

## تبیین تاثیر سبک مدیریت با نقش میانجی گری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی

احمد رضا ظهرا بی<sup>۱</sup>، امیر محبی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

۲- فارغ التحصیل مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش نهاد ریاست جمهوری

mohebia226@gmail.com

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین تاثیر سبک مدیریت با نقش میانجی گری فرهنگ سازمانی بروی سکوت سازمانی است. این تحقیق از حیث هدف کاربردی، از نظر روش اجرا توصیفی - پیمایشی و از نظر روش گردآوری کمی (میدانی) است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۲۲۵ نفر از کارکنان (اداری و آموزشی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج شامل می شود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه سبک مدیریت لیکرت (۱۹۶۱، ۱۹۶۷)؛ پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و پرسشنامه سکوت سازمانی ون داین و همکاران (۲۰۰۳) است. روایی (محتوا، همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه ها حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند. نتایج یافته های این تحقیق نشان داد که انواع سبک مدیریت بر سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج تاثیر گذار است، در بین سبک های مدیریت مورد مطالعه، سبک مدیریت آمرانه بر سکوت سکوت سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک مدیریت آمرانه باعث افزایش سکوت کارکنان و مانع بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه می شود. نتایج نشان می دهد، در بین سبک های مدیریت، سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشارکتی بر سکوت سازمانی تاثیر معکوس و معناداری دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشارکتی باعث کاهش سکوت کارکنان می شود، و کارکنان می توانند، نظرات و ایده های خود را بیان کنند.

واژگان کلیدی: سبک مدیریت، سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی.

### ۱- مقدمه

بسیاری از کارکنان براین باورند که سازمان ها از مجراها و محیط های باز ارتباطی و تسهیم اطلاعات و ارائه خلاقیت و نوآوری در محیط کار حمایت نمی کنند. در شرایط کنونی سازمان ها به کارکنانی فعال، پاسخگو و مسئولیت پذیر نیازمند است که دانش خود را با دیگران به اشتراک گذاشته و از بیان ایده ها و نظرات خود ترس و هراسی نداشته باشند که این امر مستلزم ایجاد توانایی، انگیزش و حمایت توسط مدیریت رده بالای سازمان می باشد (حق جو و همکاران، ۱۳۹۴). سکوت سازمانی، به عنوان یک مفهوم مهم، اخیراً در ادبیات اداری عمومی مورد بحث بوده است. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به عنوان یک قاعده کلی جمعی از کارکنانی که آگاهانه، دانش، عقاید، افکار، ایده ها و تجارب خود را با مدیریت در مورد مسائل مربوط به کارشان و یا بهبود محیط کاری خود به اشتراک نمی گذارند، تعریف می کنند (کاراکا، ۲۰۱۳). پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را به عنوان خودداری

1 Morrison and Milliken

2 Karaca

3 Pinder & Harlos

کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان، تعریف می نمایند، همچنین موریسون و میلیکان نیز، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). بنابر این تعریف سکوت کارکنان باید سازه ها یا عوامل انگیزشی را که بر فرد تأثیر می گذارد، صرف نظر از ابراز عقاید، اطلاعات و نظرات در مورد بهبود کار مرتبط ساد (جوزف پیریه ۱، ۲۰۱۶).

سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع پیشرفت و توسعه سازمانی می شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح اشتباهات را ندارد. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، اشتباهات بیشتر و حتی شدیدتر می شوند و به همین دلیل فعالیت های اصلاحی در زمان مورد نیاز انجام نمی گیرند. از این رو موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های مقابله با آن از اهمیت شایانی در سازمان ها برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد (شعبانی بهار، شریفی اسکندری، ۱۳۹۵). سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعلانه نیست، سکوت می تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. این موضوع از این جهت حائز اهمیت است، چرا که ماهیت پیچیده و چند بعدی سکوت را مشخص می کند (کمال زاده، لیاقت، ۱۳۹۶).

در پژوهش حاضر به منظور بررسی سکوت سازمانی، از نظریه ون داین و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شده است. براین اساس انواع سکوت شامل: سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه است (ارمندی و همکاران، ۱۳۹۵).

