

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 Social Problems of Iran, 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.

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

علی حیدری قمی^۱  سیدحسین نبوی^۲  ابراهیم حاجیانی^۳ 

چکیده

«سکوت سازمانی» به معنای خودداری معلمان و کارکنان از ارائه نظرات کاربردی در جهت توسعه سازمانی، یکی 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 نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان فرهنگی، معلمان، مدیران و کارمندان اداره کل 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. یافته‌های پژوهش بر پدیداری هشت گونه سکوت سازمانی شامل سکوت منفعلانه هژمونیک، سکوت محافظه‌کارانه هژمونیک، سکوت نوع دوستانه هژمونیک، سکوت منفعلانه استراتژیک، سکوت محافظه‌کارانه استراتژیک، سکوت منفعت طلبانه استراتژیک، سکوت رهایی و سکوت مبهم در آموزش و پرورش دلالت داشت. همچنین، از مهم‌ترین شرایط علی در شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌توان به «ضعف‌های کلامی و شخصیتی»، «جامعه‌پذیری ناکارآمد»، «ادراک ناامنی»، «بی‌عدالتی سازمانی»، «سبک مدیریت زهرآگین» و «هویت سازمانی شکننده» اشاره کرد. شرایط زمینه‌ای نظیر «فرهنگ سازمانی بازدارنده، سرخوردگی حمایتی، ناکارآمدی ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی ارتباطی و ساختاری و عوامل جمعیت‌شناختی» و عوامل مداخله‌گری مانند «شرایط آنومیک سازمانی، فقدان استقلال نهادی و فرایندهای تسریع بخش هم‌نواپی 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.

کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی، سازمان آموزش و پرورش، پیامدهای فردی و سازمانی، سبک مدیریت زهرآگین، بی‌عدالتی سازمانی، استان قم.

۱. دانشجوی دکتری دانشجوی دکتری مسائل اجتماعی ایران، 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 هیأت 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 به‌سوی 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 به‌عنوان بستری برای تبادل دانش، بهبود تصمیم‌گیری و تقویت همکاری‌ها اهمیت یافته است. آدا و همکاران^۱ (۲۰۰۸) معتقدند که ارتباط باکیفیت، پایه‌ای برای ایجاد روابط کاری موفق است و هالند و همکاران^۲ (۲۰۱۹) تأکید دارند که بدون یک سیستم ارتباطی پویا، سازمان‌های دولتی نمی‌توانند از توان نیروی انسانی خود به‌خوبی استفاده کنند. آگاروال و گارگ^۳ (۲۰۱۲) به موانع متعددی اشاره کرده‌اند که این فرآیند را مختل می‌کنند؛ ازجمله 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 به‌عنوان 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 کُند و غیرمنعطف را جبران کند و به سازمان در جهت تحقق اهدافش یاری رساند (لئو و همکاران،^۴ 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، پیشنهادها، بازخوردهای انتقادی و انتقال دانش سازمانی اشاره دارد. مفهوم سکوت سازمانی در ابتدا و طی دهه ۱۹۷۰، ارزشی مثبت تلقی می‌شد که با مفاهیمی چون وفاداری، احترام و انضباط همراه بود (کویلوواوغلو و همکاران،^۵ ۲۰۱۵؛ آیلزورث،^۶ ۲۰۰۸)؛ اما از دهه ۱۹۹۰، این نگاه تغییر کرد و پژوهشگران آن را مانعی برای توسعه سازمانی و اجتماعی دانستند. موریسون و میلیکین^۷ (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^۸ (۲۰۰۱) آن را خودداری آگاهانه از بیان ارزیابی‌ها در برابر بی‌عدالتی‌ها نامیدند و ون‌داین و همکاران^۹ (۲۰۰۳) انواع آن را به مطیعانه (پذیرش منفعلانه)، تدافعی (محافظت از خود) و نوع‌دوستانه (حفظ منافع دیگران) تقسیم کردند. واکولا و براداس^{۱۰} (۲۰۰۵) نیز بر تأثیر عوامل سازمانی و اجتماعی بر این پدیده تأکید داشتند و اوچک و ترن^{۱۱} (۲۰۱۵) نوع فرصت‌طلبانه را به‌عنوان پنهان‌کاری برای کسب منفعت شخصی افزودند. همچنین

1. Ada et al.

2. Holland et al.

3. Agarwal & Garg

4. Liut et al.

5. Köylüoğlu et al.

6. Aylsworth

7. Morrison & Milliken

8. Pinder & Harlos

9. Van Dyne et al.

10. Vakola & Bouradas

11. Üçok & Torun

هازن^۱ (۲۰۰۶) آن را فراتر از صحبت نکردن، شامل نوشتن و نادیده گرفته شدن تعریف کرد و برینسفیلد^۲ (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،^۳ ۲۰۱۹؛ ساغلام،^۴ ۲۰۱۶؛ گوزل و گوگسوی،^۵ ۲۰۲۳) حاکی از شیوع گسترده سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، است. در ایران، این فرآیند در بافت اجتماعی کشور و به‌ویژه 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 پیشنهادها، در آموزش و پرورش ایران به یک الگوی رفتاری فراگیر تبدیل شده که معلمان و کارکنان را از مشارکت فعال بازمی‌دارد. این پدیده در بستر فرهنگی و ساختاری ایران، با ویژگی‌هایی چون سلسله‌مراتب بوروکراتیک، تاریخچه اقتدارگرایی و هنجارهای بازدارنده، شدت بیشتری می‌یابد. انتظار می‌رود معلمان، به‌عنوان 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،^۶ 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 افت 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 نگارنده به‌عنوان 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،^۷ ۲۰۱۴). در سطح سازمانی، یادگیری سازمانی، شناسایی مشکلات، ارائه بازخورد، نوآوری و کیفیت خدمات آموزشی را مختل می‌کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را ناکارآمد می‌سازد (اتسوپیوس،^۸ ۲۰۱۹). 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،^۹ ۲۰۲۳)؛ پیامدهایی که در جامعه‌ای با چالش‌های توسعه‌ای چون ایران، نگران‌کننده است.

-
1. Hazen
 2. Brinsfield
 3. Köse & Köse
 4. Sağlam
 5. GÜZEL & GÖKSOY
 6. Köse & Köse
 7. Elçi et al.
 8. OTSUPIUS
 9. GÜZEL & GÖKSOY

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 (مهدی زاده 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 اینکه 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، به‌ویژه 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 کاهش آن ارائه دهد. پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

- چرا کارکنان، دبیران و معلمان در مسائل کاری سکوت اختیار می‌کنند؟
- سکوت سازمانی تحت تأثیر چه شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد؟
- کنشگران سازمانی چه ادراکی از سکوت دارند و در چه موقعیت‌هایی آن را به کار می‌گیرند؟
- راهبردهای معلمان و کارکنان 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؟

این مطالعه با رویکرد کیفی، ضمن شناسایی انواع سکوت و ریشه‌های آن در فرهنگ و ساختارهای اجتماعی ایران، به دنبال درک عمیق‌تر این پدیده و ارائه راه‌حل‌هایی برای تقویت مشارکت سازمانی و اجتماعی است. سکوت سازمانی در آموزش و پرورش، بازتابی از چالش‌های کلان اجتماعی است که نیازمند بازاندیشی در سیاست‌گذاری‌های آموزشی و تقویت فرهنگ گفت‌وگو در جامعه است.

۲. چهارچوب مفهومی

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

نخست، **نظریه کنش متقابل**، سکوت سازمانی را بازتاب معناداری از تعاملات معنادار میان کنشگران در محیط سازمانی می‌داند. در این چهارچوب، 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 فرآیندهای کنشی، نقش‌پذیری و درونی‌سازی انتظارات محیطی است که در تعامل با مدیران، همکاران و هنجارهای سازمانی شکل می‌گیرد.

دوم، **تئوری بی‌قدرتی** که در اندیشه متفکرانی چون مارکس، زیمل، وبر و فوکوریشه دارد، از زوایای مختلفی سکوت سازمانی را نتیجه ادراک مداوم کارکنان از ناتوانی در تأثیرگذاری می‌داند. مارکس از بی‌قدرتی در فرایند روابط تولیدی سخن می‌گوید که در آن انسان با ضعف کنترل بر رویدادها، اشیاء و سازمان‌ها دچار شیء‌انگاری و بیگانگی می‌شود؛ زیمل بی‌قدرتی 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 بی‌تفاوت تبدیل می‌سازد (دینیلی، ۱۳۹۳: ۲۱۱)؛ او عقلانیت خشک و بی‌روح دیوانسالاری را عاملی می‌بیند که خلاقیت، فردیت و آزادی را از افراد سلب کرده و بی‌تفاوتی را تقویت می‌کند؛ فوکو نیز با مفهوم جامعه انضباطی، بی‌قدرتی افراد را در نهادها بازنمایی می‌کند، جایی که نظم با فناوری‌های کنترلی نظیر تکنیک 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 (دینیلی، 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 به‌صورت مکمل در تحلیل موانع درونی و بیرونی ارتباطات به‌کاررفته 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 به‌عنوان 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، **تئوری کنترل منابع** (هابفل، ۲۰۰۱)، یکی از نظریه‌های پرکاربرد در رفتار سازمانی، پیشنهاد می‌کند که رفتار انسان حول کسب، حفظ و انباشت منابع سازمان‌دهی می‌شود؛ بر اساس این تئوری، افراد آنچه را که برایشان ارزشمند است به دست می‌آورند و از آن محافظت می‌کنند؛ اصل کلیدی این تئوری، تقدم از دست دادن منابع است که نشان می‌دهد از دست دادن 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 (ازجمله تأثیر میراث استبدادی، مردسالاری و مناسبات قدرت) مورد توجه قرار گرفتند. این نظریه‌ها، درک پدیده سکوت سازمانی را به‌عنوان 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 در مدل نهایی را فراهم می‌کند. به طور 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^۱ (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. کایاک^۲ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «نقش میانجی نفاق سازمانی در روابط بین سکوت سازمانی و شایعه‌سازی در سازمان‌های آموزشی»، رابطه مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی، نفاق سازمانی و شایعه‌سازی را نشان داد. نعمتی وکیل‌آباد و همکاران^۳ (۲۰۲۴) و ساکر و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نیز ارتباط سکوت را با یادگیری سازمانی بررسی کرده‌اند.

