

بررسی سکوت سازمانی در کارکنان سما واحد رشت

معصومه فرحپور حقانی^{۱*}، داود علی پور^۲

۱ آموزشکده فنی و حرفه ای سما، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، ایران.

۲ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد در کارکنان سما رشت انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کارکنان اداری و آموزشی مدارس و آموزشکده که ۳۰۰ نفر بوده و با استفاده از جدول مورگان ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد سکوت سازمانی ون داین و همکارانش (۲۰۰۳) و عملکرد شغلی کارکنان چود هاندیری جی (ChoudhundryJ) استفاده شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برای تمامی پرسشنامه ها بیش از ۰/۸ درصد بوده است. همچنین جهت روایی، محتوی پرسشنامه ها به تایید متخصصان مربوطه رسید پس از گردآوری داده ها با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۲۴ تجزیه و تحلیل شدند در تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های آمار توصیفی برای توصیف وضعیت موجود و همبستگی پیرسون برای تحلیل استنباطی استفاده شد. یافته های تحقیق نشان می دهد یافته های تحقیق بر اساس ضریب همبستگی پیرسون بین دو مولفه سکوت سازمانی و عملکرد شغلی نشان میدهد بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد بنابراین هر چه سکوت سازمانی در یک سازمان کمتر باشد مشارکت کارکنان و تعهد به انجام وظیفه سازمانی بهتر شده و در نتیجه عملکرد سازمانی ارتقا می یابد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، عملکرد سازمانی، رضایت شغلی.

مقدمه

مورگان ۱ در یکی از استعاره ۲ های خود، سازمان را به عنوان ابزار سلطه معرفی می کند (مورگان، ۲۰۰۷). استعاره ای که نمود آن هر روز بیشتر دیده می شود. سازمان ها با چهره های متفاوت و تحت القابی مانند خصوصی، دولتی، تک ملیتی، چندملیتی ۳، مجازی ۴، فرا مرزی و ... هر روز بیشتر از روز دیگر خود را بر ما مسلط می کنند. این ابزار سلطه نمی تواند نادیده انگاشته شود. گذشته از تمام آلودگی های جسمی، روانی، زیست محیطی و ... که از ناحیه ی سازمان ها در شکل محصولات نایلونی و پلاستیکی، پسماندهای شیمیایی و غیر ارگانیک، قطع درختان و کاهش بافت سبز جهان بر ما تحمیل می شود، دیده می شود که انسان ها بیشترین و بهترین ساعات روز را در سازمان ها می گذرانند و برنامه ی زندگی خود را و حتی تربیت فرزندان خود را با برنامه های سازمان متبوع شان هماهنگ می کنند. مسافرت، خوابیدن و بیدار شدن، تغذیه، لباس پوشیدن، مراودات اجتماعی و ... همه و همه با سازمان ها هماهنگ می شود. جای نگرانی دارد که حتی انسان ها متوجه نیستند برنامه ی خواب و بیداری فرزندان و ساعات ماندن آن ها در بیرون از خانه و در مکان هایی مانند مهدکودک ها و ... به برنامه ی سازمان متبوع شان بستگی دارد. به نحوی که کودکان هم با ساعت کاری سازمان های والدینشان از خواب بیدار می شوند و خانه را ترک می کنند و سپس پس از پایان ساعت کاری آن سازمان به خانه می روند. به این شکل سازمان ها حتی کودکان و خردسالان را بدون هیچ پرداخت و حقوقی به استعمار خویش درآورده اند و این مساله شاید حادث ترین نماد استعاره ی سازمان به مثابه ابزار سلطه است که اتفاقاً بیشتر از همه مورد غفلت واقع می شود.

بنابراین نمی توان سازمان را جدای از زندگی فردی دانست. در جریان دو طرفه ی تاثیر و تاجر فرد و سازمان بر هم همیشه تاثیر سازمان بر افراد بیشتر است تا بالعکس و این عارضه دلایل متعددی دارد از جمله سلسله مراتب و ساختار و جریان قدرت که بحث آن در یک پژوهش جدید باید مطرح شود. به دلیل همین میزان تاثیر بیشتر است که افراد باید تمام تلاش خود را برای حفظ و بقای سازمانی که در آن مشغولند بکنند و کمتر دیده شده است که سازمان ها برای حفظ افراد خود تلاش جدی و قابل عرضی بکنند. البته می توان پارادایم های روابط انسانی ۵ و مدیریت منابع انسانی ۶ را به عنوان مثال نقض ذکر کرد اما در نهایت دیده می شود که جایگزینی افراد برای سازمان ها راحت تر است تا جایگزینی یک شغل و یک سازمان برای کارمندان. علم مدیریت از زمانی که بقا را هدف اصلی خود دانست وارد مرحله ی جدیدی شد (اسکات ۷، ترجمه ی اهرنجانی، ۱۳۹۵). هر چه زمان گذشت مدیران و رهبران بیشتر مطمئن شدند که بقای سازمان مستلزم همکاری و تعامل فرد و سازمان با هم است. مدیران و رهبران به تنهایی نمی توانند جریان منابع کمیاب را در اختیار بگیرند و با افزودن بر مزایای رقابتی ۸ خویش (عباسپور، ۱۳۹۱) به بقا مطمئن باشند. مشارکت و تعامل افراد به ویژه زمانی که سازمان مجاب می شود در خود تحول ایجاد کند بیشتر ضروری می شود.

امروزه نیازهای مشتریان عوض شده، انتظارات ارباب رجوع تغییر یافته، فاکتورهای کیفیت سنجی تغییر پیدا کرده و مدام نیز تغییر می کند؛ بنابراین می توان گفت بقا در این شرایط تا حدی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد سازمان ها برای بقا و پا بر جا بودن به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به چالش های محیط پاسخ دهد و از تسهیم شدن معلومات و دانش شان ترسی نداشته باشند (زارعی، ۱۳۹۰). برخی از کارکنان همیشه ایده های خوبی دارند و می توانند سازمان را به جلو پیش ببرند صرف نظر از اینکه آن کارمند یا کارگر در خط تولید باشد و یا معاون مدیر کل؛ هنر رهبری و مدیریت به حرف آوردن کارمندان خود است (روزبهان، ۱۳۹۳). سوال مهمی با این مضمون می پرسد: چه می شود که کارمندان با اینکه می دانند ایده ی خوبی دارند اما ساکت می شوند و چیزی نمی گویند؟ چرا سازمان ها به سکوت سازمانی ۹ از سوی کارکنان مبتلا می شوند؟

¹ Morgan

² Metaphor

³ Multinational

⁴ Virtual

⁵ Human Relation

⁶ Human Resource Management (HRM)

⁷ Scott

⁸ Competitive Advantages

⁹ Organizational Silence

به واسطه نقش حیاتی نیروی انسانی به عنوان عوامل استراتژیک در تحقق اهداف سازمان و حفظ بقای آن در محیط‌های رقابتی، موضوع سکوت کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود (قنبری، ۱۳۹۳).

به هر میزان که مشارکت این سرمایه‌ها در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود بر میزان کارایی و اثر بخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت به همین دلیل جلب مشارکت کارکنان برای مدیران حتی اگر دشوار هم باشد بسیار حیاتی و مهم است به ویژه برای مدیرانی که به سبک‌های مشارکتی عادت یا اعتقاد ندارند. اینجا دیگر بحث علاقه‌ی شخصی یا سبک رهبری و مدیریت «من» در میان نیست. واقعیتی که قرن جدید بر رهبران و مدیران تحمیل می‌کند این است که اگر این «من» به «ما» تبدیل نشود در آینده نزدیک دیگر سازمانی برای رهبری کردن باقی نمی‌ماند؛ بنابراین می‌توان گفت تغییر کردن حرکت از سمت «من» به «ما» ۱۱ بیشتر از این که یک تغییر ضمیر و یک تغییر لفظی باشد باید بیشتر یک بینش ۱۲، یک نگرش ۱۳ و یک دیدگاه ۱۴ جدید برای خلق چشم اندازی ۱۵ جدید و یک مسیر راهبردی ۱۶ برای رسیدن به یک نقطه‌ی جدید باشد. به یک معنی، باید تحولی ایجاد شود تا سازمان من و سبک من و هدف من تبدیل به سازمان ما، سبک ما و هدف ما بشود.

بیان مساله

با توجه به آنچه گفته شد و اهمیت مشارکت نیروی انسانی و دیدن سازمان از زاویه‌ی دید آن‌ها باید به این نتیجه رسید که سکوت سازمانی مساله‌ای بسیار مهم تر و پیچیده تر از آن است که صرفاً به یک خصیصه‌ی فرهنگی ۱۷ نسبت داده شود یا به مرور مطالب گذشته و مبانی نظری آن بسنده کرد.

