

رابطه بین سکوت سازمانی با عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان گچساران

علی رحمانی^۱ و رضا ساکی^۲

۱- * کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی - دبیر آموزش و پرورش شهرستان گچساران.
۲- دانشیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان گچساران در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ انجام شد.

پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است که نقش کاربردی دارد. جامعه آماری شامل کلیه دبیران زن و مرد مقطع متوسطه به تعداد ۲۴۳۶ نفر شامل ۶۷۳ مرد و ۵۹۰ زن بود که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی تعداد ۳۳۶ نفر از دبیران شامل ۱۵۲ زن و ۱۸۴ مرد به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورداستفاده دو پرسشنامه عملکرد شغلی و سکوت سازمانی استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌های سکوت سازمانی ۰/۸۵ و پرسشنامه عملکرد شغلی ۰/۷۸ از طریق آلفای کرانباخ تعیین شد. داده‌ها با استفاده از همبستگی پیرسون، آزمون من - ویتنی، آزمون کروسکال والیس، آزمون تی تک نمونه‌ای، رگرسیون خطی چندمتغیره موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها حاکی از آن بود که وضعیت سکوت سازمانی و عملکرد شغلی بالاتر از سطح متوسط بود. بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معنی داری مشاهده شد. سکوت سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش‌بینی ۰/۴۰ سلامت سازمانی بودند. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مولفه‌های سکوت سازمانی، سکوت مطیع بیشترین اثر یش بینی‌کنندگی را بر عملکرد شغلی دارد.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، عملکرد شغلی، دبیران

مقدمه

با افزایش روند جهانی سازی و رقابت بین المللی، جذب، حفظ و اداره منابع انسانی که می توانند مزیت رقابتی را برای سازمان ها، افزایش دهند، عاملی مهم در موفقیت سازمان ها به شمار می آید (نادیری و تانوا، ۲۰۱۰) از جمله رفتارهایی که برای نیل به سمت توسعه شدیداً مورد نیاز است، مشارکت فعال افراد در مشاغل و سازمان های خود است. کارکنان منابعی بادوام و غیر قابل معامله برای سازمان به شمار می آیند و قادرند که سایر منابع سازمانی را در جهت درست به کار اندازند و سازمان را در راستای تحقق اهدافش سوق دهند (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۱۰). با این اوصاف در شرایط متلاطم رقابتی کنونی، سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳، ص ۷). امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمانها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵، ص ۱۱).

ارتقاء عملکرد شغلی^۱ یکی از مهمترین اهدافی است که مدیران سازمان ها در پی آن هستند چرا که ارتقاء بهره وری را در جامعه فراهم ساخت (مشبکی، ۱۳۷۶، ص ۱۳۴) و باعث ارتقای اقتصاد ملی و همین طور ارتقا کیفیت خدمات و تولید سازمان ها خواهد شد (علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۸۲).

در طی سالیان محققان عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان را بررسی کرده اند. عملکرد شغلی به منظور دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر و تعیین شده، توسعه ی محصولات، ارائه ی خدمات کیفی و کسب مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت بوده و سبب افزایش و حفظ دقت و درستی در انجام وظایف می شود (مسعودی مراقی، ۱۳۹۳، ص ۸).

یکی از ساده ترین، سریع ترین، بهترین و شناخته ترین روش های افزایش بهره وری و عملکرد و حرکت در راستای پیشبرد اهداف سازمانی، استفاده از مشارکت حداکثری سرمایه های انسانی سازمان است. سازمانهایی که سرمایه های فکری و انسانی مناسبی داشته باشند در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند یافت. پیشرفت علم و فناوری و ورود فناوریهای نوین به سازمان ها نتوانسته است از نقش بی بدیل انسانها در موفقیت سازمان ها بکاهد یا جایگزین آن گردد (عطایی، قربان نیا، ۱۳۹۵، ص ۵۵).

در مطالعه رفتارهای سازمانی سازمان های موفق و نوآور، نقطه اشتراک این سازمان ها، ایجاد فضای گفتگو و تفکر است. تفکر ناشی از گفتگوها به ایده تبدیل شده و ایده های حاصله پس از بررسی و تفکر مجدد به محصول مبدل می شود. اما در ساختارهای سازمانی جدید، سازمان ها و منابع انسانیشان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته اند که نه سازمان بلکه بخش عظیمی از اقتصاد و صنعت جامعه را به انجماد کشانده است. نام این مشکل سکوت سازمانی است (عطایی، قربان نیا، ۱۳۹۵، ص ۵۵).

در سازمانی که کارکنان بدون ابراز عقاید، ایده ها و حتی مخالفت های خود در مورد مسائل گوناگون شغلی و سازمانی، تنها به انجام امور محوله می پردازند بدیهی است که حادث شدن پدیده های بی تفاوتی کارکنان به سازمان و سکوت سازمانی موجب بی اعتنائی نسبت به اهداف، منابع و آینده سازمان می شود و اثر مستقیمی بر روی عملکرد سازمان برجای خواهد گذاشت. بی تفاوتی کارکنان و سکوت سازمانی جامعه ای که سازمان های آن به بیماری های دچار شده اند، جاده توسعه و موفقیت را گم می کنند. (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۱۰).

شیوه دیگری تاثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی، مسدود کردن بازخورد منفی و توانایی سازمان در کشف و اصلاح خطاهاست. بدون داشتن بازخورد منفی، خطاها همچنان باقی خواهند ماند و حتی شدت خواهند یافت، چون اقدامات اصلاحی در زمان نیاز انجام نشده اند (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۵۰).

پنتیلا^۲ (۲۰۰۳) بیان می کند اگر سکوت در سازمان رخ دهد، ارتباطات در سازمانها مخدوش می شود و در نتیجه آن، عملکرد سازمانی به طور فراگیر و کلی آسیب می بیند. سکوت سازمانی نوآوری و را در سازمانها از بین می برد، زیرا نوآوری و خلاقیت در

1- Nadiri & Tanova
1 -Job performance
2-Pentilla

سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند ایده‌های جدید خود را بیان کنند و در فضای سکوت کارکنان ضمن خودداری از بیان ایده‌ها، نسبت به شغل، سازمان و کیفیت کاریشان بی تفاوت شده و سازمان‌ها زبان‌های زیادی را تحمل کرده و عملکرد ضعیفی را از خود نشان می‌دهند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۵۰).

در حالی که در سازمان‌های سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت گردد. تحت این شرایط نه تنها روشهای سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند (مک کویی، ۱۹۹۹، ص ۱۰).

آموزش و پرورش به عنوان یکی از این سازمانها تعلیم و تربیت و ساختن انسانهای مطلوب جامعه مربوط را برعهده دارد که برای تربیت افراد شایسته و نیروی انسانی متفکر به عنوان عملکرد نهایی این سازمان باید یک نظام آموزشی کارآمد بوجود آید. (ملکی، ۱۳۸۵، ص ۲۵).

معلمان به عنوان مهمترین و موثرترین عامل در مدرسه، در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و اعمال هدفمند در سازمان مسئول می باشند لذا معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند که این انگیزه باعث تاثیر گذار ی موفقیت فردی بر اثر بخشی کلی مدرسه می شود. (بولدوف و کروین، ۲۰۰۱، ص ۱۳۸۰).

اما امروزه معلمان در مدارس تحت تأثیر عامل‌های متفاوت قرار می‌گیرند که بر عملکرد شغلی و اثربخشی آنها اثر می‌گذارد که یکی از عمده‌ترین و مؤثرترین عوامل در عملکرد معلمین نوع جوسازمانی سکوت یا آوا بر مدارس است.

بنابراین، شناسایی و توجه به مسئله سکوت، همچنین کاهش عامل‌های سکوت سازمانی از یک طرف باعث عملکرد مطلوب شغلی معلمان می‌شود و باید به این واقعیت توجه داشت که افزایش سکوت سازمانی با کاهش عملکرد معلمان همراه است (نور بخش، مهوش، وطن خواه، حسین، ۱۳۸۴).

معلمانی که خود نتوانند به طور مستقل فکر کنند و ایده‌های جدید ارائه دهند یا توان ارائه پیشنهاد و حل مسائل موجود در مدارس را نداشته باشند، یقیناً نخواهند توانست افرادی را تربیت کنند که بتوانند در محیط پیچیده و پرابهام آینده، خلاقانه و با اراده مستقل فکر کنند و تصمیم بگیرند. در نتیجه افرادی که از این محیط آموزشی بیرون خواهند آمد، ناخواسته و به صورت کورکورانه تحت تسلط افراد با قدرت فکری برتر خواهند بود و در جهت منافع و خواست آن‌ها گام خواهند برداشت (کرد فیروز جایی، ۱۳۹۵، ص ۷۵).

