

## ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مدیران زن

محبوبه میر باقری\*

نادر منیرپور\*\*، مجید ضرغام حاجبی\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارزیابی نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای در ارتباط با طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی مدیران زن شهرداری تهران می‌باشد. طرح پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران زن شهرداری تهران شاغل در سال ۱۳۹۷ و حجم نمونه ۲۰۰ نفر که به صورت خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب و پرسشنامه‌های طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه یانگ فرم کوتاه (SQ-SF)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳)، پرسشنامه سکوت سازمانی و نداین و همکاران (۲۰۰۳) و مقیاس اجتناب و جبران افراطی یانگ توسط آنان تکمیل شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS 22 و LISREL 8.85 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. جهت آزمون روابط غیر مستقیم از روش بوت استرپ استفاده شد. ارزیابی مدل فرضی پژوهش با استفاده از شاخص‌های برازندگی نشان داد که مدل فرضی با مدل اندازه‌گیری، برازش دارد. (RMSEA= ۰/۰۵۵، IFI= ۰/۹۰، CFI= ۰/۹۰) نتایج

\* دانشجوی دکتری رشته روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم،

M.Mirbagheri60@gmail.com

\*\* استادیار گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم (نویسنده مسئول)،

Monirpoor1357@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، Zarghamhajebi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

Copyright © 2018, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose

نشان داد که طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه به صورت غیر مستقیم از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که جبران افراطی و اجتناب، رابطه مستقیم با طرح‌واره ناسازگار دارد. می‌توان براساس یافته‌های پژوهش نتیجه گرفت که سکوت سازمانی در رابطه بین طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای دارد. توجه به این مکانیسم تاثیر، در تدوین مداخلات پیشگیرانه و درمانی کارآمد برای تقویت عملکرد سازمانی می‌تواند موثر باشد.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سازمانی، سکوت سازمانی، طرح‌واره ناسازگار، راهبرد مقابله‌ای.

## ۱. مقدمه

امروزه زنان نیمی از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند و دو سوم از کارهای انجام شده در جهان توسط آنها انجام می‌شود. رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تاثیر نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و نظام شخصیتی آنها است. زنان به واسطه نقش‌های محول خود، انتظاراتی را باید پاسخگو باشند که از طریق جامعه‌پذیری در خانواده و مدرسه فرا گرفته‌اند. اشتغال خارج از خانه، به معنی کار کردن در جایی است که ما آن را سازمان می‌نامیم. (اسکات، ۱۳۸۷)

در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست؟ نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است. (گل افشانی، ۲۰۱۱) هم‌چنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش، که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود در عمل التزام اخلاقی یا قانونی دارد. آنچه یک کارمند در کار انجام می‌دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. (خوش‌باور، ۲۰۰۹) با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرایندهای کسب و کار است و اینکه به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند. (وسنا، ۲۰۰۸) از جمله عواملی که بر ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها اثرگذار است،

مقوله طرح‌واره‌های ناسازگار است. یانگ معتقد است طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه، الگوهای ثابت و دیرپایی هستند که در دوران کودکی به وجود آمده‌اند و تا بزرگسالی تداوم یافته‌اند. افراد از طریق طرح‌واره‌ها به جهان نگاه می‌کنند. طرح‌واره‌ها، باورها و احساسات مهمی در باره خود و محیط هستند که افراد آنها را بدون چون و چرا پذیرفته‌اند و در برابر تغییر مقاومت زیادی نشان می‌دهند. (رافائل، برن استین و یانگ، ۲۰۱۱؛ به نقل از یوسفی، ۱۳۹۵) یانگ، گلوسکی، ویشار (۱۳۹۱) هجده طرح‌واره ناسازگار اولیه را شناسایی کرده‌اند که در پنج حوزه قرار می‌گیرند. این حوزه‌ها عبارت هستند از بریدگی و طرد، خودگردانی و عملکرد مختل، محدودیت‌های غیر واقع بینانه، دیگر جهت‌مندی، گوش به زنگی افراطی.

