



Phenomenology of Organizational Silence (Case Study Farhangian University)

Iraj Mehdizadeh 

Lectur, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.
E-mail: mahdizadeh_iraj45@cfu.ac.ir

Saeed Rajaipour * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

Seyed Ali Siadat 

Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

Abstract

Objective

Organizational silence is a prevalent issue in contemporary organizations, and neglecting it can have negative consequences on individual, group, and organizational levels. This research aims to explore the lived experiences of faculty members and staff to identify the factors contributing to organizational silence at Iranian Farhangian University.

Methods

This research adopted a qualitative approach with a phenomenological method. The participants were faculty members at Farhangian University in the 9th region of eastern Iran. To identify the factors influencing organizational silence, a purposive sampling method with maximum variation was used, taking into account participants' educational backgrounds, personal experiences, and perceptions of organizational silence. The number of participants reached theoretical saturation with 16 individuals. The research instrument was a semi-structured interview. To ensure the reliability of the interviews, the Guba and Lincoln criteria (credibility, transferability, dependability, and confirmability) were applied. The inter-coder reliability was 86%, and confirmability was achieved through peer review. Data analysis was conducted using Smith's 6-step content analysis and coding process with Max.Q.DA software.

Results

The interview analysis results were organized into three main categories: external organizational, internal organizational, and individual, with 11 main themes and 64 subthemes. In the external organizational category, the main themes are political and social

factors. In the internal organizational category, the main themes include structural, communicative, managerial, human resources, supervisory, economic factors, and organizational climate. In the individual category, the main themes are knowledge and motivation. Upon further review, it was determined that the structural theme consists of organizational breadth, decision-making centralization, hierarchical structure, disregard for organizational values, and cumbersome rules and regulations. The communication theme includes external organizational interactions, one-way communication flow, visibility of a specific group, prevalence of informal relationships, use of social media within the university, and negative reactions to colleagues' comments. Several management issues were identified, including a lack of critical thinking among managers, failure to implement ideas, managers ignoring reality, lack of transparency in decision-making, authoritarian management, and intolerance for negative feedback. Gender discrimination in the delegation of authority, lack of promotion based on merit, lack of recruitment and employment based on openness and creativity, absence of a meritocracy, lack of appreciation for employees' efforts, and job insecurity were grouped under the human resources theme. The supervision and control theme revealed that securitization of the work environment, emphasis on employee control, university control processes, external regulatory bodies, and the silent punishment and marginalization of employees are significant factors. In the economic theme, the focus was on rewarding practical proposals, the prevailing economic conditions of individuals, and urgent economic needs such as salary increases and job security. Concerns about freedom of speech, compliance and obedience, poor quality of the work environment, lack of a supportive atmosphere, prevalence of a culture of indifference, and flattery and praise were raised in discussions of the organizational climate theme. In the individual category, the knowledge and motivation themes were explored. The knowledge theme encompasses several key issues: organizational knowledge insufficiency, low experience among administrative staff, attention to rumors instead of official information channels, lived experiences of the consequences of participation, and the inability to articulate issues. The motivation theme includes individual expectations, personal goals, perceived inability to effect change, psychological safety, work motivation, distrust, resilience, reduced self-confidence, learned helplessness, lack of belonging, suppression of voice, job insecurity, inability to voice concerns, work overload, and individual considerations such as expediency, position-taking, and vested interests.

Conclusion

Based on the research findings, the following recommendations can be made to reduce and prevent organizational silence at Farhangian University as a negative organizational behavior:

- Strengthening a robust organizational culture and creating a supportive, safe, and empathetic environment.
- Organizing empowerment workshops for faculty members and managers on the administrative system and familiarity with laws.
- Decentralizing the university and delegating more authority to provincial university managers.

- Establishing a suggestion system within the university.
- Formulating necessary economic regulations to encourage and motivate members.
- Eliminating discriminatory behaviors and utilizing the capacity of all individuals in proportion to their expertise and skills in university management.
- Emphasizing the holding of freethinking forums and trust-building initiatives for presenting opinions.
- Implementing a meritocracy system, merit-based selection, and merit-based appointments, especially in key positions within the university.

Keywords: Organizational silence, Phenomenology, Employees, University of Teacher Training

Citation: Mehdizadeh, Iraj, Rajaipour, Saeed & Siadat, Seyed Ali (2024). Phenomenology of Organizational Silence (Case Study Farhangian University). *Journal of Public Administration*, 16(3), 661- 695. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.3, pp. 661- 695

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 20, 2024

Received in revised form: July 02, 2024

Accepted: August 03, 2024

Published online: September 22, 2024



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان)

ایرج مهدی زاده

مربی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: mahdizadeh_iraj45@cfu.ac.ir

سعید رجایی پور *

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

سید علی سیادت

استاد، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه سکوت سازمانی یکی از مشکلات سازمان است که بی‌توجهی به آن، بر ابعاد فردی، گروهی و سازمانی آثار نامطلوبی می‌گذارد. پژوهش حاضر با هدف معناکاوی در ادراک و تجربه زیسته اعضای هیئت علمی و کارکنان، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان انجام شد.

روش: این پژوهش از نظر رویکرد کیفی و از لحاظ روش، مبتنی بر مطالعات پدیدارشناسی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ شرق کشور بودند. برای شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، به دلیل تفاوت نسبی مشارکت‌کنندگان در مدرک تحصیلی و همچنین، تجربه‌های فردی و برداشت‌های آنان از سکوت سازمانی، از روش نمونه‌گیری هدفمند با تغییرات بیشینه استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که پس از مصاحبه با ۱۶ نفر، اشباع نظری حاصل شد. برای اطمینان از قابلیت پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از معیارهای گویا و لینکلن (قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید) استفاده شد. برای تأیید قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصان قرار گرفت و به منظور تأیید قابلیت اتکا، توافق بین کدگذاران انجام شد و از یک متخصص که بر موضوع این پژوهش اشراف داشت، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. پایایی بین دو کدگذار ۸۶ درصد به‌دست آمد. قابلیت تأیید از طریق مرور و بازخورد همتایان انجام شد. تجزیه و تحلیل بر اساس تحلیل محتوای شش‌مرحله‌ای «اسمیت» و کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در ۳ مقوله برون‌سازمانی، درون‌سازمانی و فردی و ۱۱ تم اصلی و ۶۴ تم فرعی سازمان‌دهی شد. در مقوله برون‌سازمانی تم‌های اصلی سیاسی و اجتماعی قرار گرفت. در مقوله درون‌سازمانی تم‌های اصلی ساختاری، ارتباطی، مدیریتی، منابع انسانی، نظارتی، اقتصادی و جو سازمان مشخص شد و در مقوله فردی تم‌های اصلی دانشی و انگیزشی به‌دست آمد. در بررسی بیشتر، مشخص شد که تم ساختاری متشکل از گستردگی سازمان، تمرکز در تصمیم‌گیری، ساختار سلسله‌مراتبی، بی‌توجهی به ارزش‌های سازمانی و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر است. تم ارتباطی شامل تعاملات برون‌سازمانی، جریان ارتباطی یک‌طرفه، دیده‌شدن یک گروه خاص، حاکمیت روابط غیررسمی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه، واکنش منفی به اظهار نظر همکاران است. در تم مدیریتی عدم روحیه انتقادپذیری مدیران، عدم کاربست ایده‌ها، نادیده‌گرفتن واقعیت‌ها توسط مدیران، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری،

مدیریت استبدادی وعدم تحمل بازخوردهای منفی مطرح می‌شود. در تم منابع انسانی تبعیض جنسیتی در تفویض اختیار، عدم ارتقا بر اساس تلاش، عدم جذب و به کارگماری بر اساس خودگشودگی و خلاقیت، عدم وجود نظام شایسته‌سالاری وعدم قدرشناسی از فعالیت‌های شایسته کارکنان، عدم امنیت شغلی سازمان‌دهی شد. در تم نظارت و کنترل نتایج نشان داد که امنیتی شدن فضا، تأکید بر کنترل کارکنان، فرایندهای کنترلی دانشگاه، نهادهای نظارتی خارج از سازمان و تنبیه و به حاشیه‌راندن کارکنان در سکوت مؤثرند. در تم اقتصادی ارائه پاداش به پیشنهادهای کاربردی، وضعیت اقتصادی حاکم بر افراد، ضرورت‌های عاجل اقتصادی از قبیل افزایش حقوق و ادامه کار قرار گرفت. در تم جو سازمان‌نگرانی از آزادی بیان، تبعیت و اطاعت‌پذیری افراد، پایین بودن کیفیت محیط کار، عدم جو حمایت‌گرا، رواج فرهنگ بی‌تفاوتی، تملق و تمجید قرار گرفت. در مقوله فردی تم‌های دانشی و انگیزشی سازمان‌دهی شد. برای تم دانشی مؤلفه‌های نابسندگی دانش سازمانی، تجربه کم افراد در بخش اداری، توجه به شایعات به جای کانال‌های رسمی اطلاعات، تجارب زیسته از تبعات مشارکت وعدم توانمندی در تبیین موضوعات شناسایی شد. در تم انگیزشی در نظر گرفتن انتظارات فردی، در نظر گرفتن اهداف فردی، احساس ناتوانی کارکنان در تغییر، امنیت روانی، انگیزه کاری، بی‌اعتمادی، تاب‌آوری، کاهش اعتمادبه‌نفس، درماندگی آموخته‌شده، عدم احساس تعلق به سازمان، عدم اظهارنظر، عدم امنیت شغلی، عدم توانایی در انتقال موضوع، مشغولیت کاری، ملاحظات فردی از قبیل مصلحت‌اندیشی، حفظ موقعیت و مسائل منفعتی سازمان‌دهی شد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش، برای کاهش یا جلوگیری از سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان، به‌عنوان رفتار سازمانی منفی، این راه‌کارها پیشنهاد می‌شود: تقویت فرهنگ سازمانی قوی و ایجاد جو حمایت‌گرانه، امن و همدلانه؛ برنامه‌ریزی دوره‌های توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و مدیران در زمینه نظام اداری و آشنایی با قوانین؛ تمرکززدایی در دانشگاه و تفویض اختیار بیشتر به مدیران استانی دانشگاه؛ برقراری نظام پیشنهادها در دانشگاه؛ تنظیم قوانین اقتصادی لازم برای تشویق و ایجاد انگیزه در اعضا؛ حذف رفتارهای تبعیض‌آمیز و استفاده از ظرفیت همه افراد به تناسب تخصص و مهارت در اداره دانشگاه؛ تأکید بر برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و اعتمادسازی برای ارائه نظرها؛ به‌کارگیری نظام شایسته‌پروری، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری، به‌ویژه در پست‌های ستاره‌دار دانشگاه.

کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی، پدیدارشناسی، کارکنان، دانشگاه فرهنگیان.

استناد: مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۶۱-۶۹۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.378304.3525>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۶۶۱-۶۹۵

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه^۱

هر سازمانی برای رشد و حرکت روبه‌جلو و حتی شناسایی مشکلات و چالش‌های مختلف درون‌سازمانی به کارکنان و ایده، نظر، دغدغه‌ها، نگرش‌ها، پیشنهاد و انتقاد آن‌ها وابسته است. در واقع، هر جنبه و فعالیت در یک سازمان با مشارکت افراد صورت می‌پذیرد و اگر مدیر نتواند به‌خوبی از دانش، مهارت و نگرش کارکنان بهره‌بردارد، نخواهد توانست به اهداف و مقاصد خود دست یابد (عبدو، حسن و بدران^۲، ۲۰۲۳). در واقع، سازمان‌ها به‌منظور موفقیت و کسب مزیت رقابتی به مشارکت همه‌جانبه کارکنان خود نیاز و وابستگی بالایی دارند (ستین^۳، ۲۰۲۰). به‌بیان دیگر، سازمان‌ها برای تداوم موفقیت و خلق مزیت رقابتی خود، به بازخورد کارکنان، به‌عنوان افرادی که به‌طور مستقیم با فرایندهای انجام کار درگیرند، نیاز دارند (گنجر، آتای، گوردگان و کولاک اوغلو^۴، ۲۰۲۳). بر همین اساس نیز انتظار می‌رود کارکنان سازمان‌های هزاره سوم، در تحرک و کنش‌گرایی سازمان نقش پویا و فعال‌تری داشته باشند (فروهر، هویدا، جمشیدیان و قانع‌نیا، ۱۴۰۰). اگرچه در مطالعات سازمانی، ایده‌هایی همچون مدیریت دانش (خسروی، خلیلی و محمدی، ۱۴۰۳)، نظام پیشنهادها^۵ (افخمی اردکانی، رجب‌پور و علی محمدی، ۱۳۹۹)، مدیریت مشارکتی^۶ (پناهی و کاظمی، ۱۴۰۲)، دموکراسی سازمانی (علی‌زاده، شریعتی و نوری راد، ۱۴۰۳)، توانمندسازی کارکنان (علی‌رحم‌زاده، میرسپاسی و دانش فرد، ۱۳۹۹)، مدیریت کیفیت فراگیر (پاروماسور^۷، ۲۰۱۳)، سوت سازمانی (سالمی، کشته‌گر و مرادیگی، ۱۴۰۳) و غیره برای این منظور در نظر گرفته شده است تا سهم مشارکت کارکنان در سازمان بالاتر برود و کارکنان بتوانند ایده‌ها، نظرها، پیشنهادها، دغدغه‌ها و انتقادهای خود را درباره مدیریت و نحوه کار، نتایج و حتی مشکلات و چالش‌های مختلف سازمانی ارائه کنند، با وجود این در بسیاری از موارد، کارکنان از بیان دیدگاه خود اجتناب می‌کنند. به اعتقاد صاحب‌نظران و پژوهشگران مطالعات سازمانی، زمانی که کارکنان آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار و بیان ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخش در موقعیت‌های سازمان اجتناب می‌کنند، سکوت سازمانی رخ می‌دهد و در سازمان حاکم می‌شود (مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت، ۱۴۰۱). مطالعه سکوت سازمانی سرنخ خوبی است از اینکه کارکنان چه موقع ایده‌ها و نظریات خود را درباره سازمان و مسائل مرتبط با آن بیان می‌کنند (اولچر و کوشکون^۸، ۲۰۲۴).

