

## بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی (مطالعه موردی: بانک آینده غرب تهران)

محمد بذلی<sup>۱\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری حرفه ای کسب و کار (DBA)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
نویسنده مسئول:

### چکیده

بسیاری از سازمان های معاصر، کارکنان از آرایه نظرات و نگرانی هایشان در مورد مشکلات سازمان امتناع میورزند. این پدیده جمعی، سکوت سازمانی نامیده میشود که ممکن است موجب تأثیرگذاری بر عملکرد مطلوب کارکنان شود. بر همین اساس، این پژوهش در پی آن است تا با بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان، راهکارهایی جهت ارتقاء و بهبود عملکرد کارکنان آرایه دهد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - تحلیلی با استفاده از ابزار پرسشنامه می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۶۰۰ نفر محاسبه شد. روایی سوالات پرسشنامه مورد تایید اساتید و متخصصان قرار گرفت و پایایی آن نیز با آزمون الفای کرونباخ ۰.۸۷ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است که در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی، داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. برای بررسی توزیع داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج این آزمون با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ حاکی از وجود توزیع نرمال بین داده ها می باشد. از آنجا که توزیع متغیرهای مورد مطالعه نرمال است لذا جهت بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی (مطالعه موردی: بانک آینده غرب تهران) از آزمون T تک نمونه و رگرسیون استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که همچنین بین سکوت نوع دوستانه و عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه های عملکرد شغلی نشان داد که مقدار میانگین عملکرد شغلی از میانگین مفهومی بالا تر بوده است. بنابراین میتوان گفت میزان عملکرد شغلی در حد متوسط و خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه توانایی کارکنان ۱۹,۳۴ و کمترین آن نیز مربوط به مؤلفه وضوح نقش با میانگین ۱۴,۳۶ می باشد. آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه های سکوت سازمانی نشان داد که مقدار میانگین سکوت سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > 5$ ) می باشد. بنابراین میتوان گفت میزان سکوت سازمانی در حد بالا است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه سکوت مطیع با میانگین ۱۵,۳۵ و پایین ترین آن مربوط به مؤلفه سکوت نوع دوستانه با میانگین ۱۳,۸۱ می باشد. که سکوت سازمانی قادر است حدود ۰,۳۰ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین و پیش بینی نماید.

واژه های کلیدی: سکوت سازمانی، عملکرد شغلی، بانک آینده

## ۱- مقدمه

سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. در یک سازمان ارتباطات به صورت‌های گوناگونی می‌تواند باشند؛ از آن جمله، ارتباط شفاهی، کتبی، بدنی و غیره، اگر جلوی ارتباطات در سازمان گرفته شود و یا دچار اختلال گردد، جریان انتقال اطلاعات و تجارب جهت رسیدن به هدف متوقف می‌شود و پدیده‌ای رخ می‌دهد که متخصصان رفتار سازمانی به آن سکوت سازمانی می‌گویند. پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴). به نظر می‌رسد که در جهان دگرگون پذیر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید، ایده‌ها و نظرات خود را در مورد مسائل گوناگون سازمان بیان کرده و فرهنگ سکوت را بشکنند. از طرفی دیگر در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، هم کارکنان و هم مدیران از انگیزه و عملکرد بالایی برخوردارند (بهرامیان، ۱۳۹۱). همچنین کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد. کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر آن‌ها با موانعی در زمینه‌های خواسته‌های شغلی خود رو به‌رو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود (دانائی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی به شمار می‌آید. سازمان‌ها برای 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 پدیده اجتماعی به نام سکوت سازمانی می‌شود (عسکری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳). 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 برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد. در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرشهای متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است. 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 التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. عملکرد سازمان نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازماندهی، برنامه ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت تأثیر می‌پذیرد. به عقیده صاحب‌نظران،