پژوهشگران معتقدند اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آنها قایل نیست آنها نیز ارزش کمتری برای سازمان قایل خواهد بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت. پیامد هایی که می‌توانند برگرفته از تضعیف تعهد و اعتماد باشند عبارتند از: کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۳).

مدیران و رهبران با وجود اینکه این جملات زیبا "سازمان من و سبک من و هدف من تبدیل به سازمان ما، سبک ما و هدف ما بشود" را در خود می‌پروراند ولی کمتر در وادی عمل بدان نیل پیدا می‌کنند ذهن آن‌ها همیشه درگیر این سوال است که چرا برخی از جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می‌شود؟ هیچ کس اظهار نظر نمی‌کند؟ و به بیان ایده‌ها و نظرات نمی‌پردازد؟ چرا برخی از کارکنان همواره از مشکلات و نارضایتی‌ها دم می‌زنند ولی بر زبان نمی‌آورند؟ (بورک ۱۸، ۲۰۱۲) دلایل سکوت چیست؟ آیا سکوت سازمانی خوب است یا بد؟ سکوت سازمانی چه تاثیری در سازمان دارد؟ چرا با وجود استقرار نظام پیشنهادات در سازمان‌ها، پیشنهاداتی از سوی کارکنان مطرح نمی‌شود؟ آیا باید ریشه‌ی این سکوت را در مطالعات بین فرهنگی مانند آنچه هافستد ۱۹ انجام داده جستجو کرد و به این پاسخ که «در فرهنگ ایران، سکوت نشانه رضایت است» قانع شد یا همین که یافته شد در ادبیات تحقیق، سکوت معادل وفاداری و تعهد است دست از تحقیق و پژوهش بیشتر کشید؟ (بیلدز ۲۰، ۲۰۱۳)

از جمله موارد دیگر نتایج سکوت سازمانی عبارتند از: فقر، خلاقیت، نبود پروژه، سطح پایین اخلاق کاری، محصولات معیوب، بی تفاوتی کارکنان نسبت به کیفیت، غیبت از کار، رفتارهای نامطلوب (اورهان سینر و همکاران، ۲۰۱۳) به نقل از (رضا عبدالله چیرانی، ۱۳۹۵)

¹⁰ MY Leadership Style

¹¹ From "MY" to "OUR"

¹² Eyesight

¹³ Insight

¹⁴ Point of view

¹⁵ Perspective

¹⁶ Strategic way

¹⁷ Cultural characteristic

¹⁸ Burke

¹⁹ Hoffsted

²⁰ Builds

²¹ orhanCinar et al

در گذشته، سکوت و آوای سازمانی ۲۲ در دو جهت مخالف هم بودند. آوای سازمانی، بیان ایده ها و نظرات و اطلاعات تعریف می شد و سکوت عدم ابراز آنها (برنسفیلد، ۲۰۰۹).

پیندر و هارلوس ۲۴ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از اظهار نظر و در خصوص ارزیابی های رفتاری ۲۵، شناختی ۲۶ و اثر بخش در موقعیت سازمان تعریف می کنند. موريسون و میلیکن ۲۷ (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که در سطح سازمانی بوجود می آید و توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد. این ویژگی ها شامل فرآیندهای تصمیم گیری، مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر رفتار سکوت است (دیمیتریس و واکولا ۲۸، ۲۰۰۷). در مورد شرایطی که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمان امتناع می ورزند و پدیده سکوت آن ها را دربر می گیرد هنوز بررسی علمی کمی انجام گرفته است. (زهرایی، ۱۳۹۴).

موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) معتقدند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان ها تبدیل شده است اما بررسی و پژوهش خیلی جدی در مورد آن انجام نگرفته است.

موضوع سکوت در کارکنان دانشی اهمیت بیشتری پیدا می کند. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان دانشی به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می کنند مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است. (دانایی فرد، ۱۳۹۰). به عبارتی می توان گفت در سازمان هایی که کمتر صنعتی و یدی و بیشتر دانش محور هستند افرادی حضور دارند که سازمان بیشتر از توان جسمی شان به توان تفکر خلاق ۲۹، یادگیری مستمر ۳۰، کارآفرینی ۳۱ و نوآوری ۳۲، ایده پردازی ۳۳ و مشارکت ۳۴ آن ها نیاز دارد

سکوت پیامد عقاید و نگرش های مدیر می باشد: ترس مدیر از بازخورد منفی و باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، سکوت سازمانی می تواند نتیجه ی ناسازگاری و انگیزش و تعهد و رضایت شغلی پایین نیز باشد (موريسون ۳۵، ۲۰۰۰)؛ بنابراین بهتر است مدیران برای یافتن پاسخ سوالهای فوق به روش های مدیریت و سبک رهبری خود رجوع کنند.

سکوت سازمانی باعث عدم دخالت افراد در تصمیم گیری ها و ارائه فکرها و نیز باعث اخلاص در مسیرهای ارتباط سازمانی می شود. سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از جریان بازخورد منفی ۳۶ مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود. از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. سکوت به معنای فقط سخن نگفتن نیست بلکه می تواند به معنای ننوشتن، نشنیدن و حاضر نشدن و نادیده گرفتن هم باشد (هازن ۳۷ به نقل از شجاعی، ۱۳۹۱).

در بحث اثرات سکوت سازمانی می توان از شاخص مهارت ارتباطی در مولفه های همدلی صحبت کرد. همدلی ۳۸ در نگاه نخست به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می شود و از طرف دیگر می توان همدلی را وسیله ای جهت تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد تعریف می گردد. (مجیدی، ۱۳۷۷) و (حنیفی، ۱۳۹۴).

²² Organizational Voice

²³ Burns field

²⁴ Pinder and Harlos

²⁵ Behavioral

²⁶ Cognitive

²⁷ Morrison and Milliken

²⁸ Dimitris and Vokala

²⁹ Cerative thinking

³⁰ Continues Learning

³¹ Entrepreneurship

³² Innovation

³³ Making Ideas

³⁴ Cooperation

³⁵ Morrison

³⁶ Negative Feedback

³⁷ Hazen

³⁸ Empathy

سکوت کارکنان هم چنین می‌تواند ایجادکننده استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی کارکنان گردد. (بیر، ۲۰۰۰، ۳۹). به عبارتی سکوت سازمانی یک ضایعه‌ی مسری است و اگر از منشا قطع نشود تمام سازمان را فرا می‌گیرد. سازمان‌ها باید بدانند که اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی فسیل خواهد شد و منجر به کاهش بهره‌وری عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سرمایه انسانی خواهد شد. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). محدود شدن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثر بخش تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود، این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. (سالاد، ۲۰۰۸، ۴۰). در سکوت سازمانی یک فرآیند غیر کارا است که تمام تلاش‌های سازمانی را از بین می‌برد. (نیک مرام و همکاران، ۲۰۱۲). از آنجایی که رضایت و امنیت شغلی کارکنان و آرامش روان آنان در ساعات کاری در ارائه خدمات و نحوه برخورد آنان موثر می‌باشد به همین دلیل تصمیم بر آن شد که آیا رابطه‌ی ای بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان در سمای واحد رشت وجود دارد یا خیر.

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

برای اینکه به ضرورت پرداختن به سکوت، پی برد باید پیامدهای آن را درک کرد. اینکه چرا مهم است به مقوله‌ی سکوت سازمانی در سازمان‌ها پرداخت و چرا باید آن را یک عارضه و سزاوار توجه و البته درمان تلقی کرد برای بسیاری از مدیران روشن نیست.

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آنها فاقد مطالعات و اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان در خواست بازخورد نمایند، ممکن است کارکنان در فیلتر کردن بازخورد‌های منفی دست داشته باشند. در نتیجه بازخوردی که مدیریت دریافت می‌کند ممکن است منعکس کننده آن چیزی باشد که کارکنان فکر می‌کنند مدیریت خواهان آن است که بشنود و نه آنچه واقعیت و اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۳).