سکوت مطیع: هنگامی که اکثر افراد، فردی را ساکت نام می نامند، منظور آن ها، اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می گردد. سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بپردازند. سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر هنجار رفتار شهروندی سازمانی است؛ و عبارتست از امتناع از بیان ایده ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه های نودوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعدمی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به محیط پویای سازمان های امروزی که ناشی از تغییرات پی در پی تکنولوژی، مسائل سیاسی، تغییرات جوی و ... می باشد، وجود یک الگوی رهبری و مدیریتی برای تمامی شرایط مناسب نبوده و هدایت و رهبری سازمان ها مستلزم بکارگیری روش های خاص و متفاوتی از مدیریت است تا ضمن حفظ منابع انسانی کارا و اثربخش، بتوان به اهداف سازمانی دست یافت. از این رو هر نهادی بنابر شرایط خاص خود نیازمند یک سبک رهبری مقتضی می باشد تا از آن طریق عملکرد و بهره وری سازمانی ارتقاء پیدا کند.

رهبران سازمان به دلیل افزایش جهانی شدن، رقابت و سرعت تغییرات سازمانی و محیطی، به دنبال یافتن راه هایی برای افزایش خلاقیت در سازمان های خود هستند. رهبران ابزارهای مختلفی برای تاثیر گذاشتن بر خلاقیت کارکنان در سازمان هایشان دارند و رهبران می توانند با تغییر سبک رهبری خود بر خلاقیت پیروان خود تاثیر گذارند (کاهای ۲ و همکاران، ۲۰۰۳). در ارتباط با مفهوم مدیریت از سوی صاحب نظران و نظریه پردازان، تعریف های متعددی ارائه شده است: واژه مدیر به مفهوم اداره کننده و تسهیل گر روابط گروهی جهت نیل به اهداف مشترک سازمانی است. از طرفی برخی دیگر از صاحب نظران با بیان وظایف و نقش های مدیر به عنوان برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و کنترل منابع انسانی به تعریف مدیریت می پردازند (زکی و همکاران، ۱۳۹۴). سبک مدیریت شامل انتخاب رویه و روش مدیریتی مبتنی بر چهارچوب و محدوده ای از دستورالعمل، قوانین و خط مشی های سازمانی است که سازمان برای مدیر تعیین می کند که روش یاد شده بالا با نیاز ها، موقعیت زمانی و مکانی و همچنین شخصیت افراد ارتباط تنگاتنگی دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۴).

1 Joseph Pirie

2 Kahai

فیدلر (۱۹۹۶) یکی از محققان برجسته در سبک رهبری، بیان می کند که اتخاذ سبک مناسب رهبری در موفقیت فرد، گروه، سازمان و حتی کشور نقش بسزایی ایفا می کند. علاوه بر این سبک رهبری مناسب یکی از راه هایی است که سازمان ها برای مقابله با افزایش بی نظمی و آشفتگی محیطی اتخاذ می کنند (اگبنا، هریس ۲، ۲۰۰۰).

در تحقیقات مدیریتی سبک های متعدد مدیریتی وجود دارد که از میان آن ها در پژوهش حاضر از سبک مدیریتی لیکرت استفاده می گردد. لیکرت (۱۹۶۱، ۱۹۶۷) بر اساس تحقیقات چهار نظام مدیریتی پدید آورد و براساس مطالعات این دانشمند، طبقه بندی سبک های مدیریت بر اساس میزان اعتماد مدیریت عالی نسبت به زیر مجموعه و درجه مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، کیفیت و کمیت ارتباط بین مدیران و کارکنان به چهار نظام (آمرانه، آمرانه - خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) تقسیم بندی کرد (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۲).

از نظر عملی، فرهنگ سازمانی محیطی را که افراد در آن کار می کنند و تأثیر آن بر نحوه فکر، عمل و تجربه کار آن ها را شرح می دهد، توصیف می کند (واریک ۳، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی شامل ارزش های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است. فرهنگ سازمانی از سه منبع نشأت می گیرد: ۱- باورها، ارزش ها و فرضیات بنیان گذاران؛ ۲- تجارب آموخته شده توسط اعضای گروه ها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان؛ و ۳- باورها، ارزش ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران جدید وارد سازمان می شوند. اگرچه هر یک از این راهکارها و ابزارها نقش مهمی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفاء می کنند اما بنیان گذاران سازمان مهم ترین تأثیر را دارند (زارع و همکاران، ۱۳۹۶).