سکوت وعدم مشارکت معلمان به عنوان کسانی که در خط مقدم عرصه تعلیم و تربیت نقش ایفا می‌کنند، در امور مختلف مدرسه می‌تواند پیامدهای ناگواری را برای مدرسه و نظام آموزشی به دنبال داشته باشد. (ساکي، ۱۳۹۴، ص ۳).

با توجه به مباحث بیان شده می‌توان گفت که بررسی پدیده سکوت سازمانی به دلیل عواقب منفی آن در مدارس، ضروری به نظر می‌رسد. اما دانش کافی و فهرستی عینی و مشخص از نشانگرهای رفتار سکوت معلمان در مدارس در دسترس نیست، بیشتر آیت‌های موجود در مقایسه با جو حاکم در مدارس، کلی و مبهم و برای محیط‌های غیرآموزشی ارائه شده اند که چندان سنخیتی با سازمان‌های آموزشی ندارند. همه این موارد، نشان دهنده لزوم توجه به این پدیده در مدارس است که در پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی این عوامل پرداخته شد. حال با توجه به تعاریف و نظریات متفاوت درباره سکوت سازمانی و عملکرد شغلی دبیران این سوال در ذهن محقق پیش می‌آید که آیا سکوت سازمانی می‌تواند با عملکرد شغلی دبیران رابطه داشته باشد؟ آیا سکوت سازمانی ارتباطی تنگاتنگ با عملکرد شغلی داشته و باعث کاهش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود؟ در نهایت آیا سکوت سازمانی توانایی تبیین عملکرد شغلی را دارد؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- سکوت سازمانی

آنچه حقیقت دارد این است که مفهوم سکوت سازمانی یک پدیده جدید و بسیار شایع در سازمان‌های امروزی است که باعث می‌شود کارمندان ترجیح دهند در بیان مشکلات و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات خود سکوت کنند و یا در مورد مشکلات

بی تفاوت باقی بمانند. تا این سکوت انسدادی برای خلاقیت، تغییرات مثبت، بهبود مستمر، بازخورد مناسب، و اصلاح خطاهای سازمانی، رضایت، و تصمیم گیری قدرتمند باشد (رضاییگی و الماسی، ۲۰۱۴، ص ۳۰۰-۳۰۱).

در بسیاری از سازمانهای معاصر، کارکنان از آرایه نظرات و نگرانیهایشان در مورد مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) ^۴ این پدیده جمعی را که در آن کارکنان اطلاعات، عقاید و نگرانی های خود را در رابطه با مسائل و مباحث کاری دریغ می کنند سکوت سازمانی ^۵ می نامند. هم چنین سکوت از طریق برهم زدن جریان اطلاعاتی به سمت بالا، سلامت سازمان را تهدید می کند از طرفی سکوت کارکنان در سطح فردی موجب ایجاد استرس و افسردگی در آنها شده و روابط کارکنان را تخریب می کند (نیکولاو ^۶ و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۷۲۴).

سکوت کارکنان پدیده ای است چند بعدی، قابل اندازه گیری و به طور معناداری با دیگر پدیده های سازمانی در ارتباط است (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱، ص ۱۳۹۰).

پس از مدت کوتاهی از مطرح شدن مبحث سکوت سازمانی توسط موریسون و میلیکن، مفهوم سکوت کارمند توسط پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) در ادبیات علوم سازمانی مطرح شد. هارلوس (۲۰۱۶، ص ۳۴۶) سکوت کارمند را به این صورت تعریف می کند خودداری از بیان واقعی به هر شکلی در مورد ارزیابی های شناختی، رفتاری یا عاطفی فرد از حوادث و پیشامدهایی که سازمان با آن مواجه می شود، به افرادی که پنداشته شده قادر به ایجاد تغییرات مفید یا انجام اصلاحات هستند (کرد فیروز جایی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۷۱).

هنریکسون و دایسون، سکوت در سازمان را یک پدیده دسته جمعی می دانند که در آن افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلات از خود نشان می دهند (هنریکسون ^۷ و همکاران، ۲۰۰۶) موریسون و میلیکن سکوت سازمانی را پدیده ای در سطح اجتماع که در آن کارکنان اطلاعات، عقاید و نگرانی های خود در رابطه با مسائل و مباحث کاری را از سازمان دریغ می کنند. در پژوهش موریسون و میلیکن دو خصوصیت مهم و متفاوت از پژوهش های پیشین برای سکوت سازمانی ذکر شده است؛ اول آن که سکوت سازمانی، پدیده ای در سطح اجتماع است. در حالی که تحقیقات پیشین سکوت را پدیده ای در سطح فردی می دانستند. دوم آن که آنها بر روی این تمرکز کردند که چرا کارکنان سکوت را بر می گزینند. در حالی که پیش از آن تمرکز بر روی این بود که چرا کارکنان صحبت کردن را بر نمی گزینند (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۱۳). فرایندهای طولانی و خسته کننده برای ارائه پیشنهاد و نظرات، عدم تعبیه سازوکارهای رسمی برای دریافت بازخور و اطلاعات از کارکنان، بی توجهی به نظرات دیگر کارکنان، وجود سطوح زیاد سلسله مراتب در سازمان، سرعت کند جریان ارائه اطلاعات و پیشنهادها به سطوح بالای سازمان باورهای ایجادکننده سکوت را افزایش می دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۰۴).

به طور کلی برای سکوت سازمانی کارکنان در پژوهش های مختلف عوامل متعددی ذکر شده است از جمله ترس ناشی از پیامد ارائه نظریات و ایده ها (مصلحت اندیشی) (موریسن و میلیکن و هیولین، ۲۰۰۳، ص ۱۳-۱۴). حفظ موقعیت کنونی (هنریکسون و دایتون، ۲۰۰۶، ص ۱۵۴۷). بی اعتمادی و بدبینی به مدیرمی شود (خنیر و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷). فقدان مکانیزم بازخورد از بالا به پایین (چراغچی حرم، ۱۳۹۰، ص ۳۹). تمرکز بالای تصمیم گیری (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۰۴). سیاستها و ساختارهای سازمانی. (یومر و حسن ^۸، ۲۰۱۳، ص ۱۹۰). ایجاد جوی توأم با بی اعتمادی و سوءظن در سازمان (شجاعی الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴، ص ۳۰۲). ترس از بازخورد منفی (چلچراغی، ۱۳۹۲، ص ۳۸). تفاوت های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) ص ۷۰۸.

4 -Morrison & Milliken

5 - Organizational Silence

6 -Nikolaou

7 -Henriksen

1 -Malami Umar & Zaiton Hassan

محققان مختلف طبقه‌بندی‌های مختلفی را از این مفهوم ارائه داده‌اند (پیندر و هارلوز؛ ۲۰۰۱)؛ (ون داین و سایرین، ۲۰۰۳)، (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲)، (رگو، ۲۰۱۳)، (برینزفیلد، ۲۰۱۳). با جمع‌بندی آن‌ها عمدتاً با چهار نوع سکوت شناخته‌شده مواجه هستیم:

سکوت مطیع^۹: اصطلاح سکوت مطیع امتناع از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم که نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان هست که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۶). (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۳). البته این کارکنان از سکوت خود آگاه نیستند یا آگاهی کمی دارند (پیندر و هارلوز^{۱۰}، ۲۰۰۱، ص ۳۴۹). اینکه فرد باور داشته باشد که صحبت کردن بی‌فایده است، یا فرد از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ در شرایط، نامطمئن باشد را می‌توان از دلایل سکوت مطیع برشمرد (الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴، ص ۳۰۱).

سکوت تدافعی^{۱۱}: امتناع آگاهانه و عمدی از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نظرات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس، که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب و ناپسند باشد تعریف نمودند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱، ص ۳۳۹) (ون داین و سایرین، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۷). سکوت تدافعی می‌تواند عمدی^{۱۲} یا غیرعمدی^{۱۳} باشد. (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۸). انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از گزارش اطلاعات (داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۷) محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیر عمدی و غیر منفعله به عنوان بهترین اسرتراتیژی در زمان مقتضی (آکوزوم، ۲۰۱۴، ص ۹۹) آشفته شدن افراد، ایجاد پیامدهای منفی برای خود فرد (الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴، ص ۳۰۱) و یا کارکنان معتقدند که با اشتراک گذاشتن افکار خود ممکن است موفقیت سازمان را به خطر بیندازد (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۹۳).

سکوت نوع دوستانه^{۱۴}: ای نوع سکوت به عنوان رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های تشریک مساعی، نوع دوستی است و با وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف برانگیخته می‌شود (کاکچی، ۲۰۱۰، ص ۳۵). انگیزه این سکوت خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه براساس همکاری و کمک، حفاظت از دانش اختصاصی برای منفعت رساندن به سازمان (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۳۶۷-۱۳۶۸)، سود بردن از نظرات دیگران، خودداری از ارائه اطلاعات به دلایل سری و محرمانه بودن (الماسی و رضاییگی، ۲۰۱۴، ص ۳۰۱)، اما برینسفیلد (۲۰۰۹) در مورد دلایل کارکنان در ترجیح به ساکت ماندن در محیط کاری، استدلال کرد که سکوت همیار اجتماع نتیجه درکی اشتباه است و این نوع از سکوت را رابطه ای نام نهاد (برینسفیلد، ۲۰۰۹، ص ۲۰۱۵). به نقل از پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵).