سکوت سازمانی نیز مانند هر پدیده‌ی سازمانی دیگری اثراتی از خود بر سازمان بجای می‌گذارد که غالباً تأثیری منفی و مضر بر پیکره سازمان دارد از مهم‌ترین پیامدهای سازمانی می‌توان موارد زیر را نام برد (قدسی، ۱۳۹۲):

- ۱- محدود شدن داده‌ها و اطلاعات
- ۲- عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری
- ۳- کاهش اثر بخش تصمیم‌گیری
- ۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اشتباهات
- ۵- تضعیف تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان
- ۶- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
- ۷- ناهماهنگی شناختی کارکنان

سکوت سازمانی با متغیرهای درونی سازمان مثل انگیزه، رضایت، تعهد و ... و همچنین متغیرهای بیرونی مثل کاهش بهره‌وری، کاهش سود و ... دارای ارتباط معکوس قوی می‌باشد. به این معنا که اگر سکوت بر سازمان حاکم گردد کارکنان انگیزه‌ی لازم را از دست می‌دهند و باعث کاهش رضایت شغلی آنها می‌گردد که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش عملکرد کلی سازمان گردد. لذا بررسی عوامل ایجاد سکوت سازمانی و مدیریت نارضایتی ناشی از آن و بسیار ضروری و مهم می‌باشد.

اهداف تحقیق

هدف کلی

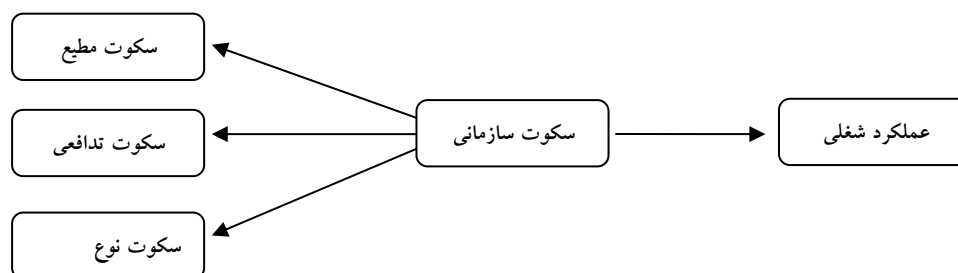
هدف کلی پژوهش حاضر شناسایی پدیده سکوت سازمانی و بررسی عوامل محیطی و سازمانی آن در واحد سما در شهرستان رشت و ارتباط آن با عملکرد سازمانی^{۴۱} می‌باشد؛ به عبارت دیگر هدف تحقیق حاضر، شناسایی مولفه‌های محیطی و سازمانی اثرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشد تا با شناسایی عوامل محیطی و سازمانی بتوان به تاثیر گذاری آنها بر پدیده سکوت پی برد. همچنین با ارائه راهکارهایی جهت کاهش جو سکوت بتوان محیطی پویا فراهم کرد که کارآیی کارکنان را بالا ببرد.

چارچوب نظری تحقیق

در این تحقیق به دنبال بررسی سکوت سازمانی در کارکنان سما واحد رشت می باشد. در این مطالعه سکوت سازمانی نقش متغیرمستقل و عملکرد شغلی کارکنان متغیر وابسته می باشد.

مدل مفهومی پژوهش

متغیرهای سکوت سازمانی و عملکرد شغلی، دو متغیر اصلی مورد بررسی هستند عملکرد شغلی متغیر ملاک پژوهش است و سکوت سازمانی به عنوان متغیر پیش بین پژوهش محسوب می شود بر همین اساس چارچوب نظری پژوهش به صورت شکل زیر تهیه می گردد.(عباسی، ۱۳۹۶)



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (عباسی، ۱۳۹۶)

سوال اصلی

آیا سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان سما واحد رشت رابطه دارد؟

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

سکوت سازمانی: سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند.

عملکرد شغلی: عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیر مادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می گیرد (تانگن ۴۲، ۲۰۰۴)

سکوت مطیع^{۴۲}: سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد. (کرن، ۴۴۲۰۰۰) بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کنارگیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوس، ۴۵۲۰۰۱) از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. این افراد سعی می کنند در نظرسنجی ها شرکت نکنند و

⁴¹ Organizational Performance

⁴² Tangen

⁴³ . Acquiescen

⁴⁴ Crant

⁴⁵ Pinder & Harlos

اگر حضورشان در جایی اجباری است فقط به حضور فیزیکی بسنده می کنند و تا جایی که می توانند ذهن خود را از آن محیط دور می کنند و در پایان اگر از آنها پرسیده شود نظرش در مورد مصوبه یا نتیجه ی جلسه چه بود حرفی برای گفتن ندارد.

سکوت تدافعی^{۴۶}: انگیزه این نوع سکوت احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه خودداری کنند (آوری و کیونیونز، ۲۰۰۲).

زمانی که فرهنگ سازمان فرهنگی است که حامل پیام بد را فردی منفی نشان می دهد میزان سکوت تدافعی افزایش می یابد. حاکم بودن این نوع فرهنگ بر سازمان یکی از موانع عمده بر سر راه تحول سازمان است که باعث افت شدید مشارکت می شود.

سکوت نوع دوستانه^{۴۷}: سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و با انگیزه های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری.

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی این تحقیق منابع انسانی و شاخه عملکرد می باشد که در زمینه آن به بررسی سکوت سازمانی در کارکنان سما رشت پرداخته می شود.

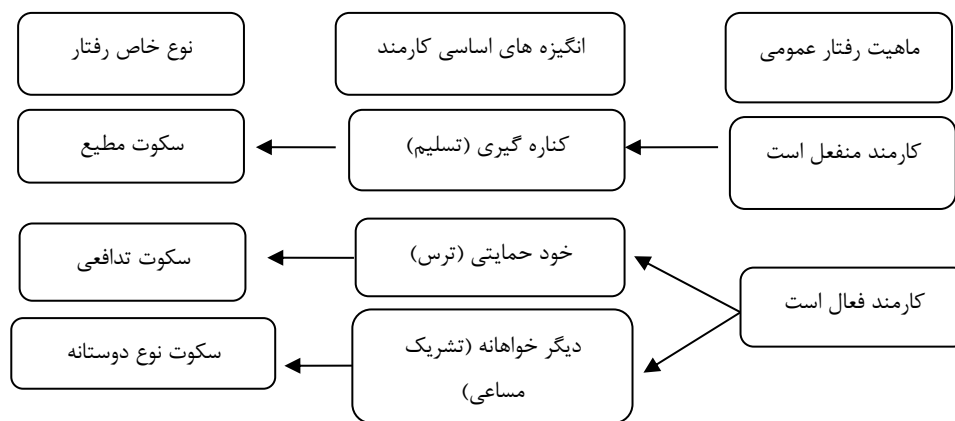
قلمرو زمانی: مطالعه در مورد تحقیق و جمع آوری داده ها در سال ۱۳۹۶ صورت گرفته است .

قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق در کارکنان سما رشت (حوزه مدارس و آموزشکده) می باشد.

مبانی نظری تحقیق

پس از یافتن مسئله تحقیق، پژوهشگر باید کار خود را با دو بررسی مهم و کارساز آغاز کند که عبارتند: از مطالعه اکتشافی و بررسی پیشینه یا مرور ادبیات تحقیق. این بررسی ها مشابه و در هم تنیده اند و ممکن است برخی از مراحل آن ها همزمان صورت گیرد.

در شکل زیر سه نوع انگیزه در کارکنان (انگیزه خود حفاظتی ۴۸، انگیزه کنارگیرانه ۴۹، انگیزه دیگرخواهانه ۵۰) نشان داده شده است که به سه نوع سکوت (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه) می انجامند. این انگیزه ها خود از دو نوع رفتار (رفتار انفعالی و رفتارهای فعالانه) نشأت گرفته اند (آوری و کیونیونز، ۲۰۰۲: ۵۱).



شکل ۱- انگیزه های کارمندان به عنوان ویژگی های اصلی سکوت سازمانی

⁴⁶ Defensive

⁴⁷ Prosocial

⁴⁸ Disengaged

⁴⁹ Resignation

⁵⁰ Self-Protective

⁵¹ Avery & Quinones

عملکرد سازمانی :

عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیر مادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می گیرد (تانگن ۵۲، ۲۰۰۴)

مدیریت عملکرد :

مدیریت عملکرد، عبارت است از ایجاد نظامی برای به کار گیری اطلاعات مربوط به اندازه گیری عملکرد سازمان، از طریق به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف. (لی ۵۳، ۲۰۰۱)

انواع سکوت**سکوت مطیع^{۵۴}**

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می نهند، منظور آنها اغلب آن است که به طور فعال، ارتباط برقرار نمی کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد. (کرت، ۵۵۲۰۰۰) بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کنارگیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوس، ۵۶۲۰۰۱) از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. این افراد سعی می کنند در نظرسنجی ها شرکت نکنند و اگر حضورشان در جایی اجباری است فقط به حضور فیزیکی بسنده می کنند و تا جایی که می توانند ذهن خود را از آن محیط دور می کنند و در پایان اگر از آنها پرسیده شود نظرش در مورد مصوبه یا نتیجه ی جلسه چه بود حرفی برای گفتن ندارد.

