

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

لیدا شش پری^۱

حسین مومنی مهموئی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

چکیده

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

کلید واژه‌ها: عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، سنتز پژوهی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول)

Lida.sh684@gmail.com

۲. دانشیار مطالعات برنامه درسی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

مقدمه

سازمان‌های آموزشی به دلیل بر عهده گرفتن نقش‌های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس‌ترین و کلیدی‌ترین سازمان‌ها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند. بی تردید مهم‌ترین عنصری که می‌تواند این سازمان‌ها را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آن‌ها را به سر منزل مقصود برساند و رشد، پیشرفت و سربلندی جامعه را تضمین نماید، آموزشگران هستند (ترک زاده و زینعلی، ۱۳۹۰: ۳). یکی از مشکلات اساسی که سازمان‌ها با آن درگیر هستند، عدم تمایل کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند. متأسفانه برخی از مدیران این مسئله را ساده می‌انگارند و بی تمایلی در اظهار و نظر کارکنان و عدم مشارکت در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند (صلواتی، یاراحمدی و سید هاشمی، ۱۳۹۳: ۵۲۴). لذا تمایل نداشتن افراد به بیان نگرانی‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی به سرپرستان، موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است (نوه ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۵: ۱۴۰). از اینرو یکی از مسائلی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند، بحث سکوت سازمان^۱ و تأثیرات آن بر سازمان و منابع انسانی آن است (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹: ۴۲). پیندرو هارلوس^۲ (۲۰۰۱)، سکوت را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می‌دانند. به عقیده آن‌ها سکوت یک شیوه ارتباطی است که شامل دامنه‌ای از شناخت‌ها، عواطف و تعمدات می‌باشد. طبق نظر آن‌ها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می‌زنند که تصور نمایند که ناعدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان ناعدالتی یا فرهنگ ناعدالتی ریشه دارد (ابوالقاسمی، خیر اندیش، مهدوی نیک و همکاران، ۱۳۹۳: ۸). هنگامی که افراد نتوانند ایده‌ها، آراء و اطلاعات خود را بیان کنند و سکوت پیشه نمایند، اغلب خود را به مثابه چرخ دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگارهای از خود، به سطح بالایی از ناراضیتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می‌شود و باعث می‌گردد که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست دهند (نصیری ولیک نبی، اردلان و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۳۸۳). لذا پدیده سکوت سازمانی در بلندمدت منجر به کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت

1. Organization Silence

2. Pinder & Harlos

شغلی، امتناع کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های خود؛ فسیل شدن اذهان سازمانی، کاهش بهره‌وری و عملکرد، استرس زیاد و عدم برقراری ارتباطات صحیح بین کارکنان؛ افسردگی و اختلالات روانی؛ عدم توانایی بررسی و تصحیح خطاهای سازمانی؛ عدم اثربخشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر؛ افزایش ترس و اضطراب در بین افراد و... .

میشود (پناهی، ۱۳۹۸: ۸۷). سکوت در سطح سازمان بشدت مضر است و در بیشتر مواقع موجب افزایش سطح ناراضیاتی در بین کارکنان می‌گردد که خود را بصورت غیبت، ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد (قائد امینی هارونی، ابراهیم‌زاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹: ۳۲). پژوهشگران نشان داده‌اند که سکوت سازمانی مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود، چون دانش و بیان ایده‌های کارکنان برای بقاء در عرصه رقابت و توسعه خلاقیت اهمیت بسزایی دارد (صدیقی، ۱۳۹۵: ۶۷). سازمانها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و گروه‌اشان پایبند باشند. معمولا عواملی از قبیل؛ عوامل شخصیتی، ترس و رفتار محافظه‌کارانه، ترس از برچسب خوردن‌های منفی، نگرانی و استرس در افراد، ترس از خراب شدن تصویر خود نزد دیگران، بازخورد منفی مداوم مدیران، مفروضات منفی مدیران در مورد اعتماد به کارکنان، عملکرد ضعیف سازمانی، گرایش جذب نیروی قراردادی، تمرکزگرایی ساختار تصمیم‌گیری، منجر به سکوت در سازمانها می‌شوند. بنابراین میتوان گفت اغلب، سکوت در سازمانهایی رخ میدهد که نوع رهبری؛ آمرانه، نوع تصمیم‌گیری؛ متمرکز و غیرمشارکتی، نوع ساختار؛ بروکراتیک بدون سیستم پاداش و قدردانی است. به عبارت دیگر، در محیطهایی که میزان کنترل زیاد و ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است، سکوت سازمانی بیشتر رخ خواهد داد (حسنی، احمدی، سرمست و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۹). رحمانی و ساکی (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران متوسطه شهرستان گچساران" نتیجه گرفتند که بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. سکوت سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش بینی ۴۰٪ سلامت سازمانی بودند. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مولفه‌های سکوت سازمانی، سکوت مطیع بیشترین اثر پیش بینی‌کنندگی را بر عملکرد شغلی معلمان دارد. نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی" نتیجه گرفتند که مولفه‌های سکوت سازمانی بر کارآفرینی

