژگی‌های کار	
همراهی و هم‌رنگی با جمع و همکاران (تطابق) (۱۵، ۳۸، ۳۳، ۳۴، ۳۱، ۲۷، ۲۵، ۱۹، ۱۳، ۳۸، ۱۵) و جلوگیری از ایجاد شکاف با دوستان (۳۲)، حفظ اسرار و اطلاعات همکاران (۳۷)، یادگیری اجتماعی (۲۹)	هنجار طلبی (هم‌نوایی اجتماعی اطلاعاتی و هم‌نوایی اجتماعی هنجاری)	

جدول شماره (۲) حاکی از فراترکیب مبانی نظری و پژوهش‌های بررسی شده در ارتباط با عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان می‌باشد. بیشترین مؤلفه اصلی استخراج شده از پیشینه‌ها، در سطح سازمانی جای گرفته است. بطوریکه این مقوله اصلی، دارای ۱۱ مقوله فرعی می‌باشد که همین امر می‌تواند بیانگر نقش بسیار موثر این سطح در پیدایش سکوت سازمانی باشد. از اینرو با فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی، الگوی مفهومی از عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان ترسیم گردید که در شکل شماره (۲) این الگو ارائه شده است.



شکل (۲): الگوی مفهومی عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان

طبق الگوی مفهومی مذکور، ساختار سازمانی به عنوان یکی از مقوله های هسته ای در پیدایش سکوت سازمانی، دارای ۱۱ مقوله فرعی شامل: اینرسی سازمانی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی، خارج از ظرفیت و استعداد بودن مشاغل، ضعف فرهنگ سازمانی، کاهش رفتارهای فراتر از نقش و برداشت های محدود از مسئولیت های اخلاقی سازمان، نبود کانالهای ارتباطی باز و عدم مخاطب مداری، نبود مدیریت کارراهه شغلی، نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت و عدم چابکی داخلی می باشد. عوامل فردی (مربوط به کارکنان) به عنوان دیگر مقوله های هسته ای علل سکوت سازمانی معلمان، دارای ۷ مقوله فرعی شامل ریسک ناپذیری، متغیرهای فردی، ناکارآمدی فردی، غیر قابل پیش بینی بودن مدیر، درماندگی آموخته شده، انگیزش های فردی، نگرشهای فردی و عوامل فردی (مربوط به مدیران) نیز دارای ۵ مقوله فرعی شامل نداشتن رفتارهای سازواری، باورهای تلویحی مدیران، ضعف مهارت های شناختی و ارتباطی، متغیرهای فردی، اختلاف اطلاعات دموگرافیک بین کارکنان و مدیران است. عوامل مدیریتی به عنوان سومین مقوله های هسته ای علل سکوت سازمانی معلمان، دارای ۶ مقوله فرعی شامل استفاده از سبک های رهبری

آنالوگ، فقدان بینش، دانش، مهارت‌های تخصصی، ارتقاء و انتصابات بی ضابطه و عدم شایستگی‌ها، نبود مدیران بر انگیزاننده، روابط ناکارآمد و ضعف اعتماد درون سازمانی است. عوامل اجتماعی به عنوان آخرین مقوله‌های هسته‌ای، دارای ۳ مقوله فرعی شامل دینامیک گروهی ضعیف (قطب بندی شدید گروهی)، فقدان ویژگی‌های کار و هنجار طلبی (همنوایی اجتماعی اطلاعاتی و همنوایی اجتماعی هنجاری) می‌توانند مبنایی در پیدایش سکوت سازمانی معلمان می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