در دیدگاه کلاسیک، این مسئله به‌مثابه شاخصی از هماهنگی به شمار می‌رفت؛ اما در دنیای مدرن مدیریت به‌عنوان شاخصی از کناره‌گیری کارکنان از سازمان تلقی می‌شود (گولر و اوچاک^۹، ۲۰۲۳). در حال حاضر سکوت سازمانی به یک امر فراگیر و بحران‌زا در سازمان‌ها مبدل شده است و تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد از مدیران نگران وضعیت سکوت کارکنان خود هستند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱)؛ به‌ویژه زمانی که در سازمان سکوت به شکل یک فرهنگ غالب در

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

2. Abdou, Hassan & Badran

3. Cetin

4. Gencer, Atay, Gurdogan & Colakoglu

5. Suggestion system

6. Collaborative management

7. Parumasur

8. Ölçer & Coşkun

9. Güler & Ocak

سازمان خودنمایی کند، می‌تواند نشانه‌ای هرچند خاموش از بیماری سازمان باشد. فراگیر شدن سکوت در سازمان نیز می‌تواند به سهم خود، روی فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارد (جوزف و شتی^۱، ۲۰۲۲). به‌هرحال، لازم است این بیماری، به‌شکل جامع در سازمان آسیب‌شناسی و برای رفع آن، چاره‌اندیشی و اقدام شود؛ زیرا بی‌توجهی به این امر سکون و حتی مرگ سازمان را به‌دنبال خواهد داشت (حسنی، احمدی، سرمست و الوداری، ۱۳۹۹). شواهد و بررسی‌ها حاکی از آن است که به‌صورت روزانه، هفتگی و ماهانه، کارکنان با مواردی در سازمان مواجه می‌شوند که فکر می‌کنند باید درباره آن صحبت شود؛ اما سکوت می‌کنند و این موضوع می‌تواند به اثربخشی فردی و جمعی، توسعه و بهروزی^۲ آسیب وارد کند (نول و همکاران^۳، ۲۰۲۱). همچنین، مشخص شده است که سکوت سازمانی در سطح فردی با نارضایتی کارکنان، غیبت از کار، خروج از سازمان، بروز تعارض‌های درونی، اختلال در فرایندهای تصمیم‌گیری، مشکلات ارتباطی و خفه‌شدن تغییر و نوآوری و جلوگیری از بازخورد مثبت و منفی به مدیریت همراه است (زهرا و سابرینا^۴، ۲۰۲۲).

پژوهشگران خاطرنشان می‌کنند که در دوران معاصر سازمان‌های متعددی به پدیده سکوت سازمانی مبتلا هستند؛ ولی مطالعات اندکی به بررسی علل این پدیده در سازمان‌ها پرداخته‌اند که انجام پژوهش‌های بومی در این زمینه، به‌قطع می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل سازمانی و مدیریتی باشد. به‌طورکلی، همه سازمان‌ها به ایده‌ها، نظرها، پیشنهادها، انتقادات و مشارکت کارکنان نیاز دارند؛ اما این قضیه در سازمان‌های خدماتی و از جمله مؤسسه‌های آموزشی و دانشگاه‌ها، به چند دلیل، اهمیت بیشتر و ویژه‌تری می‌یابد؛ از جمله اینکه سکوت سازمانی می‌تواند مانع نوآوری در دانشگاه‌ها شود و به‌عنوان یک فرایند ناکارآمد در دانشگاه، هزینه‌ها و تلاش‌ها را تباه کند (پناهی و کاظمی، ۱۴۰۲)؛ تسهیم دانش و مشارکت اعضا (به‌ویژه استادان) را هنگام تصمیم‌گیری محدود کند (لطفی دهخوارقانی و مهارتی، ۱۴۰۱)؛ سیستم دانشگاه را از دریافت بازخورد و دیدن و اصلاح معایب محروم سازد (فهامی، محمودی و شاه طالبی، ۱۳۹۸). همچنین، مشخص شده است که در بسیاری از موارد، سکوت می‌تواند مانع مهمی در راه رسیدگی به تخلف‌ها و مسائل اخلاقی سازمان باشد (کونل و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به تجربه مدیریتی نگارنده در دانشگاه فرهنگیان و مختصات خاص آن که به امر تربیت معلمان نسل آینده مبادرت می‌ورزد، سکوت سازمانی در این دانشگاه مهم است؛ زیرا فرهنگ سکوت ادراک شده در دانشگاه فرهنگیان، می‌تواند روی تربیت دانشجو معلمان نقش منفی و ناخوشایندی داشته باشد و چرخه معیوبی را در این جریان ایجاد کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر باهدف پدیدارشناسی ادراک اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان در زمینه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی اجرا شده است.

پیشینه نظری پژوهش

سکوت سازمانی

آیا بی‌خبری برای سازمان‌ها خوش‌خبری است؟ این پرسشی است که مدیران سازمان با توجه به اینکه آیا با سکوت

1. Joseph & Shetty
2. Well-being
3. Knoll et al.
4. Zohra & Sabrina

سازمانی مواجه شده‌اند یا خیر، می‌توانند با قطعیت درباره آن نظر بدهند؛ ولی در واقع، در بسیاری از موارد جنبه تاریک ارتباط سازمانی این است که کارکنان از اظهار نظر درباره مسائل مختلف سازمان به شکل عامدانه اجتناب کنند و سازمان را از دانش ارزشمند خود محروم سازند و در نتیجه امکان تغییر مثبت یا حل مشکلات سازمانی به حداقل برسد (گولر و اوچاک، ۲۰۲۳). مروری بر مطالعات انجام شده در حوزه سکوت سازمانی، بیانگر آن است که مفهوم سکوت سازمانی به معنای امروزی آن، طی دوره‌های زمانی دستخوش تغییرات زیادی شده و در هر دوره، به طور متفاوت تعبیر و تفسیر شده است. به طور کلی دو دلیل در رابطه با سکوت افراد مطرح است. دلیل نخست به فرهنگ عمومی جامعه برمی‌گردد؛ به گونه‌ای که سکوت را چه در خانواده و چه در اجتماع یا محل کار پسندیده می‌داند. این دسته در بررسی مبانی اعتقادی و فرهنگ کشورها، از جمله کشور ایران مشاهده می‌شود. یکی دیگر از دلایل این است که تا پیش از این، تصور می‌شده است که سکوت کارکنان، به منزله توافقی و رضایت آن‌ها از سیاست‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای همکاران و سرپرستان است (وینن، کلایزن، ورهوست، لاگرید و رولان^۱، ۲۰۱۹). با این نگاه، سکوت بیشتر به عنوان یک پدیده مثبت ارزیابی می‌شده است تا منفی و مخرب؛ اما به تازگی پژوهشگران دریافته‌اند که سکوت ممکن است یک استراتژی انتخابی از سوی کارکنان باشد (پارک، تانگیرالا، ساناریا و اکیرالا^۲، ۲۰۲۲) که طی آن کارکنان، به طور عامدانه از اظهار نظر در خصوص مسائل سازمانی خودداری می‌کنند (جوزف و شتی^۳، ۲۰۲۲، گولر و اوچاک، ۲۰۲۳) و به این نتیجه رسیده‌اند که صحبت کردن درباره مسائل سازمان، کار بیهوده‌ای است و حتی صحبت کردن درباره مسائل سازمان به ضرر آن‌هاست (یانگ و ماسشولدر^۴، ۲۰۱۰). گاهی نیز به دلایل مختلفی مانند ناهم‌سویی اهداف سازمان با اهداف آن‌ها یا عدم تحقق خواسته‌های آنان، ترجیح می‌دهند کنار باشند و نوعی به حاشیه راندن ترجیحی را تجربه کنند (موسوی و اصغری صارم، ۱۴۰۲). در این میان نکته مشهود این است که محور اصلی پدیده سکوت سازمانی، کارکنان سازمان‌ها هستند. بر اساس مدل مفهوم‌سازی سکوت سازمانی دابن، آنگ و بوترو^۵ (۲۰۰۳)، رفتارهای هدفمند و سطح فردی، انگیزه‌ها و اظهار نظرهای کارکنان که در تعاملات رودررو در سازمان رخ می‌دهد، سبب‌ساز سکوت می‌شود. صاحب‌نظران این حوزه، بر این باورند که مفهوم سکوت سازمانی مفهومی پیچیده است و درک صحیح از آن و همچنین ارائه راه‌کارهایی عملیاتی برای درمان آن نیز به سادگی تحقق نمی‌یابد. به طور کلی، سکوت سازمانی رفتاری است که کارکنان به طور عمدی از ارائه اطلاعات و بیان ایده‌ها و نظرهای خودشان درباره موقعیت‌ها یا مشکلات مهم سازمان، برای اهداف مختلف اجتناب می‌کنند (جوزف و شتی^۶، ۲۰۲۲). کاراکا^۵ (۲۰۲۳) سکوت سازمانی را واکنشی از سوی کارمندان می‌داند. کارکنان می‌توانند تغییراتی را انجام دهند و این تغییرات را در محیط کاری خود حفظ کنند؛ اما تمایل ندارند که ارزیابی احساسی، شناختی و رفتاری مرتبط با موضوعات محل کار را به اشتراک بگذارند. به طور کلی، می‌توان سکوت سازمانی را وضعیتی تعریف کرد که در آن کارکنان به دلایل مختلف و به صورت ارادی، حالتی منفعل در سازمان پیدا می‌کنند و حاضر نیستند

1. Wynen, Kleizen, Verhoest, Læg Reid & Rolland
2. Parke, Tangirala, Sanaria & Ekkirala
3. Yang & Mossholder
4. Dyne, Ang & Botero
5. Karaca
6. Organizational silence

در خصوص مسائل و موضوعات مختلف درون سازمان اظهار نظر کنند. به اعتقاد صاحب‌نظران سکوت سازمانی فقط به معنای حرف نزدن نیست، بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، ارائه‌نکردن، نشنیدن و همچنین، نادیده‌گرفتن، پنهان‌کردن و اجتناب‌کردن است (گولر و اوچاک، ۲۰۲۳)؛ بلکه می‌تواند به شکل سکوت جمعی در جلسه‌ها، مشارکت کم در طرح‌های پیشنهادی و اظهارنظر گروهی اندک و غیره نمایان شود (جعفری، یزادن پناه و معصومی^۱، ۲۰۱۹).

