



برهمنگش سکوت سازمانی و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی: مورد مطالعه کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران

خلیل نوروزی^۱، محمدعلی صادقی‌کیا^{۲*}

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۷

چکیده

نوآوری با اطلاعات سروکار دارد و موفقیت آن به جریان مطلوب اطلاعات و ارتباطات وابسته است. در این میان، آنچه جریان دانش و اطلاعات را مختل می‌کند، سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که طی آن، کارکنان به‌صورت آگاهانه از اظهارنظرها، نقدها، پیشنهادهای و در کل از تسهیم دانش و اطلاعات آشکار و پنهان خودداری می‌کنند. این پژوهش به دنبال آن است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی، ابعاد اصلی سکوت کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران را شناسایی کند. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش متکی بر روش‌شناسی داده‌بنیاد است. جامعه پژوهش کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران بوده و نمونه‌گیری تا اشیاع داده‌ها پیش‌رفته است. در این پژوهش تلاش شده است، پس از شناسایی انواع سکوت در سازمان، عوامل سکوت، پیامدها و راهبردهای کاهش سکوت به‌عنوان ابعاد اصلی سکوت سازمانی کارکنان دانشی، روایتی بر اجتناب از شکستن سکوت سازمانی و عدم توفیق در حرکت به سمت نوآوری در دانشکده‌های علوم انسانی ارائه شود.

واژگان کلیدی: نوآوری، بخش عمومی، سکوت سازمانی، کارکنان دانشی.

از دهه ۱۹۷۰ خدمات دولتی در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته با انتقادات روزافزونی مواجه شدند. پیکان انتقادات بوروکراسی را - که به خاطر حاکم کردن فرهنگ لختی و اینرسی، اثربخشی خدمات سازمان‌های دولتی در پاسخ به نیازهای فزاینده محیط درونی و بیرونی را به چالش می‌کشید - نشانه رفته بود. در واقع، هرچند که عده‌ای از اندیشمندان مدیریت دولتی مزایایی را برای بوروکراسی بیان می‌کردند اما به اعتقاد آن‌ها مهم‌ترین ضعف بوروکراسی اضمحلال فرهنگ نوآوری و نهادینه ساختن فرهنگ ریسک‌گریزی و گریز از خطر است (هیوز، ۱۳۷۷). به این ترتیب، در پاسخ به این نارسایی‌ها موضوع «نوآوری در بخش عمومی»^۱ که به منظور رویارویی با چالش‌های جهانی شدن و تغییرات جمعیتی و نیز ارائه خدمات باکیفیت به شهروندان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است - به میان آمد (Agolla & van Lill, 2013) که علی‌رغم اهمیت آن، شناخت دقیقی از آن وجود نداشته و مطالعه یا ارزشیابی نظام‌مندی پیرامون آن صورت نگرفته است (Bloch et al, 2010).

نوآوری بخش عمومی به معنای ایجاد و اجرای فرآیندها، محصولات، خدمات و روش‌های ارائه خدمت جدیدی است که پیشرفت‌های چشم‌گیری را در بهره‌وری، اثربخشی و یا کیفیت نتایج ایجاد می‌کند (Albury, 2005). بخش عمومی در اجرای موفق نوآوری‌ها با موانعی - همچون نبود رقابت و انگیزه، فرهنگ ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری بوروکراتیک (نیروی کاری که به تغییر بی‌توجه و بی‌علاقه است) و ... (Mulgan & Albury, 2003) مواجه شده است که این موانع نه تنها از یکدیگر مستقل نیستند، بلکه تشدیدکننده یکدیگرند (Cruz & Paulino, 2013). نوآوری پدیده‌ای است که با اطلاعات سروکار دارد و موفقیت آن به جریان خوب اطلاعات و ارتباطات وابسته است (تید و بسانت، ۱۳۹۴). از این رو، هر عاملی که گردش دانش صریح و ضمنی را مختل سازد، مانع نوآوری است. از جمله این موانع، سکوت سازمانی است که برای نخستین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی با تعریفی از موریس^۲ و میلیکان^۳ پا به عرصه وجود گذاشت. به اعتقاد پنتیلا (۲۰۰۳) سکوت سازمانی، قاتل نوآوری است (Penttila, 2003) زیرا سکوت با اختلال در برقراری ارتباط (از طریق مخدوش کردن محتوای پیام)، اختلال در تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب و اطلاعات مانع از نوآوری می‌شود (Gambarotto & Cammozzo, 2010). سکوت سازمانی به این معنی است که کارکنان که از جمله مهم‌ترین منابع نوآوری می‌باشند (Beheshtifar et al, 2012). هنگام مواجهه سازمان با چالش‌ها و مشکلات، از بیان نظرها، ایده‌ها و اطلاعات مفید خودداری می‌کنند (Eshraghi et al, 2013). به بیان دیگر، سکوت بانگیزه کارکنان برای خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات خویش مرتبط است (Donaghey et al, 2011).

امروزه سکوت سازمانی به یکی از معضلات بزرگ سازمان‌ها تبدیل شده و مشکلات بسیاری را برای آن‌ها به

وجود آورده است. مدیران در قبال هزینه‌های زیادی که برای جذب و استخدام، آموزش و نگهداری نیروی انسانی پرداخت می‌کنند انتظار دارند که کارکنان با خلاقیت و نوآوری خویش کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند. از این رو، مواجه شدن با کارکنان ساکت که نوآوری سازمان را به چالش می‌کشند خوشایند مدیران نیست و باید برای برون رفت از این وضعیت چاره‌اندیشی کنند.

از جمله سازمان‌های بخش عمومی، دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه‌های دولتی استان تهران‌اند که از میان بازیگران مختلف درون‌سازمانی این دانشکده‌ها، موضوع سکوت کارکنان دانشی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا سکوت کارکنان دانشی به منزله از کارافتادن موتور مولد دانش سازمانی است. در واقع، هنگامی که کارکنان دانشی، به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیران باید بدانند که خطر بزرگی در حال رخ دادن است (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

از این رو، این پژوهش به دنبال آن است که با شناسایی ابعاد اصلی سکوت سازمانی کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران شناخت دقیقی از این مانع نوآوری به دست آورد.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- نوآوری در بخش عمومی

محققان برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ با مطالعه روزنر^۴ (۱۹۷۷) که احتمالاً اولین آزمایش مستقیم نوآوری در بخش عمومی بود، شروع به بررسی نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی کردند. هرچند که اداره‌های بخش عمومی هر از چند گاهی نوآوری‌هایی می‌کنند اما مطالعه نوآوری در بخش عمومی حوزه‌ای کاملاً جدید است (Clark et al, 2008; León et al, 2012). این ادعا یک عقیده رایج دانشگاهی است که نهایتاً نیز به ۳۰ سال قبل بازمی‌گردد. هرچند که در دهه گذشته توازن تلاش‌ها به نفع بخش عمومی چرخیده است اما باز هم در سال ۲۰۱۲، مطالعات نوآوری در بخش خصوصی در مقایسه با مطالعات نوآوری در بخش عمومی حداقل ۱۰ برابر بیشتر بوده است؛ بنابراین، تئوری‌ها، ابزارها و داده‌های نوآوری در بخش عمومی در هیچ کجا به پیشرفتگی تئوری‌ها، ابزارها و داده‌های نوآوری در بخش خصوصی نیست. با این حال نوآوری در بخش عمومی همچنان در حال پیشرفت است (León et al, 2012).

نوآوری در بخش عمومی اشتراکات بسیاری با نوآوری در بخش خصوصی دارد. به عبارتی تعاریفی که برای نوآوری در بخش عمومی ارائه می‌شوند همان تعاریف برگرفته از نوآوری در بخش خصوصی هستند. با این حال، نوآوری بخش عمومی نسبت به نوآوری‌های بخش کسب و کار -به‌خصوص آن‌هایی که در تولید و

Archive of SID

بخش‌های مبتنی بر فناوری رخ می‌دهند- کمتر شناخته شده و تفاوت قابل توجهی میان چگونگی نوآوری در کسب و کارهای بخش خصوصی و شیوه‌های نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی وجود دارد. علاوه بر این، سازمان‌های بخش عمومی در چارچوب‌های مشخص و محدودیت‌های بودجه‌ای قرار داشته که به‌طور قابل ملاحظه‌ای با کسب و کارهای بخش خصوصی تفاوت دارند (Bloch et al, 2009). از دیگر تفاوت‌های نوآوری در بخش عمومی و خصوصی می‌توان به تفاوت در مشتری و بازار، میزان ریسک، محدودیت‌های فرآیندی، پاسخگویی، تملک دستاوردهای نوآوری، عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز، پاداش‌های مالی ارائه نوآوری، مراکز متعدد کنترل، ساختار سلسله مراتبی مبتنی بر ارشدیت و عدم ساخت یافتن مواضع انتقادی اشاره کرد.

