

بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه)

سیروس قنبری، دانشیار، گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا همدان، ایران*
رقیه بهشتی‌راد، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه ۲۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری برای مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی، کار تیمی و عملکرد سازمانی استفاده شد. برای سنجش میزان پایایی نیز از ضریب آلفا کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفری، پرسشنامه سکوت سازمانی $\alpha = ۰/۸۳$ ، پرسشنامه کار تیمی $\alpha = ۰/۷۴$ و پرسشنامه عملکرد سازمانی $\alpha = ۰/۸۱$ به دست آمد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری LISREL, SPSS تحلیل شدند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که: اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی $(۰/۴۷)$ مثبت و معنی‌دار است. همچنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی $(۰/۵۲)$ مثبت و معنی‌دار است. **کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، کار تیمی، عملکرد سازمانی، کارکنان، دانشگاه رازی کرمانشاه.

مقدمه و بیان مسأله

در عصر حاضر به دلیل رقابت بیشتر و فشرده، بالا رفتن سطح انتظارات مشتری، تمرکز بیشتر روی کیفیت، سازمان‌ها خواهان بیشتر و بیشتر ابتکار، بداعت، پذیرش مسؤولیت، ارائه ایده‌ها و روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان از کارکنان خود هستند. بی‌تردید توانمندی و بقای سازمان‌ها تا حد زیادی به دانشی وابسته است که زاینده اندیشه منابع انسانی است. سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و باقی ماندن در عرصه رقابت نیازمند افرادی هستند که به چالش‌های محیط اطراف خود پاسخگو بوده و از تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌ها در مورد مشکلات و چالش‌های سازمانی و با اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش هرآسی نداشته باشند (Shojaie et al., 2011). دانشگاه کانون عالی‌ترین پیشرفت‌های علمی در همه زمینه‌هاست که موجب اعتلای علم و دانش در جامعه می‌شود. بی‌تردید سرمایه‌های دانشی برای هر سازمانی رمز ماندگاری در دنیای رقابتی است. منشأ تولید دانش در دانشگاه‌ها تالارهای گفتمانی است که شامل گفتمان‌های متعدد از جمله گفتمان اخلاقی است. به واسطه ماهیت این گونه سازمان‌ها و نقش مهم و حیاتی نیروی انسانی به عنوان عامل استراتژیک در تحقق اهداف سازمان و حفظ و بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی موضوع سکوت کارکنان بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند. از سوی دیگر، در دو دهه گذشته موضوع تیم‌ها و به کارگیری تیم‌های کاری به طور چشم‌گیری در سطح جهانی مورد توجه بوده است (Ramamoorthy & Floo, 2004; Salas & Cannon-Bowers, 2001 & Gelfand et al., 2007). در عرصه بازار متحول امروزی با توجه به رقابت اقتصادی جهانی و تغییرات مستمر تکنولوژیک سازمان‌ها لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود. از سویی دیگر امروزه با توجه به رقابت شدید و سرعت حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی، داشتن مدل‌های ارزیابی عملکرد برای تعیین موفقیت سازمان و نیز تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان ضروری به نظر می‌رسد (نیون، ۱۳۸۶). بروز چنین نیازی

و عدم کارایی و ضعف سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی سبب خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شده است (قنبرزاده، ۱۳۹۱). با توجه به این‌که زبان ابزار تعامل انسان‌ها در سازمان‌ها است، همین کارکنان هستند که به عنوان سرمایه استراتژیک و عامل حیات بخش در سازمان به منزله متولیان رصدخانه سازمانی نقش ایفا می‌کنند، مسائل فراروی سازمان و مدیران را شناسایی کرده و برای حل آن‌ها راه حل ارائه می‌دهند. وقتی که کارکنان سکوت سازمانی را فرا می‌گیرند رکود و بی‌تحریکی در شبکه‌های فیزیکی و اجتماعی آن‌ها رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمان می‌شود، که این امر در نهایت به عدم توانایی سازمان در بررسی و تصحیح خطاها منجر می‌گردد، اهمیت پرداختن به موضوع سکوت را در سازمان آشکار می‌سازد. شناسایی عوامل مؤثر بر ن و تلاش به منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در کارکنان تسهیل نموده و قدرت روحیه کار تیمی را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و انجام وظایف به صورت تیمی که به بهبود عملکرد منجر می‌شود، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. با توجه به این‌که مطالعات کمی در مورد پدیده سکوت سازمانی صورت گرفته و تاکنون مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سکوت بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی نپرداخته است، هدف از پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال است که آیا سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی اثر گذار باشد؟ بر این اساس پژوهشگران امیدوارند با شناسایی ویژگی سکوت سازمانی و آزمون ارتباط این متغیر با کار تیمی و عملکرد سازمانی به صورت کلی بتوانند سازمان‌ها را به سوی فرهنگ‌هایی سوق دهند که مشوق و پذیرای عقاید، نظرات، دغدغه‌های کارکنان و پذیرش فرهنگ کار تیمی باشد. زیرا سازمان‌ها در محیط متلاطم امروزی نیازمند چنین کارکنانی هستند.