سکوت سازمانی می‌تواند در سطح فردی یا سازمانی و در تمام سطوح و سلسله‌مراتب آن باشد (جوزف و شتی، ۲۰۲۲). در سطح فردی، انگیزه‌های افراد از اختیار سکوت متفاوت است. ممکن است انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه و فرصت‌طلبانه داشته باشند که به چهار نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی، نوع دوستانه و فرصت‌طلبانه منجر می‌شود. سکوت مطیع، به واسطه پذیرش شرایط و ادراک خودکارآمدی پایین در شرایط تغییر شکل می‌گیرد؛ درحالی‌که سکوت تدافعی نمایانگر ترس از ابراز اطلاعات و کنمان حقایق، به منظور محافظت از خود و سکوت نوع‌دوستانه حاصل، خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه در راستای منافع سازمان و هم‌دستی با سایر ذی‌نفعان است (زارعی، طاهری و سیار، ۱۳۹۰) و سکوت فرصت‌طلبانه شرایطی است که در آن، فرد به منظور کسب منافع شخصی به طور عمدی از ارائه اطلاعات اجتناب می‌کند. جلوه این نوع سکوت ارائه اطلاعات ناقص یا تحریف شده است. هدف از این عمل حفظ قدرت و شرایط موجود است تا اینکه آینده فرد بر اثر تغییرات دستخوش تهدید نشود. البته همیشه انگیزه‌های فردی نیست که افراد را به سکوت می‌کشاند گاهی فشارهای اجتماعی و گروهی و حس هم‌نوایی با جماعت، در اقلیت‌بودن یا ماریپیج سکوت^۲، عدم تمایل به شنیدن اطلاعات بد و ناخوشایند و با نگرانی از برهم خوردن روابط اجتماعی باشد. با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان انواع سکوت سازمانی را بر اساس عوامل اجتماعی دسته‌بندی کرد (پروسکا و سایکوجیوس^۳، ۲۰۱۸):

- سکوت رابطه‌ای^۴: سکوت کردن به خاطر ترس از آسیب‌رسیدن به رابطه افراد با یکدیگر و سازمان.
- سکوت مصلحتی: سکوت در خصوص مسائل و موضوعاتی که ممکن است گفتن آن‌ها در عملکرد و محیط کار اختلال ایجاد کند یا ساکت ماندن به خاطر نتایج منفی همچون ناامنی که گاهی به سکوت همکارانه هم تعبیر می‌شود.
- سکوت خاموش^۵: نارضایتی از شرایط، آگاهی از وجود گزینه‌های جایگزین که ممکن است به ضرر یا فایده گروهی خاص باشد.
- سکوت مطلوبیت اجتماعی^۶: حفظ اطلاعات اختصاصی و محرمانه.

با عنایت به توضیحات فوق و نظر به مرور پیشینه پژوهش و ادبیات نظری حول موضوع سکوت سازمانی که در

ادامه نیز به تفصیل توضیح داده خواهد شد، در این پژوهش، بر اساس مدل منتهی به سکوت سازمانی موریسون و

1. Jafary, Yazdanpanah & Masoomi

2. Spiral of silence

3. Prouska & Psychogios

4. Relational silence

5. Quiescence silence

6. Prosocial silence

میلیکن^۱ (۲۰۰۰)، سکوت پدیده مرتبه‌ای و جمعی فرض شده و به دنبال این سؤال است که چرا و چطور عوامل مهمی در سازمان‌ها به شکل‌گیری جو سکوت و به دنبال آن ساکت شدن کارکنان منجر می‌شود؟

پیشینه تجربی پژوهش

در حوزه سکوت سازمانی پژوهش‌های متعددی انجام شده است که مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل ارائه می‌شود. شهبابی نیا (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود با عنوان «تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و هویت سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اهواز» که به صورت هم‌بستگی و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، روی ۳۶۱ معلم مقطع ابتدایی شهر اهواز انجام داد، نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا و سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های سبک رهبری تعامل‌گرا و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین سبک رهبری عدم‌مداخله و سکوت سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سبک‌های رهبری، به جز سبک تعامل‌گرا قادر به پیش‌بینی سکوت سازمانی هستند.

مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل رابطه سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان دانشگاه ارومیه» با استفاده از روش توصیفی - هم‌بستگی روی نمونه ۲۳۵ نفر نشان دادند که به کارگیری سبک رهبری اخلاقی در سازمان، می‌تواند موجبات اعتماد سازمانی را فراهم آورد و سکوت حاکم بر سازمان را بشکند و با ایجاد شور و جنبش لازم در کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقیت کارکنان تسهیل کند.

رحیمی و مظاهری راد (۱۳۹۶) با عنوان «اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان» که با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مرور متون و روش توصیفی - هم‌بستگی صورت گرفت، نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان باعث کاهش سکوت در سازمان شوند. قائد امینی، ابراهیم‌زاده دستجردی و صادقی ده چشمه (۱۳۹۹) در بررسی فهم تجربه سکوت سازمانی به روش کیفی علل بروز سکوت سازمانی را در چهار مقوله فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی و پیامدهای آن را در دو مقوله اصلی طبقه‌بندی کردند و نشان دادند که برای جلوگیری از نتایج زیان‌بار سکوت، شناخت پیشایندهای سکوت در سازمان ضروری است. افخمی اردکانی و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی تأثیر پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در کاهش رفتار سکوت کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تهران، روی ۱۸۱ نفر با استفاده از پرسش‌نامه و روش شبه‌آزمایشی نشان دادند که نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت سازمانی را کاهش دهد. شجری، اصغری و صمدی (۱۴۰۰) در پژوهش کیفی مفهوم‌پردازی سکتی سازمانی برانگیختن افراد به بازخورد منجر به سکتی سازمانی و در نهایت آسیب رفتاری سکوت می‌شود.

موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) در پژوهش فهم پدیده به حاشیه‌رانده شدن در سازمان با روش کیفی و روش نمونه‌گیری هدفمند، با انجام ۶۰ مصاحبه و فن تحلیل مضمون تحلیل نتایج نشان دادند، در به حاشیه‌رانده شدن

ترجیحی، به دلیل ناهم‌سویی اهداف سازمان و فرد و عدم تحقق و برآورده شدن خواسته‌های کارکنان و بی‌توجهی تعمدی سازمان به شایستگی و توانایی افراد، کارکنان از سازمان فاصله می‌گیرند و ترجیح می‌دهند که به جای حضور در بطن کار در حاشیه باشند. کارکنان به حاشیه‌رانده شده در سازمان، دچار سکوت سازمانی و انزوا و طرد از سازمان می‌شوند.

مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) در پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی با روش ترکیبی اکتشافی و نمونه ۱۸۰ نفر از کارکنان دانشگاه فرهنگیان نشان دادند که به‌کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا، از طریق توانمندسازی کارکنان، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد. ابراهیمی و زرجو (۱۴۰۳). در بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر نقش میانجی‌گری تمامیت ادراک‌شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر با روش توصیفی - پیمایشی و حجم نمونه ۲۹۳ نفر نشان دادند که تمامیت ادراک‌شده رهبران با افزایش مشارکت و پذیرش مسئولیت‌ها توسط کارکنان همراه است و در نتیجه، کارکنان را در راستای اثربخشی و کارایی رهبری تیم ترغیب می‌کند و برعکس فقدان تمامیت ادراک‌شده، مثل عدم صداقت، درستی، انصاف، اصالت و عدم انسجام رفتاری رهبر، نشاط کارکنان و سلامت جسمی و روانی آن‌ها را تنزل می‌دهد و به ناامیدی، خستگی، اضطراب و نارضایتی و عدم همکاری منجر می‌شود.

چانگ، یونگ و هان^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش سکوت رهبران در محل کار نشان دادند رهبران می‌توانند در سازمان با رفتار خود سکوت را حفظ، تضعیف یا خاموش و تبدیل به آوا کنند. کاراکاس^۲ (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود نشان داد که بین حمایت سرپرستان و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد و به‌ویژه یکی از دلایل خاصی که کارکنان حاضر نیستند سکوت خود را بشکنند، به عدم اعتماد به سرپرستان برمی‌گردد.

جیویسیوف اوفارتین و بروسکایت و ویدلسکا^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین ویژگی‌های دموگرافیک با سکوت سازمانی روی ۱۰۴ نفر از معلمان متوسطه لیتوانی نشان دادند که ویژگی‌های دموگرافیک و سکوت سازمانی، از نظر آماری تفاوت فراوانی ندارند؛ ولی مردان نسبت به زنان به‌طور فعالانه سکوت می‌کنند. سکوت اجتماعی معلمان بسیار جوان (۱۸-۲۴) آشکار بود و برای گروه‌های سنی بالاتر از ۴۱ سال، رفتارهای سکوت منفعلانه بیشتر دیده می‌شود و معلمان مجرد معمولاً در مقایسه با معلمان مطلقه (طلاق داده‌شده) که بیشتر سکوت منفعلانه می‌کنند، فعالانه سکوت می‌کنند. چپاک^۴ (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داد که بین سکوت سازمانی، نفاق سازمانی و شایعه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نفاق سازمانی نقش واسطه‌ای جزئی در رابطه بین سکوت سازمانی و شایعه سازمانی دارد.

کریس و همکاران^۵ (۲۰۲۱) در بررسی عواملی که بر سکوت محل کار در میان پزشکان بیمارستان در ایرلند تأثیر می‌گذارد، نشان دادند که خطر شهرت، کمبود انرژی و زمان، عدم توانایی در ایجاد تغییر و هنجارهای فرهنگی، پزشکان را از ایجاد نگرانی در مورد شرایط کار منصرف می‌کند.

1. Chang, Chou & Han

2. Karakaş

3. Jesevičiūtė Ufartienė, Brusokaitė & Widelska

4. Çayak

5. Creese et al.

گنجر و همکاران (۲۰۲۱) طی بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان هتل در کشور ترکیه با نمونه آماری ۳۸۹ کارمند شاغل در هتل‌های چهار و پنج ستاره در منطقه کوش آداسی ترکیه دریافتند که فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری با سکوت سازمانی ندارد؛ اما فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با عملکرد شغلی ارتباط معناداری دارد. همچنین مشخص شد که در حالی که سکوت سازمانی با عملکرد شغلی ارتباط معناداری ندارد، ابعاد آن به‌طور معناداری با عملکرد شغلی مرتبط است.

یائو، ژیانگ و شن^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر سکوت سازمانی معلمان بر عملکرد شغلی و نقش میانجی توانمندسازی - تعهد سازمانی که به شیوه پیمایشی روی ۵۶۴ معلم ابتدایی و متوسطه کشور چین انجام داده بودند، به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی معلمان با عملکرد شغلی رابطه منفی و معنار دارد. توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی نقش میانجی دارد.

یاغار و دوکمه یاغار^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی، قصد ترک شغل و عملکرد شغلی پرستاران با نمونه آماری ۲۲۴ نفر در کشور ترکیه نشان دادند که سکوت سازمانی با عملکرد شغلی و اشتیاق شغلی هم‌بستگی منفی و با قصد ترک شغل هم‌بستگی مثبت دارد. به عبارتی کاهش سطح سکوت سازمانی پرستاران در کاهش تمایل به ترک و افزایش اشتیاق شغلی و سطح عملکرد شغلی مؤثر است.

افضل و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه سکوت سازمانی و تعهد کارکنان در سطح دانشگاه چین» با حجم نمونه ۴۲۰ نفر به روش پیمایشی، دریافتند که بین سکوت سازمانی و تعهد معلمان دانشگاه رابطه مثبت و قوی وجود دارد. همچنین یافته‌ها بیانگر این است که معلمان زن، به دلیل سکوت رضایت‌بخش و سکوت دفاعی بیش از معلمان مرد سکوت می‌کنند؛ اما معلمان مرد به دلیل سکوت اجتماعی ترجیح می‌دهند که سکوت کنند. معلمان روستایی به دلیل سکوت رضایت‌بخش بیشتر از معلمان شهری که متعلق به مناطق شهری هستند سکوت می‌کنند.