در واقع فرهنگ سازمانی عاملی است که رویه انجام امور را تعیین می کند و فرآیندی است که هر تازه واردی در سازمان، آن را حس می کند. این فرهنگ، آن قدر قوی است که ناخودآگاه در وجود افراد نفوذ کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تحت تأثیر قرار می دهد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

در این تحقیق برای بررسی فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون (۲۰۰۰) استفاده می شود، بر اساس این مدل فرهنگ سازمانی شامل: درگیر شدن در کار (به فرآیندی اشاره دارد که افراد طی آن اقدام به عمل جمعی کرده یا رفتار خود را معطوف به تحقق هدفی مشترک کنند)، سازگاری (منظور از سازگاری آن است که سازمان به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرهای محیطی به منظور تأمین نیازهای مشتریان توجه کامل دارد)، انطباق پذیری (منظور از انطباق پذیری آن است که افراد به تداوم رویه در رفتار، انطباق با سنت های مرسوم، همکاری و تشریک مساعی اهمیت زیادی می دهند و مأموریت یا رسالت) در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن می باشد.

در حالی که پدیده سکوت، کارکنان، سازمان ها را در بر می گیرد هنوز مطالعات علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است و همچنین عناصر موثر بر آن و میزان تأثیر آن ها در حاله ای از ابهام قرار دارد. با توجه به آنکه سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در تعاملات و تصمیم گیری سازمان نقش به مهمی را ایفا می نماید پس مطالعه و بررسی به این عوامل از اولویت های بررسی در سازمان و میزان تأثیر هر یک بر سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به مطالب ذکر شده، مطالعه سکوت و ارتباطش با سایر متغیرها (سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی) در دانشگاه اهمیت پیدا میکند، زیرا دانشگاه از یکسو می تواند به عنوان یک ملاک فرآیندی نشان دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر، به عنوان یک شاخص پیش بینی کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده نیز مجسوب می شود. کارکنان دانشگاه به واسطه تعامل و ارتباط با استادان و به ویژه دانشجویان و کیفیت خدماتی که به آن ها ارائه می دهند، به طور مستقیم اعضای دانشگاه را متأثر می کنند و بنابراین، باید از انگیزه و اشتیاق کافی برای انتقال موضوعات، ارائه ایده و پیشنهادهای بهره مند باشند. در این پژوهش دو عامل که می توان بر سکوت سازمانی مؤثر واقع شود، در نظر گرفته شده است و میزان تأثیر هر یک تعیین خواهد شد. لذا سؤال اصلی پژوهش این است که آیا سبک مدیریت با نقش میانجی گری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد؟

1 Ogbonna

2 Harris

3 Warrick

## ۲- مبانی نظری

### ۱-۲- مبانی نظری سبک مدیریت و سکوت سازمانی

رهبری موضوعی است که توجه بسیاری از محققان را جلب کرده است که چه نوع رهبری در روند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. هر مدبری با توجه به دانش، ایده ها و نظرات کارکنان، موقعیت های مناسب را به سبک خود انتخاب می کند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۶).

یک سازمان جهت رسیدن به اثربخشی، ضروری است که استعداد کارمندان خود را به رسمیت بشناسد، مورد استفاده قرار دهد و آن را توسعه دهند، رهبران می توانند نقش مهمی در کمک به کارکنان برای تحقق توانایی های خود بازی کنند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴). نفوذ رهبر در کارمندان بدان معنی است که آن ها در زندگی کارمندان تأثیر مثبت یا منفی می گذارند. ماهیت این نفوذ به شخصیت و رفتار رهبران بستگی دارد. نفوذ رهبر در کارمندان دست یابی به اهداف مشترک را در پی دارد (علیچانی، طالع پسند، ۱۳۹۴). وظیفه اصلی رهبر در سازمان های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آن ها است؛ لذا یکی از عناصر مهم در موفقیت سازمان ها سبک رهبری و توانمندی آن ها است (سعیدی پور، ۱۳۹۷). زهیر ۲ و رادوگان ۳ (۲۰۱۱) بیان می کنند که، رهبران بر تصمیمات کارکنان درباره سخن گفتن یا انتخاب سکوت تأثیر می گذارند. بنابراین رفتارهای رهبران نقش مهمی در سازمان دارد.

