

## **A Study of the Effect of Organizational Silence on Organizational Performance with the Intervention Effect of Physical Education Teachers' Happiness at Work<sup>1</sup>**

**Mohammadbagher Forghani OZRUDI**

MA, Department of Physical Education, Department of Education, Babol, Iran (**Corresponding author**).  
mohammadbagher.forghani@gmail.com

**Jamile Ranjbar**

Master's degree, Department of General Psychology, Pardisan Institute of Higher Education, Fereydunkenar, Iran. ranjbar.jamile@gmail.com

**Naeimeh Khakestarian**

Master's degree, Department of Management, Mazandaran University of Science and Technology, Babol, Iran. naeimeh\_khakestarian@yahoo.com

### **Abstract**

The purpose of the present study is to review the impact of organizational silence on organizational performance with the intervention effect of physical education teachers' happiness at work. The nature of research is practical and its method is analytical survey. The research population consists of all ۱۰۹۳ physical education teachers in Mazandaran, among whom ۳۶۴ teachers were randomly chosen according to the Morgan table. For data collection, a questionnaire was used and the statistical analysis of data was conducted using confirmatory factor analysis (CFA), SPSS<sup>۲۳</sup> and Amos. The results showed that organizational silence has a significantly negative effect on the organizational performance of physical education teachers. Moreover, happiness at work has a significantly positive effect on the organizational performance of physical education teachers. In the correlation between organizational silence and organizational performance, happiness at work can be an effective intervention and improve organizational performance.

**Keywords:** Organizational Silence, Happiness, Work, Organizational Performance, Teachers, Physical Education, Sport.

---

<sup>1</sup> Received: ۲۰۲۲/۰۴/۰۴ ; Revised: ۲۰۲۲/۰۵/۰۵ ; Accepted: ۲۰۲۲/۰۶/۱۵ ; Published online: ۲۰۲۲/۰۶/۲۲

© the authors

Publisher: Qom Islamic Azad University

## بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی با اثر

### میانجی شادی در کار معلمان تربیت بدنی<sup>۱</sup>

محمدباقر فرقانی اوزرودی

کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، اداره آموزش و پرورش، بابل، ایران (نویسنده مسئول).

mohammadbagher.forghani@gmail.com

جمیله رنجبر

کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی عمومی، موسسه آموزش عالی پردیسان، فریدون‌کنار، ایران. ranjbar.jamile@gmail.com

نعیمه خاکستریان

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون مازندران، بابل، ایران. naeimh\_khakestarian@yahoo.com

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی با اثر میانجی شادی در کار معلمان تربیت بدنی است. ماهیت این تحقیق کاربردی و روش تحقیق پیمایشی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق نیز شامل کلیه معلمان تربیت بدنی استان مازندران به تعداد ۱۵۹۳ بوده که براساس جدول مورگان ۳۶۴ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار SPSS۲۳ و Amos انجام شد. نتایج نشان داد که سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی اثر منفی و معناداری دارد. سکوت سازمانی و شادی در کار معلمان تربیت بدنی اثر منفی و معناداری نشان داد. شادی در کار، بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معناداری دارد. در مسیر ارتباط سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی، عامل شادی در کار می‌تواند به عنوان میانجی موثر بوده و موجب بهبود عملکرد سازمانی شود.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی، شادی، کار، عملکرد سازمانی، معلمان، تربیت بدنی، ورزش.

<sup>۱</sup> تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۵؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۱/۰۲/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۵؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

## مقدمه

امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، توانا و مشارکتی است (کوسکلی<sup>۱</sup> او همکاران، ۲۰۲۱، ص ۱۱۷). نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقاء و پیشرفت سازمان بیشتر خواهد بود (سیدجوادین، ۱۳۹۵، ص ۵۴). فاصله میان جوامع، به دلیل تفاوت در دانش آن‌هاست نه دارایی آن‌ها، بنابراین دانش و کیفیت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین، باارزش‌ترین و گرانمایه‌ترین سرمایه سازمانی، نقش عمده‌ای در توسعه پایدار جامعه دارند (افروز، ۱۴۰۰، ص ۱۸).

وجود سرمایه‌ها و منابع انسانی جوان و پرانرژی، اماکن و تجهیزات ورزشی مناسب و صرف هزینه‌های فراوان در وزارت آموزش و پرورش، ضرورت ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد معلمان تربیت بدنی را که سکانشان ورزش مدارس هستند، غیرقابل اجتناب می‌نماید (ساداتی بیشه، فرقانی اوزرودی و محمودزاده کناری، ۱۴۰۰، ص ۲۱؛ نیکخواه امیری، محمدی و براری، ۲۰۱۵، ص ۸۹۱). کلید توسعه تربیت بدنی و ورزش و پویایی و اثربخشی فعالیت‌های ورزشی و به دنبال آن پویایی جامعه، در گرو استفاده صحیح و بهینه از منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی است. استفاده از منابع انسانی باکیفیت و توانا و با انگیزه شغلی به عنوان سلاحی رقابتی در بهبود عملکرد سازمان، به‌طور حتم مورد توجه جدی مدیران سازمان‌های ورزشی می‌باشد (ساحلی، عابدی و ندایی، ۱۳۹۴، ص ۱۱).

یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی در تسهیل اثربخشی یک سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد؛ یکی از این عوامل، نبود فضای باز در سازمان‌ها برای بیان ایده‌های کارکنان یا همان سکوت سازمانی است (عسکری، سپاسه و تواضع، ۱۳۹۵، ص ۲۳). ویژگی‌هایی مانند فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان، سکوت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (شعله‌کار و شوقی، ۱۳۹۵، ص ۱۱۵). در این پدیده اجتماعی، کارکنان سازمان از بیان نظرات و چالش‌های خود در مورد مشکلات سازمانی و محیط کاری خودداری می‌کنند (پرچم و قاسمی‌زاد، ۲۰۱۷، ص ۲۶). در واقع در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت برهم خوردن آرامش سازمانی خود می‌دانند و به همین دلیل، سکوت را بهترین راه‌حل می‌پندارند (انگوزی، اوککه‌که - جیمز و ایگبوکوه<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱، ص ۵۱).