آنچه که از نتایج پژوهش حاضر قابل استنباط است، این است که سکوت سازمانی پدیده پیچیده‌ای است که تحت عوامل متعددی چون؛ عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی ایجاد می‌شود. بیشترین مؤلفه‌های استخراج شده از پیشینه‌ها، در سطح سازمانی (مقوله هسته‌ای) جای گرفته است به طوری که می‌توان به نقش اصلی و پایه‌های آن در پیدایش این پدیده مخرب اشاره داشت. در پژوهش حاضر، عوامل سازمانی همسو با نتایج پژوهش‌های حسنی و همکاران (۱۳۹۹)، قائد امینی (۱۳۹۹)، سینار و همکاران (۲۰۱۳)، جهانگیر و عبدالله (۲۰۱۷)، آذروهمکاران (۱۳۹۴)، زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۴)، طوطیان اصفهانی و جودی نژاد (۱۳۹۶)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵) می‌باشد. اینرسی در سازمان ممکن است مانع درک اثر تغییرات در عملکرد و توسعه به موقع استراتژی‌ها برای مواجهه با تغییرات شود. مدیران با این ویژگی خود را به تکرار روش‌های قدیمی کار مقید می‌کنند و قادر نیستند فلسفه‌های جدید مدیریت را، که برای موفقیت در دنیای کنونی ضروری است، بپذیرند. در نهایت عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی موجب کاهش کارایی عملکرد، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد در سازمان می‌شود. از طرفی وجود قوانین، مقررات و خط مشی‌های رسمی و خشک اختیار و آزادی کارکنان را در ارائه ایده‌ها و نظرات خود محدود می‌سازد. تصمیمات از بالا به پایین، عدم توجه به مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان از مصادیق تمرکز سازمانی در سازمان است که موجب می‌شود مسیرها و کانال‌های ارتباطی برای بیان ایده‌ها و نظرات مسدود شوند. وجود فرهنگ تملق، زیرآب زنی، رودربایستی و خوش خدمتی، نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت، فرهنگ عدم مخالفت با مدیر، به ایجاد و یا تشدید سکوت منجر خواهد شد. عواملی مانند عدم شفافیت و سلیقه‌ای بودن توزیع پاداش‌ها در سازمان، استفاده از نظام پاداش به عنوان حربه تنبیهی در دست مدیران، مبتنی بر عملکرد نبودن

پاداشها، تبعیض و بی عدالتی جنسیتی و تفاوت قائل شدن بین کارکنان از عوامل مرتبط با احساس بی عدالتی ادراک شده از سوی کارکنان در سازمان می باشد. عوامل فردی (مربوط به کارکنان و مدیران) با نتایج پژوهشهای حسنی و همکاران (۱۳۹۹) و دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۶) همسویی دارد. ترس از دست دادن جایگاه فعلی سازمانی، ازدست دادن فرصتهای ارتقا، ازدست دادن وجهه و انگشت ناماشدن، ازدست دادن و یا کاهش درآمد و تخریب روابط با همکاران از عوامل ایجاد ویا تشدید سکوت سازمانی است. از طرفی تکرار پیاپی و بی نتیجه نظرات و ایده ها از سوی کارکنان و همچنین تجربه عواقب تلخ قبلی در بیان ایده ها و نظرات، از عوامل مرتبط با درماندگی آموخته شده بین کارکنان و تصمیم برای عدم اظهار ایده ها و نظرات می باشد. به علاوه نوع شخصیت و درون گرا یا برون گرا بودن کارکنان بر سکوت یا اظهار نظر آنها در سازمان بستگی دارد. از طرفی مجموعه ای از باورها و نگرشهای ذهنی مدیران درباره کارکنان باعث می شود که مدیران بر اساس همین باورها با زیردستان خود رفتار کنند که در نتیجه بر تشویق به بیان ایده ها و نظرات و یا عدم بیان آنها، تأثیرگذار است. عدم اعتقاد به توانمندی زیردستان، پایین نگهداشتن زیردستان، علاقه به اجماع و وحدت آراء در سازمان، باور به منفعت طلبی زیردستان، عقل کل بودن مدیر و نداشتن رابطه دوستانه با زیردستان؛ نگرشهایی هستند که در ذهن مدیران درباره زیردستان وجود دارد و منجر میشود که مدیران تمایلی به شنیدن ایدهها و نظرات کارکنان نداشته و مسیرهای ارتباطی لازم را فراهم نکنند. عوامل مدیریتی با نتایج پژوهشهای طوطیان اصفهانی و جودی نژاد (۱۳۹۶)، تنهایی و همکاران (۱۳۹۷)، صفری خانکهدانی و پیرحیاتی (۱۳۹۵)، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)، دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴)، جعفریانی و ربانی (۱۳۹۹)، رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۹)، سینار پژوهش های آذر و همکاران (۱۳۹۴)، صفری خانکهدانی و پیرحیاتی (۱۳۹۵)، همسو است. رهبران آنالوگ، رهبران سنتی هستند که خطی اند، پروژه های بزرگ را فقط می بینند و شکست را یک انتخاب نمیدانند. سبک رهبری مستبدانه در سازمان موجب عدم مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی میشود. از طرفی اگر مدیران، روحیه پویا، توانمندی و تخصص لازم را نداشته باشند، کارکنان نیز پس از مدتی انگیزه و علاقه خود را از دست می دهند و منفعل می شوند. نبود مدیران مشوق و حرکت دهنده در سازمان، نداشتن روحیه انتقادپذیری مدیران، توانمندی پایین مدیران و دخالت مدیر در کار کارشناسان از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را از بیان ایده ها و نظرات به میزان زیادی کاهش میدهند از طرفی هنگامی که افراد به دیگری اعتماد

ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند و همکاری نشان نمی‌دهند. هر چند حرکت از جوی سکوت آفرین به سوی جوی که ارتباطات باز و آزاد در آن مورد حمایت قرار بگیرد مشکل است ولی غیر ممکن نیست. در بین عوامل اجتماعی (گروهی همچون فقدان ویژگی‌های کار و هنجار طلبی به عنوان مقوله‌های موثر بر سکوت سازمانی با نتایج پژوهش‌های آذر و همکاران (۱۳۹۴)، صفری خانکهدانی و پیرحیاتی (۱۳۹۵)، حسن مرادی و همکاران (۱۳۹۳)، طوطیان اصفهانی و جودی نژاد (۱۳۹۶) و دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۳۹۶) همخوانی دارد. به طور کلی مشاهده عواقب منتقدین در سازمان‌ها، تشویق همکاران به سکوت و مشاهده ترس افراد باسابقه و خیره از عواملی هستند که در انگیزه افراد در عدم بیان نظرات خود تأثیر پررنگی دارد. این پدیده مخرب؛ دارای یکسری پیامدهای سازمانی و فردی است که می‌توان به بی‌تفاوتی سازمانی، کاهش مشارکت دانشی، کاهش خلاقیت، ایجاد رکود سازمانی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان، کاهش شادی کارکنان، تحلیل رفتگی نیرو، کاهش دلبستگی شغلی، ایجاد انزوا و استرس، کاهش کیفیت تصمیمات سازمانی اشاره نمود بطوریکه این امر هم به سازمان و هم به کارکنان آسیب جدی وارد می‌کند. لذا به منظور کاهش سطح سکوت سازمانی جهت افزایش عملکرد شغلی معلمان در مدارس، اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد: پیاده سازی نظام پاداش دهی مناسب برای انتقاد و پیشنهادهای سازنده و خلاق کارکنان؛ از بین بردن فرهنگ چاپلوسی، ایجاد امنیت شغلی، تشویق فعالیت گروهی و هم‌افزایی، پرورش محیطی که در آن ارتباط سالم ستایش شود، بازنگری قوانین و مقررات جهت حذف مقررات خشک و غیر ضروری که مانع از بروز استعداد کارکنان می‌شود؛ تعیین دقیق شاخص‌های ارزیابی، گسترش شبکه‌های رسمی و غیررسمی ارتباطی برای تحقق اهداف سازمانی، توجه سازمان و همچنین اعتقاد مدیران به توانمندی‌های کارکنان، عدم هراس مدیران از پیشرفت و برتری‌های کارکنان و توجه به این پیشرفت‌ها به عنوان راهی برای افزایش قدرت و فرصتی برای پیشبرد سازمان، انتخاب و به کارگماری شایسته مدیران و معلمان در جایگاه‌های خود، زیرا فردی که تخصص ندارد، بسیاری از ظواهر نظرها و ایده‌ها را متوجه نمی‌شود؛ در این صورت احتمال رد و نادیده گرفتن آن‌ها بیشتر می‌شود.

کتابنامه

- آذر، مرسا؛ صالحی، سید یوسف؛ صفر پور، سپیده و شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۱): ۸۸-۱۰۹.
- ارمنندی، مریم؛ وزیری، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۲(۲): ۱۱۵-۱۴۶.
- الوانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی (چاپ پنجاه و دوم). تهران: نشر نی.
- ابوالقاسمی، محمود؛ خیراندیش، مهدی؛ مهدوی نیک، مرتضی و مهری، داریوش (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش. فصلنامه نوآوری-های مدیریت آموزشی، ۱۱(۱): ۲۱-۷.
- اسماعیلی، احمدرضا؛ عساری، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. نشریه مدیریت انتظامی، ۱۴(۳): ۵۰۳-۵۲۸.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳: ۱۲۱-۱۴۴.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ کهیاری حقیقت، امین و محمدی حسینی، سیداحمد (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه ای سکوت و بی تفاوتی کارکنان در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی. فصلنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱(۴۰): ۱۱۰-۱۳۰.
- احمدی حداد، فرشاد؛ قربانی، محمدرضا (۱۳۹۹). رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره وری منابع انسانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه های علوم پزشکی نظامی شهر تهران). مجله طب دریا، ۲(۴): ۲۴۴-۲۴۹.
- پیران نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶). سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱): ۱۷۶-۱۴۷.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۴): ۱۰۷-۸۵.
- ترک زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه (۱۳۹۰). توسعه و انگیزش و توانمندی آموزشگران: مدل سرمایه انسانی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۵): ۲۷-۱.
- تنهایی، محمدحسن؛ نصر اصفهانی، علی؛ نیلی پور طباطبایی، سیداکبر و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان). جامعه شناسی کاربردی، ۲۹(۴): ۱۶۶-۱۴۷.

