

# Exploring the Antecedents and Consequences of Organizational Silence in Educational Institutions (Case of Study: Education Organisation in Qom Province)

**Ali Heydari Qomi** 

PhD Student in Cultural Policy Making, Department of Sociology, Faculty of Literature and Humanities, Kharazmi University, Tehran, Iran (heydari.a1358@gmail.com)

**Seyyed Hossein Nabavi (Corresponding Author)** 

Assistant Professor, Sociology, Department of Sociology, Faculty of Literature and Humanities, Kharazmi University, Tehran, Iran (Nabavi@khu.ac.ir)

**Ebrahim Hajiani** 

Associate Professor of Sociology, Faculty Member, Presidential Center for Strategic Studies, Tehran, Iran (Ebrahimhajian42@gmail.com)

## Abstract

Organizational "silence" represents a critical challenge within educational institutions, obstructing the optimal utilization of employees' knowledge and experiences. This study aims to develop a model for organizational silence within the education sector, employing the Grounded Theory method. Organizational silence, defined as the reluctance of teachers and staff to voice practical opinions, stems from structural and cultural factors that threaten organizational development. Data were collected through semi-structured interviews with 30 cultural experts, teachers, managers, and employees of the Qom Province General Education Department, selected via purposive sampling. During the open coding phase, 375 conceptual codes, 60 subcategories, and 27 core categories were identified. The findings reveal that organizational silence manifests in eight distinct types: hegemonic passive silence, hegemonic conservative silence, hegemonic altruistic silence, strategic passive silence, strategic conservative silence, strategic self-interested silence, emancipatory silence, and ambiguous silence. Furthermore, causal factors driving silence include "personality weaknesses, inefficient socialization, perceived insecurity, organizational conformity processes, organizational injustice, toxic management styles, and fragile organizational identity," which emerge as key triggers of this phenomenon. Contextual conditions such as "inhibitive organizational culture, support-related frustration, inefficiency in performance and structural evaluation, and demographic factors," alongside intervening factors like "anomic organizational conditions, socially undesirable circumstances, politicization, and lack of institutional autonomy," exacerbate its intensity. In response to organizational silence, actors adopt one of two strategies: passive acceptance or resistance and change. The consequences of this phenomenon are categorized across three levels: individual (e.g. reduced motivation), organizational (e.g. diminished efficiency), and societal (e.g. eroded public trust). By presenting a comprehensive model, this study facilitates a deeper understanding of organizational silence and offers strategies to address it, underscoring the need to revisit managerial and cultural structures to mitigate silence and enhance employee participation.

**Keywords:** Organizational silence, Education organisation, Individual and organizational consequences, Toxic management style, Organizational injustice, Qom province.



*Social Problems of Iran, Vol. 16, No. 3, Autumn 2025*

Pages 133-192

2476-695X© The Author(s). Published by Kharazmi University



ISSN: 2476-6933

## Extended Abstract

### 1. Introduction

In contemporary society, the imperative to leverage human capital and enhance efficiency in educational organizations—especially within the public sector—is more acute than ever. Although employees constitute a critical resource for problem-solving and performance improvement, many choose, for a range of reasons, to remain silent in the face of organizational concerns. This phenomenon, known as organizational silence, denotes the deliberate withholding of opinions, suggestions, and critical feedback.

Whereas silence once carried a positive connotation—signifying loyalty, respect, and discipline—it has, over recent decades, been reconceptualized as a barrier to organizational and social development. In Iran, particularly within educational institutions, silence has become institutionalized: teachers and staff often refrain from voicing concerns in formal settings. This pattern intensifies under bureaucratic hierarchies and authoritarian managerial styles that structure organizational life.

In Qom Province, the phenomenon is especially salient in formal meetings, where teachers and staff avoid expressing dissatisfaction or proposing solutions, reserving such discussions for informal contexts. These practices erode organizational participation and intrinsic motivation, lower service quality, and diminish public trust in the educational system. The present study analyzes the antecedents and consequences of organizational silence in Qom's educational sector and proposes avenues for mitigation.

### 2. Methodology

Guided by an interpretivist paradigm, this study adopts a qualitative design and employs grounded theory to capture the complexity and multi-dimensionality of organizational silence and to access participants' lived meanings. This approach is well-suited to uncovering facets of social reality that are not readily measurable through quantitative methods.

Sampling was purposive followed by theoretical sampling. Participants comprised 23 teachers, school leaders (principals/vice-principals), student-teachers, and administrative officers from the Qom Provincial Department of Education, along with 7 educational experts (total  $n = 30$ ). The sample size was determined by theoretical saturation; data collection ceased

## Organizational Silence in Educational Institutions

once additional interviews no longer yielded novel categories relevant to the research questions. Data were gathered through semi-structured interviews. Data analysis followed Strauss and Corbin's three-stage coding scheme: open, axial, and selective coding. This iterative process facilitated the identification of concepts, the aggregation of subcategories and categories, and, ultimately, the development of an integrated conceptual model.

### 3. Findings

A total of 375 concepts were distilled into 60 subcategories and 27 core categories, forming a paradigmatic model of organizational silence encompassing causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences. Key factors contributing to silence include individual traits (e.g., low self-efficacy, introversion, Machiavellian tendencies), ineffective socialization, perceived insecurity, organizational injustice, toxic leadership, and weak professional or organizational identity. Contextual conditions such as a hostile cultural climate, poor communication channels, lack of support, dysfunctional performance appraisal, rigid bureaucracy, and demographic moderators further reinforce employees' reluctance to speak up. Participants employed two main strategies in response: passive accommodation, through conformity, self-censorship, and performative alignment, or active resistance, including micro-resistance, peer networking, and occasional counterproductive tactics when formal avenues were blocked. The consequences span multiple levels: individually, employees experience hopelessness, burnout, and career stagnation; organizationally, silence fosters ritualism, reduced collaboration, poor decision-making, and lower productivity; societally, it contributes to moral decline and weakened institutional trust. Overall, organizational silence emerges as a collective phenomenon shaped by the interaction of personal dispositions, cultural norms, and structural constraints, producing cascading negative effects across micro, meso, and macro levels.

### 4. Conclusion

The study demonstrates that organizational silence in Qom's educational sector is a culturally and institutionally constructed phenomenon amplified by bureaucratic hierarchy, authoritarian leadership, and deficient communicative infrastructures. Antecedents span individual dispositions, silence-cen-

tered socialization, perceived insecurity, and injustice; yet silence often operates as a rational coping strategy to manage risks in constrained settings. Drawing on interactionist and power/helplessness perspectives, the analysis locates silence in everyday role expectations, surveillance, and unequal access to decision-making.

Mitigation requires rebuilding communicative spaces, cultivating voice-supportive cultures (psychological safety, recognition, and fair appraisal), and structural reforms that decentralize authority and institutionalize inclusive participation. Such interventions can shift the system from silence and defensive compliance toward active professional agency and collaborative problem-solving.

**Keywords:** Organizational silence, Education organisation, Individual and organizational consequences, Toxic management style, Organizational injustice, Qom province.



# واکاوی دلایل و پیامدهای سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان قم)

علی حدیری قمی<sup>۱</sup>  سیدحسین نبوی<sup>۲</sup>  ابراهیم حاجیانی<sup>۳</sup> 

## چکیده

«سکوت سازمانی» به معنای خودداری معلمان و کارکنان از ارائه نظرات کاربردی در جهت توسعه سازمانی، از چالش‌های اساسی در سازمان‌های آموزشی است که مانع از بهره‌گیری بهینه از دانش و تجربیات کارکنان می‌شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای تبیین سکوت سازمانی در آموزش و پرورش، از روش نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان فرهنگی، معلمان، مدیران و کارمندان آموزش و پرورش قم که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۳۷۵ کد مفهومی، ۶۰ مقوله فرعی و ۲۷ مقوله اصلی شناسایی شد. یافته‌ها بر پدیداری هشت گونه سکوت سازمانی شامل سکوت منفعلانه هژمونیک، سکوت محافظه کارانه هژمونیک، سکوت نوع دوستانه هژمونیک، سکوت منفعلانه استراتژیک، سکوت محافظه کارانه استراتژیک، سکوت منفعت طلبانه استراتژیک، سکوت رهایی و سکوت مبهم دلالت داشت. همچنین، از مهم‌ترین شرایط علی در شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌توان به ضعف‌های کلامی و شخصیتی، جامعه‌پذیری ناکارآمد، ادراک نامنی، بی‌عدالتی سازمانی، سبک مدیریت زهرآگین و هویت سازمانی شکننده اشاره کرد. شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی بازدارنده، سرخوردگی حمایتی، ناکارآمدی ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی ارتباطی و ساختاری و عوامل جمعیت‌شناختی و عوامل مداخله‌گری شامل شرایط آنومیک سازمانی، فقدان استقلال نهادی و فرایندهای تسریع بخش هم‌نوابی سازمانی نیز در تشدید آن نقش دارند. در مواجهه با سکوت سازمانی، کنشگران دو راهبرد پذیرش منفعلانه یا مقاومت و تغییر را اتخاذ می‌کنند. پیامدهای این پدیده در سه سطح فردی (مانند کاهش انگیزه)، سازمانی (مانند افت کارایی) و اجتماعی (مانند کاهش اعتماد عمومی) دسته‌بندی شد. این پژوهش، با ارائه یک مدل جامع، امکان درک عمیق‌تر و لزوم بازنگری در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی برای کاهش سکوت سازمانی و تقویت مشارکت کارکنان را فراهم می‌سازد. **کلیدواژگان:** سکوت سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، پیامدهای فردی و سازمانی، سبک مدیریت زهرآگین، بی‌عدالتی سازمانی، استان قم.

۱. دانشجوی دکتری سیاستگذاری فرهنگی، گروه جامعه‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. heydari.a1358@gmail.com

۲. استادیار جامعه‌شناسی، گروه جامعه‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Nabavi@khu.ac.ir

۳. دانشیار جامعه‌شناسی، عضو هیئت علمی مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، تهران، ایران. Ebrahimhajian42@gmail.com



## ۱. مقدمه و بیان مسئله

جهان امروز با تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، نهادهای آموزشی را در موقعیتی قرار داده که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی آن‌ها را اداره کرد. این تحولات، سازمان‌ها را به سوی انطباق با محیطی پویا، رقابتی و نامطمئن سوق داده و ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی و افزایش کارآمدی را برجسته کرده است. در این شرایط، ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به عنوان بستری برای تبادل دانش، بهبود تصمیم‌گیری و تقویت همکاری‌ها اهمیت یافته است. آدا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که ارتباط با کیفیت پایه‌ای برای ایجاد روابط کاری موفق است و هالند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تأکید دارند که بدون یک سیستم ارتباطی پویا، سازمان‌های دولتی نمی‌توانند از توان نیروی انسانی خود به خوبی استفاده کنند.

آگاروال و گارگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به موانع متعددی اشاره کرده‌اند که این فرآیند را مختل می‌کنند؛ از جمله موانع فیزیکی (مانند فاصله‌های جغرافیایی)، موانع نگرشی (مانند پیش‌داوری‌ها)، مشکلات طراحی سیستم (مانند ساختارهای ناکارآمد)، ابهام در واژگان یا عبارات، محدودیت‌های زبانی فردی و موانع فیزیولوژیکی (مانند مشکلات شنوایی یا گفتاری). این موانع، تبادل اطلاعات و مشارکت فعال کارکنان را با دشواری‌هایی مواجه می‌سازند و از کارایی ارتباطات سازمانی می‌کاهند. در عصر حاضر، کارکنان به عنوان منابعی ارزشمند برای بیان دیدگاه‌ها، ارائه پیشنهادها و حل مسائل سازمانی شناخته می‌شوند. صدای کارکنان می‌تواند عملکرد سازمان‌های دولتی را بهبود بخشد، نواقص ناشی از روش‌های کند و غیرمنعطف را جبران کند و به سازمان در جهت تحقق اهدافش یاری رساند (لیو و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹). بر این اساس انتظار می‌رود کارکنان با مشارکت فعالانه در امور سازمان، نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خود را مطرح کنند، اما واقعیت این است که بسیاری از آن‌ها ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند و نگرانی‌ها، ایده‌ها یا دغدغه‌های خود را درباره مسائل سازمانی ابراز نکنند. این پدیده که به «سکوت سازمانی» معروف است، به معنای خودداری عمدی کارکنان از مشارکت عقلانی و بیان نظراتشان تعریف می‌شود و به عدم مشارکت فعال کارکنان در ارائه نظرات، پیشنهادهای، بازخوردهای انتقادی و انتقال دانش سازمانی اشاره دارد.

1. Ada et al.

2. Holland et al.

3. Agarwal & Garg

4. Liut et al.



مفهوم سکوت سازمانی در ابتدا و طی دهه ۱۹۷۰، ارزشی مثبت تلقی می‌شد که با مفاهیمی چون وفاداری، احترام و انضباط همراه بود (کویلو اوغلو و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵؛ آیلزورث،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸)؛ اما از دهه ۱۹۹۰، این نگاه تغییر کرد و پژوهش‌گران آن را مانعی برای توسعه سازمانی و اجتماعی دانستند. موریسون و میلیکین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) سکوت را نتیجه ترس از پیامدهای منفی و باورهای ضمنی کارکنان درباره بی‌ثمر بودن ابراز نظر تعریف کردند و آن را پدیده‌ای جمعی دانستند که در ساختارهای سلسله‌مراتبی تشدید می‌شود. پیندر و هارلوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) آن را خودداری آگاهانه از بیان ارزیابی‌ها در برابر بی‌عدالتی‌ها نامیدند و ون‌داین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) انواع آن را به مطیعانه (پذیرش منفعلانه)، تدافعی (محافظت از خود) و نوع دوستانه (حفظ منافع دیگران) تقسیم کردند. واکولا و براداس<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) نیز بر تأثیر عوامل سازمانی و اجتماعی بر این پدیده تأکید داشتند و اوچک و ترن<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) نوع فرصت طلبانه را به عنوان پنهان‌کاری برای کسب منفعت شخصی افزودند. همچنین هازن<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) آن را فراتر از صحبت نکردن، شامل ننوشتن و نادیده گرفته شدن تعریف کرد و برینسفیلد<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) شش نوع سکوت از جمله سکوت انحرافی و رابطه‌ای را بر اساس روابط سازمانی ارائه داد.

در ایران، این تعاریف با واقعیت‌هایی چون سبک‌های مدیریت آمرانه، بی‌عدالتی سازمانی و هنجارهایی که ابراز نظر را خطرناک یا بی‌فایده جلوه می‌دهند، هم‌راستا شده و سکوت را به یک رفتار نهادینه تبدیل کرده است (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). با تمرکز بر سازمان‌های آموزشی، شواهد و تجارب زیسته پژوهش‌گران (کوزه و کوزه،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۹؛ ساغلام،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۶؛ گوزل و گوگسوی،<sup>۱۲</sup> ۲۰۲۳) حاکی از شیوع گسترده سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، است.

1. Köylüoğlu et al.
2. Aylsworth
3. Morrison & Milliken
4. Pinder & Harlos
5. Van Dyne et al.
6. Vakola & Bouradas
7. Üçok & Torun
8. Hazen
9. Brinsfield
10. Kse & Köse
11. Sağlam
12. Güzel & Goksoy

در ایران، این فرآیند در بافت اجتماعی کشور و به ویژه در نهادهای آموزشی ریشه دوانده و افزون بر کاهش کارایی سازمانی، پیامدهایی گسترده برای جامعه به دنبال دارد. سکوت سازمانی، یعنی خودداری عمدی کارکنان از بیان نظرات، انتقادات و پیشنهادات، در آموزش و پرورش ایران به یک الگوی رفتاری فراگیر تبدیل شده که معلمان و کارکنان را از مشارکت فعال بازمی دارد. این پدیده در بستر فرهنگی و ساختاری ایران، با ویژگی‌هایی چون سلسله‌مراتب بوروکراتیک، تاریخچه اقتدارگرایی و هنجارهای بازدارنده، شدت بیشتری می‌یابد.

انتظار می‌رود معلمان، به عنوان کنشگران اصلی نظام تعلیم و تربیت، ایده‌ها و تجارب خود را برای بهبود فرآیندهای آموزشی به اشتراک بگذارند، اما شواهد نشان می‌دهد بسیاری از آنان به دلایلی چون ترس از واکنش مدیران، بی‌اعتمادی به ساختارها، ادراک بی‌فایده بودن مشارکت و فشارهای فرهنگی، ترجیح می‌دهند خاموش بمانند (کُزه و کُزه، ۲۰۱۹). این سکوت که بازتابی از فرهنگ سازمانی و اجتماعی ایران است، فراتر از یک چالش مدیریتی، به تضعیف اعتماد عمومی، سرکوب گفت‌وگوهای سازنده و اُفت کیفیت زندگی جمعی منجر می‌شود؛ امری که با نقش آموزش و پرورش در تقویت پیوندهای اجتماعی و توسعه جامعه در تضاد است.

در آموزش و پرورش استان قم، این مسئله به شکلی آشکار خود را نشان می‌دهد. بر اساس و تجارب زیسته و حرفه‌ای یکی از نگارندگان به عنوان کارمند شاغل در آموزش و پرورش این استان، جلسات رسمی اغلب با سکوت مطلق برگزار می‌شود، معلمان و کارکنان نارضایتی‌ها و پیشنهادها را تنها در محافل خصوصی مطرح می‌کنند و از مشارکت در گفت‌وگوهای رسمی اجتناب می‌ورزند. این رفتار که در فرهنگ سلسله‌مراتبی، بی‌اعتمادی نهادی و هنجارهای بازدارنده ریشه دارد، مشارکت سازمانی را کاهش داده و تعاملات میان کارکنان و مدیران را تضعیف کرده است.

در سطح فردی، این سکوت انگیزه، خلاقیت و رضایت شغلی معلمان را پایین می‌آورد و به فرسودگی شغلی و احساس ناکارآمدی دامن می‌زند (الچی و همکاران، ۲۰۱۴). در سطح سازمانی، یادگیری سازمانی، شناسایی مشکلات، ارائه بازخورد، نوآوری و کیفیت خدمات آموزشی را مختل می‌کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را ناکارآمد می‌سازد (اتسوپوس، ۲۰۱۹).

1. Köse & Köse

2. Elçi et al.

3. Otsupius



اما مهم‌تر از همه، در سطح اجتماعی، این پدیده به کاهش سرمایه اجتماعی، انزوای کنشگران آموزشی و تضعیف فرهنگ مشارکت جمعی منجر می‌شود (گوزل و گوگسوی، ۲۰۲۳)؛ پیامدهایی که در جامعه‌ای با چالش‌های توسعه‌ای چون ایران، نگران‌کننده است. آموزش و پرورش، به عنوان نهادی کلیدی برای تربیت نسل‌ها و تقویت پیوندهای اجتماعی، در ایران نقشی محوری در توسعه فرهنگی و اجتماعی دارد. با این حال، سکوت سازمانی این نقش را به مخاطره انداخته است. سکوت معلمان و کارکنان، تنها یک انتخاب فردی نیست، بلکه بازتابی از ساختارهای قدرت، فرهنگ سازمانی و هنجارهای جامعه‌ای است که گفت‌وگو را محدود می‌کند و مشارکت را کم‌رنگ می‌سازد (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). مبتنی بر مشاهدات میدانی و تجربه نگارنده در فضای آموزشی استان قم، این مسئله با ویژگی‌های محلی، مانند بافت فرهنگی محافظه‌کار، وابستگی شدید به ساختارهای دولتی و فشارهای هنجاری، تشدید می‌شود. کارکنان افزون بر این که خطاها و مشکلات را نادیده می‌گیرند، از پیشنهاد راهکارها نیز خودداری می‌کنند؛ امری که به افت کیفیت آموزش، افزایش نارضایتی عمومی و تضعیف اعتماد به نهادهای آموزشی منجر شده است. این وضعیت، فراتر از یک مشکل درون سازمانی، به یک ابرچالش اجتماعی تبدیل شده که با اهداف توسعه‌ای نظام آموزشی ایران ناسازگار است و ضرورت بررسی عمیق آن را برجسته می‌کند.