در مطالعات پدیدارشناسی پروان هوسرل معتقدند که نباید تا پایان مرحله تحلیل داده‌ها سراغ داده‌های گذشته رفت و باید در مرحله تفسیر می‌توان این کار را انجام داد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷)؛ اما مرور نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که با وجود پژوهش‌های زیاد در زمینه سکوت سازمانی، اغلب پژوهش‌ها متکی بر پیشینه و ادبیات پژوهش هستند و بیشتر از منظر داده‌های کمی بررسی شده‌اند، در صورتی که سکوت سازمانی پدیده چندبعدی است که برای شناخت عوامل مؤثر بر آن، می‌بایست آن را در بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی هر سازمان بررسی کرد؛ زیرا برخی موارد افراد سازمان مسائل و مقوله‌هایی را مطرح می‌کنند که به راحتی نمی‌توان از طریق پرسش‌نامه و سایر ابزارهای پژوهشی و یا مطالعه مبانی نظری و تجربی به آن دست یافت. به همین جهت، در این مطالعه سعی شده است با استفاده از روش پدیدارشناسی، ادراکات کارکنان دانشگاه درباره علل سکوت سازمانی بررسی شود؛ زیرا در مطالعات پدیدارشناسی تجربی، پژوهشگر بر توصیف تجارب شرکت‌کنندگان تکیه دارد و به گفته «موستاکاس» باید از رویه‌های شناسایی پدیده

1. Yao, Xiang & Shen

2. Yağar & Dökme Yağar

3. Afzal et al.

مورد مطالعه، حذف تجارب شخصی و جمع‌آوری داده‌ها از افراد مختلفی که پدیده را تجربه کرده‌اند، استفاده کند تا بتواند جوهره اصلی تجربه را به خواننده منتقل کند (مه‌دیون، قهرمانی، فراستخواه و ابوالقاسمی، ۱۳۹۰: ۸۵-۸۴). این پژوهش همچنین می‌تواند به جهت نوپا بودن دانشگاه و عدم پژوهش‌های کیفی در آن، توجیه‌پذیر باشد و به جرئت می‌توان گفت هیچ پژوهشی در دانشگاه فرهنگیان با موضوع سکوت سازمانی به روش کیفی انجام نشده است؛ از این رو پژوهش حاضر می‌تواند افق جدیدی را در مطالعات رفتار سازمانی به‌ویژه سکوت سازمانی در دانشگاه بگشاید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد پژوهشی کیفی و از لحاظ روش، پدیدارشناسی^۱ مبتنی بر روش تحلیل اسمیت است. مطالعه پدیدارشناسی معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا پدیده را توصیف می‌کند. پدیدارشناسی بررسی یا توصیف یک پدیده است. توصیف چیزی است که افراد آن را تجربه می‌کنند (مرادی، پردنجانی و صادقی، ۱۳۹۳). مشارکت‌کنندگان پژوهش ۱۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان استان‌های خراسان جنوبی، رضوی و شمالی بودند که به دلیل قرابت فرهنگی استان‌ها و تجربه زیسته مدیریتی پژوهشگر، به روش نمونه‌گیری هدفمند تغییرات بیشینه انتخاب شدند که در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش

کد	محل خدمت	جنسیت	کارشناسی ارشد	دکتر	سابقه کار
۱	خراسان جنوبی	مرد	*	-	۲۷
۲	خراسان رضوی	زن	-	*	۲۴
۳	خراسان جنوبی	زن	-	*	۳۸
۴	خراسان جنوبی	زن	*	-	۳۰
۵	خراسان شمالی	زن	-	*	۲۷
۶	خراسان شمالی	زن	-	*	۲۵
۷	خراسان رضوی	مرد	-	*	۳۵
۸	خراسان جنوبی	مرد	*	-	۲۵
۹	خراسان جنوبی	زن	-	*	۲۸
۱۰	خراسان جنوبی	زن	-	*	۲۹
۱۱	خراسان جنوبی	زن	-	*	۲۶
۱۲	خراسان شمالی	مرد	-	*	۳۶
۱۳	خراسان رضوی	مرد	*	-	۳۶
۱۴	خراسان رضوی	مرد	-	*	۲۹
۱۵	خراسان رضوی	مرد	-	*	۳۱
۱۶	خراسان جنوبی	زن	-	*	۲۴

برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته تا اشباع نظری استفاده شد. قبل از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان تماس و وقت قبلی گرفته شد. هنگام مصاحبه حضوری ابتدا با اجازه مصاحبه‌شونده و اطمینان در محرمانه بودن اطلاعات از وسیله ضبط صدا استفاده شد؛ سپس موضوع معرفی و مصاحبه طبق پروتکل توافقی آغاز شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه طول کشید. اطلاعات حاصل از مصاحبه، بلافاصله به متن تبدیل و در فایل ورد ذخیره شد. در ادامه، بعد از بازنگری و بازخورد به مصاحبه‌شونده و تأیید وی، به نرم‌افزار مکس کیودا انتقال یافت. شیوه تجزیه و تحلیل کیفی نیز بر اساس تحلیل محتوای «اسمیت» و به صورت زیر انجام گرفت:

۱. مواجهه اولیه، خواندن و مطالعه چندباره داده‌ها برای درک دقیق آن‌ها؛
۲. تشخیص و برچسب‌زدن به مقوله‌ها (افقی‌سازی)؛
۳. احصای گزاره‌های معنادار و مهم مرتبط با پدیده مدنظر؛
۴. فرموله کردن معانی از طریق روشن‌سازی مفاهیم پنهان در جملات مهم (توسعه دسته‌ها به شکل مضمون)؛
۵. فهرست کردن و خوشه‌بندی مقوله‌ها (خلاصه‌سازی مضمون‌های سازمان‌دهی شده)؛
۶. ترکیب نتایج و به دست آوردن توصیفی جامع از طریق اعمال یک نظم و ساختار به خوشه‌ها.

روایی و پایایی پژوهش

در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند. این مفهوم از چهار عنصر قابلیت اعتبار^۱، قابلیت انتقال^۲، قابلیت اتکا^۳ و قابلیت تأیید^۴ تشکیل می‌شود (عباس زاده، ۱۳۹۱). در این پژوهش قابلیت اعتماد با توجه به معیارهای چهارگانه انجام شد که توضیح آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. معیارهای قابلیت اعتماد پژوهش

ردیف	معیار	شیوه اطمینان
۱	قابلیت اعتبار	بازبینی مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده‌ها
۲	قابلیت انتقال	وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و انتخاب اعضای هیئت‌علمی از سه استان خراسان دارای تنوع مدرک، تجربه و سن. البته حداقل ۵ سال سابقه خدمت داشتند.
۳	قابلیت اتکا و اطمینان‌پذیری	بررسی و بازرسی مراحل و دسته‌بندی مقوله‌ها و مضامین توسط استاد راهنما و مشاور، برای مقوله‌بندی و مضامین اصلی و فرعی از تخصصانی که در حوزه رفتار سازمانی کار کرده‌اند نیز، استفاده شد. همچنین از توافق دو کدگذار با ۸۶ درصد توافق استفاده شد.
۴	قابلیت تأیید	ثبت کلیه فعالیت‌ها در گذر زمان و بررسی و بازرسی توسط اساتید راهنما و مشاور و همچنین مرور و بازخورد همتایان

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Conformability

برای بررسی قابلیت اعتبار مصاحبه‌ها بعد از تهیه فایل متنی به مصاحبه‌شونده ارسال تا صحت متن را تأیید کند. این فرایند به دلیل فواصل مکانی طولانی و گاهی با تأخیر انجام می‌شد. برای قابلیت انتقال در انتخاب شرکت‌کنندگان با سوابق تجربی متنوع، مدارک تحصیلی و از سه استان خراسان استفاده شد. برای قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری در هر مرحله کدگذاری و مقوله‌بندی به رؤیت اساتید راهنما و مشاور و همچنین دو نفر از متخصصان رفتار سازمانی و مدیریت رسید و اصلاحات لازم انجام شد. همچنین با تأکید استاد راهنما از توافق دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه توافق دو کدگذار^۱ (ارزیاب)، از یک دانشجوی دکتری که بر موضوع این تحقیق اشراف داشت، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، ۳ مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۳ آمده است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۱	۲۷	۱۲	۸۹
۲	۱۲	۲۵	۱۱	۸۸
۳	۲۰	۳۰	۱۲	۸۰
	جمع	۸۲	۳۵	۸۶

همان‌طور که از جدول ۳ پیداست پایایی بین دو کدگذار ۸۶ درصد است که چون از ۶۰ درصد (کواله^۲، ۱۹۹۶) بیشتر است، قابلیت اطمینان کدگذاری تأیید می‌شود. برای قابلیت تأیید، کلیه مصاحبه‌ها به مرور ثبت و کدگذاری و در اختیار اساتید قرار می‌گرفت تا مرور و بازخوانی کنند.

یافته‌های پژوهش

پس از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در مرحله اول، کلیه مصاحبه‌ها به فایل متنی تبدیل و پس از بازخوانی و ارجاع به مصاحبه‌شونده و تأیید وی بلافاصله وارد نرم‌افزار شد. در این مرحله تمامی برداشت‌های قبلی پژوهشگر درباره سکوت سازمانی به حالت تعلیق درآمد تا کشف پدیده سکوت برگرفته از تجارب مشارکت‌کنندگان بهتر صورت گیرد. در مرحله دوم، عبارات و جمله‌های حاوی اظهارات مهم که مشخص‌کننده نحوه تجربه سکوت توسط مشارکت‌کنندگان هستند،

1. Inter Coder Reliability (ICR)
2. Kvale

مشخص شد (افقی سازی). برخی از اظهارات مهم در جدول ۴ ارائه شده است. اظهارات مهم و معنادار فرموله و ۱۱۰ کد فرموله شده مشخص شد. بعد از مشورت با استاد راهنما و مشاور موارد نامرتبط با موضوع حذف یا موارد مشابه ادغام شد و روی ۶۵ کد اولیه توافق و برچسب زده شد. در مرحله سوم، اظهارات و گزاره‌های معنادار پس از احصاء جهت نگارش توصیفی از تجارب مشارکت کنندگان مورد استفاده قرار گرفتند.

در مرحله چهارم، از درون اظهارات مهم و بامعنی ۱۰ تم اصلی استخراج شد. برای اعتبار سنجی تم‌های اصلی و فرعی در اختیار اساتید راهنما و مشاور و همچنین دو نفر از متخصصان رفتار سازمانی و مدیریت قرار گرفت و بعد از بازنگری تغییرات لازم انجام شد. در مرحله پنجم، جدول خلاصه‌سازی تهیه و به عبارتی تم‌های که در مرحله دوم مشخص شده بود، فهرست شد و خوشه‌های اصلی یا همان مقوله‌ها تعیین و ۳ مقوله اصلی برون سازمانی، درون سازمانی و فردی مشخص شد و از نظر هم‌گرایی درونی و واگرایی بیرونی نیز مورد توجه قرار گرفت.

در مرحله ششم، از طریق اعمال یک نظم و ساختار به خوشه‌ها توصیفی جامع از ادراک شرکت کنندگان در خصوص عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی ارائه که به صورت متنی در جداول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۴. نمونه اظهارات مهم و معنادار

ردیف	نمونه اظهارات	مشارکت کننده
۱	کارکنان از اظهار نظر به دلیل ترس از اشتباه دوری می‌کنند یا خجالت یا توان افراد که بعضاً توان یا جسارت گفتن حرفشان را ندارند.	۱۵
۲	وضعیت اقتصادی افراد و اینکه که چقدر وابسته هستند به درآمدهای ناشی از پستشان و چقدر برایشان مهم است شاید این باعث شود که خیلی از اظهار نظرها را انجام ندهند؛ چون نگران‌اند که بعضی از اضافات حقوقشان را از دست بدهند.	۲
۳	بازنشستگی کارکنان قدیمی و ورود افراد جدید را باید در نظر گرفت، این تاز هواردان به نوعی آگاهانه دچار خودسانسوری جهت تثبیت موقعیت خود هستند؛ در واقع مفهوم «میانگین دوره شغلی کوتاه» به سکوت سازمانی در این دانشگاه کمک کرده است.	۱۳
۴	وقتی که یک فضای رعب و تردید حاکم باشد و افراد بترسند و نمونه‌هایی را دیده باشند که اظهار نظری شده فرد چیزی گفته و بعد برخورد مناسبی با او انجام نشده است.	۱۰
۵	اندازه و گستردگی سازمان مهم است یک سازمانی شما دارید گسترده است مثل سازمان آموزش و پرورش اگر در یک جایی سکوت را بشکند در همان سازمان می‌رود جایی دیگر و بعضی از سازمان‌ها این قدر کوچک و محدود هستند که آنجا محیط این را مجبور کرده و چاره‌ای ندارد اگر اینجا بخواد حرفی بزند با او مقابله می‌شود و آسیب می‌بیند و نمی‌تواند جای دیگر برود.	۱۱

مقوله‌ها

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده سه مقوله اصلی حاصل از تحلیل داده‌ها شناسایی شد: ۱. برون‌سازمانی، ۲. درون‌سازمانی و ۳. فردی.