آلگرنی (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «چگونه جوّ مدرسه سکوت سازمانی معلمان را پیش‌بینی می‌کند»، نشان داد که رفتارهای حمایتی مدیر و صمیمیت معلمان با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد. کُزه و کُزه (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیلی بر ادراک معلمان از سکوت سازمانی متناظر بر متغیرهای جمعیتی»، دریافتند که معلمان به طور 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. فاپوهوندا^۵ (۲۰۱۶) در مقاله «سکوت سازمانی: پیش‌بینی‌ها و پیامدها در میان کارکنان دانشگاهی»، ترس از برچسب منفی و آسیب به روابط را از عوامل اصلی سکوت دانست. خسروشاهی^۶ (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 می‌دهد.

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 ادراک‌شده 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 بی‌تفاوتی را به ترتیب مهم‌ترین دلایل سکوت معلمان دانست. نیلسون^۷ (۲۰۰۳) نیز در مقاله «چرا در

1. Imdad et al.

2. Çayak

3. Nemati-Vakilabad et al.

4. Sakr et al.

5. Fapohunda

6. Hüsrevsahi

7. Nielsen

برابر رفتارهای غیراخلاقی سکوت می‌کنیم»، عواملی چون ترس، خجالت، فقدان مهارت‌های سیاسی و شرایط نامناسب برای سخن گفتن را موانع شکستن سکوت در برابر رفتارهای غیراخلاقی برشمرد.

بررسی منابع در داخل کشور نشان می‌دهد پژوهش‌های محدودی به‌طور خاص به بساخت سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه آموزش و پرورش، پرداخته‌اند. اغلب مطالعات انجام‌شده بر رابطه سکوت سازمانی با یک یا دو متغیر متمرکز شده‌اند. با این حال، تنوع موضوعات و رویکردها در این مطالعات قابل توجه است.

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. 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. احمدی‌بنی (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 می‌گذارد. قاندامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش «نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی در سازمان‌های آموزشی دولتی»، تأثیر مثبت و معنادار سکوت بر شایعه‌سازی را نشان دادند. لطفی‌دهخوارقانی و مهارتی (۱۴۰۱) در مطالعه «احصاء مدل سکوت سازمانی زنان در دانشگاه‌ها»، ساختار مردانه و درماندگی آموخته‌شده را اصلی‌ترین دلایل سکوت زنان 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. 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.

کرد فیروزجانی و زین‌آبادی (۱۴۰۰) در مطالعه «تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان»، پیشایندها را در چهار بعد (مدیریت ارشد، سازمانی، مدیریتی، زمینه اجتماعی) و پسایندها را در دو بعد (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. خدایاری (۱۴۰۰) در پژوهش «بررسی رابطه حمایت سازمانی و سکوت سازمانی»، تأثیر مثبت حمایت سازمانی بر کاهش سکوت را تأیید کرد. فلاحی 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. تعجبی و حمزه‌ای (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.

عرفانیان‌خانزاده (۱۳۹۹) در پژوهش «واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی»، شش عامل (تعهد پایین، رهبری آمرانه، فرهنگ سرکوبگر، محافظه‌کاری مدیران، ساختار بلند، بوروکراسی) را مؤثر دانست. پناهی‌کهق 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. پناهی (۱۳۹۸) در فراتحلیل «پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی در ایران»، هویت سازمانی و نگرش‌های مثبت مدیریتی را از عوامل کاهش‌دهنده سکوت معرفی کرد.

رمضانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت سکوت سازمانی براداره آموزش و پرورش شهر ورامین» نشان دادند که میزان سکوت کارکنان در اداره آموزش و پرورش ورامین کمتر از حد متوسط است. 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. ظهراپی 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. دیان‌تی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه «رفتار ماکیاوولی‌گرایانه 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.

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. آریانی‌قیزقاپان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «آزمون مدل علی اهمال کاری 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 اهمال کاری سازمانی تأثیر معنادار دارد. یوسفی سعیدآبادی و محمدیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه سکوت سازمانی با بهره‌وری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان قائم‌شهر» نشان دادند که 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 پی بردند. قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳) در پژوهش «تحلیل رابطه جو اخلاقی، هویت و سکوت»، جو خودخواهانه را پیش‌بین اصلی سکوت معرفی کردند. نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مطالعه «تأثیر هویت، خودپنداره و ارزش‌ها بر سکوت»، همبستگی منفی این عوامل با سکوت را نشان دادند. 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. مطالعات خارجی و داخلی نشان‌دهنده تنوع در علل (ترس، بی‌اعتمادی، ساختار، فرهنگ) و پیامدهای (کاهش تعهد، فرسودگی، شایعه) سکوت سازمانی هستند. باوجود 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: 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 به‌درستی 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 به‌عنوان یک متغیر، بلکه به‌مثابه تجربه‌ای اجتماعی و معنادار در زمینه‌ای خاص بررسی کند. هدف آن، مدل‌سازی زمینه‌مند از علل، فرایندها 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 پژوهش‌گر از فرضیه‌های از پیش شکل‌گرفته منع می‌شود (کرسول، ۱۳۹۱: ۸۶).

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. 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 به‌سوی 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 پژوهشگر است. در اصل، روح تحلیل در استراتژی نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها، نوعی تحلیل مقایسه‌ای داده‌هاست که از آن به «مقایسه مستمر» تعبیر می‌شود.

میدان 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 ۱۴۰۳۲ 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

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

جدول شماره ۲: جدول نمونه آماری

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 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 سازمانی	۱۲	۴۰	مرد
۵	دبیر	۲۸	۴۶	مرد	۱۵	معاون	۲۰	۳۹	زن	۲۵	خبره سازمانی	۶	۳۲	زن
۶	دبیر	۲۸	۴۷	زن	۱۶	کارشناس اداری	۲۲	۴۰	مرد	۲۶	خبره سازمانی	۲۵	۴۵	زن
۷	کارشناس اداری	۲۵	۴۵	مرد	۱۷	کارشناس اداری	۱۸	۳۰	زن	۲۷	خبره سازمانی	۲۴	۴۸	مرد
۸	کارشناس اداری	۲۸	۴۹	مرد	۱۸	معاون	۲۲	۴۳	مرد	۲۸	خبره سازمانی	۲۹	۴۵	مرد
۹	دبیر	۲۹	۴۹	مرد	۱۹	کارشناس اداری	۲۱	۴۲	زن	۲۹	خبره سازمانی	۱۸	۳۸	مرد
۱۰	دبیر	۲۰	۳۹	زن	۲۰	دانشجوی	۴	۲۲	زن	۳۰	خبره سازمانی	۲۳	۴۲	زن

برای هدایت نظام‌مند و روانمند مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه پس از طی مراحل پالایش و رواسازی تنظیم شد. سپس طبق برنامه زمان‌بندی‌شده، 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 بال‌وپرگرفتن 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 منظور این است که...» یا «می‌توانی یک مثال برایم بزنی؟» مطرح می‌شد. در اینجا هدف پژوهشگر، رسیدن به عمق تجربه پاسخگویان و کشف معنایی بود که آن‌ها برای اندیشه و رفتارشان قائل هستند.

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 برده نخواهد شد و صحبت‌هایشان و بدون ذکر نام در پژوهش ثبت می‌گردد. مصاحبه‌ها برای حفظ انعطاف‌پذیری و عمق، به صورت انفرادی و رودررو 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 کرین و هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها، بر سه شیوه اصلی کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استوار است. 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 به‌دست‌آمده، فرایندهای کدگذاری سه‌گانه و نیز ساخت مقوله محوری نظارت داشتند. در فرایند این مهم، تعدادی مفهوم و مقوله مورد تجدیدنظر قرار گرفت. در فرایند جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها تا حد ممکن پیش‌دوری‌ها 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 اعضا، 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 ادراک مشارکت‌کنندگان از بر ساخت 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 کرین (۱۳۹۵) تحلیل شده‌اند. در تحلیل کیفی، از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی، ۳۷۵ مفهوم استخراج و در ۶۰ زیرمقوله و ۲۷ مقوله محوری طبقه‌بندی شدند که در نهایت در مقوله هسته‌ای ترسیم شدند. مدل پارادایمی شامل شرایط علی، مداخله‌گر، بستر، استراتژی‌ها و پیامدهاست. ویژگی‌های عمومی نمونه (جدول ۳) بر اساس جنسیت (%۴۳/۳ زن، %۵۶/۶ مرد) و پست سازمانی (%۲۶/۶ معلم/دبیر، %۱۶/۶ مدیر/معاون، %۲۰/۱ کارشناس، %۲۳/۳ نخبه سازمانی، %۱۳/۳ دانشجو) بررسی شد.