سکوت تدافعی^{۵۷}

انگیزه این نوع سکوت احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه خودداری کنند (آوری و کیونیونز، ۲۰۰۲). زمانی که فرهنگ سازمان فرهنگی است که حامل پیام بد را فردی منفی نشان می دهد میزان سکوت تدافعی افزایش می یابد. حاکم بودن این نوع فرهنگ بر سازمان یکی از موانع عمده بر سر راه تحول سازمان است که باعث افت شدید مشارکت می شود.

سکوت نوع دوستانه^{۵۸}

سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و با انگیزه های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری.

دلایل سکوت افراد سازمانها

بطور کلی علل اصلی سکوت سازمانی می تواند شامل موارد ذیل باشد:

- ۱- ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارکنان به دلیل به خطر افتادن موقعیتشان.
- ۲- ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن ها که شامل برخی تفکرات مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند (سالاد، ۲۰۰۸).
- ۳- بدون پاداش گذاشتن ایده ها: وقتی سازمان برای ایده های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده اند پاداشی پرداخت نمی کند (بردبارو مرادی، ۱۳۹۳).
- ۴- احساس ترس و ناامنی مهم ترین علت سکوت در سازمان تلقی می گردد. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند ولی ان ها از اظهار نظر واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده

⁵² Tangen

⁵³ Li

⁵⁴ Acquiescen

⁵⁵ Crant

⁵⁶ Pinder & Harlos

⁵⁷ Defensive

⁵⁸ Prosocial

خودداری می کنند و در برخوردها چیزی را می گویند یا کاری را انجام می دهند که مدیر ارشد سازمان می خواهد (بردبارو مرادی، ۱۳۹۳).

پس یک فرد سکوت می کند هنگامی که احساس می کند از ورودی‌ها هیچ استفاده ای نمی کند، هنگامی آنها در مقابل ایده های خود با انتقاد مواجه هستند، هنگامی که آنها می ترسند که مسخره شوند به طور مشابه یک کارمند می تواند توسط مدیر خود سرزنش شود و کینه نگه دارد؛ بنابراین به اتخاذ یک نگرش خاموش تصمیمی می گیرد شاید او با ایده‌ای آمده بود و آن را از بین رفته دیده یا مورد انتقاد قرار گیرد؛ بنابراین او از صحبت کننده، تبدیل می شود به یک ناظر» نه یک شرکت کننده.

در شرایط تبعیض بین افراد مدیر و کارکنان و ترس از عواقب صحبت کردن که می تواند موقعیت کارمند را در آن سازمان تهدید کند، ترس از امنیت شغلی باعث می شود تا او تصمیم به سکوت بگیرد. البته گاهی هیچ ارتباطی بین مدیر و کارمند وجود ندارد و فقط دستورالعمل های قانونی اجرا می شود به طبع در چنین سازمانی کارمند جز مجری کار دیگری نمی تواند انجام دهد پس این کارمند هم یاد می گیرد که در مورد مشکلات و مسائل آرام و بی صدا بماند. (باقری و همکاران، ۵۹، ۲۰۱۲)

محمودی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعه کیفی" این پژوهش کیفی با هدف شناخت عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، به وسیله ابزار مصاحبه، در جامعه آماری اعضای هیئت علمی انجام گرفت. کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها با نرم افزار مکس کیودی ای تحلیل شد و نتایج نشان داد عوامل سازمانی، فردی، برون سازمانی، و مدیریتی بر بروز سکوت سازمانی در اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مؤثر است و از بین آن‌ها عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را داشت. یافته‌های این پژوهش کمک خواهد کرد با کاهش سکوت در اعضای هیئت علمی پیامدهای مضر سکوت کاهش یابد و با استفاده بهینه از سرمایه فکری اعضای هیئت علمی مسائل اساسی جامعه به بهترین شکل حل شود.

خدابنده (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "مدل یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تامین اجتماعی" که بر روی جامعه آماری ۳۵۴ نفر انجام گرفت که با استفاده از روش پیمایشی و با تکیه بر مدل سازی معادلات ساختاری داده ها که با کمک پرسشنامه محقق ساخته که براساس نظریه های موجود و با بررسی تحلیل عاملی اکتشافی در ۱۷۴ گویه طراحی گردید. از طریق تحلیل عاملی تاییدی، مولفه های پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت و سپس مدل نهایی با تایید مولفه ها و زیر مولفه های آن ها تعیین شد. مدل نهایی، راهی برای فهم سکوت سازمانی پیشنهاد داده و به مدیران و سیاست گذاران کمک می کند این پدیده را در سازمان کاهش داده و روح کار و تلاش را در کارکنان ایجاد نمایند. (خدابنده، ۱۳۹۷)

عباسی (۱۳۹۶) در پژوهشی که در سال ۱۳۹۶ تحت عنوان "تاثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری ساوه)" بروی جامعه آماری ۳۲۰ نفر از کارکنان شهرداری ساوه انجام گرفت که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۱۷۵ نفر در نظر گرفته شد. نتایج حاصل نشان می دهد که سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیر معناداری دارد (عباسی، ۱۳۹۶).

رحمانی (۱۳۹۶) در پژوهشی که در سال ۱۳۹۶ تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان گچساران" انجام گرفت، جامعه آماری ۲۴۳۶ نفر از آن که با روش نمونه گیری خوشه‌ای تصادفی تعداد ۳۳۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده دو پرسشنامه عملکرد شغلی و سکوت سازمانی استفاده گردید پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی ۰/۸۵ و پرسشنامه عملکرد شغلی ۰/۷۸ از طریق آلفای کرونباخ تایید شد. داده ها با استفاده از همبستگی پیرسون، آزمون من - ویتنی، آزمون کروسکال والیس، آزمون تک نمونه ای، و رگرسیون خطی چند متغیره مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل رگرسیون خطی نیز حاکی از آن بود که از بین مولفه های سکوت سازمانی، سکوت مطیع بیشترین اثر پیش بینی کنندگی را بر عملکرد شغلی دارد (رحمانی، ۱۳۹۶).

عبدالله چیرانی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان در سما واحد رشت" انجام گرفت جامعه آماری ۱۸۵ نفر که حجم نمونه آماری از جدول مورگان ۹۹ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰) و سکوت سازمانی واکولابورادوس، (۲۰۰۵) استفاده شد پس از جمع آوری پرسشنامه برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ برای هر کدام از متغیرها استفاده شد در این مطالعه از نرم

افزار PLS در زمینه تجزیه و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفتند و در پایان تمامی فرضیه ها تایید شدند. (عبدالله چیرانی، ۱۳۹۵)

مناقب و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله ای تحت عنوان « نقش واسطه ای سکوت سازمانی در رابطه ی بین جو سازمانی و عملکرد شغلی » به نقش میانجیگری و واسطه ای سکوت سازمانی پرداخته اند که می تواند ارتباط بین جو سازمانی و عملکرد شغلی را تحت تاثیر قرار دهد. آن ها برای انجام این پژوهش کارمندان مدیریت آموزشی استان فارس را با تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان جامعه ی آماری انتخاب کرده و از بین آن ها با استفاده از جدول مورگان ۱۵۰ نفر را به عنوان نمونه ی آماری انتخاب و ابزارهای لازم برای گردآوری داده ها را بین آن ها توزیع کردند. پس از تحلیل بو سیله ی آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد شغلی دارد. همچنین نتایج نشان داد که عملکرد شغلی در نتیجه ی سموت سازمانی کاهش می یابد و نیز می تواند ارتباط بین جو سازمانی و عملکرد شغلی را تحت تاثیر منفی قرار دهد

اردوغ در سال ۲۰۱۸ دانشجویان دانشگاه تربیت بدنی را به عنوان جامعه ی آمای انتخاب کرد تا اثر رفتارهای ناعادلانه ی سازمانی بر سکوت سازمانی رامطالعه کند. وی برای این منظور ۳۲۰ نفر را از ۲۲ دانشگاه در ترکیه انتخاب کرد. پس از گردآوری و تحلیل داده ها از طریق SEM نتایج نشان داد که عدالت سامانی با عدم اطمینان و شکاکیت سازمانی همبستگی منفی دارد به این معنی که ار کارکنان عدالت بیشتری حس کنند میزان اطمینان آن ها در سازمان افزایش می یابد. همچنین نتایج نشان دهنده ی همبستگی مثبت و معنادار بین عدم اطمینان و سکوت سازمانی بود. بنابراین هر چقدر سکوت سازمانی بیشتر باشد عدم اطمینان از طریق کم شدن شفافیت افزایش می یابد.