برون‌سازمانی

در مقوله برون‌سازمانی، تم‌های اصلی سیاسی و اجتماعی - فرهنگی با ۸ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مقوله برون‌سازمانی و تم‌های اصلی و فرعی آن

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی
برون‌سازمانی	سیاسی	دسته‌بندی و گرایش‌های سیاسی
		سیاست ایجاد فضای بسته در سازمان
		دخالت نهادهای نظارتی خارج از سازمان
	اجتماعی - فرهنگی	قومیت‌گرایی و رفتارهای تبعیض‌آمیز
		ترویج فرهنگ دگرخواهانه
		تأثیرپذیری از فرهنگ عامه
		باورهای سنتی و قالب اندیشی
		سبک زندگی خانواده

• الف: تم سیاسی

جدول ۶ تم‌های اصلی و فرعی و مصداق‌های مرتبط با عوامل سیاسی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تم‌های فرعی و مصداق‌های تم اصلی سیاسی

مقوله	تم اصلی	تم فرعی
برون‌سازمانی	سیاسی	سیاست ایجاد فضای بسته در سازمان
		دخالت نهادهای نظارتی خارج از سازمان

فشار گروه‌های سیاسی خارج از سازمان، وابستگی‌های گروهی و جناحی کارکنان به نهادهای بیرونی زمینه‌های سکوت را در دانشگاه ایجاد می‌کند (مصاحبه‌شونده ۷)

مثلاً نیروهای انتظامی و نظامی که خارج از محدوده سازمانی هستند، ممکن است بنا به دلایلی در سکوت افراد تأثیرگذار باشد. نهادهایی که بحث توسعه و گسترش عدالت مثلاً دیوان‌ها یا مراکز دادگستری این‌ها بنا به تسلطی که بر جامعه دارند، ممکن است در سکوت سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشند. (مصاحبه‌شونده ۸)

• ب: تم اجتماعی

در جدول ۷ تم‌های فرعی و مصداق‌های عوامل اجتماعی ارائه شده است.

جدول ۷. تم‌های فرعی و مصداق‌های تم اصلی اجتماعی

مقوله	تم اصلی	تم فرعی	مصداق
برون‌سازمانی	اجتماعی - فرهنگی	قومیت‌گرایی و رفتارهای تبعیض‌آمیز	توجه به ویژگی «تشابه زادگاه» در میان مدیران ارشد و کارکنان سطوح پایین، عاملی است که سبب تقویت باور به سکوت شده است (مصاحبه‌شونده ۱۶)
		ترویج فرهنگ دگرخواهانه	فرهنگ جامعه وقتی همه سکوت می‌کنند می‌تواند مهم باشد. وقتی که در فرهنگ جامعه همه ظلم می‌بینند (مصاحبه‌شونده ۱۶)
		تأثیرپذیری از فرهنگ عامه	من دیده‌ام کسانی که به یک لهجه خاصی صحبت می‌کنند الآن در یک محیط جغرافیایی دیگری قرار گرفته است به جهت آنکه مبدا لهجه‌اش آشکار شود و نوع تسلطش به زبان معیار باعث برخی آسیب‌ها شود بالینکه می‌تواند صحبت کند به اجبار سکوت می‌کند (مصاحبه‌شونده ۱۲)
		باورهای سنتی و قالب‌اندیشی	فرهنگ غالب بر جامعه ما که در این فرهنگ چندان توجهی به تعامل و همفکری و توجه به دیدگاه‌های همدیگر نمی‌شود. (مصاحبه‌شونده ۸)
		سبک زندگی خانواده	شخص در خانواده خودش امکان انتقاد پیدا نکرده همین رویه را هم در اداره همراه خودش یک می‌کشد (مصاحبه‌شونده ۱۳)

مقوله درون‌سازمانی

بر اساس تحلیل داده در مرحله ششم، تم‌های اصلی ساختاری، ارتباطی، مدیریتی، منابع انسانی، نظارت و کنترلی، اقتصادی و جو سازمان و همچنین ۳۷ تم فرعی سازمان‌دهی شد که در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. تم‌های اصلی، فرعی مقوله درون‌سازمانی

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی
درون‌سازمانی	ساختاری	گسترده‌سازی سازمان
		تمرکز در تصمیم‌گیری
		ساختار سلسله‌مراتبی
		بی‌توجهی به ارزش‌های سازمانی
		قوانین و مقررات دست و پاگیر
	ارتباطی	عدم تعاملات برون‌سازمانی
		جریان ارتباطی یک‌طرفه از بالا به پایین
		توجه ویژه به برخی از کارکنان (عدم تسهیل تعاملات عمومی)
		حاکمیت روابط غیررسمی
		تأثیرپذیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی
		بازخورد و واکنش منفی به اظهارنظر همکاران

تم اصلی	تم فرعی	مقوله‌های اصلی
اقتصادی	عدم ارائه پاداش به پیشنهادهای کاربردی	درون‌سازمانی
	در نظر گرفتن منافع مالی و اقتصادی فردی	
	ضرورت‌های عاجل اقتصادی از قبیل افزایش حقوق و ادامه کار و...	
مدیریتی	پایین بودن سطح مشارکت مدیران بلافصل	
	مدیریت استبدادی	
	عدم روحیه انتقادپذیری مدیران	
	عدم کار بست ایده‌ها	
	عدم تعیین زمان مناسب برای اظهار نظر	
	نادیده گرفتن واقعیت‌ها توسط مدیران	
	عدم شفافیت فرایند مشارکت در تصمیم‌گیری	
منابع انسانی	عدم وجود نظام شایسته‌گزینی	
	تبعیض جنسیتی در تفویض اختیار	
	عدم ارتقا بر اساس تلاش	
	حجم زیاد کاری کارکنان	
	عدم به کارگماری بر اساس شایستگی (شایسته‌گماری)	
	عدم قدرشناسی از فعالیت‌های شایسته کارکنان	
	عدم امنیت شغلی	
جو سازمان	نگرانی از آزادی بیان	
	تبعیت و اطاعت‌پذیری کارکنان	
	پایین بودن کیفیت محیط کار	
	عدم جو حمایت‌گرا	
	بی‌اثر بودن پیشنهادهای و رواج فرهنگ بی‌تفاوتی	
نظارتی و کنترلی	رواج فرهنگ تملق و تمجید تا انتقاد	
	امنیتی بودن فضای دانشگاه	
	تأکید بر کنترل رفتار کارکنان	
	تنبیه یا به حاشیه راندن کارکنان	

در ادامه و در جدول ۹، تم‌های اصلی، فرعی و مصداق‌های مقوله درون‌سازمانی ارائه شده است.

جدول ۹. تم‌های اصلی، فرعی و مصداق‌های مقوله درون سازمانی

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی	مصداق
درون سازمانی	ساختاری	گسترده‌گی سازمان	اندازه و گستردگی سازمان مهم است. یک سازمانی شما دارید گسترده است مثل سازمان آموزش و پرورش اگر در یک جایی سکوت را بشکند در همان سازمان می‌رود جایی دیگر و بعضی از سازمان‌ها این قدر کوچک و محدود هستند که آنجا محیط این را مجبور کرده و چاره‌ای ندارد. اگر اینجا بخواهد حرفی بزند با او مقابله می‌شود و آسیب می‌بیند و نمی‌تواند جای دیگر برود (مصاحبه‌شونده ۱۶)
		تمرکز در تصمیم‌گیری	از مهم‌ترین عوامل سازمانی می‌توان ساختار متمرکز سازمانی، تصمیم‌گیری متمرکز در رأس هرم مدیریتی و تصمیم‌گیری متمرکز دانشگاه منجر به رواج ایده زیردست بودن کارکنان و لزوم پذیرش فرمان‌ها بالادستی‌ها شده است (مصاحبه‌شونده ۴)
		ساختار سلسله‌مراتبی	ساختار عمودی معمولاً جایگاه بالا است بیشترین نظر را می‌دهد و ارتباطات خیلی سلسله‌مراتبی رعایت می‌شود و افراد سعی می‌کنند نظر ندهند (مصاحبه‌شونده ۹)
		بی‌توجهی به ارزش‌های سازمانی	بازنشستگی کارکنان قدیمی و ورود افراد جدید را باید در نظر گرفت، این تازه‌واردان به‌نوعی آگاهانه دچار خودسانسوری جهت تثبیت موقعیت خود هستند؛ درواقع مفهوم «میانگین دوره شغلی کوتاه» به سکوت سازمانی در این دانشگاه کمک کرده است (مصاحبه‌شونده ۱۳)
	ارتباطی	قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	قوانین و مقررات و نوع حاکمیت قانون می‌تواند درواقع مسبب این کار باشد و می‌تواند مجموعه را به گوشه‌ای از خلوت هدایت کند هر کسی کار خودش را انجام دهد (مصاحبه‌شونده ۲)
		جریان ارتباطی یک‌طرفه از بالا به پایین	مصاحبه‌شونده دیگر بیان می‌کند سکوت سازمانی یعنی سکوتی که ناشی از نبود فرصت‌های ارتباطی است. نظام اداری موجود که بیشتر در راستای اجرایی کردن دستورالعمل‌های بالادستی دانشگاه است (مصاحبه‌شونده ۱۱)
		توجه ویژه به برخی از کارکنان (عدم تسهیل تعاملات عمومی)	وقتی که در یک جلسه‌ای خطاب یک فردی رئیس جلسه مسئول جلسه خطابش صرفاً به یک عده‌ای و فرد خاص است و مابقی را درواقع به مشارکت و بازی نمی‌گیرد. این هم خودش درواقع عاملیت داشته باشد (مصاحبه‌شونده ۱۴)
	حاکمیت روابط غیررسمی	نبود یک سیستم بازخورد از پایین به بالا باشد (مصاحبه‌شونده ۱۲)	

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
	ارتباطی	تأثیرپذیری از شبکه‌های اجتماعی مجازی	گاهی اوقات در گروه‌های مجازی آدم مسائلی رامی بیند که می‌ترسد حتی در دانشگاه بیان کند، افراد خاصی جریان گفت‌وگو را به سمتی می‌برند که دلشان می‌خواهد و اگر کسی نقد کند هم مورد اعتراض قرار می‌گیرد (مصاحبه‌شونده ۱۵)
		باز خورد و واکنش منفی به اظهار نظر همکاران	خدا نکند کسی برخلاف نظرشان چیزی بگوید. ممکن اول نقش بازی کنند و بپذیرند ولی در نهایت یا بی‌توجهی می‌کنند یا ناراحت می‌شوند (مصاحبه‌شونده ۱۴)
درون‌سازمانی	اقتصادی	عدم ارائه پاداش به پیشنهادهای کاربردی	تفاوت ناچیز یا عدم تفاوت بین کارکنانی که فعالانه در خصوص مسائل دانشگاه اظهار نظر کرده و راه کارهای کارشناسانه در خصوص رفع گره‌های اداری دانشگاه ارائه می‌دهند با کارکنانی که هیچ‌گونه اظهار نظری نمی‌کنند تأثیر گذار است (مصاحبه‌شونده ۱۳)
		در نظر گرفتن منافع مالی و اقتصادی فردی	وضعیت اقتصادی افراد و اینکه چقدر وابسته هستند به درآمدهای ناشی از پستشان و چقدر برایشان مهم است شاید این باعث شود که خیلی از اظهار نظرها را انجام ندهند، چون نگران‌اند که بعضی از اضافات حقوقشان را از دست بدهند (مصاحبه‌شونده ۲)
		ضرورت‌های عاجل اقتصادی از قبیل افزایش حقوق و ادامه کار و...	عوامل اقتصادی وضعیت حقوقی افراد وضعیت گرانی و حتی تورم جامعه این‌ها حتماً روی سکوت سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (مصاحبه‌شونده ۱)
		مدیریت استبدادی	شنیدن این جملات که جلسات همان‌طور که خانم یا آقای رئیس فرمودند تکرار حرف‌های دیگران و یا اینکه بگویند من می‌خواهم از نظر بقیه استفاده کنم و اظهار نظری نکند و تعداد زیادی در جلسه ساکت باشند و جلسه معمولاً توسط یکی دو نفر ارائه می‌شود (مصاحبه‌شونده ۵)
		عدم روحيه انتقادپذیری مدیران	چرا باید مسائل خود را مطرح کنیم یا ایده بدهیم. وقتی برای بهبود کار و یا جلوگیری از خطرات مطلبی مطرح می‌شود مدیر گارد می‌گیرد (مصاحبه‌شونده ۱۱)
		عدم کاربست ایده‌ها	علائم مثل روزمرگی و یکنواختی در یک سازمان، عدم پیشرفت، عدم ایده‌های نو و خلاق و بی‌توجهی به این ایده‌ها (مصاحبه‌شونده ۱۰)
		عدم تعیین زمان مناسب برای اظهار نظر	بسیاری از مواقع باید پشت در اتاق منتظر بمانی و یا جلسات عموماً دیر برگزار می‌شود و بعد هم مدیر آنقدر صحبت می‌کند که به ما وقت نمی‌رسد نظرم‌ان را اعلام کنیم (مصاحبه‌شونده ۶)
		نایده گرفتن واقعیت‌ها توسط مدیران	مصاحبه‌شونده دیگر معتقد است مدیر باید برای هر کدام از کارکنان وقت و زمان کافی در جلسات در نظر بگیرد (مصاحبه‌شونده ۸)
			گاهی مدیران از طریق توجه بیشتر به تمجیدها و تقدس‌ها ساختار شکنانه در سازمان، مسیر بازخوردهای منفی را سد می‌کنند و یا فرایندهای انتقال اطلاعات و کارسازی اطلاعات به درستی انجام نمی‌گیرد (مصاحبه‌شونده ۱۵)