با وجود پژوهش‌هایی که سکوت سازمانی را با متغیرهای گوناگون مرتبط دانسته‌اند (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷؛ الچی و همکاران، ۲۰۱۴)، مطالعات در زمینه آموزش و پرورش ایران، به ویژه قم، اندک است و خلأ نظری و تجربی در این حوزه مشهود است. این پژوهش با هدف واکاوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در آموزش و پرورش استان قم، درصدد است این پدیده را در بستر اجتماعی ایران تحلیل کند و راهکارهایی برای فهم آن، علل این پدیده و کاهش آن ارائه دهد.

پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از: کنشگران سازمانی (کارکنان، دبیران و معلمان) چه درکی از سکوت دارند و در چه موقعیت‌هایی آن را به کار می‌گیرند؟ سکوت سازمانی آن‌ها تحت تأثیر چه شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد؟ راهبردهای آنان در مواجهه با سکوت سازمانی چیست؟ این پدیده چه پیامدهایی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد؟ سکوت سازمانی چه دلالت‌هایی برای سیاست‌گذاری و اصلاح ساختارهای آموزشی دارد؟

## ۲. چهارچوب مفهومی

در پژوهش حاضر، چارچوب نظری نه صرفاً برای تبیین یافته‌ها، بلکه به عنوان ابزاری برای حساسیت نظری در مرحله کدگذاری، طراحی سؤالات مصاحبه و تحلیل نهایی داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات انجام شده درباره سکوت سازمانی، هشت نظریه کلیدی شامل نظریه کنش متقابل، نظریه محرومیت نسبی، نظریه بی قدرتی، مدیریت تصویرپردازی، مارپیچ سکوت، نظریه کنترل منابع، نظریه کنش ارتباطی هابرماس و نظریه ساخت‌گرایی را ارائه کرده‌اند؛ اما در میان این نظریه‌ها، چهار رویکرد نظری شامل نظریه کنش متقابل، نظریه بی قدرتی، نظریه کنش ارتباطی هابرماس و نظریه کنترل منابع نقش محوری تری ایفا کرده و بیشترین انسجام مفهومی و کاربرد تحلیلی را در این پژوهش داشته‌اند.

نخست، نظریه کنش متقابل، سکوت سازمانی را با زتاب معناداری از تعاملات معنادار میان کنشگران در محیط سازمانی می‌داند. در این چارچوب، سکوت نه به عنوان صرفاً یک رفتار منفعلانه، بلکه به مثابه کنشی اجتماعی معنا می‌یابد که از دل تفسیرهای ذهنی، هنجارهای نهادی و روابط قدرت شکل می‌گیرد. بر اساس این دیدگاه، رفتار سکوت در میان معلمان و کارکنان آموزش و پرورش، محصول فرایندهای کنشی، نقش‌پذیری و درونی سازی انتظارات محیطی است که در تعامل با مدیران، همکاران و هنجارهای سازمانی شکل می‌گیرد.

دوم، نظریه بی قدرتی که در اندیشه متفکرانی چون مارکس، زیمل، وبر و فوکو ریشه دارد، از زوایای مختلفی سکوت سازمانی را نتیجه ادراک مداوم کارکنان از ناتوانی در تأثیرگذاری می‌داند. مارکس از بی قدرتی در فرایند روابط تولیدی سخن می‌گوید که در آن انسان با ضعف کنترل بر رویدادها، اشیاء و سازمان‌ها دچار شیء‌انگاری و بیگانگی می‌شود؛ زیمل بی قدرتی را نتیجه غلبه نیروهای تاریخی و جمعی و سلطه فرهنگ عینی بر فرهنگ ذهنی می‌داند (مصطفوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۸)؛ وبر آن را با فرایند عقلانی شدن و کارکردهای نامناسب بوروکراسی مرتبط می‌داند که درگیری عاطفی را به نفع تصمیم‌گیری‌های عقلانی حذف می‌کند و جهان را به فضایی بی تفاوت تبدیل می‌سازد (دیلینی، ۱۳۹۳: ۲۱۱)؛ او عقلانیت خشک و بی روح دیوانسالاری را عاملی می‌بیند که خلاقیت، فردیت و آزادی را از افراد سلب کرده و بی تفاوتی را تقویت می‌کند؛ فوکو نیز با مفهوم جامعه انضباطی، بی قدرتی افراد را در نهادها بازنمایی می‌کند، جایی که نظم با فناوری‌های کنترلی نظیر تفکیک فضا، مدیریت زمان، محبوس کردن و مراقبت حفظ می‌شود و انسان‌ها برای بهنجارسازی رفتار اجتماعی دسته‌بندی می‌شوند (سیدمن، ۱۳۹۶: ۲۴۸).

در این نظریه، ساختارهای بوروکراتیک، عقلانیت ابزاری و تکنولوژی‌های انضباطی در بازتولید بی‌صدایی نقش دارند (دیلینی، ۱۳۹۳: ۲۱۱؛ سیدمن، ۱۳۹۶: ۲۴۸). این تئوری به درک عمیق‌تر تجربه زیسته معلمان در سازمان‌های سلسله‌مراتبی کمک کرده است.

سوم، نظریه کنش ارتباطی هابرماس که به صورت مکمل در تحلیل موانع درونی و بیرونی ارتباطات به کار رفته و سکوت سازمانی را با کنش عقلانی هدفمند تبیین می‌کند، بر این نکته تأکید دارد که سلطه ایدئولوژی‌های رسمی، ساختارهای نابرابر قدرت و عقلانیت ابزاری، امکان گفت‌وگوهای آزاد و بین‌ذهنی را از میان می‌برد (ریترز، ۱۳۹۳: ۳۹۷). هابرماس با تمایز میان کنش عقلانی هدفمند و کنش ارتباطی، به موانع بیرونی (مانند گزاره‌های ایدئولوژیک که به عنوان حقیقت پذیرفته می‌شوند) و موانع درونی (حالات روانی ناخودآگاه که بازتاب ساختارها هستند) اشاره دارد که ارتباط آزاد را مختل می‌کنند؛ او در کتاب «نظریه کنش ارتباطی» تأکید می‌کند که در کنش‌های عقلانی هدفمند، افراد با محاسبات خودخواهانه عمل می‌کنند (ریترز، ۱۳۹۳: ۳۹۷). این نظریه در تبیین اختلال در گفت‌وگوهای سازمانی و ترجیح سکوت در محیط‌های آموزشی نقش داشته است.

چهارم، نظریه کنترل منابع یکی از نظریه‌های پُرکاربرد در رفتار سازمانی، پیشنهاد می‌کند که رفتار انسان حول کسب، حفظ و انباشت منابع سازمان‌دهی می‌شود؛ بر اساس این نظریه، افراد آنچه را که برایشان ارزشمند است به دست می‌آورند و از آن محافظت می‌کنند. اصل کلیدی این تئوری، تقدم ازدست‌دادن منابع است که نشان می‌دهد ازدست‌دادن منابع از نظر روانی برای افراد زیان‌بارتر از به دست آوردن آن‌هاست؛ بنابراین، استرس زمانی رخ می‌دهد که منابعی تهدید شوند و افراد برای جلوگیری از هدررفت منابع و کاهش تهدیدها، به رفتارهایی چون سکوت روی می‌آورند (هابفل، ۲۰۰۱).

همچنین، عناصر ساخت‌گرایانه در تحلیل فرهنگ سکوت در سازمان‌های دولتی ایران (از جمله تأثیر میراث استبدادی، مردسالاری و مناسبات قدرت) مورد توجه قرار گرفتند. این نظریه‌ها، درک پدیده سکوت سازمانی را به عنوان محصولی از تعاملات اجتماعی، ادراک‌های قدرت و ملاحظات سود-زیان افراد در فضای سازمانی، تسهیل کردند.

این چارچوب مفهومی، ترکیبی از نگرش تعاملی، ساختاری و عقلانی است که به فهم سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای چندلایه و زمینه‌مند در بستر آموزش و پرورش استان قم یاری می‌رساند و ضمن پوشش لایه‌های فردی، سازمانی و فرهنگی-اجتماعی سکوت، بستر

مفهومی لازم برای طراحی سؤالات مصاحبه، تدوین کدهای مفهومی و مقوله‌های محوری و شناسایی روابط علی بین مقولات در مدل نهایی را فراهم می‌کند. به‌طور خاص، این نظریه‌ها، هم در طراحی پروتکل مصاحبه و هم در مرحله تحلیل داده‌ها (کدگذاری علی، زمینه‌ای و راهبردی)، نقش بنیادینی ایفا کرده‌اند.

### ۳. پیشینه تجربی

این بخش به مرور پیشینه تحقیق در دو حوزه مطالعات خارجی و داخلی می‌پردازد تا تصویری روشن از پژوهش‌های انجام‌شده ارائه دهد. هدف این مرور، شناسایی خلأهای پژوهشی و درک بهتر ابعاد سکوت سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی است. پژوهش‌های خارجی در زمینه سکوت سازمانی طیف گسترده‌ای از عوامل، پیامدها و روابط را بررسی کرده‌اند.

امداد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی علل سکوت سازمانی در میان معلمان مدارس متوسطه»، رفتارهای خورنده و غیرحمایتی مدیران را دلیل اصلی سکوت معلمان دانستند. نعمتی وکیل‌آباد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) و ساکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز ارتباط سکوت را با یادگیری سازمانی بررسی کرده‌اند.

کایاک<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی نفاق سازمانی در روابط بین سکوت سازمانی و شایعه سازمانی در سازمان‌های آموزشی»، رابطه مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی، نفاق سازمانی و شایعه‌سازی را نشان داد. آگاری (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «چگونه جو مدرسه سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی می‌کند»، نشان داد که رفتارهای حمایتی مدیر و صمیمیت معلمان با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد.

گُزه و گُزه (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیلی بر ادراک معلمان از سکوت سازمانی متناظر بر متغیرهای جمعیتی»، دریافتند که معلمان به‌طور متوسط سطح متوسطی از سکوت سازمانی را تجربه می‌کنند که تحت تأثیر عوامل دموگرافیک مانند سن و سابقه کاری قرار دارد. ساغلام (۲۰۱۶) در پژوهش «تأثیر اعتماد ادراک‌شده معلمان دبیرستان بر سکوت سازمانی»، نشان دادند که اعتماد پایین به مدیران، سکوت را تشدید می‌کند.

1. Imdad et al.

2. Nemati-Vakilabad et al.

3. Sakr et al.

4. Çayak

فاپوهوندا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش «سکوت سازمانی: پیش بینی ها و پیامدها در میان کارکنان دانشگاهی»، ترس از برچسب منفی و آسیب به روابط را از عوامل اصلی سکوت دانست. خسروشاهی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه «رابطه بین موبینگ سازمانی و رفتار سکوت در بین معلمان»، نشان داد که آزار سازمانی (موبینگ) معلمان را به سمت سکوت مبتنی بر ترس سوق می دهد. اریکوج و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش «علل و آثار سکوت سازمانی»، ترس از انزوا و آسیب به روابط را دلایل اصلی سکوت معرفی کردند.

آکازوم (۲۰۱۴) در مطالعه «تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت معلمان»، رابطه منفی بین عدالت سازمانی و سکوت مطیع و تدافعی را تأیید کرد. گوکچه (۲۰۱۳) در پژوهش «سطوح سکوت سازمانی معلمان دبیرستان»، حفظ روابط، ترس و بی تفاوتی را به ترتیب مهم ترین دلایل سکوت معلمان دانست. نیلسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز در پژوهش «چرا در برابر رفتارهای غیراخلاقی سکوت می کنیم»، عواملی چون ترس، خجالت، فقدان مهارت های سیاسی و شرایط نامناسب برای سخن گفتن را موانع شکستن سکوت در برابر رفتارهای غیراخلاقی برشمرد.

بررسی منابع داخلی نشان می دهد پژوهش های اندکی مستقیماً به بر ساخت سکوت سازمانی در آموزش و پرورش پرداخته اند و بیشتر روابط دو به دو را سنجیده اند. برای خوانایی و پرهیز از تکرار، مرور داخلی در پنج خوشه زیر فشرده شد:

**الف: عدالت، اعتماد و حمایت سازمانی:** احمدی بنی (۱۴۰۲) در مطالعه «بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه عدالت سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان»، دریافت که عدالت سازمانی هم بر کاهش قصد ترک خدمت و هم بر سکوت اثر می گذارد. خدایاری (۱۴۰۰) در پژوهش «بررسی رابطه حمایت سازمانی و سکوت سازمانی»، تأثیر مثبت حمایت سازمانی بر کاهش سکوت را تأیید کرد. تعجبی و حمزه ای (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه ادراک عدالت سازمانی با سکوت سازمانی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان نواحی ۱ و ۲ آموزش و پرورش شهر همدان»، رابطه منفی و معناداری بین ادراک عدالت و سکوت سازمانی گزارش کردند. یوسفی سعیدآبادی و محمدیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه سکوت سازمانی با بهره وری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان قائم شهر» نشان دادند که

1. Fapohunda

2. Hüsrevsahi

3. Nielsen

سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمانی ارتباط معناداری دارد. قربانی و پرتونیا (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان آموزش و پرورش خراسان شمالی»، به ارتباط منفی بین جو سکوت و اعتماد سازمانی پی‌بردند.

ب. **ساختار و فرهنگ سازمانی:** لطفی دهخوارقانی و مهارتی (۱۴۰۱) در «احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها»، ساختار مردانه و درماندگی آموخته‌شده را اصلی‌ترین دلایل سکوت زنان دانستند. فلاحتی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه «ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش‌بینی سکوت و فرسودگی شغلی»، رابطه مستقیم ساختار بازدارنده با سکوت و فرسودگی را نشان دادند. عرفانیان‌خانزاده (۱۳۹۹) در «واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی»، شش عامل (تعهد پایین، رهبری آمرانه، فرهنگ سرکوب‌گر، محافظه‌کاری مدیران، ساختار بلند، بوروکراسی) را مؤثر دانست. پناهی کهق و نیکومرام (۱۳۹۸) در پژوهش «تأثیر مؤلفه‌های ساختار سازمانی بر سکوت با نقش میانجی فرهنگ»، نقش میانجی فرهنگ و تأثیر رسمیت و تمرکز را نشان دادند. ظهرابی و محبی (۱۳۹۷) در پژوهش «تبیین تأثیر سبک مدیریت با نقش میانجی فرهنگ بر سکوت»، تأثیر مستقیم سبک آمرانه بر افزایش سکوت را تأیید کردند. قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳) در «تحلیل رابطه جو اخلاقی، هویت و سکوت»، جو خودخواهانه را پیش‌بین اصلی سکوت معرفی کردند. زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، ترس مدیران از بازخورد، باورهای ضمنی و ساختارها را علل و ناهماهنگی شناختی و کاهش اعتماد را پیامدهای سکوت دانستند.

ج. **رهبری و رفتارهای مدیریتی ناسازگار:** غلامی‌اشکیکی و فضلی (۱۴۰۲) در پژوهش «بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان»، نشان دادند که تعدی نظارتی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت دارد. دیانتی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه «رفتار ماکیاولی‌گرایانه مدیران و اثرات آن بر سکوت»، رابطه معنادار این دو را نشان دادند. سعیدی‌پور (۱۳۹۷) نیز در پژوهش «نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ و اعتماد بر سکوت»، این روابط را معنادار دانست.

د. **مدل‌ها، پیشایندها و پسایندها (دیدگاه الگویی و کیفی):** محمدزاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش «شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران»، عوامل فردی (انگیزه‌ها)، میان‌فردی (ارتباطات)، سازمانی (فرهنگ، ساختار، مدیریت) و فراسازمانی (اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی) را مؤثر بر سکوت دانستند. قریشی خوراسگانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش کیفی «واکاوی دلایل و پیامدهای ناشی از سکوت دانشجویان در کلاس درس»،



عواملی چون استرس، فقدان تعهد، قوانین سخت‌گیرانه، عدم حمایت سازمانی و سبک تدریس اساتید را از شرایط علی سکوت دانشجویان معرفی کردند. کرد فیروزجائی و زین‌آبادی (۱۴۰۰) در مطالعه «تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان»، پیشایندها را در چهار بُعد (مدیریت ارشد، سازمانی، مدیریتی، زمینه اجتماعی) و پسایندها را در دو بُعد (عملکرد معلم، تأثیر آموزشی) دسته‌بندی کردند. معصومی و فیضی (۱۴۰۰) در مطالعه «ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری»، شرایط علی (باورهای مدیریت، تبعیت از منافع شخصی)، زمینه‌ای (جو مسموم، اینرسی سازمانی)، مداخله‌گر (قوانین، فرهنگ) و راهبردها (تغییر نگرش، فضای انتقادی) را بررسی کردند. پناهی (۱۳۹۸) در فراتحلیل «پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در ایران»، هویت سازمانی و نگرش‌های مثبت مدیریتی را از عوامل کاهش‌دهنده سکوت معرفی کرد. تنهایی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه «بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی»، پیشایندهایی چون بی‌اعتمادی، ترس، سبک رهبری و ساختار سازمانی و پیامدهایی چون کاهش اشتیاق و کیفیت تصمیم‌گیری را شناسایی کردند. نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مطالعه «تأثیر هویت، خودپنداره و ارزش‌ها بر سکوت»، همبستگی منفی این عوامل با سکوت را نشان دادند.

ه. آثار و سطح سکوت در آموزش و پرورش: غنی‌لو و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش «واکاوی مهم‌ترین اثرات و نتایج سکوت سازمانی معلمان در نظام آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی می‌تواند بر کارایی، انگیزه، تعاملات میان‌فردی و اثربخشی آموزشی اثرات مخرب داشته باشد. قائدامینی‌هارونی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش «نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه‌سازمانی در سازمان‌های آموزشی دولتی»، تأثیر مثبت و معنادار سکوت بر شایعه‌سازی را نشان دادند. رمضانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت سکوت سازمانی بر اداره آموزش و پرورش شهر ورامین» نشان دادند که میزان سکوت کارکنان در اداره آموزش و پرورش ورامین کم‌تر از حد متوسط است. آریانی‌قیزقاپان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «آزمون مدل علی اهمال‌کاری معلمان بر اساس سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی‌تفاوتی سازمانی» نشان دادند که مؤلفه سکوت سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق مؤلفه بی‌تفاوتی سازمانی بر اهمال‌کاری سازمانی تأثیر معنادار دارد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه «سکوت سازمانی: پیشایندها و پیامدها»، نگرش مدیریت، فرصت‌های ارتباطی و اعتماد را با سکوت مرتبط دانستند و کاهش تعهد را پیامد آن معرفی کردند.

تحقیقات داخلی بر نقش عدالت، اعتماد، ساختار و رهبری در شکل‌گیری سکوت هم‌گراست (به‌ویژه در بافت‌های آموزشی). در عین حال، ادبیات هنوز از حیث بر ساخت‌گرایی در سازمان‌های آموزشی و زنجیره علی بافت مند (از پیش‌بینی تا راهبرد و پیامد) نیاز به مدل‌های یکپارچه‌تر دارد. این پژوهش این خلأ را با تمرکز بر آموزش و پرورش هدف می‌گیرد.

مطالعات خارجی و داخلی نشان‌دهنده تنوع در علل (ترس، بی‌اعتمادی، ساختار، فرهنگ) و پیامدهای (کاهش تعهد، فرسودگی، شایعه) سکوت سازمانی هستند. با وجود این مطالعات، اغلب پژوهش‌ها با رویکرد کمی و با تمرکز بر روابط متغیرها انجام شده‌اند و در آن‌ها سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده برساختی و پیچیده مورد واکاوی عمیق قرار نگرفته است. همچنین، بیشتر تحقیقات به بررسی رابطه سکوت با یک یا دو متغیر مانند عدالت سازمانی، اعتماد، بهره‌وری یا تعلق کاری پرداخته‌اند و از تحلیل زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و فردی سکوت در بافت واقعی مدارس و ادارات آموزش و پرورش، به‌ویژه استان قم، غفلت شده است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، تلاش می‌کند تا با مدل‌سازی جامع پدیده سکوت سازمانی در آموزش و پرورش قم، خلأ مطالعات پیشین را پوشش دهد.