بامبر (۲۰۰۶) عقیده دارد که طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه در محیط‌های کاری، باز-آفرینی می‌شوند. به عبارتی او بر اساس مدل طرح‌واره درمانی یانگ به این نتیجه رسیده است که افراد به دنبال مشاغلی می‌گردند که بتوانند تجارب تلخ و ناگوار زندگی گذشته‌شان را دوباره پدید آورند. اگر چه در کشورمان در انتخاب شغل همان فرآیندی که در کشورهای توسعه یافته وجود دارد، طی نمی‌شود، اما چه بسا طرح‌واره‌ها در تصمیم‌گیری شغلی نقش بسزایی ایفا می‌کنند. اگر تجارب ابتدایی زندگی افراد تلخ و زهرآگین باشد، ممکن است شغلی را انتخاب کنند یا در مسیر شغلی خاص قرار بگیرند که یادآور همان تجارب اولیه باشد. شاید بی دلیل نباشد که گفته‌اند تجارب تلخ زندگی، افراد را به دام تصمیم‌های نافرجام و بد عاقبت می‌کشاند. معمولاً انتخاب شغل در تعیین خوشبختی و شوربختی افراد نقش بسزایی دارد. به عنوان مثال، اعتیاد به کار در سازمان‌ها، تلاشی در جهت بی‌اثرسازی شکست‌های پیشین است که خود حاصل طرح‌واره اولیه بی‌کفایتی محسوب می‌گردد. (ماچلو ویتز، ۱۹۸۰) به عنوان نمونه تحقیقات ماچلو ویتز نشان داد که اعتیاد به کار که عامل اساسی در فرسودگی شغلی محسوب می‌گردد تلاشی در جهت بی‌اثرسازی شکست‌های پیشین است که خود حاصل طرح‌واره اولیه بی‌کفایتی محسوب می‌گردد. یا افرادی که در محیط شغلی خود دست به کنترل بیش از حد همکاران خود می‌زنند درگیر طرح‌واره ناسازگار بی‌اعتمادی/ بد رفتاری هستند؛ و یا حتی افرادی که کنترل شدن از سوی یک فرد کنترل‌گر را می‌پذیرند احتمالاً درگیر فعال شدن طرح‌واره اولیه اطاعت/ شکست هستند. همچنین یک شاغل اهمال‌کار درگیر طرح‌واره ناسازگار نقص/ شرم، یک شاغل کم‌رو درگیر در طرح‌واره بی‌کفایتی، یک شاغل پر توقع درگیر طرح‌واره استحقاق و یک شاغل

وسواسی درگیر طرح واره عیب‌جویی افراطی می‌باشد. طرح واره‌های ناسازگار به شیوه‌های مختلفی خودشان را بروز می‌دهند. یکی از این شیوه‌های بروز، سکوت می‌باشد.

پیندر و هارلوس، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱) سکوت سازمانی، پدیده‌ای شایع در اغلب سازمان‌ها می‌باشد و به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراک کارکنان از عوامل موثر بر رفتار سکوت است. (دمیتس و واکولا، ۲۰۰۷)

ونداین و همکاران معتقدند که با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی باشد که سکوت مطیع نامیده می‌شود، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه که آن را سکوت تدافعی می‌خوانند و برخی اوقات نیز می‌تواند به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد که سکوت نوع دوستانه نامیده می‌شود. (ونداین و همکاران، ۲۰۰۳) موفقیت هر سازمان در گرو عملکرد کارکنان است اما سکوت سازمانی می‌تواند از طریق آثار منفی همچون استرس و افسردگی و نارضایتی، کاهش تعهد، خلاقیت و نوآوری باعث کاهش کارایی و عملکرد کارکنان در سازمان گردد. (دوستار و همکاران، ۲۰۰۹) و از طرفی دیگر سکوت سازمانی می‌تواند باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی شود. سهیتگلو و زهیر (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان تحلیل عملکرد کارمندان بر اساس سکوت و رفتار شهروند سازمانی در موسسات عمومی ترکیه به این نتیجه رسیدند که رابطه معنادار منفی بین سکوت تدافعی و عملکرد کارکنان و رابطه مثبت معناداری بین سکوت نوع دوستانه و عملکرد کارکنان وجود دارد و از طرفی هیچ رابطه معناداری بین سکوت مطیع و عملکرد کارکنان وجود ندارد. با توجه به موارد ذکر شده، در این پژوهش به دنبال این هستیم آیا سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای در ارتباط بین طرح واره‌های ناسازگار و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای دارند یا خیر؟

## ۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، از نوع بنیادی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران زن شهرداری تهران (مدیر ۳

ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: ... ۱۱۷

و مدیر ۴ در مراتب شغلی ۱۳ و ۱۴) که در سال ۱۳۹۷ مشغول به کار بوده اند به تعداد ۲۰۰ نفر که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شده اند می باشد. در ابتدا لیست مدیران از طریق اداره کل کارگزینی و ارزشیابی مدیران شهرداری تهران تهیه و در مرحله دوم با مراجعه به مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام گردید.

ابزارهای پژوهش به شرح زیر می باشند:

## ۱.۲ پرسشنامه عملکرد سازمانی

این پرسشنامه توسط هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳) ساخته شده است و شامل ۴۲ سوال بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می باشد که هفت مولفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط عملکرد را می سنجد. پایایی این پرسشنامه را چناری و همکاران (۱۳۹۳) از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و گزارش کردند. در این تحقیق نیز پایایی کل آزمون توسط محقق از طریق روش آلفای کرونباخ با ۲۰۰ آزمودنی محاسبه و ۰/۹۳ گزارش گردید که نشان از پایایی خیلی خوب پرسشنامه فوق بود.

