

## سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی

مهوش شیبانی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

### چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف این تحقیق، بررسی سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی می‌باشد. **روش‌شناسی پژوهش:** روش این تحقیق توصیفی از نوع کتابخانه‌ای بود. با استفاده از دیتابیس‌های داخلی و خارجی، تحقیقات و مطالعاتی که در زمینه مورد مطالعه بود جستجو و مطالعه گردید. داده‌ها دسته‌بندی و کدگذاری گردید و نتایج در جداول محقق ساخته ثبت گردید. **یافته‌ها:** هدف اصلی مدرسه ایجاد و بهبود مستمر فرآیند یاددهی و یادگیری است. در این میان معلمان مدرسه نقشی اساسی در رسیدن به این هدف و تحقق اثربخشی مدارس دارند لذا باید به رشد و افزایش خودآگاهی آنها در کنار دیگر عوامل توجهی خاص داشت. در صورتی که با توجه به وضعیت موجود، مشاهده برخی رفتارها در بین معلمان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی جامعه مدرسه، به عنوان مانع در نظر گرفته می‌شوند یکی از این رفتارها، پدیده سکوت سازمانی معلمان در محیط آموزشی است که می‌تواند مبتنی بر دلایل مختلف باشد. اگر قصد براین است که عملکرد شغلی دبیران توسعه یابد، ضروری است عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت معلمان شناسایی و رفع گردد. لذا با توجه به نقش غیر قابل انکار و مخرب سکوت سازمانی در مباحث مهمی چون تغییر و توسعه، سلامت سازمان، انگیزش کارکنان و شیوع آن در سازمانهای امروزی پرداختن به چنین موضوعاتی بصورت حرفه‌ای ضروری به نظر می‌رسد. **نتیجه‌گیری:** سکوت سازمانی معلمان مانعی جدی برای بهبود عملکرد شغلی، توسعه آموزشی و سلامت سازمانی است. شناسایی و رفع عوامل مؤثر بر این پدیده برای تحقق اهداف مدرسه امری ضروری و حرفه‌ای تلقی می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** سکوت سازمانی، آوای سازمانی، آموزش

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترا، مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

## مقدمه

سکوت سازمانی<sup>۱</sup> از جمله متغیرهای نوینی است که در دهه‌های اخیر توجه صاحب نظران را به خود معطوف کرده است. سکوت سازمانی برای اولین بار در ادبیات علوم اجتماعی در قرن بیستم مطرح شد. اما در ادبیات علوم سازمانی آن چه را که امروزه به عنوان سکوت سازمانی به رسمیت شناخته میشود با مطالعات پژوهشگران عرصه مدیریت رفتار سازمانی در اوایل قرن بیست و یکم به صورت علمی و آکادمیک آغاز شد (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). تعاریف اولیه سکوت این واژه را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و بیان میکردند که بیان نکردن نگرانیها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست محققان سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس العمل‌های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفتن تعریف کرده اند. سکوت سازمانی با اینکه یک پدیده شایع در بسیاری از سازمانها میباشد؛ با این حال مطالعات گسترده‌ای در مورد این موضوع وجود ندارد؛ لذا می‌توان گفت که سکوت سازمانی یک پدیده جدید در جوامع علمی و سازمانی است و ادبیات پژوهشی محدودی درباره‌ی آن وجود دارد. در تبیین این تعریف میتوان گفت که دو عامل فضای استبدادی و بازخورد منفی مسبب اصلی سکوت کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است. وقتی که کارکنان در مورد مسائل و مشکلات سازمانی ابراز نظر نمیکنند و با بی تفاوتی از کنار

---

<sup>۱</sup> . Organizational Silenc

مسائل می‌گذرند چه به صورت عمدی و چه به صورت سهوی سازمان با پدیده سکوت سازمانی مواجه می‌باشد.

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد. به رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده‌های شایع در سازمانها درآمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند که این به نوبه خود می‌تواند کاهش‌دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود (اکار، ۲۰۱۸).

تعریف اولیه از سکوت، این مفهوم را معادل با وفاداری می‌دانستند و بر این فرض بودند که اگر هیچ‌کس درباره نگرانی‌های خود اظهار نظر نکند، هیچ مسأله اشتباهی وجود ندارد، همان طور که در ضرب المثل قدیمی سکوت نشانه رضایت است، عنوان می‌شود سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره‌ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آنهایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند؛ تعریف کرده‌اند.

سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست، بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد، سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است. امروزه این مفهوم نیز در سازمان کاربرد پیدا کرده است و به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن افراد ایده‌ها، نظرات، پیشنهادها و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمدا رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات و

<sup>1</sup> Akar

فرآیندهای جدید خواهد شد، این رفتار فردی می‌تواند به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که سکوت سازمانی گفته می‌شود.