سازمانی تاثیر معکوس دارد. بدین معنا که سکوت سازمانی، به عنوان مانعی در ایجاد کارآفرینی سازمانی بشمار می‌رود. کیخا و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری" نتیجه گرفتند که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد. احمدی حداد و قربانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی نظامی شهر تهران)" نتیجه گرفتند که با افزایش میزان سکوت، میزان بهره‌وری منابع انسانی کاهش معنی‌داری می‌یابد. شریف زاده و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش میانجی سکوت سازمانی در تاثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران)" نتیجه گرفتند که تحلیل رفتگی شغلی و سکوت سازمانی با هم رابطه مستقیم دارند. همچنین تحلیل رفتگی شغلی و سه مولفه آن (تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی) هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی تاثیر منفی دارد. سکوت سازمانی، پدیده‌ای رایج در سازمان‌های امروزی و علامت شناسایی بیماری سازمانی به شمار می‌رود. وقتی نشانه‌های این بیماری در سازمان پدیدار می‌شود، مدیران باید عوامل اصلی آن را ردیابی، شناسایی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (حسنی، احمدی، سرمست و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۸). لذا چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش بزرگی است که مدیران با آن روبرو هستند (قائد امینی هارونی، ابراهیم‌زاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹: ۳۲). به عقیده پرلو (۲۰۰۳)، شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل نماید، قدرت روحیه کار تیمی را افزایش دهد و سازمان‌ها نیز می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف بصورت تیمی که به بهبود عملکرد منتهی می‌شود مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (قائد امینی هارونی، ابراهیم‌زاده دستجردی و صادقی ده چشمه، ۱۳۹۹: ۳۲). معلمان به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش و پرورش دارای نقش اساسی در کیفیت آموزش و یادگیری اند و موفقیت و اثربخشی معلمان در شغل

خود به میزان علاقه مندی، درگیری عاطفی و ذهنی و همچنین دلبستگی به شغل اشان وابسته است. لذا جو سکوت حاکم بر سازمان، بر نگرش‌های شغلی معلمان تاثیر می‌گذارد و مشکلات زیادی مانند عدم توجه به افزایش دانش، خلاقیت، مهارت، نوآوری در تدریس و بی تفاوتی نسبت به امور و اهداف مدرسه بدنبال خواهد داشت. بی توجهی معلمان، منجر به بی انگیزگی و افت تحصیلی دانش آموزان می‌گردد، دانش آموزان بخوبی آموزش نمی‌بینند و حتی از حداقل مهارت‌های لازم بی بهره می‌مانند و در نهایت اهداف سازمانی محقق نمی‌گردد. همچنین با توجه به تاکیدى که، بر کنار گذاشتن شیوه‌های تدریس صرفاً معلم محور و در مقابل، استفاده از روشهای گروهی حل مسئله و دانش آموز محور برای پاسخگویی بهتر به نیازهای دانش آموزان و محیط بیرونی میشود، معلمانی که نتوانند بطور مستقل فکر کنند و ایده‌های جدید ارائه دهند یا توان ارائه پیشنهاد و حل مسائل موجود در مدارس را نداشته باشند، یقیناً نخواهند توانست افرادی را تربیت کنند که بتوانند در محیط پیچیده و پر ابهام آینده، خلاقانه و با اراده مستقل فکر کنند و تصمیم بگیرند. در نتیجه افرادی که از این محیط آموزشی بیرون خواهند آمد، ناخواسته و کورکورانه در جهت منافع و خواست افراد دیگر گام خواهند برداشت. از اینرو مزیت رقابتی سازمان بی معنا می‌شود. اگر قصد براین است که عملکرد شغلی دبیران توسعه یابد، ضروری است عوامل مؤثر برپیدایش سکوت معلمان شناسایی و رفع گردد. لذا با توجه به نقش غیر قابل انکار و مخرب سکوت سازمانی درمباحث مهمی چون تغییر و توسعه، سلامت سازمان، انگیزش کارکنان و شیوع آن در سازمان‌های امروزی پرداختن به چنین موضوعاتی بصورت حرفه ای ضروری به نظر می‌رسد و توجه جدی مدیران و مسئولان سازمان را می‌طلبد. از اینرو هدف پژوهش حاضر پاسخ به این سوال است که عوامل اصلی سکوت سازمانی معلمان کدامند؟

