

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک

### پژوهش کیفی

## A Reflection on External Antecedents and Consequences of Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Research

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

F.Kord Firouzjaie., (Ph.D)., & H.Zeinabadi (Ph.D)

فهیمة کردفیروزجایی<sup>۱</sup> و حسن رضا زین آبادی<sup>۲\*</sup>

چکیده:

#### Abstract

**Aim:** This study aimed to determine the dimensions and indicators of the antecedents and consequences of teachers' organizational silence. **Methods:** The study was conducted using a descriptive phenomenological strategy. The study included 21 experts who were interviewed using the random sampling method and saturated using the snowball method. Data were collected using a semi-structured interview. The collected data were analyzed by inductive content analysis through coding at three levels: open, axial, and selected. Data were confirmed through member examination and peer review.

**Results:** The results show that the antecedents of teachers' organizational silence are 41 indicators classified into four dimensions: Leadership level, organizational factors, management factors, and factors related to the social context of the school. The consequences of teachers' silence are 15 indicators divided into two dimensions: teachers' performance and impact on students. Finally, the validation of the results showed that the pattern of antecedents and consequences of teachers' organizational silence has the necessary validity. **Conclusion:** The results of this study could be helpful for policymakers and educators in dealing with teacher silence in schools.

**Keywords:** Antecedents, Consequences, Teachers, Organizational Silence

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد و نشانگرهای پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان انجام شده است. **روش:** پژوهش با استفاده از راهبرد پدیدار شناسی توصیفی انجام شد. مشارکت‌کنندگان ۲۱ نفر از خبرگان آموزشی بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند و به روش گلوله برفی به اشباع رسیدند. داده‌ها به وسیله مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد و با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب تحلیل شد. برای اعتباریابی یافته‌ها از روش بررسی توسط اعضا و بازبینی توسط همکاران استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان، ۴۱ نشانگر هستند که در چهار بعد: عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به زمینه اجتماعی مدرسه طبقه‌بندی می‌شوند. همچنین پسایندهای سکوت سازمانی معلمان، ۱۵ نشانگر هستند که در دو بعد عملکرد معلم و تاثیر آموزشی - تربیتی بر دانش آموزان طبقه‌بندی می‌شوند. در نهایت اعتباریابی یافته‌ها نشان داد که الگوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان از اعتبار لازم برخوردار است. **نتیجه گیری:** یافته‌های این پژوهش ضمن اینکه نوآوری پژوهشی دارد، می‌تواند برای تصمیم‌سازان و دست‌اندرکاران آموزشی در مدیریت سکوت معلم در مدرسه مفید باشد.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، پیشایندها، پسایندها، معلمان

۱. دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه خوارزمی تهران hzeinabadi@yahoo.com

## مقدمه

هدف اصلی مدرسه ایجاد و بهبود مستمر فرآیند یاددهی و یادگیری است. در این میان معلمان مدرسه نقشی اساسی در رسیدن به این هدف و تحقق اثربخشی مدارس دارند لذا باید به رشد و افزایش خودآگاهی آنها در کنار دیگر عوامل توجهی خاص داشت. در صورتی که با توجه به وضعیت موجود، مشاهده برخی رفتارها در بین معلمان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی جامعه مدرسه، به عنوان مانع در نظر گرفته می‌شوند یکی از این رفتارها، پدیده سکوت سازمانی معلمان در محیط آموزشی است که می‌تواند مبتنی بر دلایل مختلف باشد.

از نظر موریسون (۲۰۱۴) تصمیم‌گیری در مورد مشارکت در صدا یا تداوم سکوت، به ویژه زمانی که به صورت جمعی در نظر گرفته می‌شود، می‌تواند پیامدهای قابل توجهی برای سازمان‌ها و افراد در پی داشته باشد. اگر افراد پیشنهادات و نگرانی‌های خود را به اشتراک نگذارند، عملکرد سازمان‌ها آسیب می‌بیند و آنها فرصت‌های اصلاح مسائل و دستیابی به ایده‌های جدید را از دست می‌دهند. بررسی پدیده سکوت، عواملی که باعث ایجاد آن می‌شوند و شناخت پسایندهای منفی آن، از جمله راه‌های است که می‌تواند راه‌گشای مدیران و دست‌اندرکاران برای رسیدن به اثربخشی بیشتر مدارس باشد. پژوهش حاضر می‌تواند با استفاده از روش کیفی ابعاد و نشانگرهای بومی متغیر پیشایندها و پسایندهای سکوت معلمان را شناسایی کرده و آن دسته از عواملی که تقویت‌کننده سکوت معلمان در مدارس است را تبیین کرده و در نهایت، پیشنهادهایی در جهت ایجاد دیدی مناسب در مورد توانایی‌ها و صلاحیت‌های معلمان و نحوه ارتباط مناسب ارائه دهد که به ترغیب بیشتر رفتارهای مشارکتی، فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد فضایی مناسب جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌ها منجر شود.

هدف از پیشایندهای سکوت سازمانی در پژوهش حاضر، آن دسته از علل و عواملی است که باعث به وجود آمدن رفتار سکوت سازمانی معلمان در محیط مدرسه می‌گردد. این دلایل وابسته به عوامل گوناگونی است که در مدرسه می‌تواند با منابع و جهات گوناگونی از جمله، رفتارها و نگرش‌های فرادستان، همکاران، زمینه و بافت مدرسه‌ای که معلم در آن کار می‌کند و یا دیگر موارد، مرتبط باشند که در انگیزه‌های معلمان در ایجاد رفتارهای خاموش و سکوت آمیز اثرگذار هستند. شناسایی این موارد می‌تواند در ایجاد جو سازمانی سالم در مدرسه و در نتیجه پیشبرد اهداف آن بسیار راهگشا باشد. پس از مطرح شدن این پدیده توسط موریسون و میلکن (۲۰۰۰)، صاحب‌نظران مختلف، این عوامل اثرگذار بر رفتارهای سکوت آمیز کارکنان را از دیدگاه‌ها و روش‌های مختلف مورد بررسی قرار دادند که در جدول ۱ بدان اشاره شده است:

## 1. Morrison

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

### جدول ۱: عوامل به وجود آورنده سکوت از دیدگاه صاحب‌نظران

عوامل به وجود آورنده سکوت از دیدگاه صاحب‌نظران	
1- عوامل موثر در اثر متقابل کارمندان ۲- ایجاد احساسات جمعی از طریق اثر متقابل و ارتباطات؛ ۳- درجه عدم تجانس بین کارمندان و مدیریت ارشد؛ ۴- خصوصیات سازمانی و محیطی ۵- ساختار و خط و مشی‌های سازمانی؛ ۶- اقدامات مدیران (گرایش به رد کردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف، فقدان درخواست غیر رسمی بازخورد منفی)؛ ۷- خصوصیات تیم مدیریت ارشد؛ ۸- باورهای تلویحی مدیران؛ ۹- ترس مدیران از بازخورد منفی.	موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)
گرایش‌های مدیریت ارشد به سکوت، گرایش‌های سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطی	واکولا و بورادوس <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)
۱- ویژگی‌های فردی ۲- ویژگی‌های سازمانی؛ ۳- ارتباط با سرپرست ۴- انتظار داشتن نتایج منفی؛ ۵- وجود این باور که صحبت کردن چیزی را عوض نمی‌کند.	موریسون، میلیکن و هئولین <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)
۱- عوامل هدف ۲- عوامل فردی ۳- عوامل زمینه ای	برینسفیلد (۲۰۰۹)
۱- عوامل فردی؛ ۲- عوامل اجتماعی ۳- عوامل سازمانی	هنریکسون دایتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)
۱- عوامل فردی؛ ۲- عوامل سازمانی و رهبری؛ ۳- عوامل همکاران ۴- عوامل فرهنگی	جی لو و زیچوان زی <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)
عوامل ارتباطی، سازمانی، عوامل مربوط به کار و مدیریتی مهمترین دلایل سکوت معلمان مدارس ترکیه	کمالگلو، دیسی و ساهین <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)
۱- ویژگی‌های فردی؛ ۲- عوامل سازمانی؛ ۳- عوامل فرهنگی؛	رستگار و روزبان (۱۳۹۳)
۱- عوامل رفتاری؛ ۲- عوامل ساختاری ۳- عوامل زمینه ای؛	زارعی متین، طاهری و سیار (۱۳۹۱)
۱- عوامل فردی؛ ۲- عوامل سازمانی؛ ۳- عوامل گروهی	خنیفر و همکاران (۱۳۸۹)
جو سکوت ادراک شده سکوت و فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل دنیسون) برای	دانایی فرد، فانی، براتی (۱۳۹۰)
عوامل مدیریتی، عوامل شخصیتی: عوامل سازمانی؛	شجاعی (۱۳۹۱)، به نقل از سلطان زاده، (۱۳۹۳)
عوامل درون فردی (بی اعتمادی و بدبینی نسبت به مدیر، همنوایی با جمع و طفره رفتن اجتماعی)	مرادی، شیخ الاسلامی، عباسی خواه (۱۳۹۳)
تمایلات فردی، برداشتها و نگرش‌های سازمانی و شغلی احساسات، باورها و طر حواره‌ها، رفتار رهبر	موریسون (۲۰۱۴)

1. Vakola & Bouradas
2. Morrison, Milliken & Hewlin
3. Henriksen & Daton
4. Jie Lu & Xiajuan Xie
5. Cemaloğlu, Daşci & Şahin

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که این عوامل با توجه به وجود برخی جنبه‌های مشترک، در عین حال می‌تواند در بافت و زمینه‌های سازمانی مختلف، ابعاد و نشانگان متفاوتی به خود بگیرد که تا به حال، در مدارس داخلی مورد توجه قرار نگرفته‌اند.

موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را شامل ترجیح کارکنان به "خودداری از اظهار نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی" عنوان کرده‌اند. از موضوعات مرتبط دیگر با سکوت افراد در سازمان‌ها اصطلاح "سکوت کارمند" است که توسط پیندر و هارلوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به این صورت تعریف شده است: "خودداری افراد از بیان واقعی به هر شکلی در مورد ارزیابی‌های شناختی، رفتاری و یا عاطفی از حوادث و پیشامدهایی که سازمان با آن مواجه می‌شود، به افرادی که پنداشته شده که قادر به ایجاد تغییرات مفید یا انجام اصلاحات می‌باشند" (هارلوس، ۲۰۱۶). بر اساس دیدگاه برینسفیلد (۲۰۱۳) وجه تمایز بین سکوت کارمند و سکوت سازمانی در این است که سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای در سطح جمعی در نظر گرفته می‌شود در حالی که سکوت کارمند در سطح فردی تحلیل مورد بررسی قرار می‌گیرد، بنابراین سکوت کارمند می‌تواند در سطح جمعی و سازمانی اثرگذار باشد. با توجه به اهمیت این مساله، بررسی این پدیده در مدارس با توجه به رسالت آن، ضروری به نظر می‌رسد. برخلاف تاکیددی که در اسناد بالادستی بر جلب مشارکت و همکاری بیشتر و رشد و خودآگاهی مداوم معلم می‌گردد، در عمل مشاهده می‌شود که معلمان مشارکت چندانی در حل مسائل آموزشی و تربیتی موجود ندارند، و به جای درگیری بیشتر با مشکلات آموزشی و تربیتی، به دنبال به پایان رساندن ساعات آموزشی هستند و به جای بیان و ارتقای حقیقت و عمل بر اساس آن، پیگیر اجرای دستورالعمل‌های واحد از قبل تعیین شده هستند. در نتیجه تاکید بیشتر بر حفظ وضع موجود است تا هدایت امور به سوی آینده‌ای بهتر. بنابراین در پژوهش حاضر به این امر پاسخ داده می‌شود که چه چیزی در مدرسه باعث می‌شود که معلمان در جلسات متعدد آموزشی یا در مقابل مدیران و مسئولان مرتبط ساکت بمانند و در واقع در مقابل مسائل و مشکلات موجود کار چندانی انجام ندهند. در حالی که مسائل موجود را در جمع‌های کوچک و غیر رسمی خود به چالش و نقد متخصصانه بکشانند. همچنین از دیگر اهداف پژوهش حاضر، بررسی پسایندهای این پدیده در بین معلمان است تا برای رسیدن به اثربخشی بیشتر مورد توجه تصمیم‌گیرندگان و مدیران آموزشی قرار گیرد. با توجه به اهمیت این مساله، هنوز در ارتباط با عواملی که بر رفتار سکوت معلمان اثرگذار هستند و از آن تاثیر می‌پذیرند شناخت کافی وجود ندارد، با توجه به پیشینه پژوهش، تبیین روشنی در مورد اینکه این عوامل چه ویژگی و صفاتی دارند، وجود ندارد.

1. Morrison & Milliken

2. Pinder and Harlos

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

با در نظر گرفتن فضای حاکم در مدارس با ساختار سلسله مراتبی بالا به پایین، دستوری و عدم مشارکت، ممکن است وجود سکوت سازمانی معلمان از ویژگی‌های منفی آن باشد که باید آنرا به عنوان مانعی در رسیدن به اهداف در نظر گرفت، به همین خاطر شناسایی این عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر بر این پدیده می‌تواند در زمینه افزایش اثربخشی مدارس تاثیرگذار باشد. از طرفی، الگوهای مختلفی برای علل و پسایندهای سکوت سازمانی وجود دارند که در زمینه‌های غیر آموزشی طراحی شده‌اند، یک مسأله‌ی اساسی دیگر این است که آیا این الگوها با توجه به بافت مدارس داخلی، برای محیط‌های آموزشی مناسب هستند و یا اینکه باید در صدد طراحی الگوی بومی برای پدیده سکوت معلمان برآمد؟ در پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی این عوامل پرداخته و به دنبال پاسخگویی به این سوالات است:

- ۱- نشانگرها و ابعاد پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در مدرسه کدامند؟
- ۲- نشانگرها و ابعاد پسایندهای سکوت سازمانی معلمان در مدرسه کدامند؟
- ۳- الگوی مفهومی نشانگرها و ابعاد پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان کدام است؟