راک و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله ای تحت عنوان "صدای کارکنان، الزامی برای مشارکت"، به این نتیجه رسیده است که اگر مدیران خواهان مشارکت افراد و استفاده از ظرفیت های آنان هستند باید فرضیه هایی برای شنیدن صدای آنان فراهم کند. وی برای این پژوهش پرسشنامه هایی را بین ۲۰۶۶ نفر در پنج سازمان اصلی بریتانیا توزیع کرده و در پایان ارتباط مثبت بین ارتقای صدای کارکنان و مشارکت عاطفی و هیجانی آنها را گزارش نموده است (راک و همکاران، ۲۰۱۷).

روش تحقیق

به طور کلی روش های پژوهش در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده ها تقسیم کرد. تحقیقات علمی بر اساس هدف به سه دسته تقسیم می شوند: بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه (سرمد و دیگران، ۱۳۹۳). این تحقیق از نظر هدف به عنوان یک تحقیق کاربردی به شمار می رود. با توجه به اهمیت موضوع، هدف از پژوهش حاضر شناسایی پدیده سکوت سازمانی و بررسی عوامل محیطی و سازمانی تاثیرگذار بر عملکرد کارکنان دانشکده سما واحد رشت است و ارائه راهکارهایی جهت کاهش جو سکوت و ارتقا و بهبود عملکرد کارکنان است. بر اساس نوع هدف از نوع کاربردی و از لحاظ گردآوری داده ها و رسیدن به نوع هدف تحقیق توصیفی و به دلیل ارتباط بین متغیرها از روش همبستگی استفاده می شود.

جامعه آماری^{۶۱}

جامعه آماری عبارت است از تعدادی عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند. هر بخشی از جامعه آماری را نمونه گویند و نمونه عبارت است از تعداد محدودی از آحاد جامعه آماری که بیان کننده ویژگی های اصلی جامعه باشد (آذر، مومنی، ۱۳۸۰).

جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان سما واحد رشت به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می دهند.

⁶⁰ RUCK

⁶¹ Statistical Society

روش نمونه گیری^{۶۲}

نمونه برداری فرآیند انتخاب کردن تعداد کافی از میان اعضای جامعه آماری است، به طوری که با مطالعه گروه نمونه و فهمیدن خصوصیات یا ویژگی های از مودنی ها ی گروه نمونه قادر خواهیم بود این خصوصیات یا ویژگی ها را به اعضای جامعه آماری تعمیم دهیم (سکاران، ۱۳۸۵). نمونه مورد نظر به روش تصادفی ساده تهیه گردیده است.

نمونه گیری^{۶۳}

انتخاب حجم نمونه در طرح ریزی یک تحقیق، نشان دهنده واقعیت های جامعه است و از آن تبعیت می کند. حجم نمونه حاضر بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۶۹ نفر انتخاب شدند.

ابزار جمع آوری اطلاعات^{۶۴}

ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه می باشد. پرسشنامه یکی از ابزار های رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده های پژوهش است. پرسشنامه مجموعه ای از سوالات (عبارات و گویه ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ را ارائه می دهد. این پاسخ، داده مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می دهد.

شرح پرسشنامه^{۶۵}

به منظور جمع آوری داده ها، علاوه بر اسناد و مدارک از پرسشنامه هم استفاده شده است. داده های این تحقیق، از طریق دو پرسشنامه سکوت سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان جمع آوری شد.

به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد که روایی و پایایی آنها قبلا در مطالعات مشابه به اثبات رسیده است، استفاده شد. برای سنجش عملکرد سازمانی کارکنان، از پرسشنامه Choudhundry J که شامل ۲۶ سوال و در قالب ۴ حیطه ی: خدمت به مشتری (۱۰ سوال)، بهره وری (۶ سوال)، کیفیت (۶ سوال) و نوآوری (۴ سوال) استفاده شده است. سوالات پرسشنامه مذکور در طیف پنج گانه لیکرت با نمره دهی ۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد در نظر گرفته شد. همچنین برای سنجش سکوت سازمانی، از پرسشنامه وین داین و همکارانش (۲۰۰۳) که شامل سه بعد؛ سکوت مطیع (۴ سوال)، سکوت تدافعی (۵ سوال)، سکوت نوع دوستانه (۵ سوال) است، استفاده شد.

گزینه های پرسشنامه سکوت سازمانی نیز به صورت لیکرت بودند به طوری که برای سوالات مستقیم نمره دهی به صورت کاملا مخالفم= ۱، مخالفم= ۲، نظری ندارم= ۳، موافقم= ۴، کاملا موافقم= ۵ در نظر گرفته شد. بعد از تکمیل پرسشنامه ها، اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ تجزیه و تحلیل شد. در تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های آمار توصیفی برای توصیف وضعیت موجود و از همبستگی پیرسون برای تحلیل استنباطی استفاده شد

مقدار پایایی پرسشنامه های مذکور بر طبق آلفای کرونباخ از نرم افزار SPSS اخذ و در جدول زیر تدوین شد.

عنوان پرسشنامه	ضریب پایایی بر اساس آلفای کرونباخ
سکوت سازمانی	٪۸۱
عملکرد سازمانی	٪۹۱

پس از مشورت با متخصصان و اساتید آمار و اجرای دوباره ی پرسشنامه ی عملکرد سازمانی، علت پایین بودن روایی این پرسشنامه تعداد اندک سوالات آن تشخیص داده شد. از آنجایی که پرسشنامه استاندارد شده و از پیش تدوین شده بود متخصصان افزودن به تعداد سوالات را نادرست دانسته و گزارش پایایی مستخرج از SPSS را بهتر دانستند.

⁶² Sampling method

⁶³ Sampling

⁶⁴ Information gathering tool

⁶⁵ Description of the questionnaire

روش گردآوری اطلاعات^{۶۶}

پژوهشگر باید با ابزارهایی، داده های لازم را از جامعه (نمونه) آماری جمع آوری نماید و با تحلیل پردازش و تبدیل آنها به اطلاعات به ازمون فرضیه ها بپردازد. برای جمع اوری داده ها به ابزار گوناگونی نیاز هست. نوع این ابزار ها تابع عوامل گوناگونی از جمله ماهیت و روش پژوهش است. (کیا کجوری و همکاران، ۱۳۹۳)

روش گردآوری اطلاعات این تحقیق به دوروش میدانی و کتابخانه ای می باشد. از روش میدانی به دلیل استفاده از پرسشنامه می باشد و در بخش مطالعات کتابخانه ای به منظور استفاده در مبانی نظری و تئوریک پژوهش، محقق از منابع مختلفی نظیر کتاب ها، مقالات چاپی و آمار نامه ها استفاده خواهد شد.

روایی و پایایی

هر آزمونی باید دارای روایی و پایایی باشد تا قابل اعتماد و راهنمای خوبی در تصمیم گیری های مسئولان سازمان باشد. یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون، وسیله ای مطمئن برای پیش بینی باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات باشد (سعادت، ۱۳۹۰)

روایی^{۶۷}

مقصود از روایی یا اعتبار آن است که آیا ابزار اندازه گیری می تواند خصیصه و ویژگی ای که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه گیری کند یا خیر؟

موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد. روایی با این سوال در ارتباط است که آیا ما همان چیزی را که در نظر داریم، اندازه گیری می کنیم؟ (خاکی، ۱۳۸۸). روش های مختلفی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری وجود دارد که یکی از آنها پرسش از متخصصان و خبرگان است (بازرگان و دیگران، ۱۳۹۳).

برای این پژوهش جهت روایی محتوا به منظور آزمون روایی پرسشنامه استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه ها به تایید متخصصین مربوطه رسید.

پایایی^{۶۸}

مقصود از پایایی آن است که اگر ابزار اندازه گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به گروه واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. برای اندازه گیری پایای از شاخصی به نام «ضریب پایایی» استفاده می کنیم و اندازه آن معمولاً بین صفر تا یک تغییر می کند. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است (خاکی، ۱۳۸۸)

در این پژوهش نیز به جهت پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای تمامی پرسشنامه ها بیش از ۰/۸ بدست آمده است .

