

## بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی

حاجیه رجبی فرجاد

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، (نویسنده مسئول) [Hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:Hajieh_rajabi@yahoo.com)

سمیه رضایی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند هم‌چنین بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند ولی جرات بیان این حقایق را ندارند. در واقع سکوت سازمانی یک فرآیند غیرکارا است که تمام تلاش‌های سازمانی را از بین می‌برد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران صورت گرفته است.

**روش پژوهش:** روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نوع توصیفی بود. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران به تعداد ۲۱۴ نفر بود که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۳۸ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها براساس پرسشنامه استاندارد ۱۵ سؤالی مطالعه ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳) برای سکوت سازمانی؛ پرسشنامه ۵۰ سؤالی فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و ۴۰ سؤال برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان بر مبنای پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵) انجام گرفت. پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد پرسشنامه بیش از ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش داشت. برای محاسبه روایی از روایی سازه استفاده شد که نتایج بیانگر روا بودن ابزار تحقیق بوده است ( $AVE > 0.5$ ).

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بوده است. یافته‌های پژوهش حاکی از برازش مناسب مدل مفهومی، بر مبنای شاخص‌های مقادیر قابل قبول و معنادار ضرایب مسیر، بارهای عاملی، واریانس تبیین شده و شاخص  $GOF$  بود.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد کارکنان به صورت منفی و معنادار تأثیرگذار است. شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی با استفاده از شاخص  $VAF$  مقدار ۰/۴۲۶- به دست آمد. تأثیر سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی به صورت منفی و فرهنگ بر عملکرد کارکنان به صورت مثبت و معنادار نیز تأیید شده است.

**واژگان کلیدی:** پایداری، درگیر شدن در کار، سازگاری، سکوت سازمانی، عملکرد کارکنان، فرهنگ سازمانی، مأموریت.

## مقدمه

مدیران سازمان، دارای انگیزه و عملکرد بالا در جایی هستند که بر آن سازمان، جو سکوت حکمفرما نباشد (احتیاری و یانارداگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند ولی جرئت بیان این حقایق را ندارند. سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی‌اند فسیل خواهند شد و علاوه بر این که کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان‌ها و مدیران آنها در آتش حسرت خواهند سوخت (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۳). پدیده سکوت سازمانی، همین مسائل را در خود می‌گنجاند و اشاره به این دارد که کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در واقع سکوت سازمانی یک فرآیند غیرکارا است که تمام تلاش‌های سازمانی را از بین می‌برد (نیک‌مرام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). هم‌چنین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آنها در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و نشان دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (سیلورتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۵۹۴). به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد. بدین علت اعتقادات و ارزش‌ها، شالوده و پایه فرهنگ سازمانی است و این عوامل است که به سازمان قدرت می‌دهد و اساس فلسفه رسیدن به کارایی و اثربخشی را بنیان می‌نهد. امروزه اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح

امروزه نیروهای انسانی به لحاظ قدرت تفکر، خلاقیت و نوآوری، عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه بهره‌وری، تغییر و بهبود در نظام‌ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام برده می‌شود، نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی‌های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. در حال حاضر، اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیع بر پایه آن، به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رواج پیدا کرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳). چراکه امروزه سازمان‌ها جهت بهره‌وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی<sup>۱</sup> می‌شود. سازمان‌ها نیاز به کارکنانی دارند تا ایده‌هایشان را بیان نمایند و فرهنگ سکوت را بشکنند. هم‌چنین کارکنان باید سازمان‌هایی را انتخاب کنند که بتوانند نظراتشان را در آنجا بیان نمایند. کارکنان و

در سازمان، اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نوآوری، عملکرد شغلی مطلوب در سازمان و... در سازمان خود باشند. این کارکردهای مثبت با ایجاد و یا تقویت مؤلفه‌هایی چون؛ "فرهنگ سازمانی از سوی کارکنان و در نهایت شکستن سکوت سازمانی کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان" می‌باشد. متأسفانه نه تنها در اکثر سازمان‌های ایرانی، از جمله ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران چنین موضع‌گیری‌هایی مشاهده نمی‌شود، بلکه حتی به عنوان یک اقدام مثبت نیز نگریسته نمی‌شود. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران می‌تواند با شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر کاهش سکوت سازمانی به عنوان یکی از پیش نیازهای توفیق کارکنان ستاد مرکزی خود در بروز رفتارهای اثربخش و کارآمد در جهت اهداف سازمانی مطبوع خود، بتواند با تحت تأثیر قرار دادن کارکنان، موجب شوند آنان در ایفای نقش و وظیفه خود کارآیی لازم را داشته باشند یا دچار انحراف از رسالت شغلی خود شوند و منبعی برای خلق مزیت رقابتی در میان سازمان‌ها باشد. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که سکوت سازمانی چه تأثیری بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران دارد؟

### سکوت سازمانی

پیدایش جو سکوت در سازمان می‌تواند منجر به کاهش توانایی سازمان در کشف خطاها و یادگیری گردد. در واقع، با وجود چنین جوی، اثربخشی سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. سکوت کارکنان می‌تواند باعث تنش، بدگمانی، نارضایتی افراد و عقب‌نشینی آنان گردد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹). علاوه بر آن، ون‌داین، آرگ و بوترو<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) زمانی که

