

## رابطه سکوت سازمانی و تغل و ورزشی سازمانی معلمان تربیت بدنی مدارس شهر اردبیل

فاطمه زارع

کارشناس ارشد بازاریابی ورزشی و دبیر مدارس متوسطه شهر اردبیل

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر تعیین رابطه سکوت سازمانی و تغل و ورزشی سازمانی معلمان تربیت بدنی مدارس شهر اردبیل بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان تربیت بدنی مدارس شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۰۹ نفر که از این تعداد ۱۳۰ نفر از طریق جدول گرجی-مورگان به روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه سکوت سازمانی داین، انگ و بورتر (۲۰۰۳) و تغل و ورزشی سازمانی صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۱) بود. داده ها پس از گردآوری با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی و مولفه های آن با تغل و ورزشی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). در مجموع می توان گفت که با کاهش سکوت سازمانی می تواند شاهد کاهش تغل و ورزشی سازمانی معلمان بود.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، تغل و ورزشی سازمانی

## مقدمه

تعلل ورزشی یکی از معضلاتی است که امروزه افراد و سازمان ها با آن روبرو هستند (جانسون و نیشی مورا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). تعلل ورزشی یک موضوع جالب بین رشته ای است که از امور مالی و سرمایه گذاری تا سلامتی را در برمی گیرد (استیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). تعلل ورزشی شکاف بین نیت انجام کار و رفتار است و از آن به تأخیر انداختن و جایگزین کردن تکالیف ضروری با انجام فعالیت های غیرضروری تعبیر می شود (وان ایرده<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). تعلل ورزشی می تواند در زمینه های مختلفی از جمله تحصیلی، شغلی (سازمانی) و تصمیم گیری رخ دهد (نظری زاده، موغلی و عباسی، ۱۳۹۷). از نظر استیل (۲۰۱۰) تعلل ورزشی سازمانی<sup>۵</sup> تأخیر عمدی در انجام وظایف محول شده علیرغم آگاهی از پیامدهای منفی آن است. تعلل ورزشی شکل از امتناع است که فرد تمایل به انجام کار دارد ولی کار را تا آخر برای رسیدن به هدف دنبال نمی کند (اوسون، بومن و دیل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). تعلل ورزشی سازمانی به اعتقاد لومن<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)؛ به نقل از اسپادا، هیوو و نیکسویک<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) تعلل ورزشی مربوط به کار است که به عنوان الگوی پایا یا دوره ای توصیف می شود که در آن فردی که قادر است کار را انجام دهد، به طور مکرر از انجام به موقع و اتمام تکالیف یا فعالیت های کاری که باید در قالب مدت معین انجام شود، از انجام آن امتناع می کند. حدود ۹۵ درصد افراد جامعه گاهی در کارهایشان تعلل ورزشی می کنند اما برای ۱۵ تا ۲۰ درصد افراد تعلل ورزشی همواره یک مشکل عمده جلوه می کند (رضایی، یارمحمدیان و محمودزاده اردکانی، ۱۳۹۵). از دیدگاه سازمانی، تعلل ورزشی دشمن سازمان و مانع رشد و بهره وری و خلاقیت است (شول، ۱۳۹۲). تعلل ورزشی به عنوان یکی از بزرگترین آفت ها در کارایی نیروی انسانی محسوب می شود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). تعلل ورزشی به گونه های متفاوتی تجلی می یابد که از جمله می توان به موارد؛ رویا دیدن، نگرانی، بحران سازی، پرخاشگری، پرکاری، حواس پرتی، بیزاری از تکلیف، ابهام و سردرگمی در انجام امور، اشاره کرد (استیل، ۲۰۰۷؛ تریسی<sup>۹</sup>؛ ۲۰۰۷). به نظر میرسد اهمالکاری یک پدیده مشکلا و جدی است. از نظر آماری، این عادت نزد بیشتر مردم رایج است. بسیار نادر هستند کسانی که دچار این عارضه نباشند. این پدیده پیچیده هم در محیطهای آموزشی و هم در بین مردم عادی دیده میشود (فراری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). تعلل ورزشی عوارض نامطلوبی در فرد و سازمان به جای می گذارد که افت عملکرد و کاهش بهره وری، معطل کردن مراجعین و ایجاد نارضایتی، کاهش انگیزه کارکنان، افزایش غیبت و جابجایی و تأخیر در انجام وظایف شغلی فرد، اتلاف وقت و نگرش منفی فرد به سازمان از جمله آنها است (خدابخشی، سپهوندی، شیخ الاسلامی و حبیبی، ۱۳۹۴؛ لارسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). سازمانهایی که افراد آن مبتلا به اهمالکاری می باشند، خستگی، ناامیدی، ترک کار، غیبت از کار و عدم موفقیت و مشکلات جسمی و روحی از ویژگی کارکنان آنان و عدم تحول، افت عملکرد و کارایی از ویژگیهای سازمانی آنان خواهد بود (دیویسن و بینگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به پیامدهای منفی احمال کاری سازمانی، لذا لازم است عوامل و پیشایندهای آن به خصوص در بین معلمان شناسایی و برطرف گردد.