همبستگی بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی

جدول ۱. رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی

نتیجه ی آزمون	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	رابطه همبستگی
رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش	-۰/۳۹۳	۰/۰۰۰	سکوت سازمانی با عملکرد شغلی

⁶⁶ Information gathering method

⁶⁷ Validity

⁶⁸ Reliability

همانطور که در جدول فوق دیده می شود با سطح معناداری ۰.۰۵٪ و فاصله ی اطمینان ۹۵٪ بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی همبستگی معنادار و منفی وجود دارد بدین معنی که با افزایش مقدار سکوت سازمانی، عملکرد شغلی کاهش می یابد هنگام بررسی نرمال بودن داده ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می کنیم. برای آزمون نرمالیته فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود:

H0: توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است

H1: توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست

بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال است.

با این توضیحات همانطور که در جدول زیر دیده می شود مقدار sig برای متغیر سکوت سازمانی معادل ۰.۹۰ و برای متغیر عملکرد سازمانی معادل ۱۲۰۰ است. بنابراین توزیع داده ها نرمال است و می توان از آزمون های پارامتریک از جمله آزمون T استفاده کرد.

جدول ۲. رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد با آزمون کالموگروف اسمیرونف

متغیر	مقدار Sig
سکوت سازمانی	۰/۰۹۰
عملکرد سازمانی	۰/۱۲۰

جدول ۳. رابطه بین سکوت تدافعی با عملکرد شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه ی آزمون
سکوت تدافعی با عملکرد شغلی	۰/۰۵۴	-/۱۵۳	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش با احتیاط

در جدول فوق همبستگی بین سکوت تدافعی و عملکرد شغلی بررسی شده است. نتایج تحلیل های این آزمون نشان می دهد که با سطح معناداری ۰.۰۵٪ و فاصله ی اطمینان ۹۵٪ می توان با احتیاط فرض صفر را رد و فرض پژوهش را تایید کرد بدین معنا که بین سکوت تدافعی و عملکرد شغلی رابطه ی منفی و تقریباً معنادار وجود دارد و با افزایش سکوت تدافعی عملکرد شغلی تا اندازه ای کاهش می یابد

جدول ۴. رابطه بین سکوت مطیع با عملکرد شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه ی آزمون
سکوت مطیع با عملکرد شغلی	۰/۰۰۰	-/۴۱۷	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش

همانطور که در جدول فوق دیده می شود می توان با سطح معناداری ۰.۰۵٪ و فاصله ی اطمینان ۹۵٪ با قاطعیت فرض صفر را رد و فرض پژوهش را تایید کرد بدین معنا که بین سکوت مطیع و عملکرد شغلی رابطه ی منفی و معنادار را تایید کرد. بدین معنی که با افزایش سکوت مطیع عملکرد شغلی کاهش می یابد

جدول ۵. رابطه بین سکوت نوع دوستانه با عملکرد شغلی

رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه ی آزمون
سکوت نوع دوستانه با عملکرد شغلی	۰/۳۳۶	-/۰۷۷	تایید فرض صفر و رد فرض پژوهش

جدول فوق با بررسی همبستگی بین نوع دوستانه و عملکرد شغلی نشان می دهد که با سطح معناداری ۰/۵٪ و فاصله ی اطمینان ۹۵٪ بین این دو همبستگی وجود ندارد چرا که خروجی ها نشنا می دهد سطح معناداری بیشتر از ۰/۵٪ و مقدار ضریب همبستگی نیز بیار اندک است با این حال نتیجه ی همبستگی بین این دو متغیر با سایر متغیرها همجهت و منفی است

جدول ۶. تاثیر متغیرهای سکوت بر عملکرد شغلی بطور جداگانه

فرضیه ها	تاثیر متغیرها بر هم	مقدار t	سطح معناداری	ضریب استاندارد شده بتا	نتیجه ی آزمون
شماره ۱	سکوت سازمانی ← عملکرد شغلی	-۵/۳۵۳	۰/۰۰۰	-/۳۹۳	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش
شماره ۲	سکوت مطیع ← عملکرد شغلی	-۵/۷۴۶	۰/۰۰۰	-/۴۱۷	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش
شماره ۳	سکوت تدافعی ← عملکرد شغلی	-۱/۹۴۴	۰/۰۵۴	-/۱۵۳	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش
شماره ۴	سکوت نوع دوستانه ← عملکرد شغلی	-/۹۶۴	۰/۳۳۶	-/۰۷۷	رد فرض صفر و تایید فرض پژوهش

همانطور که در جدول بالا دیده می شود سطح معناداری فرضیه های شماره ۱ و ۲ کمتر از ۰/۵٪ است و می توان با قطعیت فرضیه های صفر را در این موارد رد کرد. در فرضیه ی شماره ۳ مقدار سطح معناداری به دست آمده ۰/۵۴٪ است و می توان با احتیاط فرض صفر را رد کرد اما در فرضیه ی شماره ۴ سطح معناداری بیشتر از ۰/۵٪ است بنابراین فرضیه ی شماره ی ۴ رد می شود.

می توان با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون ادعا کرد که بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی ارتباط معنادار و منفی وجود دارد و فرضیه ی اصلی پژوهش تایید شده و می توان ادعا کرد با افزایش سکوت سازمانی عملکرد شغلی کاهش می یابد. همچنین بین دو بعد از سکوت سازمانی یعنی سکوت مطیع و سکوت تدافعی با عملکرد شغلی نیز همین ارتباط وجود دارد و میتوان همین نتایج را استنباط کرد. با این حال بین بعد دیگر سکوت سازمانی یعنی سکوت نوع دوستانه و عملکرد شغلی ارتباط معنادار مشاهده نشد اما علامت منفی در ضریب استاندارد شده ی بتا در این رابطه نشان می دهد هر چند رابطه ی معناداری وجود ندارد اما همان ارتباط ضعیف نیز دارای علامت منفی است و می تواند عملکرد را کاهش دهد.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش اثر سکوت سازمانی در کارکنان سمارت مورد بررسی قرار گرفت نمونه مورد بررسی در این پژوهش ۱۶۹ نفر بودند که به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند.

بعد از تحلیل داده ها در پژوهش حاضر و آزمودن نتایج سوال اصلی پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی ارتباط معنادار و منفی وجود دارد و سوال اصلی پژوهش تایید شده یعنی با افزایش سکوت سازمانی عملکرد شغلی کاهش می یابد. که مهمترین نتیجه آن در سازمان ها تاثیر آن بر فرآیند تغییر در سازمان و همچنین تصمیم گیری سازمانی است.

با توجه به یافته های بدست آمده، مشخص شد که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ($P=0/000$)

این یافته ها با یافته های دیگر پژوهشگران اعم از نمت ۶۹ و همکاران، موریسون و همکاران، سپاسه و همکاران، عباسی، رحمانی، همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان داده است که سکوت سازمانی به دلیل محدود کردن داده های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهد اثر بخشی تصمیم گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین یافته های مطالعه بزرگ نیا حسینی و همکارانش نیز وجود رابطه معنی دار بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی را نشان می دهد که با یافته های مطالعه حاضر همخوانی دارد.

نتایج یافته های سوال اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر معنادار سکوت مطیع بر عملکرد شغلی را تایید کردند. سکوت مطیع همان عدم بیان ایده ها و نظرات و اطلاعات را گویند که به تسلیم شدن و راضی شدن در هر شرایطی ایجاد می شود و و این نوع سکوت نشانه ای از رفتار کنارگیرانه است و بیشتر حالت انفعالی دارد و در نهایت به دلیل عدم تمایل کارکنان در درگیر شدن کارها و نتایج آن ها یادگیری آنان کاهش می یابد که تمامی این عوامل بر عملکرد فردی و سازمانی تاثیر منفی می گذارد.

این یافته ها با یافته های دیگر پژوهشگران اعم از نمت و همکاران، موریسون و همکاران، سپاسه و همکاران، عباسی، رحمانی، بزرگ نیا حسینی و همکارانش همخوانی دارد. همچنین یافته های مطالعه، وجود رابطه معنی دار بین سکوت مطیع و عملکرد سازمانی را نشان می دهد که با یافته های مطالعه حاضر همخوانی دارد.

نتایج یافته های سوال اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر معنادار سکوت تدافعی بر عملکرد شغلی را تایید کردند زمانی که افراد راز اطلاعات خود ترس داشته باشند سکوت تدافعی به وجود می آید ممکن است کارکنان به خاطر حفظ موقعیت خویش از بیان اطلاعات و ایده های خود سربازند کارکنانی که تمایل به مشارکت دارند در اینجا دچار تعارض می شود و ترک سازمان توسط کارکنان و غیره می باشد که این عوامل همگی بر عملکرد شغلی تاثیر منفی دارد.