۱-۵. 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 زیرمقوله 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 ۴. شرایط علی پدیده سکوت سازمانی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم کلیدی
ویژگی‌های شخصیتی و فردی	ضعف کلامی	مهارت‌های ضعیف گفتاری، محدودیت واژگان، ضعف استدلال
	ضعف‌های شخصیتی	ضعف اعتمادبه‌نفس، ادراک فراشایستگی، فقدان خودگشودگی، احساس غرور، استرس، خود پاشی، درون‌گرایی مفرط، عدم خودباوری، شخصیت ماکیاوول، روان‌رنجوری، شخصیت ناسازگار
جامعه‌پذیری ناکارآمد	یادگیری سکوت	فرزند پروری آمرانه، استیلای اساطیر و داستان‌ها و مثل‌های توجیه‌کننده سکوت، مطلوبیت دانش‌آموزان ساکت در خانه و مدرسه، حاکمیت آموزش بانکی و اهلی ساز، الگوبرداری از دانش‌آموز مطیع و منقاد به‌عنوان دانش‌آموز نمونه، استیلای حاکمیت اقتدارگرا در جامعه ایرانی و امتداد آن
	ادراک انفعال و درماندگی	ادراک تصلب ساختارهای سازمانی، عجز و ناامیدی از امکان تحرک اجتماعی درون سازمانی، ادراک عاملیت درمانده و محصور، ادراک بی‌قدرتی سوژه، دست‌های ناتوان، سوژه نامولد، سوژه ناامید
	داغ تجارب ناخوشایند	داغ تحقیر، داغ طرد، داغ تمسخر، داغ دریافت تذکر گزینش و حراست، داغ تجربه منفی بودن استعمال، داغ مانع‌آفرینی انتصاب اداری، داغ برچسب‌خوردن و کددار شدن سیاسی
ادراک ناامنی و هراس سازمانی	ادراک ناامنی	ترس از انگ سیاسی، ترس از درگیری و مخاصمه، هراس از حسادت و کارشکنی همکاران، ترس از منزوی شدن و به حاشیه رفتن، ترس از داغ بی‌اعتباری در سازمان
	آینده‌هراسی	ترس از کم‌گرفتن نمره ارزشیابی سالانه، ترس از انسداد مسیر تحرک شغلی، هراس از محرومیت ترفیع و مزایا، هراس از دست دادن سمت سازمانی، هراس از عدم دریافت تأییدیه گزینش و حراست برای ارتقای شغلی یا ارتقای رتبه
ادراک بی‌عدالتی سازمانی	ادراک بی‌عدالتی	نابرابری در مرادوات، ادراک بی‌عدالتی در تخصیص امکانات، ادراک بی‌عدالتی در توزیع پست‌های سازمانی، ادراک فقدان شایسته‌سالاری، ادراک بی‌عدالتی در پرداخت اضافه‌کار
رهبری زهرآگین سازمانی	باورهای مدیریت	بی‌اعتمادی به کارکنان، تردید نسبت به دانش کارکنان، تردید نسبت به پذیرش و اعتبار گذاری دانش
	سبک‌های مدیریتی	جاه‌طلبی و روزمرگی، افق فکری محدود، سبک رهبری آمرانه و اقتدارگرایانه، حصار مدیریت، سبک رهبری بی‌تفاوت
هویت حرفه‌ای و سازمانی شکننده	قوام‌نیافتگی هویت حرفه‌ای	بی‌علاقه‌گی به معلمی، فقدان انگیزش پیشرفت حرفه‌ای، فقدان تلاش برای بهبود عملکرد حرفه‌ای
	هویت سازمانی شکننده	ضعف احساس تعلق کارکنان به سازمان، عدم حساسیت نسبت به آینده سازمان، کارمند و معلم غیردغدغه‌مند

۱-۵-۱. ویژگی‌های شخصیتی و فردی

این مقوله شامل دو زیرمقوله است:

الف. ضعف کلامی: 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).

"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." (مشارکت‌کننده کد ۷)

"نه این که 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." (مشارکت‌کننده کد ۸)

ب. ضعف‌های شخصیتی: 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 زودرنجم و زود از کوره در می‌رم و حرف‌هایی می‌زنم که بعداً حسابی پشیمون می‌شم. چند وقته که تصمیم گرفته‌ام در جلسات صحبت نکنم تا بعدش دچار خودخوری و ناراحتی نشم." (مشارکت‌کننده کد ۳)

"بحث سکوت یا عدم سکوت در سازمان تا حد زیادی متأثر از ویژگی‌های شخصیتی افراد است. به عنوان مثال، افراد برون‌گرا در گردهمایی‌ها مشارکت دارند ولی افراد درون‌گرا یا شرکت نمی‌کنند یا سکوت می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۳۰)

"خیلی از افراد در سازمان قبل از این که موضع و نظر خود را مطرح کنند، سبک‌سنگین می‌کنند و منافع خود را در نظر می‌گیرند. اگر صحبت کردن منافع آنی یا آتی آنان را به خطر اندازد، از آن اجتناب می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۷)

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 این‌رو افراد با «کد زبانی محدود» یا ویژگی‌های شخصیتی انفعالی، به حاشیه گفتمان سازمانی رانده می‌شوند.

۲-۱-۵. جامعه‌پذیری ناکارآمد

این مقوله شامل سه زیرمقوله است:

الف. یادگیری سکوت: ساختار اقتدارگرای خانواده و آموزش بانکی، سکوت را نهادینه می‌کند. حاکمیت و استمرار طولانی مدت استبداد و خودکامگی در طول قرن‌ها بر جامعه ایرانی، ساختار اقتدارگرای خانواده ایرانی و حاکمیت نظام بانکی و اهلی ساز 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." (مشارکت‌کننده کد ۲۵)

"سیستم آموزشی معلم‌محور ما نوعی یادگیری سکوت است. بهترین بچه‌ها مطیع‌ترین آن‌ها هستند و هرگونه آوا سرکوب می‌شود." (مشارکت‌کننده کد ۲۸)

ب. داغ تجارب ناخوشایند: 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." (مشارکت‌کننده کد ۱)

"کافیه شما یه صحبتی کنی، خیلی سریع بهت انگ می‌زنن یا پاپوش برات می‌دوزند. ادراک این تجارب ناخوشایند دلیل کافی برای سکوت است." (مشارکت‌کننده کد ۱۱)

ج. ادراک انفعال و درماندگی: ساختار متمرکز و ناکارآمد آموزشی، عدم توجه به زیست بوم 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." (مشارکت‌کننده کد ۱۳)

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

۳-۱-۵. 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.

الف. ادراک ناامنی: ترس از انگ سیاسی و منزوی شدن، مشارکت را کاهش می‌دهد. کارکنان شاغل نسل کنونی، معمولاً به دلیل ترس از دست دادن شغل فعلی و بیکار شدن، 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."
(مشارکت‌کننده کد ۲۵)

"دانشجو معلمان احساس پایش همیشگی دارند، پس از ارائه نظرات دردرس‌ساز خودداری می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۲۲)
ب. آینده‌هراسی: 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 دردرس‌ساز بشه و از امتیازت کم کنه." (مشارکت‌کننده کد ۲)
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.

۴-۱-۵. ادراک بی‌عدالتی سازمانی

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

"وقتی می‌بینی یه کارمند با دو سال سابقه به خاطر وابستگی رئیس اداره شده، انگیزه‌ای برای اشتراک دانش نمی‌مونه."
(مشارکت‌کننده کد ۱۷)

"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 می‌بینه؟ کی به من و امثال من توجه داره؟"
(مشارکت‌کننده کد ۹)

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 نهادینه می‌سازد و موجب کناره‌گیری گفتاری می‌شود.

۵-۱-۵. 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^۱ ۲۰۰۵).

الف. باورهای مدیریتی: باورهایی نظیر خوب بودن توافق و بد بودن اختلاف، بی‌ارزشی آوای سازمانی کارکنان، غیرقابل اطمینان بودن کارکنان و غیر کارشناسی 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." (مشارکت‌کننده کد ۲)

ب. سبک‌های مدیریتی: 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 (اکبریان و همکاران^۲ ۲۰۱۵).

"برخی مدیران چنان جو بسته‌ای به وجود می‌آرن که هرگونه اظهارنظر خارج از چارچوب امکان ظهور ندارد." (مشارکت‌کننده کد ۳)

رهبری زهرآگین، 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.