<sup>۱</sup>-Pinder and Harlos

سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود. البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی و سبک رهبری، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت میباشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند مینگرد، نمی تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد. این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانیهایشان قادر به صحبت نباشند در طولانی مدت میتواند به حسی از درماندگی، کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی و سایر پیامدها منجر شود. به عقیده محققان و صاحبان نظران جو سکوت توسط بسیاری از ویژگیهای سازمانی تحت تأثیر قرار میگیرد. این ویژگی ها شامل فرآیندهای تصمیم گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است. محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد میکنند که موجب میگردد تا گوناگونی و تفاوت های افکار و عقاید در سازمان از بین برود. اگر کارمندی سکوت میکند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج میبرد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می بیند در مدلی که دائن، انگ و بوترو (۲۰۱۲) در (مورد طبقه بندی سکوت، آوا و رفتار کارمندان نسبت به سکوت و یا آوا ارائه دادهاند، سه طبقه را در نظر گرفته اند. طبق مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان میدهند: ۱- آنها یا در وضعیت انفعال (کناره گیرانه) هستند که در آن تصور میکنند بیان نظرهایشان سودمند نیست و شرایط موجود را میپذیرند. ۲- یا در وضعیت محافظه کارانه (خود محافظتی) که در آن، از بیان نظرات می ترسند؛ و یا ۹- در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می کنند (دیگرخواهانه) بر اساس این سه حالت سه نوع سکوت حاصل میشود. سکوتی که در نتیجه این که تصور میشود به عدم سکوت به نتیجه نمیرسد (سکوت مطیع) سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد میشود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (سکوت نوع دوستانه) (نجفی و خالق خواه، ۱۳۹۶)، در واقع این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوال زیر می باشد :

مؤلفه های سکوت سازمانی به چه میزان قادر هستند، عملکرد شغلی را تبیین و پیش بینی نمایند؟

## ضرورت تحقیق

صاحب‌نظران معتقدند سکوت سازمانی می‌تواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد. همچنین رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی میدانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند، در نتیجه، این شرایط، بازدهی نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که می‌تواند شامل عملکرد سازمانی ضعیف گردد. محققان دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کند: ۱- ترس مدیریت از بازخورد منفی، و ۲- برداشت کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آنها. مورد دوم، شامل ادراکات منفی است که بعضی کارمندان دارند: مدیریت می‌داند بهترین چیست، یکپارچگی خوب است و اختلاف عقیده داشتن بد است. به عقیده محققان و صاحب‌نظران، جو سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند، که موجب می‌گردد تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود. مهمترین مانع در تغییر سازمانی وجود ترس است. به نظر می‌رسد در هر روند دگرگونی، افراد به واسطه یک سری مراحل از درکشان ترس را تجربه کرده و جای آن را با الگوهای منفی تعویض می‌کنند. بنابراین، مدیران باید سکوت سازمانی را شناسایی کنند، تا اجازه ندهند از طریق آن موقعیتی ایجاد شود تا فرصت‌هایی، به علت ترس و تردید در ابراز عقیده اعضای سازمان، از دست برود (بزرگ نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳: ۲).

بررسی‌های تاریخی و روند تکوین زندگی بشر در ادوار تاریخ نشان می‌دهد که قضاوت و داوری به معنای اعم آن همواره در تمام شئون زندگی بشر حتی دوران حجر که زندگی اجتماعی وی هنوز شکل نگرفته و تعداد اعضای جامعه آن فراتر از تعداد اعضای یک خانواده نبودند، نیز وجود داشته است. از زمانی که بشر با مقوله تصمیم‌گیری آشنا و ضرورت انتخاب بین دو یا چند گزینه برای وی ایجاد شد، موضوع آزمایش و ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب بهترین آن برای وی مطرح بوده است. تأثیری که ارزیابی عملکرد بر اجزاء نظام اداری و استخدامی می‌گذارد به گونه‌ای است که به جرات می‌توان گفت بدون آن سایر بخش‌های نظام اداری از جمله ارتقاء، پرداخت‌ها، آموزش و ... با شکست مواجه خواهد شد. ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد. (میرسپاسی، ناصر) رشد سازمان و تعالی کارکنان آن در گرو وجود نظام ارزیابی اثربخش و بکارگیری نتایج آن خواهد بود. ارزیابی عملکرد می‌تواند از طریق بوجود آوردن فرصت‌هایی برای بررسی برنامه‌های کاری فرد در تعیین مسیر شغلی آینده وی کمک

نماید. همچنین به مدیر این امکان را می دهد که برای رفع نقص اقداماتی به عمل آورد و اجازه ندهد که عیب یا ضعف ریشه بدواند و کارهای نیکو یا درست را که انجام می دهد تقویت کند. (دسلر، گری. ۱۳۸۷).