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی	مصادیق	
درون سازمانی	منابع انسانی	عدم شفافیت فرایند مشارکت در تصمیم گیری	به نظر من بد نیست در دانشگاه فرهنگیان یک نظام پیشنهادها راه اندازی شود و بعد پیشنهادها در سطوح مختلف بررسی شود اصلاح و پربارتر شوند (مصاحبه شونده ۱۳)	
		عدم وجود نظام شایسته‌گزینی	وقتی جلسات تخصصی است شما می‌بیند که بعضی افراد مدام سکوت کرده‌اند بررسی که می‌کنید نشان می‌دهد که چیزی برای گفتن ندارد که سکوت کرده است. چون سواد لازم ندارد و به درستی انتخاب نشده است (مصاحبه شونده ۷)	
		تبعیض جنسیتی در تفویض اختیار	مدیر بسیاری از مواقع کارها را به آقایان محول می‌کنند و کمتر خانم‌ها را درگیر می‌کنند (مصاحبه شونده ۷)	
		عدم ارتقا بر اساس تلاش	یک فرد ناکارآمد در یک جای مهم و حساس قرار دهید اینکه فرد تولید اطلاعات، دانش و تجربه کند چون از مسیر غیرمستقیم آمده درواقع از یک مسیر دیگر آمده است در پست‌های سازمانی یک آسیب جدی به حساب می‌آید (مصاحبه شونده ۹)	
		حجم زیاد کاری کارکنان	هر کدام از ما چند پست سازمانی داریم و برای اینکه به درستی انجام دهیم فرصت استراحت نداریم (مصاحبه شونده ۲)	
		عدم به کارگیری بر اساس شایستگی (شایسته‌گماری)	وقتی شما فردی را می‌آورید که با شغلی که می‌خواهید تناسب ندارد، چه اتفاقی می‌افتد؟ (مصاحبه شونده ۱)	
		عدم قدرشناسی از فعالیت‌های شایسته کارکنان	کارکنان در دانشگاه فرهنگیان یک سیستم تشویقی برای دریافت نظر و ایده ندیده‌ام (مصاحبه شونده ۶)	
		عدم امنیت شغلی	آدم‌ها می‌ترسند از اینکه این فضا از دست می‌رود و لذا سعی می‌کنند آهسته آهسته خود را تطبیق بدهند (مصاحبه شونده ۸)	
		سازمان	نگرانی از آزادی بیان	یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز می‌کند ایجاد فضای باز برای بیان مشکلات و مسائل و هر فردی در سازمان باید خودش را یک حامی سازمان عاشق سازمان و یک حامی مدیر بداند (مصاحبه شونده ۵)
			تبعیت و اطاعت‌پذیری کارکنان	فرهنگ جامعه وقتی همه سکوت می‌کنند می‌تواند مهم باشد وقتی که در فرهنگ جامعه همه ظلم می‌بینند (مصاحبه شونده ۱۶)
پایین بودن کیفیت محیط کار	بعضی وقت‌ها از کلاس که بیرون می‌آیم احساس خستگی می‌کنم. اتاق مشخص هم نداریم که استراحت کنیم و چند نفر با هم در یک اتاق کار می‌کنیم و مزاحمت هم داریم (مصاحبه شونده ۲)			

مقوله‌های اصلی	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
سازمان	عدم جو حمایت‌گرا	وقتی که یک فضای رعب و تردید حاکم باشد و افراد بترسند و نمونه‌هایی را دیده باشند که اظهارنظری شده فرد چیزی گفته و بعد برخورد مناسبی با او انجام نشده است (مصاحبه شونده ۱۰)	
		بی‌اثر بودن پیشنهادهای و رواج فرهنگ بی‌تفاوتی	به نظر من بد نیست در دانشگاه فرهنگیان یک نظام پیشنهادهای راه‌اندازی شود و بعد پیشنهادهای در سطوح مختلف بررسی شود اصلاح و پربارتر شوند (مصاحبه شونده ۱۳). وقتی پیشنهاد بدهی و حتی بازخوردنبینی دیگر چرا باید پیشنهاد بدهم (مصاحبه شونده ۱۳)
		رواج فرهنگ تملق و تمجید تا انتقاد	روحیه من طوری است که نمی‌توانم فقط تعریف و تمجید کنم و برخلاف نظراتم عمل کنم. یک هیئت‌علمی باید صاحب نظر باشد، اگر انحراف دید تذکر دهد. خوب وقتی این طور باشد ترجیح می‌دهم همکاری نکنم و حرفی نزنم (مصاحبه شونده ۱)
درون‌سازمانی	امنیتی بودن فضای دانشگاه	اگر اهرم‌های فشار در سازمان به‌گونه‌ای عمل بکنند که کارمند احساس امنیت در قبال سخنش نکند، قاعدتاً به‌طرف سکوت سازمانی پیش می‌رود (مصاحبه شونده ۳)	امنیتی شدن فضا، مثلاً حراستی شدن فضا باعث می‌شود که آدم‌ها دیگر خودشان نباشند (مصاحبه شونده ۱۶)
		تأکید بر کنترل رفتار کارکنان	مشاهده می‌شود، افراد اشغال‌کننده مناصب بالادستی دانشگاه به‌دلیل «حفظ انحصار کارکردی» سعی در کنترل مداوم کارکنان دارند (مصاحبه شونده ۱)
		تنبیه یا به حاشیه‌راندن کارکنان	مثلاً نیروهای انتظامی و نظامی که خارج از محدوده سازمانی هستند ممکن است بنا به دلایلی در سکوت افراد تأثیرگذار باشد. نهادهایی که بحث توسعه و گسترش عدالت مثلاً دیوان‌ها یا مراکز دادگستری این‌ها بنا به تسلطی که بر جامعه دارند، ممکن است در سکوت سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشند (مصاحبه شونده ۸)
		کافی است جایی حرفی بزنی اگر خلاف نظر مدیر باشد مغضوب می‌شوی. حتی گاهی شما را به عضویت شوراها هم در نمی‌آورند (مصاحبه شونده ۶)	

- مقوله فردی

در تحلیل اظهارات مشارکت‌کنندگان در مقوله فردی تم‌های اصلی دانشی و انگیزشی و ۱۷ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. تم‌های اصلی، فرعی مقوله فردی

تم اصلی	تم فرعی	مقوله
دانشی	نابسندگی دانش سازمانی اعضا	فردی
	تجربه کم اداری افراد	
	توجه به شایعه‌ها به جای کانال‌های رسمی اطلاعات	
	تجارب زیسته از تبعات مشارکت	
	عدم توانمندی کارکنان در تبیین موضوعات	
انگیزشی	خود مراقبتی بالای کارکنان	
	در نظر گرفتن اهداف و منافع فردی	
	احساس ناتوانی کارکنان در تغییر	
	نابسندگی امنیت روانی	
	پایین بودن انگیزه کاری	
	بی‌اعتمادی	
	تحمل نسبت به نامالایمات در سازمان	
	نابسندگی اعتماد به نفس	
	درماندگی آموخته شده	
	عدم احساس تعلق به سازمان	
شخصیت درون‌گرای کارکنان		
ملاحظات فردی از قبیل مصلحت‌اندیشی، حفظ موقعیت و منفعت‌طلبی		

در ادامه و در جدول ۱۱، تم‌های اصلی، فرعی و مصداق‌های مقوله فردی ارائه شده است.

جدول ۱۱. تم‌های اصلی، فرعی و مصداق‌های مقوله فردی

تم اصلی	تم فرعی	مصداق	مقوله
دانشی	نابسندگی دانش اداری و مهارت افراد	به نظر من همچون هر تغییری که قرار است اتفاق بیفتد در نگاه اول باید در سطح دانش شروع بشود، یعنی ما با آموزش‌های لازم زمینه برای تغییر در نگرش آن‌ها ایجاد کنیم (مصاحبه‌شونده ۱)	فردی
	تجربه کم اداری افراد	کمبود تجربه افراد باعث می‌شود که در خیلی از موضوعات نظر نمی‌دهند و سعی می‌کنند سکوت را اختیار بکنند (مصاحبه‌شونده ۱۵)	
	توجه به شایعات به جای کانال‌های رسمی اطلاعات	افراد در پستی که قرار می‌گیرند وظایف رو باید انجام دهند و آگاهی بر این وظایف داشته باشند. از طرفی دیگر حقوقی که بر این وظایف مترتب هست بدانند باعث خواهد شد که به شایعات توجه نکنند (مصاحبه‌شونده ۱۰)	
	تجارب زیسته از تبعات مشارکت	تجربه نشان داده که حرف زدن فایده ندارد و کاری از دست ما بر نمی‌آید پس چرا باید نظر داد (مصاحبه‌شونده ۲)	

مقاله	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
فردی انگیزشی		عدم توانمندی کارکنان در تبیین موضوعات	ادبیات گفتاری آن‌ها ضعیف باشد علی‌رغم اینکه ایده مناسبی داشته باشند اما زبان گویا برای ابراز این مسائل نداشته باشند (مصاحبه‌شونده ۲)
		خودمراقبتی بالای کارکنان	این‌ها گاهی اوقات آینده‌نگر هستند به همین دلیل سکوت می‌کنند که مبادا چیزی بگویند که این مطلب بعدها باعث تزلزل جایگاه آن‌ها شود (مصاحبه‌شونده ۱)
		در نظر گرفتن اهداف و منافع فردی	یکی از عوامل منافع افراد است من به‌واسطه عدم از دست دادن منافع سکوت اختیار می‌کنم (مصاحبه‌شونده ۷) دانشگاه فرهنگیان دانشگاه نوپایی است خیلی‌ها ترجیح می‌دهند که در سازمان آنچه که هستند را بروز ندهند از ترس اینکه ممکن است مأموریتشون در دانشگاه تمدید نشده (مصاحبه‌شونده ۱۳)
		احساس ناتوانی کارکنان در تغییر	آدم‌ها می‌ترسند از اینکه این فضا از دست می‌رود و لذا سعی می‌کنند آهسته‌آهسته خود را تطبیق بدهند (مصاحبه‌شونده ۸)
		نابسنده‌گی امنیت روانی	همکاران از اظهارنظر به دلیل ترس از اشتباه دوری می‌کنند و یا خجالت یا توان افراد که بعضاً توان یا جسارت گفتن حرفشان را ندارند (مصاحبه‌شونده ۱۵)
		پایین بودن انگیزه کاری	شاید انگیزه بخشی به افراد مهم است. یک‌جوری باید انگیزه پیدا کنند (مصاحبه‌شونده ۹) شاید خیلی افرادی‌اند که علاقه‌ای به ابراز وجود، اعلام نظر و مشارکت ندارند (مصاحبه‌شونده ۱۳)
		بی‌اعتمادی	آدم جرئت نمی‌کند خیلی از ایده‌ها را مطرح کند چون ممکن است بعداً به اسم کسی دیگر دربیاد یا وقتی انتقاد می‌کنی مسئله‌ساز می‌شود (مصاحبه‌شونده ۹)
		تحمل نسبت به ناملایمات در سازمان	تاب‌آوری فرد می‌تواند منجر به سکوت شود (مصاحبه‌شونده ۸)
		نابسنده‌گی اعتماد به نفس	افراد که بعضاً توان یا جسارت گفتن حرفشان را ندارند (مصاحبه‌شونده ۱۵)
		درمانده‌گی آموخته‌شده	بسیاری از مواقع تصمیمات از قبل گرفته‌شده و فقط برای تئوریزه و سیستماتیک عمل کردن از ما نظرخواهی می‌شود و ما کارهای نیستیم و فایده‌ای هم ندارد. (مصاحبه‌شونده ۱)
	شخصیت درون‌گرای کارکنان	آدم‌های درون‌گرا هم اگر ایده‌ای دارند، معمولاً مخفی نگه می‌دارند و کمتر صحبت می‌کنند (مصاحبه‌شونده ۲)	

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها در نتیجه سکوت حاکم بر آن، دچار آسیب‌های جدی می‌شوند؛ از این رو لازم است که درک و شناخت درستی از دلایل و عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی صورت گیرد تا امکان مدیریت و از بین بردن آن بیشتر فراهم شود. پژوهش حاضر با هدف پدیدارشناسی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان، در زمینه عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