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع سنتز پژوهی است. در سنتز پژوهی که گاهی معادل فراتحلیل کیفی می‌باشد، دانسته‌های مطالعات مختلف و شاید پراکنده که می‌توانند با نیازهای خاص میدان عمل مرتبط باشند، گردآوری می‌شوند سپس این دانسته‌ها با هم پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیازهای کنونی، مورد ارزیابی، سازماندهی مجدد و تفسیر قرار می‌گیرند و لذا ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابط جدید را در پی دارد، مورد تاکید است. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، از چک لیست تنظیم شده توسط محقق، برای گزارش و ثبت

اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید. اطلاعات مندرج در چک لیست‌ها شامل عنوان پژوهش، نام پژوهشگر، تاریخ چاپ پژوهش، نوع روش تحقیق، روش‌های تحلیل یافته‌ها، و در بخش یافته‌ها به ثبت موارد مرتبط با هدف تحقیق پرداخته شد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل یافته‌ها، از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛

۱. شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف سازی نیاز
۲. اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات
۳. گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات
۴. چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل
۵. پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس
۶. ارائه نتایج.

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

۱. شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف سازی نیاز: روند انجام پژوهش‌ها و تحقیقات در زمینه سکوت سازمانی در کشورمان سیر صعودی به خود گرفته است. چرا که مطالعات حاکی از این است که با سکوت کارکنان رکود و بی‌حرکی در شبکه‌های فکری و اجتماعی رسوخ کرده و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. به علاوه، هریک از تحقیقات از جنبه و زاویه خاصی سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار داده اند و در این راستا دیدگاه واحد و منسجم کمتر دیده می‌شود.
۲. اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات: این مرحله به جست و جوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. اینرو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جستجوی کلید واژه‌هایی از قبیل؛ عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی از طریق تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی بصورت کمی یا کیفی بر گرفته از پایگاه‌های اطلاعاتی شامل اریک^۱، ساینس دایرکت^۲، اسپرینگر^۳، اسکوپوس^۴، الزبور^۵، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۶، پرتال پژوهشگاه

1. Eric
2. Science Direct
3. Springer
4. Scopus
5. Elsevier
6. sid.ir
7. ensani.ir

علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پایگاه نشر کنفرانس‌های کشور، پایگاه مجلات تخصصی نور^۳ و سامانه نشریات کشور^۴ در بازه زمانی (۲۰۱۳-۲۰۲۱) به تعداد ۱۰۰ مقاله به عنوان جامعه آماری شناسایی شدند. به منظور بالا بردن کیفیت کار، جستجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روشهای جستجو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی پژوهشی منتشر شده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع از اینرو بوده که مقالات علمی پژوهشی فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی میکنند و این حاکی از اعتبار نتایج آنها است.

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

۱. پژوهش‌های انجام شده در حوزه سکوت سازمانی در بازه زمانی (۲۰۲۱-۲۰۱۳).
 ۲. پژوهش‌هایی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده اند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده اند.
 ۳. پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده اند. باتوجه به جستجوهای مقدماتی، ۱۰۰ مطالعه در راستای ملاک‌های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند. بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها بدین صورت می‌باشد:

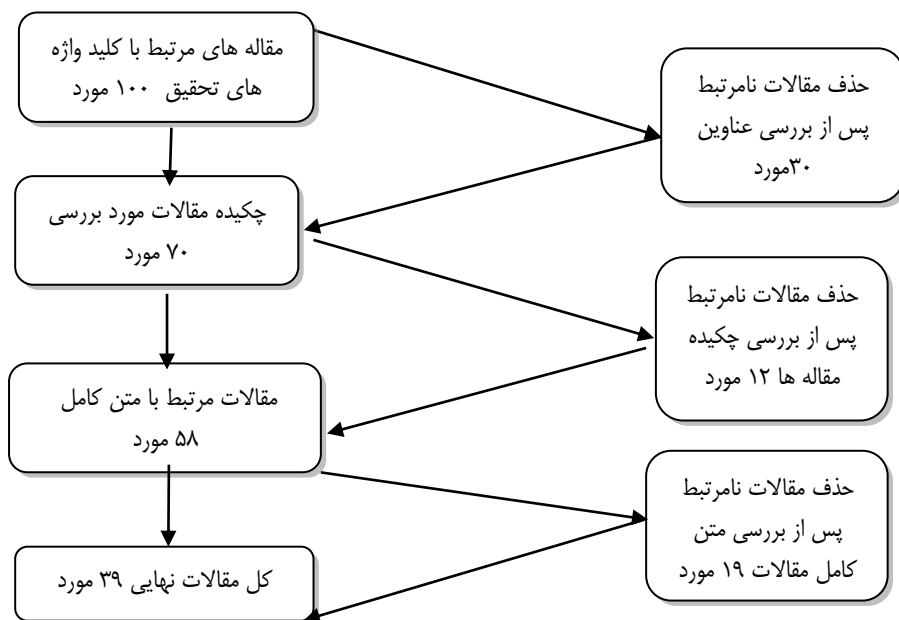
- کل پژوهش‌های مرتبط با کلیدواژه‌ها ۱۰۰ مورد
- حذف پژوهش‌های نامرتبب پس از بررسی عناوین ۳۰ مورد
- حذف پژوهش‌های نامرتبب پس از بررسی چکیده مطالعات ۱۲ مورد
- حذف پژوهش‌های نامرتبب پس از بررسی متن کامل ۱۹ مورد
- کل پژوهش‌های نهایی ۳۹ مورد. بنابراین در این پژوهش کل مقالات دریافت شده، طی واکاوی محتوایی، دسته بندی و غربالگری شدند و تعداد ۳۹ مورد (۱۰ مورد از مطالعات خارجی و ۲۹ مورد از

