

## شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاهها در ایران: مطالعه کیفی

منیژه فهامی<sup>۱</sup>، محمدتقی محمودی<sup>۲\*</sup>، بدری شاهطالبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۰۶)

### چکیده

در دنیای امروز، سرعت زیاد تغییرات و رقابت شدید بین سازمان‌ها، حتی سازمان‌های آموزشی، و چالش‌های فزاینده محیطی بیش از پیش توجه مسئولان را به ارزش نیروی انسانی معطوف کرده است. از نظر پژوهشگران پدیده شایع سکوت سازمانی، که معادل خودسانسوری نیروی انسانی است، مانعی بر سر راه استفاده از این منبع ارزشمند است. لیکن، به‌رغم اهمیت آن در سازمان‌ها، مطالعات جامعی در این زمینه، به‌ویژه بررسی عوامل مؤثر در بروز سکوت در سازمان‌های فرهنگی، انجام نشده است. این پژوهش کیفی با هدف شناخت عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، به وسیله ابزار مصاحبه، در جامعه آماری اعضای هیئت علمی انجام گرفت. کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل شد و نتایج نشان داد عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی، و مدیریتی بر بروز سکوت سازمانی در اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مؤثر است و از بین آن‌ها عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت. یافته‌های این پژوهش کمک خواهد کرد با کاهش سکوت در اعضای هیئت علمی پیامدهای مضر سکوت کاهش یابد و با استفاده بهینه از سرمایه فکری اعضای هیئت علمی مسائل اساسی جامعه به بهترین شکل حل شود.

### کلیدواژگان

اعضای هیئت علمی، دانشگاه، سکوت سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل فردی.

### مقدمه

سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌ها و بقای خود نیازمند دسترسی سریع به اطلاعات ناب و اصیل‌اند و مدیران با بهره گرفتن از این اطلاعات قادر خواهند بود بر چالش‌های پیش رو غلبه و چالش‌های آتی را پیش‌بینی کنند و خود را برای مقابله با آن‌ها آماده سازند. در این عرصه کارکنان، که منبع اصلی تغییر و یادگیری و خلاقیت در سازمان‌ها هستند، باید بدون ترس اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند (Dan et al 2009). پرهیز عمدی آن‌ها از تسهیم دانش و ایده‌های خود درباره مسائل سازمانی موجب بروز پدیده سکوت سازمانی<sup>۱</sup> می‌شود (Morrison & Milliken 2000). سکوت سازمانی پدیده‌ای دسته‌جمعی است که در آن مشارکت افراد در حل مسائل و مشکلات بسیار کم است. اگر کارکنان، در مقام تولیدکنندگان دانش و بزرگ‌ترین سرمایه سازمانی، سکوت اختیار کنند، مدیریت باید خطر بزرگی را احساس کند (Henriksen & Dayton 2006: 1539-1554). اما، متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها مدیران، برای کنترل بهتر و بیشتر وضعیت سازمان، پذیرای کارکنانی هستند که وانمود می‌کنند همه چیز در وضعیت مطلوب است و از نقدهای سازنده بدون هیچ تأملی عبور می‌کنند. این موضوع به بروز سکوت سازمانی منجر می‌شود. پدیده سکوت به حوزه آموزش عالی هم وارد شده است (هوشیار و رحیمی قره‌چماق ۱۳۹۴: ۱۴۱ - ۱۵۷؛ دانایی‌فرد و همکاران ۱۳۹۰: ۷۵). از آنجا که تربیت افراد متخصص، تربیت مدیران آینده، و فراتر از آن طرح اندیشه‌ای نو برای برون‌رفت از بحران‌های کنونی و ارائه الگوی نوین برای توسعه همه‌جانبه و پایدار از وظایف آموزش عالی است (نیازآذری و تقوایی یزدی ۱۳۸۹: ۱۳۴ - ۱۳۸)، سکوت سازمانی در این مراکز تبعات جبران‌ناپذیری دارد. زیرا شرط لازم تحقق این رسالت‌ها، در درجه اول، اطلاع و بازخوانی اندیشه‌های اندیشمندان و نخبگان دانشگاهی است. این مسیر نیازمند تعامل و همکاری سازنده و فضایی است که آواها<sup>۲</sup> در آن بروز یابند، شنیده شوند، تحلیل شوند، و در نهایت بهترین آن‌ها به کار گرفته شوند. در سکوت، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست

1. Organizational silence  
2. Voices

می‌دهد (زارعی‌متین و همکاران ۱۳۹۰: ۹۶). در صورت سکوت اعضای هیئت علمی، آموزش عالی توانایی حل مشکلات را از دست می‌دهد. پدیده سکوت می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی، نارضایتی، و عقب‌نشینی اعضای هیئت علمی، به منظور محافظت خود از بازخوردهای منفی، مانع تحول و توسعه مؤثر در دانشگاه شود.

### بیان مسئله

موریسون و میلی‌کن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی معرفی کردند که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، باورها، و نگرانی‌های خود درباره مسائل کاری خودداری می‌کنند. سکوت در اغلب سازمان‌ها رواج دارد (Amah & Okafor 2008: 1-11) و آموزش عالی نیز از این قاعده مستثنی نیست. در صورت حاکمیت سکوت، خبرهای خوب با سرعت زیاد منتشر می‌شوند؛ ولی خبرهای بد تحریف می‌شوند تا گزندگی آن گرفته شود و به مذاق مدیر خوش آید. تأخیر در دریافت اطلاعات یا کسب اطلاعات تحریف‌شده در دانشگاه توانایی مدیران را در شناسایی و حل مشکلات کاهش می‌دهد و بنابراین کیفیت تصمیم‌ها کاهش می‌یابد و زمان طلایی برای تصمیم‌گیری از دست می‌رود. سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها تأثیری منفی بر تغییر و توسعه دانشگاه‌ها دارد و قدرت نوآوری و خلاقیت و بهبود مستمر را از دانشگاه‌ها می‌گیرد. درحالی‌که شکستن سکوت، با ایجاد انگیزه در اعضای هیئت علمی، از به حاشیه رانده شدن نخبگان جلوگیری می‌کند و مانع فرار مغزها می‌شود و توفیق اعضای هیئت علمی در انجام دادن وظایف و تعالی دانشگاه را به دنبال دارد که آثار آن در جامعه و حتی در سطح بین‌المللی پدیدار خواهد شد.