رقابت، پیچیدگی‌های فناوری، تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع و سرعت تبادل اطلاعات بر کسی پوشیده نیست. همچنین بهره‌وری و کارایی، ارزشمندترین جایگاه را نزد مدیران دارند و همه در جست و جوی کارآیی بیشتر و اثربخشی افزون‌ترند و تلاش آنان در همین راستا شکل گرفته تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت امروز تضمین کنند (سیدعامری، ۱۳۹۰: ۱۴۴). در واقع دغدغه پژوهش‌گر از طرح چنین موضوعی از آنجا ناشی می‌شود که مشکلی که هم اکنون گریبان‌گیر اکثر سازمان‌های دولتی ایران (هم‌چون ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران) می‌باشد، حاکم بودن دیدگاه سنتی که از مشخصه‌های آن عدم توجه به بعد روانی و اجتماعی و تصمیم‌گیر بودن مدیر و تبعیت بی‌چون و چرای کارکنان از تصمیمات آن است که سبب شده است که کارکنان نسبت به اهداف سازمانی این دستگاه اجرایی بی‌توجه باشند. هم‌چنین بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. در همین راستا شرایط کاملاً ناپایدار حاکم بر سازمان‌ها و پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در سازمان‌هایی چون ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه‌یابی علل آنها، نیاز به مطالعات در حوزه کلیدی‌ترین حوزه‌ها و منابع خود، یعنی کارکنان دارد. مدیران منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران، می‌بایست در جهت سازمان‌دهی به راهبرد منابع انسانی، در قالب اقدام‌های مثبت مؤثر انعطاف‌پذیر باشند و به دنبال درک عمیق عوامل تأثیرگذار مثبت بر ارزش‌ها و اهداف عالی سازمان و علل بروز رفتارهای سازمانی چون گذشت و پایبندی بیشتر به اهداف سازمان، شکل‌گیری یک ایده و تبدیل آن به خرد جمعی و مورد توافق همه کارکنان

انجام آن گفته می‌شود. ۳- اصطلاح کمک، به حمایت سازمانی گفته می‌شود که فرد برای تکمیل اثربخشی کار، به آن نیاز دارد. ۴- انگیزش یا تمایل، به انگیزه انجام کار از طرف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن وظیفه خاص به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. ۵- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. ۶- اعتبار یا مشارکت در تصمیم‌گیری، یک فرآیند مورد توافق است که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند. ۷- محیط سازمانی به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌تواند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیرگذارند (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳).

از نظر عملیاتی برای سنجش فرهنگ سازمانی نمره‌ای که پاسخ‌دهنده از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) بر اساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، پایداری و مأموریت کسب نموده است.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروهی از افراد مطرح گردیده و گسترش پیدا کرده است به گونه‌ای که با محیط بیرونی منطبق و موجب انسجام در داخل گروه می‌گردد (مورسینگ و اسوالد<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹).

**درگیر شدن در کار:** عبارت است از توانمندسازی (افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند)، تیم‌سازی (در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود) و توسعه قابلیت‌ها (سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه

پیامدهای جو سکوت در سازمان را مورد ارزیابی قرار دادند، به این نتیجه دست یافتند که پدیده سکوت بسیار مبهم‌تر از مشارکت افراد در سازمان می‌باشد و سکوت نسبت به پدیده مشارکت باعث ناسازگاری بیشتر می‌گردد. سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که در آن کارکنان از بیان عقاید و نگرانی‌های خود در ارتباط با مشکلات بالقوه سازمانی دریغ می‌کنند (ونداین، انگ و بوترو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳).

**سکوت مطیع:** خودداری از بیان ایده‌ها، عقاید و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی بر اساس مطیع بودن دارد (ونداین، انگ و بوترو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳).

**سکوت تدافعی:** بر ترس از عواقب صحبت کردن و در میان گذاشتن مسائل اشاره دارد (ونداین<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

**سکوت نوع دوستانه:** خودداری از بیان ایده‌ها، عقاید و اطلاعات با هدف سود رساندن به دیگران با هدف نوع دوستانه (ونداین<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

از نظر عملیاتی برای سنجش سکوت سازمانی نمره‌ای که پاسخ‌دهندگان از پرسشنامه ونداین و همکاران (۲۰۰۳)، بر اساس سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه کسب نموده است.

### عملکرد سازمانی

هرسی و گلداسمیت<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) در آخرین تحقیقات مربوط به سنجش عملکرد کارکنان به هفت عامل اصلی<sup>۱۲</sup> به شرح زیر اشاره نموده است؛ توانایی، درک، حمایت سازمانی، انگیزه، سازش محیطی، اعتبار، ارزیابی و بازخورد. ۱- منظور از اصطلاح توانایی، دانش و مهارت‌های افراد است (توانایی در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک وظیفه). ۲- وضوح یا تصور نقش، به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی

مهارت‌های کارکنان می‌پردازد). (دنسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۰).

**سازگاری:** عبارت است از ایجاد تغییر (سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید)، مشتری‌گرایی (سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد) و یادگیری سازمانی (میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه می‌گیرد). (دنسون، ۲۰۰۰).

**پایداری:** عبارت است از ارزش‌های بنیادین (اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند)، توافق (اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد) و هماهنگی و پیوستگی (واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم ریخته نمی‌گردد). (دنسون، ۲۰۰۰).

**مأموریت:** عبارت است از گرایش و جهت استراتژیک (گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت)، مشارکت دهد)، اهداف و مقاصد (اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند) و چشم‌انداز (سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز

می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند) (دنسون، ۲۰۰۰).