1. procrastination
2. Johnson & Nishimura
3. Steel
4. Van Eerde
5. organizational procrastination
6. Owens, Bowman
7. Lumen
8. Spada, Hiou, & Nikcevic
9. Tracy
1. Ferrari 0
1. Larson 1
1. Davison & Bing 2

بررسی علل تعلل ورزشی منجر به توسعه مدل های مختلف در جهت فهم ماهیت تعلل ورزشی شده است (پری، ۲۰۱۲؛ پیچل، ۲۰۱۰). برخی محققان از تعلل ورزشی خصیصه ای نام می برند و دلایل تعلل ورزشی را به صفات فردی نسبت می دهند (رامیرز باسکو، ترجمه میرزایی و اکبری، ۱۳۹۳) و برخی دیگر از عوامل مرتبط با کار و سازمان نام می برند (دانایی فرد، فانی، شول و شول، ۱۳۹۵؛ سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴). تأکید مطالعه حاضر بر دیدگاه مبتنی بر سازمان است. از طرفی، نگرش، افکار و رفتار کارکنان در یک سازمان همواره تابع متغیرهای فردی، متغیرهای روان شناختی و متغیرهای سازمانی است (دولان و شولر، ۱۹۹۰/۱۳۹۰). از این رو، می توان تعلل ورزشی سازمانی معلمان را در بستر متغیرها و عوامل سازمانی در مدرسه مورد بررسی قرار داد.

یکی از متغیرهای سازمانی مرتبط با تعلل ورزشی سازمانی، سکوت سازمانی است (آریانی قیزقاپان، عباس پور، زاهد بابلان و مرادی، ۱۳۹۶؛ عبدالهی گدلو و کاشف، ۱۳۹۸). زمانی که کارکنان به صورت آزادانه نظرها و پیشنهادهای خود را به سازمان ارائه نکنند با پدیده های روبه رو خواهند شد که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) «سکوت سازمانی» نامگذاری کرده اند. سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آنهایی که در جایگاهی قرار دارند که می توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند، تعریف کرده اند (فدای و دمیر، ۲۰۱۰). در این راستا پیندر و هارلز (۲۰۰۱) سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد، موقعیت های سازمان تعریف می کنند. سکوت سازمانی ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته جمعی در جلسات، میزان مشارکت کم در طرح های پیشنهادی، میزان پایین صدای جمعی و غیره باشد و اثرات مضر بر تصمیم گیری و فرایندهای تغییر داشته باشد (لئو، وو و ما، ۲۰۰۹). برخی اوقات سکوت ممکن است به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (سکوت مطیع)، باشد، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه (سکوت تدافعی)،<sup>۱</sup> و برخی اوقات نیز برای ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها (سکوت نوع دوستانه)<sup>۱</sup> باشد (کنول و واندیک، ۲۰۱۲). محدود شدن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمانها از آن گله دارند (سلاده، ۲۰۰۸).

در مجموع با توجه به پیامدهای منفی گسترده تعلل ورزشی سازمانی به خصوص در بین معلمان، انتظار می رفت که پژوهش های قابل توجهی در این زمینه انجام شده باشد؛ اما به نظر می رسد تاکنون در این زمینه پژوهش های علمی بسیار کمی در کشور صورت گرفته است. اما بر اساس برخی شواهد پژوهشی و با در نظر گرفتن نظریه های این حوزه، می توان سکوت سازمانی را مؤثر رفتار سازمانی دانست. اما در خصوص رابطه این متغیر با تعلل ورزشی سازمانی پژوهشی صورت نگرفته است؛ از طرفی، پژوهشگران همواره به تعلل ورزشی سازمانی و راه های پیشگیری آن در سازمان های آموزشی توجه کرده اند. لذا نیاز به پژوهش های بیشتری در

