

# The Impact of Organizational Silence on Organizational Performance (Case Study: Nurses of Mazandaran Bo-Ali-Sina hospital)

Habibeh Najafi <sup>1,\*</sup>, Ali Khaleghkhah <sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Educational Management, Faculty of Educational and Psychology Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Philosophy of Education, Faculty of Educational and Psychology Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

\* **Corresponding author:** Habibeh Najafi, PhD Student, Department of Educational Management, Faculty of Educational and Psychology Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: h\_najafi@uma.ac.ir

**Received:** 27 Feb 2017

**Accepted:** 06 Sep 2017

## Abstract

**Introduction:** In attention to global competition, performance evaluation for the survival of any organization is required; the main reason to assess and measure organizational performance is to increase the effectiveness and business processes. The aim of this study was to investigate the impact of organizational silence on organizational performance.

**Methods:** The research method was correlational, based on regression. The population consisted of 250 nurses (of Mazandaran Bo-Ali-Sina hospital) in 2015. The sample size was estimated 84 using Cochran's formula, who were selected by random sampling. The measuring tool in this study was two standard questionnaires -Organizational Performance (Echio; 2003) and Organizational Silence (Vandyne and et al.; 2003)-, the reliability and validity of which were approved. The analyses were conducted by SPSS version 18 software.

**Results:** Organizational silence was able to explain about 20% of the organizational performance. Obedient silence ( $r = -0.23$ ;  $P < 0.05$ ) and defensive silence ( $r = -0.15$ ;  $P < 0.05$ ) had negative correlations with organizational performance, and altruistic silence had a positive correlation with organizational performance ( $r = 0.19$ ;  $P < 0.05$ ) with a significance level of 95%.

**Conclusions:** In attention to the high level of defensive silence among nurses; it is recommended for hospital managers to operate strategies for overcoming fear, break organizational silence and create organizational sound toward increasing the performance level of their organizations in today's competitive world.

**Keywords:** Organizational Performance; Obedient Silence; Altruistic Silence; Defensive Silence

# تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران)

حبیبه نجفی<sup>۱\*</sup>، علی خالق خواه<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه فلسفه تعلیم و تربیت، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
 \* نویسنده مسئول: حبیبه نجفی، دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ایمیل: h\_najafi@uma.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۱۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۰۹

## چکیده

**مقدمه:** 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 کار:** 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 ۱۸ SPSS انجام خواهد شد.

**یافته ها:** سکوت سازمانی قادر هست حدود ۲۰٪ از عملکرد سازمانی را تبیین نماید. سکوت تدافعی ( $r = 0.23, P < 0.05$ ) و مطیع ( $r = 0.15, P < 0.05$ ) با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد و سکوت نوع دوستانه با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد ( $r = 0.19, P < 0.05$ ) که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشند.

**نتیجه گیری:** 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.

**واژگان کلیدی:** عملکرد شغلی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی

تمامی حقوق نشر برای انجمن علمی پرستاری ایران محفوظ است.

## مقدمه

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 فزاینده ای 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 می گردد (۱). در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرش های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت های یک فرد است (۲). 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 می نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد.

عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می دهند. به عبارتی می توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست (۳). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار است و اینکه به مدیران اجازه می دهد توجه خود را بر بخش هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند (۴). 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، سیستم های کنترل و نظارت تأثیر می پذیرد (۵). الگوهای گوناگونی در خصوص بررسی ابعاد عملکرد در سازمان معرفی شده است که یکی از معروف ترین آن ها الگوی

اچیو (Achieve) (جدول ۱) می‌باشد. این الگو هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر می‌داند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن راهکارهای تغییر به منظور حل این مشکلات طرحریزی گردیده است (۴).