سکوت سازمانی

سکوت سازمانی برای اولین بار توسط پژوهشگر اجتماعی بنام آلبرت هرچمن در سال 1970 میلادی مطرح شد که به عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد و بعدها توسط برخی از اندیشمندان دیگر از زوایای مختلف توسعه یافت. علی‌رغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها درآمده است، اما مفهومی نه چندان شناخته شده است و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است. سکوت کارکنان پدیده‌ای است چند بعدی، قابل اندازه‌گیری و به طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (Zehir & Erdogan, 2011). بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان فقدان اطلاعات، اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی¹ نام نهاده‌اند که خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی تعبیر می‌شود (Dimitris & Vokala, 2007 & Tulubas & Celep, 2012). صاحب‌نظران سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (Morrison & Milliken, 2003 & Tan, 2014). در تعاریف دیگر خودداری کارکنان از ابراز ایده‌ها، بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد واقعیت‌های سازمان و مسائل مربوط به کار و سازمان خود تعریف می‌شود (Pinder & Harlos, 2001). افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب خود را به مثابه چرخ دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگاره‌ای از خود به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می‌شود و سبب می‌شود که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست بدهند (Tangirala & Ramanujam, 2009; Brinsfield et al., 2010 & Nikmaram et

al., 2012). ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند. زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است در حالی که آوا نیازمند بیان ایده‌ها و چاره‌جویی در مورد مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. تفاوت بین این دو قضیه در انگیزه افراد در امتناع از ارائه اطلاعات و نظرات آن‌ها است (دلوی و سفید دشتی، ۱۳۹۲؛ Akuzum, 2014). مرور ادبیات بیانگر این مطلب است که عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی شامل عوامل مدیریتی (Argo et al., 2011)، از جمله ترس از بازخوردهای منفی، به ویژه از جانب زیر دستان است که این امر به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی منجر می‌شود که مانع از جریان صعودی اطلاعات هستند. این ساختارها و روش‌ها به توسعه آن چیزی کمک می‌کند که فضای سکوت نامیده می‌شود. منظور از فضای سکوت برداشت‌های مشترک در میان کارکنان مبنی بر این‌که صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است. زمانی که چنین فضایی وجود داشته باشد واکنش کارکنان در سازمان به جای اظهار عقاید و ایده‌ها سکوت خواهد بود (نصر اصفهانی و آقاباباوردی، ۱۳۹۲؛ Morrison & Shojaie et al., 2011; Milliken, 2003 & Tulubas & Celep, 2012). شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخورد منفی احساس ترس می‌کنند چه این اطلاعات درباره شخص آن‌ها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. از این رو از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آن‌ها باشد و اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد دوری می‌جویند (Tan, 2014). علاوه بر این، اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در مورد کارکنان و ماهیت مدیریت دارند، از جمله اعتقاد به منفعت طلبی و غیر قابل اعتماد بودن کارکنان و این‌که مدیریت به بهترین وجه از مهم‌ترین مسائل سازمان آگاه است. همچنین عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، روش تصمیم‌گیری، پرداخت نامنصفانه، ناکارآمدی سازمان، عملکرد

¹ Organizational Silence

صحبت کردن و اظهار نظر دور از ذهن است و یا ممکن است از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط نامطمئن باشد. در هر دو این موارد سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان باور داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادات خود به طور فعال نمی‌پردازند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتار عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس این‌که تغییرات مؤثر فرای قابلیت‌های گروه است، می‌باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ دلوی و سفید دشتی، ۱۳۹۲).

سکوت تدافعی: انگیزه این سکوت خود حفاظتی در راستای محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیر عمدی و غیر منفعلانه با امتناع از ارائه ایده‌ها و اطلاعات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (Akuzum, 2014). سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (Deniz et al., 2013).

سکوت نوع دوستانه: این نوع سکوت به عنوان رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های تشریک مساعی، نوع دوستی و حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن است، این نوع از سکوت به وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف برانگیخته می‌شود (Cakici, 2010 & Deniz et al., 2013).

کار تیمی

امروزه بسیاری از فعالیت‌های سازمان‌ها در حدی از پیچیدگی و گستردگی قرار دارند که افراد نمی‌توانند با تکیه بر فعالیت‌های فردی به انجام موفق این امور در سازمان نائل گردند. تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدیداً رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان‌ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های کاری کارکنان سازمان‌ها را

ضعیف سازمانی، تمرکزگرایی بالا، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف، جو سازمانی به خصوص جو بی‌عدالتی و عوامل فردی شامل ادراکات کارکنان، ترس از دست دادن شغل و مورد انتقاد قرار گرفتن از جانب سرپرستان و همکاران، ارزش‌ها و هنجارها و ترس از قدرت مدیران (نصر اصفهانی و آقاباب‌پور دهکردی، ۱۳۹۲؛ Perlow & Repenning, 2009؛ Shojai et al., 2011؛ Tulubas & Celep, 2012؛ Akuzum, 2014؛ Tan, 2014). بنابراین اگرچه سکوت سازمانی به عدم به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات و مقاومت برای حفظ آن‌ها به طور عمدی اطلاق می‌شود اما با توجه به انگیزه‌های کارمند مبنی بر پیشه گرفتن سکوت می‌تواند ماهیت متفاوت داشته باشد. برخی اوقات سکوت از احساس ناتوانی و ناخودکارآمدی فرد در برابر تغییرات، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات به منظور وجود رفتارهای دیگرخواهانه بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع پسندی است (Tulubas & Celep, 2012). این سه نوع انگیزه در کارکنان به سه نوع سکوت مطیع^۱، سکوت تدافعی^۲ و سکوت نوع دوستانه^۳ منجر می‌گردد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ Pinder & Harlos, 2001؛ Brinsfield et al., 2010؛ Whiteside & Barclay, 2013). که عبارتند از:

سکوت مطیع: هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت می‌نامند، منظور آن‌ها آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند (Deniz et al., 2013). سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود. بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (Deniz et al., 2013). به عنوان مثال کارمندی که از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با