## ۲.۲ پرسشنامه سکوت سازمانی:

پرسشنامه سکوت سازمانی دارای ۱۳ گویه است که توسط واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۳ زیر مقیاس سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً مخالفم: ۱ - تا حدودی مخالفم: ۲ - نظری ندارم: ۳ - تا حدودی موافقم: ۴ - کاملاً موافقم: ۵) می باشد. دامنه امتیاز این پرسشنامه بین ۱۳ تا ۶۵ خواهد بود که هر چه امتیاز حاصل شده این پرسشنامه بیشتر باشد، نشان دهنده میزان بیشتر سکوت سازمانی بوده و برعکس. پایایی ابزار در پژوهش شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲)، با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ گزارش شده است. همچنین در پژوهش شریفی، روایی این ابزار برای سکوت سازمانی، ۰/۸۱ گزارش شده است.

### ۳.۲ پرسشنامه جبران افراطی یانگ - رای :

پرسشنامه جبران افراطی یانگ - رای (۱۹۹۴، به نقل از یانگ، کلوسکو و ویشار، ۲۰۰۳)، دارای ۴۸ سؤال است و به بررسی راهبردهای مقابله‌ای جبران افراطی می‌پردازد. سؤالات این مقیاس در یک طیف لیکرت ۱ تا ۶ درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شوند. هر سؤال دارای زیر بنایی از چند طرح واره مختلف است که راهبردهای افراطی چون رفتار انتقادگرایانه، خود اتکایی افراطی، ذهن وسواسی، خوش‌بینی بیش از حد، رفتارهای تکانش‌گرانه، نا ارزنده - سازی و ... در پاسخ به طرح واره صورت می‌گیرند. نمرات بالا نشان دهنده وجود راهبرد جبران افراطی غالب در فرد است. در مطالعه‌ای ضریب پایایی این پرسشنامه در نمونه ایرانی از طریق دو نیمه سازی برابر ۰/۷۹ برآورد شده است. (بایرامی، بخشی‌پور و اسماعیلی، ۲۰۱۲) در این مطالعه، آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر ۰/۸۲ محاسبه شده است.

### ۴.۲ پرسشنامه اجتناب یانگ - رای

پرسشنامه اجتناب یانگ - رای (۱۹۹۴، به نقل از یانگ، کلوسکو و ویشار، ۲۰۰۳)، ۴۱ سؤالی است که برای بررسی راهبردهای مقابله‌ای اجتنابی طراحی شده است. به هر سؤال نمره‌ای بین ۱ تا ۶ داده می‌شود. راهبردهای اجتنابی بر اساس این پرسشنامه عبارتند از: فکر نکردن به طور عمد در مورد مسائل ناخوشایند، سوء مصرف مواد، انکار ناخوشی، کنترل و منطقی بودن افراطی، سرکوب خشم، علائم روانی - جسمی، گوشه‌گیری و دوری‌گزینی از مردم، انکار خاطرات، اجتناب از طریق خوابیدن / فقدان انرژی، حواس پرتی از طریق درگیر شدن در فعالیت‌های مختلف، آرام کردن خود (خوردن، خرید کردن و ...)، بازداری منفعلانه هیجان‌های ناخوشایند، حواس پرتی منفعل، رؤیایپردازی و اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند. نمرات بالا نشان دهنده غالب بودن راهبرد اجتناب است. در مطالعه‌ای بر روی دانشجویان ایرانی، ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق دو نیمه سازی برابر ۰/۷۹ به دست آمده است (صلواتی، ۱۳۸۶) و در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۷۸ برآورد شده است.

## ۵.۲. فرم کوتاه پرسشنامه طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه یانگ:

زیر مجموعه‌ای با ۷۵ ماده از ۲۰۵ ماده نسخه‌ی اصلی است که در سال ۱۹۹۸ به وسیله یانگ برای اندازه‌گیری طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه ساخته شد. این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت و به صورت ۱ تا ۶ پاسخ داده می‌شود. در اولین پژوهش جامع، یانگ، کلوسکو و ویشار (۱۹۸۶)، در مورد ویژگی‌های روان‌سنجی آن برای هر طرح‌واره ناسازگار اولیه، ضریب آلفایی از ۰/۸۳ تا ۰/۹۶ و ضریب بازآزمایی آن را در جمعیت غیر بالینی بین ۰/۵۳ تا ۰/۸۲ بدست آوردند. هنجاریابی این پرسشنامه در ایران توسط آهی، محمدی‌فر و بشارت در دانشگاه‌های تهران انجام شد؛ که همسانی درونی آن با استفاده از آلفای کرونباخ در زنان و در مردان ۰/۹۸ بدست آمد. (آهی، محمدی‌فر و بشارت، ۱۳۸۶)

## ۳. یافته‌ها

نمونه پژوهش حاضر، شامل ۲۰۰ نفر زن می‌باشد. میانگین سنی و انحراف معیار سن به ترتیب ۳۸/۶۵ و ۲۵/۴۹ که ۴۷ نفر از این تعداد (۲۳/۵ درصد) مجرد و ۱۵۳ (۷۶/۵ درصد) متأهل هستند.