<sup>۱</sup> Cuskelly

<sup>۲</sup> Ngozi, Okeke-James & Igbokwe

## پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت

دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

<https://jsports.qom.iau.ir>

در دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعات مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل، در زمینه‌های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است (بادی و ویتکمپر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ص ۳۳۶). عملکرد به معنای تلاش کارکنان برای به انجام رساندن کارشان یا دستیابی به اهداف تعیین شده است. هر شغلی مسئولیت‌هایی را به دنبال دارد که باید طبق استانداردهای تعیین شده انجام شوند (رودریگز و والترز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ص ۲۰۷). تعیین، سنجش و نمره‌دهی استانداردهای عملکرد را ارزیابی عملکرد می‌نامند. ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا صلاحیت، خصوصیت، کیفیت، مهارت، ظرفیت و پتانسیل کارکنان برای آینده مشخص شود. بر اساس ارزیابی عملکرد، بهترین کارکنان پاداش می‌گیرند تا انگیزه پیشرفت در سایرین نیز تقویت شود (مهرالحسنی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵۷).

در محیط پیچیده و متلاطم امروزی، هدف اصلی کسب و کار دستیابی به مزیت رقابتی برتر و بهبود عملکرد سازمانی است. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، چالشی کلیدی برای محققان ایجاد کرده است و آن‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد، معیارهای مختلفی را در نظر می‌گیرند (مالن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰، ص ۱۸۴). لازمه بهبود عملکرد سازمانی، شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن است. امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به‌واسطه رقابت فشرده انتظارات بالای مشتریان و توجه بسیار زیاد بر کیفیت که نشان‌دهنده تغییرات دائمی هستند، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و درباره مسائل و مشکلات سازمانی سخن بگویند (شجاعی، متین و بارانی، ۲۰۱۱، ص ۱۷۳۲). انتقال ندادن دانش توسط افراد، ناشی از تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان است، در صورتی که وجود اعتماد و همکاری و فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان موجب افزایش، خلق و تبادل دانش می‌شود (مصلحی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۹). دستیابی به این هدف، مستلزم افزایش توانایی کارکنان و ایجاد راه‌های ارتباطی باز با مدیران بالادستی است، ولی اکثر کارکنان معتقدند که سازمان‌شان از برقراری ارتباط با مدیران و تسهیل در مدیریت اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند (دلشاب<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۳). از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موريسون و میلیکن<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند.

مقوله سکوت سازمانی می‌تواند به‌وسیله محدودیت در بازگویی نظرات کارکنان، موجب نقصان در اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵، ص ۴۸). همچنین این معضل رفتاری، زمانی مانع

<sup>۱</sup> Bodey & Witkemper

<sup>۲</sup> Rodriguez & Walters

<sup>۳</sup> Mallen

<sup>۴</sup> Delshab

<sup>۵</sup> Morrison & Milliken

تحول و توسعه سازمانی است که نیروی‌های انسانی از بیان بازخوردهای منفی در مورد سازمان خودداری می‌ورزند و توانایی بررسی و تصحیح خطاها توسط مدیران از دست می‌رود (موریکومی و دسیما، ۲۰۲۰، ص ۵۶)؛ علاوه بر این، سبب می‌شود تا کارکنان احساس بی‌ارزشی کرده و کنترلی بر کار خود نداشته و از استرس شغلی و احساس فرسودگی شغلی رنج برند (تاریا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۳۲؛ نوری ثمرین و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۷۵). بنابراین، توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

در واقع، یکی از عناصری که باعث فرسودگی شغلی می‌شود، نفوذ فرهنگ سکوت در سازمان است. هنگامی که این فرهنگ غالب است، تناقض آشکار می‌شود که در آن وضعیت، بسیاری از کارکنان حقایق را در مورد مسائل مربوط به سازمان می‌دانند، اما شهادت صحبت در مورد آن‌ها را ندارند (یالکین و بایکال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ص ۴۵۵). کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که بی‌تفاوت باشید که به دنبال چنین نگرشی، افسردگی و استرس کارکنان افزایش می‌یابد (خباز یزدی‌ها، شریفی و ایمانی، ۱۳۹۹، ص ۱۲۷). وجود چنین عواملی، کارایی افراد را کاهش داده و موجب شده است تا سازمان‌ها در جستجوی راه‌حلی در این زمینه باشند. یکی از راه‌ها، توجه به روحیه و انگیزش کارکنان و ایجاد محیط شغلی مناسب برای استفاده از استعدادها و توانایی‌های کارکنان است که می‌تواند شادی شغلی آن‌ها را به همراه داشته باشد (اوزتمل و یلدیزآکویل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱، ص ۲۰۱).

شادی یعنی هیجان‌ات، عواطف مثبت، تعادل عاطفه و رضایت از زندگی (کانینگهام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ص ۸۰). شادی در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد جهت دستیابی به اهداف کاری خود، از توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده نماید (آریفین و زاینی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱، ص ۳). مؤلفه شناختی، بر رضایت فرد از زندگی (ارزیابی فرد مبتنی بر استانداردهای ذهنی) و مؤلفه عاطفی، بر توازن لذت (تعادل بین هیجان‌ات مثبت و منفی) (واترز<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰، ص ۶۴۷) و حالت‌هایی نظیر خندیدن و شوخ‌طبعی (اسنایدر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ص ۳۹) اشاره دارند. بنابراین، مؤلفه شناختی و به تبع آن رضایت از زندگی را می‌توان حالت و شرایطی دانست که بر اساس نیاز، آرزوها و امیال اتفاق افتاده و فرد از روی موفقیت، تمایل و تأیید آزادانه از شرایط فردی و پیرامونی به لحاظ ذهنی خشنود شده و آن را خوشایند ارزیابی می‌نماید (برگرن و بچورنسکوف<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰، ص ۵).

<sup>۴</sup> Moriconi & De Cima

<sup>۵</sup> Tharya

<sup>۶</sup> Yalçın & Baykal

<sup>۱</sup> Öztemel & Yıldız-Akyol

<sup>۲</sup> Cunningham

<sup>۳</sup> Arifin & Zaini

<sup>۴</sup> Waters

<sup>۵</sup> Snyder

<sup>۹</sup> Berggren & Bjørnskov

ملاک شادی در این دیدگاه، رضایت درونی فرد از کلیت زندگی خویش است و بالاترین حد شادی هنگامی ایجاد می‌شود که فرد در ارزیابی شناختی خود، از کلیت زندگی خویش راضی باشد. در تمام این تعریف‌ها معیار رضایت از زندگی، ذهنیت فرد است؛ به این معنا که فرد به لحاظ ذهنی تا چه اندازه بین واقعیت زندگی و ایده‌آل‌هایش هماهنگی احساس می‌کند (ربانی و بهشتی، ۱۳۹۱، ص ۸۱).