برای مقابله با سکوت ابتدا باید عوامل مؤثر بر آن شناسایی شوند. اغلب مطالعات در حوزه سکوت سازمانی در سازمان‌های غیرآموزشی انجام شده و درباره سکوت در سازمان‌های آموزشی تحقیقات اندکی منتشر شده است. در عین حال، در پیشینه تحقیق در حوزه سکوت سازمانی، چارچوبی جامع و کامل، که همگان درباره آن اتفاق نظر داشته باشند، دیده نمی‌شود. نیز مطالعات محدودی که در دانشگاه انجام شده به سکوت کارکنان

اختصاص دارد و مطالعه جامعی در زمینه سکوت اعضای هیئت علمی وجود ندارد. همان طور که گفته شد، مطالعه سکوت سازمانی در دانشگاه اهمیتی ویژه دارد. زیرا دانشگاه در جایگاه یک ملاک فرآیندی نشان دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه و از طرف دیگر شاخص پیش بینی کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده تلقی می شود (قهرمانی ۱۳۹۱). اعضای هیئت علمی، به دلیل داشتن دیدگاه های تخصصی و درک مستقیم مشکلات دانشگاه، می توانند با ارائه دیدگاه های ارزشمند خود به شناسایی و رفع چالش های پیش روی دانشگاه و آموزش عالی کشور کمک شایانی کنند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی کشور انجام گرفت. با شناخت این عوامل، راهکارهای مفیدی برای حذف شرایط مستعدکننده سکوت در اختیار مسئولان دانشگاه ها، جهت کاهش سکوت و حذف پیامدهای سوء آن، قرار خواهد گرفت.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحقیقات نوین، تحت عنوان سکوت سازمانی، از سال ۲۰۰۰ میلادی آغاز شد. واژه سکوت سازمانی را موریسون و میلی کن وارد ادبیات مدیریت رفتار سازمانی کردند. پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری عمدی از بیان صادقانه در زمینه ارزیابی های رفتاری و شناختی و اثربخش درباره شرایط سازمان به افرادی که قادر به ایجاد تغییرات یا جبران خسارات هستند تعریف کردند (Pinder & Harlos 2001: 334). پرلو و ویلیامز بر آن اند که نوع پیچیده سکوت سازمانی زمانی ظهور می کند که افراد برای حفظ خود از دردمر یا عدم درک یکدیگر از بیان تفاوت ها سرباز می زنند. آنها از این شرایط تحت عنوان تضاد سکوت ساز<sup>۱</sup> یاد می کنند. آنها این نوع سکوت را به سبب کناره گیری فرد شکلی منفعل از سکوت می دانند (Perlow & Williams 2003: 18-23). پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) رفتار سکوت را، بر اساس انگیزه پنهان، به دو نوع خاموش و مطیع تقسیم کردند (Zehir & Erdogan 2011). آوری و کی نونز سه نوع سکوت مطیع<sup>۲</sup>، سکوت تدافعی<sup>۳</sup>، و

- 
1. Silencing conflict
  2. Acquiescent
  3. Defensive

سکوت نوع دوستانه<sup>۱</sup> را معرفی کردند (Avery & Quinones 2002). داین<sup>۲</sup> و همکاران نیز نوع مطیع را منفعلانه و دو نوع سکوت دیگر را فعالانه ترسیم می‌کنند و ضمن تأیید پیندر و هارلوز، برای ایجاد سکوت کارکنان، عوامل فرااجتماعی<sup>۳</sup> را دخیل می‌دانند. در این نوع سکوت کارکنان از بیان اطلاعات خصوصی سازمان، که منجر به نفع بردن سازمان‌های دیگر و از بین رفتن اعتماد درون سازمان می‌شود، خودداری می‌کنند (Dyne et al 2003: 1359-1392).

تحقیقات انجام شده در زمینه پیامدهای سوء سکوت تأییدی بر ضرورت مقابله با سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی عملکرد کارکنان رده میانی را کاهش می‌دهد (بزرگ‌نیا و همکاران ۱۳۹۳: ۱ - ۱۰). سکوت سازمانی مانع ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی است (نوه‌ابراهیم و یوسفی ۱۳۹۵). پیران‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۶) پیامدهای سکوت را بی‌اعتنایی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان، و از دست دادن مشتریان معرفی کردند. داین دو گروه عوامل محیطی و سازمانی و متغیرهای فردی را در پیدایش سکوت مؤثر می‌داند: یکی ترس مدیران از بازخورد منفی از طرف کارکنان و به خطر افتادن موقعیت شغلی آن‌ها و دوم درک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت درباره آن‌ها (Dyne et al 2003).

جو سازمانی به ادراک مشترک از خط‌مشی‌ها و عادت‌ها و رویه‌ها گفته می‌شود (Shadur et al 1999). جو سازمانی یکی از عوامل سازمانی است که بر سکوت سازمانی مؤثر است. پیندر و هارلوز سکوت را واکنشی در برابر بی‌عدالتی ادراک شده می‌دانند (Pinder & Harlos 2001). ابوالقاسمی و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان «رابطه بین عدالت و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش» نشان دادند بین همه ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای) و سکوت سازمانی (سکوت انفعالی، سکوت تدافعی، سکوت فرااجتماعی) رابطه معکوس و معنادار وجود

- 
1. Prosocial
  2. Dyne
  3. Prosocial motives

دارد. نتایج تحقیقات تن برای یافتن رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی بین معلمان مقطع ابتدایی سیرت ترکیه نشان داد عدالت رابطه منفی با سکوت مطیع و سکوت تدافعی و رابطه مثبت با سکوت نوع دوستانه دارد (Tan 2014). برقراری ارتباط مناسب یکی از شروط لازم برای فعالیت سازمان است (علاقه بند ۱۳۸۵: ۱۱۵) و وجود تعامل‌های مؤثر در سازمان بر کاهش سکوت تأثیر دارد. نتایج پژوهش صلواتی و همکارانش (۱۳۹۴) با عنوان «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور، مورد مطالعه: شهرستان سنندج» نشان داد رابطه‌ای معنادار بین ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی وجود دارد.

نتایج مطالعه دانایی فرد و همکارانش (۱۳۹۰) با عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت در بخش دولتی» در سه دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد ارتقای فرهنگ موجب کاهش سکوت می‌شود و همبستگی مثبتی بین ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد. به ارزش‌های زیربنایی و باورها و اصولی که مبنای سیستم‌های مدیریت سازمان و عملکردها و رفتارها به شمار می‌روند فرهنگ می‌گویند (Denison 2000). در مطالعه دیگری افخمی اردکانی و همکارانش (۱۳۹۴) در کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت، ضمن بررسی علل و ریشه‌های پیدایش سکوت سازمانی، عواملی چون فرهنگ سازمانی، موانع ارتباطی، جو ادراک شده، شخصیت کارمند، رفتار سکوت، و سبک رهبری را عامل بروز سکوت برشمردند. آثار فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، و سبک رهبری نسبت به بقیه عوامل تأثیر بیشتری داشتند.