8. civilica

9. Normagas

10. Magiran

مطالعات داخلی) در بازده زمانی مذکور بصورت نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه آماری پژوهش شناسایی و جهت مطالعه، بررسی و استفاده در پژوهش باقی ماندند.



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

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

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۱	یلدیز ^۱	۲۰۱۳	معمای سکوت در سازمان‌ها: کدام شادمانی برای چه کسی و چرا؟
۲	سینار و همکاران ^۲	۲۰۱۳	رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی: مطالعه پیمایشی در استان ارزروم ترکیه
۳	ولی‌خان‌ی و کارپرداز ^۳	۲۰۱۵	ارزیابی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی (شرکت بیمه پارس‌یان اصفهان)
۴	آکاری و آکتیران ^۴	۲۰۱۵	بررسی رابطه بین رفتار شهروندی و سکوت سازمانی
۵	لی و لسان ^۵	۲۰۱۵	رهبری سنتی چین و رفتارهای کلامی کارکنان
۶	ژو و همکاران ^۶	۲۰۱۵	رئیس بد همه چیز را می‌خواهد، چگونه نظارت سوء استفاده آمیز و تبادل رهبر-عضو برای اثرگذاری بر سکوت کارکنان با هم تعامل می‌کنند.
۷	دیوید لیبیل ^۷	۲۰۱۶	غلبه بر عامل ترس: چگونگی ادراک کارکنان از ایده‌های سرپرستان
۸	جهانگیر و عبدالله	۲۰۱۷	یک مرور بر پیش‌آیندهای سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی
۹	هارمانچی سیرن و همکاران ^۸	۲۰۱۸	سکوت سازمانی در بین پرستاران و پزشکان بیمارستان‌های دولتی
۱۰	زین سیرلی ^۹	۲۰۲۱	مدل ساختاری برای رابطه بین سکوت سازمانی، استرس و ادراکات دل‌بستگی شغلی معلمان
۱۱	شریفی و اسلامی	۱۳۹۲	تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی
۱۲	دوستار و همکاران	۱۳۹۳	تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان
۱۳	حسن مرادی و همکاران	۱۳۹۳	شناسایی عوامل درون فردی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران
۱۴	رستگار و روزبان	۱۳۹۳	شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده
۱۵	آذر و همکاران	۱۳۹۴	تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان

1 Yildiz

2 Cinar et al

3 Valikhani & Karpardaz

4 Acaray & Akturan

5 Li & Sun

6 Xu et al

7 David Lebel

8 Harmananci Seren et al

9 Zincirli

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان			
ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل ساختاری تفسیری	۱۳۹۴	افخمی اردکانی و همکاران	۱۶
بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته	۱۳۹۴	دامغانیان و روزبان	۱۷
سکوت سازمانی، هشداری در آموزش عالی: شناسایی عوامل به وجود آورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی	۱۳۹۴	زاهد بابلان و همکاران	۱۸
سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، عمل و عوامل مؤثر بر آن (به عنوان مانع کارایی سازمان‌ها)	۱۳۹۵	صفری خانکهدانی و پیرحیاتی	۱۹
تحلیل روابط بین عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی با قواعد فازی	۱۳۹۵	رستگار و علی‌اکبری نوری	۲۰
بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان	۱۳۹۵	ارمندی و همکاران	۲۱
بررسی نقش واسطه ای سکوت و بی تفاوتی کارکنان در تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۱۳۹۵	امین بیدختی و همکاران	۲۲
بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی)	۱۳۹۵	قیطانی و عزیزاده	۲۳
بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس)	۱۳۹۵	مرادی	۲۴
شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطمشی پرداخت هزینه‌های دارویی درمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان البرز	۱۳۹۶	طوطیان اصفهانی و جودی نژاد	۲۵
نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بی تفاوتی سازمانی	۱۳۹۶	زبردست و همکاران	۲۶
شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در ستاد وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد و مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)	۱۳۹۶	دهقانی پوده و پاشایی هولاسو	۲۷
رابطه بین ویژگی‌های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی	۱۳۹۶	لقمانی و همکاران	۲۸
سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن	۱۳۹۶	پیران نژاد و همکاران	۲۹
بررسی روابط بین فرهنگی سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)	۱۳۹۷	رجب پور	۳۰
بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان)	۱۳۹۷	تنهایی و همکاران	۳۱
بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمانی دولتی	۱۳۹۷	عنایتی و همکاران	۳۲
تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی Fuzzy, AHP, ARAS	۱۳۹۷	نیکخو و همکاران	۳۳
ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین	۱۳۹۸	اسماعیلی و عساری	۳۴

