

عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان

مهوش شببانی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰

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 پایگاه‌های اطلاعاتی 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 مبنی 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.

کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی، آوای سازمانی، آموزش

^۱ دانشجوی دکترا، مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

Mahvash.sheybani66@gmail.com

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از پیش به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت و پایداری در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند. در این میان، تعامل سازنده میان کارکنان و مدیریت، انتقال آزادانه اطلاعات، و ابراز دیدگاه‌ها و نگرانی‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء بهره‌وری، نوآوری، و یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. با این حال، یکی از موانع جدی در مسیر تحقق این اهداف، پدیده‌ای است که با عنوان سکوت سازمانی شناخته می‌شود. سکوت سازمانی، به عنوان امتناع آگاهانه یا ناآگاهانه کارکنان از بیان نظرات، انتقادات و دغدغه‌های خود در خصوص مسائل سازمانی، پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر عملکرد و سلامت سازمانی داشته باشد. این مفهوم که نخستین بار در ادبیات علوم اجتماعی در قرن بیستم مطرح شد، از اوایل قرن بیست و یکم به صورت جدی وارد حیطه پژوهش‌های مدیریت رفتار سازمانی شده و مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. علیرغم شیوع بالای سکوت در بسیاری از سازمان‌ها، ادبیات پژوهشی موجود در این زمینه هنوز در حال گسترش و توسعه است و نیاز به مطالعات عمیق‌تر و گسترده‌تر احساس می‌شود. وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، بازخوردهای منفی از سوی مدیران، و فضای فرهنگی بسته از جمله عواملی هستند که به عنوان زمینه‌سازان اصلی این پدیده شناخته می‌شوند. در چنین شرایطی، درک ابعاد و پیامدهای سکوت سازمانی و شناسایی عوامل زمینه‌ساز آن، می‌تواند گامی مؤثر در جهت بهبود ارتباطات سازمانی و توسعه فرهنگ مشارکت‌پذیر در محیط‌های کاری باشد.

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 (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). 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. در تعاریف اولیه، سکوت معادل وفاداری تلقی می‌شد و این‌گونه پنداشته می‌شد که اگر افراد درباره‌ی نگرانی‌های خود اظهارنظری نکنند، به معنای نبود مشکل یا نارضایتی است؛ همان‌طور که در ضرب‌المثل قدیمی «سکوت نشانه رضایت است» نیز بازتاب یافته است. از این منظر، سکوت کارکنان نوعی خودداری آگاهانه از انتقال دیدگاه‌های صادقانه و واقعی آنان نسبت به وضعیت و رویدادهای سازمان به افرادی است که توان تأثیرگذاری بر شرایط را دارند. با این حال، سکوت تنها به معنای حرف نزدن نیست. این پدیده می‌تواند نمودهایی چون ننوشتن، حضور نیافتن، نشنیدن، و حتی نادیده گرفتن داشته باشد. حتی اظهارات یا نوشته‌هایی که فاقد اعتبار، سندیت یا تأثیر واقعی هستند نیز نوعی از سکوت به حساب می‌آیند، چرا که در عمل مانع از جریان آزاد و مؤثر اطلاعات در سازمان می‌شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۵).

در ادبیات معاصر، «سکوت سازمانی» رفتاری تلقی می‌شود که طی آن کارکنان از بیان ایده‌ها، دیدگاه‌ها، پیشنهادهای یا حتی افشای آگاهانه رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی در سازمان خودداری می‌کنند. این نوع رفتار، اگرچه در ابتدا ممکن است فردی باشد، اما با گذر زمان می‌تواند به یک هنجار جمعی در فضای سازمانی تبدیل شود و پدیده‌ای فراگیر به نام «سکوت سازمانی» شکل دهد. این پدیده، یکی از موانع اساسی در مسیر بهبود عملکرد، نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات و فرایندهای سازمانی به شمار می‌رود. در فاصله سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲، مجموعه‌ای از مطالعات درباره محیط‌های کاری در تأسیسات هائورن شرکت برق غربی انجام شد؛ پژوهش‌هایی که بعدها به «تحقیقات هائورن» شهرت یافتند. نتایج این تحقیقات نشان داد که نگرش‌ها و رفتارهای سازمان نسبت به کارکنان، اهمیت بی‌شتری از دستمزد یا پاداش‌های دریافتی دارند. همچنین آشکار شد که سازمان‌ها در واقع نظام‌های اجتماعی هستند و نقش انسان در این نظام‌ها کلیدی و تعیین‌کننده است. با توجه به گسترش رقابت، تحولات فناوری، و روند جهانی شدن در سال‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از گذشته به کارمندی نیاز دارند که به راحتی نظرات خود را بیان کنند، ایده‌های نوآورانه ارائه دهند و توانمندی مشارکت در حل مسائل را داشته باشند. در حالی که در گذشته سکوت به‌عنوان نوعی سازگاری یا نشانه وفاداری تلقی می‌شد، امروزه چنین رفتاری می‌تواند به عنوان واکنشی منفی و بازدارنده در برابر توسعه و پویایی سازمانی در نظر گرفته شود. سکوت سازمانی نه تنها مانعی در مسیر تغییرات مثبت به شمار

¹ Zou et al

می‌آید، بلکه موجب توقف جریان نوآوری و رشد در سازمان خواهد شد (اکار، ۲۰۱۸).