از نظر عملیاتی برای سنجش عملکرد سازمانی نمره‌ای که پاسخ‌دهندگان از پرسشنامه هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵) براساس هفت بعد؛ توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار محیط کسب نموده است.

#### پیشینه پژوهش

#### پیشینه خارجی

بتمانی<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به مطالعه رابطه سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که بین ابعاد سکوت سازمانی از جمله: سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین سکوت مطیع و عملکرد رابطه معکوسی وجود دارد. این بدین معنی است که سقوط سکوت مطیع در سازمان اثربخشی کلی و بهره‌وری فعالیت‌ها در سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین بین سکوت دفاعی و عملکرد رابطه معناداری دیده نمی‌شود.

در پژوهشی که توسط جهان‌بخشیان<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) انجام شده به ارائه مدل مفهومی سکوت سازمانی براساس رفتار، فرهنگ سازمانی، محیط و تعهد سازمانی در شرکت‌های خدماتی پرداختند. در این پژوهش با ارائه یک چارچوب مفهومی رابطه بین اجزای فرهنگ سازمانی شامل: فرهنگ نوآورانه، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ منطقی و فرهنگ پایداری، جو سازمانی شامل: احترام، عدالت، افتخار، صمیمیت و تعهد سازمانی شامل: تعهد هنجاری، تعهد و رفتار سکوت سازمانی را ارائه می‌کند.

در پژوهشی که توسط رادمرد<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) تحت عنوان نقش فرهنگ سازمانی بر سکوت

مهم‌ترین عامل جهت افزایش عملکرد سازمانی به شمار می‌آید.

سهیتوگلو<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۰) به تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان در زمینه سکوت و رفتار شهروندی سازمانی نهادهای عمومی ترکیه پرداختند. در این پژوهش روابط بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان و همچنین ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان مورد بحث و بررسی قرار گرفت که در نهایت به متغیر شهروندی سازمانی به عنوان متغیری که نقش میانجی بین این دو متغیر را ایفا می‌کند منتج شد. رابطه منفی و معناداری بین سکوت دفاعی و عملکرد کارکنان یافت شد، در حالی که بین سکوت اجتماعی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری دیده شد. همچنین سکوت دفاعی که بر اثر ترس در کارکنان به وجود می‌آید، بر عملکرد کارکنان اثر منفی دارد. همچنین ارتباط بین سکوت تسلیم و عملکرد کارکنان مثبت ارزیابی شد.

#### پیشینه داخلی

صیادی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان؛ پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه براساس سکوت سازمانی؛ انجام دادند. نتایج نشان داد، بین سکوت سازمانی ( $p < 0/05$ )،  $r = 0/19$  و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود داشت. نتایج رگرسیون گام به گام نیز نشان داد سکوت سازمانی ۲۷ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی نمود؛ بنابراین به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که از طریق توجه ویژه به متغیر سکوت سازمانی؛ شرایط را برای افزایش عملکرد سازمان فراهم نمایند.

بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان؛ رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، در جامعه آماری تمامی کارکنان رده میانی

سازمانی را با نقش واسطه تعهد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی منجر به سکوت سازمانی و بهبود بهره‌وری فرد در سازمان می‌شود. بنابراین بررسی عواملی که می‌توانند عملکرد کارکنان را در سازمان بهبود بخشند مورد توجه محققان جهت پژوهش قرار گرفته است. مدیران در پژوهشگاه صنعت نفت می‌توانند با افزایش دو بعد فرهنگ سازمانی و ثبات، تعهد سازمانی را افزایش داده و بالطبع آن سکوت سازمانی در سازمان را به‌طور ویژه‌ای کاهش دهند. علاوه بر این، این نکته اهمیت دارد که مدیران سازمان باید بتوانند در ایجاد انگیزه و تقویت این حس در کارکنان خود قدم‌های مثبتی بردارند.

هوگان و کوت<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد: آزمونی از مدل شاین»، دریافته‌اند که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی، به ویژه هنجارها، مصنوعات و رفتارهای نوآورانه، در تأثیر ارزش‌هایی که از نوآوری حمایت می‌کند بر عملکرد شرکت نقش میانجی ایفا می‌کند.