در خصوص مؤلفه عاطفی، یکی از عمده‌ترین بحث‌ها، مسئله پیوستار شادی است. در گذشته، اغلب نظریه‌پردازان بر این باور بودند که شادی عکس غم است، اما بررسی‌های نظری و تجربی سال‌های اخیر مؤید آن است که عواطف مثبت و منفی، مستقل از یکدیگرند و فرد می‌تواند آن‌ها را تجربه کند. محققان در توجیه این استقلال، به دو مؤلفه برانگیختگی و خشنودی اشاره دارند، به این ترتیب که بر اساس تعامل این دو بُعد، عواطف از یکدیگر متمایزند. آن‌ها معتقدند عاطفه مثبت بالا، تمام تجارب خوشایندی را شامل می‌شود که همراه با برانگیختگی بالاست و برعکس (الکساندر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۲۲۳). از دیدگاه تکاملی نیز هر یک از این عواطف، کارکردهای ویژه‌ای دارند و جنبه‌های مختلف سیستم عصبی زیست‌شناسی افراد می‌باشد، چنان‌که عاطفه منفی بخشی از سیستم بازدارنده رفتاری یا سیستم اجتنابی است که سعی می‌کند ارگانیزم را از موقعیتی که احتمال خطر در آن وجود دارد، دور کند؛ در مقابل، عاطفه مثبت بخشی از سیستم تسهیل‌کننده رفتاری است که ارگانیزم را به سمت موقعیت‌های پاداش‌دهنده که منجر به لذت می‌شوند، سوق می‌دهد (چانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۲۹). با نگاهی به مطالب بیان‌شده در پژوهش حاضر، مفهوم شادی در قالب دو مؤلفه رضایت از زندگی و عواطف مثبت و منفی، در نظر گرفته شده است.

برخی از محققان معتقدند که علی‌رغم گسترش پدیده سکوت در سازمان‌ها، اقدام مؤثری برای جلوگیری از آن صورت نمی‌گیرد و مدیران به سادگی از کنار این معضل می‌گذرند و برای رفع آن، در استراتژی سازمان تصمیم لازم را اتخاذ نمی‌نمایند، این در حالی است که سکوت سازمانی موجب عدم استفاده از نظرات و ایده‌های مؤثر در سازمان‌ها شده و سازمان‌ها از این پدیده آسیب می‌بینند. هرچند در تحقیقات اندکی در مورد عوامل مؤثر بر سکوت، به عامل نشاط در کار و عملکرد سازمانی اشاراتی شده است. بنابراین با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، از یک‌سو و اهمیت جایگاه معلمان ورزش در تربیت و آموزش نسل آینده، از سوی دیگر و نیز کمبود تحقیقات در این زمینه، محقق بر آن است که به بررسی نقش سکوت سازمانی و شادی در کار بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی بپردازد. از این‌رو، این پژوهش بر آن است تا

<sup>۱</sup> Alexander

<sup>۲</sup> Chang

با مطالعه تحقیقات صورت گرفته در مورد سکوت سازمانی، عوامل مؤثر بر سکوت و عملکرد سازمانی را شناسایی و استخراج نماید. نتایج این تحقیق باعث خواهد شد مدیران و تصمیم‌گیران بتوانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت و نشاط در کار و عملکرد سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی، نسبت به پویایی و بالندگی آن‌ها، توانمندسازی، برقراری اعتماد بین معلمان و مدیران و کسب نظرات افراد، تلاش و برنامه‌ریزی کنند و از این طریق، تحقق اهداف سازمان را تسهیل نمایند. پرسشی که این پژوهش در پی پاسخگویی به آن بوده، این است که آیا می‌توان با عوامل سکوت سازمانی و شادی در کار، نقش مثبتی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا نمود یا خیر؟ یا اینکه میزان این نقش چگونه بوده و کدام عامل تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی دارد؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام گرفته و از نظر هدف نیز جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان مازندران می‌باشد. بر اساس گزارش اداره کل تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، تعداد ۱۵۹۳ نفر به عنوان معلم تربیت‌بدنی رسمی مشغول به فعالیت هستند که با توجه به جدول مورگان، تعداد ۳۶۴ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند.

برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی معلمان تربیت‌بدنی، از پرسشنامه‌ای که به همین منظور توسط دیمیتریس و وکولا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در ۱۵ سؤال و سه بخش (۶ سؤال عوامل سازمانی، ۴ سؤال عوامل مدیریتی و ۵ سؤال عوامل شخصیتی) با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت طراحی شده، استفاده شد. پایایی این پرسشنامه توسط مناقب<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مورد تأیید قرار گرفته است. برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های شادی در کار معلمان تربیت‌بدنی، از پرسشنامه‌ای در ۲ بخش استفاده گردید؛ برای سنجش عاطفه مثبت و منفی، از مقیاس واتسون و همکاران (۱۹۸۸) و برای سنجش رضایت از زندگی (کار)، از مقیاس دینر و همکاران (۱۹۸۵) استفاده گردید که مؤلفه عاطفه مثبت و منفی در ۲۰ سؤال (۱۰ سؤال عاطفه مثبت و ۱۰ سؤال عاطفه منفی) و مؤلفه رضایت از زندگی (کار) شامل ۵ سؤال با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بود. پایایی این پرسشنامه توسط حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) مورد تأیید قرار گرفته است. برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی، از پرسشنامه تجدیدنظر شده آکروش و المحمود (۲۰۱۰) دارای ۹ سؤال که ۳ مقیاس عملکرد ارائه خدمات، عملکرد مشتری

<sup>۱</sup> Dimitris & Vokala

<sup>۲</sup> Managheb

(دانش‌آموزان) و عملکرد مالی در بخش تربیت‌بدنی را مورد سنجش قرار می‌دهد، استفاده شد که دارای مقیاس ۵ ارزشی لیکرت می‌باشد. روایی پرسشنامه توسط ۵ نفر از اساتید، تأیید و پایایی آن در پیش‌آزمونی که به ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها پرسشنامه داده و جمع‌آوری شده بود، تأیید گردید که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است.

**جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه**

شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ
پرسشنامه سکوت سازمانی	۰/۸۰	پرسشنامه عملکرد سازمانی	۰/۷۷
عوامل سازمانی	۰/۷۹	عملکرد ارائه خدمات	۰/۷۸
عوامل شخصیتی	۰/۸۱	عملکرد مشتری (دانش‌آموزان)	۰/۸۲
عوامل مدیریتی	۰/۷۶	عملکرد مالی	۰/۷۳
پرسشنامه شادی در کار	۰/۷۸		
عاطفه مثبت	۰/۸۶		
عاطفه منفی	۰/۷۸		
رضایت از زندگی (کار)	۰/۷۲		

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی نظیر میانگین، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها به شکل جداول در جامعه تحقیق استفاده می‌گردد. در سطح آمار استنباطی، از تکنیک آماری KS برای تعیین وضعیت طبیعی بودن داده‌ها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر با نرم‌افزار AMOS و نرم‌افزار آماری SPSS<sup>۲۳</sup> در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در بخش توصیفی نشان داد ۴۴/۶۹ درصد از آزمودنی‌های تحقیق، زن و ۵۵/۳۱ درصد، مرد بودند. افراد دارای مدرک لیسانس با ۶۵/۹۱ درصد و افراد دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال با ۴۹/۲۴ درصد، بیشترین فراوانی را داشتند.

<sup>۱</sup>Structural Equation Modeling



## پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت

دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

<https://jsports.qom.iau.ir>

**جدول ۲- توصیف مؤلفه‌های مورد بررسی**

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف استاندارد
سکوت سازمانی	۳.۳۷	۰.۵۳	۰.۲۸۹
عوامل سازمانی	۳.۵۲	۰.۵۱	۰.۲۶۷
عوامل شخصیتی	۳.۶۶	۰.۶۵	۰.۴۲۴
عوامل مدیریتی	۳.۳۵	۰.۷۰	۰.۴۹۵
شادی در کار	۳.۵۹	۰.۶۹	۰.۴۷۸
عاطفه مثبت	۳.۶۸	۰.۶۸	۰.۴۹۱
عاطفه منفی	۳.۳۸	۰.۵۶	۰.۲۸۱
رضایت از زندگی (کار)	۳.۵۴	۰.۴۹	۰.۳۰۲
عملکرد سازمانی	۳.۳۲	۰.۶۲	۰.۳۹۸
عملکرد ارائه خدمات	۳.۴۱	۰.۶۸	۰.۴۲۶
عملکرد مشتری (دانش‌آموزان)	۳.۹۲	۰.۵۳	۰.۴۷۳
عملکرد مالی	۳.۰۶	۰.۶۱	۰.۴۵۸

با توجه به میانگین‌های بدست آمده، می‌توان اظهار نمود که میزان توزیع مؤلفه‌های تحقیق در حد مطلوب بوده است.

### تحلیل عاملی تأییدی

**جدول ۳- تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل**

مؤلفه	DF	CMIN	GFI	RMSEA
سکوت سازمانی	۵	۳/۵۹۷	۰/۹۰۷	۰/۰۳۲
شادی در کار	۳	۲/۵۴۷	۰/۹۵۴	۰/۰۰۱
عملکرد سازمانی	۴	۳/۰۵۹	۰/۹۴۱	۰/۰۱۸
مقادیر قابل قبول	-	-	GFI > ۰,۹۱	RMSE < ۰,۰۸

با توجه به اینکه مقدار P برای همه الگوهای اندازه‌گیری شده بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر<sup>۱</sup> (CMIN)، برای الگوی اندازه‌گیری مناسب است. در این پژوهش، شاخص نیکویی

<sup>۱</sup> Chi-Square

## پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت

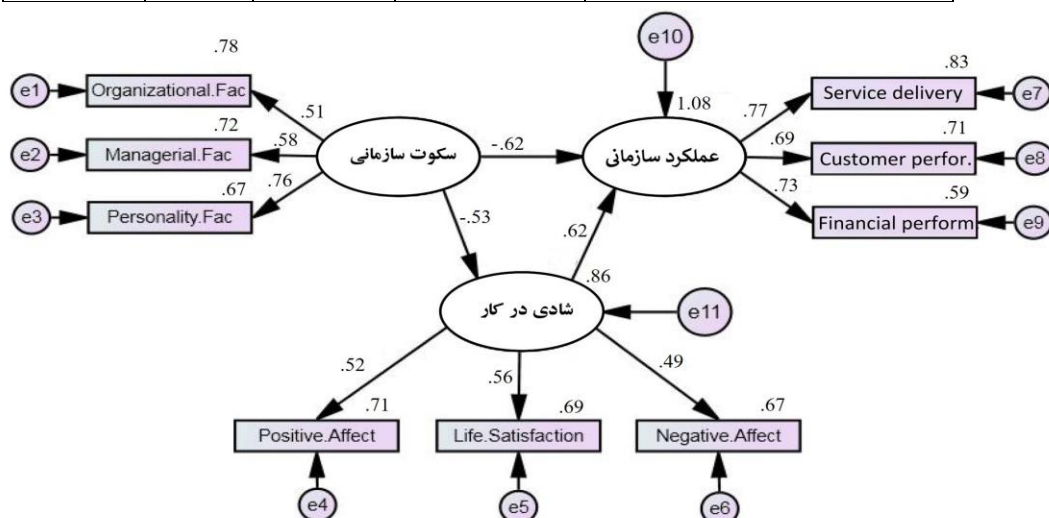
دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

<https://jsports.qom.iau.ir>

برازش (GFI) برای الگوی اندازه‌گیری، بزرگ‌تر از ۰/۹۰ است که نشان از برازش خوب برای داده‌های الگو است. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری، از برازش خوبی برخوردار هستند و این یعنی متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند.