سکوت فرصت طلبانه^{۱۵}: کنول و ون دیک خودداری راهبردی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به امتیازی برای خود، در صورت قبول ضرر و آسیب برای دیگران تعریف می‌کنند. (کنول و ون دیک، ۲۰۱۲، ص ۴). این سکوت شامل رفتارهای مخربی از جمله سرقت، تجاوز در محل کار و خرابکاری باهدف صدمه زدن به سازمان و اعضای آن هست (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۹).

2-Disregardful Silence
10 - Pinder & Harlos
11 - Defensive Silence
12 -Deliberate defensive silence
13 -Non-deliberate defensive silence
7- Prosocial Silence
15 - Opportunistic silence

جدول (۱): انواع سکوت سازمانی براساس انگیزه های کارکنان

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند: امتناع عمدی از بیان ایده‌ها و نظرات مرتبط با کار
رفتار کناره‌گیرانه: بر اساس تسلیم، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع ^{۱۶} : پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود، به دلیل خود کارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی: ر اساس ترس، احساس نگرانی و درخطر بودن	سکوت تدافعی ^{۱۷} : پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلاتی ناشی از ترس و کتمان حقایق به منظور محافظت از خود
رفتار دیگرخواهانه: بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع پسندی	سکوت نوع دوستانه ^{۱۸} : خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه به دلیل همدستی و تعاون، حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان
رفتار مخربانه یا نابهنجار: بر اساس نیت بد یا اهداف بدخواهی، ساکت ماندن به منظور آسب رساندن	سکوت فرصت طلبانه: نگهداری یا خودداری از بیان ایده، باقی ماندن در سکوت به منظور حفظ برتری خود و یا تصمیم‌گیری اشتباه همکاران و مدیران.

برگرفته از مقاله (پاچکو و کالدیرا، ۲۰۱۵، ص ۲۹۶)

۲-۲- عملکرد شغلی

امروز دغدغه اصلی سازمان ها به کار گیری هرچه بیشتر نیروی انسانی به عنوان مهم ترین منابع سازمان برای اهداف سازمانی است. از آنجا که حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی کارکنان آن است، لازم است عوامل اثرگذار بر آن مورد بررسی قرار گیرند (امین بیدختی، ۱۳۹۵، ص ۱۱۵). روجلبیگ^{۱۹} عملکرد را فعالیت هایی تعریف کرده است که به طور معمول بخشی از شغل و فعالیت های فرد است و باید آن را انجام دهد (سلیمی و عبدی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۰). عملکرد شغلی درجه ای از انجام وظایف محوله با فرد در شغل وی تعریف می شود (امیری، ۱۳۹۳، ص ۱۷).

رابینز (۲۰۰۵) معتقد است که، عملکرد شغلی میزان تلاشی است که افراد در انجام کارشان اعمال می کنند و شیوه ای که آن افراد، بر عملکرد سازمان اثر می گذارند، می باشد.

عملکرد شغلی به معنای میزان حصول و بازدهی که به موجب اشتغال فرد در شغلش کسب می شود، برمی گردد. به طور کلی نقطه مشترک تمام تعاریف در مورد عملکرد شغلی نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت های محوله توسط فرد است (مورهد و گریفین، ۲۰۱۰).

عملکرد شغلی به عنوان مجموعه رفتارهای کارکنان که به شکل مثبت یا منفی در دست یابی به اهداف سازمانی سهیم هستند بیان شده است (سیتلا و راسلی، ۲۰۱۱، ص ۸۰).

تحقیقات پیشین عوامل گوناگونی از جمله مهارت و قابلیتهای شخصی، سخت کوشی، محیط مناسب، سهولت نسبی کار محول شده، کیفیت کاری، عملکرد ضمنی کار، عملکرد انطباقی، دانش و انگیزش را بر عملکرد شغلی مؤثر ارزیابی کرده اند (مسعودی مراقی، ۱۳۹۳، ص ۸).

سنفورد (۲۰۰۹) عملکرد را پدیده ی پیچیده ای می داند که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (غیائی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۶۸).

16 - Acquiescent silence
17 - Defensive Silence
18 - Prosocial/relational silence
19 - Rogelberg
1 - Moorhead & Griffin
21 - Sethela & Rosli

دیویس و نیواستورم معتقدند عملکرد شغلی با توجه به مبنای نظری موجود در این زمینه به نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله و در مجموع رفتارهایی که در زمینه شغل، افراد از خودشان نشان می دهند یا به عبارتی میزان حصول و بازدهی که موجب اشتغال فرد در شغلش اعم از خدماتی، آموزش و تولیدی موجب می شود، بر می گردد (امیری، ۱۳۹۳، ص ۱۶). به عبارتی می توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵، ص ۱۲).

عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می دهند (موتویدلاو، ۲۰۰۳، ص ۳۹) ۲۲.

بورمن و موتویدلاو^{۲۳} عملکرد شغلی را به عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه ای تقسیم می کند عملکرد وظیفه توانایی حل مسئله و اطلاعات فنی می باشد و وظایف، محوله طبق مقررات و انتظارات را به انجام می رساند عملکرد زمینه ای دلالت بر این دارد که کارکنان با میل و رغبت خود به سازمان و بدون توجه به مقررات و سیستم کنترلی انجام وظیفه می نمایند این نوع از عملکرد می تواند به بهبود کاری سازمان یا کارایی اشخاص شدت بخشد و عملکرد شغلی را ارتقا دهد (بورمن، موتویدلاو، ۱۹۹۳، ص ۷۳). عملکرد شغلی با عوامل بسیاری از جمله انگیزش، توانایی، شناخت شغل، عوامل محیطی و سازمانی مختلف، کانون کنترل و ویژگی های شخصیتی در ارتباط است. (علیرضایی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸۲).

عملکرد شغلی معلمان یکی از مهمترین عوامل در تسهیل یادگیری دانش آموزان است. عملکرد شغلی معلمان نیز به صورت وظایفی تعریف می شود که توسط معلم در یک دوره زمانی خاص و در یک مدرسه برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می گیرد. عملکرد شغلی بالا بیانگر کیفیت تدریس و آموزش در یک مدرسه است (سلیمی و عبدی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۷).

با توجه به پژوهش ها عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی

۱) عوامل سازمانی:

عوامل سازمانی در قالب های زیر در عملکرد شغلی مؤثرند:

الف - ابهام شغل: به روشن و مشخص نبودن اهداف و مسئولی آنها اطلاق می شود، زمانی رخ می دهد که انتظار از فرد مشخص نباشد و عدم درک آن می تواند در عملکرد شغلی و تربیتی فرد تأثیر بگذارد.

ب - انتظارات شغل: تعارض انتظارات اولیه شغل با تجارب بصری شغلی.

ج - تعارض نقش: عدم همخوانی بین خواسته های فردی با محیط تعارض بین ارزش های فردی و رویه سازمانی.

د - تراکم کاری: درخواست های بیش از حد بدون توجه به زمان انجام آن.

به طور کلی از نظر سازمان آشنا نبودن افراد با اهداف سازمان، شیوه های مدیریتی، غیر انعطاف بودن برنامه ها، نامناسب بودن شبکه های ارتباطی، بی توجهی مدیران به امور کارکنان، عدم بهره گیری از توان کارکنان، ناراضی بودن کارکنان از سازمان و اگذاری مسئولی تهای بیش از توان، هماهنگ نبودن میزان کار با دریافت ها، نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد، امکانات نامناسب و شرایط سخت کاری از عوامل مؤثر در عملکرد شغلی.

۲) عوامل فردی:

حمایت اجتماعی به عنوان منبع کمک به افراد برای مقابله با فشار روانی و فرسودگی شغلی محسوب می شود و تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان ها دارد.

۳) عوامل درون فردی:

الف) عدم آمادگی برای احراز شغل به عنوان متغیری درون فردی نقش تعیین کننده ای در عملکرد شغلی فرد دارد.

ب - ویژگی های شخصیتی می توانند در عملکرد شغلی مؤثر باشند.

ج - متغیر های جمعیت شناختی مانند جنس، سن، میزان تحصیلات، تأهل و سابقه کار نیز در عملکرد شغلی مؤثرند (بابائیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۳).