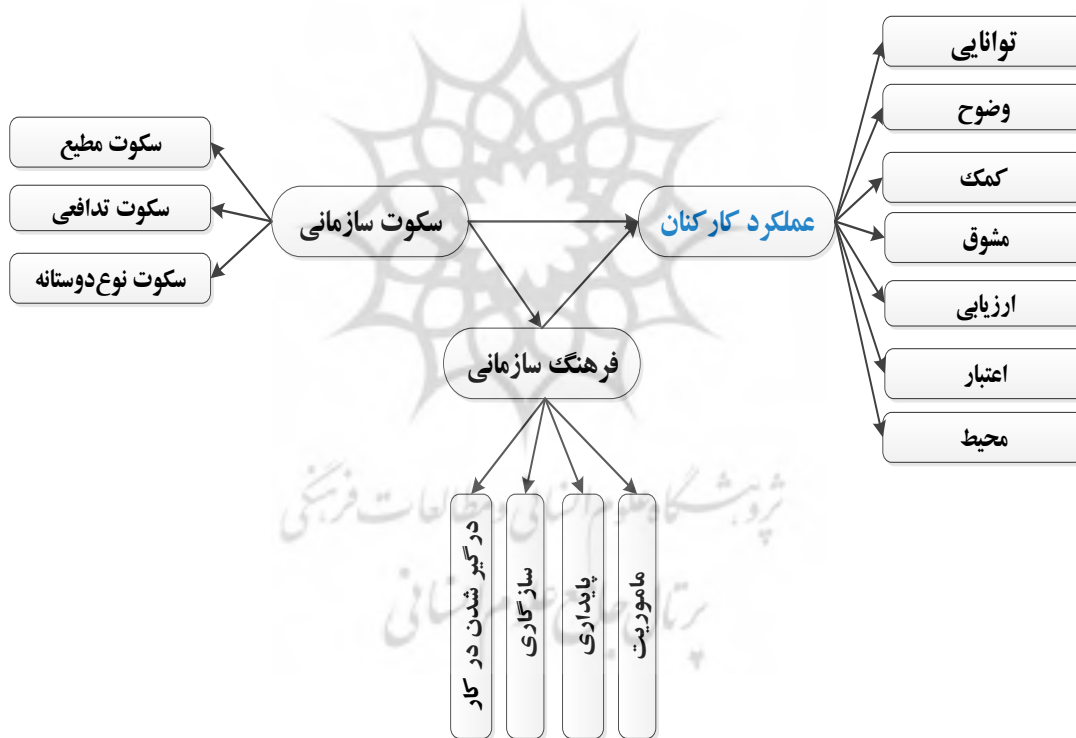
شهزاد<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت‌های نرم‌افزاری در پاکستان پرداختند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر بسیار مهمی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. در تحقیقات اولیه وابستگی پنج جنبه فرهنگ سازمانی خدمات شامل مشتری، مشارکت کارکنان، سیستم پاداش، نوآوری، ریسک‌پذیری و سیستم‌های ارتباطی را بررسی کرد که نتایج نشان دهنده رابطه مثبت بین این متغیرها را نشان می‌دهد. فرهنگ قوی در سازمان منجر به افزایش تعهد کارکنان و حرکت کارکنان در جهت و مسیر اهداف و آرمان‌های سازمان می‌شود و این موضوع جهت افزایش عملکرد کارکنان یک نیروی محرکه قوی قلمداد می‌گردد. همچنین تعهد و مشارکت کارکنان در سازمان

سازمانی را داشتند. یافته‌های تحقیق مشخص کرد که؛ بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت، عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد و برعکس؛ بنابراین، مدیران بایستی با این موضوع به گونه‌ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آنها باعث ایجاد جو سکوت و متعاقب آن کاهش عملکرد کارکنان نگردد.

#### مدل مفهومی پژوهش

در این مدل مفهومی، الگوی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی نمایش داده می‌شود.

دانشگاه علوم پزشکی مازندران نشان دادند که؛ بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد کارکنان (مدل اوچی هرسی و گلداسمیت) شامل؛ وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیش‌بینی سکوت



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (ونداین و همکاران (۲۰۰۳)، هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵)، دنیسون (۲۰۰۰))

#### سؤال اصلی

آیا سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر دارد؟

#### سؤالات فرعی

سؤال فرعی اول: آیا سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد؟  
سؤال فرعی دوم: آیا سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر دارد؟

سؤال فرعی سوم: آیا فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۲۱۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران برای جامعه محدود برآورد شده است؛ بنابراین حجم نمونه‌ای معادل ۱۳۸ نفر تعیین می‌شود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده پرسشنامه در بین آنها توزیع شد.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مربوط به سکوت سازمانی، براساس مطالعه ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳)، این متغیر توسط سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه سنجیده می‌شود. برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسشنامه ۴۰ سؤالی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵) استفاده شد که دارای هفت بعد؛ توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط می‌باشد. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه ۵۰ سؤالی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد که دارای چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، پایداری و مأموریت می‌باشد.

در تحقیق حاضر به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید راهنما و متخصصین این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت؛ همچنین آلفای کرونباخ کلی. جهت محاسبه پایایی برای سکوت سازمانی برابر ۰/۷۷۲، فرهنگ سازمانی مقدار ۰/۸۹۷ و برای عملکرد سازمانی نیز مقدار ۰/۸۷۲ به دست آمد. در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده‌هایی که از اجرای پرسشنامه‌ها به دست خواهد

آمد، با استفاده از نرم‌افزار Spss و Pls در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

### یافته‌ها

#### یافته‌های توصیفی

براساس توزیع نمونه آماری، ۵۹ درصد را مردان و ۴۱ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۱۵ نفر تحصیلات کاردانی (۱۰/۱ درصد)، ۱۸ نفر تحصیلات لیسانس (۵۷ درصد) و ۴۹ نفر نیز دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر (۳۲/۹ درصد) می‌باشد. همچنین ۳۳ نفر سن زیر ۳۰ سال (۲۲/۱ درصد)، ۷۲ نفر سن ۳۰ تا ۴۰ سال (۴۸/۳ درصد) و در نهایت ۴۴ نفر هم‌سن ۴۰ به بالا دارند (۲۹/۵ درصد). از نظر سابقه خدمت ۱۷ نفر سابقه زیر ۵ سال (۱۱/۴ درصد) ۴۵ نفر سابقه ۵ تا ۱۰ سال (۳۰/۲ درصد)، ۴۹ نفر سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال (۳۲/۹ درصد) و ۳۸ نفر هم سابقه ۱۵ سال به بالا دارند (۲۵/۵ درصد).