۵-۱-۶. هویت حرفه‌ای و سازمانی شکننده

الف. قوام‌یافتگی هویت حرفه‌ای: بی‌علاقگی به معلمی، سکوت را تقویت می‌کند. هویت حرفه‌ای به‌عنوان درک از خود حرفه‌ای مبتنی بر "خودپنداره حرفه‌ای" از نگرش‌ها، عقاید، احساسات، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و تجارب تعریف شده است (سلای و اسمیت^۳ ۲۰۱۱).

"افرادی که علاقه‌ای به معلمی ندارند، در مورد چالش‌های سازمانی بی‌تفاوت‌اند و سکوت می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۶)
ب. هویت سازمانی شکننده: 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 (اشفرت^۴ ۲۰۱۶).
"کارمندانی که به سازمان وابستگی ندارند، برای اعتلای آن تلاش نمی‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۱۶)

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.

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 کربین، 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 جمعیت‌شناختی.

1 Lipman-Blumen

2 Akbarian

3 Slay & Smith

4 Ashforth

جدول شماره ۵. شرایط زمینه‌ای پدیده سکوت سازمانی

مفاهیم کلیدی	مقولات فرعی	مقولات اصلی
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 حامی پروری	جوّ سمی	سپهر فرهنگی بازدارنده
حریم‌های ممنوعه خودساخته اندیشه، محافظه‌کاری، تقیه، حاکمیت فرهنگ مردسالارانه، کلیشه‌های جنسیتی، فرهنگ شیخوخیت سازمانی، باورهای سازگارانه	جزم‌اندیشی و محافظه‌کاری	
غیریت‌سازی، مدیریت اتوبوسی، فقدان نگرش سیستمی، حاکمیت بلامنازع گفتمان رسمی و به رسمیت نشناختن سایر گفتمان‌ها، بی‌ثباتی مدیریت، عزل و نصب‌های سیاسی، قبیله‌گرایی و فرقه‌گرایی انتصابات	سیاست‌زدگی و فقدان وفاق	
ضعف کار تیمی، تبعیت، پایین بودن مطالبه‌گری	پیوندهای کژقواره	
ضعف کانال‌های ارتباطی، فقدان تشکّل‌ها و نهادهای صنفی، نبود پایگاه‌های دانش در سازمان، ضعف در مستندسازی دانش، عدم رغبت به انتشار دانش	ناکارآمدی ارتباطات	ناکارآمدی ارتباطات سازمانی
فقدان حمایت و مشوق آوا، بی‌تفاوتی به نظرات	سرخوردگی حمایتی	سرخوردگی حمایتی
عدم بازخورد مناسب به پیشنهادها، بی‌توجهی به تسهیم دانش در ارزشیابی سالانه، ارزیابی مبتنی بر فلسفه کمی‌نگر و غیرتحوّلی	ناکارآمدی ارزیابی	ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد
ساختار سازمانی متصلب و نامنعطف، تمرکزگرایی و عدم‌توجه به بوم مدرسه، رسمیت بالا، عدم تحوّل روزآمد ساختار منابع انسانی، عدم به‌روزرسانی ساختار، روزمرگی و فقدان استراتژی‌های تحوّل‌خواهانه، قوانین نامنعطف	ساختار متصلب و متمرکز	ناکارآمدی ساختاری
سلسله‌مراتب خشک، اطاعت‌طلبی، نگاه بوروکراتیک و از بالا به پایین، تجویز، ساختار عمودی قدرت، مقررات بازدارنده آوا یا مؤید سکوت سازمانی	بوروکراسی ناکارآمد	
سن، جنسیت، تجربه، نقش سازمانی، تحصیلات، ویژگی‌های قومی	مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی	مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی

۱-۲-۵. 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 چهار زیرمقوله است:

الف. جوّ سمی: جوّ 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 جوّ رقابتی منفی وجود دارد که افراد ترجیح می‌دهند دانش خود را پنهان کنند و از ارائه راهکارها و ایده‌ها به همکاران خودداری ورزند." (مشارکت‌کننده کد ۳)

"وقتی در محیط مدرسه یا سازمان یک نوع جوّ بی‌اعتمادی وجود دارد، همکاران از ارائه نظرات و دیدگاه‌های صریح خود امتناع می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۲۵)

ب. **جزم اندیشی و محافظه کاری:** جزم اندیشی از جمله موانع تفکر آزاد و نقادانه مولد سکوت سازمانی است و غلبه نگاه ایدئولوژیک بر نگاه علمی، آوا را محدود می کند.

"متأسفانه جزم اندیشی در برخی از مدارس مانع عمده ای در اظهارات همکاران است. برخی با افکار متحجر خود فضا را تنگ می کنند و اجازه هیچ گونه اظهارنظری را به دیگران نمی دهند." (مشارکت کننده کد ۲۹)

ج. **سیاست زندگی و فقدان وفاق:** در آموزش و پرورش گشودگی زیادی نسبت به پذیرش دیدگاه ها و نظرات خارج از چارچوب گفتمان رسمی وجود ندارد و عدم پذیرش دیدگاه های مخالف، سکوت را ترویج می دهد.

"در فضای آموزش و پرورش نوعی غیرت سازی وجود دارد و قابلیت تحمل و پذیرش در آن پائین است. متأسفانه فرهنگ حاکم بر سازمان فرهنگ وفاق نیست فرهنگ تساهل و مدارا نسبت به جریانات فکری و سیاسی وجود ندارد. با تغییر دولت ها به صورت اتوبوسی مدیران عوض می شوند و در این فضا معمولاً افراد برای جلوگیری از تنش صحبت نمی کنند." (مشارکت کننده کد ۲۷)

د. **پیوندهای کژقواره:** با توجه به فقدان تشکلهای مدنی و صنفی مطالبه گر، ضعف کار تیمی، مشارکت را کم می کند. "در آموزش و پرورش آن طور که باید و شاید به نهادهای میانجی بها داده نمی شود. همین تشکلهای به رسمیت شناخته نمی شوند." (مشارکت کننده کد ۱۲)

سپهر فرهنگی بازدارنده، محصول تاریخی نهادهای قدرت در ایران است که با غلبه هنجارهای سلطه محور و اخلاق تبعیت، میدان نمادینی می آفریند که در آن مشارکت انتقادی به حاشیه رانده می شود و سکوت، راهبردی هژمونیک برای بقا و سازگاری تلقی می گردد.

۲-۲-۵. ناکارآمدی ارتباطات سازمانی

فقدان سازوکارهای ارتباطی مناسب و اختلال در فرایند مشارکت سازمانی، آوا را مختل می کند. "در سازمان مکانیسم های ارائه پیشنهادها وجود ندارد. چند سالی است که جلسات مرتبط با بررسی نظام پیشنهادها تعطیل است." (مشارکت کننده کد ۲)

"در آموزش و پرورش عملاً روابط بین مدیران ستادی و کارمندان بسیار محدود است. جلسات شورای معلمان در بسیاری از موارد برگزار نمی شود." (مشارکت کننده کد ۴)

فقدان نهادهای میانجی ارتباطی و بسترهای گفت و گوی آزاد، دلالت بر بحران ارتباطات افقی در سازمان دارد که از منظر نظریه کنش ارتباطی، مانع شکل گیری کنش تفاهم محور و بستر ساز بازتولید کنش ابزاری در قالب سکوت می شود.

۳-۲-۵. سرخوردگی حمایتی

در صورت درک حمایت همکاران، کارمندان به عنوان شکارچی فرصت ها عمل نموده و از هر روزنه ای برای شناسایی آسیب ها استفاده می کنند و برای حل آن ها راه حل هایی مناسب را کشف و ارائه می کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). عدم حمایت از آوا، انگیزه را کاهش می دهد. در سیستم آموزشی، به نظرات و ایده ها و پیشنهادهای کارکنان چندان بهایی داده نمی شود. "در آموزش و پرورش سازوکاری جهت حمایت از پیشنهادها و نظرات همکاران وجود ندارد. در چنین شرایطی دیدگاه ها خاموش می شوند." (مشارکت کننده کد ۴)

احساس فقدان حمایت از آوا، تجربه زیسته طرد نمادین در نظام های بروکراتیک است که در آن مشارکت گران به دلیل فقدان پاداش اجتماعی و سازمانی، آوا را بی معنا و بی پاداش تلقی کرده و در قالب مارپیچ سکوت، خود را از گفت و گو کنار می کشند.

۴-۲-۵. 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.

"در این سیستم هیچ‌گونه بازخوردی به ایده‌ها و پیشنهادها کارکنان داده نمی‌شود. گویا اصلاً حرف همکاران خریداری ندارد." (مشارکت‌کننده کد ۳)

"وقتی در ارزیابی عملکرد میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی جایگاهی ندارد، ما از ظرفیت تجارب و راهکارهای ارزشمند همکاران بی‌بهره می‌مانیم." (مشارکت‌کننده کد ۸)

نظام ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های کمی و فاقد نگاه تحولی، به‌جای 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.