¹ Passive Silence

² Defensive Silence

³ Other Oriented Silence

کرده و همکاری می‌کنند (Baker et al., 2010). کار تیمی به این موضوع اشاره دارد که اعضای تیم در محیط سازمان، با وابستگی متقابل وظیفه‌ای و منابع چندگانه اطلاعاتی از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌های انفرادی خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر اقدام می‌نمایند و بدین منظور باید از انعطاف‌پذیری کافی برای پذیرش نقش‌های متفاوت در تیم برخوردار باشند (Marosi & Bencsik, 2009). تیم در واقع به یک گروه کار گفته می‌شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند. این تعهد معمولاً به رشد تیم منجر می‌گردد (Paris et al., 2000). تیمی که دارای قدرت اجرایی بالاست مشخصاً تمامی کارها را بهتر از تیم‌های دیگر انجام می‌دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می‌سازد (لنجیونی، ۱۳۸۸). هونگل و پاروتسه (2007) برای بررسی کیفیت کار تیمی شش بعد ارتباطات، هماهنگی، تعادل کمک‌های اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را مطرح نموده‌اند (عارفی و همکاران، ۱۳۹۱). لنجیونی برای اندازه‌گیری کار تیمی پنج مؤلفه تعهد^۲، اعتماد^۳، مسؤلیت‌پذیری^۴، برخورد سازنده^۵ و هدفمندی^۶ را مطرح نموده است. در این پژوهش بر مبنای دیدگاه لنجیونی و با توجه به مبانی نظری موجود، برای اندازه‌گیری کار تیمی چهار بعد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

مسئولیت‌پذیری: اشتیاق اعضا به بازخواست کردن خود و هم‌تایان درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیانبار است.

تعهد: منظور از تعهد، پایبند بودن به تصمیمات و برنامه‌هاست، به طوری که همه به وضوح در آن‌ها مشارکت کنند، گویی که انگار آن تصمیم به اتفاق آراء گرفته شده است.

اعتماد: اطمینان و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت همکاران و اعتقاد به این‌که در گروه نیازی به پائیدن دور و بر

گریزناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت‌های فردی می‌داند (Cohen & Bailey, 2004). لذا مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی نیازمند کارکنانی در قالب تیم‌های چند نفره با تخصص‌های مکمل هستند. امروزه کار تیمی چندوظیفه‌ای برای موفقیت سازمان‌ها یک عامل ضروری محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد کار تیمی^۱ پاسخی است به رقابت‌های اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسأله اثربخش در سازمان‌ها منجر شده است. در واقع می‌توان این‌گونه بیان کرد که کار تیمی به عنوان مفهومی بازتولید شده از واحدهای سنتی، از مشخصه‌های اصلی نظریه‌ها و رویکردهای نوین مدیریت امروز است (Ramamoorthy & Floo, 2004 & Gelfand et al., 2007). رویکرد تیمی به مدیریت سازمان‌ها تأثیرات متنوع و پابرجایی بر سازمان‌ها می‌گذارد. در آینده نزدیک تیم‌ها به یک سنگ بنا برای مدیریت پیشرو تبدیل می‌گردند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹). طبق دیدگاه پیتر دراگر، سازمان‌های فردا تحت تر و دانش محور بوده و بر اساس تیم‌ها سازماندهی می‌شوند این بدان معناست که به طور مجازی همه کارکنان نیازمند صیقل دادن مهارت‌های تیمی خود هستند (سیدجوادین، ۱۳۹۰). اثر قابل ملاحظه فرهنگ کار تیمی، آن‌قدر اهمیت دارد که دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به قابلیت‌های محوری پایدار (مزیت رقابتی پایدار) در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (Barrick et al., 1998). در حقیقت کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه سازمان است. پژوهشگران ابعاد مختلفی را برای کار تیمی در نظر گرفته‌اند (عارفی و همکاران، ۱۳۹۱؛ Baker et al., 2010). در تعریف کار تیمی باید گفت مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر وابسته و دارای ارتباطات فشرده، تعامل پویا و هماهنگ با یکدیگر و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییرات در راستای اهداف و رویکرد مشترک سازمانی در قالب ارزش‌های تعریف شده پیوند خورده و به یکدیگر تکیه

² Commitment

³ Trust

⁴ Responsibility

⁵ Constructive Approach

⁶ Objectively

¹ Team Work

و حالت دفاعی به خود گرفتن نیست.

برخورد سازنده: بحث‌های سازنده‌ای که در آن افراد در کوتاه‌ترین زمان به بهترین راه حل می‌رسند.

هدفمندی: حالتی است که در آن افراد، هدف‌ها و نصاب‌های تیمی را بر نیازهای فردی ترجیح می‌دهند (عارفی و همکاران ۱۳۹۱؛ فلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳؛ Baldacchino, 2008).

عملکرد سازمانی

قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش بر می‌گردد و در طول زمان هر روز با توجه به نیازهای سازمان کامل‌تر گشته است، یک نظام ارزیابی عملکرد^۱ مناسب اگر با توجه به شایستگی‌های سازمان طراحی گردد، می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر واقع گردد (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۸).

امروزه دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های غیر انتفاعی همچون سازمان‌های انتفاعی با محیطی پیچیده و متلاطم روبه‌رو هستند. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها برای نیل به چشم‌انداز خود نیازمند استفاده از مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی است (باقری و دلپسند، ۱۳۸۶).

سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌کند. اگر نتوان چیزی را اندازه‌گیری کرد نمی‌توان آن را مدیریت کرد (فلاوندی، ۱۳۸۹).

علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد سازمانی، توجه به نظامی که در قالب آن، هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گیرد و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک ساز و کار مناسب، تأثیرگذار باشد، یکی از مهم‌ترین ضرورت‌های اثربخشی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است (Wong et al., 2007; Yu et al., 2009).