جمع‌بندی و نقد پیشینه پژوهش‌ها حاکی است که مطالعات خارجی عمدتاً با تمرکز بر رفتار معلمان، ویژگی‌های رهبری، ساختارهای سازمانی و عوامل روان‌شناختی، ابعاد مختلف سکوت سازمانی را تحلیل کرده‌اند. در این مطالعات، تأثیراتی همچون ترس از تلافی، اعتماد پایین به مدیر، نفاق سازمانی، فشارهای محیطی و ساختار اقتدارگرایانه به‌طور مکرر مشاهده شده است. پژوهش‌گران کوشیده‌اند سکوت را در پیوند با متغیرهایی همچون جو سازمانی، عدالت، شایعه‌سازی و کیفیت آموزش بررسی کنند. با این حال، بیشتر این پژوهش‌ها در چارچوب‌های پوزیتیویستی، با ابزارهای کمی و سنج‌های بسته، پدیده سکوت را مطالعه کرده‌اند و از تحلیل معنا‌سازی کنشگران در زمینه‌های خاص فرهنگی و نهادی غفلت شده است.

در مطالعات داخلی نیز، اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی سکوت سازمانی پرداخته‌اند و ابعاد گوناگونی از آن را در سازمان‌های آموزشی، اداری و دانشگاهی بررسی کرده‌اند، اما این پژوهش‌ها عمدتاً با رویکرد کمی انجام شده‌اند؛ در اکثر موارد، سکوت را متغیری وابسته به یکی از عوامل مانند عدالت، رهبری یا فرهنگ سازمانی تلقی کرده‌اند؛ تحلیل درون‌زمینه‌ای، زیسته و تعاملی از سکوت به‌ویژه در بستر فرهنگی و مذهبی به‌ندرت دیده می‌شود؛ و اغلب نظریه‌مبنا نیستند یا چارچوب نظری آن‌ها قدرت تبیینی محدودی دارد.

در نتیجه، اگرچه به درستی می‌توان اذعان داشت که در ایران طی سال‌های اخیر حجم پژوهش‌های مرتبط افزایش یافته، اما خلأ مطالعات کیفی تفسیرگرایانه با رویکرد داده‌بنیاد در بافت آموزش و پرورش قم همچنان پابرجاست و ارتباط آن با ساختارهای قدرت، زمینه‌های فرهنگی خاص، یا تجربه‌های زیسته کنشگران در بستر واقعی آموزش و پرورش تحلیل نشده است. این در حالی است که بافت فرهنگی و اداری شهرهایی چون قم، ویژگی‌هایی خاص دارد که می‌تواند بر شکل‌گیری و تداوم سکوت سازمانی اثرگذار باشد.

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، تلاش دارد پدیده سکوت سازمانی را نه صرفاً به عنوان یک متغیر، بلکه به مثابه تجربه‌ای اجتماعی و معنادار در زمینه‌ای خاص بررسی کند. هدف آن، مدل‌سازی زمینه‌مند از علل، فرآیندها و پیامدهای سکوت در آموزش و پرورش قم است؛ مدلی که بر درک کنشگران، ساختارها، هنجارها و راهبردهای معلمان و کارکنان متکی است و می‌تواند خلأ تبیینی و کاربردی موجود در ادبیات داخلی را پوشش دهد.

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس پارادایم تفسیری طراحی شده و با توجه به ماهیت موضوع، روش‌شناسی کیفی را برگزیده است. این نوع پژوهش بر معنایی که شرکت‌کنندگان در فرایند اجرای پژوهش به پدیده مورد مطالعه نسبت می‌دهند، تأکید دارد.

به دلیل سیالیت، پیچیدگی و چندبُعدی بودن ماهیت سکوت سازمانی، استفاده از رویکرد کیفی در این پژوهش می‌تواند به پرده‌برداری از واقعیت‌هایی کمک کند که با رویکرد کمی قابل احصا نیستند. با این مقدمات، پژوهش حاضر را می‌توان پژوهشی اکتشافی دانست. از نظر هدف نیز کاربردی است؛ زیرا از نتایج آن می‌توان در آموزش و پرورش برای فعال کردن آوای سازمانی استفاده کرد و با رفع پیش‌ران‌های سکوت سازمانی، از قابلیت‌های منابع انسانی به نحو بهینه بهره برد. با توجه به این‌که راهبرد پژوهش کیفی و روش داده‌بنیاد برای دستیابی به مدل مناسب است و دستیابی به مدل برساخت اجتماعی سکوت سازمانی در آموزش و پرورش استان قم را مدنظر دارد، از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد یک شیوه‌شناسی استقرایی برای کشف نظریه است و به‌طورکلی رویکردی نظام‌مند برای بررسی داده‌های کیفی با هدف تولید نظریه ارائه می‌دهد که در آن پژوهش‌گرا فرضیه‌های از پیش شکل‌گرفته منع می‌شود (کرسول، ۱۳۹۱: ۸۶).

مشارکت‌کنندگان مطالعه پژوهش حاضر شامل آموزگاران، دانشجو-معلمان، دبیران، کارمندان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان قم بوده است. وفق گزارش‌های آموزش و پرورش استان قم در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲، تعداد ۱۴,۰۳۲ نفر کارکنان، اعم از رسمی-آزمایشی، رسمی-قطعی، پیمانی و خرید خدمات، مشغول به کارند. در مطالعه حاضر، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در پی آن نمونه‌گیری نظری، ۲۳ نفر از معلمان، مدیران، دانشجو-معلمان و کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان قم در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ و هفت نفر از خبرگان آموزش و پرورش استان قم وارد پژوهش شدند. درواقع، با کمک نمونه‌گیری نظری که بر اساس آن ظهور و اشباع مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها حاصل می‌شود (اشتراوس و کرین، ۱۳۹۵: ۱۷۷)، در این پژوهش نیز اشباع داده‌ها با مصاحبه با سی‌امین شرکت‌کننده تأمین شد که معیارهای انتخاب افراد مورد مصاحبه در جدول شماره ۱ ذکر شده است.

جدول شماره ۱: معیارهای انتخاب افراد مورد مصاحبه

| معیار انتخاب                                               | افراد مورد مطالعه          |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|
| تعداد مقالات مرتبط، سنوات کاری، مدرک تحصیلی                | خبرگان آموزشی              |
| علاقه‌مند به مشارکت در تحقیق، تجربه زیسته، دانشجوی سال آخر | دانشجویان دانشگاه فرهنگیان |
| علاقه‌مند به مشارکت در تحقیق، تجربه زیسته، سنوات کاری      | معلمان                     |
| علاقه‌مند به مشارکت در تحقیق، تجربه زیسته                  | کارشناسان اداری            |

ویژگی‌های عمومی نمونه (جدول شماره ۲) بر اساس جنسیت (۴۳.۳٪ زن، ۵۶.۶٪ مرد) و پست سازمانی (۲۶.۶٪ معلم/دبیر، ۱۶.۶٪ مدیر/معاون، ۲۰٪ کارشناس، ۳.۲۳٪ خبره سازمانی، ۱۳.۳٪ دانشجو) بررسی شد.

داده‌های موردنیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان پژوهش گردآوری شد. اشباع نظری معیار تعیین حجم نمونه بود و هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. کلیه مصاحبه‌های انجام‌شده ضبط و متن آن‌ها پیاده‌سازی شد و هر یک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره ۲: مشخصات جمعیتی مشارکت‌کنندگان تحقیق

| کد | سمت              | سابقه | سن | جنسیت | کد | سمت              | سابقه | سن | جنسیت | کد | سمت              | سابقه | سن | جنسیت |
|----|------------------|-------|----|-------|----|------------------|-------|----|-------|----|------------------|-------|----|-------|
| ۱  | آموزگار          | ۱۵    | ۳۵ | مرد   | ۱۱ | دانشجو           | ۴     | ۲۲ | مرد   | ۲۱ | کارشناس<br>اداری | ۲۱    | ۴۲ | مرد   |
| ۲  | آموزگار          | ۲۵    | ۴۴ | مرد   | ۱۲ | مدیر             | ۲۵    | ۴۳ | مرد   | ۲۲ | دانشجو           | ۲۱    | ۲۲ | مرد   |
| ۳  | آموزگار          | ۲۳    | ۴۲ | زن    | ۱۳ | مدیر             | ۲۹    | ۴۸ | زن    | ۲۳ | مدیر             | ۸     | ۳۸ | مرد   |
| ۴  | دبیر             | ۲۷    | ۴۶ | زن    | ۱۴ | دانشجو           | ۲۳    | ۲۲ | زن    | ۲۴ | خبره<br>سازمانی  | ۱۲    | ۴۰ | مرد   |
| ۵  | دبیر             | ۲۸    | ۴۶ | مرد   | ۱۵ | معاون            | ۲۰    | ۳۹ | زن    | ۲۵ | خبره<br>سازمانی  | ۶     | ۳۲ | زن    |
| ۶  | دبیر             | ۲۸    | ۴۷ | زن    | ۱۶ | کارشناس<br>اداری | ۲۲    | ۴۰ | مرد   | ۲۶ | خبره<br>سازمانی  | ۲۵    | ۴۵ | زن    |
| ۷  | کارشناس<br>اداری | ۲۵    | ۴۵ | مرد   | ۱۷ | کارشناس<br>اداری | ۱۸    | ۳۰ | زن    | ۲۷ | خبره<br>سازمانی  | ۲۴    | ۴۸ | مرد   |
| ۸  | کارشناس<br>اداری | ۲۸    | ۴۹ | مرد   | ۱۸ | معاون            | ۲۲    | ۴۳ | مرد   | ۲۸ | خبره<br>سازمانی  | ۲۹    | ۴۵ | مرد   |
| ۹  | دبیر             | ۲۹    | ۴۹ | مرد   | ۱۹ | کارشناس<br>اداری | ۲۱    | ۴۲ | زن    | ۲۹ | خبره<br>سازمانی  | ۱۸    | ۳۸ | مرد   |
| ۱۰ | دبیر             | ۲۰    | ۳۹ | زن    | ۲۰ | دانشجو           | ۴     | ۲۲ | زن    | ۳۰ | خبره<br>سازمانی  | ۲۳    | ۴۲ | زن    |

در روش داده‌بنیاد، راه تکامل نظریه یا مدل مفهومی از جزء به کل است و از کدگذاری به مفاهیم، از مفاهیم به مقولات و از مقولات به سوی نظریه یا مدل مفهومی تکامل می‌یابد. این کار در چارچوب یک فرایند مکانیکی و گام‌به‌گام انجام نمی‌شود. تجزیه و تحلیل در این روش نیازمند خلاقیت، صبر، تیزبینی و نکته‌سنجی پژوهش‌گراست. در اصل، روح تحلیل در استراتژی نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها، نوعی تحلیل مقایسه‌ای داده‌هاست که از آن به «مقایسه مستمر» تعبیر می‌شود. برای هدایت نظام‌مند و رواند مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه پس از طی مراحل پالایش و رواسازی تنظیم شد. سپس طبق برنامه زمان‌بندی شده، گفت‌وگوها انجام و متن آن‌ها تنظیم و بازبینی شد.

پروتکل مصاحبه شامل دو دسته سؤال بود: (۱) سؤالات اساسی شامل «چه درکی از سکوت در سازمان داری؟»، «از تجربه و احساسات در این فضا بگو»، «همکاران در این جو چه احساسی دارند؟»، «چه شرایطی منجر به بال و پرگرفتن شرایط سکوت در سازمان می‌شود؟»، «در این شرایط خودتان یا همکارانتان از چه استراتژی‌هایی در این جو استفاده می‌کنید؟» و «این فضا چه پیامدهایی را برای افراد و سازمان به دنبال دارد؟» بود؛ (۲) سؤالات پیگیری مانند «آیا منظورت این است که...» یا «می‌توانی یک مثال برایم بزنی؟» مطرح می‌شد. در اینجا، هدف رسیدن به عمق تجربه پاسخگویان و کشف معنایی بود که آن‌ها برای اندیشه و رفتارشان قائل‌اند.

برای سنجش روایی سؤالات مصاحبه، نظرات پنج نفر از استادان جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی که در پژوهش‌های کیفی صاحب اثر بودند، اخذ شد. در آغاز هر مصاحبه، هدف آن برای مشارکت‌کنندگان تبیین و به آن‌ها اطمینان داده شد که نامی از آن‌ها در پژوهش بُرده نخواهد شد و صحبت‌هایشان بدون ذکر نام در پژوهش ثبت می‌گردد. مصاحبه‌ها برای حفظ انعطاف‌پذیری و عمق، به صورت انفرادی و رودرو انجام گرفت. در مرحله بعد، متن نوشتاری به منظور تجزیه و تحلیل چندین بار مورد بازخوانی و مطالعه قرار گرفت.

تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از رویکرد اشتراوس و کربین و هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها، بر سه شیوه اصلی کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استوار بود. در پژوهش حاضر، هفت مورد از استراتژی‌های اعتباربخشی کرسول لحاظ شده است. در اولین قدم، مشارکت طولانی و مداوم محقق به مدت ۲۷ سال در پست‌های معلمی، معاونت آموزشی، کارشناسی، کارشناس مسئول و رئیس گروه، دال بر این امر است.

در راستای مثلث‌سازی، از دیدگاه‌های معلمان، کادر اجرایی مدارس، کارشناسان امور اداری و نخبگان آموزش و پرورش استان قم استفاده شد. نتایج پژوهش، علاوه بر استاد راهنما و مشاور، به دو نفر از خبرگان پژوهش کیفی ارائه شد و آن‌ها بر مراحل انجام کار، شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده، فرایندهای کدگذاری سه‌گانه و نیز ساخت مقولات محوری نظارت داشتند. در فرایند این مهم، تعدادی مفهوم و مقوله مورد تجدید نظر قرار گرفت.

در فرایند جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها تا حد ممکن پیش‌دآوری‌ها کنار گذاشته شد و با ارائه شواهد گسترده از متن مصاحبه‌ای مشارکت‌کنندگان، توصیف ضخیم عملیاتی شد. قابلیت اعتماد معیاری برای ارزیابی داده‌ها و یافته‌های کیفی است. در شیوه بررسی اعضاء، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد مضامین و مقوله‌ها را ارزیابی کنند و درباره صحت آن‌ها نظر بدهند. در این مرحله، تقریباً تمام مقولات به تأیید مشارکت‌کنندگان رسید.



## ۵. یافته‌ها

این بخش به بررسی درک مشارکت‌کنندگان از بساخت سکوت سازمانی بر اساس مصاحبه‌ها می‌پردازد و مفاهیم و مقولات مرتبط را شناسایی می‌کند. پرسش محوری این است که مشارکت‌کنندگان این پدیده را چگونه درک و ارزیابی می‌کنند و معانی ذهنی، کنش‌ها و پیامدهای آن چیست؟ یافته‌ها اکتشافی و غیرقابل تعمیم بوده و با رویکرد پارادایمی اشتراوس و کربین (۱۳۹۵) تحلیل شده‌اند. در تحلیل کیفی، از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی، ۳۷۵ مفهوم استخراج و در ۶۰ مقوله فرعی و ۲۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند که در نهایت در مقوله هسته ترسیم شدند. مدل پارادایمی شامل شرایط علی، مداخله‌گر، بستر، استراتژی‌ها و پیامدهاست.

### ۵-۱. شرایط علی

شرایط علی به عواملی اشاره دارد که وقوع یا گسترش پدیده را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تحلیل داده‌ها در این بخش ۶۵ مفهوم، ۱۲ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی را نشان داد که مهم‌ترین آن‌ها شامل ویژگی‌های شخصیتی و فردی، جامعه‌پذیری ناکارآمد، ادراک ناامنی و هراس سازمانی، هویت حرفه‌ای و سازمانی شکننده، ادراک بی‌عدالتی سازمانی و رهبری زهرآگین سازمانی است.

جدول شماره ۳: شرایط علی پدیده سکوت سازمانی

| مقولات اصلی                   | مقولات فرعی       | مفاهیم کلیدی                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ویژگی‌های<br>شخصیتی و<br>فردی | ضعف کلامی         | مهارت‌های ضعیف گفتاری، محدودیت واژگان، ضعف استدلال                                                                                                                                                                                                                     |
|                               | ضعف‌های<br>شخصیتی | ضعف اعتماد به نفس، ادراک فراثایستگی، فقدان خودگشودگی، احساس غرور، استرس، خود پایشی، درون‌گرایی مفرط، عدم خودباوری، شخصیت ماکیاوول، روان‌رنجوری، شخصیت ناسازگار                                                                                                         |
| جامعه‌پذیری<br>ناکارآمد       | یادگیری سکوت      | فرزندپروری آمرانه، استیلای اساطیر و داستان‌ها و مثل‌های توجیه‌کننده سکوت، مطلوبیت دانش‌آموزان ساکت در خانه و مدرسه، حاکمیت آموزش بانکی و اهلی‌ساز، الگوبرداری از دانش‌آموز مطیع و متقاد به عنوان دانش‌آموز نمونه، استیلای حاکمیت اقتدارگرا در جامعه ایرانی و امتداد آن |

| مقولات اصلی                      | مقولات فرعی                  | مفاهیم کلیدی                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جامعه‌پذیری<br>ناکارآمد          | ادراک انفعال و<br>درماندگی   | ادراک تصلب ساختارهای سازمانی، عجز و ناامیدی از امکان تحرک اجتماعی<br>درون‌سازمانی، ادراک عاملیت درمانده و محصور، ادراک بی‌قدرتی سوژه،<br>دست‌های ناتوان، سوژه نامولّد، سوژه ناامید                              |
|                                  | داغ تجارب<br>ناخوشایند       | داغ تحقیر، داغ طرد، داغ تمسخر، داغ دریافت تذکر گزینش و حراست، داغ<br>تجربه منفی بودن استعلام، داغ مانع‌آفرینی انتصاب اداری، داغ برچسب‌خوردن و<br>کددارشدن سیاسی                                                 |
| ادراک ناامنی و<br>هراس سازمانی   | ادراک ناامنی                 | ترس از آنگ سیاسی، ترس از درگیری و مخاصمه، هراس از حسادت و کارشکنی<br>همکاران، ترس از منزوی شدن و به‌حاشیه‌رفتن، ترس از داغ بی‌اعتباری در<br>سازمان                                                              |
|                                  | آینده‌هراسی                  | ترس از کم‌گرفتن نمره ارزشیابی سالانه، ترس از انسداد مسیر تحرک شغلی،<br>هراس از محرومیت ترفیع و مزایا، هراس از دست‌دادن سمت سازمانی، هراس از<br>عدم دریافت تأییدیه گزینش و حراست برای ارتقای شغلی یا ارتقای رتبه |
| ادراک بی‌عدالتی<br>سازمانی       | ادراک بی‌عدالتی              | نابرابری در مراودات، ادراک بی‌عدالتی در تخصیص امکانات، ادراک بی‌عدالتی<br>در توزیع پست‌های سازمانی، ادراک فقدان شایسته‌سالاری، ادراک بی‌عدالتی در<br>پرداخت اضافه‌کار                                           |
| رهبری زهرآگین<br>سازمانی         | باورهای مدیریت               | بی‌اعتمادی به کارکنان، تردید نسبت به دانش کارکنان، تردید نسبت به پذیرش و<br>اعتبارگذاری دانش                                                                                                                    |
|                                  | سبک‌های<br>مدیریتی           | جاه‌طلبی و روزمرگی، افق فکری محدود، سبک رهبری آمرانه و اقتدارگرایانه،<br>حصار مدیریت، سبک رهبری بی‌تفاوت                                                                                                        |
| هویت حرفه‌ای و<br>سازمانی شکننده | قوام‌نیافتگی<br>هویت حرفه‌ای | بی‌علاقه‌گی به معلمی، فقدان انگیزش پیشرفت حرفه‌ای، فقدان تلاش برای بهبود<br>عملکرد حرفه‌ای                                                                                                                      |
|                                  | هویت سازمانی<br>شکننده       | ضعف احساس تعلق کارکنان به سازمان، عدم حساسیت نسبت به آینده سازمان،<br>کارمند و معلم غیردغدغه‌مند                                                                                                                |

## ● ویژگی‌های شخصیتی و فردی

این مقوله شامل دو زیرمقوله ضعف کلامی و ضعف‌های شخصیتی است. ضعف مهارت‌های بیانی ناشی از نقص فیزیولوژیکی یا سرمایه فرهنگی پایین، مانع مشارکت در

جلسات می‌شود. این با دیدگاه برنشتاین (الگوهای زبانی و تأثیر طبقه اجتماعی بر گفتار) هم‌راستا است (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۱۲۲). سکوت ناشی از ویژگی‌های فردی، بازتاب کنش‌پذیری فرد در برابر نظم نمادینی است که مهارت‌های ارتباطی و سرمایه فرهنگی را معیار مشروعیت مشارکت می‌داند و از این رو افراد با «کد زبانی محدود» یا ویژگی‌های شخصیتی انفعالی، به حاشیه گفت‌وگو سازمانی رانده می‌شوند.

