

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 13 (2), (Series 50): 62-80/ 2026

 <https://10.30473/fmss.2026.75315.2682>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Conceptual Model for Recreating the Antecedents of Organizational Silence Among Physical Education Teachers Based on New Restorative Justice Approaches

Nasibeh Esmaili¹, Mohammad Hami^{2*}, Vahid Shojaei³

1. Department of Sport Management, Sar.c., Islamic Azad University, Sari, Iran.

2. Department of Sport Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Department of Sport Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.

***Correspondence:**
Mohammad Hami

Email:
mohammadhami@iaau.ac.ir

Receive Date: 11/Mar/2026
Accept Date: 23/May/2026
Published Online: 22/Jun/2026

How to cite

Esmaili, N. , Hami, M. and Shojaei, V. (2026). Designing a conceptual model for recreating the antecedents of organizational silence among physical education teachers based on new restorative justice approaches. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 13(2), 61-80. doi: 10.30473/fmss.2026.75315.2682

Background and Purpose: For the first time, social researcher Albert Herchman proposed organizational silence in 1970, which was considered as a passive attitude towards the existing and unfavorable situation and was later developed by some other scientists from different angles (Zehir and Erdogan, 2011). Organizational silence is a social phenomenon in which employees refuse to express their opinions and concerns about organizational problems (Olcer et al., 2024). Also defined organizational silence as employees' refusal to express behavioral, cognitive and affective assessments about organizational situations. Although organizational silence generally refers to employees' deliberate failure to express ideas, information and opinions, its nature varies according to the motivations that exist in the employee for silence. Sometimes silence may be due to the individual's submission to any situation (submissive silence), sometimes due to fear and conservative behaviors (defensive silence), and sometimes to create opportunities for others to express their opinions (altruistic silence) (Knoll & Van Dick, 2012). In this regard, the present study aims to design a conceptual model to recreate the antecedents of organizational silence among physical education teachers in education, based on new restorative justice approaches, examine the key components of this approach and provide practical solutions to reduce organizational silence.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of implementation method and is based on the data-based theory approach with the systematic model of Strauss and Corbin (1998). The main goal of this approach is to discover the fundamental constructs and concepts that arise from the participants' real and experienced data; therefore, data analysis was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Open coding is dedicated to identifying initial concepts and extracting initial codes from the participants' statements. In the axial coding stage, these concepts were organized in the form of subcategories around a central phenomenon. Finally, in selective coding, the main categories were integrated according to the structure of the paradigmatic model and included causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences around the central phenomenon of recreating the antecedents of organizational silence. The research community in this study included a group of experts with specialized and empirical qualifications in four key areas: sports management,

organizational sociology, restorative justice, and human resources in the education system. The purpose of selecting this multidisciplinary group was to achieve multidimensional and integrated perspectives on the complex phenomenon of organizational silence and its restorative solutions.

Results: The findings showed that organizational silence is the result of causal conditions such as institutional distrust, communication blockage, lack of justice in resource allocation, and bitter experiences resulting from expressing opinions. Background conditions such as a conservative general atmosphere, structural incoherence in the school system, and weakness in intra-organizational interactions provide a platform for the development of this phenomenon. At the same time, variables such as lack of institutional cohesion in the face of cultural conflicts and legal pressures play an inhibiting role as intervening conditions in breaking out of silence. In the meantime, strategies such as institutionalizing restorative justice, strengthening human resources, expanding cultural and communication capacities, and promoting teachers' social participation can pave the way for breaking out of silence. The consequences of implementing such strategies can be seen at both individual (improving mental health) and organizational (increasing social capital and improving school communications) levels.

Discussion: The results of qualitative interviews and data analysis using the grounded theory method showed that teachers' organizational silence is a multidimensional phenomenon and is affected by behavioral, cultural, managerial, and value structures in the school and the education system. Based on the paradigm model developed in the present study, a set of causal conditions such as lack of psychological security, organizational distrust, and failed experiences in disclosure provide a basis for the formation of this silence.

Conclusions: Practical suggestions for policymakers, school administrators, and education officials: Creating a secure and anonymous system for receiving professional feedback from teachers, training school administrators in listening skills and restorative dialogue, forming collaborative learning circles between teachers and administrators, designing workshops to empower teachers in the field of professional rights and healthy protest methods, institutionalizing a culture of respect for different perspectives in schools, developing a regulation to support whistleblowers of mismanagement at the school level, strengthening teacher councils with real decision-making power, employing restorative justice facilitators in schools with high conflict, developing a bank of successful experiences of open dialogue in schools, enabling regular dialogue between regional officials and selected teachers, designing mechanisms for evaluating the performance of administrators by teachers, using technology to document teachers' attitudes and opinions in real time, creating a "breaking silence room" as a symbolic space for free expression, creating spiritual rewards for Teachers who bring about change with their voices, designing radio and media programs to promote narratives of resistance to silence, redesigning the administrative hierarchy structure for horizontal participation of teachers, inviting restorative justice experts to review disciplinary regulations, holding regional conferences to reflect the voices of teachers, incorporating restorative justice training into in-service courses, and allocating specific funding for silence-breaking projects in underserved schools.

KEY WORDS

Organizational silence, restorative justice, social capital, school structure, institutional trust

References

1. Knoll, M. & Van Dick, R. (2012). Do I Hear the Whistle? A First Attempt To Measure Four Forms Of Employee Silence And Their Correlates.” *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
2. Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
3. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance.” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389–1404



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

طراحی مدل مفهومی بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت بدنی
آموزش و پرورش بر مبنای رویکردهای جدید عدالت ترمیمی

نسبیه اسماعیلی^۱، محمد حامی^{۲*}، وحید شجاعی^۳

چکیده

پدیده سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت بدنی، از مهم ترین موانع ارتقای ارتباطات شفاف، کارکرد حرفه ای و مشارکت فعال در مدرسه به شمار می رود. هدف پژوهش حاضر، تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی معلمان تربیت بدنی و ارائه راهبردهایی برای برون رفت از آن، با تأکید بر نقش عدالت ترمیمی بود. این مطالعه با رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد انجام گرفت. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از معلمان، مدیران، کارشناسان آموزش و پرورش و متخصصان علوم تربیتی به صورت هدفمند گردآوری و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. روایی و پایایی به تأیید رسید. یافته ها نشان داد که سکوت سازمانی نتیجه شرایط علی همچون بی اعتمادی نهادی، انسداد ارتباطی، فقدان عدالت در تخصیص منابع و تجربیات تلخ ناشی از ابراز نظر است. شرایط زمینه ای همچون فضای کلی محافظه کار، ناهماهنگی ساختاری در نظام مدرسه و ضعف در تعاملات درون سازمانی، بستری برای گسترش این پدیده فراهم می آورد. درعین حال، متغیرهایی نظیر نبود انسجام نهادی در مواجهه با تعارضات فرهنگی و فشارهای قانونی، به عنوان شرایط مداخله گر نقش بازدارنده در خروج از سکوت ایفا می کنند. در این میان، راهبردهایی همچون نهادینه سازی عدالت ترمیمی، تقویت منابع انسانی، گسترش ظرفیت های فرهنگی و ارتباطی و ارتقاء مشارکت اجتماعی معلمان می تواند مسیر برون رفت از سکوت را هموار سازد. پیامدهای اجرای چنین راهبردهایی در دو سطح فردی (بهبود سلامت روانی) و سازمانی (افزایش سرمایه اجتماعی و بهبود ارتباطات مدرسه) قابل مشاهده است.

واژه های کلیدی

سکوت سازمانی، عدالت ترمیمی، سرمایه اجتماعی، ساختار مدرسه، اعتماد نهادی.

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

نویسنده مسئول: محمد حامی
رایانامه:

mohammadhami@iau.ac.ir

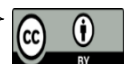
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

استناد به این مقاله:

اسماعیلی، نسبیه، حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۴۰۵). طراحی مدل مفهومی بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش بر مبنای رویکردهای جدید عدالت ترمیمی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳(۲)، ۸۰-۶۲.
doi: 10.30473/fmss.2026.75315.2682



مواقع موجب افزایش سطوح نارضایتی بین آن‌ها می‌شود که خود را به صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. علاوه بر این، اگر سکوت کارمندان اتفاق بیفتد، ارتباطات آسیب می‌بیند و به عملکرد کلی سازمان لطمه وارد می‌شود. ازجمله پیامدهای دیگر سکوت کارکنان، از بین رفتن نوآوری، ضعیف شدن روحیه، ارائه خدمات معیوب و... است (سینار^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش‌های بزرگی‌اند که مدیران با آن‌ها روبه‌رو هستند (تنهایی و همکاران، ۲۰۱۸).