### روش شناسایی پژوهش

برای انجام این پژوهش کیفی، در شناسایی ابعاد و نشانگرهای پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان با توجه به بافت مدارس داخلی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹، از راهبرد پدیدار شناختی توصیفی استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته جمع آوری شدند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان متناسب با میدان و ماهیت پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، معلمان و کارشناسان با سابقه شهرستان بابلسر بوده که از بین آنها تعداد ۲۱ نفر با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان میزان سابقه کاری بالاتر و میزان تحصیلات بوده است، همچنین در انتخاب افراد نگاه متفاوت آنها به پدیده مورد بررسی و علاقمندی آنان به مصاحبه در اولویت قرار داشت، به همین جهت از نمونه‌هایی در گروه‌های متفاوت و مرتبط با موضوع استفاده شده است. در نتیجه مدیران، معلمان و کارشناسانی انتخاب شدند که بیشترین و مناسب‌ترین اطلاعات را در مورد نشانگان و ابعاد سکوت سازمانی معلمان ارائه دادند. که در جدول 2 مشخصات مشارکت‌کنندگان نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات مشارکت کنندگان

تعداد		تحصیلات	سابقه معلمی	سمت سازمانی
زن	مرد			
۴	-	دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی و فلسفه تعلیم و تربیت	بالای ۱۵ سال	سرگروه آموزشی
۱	۱	کارشناسی آموزشی ابتدایی	بالای ۲۹ سال	مدیر مدرسه ابتدایی
۳	۲	کارشناسی آموزش ابتدایی و ادبیات فارسی	بالتر از ۲۴ سال	معلم دوره ابتدایی
۱	۴	دکترای ریاضی - زیست شناسی - جغرافیا	بالتر از ۱۸ سال	دبیر دوره متوسطه
-	۱	کارشناسی مدیریت و برنامه ریزی	۳۰ سال	معاونت آموزش و پرورش
۲	۲	کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت آموزشی	بالتر از ۲۰ سال	کارشناس آموزش و پرورش

پس از مطالعه ادبیات پژوهش، سوالات مصاحبه براساس آن و براساس مشاوره با صاحب نظران رشته مدیریت آموزشی به صورت نیمه ساختار یافته طراحی شدند تا در صورت لزوم، پژوهشگر در حین انجام مصاحبه سوالات دیگری را برای تشریح ابعاد مساله مطرح نماید.

### نمونه سوالات مصاحبه؛

دلایل و عوامل موثر بر سکوت سازمانی معلمان در مدرسه چه می باشد؟

سکوت سازمانی معلمان در مدرسه چه پیامدهایی دارد؟

قبل از انجام مصاحبه، با متخصصان این زمینه مشورت شد و چند مصاحبه به صورت آزمایشی انجام شد تا آمادگی لازم ایجاد شده و مصاحبه‌ها به نحو مطلوب صورت گیرد. بعد از انجام هماهنگی لازم جهت انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه با خبرگان آموزشی، مصاحبه توسط پژوهشگر اول انجام شد. بخش اعظمی از مصاحبه‌ها قبل از شیوع همه گیری کرونا صورت گرفته است و مصاحبه‌های تکمیلی نیز بعد از شیوع همه گیری کرونا برای رعایت پروتکل‌ها از طریق فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی (اسکایپ و واتس اپ) انجام شد. در حین مصاحبه، ضمن طرح برخی از سوالات کلی، طرح برخی سوالات جزئی تر برای هدایت جریان مصاحبه انجام شده است. گرچه سوال‌های مشترک در هر مصاحبه مطرح می‌شد اما هر مصاحبه سبب طرح برخی از سوالات ویژه می‌شد. در شروع هر مصاحبه ضمن برقراری ارتباط اولیه، هدف و پیامد پژوهش تشریح و از این طریق همکاری کامل مصاحبه شونده جلب شده است. انجام مصاحبه‌ها تا آنجا

#### 1. Semi-structure interview

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

ادامه پیدا کرد که احساس شد که اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع<sup>۱</sup> رسیده است به این صورت که آخرین مشارکت‌کنندگان به موارد تکراری اشاره می‌کردند. زمان مدت هریک از مصاحبه‌ها ۳۰ الی ۴۵ دقیقه بود. تا حد ممکن و با کسب اجازه قبلی از مشارکت‌کنندگان، تمام مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط شده‌اند. سپس مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده گردید. برای تحلیل داده‌ها بدون استفاده از نرم افزار خاصی برای دسته بندی داده‌های کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. در عمل فرآیند کدگذاری به این صورت بود که ابتدا کل مصاحبه‌ها به دقت و خط به خط روخوانی شد تا معنا و مفاهیم اصلی در آن به صورت توصیفی شناسایی شود. نتیجه این مرحله یک تصویر کلی و توصیفی از هر مصاحبه بود. در مرحله بعد همه مصاحبه‌ها برای تحلیل اولیه و کدگذاری در نظر گرفته شدند. برای کدبندی، متن مصاحبه‌های انتخاب شده را دسته بندی کرده و هر دسته (مبنای دسته بندی محتوا، بود هر معنا، محتوا و مضمونی که هدف پژوهش را پوشش دهد) به عنوان یک کد در نظر گرفته شد. و نام هر کد به گونه‌ای انتخاب شد که دقیقاً و به صورت عینی توصیف‌کننده دسته مشخص شده باشد. این مرحله کدگذاری باز بود. این کار تا مرحله اشباع نظری یعنی تا جایی که کدهای جدیدی شناسایی نمی شد، ادامه پیدا کرد. نتیجه این مرحله شناسایی تعداد ۱۵۴ کد باز (شامل ۱۱۵ کد مربوط به پیشایندها و ۳۹ کد باز مربوط به پسایندهای سکوت سازمانی) بود. کدهای به دست آمده در مرحله اول بعد از چند بار غربال کردن و با ملاحظه مشابهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها ادغام شده و کدهای محوری (۱۸ کد محوری در مرحله اولیه) استخراج شدند. و در ادامه کدهای نهایی به عنوان کد منتخب به صورت تحلیلی استخراج شدند. در نهایت، با کنار هم قرار دادن مولفه‌های به دست آمده، ابعاد و نشانگرهای پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان تدوین شد. برای بررسی صحت یافته‌ها، از روش بررسی توسط اعضا و بازبینی توسط همکاران استفاده شد. برای این کار، گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص به تعدادی از شرکت‌کنندگان برای تایید درستی نتایج برگردانده و به آنان فرصت اظهار نظر درباره یافته‌ها داده شد. پایایی کیفی نشان می دهد که رویکرد پژوهشگر تا چه اندازه با رویکرد پژوهشگران دیگر و همچنین در پژوهشهای دیگر یکسان و ثابت است برای تعیین پایایی در این پژوهش از روش پایایی توافق بین دو رمز گذار (بررسی همه جانبه) استفاده شد (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹ ترجمه کیامنش و دانای طوس، ۱۳۹۱: ۳۲۴). در زیر نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه نشان داده شده است:

- 
1. Saturation
  2. Creswell

**جدول ۳: نمونه کدگذاری باز بخشی از یک مصاحبه**

نمونه مصاحبه
<p>معلمی رو من تو مدرسه می شناختم که شاهد این موارد بود که بی عدالتی هایی تو مدرسه می شد ولی می ترسید که چون می ترسید بره پیش مدیر بیان کنه مدیر برخلاف اینکه یک رفتار منطقی عمل بکنه، رفت با اولیا هماهنگ شد و اولیا رو در راستای اینکه اعتراض بکنند شورش بکنند و نامه به حراست اداره بدن بخوان مدیر توبیخ بکنند و مواردی از این قبیل من شاهد این بودم و موارد دیگر.. علتش هم میتونه این باشه که اون جو صمیمی تو مدرسه نیست و واقعا اگه باشه تمام این موارد برداشته میشه</p>



۱- ادراک بی عدالتی ۲- تاثیر بر عملکرد انگیزشی و حرفه‌ای معلم ۳- ضعف در روحیه کار جمعی

**یافته‌ها**

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان بر اساس تحلیل محتوای انجام شده شامل ۵۴ نشانگر در چهار ر بعد اصلی در مرحله بررسی اولیه بوده که پس از بررسی چند مرحله ای، به تعداد ۴۱ نشانگر تقلیل یافتند. نشانگرهای به دست آمده به عنوان نشانگرهای پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در ستون کدهای باز جدول ۴ نشان داده شدند.

**جدول ۴: پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در بعد سطح مدیریت ارشد**

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		تأکید اصلی بر برنامه‌های درسی متمرکز، با اولویت دادن به نتایج آزمون هاست تا اثربخشی و بهبود مداوم
	مدت	جهت گیری کوتاه تأکید اصلی مدرسه بر مدیریت زمان حال و حفظ وضع موجود است، تا حرکت در جهت فعالیت‌های آینده‌نگر.
		تأکید اصلی مدرسه بر روش‌های پاسخ محور و نمره مدار است، به جای تأکید بر روش‌های مساله مدار.
سطح مدیریت ارشد		مسیر ارتقاء شغلی نامشخص و ضعیف برای معلمان در مدرسه. تمایل ضعیف معلمان و مدیران مدرسه به دانش افزایی بعد از گذشت مدتی از جذب یا به کارگماری. گزینش و ارتقای ضعف در گزینش فرد اصلاح برای حرفه معلمی و مدیریتی با توجه به اهداف نیروی انسانی مدرسه و نیاز دانش‌آموزان. ضعف در به کارگماری معلم با مدرک و رشته متناسب با مقطع تحصیلی مدرسه.



تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

احساس توانایی و نفوذ پایین و شناخت ضعیف معلم از حقوق و تاثیر خود در پیشرفت مدرسه.	
ضعف در اطلاع رسانی به موقع به معلمان در مورد ماموریت، اهداف و پیشرفت‌های مدرسه.	
ارتباط یکطرفه تصمیم‌گیری مدیران فرادستی با توجه به شناخت اندک از وضع موجود مدرسه.	
جلساتی که با معلمان برگزار می‌شود معمولاً بیشتر حالت اطلاع رسانی را دارد تا استفاده از نظرات معلمان.	
نادیده گرفتن بسیاری از ایده‌ها و راه‌حل‌ها، به دلیل ضعف در توانایی مالی مدرسه.	
نارضایتی معلم از میزان حقوق دریافتی به عنوان یکی از دلایل عدم تمایل به ابراز ایده.	بعد مالی
عدم تشویق مالی برای پیشنهاد دهنده به عنوان یکی از دلایل عدم تمایل معلم به ابراز ایده.	

#### جدول ۵: پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در ابعاد عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	ساختار مدرسه	اعتماد پایین مدیر و معاونین به معلمان و اعمال کنترل مستقیم. تمرکز زیاد در تصمیم‌گیری و استفاده کمتر از رویه‌های مشورتی و مشارکتی. استفاده بیشتر از ساز و کارهای سلسله‌مراتبی و منفعل، به جای استفاده از سازوکارهای پویا و فعال.
عوامل سازمانی	خط مشی سازمانی	وجود مقررات دست و پاگیر به عنوان مانعی بر سر راه دستیابی مدرسه به اهداف خود. ضعف مدرسه در زمینه وجود قوانین و مقررات حمایتی از منتقدین. اجرای سیاست‌های از قبل تعیین شده (توجه اجرای بخش‌نامه) بدون توجه به نیاز واقعی دانش‌آموزان
عوامل مدیریتی	اقدامات مدیریتی	اجتناب از بازخورد پایین به بالا از جانب مدیران و معاونین (مدرسه یا اداره) از روی خجالت، ترس و آسیب پذیر بودن مجازات نمادین منتقدین (از جانب سرپرستان مدرسه). تخصیص کارهای مدرسه بین معلمان و تلقی این امر به عنوان مشارکت دادن آنان در کار از جانب مدیر.

باورهای باور و تلقی مدیران مدرسه از توافق و دنباله‌روی به عنوان نشانه‌های سلامت سازمانی و مدیران پرهیز از گونه اختلاف‌نظر.  
 تلقی و تعبیر مدیر یا معاونان مدرسه از بازخورد اطلاعات از جانب معلمان به آنها، به عنوان تهدید.  
 وجود این نگرش و باور در بین مدیران که "مدیران در مورد مسائل مدرسه بهتر از معلمان می‌دانند"  
 تلقی مدیران از فرد اظهار نظرکننده و منتقد به عنوان افراد ناراحت، غیرمتمهد و دردسر- ساز.

**جدول ۶: ابعاد و نشانگرهای پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در بعد عوامل زمینه اجتماعی مدرسه**

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ادراک بی عدالتی		عدم استقبال و قدردانی از دستاوردهای علمی و پژوهشی معلمان وجود نابرابری و تبعیض در رفتار مدیران با معلمان مختلف. ضعف در شناسایی و قدردانی از معلم مسئول نسبت به معلم کم کار و غیر مسئول احساس تبعیض معلم در مقایسه خود با کارکنان سازمان‌های دیگر (میزان حقوق، ساعات کار مفید و..)
		جو عدم اعتماد و بدبینی پایبندی کم مدیران به تعهدات خود در قبال معلمان عدم ثبت پیشنهادات ارائه شده به اسم خود فرد پیشنهاد دهنده،
عوامل زمینه اجتماعی		عدم انجام کاری خاص در بین همکاران و یا انجام ساده ترین کارها در برخورد با مسائل، به دلیل پرهیز از دردسر پرهیز مدرسه از انتقاد و اظهار نظر در مقابل بازرسان و مسئولان اداره، به منظور خرده جو پنهان جلوگیری از دریافت برچسب مدرسه معترض وجود نگرش مشترک "آهسته آمدن و آهسته رفتن و پیشبرد کارها و اهداف از طریق سکوت" به عنوان ویژگی غالب سیستم مدرسه
		گرایش به سکوت و مخفی کاری در بین همکاران در مورد مسائل احتمالا مربوط به سیاست برای پیشگیری آسیب احتمالی.
روحیه ضعیف در کار تیمی و جمعی		ضعف در ارتباط غیر رسمی و صمیمیت بین معلمان و مدیر و معاونین مدرسه تلقی و برداشت همکاران از انتقادات و پیشنهادات به عنوان دخالت در کار دیگران سعی و تلاش صرف برخی همکاران در جهت تحقق اهداف فردی و توجه کمتر به اهداف جمعی مدرسه

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

در قسمت تعیین پسایندهای سکوت سازمانی معلمان نیز با تحلیل محتوای انجام شده بر روی مصاحبه‌ها، در نهایت تعداد ۱۵ گویه در دو بعد افت عملکرد انگیزشی و حرفه‌ای معلم و اثرات بازدارنده آموزشی و تربیتی بر دانش آموزان به دست آمده است که در جدول ۷ درج گردیده اند.