**جدول ۴- نتایج مدل اندازه‌گیری پژوهش**

P-value	t	بار عاملی	علامت در مدل	سازه تحقیق
۰/۰۱	۱۳/۲۱	۰/۷۸	e <sub>۱</sub>	عوامل سازمانی
۰/۰۱	۱۷/۰۵	۰/۶۷	e <sub>۲</sub>	عوامل شخصیتی
۰/۰۱	۲۱/۱۸	۰/۷۲	e <sub>۳</sub>	عوامل مدیریتی
۰/۰۱	۱۴/۷۳	۰/۷۱	e <sub>۴</sub>	عاطفه مثبت
۰/۰۱	۱۸/۷۸	۰/۶۷	e <sub>۵</sub>	عاطفه منفی
۰/۰۱	۲۱/۰۵	۰/۶۹	e <sub>۶</sub>	رضایت از زندگی (کار)
۰/۰۱	۱۲/۲۸	۰/۸۳	e <sub>۷</sub>	عملکرد ارائه خدمات
۰/۰۱	۲۱/۱۳	۰/۷۱	e <sub>۸</sub>	عملکرد مشتری (دانش‌آموزان)
۰/۰۱	۲۳/۰۹	۰/۵۹	e <sub>۹</sub>	عملکرد مالی
۰/۰۱	۱۸/۸۲	۰/۷۸	e <sub>۱۰</sub>	عملکرد سازمانی
۰/۰۱	۱۷/۰۳	۰/۸۶	e <sub>۱۱</sub>	شادی در کار



CMIN=26.549, DF= 24, GFI=.963, CFI=.992, RMSEA=.034

**شکل ۱- مدل عملیاتی تحقیق**

با توجه به اطلاعات شکل (۱)، می‌توان بیان نمود که مدل ارائه‌شده از برآزش خوبی برخوردار است و با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، در ادامه به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. کلیه فرضیه‌های تحقیق با سطح اطمینان ۹۵ درصد و با عدد بحرانی  $\pm 1/96$  مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق**

نتیجه	CR	Sig	ضریب مسیر	مؤلفه
تأیید	۴/۳۲۷	۰/۰۰۱	-۰/۶۲	سکوت سازمانی * عملکرد سازمانی
تأیید	۳/۲۵۴	۰/۰۰۳	-۰/۵۳	سکوت سازمانی * شادی در کار
تأیید	۳/۶۲۷	۰/۰۰۱	۰/۶۲	شادی در کار * عملکرد سازمانی
تأیید	-	۰/۰۰۵	۰/۳۱	سکوت سازمانی * شادی در کار * عملکرد سازمانی

برای آزمون فرضیه بالا، از معیارهای برآزشی استفاده شد و مشخص گردید که با سطح اطمینان ۹۵ درصد و با عدد بحرانی  $\pm 1/96$ ، مدل بازنمایی‌شده توسط داده‌ها، تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی را تأیید می‌نماید. به عبارت دیگر، می‌توان با اطمینان ۰/۹۵ بیان نمود که سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی تأثیر منفی و معناداری دارد ( $CR=4/327$ ،  $Sig=0/001$ ). در ادامه، سکوت سازمانی بر شادی در کار معلمان تربیت‌بدنی تأثیر منفی و معناداری دارد ( $CR=3/254$ ،  $Sig=0/003$ ). همچنین، شادی در کار بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $Sig=0/001$ )،  $CR=3/627$ ). نهایتاً شادی در کار، نقش میانجی را برای رابطه بین سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی دارد ( $Sig=0/005$ )؛ بدین معنا که با کاهش سکوت سازمانی، شادی در کار افزایش می‌یابد و این افزایش به‌نوبه خود باعث افزایش عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی می‌شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده نشان داد که سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی اثر منفی و معناداری دارد. نتایج حاصل با نتایج عباسی و همکاران (۱۳۹۴)، دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی (۱۳۹۳)، بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳)، مهیمنی و همکاران (۱۳۹۲)، پوراگری، اصغریان و محمودی (۲۰۱۶)، قیصر<sup>۱</sup> و

<sup>۱</sup> Qaiser

همکاران (۲۰۲۰)، مرووه و دوال<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) همخوانی دارد. عباسی و همکاران (۱۳۹۴) بیان داشتند که بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد و مدیران می‌توانند از طریق توجه ویژه به متغیر سکوت سازمانی، شرایط را برای افزایش عملکرد سازمان فراهم نمایند. دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی (۱۳۹۳) بیان کردند که موفقیت هر سازمان در گرو عملکرد کارکنان است، اما سکوت سازمانی می‌تواند از طریق آثار منفی همچون استرس و افسردگی، نارضایتی و کاهش تعهد، خلاقیت و نوآوری باعث کاهش کارایی و عملکرد کارکنان در سازمان گردد. بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) و مهمی‌منی و همکاران (۱۳۹۲) اظهار داشتند که بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت، عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد و برعکس. همچنین مدیران بایستی با این موضوع به گونه‌ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آن‌ها باعث ایجاد جو سکوت و متعاقب آن، کاهش عملکرد کارکنان نگردد. پوراکبری و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی بین مدیران و کارکنان رابطه معناداری دارد. قیصر و همکاران (۲۰۲۰) و مرووه و دوال (۲۰۲۰) دریافتند که شادی در کار، ارتباط مثبت و مستقیمی با عملکرد شغلی دارد.

نتایج بدست آمده نشان داد که سکوت سازمانی بر شادی در کار معلمان تربیت بدنی اثر دارد. نتایج حاصل با نتایج پناهی (۱۳۹۸)، حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴)، بزم‌آراء و شیخ اسماعیلی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) بیان کردند که سکوت سازمانی بر شادی در کار، تأثیر منفی و معناداری دارد و همچنین شادی در کار می‌تواند ارتباط بین سکوت سازمانی با مؤلفه‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. بزم‌آراء و شیخ اسماعیلی (۱۳۹۴) بیان نمودند که شادی در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد جهت دستیابی به اهداف کاری خود، از توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده کند. پناهی (۱۳۹۸) بیان نمود که سکوت سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی مثل کارآفرینی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اشتیاق شغلی، استرس شغلی، کار تیمی، حمله عاطفی و شادی در کار را به عنوان پیامدهای آن، تحت تأثیر قرار می‌دهد. شادی از یک طرف باعث افزایش عواطف مثبت پرسنل و از سوی دیگر باعث کاهش عواطف منفی آنان و در نتیجه، افزایش بهره‌وری می‌گردد و نهایتاً شادی سازمانی موجب افزایش تعهد، سلامت، نوآوری، نگرش مثبت، تعلق خاطر، کاهش تأخیر ورود و خروج، غیبت و جابجایی شده و همچنین به افزایش سطح عملکرد کارکنان منجر می‌گردد.