بیمارستان‌ها، یکی از نهادهای مهم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به شمار می‌آیند و برای حفظ، بازگشت و ارتقاء سلامت جسمانی و روانی بیماران، نقش مهمی ایفا می‌کنند. عدم بهره‌وری صحیح از عقاید و نظرات منابع بیمارستانی بخصوص نیروی انسانی دلسوز مانند پرستاران باعث محدودیت در ارائه و کیفیت خدمات سلامت خواهد شد. فقدان خدمات کارا و مؤثر در جهت ارتقاء سلامت نه تنها باعث کاهش کیفیت زندگی می‌شود بلکه از ارتقاء بهره‌وری در بخشهای دیگر اقتصادی نیز جلوگیری می‌کند (۶). متغیرهای زیادی می‌توانند عملکرد سازمانی منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهند یکی از متغیرهای مهم که نظر محققان را در تحقیقات به خود جلب می‌کند متغیر سکوت سازمانی می‌باشد. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمانها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌شود (۷). به عقیده صاحب‌نظران، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. 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 تصمیم‌گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می‌نگرد، نمی‌تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد (۸). 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 صاحب‌نظران جو سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگیها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، 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 تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود (۹). اگر کارمندی

سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند (۱۰). در مدلی که دائن، انگ و بوترو (۲۰۱۲)، در مورد طبقه‌بندی سکوت، آوا و رفتار کارمندان نسبت به سکوت و یا آوا ارائه داده‌اند، سه طبقه را در نظر گرفته‌اند. طبق مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان می‌دهند: ۱- آنها یا در وضعیت انفعال (کناره‌گیرانه) هستند که در آن تصور می‌کنند بیان نظریاتشان سودمند نیست و شرایط موجود را می‌پذیرند. ۲- یا در وضعیت محافظه کارانه (خود محافظتی) که در آن، از بیان نظرات می‌ترسند؛ و ۳- در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می‌کنند (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 خطرایجاد می‌شود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می‌شود (سکوت نوع دوستانه) (۱۱). سازمان بیمارستان به لحاظ تعداد بخشنامه‌ها از دسته سازمان‌هایی محسوب می‌شود که رسمیت زیادی دارد و این موضوع موانعی را بر سر راه ارتباطات سازمانی اثربخش ایجاد می‌کند. با توجه به اهمیت توجه به عملکرد سازمانی در دنیای متغیر امروزی و تأثیر سکوت سازمانی بنابراین انجام تحقیقی در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا مدل مفهومی (تصویر ۱)، سؤال‌ها و فرضیه‌های زیر از سوی محقق ارائه شده است که برازش و تأیید آنها با نتایج داده‌های خروجی نرم افزار مورد آزمون قرار خواهد گرفت.

سکوت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه دارد.

سکوت مطیع با عملکرد شغلی رابطه منفی دارد.

سکوت نوع دوستانه با عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد.

سکوت تدافعی با عملکرد شغلی رابطه منفی دارد.

وضعیت ابعاد سکوت سازمانی در این تحقیق چگونه است؟

وضعیت ابعاد عملکرد شغلی در این تحقیق چگونه است؟

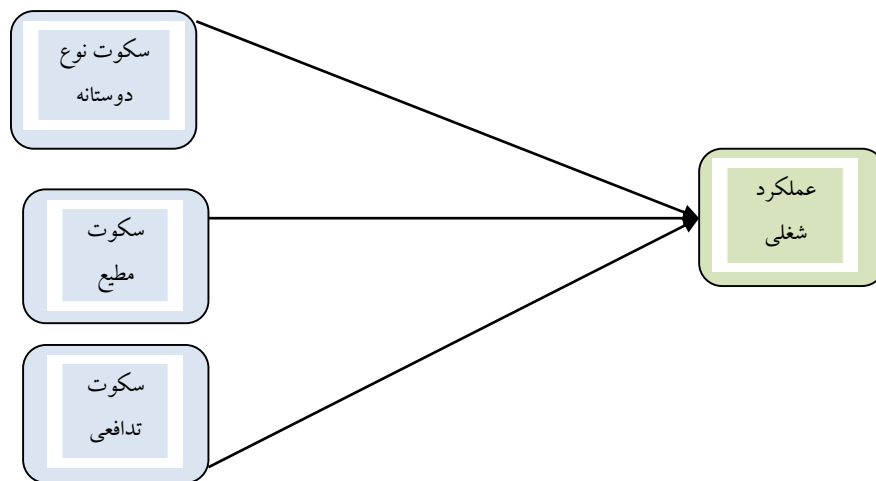
مؤلفه‌های سکوت سازمانی به چه میزان قادر هستند، عملکرد شغلی را تبیین و پیش‌بینی نمایند