۳- پیشینه ی تحقیق

به طور کلی در زمینه رابطه سکوت سازمانی و عملکرد شغلی تحقیقات متعددی صورت گرفته است. سلیمی و عبدی (۱۳۹۴) نشان دادند بین ابعاد راهبرد تجربی-عقلانی راهبرد هنجاری-بازآموزی و راهبرد تحولگرا با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، اما بین راهبرد اجباری - اقتداری و عملکرد شغلی معلمان رابطه‌ای به دست نیامد. می‌توان اظهار داشت که تلاش برای تغییر با توجه به قدرت یک شخص و تمایل وی به تحمیل باورها، راهکارها و عقاید، نمی‌تواند گزینه مناسبی برای رسیدن به اهداف سازمان مربوطه بوده و ممکن است با نتیجه عکس بر عملکرد شغلی معلمان همراه باشد که نتایج آن تخریب اعتماد، اطمینان و از بین رفتن تعهد و ... از سوی کارکنان است.

نتایج نصیری ولیک بنی(۱۳۹۳) نشان داد که میزان حمایت سازمانی و مسیولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان بالاتر از حد متوسط بود و رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دیانت نسب، جاویدی و بقولی(۱۳۹۳) نیز نشان داد که بین استرس شغلی و عملکرد شغلی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

رحمانی(۱۳۹۵) نشان داد بین کلیه ابعاد سکوت سازمانی (مطیع، تدافعی، نوع‌دوستانه، فرصت‌طلبانه) با سلامت سازمانی رابطه معکوس و معنی دار وجود دارد. سکوت سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش‌بینی ۴۶٪ سلامت سازمانی بودند. میزان سکوت سازمانی دبیران ۶۵/۱۹ و در سطح نامطلوب قرار دارد.

امیری(۱۳۹۳) در پژوهشی نشان داد که تعهد سازمانی و ابعاد آن پیش‌بینی کننده مثبت و معناداری برای عملکرد شغلی است اما تنها بعد عاطفی تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی موثر است. همچنین از میان ابعاد تعهد سازمانی و تاب‌آوری، تاب‌آوری پیش‌بینی کننده قوی تری برای عملکرد شغلی می‌باشد.

حمزه پور و همکاران(۱۳۹۴) نشان دادند که بین دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با عملکرد شغلی کارکنان امور مالیاتی رابطه وجود دارد. با توجه به نتیجه بدست آمده می‌توان گفت که برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان مفید و موثر می‌باشد و باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌گردد. دوستار (۱۳۹۲) عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان را بررسی کرد. نتایج نشان می‌دهد که هر سه نوع عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که هر سه بعد عدالت بر آوای نوع دوستانه تاثیرگذار است اما تأثیر آن بر آوای مطیع و آوای تدافعی معنادار نیست. فرجیان در سال(۱۳۹۲) به بررسی رابطه اعتماد ادراک شده کارکنان به مدیران در بهبود عملکرد کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد بین اعتماد و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.

چنگ(۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی انجام داد. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا درگیر در شغل خود شوند و آنها را تشویق به صحبت کردن می‌نماید.

چیان مینگ^{۲۴}(۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های فردی، شبکه‌های بین فردی، فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی پرداخته است. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی، اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد شغلی دارد. ایرفان^{۲۵} و همکاران(۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی: تأثیر آن بر روی عملکرد شغلی کارکنان زن به این نتیجه دست یافته‌اند که فرهنگ سازمانی اثر قوی بر روی عملکرد شغلی کارمندان زن دارد.

مهدوی نیک(۱۳۹۱)، مرضیه دستی(۱۳۹۴) دریافتند سکوت دبیران بالاتر از مقدار متوسط است. سیگین(۲۰۱۱) نشان داد رابطه بین تعهد عاطفی و سکوت سازمانی وجود دارد.

دین و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند هرچه این بی‌اعتمادی و بدگمانی بیشتر باشد کارکنان بیشتر ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند یعنی بین میزان بی‌اعتمادی و سکوت رابطه عکس برقرار است (شجاعی، ۱۳۹۱، ص ۵۳).

غیائی و همکاران(۱۳۹۴)، رابطه بین استرس شغلی و عملکرد شغلی دبیران استان فارس نشان دادند که استرس شغلی می‌تواند عامل اصلی افت عملکرد و بهره‌وری گردد.

میر کمالی و کرمی (۱۳۹۵) نشان دادند که مشورت با زیردستان در زمینه راهبردهای سازمانی و یاری گرفتن از زیردستان در تنظیم اهداف عملکردی مشارکت افراد در سازمان، اطمینان کارکنان نسبت به صحبت‌های وی تصمیم‌گیری گروهی، اهمیت دادن به کار تیمی و توجه به نظرات افراد در تدوین اهداف و راهبردهای سازمان، به وجود آید، باعث می‌گردد که کارکنان با عملکرد بهتری در سازمان فعالیت داشته باشند و از بیشترین توانایی و مهارت خود در راستای دستیابی سازمان به اهداف عمل کنند.

نعمتی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تایید کردند بهبود فرایندهای مربوط به تعهد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی که متاثر از عواملی چون سرمایه اجتماعی است، منجر به ارتقای عملکرد شغلی کارکنان می‌شود و سرمایه اجتماعی، تاثیر مثبت و معناداری بر ارتقای عملکرد شغلی فرد و حتی سازمان دارد.

وایتساید و بارکلی^{۲۶} (۲۰۱۳) در بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری سکوت سازمانی در دو بعد سکوت‌خشنود و سکوت‌تدافعی نشان دادند که پیامدهای سکوت، چیزی فراتر از محدودیت جریان اطلاعات در سازمان است و با عملکرد کارکنان نیز ارتباط دارد. به‌طور خاص سکوت‌خشنود تا حدی یا به‌طور کامل رابطه میان ادراک عدالت و خستگی عاطفی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. هم‌چنین سکوت‌تدافعی رابطه میان عدالت و خستگی عاطفی را میانجی‌گری کرده ولی هیچ تأثیری بر رابطه میان عدالت و عملکرد کارکنان نداشته است.

امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر معنادار و منفی سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان را اثبات کردند. هم‌چنین متغیرهای فرهنگ، سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی با هم توانسته اند ۷۸٪ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را توضیح دهند. سکوت و بی‌تفاوتی دارای تأثیری مستقیم و معکوس بر عملکرد کارکنان است.

گانودی و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که فرسودگی شغلی و استرس به‌طور مستقیم عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بخشی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که عملکرد شغلی کارکنان متوسط به بالا گزارش می‌شود و از عوامل تأثیرگذار بر این متغیر جنسیت و سطح تحصیلات بود.

نوربخش و وطنخواه (۱۳۸۴) در پژوهشی نشان دادند که بین عامل‌های فشارزای شغلی و عملکرد رابطه منفی و معناداری وجود دارد و کاهش این عوامل باعث افزایش عملکرد می‌شود. هم‌چنین میزان شناسایی و احترام روابط متقابل فرد و همکارانش و درک و حمایت همکاران با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد.

سیمس و اکتاش (۲۰۱۲)، وایت ساید و برکلی (۲۰۱۳) و آکوزوم (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین عدالت درک‌شده سازمانی و کاهش سکوت‌سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین، نراسفهان‌ی و آقابابایی پوردهکردی (۱۳۹۲) در پژوهشی گزارش کردند که بین هویت سازمانی با سکوت‌سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

قنبری و بهشتی‌راد (۱۳۹۴) در پژوهشی دریافته‌اند که اثر مستقیم سکوت‌سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است.

قنبری و همی (۱۳۹۵) نشان دادند که وضعیت عملکرد شغلی بالاتر از حد متوسط است و بین سرمایه اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و سرمایه اجتماعی قدرت پیش‌بینی عملکرد شغلی را دارد.

ملایی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی گزارش کردند که از طریق تقویت معنویت در محیط کار، اشتیاق شغلی و انگیزه‌درونی می‌توان عملکرد و وظیفه رادر سازمان‌ها افزایش داد.