هرچند که موانع فوق، نوآوری در بخش دولتی را با چالش‌های متعددی روبرو می‌سازند اما بعضاً مدیران دولتی انگیزه‌هایی برای پذیرش ریسک فعالیت‌های نوآورانه نیز دارا هستند (Macpherson, 2001). در جدول (۱) تعاریف نوآوری در بخش عمومی از نظر چند تن از صاحب‌نظران این عرصه ارائه شده است. به‌طور کلی می‌توان تلاش‌های علمی در راستای مشخص کردن و مفهوم‌سازی نوآوری در بخش عمومی را

جدول (۱): تعاریف مختلف نوآوری در بخش عمومی (Kattel et al, 2013)

منبع	تعریف
لین ^۶ (۱۹۹۷)	نوآوری [در دولت] به‌عنوان تغییر ابتکاری، مخرب و بنیادی وظایف اصلی یک سازمان تعریف می‌شود.
Moore et al, 1997	تغییری به‌عنوان نوآوری شناخته می‌شود که برای سازمان جدید و به‌اندازه کافی بزرگ و برای تأثیر زیاد بر عملیات‌ها یا شخصیت سازمان به‌اندازه کافی بادوام باشد.
Newman et al, 2001	نوآوری بخش عمومی می‌تواند متشکل از یک "تغییر ناپیوسته یا پلکانی که برای یک مقام محلی خاص کاملاً جدید است (هرچند که ممکن است پیش‌ازین در جای دیگری استفاده شده باشد) و تغییری که در مقام آرمان یا ابتکار برنامه‌ریزی شده توقف نکرده و به مرحله اجرا درآمده است" باشد.
Green et al, 2001	".../انجام چیزی جدید یعنی معرفی یک عمل یا فرآیند جدید، ایجاد یک محصول جدید (کالا یا خدمت)، یا اتخاذ الگویی جدید از روابط بین سازمانی و درون‌سازمانی (از جمله تحویل کالاها یا خدمات)"
Mulgan & Albury, 2003	ایده‌های جدیدی که کار می‌کنند .../ نوآوری موفق ایجاد و اجرای فرآیندها، محصولات، خدمات و روش‌های تحویل جدید است که پیشرفت‌های قابل توجهی را در بهره‌وری، اثربخشی یا کیفیت خروجی‌ها ناشی می‌شوند.
Hartley, 2005	نوآوری همیشه "یک مصنوع فیزیکی جدید" نیست بلکه می‌تواند "تغییر در روابط میان ارائه‌دهندگان خدمت و استفاده‌کنندگان آن‌ها" نیز باشد.
Albury, 2005	نوآوری بخش عمومی "ایجاد و اجرای فرآیندهای جدید، محصولات جدید، خدمات و روش‌های جدید ارائه خدمت است که منجر به پیشرفت‌های چشم‌گیری در بهره‌وری، اثربخشی یا کیفیت نتایج می‌شود."
Halvorsen et al, 2005	نوآوری در بخش عمومی به معنی "تغییر در رفتار" است.
Mulgan, 2007	نوآوری بخش عمومی در مورد ایده‌های جدیدی است که در خلق ارزش عمومی مؤثرند. ایده‌ها حداقل باید تاندازه‌ای جدید باشند (به‌جای آن‌که تنها وضعیت قبلی را بهبود دهند) باید به کار گرفته شوند (به‌جای اینکه فقط ایده‌های خوب باشند) و باید مفید باشند.

به سه دوره تقسیم کرد: ۱) دوره شومپتری: در این دوره نوآوری‌ها و بخش عمومی به تئوری بزرگ‌تری از چگونگی رخداد تغییر تکاملی در جوامع تعلق دارند. ۲) دوره نظریه سازمان: در این دوره نوآوری در بخش عمومی شبیه نوآوری در شرکت‌های خصوصی انگاشته می‌شود که بیشتر با نظریه‌سازمانی اولیه ویلسون^۸ ارتباط دارد؛ و ۳) دوره تئوری بومی که تازه‌ترین گرایش برای جدا کردن نوآوری‌های بخش عمومی و خصوصی است.

نقش بخش عمومی در دوره شومپتری در نوآوری کارآفرینانه دوگانه است: از یک نظر، بخش عمومی می‌تواند نقش کارآفرین را به خود بگیرد (درواقع، شومپتر استدلال می‌کند که در سوسیالیسم، از آنجا که مالکیت خصوصی وجود ندارد، تنها نوآور دولت خواهد بود) از نظر دیگر، آن‌که دولت‌ها دلیل وجودی نوآوری‌های کسب‌وکار هستند.

در دوره نظریه سازمان، محققان نظریه سازمان به نوآوری و چگونگی ساختار سازمانی می‌پردازند. به عبارت دیگر، محققان در نظریه سازمان به نوآوری و اینکه چگونه ساختار سازمانی از کارهای خلاقانه و ایده‌های بدیع حمایت می‌کند رسیدگی می‌کنند و اغلب نیز میان سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی تمایزی قائل نمی‌شوند (این عدم تمایز در حقیقت به اصول مدیریت علمی تیلور و همچنین بوروکراسی ویر به عنوان یک نوع ایده آل برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، بازمی‌گردد). یکی از چهره‌های اصلی در این سنت که جیمز کیو ویلسون است، نوآوری سازمانی (بخش عمومی) را این‌گونه تعریف می‌کند: «نوآوری‌های واقعی آن‌هایی هستند که کارهای اصلی را تغییر می‌دهند، تغییرات بسیاری ایجاد کرده یا کارهای پیرامونی را تغییر می‌دهند». به بیان دیگر، نوآوری در هر سازمان به عنوان تغییرات مهم و پایدار در وظایف اصلی تعریف می‌شود.

در دوره تئوری بومی نیز ادبیات مربوط به نوآوری بخش عمومی در تلاش است تا از رویکردهای شومپتری بخش خصوصی که به تازگی در عمل تأکید می‌کنند به سمت نوآوری در خدمات عمومی و حکمرانی حرکت کند (Kattel et al, 2013).

۲-۲- انواع نوآوری در بخش عمومی

برخلاف تعریف نوآوری در بخش عمومی که اغلب گسترده و وسیع است، انواع نوآوری‌ها در این بخش محدود و مشخص‌اند (Moore & Hartley, 2008). تمایز و تشخیص انواع نوآوری‌ها جهت فهم رفتار نوآوران سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است (Walker, 2006). در جدول (۲) انواع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی ارائه شده است.

لازم به ذکر است که نوآوری فرآیند شامل دو نوع نوآوری فرآیند اداری و نوآوری فرآیند فناورانه می‌باشد.

جدول (۲): انواع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی (Vries et al, 2015)

نوع نوآوری	تمرکز	منبع	مثال
نوآوری فرایندی	بهبود کیفیت و بهره‌وری در فرایندهای داخلی و خارجی	(Walker, 2014)	-
نوآوری فرایند اداری	ایجاد اشکال سازمانی جدید، معرفی روش‌ها و تکنیک‌های جدید مدیریت و روش‌های جدید انجام کار	(Meeus & Edquist, 2006)	ایجاد فروشگاه‌هایی توسط شهرداری که شهروندان بتوانند در محل به خدمات متنوعی که نیاز دارند دسترسی داشته باشند
نوآوری فرایند فناوریانه	خلق یا استفاده از فناوری‌های جدید معرفی شده به یک سازمان جهت ارائه خدمات به کاربران یا شهروندان	(Edquist et al, 2001)	برآورد دیجیتال مالیات‌ها
نوآوری خدمت یا محصول	ایجاد خدمات عمومی یا محصولات جدید	(Damanpour & Schneider, 2009)	ایجاد مزایای از کارافتادگی جوانان
نوآوری حکمرانی	توسعه اشکال و فرایندهای جدید برای رسیدگی به مشکلات اجتماعی خاص	(Moore & Hartley, 2008)	نوعی حکمرانی که برای افزایش ظرفیت‌های خودتنظیمی و خودسازمان‌دهی شبکه‌های خط‌مشی تلاش می‌کند
نوآوری مفهومی	معرفی مفاهیم، چارچوب‌های مرجع یا پارادایم‌های جدیدی که به تنظیم مجدد ماهیت مسائل خاص و نیز راه‌حل‌های ممکن برای آن‌ها کمک می‌کنند	(Bekkers et al, 2011)	معرفی پارادایم جدیدی که - هنگامی که فرد در انجام کار ناتوان ارزیابی شود - به جای تأکید بر ناتوانی افراد روی توانایی‌های بالقوه فرد برای انجام کاری دیگر تمرکز می‌کند.