سکوت به صورت نظام‌مند تحت تأثیر عوامل فردی مختلفی پیش‌بینی می‌شود، مانند فاصله قدرت، شخصیت پیش‌فعال و ادراک سیاست‌های سازمانی (به عنوان مثال، موریسون^۷ و همکاران، ۲۰۲۳؛ احمدیان، ۲۰۲۳) و همچنین شرایط محیط کاری، مانند طرد شدن در محیط کار، نظارت سوءاستفاده‌گرانه و عدالت سازمانی (افضل^۸ و همکاران، ۲۰۲۳؛ جنسر^۹ و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، سکوت کارکنان یک ساختار چندبعدی است که شامل انواع مختلفی از سکوت‌ها است، مانند سکوت تسلیم‌شده، سکوت دفاعی، سکوت اجتماعی و سکوت فرصت‌طلبانه (مانند ون داین و همکاران، ۲۰۰۳؛ نول و ون دیک، ۲۰۱۳ ب). از آنجاکه انگیزه‌های مختلف (مانند ترس، نوع دوستی) انواع مختلفی از سکوت کارکنان را به وجود می‌آورند، بررسی این که چگونه ارتباطات با انواع مختلف سکوت کارکنان ممکن است متفاوت باشد، احتمالاً به تسهیل استنباط‌های روشن‌تر و بینش‌های جدید کمک می‌کند. با این حال پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که عوامل متعددی همچون ترس از پیامدهای منفی، نبود اعتماد به مدیریت و فقدان فرصت‌های مناسب برای بیان نظرات، ازجمله مهم‌ترین پیشایندهای سکوت سازمانی هستند (لی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۳). در این میان، رویکردهای جدید عدالت ترمیمی با ایجاد محیطی امن برای گفت‌وگو و تقویت احساس ارزشمندی در کارکنان، می‌توانند راهکارهای مؤثری برای بازآفرینی پیشایندهای سکوت ارائه دهند (ریس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۴). طرفداران عدالت ترمیمی استدلال

منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد و بعدها توسط برخی دانشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت (زهیر و اردوگان^۱، ۲۰۱۱). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (اولسر^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). آسلینو^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نیز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان تعریف کرده‌اند. اگرچه سکوت سازمانی به طور کلی به ابراز نکردن ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌شود، با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت است. برخی اوقات سکوت ممکن است به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (سکوت مطیع) باشد، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه (سکوت تدافعی) و برخی اوقات نیز برای ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها (سکوت نوع دوستانه) باشد (کنول و ون دیک^۴، ۲۰۱۲).

موریسون و میلیکن سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی می‌دانند و آن را تمایل کارکنان برای افشان کردن نظریه‌ها و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به دلیل ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا توجه نشدن به اعتقادات و نظراتشان تعریف می‌کنند (به نقل از زارعی‌متین و همکاران، ۲۰۱۱). آن‌ها بیان می‌کنند زمانی که بیشتر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت به پدیده‌ای جمعی تبدیل می‌شود که به آن سکوت سازمانی می‌گویند. سکوت کارکنان در سازمان به منزله خودداری کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به کسانی تعریف می‌شود که در جایگاهی قرار دارند که قادرند بر این شرایط تأثیر بگذارند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار بجا و مناسب مرتبط است؛ درواقع، افراد برای اجتناب از شرمندگی، درگیری و خطرات احتمالی دیگر سکوت می‌کنند و می‌خواهند احتمال بروز تضاد و تعارض را کاهش دهند (کایور^۵ و همکاران، ۲۰۲۴).

سکوت کارمندان برای سازمان‌ها به شدت مضر است و در بیشتر

برخلاف رویکردهای سنتی عدالت که عمدتاً بر جبران خسارت و توزیع منصفانه منابع متمرکز است، به برقراری تعاملات انسانی سازنده و حل تعارضات از طریق مشارکت فعال ذینفعان می‌پردازد. در محیط‌های آموزشی، این رویکرد می‌تواند به کاهش ترس از بیان مشکلات، افزایش حس تعلق معلمان و ایجاد فضایی باز و حمایتی برای ابراز نظرات آن‌ها کمک کند (روستیک^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی مستلزم طراحی مدلی مفهومی است که بتواند ابعاد مختلف این پدیده را شناسایی کرده و راهکارهایی برای کاهش آن ارائه دهد. مدل‌های سنتی اغلب به عوامل فردی و سازمانی تأکید دارند، اما مدل‌های مبتنی بر عدالت ترمیمی می‌توانند با رویکردی جامع‌تر، به بررسی چگونگی ایجاد فضایی امن برای تعاملات سازنده بپردازند. در این راستا، مطالعه حاضر باهدف طراحی یک مدل مفهومی برای بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش، بر مبنای رویکردهای جدید عدالت ترمیمی، به بررسی مؤلفه‌های کلیدی این رویکرد پرداخته و راهکارهایی عملی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه خواهد داد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر شیوه اجرا، کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد با الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) طراحی شده است. هدف اصلی این رویکرد، کشف سازه‌ها و مفاهیم بنیادینی است که از دل داده‌های واقعی و تجربه‌شده مشارکت‌کنندگان برمی‌خیزند؛ بنابراین، تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفته است. کدگذاری باز به شناسایی مفاهیم اولیه و استخراج کدهای اولیه از اظهارات مشارکت‌کنندگان اختصاص دارد. در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی حول یک پدیده مرکزی سازمان‌دهی شدند. در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی با توجه به ساختار مدل پارادایمی و شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها پیرامون پدیده محوری بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی، یکپارچه گردیدند.

جامعه پژوهش در این مطالعه شامل مجموعه‌ای از افراد خبره و دارای صلاحیت تخصصی و تجربی در چهار حوزه کلیدی بود:

می‌کنند که شیوه‌های ترمیمی مؤثرتر از شیوه‌های قانونی در پرداختن به پیامدهای زیان‌بار شخصی و رابطه‌ای رفتار آسیب‌زا هستند، به دنبال این تفکر، محققان استدلال کرده‌اند که عدالت ترمیمی نوید نتایج سازنده را در محل کار نیز می‌دهد. با این حال، زمانی که باسیاست‌ها و هنجارهای محل کار تطبیق داده شود، این پتانسیل برای استفاده از شیوه‌های ترمیمی به‌طور متناقض برای تقویت ساختارها و شیوه‌های سازماندهی قانونی وجود دارد (اکیموتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

سوزوکی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) تأکید می‌کنند که ایجاد جلسات میانجی‌گری، ارائه فرصت برای گفت‌وگوی آزاد و شفاف و جبران اشتباهات گذشته از طریق رویکردهای ترمیمی، می‌تواند به بهبود اعتماد میان کارکنان و مدیریت منجر شود. پاولاکیک^۳ و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که عدالت ترمیمی می‌تواند فرهنگ بیان آزاد را در سازمان‌ها ترویج کند. این رویکرد با تمرکز بر گفت‌وگوهای هدفمند و حل‌وفصل تعارض‌ها، شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان بدون نگرانی از پیامدهای منفی، مشکلات و پیشنهادات خود را با مدیران در میان بگذارند.

به‌طور کلی سکوت سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای که مانع از ابراز نظرات، ایده‌ها و اطلاعات ارزشمند کارکنان می‌شود، یکی از چالش‌های جدی در سازمان‌ها محسوب می‌گردد. این پدیده، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا مانند بخش تربیت‌بدنی، می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افت انگیزه کارکنان، کاهش خلاقیت و درنهایت تضعیف عملکرد سازمانی منجر شود (هو و همکاران، ۲۰۲۱) و یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این مسئله در میان معلمان تربیت‌بدنی، به‌ویژه در سیستم‌های آموزشی، می‌تواند به کاهش کیفیت آموزش، افت انگیزه شغلی و عدم تحقق اهداف آموزشی منجر شود. عوامل متعددی در ایجاد و تداوم سکوت سازمانی نقش دارند که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به ساختارهای سازمانی، فرهنگ مدیریتی، نبود اعتماد متقابل و تجربه‌های پیشین افراد در مواجهه با بی‌عدالتی اشاره کرد (اردوگلو^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

در این میان، یکی از رویکردهای نوین برای درک و مدیریت سکوت سازمانی، عدالت ترمیمی است که بر ایجاد فضای اعتماد، گفتگو و بازسازی روابط سازمانی تأکید دارد. عدالت ترمیمی

و از نوع ملاک‌محور انجام شد. فرایند انتخاب نمونه تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی تا جایی که داده‌های جدید حاصل از مصاحبه‌ها تکراری شده و مفهوم یا طبقه جدیدی به تحلیل اضافه نمی‌کرد. درنهایت، پس از انجام ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با افراد دارای معیارهای ذکرشده، فرایند نمونه‌گیری متوقف گردید. مصاحبه‌شوندگان شامل ترکیبی از استادان دانشگاه، مدیران کل و معاونان ادارات تربیت‌بدنی استان‌ها، مشاوران فرهنگی ورزشی افراد دارای تجربه در پیاده‌سازی برنامه‌های عدالت‌محور در سازمان‌ها بودند.

مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا مجازی با رعایت اصول اخلاقی و کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. گفت‌وگوها ضبط و به‌صورت واژه به واژه پیاده‌سازی و سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل گردید. اعتبار یافته‌ها از طریق بررسی مشارکت‌کنندگان، بازبینی توسط تحلیل‌گر دوم ارائه یافته‌ها به صاحب‌نظران خارج از گروه نمونه ارزیابی شد. به‌منظور تضمین روایی و پایایی داده‌های کیفی، اقدامات متعددی صورت گرفت که در جدول زیر خلاصه‌شده است:

جدول ۱. اقدامات انجام‌شده برای افزایش روایی و پایایی پژوهش

نوع اعتبار	اقدامات انجام‌شده
روایی درونی (محتوایی)	بازبینی و تأیید نتایج تحلیل توسط مشارکت‌کنندگان (بازسنجی مشارکت‌کننده)
روایی بیرونی (انتقال‌پذیری)	بررسی یافته‌ها توسط متخصصان مستقل در حوزه رفتار سازمانی و سکوت سازمانی
روایی ساختاری	مستندسازی فرایند تحلیل و استفاده از چارچوب پارادایمی اشتراوس و کوربین
پایایی (قابلیت اعتماد)	کدگذاری هم‌زمان توسط دو تحلیل‌گر مستقل، مقایسه کدها، ثبت کامل مراحل تحلیل
ابزار پشتیبان	استفاده از نرم‌افزار MAXQDA برای ساماندهی داده‌ها، کدها و بازخوانی‌های مکرر

در این پژوهش، دقت در تحلیل خطا به خطا، مقایسه مستمر داده‌ها، بازگشت مداوم به متن مصاحبه‌ها و استفاده از روش اشباع نظری موجب شد تا مدل نهایی پژوهش از انسجام مفهومی برخوردار بوده و بتواند ابعاد مختلف پدیده موردبررسی را تبیین نماید.

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد مصاحبه	جنسیت	مدرک تحصیلی	حوزه تخصص	سمت یا موقعیت حرفه‌ای	سابقه مرتبط (سال)
P1	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۸ سال
P2	زن	دکتری	جامعه‌شناسی سازمانی	استاد دانشگاه	۱۵ سال

P3	مرد	کارشناسی ارشد	حقوق ورزشی	مشاور فرهنگی وزارت ورزش	۱۲ سال
P4	زن	دکتری	روان‌شناسی تربیتی	پژوهشگر حوزه عدالت آموزشی	۱۴ سال
P5	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل تربیت‌بدنی	۱۷ سال
P6	مرد	دکتری	جامعه‌شناسی آموزش و پرورش	مدرس دانشگاه فرهنگیان	۱۱ سال
P7	زن	کارشناسی ارشد	برنامه‌ریزی فرهنگی	کارشناس عدالت سازمانی کمیته ملی المپیک	۱۰ سال
P8	مرد	دکتری	سیاست‌گذاری ورزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۳ سال
P9	زن	دکتری	عدالت ترمیمی در آموزش	مدرس و مربی	۹ سال
P10	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت‌بدنی	معاون تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	۱۲ سال
P11	مرد	دکتری	رهبری سازمانی	مدیرکل منابع انسانی آموزش و پرورش	۲۰ سال
P12	زن	دکتری	جامعه‌شناسی ورزشی	استاد دانشگاه	۱۶ سال
P13	مرد	دکتری	رفتار سازمانی	مدرس دانشگاه آزاد	۱۰ سال
P14	زن	کارشناسی ارشد	مطالعات فرهنگی ورزشی	مشاور فرهنگی آموزش و پرورش	۸ سال
P15	مرد	دکتری	جامعه‌شناسی	نویسنده و پژوهشگر مستقل	۱۱ سال
P16	مرد	دکتری	جامعه‌شناسی تعلیم و تربیت	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۳ سال
P17	زن	دکتری	اخلاق حرفه‌ای در ورزش	پژوهشگر مرکز تحقیقات تربیت‌بدنی	۹ سال
P18	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	رئیس سابق اداره کل ورزش دانش‌آموزی	۱۸ سال
P19	زن	دکتری	رهبری آموزشی و عدالت اجتماعی	استاد مدعو دانشگاه	۱۲ سال
P20	مرد	دکتری	سیاست در آموزش ورزش	مشاور مجلس در حوزه تربیت‌بدنی	۱۴ سال

طبقه‌بندی شدند. ۴۳ مقوله در کدگذاری باز استخراج شد و در فرآیند کدگذاری محوری، این مقولات در چارچوب مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین دسته‌بندی گردیدند. این چارچوب شامل پنج مؤلفه اصلی است: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. درنهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقولات اصلی در پیرامون پدیده مرکزی پژوهش یعنی بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی با رویکرد عدالت ترمیمی یکپارچه‌شده و مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. در ادامه، ابتدا نتایج حاصل از کدگذاری باز به تفصیل ارائه می‌شود و سپس، ساختار نهایی مدل در قالب ابعاد اصلی مدل پارادایمی تحلیل خواهد شد.

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی ارائه می‌شود. داده‌ها از طریق ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی استخراج گردید و با استفاده از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها و انجام تحلیل خط به خط، در مجموع ۴۲۵ کد اولیه از محتوای مصاحبه‌ها استخراج شد که بیانگر مفاهیم پایه و برداشت‌های متنوع مشارکت‌کنندگان از پدیده سکوت سازمانی و سازوکارهای بازآفرینی آن با رویکرد عدالت ترمیمی بودند. در مرحله بعد، کدهای مشابه و هم‌معنا حذف گردید و در قالب ۱۳۰ کد اولیه سازمان‌دهی و

جدول ۳. کدگذاری شرایط علی

کد محوری	مقوله فرعی	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
بی‌اعتمادی	ترس از پیامدهای ابراز نظر	۱. تجربه تبویخ یا انتقال پس از انتقاد از مدیریت	P3 – P7 – P14 – P17
نهادی و انسداد	نظر	۲. احساس ناامنی شغلی ناشی از انتقاد از عملکردها	P2 – P8 – P13

P6 – P10 – P15	۳. نگرانی از تضعیف جایگاه در مدرسه پس از بیان مشکلات	ارتباطی
P1 – P4 – P12 – P16	۴. بی‌توجهی مزمن مدیران به انتقادات قبلی	نبود سازوکار شفاف برای دریافت بازخورد
P5 – P9 – P11	۵. نبود مکانیزم رسمی یا فرایند شفاف برای شنیدن صدای معلمان	ضعف رسانه‌های درون سازمانی
P3 – P7 – P10	۶. ناکارآمدی کانال‌های ارتباطی رسمی مدارس	تبعیض نسبت به رشته تربیت‌بدنی
P2 – P8 – P17	۷. محدودیت در ابزارهای انتقال نگرش‌ها به سطوح بالاتر	فقدان عدالت در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع
P3 – P6 – P13 – P18	۸. احساس بی‌عدالتی در ارزش‌گذاری حرفه‌ای معلمان ورزش	منابع نادیده گرفتن دانش تخصصی در تصمیم‌سازی
P4 – P9 – P15	۹. نبود انگیزه ارتقاء شغلی در مقایسه با سایر معلمان	پیامدهای منفی تجربه‌های قبلی انتقاد
P1 – P7 – P11	۱۰. تخصیص نامتوازن بودجه و تجهیزات تربیت‌بدنی در مدارس	تجارب تلخ و اثرات آن بر سکوت
P2 – P5 – P10	۱۱. اولویت ندادن به فعالیت‌های ورزشی در تصمیمات کلان مدرسه	برچسب‌زنی به افراد منتقد
P6 – P8 – P14	۱۲. عدم مشورت با معلمان ورزش در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و پرورشی	نهادینه‌شدن بی‌تفاوتی رفتاری
P12 – P17 – P20	۱۳. حذف دیدگاه تخصصی تربیت‌بدنی در شورای معلمان	
P4 – P8 – P15	۱۴. طرد و انزوای اجتماعی پس از بیان مشکلات	
P9 – P12 – P17	۱۵. انتقال ناخواسته یا توبیخ غیررسمی پس از بیان مشکلات	
P6 – P14 – P20	۱۶. برچسب حاشیه‌ساز یا منفی‌نگر به معلمان صریح‌گو	
P2 – P10 – P13	۱۷. محرومیت از فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری	
P5 – P7 – P11	۱۸. ترجیح سکوت بر مشارکت برای حفظ موقعیت یا آرامش	
P1 – P3 – P16	۱۹. درونی‌سازی بی‌اعتمادی نسبت به مدیران	

شکل‌گیری و استمرار سکوت در میان معلمان تربیت‌بدنی شده‌اند. شرایط علی به‌وضوح نشان می‌دهند که سکوت نه تنها ناشی از عوامل فردی یا روان‌شناختی نیست، بلکه متأثر از ساختارهای معیوب سازمانی، تجارب آسیب‌زای گذشته و نبود اعتماد متقابل در ساختار رسمی آموزش و پرورش است. این شرایط اهمیت پرداختن به عدالت ترمیمی در بازسازی این روابط سازمانی را دوچندان می‌سازد.