جدول ۷: ابعاد و نشانگرهای پسایندهای سکوت سازمانی معلمان

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
افت عملکرد معلم	افت	احساس درماندگی و احساس گناه معلم به دنبال ناتوانی در حل مسائل
	عملکرد انگیزشی	بی بی تفاوتی معلم نسبت به کیفیت کار خود و عدم انگیزه در تلاش برای فعالیت بیشتر. خاموشی معلم در مدرسه و انتقال مخالفت و درماندگی خود به مخاطبان بیرونی، همچون اعضای خانواده.
		احساس دلسردی، سرخوردگی و انزوای معلم از سیستم آموزشی
عملکرد حرفه‌ای	افت عملکرد	مشغول نمودن و گذارندن صرف وقت کلاس از جانب معلم در جهت ایجاد جو روزمره‌گی. سعی در بی انگیزه نمودن دانش آموزان به تحصیل با گله از شغل و بی‌فایده دانستن درس خواندن.
	حرفه‌ای	تلاش معلم برای جابجایی و انتقال از این مدرسه، به مدرسه دیگر به امید یافتن شرایطی برای بیان. ایجاد اختلال و آسیب در برقراری ارتباط موثر معلم با دانش آموزان، اولیا، دیگر معلمان و مدیر تشکیل شبکه‌ها و گروه‌های غیررسمی قوی، در مقابل مدیران و اهداف آنها در جهت در بیان مخالفت خود.
اثرات بازدارنده آموزشی و تربیتی	اثرات بازدارنده آموزشی	ضعف در ایجاد آمادگی و بهبود شرایط در جهت تحقق سطوح بالای سلسله مراتب یادگیری انتقال بی انگیزگی معلم به دانش آموز و در نتیجه بی رغبتی در کلاس و انتظار هر چه بیشتر برای پایان ساعت آموزشی
	اثرات بازدارنده تربیتی	ضعف در تحقق امر بهروزی آموزشی و در نتیجه ایجاد بی حرکتی و عقب گرد آموزشی تلقین سلطه‌پذیری و عدم زیاده‌خواهی در علم و دانش به دانش آموزان. کم توجهی به تقویت روحیه نقد کردن و نقدپذیری دانش آموزان تحقق اهداف کوتاه‌مدت و قابل سنجش (مانند سوادآموزی) و اختلال در تحقق اهداف بلندمدت (رشد و اعتلای همه جانبه فرد، فرهنگ‌پذیری، جامعه‌پذیری)

در پژوهش حاضر برای اعتباریابی داده‌های کیفی به دست آمده، از روش بازنگری توسط اعضا و شرکت کنندگان استفاده شد. به این منظور، نشانگرها و ابعاد پیشایندها و پسایندهای سکوت معلمان و همچنین الگوی به دست آمده به اعضا برگردانده شد و با چند تن از آنها صحبت شد و از آنها خواسته شد تا ابهامات احتمالی را مشخص کرده و پیشنهادات خود را ارائه دهند. در نهایت طبق نظرات این خبرگان آموزشی، این الگو می‌تواند توضیح دهنده ابعاد و نشانگرهای پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان در مدرسه باشد و می‌توان گفت که از اعتبار و دقت قابل قبول برخوردار است.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش حاضر در تبیین پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان، براساس مصاحبه با خبرگان آموزشی پیشایندها و پسایندهای پدیده سکوت معلمان شامل موارد مختلفی هستند که به عنوان یکی از مسائل مبتلا به در مدرسه مطرح هستند. هدف از پیشایندهای سکوت سازمانی در پژوهش حاضر، همانگونه که بیان شد آن دسته از علل و عواملی است که باعث به وجود آمدن سکوت سازمانی معلمان در محیط مدرسه می‌گردد. که شامل مولفه‌های زیر بودند:

**عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد:** از نظر واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) دو نوع جو سکوت وجود دارد. یک جو سکوت کلان و خرد. در پژوهش حاضر نیز، عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد، تقریباً معادل با سطح کلان، در پژوهش و کولا و بورادوس (۲۰۰۵)، یا عامل مربوط به مدیران ارشد، در چارچوب نظری موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) است. گرچه در برخی موارد مانند بعد مالی و یا جهت گیری کوتاه مدت باهم تفاوت دارند. به علاوه، از جمله ویژگی‌های دیگر عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد که در دیگر پژوهش‌ها به آنها اشاره‌ای نشد عامل گزینش و ارتقای نیروی انسانی بود که بیشتر مربوط به تصمیم گیری در سطح مدیران ارشد است.

**عوامل سازمانی:** بعد سازمانی شامل دو زیر مؤلفه؛ ساختار مدرسه و خط مشی سازمانی آن بوده که در یافته‌های دیگر پژوهش‌ها (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰) نیز نشانگرهای مشابهی داشته است که می‌توان گفت مطابق با عامل سطح خرد در پژوهش و کولا و بورادوس (۲۰۰۵) است. همچنین این یافته‌ها با پژوهش کیفی کمالوگلو و همکاران (۲۰۱۳) در یافتن علل سکوت سازمانی معلمان مدارس ابتدایی ترکیه منطبق است که عوامل سازمانی و مدیریتی را مهمترین علل سکوت معلمان دانسته اند.

**عوامل مدیریتی:** بعد مدیریتی نیز شامل دو زیر مؤلفه اقدامات مدیران و بلورهای مدیریتی بوده که در یافته‌های دیگر پژوهش‌ها (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰) نیز نشانگرهای مشابهی داشته است. بر اساس دیدگاه موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بلورهای مدیران شامل؛ "باور به اینکه کارکنان فقط به دنبال مصالح شخصی خود هستند"، "باور به اینکه مدیریت بهتر می‌داند"، "باور به آنکه توافق خوب و مخالفت بد است" و همچنین اقدامات مدیران شامل؛ "تمایل به رد بازخورد منفی"، "واکنش منفی نسبت به بازخورد" و "عدم پذیرش بازخورد منفی به صورت غیر رسمی"، ترویج دهنده سکوت سازمانی در سطح جمعی هستند. می‌توان گفت این بعد در پژوهش حاضر نیز مطابق با عامل سطح خرد در پژوهش و کولا و بورادوس (۲۰۰۵) است. همچنین یافته‌های پژوهش کمالوگلو و همکاران (۲۰۱۳) در یافتن علل سکوت سازمانی معلمان مدارس ابتدایی همخوانی دارد.