۲-۳- سکوت سازمانی و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی

یافته‌های پژوهش شیخ‌زاده و بیگی (۱۳۹۵) که در بانک تجارت استان خراسان شمالی انجام شده است نشان می‌دهد که در این سازمان، میان سکوت و نوآوری سازمانی همبستگی‌ای وجود ندارد.

کارستنسن و همکاران (۲۰۱۲)، عبدالحمید سلیمان (۲۰۰۵)، مالگان و آلبری (۲۰۰۳)، سورنسن و تورفینگ (۲۰۱۱) از جمله پژوهشگرانی هستند که علی‌رغم بررسی موانع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی، به‌عنوان یکی از موانع نوآوری سکوت را مورد بررسی قرار نداده‌اند (Mulgan & Albury, 2003; Soliman, 2011; Sørensen & Torfing, 2005; Carstensen et al, 2012).

پرلو نیز سکوت را قاتل نوآوری دانسته و معتقد است که در پس بسیاری از فرایندهای شکست‌خورده، تصمیمات اشتباه و محصولات ناموفق افرادی قرار دارند که سکوت کرده‌اند (Penttila, 2003). به گفته باب فیلیس چالش امروزی ساخت فرهنگی است که کارکنان در آن احساس راحتی کرده و پیشنهاد‌های سازنده ارائه دهند (Johnson & Phillios, 2003).

به گزارش مک‌کینزی علی‌رغم ارتباط مستقیم میان نوآوری و همکاری (کارکنان با سکوت خود موجب تهی

شدن همکاری‌ها و صوری شدن آن‌ها می‌گردند، بسیاری از سازمان‌ها موفق به شکست سکوت کارکنان نشده‌اند. هنگامی که کارکنان موفق به همکاری نشوند، دسترسی آن‌ها به دانش و شیوه‌های جدید تفکر محدود می‌شود. نبود آوا با منع کردن سازمان از دانش حیاتی، خلاقیت و نوآوری عواقب جبران‌ناپذیری برای آن به بار می‌آورد. به‌منظور جلوگیری از این عواقب، مدیریت باید موانع سازمانی را از میان برداشته و فرهنگی را پرورش دهد که تسهیم دانش، همکاری و نوآوری را ارج نهد. تشکیل جوامع آنلاین یکی از شیوه‌های کشاندن کارکنان به فرآیند نوآوری است. همکاری کاتالیزور نوآوری است. سازمان‌ها باید محیطی را تدارک ببینند که کارکنان ایده‌های جدید را پرورش داده و شیوه‌های جدید تفکر و به اشتراک‌گذاری بازخورد را بیاموزند (Answerhub, 2016).

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت کارمندان را خودداری و امتناع از انتقال صادقانه و خالصانه ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی موقعیت‌های سازمانی به افرادی که قادر به تغییر موقعیت هستند تعریف می‌کنند. از نگاه آن‌ها سکوت سه نوع است: سکوت مطیع یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود، سکوت تدافعی به معنای امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به‌منظور حفظ خود و سکوت نوع‌دوستانه به معنی خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه به دلیل هم‌دستی و تعاون (Pinder & Harlos, 2001).

در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت و راه‌های برطرف کردن آن، به نتایج جالب توجهی رسیده است. یلدیز (۲۰۱۳) در پژوهش خود با ۱۰ نفر از کارمندان بخش بازاریابی صنعت خودرو مصاحبه کرده است، دلیل سکوت کارکنان را تصور ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور نرسیدن به جواب مثبت، تصور آسیب رساندن به دیگران و ... عنوان کرده است (Yildiz, 2013).

کاراکا (۲۰۱۳)، مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان دانسته و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین شیوه شکستن سکوت تلقی می‌کند (Karaca, 2013). سینار و همکاران (۲۰۱۳)، ارتباط قوی و منفی رفتار شهروندی با سکوت سازمانی را در قالب مدلی با عنوان «انتخاب سکوت» به تصویر کشیده‌اند (Çinar et al, 2013). کلمر (۲۰۰۷)، ارتباطات ضعیف را عامل سکوت می‌داند (Clemmer, 2007). به اعتقاد لی و همکاران (۲۰۰۹)، سبک‌های رهبری متفاوت تأثیرات متفاوتی بر احساس درونی کارکنان داشته و حالت روانی کارکنان به تمایل آن‌ها به سکوت کمک می‌کند (Lee-baggley et al, 2009). باقری و همکاران، مطالعه‌ای در مورد سکوت سازمانی انجام دادند و هفت عامل اصلی مؤثر بر سکوت یعنی: ۱- ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی تیم ۲- ویژگی‌های سازمانی و محیطی ۳- تعامل کارکنان ۴- باورهای مدیریتی ۵- خط‌مشی‌ها و ساختار سازمان ۶- ترس مدیریت از بازخورد منفی ۷- تفاوت‌های جمعیت

شناختی را احصا کرده‌اند (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳). نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۱)، هویت‌سازمانی مؤثر بر سکوت سازمانی را: ۱- عضویت ۲- وفاداری و ۳- شباهت دانسته‌اند (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۱). همچنین افخمی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان دانشی پژوهشگاه صنعت نفت بر سکوت را بر اساس مدل ۵ عاملی شخصیت، اندازه‌گیری کرده‌اند. آن‌ها نتیجه گرفته‌اند که روان‌رنجوری و سازگاری، منجر به سکوت می‌شود، درحالی‌که گشودگی در روابط، برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی منجر به آوای سازمانی می‌شود (افخمی اردکانی، خلیلی، ۱۳۹۱). تحقیقی که عظیم زاده پارسی و همکاران انجام دادند، نشان داد که روان‌رنجوری با خلق منفی و اضطراب رابطه معنادار و مثبتی دارد (عظیم‌زاده پارسی و همکاران، ۱۳۹۰). وجود اضطراب در افراد روان‌رنجور می‌تواند حساسیت آن‌ها نسبت به عوامل استرس‌شغلی را افزایش داده و سازگاری آن‌ها با شرایط ناخوشایند را کاهش دهد (Hafnidar, 2013).

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز که به بررسی تأثیر خودپنداره، هویت‌سازمانی و ارزش‌های سازمانی بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که خودپنداره، هویت‌سازمانی و ارزش‌های سازمانی هر یک دارای همبستگی منفی با سکوت سازمانی هستند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۳). صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای را در اداره کل روابط عمومی سازمان صداوسیما به‌منظور افزایش مشارکت کارکنان این واحد شناسایی کرده‌اند. در پایان این پژوهش، عوامل فرهنگی و محیطی با چهار کد انتخابی توسعه‌نیافتگی، سوء‌پیشینه‌های فرهنگی، برچسب خوردن، ضعف فرهنگ کار گروهی؛ عوامل فردی با سه کد انتخابی نگرش فردی، انگیزش فردی و متغیرهای فردی و عوامل ساختاری با هفت کد ویژگی‌های شغلی، رفتار سکوت‌آمیز مدیران، عوامل ساختاری، عدم مشارکت سازمانی، سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی و فرهنگ سکوت سازمانی، به‌عنوان عوامل سکوت سازمانی میان کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صداوسیما شناسایی شده‌اند (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۵). نتایج پژوهش نوه‌ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵) نیز حاکی از آن است که سکوت سازمان مانع تحقق کارآفرینی سازمانی است. پژوهش آذر و همکاران (۱۳۹۴) که باهدف تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شده است گویای آن است که رفتار و جو سکوت در سازمان تأثیر وارونه‌ای بر تعهد کارکنان این دانشگاه داشته است. در پژوهش رستگار و روزبان (۱۳۹۳) که باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی انجام شده است ویژگی‌های دموگرافیک، ویژگی‌های رفتاری مدیر و کارمندان به‌عنوان عوامل فردی، سیستم ارزیابی، امنیت پایین شغلی، عدم چابکی داخلی به‌عنوان عوامل سازمانی و برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، عدم وجود فرهنگ کار تیمی، به‌عنوان عوامل فرهنگی سکوت سازمانی شناسایی شده‌اند.

همان‌طور که بیان شد، نوآوری با اطلاعات سروکار دارد و موفقیت آن به جریان خوب اطلاعات و ارتباطات وابسته است (تید و بسانت، ۱۳۹۴). منظور از اطلاعات، هرگونه دانشی است که توانایی پیشبرد نوآوری را دارا باشد. در واقع، برخلاف نظریات کلاسیک اقتصادی که دانش را به یافته‌های پروژه‌های علمی و تحقیقاتی محدود می‌کنند (و منجر به مدل‌های خطی نوآوری می‌شوند)، اطلاعات در مکتب تطوری الزاماً برآمده از تحقیق و توسعه و یا پروژه‌های بنیادین علمی نبوده و می‌تواند حاصل خلاقیت و ایده‌های فردی و جمعی کارکنان و ناشی از گفتگو و ارتباط میان آن‌ها نیز باشد. به بیان دیگر، باید به این نکته کلیدی توجه داشت که بخش زیادی از دانش سازمان، به جای آن‌که در بخش‌هایی همچون تحقیق و توسعه (دانش صریح) و یا کاوش محیط پیرامونی قرار داشته باشد، در تجربه و ایده کارکنانی (دانش ضمنی) نهفته است (ریاحی و قاضی نوری، ۱۳۹۲ و تید و بسانت، ۱۳۹۴) که از طریق تبادل نظر و گفتگوی میان خویش به تسهیم اطلاعات می‌پردازند.