1. Perry

2. Pychyl

3. Dolan &amp; Schuler

4. Organizational Silence

5. Morrison &amp; Milliken

6. Fedai &amp; Demir

7. Pinder &amp; Harlos

8. Liu, Wu &amp; Ma

9. Acquiescent

1. Defensive 0

1. Prosocial 1

1. Knoll &amp; Vandick 2

1. Slade 3

راستای شناسایی پیشایندها و عوامل مرتبط با تعلل ورزی سازمانی احساس می شود و این پژوهش در راستای پاسخگویی به این نیاز انجام می گیرد. بدین ترتیب، اینکه تعلل ورزی سازمانی معلمان با توجه به سکوت سازمانی چگونه است مسئله‌ای است که تاکنون پاسخ درخوری چه در مطالعات داخلی و چه در مطالعات خارجی به آن داده نشده است. لذا پژوهش حاضر قصد دارد مسئله مذکور را در بین دبیران تربیت بدنی مدارس متوسطه شهر اردبیل بررسی و پاسخ درخور توجهی به آن بیابد. لذا مسئله مزبور به تبع مهم‌ترین پرسش را پیش روی مطالعه حاضر قرار می دهد و آن هم این که، آیا بین سکوت سازمانی و تعلل ورزی سازمانی دبیران تربیت بدنی مدارس متوسطه شهر اردبیل رابطه وجود دارد؟

### روش تحقیق

طرح پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر از نوع تحقیق توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش معلمان تربیت بدنی متوسطه دوره دوم شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ می باشد که تعداد آنها ۲۰۹ نفر می باشند که از این تعداد ۱۳۰ نفر از طریق جدول مورگان و گرجسی به شیوه نمونه گیری خوشه ای انتخاب و پرسشنامه در بین آنها توزیع شد.

برای گردآوری اطلاعات از ابزارهای ذیل استفاده شد:

**مقیاس تعلل ورزی سازمانی:** این مقیاس توسط صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۱) برای سنجش سطح تعلل ورزی کارمندان به شیوه خود گزارشی طراحی شده است. این مقیاس دارای ۲۵ گویه، شامل خرده مقیاس ناکارآمدی (۱۶ گویه)، تشویش ذهنی (۵ گویه) و بیزاری از تکلیف (۴ گویه) است. پاسخ سؤالات در مقیاس لیکرت ۵ درجه ای (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) که از ۱ تا ۵ نمره گذاری می شود (سوال ۱ به صورت معکوس نمره گذاری می شود). چارچوب مورد استفاده در تهیه این مقیاس تلفیقی از رویکردهای روان کاوی و شناختی رفتاری است. دامنه کلی نمرات مقیاس ۲۵ تا ۱۲۵ است. نمرات ۲۵ تا ۳۷ نشان دهنده تعلل ورزی سازمانی خیلی کم، ۳۸-۶۲ تعلل ورزی کم، ۶۳-۸۷ تعلل ورزی متوسط، ۸۸-۱۱۲ تعلل ورزی زیاد و نمرات ۱۱۳-۱۲۵ نشانگر تعلل ورزی خیلی زیاد است. در مطالعه صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۱) ضریب همبستگی درونی (آلفای کرونباخ) در نمونه اصلی به تعداد ۵۰۳ نفر برای کل مقیاس ۰/۸۹ و برای مولفه های ناکارآمدی ۰/۸۸۵، تشویش ذهنی ۰/۷۰۹ و بیزاری از تکلیف ۰/۵۵۹ محاسبه شد. همچنین ضریب بازآزمایی در دوره های کوتاه مدت ۳ تا ۴ هفته در کل مقیاس ۰/۷۵۰ و برای مولفه های ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بیزاری از تکلیف به ترتیب ۰/۶۴۲، ۰/۷۳۴ و ۰/۶۴۵ به دست آمد. روایی این مقیاس در مطالعه صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (۱۳۹۱) به روش روایی ملاکی و روایی سازه تأیید شده است. در مطالعه رضایی و همکاران (۱۳۹۵) پایایی این مقیاس با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمده است.

**پرسشنامه سکوت سازمانی!** پرسشنامه سکوت سازمانی داین، انگ و بورتر (۲۰۰۳) این ابزار دارای سه مؤلفه و ۱۳ سوال است که شامل مؤلفه سکوت تدافعی با گویه های ۱ تا ۴، مؤلفه سکوت مطیع با سؤالات ۵ تا ۸ و مؤلفه سکوت نوع دوستانه سؤالات ۹ تا ۱۳ را شامل می شود. مقیاس مورد استفاده برای این متغیر به صورت مقیاس پنج گزینه از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) طیف لیکرت است. لیو و همکاران (۲۰۰۹) پایایی کل این مقیاس را بالاتر از ۰/۷ و برای مولفه های سکوت تدافعی ۰/۸۴، سکوت مطیع برابر با ۰/۷۱ و سکوت نوع دوستانه برابر با ۰/۸۱ گزارش کرده اند. پایایی به دست آمده پرسشنامه سکوت سازمانی در تحقیق شاه محمدی و همکاران (۱۴۰۰) با روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۱ بود.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از همبستگی پیرسون در نرم افزار SPSS26 استفاده شد.