سکوت سازمانی به معنای خودداری کارکنان از بیان یا اشتراک‌گذاری ایده‌هایی است که ممکن است پتانسیل ایجاد تحول و بهبود در عملکرد سازمان را داشته باشند. در محیط‌های کاری، کارکنانی که قادرند ایده‌های نوآورانه ارائه دهند و آن‌ها را به راه‌حل‌ها یا محصولات قابل اجرا تبدیل کنند، نقش مؤثری در ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان‌های دولتی ایفا می‌نمایند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ای منفی وجود دارد. به عبارت دیگر، هرچه سکوت سازمانی در میان کارکنان بیشتر باشد، میزان تعهد آنان به سازمان کاهش می‌یابد. در بسیاری از موارد، کارکنان به خوبی از مشکلات سازمانی آگاه‌اند، اما به دلایل مختلفی از بیان صریح آن‌ها خودداری می‌کنند. این امر، که می‌توان آن را به «سکوت سازمانی» تعبیر کرد، مانع از یادگیری سازمانی و اجرای تغییرات مؤثر می‌شود. یکی از دلایل بروز این سکوت، ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی و واکنش‌های تدافعی آن‌ها نسبت به مخالفت‌ها است. همچنین، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان، و نبود سازوکارهای مؤثر برای انتقال بازخوردهای رسمی و غیررسمی از پایین به بالا، شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن کارکنان احساس می‌کنند ارزش‌گذاری نمی‌شوند، مورد اعتماد قرار ندارند، و انگیزه‌ای برای ابراز نظرات خود ندارند. پیامدهای این وضعیت می‌تواند شامل کاهش رضایت شغلی، افزایش تمایل به ترک سازمان، و حتی بروز رفتارهای انحرافی یا تخریبی باشد. در این میان، عملکرد منابع انسانی و نتایج حاصل از آن یکی از عناصر حیاتی در موفقیت سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع ایجاد مزیت رقابتی پایدار، باید در موقعیتی قرار گیرند که بتوانند با مشارکت فعال، ارائه ایده‌های نو، و همکاری با سایر اعضای سازمان، در مواجهه با چالش‌ها نقش‌آفرینی کنند. مشارکت مؤثر کارکنان، نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه در توانمندسازی آنان نیز نقش بسزایی دارد، چرا که کارکنان در چنین فضایی به عنوان عاملان تغییر و نوآوری تلقی می‌شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۵). سکوت سازمانی در میان معلمان یکی از چالش‌های پنهان اما تأثیرگذار در نظام‌های آموزشی است. این پدیده زمانی شکل می‌گیرد که معلمان به دلایل مختلف از بیان دیدگاه‌ها، نقدها و پیشنهادهای خود

^۱ Akar

خودداری می‌کنند. شناسایی عوامل مؤثر بر پیدایش این سکوت، گامی مهم در جهت ارتقاء تعامل، بهبود تصمیم‌گیری و توسعه حرفه‌ای در محیط‌های آموزشی محسوب می‌شود.

یافته‌ها

شاخص‌های رفتار سکوت معلمان

در محیط‌های مدرسه‌ای، معلمان به عنوان نیروهای کلیدی تحول، اگر به دلایل گوناگون از بیان دیدگاه‌ها، نقدها و پیشنهادهای خود خودداری کنند، نظام آموزشی دچار ایستایی و کاهش کیفیت خواهد شد. در این راستا، کردفیر و جایی (۱۳۹۵) در پژوهشی نظام‌مند به شناسایی ابعاد و شاخص‌های رفتار سکوت سازمانی در میان معلمان پرداخته و آن را در قالب پنج بُعد اصلی دسته‌بندی کرده است.