جدول ۱: ابعاد عملکرد سازمانی اچیو (۲۰۰۳)

| تعریف                                               | ابعاد             |
|-----------------------------------------------------|-------------------|
|                                                     | عملکرد سازمانی    |
| دانش و مهارت افراد در انجام توفیق آمیز یک وظیفه.    | توانایی           |
| درک و پذیرش نحوه کار و چگونگی انجام آن.             | وضوح نقش          |
| کمک به افراد برای تکمیل اثربخشی کار.                | حمایت سازمانی     |
| انگیزه پیروان برای انجام کار.                       | انگیزه            |
| عوامل خارجی غیر از موارد مذکور که بر عملکرد مؤثرند. | سازش محیطی        |
| فرآیند تأثیر گذاری بر تصمیم‌های مدیریتی.            | اعتبار            |
| بازخورد روزانه عملکرد.                              | ارزیابی و بازخورد |

جدول ۲: شاخص‌های نیکویی برازش پرسشنامه سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی

| شاخص‌های برازش | df | Chi square | RMSEA | NFI        | GFI   | AGFI           |
|----------------|----|------------|-------|------------|-------|----------------|
| درجه آزادی     | ۱۶ | ۳۱۲/۸۵     | ۰/۰۴۹ | بونت       | برازش | شاخص تعدیل شده |
| سکوت سازمانی   |    |            |       | خطای تقریب | برازش | برازش          |
|                |    |            |       | ۰/۰۴۹      | ۰/۹۳  | ۰/۹۱           |
| عملکرد سازمانی |    |            |       | خطای تقریب | برازش | برازش          |
|                |    |            |       | ۰/۰۳۵      | ۰/۹۲  | ۰/۹۱           |



تصویر ۱: مدل مفهومی تحقیق

(رگرسیون) می‌باشد. جامعه آماری شامل پرستاران بیمارستان بوعلی سینای مازندران به تعداد ۲۵۰ نفر در سال ۱۳۹۴ 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 پژوهش حاضر شامل دو نوع پرسشنامه استاندارد می‌باشد: الف) پرسشنامه عملکرد شغلی مبتنی بر مدل اچپو هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳)، دارای ۴۲ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که پایایی آن، توسط عباس پور و باروتیان (۱۳۸۹) به مقدار ۰/۹۳ محاسبه شد که هفت مؤلفه: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط عملکرد را می‌سند (۱۶). همچنین ضریب آلفای کرونباخ آن، توسط عزیزی نژاد و همکاران (۱۳۹۳) به میزان ۰/۸۶ برآورد شد (۱۷). ب) پرسشنامه سکوت سازمانی که توسط ونداین و همکاران (۲۰۰۳) ساخته شده است و پایایی آن را شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) با آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار دادند و ۰/۷۳ گزارش کردند. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت می‌باشد و سه مؤلفه سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه را می‌سند (۱۸). پیش از قرار دادن پرسش نامه‌ها در اختیار نمونه منتخب باید از روایی ابزار اطمینان حاصل کرد که با استفاده از مبانی نظری و کسب نظر مثبت متخصصان، اساتید و صاحب‌نظران انجام شد. با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، عوامل متغیر عملکرد سازمانی و سکوت سازمانی توسط سازندگان پرسش نامه بررسی شده‌اند که مقدار (KMO: Kaiser Meyer Olkin) به ترتیب آنها برابر با ۰/۸۷، ۰/۸۳ حاصل شده است که این مقادیر نشانگر کفایت نمونه گیری برای متغیرهای مذکور است و تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ می‌باشند. شاخص‌های نیکویی برازش برای تأیید پرسشنامه و همسو بودن سؤالات با سازه نظری توسط سازندگان آن در جدول ۲ آورده شده است که نشانگر تأیید پرسش نامه‌های تحقیق می‌باشد (۱۹، ۲۰). تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS18 و به روش همبستگی، t تک نمونه‌ای و رگرسیون انجام شده است.

واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) در تحقیقات خود نشان دادند که سکوت سازمانی و بی میلی در به اشتراک گذاری اطلاعات بر روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و باعث کاهش عملکرد می‌شود (۱۲). برینسفیلد و همکارانش (۲۰۰۹) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است عملکرد اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (۱۳). زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) 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 می‌شود. صیادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی که در ادارات ورزش جوانان در کرمانشاه انجام دادند به نتیجه زیر دست یافتند که سکوت سازمانی ( $t = -0.19, P < 0.05$ )، و عملکرد سازمانی ارتباط منفی معناداری دارند و نتایج رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که سکوت سازمانی ۲۷ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش بینی می‌نماید (۱۴). بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳)، در رابطه دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان تحقیقی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران انجام دادند (۱۵). نتایج یافته‌ها نشان داد که بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه منفی 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.