انجام شد. پس از بررسی، طبقه‌بندی و تحلیل مصاحبه‌ها، نتایج در ۳ مقوله و ۱۱ تم اصلی و ۶۴ تم فرعی سازمان‌دهی شد. در مقولهٔ برون‌سازمانی تم‌های اصلی سیاسی و اجتماعی قرار گرفت. در مقولهٔ درون‌سازمانی تم‌های اصلی ساختاری، ارتباطی، مدیریتی، منابع انسانی، نظارتی، اقتصادی و جو سازمان به‌دست آمد و در مقولهٔ فردی تم‌های اصلی دانشی و انگیزشی مشخص شدند. در بررسی بیشتر، مشخص شد که تم ساختاری متشکل از گستردگی سازمان، تمرکز در تصمیم‌گیری، ساختار سلسله‌مراتبی، بی‌توجهی به ارزش‌های سازمانی و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر است که با پژوهش آرمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز، در خصوص رابطهٔ منفی حمایت سرپرست با سکوت سازمانی کارکنان با یافته‌های کاراکا (۲۰۱۳) و در خصوص سلسله‌مراتب طولانی و بلند با یافته‌های کایلاک و التانتاس^۱ (۲۰۱۷) هم‌سو است که همگی به‌عنوان مهم‌ترین دلایل سکوت سازمانی مطرح شده‌اند. تم ارتباطی از تعاملات برون‌سازمانی، جریان ارتباطی یک‌طرفه، دیده‌شدن یک گروه خاص، حاکمیت روابط غیررسمی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه، واکنش منفی به اظهارنظر همکاران تشکیل شده است که با پژوهش پناهی (۱۳۹۷) هم‌سو است. پناهی نیز با بهره‌گیری از نظریه‌های مبادلهٔ اجتماعی بیان می‌کند که جلوگیری از دریافت بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعهٔ سازمانی مؤثر می‌شود. این رویکرد توانمندسازی روی نحوه‌ای که ساختارهای اجتماعی درون سازمان باعث تقویت تسهیم قدرت در تمام سطوح سازمانی می‌شوند متمرکز است (کینونز، ون دن بروک و دی ویت^۲، ۲۰۱۳). در تم مدیریتی عدم روحیه انتقادپذیری مدیران، عدم کاربست ایده‌ها، نادیده گرفتن واقعیت‌ها توسط مدیران، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری، مدیریت استبدادی و عدم تحمل بازخوردهای منفی مطرح می‌شود که با پژوهش آرمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص تصمیم‌گیری غیرمشارکتی و متمرکز و کمبود فرصت مدیران و پژوهش دانایی‌فرد و قاسمی بنابری (۱۳۹۷) که بیان کردند مدیران بنا به دلایل مختلفی استراتژی‌هایی را به‌طور آگاهانه و عمدی برای وادار کردن کارکنان به سکوت پیاپی کنند و پژوهش عباسی، بهروزی و سملی (۱۳۹۴) که نشان داد تأثیر سبک رهبری وظیفه مدار بر سکوت سازمانی کارکنان معنادار نیست، هم‌سو هست.

پژوهشگران بر این باورند که مؤلفه‌های خودآگاهی، همدلی، اعتمادسازی، برقراری ارتباطات مؤثر، در سبک رهبری مربی‌گرا کمک به هدف‌گذاری و مشارکت کارکنان است (نیک اخلاق، هویدا و محمد داوودی، ۱۴۰۱). همچنین سبک رهبری مثبت‌گرا باعث می‌شود که کارکنان سکوت کمتری داشته باشند (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین نوع رفتارهای رهبری در محیط سازمان، جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تم منابع انسانی تبعیض جنسیتی در تفویض اختیار، عدم ارتقا بر اساس تلاش، عدم جذب و به‌کارگیری بر اساس خود‌گشودگی و خلاقیت، عدم وجود نظام شایسته‌سالاری و عدم قدرشناسی از فعالیت‌های شایسته کارکنان، عدم امنیت شغلی از جمله مسائلی است که با پژوهش سانگ، کیان، ونگ، یانگ و ژای^۳ (۲۰۱۷) گفته شده است چه بسا فردی که سخنی نمی‌گوید، به این علت است که حرفی برای گفتن ندارد و پژوهش آرمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص تأثیر جو

1. Çaylak & Altuntas

2. Quiñones, Van den Broeck & De Witte

3. Song, Qian, Wang, Yang & Zhai

سکوت، رفتارهای تبعیض آمیز، نبود شایسته سالاری روی سکوت سازمانی، هم‌سو است. راماداس و پاتریک^۱ (۲۰۱۹) معتقدند که مدیران باید وظایف را طبق توانمندی‌های کارکنان به آن‌ها اختصاص می‌دهند و از موفقیت‌های آن‌ها نیز قدردانی کنند. همچنین با پژوهش جو، ما، رن و ژانگ^۲ (۲۰۱۹) در خصوص رابطه تبعیض جنسیتی^۳ با سکوت سازمانی و پژوهش آرمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص رابطه رفتارهای مدیران و رهبران همچون بی‌توجهی و گوش نکردن و همچنین داشتن رفتار تبعیض آمیز با کارکنان هم‌سو است. در تم نظارت و کنترل نتایج نشان داد که امنیتی شدن فضا، تأکید بر کنترل کارکنان، فرایندهای کنترلی دانشگاه، نهادهای نظارتی خارج از سازمان و تنبیه و به حاشیه راندن کارکنان در سکوت مؤثرند.

همچنین نتایج نشان داد که در تم اقتصادی ارائه پاداش به پیشنهادات کاربردی، شرایط اقتصادی حاکم بر افراد، ضرورت‌های عاجل اقتصادی از قبیل افزایش حقوق و ادامه کار می‌توانند در سکوت مؤثر باشند که با نتایج پژوهش آرمندئی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص نبود سیستم پاداش و قدردانی به‌عنوان عامل مهم در سکوت سازمانی و نتایج پژوهش قاندامینی و همکاران (۱۳۹۹) در خصوص مکانیزم‌های حقوق و دستمزد به‌عنوان پیشایندهای سازمانی مؤثر بر سکوت هم‌سو است.

در تم جو سازمان نگرانی از آزادی بیان، تبعیت و اطاعت‌پذیری افراد، پایین بودن کیفیت محیط کار، عدم جو حمایت‌گرا، رواج فرهنگ بی‌تفاوتی، تملق و تمجید قرار گرفت که با پژوهش راماداس و پاتریک (۲۰۱۸) هم‌سو است. ایجاد روابط حمایت‌گرانه مدیر با کارکنان و برقراری روابط دوستانه مدیران با کارکنان در بهزیستی کارکنان تأثیر دارد. کیفیت انجام این روابط و میزان جو همکاری و همیاری میان افراد در حال خوب کارکنان نقش بسیاری دارد. واناتی، دانایی فرد، کاظمی و دلخواه (۱۴۰۱)، معتقدند وقتی حال کارکنان خوب باشد حاضر به طرح مسائل و مشکلات و ایده‌ها بوده و در نهایت نسبت به سازمان بی‌تفاوت نخواهند بود.

در مقوله فردی تم‌های دانشی و انگیزشی سازمان‌دهی شد. تم دانشی شامل نابسندگی دانش سازمانی، تجربه کم افراد در بخش اداری، توجه به شایعات به‌جای کانال‌های رسمی اطلاعات، تجارب زیسته از تبعات مشارکت و عدم توانمندی در تبیین موضوعات می‌شود. در تم انگیزشی در نظر گرفتن انتظارات فردی، در نظر گرفتن اهداف فردی، احساس ناتوانی کارکنان در تغییر، امنیت روانی، انگیزه کاری، بی‌اعتمادی، تاب‌آوری، کاهش اعتمادبه‌نفس، درماندگی آموخته‌شده، عدم احساس تعلق به سازمان، عدم اظهارنظر، عدم امنیت شغلی، عدم توانایی در انتقال موضوع، مشغولیت کاری، ملاحظات فردی از قبیل مصلحت‌اندیشی، حفظ موقعیت و مسائل منفعتی موجب می‌شود که کارکنان سکوت اختیار کنند. طبق مدل مفهوم‌سازی داین و همکاران (۲۰۰۳) توجه به انگیزه‌ها و اظهارنظرهای کارکنان در شکل‌گیری سکوت مهم است. بنابراین نمی‌توان نسبت به مسائل فردی به‌ویژه انگیزه افراد در سازمان بی‌تفاوت بود. نتایج تم

1. Ramdas & Patrick

2. Ju, Ma, Ren & Zhang

3. Sex Discrimination

انگیزشی با پژوهش چو و چانگ^۱ (۲۰۲۰) در خصوص رابطه مثبت بین سکوت منفعلانه^۲ و عزت نفس پایین کارکنان و پژوهش موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) که نشان دادند کارکنان در صورتی که بی توجهی به خواسته‌هایشان ترجیح می‌دهند در حاشیه قرار گیرند و پژوهش جو و همکاران (۲۰۱۹) که بیان کردند انگیزش درونی^۳، نقش مهمی در شکستن سکوت سازمانی دارد و همچنین پژوهش (نول، هال و وایگلت^۴، ۲۰۱۹) که بیان کردند انگیزه‌های کارکنان که بخواهند در خصوص مسائل سازمان صحبت کنند یا خیر یا بخواهند از طریق سکوت منافی را حاصل کنند، هم‌سو است. همچنین نظریه خودکارآمدی بندورا به وضعیت شناختی یا ادراکات کارکنان در خصوص اعتماد به نفسشان در اجرای وظایف شغلی تأکید دارد (کاراکاس، ۲۰۱۹). یکی از دلایل خاصی که کارکنان حاضر نیستند سکوت خود را بشکنند، به عدم اعتماد به سرپرستان برمی‌گردد. بدون وجود شایستگی افراد در مواجهه با سختی‌ها و دشواری‌های شغلی تلاش و مقاومت خود را از دست می‌دهند (ابراهیم^۵، ۲۰۲۰). داشچی و جمال اغلو^۶ (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند عوامل فردی بر ادراک معلمان در سکوت سازمانی تأثیر دارد. همچنین جو و نام^۷ (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند بدون احساس شایستگی، افراد احساس عدم کفایت و کمبود توانمندی کرده و سکوت اختیار می‌کنند.

پیشنهادها

در اجرای پژوهش هرچند پژوهشگر با محدودیت پراکندگی جغرافیایی و عدم دسترسی مناسب به مشارکت‌کنندگان، به‌ویژه در ایام کرونا و محدود بودن نتایج به استان‌های خراسان شمالی، رضوی و جنوبی مواجه بود؛ ولی با توجه به نتایج پژوهش برای کاهش یا جلوگیری از سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان رفتار سازمانی منفی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- تقویت فرهنگ سازمانی قوی و ایجاد جو حمایت‌گرانه، امن و همدلانه؛
- برنامه‌ریزی دوره‌های توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و مدیران در زمینه نظام اداری، آشنایی با قوانین، تمرکززدایی در دانشگاه و تفویض اختیار بیشتر به مدیران استانی دانشگاه؛
- برقراری نظام پیشنهادها در دانشگاه؛
- تنظیم قوانین اقتصادی لازم برای تشویق و ایجاد انگیزه در اعضا؛
- حذف رفتارهای تبعیض‌آمیز و استفاده از ظرفیت همه افراد به تناسب تخصص و مهارت در اداره دانشگاه؛
- تأکید بر برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و اعتمادسازی برای ارائه نظرات؛
- به‌کارگیری نظام شایسته‌پروری، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری، به‌ویژه در پست‌های ستاره‌دار دانشگاه.

1. Chou & Chang
 2. Quiescent silence
 3. Intrinsic motivation
 4. Knoll, Hall & Weigelt
 5. Ibrahim
 6. Daşçı & Cemaloğlu
 7. Joo & Nam

منابع

- آرمندئی، مریم؛ وزیری، مژده و عدلی، فریده (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۲(۲)، ۱۱۶-۱۴۵.
- ابراهیمی، الهام و زرگو، شبنم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۱)، ۱۴۹-۱۸۱.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و علی محمدی، مجید (۱۴۰۰). بررسی تأثیر پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در کاهش رفتار سکوت کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۲(۴۷)، ۱۷۱-۱۹۱.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۴)، ۸۵-۱۰۷.
- پناهی، غلامحسین و کاظمی، سجاد (۱۴۰۲). رابطه سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۷(۲۵)، ۷۷-۱۰۰.
- حسینی، سمیه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ سرمست، بهرام و الوداری، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۳۰)، ۹۷-۱۱۲. خسروی، اعظم؛ خلیلی، کرم و محمدی، اسفندیار (۱۴۰۳). طراحی مدل شکست سکوت دفاعی کارکنان خلاق در سازمان‌ها. *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶(۲)، ۶۸-۹۳.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کمی و کیفی*. تهران: نگاه دانش.
- دانایی فرد، حسن و قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۷). استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۴)، ۷۱-۸۸.
- رحیمی، غلامرضا و مظاهری راد، حسن (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *ماهنامه پژوهش ملل*، ۲(۲۲)، ۱۵۷-۱۷۵.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- سالمی، حسین؛ کشته‌گر، عبدالعلی و مرادیگی، ناصر (۱۴۰۳). چارچوب سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۳)، ۱۴۷-۱۷۸.
- شجری، مجتبی؛ عسکری صارم، علی؛ صمدی، عباس (۱۴۰۰). مفاهیم سکنه سازمانی، *مجله مدیریت دولتی*، ۱۳(۱)، ۷۷-۱۰۲.
- شهبابی نیا، محمد (۱۳۹۵). تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و هویت سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۳(۱)، ۳۷-۵۵.