موافق

این بُعد، نشان‌دهنده تسلیم منفعلانه‌ی معلم در برابر شرایط موجود است. در این حالت، معلم از بیان ایده‌ها و مخالفت‌ها خودداری کرده و تنها به موافقت ظاهری با نظرات دیگران اکتفا می‌کند. احساس ناتوانی در ایجاد تغییر یا بی‌فایده دانستن اظهار نظر، انگیزه‌ی اصلی این رفتار است. از شاخص‌های این نوع سکوت می‌توان به عدم پیگیری سوالات بی‌پاسخ، حضور منفعل در جلسات، و کاهش ارتباطات اجتماعی در محیط مدرسه اشاره کرد.

تدافعی

در این شکل از سکوت، معلم به دلیل ترس از پیامدهای بیان نظرات، از ابراز عقاید خود خودداری می‌کند. این ترس می‌تواند شامل ترس از کاهش امنیت شغلی، افت در ارزشیابی، انتقال به محیط‌های کاری نامطلوب یا حتی طرد اجتماعی باشد. هدف از این سکوت، محافظت از خود در برابر تهدیدات احتمالی است. محدود شدن در اظهارنظرها و نگرانی از منزوی شدن، از جمله شاخص‌های اصلی این بُعد به شمار می‌روند.

رابطه‌ای

این بُعد، سکوتی است که معلم به منظور رعایت ادب، فروتنی و حفظ روابط اجتماعی اتخاذ

می‌کند. در چنین شرایطی، فرد از بیان مشکلات یا نقد دیگران خودداری می‌کند تا موجب ناراحتی، کدورت یا سردی روابط نشود. شاخص‌هایی مانند چشم‌پوشی از اشتباهات همکاران، طرح نکردن مشکلات برای جلوگیری از افزایش حجم کار، و پنهان‌سازی مسائل به دلیل رودربایستی، از جمله مصادیق این نوع سکوت هستند.

کاسب‌گرایانه

در این حالت، سکوت معلم با هدف کسب منافع شخصی یا حرفه‌ای انجام می‌شود. معلم ممکن است برای دریافت امتیازات خاص، فرصت‌های شغلی بهتر یا ارتقای جایگاه، از ابراز دیدگاه‌های نقادانه و چالشی پرهیز کند. حفظ فرصت‌های مالی، تلاش برای جلب تقدیر و امتیاز و پرهیز از مسائل حاشیه‌ساز به امید کسب منافع، از شاخص‌های این بُعد محسوب می‌شود.

خاموش

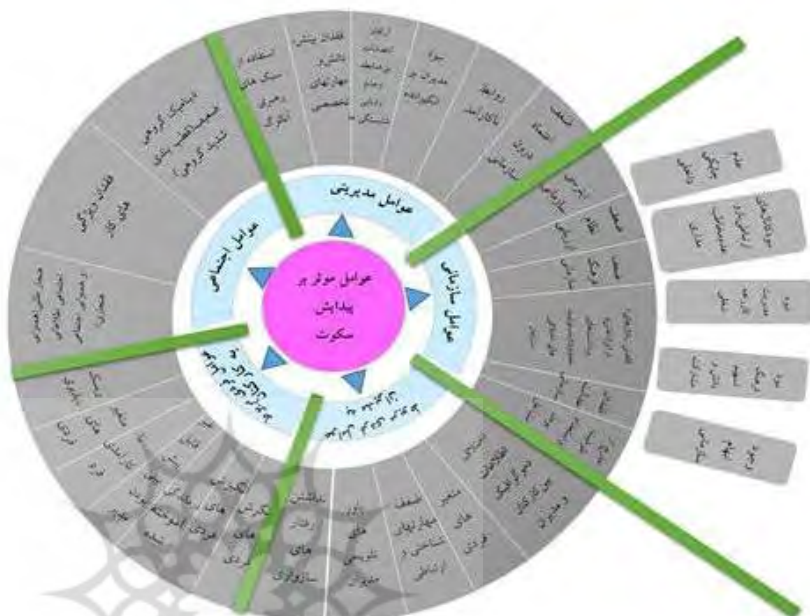
این بُعد، به نوع خاصی از سکوت اشاره دارد که در اثر بی‌توجهی مداوم مسئولان به صدای معلمان شکل می‌گیرد. در این وضعیت، معلم به تدریج دلسرد شده و از بیان نظرات خود خودداری می‌کند، چرا که بارها تجربه بی‌نتیجه بودن اظهارنظر و عدم توجه به پیشنهادات را داشته است. انفعال سازمان در بررسی پیشنهادات، نبود گوش شنوا برای نقدهای سازنده و طرد معلمان منتقد، از شاخص‌های مهم این بُعد هستند. در مجموع، این پنج بُعد رفتاری، نشان‌دهنده‌ی انگیزه‌های گوناگون معلمان در سکوت‌ورزی هستند؛ از ناتوانی و ترس گرفته تا محافظه‌کاری، منافع شخصی و ناامیدی از سیستم. توجه به این ابعاد می‌تواند به مدیران مدارس و سیاست‌گذاران آموزشی کمک کند تا با فراهم آوردن بستری ایمن، باز و پاسخگو، زمینه‌ی بیان آزادانه‌ی نظرات معلمان و شکستن چرخه‌ی سکوت سازمانی را فراهم آورند.