#### یافته‌های استنباطی

فرضیه اصلی: سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

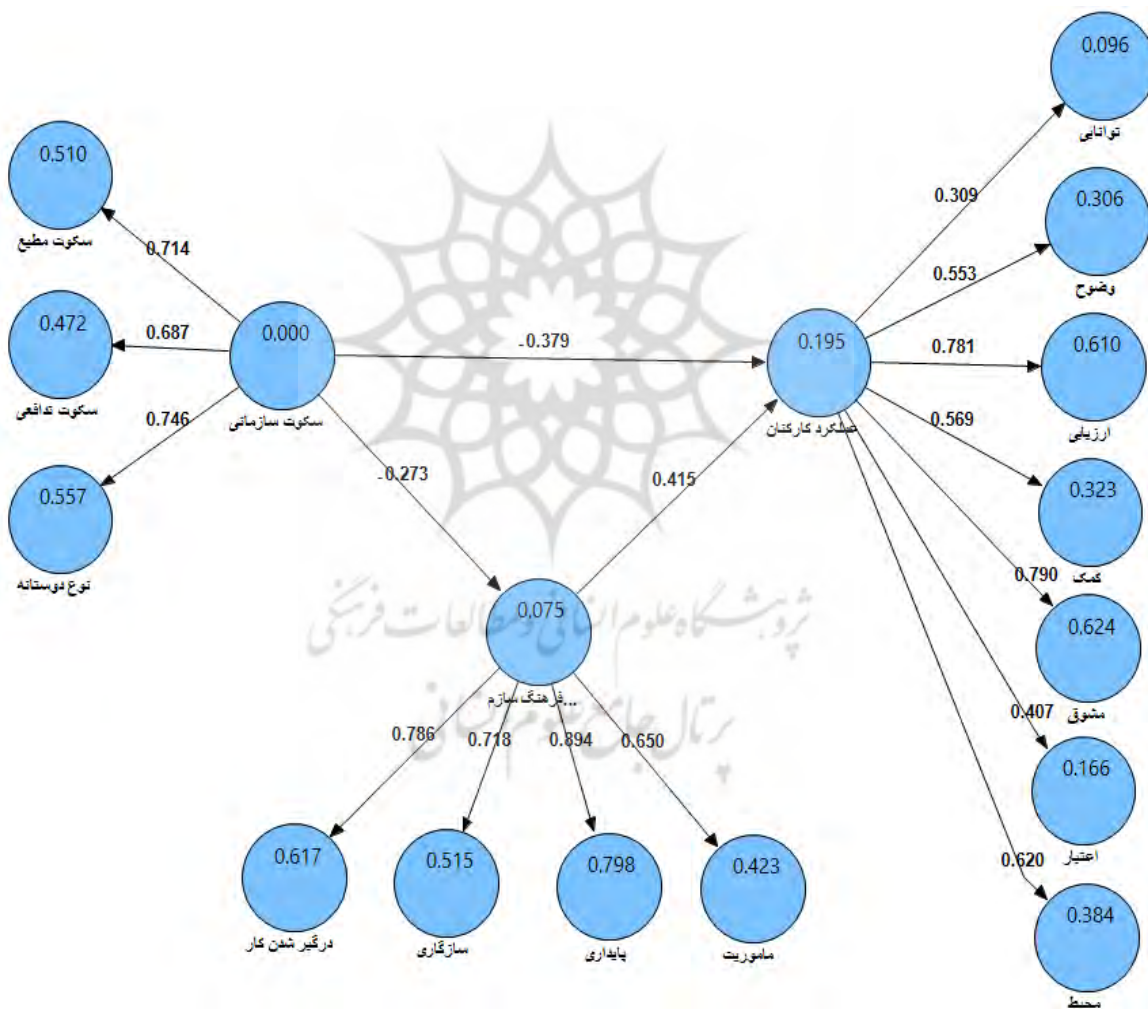
در تجزیه و تحلیل و تخمین مدل مفهومی پژوهش در معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS، در شکل خروجی مربوط به تخمین ضرایب استاندارد، اعداد و یا ضرایبی که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره) و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند، اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲۱</sup> گفته می‌شود. با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان ضرایب مسیر را برآورد کرد. (شکل ۲).