در سالهای ۳۲-۱۹۲۷ مجموعه‌ای از آزمایش‌ها در مورد «محیط‌های کاری سازمان» در تأسیسات هائورن منطقه نیروگاه برق غربی انجام شد که نام خود را به تحقیقات داد و به «تحقیقات هائورن» معروف شد. نتایج آزمایش هائورن نشان داد که نگرشها و رفتارها نسبت به کارکنان مهم‌تر از دستمزدها و جوایز دریافتی در قبال کار تلقی می‌شود. همچنین مشخص شد که سازمانها نظامهای اجتماعی هستند و انسان مهم‌ترین عامل در این نظام است. با افزایش رقابت، تحولات تکنولوژیک و جهانی شدن در سالهای اخیر، سازمانها به کارمندی نیاز دارند که به راحتی نظرات خود را بیان کنند، ایده‌های اصلی را مطرح نمایند و کسانی باشند که توانایی ارائه پیشنهادها و خلاقانه‌ای را داشته باشند. در حالی که سکوت در گذشته به عنوان یک نگرش سازگاری دیده می‌شد، می‌توان گفت که چنین نگرشی ممکن است امروز به عنوان یک واکنش یا رفتار منفی و نامناسب در سازمانها دیده شود. سکوت سازمانی مانع بهبود و تغییر سازمانی می‌شود و اجازه تغییرات مناسب در سازمان را نمی‌دهد.

سکوت سازمانی را پنهان کردن یا بیان نکردن ایده‌هایی توصیف می‌کنند که ممکن است پتانسیلی برای تغییر عملکرد سازمان داشته باشند. کارکنانی که ایده‌های جدید را به ارمغان می‌آورند و آنها را به محصولات تبدیل می‌کنند، ارتباط مستقیمی با کیفیت سازمانهای دولتی دارند. علاوه بر این، همبستگی منفی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در بسیاری از تحقیقات یافت شده است. کارکنان می‌دانند حقیقت در مورد مشکلات چیست، اما آنها، جرأت نمی‌کنند آن حقیقت را با مافوق‌های خود صحبت کنند. نتیجه آن «سکوت سازمانی» و ناتوانی در یادگیری و تغییر است. مدیران از بازخورد منفی می‌ترسند و رد می‌کنند و تمایل دارند به مخالفت‌ها پاسخ منفی بدهند. تصمیم‌گیری متمرکز با فقدان بازخوردهای غیررسمی و رسمی رو به بالا وجود دارد. این امر، برای کارمند، منجر به احساس ارزشگذاری نشدن، عدم اعتماد، کاهش انگیزه و رضایت، کناره‌گیری و گردش مالی و همچنین «خرابکاری/ انحراف» و استرس می‌شود.

نتایج فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد آنها یکی از عناصر حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود و کیفیت این نتایج، به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمانها، باید پاسخگو بوده و سازمان را در تلاطم‌های از طریق مشارکت، بیان عقاید و تفکرات جدید و سهیم کردن دیگران یاری کند. همچنین مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان، هم برای عملکرد سازمانی و هم برای توانمندسازی آنها ضروری است، زیرا کارکنان به عنوان منبع تغییر و نوآوری در سازمان محسوب می‌شوند. وجود شرایط مساعد و مناسب برای این همکاری باعث می‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی انتقادات و دیدگاههای خود را در رابطه با معضلات سازمان بیان کرده و بدین ترتیب، اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. متغیرهای متعددی در کیفیت این عملکرد منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند و یکی از این متغیرهای مهم که نظر محققان را اخیراً در تحقیقات به خود جلب کرده، متغیر سکوت سازمانی است. مطابق با نظر محققان، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمانها منجر به شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی گردید(ژو و همکاران، ۲۰۲۵).

در ادبیات نوین مدیریت، مدیریت سرمایه‌های انسانی از جمله مفاهیمی است که بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است، شاید دلیل اهمیتش نیز به مهم بودن سرمایه انسانی بستگی داشته باشد. زیرا سرمایه‌های انسانی در بین سایر سرمایه‌ها از ارزش و اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. سرمایه انسانی تنها سرمایه‌ای است که با مصرف علاوه بر اینکه کاهش نمی‌یابد بلکه بر اساس تجربی که کسب می‌نماید اثر فزاینده‌ای نیز خواهد داشت.

## یافته‌ها

شاخص‌های رفتار سکوت معلمان از مطالعات انجام شده استخراج شد. که در جدول شماره ۱ نمایان شده است.

جدول ۱: ابعاد و شاخص‌های رفتار سکوت سازمانی معلمان (کردفیروزجایی، ۱۳۹۵)