### پیشینه پژوهش

حاجی عسگری نوش آبادی (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان " انجام داد. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان صورت گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها پیمایشی از گروه پژوهش های توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در سازمان ثبت احوال شهر تهران به تعداد ۳۵۰ نفر است که تعداد نمونه آماری به دست آمده ۱۴۰ نفر می باشند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون می باشد. به منظور تحلیل داده ها نیز از آزمون همبستگی پیرسون به وسیله نرم افزار SPSS استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که ضریب همبستگی پیرسون میان سکوت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان - ۰,۴۷۲ می باشد که نشان می دهد میان سکوت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. از طرفی میان نگرش مدیریت عالی به سکوت و نگرش سرپرست به سکوت و عملکرد شغلی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و میان فرصت های ارتباطی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نجفی و خالقی خواه (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان " تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران) " انجام دادند. با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد شغلی برای بقاء سازمان مورد نیاز می باشد و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه گیری عملکرد سازمان، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار می باشد. هدف: هدف این تحقیق، بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی می باشد. روش تحقیق از نوع همبستگی و رگرسیون (پیش بینی) می باشد. جامعه آماری شامل کلیه پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۲۵۰ نفر هستند که حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران به تعداد ۸۴ نفر برآورد شد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش دو عدد پرسشنامه استاندارد- عملکرد سازمانی اچیو (۲۰۰۳) و سکوت سازمانی ونداین و همکاران (۲۰۰۳) - می باشد که روایی و پایایی آنها مورد تأیید می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با کمک نرم افزار SPSS ۱۸ انجام خواهد شد. با توجه به میزان بالای سکوت تدافعی در بین پرستاران، به مدیریت بیمارستان توصیه می شود که راهکارهای غلبه بر ترس و شکست سکوت سازمانی و ایجاد آوای سازمانی را به کار گیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای رقابتی امروزی گردند.

بزرگ نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان " رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه " انجام دادند. یافته ها نشان داد 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 سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، 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 تصمیم گیری و وضوح نقش قدرت پیش بینی سکوت سازمانی را داشتند. یافته های تحقیق مشخص کرد که؛ بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت، عملکرد کارکنان کاهش می یابد و برعکس. بنابراین، مدیران بایستی با این موضوع به گونه ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آنها باعث ایجاد جو سکوت و متعاقب آن کاهش عملکرد کارکنان نگردد

زهیر و اردوگان (۲۰۱۲)، پژوهشی با عنوان ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد، رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می شود.

## اهداف:

### هدف اصلی

- بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک آینده در شعب غرب تهران.

### اهداف فرعی

- بررسی رابطه سکوت دوستانه سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک آینده در شعب غرب تهران.
- بررسی رابطه سکوت مطیع سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک آینده در شعب غرب تهران.
- بررسی رابطه سکوت تدافعی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک آینده در شعب غرب تهران.

## مبانی نظری پژوهش

### مفهوم سکوت سازمانی

مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی هایی اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود؛ در سال ۲۰۰۰ میلادی موریسون و میلیکن در پژوهش های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (افخمی اردکانی، و همکاران ۱۳۹۴). سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. در یک سازمان ارتباطات به صورت های گوناگونی می تواند باشند؛ از آن جمله ارتباط شفاهی، کتبی، بدنی و غیره، اگر جلوی ارتباطات در سازمان گرفته شود و یا دچار اختلال گردد. جریان انتقال اطلاعات و تجارب جهت رسیدن به هدف متوقف می شود و پدیده ای رخ می دهد که متخصصات رفتار سازمانی به آن سکونت سازمانی می گویند. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان تعریف می کنند (به نقل زاری متین، طاهری و سیا، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد (زارعی و خدایی محمودی، ۱۳۹۴). به نظر می رسد که در جهان دگرگون پذیر امروز،

سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید، ایده‌ها و نظرات خود را در مورد مسائل گوناگون سازمان بیان کرده و فرهنگ سکون را بشکنند. از طرفی دیگر در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، هم کارکنان و هم مدیران از انگیزه و عملکرد بالایی برخوردارند (بهرامیان، ۱۳۹۱). همچنین کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد. کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر آن‌ها با مانعی در زمینه‌ی خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود (دانائی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌هایی اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود؛ در سال ۲۰۰۰ میلادی موریسون و میلیکن و پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکون سازمانی نوین مطرح کرده و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (بوگوسین، ۲۰۱۲، به نقل از افخمی اردکانی، هاشمی و رجب پور، ۱۳۹۴).