۵-۲-۵. ناکارآمدی ساختاری

ساختار سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و اشتراک دانش در سازمان اهمیت زیادی دارد. هونگ و همکاران^۱ (۲۰۰۵) اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش را به ساختار منعطف و شیوه‌های کنترل و نظارت نوین متکی می‌داند. الف. 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 تدوین‌شده هستند و جایی برای اظهار نظر ندارند." (مشارکت‌کننده کد ۲۸)

"ساختار آموزش و پرورش بسیار فربه و تبیل است و این ساختار قابلیت زایش فکری ندارد." (مشارکت‌کننده کد ۲۶)

ب. بوروکراسی ناکارآمد: بوروکراسی در خدمات و سازمان‌های عمومی به‌صورت خودسری، تعلل، عدم تخیل و ابتکار عمل، پافشاری و پابندی به حرف قانون، سختگیری بیش‌ازحد و فقدان روحیه تعاون بروز می‌یابد (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). قوانین خشک، آوا را سرکوب می‌کند.

"برقراری نظام بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، از مهم‌ترین موانع سکوت است. مجاللی برای شنیدن صداهای گوناگون وجود ندارد." (مشارکت‌کننده کد ۷)

"الآن در سازمان یک سیستم بوروکراتیک خاص حاکم است که عملاً مانع به‌اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود." (مشارکت‌کننده کد ۳۰)

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

۶-۲-۵. مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی توجیه‌کننده سکوت

متغیرهایی چون سن و جنسیت بر آوا اثر می‌گذارند.

"در سال‌های اخیر اکثریت کارمندان را جوانان با سوابق خدمت زیر ۵ سال تشکیل می‌دهند که به اقتضای سنشان در مباحث سازمانی شرکت نمی‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۲۱)

1 Hung et all

2 Taye et all

"زنان عملاً در فرایند ارائه دیدگاه‌ها و نظرات سازمانی غایب‌اند. ساختار اقتدارگرای مردانه ادارات محدودیت‌هایی برای مشارکت زنان فراهم می‌کند." (مشارکت‌کننده کد ۱۷)

تأثیر عوامل سن، جنسیت و نقش سازمانی، برآمده از نابرابری‌های ساختاری و نمادین در درون سازمان است که در چارچوب نظریه‌های ساخت‌گرایانه، نشانه‌ای از بازتولید سلسله‌مراتب اجتماعی در مشارکت سازمانی و تولید سکوت ساختاریافته محسوب می‌شود.

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 ۶. شرایط مداخله‌گر پدیده سکوت سازمانی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم کلیدی
شرایط آنومیک	آنومی اجتماعی	نامیدی، بی‌تفاوتی، احساس بی‌قدرتی، 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 به‌عنوان فقدان عقلانیت، تفوق اهداف فردی بر اهداف سازمانی، طفره‌روی به‌مثابه زرنگی
	آنومی نهادی	غلبه نگاه امنیتی به آپ، غلبه نهاد سیاست بر نهاد آپ، 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 به‌عنوان 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

۱-۳-۵. 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). این مقوله شامل سه زیرمقوله است:

الف. آنومی اجتماعی: در این وضعیت، ضوابط و شاخص‌های حاکم بر روابط و تعاملات اجتماعی رنگ می‌بازد. وفق اظهارات مشارکت‌کنندگان در شرایط بی‌قدرتی، نامیدی و بی‌تفاوتی 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 بی‌ارزشی در افراد ایجاد می‌کند و زمینه‌های سکوت و انفعال آنان را فراهم می‌آورد.

"در خیلی از موارد افراد احساس می‌کنند نظرات و دیدگاه‌های آن‌ها اصلاً اهمیتی ندارد و هیچ تغییری و ترتیب اثری در رویه‌ها ایجاد نمی‌کند و به‌نوعی احساس نامیدی می‌کنند. طبیعی است که در مرور زمان یاد می‌گیری سکوت کنی و حرف نزن."

(مشارکت‌کننده کد ۲) "در شرایطی که روابط بر ضوابط حاکم است و شما با وجود تخصص و صلاحیت لازم اصلاً بازی گرفته نمی‌شید، احساس ناامیدی می‌کنی و یواش‌یواش کلاً بی‌تفاوت می‌شی." (مشارکت‌کننده کد ۱۲)

در این فضا، کنشگران با درونی‌سازی تجربه بی‌قدرتی و تداوم نادیده‌گرفته‌شدن، نوعی عقلانیت انفعالی در پیش می‌گیرند که بر اساس آن، سکوت نه فقط واکنشی منفعلانه، بلکه کنشی محافظتی در برابر ناامیدی ساختاریافته است.

ب. آنومی فرهنگی: در شرایط آنومی فرهنگی که متأثر از ضعف هنجارهای اجتماعی است؛ رفتارهای اشخاص و گروه‌های اجتماعی در یک جامعه از دایره هنجارها خارج می‌شود و به شکل انحرافات فردی و گروهی بروز می‌یابد (مظفر و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵). یکی از مهم‌ترین این انحرافات، سکوت و چشم‌پوشی بر انحرافات سازمانی است. تنزل ارزش‌های دینی و به تبع آن کاهش مسئولیت‌پذیری، عدم اجماع بر سر اهداف سازمانی، تردید نسبت به ارزش‌های رسمی، تلقی تعهد و احساس به مسائل سازمانی به مثابه فقدان عقلانیت، تلاش برای پیگیری موفقیت‌های فردی به جای مسئولیت‌پذیری، تنزل فرهنگ کار در سازمان، تنزل وجدان کاری، طفره‌روی به مثابه زرنگی از جمله مفاهیمی هستند که حول محور آنومی فرهنگی بر استراتژی‌های کنشگران سازمانی در شرایط سکوت تأثیر می‌گذارند.

"بسیاری از اهدافی که مدیران سازمان بر آن پافشاری می‌کنند، از منظر معلمان اهمیت خود را از دست داده است. در چنین شرایطی طبیعی است که سکوت می‌کنید." (مشارکت‌کننده کد ۳۰)

"با تغییر نظام ارزشی افراد در سازمان، تعهد، مسئولیت‌پذیری، ایثار و فداکاری جای خود را به پیگیری اهداف فردی به جای اهداف سازمانی داده است." (مشارکت‌کننده کد ۲۸)

گسست میان ارزش‌های رسمی سازمان و نظام معنایی کنشگران، فرایند مشروعیت‌بخشی به مشارکت را مختل کرده و سکوت را به استراتژی اجتناب از تضاد ارزشی در محیطی با اجماع نمادین گسسته بدل می‌سازد.

ج. آنومی نهادی: در وضعیت آنومیک، 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 ارزش زدایی از نقش نهادهای غیراقتصادی و سرایت هنجارهای اقتصادی به سایر نهادهای اجتماعی غیراقتصادی می‌شود (مسنر 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." (مشارکت‌کننده کد ۳۰)

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 محدود گزینه‌های کم‌هزینه در چنین نهاد انباشت‌محوری بدل می‌سازد.

۲-۳-۵. 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 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." (مشارکت‌کننده کد ۲۸)

در بستری که هژمونی قدرت‌های غیررسمی بر فرایند تصمیم‌گیری سایه می‌افکند، فرصت‌های آواده‌ی با تهدیدهای سیاسی جایگزین شده و کنشگران با درک بی‌اثر بودن صدا، به سکوتی مبتنی بر محاسبه منابع و کنترل ریسک روی می‌آورند.

۳-۳-۵. فرایندهای تسریع‌کننده هم‌نوایی سازمانی

الف. فشار هنجاری: تحمیل گفتمان رسمی و هنجارهایی نظیر حاکمیت ارزش‌های صریح و رسمی، سبک‌های عقیدتی و دین‌داری خاص، گفتمان خاص به‌عنوان گفتمان انحصاری اسلام و انقلاب، الزام پرورش سوژه‌های وفادار به ایدئولوژی نظام سیاسی، 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." (مشارکت‌کننده کد ۹)

"شما در فضای اداری یا باید هم‌نوا با گفتمان غالب نظر بدهی یا این که لام تا کام ساکت باشی. فقط کافیه یه نظری مخالف بدهی، ممکن است از گروه طرد شوی." (مشارکت‌کننده کد ۱۹)

ب. کنترل و پایش شدید: 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." (مشارکت‌کننده کد ۲)

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 هم‌نوایی ظاهری و سکوت راهبردی روی می‌آورند.

۴-۵. پدیده محوری

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

جدول شماره ۷. 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
سکوت هژمونیک محافظه‌کارانه	سکوت مبتنی بر: ترس از تخطی از ارزش‌های سازمانی، ترس از قوانین محدودکننده سوژگی، ترس از تخریب روابط اجتماعی
سکوت هژمونیک نوع‌دوستانه	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، درماندگی ناشی از فشارهای اقتصادی، معیشتی، فرهنگی و خانوادگی
سکوت استراتژیک محافظه‌کارانه	سکوت مبتنی بر: ترس از پیامدهای منفی در نظام بوروکراتیک اقتدارگرا، ترس از تخطی از نقش‌های جنسیتی یا هنجارهای غیررسمی
سکوت استراتژیک منفعت‌طلبانه	سکوت برای حفظ انحصار دانش و اطلاعات حرفه‌ای، سکوت در مسیر ارتقای موقعیت اداری یا شبکه انتقال قدرت درون سازمانی
سکوت رهایی‌جویانه	بی‌تفاوتی نسبت به سرنوشت سازمان، درگیری ذهنی با مسائل غیرسازمانی (انزوای ارزشی و فکری)
سکوت روان‌شناختی مبهم	سکوت به دلیل ضعف اعتمادبه‌نفس و ترس از ارزیابی، سکوت متأثر از خودبرتربینی یا فراشایستگی ذهنی

۱-۴-۵. سکوت هژمونیک منفعلانه

این نوع سکوت بر پایه پذیرش کامل نظم موجود و درونی سازی نهادینه شده ارزش ها شکل می گیرد. در چنین شرایطی، افراد بدون اجبار بیرونی و حتی با نوعی احساس اخلاقی یا فرهنگی، از بیان دیدگاه خود خودداری می کنند. پذیرش نظم بوروکراتیک، اقتدارهای نهادی یا جنسیتی به مثابه ارزش هایی مسلم در نظر گرفته می شوند و سکوت به عنوان یک وظیفه اخلاقی یا رفتاری تلقی می شود.