### ۲-۲- سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی

نیروی انسانی کارآمد به دلیل ارزشمندبودن مورد توجه سازمان ها و موسسات معتبر و به کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک های رهبری موثر است تا بتوانند تعهد سازمانی را افزایش دهند و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان ایجاد نمایند (کرمی نیا، ۱۳۸۹). بسیاری از نویسندگان از جمله باس (۱۹۸۵)، هریس و اوگبونا (۲۰۰۰) به ارتباط قوی میان فرهنگ سازمانی و رهبری در سازمان ها اشاره کرده اند. با این حال، بحث قابل توجهی در مورد نحوه ایجاد یک فرهنگ وجود دارد و اینکه رهبران بر شکل دادن فرهنگ سازمانی تأثیر می گذارند. بعضی از نظریه پردازان مانند اسمریچ ۴ (۱۹۸۳) و ترنستال ۵ (۱۹۸۳) بیان می کنند که فرهنگ مقوله ای از سازمان است که می توان آن را تغییر داد. بنابراین از مدیران و رهبران انتظار می رود که حداقل تا حدودی فرهنگ را مدیریت و تغییر دهد (آکار، ۲۰۱۲).

شاین ۷ (۱۹۹۰) می گوید که فرهنگ سازمانی و رهبری دو مفهوم در هم آمیخته و مرتبط هستند. باس و اوولیبو ۸ (۱۹۹۳) خلاصه ای از توافق نظر درباره ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رهبری را بیان می کنند که نشان می دهد که رابطه بین این دو مفهوم درونی است که رهبری فرهنگ را شکل می دهد و به نوبه خود توسط فرهنگ سازمانی حاصل شده است (هریس و اوگبونا، ۲۰۰۰).

### ۳-۲- فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی

هریسون ۹ (۱۹۹۲) فرهنگ سازمانی را به عنوان نماینده ای از سازمان می داند که احساسات ویژه ای در مورد سازمان ایجاد می کند. به طور کلی می توان گفت که فرهنگ در سازمان، نقش شخصیت در فرد را بازی می کند. رابطه بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی در مطالعات بسیاری ثابت شده است. باورهای مدیریتی می توانند بر باورها و پیش فرض های کارکنان تأثیر بگذارند و ممکن است محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان مایل نیستند که ایده های خود را درباره مسائل سازمانی بیان کنند (پرچام ۱۰،

- 1 Hasani
- 2 Zehir
- 3 Erdogan
- 4 Smircich
- 5 Turnstall
- 6 Acar
- 7 Schein
- 8 Bass and Avolio
- 9 Harrison
- 10 Parcham

قاسمیزاد، ۱۳۹۷). بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، ولی جرأت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش‌بینی و ارزیابی کرد (آقایی، مرادی، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. سیلورتن (۲۰۰۴) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی شیوه، انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آن‌ها در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (رجبی فرجاد، رضایی، ۱۳۹۶). آروگیاسامی ۳ و بایلس (۱۹۸۷) فرهنگ را به عنوان مجموعه‌ای از درک ضمنی، مشترک و قابل انتقال در رابطه با ارزش‌ها و ایدئولوژی‌های سازمان می‌دانند (تاسکیران ۵ و همکاران، ۲۰۱۵).

### ۳- پیشینه تحقیق

آقایی و مرادی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، بیان می‌کنند که بین فرهنگ و سکوت سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد، از طرفی نقش میانجی هویت سازمانی نیز معنادار به دست آمد. زکی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی، بیان می‌کنند که، بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی مدارس مقطع ابتدایی، ارتباط مستقیم وجود دارد و بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه سبک‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی مدرسه تفاوت وجود دارد. همچنین با افزایش سن و سابقه کار پاسخگویان، اثربخشی سازمانی مدرسه نیز افزایش یافته و تفاوت معنی‌داری در اثربخشی سازمانی مدارس به نفع زنان مشاهده شده است. علاوه بر آن تحصیلات، تأثیر چندانی بر اثربخشی سازمانی مدرسه نداشته است. همچنین زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، بیان می‌کنند که، بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و این‌ها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد.