"من خیلی وقته در جلسات ایده‌های خوبی دارم، اما نمی‌توانم ایده‌های خودم را خوب مطرح کنم و ازگان من را یاری نمی‌کنند و مخاطبان بعضاً دچار سوء برداشت می‌شوند. به همین خاطر تصمیم گرفتم صحبت نکنم" (دبیر، زن؛ ۲۸ سال سابقه).

"نه این‌که حرفی نداشته باشم، نظرات خاصی دارم که به درد سازمان می‌خوره، اما به علت لکنت زبان و ضعف در مهارت گفتاری نمی‌تونم خوب صحبت کنم" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۸ سال سابقه).

بر پایه تئوری‌های شخصیت، رفتار افراد را شخصیتشان پیش‌بینی می‌کند (افخمی‌اردکانی و صدرآباد، ۱۳۹۱) و ویژگی‌هایی چون روان‌رنجوری، درون‌گرایی و ماکیاولیسم بر سکوت اثر می‌گذارند.

"من از حیث شخصیتی خیلی زودرنج و زود از کوره درمی‌رم و حرف‌هایی می‌زنم که بعداً حسابی پشیمون می‌شم. چند وقته که تصمیم گرفته‌ام در جلسات صحبت نکنم تا بعدش دچار خودخوری و ناراحتی نشم" (آموزگار، مرد؛ ۲۳ سال سابقه).

"خیلی از افراد در سازمان قبل از این‌که موضع و نظر خود را مطرح کنند، سبک‌سنگین می‌کنند و منافع خود را در نظر می‌گیرند. اگر صحبت کردن منافع آتی یا آتی آنان را به خطر اندازد، از آن اجتناب می‌کنند" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

### ● جامعه‌پذیری ناکارآمد

این مقوله شامل زیرمقوله‌هایی چون یادگیری سکوت، داغ‌تجارب ناخوشایند و ادراک انفعال و درماندگی است. ساختار اقتدارگرایی خانواده و آموزش بانکی، سکوت را نهادینه می‌کند. حاکمیت و استمرار طولانی مدت استبداد و خودکامگی در طول قرن‌ها بر جامعه ایرانی، ساختار اقتدارگرایی خانواده ایرانی و حاکمیت نظام بانکی و اهلی‌ساز سیستم آموزشی، راهنما و تداعی‌کننده سکوت سازمانی در خلق و خوی کنشگران ایرانی است.

"ساختار پدرسالاری حاکم بر خانواده ایرانی بیش از آن که تداعی‌کننده هم‌فکری باشد، تداعی‌کننده سکوت و اطاعت‌پذیری است. بچه‌ای که برخلاف منویات پدر نظری داشته باشد، طرد می‌گردد" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه).

"سیستم آموزشی معلم‌محور ما نوعی یادگیری سکوت است. بهترین بچه‌ها مطیع‌ترین آن‌ها هستند و هرگونه آوا سرکوب می‌شود" (خبره سازمانی، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

همچنین، تجربه‌های منفی متأثر از آوا و اظهارنظر در محیط خانواده، مدرسه و دانشگاه فرهنگیان، محیط کار، جمع دوستان و همسالان، سکوت را تقویت می‌کند.

"یادم می‌آید در پایه چهارم، بعد از ارائه نظر چنان برخورد ناشایستی دریافت نمودم که دستم را داغ کردم که دیگه هیچ‌وقت در کلاس اظهارنظر نکنم" (آموزگار، مرد؛ ۱۵ سال سابقه).

"کافیه شما یه صحبتی کنی، خیلی سریع بهت انگ می‌زنن یا پاپوش برات می‌دوزند. ادراک این تجارب ناخوشایند دلیل کافی برای سکوت است" (دانشجو، مرد؛ ۴ سال سابقه).

افزون بر این‌ها، ساختار متمرکز و ناکارآمد آموزشی، عدم توجه به زیست‌بوم مدرسه، عدم مطابقت برنامه‌های درسی با نیازهای فرد و جامعه، سیاست زدگی و فقدان شایسته‌سالاری در انتصابات اداری و...، کنشگران را به انفعال سوق می‌دهد.

"یه وقت‌هایی آدم احساس می‌کنه خیلی ضعیفه. ایده‌های زیادی هست اما منابع مالی نیست. احساس می‌کنی هیچ کاری نمی‌تونی بکنی" (مدیر، زن؛ ۲۹ سال سابقه).

فرایند جامعه‌پذیری اقتدارگرایانه، به‌ویژه در نهاد خانواده و نظام آموزشی، از رهگذر بازتولید ارزش‌های سکوت و تمکین، کنشگران را به سوزده‌هایی انفعالی بدل می‌سازد که در چارچوب هژمونی فرهنگی، سکوت را «معقول» و مشارکت را «خطرناک» ادراک می‌کنند.

### ● ادراک ناامنی و هراس سازمانی

معلمان در فرایند تحصیلی و حرفه‌ای خود هراس‌های زیادی را ادراک می‌کنند که مانع از ارائه ایده و پیشنهاد یا اظهارنظر آنان در مسائل سازمانی می‌شود. ترس از آنگ سیاسی و منزوی‌شدن، مشارکت را کاهش می‌دهد. کارکنان شاغل نسل کنونی، معمولاً به دلیل ترس از دست‌دادن شغل فعلی و بیکارشدن، از بیان اعتراضات خود به‌صورت آشکار، سخت، علنی پرهیز می‌کنند و آن‌ها را به شیوه‌های نرم و مسالمت‌آمیز، مخفی، پنهانی و نمادین دنبال می‌کنند (شیخی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۹).

"معلمان به علت قواعد استخدام قراردادی، عدم امنیت شغلی را ادراک می‌کنند و محتاط‌ترند تا پیامدی نداشته باشد" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه).

"دانشجو معلمان احساس پایش همیشگی دارند، پس از ارائه نظرات دردرساز خودداری می‌کنند" (دانشجو، مرد؛ ۲۱ سال سابقه).

همچنین، ترس از تبعات آتی، سکوت را ترویج می‌دهد و حفظ سمت سازمانی یا آینده‌اندیشی در ارتقا و ترفیع شغلی می‌تواند موتور محرک سکوت سازمانی کنشگران سازمانی باشد.

"ارزیابی سالانه‌ات با مدیره. ارائه دیدگاه انتقادی می‌تونه در آینده دردرساز بشه و از امتیازت کم کنه" (آموزگار، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

ادراک ناامنی، درون‌سازی نظم مراقبتی و انضباطی است که در آن، افراد تحت «نظارت پنهان» قرار دارند و از ترس طرد نمادین یا واقعی، به مارپیچ سکوت کشیده می‌شوند؛ وضعیتی که یادآور جامعه انضباطی فوکویی است.

### ● ادراک بی‌عدالتی سازمانی

نابرابری در تخصیص منابع و شایسته‌سالاری، بی‌تفاوتی را تقویت می‌کند.

"وقتی می‌بینی که کارمند با دو سال سابقه به خاطر وابستگی رئیس اداره شده، انگیزه‌ای برای اشتراک دانش نمی‌مونه" (کارشناس اداری، زن؛ ۱۸ سال سابقه).

"من با ۱۰ جلد کتاب و تعداد زیادی مقاله با رتبه ۳ بازنشسته شدم و خیلی‌ها بدون هیچ رزومه‌ای و حتی عملکردی رتبه‌های ۴ یا ۵ گرفتند. خوب من پیام راجع به چی صحبت کنم اصلاً کی من را می‌بینن؟ کی به من و امثال من توجه داره؟ (دبیر، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

ادراک بی‌عدالتی، محصول ساختارهای نامتوازن قدرت و توزیع نابرابر سرمایه سازمانی است که از طریق تجربه محرومیت نسبی، حس ناکارآمدی و حذف از میدان تأثیرگذاری را در کنشگران نهاده‌ای می‌سازد و موجب کناره‌گیری گفتاری می‌شود.

### ● رهبری زهرآگین سازمانی

رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رهبر با توجه به رفتار منفی و ویژگی‌های منفی و ویژگی‌های فردی مخربی که دارد آسیب طولانی مدت و جدی به طور مستقیم به پیروان خود و به طور غیرمستقیم به سازمان تحمیل می‌کند (لیپمن - بلومن، ۲۰۰۵).

باورهایی نظیر خوب بودن توافق و بد بودن اختلاف، بی‌ارزشی آوای سازمانی کارکنان، غیرقابل اطمینان بودن کارکنان و غیرکارشناسی بودن اظهارات کارمندان می‌تواند مانع از اشتراک آوای سازمانی و بهره‌برداری سازمان از نظرات و ایده‌های کارکنان باشد.

"خیلی از مدیران فکر می‌کنند پیشنهادهای کارمندان متأثر از منافع شخصی است و آن‌ها را نادیده می‌گیرند" (آموزگار، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

"برخی مدیران چنان جو بسته‌ای به وجود می‌آرن که هرگونه اظهارنظر خارج از چارچوب امکان ظهور ندارد" (آموزگار، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

آمرانگی، فضا را بسته می‌کند. پژوهش‌های مختلف نشان داده است که روند نوآوری در سازمان‌ها از آن جهت کند است که در سازمان‌ها خفقان و سکوت وجود دارد و هنوز از سبک‌های مدیریتی خشک و رسمی استفاده می‌شود (اکبری و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری زهراگین، در مقام منبع بازتولید سلطه نمادین، کنش ارتباطی را مسدود و کنشگران را از عاملیت عقلانی تهی می‌کند؛ در نتیجه، آوای سازمانی جای خود را به سکوت محافظه‌کارانه و تدافعی می‌دهد.

### ● هویت حرفه‌ای و سازمانی شکننده

بی‌علاقگی به معلمی، سکوت را تقویت می‌کند. هویت حرفه‌ای به عنوان درک از خود حرفه‌ای مبتنی بر «خودپنداره حرفه‌ای» از نگرش‌ها، عقاید، احساسات، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و تجارب تعریف شده است (سلای و اسمیت، ۲۰۱۱).

ضعف تعلق، مشارکت را کم می‌کند. هویت سازمانی شامل دل‌بستگی عاطفی قوی با سازمان و درونی سازی موفقیت‌های سازمان است که از آن تحت عنوان ادراک ویژگی‌های مشترک نام برده می‌شود (اشفرث، ۲۰۱۶). شکاف در هویت حرفه‌ای و سازمانی، نشانه فقدان ادغام روانی-اجتماعی فرد با نهاد آموزشی است که در چارچوب تحلیل کنش متقابل نمادین، به نوعی کناره‌گیری نمادین و افول حس تعلق می‌انجامد و مشارکت در فرایندهای سازمانی را بی‌معنا می‌سازد.

"افرادی که علاقه‌ای به معلمی ندارند، در مورد چالش‌های سازمانی بی‌تفاوت‌اند و سکوت می‌کنند" (دبیر، زن؛ ۲۸ سال سابقه).

1. Slay & Smith

2. Ashforth



"کارمندانی که به سازمان وابستگی ندارند، برای اعتلای آن تلاش نمی‌کنند" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۲ سال سابقه).

## ۵-۲. شرایط بافتی (زمینه‌ای)

شرایط زمینه‌ای به بستری اشاره دارد که پدیده در آن رخ می‌دهد و کنشگران به آن پاسخ می‌دهند (اشتراوس و کرین، ۱۳۹۵: ۱۵۴). تحلیل داده‌ها ۶۰ مفهوم، ۱۱ زیرمقوله و ۶ مقوله اصلی را نشان داد: سپهر فرهنگی بازدارنده، ناکارآمدی ارتباطات سازمانی، سرخوردگی حمایتی، ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی ساختاری و مؤلفه‌های جمعیت شناختی.

جدول شماره ۴: شرایط زمینه‌ای پدیده سکوت سازمانی

| مقولات اصلی                   | مقولات فرعی              | مفاهیم کلیدی                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سپهر فرهنگی بازدارنده         | جوّ رسمی                 | رقابت مخرب، بی‌اعتمادی، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی و سوءظن، جوّ امنیتی، جوّ ریاکاری، چاپلوسی و بله‌قربان‌گویی، جوّ حراستی، محیط تهدیدآمیز، جوّ منفعت‌طلبی، جوّ زیرآب زنی، جوّ یارگیری و حامی‌پروری |
|                               | جزم‌اندیشی و محافظه‌کاری | حریم‌های ممنوعه خودساخته‌اندیشه، محافظه‌کاری، تقیه، حاکمیت فرهنگ مردسالارانه، کلیشه‌های جنسیتی، فرهنگ شیخوخت سازمانی، باورهای سازگارانه                                                       |
|                               | سیاست‌زدگی و فقدان وفاق  | غیربیت‌سازی، مدیریت اتوبوسی، فقدان نگرش سیستمی، حاکمیت بلامنازع گفتمان رسمی و به‌رسمیت‌نشاختن سایر گفتمان‌ها، بی‌ثباتی مدیریت، عزل و نصب‌های سیاسی، قبیله‌گرایی و فرقه‌گرایی انتصابات         |
|                               | پیوندهای کژقواره         | ضعف کار تیمی، تبعیت، پایین بودن مطالبه‌گری                                                                                                                                                    |
| ناکارآمدی ارتباطات سازمانی    | ناکارآمدی ارتباطات       | ضعف کانال‌های ارتباطی، فقدان تشکّل‌ها و نهادهای صنفی، نبود پایگاه‌های دانش در سازمان، ضعف در مستندسازی دانش، عدم رغبت به انتشار دانش                                                          |
| سرخوردگی حمایتی               | سرخوردگی حمایتی          | فقدان حمایت و مشوق‌آوا، بی‌تفاوتی به نظرات                                                                                                                                                    |
| ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد | ناکارآمدی ارزیابی        | عدم بازخورد مناسب به پیشنهادها، بی‌توجهی به تسهیم دانش در ارزشیابی سالانه، ارزیابی مبتنی بر فلسفه کمی‌نگر و غیرتحوّلی                                                                         |

| مفاهیم کلیدی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | مقولات فرعی                   | مقولات اصلی                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <p>ساختار سازمانی متصلب و نامنعطف، تمرکزگرایی و عدم توجه به بوم مدرسه، رسمیت بالا، عدم تحول روزآمد ساختار منابع انسانی، عدم به‌روزرسانی ساختار، روزمرگی و فقدان استراتژی‌های تحول‌خواهانه، قوانین نامنعطف</p> <p>سلسله‌مراتب خشک، اطاعت‌طلبی، نگاه بوروکراتیک و از بالا به پایین، تجویز، ساختار عمودی قدرت، مقررات بازدارنده آوا یا مؤید سکوت سازمانی</p> <p>سن، جنسیت، تجربه، نقش سازمانی، تحصیلات، ویژگی‌های قومی</p> | <p>ساختار متصلب و متمرکز</p>  | <p>ناکارآمدی ساختاری</p>      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>بوروکراسی<br/>ناکارآمد</p> |                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی</p> | <p>مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی</p> |

### ● سپهر فرهنگی بازدارنده

سپهر فرهنگی، همان فرهنگ سازمانی یا بافت فرهنگی و ارزشی حاکم بر سازمان است که مانع مهمی در مشارکت کارکنان در تولید آوای سازمانی است. فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و هنجارهای حاکم را شکل می‌دهد و رفتار افراد را متأثر می‌سازد (شانگ لئو، ۲۰۰۶). این مقوله شامل زیرمقوله‌هایی چون جو سمی، جزم‌اندیشی و محافظه‌کاری، سیاست‌زدگی و فقدان وفاق و پیوندهای کژقواره است. جو مسموم سازمانی مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات و یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان است که آن را، سرد، غیرقابل اعتماد، ترس‌آور و بازدارنده می‌سازد (حیدری و همکاران، ۱۳۸۹). این فضای مخرب، اعتماد را کاهش می‌دهد:

"در فضای برخی مدارس بالأخص در مدارس دخترانه، یک جو رقابتی منفی وجود دارد که افراد ترجیح می‌دهند دانش خود را پنهان کنند و از ارائه راهکارها و ایده‌ها به همکاران خودداری ورزند" (آموزگار، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

"وقتی در محیط مدرسه یا سازمان یک نوع جو بی‌اعتمادی وجود دارد، همکاران از ارائه نظرات و دیدگاه‌های صریح خود امتناع می‌کنند" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه).

جزم‌اندیشی ازجمله موانع تفکر آزاد و نقادانه مولد سکوت سازمانی است و غلبه نگاه ایدئولوژیک بر نگاه علمی، آوا را محدود می‌کند.

"متأسفانه جزم‌اندیشی در برخی از مدارس مانع عمده‌ای در اظهارات همکاران است.

برخی با افکار متحجر خود فضا را تنگ می‌کنند و اجازه هیچ‌گونه اظهارنظری را به دیگران نمی‌دهند" (خبره سازمانی، مرد؛ ۱۸ سال سابقه).

در آموزش و پرورش گشودگی زیادی نسبت به پذیرش دیدگاه‌ها و نظرات خارج از چارچوب گفتمان رسمی وجود ندارد و عدم پذیرش دیدگاه‌های مخالف، سکوت را ترویج می‌دهد.

"در فضای آموزش و پرورش نوعی غیریت‌سازی وجود دارد و قابلیت تحمل و پذیرش در آن پایین است. متأسفانه فرهنگ حاکم بر سازمان فرهنگ وفاق نیست فرهنگ تساهل و مدارا نسبت به جریان‌های فکری و سیاسی وجود ندارد. با تغییر دولت‌ها به صورت اتوبوسی مدیران عوض می‌شوند و در این فضا معمولاً افراد برای جلوگیری از تنش صحبت نمی‌کنند" (خبره سازمانی، مرد؛ ۲۴ سال سابقه).

با توجه به فقدان تشکلهای مدنی و صنفی مطالبه‌گر، ضعف کار تیمی، مشارکت را کم می‌کند.

"در آموزش و پرورش آن‌طور که باید و شاید به نهادهای میانجی بها داده نمی‌شود. همین تشکلهای به رسمیت شناخته نمی‌شوند" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

سپهر فرهنگی بازدارنده، محصول تاریخی نهادهای قدرت در ایران است که با غلبه هنجارهای سلطه‌محور و اخلاق تبعیت، میدان نمادینی می‌آفریند که در آن مشارکت انتقادی به حاشیه رانده می‌شود و سکوت، راهبردی هژمونیک برای بقا و سازگاری تلقی می‌گردد.

### ● ناکارآمدی ارتباطات سازمانی

فقدان سازوکارهای ارتباطی مناسب و اختلال در فرایند مشارکت سازمانی، آوارا مختل می‌کند. فقدان نهادهای میانجی ارتباطی و بسترهای گفت‌وگوی آزاد، دلالت بر بحران ارتباطات افقی در سازمان دارد که از منظر نظریه کنش ارتباطی، مانع شکل‌گیری کنش تفاهم‌محور و بستر ساز بازتولید کنش ابزاری در قالب سکوت می‌شود.

"در سازمان مکانیسم‌های ارائه پیشنهادها وجود ندارد. چند سالی است که جلسات مرتبط با بررسی نظام پیشنهادها تعطیل است" (آموزگار، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

"در آموزش و پرورش عملاً روابط بین مدیران ستادی و کارمندان بسیار محدود است. جلسات شورای معلمان در بسیاری از موارد برگزار نمی‌شود" (دبیر، زن؛ ۲۷ سال سابقه).

### ● سرخوردگی حمایتی

در صورت درک حمایت همکاران، کارمندان به عنوان شکارچی فرصت‌ها عمل نموده و از هر روزنه‌ای برای شناسایی آسیب‌ها استفاده می‌کنند و برای حل آن‌ها راه‌حل‌هایی مناسب را کشف و ارائه می‌کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). عدم حمایت از آوا، انگیزه را کاهش می‌دهد. در سیستم آموزشی، به نظرات و ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان چندان بهایی داده نمی‌شود. احساس فقدان حمایت از آوا، تجربه زیسته طرد نمادین در نظام‌های بوروکراتیک است که در آن مشارکت‌گران به دلیل فقدان پاداش اجتماعی و سازمانی، آوا را بی‌معنا و بی‌پاداش تلقی کرده و در قالب مارپیچ سکوت، خود را از گفت‌وگو کنار می‌کشند.