| کد انتخابی    | کد محوری  | کد باز   |
|---------------|---|--|
| سکوت موافق    | تسلیم شدن معلم در برابر شرایط موجود در اثر احساس ناتوانی در ایجاد تغییر و یا بی‌فایده دانستن بیان | سرکوب ایده‌های خود و در مقابل، موافقت منفعلانه معلم با آنچه دیگران می‌گویند و انجام صرف دستورات دریافتی.<br>سکوت و سازش معلمان وفادار با شرایط فعلی، با انگیزه ایجادنشدن زمینه برای گروه‌های سودجو با امید بهبود شرایط.<br>خاموشی معلم و تکرار نکردن سؤال بعد از چند مرحله سؤال کردن و پاسخ دریافت نکردن.<br>گوش دادن و یادداشت برداری صرف معلمان در جلسات، مگر در صورت جانداختن مطالبی از جانب سخنران.<br>حرف نزدن و اظهار نظر نکردن معلمان در محیط مدرسه و برقراری ارتباط بین آن‌ها در حد سلام و علیک. |
| سکوت تدافعی   | سکوت معلم به دلیل ترس از پیامدهای بیان، به منظور دفاع از خود                                      | ماندن معلم در کلاس در زنگ تفریح و سرگرم کردن خود با دانش آموزان و دفاع از حق خود با سکوت.<br>اظهار نظر محدود معلم به خاطر ترس از دست دادن امنیت شغلی کم گرفتن نمره ارزشیابی، ترفیع نگرفتن، منتقل شدن به جاهای سخت، افزایش حجم کار و...<br>اظهار نظر محدود معلم به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی (از دست دادن حمایت و منزلت شدن، برچسب منفی خوردن).  |
| سکوت رابطه‌ای | سکوت معلم در جهت رعایت حال دیگران و   | پنهان کردن مشکلات از جانب معلم در جهت رعایت ادب و فروتنی و حفظ اسرار دیگران.<br>پیشنهاد صرف ایده‌های خوشایند در جهت منافع همکاران و نادیده گرفتن بقیه ایده‌ها.   |

|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
| چشم پوشی از مسائل و رعایت حال همکاران.   | چشم پوشی از مسائل |   |
| پوشش دادن و پنهان کردن مشکلات و حتی ممانعت از بیان دیگران برای جلوگیری از افزایش حجم و سختی کارها.                                       | سکوت کاسب گرایانه | پیگیری صرف منافع خود و حفظ حالت سکوت، مگر در فرصت‌های معین                      |
| توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصطلاحاً تبدیل شدن به «معلم کاسب» و سکوت در برابر مشکلات. |                   |   |
| سکوت برخی معلمان برای دستیابی به امتیاز فردی (دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی و...) و جست و جوی فرصتی برای بده بستن.              |                   |   |
| عبور ساده از مسائل به دلیل نارضایتی از میزان حقوق و تلاش معلم برای تأمین مالی خود از طریق شغل دوم.                                       |                   |   |
| ضعف استقبال از معلم منتقد و منزوی شدن آن‌ها و دریافت برچسب معلم سخت گیر و نمره نده.  | آوای خاموش        | بیان معلم منزوی و خاموشی دیگران به دلیل همناو نبودن با منافع یا جو گروهی و جمعی |
| نادیده گرفتن و بررسی نکردن پیشنهادات و بیانات ثبت شده معلمان در برگه‌های صورت جلسات از نظر امکان پذیری و اجرا.                           |                   |   |
| نبود گوش شنوا برای انتقادات و دغدغه آموزشی و تربیتی معلمان اظهار نظرکننده.   |                   |   |

با توجه به جدول بالا، چهار بعد رفتار سکوت، با یافته‌های پژوهش‌های قبلی منطبق است که در جدول حاضر با توجه به شاخص‌های بومی متناسب مدارس داخلی تبیین شدند. بعد پنجم رفتار سکوت، دیدگاهی جدید نسبت به رفتارهای خاموش است که با توجه به اظهار نظرهای خبرگان آموزشی ایجاد شد. جدول، نشان دهنده ابعاد رفتار سکوت و انگیزه اصلی این رفتارهاست.

جدول ۲: ابعاد رفتار سکوت معلم (کرد فیروز جایی، ۱۳۹۵)

| ابعاد رفتار | انگیزه اصلی رفتارها  |
|-------------|--|
| سکوت        | رفتار سکوتی ناشی از تسلیم در برابر شرایط موجود و پذیرش آن احساس ناتوانی در ایجاد تغییر |
| سکوت        | به منظور محافظت از خود حاصل ترس از پیامدهای بیان مسائل و راه                           |
| تدافعی      | حل‌ها و یا دادن اطلاعات و ایده‌ها  |
| سکوت رابطه  | تمایل به کمک و همکاری و رعایت حال دیگران   |
| ای          |  |
| سکوت        | پیگیری منافع خود با تزویر و حفظ حالت سکوت و عدم بیان موثر در                           |
| کاسب        | مقابل مشکلات   |
| گرایانه     |  |
| آوای        | بیان معلم منزوی و خاموشی دیگران به دلیل همنا نبودن با منافع                            |
| خاموش       | یا جو گروهی و جمعی   |

بعد اول شامل **سکوت موافق** است. در این بعد، معلم به این دلیل که فکر می‌کند نمی‌تواند با حرف زدن تغییری ایجاد کند، تسلیم و مطیع شرایط می‌شود و سکوت می‌کند؛ با این امید که روزی شرایط بهتر شود. می‌توان گفت این نوع رفتار سکوت یکی از ویژگی‌های معلمان وفادار است که با پنج شاخص «سرکوب ایده‌های خود و درمقابل، موافقت منفعلانه معلم با آنچه دیگران می‌گویند و انجام صرف دستورات دریافتی»، «سکوت و سازش معلمان وفادار با شرایط فعلی، با انگیزه ایجادنشدن زمینه برای گروه‌های سودجو با امید بهبود شرایط»، «خاموشی معلم و تکرار نکردن سؤال بعد از چند مرحله سؤال کردن و پاسخ دریافت نکردن»، «گوش دادن و یادداشت برداری صرف معلمان در جلسات، مگر در صورت جانداختن مطالبی از جانب سخنران» و «حرف نزدن و اظهار نظر نکردن معلمان در محیط مدرسه و برقراری ارتباط بین آن‌ها در حد سلام و علیک» شناسایی شد.