"بالاخره در سازمان ارزش ها و نرُم هایی وجود دارد که تخطی از آن ها معمولاً پذیرفته نمی شود. ادب اقتضا می کند نظر مافوقم را بر نظر خودم مقدم بدارم." (مشارکت کننده کد ۲۵)

"معمولاً زنانی که محبوب ترند و حضور کمتری در جلسات سازمان دارند، پذیرفته شده ترند." (مشارکت کننده کد ۱۷)

این نقل قول ها نشان می دهد که چگونه سکوت نه از سر اجبار، بلکه از درونی شدن ساختارهای اقتدار شکل می گیرد و افراد با پذیرش هنجارهای فرهنگی یا اداری، خود را از اظهار نظر کنار می کشند.

۲-۴-۵. 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، خودسانسوری می کند.

"اگر خانمی چارچوب های گفتاری و رفتاری غیررسمی را رعایت نکند، متهم می شود که حاشیه دار است. برای همین سکوت می کنند." (مشارکت کننده کد ۱۴)

"نمی خواهم با نظراتم همکاران خوبم را برنجانم. چرا باید با یک صحبت دلخوری پیش بیايد؟" (مشارکت کننده کد ۲۱)

نقل قول ها نشان می دهند که چگونه ترس از قضاوت یا تضعیف روابط مانع از بیان آزادانه نظرات می شود. سکوت در اینجا یک تصمیم احتیاطی و محافظه کارانه برای حفظ آرامش روابط و پرهیز از حاشیه است.

۳-۴-۵. سکوت هژمونیک نوع دوستانه

این شکل از سکوت از سر همدلی با دیگران و تمایل به حفظ روابط سازمانی شکل می گیرد. فرد به جای اجتناب از اظهار نظر به دلیل ترس یا بی قدرتی، ترجیح می دهد برای جلوگیری از آسیب به دیگران یا حفظ حریم سازمان، سکوت کند.

"من چرا باید با نظرات و دیدگاه هایم به آبرو و حیثیت دیگران لطمه وارد کنم؟ آیا خدا خوشش می آید؟" (مشارکت کننده کد ۱۲)

"عهه زیادی از همکاران برای این که آسیبی متوجه همکاران نشود، اظهار نظر نمی کنند." (مشارکت کننده کد ۲۴)

نقل قول ها 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 آن ها از گفت و گو خودداری می کنند.

۴-۴-۵. سکوت استراتژیک منفعلانه

این نوع سکوت ناشی از تجربه ناامیدی و ناتوانی در تأثیرگذاری است. افراد در مواجهه با ساختارهای انعطاف ناپذیر و سخت سازمان، احساس می کنند که صدایشان شنیده نمی شود و بنابراین ترجیح می دهند سکوت پیشه کنند.

"اوایل کار برخی همکاران جنب و جوش دارند، ولی رفته رفته متوجه می شوند آنچه به جایی نرسد فریاد است و آتششان خاموش می شود." (مشارکت کننده کد ۱۷)

"خیلی وقت ها جوّ سازمانی آزاردهنده است، اما چاره نداری. اگر این کار را رها کنی، آینده خانواده ات چه می شود؟" (مشارکت کننده کد ۷)

در این وضعیت، تجربه مکرر ناکامی در تغییر شرایط، حس درماندگی سازمانی ایجاد کرده و فرد را به سکوتی ناگزیر سوق می‌دهد.

۵-۴-۵. 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.

«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.» (مشارکت‌کننده کد ۱۷)

سکوت اینجا نتیجه یک تصمیم استراتژیک برای حفظ موقعیت یا امنیت فردی است، نه ناشی از باور به درستی وضعیت موجود.

۵-۴-۶. 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.

«گاهی افراد عمداً از بیان دانش و اطلاعات سازمانی خودداری می‌ورزند تا انحصار آن را در اختیار داشته باشند.» (مشارکت‌کننده کد ۴)

«سه نفر از همکارانم که دانش و اطلاعات سازمانی و تجارب فراوانی در اون مجموعه داشتن، عمداً از ارائه نظرات و اطلاعات اجتناب می‌کردن.» (مشارکت‌کننده کد ۸)

این اظهارنظرها نشان می‌دهند گاهی افراد ناشی از ملاحظات سوداگرانه و رقابتی سکوت می‌کنند و سکوت را ابزار ارتقاء، تثبیت موقعیت، یا حفظ قدرت دانشی تلقی می‌کنند.

۵-۴-۷. سکوت رهایی‌جویانه

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 بی‌توجه‌اند.

«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 می‌شود، اهمیتی برایش ندارد.» (مشارکت‌کننده کد ۱۲)

چنانکه ملاحظه می‌شود، سکوت رهایی‌جویانه ناشی از دل‌زدگی یا بیگانگی با سازمان است.

۵-۴-۸. سکوت روان‌شناختی مبهم

این سکوت حاصل عوامل درونی مانند اضطراب اجتماعی، کم‌رویی، خودشیفتگی یا احساس بی‌ربط بودن است. نه محیط الزاماً بازدارنده است و نه ساختار تهدیدآمیز، بلکه ویژگی‌های شخصیتی فرد عامل اصلی سکوت‌اند.

«سکوت به علت ضعف اعتمادبه‌نفس یا خودشیفتگی است. فرد یا سطح جلسه را بالا فرض می‌کند یا لزومی به اظهارنظر نمی‌بیند.» (مشارکت‌کننده کد ۲۷)

این نوع سکوت، پایه‌اش روان‌شناسی فردی است و فرد از نظر ذهنی یا عاطفی با سازمان درگیر نیست.

۵-۵. استراتژی‌های کنش / واکنش:

«استراتژی‌های کنش/واکنش»، پاسخ‌های هدفمند کنشگران به شرایط بستر و مداخله‌گر است که پدیده را شکل می‌دهند (اشتراوس و کربین، ۱۳۹۵: ۱۵۵). این راهبردها به دو مقوله اصلی تقسیم می‌شوند:

جدول شماره ۸. استراتژی‌های پدیده سکوت سازمانی

مقولات اصلی	مقولات فرعی
پذیرش و سازگاری منفعلا نه	بازتولید سکوت، هم‌نوائی با جمع، تلون و دگردیسی سیاسی، آوای سازمانی خوشامد اصحاب قدرت، بی‌تفاوتی به آسیب‌های سیستمی، پنهان شدن و عدم اعلام حضور، اغراق در تصمیمات سازمانی
مقاومت و تغییر	اقدام تلافی‌جویانه، یادگیری متقابل، تقویت شبکه‌های اجتماعی علمی، توسعه فرهنگ سازمانی یاددهی - یادگیری، شایعه‌پراکنی، تهمت

۱-۵-۵. پذیرش و سازگاری منفعلا نه

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، تلون و دگردیسی سیاسی، بی‌تفاوتی به آسیب‌های سیستمی، پنهان شدن و عدم اعلام حضور، اغراق در برجسته‌سازی، تصمیمات سازمانی و اتخاذ آوای سازمانی خوشامد صاحبان قدرت است. "راهبردهای کنشگران در چنین شرایطی بی‌تفاوتی سازمانی و عدم مشارکت در مسائل و چالش‌های سازمانی است." (مشارکت‌کننده کد ۱۸)

"در این شرایط یا افراد به کنش‌های متظاهرا نه روی می‌آورند و خود را با شرایط وفق می‌دهند یا به ادامه روند سکوت و بی‌توجهی ادامه می‌دهند." (مشارکت‌کننده کد ۲۵)

این نوع واکنش‌ها نشان می‌دهد که هژمونی سکوت در فضای سازمانی نه‌تنها بازتولید می‌شود، بلکه از طریق راهبردهای انفعالی به بخشی از فرهنگ رفتاری و بقا در سازمان تبدیل شده است.

۲-۵-۵. 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 تلافی‌جویانه، 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." (مشارکت‌کننده کد ۸)

"وقتی فضای سکوت سازمانی حاکم است و افراد به‌راحتی نمی‌توانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را بیان کنند، عده‌ای سعی می‌کنند با ابراز شایعات، تهمت و دروغ‌پراکنی برای خود هویتی ایجاد نمایند." (مشارکت‌کننده کد ۱۶)

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.