"در آموزش و پرورش سازوکاری جهت حمایت از پیشنهادهای و نظرات همکاران وجود ندارد. در چنین شرایطی دیدگاه‌ها خاموش می‌شوند" (دبیر، زن؛ ۲۷ سال سابقه).

### ● ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کارآمد می‌تواند در فرایند اکتساب، اشتراک، نوآوری و به‌کارگیری دانش مؤثر واقع شود (یاری و ودادی، ۱۳۹۵) و ارزیابی عملکرد در شرایط حاضر برانگیزاننده آراء و نظرات و اشتراک دانش سازمانی نیست. ارزیابی کمی‌نگر، اشتراک دانش را نادیده می‌گیرد. نظام ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های کمی و فاقد نگاه تحولی، به جای ارتقای سرمایه فکری، موجب بی‌معنایی مشارکت معرفتی و طرد ضمنی کنشگران خلاق می‌گردد که این وضعیت در چارچوب نظریه بی‌قدرتی، از عوامل اصلی فرسایش انگیزه مشارکتی تلقی می‌شود.

"در این سیستم هیچ‌گونه بازخوردی به ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان داده نمی‌شود. گویا اصلاً حرف همکاران خریداری ندارد" (آموزگار، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

"وقتی در ارزیابی عملکرد میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی جایگاهی ندارد، از ظرفیت تجارب و راهکارهای ارزشمند همکاران بی‌بهره می‌مانیم" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۸ سال سابقه).

### ● ناکارآمدی ساختاری

ساختار سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و اشتراک دانش در سازمان اهمیت زیادی دارد. هونگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش را به ساختار

1. Yang et al.

2. Hung et al.

منعطف و شیوه‌های کنترل و نظارت نوین متکی می‌داند. ساختار متصلب و متمرکز (تمرکزگرایی)، مشارکت را محدود می‌کند (هونگ و همکاران، ۲۰۰۶). نظام آموزشی متمرکز به‌رغم تفاوت‌های موجود میان معلمان، دانش‌آموزان و مناطق مختلف آموزشی، در پی طراحی برنامه‌های درسی یکنواخت و هم‌شکل برای آن‌ها هستند (تایه و همکاران، ۲۰۱۹).

"یکی از عوامل مهم سکوت سازمانی، نظام متمرکز آموزشی است. معلمان فقط مجری برنامه درسی تدوین شده هستند و جایی برای اظهارنظر ندارند" (خبره سازمانی، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).  
"ساختار آموزش و پرورش بسیار فربه و تنبل است و این ساختار قابلیت زایش فکری ندارد."  
(خبره سازمانی، زن؛ ۲۵ سال سابقه).

نکته دیگر، بوروکراسی ناکارآمد است. بوروکراسی در خدمات و سازمان‌های عمومی به‌صورت خودسری، تعلل، عدم تخیل و ابتکار عمل، پافشاری و پایبندی به حرف قانون، سختگیری بیش‌ازحد و فقدان روحیه تعاون بروز می‌یابد (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). قوانین خشک، آوارا سرکوب می‌کند.

"برقراری نظام بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، از مهم‌ترین موانع سکوت است. مجالی برای شنیدن صداهای گوناگون وجود ندارد" (دبیر، زن؛ ۲۸ سال سابقه).

"الآن در سازمان یک سیستم بوروکراتیک خاص حاکم است که عملاً مانع به‌اشتراک‌گذاشتن ایده‌ها می‌شود" (خبره سازمانی، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

ساختار متمرکز، متصلب و بوروکراتیک، تجسمی از عقلانیت ابزاری در نظریه ویراست که مشارکت را به انقیاد تبدیل کرده و سکوت را به رفتار عقلانی در مقابل ساختار عمودی قدرت بدل می‌سازد.

### ● مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی توجیه‌کننده سکوت

شواهد این پژوهش نشان می‌دهد متغیرهایی چون سن، جنسیت و نقش سازمانی از طریق سازوکارهای نابرابری ساختاری و نمادین بر «هزینه ادراک شده آوا» اثر می‌گذارند و به بازتولید سکوت می‌انجامند. در داده‌های ما دو مکانیسم برجسته است: تفاوت در «امنیت روانی» و تفاوت در «اعتبار ادراک شده گفتار» در سلسله‌مراتب اداری آموزش و پرورش.

### یک مشارکت‌کننده بیان می‌دارد:

«در سال‌های اخیر اکثریت کارمندان را جوانان با سوابق خدمت زیر ۵ سال تشکیل می‌دهند که به اقتضای سنشان در مباحث سازمانی شرکت نمی‌کنند» (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۱ سال سابقه).

این گفته نشان می‌دهد متغیر مؤثر بیش از آنکه «سن تقویمی» باشد، «سابقه و جایگاه» است. کارکنان کم سابقه در حاشیه شبکه‌های غیررسمی و منابع نمادین قرار می‌گیرند، لذا اولاً، هزینه اشتباه بالا ارزیابی می‌شود؛ ثانیاً، دسترسی به حامیان و کانال‌های امن آوا کمتر است؛ و ثالثاً، پاداش‌ها بیشتر به اطاعت و کم‌خطری وابسته است. برآیند، افزایش «سکوت تدافعی» و «سکوت مطیعانه» در میان جدیدالورودها است.

یک مشارکت‌کننده دیگر می‌گوید:

«زنان عملاً در فرایند ارائه دیدگاه‌ها و نظرات سازمانی غایب‌اند. ساختار اقتدارگرای مردانه ادارات محدودیت‌هایی برای مشارکت زنان فراهم می‌کند» (کارشناس اداری، زن؛ ۱۸ سال سابقه).

این گفته نیز به سازوکار «سازمان جنسیت‌مند» اشاره دارد. در ساخت اقتدارگرای مردانه، صدای زنان دچار «تخفیف اعتبار» می‌شود و ریسک برچسب‌گذاری یا تنبیه اداری بالاتر ادراک می‌گردد. نتیجه، تقویت سکوت تدافعی و جابه‌جایی موضوعات از فضاهای رسمی به زمینه‌های غیررسمی است. این وضعیت با نقش‌های سازمانی پایین‌تر یا غیرمدریتی تشدید می‌شود.

افزون بر این‌ها، باید به نقش سازمانی و شیب منزلتی توجه داشت؛ در هرم بوروکراتیک، فاصله قدرت و قواعد نانوشته سبب می‌شود افراد با نقش‌های پایین‌تر احتمال بیشتری برای تجربه «عدم تأثیرگذاری» داشته باشند. هر قدر ادراک «بی‌اثری» و «هزینه» بالاتر رود، احتمال انتخاب راهبرد سکوت افزایش می‌یابد.

### ۳-۵. شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، عوامل محیطی‌ای هستند که راهبردهای کنشگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (بازرگان، ۱۳۹۹). تحلیل داده‌ها در این بخش ۲۳ مفهوم، ۶ زیرمقوله و ۳ مقوله اصلی را نشان داد: شرایط آنومیک، عدم استقلال سازمانی و فرایندهای تسریع‌کننده همنوایی سازمانی.

جدول شماره ۵: شرایط مداخله‌گر پدیده سکوت سازمانی

| مقولات اصلی                    | مقولات فرعی         | مفاهیم کلیدی                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شرایط آنومیک                   | آنومی اجتماعی       | ناامیدی، بی تفاوتی، احساس بی قدرتی، احساس بازی خوردن                                                                                                                                                                                                 |
|                                | آنومی فرهنگی        | تکثر ارزش‌ها، عدم اجماع اهداف، تنزل فرهنگ کار، تردید نسبت به ارزش‌های رسمی، تغییر مداوم خط‌مشی‌ها، تعارض بین اهداف فردی و سازمانی، ابهام ارزشی، تلقی مسئولیت‌پذیری به عنوان فقدان عقلانیت، تفوق اهداف فردی بر اهداف سازمانی، طفره‌روی به مثابه زرنگی |
|                                | آنومی نهادی         | غلبه نگاه امنیتی به آ.پ، غلبه نهاد سیاست بر نهاد آ.پ، چیرگی دغدغه‌های اقتصادی و عمرانی معلمان و مدیران مدارس، ولع مالی و منزلتی                                                                                                                      |
| عدم استقلال سازمانی            | جولان شبکه‌های قدرت | قدرت‌های غیررسمی در سازمان، اعمال نفوذ برخی افراد و نهادها                                                                                                                                                                                           |
| فرایندهای تسریع‌کننده هم‌نوایی | فشار هنجاری         | حاکمیت ارزش‌های صریح و رسمی، تنگ‌نظری، تحمیل سبک‌های عقیدتی و دین‌داری خاص، تحمیل گفتمان خاص به عنوان گفتمان انحصاری اسلام و انقلاب، الزام پرورش سوژه‌های وفادار به ایدئولوژی نظام سیاسی                                                             |
|                                | کنترل و پایش شدید   | برخورد حراستی با آواهای سازمانی ناهم‌نوا با گفتمان رسمی، احساس پایش همیشگی                                                                                                                                                                           |

### ● شرایط آنومیک

آنومی یا نابسامانی اجتماعی یا تضعیف و ناکارآمدی ارزش‌ها به وضعیتی اشاره دارد که هنجارها نفوذ خود را از دست می‌دهند (گیدنز، ۱۳۷۳: ۷۹). در وضعیت آنومی اجتماعی، ضوابط و شاخص‌های حاکم بر روابط و تعاملات اجتماعی رنگ می‌بازد. وفق اظهارات مشارکت‌کنندگان در شرایط بی قدرتی، ناامیدی و بی تفاوتی و به تبع آن سکوت سازمانی گسترش می‌یابد. همچنین ادراک عدم مشارکت در فرایندها و تصمیمات سازمانی و نادیده گرفته شدن، نوعی احساس پوچی و بی ارزشی در افراد ایجاد می‌کند و زمینه‌های سکوت و انفعال آنان را فراهم می‌آورد.



"در خیلی از موارد افراد احساس می کنند نظرات و دیدگاه های آن ها اصلاً اهمیتی ندارد و هیچ تغییر و ترتیب اثری در رویه ها ایجاد نمی کند و به نوعی احساس ناامیدی می کنند. طبیعی است که در مرور زمان یاد می گیری سکوت کنی و حرف نزنی" (آموزگار، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

"در شرایطی که روابط بر ضوابط حاکم است و شما با وجود تخصص و صلاحیت لازم اصلاً بازی گرفته نمی شوید، احساس ناامیدی می کنی و یواش یواش کلاً بی تفاوت می شی" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

در این فضا، کنشگران با درونی سازی تجربه بی قدرتی و تداوم نادیده گرفته شدن، نوعی عقلانیت انفعالی در پیش می گیرند که بر اساس آن، سکوت نه فقط واکنشی منفعلانه، بلکه کنشی محافظتی در برابر ناامیدی ساختاریافته است.

در شرایط آنومی فرهنگی که متأثر از ضعف هنجارهای اجتماعی است؛ رفتارهای اشخاص و گروه های اجتماعی در یک جامعه از دایره هنجارها خارج می شود و به شکل انحرافات فردی و گروهی بروز می یابد (مظفر و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵). یکی از مهم ترین این انحرافات، سکوت و چشم پوشی بر انحرافات سازمانی است. تنزل ارزش های دینی و به تبع آن کاهش مسئولیت پذیری، عدم اجماع بر سر اهداف سازمانی، تردید نسبت به ارزش های رسمی، تلقی تعهد و احساس به مسائل سازمانی به مثابه فقدان عقلانیت، تلاش برای پیگیری موفقیت های فردی به جای مسئولیت پذیری، تنزل فرهنگ کار در سازمان، تنزل وجدان کاری، طفره روی به مثابه زنگی از جمله مفاهیمی هستند که حول محور آنومی فرهنگی بر استراتژی های کنشگران سازمانی در شرایط سکوت تأثیر می گذارند.

"بسیاری از اهدافی که مدیران سازمان بر آن پافشاری می کنند، از منظر معلمان اهمیت خود را از دست داده است. در چنین شرایطی طبیعی است که سکوت می کنید" (خبیره سازمانی، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

"با تغییر نظام ارزشی افراد در سازمان، تعهد، مسئولیت پذیری، ایثار و فداکاری جای خود را به پیگیری اهداف فردی به جای اهداف سازمانی داده است" (خبیره سازمانی، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

گسست میان ارزش های رسمی سازمان و نظام معنایی کنشگران، فرایند مشروعیت بخشی به مشارکت را مختل کرده و سکوت را به استراتژی اجتناب از تضاد ارزشی در محیطی با اجماع نمادین گسسته بدل می سازد.

در وضعیت آنومی نهادی، روابط نهادهای اجتماعی دچار عدم تعادل می‌شود و نهادهای غیراقتصادی که می‌بایست کنترل‌کننده تأکید افراطی بر تفوق اقتصادی باشند، تحت سلطه اهداف اقتصادی درآمده‌اند. این وضعیت منجر به ارزش‌زدایی از نقش نهادهای غیراقتصادی و سرایت هنجارهای اقتصادی به سایر نهادهای اجتماعی غیراقتصادی می‌شود (مسرن و روزنفلد، ۲۰۰۱). به عنوان مثال، با تفوق ارزش‌های نهاد اقتصاد بر نهاد تعلیم و تربیت، توجه کنشگران سازمان به جای ارزش‌های آموزشی و تربیتی، معطوف به ارزش‌های بازار می‌شود یا با تفوق ارزش‌های نهاد سیاست، شاهد سیاسی‌کاری در این حوزه خواهیم بود.

"الآن در آموزش و پرورش اولویت سازمان چیست؟ تعلیم و تربیت است؟ دغدغه معلمان چیست؟ خیلی از همکاران دغدغه‌ای بازار و اقتصادی دارند" (خبره سازمانی، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

غلبه منطق اقتصادی و سیاسی بر نهاد تعلیم و تربیت، منجر به تضعیف منزلت کنش آموزشی و جایگزینی منطق بقا با منطق پیشرفت شده است؛ امری که سکوت را به یکی از معدود گزینه‌های کم‌هزینه در چنین نهاد انباشت محوری بدل می‌سازد.

### ● عدم استقلال سازمانی

نفوذ و جولان شبکه‌های قدرت، اعم از تشکلهای سیاسی و نهادهای رسمی نظیر استانداری و فرمانداری و نمایندگان مجلس در انتصابات اداری، می‌تواند استقلال نهاد آموزشی را با خدشه مواجه کند و زمینه‌های ناامیدی و بی‌تفاوتی و سکوت معلمان و کارکنان را فراهم آورد. در بستری که هژمونی قدرت‌های غیررسمی بر فرایند تصمیم‌گیری سایه می‌افکند، فرصت‌های آوادی با تهدیدهای سیاسی جایگزین شده و کنشگران بادرک بی‌اثربودن صدا، به سکوتی مبتنی بر محاسبه منابع و کنترل ریسک روی می‌آورند.

"در شرایط فعلی که با دخالت افراد و نهادهای مختلف، احزاب سیاسی، نمایندگان مجلس و کانون‌های قدرت منصب‌های سازمانی توزیع می‌شود، عده زیادی از اعضای شایسته سرخورده می‌شوند یا سکوت پیشه می‌کنند" (خبره سازمانی، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

### ● فرایندهای تسریع‌کننده همنوایی سازمانی

تحمیل گفتمان رسمی و هنجارهایی نظیر حاکمیت ارزش‌های صریح و رسمی، سبک‌های عقیدتی و دین‌داری خاص، گفتمان خاص به عنوان گفتمان انحصاری اسلام و انقلاب،

الزام پرورش سوژه‌های وفادار به ایدئولوژی نظام سیاسی (به‌طور کلی فشار هنجاری)، عملاً آوا را محدود می‌کند.

"جو حاکم بر آموزش و پرورش به‌گونه‌ای است که اجازه ظهور و بروز هیچ‌گونه نظر و عقیده‌ای جز در چارچوب گفتمان رسمی نمی‌دهد. طبیعی است که در چنین شرایطی خیلی از افراد تصمیم به سکوت می‌گیرند" (دبیر، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

"شما در فضای اداری یا باید هم‌نوا با گفتمان غالب نظر بدهی یا این‌که لام تا کام ساکت باشی. فقط کافی‌ه یه نظری مخالف بدهی، ممکن است از گروه طرد شوی" (کارشناس اداری، زن؛ ۲۱ سال سابقه).

همچنین، نظارت دائم، محافظه‌کاری را تقویت می‌کند که منجر به خودکنترلی در اظهارات و بیانات و انتقادات آنان می‌شود.

"معلم‌ان کاملاً تحت نظرند. کوچک‌ترین گفتار ما تحت نظر است و ممکن است به خاطرش مورد مواخذه قرار گیریم. به همین خاطر ما در خیلی اجتماعات شرکت نمی‌کنیم تا اظهارنظری داشته باشیم" (آموزگار، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

در شرایطی که گفتمان رسمی و ارزش‌های ایدئولوژیک به‌صورت تحمیلی و با کنترل شدید اعمال می‌شوند، کنشگران برای اجتناب از طرد، مجازات یا برچسب‌گذاری، ناگزیر به هم‌نواپی ظاهری و سکوت راهبردی روی می‌آورند.

#### ۴-۵. پدیده محوری

پدیده محوری، مقوله مرکزی‌ای است که تحلیل‌ها حول آن شکل می‌گیرد (اشتراوس و کربین، ۱۳۹۵: ۱۶۷). در این پژوهش، «سکوت سازمانی» به‌عنوان هسته مرکزی با ۸ زیرمقوله شناسایی شد.

جدول شماره ۶: پدیده محوری سکوت سازمانی

| مقولات اصلی           | مقولات فرعی                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سکوت هژمونیک منفعلانه | سکوت متأثر از: پذیرش اقتدار بوروکراتیک، پذیرش اقتدار جنسیتی، پذیرش اقتدار دولت مستقر، پذیرش اقتدار شیخوخت |

| مقولات اصلی                  | مقولات فرعی                                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سکوت هژمونیک محافظه کارانه   | سکوت مبتنی بر: ترس از تخطی از ارزش‌های سازمانی، ترس از قوانین محدودکننده سوزگی، ترس از تخریب روابط اجتماعی                               |
| سکوت هژمونیک نوع دوستانه     | سکوت برای: حفظ آبرو و حرمت همکاران، حفظ اسرار محرمانه سازمانی، تداوم روابط اجتماعی مطلوب، پیشگیری از آسیب به هدف سازمانی                 |
| سکوت استراتژیک منفعلانه      | سکوت مبتنی بر: احساس بی‌قدرتی در برابر ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، در ماندگی ناشی از فشارهای اقتصادی، معیشتی، فرهنگی و خانوادگی |
| سکوت استراتژیک محافظه کارانه | سکوت مبتنی بر: ترس از پیامدهای منفی در نظام بوروکراتیک اقتدارگرا، ترس از تخطی از نقش‌های جنسیتی یا هنجارهای غیررسمی                      |
| سکوت استراتژیک منفعت طلبانه  | سکوت برای حفظ انحصار دانش و اطلاعات حرفه‌ای، سکوت در مسیر ارتقای موقعیت اداری یا شبکه انتقال قدرت درون سازمانی                           |
| سکوت رهایی جویانه            | بی‌تفاوتی نسبت به سرنوشت سازمان، درگیری ذهنی با مسائل غیرسازمانی (انزوای ارزشی و فکری)                                                   |
| سکوت روان‌شناختی مبهم        | سکوت به دلیل ضعف اعتماد به نفس و ترس از ارزیابی، سکوت متأثر از خوددربتریبی یا فراشاستگی ذهنی                                             |

### ● سکوت هژمونیک منفعلانه

این نوع سکوت بر پایه پذیرش کامل نظم موجود و درونی سازی نهاده شده ارزش‌ها شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، افراد بدون اجبار بیرونی و حتی با نوعی احساس اخلاقی یا فرهنگی، از بیان دیدگاه خود خودداری می‌کنند. پذیرش نظم بوروکراتیک، اقتدارهای نهادی یا جنسیتی به مثابه ارزش‌هایی مسلم در نظر گرفته می‌شوند و سکوت به عنوان یک وظیفه اخلاقی یا رفتاری تلقی می‌شود.