بعد دوم سکوت تدافعی است که نشان دهنده نوعی از رفتارهای سکوت است که معلم برای محافظت از خود ایجاد می‌کند و به خاطر اجتناب از پیامدهای منفی بیان و برای دفاع از خود ساکت می‌ماند. این بعد با شاخص‌های «ماندن معلم در کلاس در زنگ تفریح و سرگرم کردن خود با دانش‌آموزان و دفاع از حق خود با سکوت»، «اظهار نظر محدود معلم به خاطر ترس از دست دادن امنیت شغلی (کم گرفتن نمره ارزشیابی، ترفیع نگرفتن منتقل شدن به جاهای سخت، افزایش حجم کار و...)» و «اظهار نظر محدود معلم به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی (از دست دادن حمایت و منزوی شدن، برچسب منفی خوردن)» شناسایی شد.

بعد سوم سکوت رابطه‌ای است که در آن معلم به نفع همکاران خود و برای ملاحظه حال آن‌ها ساکت می‌ماند و از خیلی مسائل چشم‌پوشی می‌کند. این بعد با سه شاخص «پنهان کردن مشکلات از جانب معلم در جهت رعایت ادب و فروتنی و حفظ اسرار دیگران»، «پیشنهاد صرف ایده‌های خوشایند در جهت منافع همکاران و نادیده گرفتن بقیه ایده‌ها» و «چشم‌پوشی از بسیاری مشکلات و مسائل از جانب معلم به دلیل رودربایستی و رعایت حال همکاران» تبیین شد.

بعد چهارم سکوت کاسب‌گرایانه است. در این بعد، معلم به نفع خود از شرایط استفاده می‌کند و سکوت را تداوم می‌بخشد که با چهار نشانگان «پوشش دادن و پنهان کردن مشکلات و حتی ممانعت از بیان دیگران برای جلوگیری از افزایش حجم و سختی کارها»، «توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصطلاحاً تبدیل شدن به معلم کاسب و سکوت در برابر مشکلات»، «سکوت برخی معلمان برای دستیابی به امتیاز فردی (دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی و...) و جست‌وجوی فرصتی برای بده بستن» و «عبور ساده از مسائل به دلیل نارضایتی از میزان حقوق و تلاش معلم برای تأمین مالی خود از طریق شغل دوم» شناسایی شد.

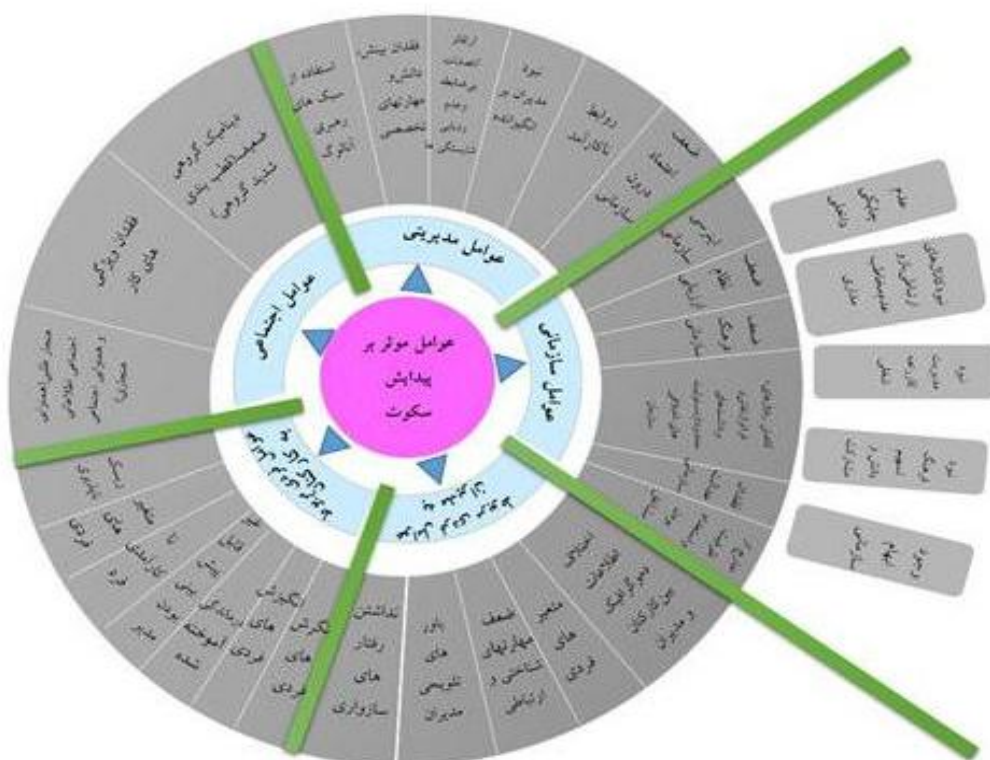
سکوت معلم به معنی نداشتن آوا و بیان نیست؛ بلکه به این معناست که معلم در مورد مسائل و راه‌حل آن‌ها می‌داند؛ ولی ترجیح می‌دهد که حرفی نزند. زیرا فکر می‌کند که

