طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی

❖ عباس قائد امینی هارونی ❖مهرداد صادقی ده چشمه ❖ حسین دشتی عسکری ❖ محمدعلی گشمرد ❖علی مراد خسروی

صحفه: ۷۲-۴۸

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی است. پژوهش حاضر ازجمله پژوهش‌های کیفی است، از نوع نظریه داده بنیاد است. و مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی بود و داده‌های موردنیاز از طریق مصاحبه عمیق با ۲۵ نفر از اساتید که با روش نمونه‌گیری نظری نمونه‌ها انتخاب‌شده بودند،گردآوری شد. داده‌ها با مصاحبه عمیق نیمه ساختمند ، جمع‌آوری، و هم‌زمان با رویه‌های تفضیلی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ به روش استروس و کوربن، تجزیه و تحلیل شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها زیر عناوین شرایط علی، پدیده محوری،راهبردها ، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که در مرحله اول ۷۷۷ کد اولیه به دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم به ۴۴۴طبقه تبدیل و درنهایت ۷۵مقوله اصلی استخراج شد که هرکدام زیر مقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، پدیده محوری،راهبردها ، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت.

کلیدواژه‌ها: : سکوت سازمانی، نظریه داده بنیاد، اعضای هیئت‌علمی ، دانشگاه آزاد اسلامی

۱.دکترای مدیریت و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارسان، چهارمحال بختیاری، ایران.
۲.استادیار،دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان)،اصفهان،ایران.
۳.دکترای مدیریت و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر،بوشهر، ایران.
۴.دانشجوی دکترای الهیات و معارف اسلامی،دانشکده زبان ادبیات فارسی،دانشگاه ازاداسلامی واحد تهران مرکز،تهران،ایران.
۵.دکترای حقوق خصوصی، مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارسان، چهارمحال بختیاری، ایران.

■دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶ ■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و در حال تغییر مشتریان، تمرکز بیشتر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان، از کارمندانشان می‌خواهند هرچه بیشتر ابتکار عمل داشته باشند، نظراتشان را بیان کنند و مسئولیت‌پذیر باشند. به‌عبارتی‌دیگر، محیط، همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به‌گزینش می‌زند و در مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری دهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند، حکم خروج خود را از گردونه رقابت امضاء می‌کنند.بنابراین، سازمان‌ها به‌منظور بقا به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهیم کردن داده‌هایشان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای هدف‌ها و باورهایشان ایستادگی کنند خود را به‌راحتی ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی را خلق کنند(Çimen & Karadağ, 2019: 5).

این در حالی است که بسیاری از کارکنان از سهیم کردن دیگران در داده‌ها و دانش شان خودداری می‌کنند؛ ممکن است این باور در آن‌ها شکل‌گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به‌احتمال‌زیاد، به‌عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد شوند و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد. افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتمادبه‌نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان نیز وجود دارد .بااین‌حال، برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند .به‌این‌ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی می‌گویند(Hassani & et al., 2018: 100)

امروزه سازمان‌های موفق بخش عظیمی از توفیق خود را مرهون خدمات نیروی انسانی متفکر و توانمند هستند. علی‌رغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آن‌ها تأکید دارد. اما شواهد و نتایج پژوهش‌ها، حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به دلیل عدم‌حمایت سازمان از شکوفایی استعدادهای آن‌ها است. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان درزمینهٔ خواسته‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آن‌ها سبب سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به‌نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود(Whiteside & Barclay.,2013: 255).

سکوت کارکنان برای سازمان‌ها به‌شدت مضر است و در بیشتر مواقع موج افزایش سطح نارضایتی بین آن‌ها می‌شود که خود را به‌صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. ازجمله پیامدهای دیگر سکوت کارکنان، از بین رفتن نوآوری، ضعیف شدن روحیه، ارائه خدمات معیوب و غیره است(Cınar et all., 2013: 320). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به‌منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل کرده و قدرت روحیه کار تیمی را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف به‌صورت تیمی که به بهبود عملکرد منجر می‌شود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند پژوهش‌های موریسون و میلیکن از این لحاظ که سکوت سازمانی از پیچیدگی‌های سکوت در سازمان پرده‌برداری می‌کند، نمونه‌ای از پژوهش‌های است که به بیان مخالفت‌ها می‌پردازد. یافته‌های پژوهش‌های آن‌ها می‌گوید که رهبری نباید همیشه کنترل مدیریتی و هدایتی به وجود آورد که عملکرد سازمانی و ارتباطات را ارتقا بخشد، در عوض رهبری و مدیریت ناکارآمد به پتانسیل مخفی اضافه می‌شود تا سکوت را به وجود آورد.

پژوهشگران مدعی‌اند که رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایط آشفته‌ای را به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه‌کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند، درنتیجه، این شرایط بازده‌های نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد سازمانی ضعیف تا تغییر و تبدیل زیاد کارکنان و فرصت‌های منتهی به شکست شده است(Perlow., 2003: 12). موریسون و میلیکن پژوهش خود را بر این اساس گذاشتند که با ۲۶۰ کارمند از ۲۲ سازمان مصاحبه انجام دهند .در پژوهش آن‌ها، دریافتند که بیش از ۷۰ درصد افرادی که در این پژوهش شرکت داشتند، بیان کردند که آن‌ها از این‌که درباره موضوعات و مشکلاتی روی آن‌ها و سازمانشان اثر می‌گذارد، صحبت کنند، احساس ترس می‌کنند. در بین بعضی از موضوعات اصلی که افراد از صحبت کردن درباره آن‌ها احساس ترس می‌کردند، روندهای تصمیم‌گیری، عدم صلاحیت مدیریتی، پرداخت حقوق نابرابر، ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد سازمانی ضعیف است. موریسون و میلیکن در پژوهش خود دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کرد. این عامل سببی ابتدا باعث ترس مدیریت از بازخورد منفی و سپس دریافت کارمند از عقاید پیچیده مدیریت درباره کارکنان است.

در مورد دومی، پژوهشگران این پژوهش عقاید نا آشکار درک شده مدیریت درباره کارکنان را شرح می‌دهد که شامل ادراک منفی‌ای است که کارکنان خودشیفته هستند، مدیریت می‌داند بهترین چیست، یکپارچگی خوب است و اختلاف عقیده داشتن بد است. موریسون و میلیکن در پژوهش‌های خود شامل

مقاومت کارکنانی و مدیریتی نسبت به دگرگونی‌های سازمانی در متن برنامه‌های دگرگونی سازمانی شکست‌خورده، می‌گویند یک گروه تمایل دارند که دیگران را به خاطر شکست‌ها مورد سرزنش قرار دهند ولی خودشان را سرزنش نکنند (Gaedamini Haruni & et al., 2019: 35).سکوت در اغلب سازمان‌ها رواج دارد و آموزش عالی 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 کارکنان دانشگاه‌ها تأثیری منفی بر تغییر و توسعه دانشگاه دارد و قدرت نوآوری و خلاقیت و بهره‌وری را از دانشگاه‌ها می‌گیرد. درحالی‌که شکستن سکوت، با ایجاد انگیزه در کارکنان دانشگاه، از به حاشیه رفتن نخبگان جلوگیری می‌کند و مانع فرار مغزها می‌شود و توفیق اعضای هیئت‌علمی در انجام وظایف و تعالی دانشگاه را به دنبال دارد که آثار آن در جامعه و حتی در سطح بین‌المللی پدیدار خواهد شد(Fahami & et al., 2018: 25).

برای پیشگیری از سکوت سازمانی باید ابتدا عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای آن و راهبردهایی مناسب برای پیشگیری از آن شناسایی شوند. اغلب پژوهش‌ها در حوزه سکوت سازمانی در سازمان‌های غیر آموزشی انجام‌شده و درباره سکوت سازمانی در سازمان‌هایی آموزشی پژوهش‌هایی کمی انجام‌شده است. بنابراین در پیشینه پژوهش در مورد سکوت سازمانی، الگویی جامع و کامل که پژوهشگران درباره آن ، اتفاق‌نظر داشته باشند، وجود ندارد. لذا پژوهش‌هایی محدودی که در دانشگاه انجام‌شده به سکوت کارکنان پرداخته و کمتر پژوهشی جامعی در مورد سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) وجود ندارد. در این راستا دغدغه اصلی این مسئله آن است که سکوت سازمانی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) که محل انسان‌پروری بوده و کنشگرانِ آینده‌ی سازمان‌ها را تعلیم می‌دهند، می‌تواند به‌عنوان یک عامل منفی در خلاقیت، نوآوری، اثربخشی، بهره‌وری ،کارایی ، عملکرد و توسعه در آن دانشگاه نقش داشته باشد و با پیشگیری از وقوع آن می‌تواند یک محیط ایمن و سالم شغلی ایجاد کند.