این یافته ها با یافته های دیگر پژوهشگران اعم از نمت و همکاران، موریسون و همکاران، سپاسه و همکاران، عباسی، رحمانی، بزرگ نیا حسینی و همکارانش همخوانی دارد. همچنین یافته های مطالعه، وجود رابطه معنی دار بین سکوت تدافعی و عملکرد سازمانی را نشان می دهد که با یافته های مطالعه حاضر همخوانی دارد.

نتایج یافته های سوال اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر معنادار سکوت نوع دوستانه بر عملکرد شغلی را تایید کردند در این سکوت، افراد به خاطر منفعت دیگران و با انگیزه های نوع دوستی و تعاون با دیگران، از ارائه اطلاعات و بیان نظریات خود سر باز می زنند.

این یافته ها با یافته های دیگر پژوهشگران اعم از نمت و همکاران، موریسون و همکاران، سپاسه و همکاران، بزرگ نیا حسینی و همکارانش، عباسی، رحمانی، همخوانی دارد. نتایج پژوهش نشان داده است این نوع سکوت معمولاً عمدی و غیر منفعلانه می باشد. سکوت از روی نوع دوستی، سکوتی عقلایی است که بر دیگران متمرکز است و اگرچه در خودداری از بیان ایده ها مانند سکونت داخلی است اما سکوت تنها به دلیل ترس بلکه رفتار دیگر خواهانه در آن دخیل است. همچنین یافته های مطالعه، وجود رابطه معنی دار بین سکوت نوع دوستانه سازمانی و عملکرد سازمانی را نشان می دهد که با یافته های مطالعه حاضر همخوانی دارد.

منابع و ماخذ

- ۱) احمدی، بابک (۱۳۸۹). ساختار و تأویل متن (چاپ دوازدهم). انتشارات نشر مرکز.
- ۲) آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- ۳) ارول، جورج. ترجمه ی مهدی بهره مند (۱۳۶۱). ۱۹۸۴. انتشارات فروزان
- ۴) امیدی، نرگس (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی (گرایش ها و روش ها). همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه شهری. (شهریور ۱۳۹۵)
- ۵) انتظاری، اعظم (۱۳۹۲). تبیین نقش مخرب سکوت سازمانی و راههای برون رفت از آن. کنفرانس مدیریت و چالش ها و راهکارها در شیراز (دی ۱۳۹۲).
- ۶) آیزس، ایزاک. ترجمه ی محمد سیروس، کاوه (۱۳۸۵). دوره ی عمر سازمان: چگونه از پیدایش و مرگ آن ها جلوگیری کرده و امکان رشدشان را فراهم آوریم. انتشارات اشرافیه.
- ۷) ایکاف، راسل. ترجمه ی تقی ناصر شریعتی و همکاران (۱۳۹۰). بازآفرینی سازمان، طرحی برای سازمان های سده ی بیست و یکم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۸) بوش، تونی. ترجمه ی محمد حسنی و همکاران (۱۳۹۱). تئوری های رهبری و مدیریت آموزشی. انتشارات دانشگاه ارومیه.
- ۹) بیاضی طهرابند، علی (۱۳۸۷). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان ها. مجله تدبیر شماره ۲۱۱.
- ۱۰) پستمن، نیل ترجمه ی صادق طباطبایی (۱۳۹۴). زندگی در عیش، مردن در خوشی. چاپ هشتم. انتشارات اطلاعات
- ۱۱) تافلر، الوین ترجمه ی شهیندخت خوارزمی (۱۳۸۶). جابجایی در قدرت (چاپ هشتم). نشر علم
- ۱۲) تافلر، الوین ترجمه ی شهیندخت خوارزمی (۱۳۹۱). موج سوم (چاپ بیست و دوم). نشر نو
- ۱۳) حاضری، علی محمد. (۱۳۷۲). روند اعزام دانشجو در ایران. انتشارات سمت
- ۱۴) حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۳). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- ۱۵) حنیفی، هیوا (۱۳۹۴). بررسی اثرات ارتباط سازمانی بر سکوت (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی استان کردستان). اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی (خرداد ۱۳۹۴)
- ۱۶) خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، کانون فرهنگی انتشارات داریت. تهران: چاپ دوم
- ۱۷) خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸). روش تحقیق در مدیریت. تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۸) خدابنده، سعید و پورصادق، ناصر و سعگری، ناصر (۱۳۹۷). مدل یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تامین اجتماعی- فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال نهم شماره ۳۴.
- ۱۹) دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول. سال دوم شماره ۳.
- ۲۰) دانایی فرد، حسن و فانی، علی اصغر و براتی، الهام (1390) تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۸، ص ۶۱-۸۲
- ۲۱) دلاور، علی (۱۳۹۳). میانی نظری و علمی در پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. انتشارات رشد
- ۲۲) دلاور، علی (۱۳۹۵). احتمالات و آمار کاربردی در روان شناسی و علوم تربیتی. انتشارات رشد. تهران: ویراست ۳.
- ۲۳) رحمانی، علی و ساکی، رضا (۱۳۹۶). رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان گچساران. فصلنامه مطالعه مدیریت و حسابداری سال ۳ شماره ۴.
- ۲۴) رزاقی، افشین (۱۳۹۲). موج چهارم: جهانی شدن رسانه های نوین ارتباطی. انتشارات چاپخش
- ۲۵) رستگار، عباسعلی و روزبان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال دوم شماره ۸.
- ۲۶) زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم شماره ۲۱. ص ۱۰۴-۷۷
- ۲۷) زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی.

- ۲۸ زاهد بلبلان، عادل و کریمیان پور، غفار (۱۳۹۴). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم شماره ۸.
- ۲۹ زهرایی، محمد حسین و صالح نیا، منیره (۱۳۹۴). شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: ادارات دولتی شهر بیرجند). کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت (اسفند ۱۳۹۴).
- ۳۰ سپاسه، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم شهید صدوقی یزد. دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال پانزدهم شماره سوم.
- ۳۱ سرمد، زهره و بازگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری. ناشر آگه.
- ۳۲ سکاران، اوما (۱۳۸۵) روش تحقیق در مدیریت، ترجمه صائبی، محمد و شیرازی، محمود، انتشارات موسسه آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۳۳ سنگه، پیتر. ترجمه ی کمال هدایت، حافظ. روشن، محمد (۱۳۹۰). پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده. انتشارات مدیریت صنعتی.
- ۳۴ سیف زاده، محسن و غفاری، سمیه (۱۳۹۵). بررسی میزان تاثیر سکوت سازمانی بر اثر بخش کارکنان (مورد مطالعه: ادارات دولتی استان کردستان). کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت (خرداد ۹۵)
- ۳۵ شایگان، داریوش. ترجمه ی فاطمه ولیانی (۱۳۸۶). افسون زدگی جدید: هویت چهل تکه و تفکر سیار. چاپ پنجم. انتشارات نشر و پژوهش فروزان.
- ۳۶ شعبانی بهار، غلامرضا و شریفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارت ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی سال ششم شماره ۱۱.
- ۳۷ شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر و محمدطاهری، فاطمه (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت تولیدی قطعات فلزی **Atso**). اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری (دی ۱۳۹۴).
- ۳۸ عادل، زهرا (۱۳۹۵). پیامدهای سکوت سازمانی در سازمان. کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حقوق و علوم انسانی (مرداد ۱۳۹۵)
- ۳۹ عباس پور، عباس (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). انتشارات سمت.
- ۴۰ عباسی، زهرا (۱۳۹۶). تاثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری ساوه). فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی سال ۳ شماره ۲/۱.
- ۴۱ عبدالله چیرانی، رضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان در سما رشت. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک.
- ۴۲ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. سال نهم شماره ۴.
- ۴۳ فرهادی، اکرم و غفوری، پریا و حقیقی کفاش، مهدی و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۳). تاثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی. (مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم شماره ۱۳.
- ۴۴ قنبری، سیروس و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (**BSC**) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). فصلنامه جامعه شناسی کاربردی سال بیست و چهارم شماره ۶۴.
- ۴۵ کهن، لارنس. ای. ویراستار فارسی: رشیدیان، عبدالکریم (۱۳۸۷). متن هایی برگزیده از مدرنیسم تا پست مدرنیسم. چاپ ششم. نشر نی.
- ۴۶ کیاکجوری، داود و کیاکجوری، کریم (۱۳۹۳). مبانی نظری و پژوهش در مدیریت، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- ۴۷ محمودی، محمد تقی و فهامی، منیژه و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها در ایران: مطالعه کیفی. مجله پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۷ شماره ۱ بهار ۹۸.
- ۴۸ معین، فقیهه (۱۳۸۶). بررسی تاثیر فعالیت های سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان های سرآمد ایرانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۴۹ مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