جدول ۱: ابعاد رفتار سکوت معلم (کردفیروز جایی، ۱۳۹۵)

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

عوامل موثر 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 حرفه‌ای ضروری به نظر می‌رسد.



شکل ۱: الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر پیدایش سکوت سازمانی معلمان (شش پری و مومنی، 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 هسته ای 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 هسته ای، 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.

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 مبنی بر دلایل مختلف باشد.

از نظر موریسون^(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 نشانگرهایی می‌باشد. پیشایندهای سکوت سازمانی معلمان در سطح مدیریت ارشد به عواملی اطلاق می‌شود که باعث می‌شود معلمان در محیط‌های آموزشی سکوت اختیار کنند و نظرات و ایده‌های خود را بیان نکنند. این پیشایندها می‌توانند در چندین زمینه مختلف ظاهر شوند.

تأکید بر برنامه‌های درسی متمرکز با اولویت دادن به نتایج آزمون‌ها: این نوع تمرکز باعث می‌شود که معلمان بیشتر بر روی نتایج کوتاه‌مدت تمرکز کنند و کمتر به نیازهای بلندمدت آموزشی و توسعه حرفه‌ای خود اهمیت دهند. این امر می‌تواند باعث شود معلمان احساس کنند که نظرات و ایده‌های آنها در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

تأکید بر حفظ وضعیت موجود: زمانی که مدیریت بر حفظ وضعیت فعلی تأکید می‌کند و از ایجاد تغییرات در روش‌ها یا برنامه‌ها اجتناب می‌شود، معلمان ممکن است احساس کنند که هیچ فضایی برای ابراز نظرات و پیشنهادات خود وجود ندارد.

ضعف در انتخاب افراد با توجه به اهداف مدرسه: هنگامی که افراد برای نقش‌های آموزشی و مدیریتی انتخاب می‌شوند بدون توجه به نیازها و اهداف مدرسه، ممکن است معلمان احساس کنند که نظرات و تخصص آنها در فرآیندهای انتخابی نادیده گرفته می‌شود، که می‌تواند به سکوت منجر شود.

ضعف در ارتباطات: هنگامی که ارتباطات درون مدرسه ضعیف است و اطلاعات به معلمان به‌طور شفاف و مؤثر منتقل نمی‌شود، معلمان ممکن است احساس کنند که مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های مدرسه کم‌اهمیت است و به سکوت گرایش پیدا کنند.

ضعف در شفافیت حقوق و مزایا: اگر معلمان احساس کنند که از نظر مالی و حرفه‌ای تحت فشار هستند و حقوق و مزایای آنها به‌طور مناسب تامین نمی‌شود، احتمالاً سکوت خواهند کرد و از ابراز نظرات خود خودداری می‌کنند.

کمبود انگیزه‌های مالی برای پیشنهادات: زمانی که معلمان متوجه می‌شوند که پیشنهادات آنها نمی‌تواند منافع مالی یا حرفه‌ای خاصی برایشان به همراه داشته باشد، ممکن است از ارائه ایده‌ها و نظرات خود منصرف شوند.

عدم تشویق برای بیان ایده‌ها: زمانی که مدرسه یا مدیریت از معلمان به‌طور مستقیم برای ارائه ایده‌ها و نظرات خود تشویق نمی‌کند و تنها از نظرات خود استفاده می‌کند، این می‌تواند باعث سکوت معلمان و کاهش مشارکت آنان در فرآیندهای آموزشی شود. این پدیده‌ها می‌توانند به سکوت سازمانی در مدارس منجر شوند و در نتیجه تأثیرات منفی بر کیفیت تدریس، ارتباطات درون مدرسه و جو حرفه‌ای بگذارند. (کردفیروز جایی و همکاران، ۱۴۰۰).

بحث و نتیجه‌گیری

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 انعطاف‌پذیر 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. هم چنان 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 نویسنده، 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

شش پری، لیدا و مومنی مهموئی، حسین. (۱۴۰۲). سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت

اسلامی، <https://civilica.com/doc/1679107>

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؛ پوراکبر، حسن و عباسیان، حسین (۱۳۹۷). تدوین مدل عوامل مؤثر

بر سکوت سازمانی با استفاده از رویکرد ترکیبی مطالعات/هبردی ورزش و جوانان، ۱۷(۴۱)

۲۱۴:۱۸۷.

منابع انگلیسی:

- 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 Sheybani¹

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

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