۳۵	فهامی و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی عوامل سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران: مطالعه کیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۶	جعفریانی و ربانی	۱۳۹۹	پایش سکوت سازمانی پرستاران و بازنمائی نقش عوامل مدیریتی و شخصیتی بر آن
۳۷	حسینی وهمکاران	۱۳۹۹	طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران
۳۸	قائدامینی هارونی و همکاران	۱۳۹۹	فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال بختیاری
۳۹	ثمین خباز یزدی‌ها و همکاران	۱۳۹۹	تبیین نقش متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی

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

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

۶. ارائه نتایج ترکیب: در این قسمت، با توجه به فرایند و نتایج حاصل از سنتز پژوهی، عوامل کلیدی سکوت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در وهله نخست، عوامل کلیدی از طریق مفاهیم

شناسایی شدند و در گام بعدی از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب همه یافته‌های علمی در یک موضوع واحد و رسیدن به انسجام است،

یافته‌های پژوهش

در این بخش پژوهش یافته‌های حاصل از مطالعه و بررسی منابع مختلف، در قالب عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان ارائه می‌شود.

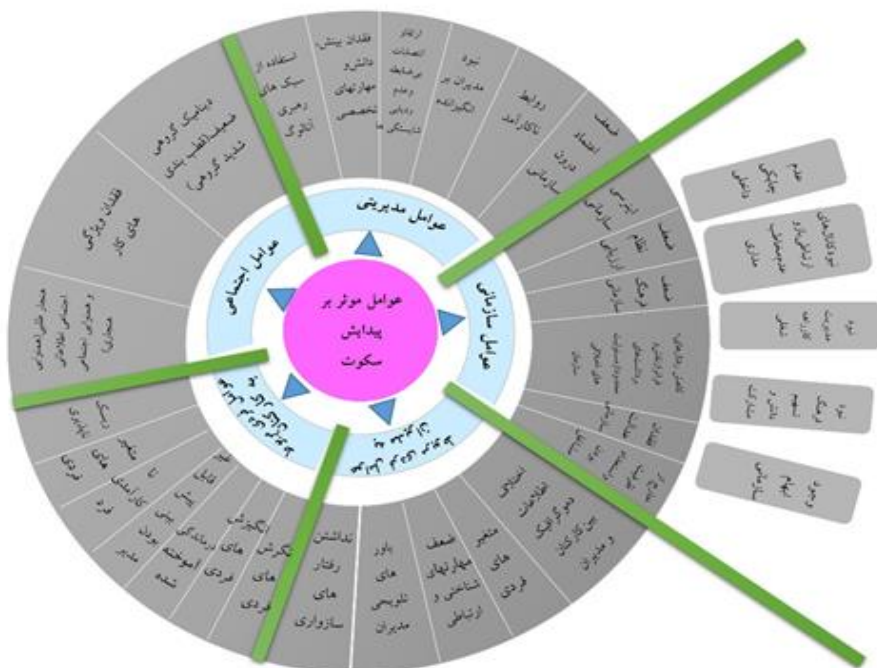
جدول (۲): فراترکیب مبانی نظر و پژوهشی در ارتباط با عوامل موثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان

مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله هسته‌ای
وجود سلسله مراتب طولانی و زیاد (۳۸، ۳۴، ۳۷، ۲، ۱۴، ۳۵)، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، مکانیکی بودن ساختارها (۲۵، ۲۷، ۳۱، ۱۶، ۱۹، ۳۶، ۳، ۹، ۲۳، ۳۵)، نبود ساختار بازخورد و نظرخواهی از پایین به بالا (۲۵، ۲۷، ۱۵، ۳۷، ۳، ۲۳)، عدم توجه بالادستان به پیشنهادات (۳۲)، اطاعت از ضوابط و آیین‌نامه‌ها (۳۵، ۱۴، ۳۷، ۳۴)، خروج کارکنان از چرخه تصمیم‌گیری (۳۷)، تصمیم‌گیری‌های غیر مشارکتی و متمرکز (۲۳، ۲۳، ۳۸، ۳۲، ۲۱، ۱۴، ۳، ۲۳)، فرهنگ بروکراتیک (۲)، تمرکزگرایی (۲۹).	اینرسی سازمانی	عوامل سازمانی
نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه (۹، ۱۵، ۳۷، ۲۰)، نبود شایسته‌سالاری (۲۱، ۳۵)، به‌کارگیری مدیران ارشد از بیرون (۲۷)، رعایت نکردن شرایط احراز پست (۳۸)	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	
قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز (۳۸، ۲۱، ۳۷)، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیران نسبت به کارکنان (۲۱)، نظام پاداش و نبود مکانیزم پاداش‌دهی مناسب در قبال ارائه ایده‌ها (۳۸، ۲۱، ۲۰)، بی‌عدالتی در سازمان (۱۵، ۱۲)	فقدان عدالت سازمانی	
فلات شغلی (سکون شغلی) (۲۵، ۳۷، ۱۹، ۲۳)، تنوع مهارت به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شغلی اثر مثبتی در تحلیل رفتگی شغلی کارمندان داشت (۲۸)	خارج از ظرفیت و استعداد بودن مشاغل	
وجود چاپلوسی، بدگویی و تملق در بین کارکنان (۳۸، ۳۵)، عدم وجود فرهنگ حمایت‌کننده (۲)، فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده سکوت (۳۵، ۲۲، ۳۷، ۳۰، ۱۸، ۱۶، ۱۵، ۸)	ضعف فرهنگ سازمانی	
کاهش رفتار شهروندی سازمانی (۲۴، ۳۰، ۴، ۳۸)	کاهش رفتارهای فراتر از نقش و برداشت‌های محدود از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان	

عدم فرصت‌های ارتباطی مناسب (۲۰، ۱۵)، سانسوری و سرکوبی ایده‌ها (۳۸)، عدم رضایت بخشی رابطه بین کارکنان، عدم وجود رابطه مناسب کارکنان با مدیران (۳۴)	نبودن کانال‌های ارتباطی باز و عدم مخاطب‌مداری	
فقدان تجربه (۲)، عدم آموزش صحیح کارکنان در نقش‌های کاری (۳۸)	نبود مدیریت کارراهه شغلی	
به اشتراک نگذاشتن دانش جهت جلوگیری از ارتقاء همکاران (۳۸)، عدم ترویج فرهنگ مشارکتی (۳۵)	نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت	
محدودیت اطلاعات سازمانی (۲۱)، شفافیت پایین سازمانی (۲۹)	وجود ابهام سازمانی	
روال طولانی بررسی پیشنهادات و قوانین محدودکننده تغییرات (۲۷)	عدم چابکی داخلی	
احساس ناتوانی در تغییر (۳۷، ۲۳)، قدرت ریسک پایین (۲۷، ۱۴، ۳۵)	ریسک‌ناپذیری	
نوع شخصیت کارکنان (۱۵، ۲۶، ۱۸، ۱۱، ۲۱)، محافظه‌کاری و احتیاط (۳۰، ۳۱، ۱۴، ۳۴، ۳۲، ۳۷)، استرس (۲۴، ۳۹، ۱۰)، پیشگیری از مقصر شناخته شدن (۳۹)	متغیر فردی	
نداشتن مهارت‌های کافی در نقد کردن (۲۹، ۳۵)، عدم اعتماد به نفس (۳۷، ۱۵، ۸)	ناکارآمدی فردی	
بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان به مافوق (۳۹، ۳۷، ۲۷، ۳۱، ۲۵، ۱۹، ۱۵، ۱۳، ۳)	غیرقابل پیش‌بینی بودن مدیر	
تجربه‌های ناموفق (۳۷، ۱۵)، عکس‌العمل‌های منفی از جانب مدیران (۱۸)	درماندگی آموخته شده	
خراب شدن تصویر و وجهه و انگشت‌نما شدن (۲۷، ۳۷)، نگرانی از ابراز عقیده و مورد تمسخر قرار گرفتن (۱۵، ۳، ۳۷)، ترس از سرزنش مدیر (۳۵، ۳۴، ۸)، ترس کارکنان (۳۱، ۲۳)، برکناری و از دست دادن شغل (۳۷، ۲۷، ۱۹)، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد (۱)، احترام به دیگران (۱۵)، بی‌نصبی بودن از امتیازات (۳۷)، ترس از دست دادن شغلی (۱۵، ۲۵، ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۱۹، ۳۷، ۲۱، ۳)، امنیت شغلی پایین (۲۱، ۳۸، ۱۴)، ترس از پیامد (۲۱)	انگیزش‌های فردی	عوامل فردی (مربوط به کارکنان)
بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیران به گفتارها و نظرات کارکنان (۸، ۱، ۲۱)، تصور از عدم اجرای پیشنهادات (۲۷، ۱۴)، بی‌اثر دانستن اظهارنظرها (۱۵)	نگرش‌های فردی	
نگرانی مدیران از بازخوردهای منفی (۳۷، ۲۵، ۱۹، ۳، ۲۳، ۳۵)، احساس نگرانی مدیر از ارائه ایده توسط کارکنان (۳۸)	نداشتن رفتارهای سازواری	
پیش‌فرض‌های منفی مدیران نسبت به کارکنان (۲۷، ۳۵)، اعتقاد به اینکه وحدت خوب و مخالفت بد است و اعتقاد به اینکه مدیران بهترین‌ها را می‌دانند (۳۷)	باورهای تلویحی مدیران	عوامل