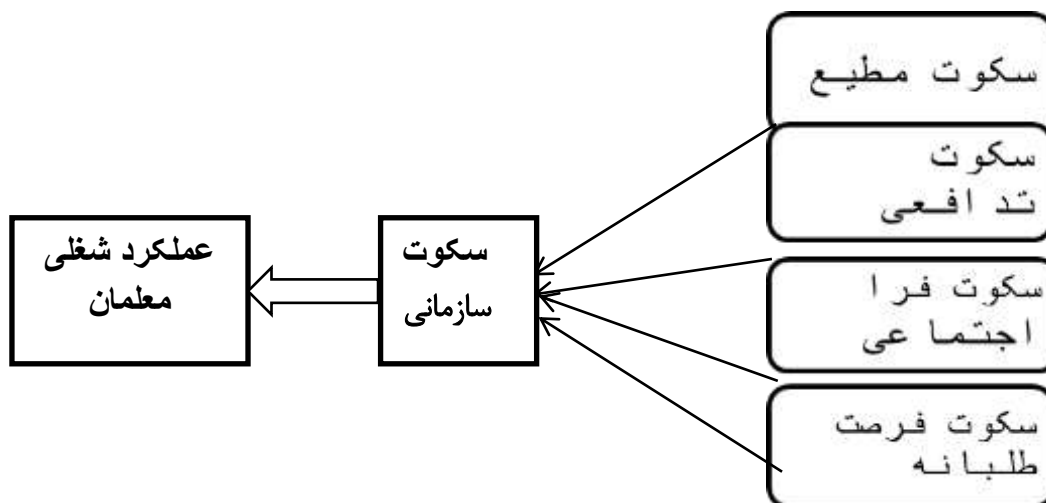
بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) نشان دادند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه رابطه منفی و معنادار وجود دارد. سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در

تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت. نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیشبینی سکوت سازمانی را داشتند. نتایج پژوهش یاسینی و همکاران (۱۳۹۵) حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی دارای تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد شغلی است. هم‌چنین فرهنگ سازمانی تأثیری مستقیم و معکوس بر سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دارد و در نهایت سکوت و بی‌تفاوتی دارای تأثیری مستقیم و معکوس بر عملکرد کارکنان است؛ به این معنا که با ارتقای سطح فرهنگ سازمان می‌توان عملکرد شغلی را افزایش داد و سکوت در سازمان و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان را کاهش داد. نوروزی و همکارانش (۱۳۹۴) در مطالعات خود نشان دادند که جو سازمانی به صورت مستقیم بر سرمایه اجتماعی و به صورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و سرمایه اجتماعی نیز تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد سازمانی گذاشته است.

الینگر^{۲۷} و همکارانش (۲۰۱۳) نقش سرمایه اجتماعی بر نگرش‌ها و هنجارهای کاری کارکنان خدماتی و نیز عملکرد شغلی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج نشان دادند که سرمایه‌گذاری سازمان بر سرمایه اجتماعی می‌تواند منجر به تعهد بیشتر کارکنان فعال در بخش خدمات و نیز بهبود عملکرد آن‌ها شود. کریس لیل (۲۰۰۳) در تحقیق خود نشان داد که معمان بر اثر فشار روانی دچار مشکلات و صدماتی می‌شوند که پیامد آن، کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمان، فشارهای روحی و روانی و اضطراب است. قنبری و بهشتی‌راد (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی مثبت و معنی‌دار است هم‌چنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

۴- مدل مفهومی پژوهش

در مجموع مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رابطه دومتغیر چندان روشن نیست و مستلزم بررسی‌های بیشتر می‌باشد. بنابراین مسیله اصلی این پژوهش شفاف کردن رابطه بین می‌باشد به منظور پیش‌بینی احتمال وجود رابطه میان دومتغیر با توجه به یافته‌ها و پیشینه پژوهش مدل مفهومی با هدف اندازه‌گیری ارتباط و تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان طراحی شد. در این پژوهش به دنبال آن هستیم در راستای پژوهش‌هایی که در گذشته در خصوص سکوت سازمانی و عملکرد شغلی صورت گرفته است، ضمن تأیید یافته‌های آن در شرایط و فضایی که بر سازمان‌های آموزشی حاکم است به شناسایی رابطه بین دو متغیر بپردازد؛ چرا که یک خلا پژوهشی در جامعه آماری مذکور احساس می‌شود. تا رابطه بین سکوت دبیران و عملکرد شغلی را مورد آزمون قرار دهیم؛ بنابراین با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر ترسیم می‌شود که راهنمای پژوهشگر در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات قرار گیرد (مدل شماره ۱) در این مدل فرض شده سکوت سازمانی (متغیر مستقل) با عملکرد شغلی (متغیر وابسته) ارتباط دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۵- سوالات پژوهش

وضعیت سکوت سازمانی دبیران و عملکرد شغلی دبیران در مدارس متوسطه چگونه است؟
آیا بین سکوت سازمانی و مولفه‌های آن با عملکرد شغلی دبیران رابطه وجود دارد؟
آیا سکوت سازمانی قابلیت تبیین عملکرد شغلی دبیران متوسطه شهرستان را دارد؟

۶- روش پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری کلیه دبیران دولتی اعم از مدارس دخترانه و پسرانه در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ که تعداد آن‌ها ۱۲۳۶ نفر دبیر بود. که در جدول (۲) به جزئیات بیشتری از آن اشاره شده است.

جدول (۲): پراکندگی جامعه و نمونه ی پژوهش به تفکیک جنسیت

جنس	چرام	گچساران	یاسوج	کل
مرد	۷۰	۵۴	۶۰	۱۸۴
	۶۲/۵ درصد	۴۸/۲	۵۳/۶	۵۴/۸
زن	۴۲	۵۸	۵۲	۱۵۲
	۳۷/۵ درصد	۵۱/۸	۴۶/۴	۴۵/۲
کل	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۳۳۶

برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده گردیده است.

۷- ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای پژوهشگر اقدام به تدوین ۲ پرسشنامه (محقق ساخته) به شرح زیر استفاده کرده است:
الف: پرسشنامه سکوت سازمانی: در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه سکوت سازمانی تلفیقی از پرسشنامه‌های استاندارد واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، برینزفیلد (۲۰۰۹)، ون دیک (۲۰۱۲) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۲۲ سؤال در قالب ۴ مؤلفه یا ابعاد سکوت سازمانی شامل سکوت تدافعی (۶ سؤال)، سکوت مطیع (۶ سؤال)، سکوت

نوع دوستانه (۶ سؤال)، سکوت فرصت طلبانه (۴ سؤال) که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای طیف لیکرت کاملاً موافقم (۱)، موافقم (۲) نظری ندارم (۳)، مخالفم (۴) و کاملاً مخالفم (۵) مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

ب: پرسشنامه عملکرد شغلی: برای اندازه‌گیری پرسشنامه عملکرد شغلی تلفیقی از پرسشنامه استاندارد ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۱)، بهرمن و پیرپولت^{۲۸} (۱۹۸۴) شامل ۳۶ سؤال است که با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت در قالب پنج گزینه خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱) عملکرد شغلی دبیران اندازه‌گیری شد. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه‌ها از روش همسانی درونی یا آلفای کرونباخ استفاده شده است. که نتایج آن در جدول (۳) آورده شده است.

جدول (۳) نتایج آزمون آلفای کرونباخ پرسشنامه سکوت سازمانی و عملکرد شغلی

عامل متغیر مستقل	ابعاد متغیر مستقل	آلفای کرونباخ (ضریب پایایی ابعاد)	ضریب پایایی متغیر
سکوت سازمانی	سکوت تدافعی	٪۹۰	٪۸۵
	سکوت مطیع	٪۸۹	
	سکوت نوع دوستانه	٪۸۷	
	سکوت فرصت طلبانه	٪۷۵	
عملکرد شغلی		٪۸۵	٪۷۸

۸- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداختیم که عبارتند از: بر اساس نتایج توصیفی پژوهش ۵۴/۸ درصد (۱۸۴ نفر) پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌های پژوهش را مردان و ۴۵/۲ درصد (۱۵۲ نفر) را زنان تشکیل داده‌اند. یافته‌های حاصل از تحویلات نمونه آماری بیانگر این است که بیشترین فراوانی برای افراد لیسانس با ۶۴/۹ درصد (۲۱۸ نفر) و کمترین تحصیلات به سطح کارشناسی ارشد با ۱۶/۱ درصد (۵۴ نفر) تعلق داشت. همچنین داده‌های حاصل از سابقه کاری افراد نشان می‌دهد که افراد با سابقه کاری ۲۰ تا ۳۰ سال دارای بیشترین سابقه خدمت با ۴۸/۸ درصد (۱۶۴ نفر) و کمترین افراد با سابقه کاری زیر ۱۰ سال با ۱۴/۹ درصد (۵۰ نفر) بود.

استنباط آماری داده‌ها

در این بخش از پژوهش، فرضیه‌های پژوهشی با استفاده از آزمون‌های آماری از جمله رگرسیون هم‌زمان، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون من - ویتنی، آزمون کروسکال والیس، آزمون تی تک نمونه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و با استناد به نتایج حاصل از اجرای آمار استنباطی به تحلیل داده‌ها و تبیین آن‌ها پرداخته شده است.