<sup>۱</sup> Mroueh & de Waal

نتایج بدست آمده نشان داد که شادی در کار بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی اثر دارد. نتایج حاصل با نتایج هادیان و رحمانزاده (۱۳۹۷)، درویشی و کلاته سیفری (۱۳۹۶)، زارع زیدی (۱۳۹۶)، حجازی و تقی‌پور فرشی (۱۳۹۴)، پلستر و هاتچیسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) همخوانی دارد. هادیان و رحمانزاده (۱۳۹۷) بیان کردند که عوامل سازمانی، باورها و اعتقادات، مثبت‌اندیشی و سلامت روان بر تقویت میزان نشاط کارکنان در سازمان اثرگذارند. درویشی و کلاته سیفری (۱۳۹۶) بیان داشتند که نشاط به صورت مستقیم بر بهره‌وری نیروی انسانی که یکی از مؤلفه‌های عملکرد سازمانی است، اثرگذار بوده و این اثرگذاری، در مؤلفه‌هایی همچون مثبت‌اندیشی و علاقه به کار بیشتر نمایان است و به مدیران توصیه می‌کنند برای ایجاد نشاط سازمانی مناسب در سازمان خود، تلاش کنند تا علاوه بر ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، سبب افزایش و بهبود بهره‌وری کارکنان و سازمان شوند. زارع زیدی (۱۳۹۶) بیان کرد با افزایش فضایی پر از شور و نشاط، می‌توان بهره‌وری را در سازمان افزایش داد. حجازی و تقی‌پور فرشی (۱۳۹۴) بیان نمودند که ارتباط مستقیم و مثبت شادی کارکنان و بهره‌وری (عملکرد شغلی) سازمان‌ها موجب گردیده تا سازمان‌ها جهت دستیابی به بهره‌وری بیشتر، اقدام به اجرای آموزش‌های شادی برای کارکنان خود نمایند. پلستر و هاتچیسون (۲۰۱۶) بیان کردند فرج‌بخشی در کار (شادی در کار)، تجدیدقوا و طراوت کارکنان را در پی دارد که به‌نوبه خود موجب افزایش تعلق خاطر کاری، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد.

در مسیر تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی، عامل شادی در کار دارای اثر میانجی می‌باشد. نتایج بدست آمده با نتایج مناقب و همکاران (۲۰۱۸)، حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) همخوانی دارد. مناقب و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند بهبود جو سازمانی، موجب افزایش عملکرد شغلی و کاهش بیشتر سکوت سازمانی می‌گردد. حکاک و موسوی‌نژاد (۱۳۹۴) بیان کردند که شادی در کار می‌تواند ارتباط بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی را تحت تأثیر قرار داده و به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان منجر شود.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق که نشان از تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی دارد و عامل شادی در کار که دارای اثر میانجی می‌باشد، چنین استنباط می‌شود که بررسی عملکرد سازمانی در راه رسیدن به اهداف سازمانی (اثربخشی سازمان) و استفاده بهینه از منابع (کارایی) بسیار ضروری است. اما در این مجال باید یادآور شویم که علاوه بر عامل نامبرده، متغیرهای بسیاری در راه رسیدن به اهداف سازمانی و عملکرد اثربخش کارکنان که منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد، وجود دارد؛ متغیرهایی همچون سکوت سازمانی و عدم نشاط و شادی در کار، در این رابطه نقش اساسی ایفا می‌کنند. در این

<sup>۱</sup> Plester & Hutchison

پژوهش، از متغیر سکوت سازمانی و شادی در کار به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی یاد شده است؛ زیرا پیش‌بینی می‌شود سکوت سازمانی و درپی آن کاهش اثر شادی و نشاط شغلی موجب کاهش اثربخشی و بهره‌وری و نهایتاً کاهش عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی شود. از میان مؤلفه‌های سکوت سازمانی مؤثر بر عملکرد سازمانی، عامل شخصیتی بیشترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است؛ بدین معنی که انگیزه‌های مختلف کارکنان باعث می‌شود تا آنان به صورت عمدی از ارائه نظرها، ایده‌ها و عقاید خود امتناع ورزند و شکلی از سکوت را پدید آورند که عملکرد سازمانی ضعیف‌تری را به دنبال دارد. آنچه سبب تمایز این پژوهش با تحقیق‌های مشابه می‌گردد، بررسی نقش شادی در کار به عنوان میانجی در رابطه سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در میان معلمان تربیت‌بدنی است. نتایج پژوهش حاکی از تأیید تأثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و تأثیر مثبت شادی در کار بر عملکرد سازمانی است، بدین ترتیب که سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن (عامل سازمانی، عامل مدیریتی و عامل شخصیتی) جدای از اینکه بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارند، بر شادی در کار تأثیر معکوسی دارند؛ بدین معنی که در صورت توجه کردن به گزینه‌ها و دیدگاه‌های چندگانه و کانال‌های ارتباطی میان کارکنان، آن‌ها را مجبور می‌سازد تا برای دستیابی به اهداف کاری، از توانایی‌ها و استعداد‌های خود استفاده نموده و این امر سبب افزایش شادی و نشاط شغلی و به‌طبع آن افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و تأثیر مثبتی بر آن‌ها خواهد داشت.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق، می‌توان بیان نمود با ایجاد شرایط لازم جهت اظهارنظر معلمان در خصوص مشکلات و معایب کاری در سازمان آموزش و پرورش، سازماندهی برنامه‌های دوره‌ای جهت افزایش روحیه و نشاط در محیط کاری و کاهش سکوت سازمانی در میان کارکنان و معلمان تربیت‌بدنی، زمینه لازم جهت ارتقای شادی در کار ایجاد شده و بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی و به‌طبع، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود با استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب و ترغیب رفتارهای مشارکتی، موجب افزایش عملکرد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استقرار نظام پیشنهاد‌های سازمانی و در نظر گرفتن پاداش (با ارتقای شغلی) برای بهترین پیشنهاد‌های ارائه‌شده در سال، در جهت رفع موانع سکوت سازمانی و اظهارنظر معلمان نسبت به موانع و معایب موجود در سازوکارهای سازمانی و طرح‌های ملی ورزشی در سطح مدارس، مبادرت ورزند. با توجه به تأثیر مثبت شادی در کار بر عملکرد سازمانی، مراتبی اتخاذ شود تا در هر فصل، مسابقات مفرح، برنامه‌های اردویی خارج از محیط کار و... برای ایجاد شادی و نشاط در کار معلمان تربیت‌بدنی گنجانده شود.