در جدول شماره ۱، ماتریس همبستگی بین متغیرهای مکنون، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. همان‌گونه که مندرجات این جدول نشان می‌دهد تمامی همبستگی‌ها مقدار قابل توجهی را شامل می‌شود. ( $0/016 \leq r \leq 0/398$ ) در این میان عملکرد سازمانی با سکوت سازمانی بیشترین همبستگی ( $r=0/398$ ) و راهبرد جبران با سکوت سازمانی کمترین همبستگی ( $r=0/016$ ) را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ - ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش، میانگین و انحراف استاندارد

میانگین (انحراف استاندارد)	۵	۴	۳	۲	۱	
۴۶/۴۹ (۱۶/۳۷)					۱	طرح‌واره
۴۳/۱۶ (۶/۵۸)				۱	-۰/۰۴۵	سکوت سازمانی
۵۱/۱۹ (۵/۹۸)			۱	۰/۱۲۷*	-۰/۴۷۷**	راهبرد اجتناب
۳۸/۳۵ (۱۱/۵۶)	۱	-۰/۳۷۰**	-۰/۰۱۶	۰/۳۶۰**		راهبرد جبران

۱۴۳/۶۲(۲۲/۶۰)	۱	-۰/۰۴۶	۰/۲۰۷**	۰/۳۹۸**	-۰/۱۴۸*	عملکرد سازمانی	۵
---------------	---	--------	---------	---------	---------	-------------------	---

قبل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، پیش فرض‌های مهم مدل‌یابی معادلات ساختاری شامل نرمال بودن تک متغیری (univariate normality) و چند متغیری (multivariate normality) و فقدان هم خطی چندگانه مورد بررسی قرار گرفت. محاسبه چولگی و کشیدگی هر یک از متغیرهای مشهود، روشی معمول برای ارزیابی نرمال بودن تک متغیری است. در این مطالعه چولگی متغیرهای مشاهده پذیر در دامنه  $-۰/۰۰۲$  تا  $۱/۲۳۳$  و کشیدگی آنها در دامنه  $-۱/۳۷۰$  تا  $۰/۹۰۲$  قرار داشت. چو و بتلر (۱۹۹۵) نقطه برش  $\pm ۳$  را برای مقدار چولگی مناسب می‌دانند. اگرچه توافق اندکی درباره نقطه برش کشیدگی وجود دارد، با این حال بطور کلی مقادیر بیش از  $\pm ۱۰$  برای این شاخص مسئله آفرین بوده و مقادیر بیش از  $\pm ۲۰$  نتایج به دست آمده را نامعتبر می‌سازد. (کلاین، ۲۰۰۱)

در این مطالعه فرض نرمال بودن چند متغیری با محاسبه شاخص کشیدگی چند متغیری نسبی (relative multivariate kurtosis) بررسی شد که مقدار آن برابر  $۱/۰۹۶$  بدست آمد. بتلر (۱۹۹۵)، معتقد است در صورتی که ارزش این شاخص بیشتر از ۳ نباشد، نرمال بودن چند متغیری محقق شده است. بنابراین توزیع تمامی ترکیب‌های متغیرها نرمال است. بررسی پیش فرض فقدان هم خطی چندگانه (multi collinearity) به وسیله واریانس ماتریس همبستگی بین متغیرهای مشهود انجام شد. بررسی این ماتریس حاکی از فقدان هم خطی چندگانه بین آنها است. ضرایب همبستگی در دامنه  $۰/۳۹۸ \leq r \leq ۰/۰۱۶$  قرار دارند. ضرایب همبستگی که بالای  $۰/۸۵$  باشند در تخمین صحیح مدل مشکل ایجاد می‌کنند. (کلاین، ۲۰۰۱) در چنین شرایطی باید یکی از دو متغیر از تحلیل کنار گذاشته شود.

مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد روش تخمین حداکثر درست نمایی (Maximum likelihood) برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری به کار برده شد. مدل اندازه‌گیری ارتباط متغیرهای مشهود را با متغیرهای مکنون مشخص می‌کند. ارزیابی این مدل با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری که در جدول شماره ۲ ارائه شده است، برازش مطلوب این مدل را نشان می‌دهد. بنابراین متغیرهای مشهود توانایی لازم برای عملیاتی کردن متغیرهای مکنون را دارند.