با بیان خود نمی تواند هیچ تغییری ایجاد کند و کسی به گفته ها بها نمی دهد؛ یا می ترسد که اگر در مورد این مسائل حرفی بزند، باز خورد بدی برای او داشته باشد؛ یا در جهت منافع و مصلحت همکاران خود چیزی نمی گوید؛ یا در جهت منفعت رساندن به خود بیشتر سکوت می کند؛ برخی هم هستند که بیان می کنند ولی کسی صدای آن ها را نمی شنود. مدرسه محیطی است که انتظار می رود افراد در آن در مسیر رشد و تکامل قرار گیرند و ماهیت کار معلم باید بر بیان و روشنگری مبتنی باشد نه بر خاموشی و سکوت مخرب؛ در نتیجه باید جوی وجود داشته باشد که با ایجاد فضای تفاهم و ارتباط مؤثر، سکوت معلمان شکسته شود و امکان بیشتری برای شنیدن حقیقت به وجود آید.

اگر معلمان مشارکت بیشتری در تصمیم گیری ها داشته باشند و این ادراک در آن ها به وجود آید که نظرات و ایده های آن ها برای پیشبرد امر تعلیم و تربیت مهم است و همچنین فرادستان به نیاز های آن ها نیز در کنار تحقق اهداف و مقاصد آموزشی توجه دارند، همه این عوامل می تواند در کاهش رفتارهای سکوت معلمان و در نتیجه جلوگیری از پیامدهای متعاقب آن مؤثر باشد. برای تحقق این امر، مدیران باید به دنبال ایجاد راهبردهایی از جمله استفاده از سبک های مشارکت جویانه، ایجاد و تقویت مجاری ارتباطی مناسب، پیگیری ایده ها و اظهار نظرهای مؤثر معلمان، تشویق و تقویت یادگیری جمعی از طریق به ارتباط گذاشتن تجارب، مهارت ها، شکست ها و اشتباهات و انجام کار به صورت گروهی باشند. همچنین یکی از راه های کاهش این رفتارها می تواند انتخاب و به کارگیری شایسته مدیران و معلمان در جایگاه های خود باشد، زیرا فردی که تخصص ندارد، خیلی از اظهار نظرها و ایده ها را متوجه نمی شود؛ در این صورت احتمال رد و نادیده گرفتن آن ها بیشتر می شود. از نتایج پژوهش حاضر می توان در دوره های آموزش ضمن خدمت برای مدیران مدارس و در دوره های آموزشی مدیریت رفتار سازمانی استفاده کرد و از طریق ایجاد شناختی مؤثر در این زمینه در جهت ایجاد فضایی مناسب تر برای مشارکت بیشتر معلمان در پیشبرد مسائل مربوط به مدرسه و همچنین حفظ سلامت روانی آن ها گام برداشت.

## عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان

اگر قصد براین است که عملکرد شغلی دبیران توسعه یابد، ضروری است عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت معلمان شناسایی و رفع گردد. لذا با توجه به نقش غیر قابل انکار و مخرب سکوت سازمانی در مباحث 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.



شکل ۱: الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان (شش پری و

مومنی مهمویی، ۱۴۰۰)

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، خارج 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 کارراه‌شغلی، 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 پیش‌بینی 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 (همنویایی اجتماعی اطلاعاتی و هم‌نویایی اجتماعی هنجاری) می‌توانند مبنایی در پیدایش سکوت سازمانی معلمان می‌باشد.

## پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان

هدف اصلی مدرسه ایجاد و بهبود مستمر فرآیند یاددهی و یادگیری است. در این میان معلمان مدرسه نقشی اساسی در رسیدن به این هدف و تحقق اثربخشی مدارس دارند لذا باید به رشد و افزایش خودآگاهی آنها در کنار دیگر عوامل توجهی خاص داشت. در صورتی که با توجه به وضعیت موجود، مشاهده برخی رفتارها در بین معلمان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی جامعه مدرسه، به عنوان مانع در نظر گرفته می‌شوند یکی از این رفتارها، پدیده سکوت سازمانی معلمان در محیط آموزشی است که می‌تواند مبتنی بر دلایل مختلف باشد.