تحلیل مصاحبه با ۲۰ نفر از معلمان، مدیران و خبرگان حوزه تربیت‌بدنی و آموزش و پرورش نشان داد که پدیده سکوت سازمانی ریشه در سه کد محوری اصلی دارد: بی‌اعتمادی نهادی و انسداد ارتباطی، فقدان عدالت در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع و تجارب تلخ و اثرات آن بر سکوت. این سه کد محوری دربرگیرنده ۹ مقوله فرعی و ۱۹ کد اولیه هستند که در تعامل با یکدیگر زمینه‌ساز

جدول ۴. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

کد محوری	مقوله فرعی	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
فضای کلی حاکم بر مدارس	تسلط روابط سنتی و تمرکز بر دروس نظری	۱. غلبه نگاه کم‌اهمیت به تربیت‌بدنی در مدارس	P1 – P3 – P6 – P9
		۲. ترجیح نمره‌محوری و آزمون‌های کتبی بر سلامت جسمی	P2 – P5 – P12
		۳. بی‌توجهی به فضای باز و زمان مناسب برای فعالیت بدنی	P4 – P7 – P11 – P13
	ضعف حمایت والدین و جامعه محلی	۴. نگاه ابزاری خانواده‌ها به درس ورزش	P3 – P6 – P8
		۵. نبود آگاهی عمومی از اثرات روانی و تربیتی ورزش	P2 – P10 – P14
		۶. بی‌تفاوتی نسبت به نقش معلم ورزش در تربیت اجتماعی	P5 – P9 – P15
	سیاست‌های کلی غیرفرهنگی در آموزش	۷. نبود جایگاه راهبردی برای تربیت‌بدنی در سیاست‌های کلان آموزش و پرورش	P1 – P4 – P7 – P17
ناهماهنگی در نظام مدرسه		۸. کم‌توجهی به مأموریت تربیتی درس ورزش	P3 – P6 – P12
		۹. نبود چشم‌انداز تربیتی برای نقش معلم ورزش	P8 – P13 – P16
	پراکندگی وظایف فرهنگی و نظارتی	۱۰. هم‌پوشانی نهادی درون مدرسه در وظایف فرهنگی بدون هماهنگی ساختاری	P2 – P5 – P10
		۱۱. نبود مرجع پاسخ‌گو برای سیاست‌گذاری تربیت فرهنگی در مدرسه	P6 – P9 – P11 –

P15		
P1 – P7 – P13	۱۲. عدم ارتباط مؤثر بین مدیران و معلمان تربیت بدنی	
P3 – P4 – P12 – P14	۱۳. فقدان راهنمای عمل فرهنگی برای معلمان ورزش	نبود برنامه
P2 – P8 – P10	۱۴. استفاده مقطعی از فعالیت های فرهنگی مناسبی بدون پیوستگی	فرهنگی جامع در ورزش
P5 – P6 – P17	۱۵. نبود بودجه یا منابع برای برنامه های فرهنگی ورزشی	
P4 – P7 – P9 – P16	۱۶. نبود نظام ارزیابی فرهنگی و تربیتی در ورزش مدارس	ضعف
P3 – P6 – P13	۱۷. بی اطلاعی مدیران از ابزارهای فرهنگی نوین در فضای مدرسه	زیرساخت های نرم افزاری مدیریت
P2 – P11 – P14	۱۸. ناتوانی در بهره گیری از ظرفیت های دیجیتال در آموزش غیررسمی فرهنگی	
P1 – P5 – P9 – P12	۱۹. معلمان ورزش نمی دانند مشکلات تربیتی و فرهنگی خود را کجا مطرح کنند	نبود کانال
P4 – P6 – P11 – P13	۲۰. ضعف رسانه داخلی مدرسه برای بازنمایی دغدغه های فرهنگی	رسمی بیان
P2 – P8 – P10	۲۱. عدم اعتماد به پیگیری یا پاسخگویی توسط مدیران	مسائل فرهنگی
P3 – P7 – P15 – P17	۲۲. رفتارهای اقتدارگرایانه و سرکوب ایده های نو	مقاومت
P6 – P9 – P14	۲۳. حذف مشارکت فعال معلمان ورزش از تصمیم گیری فرهنگی	مدیران در برابر فرهنگ مشارکتی
P1 – P4 – P13	۲۴. نادیده گرفتن نقش تربیتی معلمان در شورای مدرسه	فضای سازمانی
P2 – P5 – P12	۲۵. نبود پیوند مؤثر بین نهادهای فرهنگی، پرورشی تربیت بدنی در منطقه	
P3 – P8 – P10 – P14	۲۶. نبود تعامل سازنده بین معلمان فرهنگ ساز و نهادهای اجرایی فرهنگی	کمرنگ بودن ارتباطات
P6 – P11 – P16 – P20	۲۷. عدم شبکه سازی میان معلمان خلاق برای تولید ایده های فرهنگی	بین سازمانی

آموزش و پرورش، ساختار درونی مدرسه و نقش آفرینی نهادهای رابطه فرهنگی- سازمانی درون و بیرون مدرسه قابل تحلیل اند. شناخت این زمینه ها برای طراحی مداخلات مؤثر در جهت توانمندسازی فرهنگی معلمان ورزش و ارتقاء نقش آن ها در فضای تربیتی مدرسه ضروری است.

تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و معلمان نشان داد که در بخش شرایط زمینه ای، مجموعاً ۳ کد محوری، ۹ مقوله فرعی و ۲۷ کد اولیه شناسایی شد. این شرایط، به مثابه زمینه ها و بسترهای شکل دهنده به سکوت سازمانی معلمان تربیت بدنی، در سه سطح محیط مدرسه ای و سیاست های کلی

جدول ۵. کدگذاری شرایط مداخله گر

کدهای مصاحبه شوندگان	کد اولیه	مقوله	کد محوری
P3 – P6 – P9 – P14 – P20	۱. وجود ضوابط متضاد در آیین نامه های انضباطی مدارس		
P2 – P4 – P11	۲. تداخل ساختاری بین تنبیه و بازپروری	تعارض سیاست های انضباطی و عدالت محور	نبود انسجام نهادی در مواجهه با تعارضات
P1 – P5 – P18	۳. ناهماهنگی در اجرای مقررات توسط معلمان مختلف		
P3 – P6 – P17	۴. نبود مرجع یکپارچه برای تصمیم گیری در موقعیت های تنش آمیز	چندگانگی مرجع تصمیم گیر در	

P2 – P5 – P15	۵. تداخل نقش مدیر، معاون و معلم در مدیریت تعارض	موقعیت‌های بحرانی
P1 – P4 – P12	۶. تغییر تصمیم‌ها بر اساس فشار والدین یا نهاد بالادستی	
P3 – P4 – P16	۷. ارجحیت انضباط خشک به مشارکت در تصمیم‌گیری	سلطه
P1 – P5 – P9	۸. ترجیح حذف دانش‌آموز مشکل‌دار به توانمندسازی او	فرهنگ اقتدارگرا در مدیریت
P2 – P6 – P17	۹. ترس از به چالش کشیده شدن اقتدار معلم در صورت مشارکت‌محوری	کلاس ضعیف فرهنگ‌سازمانی در مدرسه
P1 – P3 – P16	۱۰. نداشتن زمان کافی برای شنیدن صدای دانش‌آموز	تضعیف گفت‌وگوی معلم-دانش‌آموز
P2 – P5 – P11	۱۱. تمرکز صرف بر تکالیف درسی به جای روابط بین‌فردی	
P4 – P6 – P19	۱۲. فقدان مهارت ارتباطی در میان بسیاری از معلمان	
P3 – P6 – P11	۱۳. خلأ قانونی برای پیاده‌سازی رویکرد ترمیمی در تربیت‌بدنی	نبود دستورالعمل رسمی برای اجرای عدالت ترمیمی
P2 – P4 – P20	۱۴. نبود بخشنامه یا رویه مدون در مواجهه مشارکتی با تعارض	
P1 – P5 – P13 – P19	۱۵. ابهام حقوقی در پاسخگویی مدیران به تخلفات رفتاری	محدودیت‌های ساختاری و قانونی
P3 – P8 – P18	۱۶. نبود مشاور تربیت‌بدنی با رویکرد عدالت‌محور	
P2 – P17	۱۷. کمبود نیروی روان‌شناس یا مددکار اجتماعی در مدرسه	فقدان منابع انسانی تخصصی
P1 – P4	۱۸. اتکای صرف به نیروهای آموزشی بدون آموزش حل تعارض	