لذا اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)، به دلیل داشتن دیدگاه‌ها و نظرات و ایده‌های تخصصی و درک مستقیم مشکلات دانشگاه می‌توانند با ارائه این ایده‌ها، نظرات و دیدگاه‌های ارزشمند خود به شناسایی و رفع چالش‌ها و مشکلات دانشگاه کمک زیادی کنند. بنابراین با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و راهبرد مفیدی برای پیشگیری از سکوت سازمانی در اختیار مدیران دانشگاه، در

جهت پیشگیری از سکوت و از بین بردن پیامدهای مخرب آن ، ارائه خواهند داد. بنابراین، هدف کلی این پژوهش ارائه الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) است به‌طوری‌که این الگو سبب شود دانشگاه آزاد اسلامی با تبعیت از این الگو بهره‌وری را افزایش داده و سرمایه انسانی را در جهت ارتقاء روزافزون قرار دهد.به‌علاوه در این پژوهش سعی شده است تجارب اعضای هیئت‌علمی و دانشگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) از سکوت سازمانی مطرح‌شده و پیامدها ، علل و راهبردهای پیشگیری آن در قالب مفاهیم و مقوله‌های معنادار استخراج گردد درنتیجه سوالی‌که خاستگاه شکل‌گیری این پژوهش بوده این است که الگوی مناسب پیشگیری از سکوت سازمانی چیست؟ این الگو دارای چه مفاهیم و مقوله‌هایی است؟

پیشینه نظری

سکوت سازمانی

پیندر و هارلوس سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند(Perlow., 2003: 10). موریسون و میلیکان نیز سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند(Morrison & Milliken, 2000: 707).سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است :Harmanci Seren et all., 2018 (144).ابراز ایده‌ها(آوای سازمان) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمان) ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسد، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است، درحالی‌که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمان نیست در حقیقت تفاوت بین سکوت و آوا در سخن نگفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خود حفاظتی بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک‌مساعی با آن‌ها Çimen & Karadağ, 2019: 3)).

پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پژوهش‌های که درزمینه سکوت سازمانی انجام‌شده،پرداخته‌شده است و ازجمله این پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. Pirannejad & et al (2016) در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن‌که در بانک کشاورزی استان تهران و با روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم و مصاحبه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان به‌عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی قراردادند. قراردادند Enayati & et al. (2017) در پژوهشی با عنوان بررسی علل سکوت سازمانی در یک سازمان دولتی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و نمونه آماری ۱۸۱نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل اصلی موثربر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول :عوامل فردی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل دوم : عوامل سازمانی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل سوم :عوامل اجتماعی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل چهارم عوامل مدیریتی ایجادکننده سکوت سازمانی بود.(2018) Panahi در پژوهشی با عنوان فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران که با روش فرا تحلیل انجام دادند به این نتیجه رسیدند که متغیرهای هویت‌سازمانی، ارتباط اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و نگرش‌های مدیریتی بیشترین تأثیرگذاری بر سکوت سازمانی در سازمان‌های ایرانی داشته‌اند، همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی مثل کارآفرینی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، کارتیمی، حمله عاطفی و شادی در کار را به‌عنوان پیامدهای آن تحت تأثیر قرارداد. (Fahami & et all, 2018) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در ایران:مطالعه کیفی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها مؤثر بود و از بین آن عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت.

در پژوهشی (Gaedamini Haruni & et all, 2019) با عنوان فهم تجربهٔ سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری که با روش کیفی از نوع پدیدارشناسی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار مقولهٔ اصلی فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای آن نیز در قالب دو مقولهٔ اصلی طبقه پیامدهای

فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. در پژوهشی (Hassani & et all, 2018)با عنوان طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران که با روش کیفی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تمامی گویه ها معنی‌دار هستند و عوامل مربوط به اهداف دارای بیشترین توافق، بعدازآن عوامل فناوری، محیط درونی(اجتماعی فرهنگی)، فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار داشتند.(Ashrafi & et all, 2021) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی(مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی) که با روش گراند تئوری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان و یادگیری اجتماعی، ایجادکننده سکوت سازمانی بودند. (Gaedamini Haruni & et al,, 2022) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی تبیین سکوت سازمانی در سازمان‌های فرهنگی با رویکرد آمیخته اکتشافی (موردمطالعه : دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)) که با روش آمیخته انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل سکوت سازمانی در چهار مقولهٔ اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی در دوطبقهٔ عوامل سازمانی و عوامل فردی دسته‌بندی شدند.

مطالعات(Xu & et all, 2015)در حوزهٔ سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی پیش‌بینی کنندهٔ سکوت پیروان بود .طبق نتایج به‌دست‌آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار رهبر آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر می‌کرد .از سوی دیگر، در مطالعه‌ای که اخیراً انجام‌شده است.

در پژوهشی (Jahangir & Abdullah, 2017) با عنوان مروری بر عوامل زمینه‌ساز سکوت سازمانی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ‌سازمانی،ترس،سرزنش مدیران،عدم اعتمادبه‌نفس و عدم‌حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند. در پژوهشی (Harmanci Seren & et all, 2018) با عنوان سکوت سازمانی در پرستاران و پزشکان در بیمارستان‌های دولتی ترکیه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز این پدیده نقشی مهم داشتند.

در پژوهشی(2019) Çimen & Karadağ با عنوان رهبری معنوی ، فرهنگ‌سازمانی ، سکوت سازمانی و موفقیت تحصیلی مدرسه" به این نتیجه رسیدند که رهبری معنوی با سکوت سازمانی رابطه منفی معناداری داشت و فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان متغیر میان جی این رابطه را تعدیل می‌کرد.(Saeidipour & et all, 2021) در پژوهشی با عنوان نقش سکوت سازمانی و موبینگ سازمانی بر تمایل بر ترک شغل که با روش توصیفی

از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی و موبینگ سازمانی بر تمایل بر ترک شغل نقش مثبت داشتند. در پژوهشی(Atmaca, 2021) با عنوان بررسی رابطه بین رفتارهای سکوت سازمانی معلمان و هویت‌سازمانی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رفتارهای سکوت سازمانی معلمان با هویت‌سازمانی رابطه منفی داشت.

در پژوهشی(Çayak , 2021)با عنوان نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعات سازمانی در سازمان‌های آموزشی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی با شایعات سازمانی رابطه مثبت داشت و ریاکاری سازمانی این رابطه را میانجی کرد. پژوهش حاضر برای رسیدن به الگویی مدون به‌منظور پیشگیری از سکوت سازمانی انجام‌شده است وجود این الگو با ارائه راهبردهایی برای پیشگیری از سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن به مدیران دانشگاه کمک خواهد کرد تا به شکل اثربخشی به مقابله با سکوت سازمانی بپردازند.

اما در این میان مدل جامعی که عوامل مؤثر و راهبرهایی مناسب برای پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) شناسایی کرده باشد، ملاحظه نشد. پژوهش‌هایی پیشین اغلب با روش‌های کمی به بررسی یکی از ابعاد رفتار سازمانی با سکوت سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به بررسی تجربه مستقیم کارکنان از پدیده سکوت سازمانی پرداخته‌شده است ؛از طرف دیگر، این پژوهش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان خوراسگان که این مجموعه در خط مقدم پژوهش و تولید علم در کشور هستند و سرمایه‌های مالی و تجهیزات دانشگاه نمی‌توانند موجب موفقیت دانشگاه شوند بلکه این نیروی انسانی که در رقابت با سایر دانشگاه‌ها داخل کشور و خارج از کشور مهم‌ترین عامل محسوب می‌شود. و درک ارزش نیروی انسانی از سوی مدیران دانشگاه و تشویق آن‌ها در مشارکت فعالانه و حداکثری در بهبود عملکرد و بهره‌وری دانشگاه نقش مهمی ایفا می‌کند. در این صورت است که می‌توان سکوت سازمانی اساتید را شکست و آوای سازمانی را در دانشگاه شنید. ازاین‌رو شناخت مسیر تغییر و تحول و یادگیری سازمانی در محیط پیچیده دانشگاه ، مستلزم شناخت عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

باتوجه‌به هدف اصلی این پژوهش، که همان طراحی مدلی برای پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد، پژوهشگران دریافتند که روش پژوهشی مناسب جهت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، می‌بایست اکتشافی باشد تا قابلیت تأمین اهداف پژوهش را داشته باشد. اما

ازآنجاکه ابعاد و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی مشخص نبود، پژوهشگران نمی‌توانستند از روش کمی استفاده نماید و لذا می‌بایست از روش کیفی استفاده می‌شد. لذا باتوجه‌به این‌که پژوهشگران در این پژوهش درصدد ارائه الگو به‌منظور بازنمایی مفاهیم سکوت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان)است، روش پژوهش خود را از نوع کیفی از نوع داده بنیاد انتخاب نموده است. در این پژوهش از روش استراوس‌وکوربین استفاده‌شده است که مبنای انتخاب این‌روش را می‌توان نظام‌مند بودن این روش در انجام پژوهش‌های کیفی ذکر نمود.