سکوت سازمانی یکی از بزرگ‌ترین موانع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی است به گونه‌ای که کارمندانی که دچار سکوت می‌شوند با امتناع از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و دانش انباشته نزد خویش (دانش ضمنی)، محافظه‌کار شده و با تهی کردن ارتباطات درون‌سازمانی از اطلاعات درخور، فرآیند نوآوری را به چالش می‌کشند (Pinder & Harlos, 2001). در واقع، هنگامی که کارکنان قادر به همکاری و گفتگو نباشند یا به علل مختلف در ارتباطات خویش سکوت اختیار کنند (به این معنی که اطلاعات، ایده‌ها و نظرات خود را بیان نکنند)، دسترسی سازمان به دانش و شیوه‌های جدید تفکر محدود شده و نوآوری آن به انزوا کشیده می‌شود^۱. از این رو، یکی از مهم‌ترین مسائلی که در کانون توجه مدیریت دانش قرار دارد کمک به سازمان‌ها به منظور باز کردن نطق سازمانی و شناسایی گنجینه دانشی نهفته در درون ساختارهای موجود و در میان کارکنان است (تید و بسانت، ۱۳۹۴). هر چند نظام‌های نوآوری مشارکتی^۲، همچون نظام پیشنهادها، گروه‌های حل مسئله و گروه موقت برای نوآوری^۳، سامانه‌های فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای هوشمند نیز سازوکارهایی برای کشف این منابع دانشی می‌باشند (تید و بسانت، ۱۳۹۴) اما باین وجود همگان دریافته‌اند که به اشتراک‌گذاری و انتقال اثربخش منابع ارزشمند دانشی تنها با تجهیز سازمان به سامانه‌های فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای هوشمند ممکن نیست، بلکه ارتباطات قوی میان افراد، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند (تید و بسانت، ۱۳۹۴) زیرا با اضمحلال ارتباطات درون‌سازمانی (یا تهی شدن آن‌ها از دانش ضمنی کارکنان) در اثر سکوت، سازوکارهای کشف منابع دانشی نیز به دلیل ترس کارکنان از اخراج اثرگذار نخواهند بود. علی‌رغم وجود شواهدی درباره رابطه سکوت سازمانی و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی تاکنون پژوهش نظام‌مندی در این رابطه، به‌خصوص در ارتباط با نسبت سکوت سازمانی کارکنان دانشی و نوآوری

در دانشکده‌های علوم انسانی انجام نشده است. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد اصلی سکوت سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع نوآوری دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران است.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد نوظهور^{۱۲} انجام شده است. هدف نظریه‌پردازی داده بنیاد بررسی فرآیندهای اجتماعی موجود در تعاملات انسانی و ساختار و روندهایی است که به آن منجر شده است (Streubert & Carpenter, 1999). این روش که توسط دو جامعه‌شناس، یعنی گلیرز و استراوس در کتاب کشف گراند تئوری ۱۹۶۷ معرفی گردیده است در واقع به عنوان استراتژی جایگزین رویکردهای سنتی در تحقیقات علمی شناخته می‌شود (فتحی بالا بگلو، ۱۳۹۴). گراند تئوری به عنوان روش، نوعی تحقیق در عرصه است که پدیده‌ها را در موقعیت طبیعی آن‌ها، مثل مدرسه، بیمارستان، سربازخانه و ... مورد بررسی قرار داده و توصیف می‌نماید. هدف از آن روش، بررسی عمیق اعمال بالینی، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و گروه‌ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آن‌ها روی می‌دهد (ادیب حاج باقری و دیگران ۱۳۹۰). از آنجایی که روش نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌کوشد تا فرآیندهای اجتماعی را در همان محیط طبیعی توصیف و بررسی کند لذا استفاده از این روش برای مطالعه سکوت سازمانی و روشن‌سازی و توصیف عمیق‌تر آن مناسب است. جامعه آماری پژوهش نیز کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران هستند. ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش نیز مدنظر قرار گرفت که در واقع، نشان‌دهنده میزان و چگونگی احترام پژوهشگر به مشارکت‌کنندگان است (Gorard & Taylor, 2004).

۳-۱- فرایند انجام پژوهش

ابتدا هدف پژوهش با افراد مورد نظر در میان گذاشته شد و سپس در صورت رضایت آن‌ها اقدام به مصاحبه گردید. به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که مشخصات آن‌ها در گزارش آورده نخواهد شد. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و در محل کار ایشان یا هر جایی که آن‌ها انتخاب کردند انجام پذیرفت. برای جلب بیشتر همکاری برخی از اعضای هیئت علمی که تمایل چندانی برای تخصیص وقت مبسوط به پژوهشگران نداشتند، هدایایی تهیه و تقدیم شد تا انگیزه کافی برای انجام کامل و کافی مصاحبه در ایشان به وجود بیاید. لذا، هنگامی که مصاحبه‌شوندگان نظرات خود را درباره سکوت سازمانی بیان می‌کردند، توضیح و روشن‌سازی دیگری لازم نبود و مصاحبه‌ها پایان یافته تلقی شدند. مصاحبه‌ها بین ۶۰ الی ۱۲۰ دقیقه به طول می‌انجامید. مصاحبه‌ها ضبط و سپس عین کلمات افراد استخراج می‌گردید و مجدداً برای حصول اطمینان

از دقت کار، کدهای استخراجی به‌طور گزینشی با قسمت‌هایی از مصاحبه‌های ضبطی تطبیق داده شدند؛ بنابراین در مطالعه حاضر داده‌ها پس از انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی به اشباع رسیدند. به این معنا که اطلاعات جدیدی حاصل نشد و عمل‌گزینش دیگر ادامه نیافت. تجزیه تحلیل اطلاعات به روش استرابت و کارپتر (۲۰۰۳) انجام گردید. روش مزبور شامل توصیف پدیده موردنظر توسط محقق، کنارگذاری پیش‌فرض‌های محقق، مصاحبه با شرکت‌کنندگان، قرائت توصیف‌های شرکت‌کنندگان، استخراج جوهره‌ها، ادراک روابط اساسی و کسب تأیید آنان، مرور بر متون مربوطه و انتشار یافته‌ها است (ادیب حاج باقری و دیگران، ۱۳۹۲). روش کار به این شکل بود که پس از انجام هر مصاحبه، پیاده‌سازی انجام می‌شد و سپس مرور خط به خط و چندباره‌ی متن مصاحبه، مفاهیم اصلی استخراج شده و به‌صورت کدهایی ثبت می‌گردید. این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌های به‌دست‌آمده به مرحله‌ی اشباع رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نگردید. سپس با مقایسه کدهای به‌دست‌آمده، کدهایی که باهم همپوشانی داشتند در یک گروه قرار گرفت. در مرحله‌ی آخر، ارتباط بین گروه‌های تفکیک شده در مرحله‌ی قبل تعیین گردید.

برای اطمینان از روایی سازه و اینکه تفسیر داده‌ها منعکس‌کننده پدیده مورد مطالعه است از روش‌های کنترل اعضا و زاویه‌بندی استفاده شد. در جدول (۳) و شکل (۱) نمونه مصاحبه شونده و فرآیند استخراج مضامین کلی‌تر از مضامین و جملات مصاحبه‌ها در پژوهش مشخص گردیده است.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش با توجه به تجربیات شرکت‌کنندگان و بیانات آنان ۴ مضمون اصلی شامل انواع سکوت سازمانی، عوامل سکوت در سازمان، پیامدهای سکوت سازمانی و راهکارهای کاهش سکوت سازمانی استخراج گردید و ۱۵ مضمون فرعی نیز شناسایی شد.