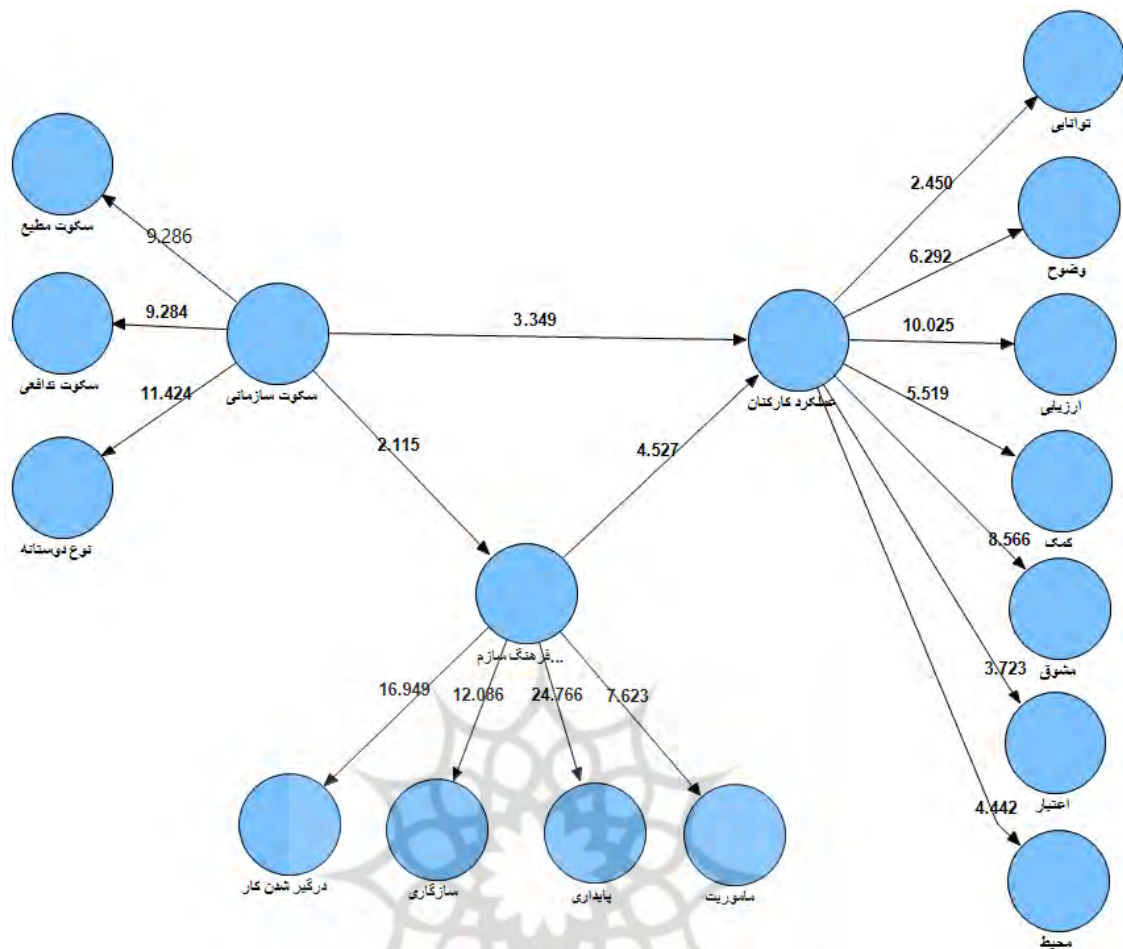
تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره  $t$  خارج بازه  $(-۱/۹۶ تا +۱/۹۶)$  قرار گیرد و اگر مقدار آماره  $t$  درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضرایب مسیر، معنادار نیست. ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره  $t$  خارج بازه  $(-۲/۵۸ تا +۲/۵۸)$  قرار گیرد.

با توجه شکل ۲- و ضرایب استاندارد می‌توان به شدت و میزان تأثیرگذاری عوامل و مؤلفه‌های سازنده هر عامل پی برد. میزان تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان، به میزان  $-۰/۳۷۹$  و بر فرهنگ سازمانی به میزان  $-۰/۲۷۳$  می‌باشد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان، به میزان  $۰/۴۱۵$  بوده است.

شکل ۳، مدل‌های پژوهش را در حالت معناداری ضرایب ( $t$ -value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳- ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل

روی عملکرد کارکنان است ( $-0/113 = -0/415 \times 0/273$ ).

در این پژوهش از آزمون سوبل<sup>۲۲</sup> که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود استفاده شد. در آزمون سوبل، یک مقدار  $Z - value$  از طریق رابطه زیر به دست می‌آید که در صورت خارج بازه‌ی ( $-1/96$  تا  $+1/96$ ) می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و بیشتر بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. مقدار  $Z - value$  شده حاصل از آزمون سوبل برابر با  $1/97$  می‌باشد، لذا می‌توان اظهار داشت که به دلیل بیشتر بودن از مقدار  $1/96$  داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون  $t$  تمامی ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند.

با توجه به ضرایب استاندارد شده سکوت سازمانی به میزان  $-0/379$  از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان را به طور مستقیم تبیین می‌کند. سکوت سازمانی به میزان  $-0/273$  از تغییرات فرهنگ سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. فرهنگ سازمانی نیز به میزان  $0/415$  از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان را به طور مستقیم تبیین می‌کند. هم‌چنین با تأیید شدن نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی دارای اثری غیرمستقیم، منفی و معناداری برابر  $-0/113$  بر

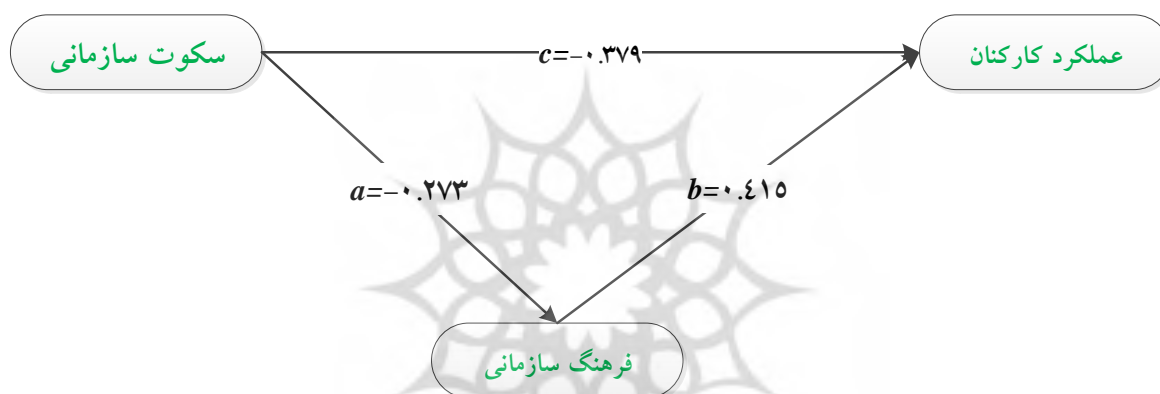
در این رابطه  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و  $c$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته هست.

$$VAF = \frac{-0.273 * 0.415}{(-0.273 * 0.415) + (-0.379)} = -0.426$$

مقدار  $-0.426$  برای  $VAF$  بدین معنی است که حدود ۴۲ درصد از اثر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود.