"بالاخره در سازمان ارزش‌ها و نرم‌هایی وجود دارد که تخطی از آن‌ها معمولاً پذیرفته نمی‌شود. ادب اقتضا می‌کند نظر مافوقم را بر نظر خودم مقدم بدارم" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه).  
 "معمولاً زنانی که محبوب‌ترند و حضور کم‌تری در جلسات سازمان دارند، پذیرفته شده‌ترند" (کارشناس اداری، زن؛ ۱۸ سال سابقه).

این نقل قول‌ها نشان می‌دهد که چگونه سکوت نه از سر اجبار، بلکه از درونی شدن ساختارهای اقتدار شکل می‌گیرد و افراد با پذیرش هنجارهای فرهنگی یا اداری، خود را از اظهار نظر کنار می‌کشند.

### ● سکوت هژمونیک محافظه کارانه

در این نوع سکوت، عامل اصلی ترس از برهم خوردن روابط یا ارزیابی منفی از سوی دیگران است. فرد با وجود میل به اظهار نظر، به دلیل ساختارهای قضاوت گرایانه، فضای محافظه کار سازمان یا ترس از حاشیه ساز شناخته شدن، خود سانسوری می‌کند.

"اگر خانمی چارچوب‌های گفتاری و رفتاری غیررسمی را رعایت نکند، متهم می‌شود که حاشیه دار است. برای همین سکوت می‌کنند" (دانشجو، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

"منی خواهم با نظراتم همکاران خوبم را برنجانم. چرا باید با یک صحبت دلخوری پیش بیاید؟" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۱ سال سابقه).

نقل قول‌ها نشان می‌دهند که چگونه ترس از قضاوت یا تضعیف روابط مانع از بیان آزادانه نظرات می‌شود. سکوت در اینجا یک تصمیم احتیاطی و محافظه کارانه برای حفظ آرامش روابط و پرهیز از حاشیه است.

### ● سکوت هژمونیک نوع دوستانه

این شکل از سکوت از سرهمدلی با دیگران و تمایل به حفظ روابط سازمانی شکل می‌گیرد. فرد به جای اجتناب از اظهار نظر به دلیل ترس یا بی‌قدرتی، ترجیح می‌دهد برای جلوگیری از آسیب به دیگران یا حفظ حریم سازمان، سکوت کند.

"من چرا باید با نظرات و دیدگاه‌هایم به آبرو و حیثیت دیگران لطمه وارد کنم؟ آیا خدا خوشش می‌آید؟" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

"عده زیادی از همکاران برای این که آسیبی متوجه همکاران نشود، اظهار نظر نمی‌کنند" (خبه‌ سازمانی، مرد؛ ۱۲ سال سابقه).

نقل قول‌ها حکایت از آن دارند که انگیزه سکوت در اینجا، نوعی مسئولیت پذیری اخلاقی و انسانی است و افراد به خاطر رعایت حال دیگران یا حفظ کرامت انسانی آن‌ها از گفت و گو خودداری می‌کنند.

### ● سکوت استراتژیک منفعلانه

این نوع سکوت ناشی از تجربه ناامیدی و ناتوانی در تأثیرگذاری است. افراد در مواجهه با ساختارهای انعطاف‌ناپذیر و سخت سازمان، احساس می‌کنند که صدایشان شنیده نمی‌شود و بنابراین ترجیح می‌دهند سکوت پیشه کنند. در این وضعیت، تجربه مکرر ناکامی در تغییر شرایط، حس درماندگی سازمانی ایجاد کرده و فرد را به سکوتی ناگزیر سوق می‌دهد.

"اوایل کار برخی همکاران جنب‌وجوش دارند، ولی رفته‌رفته متوجه می‌شوند آنچه به جایی نرسد فریاد است و آتششان خاموش می‌شود" (کارشناس اداری، زن؛ ۱۸ سال سابقه).

"خیلی وقت‌ها جوّ سازمانی آزاردهنده است، اما چاره نداری. اگر این کار را رها کنی، آینده خانواده‌ات چه می‌شود؟" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

### ● سکوت استراتژیک محافظه‌کارانه

در این نوع سکوت، نگرانی از تبعات مستقیم اظهارنظر باعث انفعال می‌شود. فرد می‌داند که بیان دیدگاه می‌تواند به هزینه‌های جدی مانند محرومیت، توبیخ یا حذف منجر شود و بنابراین به دلایل عقلانی سکوت را ترجیح می‌دهد. سکوت اینجا نتیجه یک تصمیم استراتژیک برای حفظ موقعیت یا امنیت فردی است، نه ناشی از باور به درستی وضعیت موجود.

"عمده دانشجویان سر کلاس دانشگاه فرهنگیان صحبت نمی‌کنند، چون می‌دانند هرگونه اظهارنظر عواقب تلخی دارد. این سکوت نه از سر رضایت، بلکه ناشی از ترس است" (کارشناس اداری، زن؛ ۱۸ سال سابقه).

### ● سکوت استراتژیک منفعت‌طلبانه

در این نوع سکوت، افراد برای حفظ موقعیت کنونی خود یا دستیابی به مناصب بالاتر یا حفظ اقتدار دانشی خود از ارائه اطلاعات در سازمان خودداری می‌کنند. اظهارنظرهای زیر نشان می‌دهد که گاهی افراد ناشی از ملاحظات سوداگرانه و رقابتی سکوت می‌کنند و سکوت را ابزار ارتقا، تثبیت موقعیت، یا حفظ قدرت دانشی تلقی می‌کنند.

"گاهی افراد عمداً از بیان دانش و اطلاعات سازمانی خودداری می‌ورزند تا انحصار آن را در اختیار داشته باشند" (دبیر، زن؛ ۲۷ سال سابقه).

"سه نفر از همکارانم که دانش و اطلاعات سازمانی و تجارب فراوانی در اون مجموعه داشتن، عمداً از ارائه نظرات و اطلاعات اجتناب می‌کردن" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۸ سال سابقه).

### ● سکوت رهایی جویانه

در این نوع سکوت به علت مشغله و درگیری ذهنی کارکنان در مسائل غیرسازمانی، مسائل سازمانی اهمیت خود را در اذهان کارمندان از دست داده و به مسائل سازمانی بی توجه اند. چنان که ملاحظه می شود، سکوت رهایی جویانه ناشی از دل زدگی یا بیگانگی با سازمان است.

" شما به روز در دفتر مدارس حضور پیدا کن و مکالمات بین معلمان را بررسی کن. فکر و ذهن معلمان مسائل آموزشی و تربیتی نیست. وقتی در مورد مسائل سازمانی صحبت می شود، اهمیتی برایش ندارد" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

### ● سکوت روان شناختی مبهم

این سکوت حاصل عوامل درونی مانند اضطراب اجتماعی، کم رویی، خودشیفتگی یا احساس بی ربط بودن است. نه محیط الزاماً بازدارنده است و نه ساختار تهدیدآمیز، بلکه ویژگی های شخصیتی فرد عامل اصلی سکوت اند. این نوع سکوت، پایه اش روان شناسی فردی است و فرد از نظر ذهنی یا عاطفی با سازمان درگیر نیست.

"سکوت به علت ضعف اعتماد به نفس یا خودشیفتگی است. فرد یا سطح جلسه را بالا فرض می کند یا لزومی به اظهار نظر نمی بیند" (خبیره سازمانی، مرد؛ ۲۴ سال سابقه).

### ۵-۵. استراتژی های کنش / واکنش

استراتژی های کنش / واکنش، پاسخ های هدفمند کنشگران به شرایط بستر و مداخله گراست که پدیده را شکل می دهند (اشتراوس و کرین، ۱۳۹۵: ۱۵۵). این راهبردها به دو مقوله اصلی تقسیم می شوند.

جدول شماره ۷: استراتژی های پدیده سکوت سازمانی

| مقولات اصلی              | مقولات فرعی                                                                                                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پذیرش و سازگاری منفعلانه | بازتولید سکوت، هم نوائی با جمع، تلون و دگر دیسی سیاسی، آوای سازمانی خوشامد اصحاب قدرت، بی تفاوتی به آسیب های سیستمی، پنهان شدن و عدم اعلام حضور، اغراق در تصمیمات سازمانی |
| مقاومت و تغییر           | اقدام تلافی جویانه، یادگیری متقابل، تقویت شبکه های اجتماعی علمی، توسعه فرهنگ سازمانی یاددهی - یادگیری، شایعه پراکنی، تهمت                                                 |



### ● پذیرش و سازگاری منفعلانه

عمده‌ راهبردهای کنشگران در مواجهه با پدیده محوری سکوت سازمانی، انفعال و پذیرش شرایط و بازتولید سکوت سازمانی و راهبردهایی نظیر هم‌نوائی با جمع، چرخش، تلّون و دگردیسی سیاسی، بی‌تفاوتی به آسیب‌های سیستمی، پنهان‌شدن و عدم اعلام حضور، اغراق در برجسته‌سازی، تصمیمات سازمانی و اتخاذ آوای سازمانی خوشامد صاحبان قدرت است. این نوع واکنش‌ها نشان می‌دهد که هژمونی سکوت در فضای سازمانی نه تنها بازتولید می‌شود، بلکه از طریق راهبردهای انفعالی به بخشی از فرهنگ رفتاری و بقا در سازمان تبدیل شده است.

"راهبردهای کنشگران در چنین شرایطی بی‌تفاوتی سازمانی و عدم مشارکت در مسائل و چالش‌های سازمانی است" (معاون، مرد؛ ۲۲ سال سابقه).

"در این شرایط یا افراد به کنش‌های متظاهرانه روی می‌آورند و خود را با شرایط وفق می‌دهند یا به ادامه روند سکوت و بی‌توجهی ادامه می‌دهند" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه).

### ● مقاومت و تغییر

برخی مقاومت سازنده (راهبردهایی مثبت و سازنده نظیر فراهم‌سازی زمینه‌های یادگیری متقابل، تقویت شبکه‌های اجتماعی علمی، توسعه فرهنگ سازمانی یاددهی - یادگیری) نشان می‌دهند و برخی راهبردهایی مخرب نظیر اقدام تلافی جویانه، شایعه‌پراکنی، تهمت و... در پیش می‌گیرند.

"وقتی فضا سرد است و شما عملاً به بازی گرفته نمی‌شوید، بهترین کار این است که به دنبال پیشرفت‌های شخصی خود باشید و ادامه تحصیل بدهید و بتوانید برای خودتان موقعیت بهتری کسب کنید" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۸ سال سابقه).

"وقتی فضای سکوت سازمانی حاکم است و افراد به راحتی نمی‌توانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را بیان کنند، عده‌ای سعی می‌کنند با ابراز شایعات، تهمت و دروغ‌پراکنی برای خود هویتی ایجاد نمایند" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۲ سال سابقه).

راهبردهای کنشگران در این بخش بیانگر دوگانگی در مواجهه با فضای بسته سازمانی است؛ بخشی به رشد فردی یا تحول سازمانی روی می‌آورند و بخشی دیگر در غیاب کانال‌های سالم ابراز، از راهکارهای تخریبی بهره می‌برند که خود بازتولید سکوت و نااعتمادی را تقویت می‌کند.

## ۵-۶. پیامدها

پیامدها، نتایج کنش‌ها و تعاملات را نشان می‌دهند (صفائی‌موحد، ۱۴۰۰: ۱۱۷). تحلیل داده‌ها ۵۰ مفهوم، ۱۴ زیرمقوله و ۳ مقوله اصلی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی را آشکار کرد.

جدول شماره ۸: پیامدهای پدیده سکوت سازمانی

| مقولات اصلی      | مقولات فرعی                | مفاهیم کلیدی                                                                                                                      |
|------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیامدهای فردی    | ازهم گسیختگی شخصیت         | احساس ناشایستگی، ناامیدی، افسردگی                                                                                                 |
|                  | ازخودبیگانگی               | انزوای روانی، ادراک انفصال و طردشدگی و پوچی، بی‌معنایی، فاصله از خود حقیقی                                                        |
|                  | تضعیف هویت حرفه‌ای         | تنزل هویت حرفه‌ای، کاهش انگیزه، تلاش‌گریزی                                                                                        |
|                  | فلات شغلی                  | کناره‌گیری، عدم مسئولیت‌پذیری                                                                                                     |
|                  | فرسودگی شغلی               | افزایش غیبت، ترک زود هنگام شغل، ناکامی در ایجاد ارتباط مؤثر                                                                       |
| پیامدهای سازمانی | بی‌تفاوتی سازمانی          | بی‌تفاوتی سازمانی                                                                                                                 |
|                  | ریاکاری سازمانی            | ریاکاری سازمانی، غلبه صورت‌گرایی و کارهای نمایشی، تظاهر به هم‌نوائی عقیدتی و سیاسی، مستندسازی، اصالت‌یافتن فرم‌گرایی، مناسک‌گرایی |
|                  | افول سرمایه اجتماعی سازمان | کاهش اعتماد بین فردی در سازمان، کاهش ارتباطات سازمانی، کاهش همبستگی در سازمان                                                     |
|                  | وندالیسم و رفتارهای مخرب   | اهمال کاری، رفتارهای تهاجمی، توسعه فرهنگ بدگویی و شایعه‌پراکنی، فساد سازمانی، کارشکنی                                             |
|                  | سطح نازل تصمیمات           | تصمیمات نسنجیده، احساسی و نابخردانه                                                                                               |
|                  | کاهش بهره‌وری              | ناکارآمدی تعلیم و تربیت، افت تحصیلی، روزمرگی، رکود و خمودگی                                                                       |
|                  | بدبینی سازمانی             | حس تبعیض و محرومیت نسبی، سوءظن به همکاران و مدیران، منفی‌انگاری معلمان از شغل معلمی                                               |
|                  | بازتولید سکوت              | محافظه‌کاری، خودسانسوری                                                                                                           |

|                  |                         |                                                |
|------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| پیامدهای اجتماعی | سقوط اخلاقی جامعه       | سقوط اخلاق و معنویت، بحران صداقت، رواج چاپلوسی |
|                  | افول سرمایه اجتماعی ملی | بی‌اعتمادی به نظام، نهادهای اجتماعی و یکدیگر   |

### ● پیامدهای فردی

سکوت سازمانی در درازمدت پیامدهای شخصیتی نظیر احساس ناشایستگی، ناامیدی، سرخوردگی، افسردگی را به دنبال دارد که با مقوله‌ی اژه‌م‌گسیختگی شخصیت فرمول‌بندی شده است. اظهارات زیر نشان می‌دهد که فقدان فرصت برای ابراز خود، انسجام روانی و شخصیتی افراد را تضعیف کرده و به نوعی فروپاشی درونی منجر می‌شود:

"در جوّ سکوت سازمانی به علت نادیده‌گرفته‌شدن افراد، احساس خلأ شخصیتی می‌کنند" (خبرۀ سازمانی، زن؛ ۲۵ سال سابقه).

"فرد برون‌گرا از شخصیت واقعی خود فاصله می‌گیرد و این برای او بسیار رنج‌آور است" (خبرۀ سازمانی، مرد؛ ۲۴ سال سابقه).

برخی از مشارکت‌کنندگان نیز به «ازخودبیگانگی» اشاره کرده‌اند. این مفهوم به انسان‌هایی اشاره دارد که از آنچه به آن‌ها قدرت رشد می‌دهد دور مانده‌اند و به معنای ازدست‌دادن مالکیت و عدم تحقق ویژگی‌های استعدادی است (لاترال، ۲۰۱۵). در سکوت سازمانی که عملاً زمینه برای بروز استعدادهای افراد فراهم نیست یا فرد احساس می‌کند کنترلی بر رویدادها و تصمیمات سازمانی ندارد، دچار شیء‌انگاری و بی‌قدرتی و ازخودبیگانگی می‌گردد.

وقتی توی مدرسه کسی شما را نمی‌بیند و تحویل نمی‌گیرند و به ایده‌ها توجه نمی‌کنند یا مجالی برای اظهارنظر وجود ندارد و احساس می‌کنی کسی برات ارزشی قائل نیست؛ خُب حالت از خودت بد می‌شه و یه حس پوچی بهت دست می‌ده" (دبیر، زن؛ ۲۰ سال سابقه).

تجربه‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که تداوم نادیده‌انگاری در سازمان منجر به احساس بیگانگی عمیق و قطع ارتباط فرد با نقش و هویت حرفه‌ای خویش می‌شود.

پیامد فردی دیگر، تضعیف هویت حرفه‌ای است. هویت حرفه‌ای وضعیتی است که کارکنان با حرفه خود احساس یکی‌بودن کنند و پذیرش و تعهد به الزامات شغلی و ارزش‌های حرفه‌ای داشته باشند (بروبرگ و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجاکه هویت حرفه‌ای در ارتباط با دیگران از طریق یادگیری، آموزش و تجارب حرفه‌ای ایجاد می‌شود، شرایط سکوت سازمانی عملاً فرایند آموزش و یادگیری را دچار اختلال و هویت حرفه‌ای را تضعیف می‌کند.

"افراد تعلق خاطر خود را به حرفه از دست می‌دهند، چون احساس می‌کنند در امور مشارکت داده نمی‌شوند و کسی به دیدگاه‌هایشان بهایی نمی‌دهد" (خبره سازمانی، زن؛ ۶ سال سابقه). این تجربه نشان می‌دهد که حذف صدا از فرآیندهای حرفه‌ای موجب گسست میان فرد و نقش شغلی او شده و احساس بی‌معنایی نسبت به شغل را تقویت می‌کند. در شرایط سکوت سازمانی، از آنجاکه افراد احساس می‌کنند از دیدگاه‌هایشان استفاده نمی‌شود، دچار فلات شغلی می‌شوند. فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی فرد درباره توقف پیشرفت او در مسیر شغلی اشاره دارد (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶).

"در شرایط سکوت، افراد احساس می‌کنند دیگر در سازمان جدی گرفته نمی‌شوند و امکان پیشرفت شغلی وجود ندارد" (دبیر، زن؛ ۲۰ سال سابقه).

چنین دیدگاهی بیان‌گر آن است که بی‌صدایی مداوم موجب از بین رفتن انگیزه برای رشد شده و کارمند را در چرخه رکود شغلی فرومی‌برد.

و نهایتاً تداوم شرایط سکوت، منجر به فرسودگی شغلی (بدبینی شغلی، ادراک عدم پیشرفت، احساس عدم کفایت در کارکنان، روابط سرد در سازمان، افزایش غیبت و ترک زود هنگام شغل) می‌گردد.

"در برخی مدارس، رویکرد مدیر معلم را له می‌کند. اصلاً به معلم توجهی ندارند صدایش را نمی‌شنوند یا اصلاً به نظرات او توجهی نمی‌شود انسان خسته و فرسوده می‌شود" (آموزگار، زن؛ ۲۳ سال سابقه).

این گفته گواه آن است که تداوم بی‌توجهی به صداهای معلمان، آنان را دچار تحلیل روانی و جسمی کرده و به فرسودگی زودرس حرفه‌ای می‌کشاند.

### ● پیامدهای سازمانی

استمرار شرایط سکوت سازمانی، در طولانی مدت به بی‌تفاوتی سازمانی می‌انجامد. حیطة بی‌تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که به مثابه چرخ دنده یک ماشین و بدون استفاده از خلاقیت و نبوغ فردی، وظایف سازمانی را بدون توجه و اهمیت انجام می‌دهد (ویلیامز و کارن، ۲۰۰۹). مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که نادیده گرفته شدن مداوم کارکنان، منجر به نوعی انفعال عملکردی و دل‌زدگی سازمانی می‌شود.

"وقتی می‌بینی حرفت در سازمان خریداری نداره، کم‌کم بی‌تفاوت می‌شوی" (دبیر، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

در همین سطح، رواج ظاهرگرایی هم محتمل است. در شرایطی که افراد احساس می‌کنند نظرات آن‌ها پیامدهای نامطلوبی برای آن‌ها به دنبال دارد، مبادرت به هم‌نوایی ظاهری با ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی می‌کنند و خود را با شرایط موجود تطبیق می‌دهند. اظهارات مشارکت‌کنندگان، بیان‌گر آن است که سکوت موجب رشد ظاهرسازی و عملکردهای نمایشی در غیاب نقد و ارزیابی اصیل می‌گردد.

"کارهای نمایشی جای عملکردهای حرفه‌ای را می‌گیرد همه به دنبال ارائه تصاویر مطلوب سازمانی از خود هستند هرروز مدارس کوچک‌ترین و بی‌ارزش‌ترین فعالیت‌های خود را در قالب کلیپ‌های پرطمطراق به‌عنوان عملکرد سازمانی ارائه می‌دهند" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

داده‌ها همچنین نشان می‌دهند که فقدان گفت‌وگوی سازنده، پیوندها و اعتماد درون‌سازمانی را تضعیف می‌کند. تداوم شرایط سکوت سازمانی منجر به اُفول سرمایه اجتماعی، کاهش اعتماد بین فردی، کاهش ارتباطات، کاهش شبکه‌های همیاری و کاهش همبستگی در سازمان می‌شود.