۴-۱- ابعاد سکوت سازمانی کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران

۴-۱-۱- مضمون اصلی ۱: انواع سکوت در سازمان

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از شرکت‌کنندگان، در دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران سکوت سازمانی به شکل سکوت تحفظی، بده‌بستانی، مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه وجود دارد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

۴-۱-۲- مضمون اصلی ۲: عوامل سکوت در سازمان

در بین کارکنان دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران عوامل زیادی در به وجود آمدن سکوت در

جدول (۳): معرفی سوابق، جایگاه و وابستگی های شرکت کنندگان در پژوهش

سمت	تعداد	دامنه تغییرات سابقه کاری	دانشکده	جنسیت
معاون آموزشی یا پژوهشی دانشکده	۹	۹-۲۹	علوم تربیتی و روانشناسی، ادبیات، حقوق، مدیریت و حسابداری، علوم و فنون نوین، اقتصاد، علوم اجتماعی	۶ مرد، ۳ زن
عضو هیئت علمی	۱۴	۶-۳۲	علوم سیاسی، کتابداری، ادبیات، علوم تربیتی و روانشناسی	۹ مرد، ۵ زن
رئیس دانشکده	۳	۵-۲۳	علوم تربیتی، مدیریت، ادبیات	مرد
کارشناس آموزش یا پژوهش	۴	۱۴-۲	ادبیات، حقوق، اقتصاد، علوم اجتماعی	زن
وابستگی دانشکده های شرکت کنندگان	دانشکده مدیریت دانشکده تهران (۴ نفر)؛ دانشکده حقوق دانشکده علامه (۲)، دانشکده اقتصاد دانشکده تهران (۳)، دانشکده حسابداری و مدیریت تربیت مدرس (۵)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشکده امام صادق علیه السلام (۴)، دانشکده حسابداری و مدیریت شهید بهشتی (۳)، پژوهشکده مطالعات علم و فناوری شهید بهشتی (۴)، پژوهشکده علوم تربیتی دانشکده تهران (۱)، دانشکده علوم اجتماعی دانشکده تهران (۱)، دانشکده علوم سیاسی و حقوق دانشکده تهران (۱)، دانشکده ادبیات دانشکده تهران (۱)، دانشکده علوم دانشکده تهران (۱)			
سابقه خدمت در محیط دانشکده های	زیر ۵ سال: ۴ نفر؛ بین ۵ الی ۱۰ سال: ۱۲؛ بین ۱۵ الی ۲۰ سال: ۷؛ بالاتر از ۲۰ سال: ۹			



شکل (۱): فرآیند انجام پژوهش

جدول (۴): انواع سکوت در سازمان

مفاهیم	ویژگی های اصلی	مقولات (انواع سکوت)
انتقاد اعضای هیئت علمی جدید که هنوز رسمی نشده اند برابر با اخراج و عدم تمدید قرارداد (۱۹)، جلوگیری از ایجاد حساسیت در سایر اعضای هیئت علمی (۱۳)، ترس از دست دادن کرسی درسی (۴)، ترس از عدم تخصیص دانشجو و کلاس مناسب در صورت تغییرات مدیریتی (۸)	عضو آسیب پذیر هیئت علمی اساساً در شرایطی نیست که نسبت به آینده شغلی خود اطمینان داشته باشد؛ لذا غالب این گونه سکوت در اعضای جوان هیئت علمی بروز می کند.	تحفظی
انتقادناپذیری اعضای هیئت علمی (۹)، آهسته بیا، آهسته برو در اعضای هیئت علمی (۷)، عدم تمایل به دشمن سازی (۹)، تمایل اعضای هیئت علمی به گذشت در طولانی مدت (۱۲)، تمایل اعضای هیئت علمی به حفظ روابط دوستی (۱۶)	عضو هیئت علمی نسبت به وضع انتقاد دارد، اما برای جلوگیری از ابراز انتقادات دیگران به خود، تمایلی به ابراز انتقادات خود ندارد.	بده- بستانی یا بازاری
بی فایده‌گی صحبت کردن و اظهار نظر (۱۴ مورد)، عدم توانایی در تأثیرگذاری در مدیر (۵)، عدم توانایی در تأثیرگذاری در محیط (۷)، عدم اهمیت به هیئت علمی (۶)، عدم جرئت کافی در عضو هیئت علمی (۲)	اعضای هیئت علمی معمولاً با سابقه، مشارکت کم، اهمال و مسامحه را پیش می گیرند و عملاً ترجیح می دهند که ناراضی باقی بمانند و به اصطلاح به مشکلات کم توجهی کنند.	مطیع
جلوگیری از به وجود آمدن اختلاف با همکاران (۳)، جلوگیری از به وجود آمدن اختلاف با مدیر ستادی یا رئیس دانشکده (۸)، جلوگیری از ایجاد پیامدهای منفی برای خود در دانشکده یا دانشگاه (۱۲)، حالت تدافعی مدیران در برخورد با اعضای هیئت علمی (۱۱)، جلوگیری از شناسایی خود به دیگران به عنوان فردی که همیشه اعتراض می کند (۹)، حفظ سمت شغلی (۴)	اعضای هیئت علمی از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن سایر همکاران یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبرساز احتراز می ورزند	تدافعی
محرمانه بودن برخی اطلاعات (۱۸)، عدم ارائه نظر و سود بردن از نظرات دیگر اعضای هیئت علمی (۵)، خوش برخورد بودن مدیر جلسه (۹)، محترم بودن ارائه کننده (۱۱)	عضو هیئت علمی در این حالت تلاش دارد که منافع خود را از طریق رعایت حال همکاران، در طولانی مدت بیشینه کند.	نوع دوستانه

سازمان دخیل هستند و نمی توان یک عامل را به عنوان عامل اصلی در نظر گرفت بر اساس اطلاعات به دست آمده عواملی از جمله عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی و عوامل فردی و عوامل فرهنگی و اجتماعی دخیل هستند که در جدول (۵) به هریک از آن ها اشاره شده است.

۴-۱-۳- مضمون اصلی ۳: پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی می تواند تأثیرات زیان باری بر روی کارکنان و سازمان داشته باشد. آگاهی از این پیامدها، گام نخست برای رفع و کنترل آن ها است. پیامدهای سکوت سازمانی در جدول (۶) گردآوری شده است.

جدول (۵): عوامل سکوت در سازمان

مقولات (عوامل سکوت)	شرح	مفاهیم
عوامل مدیریتی	سبک رهبری اقتدارگرای مدیران، بیشترین حس ناکامی درونی اعضای هیئت علمی را در میان سبک‌های رهبری موجب می‌شود. سبک اقتدارگرای بیشتر عملاً برابر با سکوت بیشتر اعضای هیئت علمی خواهد بود.	سبک رهبری تمرکزگرای مدیران (۲۳)، ترس کارکنان از ارائه بازخورد منفی مدیر به علت تیختر علمی و اجرایی رئیس دانشکده یا دانشگاه (۲۴)، جو بی اعتمادی در سازمان و بین اعضا (۲۸)، سوءاستفاده بعضی‌ها از خوش برخوردی مدیر (۱۴)، مصادره دانشکده به نفع منافع شخصی برخی از روسای دانشکده‌ها و دانشکده‌ها (۱۱)، دیکتاتور و خودمختار بودن مسئولان دانشکده (۲۵)
عوامل سازمانی	ساختار رسمی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشکده نسبت به نقد و اظهار نظر اعضای هیئت علمی غیر مدیر التفات کافی ندارد. ساختار سازمانی عمودی‌تر عملاً با سکوت بیشتر اعضای هیئت علمی بیشتر، همراه خواهد بود.	انگیزه‌ای برای پیشرفت نداشتن (۱۳)، عدم بازخورد از سطوح پایین به سطوح بالای مدیریتی (۱۹)، سیاست‌های انقباضی دانشکده در قبال اعضای هیئت علمی (۱۷)، ساختار سازمانی عمودی و تصمیم‌گیری متمرکز (۲۲)، تصمیم‌گیری توسط مدیران سطوح بالا (۲۴)، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی (۱۹)، واکنش‌های منفی مدیران نسبت به مداخله در تصمیم‌گیری‌ها توسط اعضای هیئت علمی (۱۴)
عوامل فردی	برخی از اعضای هیئت علمی نه متکی بر حقایق، بلکه متکی بر احساسات فردی، حس منفی و دریافت نامناسبی از برخوردهای دیگر اعضای هیئت علمی و مسئولان دانشکده دارند. در واقع این حس درونی است.	ترس از ایجاد موج منفی و شناخته شدن شخص به‌عنوان خودسر و ناسازگار (۱۲)، عدم اعتماد به مدیر به دلیل حس فردی خود عضو هیئت علمی (۱۵)، بدبینی نسبت به وقایع و تمایل به صبر برای مشخص شدن شرایط و از بین رفتن ابهام‌ها (۲۳)، احساس ناامیدی نسبت به تغییر شرایط سازمان به نفع خود عضو هیئت علمی (۱۸)، یاس از تغییر در شرایط و شنیده شدن نقدها توسط مسئولان (۲۴)، ترس از دست دادن اعتبار در بین همکاران و مدیران (۱۷)
عوامل اجتماعی و فرهنگی	عواملی اجتماعی و مربوط به گذشته افراد یا سنت‌های جامعه که نتیجه آن تلاش برای راه آمدن با دیگران و تحمل کردن مشکلات به‌جای تلاش برای رفع مسائل است.	اعتقاد برخی از اعضای هیئت علمی نسبت به ضرورت همنوایی با جمع (۱۹)، اصالت حفظ حرمت‌ها (۱۸)، رشد در خانواده‌ای بی حاشیه و سربه‌زیر (۹)

۴-۱-۴- مضمون اصلی ۴: راهکارهای کاهش سکوت سازمانی

بر اساس جدول (۷) هریک از افراد شرکت‌کننده در این پژوهش برای کاهش سکوت سازمانی راه‌حلی را ارائه کردند؛ از جمله تغییر قانون استخدام، اصلاح سبک رهبری، تغییر سیستم انگیزشی و بازخورد مناسب، فراهم کردن احساس امنیت شغلی، اصلاح فرهنگ سازمانی، عدالت و همکاری سازمانی...