از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق، داشتن سیستم‌های ارزیابی مؤثری است که بازخوردهای آنی به سطوح مختلف مدیریت گزارش می‌شود (Ricucci & Lurie, 2001). یکی از مدل‌های نوین در سیستم

ارزیابی عملکرد سازمانی مدل کارت امتیازی متوازن است. کاپلان و نورتون روش ارزیابی عملکرد متوازن را برای اولین بار ارائه نمودند که طی دهه‌های بعدی سیستم مدیریت استراتژیک نامیده شد زیرا از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان چارچوبی برای تدوین و فرموله کردن استراتژی و ارتباطات و کنترل نحوه اجرای استراتژی‌ها استفاده شده است (Davis & Albright, 2004). اگر چه کارت امتیازی متوازن^۲ در ابتدا به عنوان یک تکنیک ارزیابی عملیات به سازمان‌ها معرفی گردید، اما بتدریج برای بسیاری از شرکت‌ها به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک درآمد. به این ترتیب شرکت‌ها فراتر از هدف اولیه کاپلان و نورتون (1996) پیش رفتند. بسیاری از شرکت‌ها نظیر ریکو^۳ و تاکاراشوزو^۴ دریافتند که BSC نیز می‌تواند به وسیله تجزیه و تحلیل جزئیات دقیق بین اهداف، ارزیابی عملیات و نتایج واقعی، علل پیدایش عملیات نامساعد و نارسایی‌های سیستم موجود را مشخص سازد، لذا از BSC، به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک استفاده کردند (فلاوندی، ۱۳۸۹؛ قنبرزاده، ۱۳۹۱؛ Kaplan & Norton, 2004). به اعتقاد مک دیوید و همکاران (2008) سازمان‌ها برای این‌که بتوانند در جریان رقابت باقی بمانند، مدیران با افزایش مطالبات برای کیفیت پاسخگویی از جانب گروه‌های داخلی و خارجی رو به رو می‌شوند، در این حالت برای کمک به پیشرفت برنامه‌های سازمان‌ها که آن‌ها را همگام با مطالبات محیط رقابتی نگاه دارد، استفاده از مدل کارت امتیازی ضروری است. برخی از محققان کارت امتیازی متوازن را یک چارچوب مدیریت عملکرد راهبردی منسجم می‌دانند که سازمان‌ها را در ترجمه اهداف راهبردی به سنج‌های عملکردی مرتبط با آن‌ها یاری می‌دهد (Kaplan & Norton, 1996). مدل کارت امتیازی رویکردی است که جنبه‌های مالی و غیرمالی را ترکیب می‌کند (Fernandes et al., 2006; Chen Huang, 2009). کارت امتیازی متوازن روشی برای توسعه موضوعات استراتژیک از طریق

² Balanced scorecard

³ Ricoh

⁴ Takara Shouze

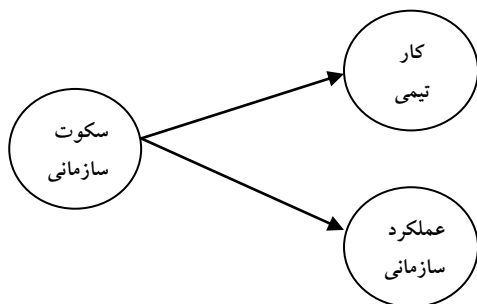
¹ Performance evaluating

فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند، به ارزش آفرینی برای مشتریان خود تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخشی است. این فرایندها اعمال و بهبود موارد اداری، عملیات و نگهداری و تداوم بهبود عملیات مقررات سیستم‌های اطلاعاتی شامل بهبود قابلیت فهم، مطابقت جریان‌های داخلی سیستم‌های اطلاعاتی و ایجاد و تداوم بهبود اندیشه‌ها نیز نمونه‌هایی از این منظر هستند (Wongrassam & Simmons, 2003).

منظر رشد و یادگیری: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد و یادگیری، آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه وضعیت مطلوب از نظر ذی‌نفعان و مشتریان تحقق پیدا کند. معیار رشد و یادگیری بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد (دانشفرد و همکاران، ۱۳۸۹).

الگوی مفهومی پژوهش

برای نیل به هدف اصلی پژوهش، به منظور پیش‌بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش با توجه به پیشینه پژوهش الگویی طراحی شده و تأثیرات مستقیم متغیر سکوت سازمانی بر کار تیمی و عملکرد سازمانی، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنادار بودن روابط هر کدام و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

اندازه‌گیری عوامل فرایندی، ساختاری و کارکردهای کلیدی و مرتبط کردن آنها با عملکرد سازمانی است (دانشفرد و همکاران، ۱۳۸۹). هدف BSC تهیه عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار برای مدیران و ایجاد هم‌رديفی بین عملکرد و استراتژی کلی سازمان است (Johnson, 2003). دلیل انتخاب نام روش ارزیابی متوازن آن است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌هاست و یک تعادل و توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، میان مقیاس‌های مالی و غیرمالی، میان شاخص‌های رهبر و پیرو و میان چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند و بر حفظ روابط علت و معلولی میان آنها تأکید می‌کند (Milis & Mercken, 2004). معیارهای ارزیابی متوازن عبارتند از:

منظر مالی: منظور مالی از اجزای مهم مدل کارت امتیازی متوازن است. این منظر به ما می‌گوید که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه حوزه دیگر تعیین شده‌اند در نهایت به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایت‌مندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان ارائه خدمات خود کنیم، ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموس مالی منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت (Kaplan & Norton, 2004).

منظر مشتری: این حوزه؛ یعنی قلب استراتژی، تعریف می‌کند که چگونه رشد تحقق خواهد یافت. ارزش‌های پیشنهادی، استراتژی خاص برای رقابت برای جذب مشتریان جدید یا افزایش سهم داد و ستد با مشتریان فعلی را تعریف می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها معتقد هستند که مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آنها چه خدماتی عرضه کنند، ولی در واقع، همه چیز را برای مشتریان عرضه می‌کنند. عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آنها موجب می‌شود تا سازمان‌ها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند (Wong et al., 2007).