۴-۵-۶. 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 ۹. پیامدهای پدیده سکوت سازمانی

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم کلیدی
پیامدهای فردی	ازهم‌گسیختگی شخصیت	احساس ناشایستگی، ناامیدی، افسردگی
	ازخودبیگانگی	انزوای روانی، ادراک انفعال 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 زودهنگام شغل، ناکامی در ایجاد ارتباط مؤثر
پیامدهای سازمانی	بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوتی سازمانی
	ریاکاری سازمانی	ریاکاری سازمانی، غلبه‌صورت‌گرایی و کارهای نمایشی، تظاهر به هم‌نوائی عقیدتی و سیاسی، مستندسازی، اصالت یافتن فرم‌گرایی، مناسک‌گرایی
	افول سرمایه اجتماعی سازمان	کاهش اعتماد بین فردی در سازمان، کاهش ارتباطات سازمانی، کاهش همبستگی در سازمان
	وندالیسم و رفتارهای مخرب	اهمال‌کاری، 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 مدبران، 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

۱-۵-۶. پیامدهای فردی

الف. **ازهم‌گسیختگی شخصیت:** سکوت سازمانی در درازمدت پیامدهای شخصیتی نظیر احساس ناشایستگی، ناامیدی، سرخوردگی، افسردگی را به دنبال دارد که با مقوله ازهم‌گسیختگی شخصیت فرمول‌بندی شده است.

"در جوّ سکوت سازمانی به علت نادیده گرفته شدن افراد، احساس خلأ شخصیتی می‌کنند." (مشارکت‌کننده کد ۲۶)

"فرد برون‌گرا از شخصیت واقعی خود فاصله می‌گیرد و این برای او بسیار رنج‌آور است." (مشارکت‌کننده کد ۲۷)

این اظهارات نشان می‌دهد که فقدان فرصت برای ابراز خود، انسجام روانی و شخصیتی افراد را تضعیف کرده و به نوعی فروپاشی درونی منجر می‌شود.

ب. **ازخودبیگانگی:** 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، ۲۰۱۵^۱) در سکوت سازمانی که عملاً زمینه برای بروز استعدادها و توانائی‌های 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 توجهی نمی‌شود یا مجالی برای اظهارنظر وجود ندارد و احساس می‌کنی کسی برات ارزشی قائل نیست؛ خب حالت از خودت بد می‌شه و یه حس پوچی بهت دست می‌ده." (مشارکت‌کننده کد ۱۰)

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.

ج. **تضعیف هویت حرفه‌ای:** 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،^۱ 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." (مشارکت‌کننده کد ۲۵)

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.

د. **فلات شغلی:** فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی فرد درباره توقف پیشرفت او در مسیر شغلی اشاره دارد (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶) در شرایط در سکوت سازمانی از آنجاکه افراد احساس می‌کنند از دیدگاه‌هایشان استفاده نمی‌شود، دچار فلات شغلی می‌شوند.

"در شرایط سکوت، افراد احساس می‌کنند دیگر در سازمان جدی گرفته نمی‌شوند و امکان پیشرفت شغلی وجود ندارد." (مشارکت‌کننده کد ۱۰)

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

ه. **فرسودگی شغلی:** تداوم شرایط سکوت منجر به بدبینی شغلی، ادراک عدم پیشرفت، احساس عدم‌کفایت 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." (مشارکت‌کننده کد ۳)

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.

۲-۶-۵. پیامدهای سازمانی

الف. **بی‌تفاوتی سازمانی:** استمرار شرایط سکوت سازمانی، در طولانی‌مدت به بی‌تفاوتی سازمانی می‌انجامد. حیثه بی‌تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که به مثابه چرخ‌دنده یک ماشین و بدون استفاده از خلاقیت و نبوغ فردی، وظایف سازمانی را بدون توجه و اهمیت انجام می‌دهد (ویلیامز و کارن،^۲ ۲۰۰۹)

"وقتی می‌بینی حرفت خریداری ندارد، کم‌کم بی‌تفاوت می‌شوی." (مشارکت‌کننده کد ۹)

این وضعیت نشان می‌دهد که نادیده‌گرفته‌شدن مداوم کارکنان، منجر به نوعی انفعال عملکردی و دل‌زدگی سازمانی می‌شود. ب. **ظاهرگرایی:** 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.

"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." (مشارکت‌کننده کد ۱۲)

1 Broberg

2 Willemsen & Keren

این گزاره بیانگر آن است که سکوت موجب رشد ظاهر سازی و عملکردهای نمایشی در غیاب نقد و ارزیابی اصیل می‌گردد.
ج. افول سرمایه اجتماعی:

تداوم شرایط سکوت سازمانی منجر به 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."
(مشارکت‌کننده کد ۷)

این داده‌ها نشان می‌دهند که فقدان گفت‌وگوی سازنده، پیوندها و اعتماد درون سازمانی را تضعیف می‌کند.

د. وندالیسم: در پی سکوت سازمانی با ایجاد احساس انزجار نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، رفتارهای مخرب سازمانی در جهت تضعیف سازمان نیز بروز می‌یابد.

"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." (مشارکت‌کننده کد ۹)
انفعال اولیه ناشی از سکوت، ممکن است به رفتارهای آسیب‌زننده آگاهانه علیه سازمان منجر شود.

ه. سطح نازل تصمیمات: در شرایط سکوت سازمانی و در غیاب نظرات صائب و سازنده، سطح تصمیمات سازمانی کاهش می‌یابد.

"تصمیمات رتبه‌بندی معلمان محصول عدم استفاده از نظرات نخبگان است." (مشارکت‌کننده کد ۱۲)
پیامد بی‌صدایی نخبگان، تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و بی‌پشتوانه دانشی است.

و. کاهش بهره‌وری: استمرار شرایط سکوت سازمانی، منجر به کاهش بازدهی و بهره‌وری سازمانی می‌شود.
"به علت عدم استفاده از نظرات همکاران سازمان دچار خمودی و روزمرگی شده و فضائی از رقابت‌های مخرب سازمانی و رفتارهای سیاسی بر سازمان سایه می‌افکند که نتیجه آن عملکرد ضعیف سازمان و مدرسه خواهد بود." (مشارکت‌کننده کد ۴)

حذف صداهای منتقد و اندیشمند منجر به رکود عملکردی و تضعیف کیفیت آموزش می‌شود.
ز. بدبینی سازمانی: با استمرار سکوت سازمانی، نگاه مثبت معلمان و کارکنان به سازمان رو به تیرگی می‌رود و آن‌ها نسبت به حرفه و سازمانشان بدبین می‌شوند.

"وقتی تصمیمات حول چند نفر می‌چرخد، کارکنان بدبین می‌شوند." (مشارکت‌کننده کد ۷)
انسداد مسیرهای مشارکت، زمینه‌ساز بی‌اعتمادی و برداشت‌های منفی از ساختار قدرت می‌شود.

ح. بازتولید سکوت: تداوم سکوت سازمانی، در درازمدت این پدیده را تحکیم و تثبیت می‌کند.
"وقتی سکوت کردیم، این جو تشدید شد و همه یاد می‌گیرند سکوت کنند." (مشارکت‌کننده کد ۴)
سکوت سازمانی نه فقط پیامد، بلکه بازتولیدکننده و تثبیت‌کننده ساختارهای سرکوب‌گر است.