احمدی و همکارانش (۱۳۹۴) بین عوامل سازمانی مؤثر بر سکوت به ساختار سازمان اشاره کردند. ساختار سازمان شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم و سازماندهی و هماهنگ می‌شوند تا وظایف سازمان به بهترین شکل انجام شود و سازمان به اهدافش دست یابد. نظری و همکارانش (۱۳۹۴) همبستگی مثبت و معنادار را بین سکوت سازمانی و چهار مؤلفه مدیریت دانش نشان دادند. آقاباباپور دهکردی و نصر اصفهانی (۱۳۹۲) مطالعه‌ای را برای یافتن ارتباط هویت سازمانی با سکوت سازمانی بین کارکنان دانشگاه اصفهان انجام دادند و نتیجه گرفتند رابطه‌ای مستقیم و معنادار بین این دو و

مؤلفه‌های آن‌ها وجود دارد. پناهی و همکارانش (۲۰۱۲)، ضمن تحقیق بر ۲۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور، دریافتند که بین فرصت‌های ارتباطاتی و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت آن‌ها همبستگی منفی شدیدی وجود دارد. فرهنگ و باورهای مدیران در ایجاد سکوت نقش دارد. داین و همکارانش (۲۰۰۳) در تحقیقات خود نشان دادند ترس‌ها و باورهای مدیران می‌تواند از راه‌های متعددی به سکوت منجر شود (Morrison & Milliken 2004). ترس مدیران از بازخورد منفی از طرف کارکنان و به خطر افتادن موقعیت شغلی آن‌ها را تشویق به ایجاد جو سکوت می‌کند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) اعلام کردند بسیاری از مدیران از شرمندگی و تهدید و احساس آسیب‌پذیری و عدم صلاحیت ترسان و گریزان‌اند. ازین‌رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشان‌دهنده ضعف آن‌ها باشد و اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال برد یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد دوری می‌جویند (Argyris & Schon 1978). دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم» نشان دادند سبک رهبری با سکوت کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد.

دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) با تبیین مفهوم سکوت سازمانی و رفتار سکوت، روابط تجربی آزمون‌شده بین فضای سکوت، و رفتار سکوت کارکنان نشان دادند بین ابعاد جو سکوت و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد؛ طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدیدی دیده می‌شود.

افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» نشان دادند ابعاد شخصیتی همچون برون‌گرایی، گشودگی، و وظیفه‌شناسی رابطه‌ای منفی و معنادار و سازگاری با سکوت رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

پیران‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «سکوت سازمانی، چالش معاصر منابع انسانی» نشان دادند عواملی مانند عدم‌رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود

مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، و یادگیری اجتماعی عوامل ایجادکننده سکوت‌اند.

حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) در مطالعه خود تحت عنوان «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان» در جامعه کارکنان شرکت مخابرات نشان دادند سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه‌ای مثبت و با شادی در کار رابطه‌ای منفی و معنادار دارد.

احمدی و همکارانش (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «سکوت سازمانی، هشدار در آموزش عالی: شناسایی عوامل به‌وجودآورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی» با روش آمیخته نشان دادند که عوامل سازمانی (ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، واکنش منفی از جانب مدیران، و سبک رهبری) و عوامل فردی (ترس از دادن شغل، نوع شخصیت فرد، و عدم تعهد کارمند) عوامل ایجادکننده سکوت است و در این بین واکنش منفی مدیران بیشترین تأثیر را در سکوت دارد.

هارمانچی سیرن و همکارانش در پژوهشی با عنوان «سکوت سازمانی در پرستاران و پزشکان در بیمارستان‌های دولتی ترکیه» نشان دادند این پدیده در بیمارستان‌های استانبول نیز رخ می‌دهد و عوامل مدیریت و سازمانی در بروز این پدیده نقشی مهم دارند. درک این مطالب از سوی کادر پزشکی نقشی مهم در سلامت بیمار و تضمین کیفیت خدمات ارائه‌شده در بیمارستان خواهد داشت (Harmanci Seren et al 2018).

جهانگیر و عبدالله در تحقیق خود، تحت عنوان «مروری بر عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی»، با مرور مقالات، عوامل فرهنگ سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتماد، و عدم حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر یافتند. در مقابل، اعلام کردند اگر جو اعتماد در سازمان حاکم و کانال‌های ارتباطی مناسب برای کارکنان برقرار شود، تمایل آن‌ها برای اظهارنظر درباره مشکلات سازمان افزایش می‌یابد (Jahangir & Abdullah 2017).

مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین مبین این موضوع است که پژوهش‌های



پیشین صرفاً به ابعاد محدود و خاصی از پدیده چندبعدی سکوت سازمانی پرداخته‌اند. اما پژوهش حاضر به شکلی جامع‌تر و وسیع‌تر به عوامل سکوت سازمانی پرداخته است. از مزایای این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین این است که پژوهش‌های بسیار اندکی تا کنون در زمینه سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه انجام شده است.

### سؤال پژوهش

عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه سکوت سازمانی پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است و نیاز به بررسی عمیق و دقیق دارد، در این تحقیق از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در روش کیفی محقق با کسب اطلاعات متنوع درباره یک پدیده و کنار هم قرار دادن آن‌ها، مانند قطعات یک پازل، به ساخت تصویر پدیده‌ای نو و ناشناخته می‌پردازد (عابدی ۱۳۸۵: ۶۵) و تحلیل محتوا روشی برای تحلیل پیام‌های ارتباطی متنی، شفاهی، صوتی، و تصویری است (Cole 1988).

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی، با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از اعضای هیئت‌علمی پژوهشگر، مؤلفان کتاب، و نویسندگان مقاله در حوزه موضوع پژوهش انجام یافت. برای شناسایی افراد صاحب‌نظر جهت مصاحبه از روش گلوله برفی استفاده شد. محقق ابتدا نمونه اولیه (به صورت هدفمند و در دسترس) را انتخاب می‌کند و نمونه‌ها افراد دیگر را معرفی می‌کنند (مؤمنی‌راد و همکاران ۱۳۹۲: ۲۰۲). برای انجام دادن مصاحبه، پژوهشگر راهنمایی تدوین کرد که ضمن توضیح مختصر اهمیت سکوت سازمانی و اهمیت دیدگاه‌های مصاحبه‌شونده به او اطمینان می‌داد هویتش مخفی خواهد ماند. این راهنما در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌گرفت و زمان مصاحبه با توافق مصاحبه‌شونده تعیین می‌شد. از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد دیدگاه‌های خود را درباره عوامل ایجادکننده سکوت بیان کنند. مصاحبه‌ها ضبط شدند و پژوهشگر، ضمن اختصاص یک شماره به هر مصاحبه، محتوای آن را مکتوب کرد. در رویکرد کیفی اشباع نظری میزان

نمونه‌ها را تعیین می‌کند. بنابراین مصاحبه و انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها تا جایی ادامه یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفت و ادامه مصاحبه اطلاعات جدیدی را در اختیار نگذاشت. در نهایت، با ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری وضعیتی است که هیچ داده بیشتری که پژوهشگر بتواند به وسیله آن ویژگی‌های مقوله را گسترش دهد یافت نمی‌شود (Glaser & Strauss 1967).