**عوامل مربوط به زمینه اجتماعی مدرسه:** اشاره به بعد عوامل مربوط به زمینه اجتماعی، مشابه با یافته‌های برخی پژوهشگران (برینسفیلد، و ۲۰۰۹ و ۲۰۱۳؛ هنریکسون و دایتون، ۲۰۰۶؛ زارعی متین و

تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

همکاران، ۱۳۹۱) به عنوان یکی از عوامل به وجود آورنده رفتار سکوت است، با این تفاوت که در برخی زیر مؤلفه‌های این بعد با پژوهش حاضر متفاوت هستند. برای مثال، هنریکسون و دایتون به عوامل هم‌نمایی، پخش مسئولیت، خرده جوهای بی اعتمادی به عنوان زیر مجموعه این بعد اشاره کردند. که فقط در مورد خرده جوهای بی اعتمادی با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد. برخی پژوهش‌ها نیز به عوامل فرهنگی به عنوان دلایل سکوت اشاره کردند که این عامل را نیز می‌توان به عنوان دلایل مربوط به زمینه اجتماعی رفتار سکوت در نظر گرفت. در این مورد می‌توان به پژوهش جی لو و زیجوان زی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مورد فرهنگ سنتی چینی کنفوسیوسی و فلسفه همسازی<sup>۲</sup> با فاصله قدرت نسبتاً بالا و پژوهش کلاستون، هاول و دورفمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰، ص ۹) و موآسا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مورد بعد فرهنگی فاصله قدرت بالا اشاره کرد. اما برخلاف یافته‌های پژوهشگران در بافت چینی و یا نیجریه در پژوهش حاضر، عامل فرهنگی فاصله قدرت مورد تبیین قرار نگرفته است، در مقابل، عامل جهت‌گیری کوتاه مدت، در سطح تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد مورد شناسایی قرار گرفت که به نظر می‌رسید، باعث احساس بی‌نیازی و یا عدم توجه به نقطه نظرات معلمان و در نتیجه رفتار سکوت جمعی آنها می‌شود. در حالی یکی دیگر از ابعاد فرهنگی هافستد<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، جهت‌گیری بلندمدت در مقابل جهت‌گیری کوتاه مدت<sup>۶</sup> است که به انتخاب تمرکز بر تلاش‌های افراد مربوط است: آینده، حال یا گذشته. با این توصیف، می‌توان انتظار داشت افراد موثر در تصمیم‌گیری‌ها و دست‌اندرکار در زمینه آموزش پرورش که دارای جهت‌گیری کوتاه‌مدت باشند، تاکید اصلی آنها بر مدیریت زمان حال و حفظ وضع موجود باشد، تا حرکت در جهت فعالیت‌های راهبردی و آینده‌نگر؛ و همچنین تاکید اصلی بر برنامه‌های درسی متمرکز با اولویت دادن به نتایج آزمون‌ها باشد تا اثربخشی و بهبود مداوم مدرسه و...

علاوه بر این در پژوهش حاضر به عوامل ادراک بی‌عدالتی و اعتماد پایین نیز به عنوان زیرمجموعه‌ای از بعد زمینه اجتماعی مدرسه اشاره شد، در صورتی که برطبق دیدگاه پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز کارکنان زمانی مهر سکوت بر دهان خود می‌زنند که معتقد به وجود بی‌عدالتی باشند. بر اساس دیدگاه موريسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز عاملی دومی که در سکوت در سازمان‌ها اثرگذار است، ادراک کارکنان از وجود عدم اعتماد در مدیریت است که از این باورهای ضمنی مدیران ناشی می‌شود که اقدامات کارکنان مبتنی بر منافع خودشان است و اینکه مدیران بهتر می‌دانند. نتایج پژوهش تولوباس و سلپ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز نشان داد که عدالت رویه‌ای ادراک شده در پیش‌بینی رفتار سکوت اعضای هیات علمی مهم است و

- 
1. Jie Lu & Xiajuan Xie
  2. Harmony
  3. Clugston, Howell and Dorfman
  4. Moasa
  5. Hofstede
  6. Long Term versus Short Term Orientation

اعتماد به سرپرست می تواند به عنوان یک میانجی در این ارتباط عمل کند. بنابراین وقتی اعضای هیات علمی اعتماد پایینی داشته باشند و بر این باور باشند که روندها، برونداد منصفانه‌ای را ایجاد نمی کنند، سکوت را ترجیح می دهند، به عبارت دیگر عدالت رویه‌ای ادراک شده ممکن است منجر به سکوت شود. در این ارتباط می توان اشاره کرد که نول، نوس، شینز و مایر (۲۰۲۱) با استفاده از رویکرد پردازش اطلاعات در فرهنگ نشان دادند که نظریه‌های ضمنی فردی و مشترک آوای سازمانی ممکن است یکی از دلایل سکوت کارکنان حتی در مواقعی باشد فرصت‌های آوا در دسترس است و اجبار صریح برای ساکت ماندن وجود ندارد. یعنی اعتقادات ضمنی در مورد اینکه چه زمان و چرا صحبت کردن در محیط کار خطرناک و نلمناسب استتائیراتی متمایزی بر انگیزه‌های ساکت ماندن کارکنان فراتر از پیش بینی کننده‌های بنا شده در سطوح سازمانی و تیمی دارند که می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ سکوت می‌گردند. یافته‌های پژوهش حسن مرادی و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان دهنده تاثیر بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان نسبت به مدیر در ایجاد سکوت سازمانی بوده اند و مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) نیز بررسی کرده اند که عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی کارکنان اثرگذار است.

از طرفی، از عوامل زمینه اجتماعی تبیین شده در پژوهش حاضر، رفتار پنهان کاری برخی مدیران و معلمان است که به عنوان مانعی برای اظهار نظر موثر در نظر گرفته شده است. که این مورد در هیچ یک از دیگر پژوهش‌ها، شناسایی نشد. با توجه به نظر خیرگان، یکی از دلایل احتمالی این رفتارها می‌تواند این امر باشد که چنین وضعیتی پیامد نحوه و معیار انتخاب مدیران مدارس است که در اظهار نظر مسئولین و معلمان مدرسه در مقابل مسئولان فرادستی، بازرسان و یا اظهار نظر معلم در مقابل سرپرستان مدرسه تاثیرگذار است. یکی از نشانگرهای شناسایی شده در این مورد، می‌توان به نشانگر "پرهیز مدرسه از انتقاد و اظهار نظر در مقابل بازرسان و مسئولان اداره، به منظور جلوگیری از دریافت برچسب مدرسه معترض" اشاره کرد. در مورد نیز می‌توان به دیدگاه کلارک (۲۰۰۱) اشاره کرد که؛ طبق فرهنگ و سنت‌های حاکم، این امر غیر قابل پذیرش است که مدرسه سوالاتی را در مورد برنامه درسی یا استانداردها بپرسد. این موضوع از نظر فرهنگی نافرمانی محسوب می‌شود، معلمان می‌خواهند با یکدیگر همکاری داشته باشند، اما غالباً در سیستم بی‌رحم مدارس گیر می‌کنند و برای رهایی از آن، از همکاری صرف نظر می‌کنند، این موضوع تبدیل به فرهنگ شغلی آنها شده است (کلارک، ۲۰۰۱). به نقل از اسنو-جرنو، ۲۰۰۵. این توصیف کلارک از فرهنگ و سنت‌های حاکم که مانع رشد حرفه‌ای معلمان می‌گردد، با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد پیشایندهای سکوت سازمانی، علاوه بر خرده‌جو پنهان کاری، با عامل روحیه ضعیف در کار تیمی و جمعی در بعد عوامل مربوط به زمینه اجتماعی هم‌نمایی