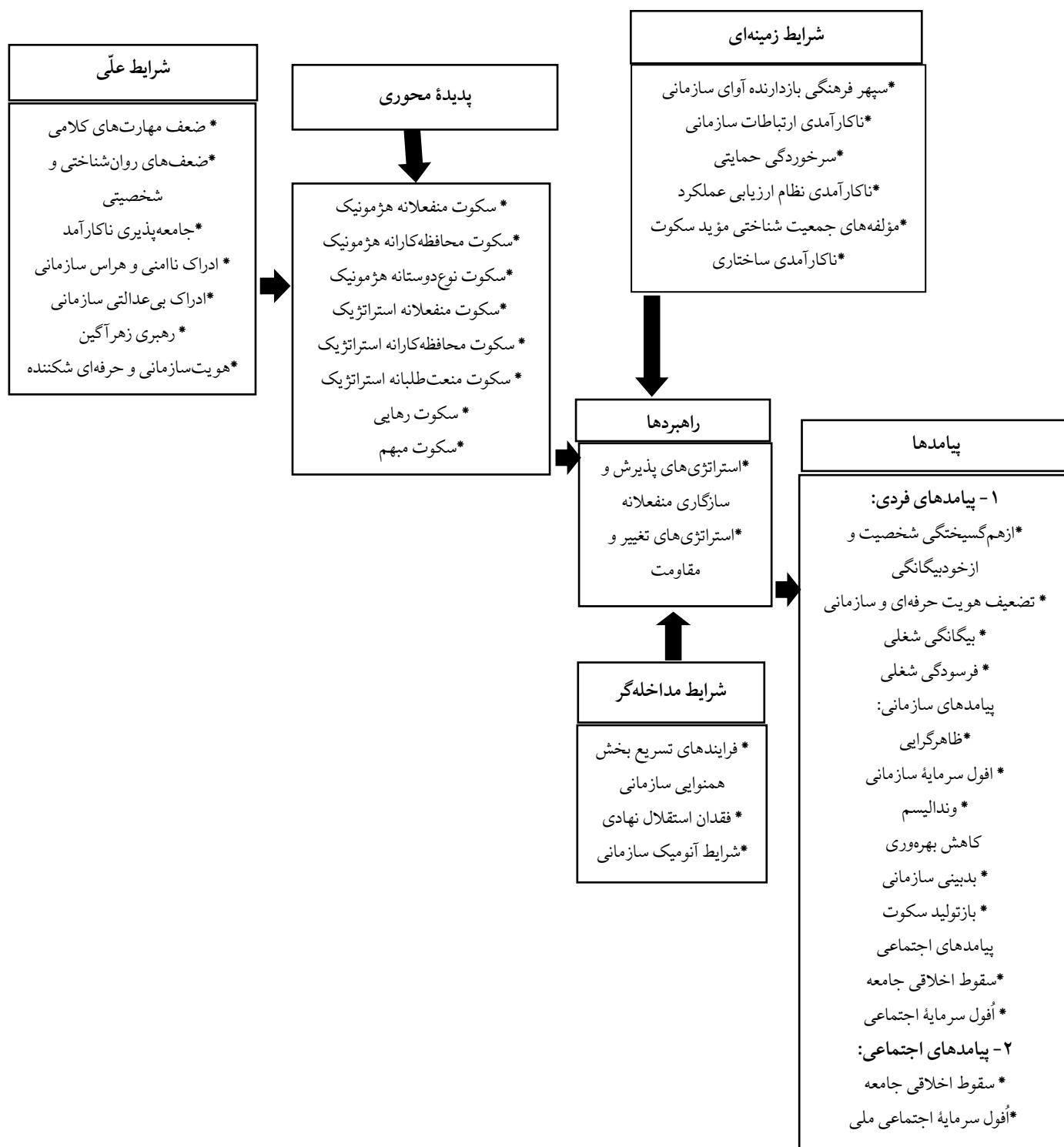
۳-۶-۵. پیامدهای اجتماعی

الف. سقوط اخلاقی: 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 خلأ انتقادات سازنده، چاپلوسی فضای جامعه را می‌گیرد. در چنین فضائی صاحبان نظر و خرد به حاشیه رانده می‌شوند و دروغ‌گویان و متملقان بر صدر می‌نشینند و ما شاهد سقوط اخلاقی جامعه خواهیم بود." (مشارکت‌کننده کد ۲۸)
در غیاب نقد، مناسبات اجتماعی به جای حقیقت‌محوری، به تملق‌گویی و ظاهر سازی منحرف می‌شوند.

ب. افول سرمایه اجتماعی ملی: استمرار شرایط سکوت سازمانی، در طولانی مدت منجر به کاهش کیفیت روابط اجتماعی در جامعه و کاهش اعتماد نهادی می گردد.

"هر امری که مانع آوا و نظرات مردم شود، جامعه را دچار یاس و بی اعتمادی می کند." (مشارکت کننده کد ۹)
خفقان سازمانی سرریز اجتماعی دارد و به سست شدن اعتماد عمومی و انسجام ملی می انجامد.



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 رویکرد داده‌بنیاد و درک تجربه‌های زیسته کنشگران، ابعاد پنهان و چندلایه این پدیده را که در سطوح مختلف فردی، بین‌فردی، 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 گفتمانی (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 دادند 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 شنیده‌شدن، 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، سخن گفتن 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 روزمره 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 گفتمانی 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، از دست دادن 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 سخن گفتن 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، نه‌تنها با پاداش همراه نیست، بلکه ممکن است تهدیدی برای منافع شخصی تلقی شود. ازاین‌رو، انباشت تجربه‌های منفی، باور به بی‌اثر بودن 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 سکوت رهایی‌جویانه 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 (رهایی‌جویانه) است. سکوت هژمونیک، نتیجه درونی‌سازی ارزش‌های غالب و انطباق فرد با گفتمان مسلط است، درحالی‌که سکوت استراتژیک، حاصل ارزیابی عقلانی از منافع و مضرات سخن گفتن است. این تحلیل‌ها با دسته‌بندی‌های مفهومی ون دائن، اوچک، برینسفیلد و پیندر هم‌خوانی دارد و تصویر چندبعدی‌تری از کنش سکوت ارائه می‌دهد.

باوجوداین، یافته‌ها نشان دادند که سکوت، پدیده‌ای ایستا و یک‌بعدی 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 به‌جای 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 درعین‌حال 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، ازخودبیگانگی، تضعیف هویت حرفه‌ای، فرسودگی شغلی و فلات حرفه‌ای می‌انجامد که نشانگر اختلال در سلامت روان و انگیزه‌های کاری است. در سطح سازمانی، سکوت موجب کاهش بهره‌وری، افول سرمایه اجتماعی، تصمیم‌گیری‌های سطحی، گسترش ریاکاری و بازتولید فرهنگ سکوت می‌شود. 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 منجر می‌شود. این پیامدها با یافته‌های پژوهش‌هایی همچون تنهایی، آلگارنی، اتسوپوس 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 بذرهایی برای اصلاح است. ازاین‌رو، 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، عباس پور، ریحانه و مرادی، بهزاد. (۱۳۹۶). آزمون مدل علی اهمال کاری معلمان بر اساس سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی. پژوهش‌های رهبری آموزشی ۳(۱۲): ۷۹-۱۰۹.
- 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، نسرين (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مولفه‌های 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، محمدحسن و نصرافهانی، علی و نیلی‌پورطباطبایی، سیداکبر و اخوان‌صراف، 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 دوائی، 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.
- دینیلی، تیم (۱۳۹۳). نظریه‌های کلاسیک جامعه‌شناسی (بهرنگ صدیقی و وحید طلوعی، مترجمان). تهران: نی.
- دیانتي، 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). تاثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینترسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۲)، ۲۷۷-۳۰۱.
- رمضان، رویا، فتحی، رضا و سلیمان پور، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی وضعیت سکوت سازمانی در اداره آموزش و پرورش ورامین، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، <https://civilica.com/doc/826650>
- ریترز، جورج (۱۳۹۳). نظریه های جامعه شناسی در دوران معاصر (محسن ثلاثی، مترجم). تهران: علمی.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- زردشتیان، شیرین و همکاران (۱۳۹۶). اثر فلات زندگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۱۵)، ۶۹-۶۱.
- سعیدی پور، بهمن (۱۳۹۷). نقش سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه). پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲(ویژه نامه)، ۴۵۳-۴۶۸.
- سیدمن، الف (۱۳۹۶). کشاکش آرا در جامعه شناسی (هادی جلیلی، مترجم). تهران: نی.
- شیخی، مالک و اعتباریان، اکبر و ابراهیم زاده، رضا (۱۳۹۹). مطالعه جامعه شناختی راهبردها و پیامدهای کنش اعتراضی غیررادی کال در سازمان. فصلنامه مطالعات جامعه شناسی، ۱۳(۴۹)، ۹۵-۱۱۱.
- صفائی موحد، سعید (۱۴۰۰). گراند تئوری: مبانی نظری، رویکردها و رویه های اجرایی. تهران: دوران.
- ظهرا، احمد رضا و محبی، امیر (۱۳۹۷). تبیین تاثیر سبک مدیریت با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۱۵(۳)، ۴۱-۵۲.
- عرفانیان خانزاده، حمید (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی مؤلفه های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته). پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۲(۶۴)، ۲۲۹-۲۶۲.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۸). جامعه شناسی آموزش و پرورش. تهران: دوران.
- غلامی اشکیکی، آیدین و فضلی، صفر (۱۴۰۲). بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان و تأثیر ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بر روابط آن ها (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری های استان البرز). مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۱(۲)، ۵۵-۶۹.
- غنی لو، پریسا، گریزی، مرتضی و دهقان زاده، سمیرا و عطائی، زهرا (۱۴۰۲). واکاوی مهم ترین اثرات و نتایج سکوت سازمانی معلمان در نظام آموزش و پرورش، اولین همایش بین المللی معلمان برتر و مدارس پیشرو در هزاره سوم، بوشهر، <https://civilica.com/doc/2028501>
- فلاحی، حسین، پورشافعی، هادی، & اکبری بورنگ، محمد. (۱۳۹۹). ادراک از ساختار سازمانی و نقش آن در پیش بینی سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۳(۱)، ۱۶۹-۱۹۴. doi: 10.29252/mpes.13.1.169
- قائد امینی هارونی، عباس و صادقی ده چشمه، مهرداد و مشرف قهفرخی، الهه و مالکی فارسانی، غلامرضا (۱۴۰۲). نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی در سازمان های آموزشی دولتی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۱(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.
- قریشی 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.
- فلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۳). تحلیل رابطه جو 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 حسانقلی‌پور و اشکان الهیاری و مجتبی براری، مترجمان). تهران: نگاه دانش.
- گودرزی، سمیه و هاشمی، سیداسماعیل و نعیمی، 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 تاثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، 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). آئومی فرهنگی و اعتیاد به مواد مخدر در بین جوانان ۱۳-۲۸ ساله شهر تهران. پژوهش نامه علوم اجتماعی، ۳(۴)، ۳۳-۵۴.
- مهدی‌زاده، ایرج و رجایی پور، سعید و سیادت، سید علی. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). مدیریت دولتی ۱۶(۳). 661-695.
- 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.
- 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.