۴-۲- خط داستان: روایتی بر اجتناب از شکستن سکوت سازمانی و عدم توفیق در حرکت به سمت نوآوری استراوس و کوربین (۱۹۹۰) داستان را به‌عنوان «روایتی توصیفی درباره پدیده مرکزی مطالعه» و خط داستان

جدول (۶): پیامدهای سکوت سازمانی

مقولات (پیامدهای سکوت)	شرح	مفاهیم
تأثیرات مخرب بر رفتار اعضای هیئت علمی	سکوت اعضای هیئت علمی به انحای مختلفی می تواند، بروز کند و اثرات مخرب فرهنگی و اجتماعی در پی داشته باشد و حتی ممکن است در بلندمدت منجر به انتقال فرهنگ سازمانی به حالات مخرب گردد.	رفتارهای کلامی و غیرکلامی طعنه گونه نسبت به سایرین به جای صداقت در رفتار (۱۸)، حس وجود اجبار در سازمان و از بین رفتن لذت کار کردن (۲۶)، سستی کردن در وظایف (۲۲)، کاهش انگیزه عضو هیئت علمی و فرسودگی او (۲۱)، احساس نا عدالتی در دانشکده و تبعیض در نحوه برخورد با اعضای هیئت علمی (۲۷)، احساس ضایع شدن حق و حقوق و حس شکست (۱۲)، دلسرد شدن نسبت به کارهای عمیق و ترجیح کارهای سطحی در حد رفع تکلیف و پاسخگویی در برابر روسا (۱۶)، کارشکنی احتمالی اعضای هیئت علمی و تحصن و ... (۷)، انجام کارهای غیراخلاقی مثل غیبت کردن پشت سر سایرین (۱۱)، انجام کارهایی ناشایست با نتیجه دو به هم زنی بین سایرین (۴)، شیوع خیرچینی و زیراب زنی (۱۲)، پنهان کاری و حتی دروغ گفتن (۸)
تأثیرات مخرب بر دانشکده	سکوت اعضای هیئت علمی اگر به صورت نظام مندی در دانشکده مستقر شود، افراد منافع شخصی خود را همواره به صورت سهم خواهانه ای پیگیری می کنند و منافع سایرین و دانشکده مهم ترین قربانیان این پدیده است. افراد در این حالت هیچ تمایلی به نوآوری و مشارکت در آن نخواهند داشت.	افزایش طفره روی سازمان یافته و سیستماتیک در دانشکده (۵)، پارتی بازی در انتصابات (۱۳)، پارتی بازی در جذب هیئت علمی های جدید از بین دوستان قدیمی (۱۱)، تمایل به غلبه دادن تمایلات حزبی در همه امور (۱۵)، عقب افتادگی و رکود علمی دانشکده (۲۳)، بی قانونی و حاکمیت قانون های نانوشته افراد ذی نفوذ (۱۳)، هرج و مرج در کلاس ها و ... (۹)، افزایش هزینه های مالی ناشی از بی تفاوت بودن دانشکده ها نسبت به اموال دانشکده (۱۲)

را به عنوان «مفهوم سازی داستان» تعریف می کنند (Strauss & Corbin, 1990).

این پژوهش در تلاش است تا با شناسایی ابعاد مختلف سکوت در دانشکده های علوم انسانی راهکارهایی برای برون رفت از حالت سکوت و روی آوری به برون گرایی و شروع جریان نقد و اندیشه ورزی کشف کند. جریان سکوت جریانی علیه نوآوری و خلاقیت در فضای عمومی دانشگاه است. اساساً محیط های دانشگاهی «به ویژه اگر محیط دانشگاهی ناظر به علوم انسانی و به دور از اختراعات فنی باشد» جز در دامان گفتگو آورده ای برای فضای اکتشاف و حتی انکشاف معانی نخواهد داشت. آنچه در این پژوهش به عنوان کاربرد فهم از پدیده سکوت و پشتیبانی از نوآوری مورد مذاقه قرار گرفت حاکی از آن است که برخی سبک های آمرانه و غیر تفویضی در دانشکده ها و نوع برخورد مدیران با سازمان دانشکده (و اشتباه گرفتن این نهاد علمی با سازمان های صنعتی) مهم ترین عوامل مدیریتی در به وجود آمدن خود سانسوری، از بین رفتن روحیه نقد، از بین رفتن انگیزه سخن گویی، به وجود آمدن فرهنگ نهادینه شده بوروکراتیک سکوت و نهایتاً دوری از خلاقیت و نوآوری در دانشگاه هاست.

جدول (۷): راهکارهای کاهش سکوت در سازمان

مفاهیم	مقولات (راهکارهای کاهش سکوت)
اصالت مهارت و دانش (۵۳)، تصریح قانون بر دارا بودن صلاحیت‌های معلمی و ارائه شاخص‌های احراز (۳۲)	تغییر قانون استخدام
لزوم تعیین مدیران با رویکردهای مشارکت‌جویانه و قائل به دموکراسی در فضای علمی (۴۳)، التزام مدیران دانشکده به شوراها (۲۳)، سبک رهبری حمایتی مدیران به‌جای دیکتاتوری (۲۶)	اصلاح سبک رهبری
استقرار نظام پاداش‌دهی نظام‌مند و مناسب برای نظریات سازنده (۱۳)، پیاده‌سازی صحیح نظام پیشنهادها در ساختار سازمانی (۲۸) و اهمیت دادن به نظرات خلاقانه، نو و بدیع (۲۵)، جبران خدمات مناسب تلاش‌های اعضای هیئت‌علمی (۲۹)	تغییر سیستم انگیزشی
حمایت زبانی و عملی از روحیه برونگرایی و انتقادی اعضای هیئت‌علمی غیر مدیر (۱۶)، انتشار محترمانه انتقادات اعضای هیئت‌علمی به همراه توضیحات یا جواب مدیران (۱۲)، صرف اصالت بازخورد دادن که معنای آن دیده شدن اظهار نظرات عضو هیئت‌علمی است (۸)	بازخورد مناسب
گره زدن مباحث حزبی به مسائل سازمانی (۲۹)، شرح صدر مسئولین برای تحمل نکات و انتقادات هیئت‌علمی‌های جوان (۱۵)	فراهم کردن احساس امنیت شغلی
اصالت تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش (۱۱)، حرکت به سمت تحقق معیارهای سازمان یادگیرنده (۲۷)	اصلاح فرهنگ سازمانی برونگرا
اجتناب از پارتی‌بازی با هر بهانه (۱۷)، حاکمیت قانون و فراقانونی نبودن هیچ نفر در دانشکده (۲۹)	عدالت در برخوردها
ترویج روحیه کار تیمی (۲۲)، حمایت از اخذ مشترک پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها و انجام کارهای بین‌رشته‌ای (۲۶)	همکاری سازمانی

ممکن است چنین کاربستی در یک نگاه نهادی منجر به شکل‌گیری فرهنگ سکوت در دانشگاه شود به این معنا که حرف زدن و نقد کردن خلاف فرهنگ دانشگاه تلقی شده و در سازمان دعوتی همگانی برای سکوت مستقر گردد. رخدادی که با بستن درهای تفکر و اندیشه و یا مختل کردن جریان دانش (ضمنی) و اطلاعات مانع خواهد شد و این‌همه غیر از آن است که روحیه عضوی از اعضای هیئت‌علمی انزوای طلبی و عدم گرایش به دیگر جوشی و تعامل بین سازمانی است.