منظر فرایندهای داخلی: از نظر این منظر، سازمان‌ها باید

¹ Financial Perspective

² Customer Perspective

³ Internal Process Perspective

⁴ Learning and Growth Perspective

فرضیه‌های پژوهش

- سکوت سازمانی اثر معنی‌داری بر کاهش روحیه کار تیمی دارد.
- سکوت سازمانی اثر معنی‌داری بر کاهش عملکرد سازمانی دارد.

روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. متغیرهای تحقیق عبارتند از: سکوت سازمانی، متغیر مستقل، روحیه کار تیمی و عملکرد سازمانی به مثابه متغیر وابسته هستند. جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان دانشگاه رازی به حجم ۵۰۴ نفر است. کلاین (2011) برای آزمون مدل‌های علی حجم نمونه‌ای بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ نفر را پیشنهاد می‌کند. بر این اساس تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران صورت گرفت. در این پژوهش تعداد ۲۰۳ نفر از کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بود. برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد مدل دیمیترس و وکولا (2003) که دارای سه مؤلفه (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه) است. پرسشنامه دارای ۲۳ سؤال بسته پاسخ است که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/83$ به دست آمد. پرسشنامه کار تیمی بر اساس مدل لنچینی (2001) است که دارای پنج مؤلفه (تعهد، اعتماد، مسئولیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدفمندی) است. پرسشنامه دارای ۱۹ سؤال بسته پاسخ است که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/74$ به دست آمد. پرسشنامه عملکرد سازمانی بر اساس مدل کاپلان و نورتون (2001) است که دارای چهار مؤلفه (منظر مالی، منظر مشتری،

منظر فرایندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد) است. پرسشنامه دارای ۱۹ سؤال بسته پاسخ است که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/81$ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS16 و LISREL در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌هایی نظیر میانگین و انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است، همچنین برای تعیین میزان و قدرت توان تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی از مدل‌یابی معادلات ساختاری بر اساس نرم‌افزار آماری LISREL استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

قبل از پرداختن به آزمون الگوی ساختاری یا فرضیه‌های تحقیق، بررسی نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری داده‌ها ضروری است. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها برای بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده‌اند.

جدول ۱- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
سکوت سازمانی	۳/۶۶	۰/۵۱	-۰/۲۲	۱/۳۶
کار تیمی	۳/۵۸	۰/۳۰	۰/۴۳	۰/۵۳
عملکرد سازمانی	۳/۵۹	۰/۲۸	۰/۴۱	۰/۶۵

کلاین (2011) پیشنهاد می‌کند که در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کم‌تر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (2011) است. بنابراین این پیش فرض مدل‌یابی علی؛ یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

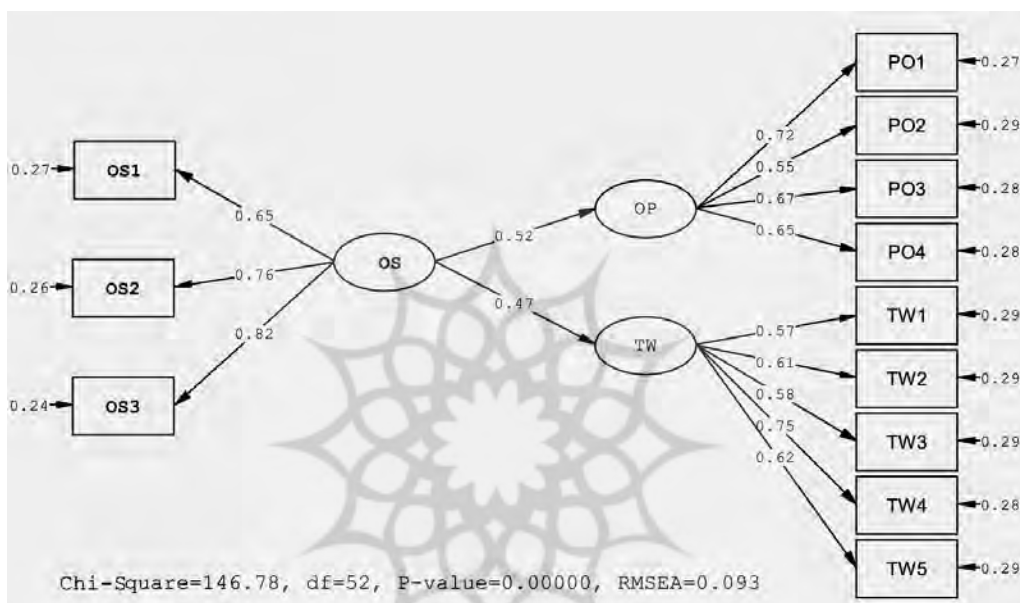
تیمی (۰/۵۷) و کاهش عملکرد سازمانی (۰/۴۹) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. آزمون الگوی نظری پژوهش و برآزش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در شکل ۲ الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