## ارزیابی عملکرد

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 مناسب اگر با توجه به شایستگی‌های سازمان طراحی گردد، می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر واقع گردد (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۵۰). ارزیابی عملکرد با فلسفه ایجاد زمینه مناسب شایسته‌گرایان و شایسته‌پروری انجام و علاوه بر مراحل ارتقاء انتقال و خروج کارکنان، فرایند جذب، بکارگماری و انتصاب را بر اساس معیارها مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس مطالعات اخیر در حوزه منابع انسانی، عوامل اصلی موفقیت نیروی انسانی بر پنج ویژگی شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت در پیشبرد اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی، یادگیری سازمانی، گرایش دانش و ضریب آفرینش و ارزیابی کارکنان استوار است. بنابراین تعیین استانداردهایی برای سنجش ویژگی‌های مذکور در کارکنان در تمامی مراحل شغلی (شامل فرایند انتخاب، پیشرفت شغلی و خروج) ضروری است. بنابراین بررسی و ارزیابی عملکرد ضرورت می‌یابد. (رابینز، استیفن، ۱۳۸۳). اطلاع دادن به افراد در مورد نحوه عملکرد آن‌ها و کمک به بهبود کار آنان با تذکر به این که کاستی‌ها و کمبودها را همه افراد از کودکی تجربه نموده‌اند ملموس می‌گردد. این نکته با حضور فرد در مدارس از طریق کنترل تکالیف فرد توسط آموزگاران احساس می‌شود. والدین با دریافت کارنامه تحصیلی فرزندان از کارکرد فرزندان خود و معلمان آن‌ها آگاه می‌شوند و با تنبیه و تشویق فرزندان پیشرفت آن‌ها را هدایت می‌نمایند بنابراین فرایند تدارک اطلاعاتی که از عملکرد کاری افراد بر اساس معیارها و استانداردهایی تهیه شده باشد، ارزشیابی عملکرد گویند ارزشیابی عملکرد را با عبارات ذیل نیز می‌توان بیان کرد: روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان براساس بازخور مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف می‌باشد. (سید جوادین، ۱۳۸۲) ارزیابی عملکرد فرصتی برای ارتباط میان واگذار کننده و اجرا کننده کار ایجاد می‌کند که منجر به بحث درباره انتظارات ایشان از یکدیگر و نیز چگونگی

رویاروئی با این انتظارات می شود. ارزیابی عملکرد اقدامی مغرضانه و یا گفتگوی ساده اجتماعی نیست بلکه به هم متصل کردن حلقه ارتباط اساسی میان دو فرد دارای هدفی مشترک است.

### سکوت نوع دوستانه:

این نوع سکوت به عنوان رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان که بر اساس انگیزه های تشریک مساعی، نوع دوستی و حفظ ویژگی هایی همچون محرم اسرار بودن است، این نوع از سکوت به وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظیفه برانگیخته می شود (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۵۰).

### سکوت مطیع:

هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت می نامند، منظور آن ها آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادند به هر شرایطی اطلاق می شود. بنابراین سکوت مطیع نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۵۰).

### 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 برا امتناع از ارائه ایده ها و اطلاعات به عنوان بهتری استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبرساز سان احتراز می ورزند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۴: ۵۰).

### فرضیات

#### فرضیه اصلی

- سکوت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری دارد.

#### فرضیه های فرعی

- سکوت دوستانه سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنا داری دارد.
- سکوت مطیع سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنا داری دارد.
- سکوت تدافعی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنا داری دارد.