## روش کار

پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر پیش بینی

جدول ۳: بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

| متغیر          | میانگین | انحراف استاندارد | آماره $K-S_z$ | سطح معناداری |
|----------------|---------|------------------|---------------|--------------|
| سکوت سازمانی   | ۳/۰۷    | ۰/۷۸             | ۰/۹۸          | ۰/۲۸         |
| عملکرد سازمانی | ۳/۰۱    | ۰/۷۱             | ۰/۷۹          | ۰/۵۶         |

جدول ۴: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

| سازه             | سکوت تدافعی | سکوت نوع دوستانه | سکوت مطیع | عملکرد سازمانی |
|------------------|-------------|------------------|-----------|----------------|
| سکوت تدافعی      | ۱           |                  |           |                |
| سکوت نوع دوستانه | ۰/۲۱ *      | ۱                |           |                |
| سکوت مطیع        | ۰/۱۸ *      | ۰/۱۳ *           | ۱         |                |
| عملکرد سازمانی   | ۰/۲۳ *      | ۰/۱۹ *           | ۰/۱۵ *    | ۱              |

\*  $P < ۰/۰۵$

جدول ۵: بعد غالب عملکرد سازمانی (آزمون t تک نمونه‌ای)

| متغیر                | میانگین | انحراف معیار | درجه آزادی | t     | سطح معناداری |
|----------------------|---------|--------------|------------|-------|--------------|
| عملکرد سازمانی       | ۱۱۱/۰۷  | ۱۱/۵۵        | ۸۳         | ۵/۷۲  | ۰/۰۰۰        |
| وضوح نقش             | ۱۵/۳۴   | ۴/۳۴         | ۸۳         | ۴۲/۷۱ | ۰/۰۰۰        |
| حمایت سازمانی        | ۱۵/۰۷   | ۴/۵۳         | ۸۳         | ۳۲/۵۶ | ۰/۰۰۰        |
| انگیزه کارکنان       | ۱۵/۳۱   | ۳/۴۹         | ۸۳         | ۴۸/۹۲ | ۰/۰۰۰        |
| مشارکت در تصمیم گیری | ۱۵/۳۵   | ۳/۱۱         | ۸۳         | ۳۰/۵۱ | ۰/۰۰۰        |
| ارزیابی کارکنان      | ۱۸/۳۴   | ۳/۲۵         | ۸۳         | ۳۱/۴۲ | ۰/۰۰۰        |
| توانایی کارکنان      | ۱۶/۴۵   | ۲/۹۸         | ۸۳         | ۳۰/۳۹ | ۰/۰۰۰        |
| محیط سازمانی         | ۱۵/۲۱   | ۴/۵۹         | ۸۳         | ۴۵/۵۵ | ۰/۰۰۰        |

میانگین مفهومی طیف، نمره (۱۴) بوده است.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف تک نمونه‌ای در [جدول ۳](#) نشان داد که در تمامی متغیرها سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است که مقدار P برای متغیر سکوت سازمانی برابر ۰/۲۸ ( $P = ۰/۲۸$ ) و برای متغیر عملکرد شغلی برابر ۰/۵۶ ( $P = ۰/۵۶$ ) می‌باشد که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود، بنابراین داده‌ها توزیع نرمال دارند. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق با توجه به [جدول ۴](#) نشان داد که بین سکوت تدافعی و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد ( $r = -۰/۲۳$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد. بین سکوت مطیع و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد ( $r = -۰/۱۵$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد و بین سکوت نوع دوستانه و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد ( $r = ۰/۱۹$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های عملکرد سازمانی طبق داده‌های [جدول ۵](#)، نشان داد که مقدار میانگین عملکرد سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > ۱۴$ )، بنابراین می‌توان گفت میزان عملکرد سازمانی در حد متوسط و خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه ارزیابی کارکنان با مقدار ۱۸/۳۴ و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه حمایت سازمانی با مقدار ۱۵/۰۷ می‌باشد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های سکوت سازمانی طبق داده‌های [جدول ۶](#)، نشان داد که مقدار میانگین سکوت سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > ۴$ )، بنابراین می‌توان گفت میزان سکوت سازمانی در حد متوسط و بالا است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه سکوت تدافعی با مقدار ۳۱/۴۲ و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه سکوت مطیع با مقدار ۷/۲۴ می‌باشد. نتایج آزمون رگرسیون همزمان طبق داده‌های [جدول ۷](#)، نشان داد که سکوت سازمانی قادر است حدود ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین و پیش‌بینی نماید ( $R^2 = ۰/۲۰۲$ ,  $Adj = ۰/۱۵۴$ )، که بالاترین آن مربوط به سکوت تدافعی با بتای ۰/۲۶ ( $\beta = -۰/۲۶$ ) می‌باشد.