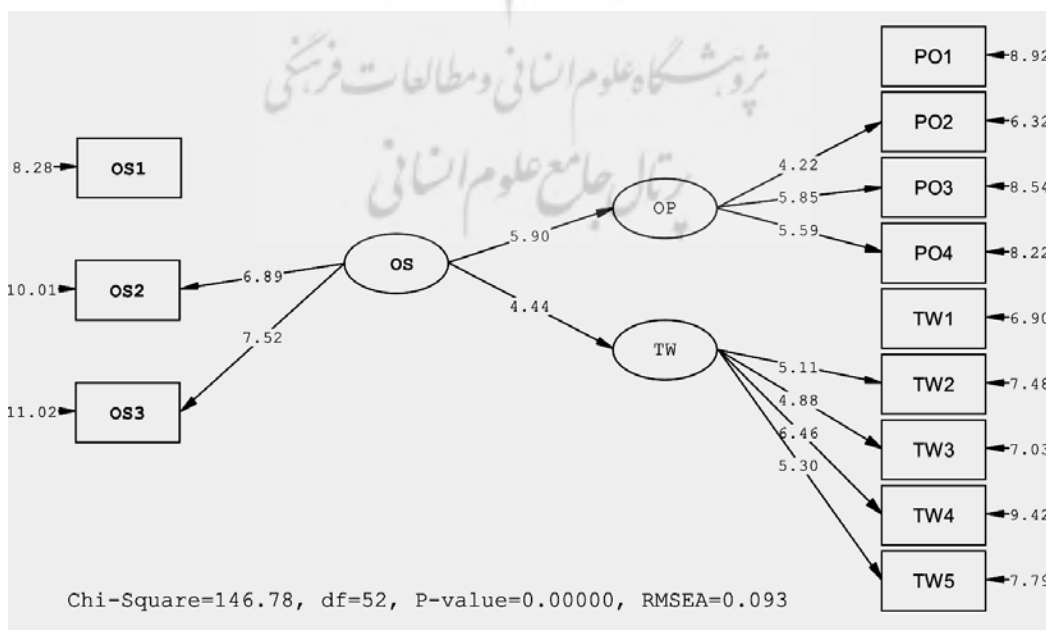
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	سکوت سازمانی	۱		
۲	کاهش کار تیمی	۰/۵۷**	۱	
۳	کاهش عملکرد سازمانی	۰/۴۹**	۰/۷۴**	۱

**p<0.01

با توجه به جدول ۲، رابطه سکوت سازمانی با کاهش کار



نمودار ۲- الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۳- الگوی آزمون شده پژوهش در حالت معنی داری

بحث و نتیجه

کلید اصلی موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها در گرو توسعه کار تیمی و عملکرد سازمانی است. اگر قصد بر این است که کار تیمی و عملکرد سازمانی افراد در سازمان توسعه پیدا کند ضروری است که مدیریت فضای سکوت را در سازمان ریشه‌کن کند، بدین ترتیب هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیریت برای کارکنان هنگام ابراز ایده‌ها وجود نخواهد داشت. بنابراین موضوع سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت از آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. با توجه به یافته‌های پژوهش اثر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی مثبت و معنادار است. بنابراین داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری فرضیه اول را تأیید می‌نماید. ضمن این‌که با توجه به تجزیه و تحلیل فرضیه دوم، سکوت سازمانی اثر قوی‌تری روی عملکرد سازمانی دارد، لذا فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل با نتایج پژوهش‌های تایفون و کتر (2013)؛ سیمس و اکتاش (2012)؛ سلب (2012)؛ وایت سایید و برکلی (2013) و آکوزوم (2014) همسو است. در پژوهش‌های مذکور مشخص شد که بین عدالت درک شده سازمانی و کاهش سکوت سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نصر اصفهانی و آقابابایی پور دهکردی (۱۳۹۲) در پژوهشی گزارش کردند که بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. از آن‌جا که سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها به دنبال دارد، چرا که اگر بر افکار سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند؛ چند نمونه از این خطرات که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود

با توجه به نمودار ۲، اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی (۰/۴۷) در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی‌دار است. اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی نیز (۰/۵۲) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. همان‌طور که نمودار ۳ نشان می‌دهند اثر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی معنی‌دار است.

جدول ۳- مشخصه‌های برازندگی انطباق

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
۲/۸۲	۰/۰۹	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۸۹

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص‌های معرفی شده توسط کلاین (2011) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل X²/d.f که مقادیر کم‌تر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش^۱ (GFI)، شاخص برازش تطبیقی^۲ (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^۳ (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب^۴ (RMSEA) که مقادیر کم‌تر از ۰/۱ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند. در جدول ۳ شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده گزارش شده‌اند که با توجه به معیارهای مطرح شده، الگوی آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

جدول ۴- نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	P	آماره t	ضریب ضریب	فرضیه
تأیید شد	۰/۰۰۱	۵/۹۰	۰/۵۲	سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی اثر معنی‌داری دارد.
تأیید شد	۰/۰۰۱	۴/۴۴	۰/۴۷	سکوت سازمانی بر کاهش عملکرد سازمانی اثر معنی‌داری دارد.

¹ Goodness of Fit Index

² Comparative Fit Index

³ Adjusted Goodness of Fit Index

⁴ Root Mean Square Error of Approximation

آموزشی ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، سرعت عمل در تصمیم‌گیری و حل مسائل دانشگاه، مشارکت کلیه اعضای گروه‌ها در اجرای امور مربوط به دانشگاه (اعم از آموزشی و پژوهشی)، سرعت عمل اجرایی در خصوص طرح‌های پژوهشی اعم از تصویب، اجرا و نظارت و سرعت عمل اجرایی در خصوص ارتقای اعضای هیات علمی و مسائلی از این دست با مشکل مواجه خواهد شد.