P1 – P3 – P9	۱۹. تأکید خانواده بر تنبیه سختگیرانه	انتظارات فشارهای بیرونی و اجتماعی
P4 – P5 – P16	۲۰. مداخله والدین در تصمیمات انضباطی مدرسه	متناقض والدین

P2 – P6 – P18	۲۱. انتظار نتایج	فضای فرهنگی و رسانه‌ای بیرونی
	فوری از	
	برخورد با تعارضات	
P1 – P4 – P9	۲۲. ترس از	فضای فرهنگی و رسانه‌ای بیرونی
	برداشت منفی	
	رسانه‌ها از اقدامات مشارکتی	
P3 – P5 – P19	۲۳. تأثیر فضای	فضای فرهنگی و رسانه‌ای بیرونی
	مجازی در	
	تشدید سوء تفاهم‌های فرهنگی	
P2 – P6 – P13	۲۴. فشار جامعه	فضای فرهنگی و رسانه‌ای بیرونی
	برای حفظ	
	ظاهر انضباطی مدرسه	

در بخش شرایط مداخله‌گر، ۴ کد محوری، ۸ مقوله و ۲۴ کد اولیه استخراج شد. این شرایط بیانگر موانع ساختاری، فرهنگی، حقوقی و اجتماعی هستند که اجرای عدالت ترمیمی را در محیط تربیت‌بدنی مدارس با دشواری‌هایی مواجه می‌سازند. این موانع، نیازمند راهبردهایی هماهنگ، آموزش‌محور و نهادینه‌سازی شده در سیاست‌های آموزش و پرورش هستند.

جدول ۶. کدگذاری راهبردها

کد محوری	مقوله	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
نهادینه‌سازی عدالت ترمیمی در ساختار مدرسه	تدوین دستورالعمل‌های اجرایی	۱. طراحی آیین‌نامه انضباطی مبتنی بر عدالت ترمیمی	P1 – P3 – P6 – P11
		۲. گنجاندن فرآیند حل تعارض در چارچوب رسمی آموزش و پرورش	P2 – P5 – P9 – P18
		۳. تعریف نقش و وظایف دقیق برای معلمان در اجرای عدالت ترمیمی	P3 – P7 – P17 – P19
		۴. تدوین پروتکل عملیاتی برای پاسخ به تعارض‌های ورزشی	P2 – P6 – P10
		۵. پیش‌بینی سناریوهای رفتاری و نوع برخورد پیشنهادی در بخشنامه‌ها	P1 – P5 – P8
ارتقاء شایستگی منابع انسانی	تخصیص ساختار حمایتی رسمی	۶. تشکیل کارگروه مدرسه‌ای حل تعارض	P3 – P6 – P11
		۷. ایجاد پست ثابت برای مسئول عدالت ترمیمی	P2 – P5 – P9
		۸. تعبیه زمان و مکان مشخص برای جلسات گفت‌وگو	P1 – P7
		۹. استفاده از نظام ثبت موارد تعارض و پاسخ‌های ترمیمی	P2 – P6 – P10
		۱۰. برگزاری دوره‌های آموزش عدالت ترمیمی در تربیت‌بدنی	P1 – P3 – P9
تقویت ظرفیت‌های	آموزش تخصصی معلمان و مدیران	۱۱. تهیه بسته آموزشی تعاملی برای حل تعارض‌های کلاسی	P2 – P5 – P18
		۱۲. آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر و گوش دادن فعال	P3 – P6 – P20
		۱۳. بهره‌گیری از تجربه مربیان موفق به‌عنوان الگو	P2 – P16
		۱۴. همکاری با روان‌شناسان تربیتی برای تسهیل گفت‌وگو	P1 – P5 – P10
		۱۵. استفاده از مشاور تربیت‌بدنی در جلسات مواجهه مشارکتی	P2 – P6 – P12
تولید محتوای فرهنگی	تخصیص نیروی پشتیبان	۱۶. جذب داوطلبان اجتماعی برای تسهیل‌گری در جلسات ترمیمی	P3 – P17
		۱۷. طراحی پوسترهای آموزشی درباره احترام، مشارکت و حل مسالمت‌آمیز تعارض	P2 – P3 – P8 – P20

P1 – P5 – P15	۱۸. ساخت کلیپ‌های کوتاه داستانی از موقعیت‌های تعارض و حل آن‌ها	آموزشی	فرهنگی و ارتباطی
P4 – P6 – P11	۱۹. نوشتن بروشور راهنمای عدالت ترمیمی برای والدین		
P2 – P6 – P16	۲۰. انتشار تجربه‌های موفق مدارس در رسانه‌های داخلی آموزش و پرورش		
P3 – P5 – P7 – P16 – P20	۲۱. تنظیم واژگان مشترک برای گفت‌وگوی معلمان، دانش‌آموزان و والدین	توسعه زبان	
P1 – P4 – P9	۲۲. گنجاندن زبان همدلانه در مکاتبات و جلسات	مشترک در مدرسه	
P2 – P6 – P10	۲۳. آموزش زبان غیرتحقیق‌آمیز در برنامه درسی ضمن خدمت		
P2 – P18	۲۴. ایجاد شوراهای دانش‌آموزی با مسئولیت حل اختلاف	توانمندسازی	
P1 – P4 – P10	۲۵. آموزش نقش‌آفرینی در فرایند مواجهه مشارکتی	دانش‌آموزان برای حل تعارض	گسترش مشارکت اجتماعی
P3 – P5 – P18	۲۶. تمرین شبیه‌سازی موقعیت‌های تعارض در زنگ تربیت‌بدنی		
P2 – P6 – P19	۲۷. استفاده از بازی‌های گروهی در آموزش حل مسئله		
P1 – P5 – P8	۲۸. برگزاری جلسات آموزشی والدین درباره عدالت ترمیمی	تقویت ارتباط با والدین و جامعه محلی	
P2 – P4 – P12	۲۹. دعوت از خانواده‌ها برای مشارکت در اجرای برنامه‌های ترمیمی		
P3 – P6 – P18	۳۰. استفاده از ظرفیت انجمن اولیا و مربیان برای حمایت از این رویکرد		

در بخش راهبردها، ۴ کد محوری، ۸ مقوله و ۳۰ کد اولیه شناسایی شد. این راهبردها به‌منظور استقرار عدالت ترمیمی در فضای تربیت‌بدنی مدارس طراحی شده‌اند و از سطح تدوین سیاست تا توانمندسازی منابع انسانی و تقویت ارتباطات مدرسه‌ای را پوشش می‌دهند.

جدول ۷. کدگذاری پیامدها

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کد اولیه	مقوله	کد محوری
P1 – P3 – P6 – P19	۱. کاهش اضطراب ناشی از ترس از تنبیه یا قضاوت	افزایش احساس امنیت روانی در محیط آموزشی	بهبود سلامت روانی و ارتباطات اجتماعی در مدرسه
P2 – P4 – P9	۲. احساس آرامش در تعاملات بین‌فردی		
P3 – P5 – P8 – P20	۳. تقویت احساس تعلق به گروه آموزشی		
P1 – P6 – P12	۴. کاهش رفتارهای پرخطر در میان دانش‌آموزان		
P2 – P5 – P9 – P18	۵. افزایش گفت‌وگو میان دانش‌آموز و معلم	تقویت تعامل سازنده میان ذی‌نفعان مدرسه	
P3 – P4 – P16	۶. افزایش نقش والدین در حل تعارضات دانش‌آموزان		
P1 – P6 – P10	۷. ارتقاء مهارت‌های ارتباط مؤثر در بین کارکنان مدرسه		
P2 – P3 – P17	۸. افزایش مسئولیت‌پذیری در رفتار اجتماعی	درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی از طریق مشارکت	ارتقاء سرمایه فرهنگی و اخلاقی دانش‌آموزان
P1 – P4 – P6 – P15	۹. تقویت روحیه همدلی و پذیرش تفاوت‌ها		
P2 – P5 – P18 – P19	۱۰. پرورش مهارت حل مسئله در موقعیت‌های واقعی		
P3 – P6 – P8	۱۱. تغییر نگرش به عدالت از تنبیه‌محور به ترمیم‌محور	توسعه فرهنگ عدالت‌محور در مدرسه	
P1 – P5 – P12 – P19	۱۲. الگوسازی رفتار اخلاقی در میان دانش‌آموزان		
P2 – P4 – P10 – P20	۱۳. افزایش حساسیت اخلاقی نسبت به مسائل جمعی		
P3 – P5 – P17	۱۴. اعتماد بیشتر خانواده‌ها به مدرسه	ارتقاء جایگاه فرهنگی مدرسه در جامعه محلی	
P2 – P6 – P11 – P14	۱۵. افزایش مشارکت نهادهای فرهنگی محلی با مدرسه		