در باره اعتبار داده‌های کیفی بر اساس دیدگاه‌های گوبا<sup>۱</sup> و لینکولن<sup>۲</sup> با استفاده از چهار معیار اعتبار<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۵</sup>، و تأییدپذیری<sup>۶</sup> قضاوت شد. در پژوهش حاضر، جهت کنترل اعتبار یافته‌ها از بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. اشکالات جزئی رفع و موارد دارای ابهام شفاف‌سازی شد. بدین وسیله محققان فرصت لازم را برای بهبود دقت علمی مطالعه پیدا کردند. یکی دیگر از راه‌های افزایش اعتبار داده‌های کیفی استفاده از تکنیک سه‌سوسازی یا مثلث‌سازی<sup>۷</sup> است. مثلث‌سازی به چهار شکل امکان‌پذیر است: ۱. مثلث‌سازی منابع داده<sup>۸</sup>؛ ۲. مثلث‌سازی روش<sup>۹</sup>؛ ۳. مثلث‌سازی نظریه یا تئوری<sup>۱۰</sup>؛ ۴. مثلث‌سازی محقق<sup>۱۱</sup> (طباطبایی ۱۳۹۲: ۶۶۶). در پژوهش حاضر از روش مثلث‌سازی محقق استفاده شد. بدین ترتیب که پژوهشگر مصاحبه‌های ضبط‌شده را پس از مکتوب کردن و کدگذاری و تحلیل در اختیار مشاور و راهنمای پژوهش قرار داد و آن‌ها به تحلیل و تفسیر یافته‌ها پرداختند و از این مجموعه داده‌هایی معتبرتر استخراج شد.

پژوهشگران برای انتقال‌پذیر بودن داده‌ها با صاحب‌نظرانی مصاحبه کردند که تنوع سن، پست، و محل کار داشتند. اطمینان‌پذیری با مفهوم پایایی از نوع همسانی درونی در پژوهش کمی مشابه است (طباطبایی ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر برای بررسی

1. Guba
2. Lincoln
3. Credibility
4. Transferability
5. Consistency
6. Confirmability
7. Triangulation
8. Data source Triangulation
9. Method Triangulation
10. Theory Triangulation
11. Researcher credibility

اطمینان‌پذیری از سوی راهنما و مشاور پژوهش همه مراحل پژوهش مورد حساب‌رسی و بررسی قرار گرفت. تأییدپذیری یک معیار فرآیندی تدریجی و مداوم است (Speziale et al 2011). بنابراین، کلیه فعالیت‌ها را پژوهشگران در طول زمان ثبت کردند تا استادان راهنما و مشاور پژوهش بتوانند آن‌ها را پی‌گیری و حساب‌رسی کنند.

پژوهشگران برای تحلیل داده‌ها دائم بین کدها و مقوله‌ها و طبقات جابه‌جا شدند و با بررسی دقیق و مکرر آن‌ها در آن‌ها غوطه‌ور شدند تا به مفهومی جامع و نهایی دست یابند. ضروری است شخص پژوهشگر فاصله تحلیلی<sup>۱</sup> خود را با داده‌ها حفظ کند و اجازه دهد داده‌ها خود صحبت کنند (افشاری ۱۳۹۰). محتوای هر مصاحبه چند بار بررسی و بازخوانی شد. پس از بررسی دقیق، جملات مرتبط با موضوع سکوت مشخص شدند و سپس به صورت فشرده درآمدند و پژوهشگران برای هر یک برچسبی خلق کردند و به این ترتیب مقوله‌ها به وجود آمدند و پژوهشگران از کنار هم قرار دادن مقوله‌های مشابه مفهومی فرعی و مفهومی فرعی مشابه را با توجه به شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان در دسته‌های اصلی به نام مفهوم اصلی قرار دادند. به عبارت دیگر، شناسایی مفهومی اصلی به روش استقرایی انجام پذیرفت. طی چندین بار بررسی، کدها به ۴۷۲ کد کاهش یافت و در نهایت منجر به استخراج ۱۶۰ مقوله، ۳۳ مفهوم فرعی، و ۴ مفهوم اصلی شد. سپس، برای افزایش اعتماد و اعتبار کدها، فرد دیگری آن‌ها را بازنگری کرد و تغییراتی جزئی در مفهومی فرعی حاصل شد. سپس، پژوهشگر مواردی را که دو نفر متخصص پس از بررسی متذکر شدند اصلاح کرد. ادغام، تغییر، و افزودن چند کد و دسته و افزودن چند کد جدید از اصلاحات پژوهشگر در این مرحله بود. محتوای هر مصاحبه، پس از کدگذاری از سوی محقق، دوباره با نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودی‌ای، نسخه ۱۰، کدگذاری شد. استفاده از نرم‌افزار به محقق کمک کرد با احاطه بیشتر و سریع‌تر بر داده‌ها بتواند به سازماندهی دقیق‌تر داده‌ها بپردازد.

---

1. analytical distance

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در روش کار آمد، با تحلیل و بررسی متن مصاحبه‌ها و یافتن جملات مرتبط با سکوت و فشرده‌سازی آن‌ها، مقوله‌ها و سپس، بر اساس تشابه مقوله‌ها، مفهوم‌های فرعی و در پایان مفهوم‌های اصلی سکوت سازمانی در آموزش عالی به دست آمد. بخش کوچکی از نقل قول، مقوله، مفهوم فرعی، و مفهوم اصلی مربوط به مفهوم فرعی ساختار سازمان در جدول ۱ می‌آید. پس از بررسی، در نهایت ۱۵۰ مقوله، ۳۱ مفهوم فرعی، و ۴ مفهوم اصلی حاصل شد که نتایج آن‌ها در جدول‌های ۲ تا ۵ می‌آید. مطابق نتایج پژوهش حاضر، طبقه‌بندی جدید عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی بر اساس اظهارات صاحب‌نظران حاصل شد که عبارت‌اند از: عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مربوط به مدیریت، و عوامل برون‌سازمانی که فراوانی آن‌ها به ترتیب ۴۸/۷، ۲۰/۱، ۱۹/۸، و ۱۱/۵ درصد بود. به دلیل محدودیت صفحات مقاله فقط چند مورد از نقل قول‌ها در جدول ۱ درج می‌شود.

جدول ۱. تعدادی از مقوله‌ها و مفهوم‌های فرعی و نقل قول‌های متخصصان مربوط به مفهوم اصلی سازمانی

| قسمتی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان   | شماره مصاحبه | مفهوم اصلی / مفهوم فرعی / مقوله                        |
|---|--------------|--|
| ما مبتنی بر برنامه تصمیم نمی‌گیریم. برنامه بلندمدت نداریم. دچار اختلال در روزمرگی و شتابزدگی در اجرا می‌باشیم.                        | ۰۲           | سازمانی / ساختار سازمان / نداشتن چشم‌انداز مشخص و روشن |
| چشم‌انداز هر سازمان باید مشخص و ۲۰ تا ۳۰ ساله باشد. مدیران بعدی باید کار مدیران قبلی را تکمیل کنند تا اعضا دچار سردرگمی و سکوت نشوند. | ۱۸           | سازمانی / ساختار سازمان / نداشتن چشم‌انداز مشخص و روشن |
| افراد در چهارچوب قوانین و مقررات باید عمل کنند و به مافوق خود گزارش دهند و به آن‌ها فرصت گله و انتقاد و بروز تجربیات داده نمی‌شود.    | ۱۳           | سازمانی / ساختار سازمان / غیرمسطح بودن سازمان          |
| در سیستم‌های متمرکز با ساختاری دیوان‌سالاری افراد اگر هم بخواهند اظهار نظر کنند، قوانین مانع آن‌ها می‌شود.                            | ۱۸           | سازمانی / ساختار سازمان / ساختار بروکراتیک             |
| داده‌ها افقی درون گروه‌ها جابه‌جا می‌شوند. ولی در اختیار مدیر قرار نمی‌گیرند.   | ۱۲           | سازمانی / ساختار سازمان / توافق شدید بین گروه‌ها       |
| بیشتر روابط افقی در سطح‌های پایین سازمان، به دلیل گروه‌بندی‌های کارمندی یا گروه‌های غیررسمی، ایجاد می‌شود.                            | ۰۶           | سازمانی / ساختار سازمان / توافق شدید بین گروه‌ها       |