وضعیت سکوت سازمانی دبیران و عملکرد شغلی دبیران در مدارس متوسطه چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال از روش آماری آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): آزمون تی تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه با میانگین نظری

Test Value = ۳							ابعاد سکوت سازمانی
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاوت میانگین‌ها		تفاوت میانگین	میانگین محاسبه شده	سطح معناداری	درجه آزادی	تی محاسبه شده	
حد بالا	حد پایین						
۱۵/۷۵۳۸	۱۴/۶۷۴۷	۱۵/۲۱۴۲۹	۱۸/۲۱۴۳	۱۰۰۰	۳۳۵	۵۵/۴۶۷	سکوت تدافعی
۱۵/۸۰۴۳	۱۴/۷۲۵۴	۱۵/۲۶۴۸۸	۱۸/۲۶۴۹	۱۰۰۰	۳۳۵	۵۵/۶۶۲	سکوت مطیع
۱۵/۵۷۱۳	۱۴/۴۵۸۵	۱۵/۰۱۴۸۸	۱۸/۰۱۴۹	۱۰۰۰	۳۳۵	۵۳/۰۸۵	سکوت نوع دوستانه
۱۰/۱۳۹۱	۹/۳۹۰۶	۹/۷۶۴۸۸	۱۲/۷۶۴۹	۱۰۰۰	۳۳۵	۵۱/۳۲۵	سکوت فرصت طلبانه
۶۵/۸۷۵۱	۶۲/۶۴۲۸	۶۴/۲۵۸۹۳	۶۷/۲۵۸۹	۱۰۰۰	۳۳۵	۸۷/۲۱۱	سکوت سازمانی
۱۰۷/۳۹	۱۰۱/۶۰	۱۰۴/۴۹	۱۰۷/۴۹	۱۰۰۰	۳۳۵	۷۰/۹۸۵	عملکرد شغلی

توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری سوالات [۵ تا ۱۵] محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین فرضی پژوهش ۳ در نظر گرفته شده است. با توجه به نتایج جدول (۴) که سطح معناداری به دست آمده (۰/۰۰) برای کلیه ابعاد سکوت کوچکتر از ۰/۰۵ هست بنابراین میانگین استنباطی محاسبه شده ابعاد سکوت سازمانی دبیران، همواره از مقدار میانگین مفهومی (مفروض) بیشتر بوده و فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های نمونه و جامعه (نظری) رد می‌شود و تفاوت بین میانگین‌ها از لحاظ آماری معنادار است. از طرفی در فاصله اطمینان هر دو حد بالا و پایین میانگین‌ها، مقادیر مثبتی را نشان می‌دهند که بیانگر آن است که سکوت در بین دبیران نامطلوب و از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. بنابراین در مجموع میانگین کل سکوت سازمانی کمتر از حد انتظار و نامطلوب است. به این معنی که دبیران در حد بالاتر از متوسط در مقابل مسائل سکوت کرده که این امر حاکی از این است که؛ دبیران در مقابل جریان و امور سازمان خود را مسئول ندانسته و به علت بی‌توجهی و یا ترس، سکوت می‌کنند و نمی‌توانند ایده‌ها، عقاید و درخواست‌های خود را مطرح کرده و هراسی از عواقب آن نداشته باشند. میانگین استنباطی محاسبه شده عملکرد شغلی دبیران، همواره از مقدار میانگین مفهومی (مفروض) بیشتر بوده و فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های نمونه و جامعه (نظری) رد می‌شود و تفاوت بین میانگین‌ها از لحاظ آماری معنادار است. از طرفی در فاصله اطمینان، هر دو حد بالا و پایین میانگین‌ها مقادیر مثبتی را نشان می‌دهند که بیانگر آن است که مدارس از لحاظ عملکرد شغلی در حد مطلوب و از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

آیا بین سکوت سازمانی و مولفه‌های آن با عملکرد شغلی دبیران رابطه وجود دارد؟

رابطه بین ابعاد سکوت سازمانی با عملکرد شغلی با استفاده از همبستگی پیرسون سنجیده شده است که نتایج آن در آمده است:

جدول (۵): ضریب همبستگی بین عملکرد شغلی و ابعاد سکوت سازمانی

سکوت سازمانی (کل)	سکوت مطیع	سکوت تدافعی	سکوت نوع دوستانه	سکوت فرصت طلبانه	سکوت سازمانی (کل)
مقدار آماره پیرسون	-۰/۹۲۷	-۰/۹۲۲	-۰/۸۸۷	-۰/۲۰۰	-۰/۶۳۰
عملکرد شغلی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
حجم نمونه	۳۳۶	۳۳۶	۳۳۶	۳۳۶	۳۳۶

با توجه به نتایج مندرج در مقدار p-value در سطح خطای ۰/۰۱ معنی‌دار هست ($P \leq 0/001$)، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد می‌شود و فرضیه پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ابعاد سکوت سازمانی و عملکرد شغلی مورد تأیید

قرار می‌گیرد، هم‌چنین بعد سکوت مطیع بیشترین همبستگی ($-0/927$) و سکوت فرصت‌طلبانه کمترین همبستگی ($-0/200$) را با عملکرد شغلی دارد؛ و رابطه بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد شغلی معنی‌دار و معکوسی است. به این معنا که مقدار این مؤلفه‌ها در جامعه مورد بررسی هر چه بیشتر باشد، میزان عملکرد شغلی کاهش می‌یابد.

آیا سکوت سازمانی قابلیت تبیین عملکرد شغلی دبیران متوسطه شهرستان را دارد؟

به‌منظور درک بهتر رابطه سکوت سازمانی و عملکرد شغلی دبیران از رابطه رگرسیون چندگانه هم‌زمان استفاده شده است. در این رابطه، سکوت سازمانی دبیران به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد شغلی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده تا تعیین شود که تا چه میزان عملکرد شغلی معلول سکوت سازمانی دبیران است. نتایج در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶): نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره‌ی عملکرد شغلی از روی ابعاد سکوت سازمانی دبیران

مدل رگرسیون	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F مقدار	Sig	ضریب همبستگی	ضریب تعیین خالص
رگرسیون	۲۱۲۱۰۲/۱۸۳	۴	۵۳۰۲۵/۵۴۶	۵۵۱/۵۲۰	۰/۰۰۰	۰/۶۳	۰/۴۰
باقی‌مانده	۳۱۸۲۳/۸۱۴	۳۳۱	۹۶/۱۴۴				
کل	۲۴۳۹۲۵/۹۹۷	۳۳۵					

متغیر وابسته: عملکرد شغلی

با توجه به نتایج جدول (۶) مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $0/40$ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل سکوت سازمانی توانسته است ۴۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارکنان را تبیین کند؛ مابقی تغییرات تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل بوده است.

بر اساس نتایج جدول، مقدار F به دست آمده ($551/520$) که در سطح خطای $0/05$ معنی‌دار است، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار بوده و قادر است به خوبی میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهند. به عبارتی، مدل رگرسیون تحقیق مدل خوبی بوده و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر وابسته (عملکرد شغلی دبیران) را تبیین کنیم. همانطور که در جدول می‌بینیم، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برابر با $0/63$ درصد در سطح خطای $0/05$ معنادار است؛ بنابراین متغیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی دبیران موثر بوده یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر سکوت سازمانی، میزان $0/63$ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

برای تعیین اثر متغیرهای مستقل بر عملکرد شغلی و این‌که کدام‌یک از مؤلفه‌های سکوت سازمانی سهم بیشتری در پیش‌بینی عملکرد شغلی دارد از تحلیل رگرسیون خطی^{۲۹} چندمتغیره استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) آمده است.

جدول (۷): ضرایب پیش‌بین ابعاد سکوت سازمانی برای پیش‌بینی عملکرد شغلی

سطح معناداری	آماره‌ی	ضرایب استاندارد		ضریب غیراستاندارد		متغیرهای پیش‌بین
		Beta	خطای استاندارد	B	خطای استاندارد	
/۰۰۰	۷۶/۹۳۸		۲/۶۵۰	۲۰۳/۹۱۷		(ثابت)
/۰۱۰	-۲/۵۹۸	-۰/۵۳	/۱۰۹	-۲/۲۸۴		سکوت تدافعی
/۰۰۲	-۳/۰۶۶	-۰/۴۱۱	/۷۱۹	-۲/۲۰۴		سکوت مطیع
/۰۰۰	-۳/۸۳۱	-۰/۲۰۱	/۲۷۴	-۱/۰۴۸		سکوت نوع‌دوستانه
/۰۱۰	-۲/۵۹۷	-۰/۳۲۵	/۹۶۹	-۲/۵۱۵		سکوت فرصت‌طلبانه

متغیر وابسته : عملکرد شغلی

نتایج مندرج در جدول (۷) شماره نشان می‌دهد که؛ تأثیر تمامی متغیرها سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی با توجه به سطح معنی‌داری (کمتر از ۰/۰۰۱)، معنی‌دار است. و ضریب بتا (مقدار تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک) محاسبه شده بیان می‌کند که، به ازای هر واحد افزایش یا کاهش، متغیر سکوت سازمانی در بعد مطیع، عملکرد شغلی دبیران به میزان ۰/۴۱۱- افزایش یا کاهش می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت که سکوت مطیع با ضریب بتا (۰/۴۱۱-) بیش از سایر مؤلفه‌ها بیشترین اثر معکوس را بر متغیر عملکرد شغلی دارد. سکوت فرصت‌طلبانه با ضریب (۰/۳۲۵-) و سکوت نوع‌دوستانه با ضریب (۰/۲۰۱-) در رتبه‌های بعدی قرار دارند و نهایتاً سکوت تدافعی با ضریب (۰/۰۵۳-) کمترین اثر را بر متغیر عملکرد شغلی دارد.