ترمیمی بر محیط مدرسه و دوم، نقش آن در نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاق مدار و تقویت سرمایه فرهنگی مدرسه. یافته‌ها نشان می‌دهند که عدالت ترمیمی نه تنها تعارضات را کاهش داده، بلکه موجب

در بخش پیامدها، مجموعاً ۲ کد محوری، ۵ مقوله و ۱۵ کد اولیه استخراج و طبقه‌بندی شد. این پیامدها در دو سطح تحلیلی قابل ارزیابی هستند: نخست، تأثیر روانی و اجتماعی اجرای عدالت

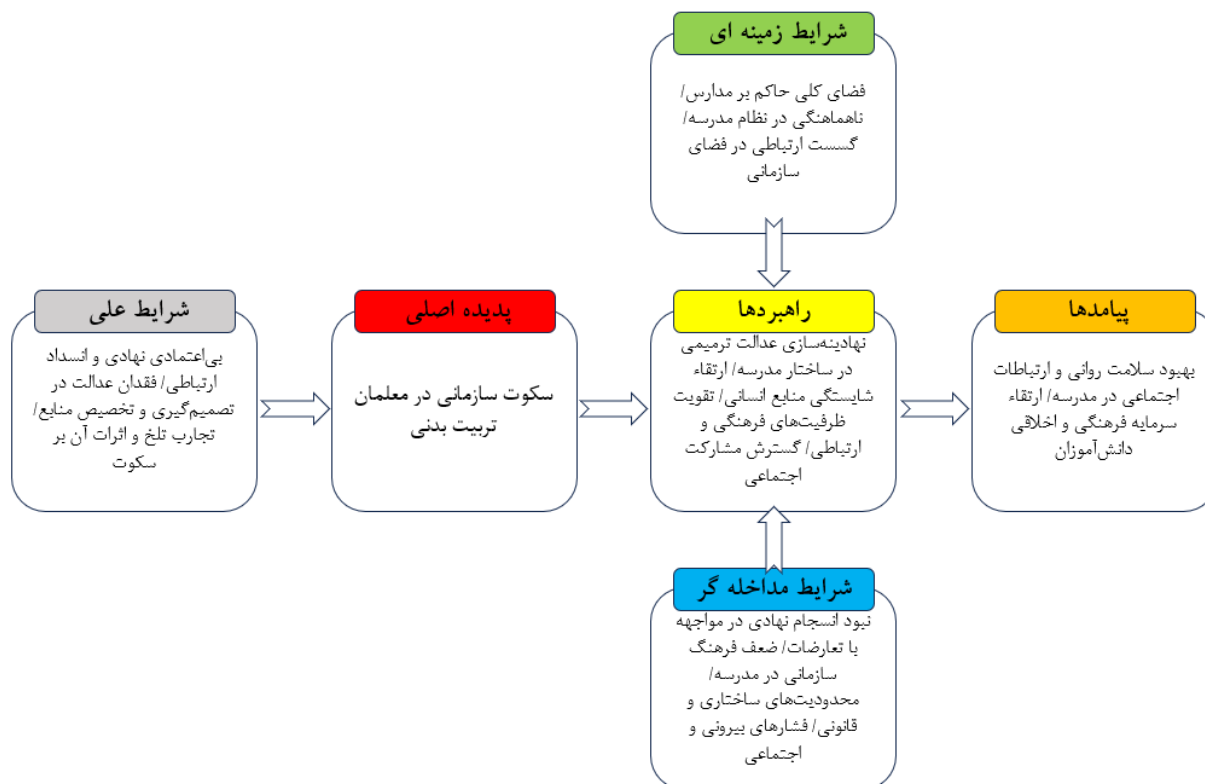
توسعه مهارت‌های اجتماعی و بهبود تعاملات میان دانش‌آموزان، معلمان و والدین شده است.

جدول ۸. کدگذاری پدیده اصلی (سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی)

کد محوری	مقوله	کد اولیه (مفهوم)	کدهای مصاحبه‌شوندگان
تربیت‌بدنی	تجربه‌های تلخ از بی‌توجهی مدیریتی	۱. بی‌پاسخ‌ماندن گزارش‌ها و انتقادات	P1 – P4 – P6 – P19
		۲. احساس بی‌اهمیتی در جلسات تصمیم‌گیری	P3 – P5 – P9 – P18
		۳. دیده‌نشدن پیشنهادهای آموزشی و ورزشی	P2 – P6 – P8
	ترس از پیامدهای منفی افشاگری	۴. ترس از توییح یا حذف از برنامه‌های مدرسه	P1 – P4 – P16
		۵. ناامنی شغلی در پی اظهارنظرهای انتقادی	P3 – P6 – P18
		۶. تجربه تنبیه‌های غیررسمی برای افراد معترض	P2 – P5 – P20
سکوت سازمانی در معلمان	فرهنگ سازمانی سکوت‌زا	۷. بی‌اعتمادی مزمن بین کارکنان و مدیران	P4 – P6
		۸. رواج فرهنگ اطاعت‌پذیری و سکوت در مدارس	P1 – P3 – P11 – P19
		۹. محدودیت در کانال‌های بیان آزاد نظر	P5 – P7 – P17
	ناتوانی در استفاده از مکانیزم‌های گفت‌وگو	۱۰. نبود سازوکار رسمی برای گفت‌وگوی همدلانه	P2 – P6 – P16 – P19
		۱۱. ناآگاهی از حقوق فرهنگی و گفت‌وگویی خود	P1 – P4 – P20
		۱۲. نبود میانجی یا تسهیل‌گر برای حل تعارضات فرهنگی در مدرسه	P3 – P6 – P15 – P19
تربیت‌بدنی	تعارض ارزش‌ها در محیط آموزشی	۱۳. تعارض بین ارزش‌های حرفه‌ای و فضای تصمیم‌گیری از بالا	P2 – P5 – P8 – P20
		۱۴. تضاد بین هویت فرهنگی معلم و سیاست‌های نابرابر سازمان	P3 – P6 – P18
		۱۵. نادیده‌گرفتن نیازهای جنسیتی و بدنی معلمان تربیت‌بدنی در سیاست‌گذاری‌ها	P1 – P4 – P9 – P17

فرهنگ سازمانی سکوت‌زا، ناتوانی در استفاده از مکانیزم‌های گفت‌وگو و بی‌اعتمادی به فرآیندهای عدالت‌خواهی هستند. این کدگذاری به‌طور جامع ابعاد مختلف پدیده سکوت را از منظر فرهنگی، روانی و ساختاری روشن می‌سازد.

در کدگذاری پدیده اصلی سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی، یک کد محوری شناسایی شد که دربرگیرنده ۵ مقوله فرعی و ۱۵ کد اولیه است. این مقوله‌ها شامل تجربه‌های تلخ از بی‌توجهی مدیریتی، ترس از پیامدهای منفی افشاگری،



شکل ۱. مدل مفهومی بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش بر مبنای رویکردهای جدید عدالت ترمیمی

مدارس به‌گونه‌ای است که نه‌تنها در شناسایی و پاسخ به نیازهای معلمان تربیت‌بدنی ناتوان است، بلکه با بازتولید نابرابری‌ها و نادیده‌گرفتن نقش تربیت‌بدنی، سکوت را به‌عنوان راهبردی ناگزیر تثبیت می‌کند.

در این چارچوب، راهبردهای مؤثر برای مواجهه با سکوت سازمانی معلمان شامل نهادینه‌سازی عدالت ترمیمی در سطح مدرسه، شناسایی و تقویت منابع انسانی شایسته، ارتقاء ظرفیت‌های فرهنگی و اخلاقی و گسترش مشارکت اجتماعی معلمان است. اجرای این راهبردها در بلندمدت می‌تواند به پیامدهایی چون بهبود سلامت روانی و ارتباطات اجتماعی در مدرسه، ارتقاء سرمایه فرهنگی دانش‌آموزان و شکل‌گیری فضای یادگیرنده مشارکتی بینجامد. درمجموع، مدل مفهومی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در معلمان تربیت‌بدنی پدیده‌ای چندوجهی است که تنها از طریق رویکردهای مشارکتی و ترمیمی قابل اصلاح و بازآفرینی می‌باشد. این نظریه به‌طور خاص بر عدالت ترمیمی به‌عنوان بستری برای احیای تعاملات سازنده و بازیابی صدای معلمان در نظام آموزشی تأکید دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مصاحبه‌های کیفی و تحلیل داده‌ها با استفاده از

در کدگذاری انتخابی پژوهش حاضر، نظریه نهایی مبتنی بر بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی شکل گرفته است. بر پایه داده‌های کیفی گردآوری شده و تحلیل الگوی پارادایمی، پدیده اصلی سکوت سازمانی معلمان تربیت‌بدنی شناسایی شده که از ترکیب مؤلفه‌های فردی، ساختاری و فرهنگی در محیط مدرسه نشأت می‌گیرد. این سکوت نه‌تنها به معنای فقدان اظهار نظر یا مشارکت در امور مدرسه است، بلکه نشان‌دهنده انفعال نهادی، بی‌اعتمادی و کاهش سرمایه فرهنگی معلمان است که در حوزه تربیت‌بدنی به‌شکل خاص‌تری بروز یافته است. شرایط علی این پدیده شامل بی‌اعتمادی نهادی، انسداد مسیرهای ارتباطی، غیاب عدالت در تخصیص منابع و تجارب تلخ از واکنش‌های منفی مدیریت به نقد و مشارکت معلمان است.