"سکوت سازمانی سازمان را از سرمایه‌های خود محروم می‌سازد و کالبد مدرسه را بی‌روح و بی‌نشاط می‌کند" (کارشناس اداری، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

«وندالیسم» نیز از دیگر پیامدهای سکوت سازمانی است؛ به گونه‌ای که با ایجاد احساس انزجار نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، رفتارهای مخرب سازمانی در جهت تضعیف سازمان نیز بروز می‌یابد و انفعال اولیه ناشی از سکوت، ممکن است به رفتارهای آسیب‌زننده آگاهانه علیه سازمان منجر شود.

"فرد نه تنها تعهدی به سازمان ندارد، بلکه خود را در برابر سازمان می‌بیند سعی می‌کند آسیب‌هایی را نیز اگر بتواند به سازمان وارد کند با ایجاد شایعات و بدگویی جو سازمان را نامطلوب و غیرقابل اطمینان نشان دهد" (دبیر، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

در شرایط سکوت سازمانی و در غیاب نظرات صائب و سازنده، سطح تصمیمات سازمانی کاهش می‌یابد و پیامد بی‌صدایی نخبگان، تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و بی‌پشتوانه دانشی است.

"تصمیمات رتبه‌بندی معلمان محصول عدم استفاده از نظرات نخبگان است" (مدیر، مرد؛ ۲۵ سال سابقه).

و نهایت اینکه استمرار شرایط سکوت سازمانی، منجر به کاهش بازدهی و بهره‌وری سازمانی و بدبینی سازمانی می‌شود. حذف صداها و انتقادات منتقد و اندیشمند منجر به رکود عملکردی و تضعیف کیفیت آموزش می‌شود. با استمرار سکوت سازمانی، نگاه مثبت معلمان و کارکنان به سازمان رو به تیرگی می‌رود و آن‌ها نسبت به حرفه و سازمانشان بدبین می‌شوند.

"به علت عدم استفاده از نظرات همکاران سازمان دچار خمودی و روزمرگی شده و فضایی از رقابت‌های مخرب سازمانی و رفتارهای سیاسی بر سازمان سایه می‌افکند که نتیجه آن عملکرد ضعیف سازمان و مدرسه خواهد بود" (دبیر، زن؛ ۲۷ سال سابقه).

"وقتی تصمیمات حول چند نفر می‌چرخد، کارکنان بدبین می‌شوند" (دبیر، زن؛ ۲۸ سال سابقه).

### ● پیامدهای اجتماعی

در شرایطی که فضا برای ارائه نظرات و انتقادات مشفقانه و دلسوزانه در جامعه فراهم نباشد، به تدریج رفتارهای مذموم غیراخلاقی نظیر دروغ‌گویی، چاپلوسی، ریاکاری و تظاهر و... رواج می‌یابد. در غیاب نقد، مناسبات اجتماعی به جای حقیقت‌محوری، به تملق‌گویی و ظاهرسازی منحرف می‌شوند.

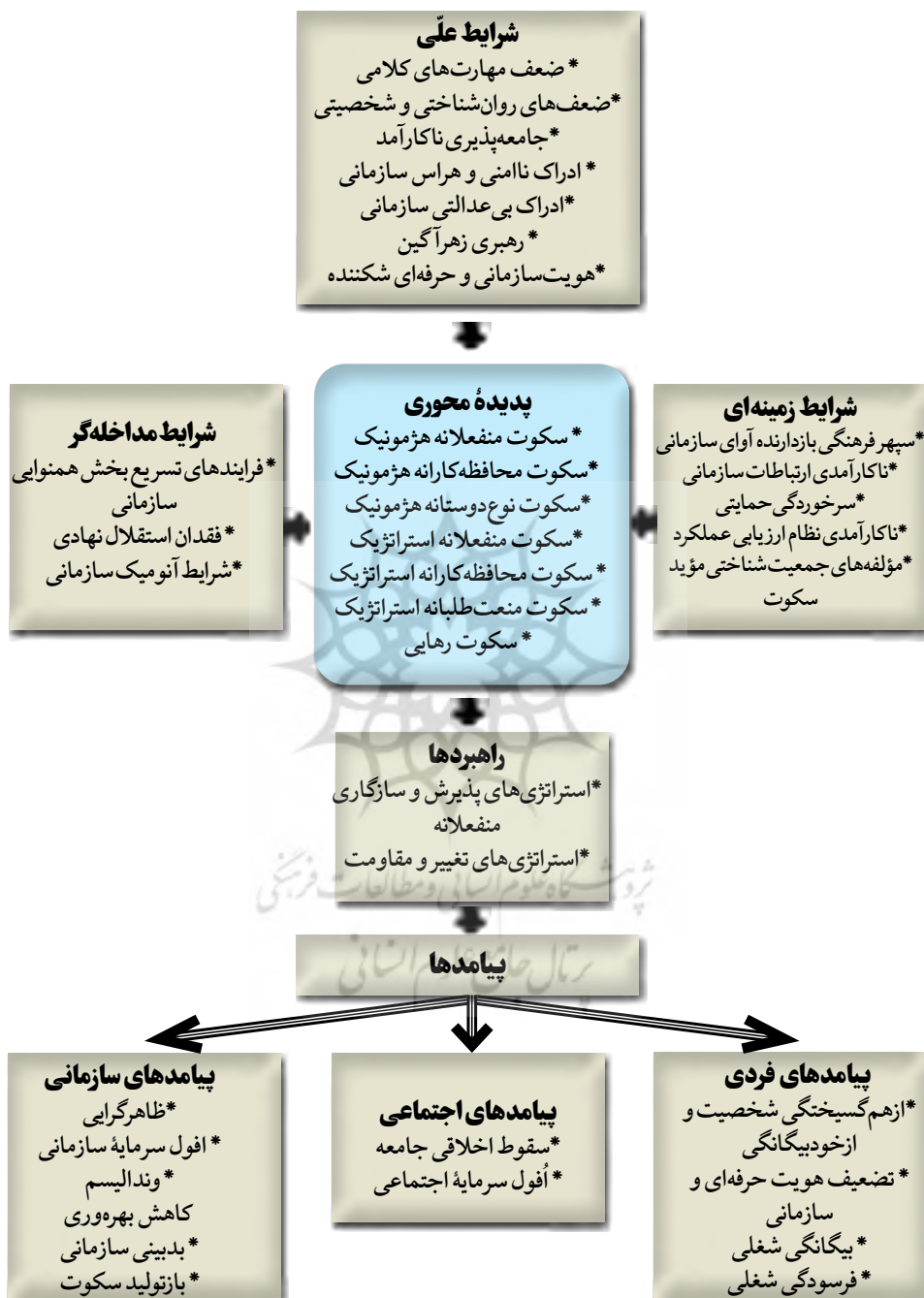
"در خلأ انتقادات سازنده، چاپلوسی فضای جامعه را می‌گیرد. در چنین فضایی صاحبان نظر و خرد به حاشیه رانده می‌شوند و دروغ‌گویان و متملقان بر صدر می‌نشینند و ما شاهد سقوط اخلاقی جامعه خواهیم بود" (خبره سازمانی، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

استمرار شرایط سکوت سازمانی نیز منجر به افول سرمایه اجتماعی ملی، کاهش کیفیت روابط اجتماعی در جامعه و کاهش اعتماد نهادی می‌گردد. خفقان سازمانی سرریز اجتماعی دارد و به سست شدن اعتماد عمومی و انسجام ملی می‌انجامد.

"هر امری که مانع آوا و نظرات مردم شود، جامعه را دچار یأس و بی‌اعتمادی می‌کند" (دبیر، مرد؛ ۲۹ سال سابقه).

\*\*\*

در ادامه، شکل شماره (۱) مدل پارادایمی است که علل، زمینه‌ها، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱: مدل پارادایمی تحقیق



## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی سکوت سازمانی در آموزش و پرورش استان قم، کوشید با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و درک تجربه‌های زیسته کنشگران، ابعاد پنهان و چندلایه این پدیده را که در سطوح مختلف فردی، بین فردی، سازمانی و اجتماعی بازتولید می‌شود، آشکار سازد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی در آموزش و پرورش قم، حاصل هم‌افزایی مؤلفه‌های درونی (نظیر ترس، خودسانسوری، اضطراب، باورهای محافظه‌کارانه)، ساختاری (بوروکراسی سلسله‌مراتبی، ناکارآمدی سیستم ارزیابی و ارتباطات) و گفت‌وگویی (سلطه روایت رسمی، حذف چندصدایی) است. سکوت در این بافت، نه یک کنش شخصی، بلکه برساخته‌ای نهادی، فرهنگی و سیاسی است که در تجربه زیسته کنشگران تنیده شده است.

یافته‌ها نشان داد که پیشایندهای این سکوت در سه سطح علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر عمل می‌کنند. در سطح علی، عواملی چون ضعف مهارت‌های کلامی و بیانی، ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرایانه، هویت حرفه‌ای شکننده، جامعه‌پذیری اولیه سکوت‌محور، ادراک ناامنی و بی‌عدالتی و رهبری زهرآگین نقش دارند. این مؤلفه‌ها، بخشی درونی و بخشی اجتماعی‌اند و در امتداد تجربه‌های انباشته از عدم شنیده شدن، طردشدگی، مجازات شدن به خاطر صداقت یا انتقاد و سرکوب آوا در فرآیندهای آموزشی و اداری شکل گرفته‌اند. در سطح زمینه‌ای، عواملی چون فرهنگ سازمانی مستبدانه، روابط قدرت غیررسمی، نظام ارزیابی ناکارآمد، ناکارآمدی ساختاری و ارتباطی و متغیرهای جمعیت‌شناختی، بستر تداوم سکوت را فراهم کرده‌اند. در فرهنگی که نقدپذیری جای خود را به چاپلوسی، تقیه، خودسانسوری و مناسک‌گرایی داده و جوّ امنیتی و سوءظن حاکم است، سخن‌گفتن با پیامدهای روانی و اداری همراه است. از این رو، سکوت به راهبردی محافظ و محافظه‌کارانه برای بقا تبدیل می‌شود. در سطح مداخله‌گر، شرایط آنومیک، فشار برای هم‌نوایی و فقدان استقلال نهاد آموزشی، به بی‌ثباتی روانی و اخلاقی در کنشگران سازمانی دامن زده و آنان را به پذیرش منفعلانه یا مقاومت پنهان سوق داده است. همچنین، تسلط گفتمان ایدئولوژیک خاص و حذف گفتمان‌های بدیل در نظام آموزش و پرورش، فضایی را ایجاد کرده که در آن، همدلی و گفت‌وگوی انتقادی جای خود را به تظاهر و سکوت داده است.

در این راستا، نظریه کنش متقابل نمادین، جامعه‌پذیری سکوت را از طریق تعاملات معنادار توضیح می‌دهد؛ از منظر این نظریه، سکوت، کنشی اجتماعی است که در بستر تعاملات

روزمه و معنادار افراد در سازمان، تولید و بازتولید می‌شود. معلمان و کارکنان، در مواجهه با انتظارات ناگفته و عرف‌های نانوشته سازمانی، درونی‌سازی نقش‌های سکوت‌محور را تجربه می‌کنند؛ جایی که سکوت، نوعی نقش حرفه‌ای و انتظار نهادینه‌شده تلقی می‌شود. در فضای آکنده از مناسبات قدرت، طرد، مراقبت و پاداش‌های نمادین، افراد سکوت را همچون یک هنجار ارتباطی پذیرا می‌شوند، نه الزاماً از سر ترس، بلکه گاه برای حفظ انسجام حرفه‌ای یا اجتناب از برچسب‌زنی و حذف.

نظریه بی‌قدرتی، سطحی عمیق‌تر از این وضعیت را نشان می‌دهد. بر پایه اندیشه‌هایی از وبر، فوکو، مارکس و زیمل، این نظریه، ریشه‌های سکوت را در ناتوانی ساختاری کارکنان برای تأثیرگذاری معنادار بر نظام تصمیم‌گیری ردیابی می‌کند. در بستر آموزش و پرورش، ساختارهای بوروکراتیک خشک، سلسله‌مراتب متصلب و فرآیندهای عقلانی‌شده تهی از احساس، احساس "بی‌صدایی نهادی" را به کنشگران القا می‌کنند. سکوت در این زمینه نه فقط انتخاب، بلکه نتیجه بیگانگی، انفعال و حذف سوژگی است؛ پدیده‌ای که به قول فوکو، در چارچوب فناوری‌های انضباطی، همچون طبقه‌بندی، مراقبت و کنترل، بازتولید می‌شود.

نظریه کنش ارتباطی هابرماس نیز نشان می‌دهد که اختلال در گفت‌وگو، محصول سلطه عقلانیت ابزاری و نابرابری در فضای گفت‌وگومانی سازمان است. فضای مدارس و ادارات آموزش و پرورش، به جای میزبانی گفت‌وگوی آزاد، به میدان سلطه گفتارهای رسمی، خطابه‌های تک‌صدایی و روایت‌های بی‌چالش بدل شده‌اند. از این رو کنش ارتباطی، جایی برای بروز نمی‌یابد؛ زیرا یا کنشگر از بیان اندیشه خود صرف‌نظر می‌کند، یا گفتمان مسلط از شنیدن صداهای دیگر اجتناب می‌ورزد. در چنین بستری، سکوت نه تنها علامت ترس، بلکه بازتاب اختلال در کنش ارتباطی و زوال فضای بین‌ذهنی است.

در ادامه، نظریه کنترل منابع می‌تواند بخش مهمی از پویایی‌های فردی و انگیزشی سکوت را توضیح و نشان دهد که چگونه ترس از طرد، ازدست‌دادن موقعیت و هزینه‌های افشاگری، کنشگر را به سکوت سوق می‌دهند. بر این اساس، افراد برای محافظت از منابع خود - اعم از موقعیت شغلی، روابط اجتماعی، فرصت‌های ارتقا یا حتی آرامش روانی - گاه سکوت را به سخن‌گفتن ترجیح می‌دهند. این رفتار، به‌ویژه در ساختارهای نابرابر قدرت، به راهبردی عقلانی بدل می‌شود: کارکنان آموزش و پرورش می‌آموزند که بیان نقد یا دیدگاه متفاوت، نه تنها با پاداش همراه نیست، بلکه ممکن است تهدیدی برای منافع شخصی تلقی شود. از این رو، انباشت تجربه‌های منفی، باور به بی‌اثربودن سخن و نگرانی از تلافی، کنش سکوت را نهادینه می‌سازد.

پژوهش حاضر همچنین، گونه‌شناسی مفصلی از انواع سکوت ارائه داد که شامل سکوت‌های هژمونیک (منفعلانه، محافظه‌کارانه، نوع‌دوستانه) و استراتژیک (منفعلانه، محافظه‌کارانه، منفعت‌طلبانه) و همچنین سکوت‌های جوینانه و مبهم است. این دسته‌بندی نشان داد که سکوت لزوماً کنشی منفی یا حاصل اجبار بیرونی نیست، بلکه در برخی موارد، انتخابی اخلاقی (نوع‌دوستانه)، راهبردی (منفعت‌طلبانه) یا حتی اعتراضی (های جوینانه) است. سکوت هژمونیک، نتیجه درونی‌سازی ارزش‌های غالب و انطباق فرد با گفتمان مسلط است، در حالی که سکوت استراتژیک، حاصل ارزیابی عقلانی از منافع و مضرات سخن گفتن است. این تحلیل‌ها با دسته‌بندی‌های مفهومی ون دائن، اوچک، برینسفیلد و پیندر هم خوانی دارد و تصویر چندبُعدی‌تری از کنش سکوت ارائه می‌دهد.

با وجود این، یافته‌ها نشان دادند که سکوت، پدیده‌ای ایستا و یک‌بُعدی نیست؛ برخی از معلمان، در برابر این ساختارها، راهبردهایی برای مقاومت، بقا یا حتی تغییر به کار بسته‌اند. در مواجهه با سکوت، راهبردهای کنشگران به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: سازگاری منفعلانه و مقاومت فعال. در حالت نخست، فرد به جای تغییر شرایط، به سازگاری، انکار، تظاهر یا پنهان‌کاری روی می‌آورد که به بازتولید سکوت می‌انجامد؛ اما در حالت دوم، برخی کنشگران از طریق راهبردهایی مانند شبکه‌سازی علمی، یادگیری متقابل، ایجاد گفت‌وگوهای غیررسمی، یا حتی شایعه‌پراکنی، می‌کوشند فضای حاکم را تغییر دهند. هرچند برخی از این راهبردها منفی و غیرسازنده‌اند، اما در عین حال نشانه‌ای از مقاومت پنهان‌اند که اگر با حمایت نهادی همراه شوند، قابلیت بالفعل شدن برای تحول سازمانی دارند.

پیامدهای سکوت در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی، زنجیره‌ای از آسیب‌ها را آشکار می‌کند و نشانگر بحران‌های عمیق‌تری همچون بی‌اعتمادی نهادی، تضعیف سرمایه اجتماعی، فرسودگی حرفه‌ای و فروکاستن آموزش به مناسکی نمایشی است. در سطح فردی، سکوت به ناامیدی، از خودبیگانگی، تضعیف هویت حرفه‌ای، فرسودگی شغلی و فلات حرفه‌ای می‌انجامد که نشان‌گر اختلال در سلامت روان و انگیزه‌های کاری است. در سطح سازمانی، کاهش بهره‌وری، افول سرمایه اجتماعی، تصمیم‌گیری‌های سطحی، گسترش ریاکاری و بازتولید فرهنگ سکوت را در پی دارد. در سطح کلان اجتماعی، نیز این پدیده به افول اخلاق عمومی، افول مشارکت عقلانی معلمان، کاهش سرمایه اجتماعی ملی و بی‌اعتمادی به نهادهای آموزشی و حاکمیتی می‌انجامد. این پیامدها با یافته‌های پژوهش‌هایی همچون تنهایی، آلگاری، اتسوپیوس و رجائی هم‌راستا است و نشان‌دهنده عمق و گستره اثرات پنهان سکوت است.

با توجه به تحلیل نظری و تجربی، می‌توان گفت سکوت سازمانی هم نشانه‌ای از بحران ارتباطی و بی‌قدرتی نهادی است و هم ظرفیت‌هایی برای کنش و تحول را در خود نهفته دارد و به‌رغم فضای محدود و هژمونیک، نشان‌دهنده وجود بذره‌های اصلاح است. از این رو، هرچند سکوت نشانه سرکوب مشارکت عقلانی است، اما توجه به لایه‌های پیچیده این پدیده و تحلیل آن در پرتو نظریه‌های جامعه‌شناختی، می‌تواند به نقطه عزیمت سیاست‌گذاری‌های نوینی بدل شود که با بازسازی فضاهای ارتباطی، بازنگری در ساختارهای بوروکراتیک، ارتقای شفافیت، آموزش مهارت‌های نقد و گفت‌وگو، ترویج فرهنگ نقدپذیری و تمرکززدایی از قدرت، مسیر گذار از انفعال و سکوت به کنشگری فعال را برای معلمان هموار سازد.