ضعف مهارت‌های شناختی و ارتباطی	ضعف مهارت‌های گوش دادن مدیر (۲۷، ۱۴، ۳۷، ۳۸)	فردی (مربوط به مدیران)
متغیرهای فردی	نوع شخصیت مدیران (۱۶، ۲۰، ۳۶)	
اختلاف اطلاعات دموگرافیک بین کارکنان و مدیران	تفاوت‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی (عوامل قومی، نژادی، جنسیت و...) (۰، ۱۳، ۱۴، ۱۹، ۲۵، ۲۷، ۳۷، ۲۳)	
استفاده از سبک‌های رهبری آنالوگ	سبک رهبری اقتدارگرایانه (۳۵، ۵)، سبک رهبری و سوء رفتار رهبر (۱۹، ۳۱، ۲۵، ۳، ۶، ۲۳)، سبک عدم حمایت مدیر (۲)، سبک مدیریت (۱۸، ۱۵، ۲۰)، کارمدار بودن نوع رهبری (۳۶)، سبک مدیریت استبدادی (۳۷)، سبک رهبری آمرانه مدیر (۱۷)، وجود رهبری مخرب و وجود رهبری زهرآگین (۳۸)	عوامل مدیریتی
فقدان بینش، دانش، مهارت‌ها تخصصی	کم سواد مدیر، نداشتن دانش موردنیاز مدیر و به روز نبودن اطلاعات (۳۵، ۳۸)	
ارتقاء و انتصابات بی‌ضابطه و عدم ردیابی شایستگی‌ها	نبود شایسته‌سالاری (۲۹، ۲۱)	
نبود مدیران برانگیزاننده	عدم استقبال و بازخوردها (۳۹، ۱۴، ۳۷)، بازخوردهای منفی به اظهارنظرهای کارکنان (۳۳، ۷، ۱۸، ۲۷)	
روابط ناکارآمد	نبود ارتباطات صمیمی مدیر با کارکنان (۳۷، ۳۳)، نبود صمیمیت و نزدیکی (۲)	
ضعف اعتماد درون سازمانی	اعتقاد به غیرقابل اعتماد بودن کارکنان (۲۷، ۱۹، ۳، ۲۵، ۳۷، ۲۳، ۱۴)، بدبینی نسبت به همدیگر (۳۸، ۳۹)	
دینامیک گروهی ضعیف (قطب‌بندی شدید گروهی)	گروه اندیشی (۲۵، ۱۹، ۳، ۲۳)	
فقدان ویژگی‌های کار	شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها در کار گروهی (۱۵)، طفره رفتن اجتماعی (۱۳)، انتشار (بخش) مسئولیت (۱۹، ۲۷، ۲۵)	عوامل اجتماعی
هنجار طلبی/همنوایی اجتماعی اطلاعاتی و همنوایی اجتماعی (هنجاری)	همراهی و هم‌رنگی با جمع و همکاران (تطابق) (۳۴، ۳۱، ۲۷، ۲۵، ۱۹، ۱۳، ۳۸، ۱۵، ۲۳، ۳۵)، رابطه خوب با دیگران و جلوگیری از ایجاد شکاف با دوستان (۳۲)، حفظ اسرار و اطلاعات همکاران (۳۷)، یادگیری اجتماعی (۲۹)	