ازآنجاکه هدف پژوهش، ارائه مدلی برای تشریح چگونگی شکل‌گیری سکوت سازمانی است، روش های‌دیگر نظریه داده بنیاد، مانند روش‌های ظاهر شونده و ساخت‌گرایانه نمی‌توانند به‌خوبی روش نظام‌مند استراوس و وربین،پژوهشگران را به هدف پژوهش رهنمون سازند؛ لذادرجهت‌دستیابی‌به‌مدل‌نظام یافته، باید از روش استراوس‌و کوربین استفاده می‌شد.

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این پژوهش ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) بودند که تجربه‌های عمیق سکوت سازمانی داشتند.که این مسئله از طریق سؤال‌های اولیه شناسایی شد. این افراد از دانشکده‌های مختلف انتخاب شدند.نمونه‌گیری این پژوهش از روش نظری می‌باشد. در این تحقیق کیفی برمبنای روش نمونه‌گیری هدفمند، ترجیح بر آن است که مواردی انتخاب شوند که جنبه‌های مختلف یک پدیده یا مشکل را نشان دهند. به این روش، نمونه‌گیری با حداکثر هدفمندی می‌گویند. مفهوم نمونه‌گیری نظری به این معناست که پژوهشگر افراد خاصی را انتخاب می‌کند چراکه آن‌ها می‌توانند به‌صورت هدفمند درک صحیحی از مسئله تحقیق و پدیده اصلی در مسئله ارائه کنند (Creswell., 2007: 125). حجم نمونه تا رسیدن به حالت اشباع ادامه یافت.

روایی و پایایی پژوهش

پژوهش حاضر به شیو ه ای طراحی‌شده است که بتواند یافته‌های موثقی در خصوص مدیریت رفتارهای انحرافی ارائه کند. برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها معیارهای پژوهش کیفی شامل اعتمادپذیری ، انتقال‌پذیری ، اتکاپذیری ، تصدیق پذیری ، راستی ، تطابق، فهم‌پذیری و عمومیت استفاده شد.

جدول (۲) روایی و پایایی بخش کیفی

معیارهای داده بنیاد	توضیحات
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده داده‌های پژوهش است	۱.هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۱۲ماه۲. مرور مصاحبه‌های مکتوب شد ه و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر۳.نظارت بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها توسط تیم پژوهش٤.مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت‌کنندگان باهدف پالایش بهتر یافته‌ها نتیجه:پالایش تفسیرها و بسط آن‌ها
فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	یافته‌های پژوهش در اختیار صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان و دانشگاهی قرار گرفت و تائید شد نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب‌نظران در مدل نهایی لحاظ شد
تصدیق پذیری:یافته‌های از مصاحبه شنوندگان برآمده و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است	۱.گوش دادن فعال از سوی پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه پژوهشگر جهت هدایت مصاحبه۲.بررسی مجدد مصاحبه‌ها و تفاسیر با مشارکت‌کنندگان۳.ارائه خلاصه‌ای از مدل به دو نفر از مشارکت‌کنندگان و دریافت دیدگاه‌های ایشان نتیجه:پالایش تفاسیر و توسعه آن‌ها.
راستی: تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است	۱.مصاحبه‌ها با حفظ محرمانگی به‌صورت حرفه‌ای و در فضای صمیمانه انجام شد.افراد مصاحبه‌شونده به‌صورت آزاد و به‌دوراز هرگونه فشار دیدگاه‌های خود را بازگو کردند۲.علاقه‌مندی مصاحبه شنوندگان به ادامه جلسه مصاحبه نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.
تطابق : یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد در ارتباط با پدیده تطبیق دارد	محقق شدن از طریق روش‌های استفاده‌شده در اتکاپذیری ،اعتمادپذیری ،تصدیق پذیری . نتیجه‌گیری:مقوله‌ها پالایش شد.پژوهش سمت پیدا کرد که ماهیت رفتارهای انحرافی در محیط کار را نشان می‌دهد.
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی موردبررسی را در خود جای‌داده‌اند.	۱.باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص دادن زمان کافی به آن‌ها از ماهیت پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار پرده برداشت۲.انجام دادن ۱۷ مصاحبه در مرحله کدگذاری باز و ۳ مصاحبه دیگر در مرحله کدگذاری انتخابی با افراد خبره۳.همه‌جانبه گرایی و کسب شواهد تقویت‌کننده از سطوح مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم٤.بهره‌گیری از روش نظری برای پی بردن به واقعیت پدیده نتیجه: تعدد مصاحبه‌ها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده نشان‌دهنده‌ی شناخت عمیق قابلیت‌های سازمانی و ابعاد مختلف آن است.
اتکاپذیری:ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته	در مصاحبه‌ها شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را درباره پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار بیان کردند نتیجه: پی بردن به تجربه‌های مصاحبه شنوندگان، صرف‌نظر از زمان وقوع
انتقال‌پذیری:قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش در موقعیت‌های مشابه دیگر	۱.نمونه‌گیری به‌صورت نظری انجام شد ۲.همه مصاحبه‌شوندگان عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی بودند

نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده ه از همه مصاحبه‌ها استخراج شد.

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد و ازآنجاکه شاخص کاپا برابر ۵۵۵ / ۰ و سطح معناداری آن کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود ، می‌توان ادعا کرد استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش بر اساس انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام‌شده است. ابتدا از متن مصاحبه این افراد ،با استفاده از کدگذاری باز مضامین(مفاهیم) استخراج‌شده است. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده در جدول(۲) نشان داده‌شده است.
پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد و استخراج مفاهیم با استفاده از کدگذاری باز،مفاهیمی که دارای بار معنایی مشترک بودند با استفاده از کدگذاری محوری، در مقوله‌های یکسان قرار داده شدند. بدین‌صورت تمامی مقوله‌ها تشخیص داده شد و پس‌ازآن به تشخیص پژوهشگران بر اساس مراحل مختلفی که در پژوهش ذکر شد انجام شدند. ابعاد شش‌گانه مدل مفهومی پژوهش حاصل شد که به‌صورت زیر تشریح می‌شود.

جدول۲. کدگذاری باز (استخراج مفاهیم)

گزاره‌های مصاحبه	مفهوم
افراد که در سازمان سکوت می‌کنند یکی حسادت همکاران و مدیران است که تمام انرژی خود را صرف می‌کنند که ببیند که همکار یا زیردست آن‌ها کاری نکنند که باعث بشود موقعیت آن‌ها در سازمان به خطر بیفتد. برای بالایی‌ها خودشیرینی کند و بخواهد جایگاه بالاتری در سازمان به خود اختصاص دهد و دیگری جوی همکاری در سازمان نیست و همه می‌خواهند کار خود را انجام دهند و مشکلات ایجادشده با آن‌ها کاری ندارد و دلشان نمی‌خواهد به‌صورت یک تیم عمل کنند. تا مشکلات زودتر حل شود	وجود حسادت بین کارکنان سازمان
	وجود چاپلوسی بین کارکنان
	عدم همدلی و همکاری بین کارکنان
	نبود امنیت شغلی در سازمان
مشکلات بیشتر می‌شوند و کسی برای حل آن‌ها کاری نمی‌کند و همه انتظار دارند مقامات بالاتر این مسائل را حل کنند و این مسائل کاری با آن‌ها ندارند و فقط کاری که به آن‌ها داده است باید انجام دهند و سازمان روزبه‌روز از کارایی آن کم می‌شود. کار تیمی در سازمان کمتر می‌شود و ارتباطات کارکنان کمتر می‌شود و که کارکنان مشکلات را می‌دانند ولی خودشان را به اون راه می‌زنند که مشکل وجود ندارد، که بخواهند، اظهارنظر کنند، ایده	کارکنان در سازمان احساس بی‌ارزشی می‌کنند
	کاهش اثربخشی سازمان

و یا طرحی بدهند که جلوی پیشرفت و ترقی سازمان را می‌گیرد. و کارکنان را از ادامه جستجوی برای یافتن مشکلات و مسائل و حل کردن آن‌ها در سازمان بازمی‌دارد. کارکنان در سازمان احساس بی‌ارزشی می‌کنند	کاهش کارایی سازمان
	عدم مشارکت کارکنان در حل سائل سازمان و ارائه نظر در سازمان
	جلوگیری از پیشرفت سازمان
قانون‌های دست‌وپا گیر که خود سازمان دارد. مدیران در رده‌های بالای سازمان کارهای می‌کنند و ایجاد می‌کنند که باعث سکوت می‌شوند. کارمندان فضول که به همه جای سازمان کاردارند و همه‌ای کارمندان سازمان را زیر نظر دارند که چه‌کار می‌کنند که خبرش را به مدیران اطلاع دهند.	وجود رهبری مخرب در سازمان
	سخن‌پراکنی و سخن‌چینی کارکنان درون سازمان نسبت به همکاران
	وجود قوانین و مقررات دست‌وپا گیر در سازمان