- ۵۰) مک گرگور، داگلاس. ترجمه ی حسین وزیری سابقی (۱۳۷۱). چهره ی انسانی سازمان. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۵۱) میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. چاپ هفدهم. تهران: انتشارات میر.
- ۵۲) میرکمالی، محمد. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. انتشارات جیحون.
- ۵۳) نصر اصفهانی، علی و آقا باباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۰). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان). فصلنامه جامعه شناسی کاربردی سال بیست و چهارم شماره ۵۲. هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی: تهران
- ۵۴) نوه ابراهیم، عبدالرحیم و یوسفی، فرزانه (۱۳۹۴). عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال هفتم، شماره ۲.
- 55) Acaraya, Ali Akturanb, Abdülkadir (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. Peer-review under responsibility of the 11th International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 472 – 482
- 56) Armstrong, Michael (2009). Handbook Of Human Recourse Management Practice. 11th Edition. London and Philadelphia publication.
- 57) Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). ‘Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness’. Journal of Applied Psychology, 87, 81–6.
- 58) Bagheri, Ghodrattollah. Zarei, Reihaneh. Nik Aeen, Mojtaba. Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). Ideal Type of Management. Vol. 1, No. 1, Spring 201 2 .PP. 47- 58
- 59) Beer, M. and Noria, N. (2000). Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, May-June, PP. 33-41. Journal of Management Studies 40(6)
- 60) Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1999). Two faces of the powerless: Coping with tyranny. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), Power and influence in organizations: 203-219. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 61) Bozorgnia Hoseini F, Enayati T. The relationship between staff performance enterprise-silence. J Ethics Sci Tech 2014; 9(4): 1-10
- 62) Brinsfield, C.T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Ph.D. Thesis, The Ohio State University, Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.
- 63) Burke, Warner. W. (2010). Organizational change: theory and practice. 4th edition. Sage pub.
- 64) Chavalee, Sakuliampaiboon, Jaitip Na Songkhla, Siridej Sujiva. (2015). Strategies of Information Communication and Technology Integration by Benchmarking for Primary School in Catholic (Layman) School Administration Club Bangkok Arch Diocese for Students’ 21st Century Skill. Social and Behavioral Sciences, Volume 174, 12 February 2015, Pages 1026-1030
- 65) Choudhury, J. Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector, International J Business Manage 2010; 5(9)
- 66) Cinar, orhan. Karcioğlu, faith. Duygu, zisan. Gullari, Ali (2013) The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. 9th International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 314 – 321
- 67) Crant, J. M. (2000). ‘Proactive behaviour in organizations’. Journal of Management, 26, 435–62.
- 68) Creswell, john, w & clark, plano. (2014) Understanding of research. Oxford pub.
- 69) Daniellou, François (2017). Organizational silence: the best enemy of safety. Issue 26-january 2017
- 70) Dass Rozita. (2014). Literature and the 21st Century Learner. Social and Behavioral Sciences, Volume 123, 20, Pages 289-298

- 71) Deniz, N. and Noyan, A. & Ertosun, O. E. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. 9th International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences 99.PP. 691 – 700
- 72) Dimidjian, Sona, Joanna J. Arch, Rebecca L. Schneider, Philip Desormeau, Jennifer N. Felder, Zindel V. Segal. (2016). Considering Meta-Analysis, Meaning, and Metaphor: A Systematic Review and Critical Examination of “Third Wave” Cognitive and Behavioral Therapies. Behavior Therapy, Volume 47, Issue 6, Pages 886-905
- 73) Dimitris, B. And Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management; Athense university Of economics and Business. PP.1-19.
- 74) Elçi, Meral , Karabay, Melisa Erdilek, Alpkanc, Lütfihak, İrgeşenerd,(2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. Peer-review under responsibility of the 10th International Strategic Management Conference- Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 455 – 464
- 75) Erdoğan, Murat (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, 2018
- 76) Fapohunda, Tinue. M. (2016). ORGANIZATIONAL SILENCE: PREDICTORS AND CONSEQUENCES AMONG UNIVERSITY ACADEMIC STAFF. International Journal for Research in Social Science and Humanities Research. 83 VOL 2 ISSUE 1 January 2016 Paper 5
- 77) Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness, International Journal of Production Economics, Vol.48.
- 78) Hayes, Steven C. (2016). The Situation Has Clearly Changed: So What Are We Going to Do About It? Cognitive and Behavioral Practice, Volume 23, Issue 4, Pages 446-450.
- 79) Hazen, M. A. (2006). Silences, Prenatal Loss and polyphony: a postmodern perspective”, journal of organizational change management, Vol.19, No.2, pp: 237-249.
- 80) Hoffman, F.G. (2016). Shaping the 21st Century Military, In Press, Corrected Proof, Available online 20 December 2016
- 81) Jaworski A. The power of silence: Social and pragmatic perspectives. Newbury Park, CA: Sage.1993
- 82) Köylüoğlua, Selçuk, Bedükb, Aykut, Dumanc, Levent, H. Hüseyin Büyükbayraktard (2015). Analyzing the Relation Between Teachers’ Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. 11th International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 536 – 545
- 83) Lebel, R. David (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. Organizational Behavior and Human Decision Processes 135 (2016) 10–21
- 84) Li, p. (2001), Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, The Academy of Management Review. Mississippi State, April.
- 85) Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The Social Psychology of Procedural justice. New York: Plenum.
- 86) Lunenburg .C. Fred .Ornstein .Allan. c (2012). Educational Administration: Concepts and Practices. 6TH edition. Wads warth Publication.
- 87) Managheb, Seyyed Ebrahim. Razmjooei, Parvin. Gharbi, Mohammad. Jahromi, Reza. Hosseini, Marziyeh, Amirianzadeh37 Mozghan (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. Vol. 7 Núm. 12: 72-86/ Enero-Junio 2018
- 88) Mc Auley John. Duberley Joanne. Johnson .Phil (2007). Organization theory: challenges and perspectives .Pearson Education Publication.
- 89) Morgan, Gareth (2006). Images Of Organization. Sage Publication.
- 90) Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). ‘Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world’. Academy of Management Review, 25, 706–25.

- 91) Nasr Esfahani A, Aghababapour Dehkordi T. Examine the relationship between organizational identity and organizational silence in the case of university staff. Human Resource Development Conference 2011. 1-18.
- 92) Nemeth CJ, Staw BM. The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In Berkowitz L. (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press; 1989.
- 93) Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M., A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, Vol.17 No.10, pp 1271-1277.
- 94) Nikmaram, Sahar, Gharibi, Hamideh 1 1 Yamchi, Shojaii 2 Samereh. Ahmadi, Maryam. Zahrani and Alvani 3 Seyed Mehdi (2018) Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal* 17 (10): 1271-1277, 2012
- 95) Pacheco, Daniel Costa, Isabel, Ana Damião, Nunes Caldeira, Suzana (2015). SILENCE IN ORGANIZATIONS AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: LITERATURE REVIEW. *European Scientific Journal* August
- 96) Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
- 97) R.G. Lee and B.G. Dale., (1989). Business process management: a review and evaluation, *Business Process Management Journal*, Vol. 4 No. 3, p. 214-225.
- 98) Ruck, K. and Welch, M Menara, B. (2017). Employee Voice: An Antecedent to Organisational engagement? Original Research Article *Public Relations Review*, In Press, Corrected Proof, Available online 28 April 2017
- 99) Shojaie, S and Zaree Matin, H. Barani, Gh. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Sciences and Ways to Get Rid of it, *Social and Behavioral Sciences*, Vol.30, PP.1731-1735
- 100) Sholekar, Shima Shoghi, Behzad (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol. 10, No. 1, Winter 2017. pp. 113-142
- 101) Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University
- 102) Tangen, S. (2004), Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and performance Management*, Vol.53 No.8, pp726-37.
- 103) TAYFUN, Ahmet. ÇATIR, Ozan (2017). Research About the Relation between Organizational Silence and the Performance of Workers. *A. Tayfun – O. Çatır* 5/3 (2013) 114-134
- 104) Yaqoob, Adnan. Muhammad, Seren Amin (2018) Healthcare Organizational Silence: Who is Accountable? *Journal of Clinical Research & Bioethics*. Volume 9 • Issue 1
- 105) Zebardast K. The relationship between organizational culture and performance of school administrators in Tehran. [MA thesis]. Tehran: Tehran University, Faculty of Psychology and Educational Sciences 2004
- 106) ZEHİR, Cemal, ERDOĞAN, Ebru (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. 7th International Strategic Management Conference. *Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1389-1404