## منابع

- افروز، مرتضی (۱۴۰۰). رابطه بین سرمایه فکری با تعهد عاطفی و گرایش ارزشی به کار در میان مربیان فوتبال نخبه ورزش استان مرکزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک.
- بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه؛ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت با عملکرد کارکنان دانشگاه. اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۴، ص ۷۳-۸۲.
- بزم آراء، نادر؛ شیخ اسماعیلی، سامان (۱۳۹۴). بررسی مروری نقش شادی سازمانی در عملکرد سازمانی کارکنان. در: همدان: دومین همایش ملی و دومین همایش بین‌المللی مدیریت و حسابداری ایران.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۴)، ص ۸۵-۱۰۷. <https://doi.org/10.22054/JMSD.2020.44489.3373.107-85>
- حجازی، مسعود؛ تقی‌پور فرشی، فریبا (۱۳۹۴). بررسی تاثیر شادی در کار بر بهره‌وری نیروی انسانی. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۳)، ص ۷۷-۹۲. [https://jpm.tabriz.iau.ir/article\\_519529.html](https://jpm.tabriz.iau.ir/article_519529.html)
- حکاک، محمد؛ موسوی‌نژاد، سید هادی (۱۳۹۴). تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار، در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۱)، ص ۹۷-۱۲۱.
- [http://obs.sinaweb.net/article\\_14017.html?lang=fa](http://obs.sinaweb.net/article_14017.html?lang=fa)
- خباززیدی‌ها، ثمین؛ شریفی، اصغر؛ ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۹). تبیین نقش متغیرهای هنجاری در سکوت سازمانی. مدیریت فرهنگی، ۱۴(۴)، ص ۱۲۶-۱۴۱.
- [https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_17586.html](https://journals.srbiau.ac.ir/article_17586.html)
- درویشی، ابوالفضل؛ کلاته سیفری، معصومه (۱۳۹۶). اثر نشاط سازمانی بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۵(۱۶)، ص ۹-۱۹.
- <http://ntsmj.issma.ir/article-1-882-fa.html>
- دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۳). سکوت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان. در: کنفرانس بین‌المللی توسعه تعالی کسب و کار، ص ۱۵-۱.
- ریانی، رسول؛ بهشتی، سید صمد (۱۳۹۱). بررسی تجربی رابطه دینداری و رضایت از زندگی. علوم اجتماعی، ۱۸(۱)، ص ۷۹-۱۰۲. <https://doi.org/10.22067/jss.v0i1/15781>
- زارع زیدی، علیرضا (۱۳۹۶). نقش شادابی و نشاط کارکنان در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها. در: تهران: هشتمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم اجتماعی.

## پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت

دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

<https://jsports.qom.iau.ir>

- ساحلی، دریا؛ عابدی، منصور؛ ندایی، الهام (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرسودگی شغلی با سلامت عمومی در کارمندان بانک. *یکتاوب افزار شرق*، ۱(۳)، ص ۱۰-۱۵. <http://tbj.ssu.ac.ir/article-۱-۱۵۶۲-fa.html>
- ساداتی بیشه، سیده هاجر؛ فرقانی اوزرودی، محمداقبر؛ محمودزاده کناری، حوا (۱۴۰۰). رابطه فشار روانی و حمایت اجتماعی با رضایت شغلی در معلمان تربیت بدنی و ارائه مدل. *رفتار حرکتی و روانشناسی ورزشی ایران*، ۱(۳)، ص ۲۷-۴۱. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/ijmbps.۲۰۲۲.۳۳۶۴۷۳.۱۰۳۰.۴۱-۲۷>
- سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۹۵). *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ نهم.
- شعله کار، شیما؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۰(۱)، ص ۱۱۳-۱۴۲. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۵۹/IJMS.۲۰۱۷.۱۲۷۰۱۶.۶۷۱۷۴۴>
- عباسی، همایون؛ صیادی، فاطمه؛ عیدی، حسین؛ صیادی، مهین (۱۳۹۴). پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه براساس سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۷)، ص ۱۱-۱۸. [https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article\\_۱۸۳۹.html](https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_۱۸۳۹.html)
- عسکری، روح‌الله؛ سپاسه، فاطمه؛ تواضع، زهرا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. *طلوع بهداشت*، ۱۵(۳)، ص ۲۲-۲۹. <http://tbj.ssu.ac.ir/article-۱-۲۲۶۹-fa.html>
- قنبری، سیروس؛ بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی براساس کارت امتیازی متوازن (BSC). *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۷(۴)، ص ۴۷-۶۰. <https://doi.org/۱۰.۲۲۱۰۸/jas.۲۰۱۷.۲۱۱۶۰>
- مصلحی، لیلا؛ گودرزی، محمود؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ خدیور، آمنه (۱۴۰۰). شناسایی راهبرد مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از رویکرد پویا. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۹(۲۴)، ص ۱۷-۴۲. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۸۹/RES.۲۰۲۰.۸۶۸۲.۱۸۴۶>
- مهرالحسنی، محمدحسین؛ امامی، مژگان؛ حق دوست، علی اکبر؛ دهنویه، رضا؛ امان‌پور، سارا؛ صباح، فائزه (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با رویکرد ترکیبی کارت امتیاز متوازن و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP-BSC). *ایپدمیولوژی ایران*، ۱۲، ص ۵۵-۶۴. <http://irje.tums.ac.ir/article-۱-۵۶۴۰-fa.html>



مهمی، مژگان؛ مرجانی، امیر بابک؛ تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۲). بررسی اثر سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک اقتصاد نوین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

نوری ثمرین، شهرام؛ ارشدی، نسرين؛ هاشمی، سید اسماعیل؛ نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۹۹). رابطه علی-تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی: نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی. روش‌ها

و مدل‌های روانشناختی، ۱۱(۴۲)، ص ۷۳-۸۷. <https://www.magiran.com/paper/۲۲۷۸۴۴۶۸۷>

هادیان، مهدی؛ رحمان‌زاده، آروین (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی در محیط کار کتابخانه ملی ایران. مطالعات مناسبات انسانی، ۸(۲۷)، ص ۱۵۷-۱۸۲.