یافته‌های حاصل از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف تک نمونه‌ای در [جدول ۳](#) نشان داد که در تمامی متغیرها سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است که مقدار P برای متغیر سکوت سازمانی برابر ۰/۲۸ ( $P = ۰/۲۸$ ) و برای متغیر عملکرد شغلی برابر ۰/۵۶ ( $P = ۰/۵۶$ ) می‌باشد که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود، بنابراین داده‌ها توزیع نرمال دارند. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق با توجه به [جدول ۴](#) نشان داد که بین سکوت تدافعی و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد ( $r = -۰/۲۳$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد. بین سکوت مطیع و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد ( $r = -۰/۱۵$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد و بین سکوت نوع دوستانه و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد ( $r = ۰/۱۹$ ,  $P < ۰/۰۵$ ) که با سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های عملکرد سازمانی طبق داده‌های [جدول ۵](#)، نشان داد که مقدار میانگین عملکرد سازمانی تا

جدول ۶: بعد غالب سکوت سازمانی (آزمون t تک نمونه‌ای)

| متغیر            | میانگین | انحراف معیار | درجه آزادی | t     | سطح معناداری |
|------------------|---------|--------------|------------|-------|--------------|
| سکوت سازمانی     | ۲۲/۷۱   | ۱۰/۶۵        | ۸۳         | ۶/۷۱  | ۰/۰۰۰        |
| سکوت مطیع        | ۷/۲۴    | ۳/۳۷         | ۸۳         | ۳۳/۷۲ | ۰/۰۰۰        |
| سکوت تدافعی      | ۸/۱۷    | ۴/۵۰         | ۸۳         | ۳۰/۵۰ | ۰/۰۰۰        |
| سکوت نوع دوستانه | ۷/۳۰    | ۳/۱۹         | ۸۳         | ۴۷/۹۱ | ۰/۰۰۰        |

میانگین مفهومی طیف، نمره (۴) بوده است.

جدول ۷: پیش بینی سهم ابعاد سکوت سازمانی در تعیین عملکرد سازمانی

| مدل              | مجموع مجزورات     | درجه آزادی     | میانگین مجزورات | F     | معناداری |
|------------------|-------------------|----------------|-----------------|-------|----------|
| رگرسیون          | ۶۱۶۴۳/۱۸          | ۵              | ۱۲۱۳۴/۷۱        | ۸/۱۶  | ۰/۰۰۱    |
| باقیمانده        | ۱۰۱۳۴۹/۸۷         | ۸۳             | ۱۳۲۱/۲۰         |       |          |
| کل               | ۴۰۳۸۱۳/۱۱         | ۸۲             |                 |       |          |
| مدل              | ضریب غیراستاندارد | خطای استاندارد | ضریب استاندارد  | t     | معناداری |
| ثابت             | ۱۱۸/۱۵            | ۴۶/۱۳          | ۰/۴۸            | ۵     | ۰/۰۰۰    |
| سکوت تدافعی      | -۴/۱۶             | ۰/۸۱           | -۰/۸۶           | -۳/۵۶ | ۰/۰۰۲    |
| سکوت نوع دوستانه | ۳/۵۳              | ۰/۸۵           | ۰/۲۲            | ۲/۲۵  | ۰/۰۰۳    |
| سکوت مطیع        | -۱/۱۳             | ۲/۳۷           | ۰/۰۰۳           | -۱/۰۳ | ۰/۰۰۰    |

$R^2 = ۰/۲۰۲$ ,  $Adj = ۰/۱۵۴$ ,  $t = ۰/۴۵۰$  ضریب همبستگی چندگانه (متغیر وابسته عملکرد سازمانی)