از نظر موریسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تصمیم‌گیری در مورد مشارکت در صدا یا تداوم سکوت، به ویژه زمانی که به صورت جمعی در نظر گرفته می‌شود، می‌تواند پیامدهای قابل توجهی برای سازمانها و افراد در پی داشته باشد. اگر افراد پیشنهادات و نگرانی‌های خود را به اشتراک نگذارند، عملکرد سازمانها آسیب می‌بیند و آنها فرصت‌های اصلاح مسائل و دستیابی به ایده‌های جدید را از دست می‌دهند. بررسی پدیده سکوت، عواملی که باعث ایجاد آن می‌شوند و شناخت پسایندهای منفی آن، از جمله راه‌های است که می‌تواند راه‌گشای مدیران و دست‌اندرکاران برای رسیدن به اثربخشی بیشتر مدارس باشد. پژوهش حاضر می‌تواند با استفاده از روش کیفی ابعاد و نشانگرهای بومی متغیر پیشایندها و پسایندهای سکوت معلمان را شناسایی کرده و آن دسته از عواملی که تقویت‌کننده سکوت معلمان در مدارس است را تبیین کرده و در نهایت، پیشنهادهایی در جهت

ایجاد دیدی مناسب در مورد توانایی‌ها و صلاحیت‌های معلمان و نحوه ارتباط مناسب ارائه دهد که به ترغیب بیشتر رفتارهای مشارکتی، فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد فضایی مناسب جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌ها منجر شود.

هدف از پیشایندهای سکوت سازمانی در پژوهش حاضر، آن دسته از علل و عواملی است که باعث به وجود آمدن رفتار سکوت سازمانی معلمان در محیط مدرسه می‌گردد. این دلایل وابسته به عوامل گوناگونی است که در مدرسه می‌تواند با منابع و جهات گوناگونی از جمله، رفتارها و نگرشهای فرادستان، همکاران، زمینه و بافت مدرسه‌ای که معلم در آن کار می‌کند و یا دیگر موارد، مرتبط باشند که در انگیزه‌های معلمان در ایجاد رفتارهای خاموش و سکوت آمیز اثرگذار هستند. شناسایی این موارد می‌تواند در ایجاد جو سازمانی سالم در مدرسه و در نتیجه پیشبرد اهداف آن بسیار راهگشا باشد. پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان شامل ۴۱ نشانگر می‌باشد. نشانگرهای به دست آمده به عنوان نشانگرهای پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در ستون کدهای باز جدول زیر نشان داده شدند.

جدول ۳: پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در بعد سطح مدیریت ارشد

(کردفیروزجایی و همکاران، ۱۴۰۰)

| کد انتخاب | کد | کد باز |
|-----------|----|--------|
|-----------|----|--------|

محوری

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| تأکید اصلی بر برنامه‌های درسی متمرکز، با اولویت دادن به نتایج آزمون هاست تا اثربخشی و بهبود مداوم    | جهت گیری کوتاه مدت          |
| تأکید اصلی مدرسه بر مدیریت زمان حال و حفظ وضع موجود است، تا حرکت در جهت فعالیت‌های آینده‌نگر.        |                             |
| تأکید اصلی مدرسه بر روش‌های پاسخ محور و نمره مدار است، به جای تاکید بر روش‌های مساله مدار.           |                             |
| مسیر ارتقاء شغلی نامشخص و ضعیف برای معلمان در مدرسه.   | سطح مدیریت ارشد             |
| تمایل ضعیف معلمان و مدیران مدرسه به دانش افزایی بعد از گذشت مدتی از جذب یا به کارگماری.              |                             |
| ضعف در گزینش فرد اصلح برای حرفه معلمی و مدیریتی با توجه به اهداف مدرسه و نیاز دانش‌آموزان.           | گزینش و ارتقای نیروی انسانی |
| ضعف در به کارگماری معلم با مدرک و رشته متناسب با مقطع تحصیلی مدرسه.                                  |                             |
| احساس توانایی و نفوذ پایین و شناخت ضعیف معلم از حقوق و تاثیر خود در پیشرفت مدرسه.                    |                             |
| ضعف در اطلاع رسانی به موقع به معلمان در مورد ماموریت، اهداف و پیشرفت‌های مدرسه.                      | ارتباط یکطرفه               |
| تصمیم‌گیری مدیران فرداستی با توجه به شناخت اندک از وضع موجود مدرسه.                                  |                             |
| جلساتی که با معلمان برگزار می شود معمولاً بیشتر حالت اطلاع رسانی را دارد تا استفاده از نظرات معلمان. |                             |
| نادیده گرفتن بسیاری از ایده‌ها و راه حل‌ها، به دلیل ضعف در توانایی مالی مدرسه.                       | بعد مالی                    |
| نارضایتی معلم از میزان حقوق دریافتی به عنوان یکی از دلایل عدم تمایل به ابراز ایده.                   |                             |
| عدم تشویق مالی برای پیشنهاد دهنده به عنوان یکی از دلایل عدم تمایل معلم به ابراز ایده.                |                             |