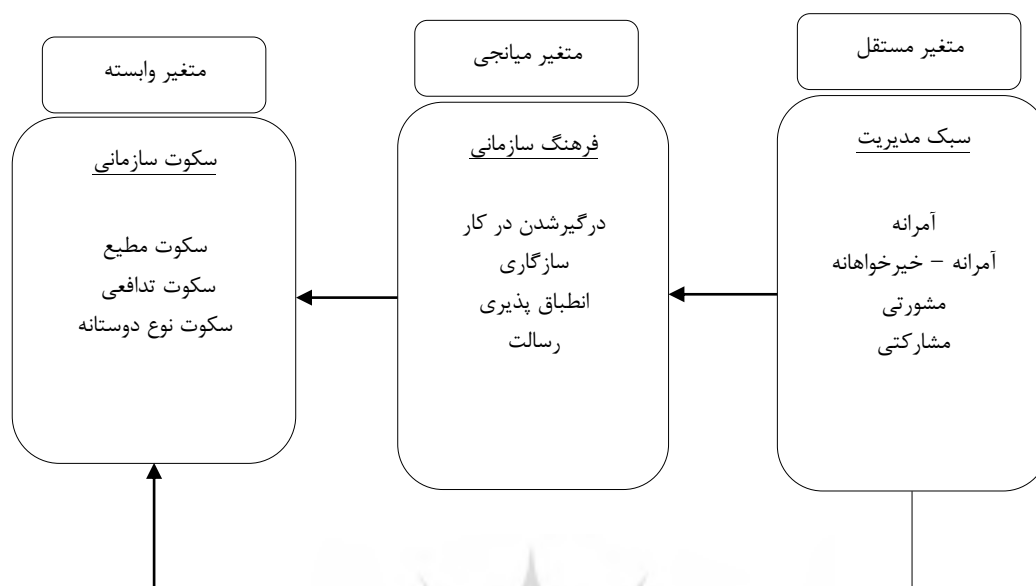
لی و سان (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک رهبری آمرانه به عنوان سبک رهبری سنتی چینی بر آوای کارکنان، در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در شرکت‌های چینی انجام دادند. نتایج نشان داد، رهبری آمرانه رابطه منفی با آوای سازمانی دارد. هوگان و کوت (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد: آزمونی از مدل شاین بیان می‌کنند که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی، به ویژه هنجارها، مصنوعات و رفتارهای نوآورانه، در تأثیر ارزش‌هایی که از نوآوری حمایت می‌کند بر عملکرد شرکت نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین آمابیل ۸ و همکاران (۲۰۰۶) تحت عنوان بررسی مقایسه‌ای سبک‌های مدیریت، بیان می‌کنند که، مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت می‌شود در حالی که سبک‌های آمرانه موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

### ۴- اهداف تحقیق

تبیین تأثیر سبک مدیریت با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بروی سکوت سازمانی.  
تبیین تأثیرگذاری انواع سبک مدیریت بر سکوت سازمانی.

- 1 Ghasemizad
- 2 Silverthorne
- 3 Arogyaswamy
- 4 Byles
- 5 Taskiran
- 6 Li; Sun
- 7 Hogan and Coote
- 8 Amabile

## ۵- مدل پیشنهادی تحقیق



شکل ۱- مدل پیشنهادی تحقیق

## ۶- روش اجرای پژوهش

## ۶-۱- روش تحقیق

این تحقیق از حیث هدف کاربردی، از نظر روش اجرا توصیفی - پیمایشی و از نظر روش گردآوری کمی (میدانی) است.

## ۶-۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج بودند که تعداد آنها ۲۲۵ نفر بود. حجم نمونه ۱۴۲ نفر بود که از طریق فرمول کوکران به دست آمده و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بوده است.