۱۱۸/۱۵ + (سکوت مطیع) ۱/۱۳ - (سکوت نوع دوستانه) ۳/۵۳ + (سکوت تدافعی) ۴/۱۶ = معادله پیش بینی

## بحث

نتایج یافته‌ها نشان داد که بین سکوت تدافعی ( $P < ۰/۰۵$ )،  $t = -۰/۲۳$  و مطیع ( $P < ۰/۰۵$ )،  $t = -۰/۱۵$  با عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد، این یافته با یافته‌های زیر و اردوگان (۲۰۱۱)، واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، صیادی و همکاران (۱۳۹۴) و بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳) همسو می‌باشد یعنی سکوتی که از ترس پرستاران و ویژگی شخصیتی‌شان ناشی می‌شود تأثیر منفی بر عملکردشان دارد. سکوت سازمانی با توجه به یافته‌ها قادر هست حدود ۲۰ درصد از عملکرد سازمانی را تبیین و پیش بینی نماید که بالاترین آن مربوط به سکوت تدافعی با بتای  $-۰/۲۶$  می‌باشد ( $Adj = ۰/۱۵۴$ )،  $t = ۰/۲۰۲$ ،  $R^2 = ۰/۴۵۰$ ، در واقع پرستاران بیشتر از ترس، سکوت می‌کنند نه اینکه سکوت از ویژگی‌های شخصیتی‌شان باشد چون محیط بیمارستان، محیطی است که از رسمیت زیادی برخوردار است و نمی‌توان به هر مسئله‌ای به سادگی اظهار نظر کرد. اما بین سکوت نوع دوستانه با عملکرد سازمانی رابطه مثبت پیدا شد ( $P < ۰/۰۵$ )،  $t = ۰/۱۹$  پس هر سکوتی اثر منفی روی عملکرد ندارد و سکوتی که برای خیرخواهی و مصلحت سازمان می‌باشد بر روی عملکرد اثر مثبتی دارد. یافته‌ها نشان دادند در صورتی که در یک سازمان جو سکوت تقویت نگردد، دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارد مشوق اظهار نظر خواهند شد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های عملکرد سازمانی نشان داد که مقدار میانگین عملکرد سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > ۱۴$ )، بنابراین می‌توان گفت میزان

عملکرد سازمانی در حد متوسط و خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه ارزیابی کارکنان با مقدار ۱۸/۳۴ و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه حمایت سازمانی با مقدار ۱۵/۰۷ می‌باشد. ارزیابی کارکنان بالاترین مقدار را از نظر عملکرد دارد چون محیط بیمارستان محیطی است که به علت برخورداری از نقش مهم و سلامت جان بیماران باید به طور مداوم عملکرد کارکنان ارزیابی و بازخورد دریافت کنند. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های سکوت سازمانی نشان داد که مقدار میانگین سکوت سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > ۴$ )، بنابراین می‌توان گفت میزان سکوت سازمانی در حد متوسط و بالا است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه سکوت تدافعی با مقدار ۸/۱۷ و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه سکوت مطیع با مقدار ۷/۲۴ می‌باشد. سکوتی که در نتیجه ترس از دست دادن موقعیت شغلی حاصل می‌شود بیشترین میزان را دارد.

## نتیجه گیری

در بیمارستان، سکوت سازمانی منجر به عدم مشارکت پرستاران شده و شرایطی را در بیمارستان به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند در صورتی که موانع سکوت سازمانی برداشته شود، پرستاران می‌توانند از توانایی خود با مشارکت در طرحهای بیمارستانی استفاده کنند و این شرایط، بازده مطلوبی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد مناسب و ایجاد فرصت‌های منتهی به موفقیت می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد دیدگاهها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت اما