## منابع

- آریانی قیزقاپان، ابراهیم، زاهد بابلان، عادل، عباسپور، ریحانه و مرادی، بهزاد (۱۳۹۶). آزمون مدل علی اهمال‌کاری معلمان بر اساس سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی‌تفاوتی سازمانی. پژوهش‌های رهبری آموزشی ۳(۱۲): ۱۰۹-۷۹.
- احمدی‌بنی، علی (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه عدالت سازمان و قصد ترک خدمت کارکنان بنیاد شهید استان چهارمحال و بختیاری. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۴): ۱۳۹۶-۱۴۰۳.
- افخمی‌اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸): ۶۵-۸۳.
- اشتراوس، انسلم و کرین، جولیت (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نی.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۴): ۸۵-۱۰۷.
- پناهی‌کهق، بلال و نیکومرام، نسرین (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مؤلفه‌های ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات، ۲(۱): ۹۲-۱۰۶.
- تعجبی، محمود و حمزه‌ای، پریسا (۱۳۹۹). بررسی رابطه ادراک عدالت سازمانی با سکوت سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی ۱ و ۲ اداره آموزش و پرورش شهر همدان ۲(۵): ۱۸۸-۱۶۵.
- تنهایی، محمد حسن و نصرافهانی، علی و نیلی پورطباطبایی، سیداکبر و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۹(۴): ۱۴۷-۱۶۶.
- حیدری، زهرا و عسکریان، مصطفی و دوایی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت

- تعارض از دیدگاه دبیران. تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۳)، ۶۵-۷۴.
- خدایاری، حمیدرضا (۱۴۰۰، شهریور). بررسی رابطه بین حمایت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان. دومین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران. <https://civilica.com/doc/1290146>.
- دانایی‌فرد، حسن و برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۳)، ۹۱-۱۰۶.
- دیلینی، تیم (۱۳۹۳). نظریه‌های کلاسیک جامعه‌شناسی (بهرنگ صدیقی و وحید طلوعی، مترجمان). تهران: نی.
- دیانتی، ربابه و شفیع‌پور، سیده فاطمه و زارع زیدی، علیرضا و باقرزاده، محمدرضا (۱۳۹۷). رفتار ماکیاوول‌گرایانه مدیران و سنجش اثرات آن بر سکوت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شهرک صنعتی البرز). رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۲(۴)، ۱۲۴-۱۳۳.
- رجائی، زهرا و اسدزاده، فرشته (۱۴۰۰). تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۲)، ۲۷۷-۳۰۱.
- رمضانی، رؤیا، فتحی، رضا و سلیمان‌پور، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی وضعیت سکوت سازمانی در اداره آموزش و پرورش ورامین. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران. <https://civilica.com/doc/826650>.
- ریتزر، جورج (۱۳۹۳). نظریه‌های جامعه‌شناسی در دوران معاصر (محسن ثلاثی، مترجم). تهران: علمی.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- زردشتیان، شیرین و همکاران (۱۳۹۶). اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دبیران تربیت‌بدنی استان کرمانشاه. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۱۵)، ۶۹-۶۱.
- سعیدی‌پور، بهمن (۱۳۹۷). نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۴۵۳-۴۶۸.
- سیدمن، الف (۱۳۹۶). کشاکش آرا در جامعه‌شناسی (هادی جلیلی، مترجم). تهران: نی.
- شیخی، مالک و اعتباریان، اکبر و ابراهیم‌زاده، رضا (۱۳۹۹). مطالعه جامعه‌شناختی راهبردها و پیامدهای کنش اعتراضی غیررادیکال در سازمان. فصلنامه مطالعات جامعه‌شناسی، ۱۳(۴۹)، ۹۵-۱۱۱.
- صفائی‌موحد، سعید (۱۴۰۰). گراند تئوری: مبانی نظری، رویکردها و رویه‌های اجرایی. تهران: دوران.
- ظهراپی، احمدرضا و محبی، امیر (۱۳۹۷). تبیین تأثیر سبک مدیریت با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۱۵(۳)، ۴۱-۵۲.
- عرفانیان‌خانزاده، حمید (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته). پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۲(۶۴)، ۲۲۹-۲۶۲.

- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. تهران: دوران.
- غلامی‌اشکیکی، آیدین و فضل‌ی، صفر (۱۴۰۲). بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان و تأثیر ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بر روابط آن‌ها (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های استان البرز). مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۲۱(۲)، ۵۵-۶۹.
- غنی‌لو، پریسا، گریز، مرتضی و دهقان‌زاده، سمیرا و عطائی، زهرا (۱۴۰۲). واکاوی مهم‌ترین اثرات و نتایج سکوت سازمانی معلمان در نظام آموزش و پرورش، اولین همایش بین‌المللی معلمان برتر و مدارس پیشرو در هزاره سوم، بوشهر، <https://civilica.com/doc/2028501>
- فلاحی، حسین، پورشفیعی، هادی و اکبری بورنگ، محمد (۱۳۹۹). ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش‌بینی سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۳(۱)، ۱۶۹-۱۹۴. doi: ۱۰.۲۹۲۵۲/۱۶۹.۱۳۱
- قائدامینی هارونی، عباس و صادقی‌ده‌چشمه، مهرداد و مشرف‌قهفرخی، الهه و مالکی‌فارسانی، غلامرضا (۱۴۰۲). نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی در سازمان‌های آموزشی دولتی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۱۱(۱)، ۱۳۸-۱۷۰.
- قربانی، & پرتونیا. (۱۳۹۳). رابطه بین سکوت سازمانی و اعتماد کارکنان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۹(۳۴)، ۷۱-۵۹.
- قریبی خوراسگانی، مریم‌سادات و نظرزاده‌زارع، محسن و حیدری، مریم (۱۴۰۱). واکاوی دلایل و پیامدهای ناشی از سکوت دانشجویان در کلاس درس. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۸(۳)، ۷-۲۶.
- قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۳). تحلیل رابطه جَوّ اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم رفتاری، ۱۰(۲)، ۶۳-۷۱.
- کردفیروزجائی، فهیمه و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۴۰۰). تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). روش و طرح تحقیق کیفی؛ انتخاب از میان پنج رویکرد (طهمورث حسانتقلی‌پور و اشکان الهیاری و مجتبی براری، مترجمان). تهران: نگاه دانش.
- گودرزی، سمیه و هاشمی، سیداسماعیل و نعامی، عبدالزهرا و بشلیده، کیومرث (۱۳۹۴). سکوت سازمانی: پیشایندها و پیامدها. همایش بین‌المللی روانشناسی و فرهنگ زندگی، تهران.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۷۳). جامعه‌شناسی (منوچهر صبوری، مترجم). تهران: نی
- لطفی‌دهخوارقانی، لیلا و مهارتی، یعقوب (۱۴۰۱). احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۸۵-۱۱۲.
- معصومی، عاصفه و فیضی، عمار (۱۴۰۰). ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۶)، ۱-۱۹.
- محمدزاده، ند و مشعلی، بهزاد و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۳). شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۳(۲)، ۵۱-۶۶.
- مصطفوی، رضا و جمشیدزاده، الهام و ایمانی جاجرمی، حسین و لفاری، غلامحسین و جمشیدزاده، جواد و مصطفوی، محمد (۱۳۸۹). مشارکت‌های مردمی در امور شهری: بررسی موانع، مشکلات و راهکارهای توسعه مشارکت‌های مردمی. تهران: جامعه و فرهنگ.



- مظفر، حسین، ذکریایی، منیژه و ثابتی، مریم (۱۳۸۸). آنومی فرهنگی و اعتیاد به مواد مخدر در بین جوانان ۱۳-۲۸ ساله شهر تهران. پژوهش نامه علوم اجتماعی، ۳(۴)، ۳۳-۵۴.
- مهدی‌زاده، ایرج، رجایی پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). مدیریت دولتی ۶۶۱-۶۹۵. ۱۶(۳)
- نصرافهانی، علی و رادمهر، رضا و حاتم‌پور، فاطمه و حاتم‌پور، الهام (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان). مجله تحقیقات نظام سلامت، ۱۰(۴)، ۸۳۰-۸۳۸.
- یاری، زهرا و ودادی، احمد (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان در شرکت پارس خودرو. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۲(۲)، ۲۴۳-۲۵۵.
- Ada, N., Alver, I. & Atli, F. (2008). Orgutsel Iletisimin Orgutsel Baglilik Uzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bolgesinde Yer Alan ve Imalat Sektoru Calisanlari Uzerinde Yapilan Bir Arastirma. *Ege Academic Review*, 8(2), 487-518.
- Agarwal, U. & Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49.
- Akuzum, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J Soc Sci and Education*, 5(1), 96-107
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 361-373.
- Aylsworth, J. (2008). Change in the workplace: Organizational silence can be dangerous. *Organizational Psychology Examiner*. [www.examiner.com](http://www.examiner.com).
- Rinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), pp. 671-697.
- Broberg, P., Umans, T., Skog, P. & Theodorsson, E. (2018). Auditors' professional and organizational identities and commercialization in audit firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 374-399.
- 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.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L. & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention.



- Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 1298-1309.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, I. S., & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent?. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22).
  - Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
  - Gökçe, N (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri [Master's thesis]. Maltepe University, Turkey.
  - Güzel, F. K. & Göksoy, S. (2023). The relationship between organizational silence education experienced in secondary education institutions and school culture. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 9(2), 46-59.
  - Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony: A postmodern perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 237-249.
  - Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
  - Holland, P. J., Teicher, J. & Donaghey, J. (Eds.) (2019). *Employee voice at work*. Springer.
  - Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P. & Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183.
  - Hüsrevsahi, S. P. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1179-1188.
  - Imdad, D., Anwar, M. N. & Khizar, A. (2024). Exploring the causes of organizational silence among teachers at secondary schools: A qualitative analysis. *Journal of Educational Research and Innovation*, 4(1), 230-242.
  - Köse, A. & Köse, F. (2019). An analysis of teachers' perception of organizational silence in terms of various demographic variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317.
  - Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
  - Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
  - Liu, D., Wu, J. & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In 2009 International

- Conference on Computers & Industrial Engineering (pp. 1647-1651).
- Luttrell, Johanna (2015). Alienation and global poverty: Arendt on the loss of the world. *Philosophy and Social Criticism*, 41(9), 872-875.
  - Messner, Steven F. & Rosenfeld, Richard (2001). *Crime and the American dream*. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
  - 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.
  - Nemati-Vakilabad, R., Mostafazadeh, P. & Mirzaei, A. (2024). Investigating the impact of organizational justice on the relationship between organizational learning and organizational silence in clinical nurses: A structural equation modeling approach. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 726-738.
  - Nielsen, Richard P. (2003). Why do we remain silent in the face of unethical behavior? *The Church in the 21st Century from Crisis to Renewal*, Boston College Occasional Paper, 6-11.
  - Otsupius, A. I. (2019). Employee silence and its effects on organizational effectiveness. *International Journal of Indian Economic Light (JIEL)*, 7, 56-61.
  - Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. in (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, pp 331 – 369.
  - Saglam, A. C. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Truston Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
  - Sakr, E. M. H., Ibrahim, M. M. & Ageiz, M. H. (2023). The relation between organizational silence and organizational learning among nurses. *Menoufia Nursing Journal*, 8(4), 254-270.
  - Shuang, Liu, Quan, Liu & Guo-Ming, Chen (2006). Through the lenses of organizational culture: A comparison of state-owned enterprises and joint ventures in China. *China Media Research*, 2(2), pp. 15-24.
  - Slay, H. S. & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85-107.
  - Taye, M., Sang, G. & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research Studies in Education*, 8(2), 77-90.
  - Üçok, D. I. & Torun, A. (2015). A qualitative study on the causes of organizational silence. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
  - Vakola, M. & Bourades, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.

- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yang, W., Hao, Q. Song, H. (2020). Linking supervisor support to innovation implementation behavior via commitment: The moderating role of coworker support. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 129-141.

### References in Persian

- Afkhami Ardakani, M., & Khalili Sadrabad, A. (2012). Investigating the relationship between personality traits and employee silence. *Public Management Research*, 5(18), 65-83. (in Persian)
- Ahmadibani, A. (2023). Investigating the mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and employees' intention to leave service at the Foundation of Martyrs in Chaharmahal and Bakhtiari province. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(24), 1396-1403. (in Persian)
- Alagheband, A. (2009). *Sociology of education* (Trans. H. Fathi). Tehran: Doran. (in Persian)
- Aryani Qizghapan, I., Zahed Bablani, A., Abbaspour, R., & Moradi, B. (2017). Testing the causal model of teachers' procrastination based on organizational silence with organizational indifference as a mediator. *Educational Leadership Research*, 3(12), 79-109. (in Persian)
- Bazarghan, A. (2020). *Introduction to qualitative and mixed research methods: Common approaches in behavioral sciences*. Tehran: Didar. (in Persian)
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (T. Hasanghali Pour, A. Elahiari, & M. Barari, Trans.). Tehran: Negah Danesh. (in Persian)
- Danayi Fard, H., Borzegar, F., & Ahmadi, H. (2015). Mechanisms for improving organizational capabilities in the public sector. *Public Organization Management*, 3(3), 91-106. (in Persian)
- Delini, T. (2014). *Classical Sociological Theories* (B. Sediqi & V. Tolouei, Trans.). Tehran: Ney. (in Persian)
- Diyanti, R., Shafipour, S. F., Zarei Zidi, A., & Bagherzadeh, M. R. (2018). Machiavellian behavior of managers and assessing its impact on employees' organizational silence (Case study: Alborz Industrial Park). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 2(4), 124-133. (in Persian)
- Erfanian-khanzadeh, H. (2020). Conceptual analysis of organizational silence components and the factors influencing it (A mixed-method approach). *Journal of Transformation Management Research*, 12(64), 229-262. (in Persian)

- Fallahi, H., Pourshafeie, H., & Akbari Boorang, M. (2020). Perception of organizational structure and its role in predicting organizational silence and employee burnout at the University of Birjand. *Management and Planning in Educational Systems*, 13(1), 169-194. doi: 10.29252/mpes.13.1.169
- Ghani-Loo, P., Gorzi, M., Dehqan-Zadeh, S., & Attaie, Z. (2023). Investigating the most significant effects and outcomes of teachers' organizational silence in the education system. *First International Conference on Top Teachers and Leading Schools in the Third Millennium*, Bushehr. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2028501>. (in Persian)
- Gholami Ashkiki, A., & Fazli, S. (2023). Investigating the impact of supervisory violations on employee silence and the effects of perceived organizational politics and leader-member exchange on their relationships (Case study: Employees of municipalities in Alborz province). *Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(2), 55-69. (in Persian)
- Ghorbani, & Partounia. (2014). The relationship between organizational silence and employee trust in the North Khorasan Education Department. *Innovations in Educational Management*, 9(34), 59-71. (in Persian)
- Giddens, A. (1994). *Sociology* (M. Sabouri, Trans.). Tehran: Ney. (in Persian)
- Godarzi, S., Hashemi, S. I., Noamie, A. Z., & Beshlideh, K. (2015). Organizational silence: Antecedents and consequences. *International Conference on Psychology and Life Culture*, Tehran. (in Persian)
- Heydari, Z., Askarian, M., & Davaei, M. (2010). Examining the relationship between organizational climate and conflict management from the perspective of school teachers. *Industrial/Organizational Psychology News*, 1(3), 65-74. (in Persian)
- Khodayari, H. R. (2021, September). Investigating the relationship between organizational support and organizational silence among employees. *Second National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Humanities*, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1290146>. (in Persian)
- Kord-Firouzjaie, F., & Zeynabadi, H. R. (2021). Reflections on the external antecedents and consequences of organizational silence among teachers: Findings from a qualitative study. *Career and Organizational Counseling*, 13(4), 107-126. (in Persian)
- Lotfi Dehkhorgani, L., & Maharati, Y. (2022). Identifying the model of organizational silence among women in universities. *Public Management Research*, 15(57), 85-112. (in Persian)
- Mahdizadeh, I., Rajei Pour, S., & Siyadat, S. A. (2024). Phenomenology of organizational silence (Case study: Farhangian University). *Public Administration Management*, 16(3), 661-695. (in Persian)
- Masoumi, A., & Feyzi, A. (2021). Presenting a model for the breakdown of

- organizational silence in the banking industry. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 1-19. (in Persian)
- Mohammadzadeh, N., Mashali, B., & Zolfaghari Zafarani, R. (2024). Identifying the influential factors on organizational silence and its impact on managerial decision-making. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 51-66. (in Persian)
  - Mostafavi, R., Jamshid-Zadeh, E., Imani Jajermi, H., Lefari, G., Jamshid-Zadeh, J., & Mostafavi, M. (2010). Public participation in urban affairs: Examining the barriers, problems, and solutions for developing public participation. Tehran: Society and Culture. (in Persian)
  - Mozaffar, H., Zakaryaie, M., & Sabeti, M. (2009). Cultural anomie and drug addiction among youth (ages 13-28) in Tehran. *Social Sciences Research Journal*, 3(4), 33-54. (in Persian)
  - Nasr-Esfahani, A., Radmehr, R., Hatampour, F., & Hatampour, E. (2014). Factors affecting organizational silence among employees (Case study: Hazrat Zahra (S) Hospital, Isfahan). *Health System Research Journal*, 10(4), 830-838. (in Persian)
  - Panahi Kahagh, B., & Nikoomaram, N. (2019). Investigating the impact of organizational structure components on organizational silence with the mediating role of organizational culture. *Contemporary Research in Science and Research Studies*, 2(1), 92-106. (in Persian)
  - Panahi, B. (2019). Meta-analysis of the antecedents and consequences of organizational silence in Iran. *Studies in Management Improvement and Transformation*, 28(94), 85-107. (in Persian)
  - Qaedamini Harouni, A., Sadeghi-Dehcheshmeh, M., Moshref Qahfarakhi, E., & Maleki Farsani, G. (2023). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumors in public educational organizations. *Comparative Public Administration Management*, 1(1), 138-170. (in Persian)
  - Qalavandi, H., & Moradi, Z. (2014). Analyzing the relationship between organizational ethical climate, organizational identity, and organizational silence. *Quarterly Journal of Ethics in Behavioral Sciences*, 10(2), 63-71. (in Persian)
  - Qureyshi Khorasgani, M., Nazarzadeh Zare, M., & Heydari, M. (2022). Investigating the reasons and consequences of student silence in the classroom. *New Educational Thoughts*, 18(3), 7-26. (in Persian)
  - Rajaie, Z., & Asadzadeh, F. (2021). The impact of organizational indifference on organizational inertia with the mediating role of organizational silence. *Public Management Research*, 14(52), 277-301. (in Persian)
  - Ramazani, R., Fathi, R., & Soleimanpour, M. R. (2018). Examining the status of organizational silence in the Varamin Education Department. Third International Conference on Dynamic Management, Accounting, and Auditing, Tehran. Retrieved

- from <https://civilica.com/doc/826650>. (in Persian)
- Ritzer, G. (2014). Sociological theories in the contemporary era (M. Thalasi, Trans.). Tehran: Ilmi. (in Persian)
  - Saeidi Poor, B. (2018). The role of leadership styles, organizational culture, and organizational trust on organizational silence (Case study: Payame Noor University in Kermanshah). Research in Educational Systems, 12(Special Issue), 453-468. (in Persian)
  - Safa'i-Movhed, S. (2021). Grounded theory: Theoretical foundations, approaches, and practical procedures. Tehran: Doran. (in Persian)
  - Sheikhi, M., Etemadian, A., & Ebrahimzadeh, R. (2020). A sociological study of strategies and consequences of non-radical protest actions in organizations. Sociological Studies Quarterly, 13(49), 95-111. (in Persian)
  - Sidman, A. (2017). The clash of opinions in sociology (H. Jalili, Trans.). Tehran: Ney. (in Persian)
  - Strauss, A., & Corbin, J. (2016). Fundamentals of qualitative research: Techniques and stages of grounded theory production (E. Afshar, Trans.). Tehran: Ney. (in Persian)
  - Taajobi, M., & Hamzei, P. (2020). Examining the relationship between perceived organizational justice, organizational silence, and quality of work life among employees in districts 1 and 2 of Hamadan Education Department. New Research Approaches in Management and Accounting, 2(5), 165-188. (in Persian)
  - Tanhaei, M. H., Nasr Esfahani, A., Nili Poor Tabatabai, S. A., & Akhavan Sarraf, A. R. (2018). Recreating the model of antecedents and consequences of organizational silence among employees: A case study of Isfahan Municipality. Applied Sociology, 29(4), 147-166. (in Persian)
  - Yari, Z., & Vadadi, A. (2016). The impact of knowledge management on organizational performance at Pars Khodro Company. Journal of Management and Accounting Studies, 2(2), 243-255. (in Persian)
  - Zardoshtian, S., & colleagues. (2017). The impact of job plateau on turnover intention considering the mediating role of job burnout among physical education teachers in Kermanshah province. Studies in Organizational Behavior Management in Sports, 4(15), 69-61. (in Persian)
  - Zarei Matin, H. (2011). Organizational silence: Concepts, causes, and consequences. Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association, 6(21), 77-104. (in Persian)
  - Zohrabi, A. R., & Mohebbi, A. (2018). Explaining the impact of management style with the mediating role of organizational culture on organizational silence. Applied Studies in Management and Development Sciences, 15(3), 41-52. (in Persian)