جدول ۲. مفهوم‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به مفهوم مدیریت

| مفهوم فرعی (فراوانی تکرار مفهوم فرعی)           | مقوله  |
|---|--|
| صلاحیت پایین مدیر در بعد اجتماعی (۳۰)           | توییح افراد منتقد از سوی مدیر<br>استفاده ابزاری از اعضای هیئت‌علمی از سوی مدیر<br>ظرفیت پایین نقدپذیری در مدیر<br>ملزم نبودن مدیر به پاسخگویی و توضیح درباره اقداماتش<br>تعامل کم مدیر با کارکنان (اعضای هیئت‌علمی)<br>کاستی مهارت ارتباطی در مدیر   |
| فرهنگ مدیر (۲)                                  | باورهای مدیر، مثلاً بی‌فایده بودن دیدگاه اعضای هیئت‌علمی   |
| صلاحیت پایین مدیر در بعد فردی (۱۸)              | ترس مدیر از عواقب ناخوشایند انتقاد<br>کاریزمای مدیر (جذابیت و محبوبیت مدیر)<br>ناکافی بودن سعه‌صدر مدیر<br>عدم ثبات رویه مدیر در رفتار با اعضای هیئت‌علمی  |
| صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری (۳۴)    | فقدان مدیریت هوشمند بر اساس علم مدیریت<br>پایبندی پایین مدیر به نظم و مقررات اداری<br>تقلید مدیر از سبک مدیریت اقتدارگرای مدیران قبلی خود<br>فقدان تعهد کاری لازم در مدیر<br>ناکافی بودن توانمندی مدیر در مدیریت تضاد ایجادشده در سازمان<br>مدیریت اقتدارمآبانه مدیر<br>مدیریت غیرمشارکتی مدیر<br>ناکافی بودن سواد و مهارت حرفه‌ای در مدیر<br>بی‌ثباتی مدیر در تصمیم‌گیری‌ها |
| صلاحیت پایین مدیر در بعد اقتصادی (۳)            | ریسک‌پذیری اندک مدیر   |
| صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت تنوع فرهنگی (۲) | نداشتن دانش و نگرش و رفتارهای مناسب در برابر خرده‌فرهنگ‌های موجود در سازمان  |

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، از نظر فراوانی تکرار کد، صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری در بالاترین مرتبه و صلاحیت پایین مدیر در بعد اجتماعی در مرتبه دوم قرار دارد.

## جدول ۳. مفهوم‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به مفهوم سازمانی

| مفهوم فرعی (فراوانی تکرار مفهوم فرعی)  | زیر مقوله   |
|--|---|
| ویژگی سازمان (۹)                       | وجود قوانین و رویه‌های سرکوبگر آوا در دانشگاه<br>دیجیتال شدن نامه‌های اداری در دانشگاه<br>نبود گروه‌های اجتماعی اعضای هیئت علمی در شبکه‌ها و فضای مجازی<br>عدم گرایش به تغییر در دانشگاه<br>نبود نوآوری و خلاقیت در دانشگاه<br>فقدان گرایش به کارآفرینی در دانشگاه<br>وجود اختلاف بین اعضای هیئت علمی |
| فرهنگ سازمان (۱۷)                      | حاکمیت فرهنگ سرکوبگر نقد در دانشگاه<br>غالب بودن فرهنگ غیررسمی مشوق سکوت در دانشگاه<br>عدم ترویج فرهنگ مشارکتی در دانشگاه   |
| جو سازمان (۲۸)                         | احساس فقدان آزادی بیان از سوی اعضای هیئت علمی<br>احساس وجود جو بی‌اعتمادی در دانشگاه از سوی اعضای هیئت علمی<br>احساس وجود جو خفقان در دانشگاه<br>وجود جو مسموم (تملق و چاپلوسی) در دانشگاه  |
| الف) اشکال در تأمین منابع انسانی       | دخالت ندادن کارکنان (اعضای هیئت علمی) در انتخاب افراد<br>استخدام نکردن افراد جسور<br>به کار بردن ضوابط غیر تخصصی و غیر مرتبط در استخدام افراد<br>انتصاب افراد بر اساس مسائل جناحی   |
| ب) طراحی کار                           | طولانی بودن مسیر ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی   |
| پ) جبران خدمت                          | پرداخت حقوق ثابت به اعضای هیئت علمی بدون توجه به میزان اثربخشی آن‌ها<br>احساس بی‌عدالتی از سوی اعضای هیئت علمی در پرداخت، مزایا، و تشویق‌ها   |
| ت) اشکال در آموزش و توسعه منابع انسانی | احترام نگذاشتن به اعضای هیئت علمی   |
| ث) هدایت و شناخت استعداد               | نبود اتاق فکر در دانشگاه<br>نبود مدیریت دانش در دانشگاه<br>عدم ایجاد زمینه برای تعامل بیشتر کارکنان   |

ادامهٔ جدول ۳. مفهومی‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به مفهوم سازمانی

| مفهوم فرعی (فراوانی تکرار مفهوم فرعی) | زیر مقوله  |
|---------------------------------------|--|
| (ج) طراحی سیستم رسیدگی به شکایات      | نبود نظام پیشنهاد و انتقاد<br>عدم حفظ مالکیت فرد در ایده‌هایی که ارائه داده است.<br>عدم اجرای پیشنهادهای مصوب کارکنان (اعضای هیئت علمی)  |
| (چ) ارزیابی عملکرد                    | نبود کانال‌هایی برای دریافت انتقاد و پیشنهاد<br>بی توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای در عزل و نصب‌ها<br>بازخورد ندادن یا دیر بازخورد دادن نتایج ارزیابی عملکرد به افراد<br>ضعف نظام ارزیابی عملکرد<br>نبود مدیریت کیفیت در دانشگاه  |
| (ح) نگهداری و اخراج                   | احساس امنیت شغلی پایین در اعضای هیئت علمی حق التدریس<br>انزوای (گوشه‌گیری) اعضای هیئت علمی شایسته و نخبه در دانشگاه<br>اخراج افراد نقاد از سوی دانشگاه   |
| ساختار سازمان (۱۵)                    | وجود ساختار بروکراتیک در دانشگاه<br>فقدان چشم‌انداز مشخص و روشن در دانشگاه<br>توافق شدید درون گروه‌ها بین اعضای هیئت علمی در دانشگاه<br>ناکافی بودن دانش تخصصی و مهارت‌های فنی اعضای هیئت علمی<br>ضعف تعهد کاری در اعضای هیئت علمی<br>احساس عدم تعلق هیئت علمی به دانشگاه<br>داشتن تجارب ناخوشایند ناشی از انتقاد در اعضای هیئت علمی |
| ویژگی اعضای هیئت علمی (۲۳)            | باورهای غلط رایج بین اعضای هیئت علمی مبنی بر مهم نبودن دیدگاهشان<br>ضعف اطلاعات اعضای هیئت علمی دربارهٔ اهداف و چشم‌انداز دانشگاه<br>تعارض بین فرهنگ فردی اعضای هیئت علمی و فرهنگ حاکم بر دانشگاه<br>پایین بودن سطح درآمد اعضای هیئت علمی  |

مدیریت منابع انسانی (۱۰)

همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، از نظر فراوانی تکرار، اشکالات موجود در مدیریت منابع انسانی در بالاترین مرتبه و ویژگی اعضای هیئت علمی در مرتبهٔ دوم قرار دارد.