پیشنهادات کاربردی

- به مسؤلان دانشگاه پیشنهاد می‌شود برای کاهش سکوت کارکنان برنامه‌های مدیریت و بهسازی منابع انسانی در راستای افزایش مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری را در اولویت قرار دهند؛
- پیشنهاد می‌شود در انتخاب افراد برای پست‌های و مسؤولیت‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارکنان مورد توجه قرار گیرد؛
- توصیه می‌شود مسؤلان دانشگاه تدابیری را برای آگاهی از خواسته‌ها، پیشنهادات و نظرات کارکنان خود بیندیشد و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرند؛
- به مراکز نظام آموزش عالی و در رأس آن به مدیریت دانشگاه توصیه می‌شود اهداف، مأموریت‌ها، مقاصد، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای خود را به شیوه‌ای ارزشمند برای کارکنان خود تعریف کنند. روشن نبودن اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان سبب می‌شود که اشتیاق و انگیزه لازم در کارکنان برای ارائه نظرات و پیشنهادهای نوآورانه ایجاد نشود؛
- به مدیران پیشنهاد می‌شود نسبت به برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری در کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در مشکلات؛ اهتمام بورزند؛

بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود و کاهش رضایت شغلی است. حرکت از جوی سکوت آفرین به سوی جوی که ارتباطات باز و آزاد در آن مورد حمایت قرار بگیرد مشکل آسا ولی غیر ممکن نیست. یکی از شیوه‌هایی که می‌تواند چنین تغییری را در سازمان ایجاد کند اعتقاد مدیریت عالی سازمان به وجود جو ارتباطی باز در سازمان و حمایت از چنین جوی است. همچنین مدیران تدابیری را بیندیشند که در صورت بروز اختلافات بتوانند راه حلی را گزینش کنند که مورد قبول اکثریت کارکنان باشد. در این راه مدیران با بهره‌گیری هر چه بیشتر از اذهان سازمان‌های خود می‌توانند از رقبا پیشی بگیرند. همچنین مدیران می‌توانند با تغییر فرهنگ سازمانی در راستای سازمان‌های یادگیرنده و تدوین آیین‌نامه‌هایی در جهت حمایت از نظرات کارکنان و تشویق آن‌ها به ارائه نظر در چارچوب استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای پیشنهادات خلاق و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری به کمرنگ شدن جو پدیده سکوت در سازمان کمک کنند. در راستای اثرگذاری سکوت سازمانی بر کار تیمی می‌توان شاهد بود که پذیرش مسؤولیت رفتار یا عملکرد، تعهد و پایبندی نسبت به تصمیمات و برنامه و اعتماد میان کارکنان کاهش یابد، همچنین می‌تواند در راستای ترجیح نیازهای فردی نسبت به نیازهای تیمی مؤثر واقع افتد. در راستای عملکرد سازمانی باید بیان کرد که سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌کند. اگر نتوان چیزی را اندازه‌گیری کرد نمی‌توان آن را مدیریت کرد. این در حالی که بر اساس نتایج سکوت سازمانی اثرگذاری منفی بر عملکرد سازمانی دارد بنابراین ارزیابی منظرهای عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن نامطلوب به نظر می‌رسد. جذب بودجه پژوهشی از طریق طرح‌های کلان ملی و برون‌دانشگاهی، افزایش درآمدهای جانبی دانشگاه از طریق برگزاری دوره‌های

مالیاتی شهر اصفهان»، مجله فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، ش ۱، ص ۱۳۹-۱۶۰.

زارعی متین، ح؛ طاهری، ف. و سیار، ا. (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۶، ش ۲۱، ص ۷۷-۱۰۴.

سیدجوادی، ر. (۱۳۹۰). *مروری بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها)*، تهران: نشر نگاه دانش.

عارفی، م؛ شهودی، م. و زندی، خ. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و کار تیمی»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ش ۱۲، ص ۳۱-۴۹.

قلاوندی، ح. (۱۳۸۹). *تحلیل روابط بین کیفیت زندگی کاری و الگوهای مسیر شغلی با منظر عملکرد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.*

قلاوندی، ح؛ کیبیری، ا. و سلطانزاده، و. (۱۳۹۳). «رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و پنجم، ش ۱، ص ۱۱۱-۱۲۰.

قنبرزاده، ن. (۱۳۹۱). *بررسی وضعیت و آرایه الگوی ساختاری عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن از طریق سرمایه فکری در دانشگاه ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه.*

لنچینی، پ. (۱۳۸۸). *پنج دشمن کار تیمی، ترجمه: فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا.*

موسی‌خانی، م؛ حق‌خواه، د. و حسن‌زاده، ر. (۱۳۸۸). «ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه»، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال سوم، ش ۳، ص ۱۴۵-۱۶۱.

- توجه مدیران دانشگاه به ساز و کارهای نهادی و حمایتی مناسب نظیر فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت گروهی و تیمی کارکنان؛

- تدوین و توسعه برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی سازمان و توجه به توانمندسازی کارکنان؛

- تقویت و ایجاد روابط سازمانی مناسب از طریق کاهش قوانین زائد و سلسله مراتب پیچیده سازمانی، تشویق افراد به برقراری رابطه با یکدیگر و تشکیل گروه‌های کاری؛

- اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛

- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛

- تغییر فرهنگ سازمان‌ها برای سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی و

- شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها.

منابع

باقری، م. و دلپسند، ج. (۱۳۸۶). «طراحی و توسعه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی دانشگاه دانشگاه امام صادق)»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال دوم، ش ۱، ص ۱۲۵-۱۸۳.

تسلیمی، م؛ عابدی جعفری، ح؛ فرهنگی، ع. و رازنهان، ف. (۱۳۸۹). «مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران»، *مجله راهبرد فرهنگ*، ش ۱۰ و ۱۱، ص ۱۲۷-۱۶۲.

دانشفرد، ک؛ وحدانی، ک. و آغاز، ع. (۱۳۸۹). «بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان»، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۴، ش ۲، ص ۵۵-۷۲.