۹- بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی دبیران در مدارس بوده است. در گام نخست ما به بررسی وضعیت سکوت سازمانی در مدارس پرداختیم و نتایج آزمون حاکی از این بود که در مجموع میانگین کل سکوت سازمانی کمتر از حد انتظار و نامطلوب است. میانگین استنباطی محاسبه شده عملکرد شغلی دبیران، همواره از مقدار میانگین مفهومی (مفروض) بیشتر بوده که بیانگر آن است که مدارس از لحاظ عملکرد شغلی در حد مطلوب و از وضعیت مناسبی برخوردار هستند (جدول ۴). نتایج پژوهش با پژوهش‌های بخشی و همکاران (۱۳۹۵)، رحمانی (۱۳۹۵)، مهدوی نیک (۱۳۹۱)، مرضیه دستی (۱۳۹۴) که سکوت دبیران بالاتر از مقدار متوسط و در سطح نامطلوب گزارش شده است، هماهنگ و هم‌سو می‌باشد. یافته‌های پژوهش نیز با پژوهش‌های بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳)، بخشی و همکاران (۱۳۹۴)، میر کمالی و کرمی (۱۳۹۵)، که نشان دادند وضعیت عملکرد شغلی در حد بالاتر از متوسط قرار دارد، همسو و هماهنگ است.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از رابطه منفی و معنادار (۰/۶۳) بود. بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی دبیران در سطح آلفای ۰/۰۵ همچنین تمامی مولفه‌های سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه منفی و معنادار داشتند (جدول ۵). مولفه سکوت سازمانی توانست به تنهایی (۰/۴۰) درصد از واریانس عملکرد شغلی دبیران مدارس متوسطه را به طور معناداری پیش‌بینی کند (جدول ۷). سکوت مطیع بیشترین اثر معکوس و سکوت تدافعی کمترین اثر را بر متغیر عملکرد شغلی دارد.

نتایج با گزارش‌های امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵)، وایتساید و بارکلی^{۳۰} (۲۰۱۳)، بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)، میر کمالی و کرمی (۱۳۹۵)، دین و همکاران (۲۰۰۹)، الینگر^{۳۱} و همکارانش (۲۰۱۳)، نوروزی و همکارانش (۱۳۹۴) هم‌سو می‌باشد. هم چنین با پژوهش قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۴) که نشان دادند اثر مستقیم سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است، هماهنگ است.

آنچه از این نتایج قابل استنباط است، این است که زیربنا و لازمه‌ی دستیابی به عملکرد مورد انتظار، قبل از هر چیز نشان دادن اعتماد و اطمینان به توانایی‌های کارکنان است؛ چرا که تنها زمانی می‌توان به بهبود عملکرد دبیران امیدوار بود که آنها رادر جریان تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات مهم سازمانی مشارکت دهند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین در صورتی که رفتارهایی مانند ایجاد اطمینان به دبیران، اطمینان کارکنان نسبت به صحبت‌های وی، توجه به منافع کارکنان و سازمان و حمایت از آنان، مشارکت کارکنان در تصمیمات اساسی سازمان، محول کردن انجام امور مهم به زیردستان، مشورت با زیردستان در زمینه راهبردهای سازمانی و یاری گرفتن از زیردستان در تنظیم اهداف عملکردی مورد توجه قرار گیرد، به دنبال آنها انتظار می‌رود در سازمان جو آرامش‌بخشی به وجود آید و در چنین فضایی می‌توان انتظار داشت که دبیران رفتارهایی مانند تلاش برای ارتقای شغلی، همکاری گروهی و تیمی، انجام وظایف شغلی، کسب مهارت‌های جدید برای ارتقاء کیفیت کاری خود، نگرش مثبت نسبت به کار و شرایط، احساس مسئولیت نسبت به همکاران و سازمان را از خود نشان دهند و برای سازمان افرادی مفیدی گردند.

30 -Whiteside & Barclay

31 -Ellinger

اگر قصد بر این است که عملکرد شغلی دبیران توسعه پیدا کند، ضروری است که مدیریت فضای سکوت و موانع ارتقا و چالش‌های موجود را در سازمان ریشه‌کن کند. در این صورت هیچ‌گونه تهدیدی برای کارکنان هنگام ابراز ایده‌ها وجود نخواهد داشت لذا تلاش برای راه‌های برون‌رفت از سکوت قابل ستایش است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

با سکوت کارکنان رکود و بی‌تحریکی در شبکه‌های فکری و اجتماعی رسوخ کرده و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. همچنین با ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمان می‌شود، که در نهایت سازمان را در بررسی و تصحیح خطاها ناتوان می‌سازد، بنابراین در چنین فضایی که معلمان به سکوت، کناره‌گیری، ترس از شرکت در بحث، یا بی‌میلی در زمینه کمک به بحث و تحقیق در کلاس روی می‌آورند، «سکوت کرکننده‌ای»^{۳۲} در میان دبیران و مدیرانی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند در بحث‌های راجع به مدرسه شرکت کنند، به وجود می‌آید که می‌تواند نامطلوب یا زیان‌بخش به پویایی حیات مدرسه و عدم دستیابی به اهداف مدرسه، محروم ماندن از تجربیات و معلومات دیگران، عدم بهره‌گیری از تنوع اندیشه‌ها و در نهایت کاهش عملکرد مدرسه باشد.

در حالی که محیط مدرسه باید محیط، آزادی بیان و اندیشه و تشریک ایده‌ها باشد نه خاموشی و سکوت مخرب؛ زیرا ماهیت کار معلم بر بیان و روشنگری مبتنی است و دبیران در محیطی کار می‌کنند که می‌توانند با پژوهش‌های علمی خود در کسب تجربه و تسهیم آزادانه دانش مشارکت کنند و به بحث و تبادل نظر بپردازند. با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت دبیران و تلاش به منظور رفع آنها، ایجاد فضای تفاهم و ارتباط مؤثر، استفاده از سبک‌های مشارکت جویانه، ایجاد و تقویت مجاری ارتباطی مناسب، پیگیری ایده‌ها و اظهارنظرهای مؤثر معلمان، تشویق و تقویت یادگیری جمعی از طریق به ارتباط گذاشتن تجارب، مهارت‌ها، شکست‌ها و اشتباهات و انجام کار به صورت گروهی، انتخاب و به کارگیری شایسته مدیران و معلمان در جایگاه‌های خود و تلقی این ادراک که نظرات و ایده‌های آنها برای پیشبرد امر تعلیم و تربیت مهم و فرادستان به نیازهای آنها نیز در کنار تحقق اهداف و مقاصد آموزشی توجه دارند، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را تسهیل نموده و قدرت روحیه کار تیمی را افزایش داده و بالطبع مدارس می‌توانند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه دبیران و انجام وظایف مدارس به صورت تیمی مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

هر چند حرکت از جوی سکوت آفرین به سوی جوی که ارتباطات باز و آزاد در آن مورد حمایت قرار بگیرد مشکل است ولی غیر ممکن نیست. یکی از شیوه‌هایی که می‌تواند چنین تغییری را در سازمان ایجاد کند تغییر فرهنگ سازمانی در راستای سازمان‌های یادگیرنده و تدوین آیین‌نامه‌هایی در جهت حمایت از نظرات کارکنان و تشویق آنها به ارائه نظر در چارچوب استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای پیشنهادات خلاق و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری به کمرنگ شدن جو پدیده سکوت در سازمان کمک کنند. در راستای اثرگذاری سکوت سازمانی بر عملکرد می‌توان شاهد بود که پذیرش مسؤلیت رفتار یا عملکرد، تعهد و پایبندی نسبت به تصمیمات و برنامه و اعتماد میان کارکنان کاهش یابد، همچنین می‌تواند در راستای ترجیح نیازهای فردی نسبت به نیازهای تیمی مؤثر واقع افتد.

بنابراین افزایش عملکرد شغلی نیازمند و کاهش عوامل بوجود آورنده سکوت سازمانی می‌شود تا بهره‌وری سازمانی افزایش یابد و افراد بتوانند با انگیزه و تعهد سازمانی و رضایت خاطر مشغول به کار شوند و استفاده کننده این خدمات سازمانی یعنی دانش‌آموزان از کیفیت تحصیلی بالاتری که هدف نهایی سازمان و مدیریت آموزش و پرورش است برخوردار شوند و بدین وسیله سطح عملکرد شغلی دبیران در مدرسه‌ها ارتقاء یابد.