## ۶-۳- ابزار گردآوری اطلاعات

در این قسمت به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه مجموعه‌ای است از سؤالات کتبی و غالباً «مبتنی بر گزینه‌های مشخص که پاسخ دهنده جواب‌های خود را بر آن درج می‌کند. به هنگامی که پژوهشگر دقیقاً می‌داند در پی چیست و چگونه باید متغیرهای خود را اندازه گیری کند. پرسشنامه ابزار کارآمدتری برای گردآوری اطلاعات به شمار می‌رود، زیرا اطلاعات از نظر وقت، نیرو و هزینه به طور کارآمدتری به دست می‌آید. در این تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد (بر اساس طیف لیکرت) مطابق جدول ۱، استفاده شده است»:

جدول ۱- مشخصات پرسشنامه

منبع	سؤالات	ابعاد
لیکرت (۱۹۶۷، ۱۹۶۱)	۲۰-۱	سبک مدیریت
دنيسون (۲۰۰۰)	۳۶-۲۱	فرهنگ سازمانی
ون داین و همکاران (۲۰۰۳)	۵۰-۳۷	سکوت سازمانی



## ۶-۴-روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه های مذکور به ۱۰ نفر از خبرگان مدیریتی در حوزه مورد مطالعه ارسال گردید و پس از جمع آوری، نظرات اصلاحی آنان اعمال شد؛ و همچنین به منظور تأیید همسانی درونی پرسشنامه ها از روش پایایی استفاده شد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss 22 و Smart Pls 3 استفاده گردید.

جدول ۲- بررسی روایی و پایایی مدل ها و ابزار تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	شاخص AVE
سیک مدیریت	۰,۷۴۵	۰,۷۵۸	۰,۵۳۳
فرهنگ سازمانی	۰,۸۱۲	۰,۸۳۲	۰,۶۴۷
سکوت سازمانی	۰,۸۰۶	۰,۸۲۲	۰,۶۹۲

در این پژوهش جهت پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش، از حداقل مقدار ۰,۷۰ بیشتر است. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰,۷۰ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. معیار AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. معیار AVE، مقدار بحرانی عدد ۰,۰۵ است. مقادیر AVE متغیرهای تحقیق، روایی همگرایی قابل قبول را نشان می دهند. در جدول شماره ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

## ۷-یافته های پژوهش

جدول ۳، توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی های جمعیت شناختی را نشان می دهد:

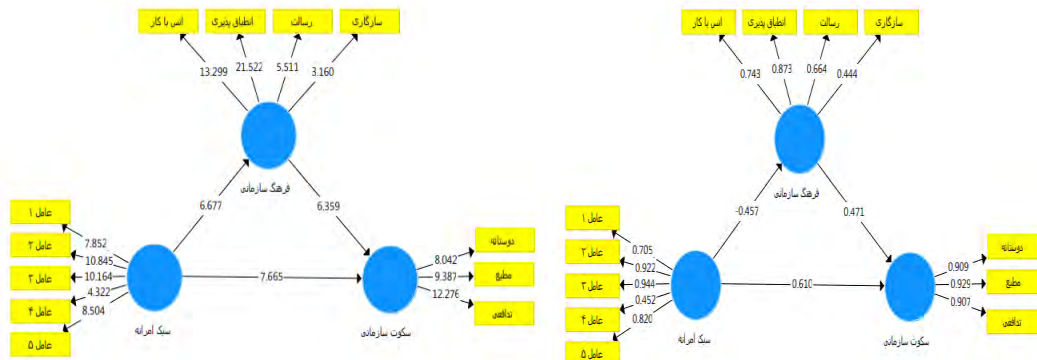
جدول ۳- توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس ویژگیهای جمعیت شناختی

شاخص آماری	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	فوق دیپلم	۴	۲,۸۲
	لیسانس	۸۲	۵۷,۷۵
	فوق لیسانس	۵۶	۳۹,۴۳
سابقه کاری	۵ تا ۱۰ سال	۱۲	۸,۴۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۶	۲۵,۳۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۷۴	۵۲,۱۱
	۲۰ سال به بالا	۲۰	۱۴,۰۹

با توجه به جدول ۳، مشاهده می شود که ۲,۸۲ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۵۷,۷۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۳۹,۴۳ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند. همچنین از نظر سابقه کاری ۸,۴۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۵,۳۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۵۲,۱۱ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۴,۰۹ درصد بالای ۲۰ سال سابقه کاری دارند. به منظور آزمون و بررسی رابطه علی بین متغیرهای پژوهش، علاوه روش معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Smart PLS به کار گرفته شد.