| کد انتخابی    | کد محوری     | کد باز  |
|---------------|--------------|---|
|               | ساختار       | اعتماد پایین مدیر و معاونین به معلمان و اعمال کنترل مستقیم.                                   |
|               | مدرسه        | تمرکز زیاد در تصمیم گیری و استفاده کمتر از رویه های مشورتی و مشارکتی.                         |
|               | عوامل سازمان | استفاده بیشتر از ساز و کارهای سلسله مراتبی و منفعل، به جای استفاده از سازوکارهای پویا و فعال. |
|               | خطا          | وجود مقررات دست و پاگیر به عنوان مانعی بر سر راه دستیابی مدرسه به اهداف خود. ضعف مدرسه در     |
|               | مشی          | زمینه وجود قوانین و مقررات حمایتی از منتقدین.   |
|               | سازمانی      | اجرای سیاست های از قبل تعیین شده (توجیه اجرای بخش نامه) بدون توجه به نیاز واقعی دانش آموزان   |
|               | اقدامات      | اجتناب از بازخورد پایین به بالا از جانب مدیران و معاونین (مدرسه یا اداره) از روی خجالت، ترس و |
|               | مدیریتی      | آسیب پذیر بودن  |
| عوامل مدیریتی |              | مجازات نمادین منتقدین (از جانب سرپرستان مدرسه).   |
|               |              | تخصیص کارهای مدرسه بین معلمان و تلقی این امر به عنوان مشارکت دادن آنان در کار از جانب مدیر.   |

|                |  |
|----------------|--|
| باورهای مدیران | باور و تلقی مدیران مدرسه از توافقی و دنباله‌روی به عنوان نشانه‌های سلامت سازمانی و پرهیز از گونه اختلاف‌نظر. |
|                | تلقی و تعبیر مدیر یا معاونان مدرسه از بازخورد اطلاعات از جانب معلمان به آنها، به عنوان تهدید.                |
|                | وجود این نگرش و باور در بین مدیران که "مدیران در مورد مسائل مدرسه بهتر از معلمان می‌دانند"                   |
|                | تلقی مدیران از فرد اظهار نظرکننده و منتقد به عنوان افراد ناراحت، غیرمتعهد و در دسر- ساز.                     |

جدول ۵: ابعاد و نشانگرهای پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در بعد عوامل زمینه اجتماعی مدرسه

| کد انتخابی | کد محوری                      | کد باز  |
|------------|-------------------------------|---|
|            | ادراک بی عدالتی               | عدم استقبال و قدردانی از دستاوردهای علمی و پژوهشی معلمان وجود نابرابری و تبعیض در رفتار مدیران با معلمان مختلف.<br>ضعف در شناسایی و قدردانی از معلم مسئول نسبت به معلم کم کار و غیر مسئول احساس تبعیض معلم در مقایسه خود با کارکنان سازمان‌های دیگر (میزان حقوق، ساعات کار مفید و..)                    |
|            | جو عدم اعتماد و بدبینی        | جو اعتماد متقابل ضعیف بین معلم با مدیر و معاونین و معلمان با یکدیگر در مدرسه پایبندی کم مدیران به تعهدات خود در قبال معلمان<br>عدم ثبت پیشنهادات ارائه شده به اسم خود فرد پیشنهاد دهنده،<br>عدم انجام کاری خاص در بین همکاران و یا انجام ساده‌ترین کارها در برخورد با مسائل،<br>به دلیل پرهیز از در دسر |
|            | عوامل زمینه اجتماعی           | پرهیز مدرسه از انتقاد و اظهار نظر در مقابل بازرسان و مسئولان اداره، به منظور جلوگیری از دریافت برچسب مدرسه معترض  |
|            | خرده جو پنهان کاری            | وجود نگرش مشترک "آهسته آمدن و آهسته رفتن و پیشبرد کارها و اهداف از طریق سکوت" به عنوان ویژگی غالب سیستم مدرسه<br>گرایش به سکوت و مخفی کاری در بین همکاران در مورد مسائل احتمالا مربوط به سیاست برای پیشگیری آسیب احتمالی.<br>ضعف در ارتباط غیر رسمی و صمیمیت بین معلمان و مدیر و معاونین مدرسه          |
|            | روحیه ضعیف در کار تیمی و جمعی | تلقی و برداشت همکاران از انتقادات و پیشنهادات به عنوان دخالت در کار دیگران<br>سعی و تلاش صرف برخی همکاران در جهت تحقق اهداف فردی و توجه کمتر به اهداف جمعی مدرسه  |



## بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش پدیده‌ای است آشکار یا نهان که در تمام ارکان و نهادهای اجتماعی جای دارد و از راه تأثیرات متقابل در کل نظام اجتماعی نفوذ می‌کند که هدف آن پرورش نیروی انسانی مورد نیاز جامعه است که در عصر حاضر نقش تأثیرگذار آن پررنگ و کاملاً محسوس است و در این بین کارکنان شایسته و انعطاف پذیر این امکان را برای سازمانها فراهم می‌سازند تا با برنامه‌ریزی درست و بهینه موجب افزایش بهره‌وری و بالندگی سازمان خویش شوند، چرا که کارایی و اثربخشی هر تغییر و تحولی در هر نظام اداری بستگی به نوع عملکرد نیروی انسانی آن دارد. یک مدیر مجرب و دارای دانش و بینش کافی و مدیریتی می‌تواند با استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی خویش، زمینه رشد و ارتقا کارکنان خود را فراهم آورد و موجب تحولات مؤثرتری در نظام اداری شود و بهره‌وری سازمان خویش را افزایش دهد، اما وجود برخی از نگرشهای منفی در رابطه بین مدیران و کارکنان مانع از تحقق چنین امری می‌گردد به طوری که بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند که سازمانهای آنان از کانالهای ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند و مدیران همواره سعی در کنترل مداوم کارکنان خود را دارند و یکی از باورهای آنان این است که کارکنان افرادی غیرقابل اطمینان هستند که فقط در راستای مصالح خویش تلاش می‌کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی‌توان آنها را از این کار برحذر داشت و باید گفت که این درجه از عدم اطمینان مدیران در تعیین سطح اعتماد سازمانی مؤثر است زیرا مدیران آغازگر تعاملات و ارتباطات درون سازمانی هستند و سطحی از اعتماد که در رفتار و اقدامات آنها ظاهر می‌شود، می‌تواند میزان اعتماد را در سازمان تحت شعاع قرار دهد. از این رو، عدم اعتماد بین کارکنان و مدیران موجب می‌گردد تا کارکنان رغبت چندانی به مشارکت در مسائل سازمانی از خود نشان ندهند و راه سکوت را در پیش گیرند. البته سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز هست که می‌تواند زمینه ساز بروز پیامدهای خطرناکی هم چون غیبت از کار، جابه جایی و دیگر رفتارهای نامطلوب در محیط سازمان گردد. به طور کلی، سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در یک سطح سازمانی ایجاد می‌شود و هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌گردد که این پدیده سکوت سازمانی» نام دارد. بنابراین، افرادی که در این

جو سکوت فعالیت می‌کنند، مسائل حوزه‌های وظیفه مربوط به خودشان را خود تدبیر کرده و از تعامل سخت میان این فضای بسته غفلت می‌ورزند و در نتیجه مسائل را تنها در محیط خصوصی مورد بحث قرار می‌دهند که این موضوع می‌تواند موجب تقویت جو نارضایتی می‌گردد. هم‌چنان که آرجیس بیان می‌کند که هنجارهای قدرتمند و رویه‌های تدافعی مانع از گفتن احساسات یا دانسته‌ها از سوی افراد می‌شود به طوری که اغلب کارکنان تمایلی به گفتن حقیقت به مدیر و یا سرپرستانشان ندارند. لذا این واکنش رفتاری باعث به وجود آمدن عواملی مانند کاهش انگیزه، فقدان تعهد و عدم رضایت شغلی در سازمان می‌گردد. در حقیقت، باورهای ضمنی مدیریت و سرپرستان از جمله عوامل مهمی است که در ایجاد فضای سکوت در میان کارکنان نقش موثری ایفا می‌نمایند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های مصاحبه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

این مقاله هیچ کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده و تمامی مراحل پژوهش با هزینه شخصی نویسنده صورت گرفته است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسند، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش کمال تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## منابع فارسی

- کرد فیروزجایی، فهیمه و زین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۰). تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
- کرد فیروزجایی، فهیمه و زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۵). جلوه‌های سکوت معلم در مدرسه: یک پژوهش کیفی. *مدیریت مدرسه*، ۴(۲)، ۸۵-۶۹.

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

Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.

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.

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. *The leadership quarterly*, 26(5), 763-774.

Zou, J., Zhu, X., Fu, X., Zong, X., Tang, J., Chi, C., & Jiang, J. (2025). The experiences of organizational silence among nurses: a qualitative meta-synthesis. *BMC nursing*, 24(1), 31.

## Organizational Silence in Educational Environments

Mahvash Sheybani

### Abstract

**Introduction and goal:** The aim of this study is to investigate organizational silence in educational environments.

**Research Methodology:** The method of this study was descriptive of the library type. Using internal and external databases, research and studies in the field under study were searched and studied. The data were categorized and coded, and the results were recorded in researcher-made tables.

**Findings:** The main goal of the school is to create and continuously improve the teaching and learning process. In the meantime, school teachers play a fundamental role in achieving this goal and realizing the effectiveness of schools, so special attention should be paid to their growth and increase in self-awareness along with other factors. In the event that, considering the current situation, some behaviors among teachers are considered as obstacles to the social capital of the school community, one of these behaviors is the phenomenon of organizational silence of teachers in the educational environment, which can be based on various reasons. If the goal is to develop the professional performance of teachers, it is necessary to identify and eliminate the factors affecting the occurrence of teacher silence. Therefore, considering the undeniable and destructive role of organizational silence in important issues such as change and development, organizational health, employee motivation, and its prevalence in today's organizations, it seems necessary to address such issues professionally.

**Conclusion:** Organizational silence of teachers is a serious obstacle to improving job performance, educational development, and organizational health. Identifying and eliminating the factors affecting this phenomenon is considered essential and professional for achieving school goals.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Voice, Education

---

<sup>1</sup> PhD Student, Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.  
Mahvash.sheybani66@gmail.com