جدول شماره ۲ - شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری پژوهش

	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>	$\chi^2/df$	<i>df</i>	<i>Chi</i> - <i>Square</i>	
مدل اندازه‌گیری	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۰۶۹	۰/۰۸۲	۲/۶۷۵	۱۷۹	۴۷۸/۸۷	
مدل ساختاری	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۰۶۱	۰/۰۵۵	۱/۷۶۵	۱۷۵	۳۰۸/۹۱	

همچنین ارزیابی مدل ساختاری با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی شاخص‌های برازش این مدل فرضی، در محدوده برازش مطلوب قرار دارد. شاخص‌های برازش مربوط به این مدل در جدول شماره ۲ دیده می‌شود. همچنین شکل شماره ۱ مدل ساختاری مفهومی را به همراه ضرایب استاندارد به تصویر می‌کشد. همان گونه که مشاهده می‌شود طرح واره ناسازگار به عنوان متغیر برون‌زا، به ترتیب با ضریب استاندارد  $0/24$  ( $t\text{-values} = 5/42$ )،  $0/40$  ( $t\text{-values} = 0/85$ ) و  $0/66$  ( $t\text{-values} = 3/02$ ) بر سکوت سازمانی، اجتناب و جبران افراطی تاثیر دارد. سکوت سازمانی، اجتناب نیز به ترتیب با ضریب استاندارد  $0/72$  ( $t\text{-values} = 5/48$ ) و  $0/49$  ( $t\text{-values} = 4/41$ ) بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. با توجه به اینکه در مدل ساختاری، معناداری ضریب مسیر با استفاده از مقدار *T* (*T-value*) مشخص می‌شود چنانچه مقدار *t* بیش از  $1/96$  باشد ارتباط دو سازه معنادار است، بنابراین تمامی مسیرها به غیر از مسیر اجتناب به عملکرد سازمانی ( $t = 0/85$ ) معنادار است. در مطالعه حاضر برای ارزیابی روابط واسطه‌ای از آزمون بوت استرپ استفاده شد. زمانی که تعداد نمونه چندان زیاد نباشد، بوت استرپ قدرتمندترین و منطقی‌ترین روش برای دستیابی به اثرات غیر مستقیم را فراهم می‌آورد. (پریچر، هیس، ۲۰۰۸) در این روش چنانچه حد بالا و پایین این آزمون هر دو مثبت یا هر دو منفی باشند و مقدار صفر ما بین این دو حد قرار نگیرد در آن صورت مسیر علی غیر مستقیم معنی‌دار خواهد بود. مندرجات جدول شماره ۳ نتایج این آزمون را ارائه نموده است.

جدول شماره ۳ - نتایج آزمون بوت استرپ برای روابط واسطه‌ای

سطح معنی داری	اندازه اثر	خطای برآورد	حدود بوت استرپ		متغیر وابسته	متغیر واسطه	متغیر مستقل
			حد پایین	حد بالا			
۰/۰۳	۰/۱۶	۰/۰۶۹	۰/۲۰۵	۰/۴۶۹	عملکرد سازمانی	سکوت سازمانی	طرح - واره
۰/۴۳۰	۰/۰۲۴	۰/۰۵۸	-۰/۱۰۲	۰/۳۲۹	عملکرد سازمانی	اجتناب	طرح واره