- عباسی، سعید؛ بهروزی، محمد و سملی، احمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران.
- علی زاده، مهدی؛ شریعتی، مسعود؛ نوروزی راد، پرویز (۱۴۰۳). پدیدارنگاری دموکراسی در سازمان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱)، ۲۰۷-۲۳۹.
- علی‌رحم زاده، رضا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش فرد، کرم‌اله (۱۳۹۹). طراحی مدل پارادایمی سکوت سازمانی با تأکید بر نقش راهبردی توانمندسازی کارکنان در شکست آن (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۴)، ۴۳-۷۰.
- فروهر، محمد؛ هویدا، رضا؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ قانع نیا، مریم (۱۴۰۰). تأثیر رهبری توانمندمحور بر پردازش شغلی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و چابکی یادگیری. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲(۴۷)، ۹۲-۱۱۱.
- فهامی، منیژه؛ محمودی، محمدتقی؛ شاه‌طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۷(۱)، ۲۱-۴۴.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه مشترک سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال بختیاری، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۳۱-۵۰.
- قنبری وانانی، راضیه؛ دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین و دلخواه، جلیل (۱۴۰۱). فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۵۴-۵۷۹.
- کواله، نیکول (۱۹۹۶). آموزش دانشگاهی و مطالعه میان رشته‌ای چارچوبی برای پدیدارشناسی. *فصلنامه فلسفه*، ۱(۲)، ۱۹۳-۲۰۰.
- لطفی دهخوارقانی، لیلا؛ مهارتی، یعقوب (۱۴۰۱). احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۷)، ۸۵-۱۱۲.
- مرادی پردنجانی، حجت‌الله؛ صادقی، مجید (۱۳۹۳). پدیدارشناسی؛ رویکرد فلسفی، تفسیری و روش‌شناختی به مطالعات کارآفرینی، *دوفصلنامه مطالعات روش‌شناسی دینی*، ۱(۲)، ۶۲-۷۲.
- موسوی، کاظم؛ اصغری صارم، علی (۱۴۰۲). فهم پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان؛ کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۱۴۹-۱۷۹.
- مهاجران، بهناز؛ دیوبند، افشین (۱۳۹۶). تحلیل رابطه سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۲)، ۱۳۷-۱۴۸.
- مهدی زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان). *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۶۷-۹۳.
- مهدیون، روح‌الله؛ قهرمانی، محمد؛ فراستخواه، مقصود و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۰). کیفیت یادگیری در مراکز آموزش الکترونیکی دانشگاهی مطالعه‌ای کیفی. *نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵(۵۸)، ۷۷-۹۹.

نیک اخلاق، سعید؛ هویدا، رضا؛ محمدداودی، امیرحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های رهبری مربیگری (مورد مطالعه: صنعت برق ایران)، مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.

References

- Abbasi, S., Behroozi, M. & Samli, A. (2015). Investigating the impact of leadership styles on organizational silence of Bushehr Gaz company employees, *2nd International Conference on management and culture of development*, Tehran. (in Persian)
- Abbaszadeh, M., & Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology*, 23(1), 19-34. (in Persian)
- Abdou, R., Hassan, H.A. & Badran, F.M. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
- Afkhami, M., Rajabpour, E. & Alimohammadi Ardakani, M. (2021). Suggestion System and Get Rid of Organizational Silence. *Journal of Human Resources Management in Oil Industry*, 12(47), 170-190. (in Persian)
- Afzal, J., Munir, M., Naz, SH., Qayum, M. & Nomane, M. (2023). Relationship between Organizational Silence and Commitment of Employees at University Level. *Siazga Rresearch Journal*, 1(2), 58-65.
- Alirahmzadeh, R., Mirsepassi, N. & Daneshfard, K. (2020). Designing a Paradigm Model of Organizational Silence: Emphasis on the Strategic Role of Employees' Empowerment in Silence Breaking Case Study: National Iranian Oil Company. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 43-70. doi: 10.22034/jipas.2021.292642.1194 (in Persian)
- Alizadeh, M., Shariati, M. & Noroozirad, P. (2024). Phenomenography of Democracy in the Organization. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 207 - 239. Doi: 10.22054/jmsd.2024.76480.4389 (in Persian)
- Armandi, M., Vaziri, M. & Adli, F. (2016). Investigating the factors affecting organizational silence from the perspective of the staff. *Quarterly Journal of New Educational Thoughts*, 12(2), 116-145. (in Persian)
- Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13.
- Çaylak, E. & Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.

- Chang, T., Chou, S. Y. & Han, B. (2021). Silent leaders in the workplace: Forms of leadership silence, attributions of leadership silence, and accuracy of attributions. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 490-515.
- Chou, S. Y. & Chang, T. (2020). Feeling Capable and Worthy? Impact of Employee Silence on Self-Concept: Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports*, 124(1), 1-33.
- Colet, N. (1996). University education and interdisciplinary studies as a framework for phenomenology, *Philosophy Quarterly*, 1(2), 193-200. (in Persian)
- Creese, J., Byrne, J. P., Matthews, A., McDermott, A. M., Conway, E. & Humphries, N. (2021). "I feel I have no voice": hospital doctors' workplace silence in Ireland. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 178-194.
- Danaeifard, H. & Ghasemi Bonabari, H. R. (2018). Managers strategies in forcing employees to organizational silence in governmental organizations. *Quarterly Journal of organizational Resource management Research*, 8(4), 71-88. (in Persian)
- Daşçı, E. & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
- Dyne, L. V. Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebrahimi, E. & Zarjou, S. (2024). Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange. *Journal of Public Administration*, 16(1), 149-181. (In Persian)
- Fahami, M., Mahmoudi, M. T. & Shahtalebi, B. (2019). Identification of Organizational Silence Factors in the Faculty Members of Universities of Iran: A Qualitative Study. *Organizational Culture Management*, 17(1), 21-44. doi: 10.22059/jomc.2019.266102.1007613 (in Persian)
- Forouhar, M., Hoveida, R., Jamshidian, A. & Ghanenia, M. (2021). The Effect of Strengths-Based Leadership on Job Crafting with Mediating Role of Psychological Capital and Learning Agility. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12 (47), 92-111. (in Persian)
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- Ghanbary Vanani, R., Danaee Fard, H., Kazemi, S. H. & Delkhah, J. (2022). Understanding Strategies to Enhance Employees' Well-being in the Workplaces in Iranian Public Organizations: Qualitative Study. *Journal of Public Administration*, 14(4), 554- 579.
- Gheadamini, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. & Sadeghi, M. (2020). Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in the Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 31-50. doi: 10.22034/jhrs.2020.228036.1407 (in Persian)

- Güler, M. & Ocak, M. (2023). *Organizational silence*. In Dark Sides of Organizational Life (pp. 121-138). Routledge.
- Hassani, S., Ahmadi, S. A. A., Sarmast, B. & Alvedari, H. (2020). Designing a Comprehensive Organizational Silence Model Based on the Five Pillars of the Organization in Selected State Universities in Tehran. *Public Organizations Management*, 8(2), 97-112. doi: 10.30473/ipom.2019.48652.3804 (in Persian)
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 277-295.
- Jafary, H., Yazdanpanah, A. & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of Shiraz University of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4), e80110.
- Jesevičiūtė Ufartienė, L., Brusokaitė, G. & Widelska, U. (2020). Engineering Management in Production and Services Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: The case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18-27.
- Joo, B. K. & Nam, K. A. (2019). The effects of transformational leadership, learning goal orientation, and psychological empowerment on career satisfaction. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(3), 47-64.
- Joseph, S. & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(Suppl 1), 85-109.
- Ju, D., Ma, L., Ren, R. & Zhang, Y. (2019). Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in psychology*, 10, 485.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karakaş, A. (2019). The relationship between perceived supervisor support and the aspects of organizational silence. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 8(3), 1-19.
- Khanifar, H. & Muslimi, N. (2017). *Principles and basics of quantitative and qualitative research methods*, Tehran: Negah Danesh. (in Persian)
- Khosravi, A., Khalili, K. & Mohammadi, E. (2024). Designing a defensive silence failure model of creative employees in organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 68-93. doi: 10.22034/jmep.2023.421536.1254 (in Persian)
- Knoll, M. Hall, R. J. & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572-293.
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., ... & Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation,

- prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648.
- Lotfi Dehkhargani, L. & Maharati, Y. (2022). Exploring the Model of Women Silence in Universities. *Public Management Researches*, 15(57), 85-112. doi: 10.22111/jmr.2022.40405.5643 (in Persian)
- Mahdiun, R., Ghahreman, M., Ferasatkah, M. & Abolghassemi, M. (2011). Quality of Learning and Its Effective Factors within Academic E-Learning Centers: A Qualitative Study. *Academic Librarianship and Information Research*, 45(4), 77-100. (in Persian)
- Mohajeran, B. & Divband, A. (2017). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee creativation, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 12(2), 137-148. (in Persian)
- Moradi Pardanjani, H. & Sadeghi, M. (2014). Phenomenology, Philosophical, interpretive and methodological approach to entrepreneurship studie. *Bi-Quarterly Journal of Religious Methodology Studies*, 1(2), 62-72. (in Persian)
- Morison, E.W. & Miliken, F.J. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic word. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Mousavi, K. & Asghari Sarem, A. (2023). Understanding Employee Marginalization a Narrative Inquiry into the Experiences of Employees in a Public Organization. *Journal of PublicAdministration*, 15(1), 149- 179. (in Persian)
- Nik Akhlag, S., Hoveida, R. & Mohammad Davoudi, A. H. (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership (Case Study: Iranian Electricity Industry). *Journal of Public Administration*, 14(1), 109-128. (in Persian)
- Ölçer, F. & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
- Panahi, B. (2019). Meta analysis of the antecedents and consequences of the phenomenon of organizational silence in Iran, *Quarterly Journal of Management Studies*, 28(94), 85-107. (in Persian)
- Panahi, G. & Kazemi, S. (2023). The Relationship between Organizational Silence of Employees and Management style and Professional Ethics of managers. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(25), 77-100. doi: 10.22054/jrlat.2023.72889.1654 (in Persian)
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A. & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104187.
- Parumasur, S. B. (2013). Participative management as a critical ingredient for TQM. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(11), 740-751.

- Prouska, R. & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885-914.
- Quiñones, M. Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Rahimi, G. H. & Mazaherirad, H. (2017). The effect of silent organizational transformational leadership with the mediating role of employees psychological empowerment. *Journal of Nations Research*, 2(22), 157-175. (in Persian)
- Ramdas, S. K. & Patrick, H.A. (2019). Positive Leadership Behavior and Flourishing: The Mediating Role of Trust in Information Technology Organizations. *South Asian Journal Human Resources Management*, 6(2), 258-277.
- Salem, H., Keshtgar, A.A. & Muradbeighi, N. (2024). The Framework of whistle-blowing in Iran's Government Organizations with the approach of Grounded theory. *Public Management Research*, 17(63), 147-178. (in Persian)
- Shabinia, M. (2016). *The impact of leadership styles on organizational silence and organizational identity of teacher's primary schools in Ahvaz*, Master Thesis, Shahid chamran University of Ahvaz. (in Persian)
- Shajari, M., Asghari Sarem, A. & Samadi, A. (2021). Conceptualization of Organizational Stroke (Antecedents, Instances and Consequences). *Journal of Public Administration*, 13(1), 77-102. doi: 10.22059/jipa.2021.313548.2847 (in Persian)
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1167-1174.
- Yağar, F. & Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement. *Intention to leave and job performance levels of nurses. Work*, 75(2), 471-478.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases- and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Yao, J. H., Xiang, X. T. & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-19.
- Zarei Matin, H., Taheri, F. & Sayar, A. (2011). Organizational silence: concepts, causes, consequences, *Iranian journal Management Sciences*, 6(21), 77. (in Persian)
- Zohra, B. & Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*, 5(2), 34-47.