۱. شرایط علی:شرایط علی عامل اصلی به وجود آورنده پدیده موردمطالعه(سکوت سازمانی) است(استراوس و کوربین،۱۳۹۶: ۱۵۳). نتایج تحلیل مصاحبه‌ها با اعضای هیئت‌علمی در خصوص شرایط علی برای ایجاد سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد واحد اصفهان(خوراسگان) است. مقوله‌ها و مفاهیم ذیل آن در جدول ۳ تشریح شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

مفاهیم مشترک	مقوله
نبود امنیت شغلی، ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی، ترس از بازخورد منفی سیستم، عدم آموزش صحیح کارکنان در برخورد با اساتید، عدم انتشار اطلاعات مهم و حیاتی، نبود سیاست‌های تشویقی، عدم توجه دانشگاه به مشکلات اقتصادی، عدم اجرا نشدن ایده‌های قبلی، حل نشدن اشتباهات و خطاهای قبلی، پر کردن وقت اساتید با مسائل کم‌اهمیت،اجحاف در پرداخت پاداش در دانشگاه،عدم اعتماد سازمانی، وجود تبعیض در دانشگاه، نبود مهارت‌های ارتباطی،فرایندهای طولانی اجرای ایده، وجود سلسله‌مراتب زیاد،عدم مشارکت اساتید در امور دانشگاه، سانسور کردن ایده‌ها، وجود رهبری مخرب، وجود رهبری ژهرآگین، ترور شخصیت، وجود قلدری در محیط کار، وجود رفتارهای انحرافی در محیط کار، رویه تصمیم‌گیری متمرکز،فلات شغلی، نبود عدالت سازمانی، فقدان سیستم بازخورد،عملکرد ضعیف سازمانی، خروج اساتید از چرخه تصمیم‌گیری،سیاست‌های غلط دانشگاه در مورد اساتید، جوسازمانی تقویت‌کننده سکوت در دانشگاه، اجرا نشدن مطلوب مدیریت دانش، اجرا نشدن مطلوب مدیریت استعداد،ضعف در مدیریت منابع انسانی، پایین بودن رضایت شغلی، نبود سیستم رسیدگی به شکایات، سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف،وجود ساختار بوروکراتیک ، فقدان چشم‌انداز مشخص و روشن در دانشگاه، طراحی شغل نامناسب، نبود خلاقیت و نوآوری در دانشگاه،فقدان گرایش به کارآفرینی در دانشگاه، وجود اختلاف در بین اساتید، عدم گرایش به تغییرات سازمانی برای حفظ موقعیت فعلی، ارجحیت منافع شخصی، اتکا به اساتید پاره‌وقت و ، کاهش تعهد سازمانی، فرهنگ‌سازمانی تقویت‌کننده سکوت ، سکون شغلی، عدم شایسته‌سالاری، عدم تخصص گرایی و حرفه گرایی، وجود بدبینی سازمانی، عدم چابکی سازمانی،وجود ناامیدی سازمانی، ساختار گزارش دهی نامشخص، سیاست غلط در مورد سوت زنی،نبود تعلق سازمانی	عوامل سازمانی
نداشتن روحیه ریسک‌پذیری،وجود افکار منفی در مورد دانشگاه، عدم توانایی اساتید در وقف دادن خود با قوانین و مقرارت دانشگاه، بی‌حوصلگی در اثر روزمرگی، ترسو بودن، نداشتن اعتمادبه‌نفس، کم‌دانشی، نداشتن روحیه همدلی و همکاری، پایین بودن انگیزه شغلی، وجود نگرش‌های تقویت‌کننده سکوت سازمانی، وجود خودسانسوری، وجود تجربه‌های منفی از بیان ایده و نظر، انتظارات فراتر از چارچوب دانشگاه، عصبی بودن، فقدان ارتباط کلامی مناسب، نبود علاقه کاری،ناهماهنگی نیازها باکار، نگرانی از عدم پیشرفت، عدم وظیفه‌شناسی،	عوامل فردی

بی‌وجدانی در امور محوله، عدم جسارت،ناامیدی، کانون کنترل بیرونی، عدم شناخت از وظایف و اختیارات شغلی، ترس از بی‌توجهی مدیر، ترس از ابراز عقیده، ترس از خراب شدن وجه، ترس از انتقام یا تنبیه، نداشتن روحیه انتقادپذیری، وجود روحیه ظلم‌پذیری و پذیرش دیکتاتوری در اساتید، ایجاد تناقض بین افکار و عقاید اساتید، در قبال ارائه ایده هیچ منفعتی برای اساتید توسط دانشگاه ایجاد نمی‌شود، فرار اساتید از مسئولیت در دانشگاه، برداشت‌های نادرست اساتید نسبت به موضوعات دانشگاه، وجود شخصیت محافظه‌کار فردی اساتید	
خودرأی بودن و تک‌روی مدیران در تصمیمات و اجرا، خودبزرگ‌بینی و عدم احساس به مشورت و بازخورد، انتخاب مدیران از خارج از دانشگاه، عدم شایستگی مدیران، عدم تخصص در مدیران،بازخورد منفی مدیران به ایده‌ها، توجه زیاد به مجموعه خودی، باورهای مدیر به بی‌فایده بودن ایده‌های اساتید، صلاحیت پایین مدیر در بعد فرهنگی و اجتماعی، صلاحیت پایین مدیر در بعد مدیریت و رهبری، صلاحیت پایین مدیر در بعد فردی، صلاحیت پایین مدیر در بعد اقتصادی،نبود ارتباط صمیمی با اساتید،برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف،ضعف مهارت گوش دادن، عدم تفویض اختیار در دانشگاه،عدم رعایت شایسته‌سالاری، عدم اعتماد به اساتید، عدم نظارت مناسب از سوی مدیر در دانشگاه، مدیر در دانشگاه فقط به فکر منافع خود است، دخالت بی‌مورد مدیر در کارها که به او مربوط نیست، کم‌سوادی مدیر ، عدم به‌روز بودن اطلاعات مدیر، قابل پیش‌بینی نبودن مدیر در برخورد با ایده‌ها، خودنمایی مدیر در دانشگاه، وجود عقاید پنهان مدیر در دانشگاه، مدیر به هر شکلی در دانشگاه برای حفظ جایگاهش تلاش می‌کند، در دانشگاه هیچ‌کس غیر مدیر حق اظهارنظر ندارد، بداخلاق بودن مدیر در دانشگاه، دادن وعده مدیر و عمل نکردن، سوءاستفاده مدیر از جایگاهش، سوءاستفاده مدیر از ضعف اساتید، ضعف مدیر در تحمل نظرات مخالف اساتید، تلافی کردن مدیر در جواب بعضی از رفتارهای اساتید	عوامل مدیریتی
تمایل به همرنگ شدن با جماعت برای رشد و ارتقاء فردی در دانشگاه، حفظ اسرار و اطلاعات همکاران برای جلوگیری آسیب رساندن، ترس از پیامدهای اجتماعی برای اساتید،ت فشار اجتماعی برای جلوگیری از دادن ایده اساتید، وجود گروه‌های غیررسمی در دانشگاه، نبودن حس همکاری بین گرو ه های کاری و مدیران در دانشگاه، عدم‌حمایت گروه‌های کاری در دانشگاه از یکدیگر، عدم‌حمایت مدیر از گروه‌های کاری در دانشگاه، بی‌تفاوتی اساتید در سازمان نسبت خواسته‌های مدیر، عدم همنوایی با جمع، عدم تمایل به انتشار و تفویض مسئولیت،عدم مشورت پذیری در گروه‌های کاری	عوامل گروهی
بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر دانشگاه، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن اساتید ، وجود چاپلوسی بین اساتید، عدم دخالت و مشارکت اساتید در امور غیر مرتبط به آن‌ها ، سخن‌پراکنی و سخن‌چینی اساتید درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین اساتید، فرهنگ اکتساب شده توسط اساتید در بیرون از دانشگاه، ترس از پیامدهای فرهنگی برای اساتید، فرهنگ ایجادشده توسط مدیران قبلی، سوءاستفاده از دین توسط مدیران، ایجاد شایعات در مورد اساتید در دانشگاه، پیشرفت کارکنان درگرو سکوت، عدم وجود فرهنگ اندیشه ورزی و تبادل نظرات، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، عدم‌حمایت از اشتباهات، مسئولیت اشتباهات بر عهده فرد پیشنهاددهنده، وجود تبعیض قومیتی، عدم مدیریت تنوع فرهنگی در دانشگاه،ضعف نظام آموزشی، سطح دانش و سواد پایین کارکنان و مدیران دانشگاه، باورهای فرهنگی غلط، فاصله قدرت زیاد، یادگیری اجتماعی ضعیف، نبود مشوق‌های لازم در جامعه برای ابراز ایده، ضعف فرهنگی در شیوه انتقاد و بازخورد، نبود فضای فرهنگی در بیان نظرات، اعتقاد یا عدم اعتقاد به ارزش‌های حاکم در دانشگاه،ترس از برچسب خوردن، رقابت‌طلبی بیش‌ازحد،تفرقه‌افکنی، ارزشمند نبودن ایده‌ها و نظرات،سوءپیشینه فرهنگی ضعیف، وجود سخن‌چینی در اساتید	عوامل فرهنگی