بر مبنای یافته‌های این پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود تا اقدامات زیر برای کاهش سطح سکوت سازمانی به منظور افزایش عملکرد صورت گیرد:

پیاده‌سازی نظام پاداش دهی مناسب برای انتقاد و پیشنهادهای سازنده و خلاق کارکنان؛
تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرهای کارکنان و تشویق آنان به ارائه نظرها؛

بازنگری قوانین و مقررات برای حذف مقررات خشک و غیر ضروری که مانع از بروز استعداد کارکنان می شود؛ تعیین دقیق شاخص های ارزیابی و تدوین نظام کارراهه شغلی کارکنان بر اساس شایسته سالاری؛

گسترش شبکه های رسمی و غیررسمی ارتباطی برای تحقق اهداف سازمانی برای دسترسی بهتر و بیشتر کارکنان و مدیران؛ انتخاب و به کارگیری شایسته مدیران و معلمان در جایگاه های خود، زیرا فردی که تخصص ندارد، خیلی از اظهارنظرها و ایده ها را متوجه نمی شود؛ در این صورت احتمال رد و نادیده گرفتن آن ها بیشتر می شود.

منابع و مأخذ

- امیری، نرگس (۱۳۹۳). در پژوهش‌رابطه تاب آوری و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شهرداری شیراز. فصلنامه مدیریت شهری نوین، سال دوم، شماره هفتم، زمستان ۹۳، ص ۱-۳۱.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ کهیاری حقیقت، امین؛ محمدی حسینی، سید احمد (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه ای سکوت و بی تفاوتی کارکنان در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پیش‌بینی، سال یازدهم، شماره ۴۰، تابستان ۱۳۹۵، صفحه ۱۰۹ تا ۱۳۰.
- بخشی، احسان؛ کلانتری، رضا؛ سلیمی، نوشین (۱۳۹۶). بررسی عملکرد شغلی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان اسلام آباد غرب. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۱۹، اردیبهشت ۱۳۹۶. ص ۱-۹.
- حمزه پور، عبدالسلام؛ آفانی، کمال؛ مولوی، مهران (۱۳۹۴). بررسی رابطه‌ی بین دوره‌های آموزشی با عملکرد شغلی کارکنان امور مالیاتی جنوب استان آذربایجان غربی. فصلنامه اقتصاد و مالیات، دوره ۱، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۴، شماره پیاپی ۱، ص ۱۲۵-۱۳۶.
- دوستار، محمد. اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، بیست و سوم، شماره ۷۲، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- رابینز، اس بی (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمان. پارسیان، ع.واعرابی، س.م. (تهران). دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۹۹۷.
- رحمانی، علی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت سازمانی دبیران متوسطه استان کهگیلویه و بویراحمد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- سلیمی، جمال؛ عبدی، آرش (۱۳۹۴). مطالعه رابطه راهبردهای تغییر سازمانی و عملکرد شغلی معلمان. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. دوره دوم، شماره ۵، پاییز ۹۴، ص ۹۹-۱۲۱.
- سلیمی، قربان علی؛ ماه آور، افسانه؛ جعفری، سید ابراهیم (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض و عملکرد مدیران مقطع متوسطه ی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، شماره ۲۴، ص ۲۷-۴۲.
- علی بابائیان، یوسف سامانی، ذبیح اله کرمی (۱۳۹۳). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی کارکنان رسته‌های مأموریتی ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی-ترویجی، سال نهم، شماره ۳۷، پاییز ۱۳۹۳، ص ۹-۲۸.
- علیرضایی، نفیسه وهمکاران (۱۳۹۲). رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲، ص ۸۲-۹۳.
- غیائی و همکاران (۱۳۹۴)، رابطه بین استرس شغلی و عملکرد شغلی دبیران. تحقیقات جدید در علوم انسانی، سال اول، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۴، ص ۱۶۳-۱۷۷.
- فرجیان، فاطمه (۱۳۹۲). رابطه اعتماد ادراک شده کارکنان به مدیران در بهبود عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۴، صص ۷۱-۸۱.
- قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن. جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و هفتم، شماره پیاپی ۶۴، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۵، ص ۴۷-۶۰.

- قنبری و همتی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا. فصلنامه آموزش عالی، سال نهم، شماره سی و پنجم، صفحات ۱۱۵-۱۳۳.
- کرد فیروزجایی و همکاران (۱۳۹۵). جلوه های سکوت معلم در مدرسه: یک پژوهش کیفی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه دوره چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۹۵. ص ۸۵-۶۹.
- محمد عطایی، نسرين قربانی نیا (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهرالکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۷، ص ۵۵-۶۲.
- مسعودی مراقی، مجید؛ استوار، رحیم (۱۳۹۳). بررسی رابطه ابهام و تعارض نقش با عملکرد شغلی کارکنان مناطق نفت خیز جنوب، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۱۶، مهرماه ۹۳، ص ۸-۱۶.
- مشبکی اصغر (۱۳۷۶). نگاهی تازه به مفهوم وجدان کاری در ارتقای سطح بهره وری سازمان. مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۲، ص ۱۳۱-۱۴۳.
- ملایی، مریم؛ مهداد، علی؛ گل پرور، محسن (۱۳۹۳). رابطه معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی با عملکرد وظیفه، دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، س ۱۵، ش ۲.
- مورهد، جی؛ گریفین، آر (۲۰۱۰). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ ششم.
- مهدوی نیک، مرتضی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری و عدالت سازمانی با سکوت سازمانی پایان نامه ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- میرکمالی، سید محمد؛ کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۴، ص ۱۱-۲۲.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات (۱۳۹۳). رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با مسیولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری همدان. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۸، ص ۹۷-۱۰۸.
- نعمتی و همکاران (۱۳۹۵). نقش سرمایه اجتماعی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد شغلی. فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال پنجم، شماره اول پیاپی ۱۷، صفحات ۱۱۵-۱۳۲.
- یاسینی، علی، عبدالحسین عباسان و طاهره یاسینی (۱۳۹۲). فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، پیاپی ۱۳، صص ۳۳-۵۰.

Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Education Institutions", International J. Soc. Sci. and Education, 5(1):96-107.

Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Education Institutions", International J. Soc. Sci. and Education, 5(1):96-107.

Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness. European Journal of Marketing, 36, 1367-1388.

Borman WC, Motowidlo S (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey- Bass. 1993:71.

Borman WC, Motowidlo SJ (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human performance. 1997;10(2):99-109.

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Campbell JP. An overview of the army selection and classification project (Project A). *Personnel Psychology*. 1990;43(2):231- 9.
- Cheng, J. W. Chang, S. C. Kuo, J. H. Cheung, Y. H., (2014), Ethical leadership, work engagement, and voice behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Chien-Ming, C. (2009). Individual traits interpersonal network department culture and job performance? A case study. Ph.D dissertation, Asia University, Taiwan.
- Deniz, N. Noyanb, A. and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *International Strategic Management Conference*, 99: 691-700.
- Dimitris, Bouradas. Vakola, Maria. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management*. Athens. University of Economics and Business.
- Gandi JC, Wai PS, Karick H, Dagona ZK (2011). The role of stress and level of burnout in job performance among nurses. *Mental health in family medicine*. 2011;8(3):181.
- Goolsby, J.R. Lagace, R.R. & Boorum, M.L. (1992). Psychological addictiveness and sales performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), 51-66.
- Irfan, S.M. Hussain, T. & Yousaf. I. (2009). Organizational culture: impact on female employees' jobperformance. *Journal of Quality and Technology Management*, 5(11), pp 1-16.
- Kuncel NR, Rose M, Ejiogu K, Yang Z (2014). Cognitive ability and socio-economic status relations with job performance. *Intelligence*. 2014;46:203-8.
- Maccoby Michel (1999). Re-Thinking Empowerment". *Research Technology Management*, vol.42, Issue, p.10.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2003) "Guest Editors Introduction: Speaking up, Re- Maining Silent. The dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40(1): 1353-1358.
- Motowidlo SJ. Job performance. *Handbook of psychology*. 2003. 3. Byars L, Rue L. Human resource management (6") Irwin McGraw-Hill. New York. 2000.
- Nadiri, H.Tanova, C.(2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, pp 33-41.
- Nikolaou, I. Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), pp 723-741.
- Ohme, M. & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161-170.
- Saygan, F.N.(2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion.*International Journal of Social Sciences and Humanty Studies*, Vol 3, No 2, pp.219-227.
- Shahinpoor, Nasrin & Matt, Bernard. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*. 74. pp 37.48.
- Şimşek, E. and Aktaş, H. (2012). he interactions of organizational silence with personality and life satisfaction: A research on public sector, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), pp 121-136.

- Suliman, M.A.T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development* 26, pp 294-311.
- Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.
- Whiteside, D. B. Barclay, L. J. (2013), Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes, *Journal of business ethics*, 116 (2), 251-266.
- Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes, *J Bus Ethics*, 116, pp 251-266.
- Yeh H, Hong D. The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 2012;8(2):50.
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011) "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.