## ۷-۱- بررسی مدل معادلات ساختاری انواع سبک مدیریت بر سکوت سازمانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی

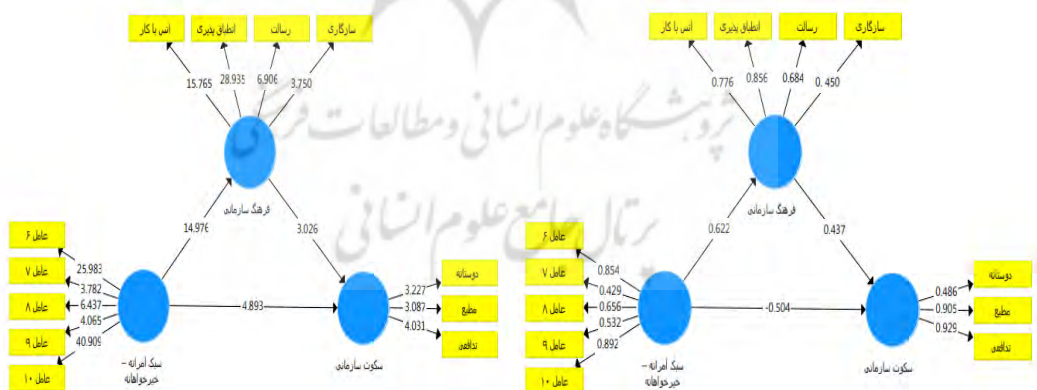
معادلات ساختاری سبک مدیریت آمرانه بر سکوت سازمانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری

با توجه به شکل ۲، سبک مدیریت آمرانه بر سکوت سازمانی اثر دارد و مقدار بتای آن ۰,۶۱۰ می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. مثبت بودن ضریب مسیر حاکی از آن است که این تأثیر از نوع مستقیم و در جهت مثبت است. بدین معنی که سبک مدیریت آمرانه باعث بروز پدیده سکوت سازمانی می شود. همچنین نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سبک مدیریت آمرانه بر سکوت سازمانی ایفاء می کند.

## ۷-۲- معادلات ساختاری سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه بر سکوت سازمانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی

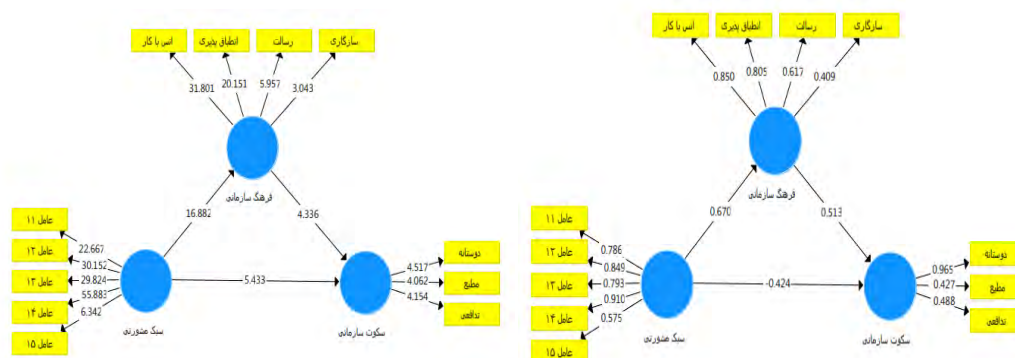


شکل ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری

با توجه به شکل ۳، سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه بر سکوت سازمانی اثر دارد و مقدار بتای آن ۰,۵۰۴- می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. منفی بودن ضریب مسیر حاکی از آن است که این تأثیر از نوع معکوس و در جهت منفی است. بدین معنی که مدیریت آمرانه - خیرخواهانه باعث کاهش سکوت سازمانی می شود. همچنین نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه بر سکوت سازمانی ایفاء می کند.