سکوت منبعث از عوامل، انواع خاصی نیز دارد. گاه فقط به خاطر آن‌که شخص پشتوانه‌ای جدی برای دفاع از اندیشه‌های خود ندارد یا آن‌که به علت تمام نشدن فرآیند جذب قطعی خود نیازمند برخورداری از موافقت عامه دانشگاهیان برای بقا و ارتقاء در وضعیت عضویت هیئت‌علمی است ترجیح می‌دهد که سخنی نگوید تا چالشی ایجاد نشود و به‌این ترتیب از نقد دیگران احتراز می‌کند تا احتمال اخراج شدن از جانب مسئولان دانشگاه را از خود دور کند. رویکرد غم‌انگیزتر آن‌که گاه اعضای هیئت‌علمی در یک بده بستان

بازاری قرار دارند. پروژه‌هایی در دست داوری و ارزیابی مقالاتی پژوهشی یا به ثمر رسیدن یک کار مشترک علمی نیازمند آن می‌شود که چشم بر عیوب همتایان علمی خویش ببندد به امید آن‌که دیگران نیز در کارهای مشابه چشم‌پوشی نموده و کارهای علمی او را تأیید کنند. در برخی از مواقع نیز هیئت‌علمی‌های جوان ترجیح می‌دهند که در مقابل مافوق‌های دانشگاه تواضع پیشه کنند چون آنان را صاحبان نفوذ و صاحب‌رای می‌دانند و عملاً هرگونه مخالفت با ایشان را از پیش شکست‌خورده می‌انگارند این غیراز آن است که در مقابل همتایان هم‌سطح خود با نگاهی نوع‌دوستانه و برای جلوگیری از نقدهای بیشتر از یک فرد از نقد او چشم‌پوشی می‌کند.

پیامد طولانی‌مدت این رفتار استقرار گونه‌ای رفتار کتمانی در خود فرد و پرورش یک عضو هیئت‌علمی مسامحه‌گر در ساده‌ترین فرض و یک فرد سیاسی در محیط علمی در پیچیده‌ترین فرض خواهد بود. به‌گونه‌ای که رفتارهای سیاسی این عضو هیئت‌علمی گاهی اوقات خارج از منطق ارزیابی خواهد شد. حال آنکه دلیل این ارزیابی ناگفته‌هایی است که او دارد و به علت خو گرفتن با فرهنگ سازمانی سکوت‌گرا، از افشا شدن آن‌ها خودداری کرده است. در حالت سازمانی، شکل‌گیری لابی‌ها در جلسات شورای دانشگاه، شورای گروه‌های علمی و مانند آن که بدون توجه به آنچه استدلال می‌شود و آنچه برآمده از پژوهش‌هاست و عملاً منجر به نادیده انگاشتن استدلال‌های مطرح‌شده در جلسه می‌گردد، از پیامدهای گرایش به سکوت در فضای عمومی دانشگاه است.

به نظر می‌رسد جایگاه افراد درون سازمان علمی هم در شکل‌گیری سکوت و عملاً دوری از نوآوری و خلاقیت در نحوه استخدام آن‌ها و جانمایی آن‌ها به‌عنوان عضو پیمانی یا رسمی-آزمایشی یا رسمی-قطعی بسیار مؤثر است به‌نحوی که با حرکت به سمت رسمی شدن دلایل بدوی سکوت از بین رفته و دلایل دیگری جایگزین دلایل پیشین می‌گردد. در ابتدا عضو هیئت‌علمی جوان اصرار بر شکستن سکوت دارد اما عوامل بیرونی با دعوت وی به سکوت، مانع نوآوری می‌شوند. انباشت این طرز تفکر استقرار فرهنگ سازمانی سکوت‌گرا را رقم می‌زند که خود فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان جدید را مختل کرده و موجب تداوم اختلال در فرآیند گردش اطلاعات و مانع نوآوری می‌گردد. در واقع، کارکنان قدیمی سکوت را به‌عنوان راهکاری جهت ارتقاء به کارکنان جدید آموزش و آن‌ها نیز متأثر از این فرهنگ مخرب، سکوت می‌کنند. هنگامی که با تازه‌واردهای جوان صحبت می‌شود عمدتاً ابراز می‌کنند که در مقابل اندیشه‌های جدید و خلاق، روی خوشی به آن‌ها نشان داده نشده است. علاوه بر آن، در چند مورد به ایشان در رابطه با تجربی‌های شالوده شکنانه‌شان در حد اخراج و از بین رفتن امنیت شغلی هشدارهای جدی داده شده است. گاه مدیر دانشگاه یا دانشکده از آن‌ها گله‌مند بوده و گله خود را از طریق تذکر کتبی به عضو هیئت‌علمی ابراز کرده و از

Archive of SID

او خواسته است که قبل از بیان نکات و اندیشه‌های جدید، حتماً نوآوری را با ایشان در میان بگذارد. در عوض، با تغییر یافتن نحوه تعامل از برون‌گرایی به درون‌گرایی، مؤیداتی از طرف مدیریت و هم‌تایان مبتنی بر مناسب بودن نوع رفتار جدید انتخاب شده به ایشان رسیده است. این پالایش‌های درونی احساس رضایت کاذبی را در اعضای هیئت علمی جوان ایجاد می‌کند به گونه‌ای که خود حافظ منافع وضعیت موجود شده و از بهبود و نوآوری جلوگیری می‌کنند.

به‌منظور سنجش روایی و پایایی یافته‌های پژوهش کوشیده شد تا از دو طریق نسبت به کیفیت طی مراحل روش‌شناسی داده بنیاد و کیفیت نتایج نهایی اطمینان حاصل گردد:

الف: روش کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو: تکنیکی است که بدان وسیله محقق یافته‌های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع، کنترل می‌کند و این تکنیک جهت تأیید تفاسیر پژوهشگر به کار می‌رود. نتایج پژوهش حاضر در یک گروه کانونی با حضور ۸ نفر از اعضای هیئت علمی در محل شورای عالی انقلاب فرهنگی، ارائه گردید. نتایج در مرحله مقولات توسط ایشان تدقیق شد و تمامی مقولات کلی مورد اشاره در قسمت یافته‌های پژوهش، اصلاح شده توسط گروه کانونی مذکور است. ضمناً تمامی فرایندهای پژوهش نیز مورد تأیید گروه مذکور قرار گرفت.

ب: زاویه‌بندی (اجماع/مثلث‌سازی): عبارت است از اجماع داده‌ها: استفاده از منابع مختلف گروه‌های مختلف یا در زمان‌های مختلف؛ اجماع پژوهشگران: بازنگری یافته‌ها با استفاده از چند پژوهشگر و اجماع روش‌ها: استفاده از دو روش یا بیشتر مانند مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک، پرسشنامه. در این پژوهش، بامطالعه و تطبیق نتایج پژوهش و روند کد زنی با چند پژوهش در حوزه سکوت سازمانی (الته در مورد سازمان‌های دیگری اتفاق افتاده بودند)، همچنین درخواست از چند پژوهشگر دیگر برای کد زنی چند دقیقه صوت ضبط شده و تطبیق کدهای ایشان با کدهایی که پژوهشگران زده بودند و همچنین تطبیق نتایج با آنچه افراد اعضای هیئت علمی در دانشکده‌های علوم انسانی مشاهده کرده بودند، تلاش شد نسبت به نتایج و یافته و کیفیت آن‌ها اطمینان حاصل گردد. میزان همپوشانی کدهایی که سایر پژوهشگران به چند دقیقه صوت زده بودند، به‌طور قابل توجهی (بیش از ۹۰٪) با کدهای پژوهشگران هم‌خوانی داشت.

۵- جمع‌بندی

نوآوری در بخش عمومی به معنای ایجاد و اجرای فرآیندها، محصولات، خدمات و روش‌های جدید ارائه خدمت است که منجر به پیشرفت‌های چشم‌گیری در بهره‌وری، اثربخشی، کیفیت نتایج و خلق ارزش

عمومی می‌شود. نوآوری در بخش عمومی بیشتر با کاهش هزینه‌ها به یاری اقتصاد کشورها می‌شتابد و در تلاش است تا در راستای رسیدگی به اهداف و مأموریت‌های سازمان و نیز پاسخگویی به نیازهای به سرعت در حال رشد محیطی پاسخی کارآمدتر و اثربخش‌تر ارائه کند. در این میان موانع متعددی مانع از رخداد نوآوری شده و از تحقق آن جلوگیری می‌کنند. از جمله این موانع سکوت سازمانی است که از تسهیم دانش و اطلاعات منابع انسانی سازمان جلوگیری می‌کند. از جمله سازمان‌های بخش عمومی، دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران‌اند که سکوت سازمانی کارکنان دانشی این سازمان‌ها (به‌خصوص دانشکده‌ها) از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا سکوت آن‌ها به منزله ازکارافتادن مغز متفکر و خلاق سازمان‌های بخش عمومی (به‌عنوان یکی از منابع نظام‌های نوآوری) هنگام مواجهه با مسائل محیطی است که اثربخشی و بهره‌وری پاسخ‌ها را به چالش می‌کشد.