لازم برخوردار باشد و هم با آگاه کردن مدیران و کارکنان با این مؤلفه مهم و بکارگیری صحیح و هدفمند آنها در سازمان از اتلاف منابع جلوگیری کرد. همچنین می‌توان با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، مدیران و کارکنان بیمارستان‌ها را با این مقوله جدید و مهم آشنا نمود و در جهت ارتقاء عملکرد این سازمان مهم گام برداشت تا سازمانی با کارایی و اثربخشی بالاتری داشت. اجتناب از عکس العمل منفی مدیر می‌تواند این انگیزه را در پرستاران ایجاد کند که مسائل بیمارستان را بیان نکرده و سکوت اختیار کنند. نظر بر اینکه این پژوهش بین پرستاران انجام شده است در تعمیم نتایج یافته‌های آن به سازمان‌های دیگر باید احتیاط کرد. استفاده از پرسش نامه برای جمع آوری داده‌ها و صداقت پرستاران در جواب دادن حقیقت از محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد. در پایان، با توجه به یافته‌های به دست آمده و مشخص شدن نقش تأثیر گذار سکوت در کاهش عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود جو سازمانی به گونه‌ای تقویت گردد تا کارکنان بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهار نظر کرده و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه کنند. همچنین به محققان آتی پیشنهاد می‌کنم تا عوامل تأثیر گذار بر سکوت سازمانی را بررسی کنند و همچنین تأثیر سکوت بر عملکرد شغلی را در سازمان‌های دیگر نیز بررسی و پژوهش کنند.

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 می‌زند همراه باشد. شاید یکی از عمده‌ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملوء 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 تصمیم‌گیری‌ها، کاهش می‌یابد. بدون ارائه بازخوردها، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرند 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. سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب ناپذیر برای سازمان‌ها است و مدیران بایستی با عوامل شکل‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری آن آشنا باشند. از آنجایی که هرگونه سکوت در سازمان تأثیر منفی بر عملکرد سازمان ندارد پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیر اثربخش تفاوت قائل شد. در نتیجه جهت ارتقاء عملکرد سازمانی، مدیران بایستی به ابعاد سکوت سازمانی توجه ویژه داشته باشند تا هم سازمان از بهره‌وری و کارایی

## References

1. Rezaeian A. [Organizational behavior management: Concepts, theories and applications]. Tehran: Tehran university school of management publication; 2006.
2. Golafshani A. [The relationship between type of employment and productivity of employees in Oil Products Distribution Company in Sari]. Sari: Islamic Azad University; 2011.
3. Khosh Bavar Rostami R. [The relationship of between staff work life quality and performance of productivity in educational organization]. Sari: Islamic Azad University; 2011.
4. Vesna B, Ljubica M. Organizational performance measures for business process. Kardeljjeva: Management Guidelines; 2008.
5. Hashemi S. [The effect of front line commanders leadership style on student satisfaction and performance]. Mil Manage J Q. 2014;14(53):125-45.
6. Rezaeian A. [Principles of organization and management]. Tehran: SAMT Publication; 2002.
7. Panahi B, Danayifard H. [An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior]. Transform Manage J. 2010;2(3):1-19.
8. Zareei Matin H, Taheri F, Sayyar A. Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. Iranian J Manage Sci. 2012;6(21):77-104.
9. Harquail CV, Cox T. Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2010.
10. Bagheri G, Zarei R, Nikaeen M. Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). Ideal Type Manage. 2010;1(1):47-58.
11. Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. J Manage Stud. 2003;40(6):1359-92.
12. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relat. 2005;27(5):441-58. DOI: 10.1108/01425450510611997
13. Zehir C, Erdogan E. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Soc Behav Sci. 2011;24:1389-404.
14. Sayyadi F, Abbasi H, Eydi H, Sayyadi M. The Predict Organizational Performance Departments of Sports and Kermanshah Province Youth based on Organizational Silence. J Organ Manage Stud. 2015;2(7):11-8.
15. Bozorgnia F, Enayati T. [The Relationship of organizational silence with the performance of university Staff]. J Q Ethics Sci Technol. 2014;9(4):12-32.
16. Abbaspour E, Barotiyan S. The Survey of relationship between leadership style and Cultural Organization Performance and Art in Tehran Municipality at two periods of management. Cult Manage. 2010;3(4):37-55.
17. Azizinejad B, Jenaabady H, Meradzadeh A. [Model Design of Leadership Style Effective on Organizational Forgetting and Organizational

- Performance using of Structural Equation Modeling]. Gen Manage Stud. 2014;7(25):75-96.
18. Sharifi A, Eslamiye F. [Analysis of the relationship between Staff personality characteristics with culture and organizational silence]. Educ Manage Leadersh J Q. 2013;2(12):71-85.
19. Dyne LV, Ang S, Botero IC. [Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs]. J Manage Stud. 2003;40(6):1359-92.
20. Hersey H, Goldsmith M. A situational approach to performance planning. Train Dev J. 2003;34(11):38-45.