- جعفریانی، حسن؛ ربانی، آرزو (۱۳۹۹). پایش سکوت سازمانی پرستاران و بازنمائی نقش عوامل مدیریتی و شخصیتی بر آن. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹(۳): ۸۵-۷۶.
- حسن مرادی، نرگس؛ شیخ‌الاسلامی، نادر و عباسی خواه، حرمت السادات (۱۳۹۳). شناسایی عوامل درون فردی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۶(۲۱): ۶۵-۵۳.
- حسنی، سمیه؛ احمدی، سیدعلی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوادری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنجگانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲): ۱۱۲ - ۹۸.
- خبازبیدی‌ها، ثمین؛ شریفی، اصغر و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۹). تبیین متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی. مجله مدیریت فرهنگی، ۱۳(۵۰): ۱۴۱-۱۲۶.
- دامغانیان، حسین؛ شهیاز، عرفان (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۷): ۶۸ - ۴۱.
- دامغانیان، حسین؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۳): ۱۹۴-۱۷۵.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. نشریه علمی پژوهشی مدیریتی فردا، ۱۳(۴۰): ۳۶-۱۹.
- دهقانی‌پوده، حسین؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM).
- فصل نامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱(۲): ۴۴-۷.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر و سمیعی، معصومه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان مرکزی). مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۳): ۲۰۹ - ۱۸۷.
- رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۷). بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶): ۲۱۱-۱۹۰.
- رستگار، عباسعلی؛ علی‌اکبری نوری، فهیمه (۱۳۹۵). تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۲): ۱۴۴-۱۱۹.

- رستگار، عباسعلی؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۲(۸): ۱۸-۸.
- رحمانی، علی؛ ساکی، رضا (۱۳۹۶). رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان گچساران. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۴): ۳۵-۱۶.
- زاهد بابلان، عادل؛ احمدی، حسن و سیدکلان، سید محمد (۱۳۹۴). سکوت سازمانی هشدار دهنده در آموزش عالی: شناسایی عوامل به وجود آورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. فصلنامه پژوهش های راهبردی و مدیریت آموزشی، ۱(۴): ۱۵۱ - ۱۳۰.
- زبردست، محمدعلی؛ نادریان جهرمی؛ مسعود وحاجی زاده، سجاد (۱۳۹۶). نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی. مدیریت ورزشی، ۹(۲): ۲۸۷-۲۹۹.
- شریفی، اصغر؛ اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی. فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۷(۲): ۸۵-۷۱.
- شریف زاده، فتاح؛ اصلی پور، حسین و شکیبا، آتنا (۱۳۹۸). نقش میانجی سکوت سازمانی در تاثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران). مطالعات منابع انسانی، ۹(۳): ۲۶ - ۱.
- صدیقی، رامین (۱۳۹۵). رابطه خود شیفتگی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان. مجله مطالعات روان شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۳(۳): ۸۴-۶۶.
- صفری خانگهدانی، مژگان؛ پیرحیاتی، مهرداد (۱۳۹۵). سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، علل و عوامل مؤثر بر آن (به عنوان مانع کارایی سازمان ها) (ص ۱۰-۱). دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت مرکز توسعه آموزش های نوین مدیریت (متانا)، شیراز، اسفند ماه ۱۳۹۵.
- صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی و سید هاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج). مدیریت دولتی، ۶(۳): ۵۴۲ - ۵۲۳.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ جودی نژاد، بهاره (۱۳۹۶). شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز. فصلنامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۲۸): ۱۰۵-۹۶.
- عنايتی، ترانه؛ عالی پور، علیرضا و بزرگ نیا حسینی، سیده فاطمه (۱۳۹۷). بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۷): ۵۶ - ۴۳.
- علی پور، نسرين؛ نوروزی، داریوش و نوربان، محمد (۱۳۹۷). سنتر پژوهی مولفه های موثر بر کیفیت محیط های یادگیری. فصلنامه فناوری آموزش و یادگیری، ۴(۱۴): ۱۰۳-۷۱.