## جدول ۴. مفهومی‌های فرعی و مقوله‌های مفهومی فردی

| مفهوم فرعی (فراوانی تکرار مفهوم فرعی) | مقوله   |
|---------------------------------------|---|
| شخصیت فرد (۲۰)                        | انتقادناپذیری اعضای هیئت علمی<br>کسب منافع شخصی و حراست از آن‌ها<br>بی‌اعتنائی اعضای هیئت علمی<br>اعتمادبه‌نفس پایین اعضای هیئت علمی<br>محافظه‌کاری اعضای هیئت علمی<br>درون‌گرایی اعضای هیئت علمی |
| اعتقادات (۶)                          | ضعف در باورهای دینی و اخلاقی در اعضای هیئت علمی<br>(مثل عدم اعتقاد به امر به معروف و نهی از منکر)   |
| باورهای غلط فرد (۸)                   | تسلیم بودن اعضای هیئت علمی در برابر آنچه روی می‌دهد.  |
| ترس (۲۰)                              | ترس اعضای هیئت علمی از عواقب ناخوشایند نقد کردن<br>ترس اعضای هیئت علمی از تغییر (یا ریسک‌ناپذیری)   |
| ناکارآمدی فرد (۱۳)                    | نداشتن مهارت کافی اعضای هیئت علمی در نقد کردن<br>مسئولیت‌پذیری اندک اعضای هیئت علمی   |
| نارضایتی اعضای هیئت علمی (۴)          | نارضایتی اعضای هیئت علمی  |
| تبعیت تیمی (۲)                        | هم‌نوایی عضو هیئت علمی با گروه  |

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، از نظر فراوانی تکرار، شخصیت فرد در بالاترین مرتبه و با فاصله کمی از آن عامل ترس در مرتبه بعدی قرار دارد.

## جدول ۵. مفهومی‌های فرعی و مقوله‌های مفهومی برون‌سازمانی

| مفهوم فرعی (فراوانی تکرار مفهوم فرعی)     | زیرمقوله  |
|---|---|
| اشکال در قوانین و استانداردها (۵)         | نبود استاندارد کیفیت در سازمان‌ها<br>عدم شفافیت قوانین و بی‌اطلاعی اعضای هیئت علمی از حق و حقوق خود<br>عدم اجرای صحیح قوانین در جامعه |
| اعتقادات جامعه (۱۳)                       | عدم اجرای صحیح آموزه‌های دینی و اخلاقی در جامعه   |
| نوع حکومت (۵)                             | ضعف یا نبود دموکراسی  |
| عوامل اقتصادی (۴)                         | وجود فقر در جامعه   |
| عدم مدیریت صحیح منابع انسانی در جامعه (۱) | نرخ بالای بی‌کاری دانش‌آموختگان متقاضی استخدام در دانشگاه   |
| عوامل سیاسی (۳)                           | به حاشیه رانده شدن و کنار گذاشتن جناح سیاسی مغلوب   |
| فرهنگ حاکم بر جامعه (۱۶)                  | حاکمیت فرهنگ مشوق سکوت در جامعه   |
| سبک تعلیم و تربیت در جامعه (۲)            | تشویق به سکوت در سیستم آموزش و پرورش جامعه  |



همان‌گونه که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، از نظر فراوانی تکرار، فرهنگ حاکم بر جامعه در بالاترین مرتبه و اعتقادات جامعه در مرتبه دوم قرار دارد.

### بحث و نتیجه

این پژوهش، با هدف شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، نشان داد سکوت سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که در اثر عوامل متعدد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و اعتقادی با نام عوامل برون‌سازمانی شکل می‌گیرد و تحت تأثیر عوامل شخصیتی و فردی تشدید یا تضعیف می‌شود و به وسیله فرهنگ و جو سازمان، نحوه مدیریت منابع انسانی در ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی، هدایت و شناخت استعدادها، و توسعه کارکنان تحت لوای عوامل سازمانی تشدید و تکمیل می‌شود و ظهور می‌یابد. سکوت سازمانی از ویژگی‌های مدیران و میزان صلاحیتشان در بعد مدیریت و رهبری، بعد فردی، بعد اقتصادی و فرهنگی، فرهنگ، و باورهایشان نیز تأثیر می‌پذیرد.

در پژوهش حاضر، در بین عوامل سازمانی، ویژگی سازمان، فرهنگ سازمان، جو سازمان، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمان، و ویژگی اعضای هیئت‌علمی مفاهیم فرعی مؤثر بر سکوت شناسایی شدند که با نتایج پژوهش افخمی اردکانی و همکارانش (۱۳۹۴) و دانایی‌فرد و همکارانش (۱۳۹۰) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر، علاوه بر موارد شناسایی شده در مطالعات افخمی و دانایی‌فرد، به ویژگی‌های اعضای هیئت‌علمی و ساختار سازمان در مفهوم سازمانی و در مفهوم فردی، علاوه بر شخصیت فرد، به ترس از عواقب انتقاد و ناکارآمدی و نارضایتی فرد نیز توجه شده است و انواعی از جو سازمانی - مانند جو بی‌اعتمادی، جو خفقان، فقدان آزادی بیان، جو تملق و چاپلوسی - مؤثر بر پدیده سکوت معرفی شد. همچنین در سازمان‌هایی که مقاوم در برابر تغییر و نوآوری و خلاقیت باشند و به کارآفرینی گرایشی نداشته باشند یا اختلافات بین کارکنان زیاد باشد یا قوانین سرکوب‌کننده آوا داشته باشند بروز پدیده سکوت سازمانی بیشتر است.

مؤثر بودن فرهنگ سازمانی بر سکوت با مطالعه افخمی و همکارانش (۱۳۹۴) همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد در سازمان‌هایی با فرهنگ و باورهای ضدانتقاد یا مخالف ترویج

مشارکت یا رواج داشتن فرهنگ غیررسمی مشوق سکوت در آن‌ها سکوت بیشتر است. ضعف در مدیریت منابع انسانی از عوامل شناخته شده مؤثر بر سکوت سازمانی در پژوهش حاضر است که با پژوهش نظری و همکارانش (۱۳۹۴) در رابطه با تأثیر مدیریت دانش همخوانی دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۶ درباره عدم مدیریت دانش می‌گوید: «افراد فکر می‌کنند اگر اطلاعاتشان را اظهار کنند، که حاصل یک عمر تلاش و تجربه آن‌هاست، به اسم دیگران ثبت می‌شود». از موارد دیگر اشکال در جذب و استخدام است. مصاحبه‌شونده شماره ۱ گفت: «وقتی انتصاب‌ها بر اساس روابط یا جناح‌بندی‌های سیاسی است، کارکنان متعلق به جناح سیاسی مغلوب سکوت اختیار می‌کنند».