1. Organizational Silence Questionnaire

## یافته ها

در جدول ۱ ضرایب همبستگی سکوت سازمانی و مولفه های آن با سکون زندگی شغلی گزارش شده است:  
جدول ۱- ضرایب همبستگی سکوت سازمانی و مولفه های آن با تعلل ورزشی سازمانی

متغیر	سکوت سازمانی	سکوت تدافعی	سکوت مطیع	سکوت نوع دوستانه
تعلل ورزشی سازمانی	$r = 0/496^{**}$	$r = 0/398^{**}$	$r = 0/401^{**}$	$r = 0/241^{**}$

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتایج جدول ۱- نشان می دهد که بین سکوت سازمانی و مولفه های آن با تعلل ورزشی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار برقرار است ( $p < 0/01$ ). این بدین معنی است که با افزایش سکوت سازمانی، تعلل ورزشی سازمانی معلمان افزایش می یابد و بالعکس.

## بحث و نتیجه گیری

مطابق با نتایج پژوهش حاضر، بین سکوت سازمانی و مولفه های آن با تعلل ورزشی سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؛ به عبارتی دیگر، معلمانی که سکوت سازمانی بالایی را تجربه می کنند، دارای تعلل ورزشی سازمانی بالایی هستند. لذا سکوت سازمانی متغیر بسیار مهم در تعلل ورزشی سازمانی معلمان می باشد. هرچند در این زمینه پژوهش متناظری وجود ندارد که بتوان نسبت به همسویی و یا ناهمسویی نتایج اظهار نظر کرد اما در تبیین این یافته می توان گفت که محدود شدن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمانها از آن گله دارند (سلاده؛ ۲۰۰۸) و منجر به تعلل ورزشی سازمانی می شود. بنابراین می توان نتیجه گرفت که سکوت سازمانی در مدارس منجر به افزایش تعلل ورزشی سازمانی معلمان می شود. نتایج و یافته های حاصل از ادبیات پژوهش و یافته های حاصل از پژوهش حاضر حاکی از اهمیت و نقش بالای سکوت سازمانی در افزایش تعلل ورزشی سازمانی می باشد، بنابراین مدیران آموزش و پرورش با کاهش سطح سکوت سازمانی می توانند تعلل ورزشی آنان را کاهش دهند.

در امور پژوهشی معمولاً محدودیت هایی وجود دارد که چنانچه محقق بتواند بر آن ها فائق آید، نتایج پژوهش با دقت بیشتری حاصل خواهد شد. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ برای نمونه در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه خودگزارشی استفاده شده است و ممکن است در پاسخ ها سوگیری وجود داشته باشد. جامعه آماری این تحقیق فقط معلمان تربیت بدنی متوسطه دوره دوم شهر اردبیل را در بر گرفته است که از جامعیت پایینی برخوردار بوده است و باید تعمیم نتایج آن با احتیاط صورت گیرد در این رابطه استفاده از مصاحبه کیفی به جای پرسشنامه و انجام پژوهش در سایر مناطق کشور جهت بالا بردن قدرت تعمیم پذیری نتایج می تواند مفید و موثر واقع گردد.

## منابع

آریانی قیزقاپان، ابراهیم، زاهد بابلان، عادل، عباس پور، ریحانه، مرادی، بهزاد. (۱۳۹۶). آزمون مدل علی تعلل ورزشی معلمان بر اساس سکوت سازمانی با میانجی گری بی تفاوتی سازمانی. پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ۷۹-۱۰۹.  
تنهایی، محمد حسن، نصرافهانی، علی، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر، اخوان صراف، احمد رضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. جامعه شناسی کاربردی، ۲۹(۴)، ۱۴۷-۱۶۶.