در این زمینه، شرایط زمینه‌ای همچون فضای کلی مدرسه که با گسست ارتباطی، ناهماهنگی درون‌سازمانی و فرهنگ سلسله‌مراتبی همراه است، بستری مستعد برای گسترش سکوت سازمانی فراهم می‌کند. درعین‌حال، شرایط مداخله‌گر از جمله نبود انسجام درونی نهاد آموزش و پرورش، مواجهه با تعارضات فرهنگی و ضعف ساختاری در حمایت از حقوق معلمان، نقش تسهیل‌گر یا تشدیدکننده این پدیده را ایفا می‌کنند؛ بنابراین، ساختار سازمانی

برون رفت مبتنی بر عدالت ترمیمی که شامل گفت‌وگوی شفاف، میانجی‌گری مشارکتی، ایجاد بسترهای بازسازی اعتماد و بازآرایی نقش‌هاست. این یافته‌ها با مباحث مطرح‌شده توسط تروسورنه^۴ و همکاران (۲۰۱۹) درباره کاربرد عدالت ترمیمی در نهادهای آموزشی همخوان است که بر قدرت گفت‌وگوی احیاگر در کاهش تنش‌های درون‌سازمانی و بازایی صدهای خاموش تأکید دارند. در همین راستا، برخی معلمان با تجربه آموزش‌دیده در حوزه گفت‌وگوی ترمیمی توانسته‌اند در برابر فرهنگ سکوت مقاومت کرده و الگوی تعامل سالم با مدیران و همکاران را ترویج دهند. یافته‌های مشابهی توسط صالحی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۴) نیز گزارش شده است که نشان می‌دهد گفت‌وگوی احیاگر مبتنی بر رویکرد ترمیمی به‌ویژه در مدارس پرچالش مناطق کم‌برخوردار منجر به افزایش جرئت ابراز نظر شده است.

در بخش پیامدها، دو سطح از نتایج حاصل از راهبردهای بازآفرینی شناسایی شد. در سطح فردی، معلمان احساس بازگشت به نقش حرفه‌ای خود، افزایش حس تعلق و کاهش فرسودگی شغلی را گزارش کرده‌اند. در سطح سازمانی نیز تغییر در نگرش مدیران نسبت به مشارکت معلمان، ارتقاء سرمایه اجتماعی در مدرسه و بهبود سازوکارهای ارتباطی بین سطوح تصمیم‌گیری مشاهده شد. یافته‌های حاضر با پژوهش‌هایی از جمله جاین^۵ و همکاران (۲۰۲۱) نیز هم‌راستا است که نشان دادند به‌کارگیری سازوکارهای عدالت ترمیمی در مدارس منجر به بهبود انسجام تیمی و افزایش تاب‌آوری سازمانی می‌شود. همچنین در مطالعه‌ای تازه توسط کسترو و ولاسکوئیز^۶ (۲۰۲۵) بر مدارس منطقه باسک اسپانیا، نتایج نشان داد که راهبردهای ترمیمی موجب کاهش غیبت شغلی و افزایش رضایت شغلی معلمان شده است.

مدل مفهومی طراحی‌شده در این پژوهش با تمرکز بر پدیده سکوت سازمانی، درواقع تبیین‌گر سازوکاری است که طی آن، تجربه‌های منفی گذشته، ساختارهای بسته نهادی و فضای هنجاری محدودکننده منجر به سکوت می‌شود و در مقابل، بهره‌گیری از عدالت ترمیمی با بازگرداندن حق شنیده‌شدن، بازسازی اعتماد و توانمندسازی مشارکتی، مسیر بازآفرینی صدای حرفه‌ای معلمان را هموار می‌کند. یافته‌های کیان‌فر و همکاران (۱۴۰۴) در بررسی تجربه معلمان دبیرستانی شهرهای بزرگ ایران

روش نظریه داده‌بنیاد نشان داد که سکوت سازمانی معلمان پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از ساختارهای رفتاری، فرهنگی، مدیریتی و ارزشی در مدرسه و نظام آموزش و پرورش است. بر اساس مدل پارادایمی تدوین‌شده در پژوهش حاضر، مجموعه‌ای از شرایط علی مانند فقدان امنیت روانی، بی‌اعتمادی سازمانی و تجربه‌های ناکام در افشاگری، زمینه‌ای برای شکل‌گیری این سکوت فراهم می‌سازد. این نتایج هم‌راستا با یافته‌های پژوهش تاج‌الدینی و همکاران (۲۰۲۰) است که بیان می‌کند نبود فضای امن برای ابراز نظر در محیط کار منجر به خودسانسوری و کناره‌گیری از بیان مسائل واقعی می‌شود. همچنین یافته‌های قهرمانی و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای در ایران نشان داد که امنیت روانی پایین و تجربه‌های ناموفق از اعتراضات پیشین، اصلی‌ترین محرک‌های پدیدارشدن سکوت سازمانی در میان معلمان هستند.

در ادامه، شرایط زمینه‌ای همچون ساختار سلسله‌مراتبی آموزش و پرورش، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و نبود سازوکارهای مشارکت مؤثر معلمان، بر شدت و دامنه سکوت افزوده و آن را در قالبی نهادی نهادینه می‌کند. مشابه با پژوهش نادى و بختیاری (۲۰۲۲)، در اینجا نیز مشاهده شد که ساختار متمرکز آموزش و پرورش با نادیده‌انگاشتن نقش مشارکتی معلمان، آن‌ها را به حاشیه می‌راند و صدای آن‌ها را خاموش می‌سازد. همچنین، نتایج پژوهش تورس^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی ساختارهای مشارکتی در مدارس آمریکای لاتین نشان داد که هرچقدر تمرکز تصمیم‌گیری کاهش یابد، میزان ابراز نظر معلمان به طرز معناداری افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، شرایط مداخله‌گر همچون فضای فرهنگی محافظه‌کارانه، ترس از برچسب‌خوردگی و نبود مصونیت سازمانی برای بیان نظر، نقش مهمی در استمرار سکوت دارند. این مؤلفه‌ها در ادبیات پژوهش با عنوان هراس اخلاقی سازمانی (موریسون^۲، ۲۰۱۴) نیز معرفی شده‌اند. در همین راستا، مطالعه‌ای توسط لی و خیه^۳ (۲۰۲۴) در مدارس شهری چین نیز این عامل را تأیید کرد و نشان داد که ترس از پیامدهای افشاگری موجب تقویت سکوت فعال در معلمان می‌شود.

راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر به دودسته تقسیم می‌شوند: نخست، راهبردهای خاموش‌سازی مانند پذیرش انفعالی، تمرکز بر وظایف فردی و طفره‌رفتن از مشارکت؛ و دوم، راهبردهای

4. Thorsborne

5. Jain

6. Castro & Velasquez

1. Torres

2. Morrison

3. Li & Xie

پیشنهادهای کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران مدارس و مسئولان آموزش و پرورش: ایجاد سامانه‌ای امن و ناشناس برای دریافت بازخوردهای حرفه‌ای معلمان، آموزش مدیران مدارس در حوزه مهارت‌های شنیداری و گفت‌وگوی ترمیمی، تشکیل حلقه‌های یادگیری مشارکتی بین معلمان و مدیران، طراحی کارگاه‌های توانمندسازی معلمان در حوزه حقوق حرفه‌ای و شیوه‌های اعتراض سالم، نهادینه‌سازی فرهنگ احترام به دیدگاه‌های متفاوت در مدارس، تدوین آیین‌نامه‌ای برای حمایت از افشاگران سوءمدیریت در سطح مدرسه، تقویت شوراهای معلمان با قدرت تصمیم‌سازی واقعی، به‌کارگیری تسهیل‌گران عدالت ترمیمی در مدارس دارای تعارض بالا، توسعه بانک تجربیات موفق گفت‌وگوی باز در مدارس، فراهم‌سازی امکان گفت‌وگوی منظم بین مسئولان منطقه‌ای و معلمان منتخب، طراحی سازوکارهای ارزشیابی عملکرد مدیران از سوی معلمان، استفاده از فناوری برای مستندسازی نگرش‌ها و نظرات معلمان در زمان واقعی، ایجاد «اتاق سکوت‌شکنی» به‌عنوان فضای نمادین برای بیان آزادانه، ایجاد پاداش‌های معنوی برای معلمانی که با صدای خود موجب تحول می‌شوند، طراحی برنامه‌های رادیویی و رسانه‌ای برای ترویج روایت‌های مقاومت در برابر سکوت، بازطراحی ساختار سلسله‌مراتب اداری برای مشارکت افقی معلمان، دعوت از متخصصان عدالت ترمیمی در بازبینی آیین‌نامه‌های انضباطی، برگزاری کنفرانس‌های منطقه‌ای برای بازتاب صدای معلمان، گنجاندن آموزش عدالت ترمیمی در دوره‌های ضمن‌خدمت و تخصیص اعتبار مالی مشخص برای پروژه‌های سکوت‌شکنی در مدارس کم‌برخوردار.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

نیز بر نقش کلیدی بازسازی اعتماد به‌عنوان نخستین گام برای خروج از سکوت تأکید دارند. در این مسیر، بسترهای نهادی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که نه‌تنها از بیان آزادانه دیدگاه‌ها استقبال کنند، بلکه ضمانت‌های عملی برای امنیت‌گوينده نیز فراهم آورند. در غیر این صورت، هر نوع مداخله، به دلیل تداوم ریشه‌های سکوت، محکوم به شکست خواهد بود.