نتایج حاضر درباره مؤثر بودن ساختار سازمان بر سکوت با نتایج تحقیق احمدی و همکارانش (۱۳۹۴) همخوانی دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ می‌گوید: «در سیستم‌های متمرکز با ساختاری بروکراتیک افراد در چهارچوب قوانین باید عمل کنند و به مافوق خود گزارش دهند و به آن‌ها فرصت گله و انتقاد و بروز تجربیات داده نمی‌شود».

نتایج پژوهش حاضر درباره تأثیر عامل مدیریت بر سکوت سازمانی، علاوه بر سبک رهبری معرفی شده در پژوهش افخمی اردکانی و همکارانش (۱۳۹۴)، که از مقوله‌های مفهوم فرعی صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری است، مواردی دیگر چون صلاحیت پایین مدیر در ابعاد اجتماعی، فردی، اقتصادی، و فرهنگ او را مؤثر نشان داد و در بعد مدیریت و رهبری، علاوه بر سبک رهبری، پابندی ضعیف به مقررات، فقدان تعهد کاری لازم، ناکافی بودن سواد و مهارت حرفه‌ای، بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری‌ها، و نداشتن توانایی کافی در مدیریت تضادها و چالش‌ها به دست آمد. نتایج به دست آمده در رابطه با مفهوم فردی با نتایج تحقیق احمدی و همکارانش (۱۳۹۴) و افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) همخوانی دارد. از امتیازات پژوهش حاضر این است که نتایج جامع‌تر است و علاوه بر موارد حاصله از دو مطالعه فوق مواردی چون ضعف در دانش تخصصی و مهارت‌های فرد، نارضایتی، عدم تعلق، باورهای غلط، ترس، و تضاد فرهنگی فرد و سازمان حاصل شد. شخصیت درون‌گرا و ضعف تعهد کاری با تحقیق افخمی و عامل

ترس و شخصیت فرد و ضعف تعهد کاری با تحقیق احمدی همخوانی دارد. باورهای غلط فرد به منزله عامل مؤثر بر سکوت با نظر برینسفیلد مطابقت دارد. از دلایل ادامه سکوت کارمند این باور است که صحبت کردن و داشتن آوا هیچ تأثیری بر تغییر مثبت شرایط ندارد (Brinsfield 2012). انواع سکوت شناخته شده در این پژوهش با توجه به منشأ ایجاد آن‌ها عبارت‌اند از: ۱. سکوت ناشی از ترس از عواقب ناخوشایند نقد برای خود یا دیگران؛ ۲. سکوت به علت منفعت‌طلبی؛ ۳. سکوت به علت حفظ منافع دیگران؛ ۴. سکوت ناشی از بی‌اعتنائی؛ ۵. سکوت آموخته شده؛ ۶. سکوت به دلیل نوع شخصیت فرد؛ ۷. سکوت به سبب نظم زیاد در سازمان؛ ۸. سکوت به دلیل نارضایتی؛ ۹. سکوت به دلیل تبعیت تیمی؛ ۱۰. سکوت به سبب ناتوانی و نداشتن اعتماد به نفس؛ ۱۱. سکوت به علت بی‌اطلاعی از موضوع. نوع شماره ۱ با سکوت تدافعی، شماره ۲ و ۳ با سکوت نوع دوستانه، و شماره ۴ با سکوت مطیع ارائه شده در تحقیق آوری و کی‌نونز (۲۰۰۲) همخوانی دارد.

بین مفهوم‌های اصلی از نظر فراوانی و میزان تأثیر بر سکوت مفهوم سازمانی بالاتر از بقیه و بعد از آن مفهوم فردی، مفهوم مدیریت، و مفهوم برون‌سازمانی قرار گرفت. به عبارت دیگر بیشترین فراوانی را عوامل درون‌سازمانی و کمترین فراوانی را عوامل برون‌سازمانی داشتند.

با توجه به فراوانی تکرار کدها به ترتیب بیشترین فراوانی تکرار مربوط به اشکالات موجود در مدیریت منابع انسانی، صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری، ویژگی اعضای هیئت‌علمی، شخصیت فرد، عامل ترس، جو سازمانی، صلاحیت پایین مدیر در بعد اجتماعی، و فرهنگ حاکم بر جامعه بود که اهمیت آن‌ها را از دیدگاه صاحب‌نظران نشان می‌دهد.

### پیشنهاد

پیشنهاد در زمینه عوامل سازمانی: ۱. افزایش تعامل‌های درون‌سازمانی و حرکت از ساختارهای سازمانی متمرکز به سوی ساختارهای مسطح؛ ۲. معماری مجدد نظام پاداش و نهادینه‌سازی فرهنگ؛ ۳. افزایش مشارکت اعضای هیئت‌علمی در انتصاب‌ها و اتخاذ

تصمیم‌ها به منظور افزایش احساس تعلق در ایشان؛ ۴. نظارت بالینی، دائمی، نامحسوس، و مخفیانه بر مدیران و حتی تعویض مدیران شایسته در صورت ضرورت؛ ۵. انتخاب مدیران دارای اخلاق حرفه‌ای و تهور و تمرد هوشمندانه، برون‌گرایی، ظرفیت علمی بالا، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری و روحیه تعاملی و مهارت انسانی و فردی و اجتماعی، و مدیریت و رهبری در حد کفایت؛ ۶. وجود ملاک و ضوابط منطقی و معین در همه بخش‌های مدیریت منابع مانند جذب و استخدام و انتصاب، متحول کردن نظام پرداخت بر اساس عملکرد یا کارایی افراد، رعایت عدالت و انصاف، حاکم کردن سیستم‌های مدیریت کیفیت، ارزیابی و ارزشیابی منطقی اصولی و انجام دادن ممیزی با رعایت استاندارد، ایجاد کانال‌هایی نظام‌مند برای جذب ایده‌ها، مدیریت دانش، جمع‌آوری و ثبت و تسهیم اطلاعات؛ ۷. ایجاد محیطی پویا و منظم در عین حال دوستانه با محوریت ارزشمندی اعضای هیئت علمی در مقام یک انسان نه یک ابزار.

پیشنهاد در زمینه عوامل برون‌سازمانی: ۱. بهبود شرایط اقتصادی و وضع معیشتی اعضای هیئت علمی تحت فشار، برای کاهش دریافت رشوه و زیرمیزی؛ ۲. دست برداشتن از حمایت و پرداخت سوبسید به سازمان‌ها. اگر سازمان‌ها دریابند که بقای آن‌ها در کارآمد بودن آن‌هاست، سکوت را خواهند شکست.