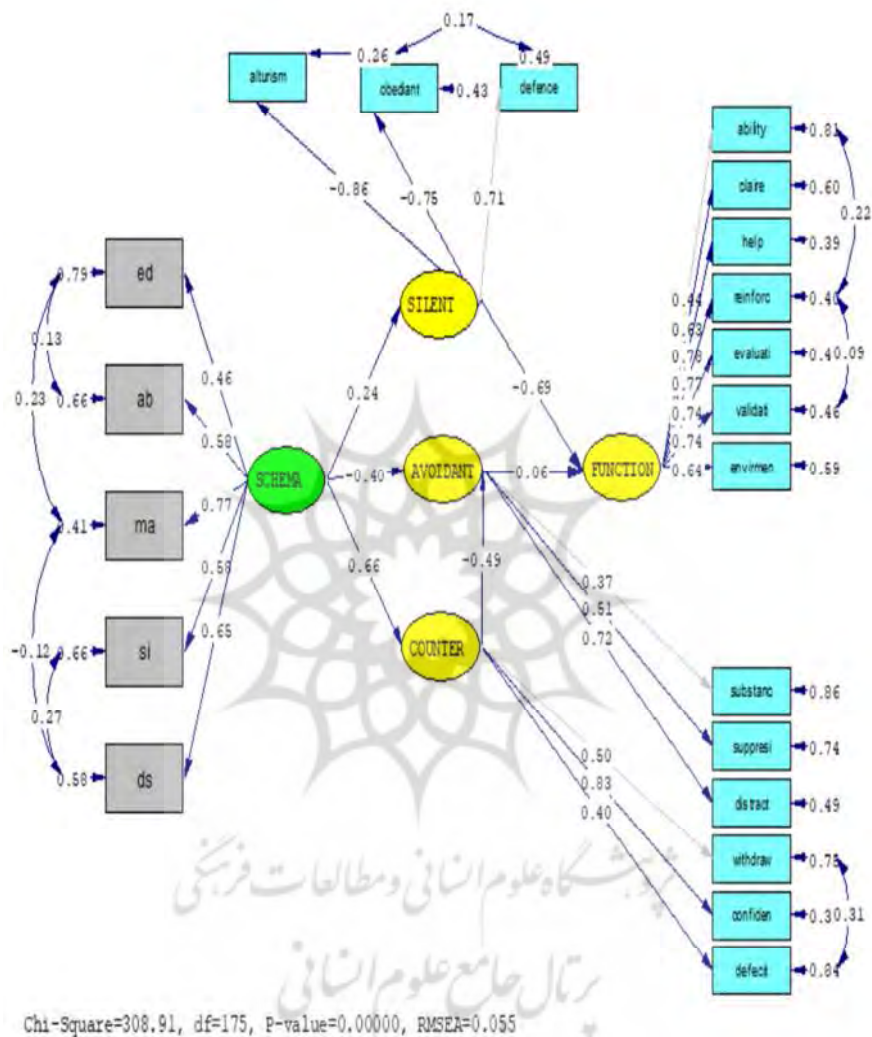
در مدل فرضی برای طرح واره ناسازگار، اثرات غیرمستقیم و برای سکوت سازمانی، اجتناب اثرات مستقیم در نظر گرفته شده بود. همان‌گونه که مندرجات جدول شماره ۳ نشان می‌دهد مسیر طرح واره ناسازگار به عملکرد سازمانی با واسطه‌گری سکوت سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۱۶ در سطح  $p < ۰/۰۵$  معنی‌دار است. به عبارت دیگر، یک واحد تغییر در انحراف معیار آن باعث می‌شود تا انحراف معیار عملکرد سازمانی به اندازه ۰/۱۶ واحد تغییر کند. مسیر طرح واره ناسازگار به عملکرد سازمانی با واسطه‌گری اجتناب با ضریب استاندارد ۰/۰۲۴ در سطح  $p < ۰/۰۵$  معنی‌دار نیست.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه، آزمون نقش میانجی سکوت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای در ارتباط طرح واره‌های ناسازگار اولیه و عملکرد سازمانی بود. در مدل فرضی، طرح واره‌های ناسازگار به عنوان متغیر نهفته بیرونی و سکوت سازمانی، راهبرد مقابله‌ای و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر نهفته درونی در نظر گرفته شدند. روابط ساختاری بین متغیرهای مطالعه، نشان از برازندگی خوب مدل فرضی است. نتایج یافته‌های این بخش با نتیجه تحقیقات کلینس و اولسوی (۲۰۱۴) و زهیر و اردوقان (۲۰۱۱)، بزرگ نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)، مهیمنی (۱۳۹۳) هم سو بود. سکوت سازمانی می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، رضایت و تعهد شغلی در میان کارکنان شود زیرا حاکم شدن جو سکوت در سازمان‌ها باعث می‌شود کارکنان که اعضای ارزشمند سازمان تلقی می‌شوند، نتوانند آزادانه دیدگاه‌های خود را بیان کنند؛ و احساس بی‌ارزشی نمایند. در نتیجه این احساسات، تعهد و

ارتباط طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه با عملکرد سازمانی: ... ۱۳۳

اعتماد آنها به سازمان کاهش می‌یابد و منجر به کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷)



شکل شماره ۱ - مدل ساختاری مفهومی به همراه ضرایب استاندارد

طبق نظر ونداین و همکاران (۲۰۰۳)، در سکوت مطیع، کارکنان به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی می‌پردازند و افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای

تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند که این نوع سکوت در سازمان یک پدیده نامطلوب است و در صورت وجود آن در سازمان، می‌تواند بر انگیزه کارکنان و نگرش‌های آنها تأثیرات منفی بگذارد و در صورتی که انگیزه کارکنان کاهش یابد نگرش آنها به این صورت تغییر می‌کند که آنها هیچ ارزشی ندارند، به نظرات آنها بها داده نمی‌شود و ابراز نظر یا امتناع از ابراز نظر تفاوتی ندارد، مطمئناً آنها در مورد مسوولیت‌پذیری و تعهد خود نسبت به شغل خود تجدید نظر می‌کنند، طبیعتاً نمی‌توان از فردی که چنین دیدگاهی در مورد شغل خود و یا ما فوق خود دارد، انتظار داشت که تلاش کند و در صورت بروز مشکل آن را گزارش کند و یا در صورتی که پیشنهادی برای رفع مسائل سازمان دارد آن را بیان کند، در واقع سکوت سازمانی به این صورت ممکن است بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر گذارد. این تحلیل با تعریف یانگ از مفهوم طرح واره منطبق است. وی طرح واره‌ها را عملکردهای سازگار یا ناسازگاری می‌داند که در سیستم پردازش اطلاعات فرد فعال شده است. اگر این عملکردها، ناسازگارانه باشد منجر به پاسخ‌های مقابله‌ای ناسازگارانه خاصی مثل برانگیختگی هیجان‌های آشفته‌ساز، پاسخ‌های اجتنابی یا رفتارهای خودآسیب‌رسان می‌شوند؛ به گونه‌ای که عملکرد فرد را بدست گرفته و او را زیر سلطه خود درمی‌آورند. فرد ممکن است از یک ذهنیت طرح واره‌ای ناکارآمد، به ذهنیتی دیگر درآید که یانگ از آن تحت مفهوم برگرداندن یا جایگشت ذهنیت یاد می‌کند. اگر این اتفاق رخ دهد طرح واره‌ها و پاسخ‌های متفاوتی که قبلاً نافع بودند، فعال می‌شوند. آموزش، موجب فعال‌سازی پاسخ‌های سازگارانه و تغییر جایگشت از نمونه‌های تسلیم، اجتناب و جبران افراطی به نمونه‌های مقابله‌ای مؤثر خواهد شد. به عنوان مثال یک شاغل سخت کنترل‌گر که درگیر طرح واره‌های ناسازگار بی‌اعتمادی/ بد رفتاری و نقص/ شرم است، ممکن است اگر درگیر جبران افراطی گردد رفتارهایی مانند ریاست مآبی یا مستبدانه را پیشه کند. (بامبر، ۲۰۱۲)

بدیهی است که نتیجه استفاده از این ذهنیت طرح واره‌ای، زورگویی و درگیری بیش از حد با سایرین خواهد بود که موجب استرس و فشار کار و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود. (اینارسن، ۲۰۰۰) حال اگر بر اثر آموزش، فرد یاد بگیرد پاسخ سازگارانه‌تری جایگزین ذهنیت قبلی کند، احتمالاً از میزان استرس و تنیدگی شغلی وی کاسته می‌شود. همچنین یک شاغل سلطه‌پذیر که طرح واره‌های زیر بنایی اطاعت، ایشار، محرومیت هیجانی، پذیرش جویی/ جلب توجه، نقص/ شرم و بی‌اعتمادی/ بد رفتاری است؛ اگر تسلیم طرح

واره‌ها شود، رفتارهای مطیعانه در قبال همکاران و مدیران بروز می‌دهد، از سوی دیگر اگر همکاران و مدیران وی راهبرد جبران افراطی در پیش گیرند، موجب می‌شود این فرد قربانی بد رفتاری آنان شود. (بامبر و همکاران، ۲۰۰۸)

طبق نظریه طرح‌واره درمانی، اکثر افرادی که از جبران افراطی استفاده می‌کنند سالم به نظر می‌رسند و بسیاری از این افراد مورد تحسین جامعه هستند. آنها طرح‌واره‌های خود را به طور افراطی جبران می‌کنند؛ اما جنگیدن علیه یک طرح‌واره تا زمانی سالم محسوب می‌شود که رفتار با موقعیت تناسب داشته باشد، به احساسات دیگران خدشه وارد نکند و پیامد منطقی داشته باشد. ولی معمولاً جبران افراطی در چرخه حمله متقابل گرفتار می‌شود. به عنوان مثال، بیماران مطیع بهتر است کنترل بیشتری بر زندگی خود اعمال کنند، اما وقتی از جبران افراطی استفاده می‌کنند تبدیل به افرادی کنترل‌کننده و سلطه‌گر می‌شوند که باعث انزجار دیگران می‌شوند. جبران افراطی به عنوان جایگزینی برای درد ناشی از طرح‌واره وجود می‌آید، بدین ترتیب بیمار راه‌گریزی از احساس درماندگی و آسیب‌پذیری روزافزون خود پیدا می‌کند. مثلاً خود شیفتگی به عنوان جبران افراطی به بیمار کمک می‌کند تا با احساس محرومیت هیجانی و نقص خود مقابله کند. این بیمار با تحقیر کردن دیگران می‌تواند احساس برتری کند. (یانگ، ۲۰۰۳)