روش تحقیق

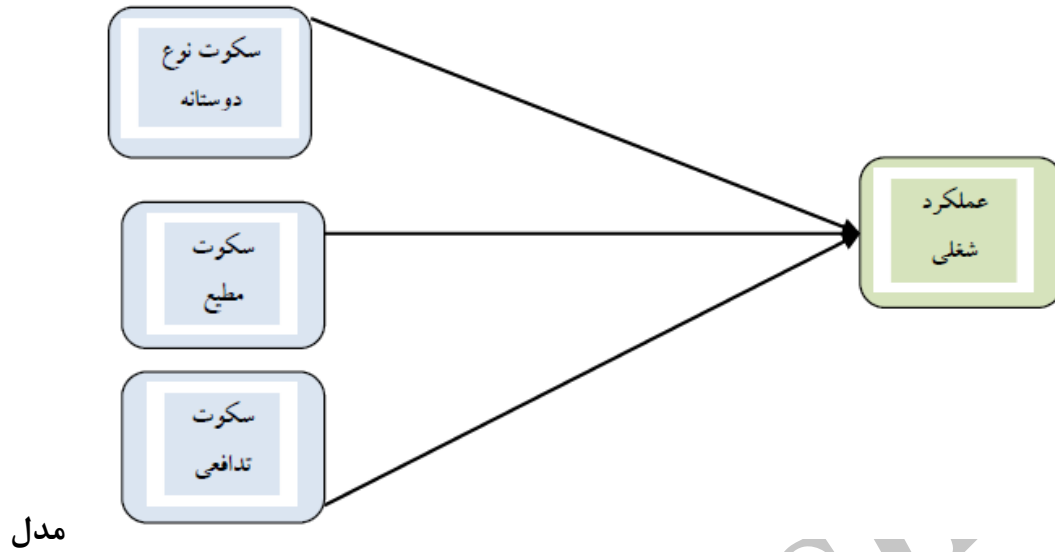
www.SID.ir



این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - تحلیلی می باشد و به صورت پیمایشی می باشد. توصیفی از آن جهت که یافته‌ها به همان صورت که جمع‌آوری شده‌اند، بدون هیچ‌گونه دستکاری توصیف می‌گردند. روابط بین متغیرها بررسی شده و روابط متغیر مستقل و متغیرهای وابسته ارزیابی می‌شوند و از آنجا که اطلاعات توسط یک نمونه تصادفی از جامعه اصلی بدست آمده و نتایج حاصله از نمونه تصادفی پس از تجزیه و تحلیل لازم به جامعه اصلی تعمیم داده می‌شوند و جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده می‌گردد، بدین جهت از انواع پیمایشی نیز می‌باشد و نیز از لحاظ مسئله و هدف تحقیق کاربردی محسوب می‌شود زیرا پژوهشی است که نه در جهت ارضای کنکاوهای ژرف، بلکه در جهت حل مسئله‌ای فردی، گروهی و اجتماعی انجام می‌پذیرد و از نظر تجزیه تحلیل، توصیفی - تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بانک آینده غرب تهران می باشد که به صورت نامحدود در نظر گرفته شده اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول ۶۰۰ نفر محاسبه شد که پرسشنامه‌ها به طور تصادفی در اختیار آنان قرار گرفت. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات و کتاب‌های مربوطه استفاده گردید. ابزار اصلی گردآوری، در جمع‌آوری اطلاعات اولیه پرسشنامه است. پرسشنامه‌ای در دو بخش طراحی و با استفاده از طیف گزینه‌ای لیکرت متغیرهای تحقیق بررسی خواهد شد. و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار spss و Amos استفاده خواهد شد. روایی سوالات پرسشنامه مورد تایید اساتید و متخصصان قرار گرفت همچنین پایایی آن نیز با استفاده از آزمون الفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول شماره (۱) آورده شده است.

جدول: ۱ پایایی پرسشنامه

پرسشنامه	آلفای کرونباخ
عملکرد شغلی	۰,۸۹
سکوت سازمان	۰,۸۸
کل	۰,۸۷



مفهومی تحقیق

یافته های پژوهش

. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده ها را نشان داد برای همین منظور از آزمون رگرسیون خطی ساده جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش استفاده شده است.

جدول ۲: آزمون کولموگروف اسمیرنوف، به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	کالموگروف- اسمیرنوف	انحراف معیار	معنی داری (P)
سکوت سازمانی	۶۰۰	۴,۳	۳,۰۲۱	۰,۸۴	۰,۰۳۲
عملکرد شغلی	۶۰۰	۴,۱	۱,۴۱	۰,۸۰	۰,۰۲۸

نتایج جدول فوق نشان می دهد که مقدار معنی داری تمام متغیرهای پژوهش از مقدار آلفای مورد نظری یعنی ۰,۰۵ بزرگتر بوده، لذا چنین نتیجه گیری می شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمالیتی تبعیت می کنند.