پیشنهاد در زمینه عامل مدیریت: ۱. شفاف‌سازی اهداف و چشم‌اندازهای سازمان از سوی مدیر و دخالت دادن اعضای هیئت علمی در تصمیم‌ها؛ ۲. تغییر سبک مدیریت از اقتدارگرا به سبک‌های رهبری باز و مشارکتی و دموکراتیک؛ ۳. تشکیل میزگردها و کارگروه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت جهت افزایش مهارت‌های نقد و فن بیان و خلاقیت در اعضای هیئت علمی؛ ۴. تغییر جو سازمان مدیران و اقدام جهت افزایش همدلی و تعامل مؤثر با اعضای هیئت علمی از سوی مدیر.

پیشنهاد می‌شود پژوهشی کمی با استفاده از نتایج پژوهش حاضر جهت بررسی تعمیم‌پذیری نتایج انجام شود. همچنین، پژوهش‌هایی مشابه پژوهش حاضر در سایر سازمان‌های غیرآموزشی صورت گیرد.

## منابع

۱. ابوالقاسمی، محمود و مهدی خیراندیش، مرتضی مهدوی‌نیک، مهدی داریوش (۱۳۹۳).  
نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۲ (۱)، صص ۷ - ۲۱.
۲. احمدی، حسن و عادل زاهدبابلان، سید محمد سیدکلان (۱۳۹۴). «سکوت سازمانی، هشداری در آموزش عالی: شناسایی عوامل به‌وجودآورنده آن در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی»، پژوهش در رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۴)، صص ۱۲۹ - ۱۵۲.
۳. استراوس، انسلم و جولیت کرین (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشاری، تهران، نی.
۴. افخمی اردکانی و افسر خلیلی صدر آباد (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۸)، صص ۶۴ - ۸۴.
۵. افخمی اردکانی، مهدی و ابراهیم رجب‌پور، مهدی هاشمی (۱۳۹۴). «ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۳)، صص ۱۲۱ - ۱۴۴.
۶. آقابابور دهکردی، طاهره و علی نصر اصفهانی (۲۰۱۳). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان، مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴ (۴)، صص ۱۳۹ - ۱۶۲.
۷. بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه و ترانه عنایتی (۱۳۹۳). «رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه»، اخلاق در علوم و فناوری، ۹ (۴)، صص ۱ - ۱۰.
۸. پیران‌نژاد، علی، الهه داوری و مهدی افخمی (۲۰۱۷). «سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن»، مطالعات رفتار سازمانی، ۶ (۱)، صص ۱۴۷-۱۶۷. حکاک، محمد و سید هادی موسوی‌نژاد (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان»، مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۱)، صص ۹۷ - ۱۲۱.
۹. دامغانیان، حسین و فرناز روزبان (۱۳۹۴). «بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با

- مدیر مستقیم: پژوهش آمیخته»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۳)، صص ۱۷۵ - ۱۹۴.
۱۰. دانایی فرد، حسن و ال پناهی (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی؛ تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، *مدیریت تحول* (پژوهش‌نامه مدیریت)، ۲ (۳)، صص ۱ - ۱۹.
۱۱. دانایی فرد، حسن و علی‌اصغر فانی، الهام براتی (۱۳۹۰). «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت در بخش دولتی»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸، صص ۶۱ - ۸۲.
۱۲. زارعی‌متین، حسناطمه طاهریابوالقاسم سیار (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل، و پیامدها»، *علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۱)، صص ۷۷ - ۱۰۴.
۱۳. صلواتی، عادل و یحیی یاراحمدی، سید نادیا سیدهاشمی (۱۳۹۳). «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور»، *مدیریت دولتی*، ۶ (۳)، صص ۵۲۳ - ۵۴۳.
۱۴. طباطبایی، امیر و پرخیده حسنی، حامد مرتضوی، محبوبه طباطبایی‌چهر (۱۳۹۲). «راهبردهایی برای ارتقای دقت علمی در تحقیقات کیفی»، *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۵ (۳)، صص ۶۶۳ - ۶۷۰.
۱۵. عابدی، حیدرعلی (۱۳۸۵). «تحقیقات کیفی»، *فصلنامه حوزه و دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۲ (۴۷)، صص ۶۲ - ۸۰.
۱۶. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵). *مدیریت عمومی (ویراست دوم)*، چ ۴، تهران، روان.
۱۷. قهرمانی، محمد و محمود ابوالقاسمی، محبوبه عافی، میرمحمد خاتمی (۱۳۹۱). «ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های شهید بهشتی»، *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۴ (۱۰)، صص ۱۳ - ۳۰.
۱۸. مؤمنی‌راد، اکبر و خدیجه علی‌آبادی، هاشم فردانش، ناصر مزینی (۱۳۹۲). «تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، *اندازه‌گیری تربیتی*، د ۴، ش ۱۴، صص ۱۸۷ - ۲۲۲.
۱۹. نظری، نسیم و لیلا ریاحی، اکبر بیگلریان (۱۳۹۴). «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران»، *مدیریت ارتقای سلامت*، ۴ (۲)، صص ۴۳ - ۵۰.

۲۰. نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و فرزانه یوسفی (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی»، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۲)، صص ۱۳۳ - ۱۵۷.
۲۱. نیازآذری، کیومرث. و مریم‌تقوایی‌یزدی (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی در هزاره سوم*، چ ۲، تهران، شیوه، ص ۳۷۶.
۲۲. هوشیار، وجیهه و مجید رحیمی قره‌چماق (۱۳۹۴). «تأثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به واسطه حمله عاطفی در میان کارکنان مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی شهر مشهد»، *مدیریت فردا*، ۴۵، صص ۱۴۱ - ۱۵۲.
23. Amah, O. E. & Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), pp. 1-11.
24. Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison- Wesley.
25. Avery, D. R. & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), p. 81.
26. Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), pp. 671-697.
27. Cole, F. L. (1988). *Content analysis: process and application*. Clinical Nurse Specialist 2(1), pp. 53-57.
28. Dan, L., Jun, W., & Jiu-cheng, M. (2009). *Organizational silence: a survey on employees working in a Telecommunication Company*. IEEE Xplore. iee.org. pp. 1647-1651.
29. Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* in s. carwright and c.cooper. (eds.) *the handbook of organizational culture*. London : John wiley & Sons.
30. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40 (6), pp. 1359-1392.
31. Glaser, B. G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
32. Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, Handbook of qualitative research, London CA: Sage.
33. Jahangir, M. & Abdullah, M. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), pp. 146-159.
34. Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), pp. 1539-1554.
35. Harmanci Seren, A. K., Topcu, İ., Eskin Bacaksiz, F., Unaldi Baydin, N.,

- Tokgoz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organisational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), pp. 1440-1451.
36. 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), pp. 706-725.
37. Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2004). *Sounds of silence*. Stern Business, 25, pp. 31-35.
38. Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., Kamari, F. (2012), An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), pp. 735-744
39. Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31 (4), pp. 18-23.
40. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald.
41. Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative. Lippincott Williams & Wilkins.
42. Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement The Importance of Support, Group and Organization Management; 24 (4): pp. 479-503.
43. Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9 (21), pp. 1190-1202. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1389-1404.