۲. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای بیانگر ویژگی‌هایی ویژه‌ای هستند که بر پدیده‌ای دلالت می‌کند. به‌عبارت‌دیگر،محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد هستند که در آن‌ها کنش متقابل برای کنترل،اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد(استراوس و کوربین،۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول(۵) شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول٤. مفاهیم و مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

مفاهیم مشترک	مقوله
توسعه‌نیافتگی محیط خارج دانشگاه، محیط بیرونی ساده و ثابت، توجه زیاد به مشاوره‌های بیرون از دانشگاه، باورهای غلط اجتماعی، فرهنگ عدم اطمینان، عدم کنترل فرا سازمانی، کم‌رنگ شدن اعتقادات مذهبی، اشکال در قوانین و مقرارت و استانداردها،اعتقادات جامعه،عوامل اقتصادی ، عوامل سیاسی، سبک آموزش در جامعه، فرهنگ حاکم بر جامعه، پیچیدگی محیط،میزان بلوغ صنعت، سرعت تغییرات محیطی، میزان رقابت در صنعت	عوامل محیطی
میزان شباهت اساتید، عدم ثبات نیروی کار، مفهوم‌سازی جمعی، عدم به هم‌پیوستگی جریان کار، ناآگاهی اساتید از اهداف دانشگاه، عدم اطلاع اساتید از تغییرات سازمانی، عدم تبادل سازمان‌یافته بین اساتید، عدم رضایت از ارتباط بین اساتید	عوامل مؤثر بر ارتباطات
احساس شک و تردید نسبت به از دست دادن جایگاه کنونی- نبود ثبات در دانشگاه- احساس نبود آرامش و امنیت شغلی- احساس ترس از جایگزینی افراد توانمند-اعتقاد به دائمی بودن پست و جایگاه فعلی	ترس از دست دادن موقعیت کنونی
وجود قدرت‌های غیررسمی در دانشگاه- وجود لابی‌گری و مافیای قدرت در دانشگاه و اعمای نفوذ برخی از افراد در بین کارکنان	شبکه‌های قدرت
پایگاه اجتماعی خانواده-پایگاه اقتصادی خانواده- عدم احساس ناامنی روانی و عدم آرامش- عدم حظّ و لذت از زنده‌بودن وزندگی کردن- عدم احساس مسئولیت و تعهد- بدبینی و عدم اعتماد نسبت به دیگران- نیاز به جلب‌توجه و خودنمایی از طریق روش‌های نامطلوب	خانواده

۴..شرایط مداخله‌گر: شرایطی مداخله‌گر کلی و وسیع‌اند و بر چگونگی کنش/ کنش متقابل اثر منی گذارند(استراوس و کوربین،۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول(۶) شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد.

جدول ۵.مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

مفهوم	مقوله
تغییرات کلان در دانشگاه آزاد اسلامی، بحران کلان در دانشگاه آزاد اسلامی	تغییرات سازمانی کلان
ترجیح منافع فردی به منافع دانشگاه و همکاران، هرج‌ومرج در دانشگاه، نبود امکانات رفاهی در دانشگاه، درآمد پایین، دور زدن قوانین دانشگاه	قانون‌گریزی
حمله به همکاران یا سرزنش آن‌ها، استفاده از اطلاعات به‌عنوان یک ابزار سیاسی، ایجاد تصویری مطلوب از خود ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)، ستایش دیگران (موردتوجه و تفقد قرار دادن دیگران)، ائتلاف قدرت باهم پیمان‌های قوی، خود را به افراد بانفوذ مرتبط جلوه دادن، ایجاد شبکه‌ای حمایتی در داخل و خارج سازمان، مقابله‌به‌مثل، بدهکار کردن دیگران ازنظر اخلاقی	سیاسی بازی

۵. راهبردها: مقوله‌ها و محورهای موردنظر راهبردهایی برای کنترل و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در برخورد با مسائل ارائه می‌دهند(استراوس و کوربین،۱۳۹۶: ۱۵۵).در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها ، راهبردها استخراج‌شده است که در جدول (۷) نشان داده‌شده است.

جدول٦. مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

مفهوم	مقوله
رفتارهای حمایت گرایانه مدیر، رفتارهای عادلانه مدیر، رفتار خیرخواهانه مدیر، رفتارهای دین مدارانه مدیر، رفتار اعتماد محورانه مدیر، رفتار متعهدانه مدیر،رفتار مداراگرایانه مدیر، رفتار محترم مدرانه مدیر، رفتار توانمند سازانه مدیر	تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر
وظیفه‌شناسی، حمایت، خیرخواهی، احترام ،قانون مداری، صداقت، انتخاب سنجیده ، تعامل عالمانه، ارزیابی عادلانه	تقویت رفتارهای اخلاقی اساتید
پرورش استعدادهای موجود-آوردن استعداد جدید-ارتقای استعداد مناسب-نگه داشتن بهترین استعدادها- جابه‌جایی استعدادهای ضعیف -تشویق کارکنان- حمایت سازمانی- ایجاد الگوهای رفتاری موفق	تقویت خودباوری اساتید
شفافیت اطلاعاتی ، شفافیت مالی، شفافیت رویه‌ها و مسیرها پیشرفت شغلی	شفافیت سازمانی
افزایش آوای مطیع- افزایش آوای تدافعی- افزایش آوای نوع‌دوستانه	افزایش آوای سازمانی
تقویت ارزش‌های اخلاق کار اسلامی، توجه به تلاش و فعالیت‌های کارکنان، توجه به ارتباطات انسانی در اخلاق کار	تقویت اخلاق کار اسلامی
تقویت فرهنگ وفاداری، تقویت فرهنگ اطاعت، تقویت فرهنگ مشارکت وظیفه‌ای، تقویت فرهنگ مشارکت اجتماعی، ایجاد دوستی بین کارکنان، ایجاد اعتماد بین کارکنان، ایجاد هویت بین کارکنان	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
کانال‌های رسمی اطلاع‌رسانی، کانال‌های غیررسمی اطلاع‌رسانی	ایجاد کانال‌های اطلاع‌رسانی
رهبری اخلاقی، رهبری معنوی، رهبری موثق، رهبری اسلامی، رهبری مشارکتی	ایجاد رهبری مناسب در دانشگاه
مأموریت(اقدام به تحقق مأموریت، اشاعه مأموریت)، مالی(ایجاد منابع جدید درآمد،کاهش هزینه‌ها، استفاده بهینه از امکانات)، فرایندهای داخلی(مهارت و رفتارهای کاری، اقدام فرد به بهبود)، رشد و یادگیری(به اشتراک گذاشتن دانش و نوآوری،تسهیل فرایند رشد و یادگیری)، عملکرد اجتماعی(جلب رضایت ذی نفعان، ارائه تصویری مثبت)، عملکرد محیطی(حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و محیط زیستی،استفاده صحیح از منابع و انرژی)، مراجعه‌کنندگان(ارائه خدمات باکیفیت،برخورد مناسب، راهنمایی و آموزش و مشاوره،پاسخ‌گویی به نیازها و شکایات،ارائه تصویری مثبت)، اصلاح و بازنگری فرآیندها و سیستم ارزیابی	ارزیابی عملکرد اساتید
افزایش قابلیت‌های گردش اطلاعات و تجربیات- افزایش ظرفیت گردش اطلاعات و تجربیات- افزایش به‌کارگیری اطلاعات و تجربیات- افزایش مشارکت افراد در آموزش- افزایش نقش افراد دانش گر- جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی- ارتقای مبتنی بر شایستگی دانشی	افزایش گردش اطلاعات و تجربیات
افزایش صداقت- ادای تعهدات-ارتباطات دوجانبه- کیفیت همکاری-اعتماد متقابل	افزایش سرمایه اجتماعی اساتید
توجیه اولیه اساتید تازه استخدام‌شده- ملاقات‌های رودررو –جلسات گروهی	برقراری ارتباط مداوم و مستمر مدیر با اساتید
پاداش‌های باثبات،منصفانه و قابل اعتماد-ایجاد توانایی پیش‌بینی از طریق رواج ارتباطات باز و منظم-توانمند سازی و افزایش مشارکت کارکنان-تقویت گفتمان سازمانی و مشترک ساختن ارزش‌های دانشگاه-سهیم کردن کارکنان در تغییرات اجتماعی	افزایش اعتماد سازمانی