جدول ۳: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

سازه	سکوت تدافعی	سکوت نوع دوستانه	سکوت مطیع	عملکرد شغلی
سکوت تدافعی	-	-	-	۱
سکوت نوع دوستانه	-	-	۰,۲۲	۱

۱	۰,۱۴	۰,۲۰	-	سکوت مطیع
۱	۰,۱۶	۰,۱۹	۰,۳۱	عملکرد شغلی

جدول شماره (۳) ماتریس همبستگی بین سکوت تدافعی و عملکرد شغلی رابطه منفی وجود دارد. ( $r = -0.31, p < 0.05$ ) با سطح اطمینان ۹۵٪ معنا دار می باشد. بین سکوت مطیع و عملکرد شغلی رابطه منفی وجود دارد. ( $r = -0.16, p < 0.05$ ) با سطح اطمینان ۹۵٪ معنا دار می باشد. همچنین بین سکوت نوع دوستانه و عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد. ( $r = 0.19, p < 0.05$ ) با سطح اطمینان ۹۵٪ معنا دار می باشد.

جدول ۴: عد غالب عملکرد شغلی (آزمون t تک نمونه ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	سطح معناداری
عملکرد شغلی	۱۰۵,۳۶	۱۳,۲۵	۳۷	۶,۳۱	۰,۰۰۰
وضوح نقش	۱۴,۳۶	۱۴,۶۵	۳۷	۳۱,۲۴	۰,۰۰۲
حمایت سازمانی	۱۵,۳۵	۱۵,۳۵	۳۷	۴۲,۳۲	۰,۰۰۰
انگیزه کارکنان	۱۴,۸۱	۱۴,۳۶	۳۷	۳۵,۳۶	۰,۰۰۱
مشارکت در تصمیم گیری	۱۶,۳۴	۱۵,۳۸	۳۷	۳۷,۶۴	۰,۰۰۱
ارزیابی کارکنان	۱۸,۳۶	۱۶,۳۴	۳۷	۴۵,۳۶	۰,۰۰۰
توانایی کارکنان	۱۹,۳۴	۱۶,۳۵	۳۷	۴۳,۳۵	۰,۰۰۰
محیط سازمانی	۱۵,۳۹	۱۶,۶۷	۳۷	۳۸,۶۴	۰,۰۰۳

میانگین مفهومی ۱۵ در نظر گرفته شده است.

نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه های عملکرد شغلی طبق داده های جدول (۴) نشان داد که مقدار میانگین عملکرد شغلی از میانگین مفهومی بالا تر بوده است. بنابراین میتوان گفت میزان عملکرد شغلی در حد متوسط و خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه توانایی کارکنان ۱۹,۳۴ و کمترین آن نیز مربوط به مؤلفه وضوح نقش با میانگین ۱۴,۳۶ می باشد.

جدول ۵: عد غالب سکوت سازمانی (آزمون t تک نمونه ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	سطح معناداری
سکوت سازمانی	۳۰۵,۳۶	۱۱,۳۱	۳۷	۷,۶۴	۰,۰۰۰
سکوت مطیع	۱۵,۳۵	۸,۶۹	۳۷	۳۴,۲۴	۰,۰۰۰

سکوت تدافعی	۱۴,۳۴	۹,۳۵	۳۷	۳۶,۳۷	۰,۰۰۰
سکوت نوع دوستانه	۱۳,۸۱	۷,۴۱	۳۷	۴۸,۶۷	۰,۰۰۰

آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه های سکوت سازمانی طبق داده های جدول شماره (۵) نشان داد که مقدار میانگین سکوت سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > ۵$ ) می باشد. بنابراین میتوان گفت میزان سکوت سازمانی در حد بالا است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه سکوت مطیع با میانگین ۱۵,۳۵ و و پایین ترین آن مربوط به مؤلفه سکوت نوع دوستانه با میانگین ۱۳,۸۱ می باشد.