[http://www.jhrs.ir/article\\_۷۴۱۴۱.html?lang=fa](http://www.jhrs.ir/article_۷۴۱۴۱.html?lang=fa)

Alexander, R. & et al. (۲۰۲۱). The neuroscience of positive emotions and affect: Implications for cultivating happiness and wellbeing. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, ۱۲۱, P.۲۲۰-۲۴۹. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.neubiorev.۲۰۲۰.۱۲.۰۰۲>

Arifin, S. & Zaini, A. (۲۰۲۱). *Social Wellbeing and Collective Happiness (Study of "Sedekah Selamatan Sir" on Career Development)*. In: Proceedings of the ۳rd International Symposium on Religious Life, Bogar, Indonesia. <http://dx.doi.org/۱۰.۴۱۰۸/eai.۲-۱۱-۲۰۲۰.۲۳۰۵۰۷۳>

Berggren, N. & Bjørnskov, C. (۲۰۲۰). *Institutions and life satisfaction*. In: Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics, P.۱-۴۸. [https://link.springer.com/referenceworkentry/۱۰/۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۳۱۹-۵۷۳۶۵-۶\\_۱۹۲-۱](https://link.springer.com/referenceworkentry/۱۰/۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۳۱۹-۵۷۳۶۵-۶_۱۹۲-۱)

Bodey, K.J. & Witkemper, C. (۲۰۲۱). *Performance management*. In: Encyclopedia of Sport Management (pp. ۳۵۵-۳۵۶). Edward Elgar Publishing.

Chang, E.C., Downey, C.A., Hirsch, J.K. & Lin, N.J. (۲۰۱۶). *Positive psychology in racial and ethnic groups: Theory, research, and practice*. American Psychological Association. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv۱chs۹jw?>

Cunningham, G.B. (۲۰۰۷). Perceptions as reality: The influence of actual and perceived demographic dissimilarity. *Journal of Business and Psychology*, ۲۲(۱), P.۷۹-۸۹. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۸۶۹-۰۰۷-۹۰۵۲-y>

Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S. & Kappelides, P. (۲۰۲۱). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, ۲۴(۱), P.۱۱۶-۱۳۳. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.smr.۲۰۲۰.۰۲.۰۰۲>

- Delshab, V., Pyun, D.Y., Kerwin, S. & Cegarra-Navarro, J.G. (۲۰۲۱). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, ۲۴(۱), P.۱-۲۳. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.12.001>
- Dimitris, B. & Vokala, M. (۲۰۰۷). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management. *Athense University of Economics and Business*, ۱(۲), P.۱-۱۹.
- Mallen, C. (۲۰۲۰). *Sport environmental measurement tools, certification, and reporting*. In: Sport and Environmental Sustainability (pp. ۱۸۳-۲۰۰). Routledge.
- Managheb, S.E., Razmjooei, P., Jahromi, M.R.G., Hosseini, M. & Amiranzadeh, M. (۲۰۱۸). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, ۷(۱۲), P.۸۷-۹۳. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/567>
- Moriconi, M. & De Cima, C. (۲۰۲۰). To report, or not to report? From code of silence suppositions within sport to public secrecy realities. *Crime, Law and Social Change*, ۷۴(۱), P.۵۵-۷۶. <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09875-0>
- Morrison, E.U. & Milliken, F.J. (۲۰۰۰). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, P.۷۰۶-۲۵. <https://doi.org/10.2307/257697>
- Mroueh, M. & de Waal, A. (۲۰۲۰). Measuring happiness at work in a Takaful organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ۷(۲), P.۱۳۹-۱۵۴. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0005>
- Ngozi, N.V., Okeke-James, J.N. & Igbokwe, I.C. (۲۰۲۱). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers' job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, ۶(۱), P.۵۰-۵۴. <https://www.educationjournal.in/archives/2021/vol6/issue1/6-1-19>
- Nikkhoo Amiri, M., Mohammadi, N. & Barari, A. (۲۰۱۵). Relationship indoor school Sports Olympiad with achieves the objectives of fundamental transformation document Ministry of Education. *International Journal of Sport Studies*, ۵(۷), P.۸۹۰-۸۹۴. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20153290721>
- Öztemel, K., & Yıldız-Akyol, E. (۲۰۲۱). The predictive role of happiness, social support, and future time orientation in career adaptability. *Journal of Career Development*, ۴۸(۳), P.۱۹۹-۲۱۲. <https://doi.org/10.1177/0894845319840437>
- Parcham, E. & Ghasemizad, A. (۲۰۱۷). The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. *Health Management & Information Science*, ۴(۱), P.۲۵-۳۰. [https://jhmi.sums.ac.ir/article\\_42684.html](https://jhmi.sums.ac.ir/article_42684.html)

- Plester, B. & Hutchison, A. (۲۰۱۶). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, ۳۸(۳), P.۳۳۲-۳۵۰. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0027>
- Pourakbari, F., Asgarian, M. & Mahmodi, M.H. (۲۰۱۶). The Role of Organizational Silence on the Staff Performance from Administrators and Staffs Views in Tehran Tavanir. *International Journal of Business and Management Invention*, ۵(۱۲), P.۱۰-۱۶. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(۵\)۱۲/version-۳/B۵۱۲۰۳۰۱۰۱۶.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(۵)۱۲/version-۳/B۵۱۲۰۳۰۱۰۱۶.pdf)
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B. & Farooqi, S. (۲۰۲۰). Nourishing the bliss: Antecedents and mechanism of happiness at work. *Total Quality Management & Business Excellence*, ۳۱(۱۵-۱۶), P.۱۶۶۹-۱۶۸۳. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>
- Rodriguez, J. & Walters, K. (۲۰۱۷). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, ۳(۱۰), P.۲۰۶-۲۱۲. <https://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>
- Shojaie, S., Matin, H.Z. & Barani, G. (۲۰۱۱). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۳۰, P.۱۷۳۱-۱۷۳۵. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Snyder, C.R., Lopez, S.J., Edwards, L.M. & Marques, S.C. (Eds.). (۲۰۲۰). *The Oxford handbook of positive psychology*. Oxford university press.
- Tharya, H., Kassim, E., Amuna, Y.A. & Aqel, A. (۲۰۲۱). Does Organizational Silence in NGOs affected by Job Burnout?. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, ۵(۵), P.۳۱-۴۰. <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2021/05/IJAMSR210505.pdf>
- Waters, L. (۲۰۲۰). Using positive psychology interventions to strengthen family happiness: a family systems approach. *The Journal of Positive Psychology*, ۱۵(۵), P.۶۴۵-۶۵۲. <https://doi.org/10.1080/17433976.2020.1789704>
- Yalçın, B. & Baykal, Ü. (۲۰۱۹). Development and psychometric testing of the organizational silence behavior scale for healthcare professionals. *Nursing & health sciences*, ۲۱(۴), P.۴۵۴-۴۶۰. <https://doi.org/10.1111/nhs.12619>