با این که یافته‌ها از مدل فرضی پژوهش حمایت کردند، نتایج این پژوهش باید با در نظر گرفتن محدودیت‌های آن تفسیر شود. ابتدا اینکه مطالعه حاضر روی زنان که جمعیت نسبتاً همگنی هستند، انجام شده است؛ بنابراین، در تعمیم نتایج به جنسیت مردان محدودیت وجود دارد. محدودیت دیگر اینکه ماهیت مقطعی مطالعه حاضر، مانع استنتاج‌های علی و شناخت دقیق ماهیت واقعی روابط بین متغیرهای پژوهش می‌شود. احتمال زیادی وجود دارد که ترتیب زمانی شکل‌گیری متغیرها بر اساس مدل فرضی ارائه شده باشد؛ با وجود این، قطعاً نمی‌توان بر پایه این مطالعه حالت‌های جایگزین دیگر را رد کرد. سرانجام اینکه در این مطالعه، برای ارزیابی هر کدام از متغیرها، تنها از یک ابزار اندازه‌گیری خودسنجی استفاده شد. استفاده از روش‌های اندازه‌گیری متنوع می‌تواند به مفهوم‌سازی بهتر متغیر کمک کند.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعه حاضر روی جمعیت‌ها و در ارگان‌های دیگر نیز انجام شود تا توان تعمیم دهی یافته‌های آن افزایش یابد. همچنین به

منظور استنتاج روابط علی و شفاف کردن توالی زمانی بین متغیرهای پژوهش، انجام مطالعات طولی پیشنهاد می‌شود.

## سپاس‌گزاری

پژوهشگران، از همه شرکت‌کنندگان در این پژوهش که نهایت همکاری را در اجرای این پژوهش داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

## کتاب‌نامه

- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). سازمان‌ها: سیستم‌عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- یانگ، جی؛ کلوکسو، جی و ویشار، ام (۱۳۹۱). طرح واره درمانی، راهنمای کاربردی برای متخصصان بالینی. ترجمه حسن حمیدپور و زهرا اندوز. تهران، انتشارات ارجمند.
- مهیمنی، مژگان؛ مرجانی، امیر بابک؛ تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۲). بررسی اثر سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک اقتصاد نوین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه؛ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت با عملکرد کارکنان دانشگاه. «فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری»، ۴: ۸۲-۷۳.
- صلواتی، مژگان (۱۳۹۶). طرح واره‌های غالب و اثربخشی طرح واره درمانی در بیماران زن مبتلا به اختلال شخصیت مرزی. پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی بالینی. انستیتو روانپزشکی تهران.
- شریفی، اصغر؛ اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی گرمسار، ۲: ۸۵-۷۱.
- یوسفی، رحیم؛ ادهمیان، الهام؛ عبدالمحمیدی، کریم (۱۳۹۵). نقش طرح واره‌های ناسازگار اولیه، صفت شخصیت و سبک‌های دلبستگی در پیش‌بینی علائم نشانگان ضربه عشق دانشجویان دختر. مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان. ۱۴(۳). ۱۷۱-۱۹۰.

Ahi G, Mohammad Far M, BESHARAT MA. Reliability and validity of Young's Schema Questionnaire-Short Form. 2007.

Bamber M R., Schema Therapy for Occupational Stress, translation Hasan Hamid Pour, Hasan Zirak. Tehran: Arjmand; 2012.(Persian)

- Bamber R. M, McMahon R. Danger Early Maladaptive Schemas at Work!: The Role of Early Maladaptive Schemas in Career Choice and the Development of Occupational Stress in Health Workers. *Clin Psychol Psychoth.*2008; 15:96 -112.
- Bentler, P. M., EQS Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software.1995.
- Chou, C. P., Bentler, P. M., Estimates and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle, *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications.* California: Sage.1995.
- Dimitri's, B., Vokala, M., (2007). "Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management", *Athens University of economics and business* , p. 1-19.
- Golafshani , A., (2011). The relationship between type of employment and productivity of employees in Oil Products Distribution Company in Sari. [MA thesis].Sari: Islamic Azad University. (In Persian).
- Khosh Bavar Rostami, R. Behshar., (2009). The relationship of between staff work life quality and performance of productivity in educational organization. [MA thesis].Sari: Islamic Azad University.(In Persian).
- Kılınç, E., Ulusoy, H., (2014). "Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them", *Business Management Dynamics*, 3(11), p. 25-34.
- Kline R. B., *Principles and practice of structural equation modeling* .3rd Ed. New York: Guilford. 2001.
- Pender, C. C., Harlos, K. P., (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In Rowland, K. M. And Ferris, G. R. (Ed)", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (4), p. 331-369.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Method.*2008; 40, 879-891.
- Sehitoğlu, Y., Zehir, C., (2010). "The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions", *TODAŞ's Review of Public Administration*, 4(7), p. 95-120.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, C., (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), p. 1360-1391.
- Vesna, B., Ljubica, M., (2008) *Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline*, Kardeljeva, p. 1- 17.
- Zehir, C., Erdogan, E., (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, p. 1389–1404.