- فهیمی، منیژه؛ محمودی، محمد تقی و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه های ایران: مطالعه کیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۷(۱): ۴۴-۲۱.
- قائد امینی هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا و صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه پدیدار شناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال بختیاری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۲): ۵۰-۳۱.
- قیطانی، نازیلا؛ علیزاده، مهدی (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی). مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲(۳ و ۲): ۱۰۸-۹۴.
- کیخا، احمد؛ میرکمالی، سیدمحمد و ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۸). تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲(۴): ۱۱۸-۹۳.
- لقمانی، محسن؛ رضانی نژاد، رحیم و شرفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۶). رابطه میان ویژگی های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی. پژوهش های کاربردی در مدیریت آموزشی، ۶(۲): ۳۵-۴۶.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۷(۲۷): ۴۹-۲۸.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی. مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۲): ۱۵۶-۱۳۴.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینا همدان). زن در توسعه و سیاست، ۱۳(۳): ۳۹۸-۳۷۷.
- نیکخو، بهمن؛ جعفری نیا، سعید؛ پوراکبر، حسن و عباسیان، حسین (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی Fuzzy، AHP، ARAS. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷(۴۱): ۲۱۴-۱۸۷.

Acary A, Akturan A (2015). The Relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence, prosodia-social and behavior silence, 207: 472-482.

cinar O , Karcuglu F, Aliogullari.Z.D. 2013. the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum Turkey. Prosodia social and Behavioral Sciences 99: 314-321.

David Lebel, R 2016. Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat, *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135 :10-21.

Jahangir M & Abdullah M. 2017. A Review of Organisation Silence Antecedents And its impact on job Attitudes . *Sarhad Journal of Management Science*, 3(01) : 146-159.

Harmananci seren A K ,Topcu I, Eskin Bacaksiz F, Unalidi Baydin N, Tokgoz Ekici, E A. 2018. Organizational silences among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of clinical nursing*. 27(7-8) :1440-1451.

Li, Y ,& Sun, y m. 2015. Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2). 172-189.

Morrison E. W, Millikan F Y. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4): 706 – 725.

Nikolaou I, Vakola M, Bourantas D. 2011. The role of silence on employee's attitudes the day after a merger. *Personnel Review*, 40(6): 723 – 741.

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

Valikhani, M.,& Karpardaz, H. 2015. The Affect Of Evolution Of factors Affecting Organisation Silence Study Parsian Insurance In Esfahan. *Internal Journal Of Academic Research In business And sciences*, 5(2)1-10.

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 *Leadership Quarterly* , 26(5)763-774.

Yildiz,E. (2013). Enigma Of Silence mutations: What happens to whom And why ? Bakant University Journal of social Sciences, 6(2) 30-44.

Zincirli M. 2021. A structural model for the relationship between organizational silence stress and job involvement perceptions of teachers. International Journal of Education technology and scientific Researches, 14(6): 281-300.

Identifying the effective factors on the emergence of teacher's organizational silence through research synthesis.

Abstract

The purpose of this study was to identify effective factors on the emergence of teacher's organizational silence through synthesis research. The research method is qualitative and of the research synthesis type. The population of the study was comprised of all domestic and non-domestic documents related to the subject of organizational silence from databases between 2013 and 2021, totaling 100 articles. All received articles were categorized and screened through content analysis, and 39 articles (10 external sources and 29 internal sources) meeting the criteria considered in the study in the aforementioned period were selected by purposive sampling as a statistical sample and were examined. The research tool was a checklist created by the researcher to record initial research information by searching for different keywords pertaining to the purpose of the research. Roberts six steps synthetic research model was used to data analysis. The validity of the proposed framework was evaluated on the basis of four criteria: credibility, transferability, trustworthiness, and confirmability. The result of the inductive and compositional content analysis of the categories is the extraction of the conceptual framework of the factors of organizational silence around 4 levels: organizational, individual, managerial, and social.

Keywords: Organizational factors, Individual factors, Managerial factors, Social factors, Synthesis research.