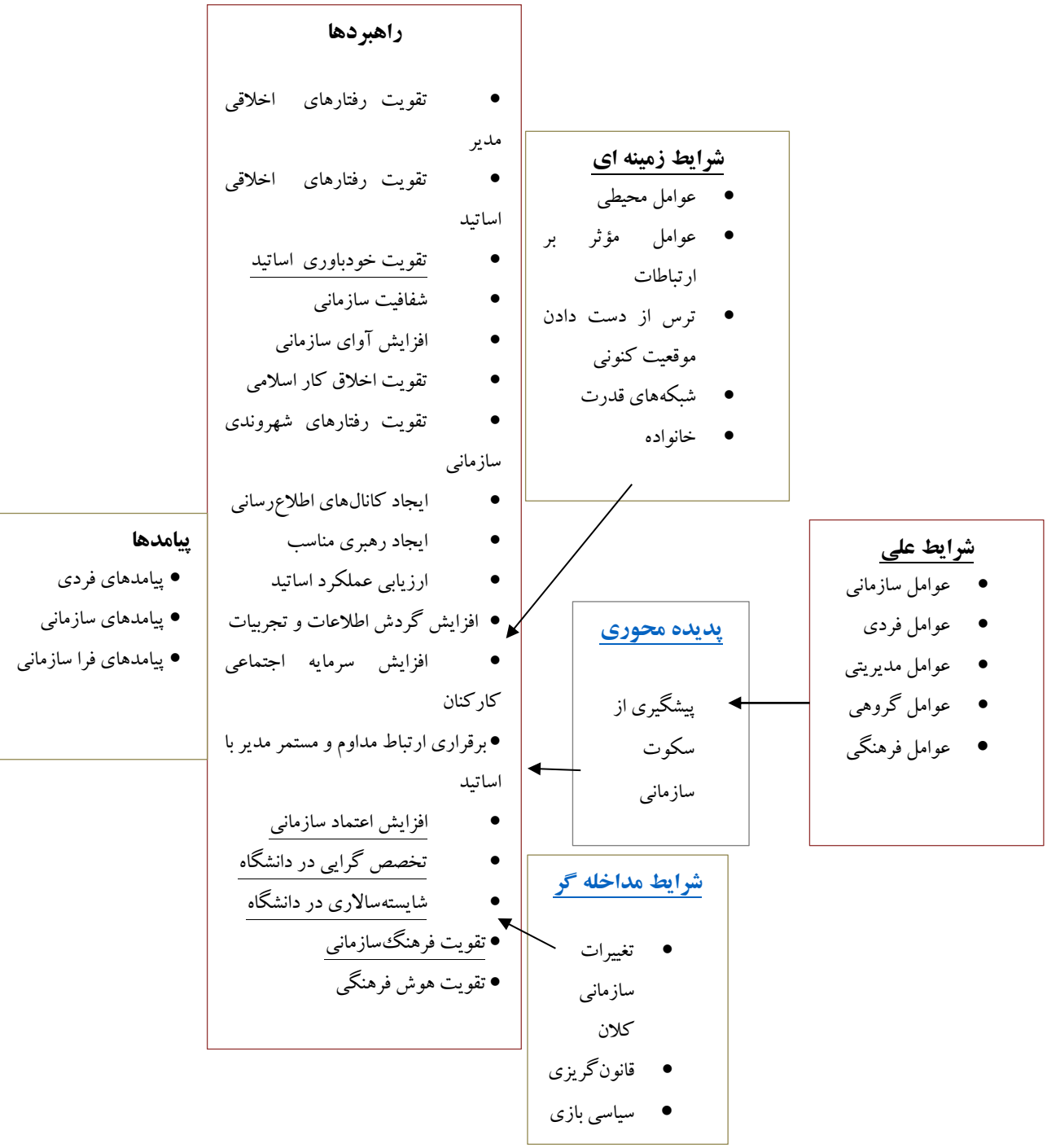
آموزش- استقلال داخلی-قضاوت- خدمات-فداکاری و عزت‌نفس- تحصیلات- شایستگی- حمایت	تخصص گرایی در دانشگاه
انسجام گروهی-هویت-انگیزش-ریسک پذیری-تاکید بر عمل- کار گروهی-ارتباطات-ثبات- تجربه- اهداف مشترک- نتیجه گرایی، تغییر فرهنگ‌سازمانی در جهت سازمان یادگیرنده،	تقویت فرهنگ‌سازمانی
شایسته‌سالاری مدیر- مدیر باتجربه و باسواد- مدیر مستقل- راهبردهای شایسته‌سالاری در سطح سیاست‌گذاری – برنامه‌ریزی نیروی انسانی – رعایت ارزش‌های مربوط به مسئولیت و چگونگی استفاده از منابع توسط مدیر – نهادینه کردن ارزش‌های حرفه‌ای و اسلامی در دانشگاه	شایسته‌سالاری در دانشگاه
تقویت مؤلفه فراشناختی، تقویت، مؤلفه شناختی، تقویت مؤلفه انگیزشی، تقویت مؤلفه رفتاری	تقویت هوش فرهنگی

۶.پیامدها: پیامدها تأثیر کوتاه‌مدت و میان‌مدت حاصل‌شده‌اند که قابل‌مشاهده باشند(استراوس و کوربین،۱۳۹۶: ۱۵۶). جدول ۸ بیانگر مقوله‌های مرتبط با پیامدها است.

جدول۷. مفاهیم و مقوله‌های پیامدها

مفاهیم مشترک	مقوله
کاهش رفتارهای انحرافی در محیط دانشگاه، ایجاد مسیر بازخوردهای منفی در دانشگاه، افزایش انتقادات چه سازنده چه مخرب در دانشگاه، تقویت فرصت‌های ارتباطی در دانشگاه بین اساتید،ایجاد عدالت سازمانی، رفع شدن اشتباهات و خطاها اساتید در دانشگاه، کاهش هزینه‌های اضافی در دانشگاه، تقویت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، از بین رفتن سکون در دانشگاه، کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مثبت، افزایش نظم در دانشگاه، افزایش ردوبدل شدن اطلاعات در بین اساتید در دانشگاه، افزایش تعهد سازمانی، آینده‌نگری در دانشگاه، افزایش بهره‌وری در دانشگاه، مهم بودن پیشرفت دانشگاه برای اساتید، افزایش وفاداری به دانشگاه، ایجاد احساس قدرشناسی دانشگاه از اساتید، کاهش قلدری در محیط دانشگاه، افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری در دانشگاه، افزایش اثربخشی فرایند تغییرات سازمانی مثبت، ایجاد جذابیت برای اساتید در دانشگاه، ایجاد اشتیاق شغلی، کاهش استرس شغلی، بهبود عملکرد اساتید، ایجاد چابکی سازمانی، تقویت مدیریت دانش، کاهش تمایل به ترک خدمت،افزایش شادی در کار، افزایش کار تیمی	پیامدهای سازمانی
به‌روز بودن اطلاعات اساتید، به‌روز بودن اطلاعات مدیران، افزایش مسئولیت‌پذیری اساتید، مهم شدن خواسته مدیر ازنظر اساتید، مسلط بودن اساتید به کنترل شرایط محیطی، کاهش رفتارهای غیرمنصفانه مدیران و اساتید،افزایش رضایت شغلی، خوش‌بینی اساتید به دانشگاه، افزایش اعتماد اساتید به دانشگاه و مدیران ، کاهش تعارضات بین مدیران و اساتید ، از بین رفتن روزمرگی، افزایش انگیزه اساتید، کاهش خودسانسوری اساتید، تقویت توانمندهای روانشاختی اساتید	پیامدهای فردی
مشروعیت بخشیدن به دانشگاه، ایجاد رقابت با دانشگاه بین اللملی، ارتباط مؤثر با صنعت، ایجاد کارآفرینی برای دانشجویان، ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد شهرت برای دانشگاه، ایجاد درآمد برای دانشگاه	پیامدهای فرا سازمانی

با استفاده از کدگذاری انتخابی ،ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی‌شده و الگوی مفهومی به‌صورت یکپارچه ارائه‌شده است.شکل (۳) بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.