1. Clark
2. Snow-Gerono

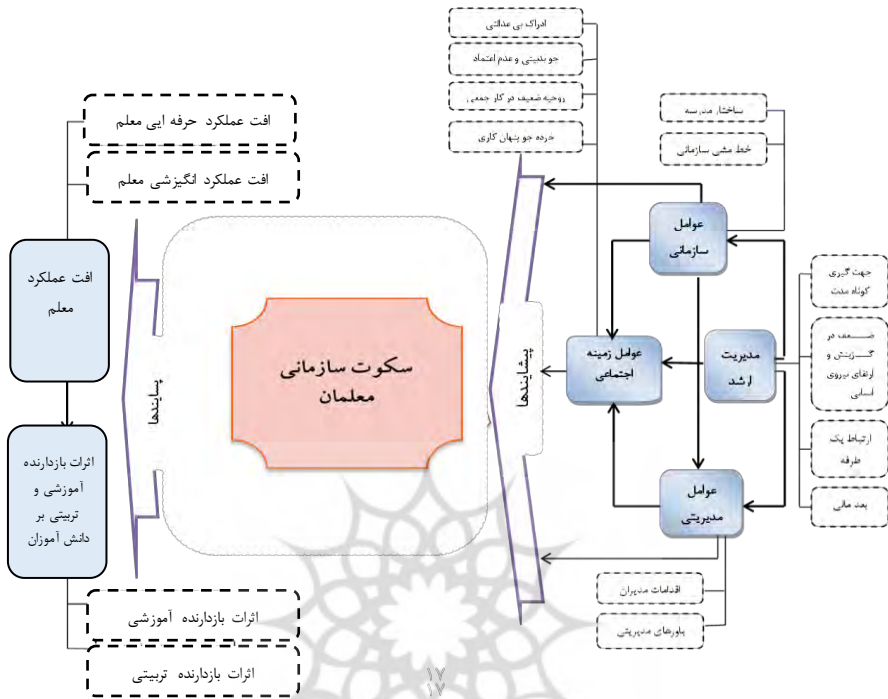
تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

دارد که نشانگر به دست آمده "سعی و تلاش صرف برخی همکاران در جهت تحقق اهداف فردی و توجه کمتر به اهداف جمعی مدرسه" تاییدکننده آن است.

نشانگرهای پسایند سکوت سازمانی معلمان نیز بر اساس نشانگرهای به دست آمده از طریق گفتگو با خبرگان آموزشی در پژوهش حاضر، در قالب دو بعد افت عملکرد حرفه‌ای و انگیزشی معلم و اثرات بازدارنده آموزشی و تربیتی بر دانش‌آموزان شناسایی گردیدند. در این زمینه می‌توان به یافته‌های پژوهش‌های مختلف اشاره کرد که موکد اثرات منفی سکوت در جنبه‌های مختلف بوده است، برای مثال، بررسی موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نشان داد که احساس درماندگی اکتسابی، احساس عدم ارزشمندی، فقدان کنترل، بی‌تفاوتی نسبت به ارزش‌های سازمان (و در نتیجه رضایت و تعهد پایین) پسایندهای انگیزشی سکوت سازمانی هستند. آنها در مورد تاثیر سکوت سازمانی بر سازمان اشاره داشتند که تصمیم گیرنده را محدود می‌کند، زیرا، با وجود سکوت سازمانی، تصمیم‌گیری بدون استفاده از همه اطلاعات صورت می‌گیرد و این امر در عملکرد سازمانی موثر است. ژنگ زیواتا و (۲۰۰۹) اشاره کرد که سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان اهمیت خود را در سازمان زیر سوال ببرند، رضایت آنها از محیط کاهش می‌یابد، نوعی نگرانی را به بدن و قلب کارکنان وارد می‌کند؛ جیا جوانونگ (۲۰۰۹) اشاره کرده است که سکوت بلند مدت باعث می‌شود که کارمند یک احساس "اعتصاب روانی" داشته باشد که اگر چنین باشد، کارمند تبدیل به یک "کارمند نامرئی" در سازمان می‌گردد (جی لو و زیجوان زی، ۲۰۱۳). پژوهش‌های پرلو (۲۰۰۳، به نقل از اسلید، ۲۰۰۸) در مورد مشارکت سازمانی کارکنان نشان دهنده نقش سکوت بر سازمان از جنبه تاثیر آن بر خلاقیت، تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی بوده است. برینسفیلد (۲۰۰۹) نتایج سکوت کارمند را بر اساس اهداف آنها (خود/دیگران) ارزش نتایج (مثبت/منفی) و نوع نتیجه (روانی/جسمی و ابزار) طبقه‌بندی کرده است. و بر اساس دیدگاه بورمن و روولد (۲۰۱۶) سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی برای تغییر اثرگذار است. همچنین موریسون (۲۰۱۴) برونادهای سکوت و آوا را بر دو طبقه تقسیم می‌کند: برونادهای واحد کاری یا سازمانی که شامل عملکرد<sup>۳</sup> و جایجایی<sup>۴</sup> و برونادهایی برای کارمند که شامل ارزشیابی عملکرد<sup>۵</sup>، نتایج حرفه‌ای<sup>۶</sup> و احساسات<sup>۷</sup> است؛ و برینسفیلد (۲۰۱۳) نیز بررسی کرد که امنیت روانی با برخی رفتارهای سکوت مرتبط است زیرا در محیطی با امنیت روانی مناسب، کارکنان می‌توانند خودشان باشند بدون ترس از دریافت پیامد منفی در صورت بیان پیشنهادات، نگرانی‌ها و نظرات خود به افرادی که در پست‌های سازمانی بالاتری قرار گرفتند.

- 
1. Invisible Employee
  2. Bormann Rowold
  3. Performance
  4. Turnover
  5. Performance evaluation
  6. Career outcomes
  7. Impressions

بر اساس ابعاد و نشانگرهای شناسایی شده، الگوی مفهومی زیر برای پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان شناسایی شد:



شکل ۱: الگوی پیشنهادی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی معلمان

بر اساس الگو، نشانگرهای پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در قالب چهار بعد تبیین گردید: که عبارتند از عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به زمینه اجتماعی مدرسه. بر اساس این الگو عوامل مربوط به سطح مدیریت ارشد بر عوامل سازمانی و مدیریتی اثرگذار است. عوامل سازمانی مدرسه که عمدتاً بر اساس ویژگی‌های مربوط به سطح مدیریت ارشد شکل می‌گیرد بر عوامل مدیریتی که شامل باورها و اقدامات مدیریت است تاثیر می‌گذارد. همچنین ویژگی‌های این سه دسته عوامل مدیریت ارشد، سازمانی و مدیریتی بر عوامل مربوط به زمینه اجتماعی سکوت سازمانی نفوذ می‌کند و در نهایت همه این موارد باعث شکل‌گیری سکوت جمعی معلمان در بیان حقیقت می‌شود. همچنین بر اساس الگوی مفروض، پسایندهای این وضعیت در درجه اول متوجه معلم در بعد عملکرد انگیزشی و حرفه‌ای است و در مرتبه بعدی از لحاظ آموزشی و پرورشی بر دانش آموزان تاثیر منفی



تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی

می‌گذارد. یافته‌های این مطالعه شناختی نسبی در مورد پیشایندها و پسایندهای احتمالی سکوت سازمانی ایجاد کرد که می‌تواند مورد توجه مدیران و دست‌اندرکاران قرار گیرد. با توجه به مواردی که شناسایی شد و ضمن اینکه اکثریت مشارکت‌کنندگان در بیانات خود اظهار داشتند که سکوت سازمانی را در مدارس تجربه کرده بودند، می‌توان گفت در مدرسه‌ای که معلمان آن، توان یا حق اظهار نظر در مورد مسائل و راه‌حل‌های آن را نداشته باشند و فقط به صورت ماشینی، وار، وارد کلاس شوند و یکسری محتوای تکراری و تعیین شده را ارائه دهند، در چنین وضعیتی، در بهترین حالت آن می‌توان گفت که فقط مهارت خواندن و نوشتن در دانش‌آموزان ایجاد یا ارتقاء می‌یابد، در صورتی که در دیگر اهداف بلند مدت آموزش و پرورش مانند جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری ممکن است اختلالی عمیق ایجاد شود. یا اینکه فقط به نشانگرهای کمی توجه شود تا یک آمار قانع‌کننده به فرادستان ارائه گردد و نشانگرهای کیفی مورد غفلت واقع شود. و از آنجایی که مدارس از جمله سازمان‌های خدماتی‌ای هستند که برونداد عملکرد آنها در کوتاه مدت قابل شناسایی نیست، در بلند مدت ممکن عواقب وخیم این وضعیت گریبانگیر جامعه شود که جبران آن به مراتب خیلی سخت‌تر خواهد بود. همه این موارد نشان‌دهنده لزوم توجه با این پدیده مخرب با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ موریسون، ۲۰۱۴، هارلوس، ۲۰۱۶ و ..) به عنوان یکی از موانع اصلی در ایجاد مدارس اثربخش است.

با توجه به دیدگاه (هنریکسون و دایتون، ۲۰۰۶) برای جلوگیری از ناآگاهی و سکوت سازمانی، مدیران و رهبران نیاز به تغییر تفکر خود دارند و به جای حفظ کارکنانی با عدم ابتکار عمل و افرادی که با ضربه و فشار غلت بخورند اما شکایتی نکنند و کسانی که تقریباً همیشه سر جای خودشان بمانند، برای از بین بردن ریشه‌های مسائل، باید به دنبال افرادی باشند که به یادگیری سازمانی کمک کنند. وقت آن رسیده تا مدیران، از افرادی حمایت کنند که سوالات تفرقه‌برانگیز، و موثر بپرسند بدون اینکه آنها را به عنوان افرادی دردسر ساز و معارض در نظر بگیرند، وقت آن است که مدیران به خدمت‌دهندگانی بها دهند که شواهدی بر خلاف اینکه همه چیز روبه راه است، ارائه می‌دهند، به افرادی که یک نوع ناهماهنگی شناختی ایجاد می‌کنند که به عنوان نیرویی برای تغییر، عمل می‌کند و کسانی که برای کمک به حل مشکلاتی پس از مشکل دیگر قرار دارند، خارج از نقش عادی خود گام بر می‌دارند. و مهمتر از همه، زمان آن رسیده که، مدیران و رهبرانشان این چنین ویژگی‌ها را در بین خودشان محترم بشمارند. همچنین با توجه یافته‌ها و از طرفی اهمیت آموزش و پرورش در رشد و تعالی افراد و جامعه، می‌توان نتیجه گرفت که شیوه مدیریتی با تأکید بر ساختار قدرت مبتنی بر اختیار و منصب قانونی، اثربخشی کمتری را برای مدارس در برخواهد داشت و در مقابل منبع قدرتی که بیشتر مبتنی بر تخصص و حرفه - مندی افراد باشد تناسب بیشتری با مدارس اثربخش خواهد داشت که از طریق ایجاد مشارکت

بیشتر بین اعضا و انجام همکاری موثر بین آنها، پاسخگوی نیاز دانش‌آموزان، معلمان و از طرفی نیازهای جامعه در عصر حاضر باشد.

### محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. نخست آنکه از جمله عوامل مختلف به وجود آورنده سکوت معلمان، عوامل فردی (مانند سطح اعتماد به نفس، برونگرایی و درونگرایی و...) بود که در پژوهش حاضر با توجه به اینکه با هدف شناسایی و بررسی عوامل و دلایل موجود در مدرسه که باعث سکوت جمعی معلمان می‌گردد شکل گرفت این مولفه کنار گذاشته شد. در حالی که بررسی این بعد می‌تواند شناخت کاملتری در زمینه سکوت معلمان ایجاد کند. همچنین از محدودیت‌های دیگر پژوهش، احتمال تاثیر ذهنیت پژوهشگر بوده است. با توجه به اینکه در این پژوهش، از روش تحلیل محتوا برای استنباط مورد استفاده قرار گرفته است، ممکن است استنباط پژوهشگر تحت تاثیر جهت‌گیری ذهنی وی باشد. البته قابل ذکر است که این محدودیت تا حدودی توسط روش‌های بررسی توسط اعضا و بازبینی توسط همکاران برای صحت یافته‌ها، کنترل و برطرف شده است، اما در هر صورت احتمال دارد که ذهنیت وی در برخی استنباط‌ها وارد شده و اثر گذاشته باشد.

### منابع

- حسن مرادی، نرگس، شیخ‌الاسلامی، نادر، عباسی‌خواه، حرمت‌سادات. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل درون فردی تاثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. مشاوره شغلی و سازمانی. 6(21)، صص ۵۳-۶۵
- زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالحسن. (۱۳۹۱). تبیین و بررسی جایگاه عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر اساس تئوری سه شاخکی (C۳). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱، صص ۱۳۳-۹۹.
- کرسول، جان دبلیو. (۲۰۰۹). طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی. ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای‌طوس (۱۳۹۱). انتشارات جهاددانشگاهی واحد علامه طباطبایی.
- مهاجران، بهناز، افشین، دیوبند. (۱۳۹۶). الگوی علی‌ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۳۰، دوره نهم، صص ۷۳-۹۰.

- 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. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Cemaloğlu, N., Daşci E., Şahin, F. (2013). Causes Of Primary Schools Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Study. *ASOSJOURNAL: The Journal Of Academic Social Science*, 1(1), 112- 124.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of management*, 26(1), 5-30.
- 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.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9, 47.
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2021). A multi level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. *Applied Psychology*, 70(2), 606-642.
- Moaşă, H. (2013). Struggling for organizational identity: Employee voice and silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 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*, 25(4), 706-725.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- 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*. Emerald Group Publishing Limited.
- Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory (Doctoral dissertation, The George Washington University).

- Snow-Gerono, J. L. (2005). Professional development in a culture of inquiry: PDS teachers identify the benefits of professional learning communities. *Teaching and teacher education*, 21(3), 241-256.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*. 27(5), 441-458.