افزایش نوآوری در این سازمان‌ها نیازمند کنترل صحیح سکوت سازمانی است که خود نیازمند شناخت دقیق از این پدیده است. به‌منظور شناخت این پدیده، مصاحبه‌هایی پیرامون سکوت سازمانی کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران ترتیب داده شد که حاصل تحلیل مصاحبه‌ها دستیابی به ۴ مضمون اصلی و ۱۵ مضمون فرعی بود که در جدول شماره ۲ به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

بر اساس یافته‌ها، سکوت کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران، بیشتر از نوع سکوت تدافعی بود به این معنی که کارکنان برای حفظ شغل و موقعیت خود سکوت اختیار می‌کنند. از میان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیز، عوامل فرهنگی-اجتماعی رابطه معنی‌دارتری با سکوت تدافعی کارکنان دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران داشتند. همچنین دانشکده‌های علوم سیاسی و ادبیات به میزان بیشتری دچار سکوت شده و کارکنان آن‌ها از بی‌توجهی به نظرات و ایده‌های خویش ناراضی بودند.

بر اساس یافته‌ها، راهکار کاهش سکوت سازمان‌های بخش عمومی اقدامی جاری از نقطه آغاز بالا به پایین تشخیص داده شد (به‌عنوان مثال، تغییر سیستم انگیزشی هرچند که نسبت به همکاری سازمانی متغیر بعیدتری برای نوآوری است، اما گویای آن است برای به صدا درآوردن آوای سازمانی نیازمند تغییر از بالا به پایین و زمینه‌سازی عواملی هستیم که به صورت غیرمستقیم‌تری موجب همکاری و گفتگوی اعضای سازمان می‌شوند و انتظار شروع تغییر از خود کارکنان انتظار به جایی نیست).

در پایان پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی با استفاده از روش‌هایی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری به سطح‌بندی راهکار کاهش سکوت پرداخته شده و یا میزان همبستگی هر یک از انواع سکوت در این سازمان‌ها با انواع نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی مورد بررسی قرار گیرد.

References

- Agolla, J. E. & van Lill, J. B., 2013. Public sector innovation drivers: A process model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), pp. 165–176.
- Answerhub, 2016. is silence killing your innovation. [Online] Available at: <http://www.dzonesoftware.com>
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N., 2012. Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), p. 275.
- Bloch, C. W., Jørgensen, L. L., Norn, M. T. & Vad, T. B., 2010. *Public Sector Innovation Index-A Diagnostic Tool for measuring innovative performance and capability in public sector organisations*.
- Carstensen, H. V. & Bason, C., 2012. Powering collaborative policy innovation: Powering collaborative policy innovation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), pp. 1–26.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. D., 2013. The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 99, pp. 314–321.
- Clark, J., Good, B. & Simmonds, P., 2008. Innovation Index: 2008 Summer Mini-Projects. Innovation in Public Sector and Third Sectors. The National Endowment for Science Technology and the Arts NESTA, (Retrieved Nov 21, 2009, from <http://moemesto.ru/alz59/file/3939674/display/42>. InnovationinthePublicandThirdSectorsSimmondsetal.pdf).
- Clemmer, J., 2007. Moose on the Table: A Novel Approach to Communications@ Work. s.l.:Jim Clemmer.
- Cruz, S. & Paulino, S., 2013. Public service innovation and evaluation indicators. *Journal Of Technology Management & Innovation*, Volume 8, p. 26.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A., 2011. Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), pp. 51–67.
- Eshraghi, M., Afrasiabi, R. & Asgarzadeh, H., 2013. A Study on the Relationship between Management Styles and Organizational Silence of North Khorasan Cultural and Islamic Guidance Headquarters Staff. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, pp. 579–585.
- Gambarotto, F. & Cammazzo, A., 2010. Dreams of Silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 2(12), pp. 166–179.
- Gorard, S. & Taylor, C., 2004. Combining methods in educational and social research. McGraw-Hill Education (UK).
- Hafnidar, 2013. The Relationship among Five Factor Model of Personality, Spirituality, and Forgiveness. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), pp. 167–170.
- Johnson, L. & Phillips, B., 2003. Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Karaca, H., 2013. An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations:

- Turkish national police case. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(23).
- Kattel, R. et al., 2013. Can we measure public sector innovation? A literature review. LIPSE project paper.
- Lee-Baggeley, D., Preece, M., & DeLongis, A. 2005. Coping with interpersonal stress: Role of Big Five traits. *Journal of Personality*, 73(5), pp. 1141-1180.
- Macpherson, M. 2001. Performance Excellence Principles-Drivers of Innovation in Public Sector Organisations. In National Conference of the New Zealand Organisation for Quality.
- Moore, M. & Hartley, J., 2008. Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), pp. 3-20.
- Mulgan, G. & Albury, D., 2003. Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office (London).
- Penttila, C., 2003. Get Talking. [Online] Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/65036> [Accessed 2018].
- Pinder, C. C. & Harlos, K. p., 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, pp. 331-369.
- Raipa, A. & Giedraityte, V., 2014. Innovation process barriers in public sector: A comparative analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10).
- Rivera León, L., Simmonds, P. & Roman, L., 2012. Trends and challenges in public sector innovation in Europe, Published by DG Enterprise, Brussels.
- Soliman, S. A. H., 2005. Systems and creative thinking. Pathways to Higher Education.
- Sørensen, E. & Torfing, J., 2011. Enhancing collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), pp. 842-868.
- Strauss, A. & Corbin, J., 1990. *Basics of Qualitative Research*. Sage publications.
- Vries, H. d., Bekkers, V. & Tummers, L., 2015. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda.
- Walker, R. M., 2006. Innovation Type and Diffusion: An Empirical Analysis of Local Government. *Public Administration*, 84(2), pp. 311-335.
- Yildiz, E., 2013. Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?. *Journal of Social Sciences*, 6(2), pp. 30-44.
- اصفهانى نصر، ع. رادمه‌ر، ر. حاتم پور، ف. و حاتم پور، ا.، ۱۳۹۳. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانى کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان حضرت زهرا (س) اصفهان. تحقیقات نظام سلامت، ۴(۱۰)، صص. ۸۳۸-۸۳۰.
- افخمى اردکانى، م. و خلیلی، ص. ا.، ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۵)، صص. ۸۳-۶۵.
- آقاباباپور دهکردی، ط. و نصر اصفهانی، ع.، ۲۰۱۳. بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴(۴)، صص. ۱۶۲-۱۳۹.
- تید، ج. و بسنت، ج.، ۱۳۹۴. مدیریت نوآوری؛ یکپارچه‌سازی تغییرات فناورانه، بازار و سازمان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- دانایی‌فرد، ح. و پناهی، ب.، ۱۳۸۹. تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳(۲)، صص. ۱۹-۱.

- رستگار، ع. و روزبان، ف.، ۱۳۹۳. شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکتکننده. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، (۲)۴، صص. ۱۸-۷.
- سیار، ا. زارعی متین، ح. و طاهری، ف.، ۱۳۹۱. بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی (3C). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، (۱)۱.
- صلواتیان، س. نعمتی انارکی، د. و نیستانی اصفهانی، ک.، ۱۳۹۵. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌های بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صداوسیما. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، (۴)۸، صص. ۶۹۰-۶۶۵.
- عظیم زاده پارسی، آ. حسینی مهر، ع. و رحمانی، ع.، ۱۳۹۰. بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های مدل پنج عاملی شخصیت و شادکامی در دانشجویان. فصلنامه روانشناسی تربیتی، (۲)۲، صص. ۱۲-۱.
- نوه ابراهیم، ع. و یوسفی، ف.، ۱۳۹۵. عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (۷)۲، صص. ۱۵۶-۱۳۳.
- هیوز، آ.، ۱۳۷۷. مدیریت دولتی نوین. تهران: انتشارات مروارید.

1. Public Sector Innovation
2. Morrison
3. Miliken
4. Roessner
5. Public sector innovation

۶. در برخی از کشورهای جهان سوم انتقاد از بخش دولتی، انتقاد از مجموعه نظام تفسیر می‌شود. از این رو انطباق با شرایط موجود، ارزشی است که در میان کارکنان سازمان‌های بخش عمومی گسترش یافته و آن‌ها را به سکوت هر چه بیشتر رهنمون می‌سازد.
7. Lynn
 8. Wilson
 9. <http://www.dzonesoftware.com/blog/is-silence-killing-your-innovation>
 10. High-involvement Innovation System
 11. Innovation jams. این گروه‌ها شامل جمعیتی زیاد از کارکنان است که برای مدتی بسیار کوتاه تشکیل می‌شوند تا راه‌حلی نوآورانه برای یک مشکل بیابند.
 12. Emergent