میان سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره  $VAF^{33}$  استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار  $VAF$  از طریق رابطه به دست می‌آید؛

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$



شکل ۲- تأثیر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان

کارکنان به صورت منفی و مستقیم و غیرمستقیم تأثیر دارد.

فرضیه فرعی اول: سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

طبق نتایج به دست آمده در جدول (۱) سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر دارد. (آماره  $t$  برابر ۳/۴۹ خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر (-۰/۳۷۹) می‌توان گفت تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران منفی و معنادار

فرضیه اصلی: سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

طبق نتایج به دست آمده سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ از طریق نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران را تعدیل می‌کند. تأثیر میانجی‌گری متغیر فرهنگ سازمانی به میزان  $-0.426$  است و با آزمون سوبل، مقدار  $Z$ -value عدد  $1/97$  به دست آمد که چون در صورت خارج بازه  $(-1/96)$  تا  $(+1/96)$  قرار دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی متغیر را تأیید کرد. لذا بررسی فرضیه‌ی اصلی پژوهش مبنی بر این که سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر عملکرد

می‌باشد؛ بنابراین سکوت سازمانی، موجب کاهش عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران می‌شود و بالعکس.

جدول ۱- اثرات مستقیم و غیرمستقیم فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	معنی‌داری	نتیجه فرضیه
سکوت سازمانی ← فرهنگ سازمانی	-۰/۲۷۳	۲/۱۱۵**	<۰/۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی ← عملکرد کارکنان	۰/۴۱۵	۴/۵۲۷**	<۰/۰۱	تأیید
سکوت سازمانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد کارکنان	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	تأیید
		۱/۹۷۴*	<۰/۰۵	

معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد.

ضریب مسیر (+۰/۴۱۵) می‌توان گفت تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران مثبت و معنادار می‌باشد؛ بنابراین فرهنگ سازمانی، موجب بهبود عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران می‌شود و بالعکس.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص فرضیه‌ی اصلی نتایج نشان از تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی به صورت منفی می‌باشد. جهت روشن‌تر شدن و تبیین فرضیه اصلی، در ادامه به تبیین فرضیات فرعی پرداخته می‌شود. نتایج حاصل شده از فرضیه‌ی فرعی اول نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. به این معنی که با افزایش سکوت سازمانی در سطح سازمان میزان عملکرد سازمانی کاهش می‌یابد؛ بنابراین سکوت کارکنان می‌تواند بی‌نهایت برای سازمان‌ها مضر زیان‌بار باشد و اغلب موجب افزایش سطح نارضایتی در میان کارکنان می‌شود که در نتیجه غیبت‌های مکرر، انتقال و جابجایی کارکنان و

فرضیه فرعی دوم: سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

طبق نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۱) سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ بر فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر دارد. (آماره t برابر ۲/۱۱۵ خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر (-۰/۲۷۳) می‌توان گفت تأثیر سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران منفی و معنادار می‌باشد؛ بنابراین سکوت سازمانی، موجب تضعیف فرهنگ سازمانی در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران می‌شود و بالعکس.

فرضیه فرعی سوم: فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

طبق نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۱)، فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر دارد. (آماره t برابر ۴/۵۲ خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به

نتیجه تأیید این فرضیه با مطالعات مشابهی چون؛ هوگان و کوت<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۴)، شهزاد<sup>۳۸</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، مبنی بر تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر عملکرد هم‌خوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر منفی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

- ایجاد شیوه‌های انگیزشی مالی و غیر مالی مناسب برای کارکنان به منظور استفاده از نقطه نظرات آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی راه‌گشا می‌باشد.

- باید فضایی انعطافی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد در سازمان به وجود آورد تا کارکنان بتوانند آزادانه به ابراز نظر و عقاید خود بپردازند. به عنوان مثال پیشنهاد می‌شود سیستم تریبون آزاد ایجاد شود تا کارکنان بتوانند بدون کوچک‌ترین استرس و نگرانی و ترس به بیان آزاد عقاید و نظرات خود بپردازند.

نتایج پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر منفی دارد. بنابراین در این زمینه پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران برای شکستن جو سکوت، اقدامات تنبیهی کمتر مد نظر قرار گیرد.

- برخی مسائل که مشارکت کارکنان الزامی است از کارکنان نظرخواهی شود.

- کارکنانی که در امور مشارکت فعال دارند تشویق شوند.

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران تأثیر دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

دیگر رفتارهای ناخوشایند بروز می‌یابد. نتایج یافته‌های این بخش با نتیجه تحقیق بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) هم‌سواست.