خدابخشی، مهدی؛ سپهوندی، محمد علی، شیخ الاسلامی، علی، حبیبی، الهام. (۱۳۹۴). پیش بینی تعلل ورزشی سازمانی و رضایت از زندگی بر اساس فرسودگی شغلی و سابقه خدمت. مجله طب نظامی. ۱۷(۴): ۲۰۷-۲۱۳

1. Slade

دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ شول، حسین و شول، صدیقه (۱۳۹۵). «واکاوی پیش-آیندهای کم‌کاری کارکنان در بخش دولتی: پژوهش ترکیبی». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. ۴(۴)، (پیاپی ۲۰)، ۱-۲۰.

دولان، شیمون و شولر، رندال. (۱۳۹۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رامیرز باسکو، مونیکا (۱۳۹۳). راهنمای درمان اهمال کاری (ترجمه مصلح میرزایی و مهدی اکبری. ویراستار بنفشه غرایی). تهران: کتاب ارجمند.

رضایی، بهروز، یارمحمدیان، محمد حسین، محمود زاده اردکانی حسین. (۱۳۹۵). بررسی شیوع اهمال کاری سازمانی و عوامل فردی و شغلی مرتبط با آن، در کارکنان پرستاری و مامایی. فصلنامه مدیریت پرستاری. ۵(۱): ۱۷-۲۸

شاه محمدی، جمشید، یزدان ستا، فاروق، رسولی، گلاویژ، صبرآور، رویا. (۱۴۰۰). پیش‌بینی اثربخشی تدریس معلمان با توجه به بهزیستی عاطفی و مؤلفه‌های سکوت سازمانی. مجله روانشناسی و روانپزشکی شناخت. ۸(۲): ۳۹-۵۰

شول، صدیقه. (۱۳۹۲). واکاوی علل کم‌کاری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.

صفاری نیا، مجید؛ امیرخانی رازلیقی، زهرا. (۱۳۹۱). تحلیل مسیر ارتباط اهمال کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان ادارات دولتی استان تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۲(۴): ۱۱۱-۱۳۱

عبدالهی گدلولو، رضا، کاشف، سید محمد. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی با اهمال کاری سازمانی معلمان تربیت‌بدنی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱)، ۱۵۰-۱۳۷.

محمدی، سارا. (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار. زن در توسعه و سیاست، ۱۸(۴)، ۶۱۷-۶۰۱.

نظری زاده، امیرعباس، موغلی، علیرضا، عباسی، نرگس. (۱۳۹۷). طراحی مدل اهمال کاری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(شماره ۳) (پیاپی ۲۳)، ۱۱-۳۰.

- Cinar, O., Karcioğlu, F., Aliogullari, Z.D. (2019). "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey study in the province of Erzurum Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: pp. 314 – 321.
- Constantin, Elena Claudia., Baias, Cosmin Constantin. (2016). Employee Voice –Key Factor in Internal Communication, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191: 975 – 978.
- Fedai, M., Demir, Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological empowerment on Burnout: a research on staff nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian social science*, 6(4), pp. 63-72.
- Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self awareness, and time limits on “working best under pressure” *European Journal of Personality*, 15, 391-406.
- Ilgén, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.165-207). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied psychology*, 78, 753-762.

- Johnson, K., & Nishimura, B. (2013). A study on locus of control, hierarchical position and procrastination. *European Journal of Management Sciences*, 10(3-4), 2668-3121.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Knoll, M. & Van dick, R. (2012) "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates." *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Larson MA. (2008). Procrastination and performance, does experience moderate the effects? [Dissertation]. Angelo State University.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *Computers & Industrial Engineering: International Conference*, 1647-1651.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. S. (2007). Work stress and leadership development: The role of leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Moasa, Horia .(2014). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 92 :574 – 581.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a Pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
- Owens, S. G., Bowman, C. G., & Dill, C. A. (2008). Overcoming procrastination: The effect of implementation intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 366-384.
- Perry, J. (2012). *The Art of Procrastination: A Guide to Effective Dawdling, Lollygagging and Postponing*. Workman Publishing Company.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001), Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pychyl, T. A. (2010). "Review of The Procrastinator's Guide to Getting Things Done". *Cognitive Behavioral Therapy*, 39(3), 238.
- Sla de, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 – 1123.
- Spada, M., Hiou, K., & Nikcevic, A. (2006). Metacognitions, emotions, and procrastination. *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 20(3), 319-326.
- Spector, B. A. (1989). From bogged down to fired up: Inspiring organizational change. *Sloan Management Review*, 30(4), 29-34.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 1-9.

- Tracy, B. (2007). *21 Great ways to stop procrastinating and Get more Done in les time*. Oregon, USA: Blackstone Audio Publisher.
- Van Eerde, W. (2000). Procrastination, Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology: An International Review Special*, 49(3), 372-389.