شکل (۳) مدل پارادایمی قلدری سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی پیشگیری از سکوت سازمانی(مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان))بود که به‌صورت کیفی انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده‌شده و برای شناسایی علل، زمینه‌ها و عوامل بسترساز سکوت سازمانیاز نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد که عبارت‌اند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. برای رسیدن به این مقوله‌ها ابتدا تک‌تک مصاحبه‌ها تحلیل شدند، کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز و محوری دسته‌بندی شدند و کدهای محوری در قالب شش مقوله روش داده بنیاد گنجانده شدند. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های(Jahangir & Abdullah, 2017)مبنی بر این‌که عوامل فرهنگ‌سازمانی، ترس، سرزنش مدیران، عدم اعتمادبه‌نفس و عدم‌حمایت از طرف مدیران را در بروز سکوت در سازمان‌ها مؤثر بودند،(Harmanchi Siren & et all, 2018)مبنی بر این‌که عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز سکوت سازمانی نقشی مهم داشتند و(Pirannejad & et all, 2016) مبنی بر این‌که عدم رعایت شایسته‌سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش‌های ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان به‌عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مورد شناسایی قراردادندEnayati (& et all, 2017 مبنی بر این‌که عوامل اصلی مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان شامل موارد زیر است، عامل اول: عوامل فردی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل دوم: عوامل سازمانی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل سوم: عوامل اجتماعی ایجادکننده سکوت سازمانی عامل چهارم عوامل مدیریتی ایجادکننده سکوت سازمانی بود. (Fahami & et all, 2018)مبنی بر این‌که عوامل سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و مدیریتی بر بروز سکوت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها مؤثر بود.(Gaedamini Haruni & et all, (2019مبنی بر این‌که پیشایندهای سکوت سازمانی در چهار مقولهٔ اصلی فردی، گروهی، سازمانی و فرهنگی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای آن نیز در قالب دو مقولهٔ اصلی طبقه پیامدهای فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند (Hassani & et all, 2018 مبنی بر این عوامل مربوط به اهداف دارای بیشترین توافق، بعدازآن عوامل فناوری، محیط درونی(اجتماعی فرهنگی)، فردی- مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان قرار داشتند .همسویی مستقیم دارد.در پژوهش حاضر در بین شرایط علی و شکل‌گیری سکوت سازمانی فرهنگ‌سازمانی، مکانیزم‌های سازمانی ازجمله ارزیابی و عملکرد، مکانیزم‌های پرداخت حقوق و دستمزد و سایر مکانیزم‌های که سازمان با مشکل مواجه است. اساتید در این دانشگاه تصور می‌کنند که

فرآیندهای دانشگاه بیشتر به‌جای آن‌که تحت تأثیر سیستم و فرآیندهای سیستمی باشد، مدیریت و سبک نگرش تأثیرگذار است.

سلیقه مدیریت در این سازمان باعث می‌شود هر تصمیمی را که فکر می‌کند درست است را اتخاذ می‌کند و بسیاری از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان) باوجودآنکه می‌دانند این تصمیمات اشتباه و در بلندمدت به ضرر سازمان تمام می‌شود، ولی به علت محور بودن دانشگاه اساتید مجبور به سکوت می‌شوند و بیشتر اعضای دانشگاه تمایل به حفظ موقعیت کنونی خوددارند .حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره‌هایی که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند .درنتیجه شخص متوجه می‌شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می‌شود که فرد ساکت باقی بماند همچنین اگر کارمندان در تعامل با مافوقشان احساس عدم امنیت کنند از ارائه نظر اجتناب می‌کنند. چنانچه کارکنان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری کرده و درنهایت ساکت باقی می‌مانند .این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌شود که این یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد، سکوت همچنین ممکن است در سطوح تیمی و یا سازمانی نیز باشد .

آن‌ها بیان کردند که سکوت می‌تواند در ابتدا در سطح فردی آغاز شود و سپس ممکن است در میان اعضای تیم مُسری واگیر شود به‌گونه‌ای که بسیاری از افراد تمایلی به اظهارنظر ندارند در تصمیم‌گیری گروهی گاهی اوقات گروه‌ها در تلاش‌های گروهی‌شان دررسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند .اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و بامهارت است تا از خطر افتادن به این دام اجتناب و نگاه‌ها و بینش‌های مختلف و واگرا آشکار شود گروه اندیشی درواقع گرایش و تمایل به هم‌شکل شدن در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع به حمایت از دیدگاه‌هایی که حامی و جانب رهبر است اشاره دارد. و همچنین نوع پیشینه فرهنگی مدیران و نوع سبک رهبری آن‌ها در ایجاد جو سکوت در اساتید مؤثر است و همچنین پیشرفت اساتید درگرو سکوت، فرهنگ مورد اتهام قرار گرفتن اساتید در سازمان، وجود چاپلوسی بین اساتید ، سخن‌پراکنی و سخن‌چینی اساتید درون سازمان نسبت به همکاران، وجود فرهنگ تعارف در بین کارکنان، عدم تمایل به ترویج دانش بین اساتید به دلیل فرهنگ، فرهنگ اکتساب شده توسط کارکنان در بیرون از سازمان، فرهنگی که خانواده‌ها برای کارکنان ایجاد کرده‌اند، سوءاستفاده از دین توسط مدیران، ایجاد شایعات در مورد کارکنان در سازمان و بدگویی همکاران از هم در مقابل مقامات بالاتر اشاره کرد.در پژوهش حاضر در بین شرایط زمینه‌ای و به پنج گروه عوامل محیطی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، ترس از دست دادن موقعیت کنونی،

شبکه‌های قدرت، خانواده تقسیم شدند. اساتید برای تطبیق دادن خود با عوامل محیطی خارج از دانشگاه و حفظ موقعیت فعلی خود در دانشگاه و برای همراهی با شبکه قدرت موجود در دانشگاه مجبور برای ارائه ایده و نظرات خود در دانشگاه این عوامل را مدنظر قرار داده و برای اینکه با این عوامل درگیر نشوند و خود را در موقعیت فعلی خود تبیت کنند در بعضی از مواقع مجبور به سکوت می‌شوند و شرایط خانوادگی که در آن پرورش و رشد کردند بر میزان سکوت آ«ها در دانشگاه مؤثر خواهد بود .

در پژوهش حاضر در بین شرایط زمینه‌ای و به سه گروه تغییرات سازمانی کلان، قانون‌گریزی ، سیاسی بازی تقسیم شدند. اساتید برای تطبیق با تغییرات کلی در سطح دانشگاه مجبور می‌شوند سکوت کنند و در بعضی از مواقع برای منافع شخصی خود مجبور به دور زدن قانون و نادیده گرفتن آن می‌شوند تا شرایط خود را در دانشگاه حفظ یا تقویت نمایند و گروه‌های سیاسی موجود در دانشگاه برای رفع امور خود با ایجاد فشار به اساتید موجب می‌شوند اساتید از بیان ایده‌های خود که به ضرر این گروه سیاسی است خودداری کنند تا از بگزند آنان مصون بمانند. راهبردهای برای جلوگیری از قلدری سازمانی در این پژوهش عبارت‌اند از تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر، تقویت رفتارهای اخلاقی اساتید ، تقویت خودباوری اساتید، شفافیت سازمانی، افزایش آوای سازمانی، تقویت اخلاق کار اسلامی، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی ایجاد کانال‌های اطلاع‌رسانی، ایجاد رهبری مناسب، ارزیابی عملکرد اساتید، افزایش گردش اطلاعات و تجربیات، افزایش سرمایه اجتماعی کارکنان، برقراری ارتباط مداوم و مستمر مدیر با اساتید، افزایش اعتماد سازمانی، تخصص گرایی در دانشگاه، شایسته‌سالاری در دانشگاه، تقویت فرهنگ‌سازمانی، تقویت هوش فرهنگی است و مدیران باید اثرات مخرب و خطرناک سکوت سازمانی را با دقت بیشتر مدنظر قرار داده و باتوجه‌به متغیرهای ایجادکننده آن، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آن‌ها بپردازند.