همچنین یافته‌های این تحقیق مؤید آن است که عدالت ترمیمی صرفاً یک راهبرد حل تعارض نیست، بلکه رویکردی تحول‌گرا در ساختار و فرهنگ سازمانی است که با بازآرایی روابط قدرت، مسئولیت‌پذیری مشترک و تقویت سرمایه اخلاقی، می‌تواند زمینه‌ساز تحول پایدار شود. این مفهوم با یافته‌های پژوهش صالحی و همکاران (۱۴۰۲) نیز مطابقت دارد که بیان می‌کند عدالت ترمیمی بستر مناسبی برای گذار از مدیریت تنش‌محور به رهبری مبتنی بر همدلی در مدرسه فراهم می‌سازد. در پژوهش ارسالان و بکتاس (۲۰۲۴) نیز عدالت ترمیمی به‌عنوان یک چارچوب فرهنگی معرفی شده است که در مدارس ترکیه باعث افزایش مشارکت معلمان در سیاست‌گذاری‌های داخلی شد.

بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که بازآفرینی پیشایندهای سکوت سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی نیازمند تغییر بنیادین در ساختارهای تصمیم‌گیری، فرهنگ ارتباطی و شیوه مواجهه با تعارض‌هاست. عدالت ترمیمی در این مسیر نه به‌عنوان یک ابزار، بلکه به‌مثابه یک پارادایم فکری جدید می‌تواند ایفای نقش کند. از آنجاکه سکوت سازمانی پیامدهای منفی متعددی بر سلامت روانی معلمان، بهره‌وری آموزشی و کیفیت فضای یاددهی - یادگیری دارد، پرداختن به آن در سیاست‌گذاری آموزشی ضروری است. شواهد به‌دست‌آمده از تحقیق حیدری و رحیمی (۲۰۲۵) نیز نشان می‌دهد که سکوت سازمانی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی فرسودگی هیجانی و ترک شغل در معلمان جوان ایرانی است.

References

1. Afzal, J., Munir, M., Naz, S., Qayum, M., & Noman, M. (2023). Relationship between Organizational Silence and Commitment of Employees at University Level. *Siazga Research Journal*, 2(1), 58-65.
2. Ahmadian, S., Astrabeh, S., & Ejrami, M. (2023). Organizational Silence, Organizational Trust, and Organizational Commitment: *Business Journal of* Humanities, Social Sciences and Business, 3(1), 112-124.
3. Asselineau, A., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2024). Quiet Environments and the Intentional Practice of Silence: Toward A New Perspective in the Analysis of Silence in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 326-340.

4. Cahill, K., Giandrea, M., Quinn, J., & Platts, L. (2023). How Much Is Workplace Flexibility Worth To Older Workers? An Analysis of Monetary and Nonmonetary Trade-Offs. *Innovation in Aging*, 7(Supplement_1), 345-345.
5. Çınar, O. Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. (2013) "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-321.
6. Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
7. Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The Relationship between Organizational Culture, Organizational Silence and Job Performance in Hotels: The Case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
8. Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2021). Organizational stress: A review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 57-77. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12245>
9. Kaur, P., & Mittal, E. (2024). An Investigation on the Relationship of Abusive Supervision with Knowledge Hiding and Organizational Deviance: The Mediating Roles of Employee Silence and Negative Affectivity. *Human Systems Management*, 43(1), 65-78.
10. Khodabandeh, I., Jabbari, P., Jabbari, Gh. (2014). Study and analysis of the relationship between dimensions of organizational forgetfulness and organizational silence on job performance (case study: employees of Basij Mostazafin Organization). *Comparative Public Management*, 2(3): 1-26. (Persian)
11. Knoll, M. & Van Dick, R. (2012) "Do I Hear the Whistle? A First Attempt To Measure Four Forms Of Employee Silence And Their Correlates." *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
12. Lee, K. S., Kim, Y. S., & Shin, H. C. (2023). Effect of Hotel Employees' Organizational Politics Perception on Organizational Silence, Organizational Cynicism, and Innovation Resistance. *Sustainability*, 15(5), 4651.
13. Lustick, H. (2021). "Restorative Justice" Or Restoring Order? Restorative School Discipline Practices in Urban Public Schools. *Urban Education*, 56(8), 1269-1296.
14. Mehdizadeh, I., Rajaipour. S., Siadat, S. (2014). Phenomenology of organizational silence (case study: Farhangian University). *Public Administration*. 16(3); 661-695. (Persian)
15. Menting-Wilson, N. (2021). Supporting Teachers during Restorative Justice Implementation: The Role of Silence, Reflection, and Dialogue. *State University of New York At Albany*.
16. Mohammadzadeh, N., Mashali, B., Zolfaghari Zafarani, R. (2014). Identifying factors affecting organizational silence and its impact on managers' decision-making. *Dynamic Management and Business Analysis*. 3(2); 51-66. (Persian)
17. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
18. Morrison, E. W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79-107.

19. Nadi, M., Bakhtiari, A. (2014). Representation of power structure in teachers' organizational silence: A study in the Iranian educational system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 29 (3) 59–80. (Persian)
20. Nazari, N. Riahi, L.; and Biglarian, A. (2015). "Correlation of Organizational Silence and Knowledge Management in Firoozgar Hospital, Tehran", *Health Promotion Management*, Vol. 4, 3, 50–43. (Persian)
21. Okimoto, T. G., Konradt, U., Kryss, S., & Dawson, N. (2022). A Person-Centered Approach to Understanding Endorsement of Restorative Justice in Response to Workplace Mistreatment. *Social Justice Research*, 1-26.
22. Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
23. Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
24. Paul, G. D. (2017). Paradoxes of Restorative Justice in the Workplace. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 380-408.
25. Pavlacic, J. M., Kellum, K. K., & Schulenberg, S. E. (2022). Advocating For the Use of Restorative Justice Practices: Examining the Overlap between Restorative Justice and Behavior Analysis. *Behavior Analysis in Practice*, 15(4), 1237-1246.
26. Reis, A., Borba, A., Cihon, T. M., & Tourinho, E. Z. (2024). A Behavioral Systems Approach to a Brazilian Restorative Justice Organization. *Behavior and Social Issues*, 1-25.
27. Salehi, S., Kazemi, N., Karimi, A. (2013). Restorative justice and the promotion of school organizational culture: A new approach to conflict management. *Quarterly Journal of School Management and Educational Leadership*, 11(2): 31-49. (Persian)
28. Shirin Bahadori, H., Nazarzadeh Zare, M. (2014). An exploration of the relationship between organizational bullying and teacher burnout through organizational silence. *Applied Educational Leadership*, 5(1): 81-97. (Persian)
29. Suzuki, M., & Yuan, X. (2021). How Does Restorative Justice Work? A Qualitative Metasynthesis. *Criminal Justice and Behavior*, 48(10), 1347-1365.
30. Tanhaei, M., Nasrasfahani, A., Nilipour Tabatabaei, S., Akhavan Saraf, A. (2018). Recreating the pattern of antecedents and consequences of organizational silence of employees. Case study: Isfahan Municipality. *Applied Sociology*, 29(24): 147-166. (Persian)
31. Thorsborne, M., Blood, P., & McCluskey, G. (2019). Implementing restorative practice in schools: A practical guide to transforming school communities. Jessica Kingsley Publishers.
32. Zarei-Matin, H. Taheri, F; and Sayar, A. (2011). "Organizational Silence: Concepts, Causes and Consequences", *Iranian Management Sciences Quarterly*, Vol. (6) 21, pp. 104-77. (Persian)
33. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011) "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance." *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389–1404