نتایج حاصل‌شده از فرضیه‌ی فرعی دوم نشان می‌دهد سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی ارتباط منفی و معنی‌داری با هم دارد. امروزه فرهنگ سازمانی، در کنار سایر عوامل، می‌تواند نقش بسیار مهمی در زنده نگه داشتن سازمان‌ها در برابر پدیده‌های منفی چون سکوت سازمانی ایفا کند. سکوت سازمانی سبب می‌شود تضعیف عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان می‌شود و در کارکنان و در خوانندگان مأموریت سازمان ایجاد انگیزه نمی‌کند و او را تشویق به اقدام و عمل در جهت اهداف سازمانی نمی‌کند. در مجموع نتایج این فرضیه پژوهش با نتایج پژوهش جهانبخشیان<sup>۳۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، رادمرد<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، سهیتوگلو<sup>۳۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد.

یافته‌های پژوهش برای فرضیه فرعی سوم حاکی از آن است که بین الگوی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را می‌توان به این صورت بیان کرد که ابتدا با برنامه‌های استراتژیک اهداف مشخص می‌شود و سپس کنترل مدیریتی جهت حصول اطمینان از پیشرفت مطلوب کارها مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان با فرهنگ قوی قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، سازگار شود و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی در سازمان تقویت شود تا علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها و درگیر شدن در کار ایجاد شود و همچنین در سازمان پایدار شوند.

رفتار سازمانی در ورزش، مقاله ۱۳، دوره ۲، شماره ۵، صفحه ۱۱۱-۱۲۰.

Beer, M. and Nohria, N (2000). Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, May: 133-141.

Ehtiyar, R., & Yanardag, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism & Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.

Kılınc, 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.

Jahanbakhshian, Pouria; Assadi, Roham, Pahlavani Nejad, Forough (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms, *Management and Administrative Sciences Review*, Volume 4, Issue 2 Pages: 438-448.

Morrison, E.W, Milliken, F. J, (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of management Review*. 25, p.706-725.

Morsing, M. & Oswald, D (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance*, 9(1), Pp: 83-99.

Nemeth C.J, Staw B.M (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In Berkowitz L. (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

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*, 17(10), 1271-1277.

Sehitoglu, y, Zehir, C (2010). The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions, *TODAĐE's Review of Public Administration*, 4(7), p. 95-120.

Silverthorne, (2004). The impact of organizational culture and person - organization fit on organizational commitment and job

- پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان دانشگاه جهت تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی مثبت بر عملکرد، حامی اعمال کارکنان خود بوده، اشتباهات و خطاهای جزئی آنان را بپذیرند و آن را به عنوان فرصتی برای یادگیری آنان در نظر بگیرند.

- مدیران سازمان با پرداخت پاداش‌های به موقع و به اندازه کافی در مقابل عملکرد و کارایی خوب کارکنان و یا حمایت مالی و معنوی از کارکنان در زمانی که هر یک از کارکنان با بحران یا تنش در زندگی مواجه می‌شوند، میزان تعلق و دل‌بستگی آنان را به سازمان افزایش دهند.

#### منابع

بزرگ‌نیا حسینی، فاطمه، عنایتی، ترانه (۱۳۹۳).

رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴.

بلانچارد، کنت ایچ و هرسی، پاول (۱۳۷۸).

مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

دانایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل

(۱۳۸۹). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت:

رویکردی جامع. تهران: صفار، اشراقی.

دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام

(۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت

سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی،

۸۲-۶۱: (۸)۲

سیدعامری، میرحسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین

فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات

تربیت‌بدنی. نشریه حرکت، شماره ۳۵، ۱۴۳-۱۵۸.

صیادی، فاطمه، عباسی، همایون، عیدی، حسین،

صیادی مهین (۱۳۹۴). پیش‌بینی عملکرد سازمانی

کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

براساس سکوت سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت

satisfaction Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 25, Number 7, 592-599.

Sehitoğlu, Yasin, Zehir, Cemal (2010). The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions, *TODAÐE's Review of Public Administration*, Volume 4, No 4 December 2010, p.95-120.

Shahzad, Fakhar, Iqbal, Zahid, Gulzar, Muhammad (2013). Impact of Organizational

Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan.

Van Dyne, L, Ang, S, & Botero, I. C (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

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.



یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> *Organizational Silence*
- <sup>2</sup> *Ehtiyar & Yanardag*
- <sup>3</sup> *Morrison & Milliken*
- <sup>4</sup> *Nikmaram et al*
- <sup>5</sup> *Silverthorne*
- <sup>6</sup> *Arg & Botero*
- <sup>7</sup> *Van Dyne, Ang & Botero*
- <sup>8</sup> *Van Dyne, Ang & Botero*
- <sup>9</sup> *Van Dyne*
- <sup>10</sup> *Van Dyne*
- <sup>11</sup> *Hersey & Goldsmith*
- <sup>12</sup> *Ability, clarity, help, incentive, evaluation, validity, environment (ACHIVE)*
- <sup>13</sup> *Morsing & Oswald*
- <sup>14</sup> *Denison*
- <sup>15</sup> *Batmani*
- <sup>16</sup> *Jahanbakhshian*
- <sup>17</sup> *Radmard*
- <sup>18</sup> *Hogan and Coote*
- <sup>19</sup> *shahzad*
- <sup>20</sup> *Sehitoglu*
- <sup>21</sup> *Path coefficient*
- <sup>22</sup> *Sobel Test*
- <sup>23</sup> *Variance Accounted For*
- <sup>24</sup> *Jahanbakhshian*
- <sup>25</sup> *Radmard*
- <sup>26</sup> *Sehitoglu*
- <sup>27</sup> *Hogan and Coote*
- <sup>28</sup> *shahzad*