در جهت پیگیری پدیده سکوت سازمانی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:۱- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی و تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات سازمانی؛۲- اتخاذ تصمیم‌ها به‌صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛ ۳-تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده؛۴-شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق اساتید است.پیامدهای سکوت سازمانی در ۳ مقوله اصلی خلاصه و جمع‌بندی شد که به شرح زیر است.۱.پیامدهای سازمانی که پیامدهای حاصل از پیشگیری از سکوت سازمانی درزمینهٔ عوامل سازمانی که دانشگاه منجر می‌شود را می‌توان به‌طور

خلاصه در موارد ازجمله این‌که کاهش رفتارهای انحرافی در محیط دانشگاه، ایجاد مسیر بازخوردهای منفی در دانشگاه، افزایش انتقادات چه سازنده چه مخرب در دانشگاه، تقویت فرصت‌های ارتباطی در دانشگاه بین اساتید، ایجاد عدالت سازمانی، رفع شدن اشتباهات و خطاها اساتید در دانشگاه، کاهش هزینه‌های اضافی در دانشگاه، تقویت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، از بین رفتن سکون در دانشگاه، کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مثبت، افزایش نظم در دانشگاه، افزایش ردوبدل شدن اطلاعات در بین اساتید در دانشگاه، افزایش تعهد سازمانی، آینده‌نگری در دانشگاه، افزایش بهره‌وری در دانشگاه، مهم بودن پیشرفت دانشگاه برای اساتید، افزایش وفاداری به دانشگاه، ایجاد احساس قدرشناسی دانشگاه از اساتید، کاهش قلدری در محیط دانشگاه، افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری در دانشگاه، افزایش اثربخشی فرایند تغییرات سازمانی مثبت، ایجاد جذابیت برای اساتید در دانشگاه، ایجاد اشتیاق شغلی، کاهش استرس شغلی، بهبود عملکرد اساتید، ایجاد چابکی سازمانی، تقویت مدیریت دانش، کاهش تمایل به ترک خدمت،افزایش شادی در کار، افزایش کار تیمی اشاره کرد؛ ۲.پیامدهای فردی که پیامدهای حاصل از سکوت سازمانی درزمینهٔ عوامل فردی که سازمان را دانشگاه منجر می‌شود را می‌توان به‌طور خلاصه در موارد ازجمله به به‌روز بودن اطلاعات اساتید، به‌روز بودن اطلاعات مدیران، افزایش مسئولیت‌پذیری اساتید، مهم شدن خواسته مدیر ازنظر اساتید، مسلط بودن اساتید به کنترل شرایط محیطی، کاهش رفتارهای غیرمنصفانه مدیران و اساتید،افزایش رضایت شغلی، خوش‌بینی اساتید به دانشگاه، افزایش اعتماد اساتید به دانشگاه و مدیران ، کاهش تعارضات بین مدیران و اساتید ، از بین رفتن روزمرگی، افزایش انگیزه اساتید، کاهش خودسانسوری اساتید، تقویت توانمندهای روانشاختی اساتید اشاره کرد.۳.پیامدهای فرا سازمانی که با پیشگیری از سکوت سازمانی در دانشگاه نمود خواهد کرد عبارت‌اند از مشروعیت بخشیدن به دانشگاه، ایجاد رقابت با دانشگاه بین اللملی، ارتباط مؤثر با صنعت، ایجاد کارآفرینی برای دانشجویان، ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد شهرت برای دانشگاه، ایجاد درآمد برای دانشگاه است.ارائه الگویی جهت پیشگیری از سکوت سازمانی در بین اساتید دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) می‌تواند راه‌حل‌هایی برای ارتقای سلامت سازمانی به لحاظ مدیریت، اقتصادی، کارآفرینی و ارتباطات بین سازمانی و سازمانی و رضایت دانشجویان باشد

References

Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", International J. Soc. Sci. and Education, 5(1),96-107.

Ashrafi, M. Ahmadi, G. Afrasiabi, R. (2020) Presenting a suggested model to reduce organizational silence (Case study: North Khorasan General Department of Islamic Culture and Guidance). Quarterly journal of behavioral studies in management, year 12, number 28, pp. 33-47[in Persian]

Atmaca, T. (2021). Examining the relationship between teachers' organizational silence behaviors and organizational identification. Anadolu Journal of Educational Sciences International, 11(1), 367-389.

Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations . International Journal of Psychology and Educational Studies , 8 (2) , 1-13.

Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). "Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School" Educational Administration: Theory and Practice, 25(1), 1-50.

Cinar, Orhan; karcioglu, Fatih; Aliogullari, Zisan Duygu (2013). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences,25 (99), 314 321.

Deniz, N. Noyanb, A. and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", International Strategic Management Conference,25(99) 691-700.

Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business. 1-19.

Enayati, T; Alipour, A. and Bozhurnia Hosseini, S. (2017). Investigating the causes of organizational silence in a government organization. Quarterly Journal of Human Resources Studies. Q8(27) 43-56(in Persian).

Fahami, M.; Mahmoudi, M. and Shah Talebi, B. (2018) Identifying the factors of organizational silence of university faculty members in Iran: a qualitative study. Chapter of Organizational Culture Management, 17(1) 44-21. [in Persian]

Fahami, M.; Mahmoudi, M. and Shah Talebi, B. (2018) Identifying the factors of organizational silence of university faculty members in Iran: a qualitative study. Chapter of Organizational Culture Management, 17(1) 44-21[in Persian]

Jahangir, M. & Abdullah, M. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. Sarhad Journal of Management Sciences, 3(01), 146-159.

ghaedamini Haruni, A.; Ebrahimzadeh Dastjardi, r. and Sadeghi De Cheshmeh, M. (2019). The experiences of the employees of the Culture and Islamic Guidance Department of Chahar Mahal and Bakhtiari province on organizational silence and its antecedents and consequences. Human Resource Studies Quarterly, 10(2) 31-50. [in Persian]

ghaedamini Haruni, A.; Sadeghi De Cheshme, M. Kaldani Farsani, S. and Maliki, G. (2022). Presenting a model for explaining organizational silence in cultural organizations with a mixed exploratory approach (case study: Isfahan Azad University (Khorasgan)). Quarterly Journal of Culture in Islamic University, 12, (44) 481-512. [in Persian]

Gözde, D. O. Ğ. U., & Yilmaz, B. (2015). Study on relationship between working performance and organizational silence among employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports. International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), 3(4), 47-58.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations. Bingley, UK: Emerald Press

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),. 1440-1451.

Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", HSR: Health Services Research 41 (11),1539-1584.

Hosni, S; Ahmadi, S.; Sarsammat, B. and Elodar, H. (2019) Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities of Tehran, Journal of Management of Public Organizations, 2(2) 112-97(in Persian).

Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: Across-level examination. The Leadership Quarterly, 26(2), 172-189.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change anddevelopment in a pluralistic world". Academy of Management Review, 25(4), 706-725.

Panahi, B. (2018) meta-analysis of the antecedents and consequences of the phenomenon of organizational silence in Iran, Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation), 28(94) 85-107(in Persian).

Perlow, L. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?,Harvard Business Review, 81(5), 8-52.

Pirannejad, A. Arbitration, A. Vafkhami, M. (2016) Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management; Identifying factors and their consequences. Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies. 6(21) 147-176[in Persian]

Saeidipour,B. Akbari ,P. Alizade ,Z(2021) The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. International Journal of Ethics & Society (IJES).3(1)59-69.

Senge, P. (1999), The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations, Nicholas Brealey Publishing, London.

Strauss, A. Corbin,J (2016) Basics of qualitative research, techniques and stages of production of grounded theory, translated by Brahim Afshar, 6th edition, Nei Publications(in Persian).

Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". Educational Research and Reviews,9 (9), 1190-1202.

Tulubas, T. and Celep, C. (2012) "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence:the Mediating Role of Trust in Supervisor". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 10 (47),1221 – 1231.

Vakola,M. Bouradas,D.(2005). Antecedents and consequences oforganisational silence: an empirical investigation. Employee Relations. 27 (5), 441-458.

Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013) "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes". J Bus Ethics, 33(116), 251-266.

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. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance.Procedia-Social and Behavioral Sciences.12(24), 1389-1404.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervisionand leader–member exchange interact to influence employee silence. The LeadershipQuarterly. 26 (5), 763-77

Designing a model to prevent organizational silence among faculty members of Islamic Azad University

Abbas Ghaedamini Harouni[*1], Mehrdad Sadeghi de cheshmeh[2], Hossein Dashti Askari [3], Muhammad Ali gshmard[4], Ali Morad Khosravi[5]

The purpose of this research is to design a model for preventing organizational silence among faculty members of Islamic Azad University. The current research is one of the qualitative researches, it is of the foundation data theory type. And the participants in the research were faculty members of Islamic Azad University, and the required data were collected through in-depth interviews with 25 professors who were selected by theoretical sampling. Data with semi-structured in-depth interview, collection, and simultaneously with selective procedures in three stages of open, central and selective coding; It was analyzed by Strauss and Korben method. Then, in the central coding stage, the link between these categories was determined under the headings of causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. The findings showed that 777 initial codes were obtained in the first stage. In the selective coding, these concepts were converted into 444 classes and finally 75 main categories were extracted, each of which was placed under the categories of the systematic model (causal conditions, central phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions and consequences).

Keywords: organizational silence, foundation data theory, faculty members, Islamic Azad University

1. PhD Cultural Management, Visiting Professor University of Applied Science and Technology of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.

2. Assistant Professor of Facuty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. PhDin Management and Lecturer, IslamicAzad Univeristy, Bushehr Branch, Bushehr, Iran.

4. PhD Student in Theology and Islamic Studies, Faculty of Persian Literature, Islamic Azad University, Center Tehran Branch, Tehran, Iran.

5. PhD in Private law, Visiting Professor University of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.