دلوی، م. و سفیددشتی، ف. (۱۳۹۲). «تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور

- Davis, S. and Albright, T. (2004) "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance", *Management Accounting Research*, 15: 135-153.
- Deniz, N. Noyanb, A. and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *International Strategic Management Conference*, 99: 691-700.
- Dimitris, B. and Vokala, M. (2007) "Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management". *Athens University of Economics and Business*, p1-19.
- Fernandes, K. J. Raja, V. and Whalley, A. (2006) "Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization". *Technovation*, 26: 623-634.
- Gelfand, M. J. Erez, M. and Aycan, Z. (2007) "Cross-Cultural Organizational Behavior". *Annual Review of Psychology*, 58 (20): 1-35.
- Hoegl, M. and Parboteeah, K.P. (2007) "Creativity in Innovative Projects: How Teamwork Matters". *J. Eng. Techno Manage*, 24:148° 166.
- Johnson, S. (2003) EFQM and Balanced Scorecard For Improving Organizational Performance, *Inland Revenue, A Reaserch Report*.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Journal Harvard Business Review*, 74(1):75° 85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Marosi, I. and Bencsik, A. (2009) "Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success". *The International Journal of Learning*, 16(5):166-174.
- Mc Devitt, A. Giapponi, C. and Solomon, N. (2008) "Strategy Revitalization in Academe: a Balanced Scorecard Approach". *International Journal of Educational Management*, 22 (1):30-47.
- Milis, K. and Mercken, R. (2004) "The Use of the Balanced Scorecard for the Evaluation of Formation and Communication Technology Projects", *International Journal of Project Managemen*, 22:87-97.
- Mills, J.H. Dey, K. and Mills, A.I. (2009) *Understanding Organizational Chang*, Frist Pulished, New York and NY: Routledge.
- نصراصفهانی، ع. و آقاباباپور دهکری، ط. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و چهارم، ش ۴، ص ۱۳۹-۱۶۲.
- یون، پ. (۱۳۸۶). *ارزیابی متوازن گام به گام*، مترجمان: پرویز بختیاری، صنم اله قلی، آناهیتا خزاعی و شیما مشایخی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International J. Soc. Sci. and Education*, 5(1):96-107.
- Argo, J. J. Dahl, D. W. & White, K. (2011) Deceptive Strategic Identity Support: Misrepresentation of Information to Protect Another Individual's Public Self-Image. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(11):2753-2767.
- Baker, D. P. Amodeo, A.M. Krokos, A.J. Slonim, A. and Herrera, H. (2010) "Assessing Teamwork Attitudes in Healthcare: Development of the Team STEPPS Teamwork Attitudes Questionnaire". *Quasar Health Care*, 19:1- 4.
- Baldacchino, D.R. (2008) "Teaching on the Spiritual Dimension in Care: The Perceived Impact on Undergraduate Nursing Students", *Nurse Education Toda*, 28:501° 512.
- Barrick, M. R. Stewart, G. L. Neubert, M. J. & Mount, M. K. (1998) Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 377-391.
- Brinsfield, C.T. Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2010) Voice and Silence in Organisations: Historical Review and Current conceptualizations. Greenberg, J. and Edwards, M.S. (Ed.). *In: Voice and silence in organizations*, (pp. 3-36), UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Çakır, A. (2010) *Employee silence in organizations, why we prefer to remain silent?*, Ankara: Detay Pub.
- Chen Huang, H. (2009) "Designing a Knowledge-Based System for Strategic Planning: a Balanced Scorecard Perspective", *Expert System with Application*, 36: 209-218.
- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (2004) *What Make Team Work*, Stanford Uni. Press.

- Sector), *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2): 121-136.
- Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2009) "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61:37-68.
- Tulubas, T. and Celep, C. (2012) "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members Silence: the Mediating Role of Trust in Supervisor". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47:1221 ° 1231.
- Van Dyne, L. Soon, A. and Isabel, C. Botero, S. (2009) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013) "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes". *J Bus Ethics*, 116: 251-266.
- Wong, B. Guo, L. Li, W. and Yang, D. (2007) "Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations". *Accounting Organization and Society*, 32: 363-377.
- Wong-On-Wing, B. Lan Guo, W. Li. Dan Yang. (2007) "Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations". *Journal: Accounting, Organizations*, 32:363-377.
- Wongrassam, G. and Simmons, J.E.L. (2003) "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Journal Measuring Business Excellence*, 7(1):14-28.
- Yu, M. Suraya, H. Tahaljab, M. and Pei Soo, H. (2009) "The e° balanced Scorecard (e ° BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence". *International Journal of Educational Management*, 24: 54-67.
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011) "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389° 1404.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2003) "Guest Editors Introduction: Speaking up, Re- Maining Silent. The dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40(1): 1353-1358.
- Nikmaram, S. Gharibi Yamchi, H. Shojaii, S. Ahmadi Zahrani, M. and Alvani, SM. (2012) "Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran". *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
- Paris, C. R. Salas, E. and Cannon-Bowers, J. (2000) "Teamwork in Multi-Person Systems: A Review and Analysis". *ERGONOMICS*, 43(8): 1052- 1075.
- Perlow, L.A. Repenning, N.P. (2009) "The Dynamics of Silencing Conflict", *Research in Organizational Behavior*, 29:195-223.
- 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*. New York. 20, 331-69.
- Ramamoorthy, N. and Floo, P. C. (2004) "Individualism/Collectivism, Perceived Task Interde- pendence and Teamwork Attitudes among Irish Blue-Collar Employees: A Test of the main and Moderating Effects". *Human Relations*, 57 (3):347° 366.
- Riccucci, N.M. and Lurie, I. (2001) "Employee Performance Evaluation in Social Welfare Offices", *Review of Public Personnel Administration*, 21(1): 27-37.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (2001) "The Science of Training: A Decade of Progress". *An- Nual Review of Psychology*, 52:471-499.
- Shojaie, S. Zaree Matin, H. and Barani, GH. (2011) "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, *Social and Behavioral Sciences* 30:1731 ° 1735.
- imek, E. and Akta H. (2012) "The Interactions of Organizational Silence with Personality and Life Satisfaction: A Research on Public