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



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

طبق الگوی مفهومی مذکور، ساختار سازمانی به عنوان یکی از مقوله‌های هسته‌ای در پیدایش سکوت سازمانی، دارای ۱۱ مقوله فرعی شامل؛ اینرسی سازمانی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی، خراج از ظرفیت و استعداد بودن مشاغل، ضعف فرهنگ سازمانی، کاهش رفتارهای فراتر از نقش و برداشت‌های محدود از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان، نبود کانال‌های ارتباطی باز و عدم مخاطب‌مداری، نبود مدیریت کارراهه شغلی، نبود فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت و عدم چابکی داخلی می‌باشد. عوامل فردی (مربوط به کارکنان) به عنوان دیگر مقوله‌های هسته‌ای علل سکوت سازمانی معلمان، دارای ۷ مقوله فرعی شامل ریسک ناپذیری، متغیرهای فردی، ناکارآمدی فردی، غیر قابل پیش بینی بودن مدیر، درماندگی آموخته شده، انگیزش‌های فردی، نگرش‌های فردی و عوامل فردی (مربوط به مدیران) نیز دارای ۵ مقوله فرعی شامل نداشتن رفتارهای سازواری، باورهای تلویحی مدیران، ضعف مهارت‌های شناختی و ارتباطی، متغیرهای فردی، اختلاف اطلاعات دموگرافیک بین کارکنان و مدیران است. عوامل مدیریتی به عنوان سومین مقوله‌های هسته‌ای علل سکوت سازمانی معلمان، دارای ۶ مقوله فرعی شامل استفاده از سبک‌های رهبری آنالوگ، فقدان

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

بحث و نتیجه گیری

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

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

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

کتابنامه

- آذر، مرسا؛ صالحی، سید یوسف؛ صفر پور، سپیده و شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۱): ۸۸-۱۰۹.
- ارمندی، مریم؛ وزیر، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۲(۳): ۱۱۵-۱۴۶.
- الوانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی (چاپ پنجاه و دوم). تهران: نشر نی.
- ابوالقاسمی، محمود؛ خیراندیش، مهدی؛ مهدوی نیک، مرتضی و مهری، داریوش (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش. فصلنامه نوآوری-های مدیریت آموزشی، ۱۰(۱): ۲۱-۷.
- اسماعیلی، احمدرضا؛ عصار، احمدرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. نشریه مدیریت انتظامی، ۱۴(۳): ۵۲۸-۵۰۳.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳: ۱۲۱-۱۴۴.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ کهپاری حقیقت، امین و محمدی حسینی، سیداحمد (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه ای سکوت و بی تفاوتی کارکنان در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی. فصلنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱(۴۰): ۱۱۰-۱۳۰.
- احمدی حداد، فرشاد؛ قربانی، محمدرضا (۱۳۹۹). رابطه بین سکوت سازمانی مدیران با بهره وری منابع انسانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه های علوم پزشکی نظامی شهر تهران). مجله طب دریا، ۲(۴): ۲۳۹-۲۴۴.
- پیران نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶). سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱): ۱۷۶-۱۴۷.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۴): ۱۰۷-۸۵.
- ترک زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه (۱۳۹۰). توسعه و انگیزش و توانمندی آموزشگران: مدل سرمایه انسانی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۵): ۲۷-۱.
- تنهایی، محمدحسن؛ نصر اصفهانی، علی؛ نیلی پور طباطبایی، سیداکبر و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان). جامعه شناسی کاربردی، ۲۹(۴): ۱۶۶-۱۴۷.

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

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

فهامی، منیژه؛ محمودی، محمد تقی و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران: مطالعه کیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱۷ (۱): ۲۱-۴۴.

قائد امینی هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا و صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه پدیدار شناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال بختیاری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۲): ۵۰-۳۱.

قیطانی، نازیلا؛ عزیزاده، مهدی (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی). مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲ (۳ و ۲): ۱۰۸-۹۴.

کیخا، احمد؛ میرکمالی، سیدمحمد و ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۸). تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت پذیری. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲ (۴): ۱۱۸-۹۳.

لقمانی، محسن؛ رضائی نژاد، رحیم و شرفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۶). رابطه میان ویژگی‌های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت آموزشی، ۶ (۲): ۴۶-۳۵.

مرادی، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی پیامدهای سکوت سازمانی بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۷ (۲۷): ۴۹-۲۸.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی. مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۲): ۱۵۶-۱۳۴.

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ اردلان، محمدرضا و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینا همدان). زن در توسعه و سیاست، ۱۳ (۳): ۳۹۸-۳۷۷.

نیکخو، بهمن؛ جعفری نیا، سعید؛ پوراکبر، حسن و عباسیان، حسین (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی AHP، Fuzzy، ARAS. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷ (۴۱): ۱۸۷-۲۱۴.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Xu, A. J. ,Loi,R. & Lam,L. w. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member Exchange Interact to influence employee silence *Leadership Quarterly* , 26(5)763-774.

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

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

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

Lida Shesh pari

Hossein Momeni Mhemoei

Abstract:

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

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