جدول ۶: پیش بینی سهم ابعاد سکوت سازمانی در تعیین عملکرد سازمانی

تحلیل واریانس					
مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری
رگرسیون	۳۴۱۵۴,۳۶۸	۳	۱۱۹,۲۴۵	۶,۱۷	۰,۰۰۲
باقی مانده	۲۱۵۸۷,۶۹۸۵	۳۷	۱۲۴,۲۳۵	-	-
کل	۳۲۱۴۵,۵۸۷	۳۷	-	-	-
مدل	ضریب غیر استاندارد	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	t	معناداری
ثابت	۱۱۶,۲۴	۳۸,۹۷	۰,۴۶	۳	۰,۰۰۲
سکوت تدافعی	-۴,۸۸	۷۰,۰۱	-۰,۷۸	-۴,۳۴	۰,۰۰۰
سکوت نوع دوستانه	۴,۴۸	۷۶,۳۶	-۰,۸۹	-۳,۲۴	۰,۰۰۰
سکوت مطیع	-۱,۹۷	۴,۴۵	-۰,۹۴	-۲,۴۹	۰,۰۰۰

نتایج آزمون رگرسیون همزمان طبق دادههای جدول (۶) نشان داد که سکوت سازمانی قادر است حدود ۰,۳۰ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین و پیش بینی نماید

### بحث و نتیجه گیری

به عقیده محققان و صاحب نظران، جو سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تأثیر قرار میگیرد. این ویژگی ها شامل فرآیندهای تصمیم گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان،

سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرآیندهای تغییر می شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان ها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می دهد. از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد میکنند، که موجب میگردد تا گوناگونی و تفاوت های افکار و عقاید در سازمان از بین برود. مهمترین مانع در تغییر سازمانی وجود ترس است. به نظر میرسد در هر روند دگرگونی، افراد به واسطه یک سری مراحل از درکشان ترس را تجربه کرده و جای آن را با الگوهای منفی تعویض می کنند. بنابراین، مدیران باید سکوت سازمانی را شناسایی کنند، تا اجازه ندهند از طریق آن موقعیتی ایجاد شود تا فرصت هایی، به علت ترس و تردید در ابراز عقیده اعضای سازمان، از دست برود. امروزه سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. هنگامیکه جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم میزنند، همراه باشد. شاید یکی از عمدترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. در زمانی که سازمان های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالشهای متنوع فرهنگی، سیاسی اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش میکنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه این که از روی بی تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری ها، کاهش مییابد. بدون ارایه بازخوردها، فعالیت های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی گیرند و خطاها افزایش مییابد. پس میتوان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند. علی رغم اینکه امروزه بر توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آنها تأکید می شود اما مشاهده می شود که به دلایل متعددی مانند عدم حمایت و پشتیبانی سازمان، نگرش مدیران، ساختار سازمان ها و... نیروهای انسانی سازمان ها دچار سرخوردگی های شغلی و گوشه گیری در سازمان های خود شده اند و از اظهار ایده ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی، تعمداً خودداری می کنند و شکلی از سکوت سازمانی را پدید می آورند. سکوت کارکنان فرآیندی به پیچیدگی انسان است. موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. در یک سازمان ارتباطات به صورت های گوناگونی می تواند باشند؛ از آن جمله، ارتباط شفاهی، کتبی، بدنی و غیره، اگر جلوی ارتباطات در سازمان گرفته شود و یا دچار اختلال گردد، جریان انتقال اطلاعات و تجارب جهت رسیدن به هدف متوقف می شود و پدیده ای رخ می دهد که متخصصان رفتار سازمانی به آن سکوت سازمانی می گویند. پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی

<sup>۲</sup>. Morrison & Milliken

<sup>۳</sup>. Pinder and Harlos

را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه‌سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. به نظر می‌رسد که در جهان دگرگون پذیر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید، ایده‌ها و نظرات خود را در مورد مسائل گوناگون سازمان بیان کرده و فرهنگ سکوت را بشکنند. از طرفی دیگر در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، هم کارکنان و هم مدیران از انگیزه و عملکرد بالایی برخوردارند. همچنین کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد. کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر آن‌ها با موانعی در زمینه‌های خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود. همچنین اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره‌ی سازمان خود هستند، اما آن‌ها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زبان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات ما بین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند. به طور کلی اساس خودکفایی و استقلال هر جامعه‌ای بر پایه‌های وجودی سازمان‌های آن استوار است و در بین تمام نیروهای اثربخش یک سازمان، اغلب صاحب‌نظران و متفکران اعتقاد دارند که نیروهای انسانی هر سازمان مهم‌ترین عامل مؤثر در روند پیشرفت آن سازمان و سرمایه اصلی آن هستند. لذا با توجه به اینکه سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات کارکنان بوده و پیامدهای ناگواری را برای سازمان‌ها در پی داشته باشد و همچنین سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می‌شود، می‌بایست عوامل اصلی و پیامدهای آن شناسایی گردد. پیداست که بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی این پدیده و علل به وجود آورنده آن و همچنین شناسایی پیامدهای آن است. نوع روش تحقیق پژوهش حاضر پیمایشی و از شاخه میدانی بوده و لازم به ذکر است که در این نوع از روش تحقیق، با استفاده از تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات (پرسشنامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک) از نمونه آماری اطلاعات لازم جمع‌آوری جامعه آماری در این مطالعه: بانک آینده غرب تهران می‌باشند که تعداد ۶۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی‌ساده در اختیار آنان قرار گرفت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss استفاده شده است که در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. برای بررسی توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج این آزمون با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ حاکی از وجود توزیع نرمال بین داده‌ها می‌باشد. از آنجا که توزیع متغیرهای مورد مطالعه نرمال است لذا جهت بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی (مطالعه موردی: بانک آینده غرب تهران) از آزمون T تک نمونه و رگرسیون استفاده شده است.

پیشنهادات پژوهش

زمینه ای

ایجاد شود تا کارکنان بدون هراس از دست دادن موقعیت خود، ایده ها و عقایدشان را بیان نمایند. مهم شمردن عقاید جدید، باعث میشود تا افراد به این باور برسند که ارایه ایده های آنها نقش مهمی در تصمیم گیریها دارد و نگرش های منفی در این زمینه اصلاح شود و در همین راستا میتوان، نظام پاداش دهی مناسبی نیز برای بیان نظرات و ارایه پیشنهادهای خلاقانه ایجاد کرد.

به محققین

آتی پیشنهاد می شود تا نتایج حاصل از تحقیقات فوق را با تحقیقاتی که در بخش های خصوصی انجام پذیرفته است مقایسه کنند.

با توجه به عدم صحت اطلاعات از برخی پرسشنامه ها به محققین آتی پیشنهاد می شود تا به روش های دیگر ( مصاحبه یا مشاهده ) به جمع آوری اطلاعات بپردازند و نتایج را با هم مقایسه کنند تا در نتیجه میزان اعتماد پذیری افزایش یابد.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود تا این پژوهش را در میان مشتریان سایر شرکت ها نیز انجام دهند.

منابع

Archive of SID

- افخمی اردکانی، مهدی؛ خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت دانشی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، زمستان ۱۳۹۱، ۶۵-۸۳.
- بزرگنیا حسینی، فاطمه، عنایتی، ترانه، (۱۳۹۳)، رابطه سکوت سازمانیبا عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴.
- بهرامیان، منیر. (۱۳۹۱). تأثیر رهبری معنوی بر سکوت سازمانی در شرکت کاشی نیلو. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، دانشگاه علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت.
- حاجی عسگری نوش آبادی، سمانه، (۱۳۹۶). بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان، کنفرانس پارادایم های نوین مدیریت و علوم رفتاری.
- دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال. (۱۳۸۹) تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، نیمه اول ۱۳۸۹، ۱-۱۸.
- دسلر، گری؛ مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، ۱۹۹۹. رابینز استیفن. رفتار سازمانی. مترجمین پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد. جلد سوم، چاپ پنجم، تهران، ۱۳۸۳.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامد ها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، بهار ۱۳۹۰، ۷۷-۱۰۴.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی (C3). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۱، ۹۹-۱۱۳.
- عسکری، روح الله سپاسه، فاطمه، تواضع، زهرا، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد (۱۳۹۳)، دو ماهنامه علمی پژوهشی، دانشکده بهداشت یزد، سال پانزدهم، شماره: سوم، شماره ۵۷.
- نجفی، حبیبه، خالق خواه، علی، (۱۳۹۶)، تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران)، نشریه پژوهش های پرستاری ایران، دوره ۱۲، شماره ۵.

#### منابع لاتین

Zareei Matin H, Taheri F, Sayyar A. Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. Iranian J Manage Sci. ۲۰۱۲; ۶(۲۱): ۷۷-۱۰۴.



Bozorgnia F, Enayati T. [The Relationship of organizational silence with the performance of university Staff]. J Q Ethics Sci Technol. ۲۰۱۴; ۹(۴): ۱۲-۳۲.

Archive of SID