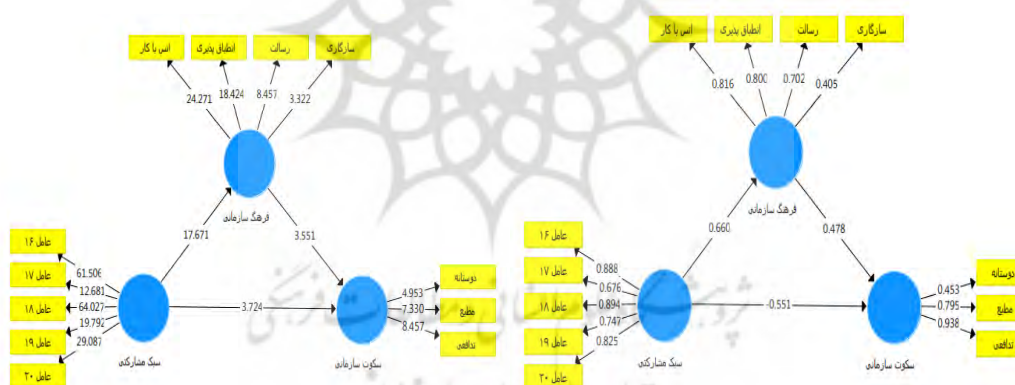
### ۷-۳- معادلات ساختاری سبک مدیریت مشورتی بر سکوت سازمانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی



شکل ۴- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری

با توجه به شکل ۴، سبک مدیریت مشورتی بر سکوت سازمانی اثر دارد و مقدار بتای آن  $0.424$  می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. منفی بودن ضریب مسیر حاکی از آن است که این تأثیر از نوع معکوس و در جهت منفی است. بدین معنی که سبک مدیریت مشورتی باعث کاهش سکوت سازمانی می شود. همچنین نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سبک مدیریت مشورتی بر سکوت سازمانی ایفاء می کند.

### ۷-۴- معادلات ساختاری سبک مدیریت مشارکتی بر سکوت سازمانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی



شکل ۵- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری

با توجه به شکل ۵، سبک مدیریت مشارکتی بر سکوت سازمانی اثر دارد و مقدار بتای آن  $0.424$  می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. منفی بودن ضریب مسیر حاکی از آن است که این تأثیر از نوع معکوس و در جهت منفی است. بدین معنی که سبک مدیریت مشارکتی باعث کاهش سکوت سازمانی می شود. همچنین نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی را در تأثیر سبک مدیریت مشارکتی بر سکوت سازمانی ایفاء می کند.

### نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، پاسخ به سؤال بود که آیا سبک مدیریت با نقش میانجی گری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد؟ نتایج یافته های این تحقیق نشان داد که انواع سبک مدیریت بر سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج تأثیرگذار است، در بین سبک های مدیریت مورد مطالعه، سبک مدیریت آمرانه بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک مدیریت آمرانه باعث افزایش سکوت کارکنان و مانع بروز رفتار های خلاقانه و نوآورانه می شود. که این نتایج

همراستا با یافته های زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) و لی و سان (۲۰۱۵) است. زارعی متین و همکاران بیان می کنند، مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می نگرد، نمی تواند انتظاری جز سکوت از آن ها داشته باشد. همچنین لی و سان بیان می کنند که، رهبری آمرانه مانع بروز آوای سازمانی و خلاقیت و نوآوری کارکنان می گردد.

همچنین نتایج نشان می دهد که، در بین سبک های مدیریت، سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشارکتی بر سکوت سازمانی تاثیر معکوس و معناداری دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک مدیریت آمرانه - خیرخواهانه، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشارکتی باعث کاهش سکوت کارکنان می شود، و کارکنان می توانند، نظرات و ایده های خود را بیان کنند. که این نتایج با یافته های زکی و همکاران (۱۳۹۴) و آمابیل و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. زکی و همکاران بیان می کنند که از بین سبک های مدیریت، سبک مدیریت آمرانه رابطه معکوسی با اثربخشی دارد و سبک های مدیریتی استبدادی - خیرخواهانه، مشارکتی و مشاوره ای رابطه مستقیمی با اثربخشی دارند. آمابیل و همکاران نیز اظهار می دارند که، مدیریت مشارکتی باعث افزایش خلاقیت می شود در حالی که سبک های آمرانه موجب کاهش خلاقیت می شود.

سایر نتایج نشان می دهد که، فرهنگ سازمانی نقش میانجی را در تاثیر انواع سبک مدیریت بر سکوت سازمانی ایفاء می کند. که این نتایج همسو با یافته های آقایی و مرادی (۱۳۹۶) و هوگان و کوت (۲۰۱۴) است. آقایی و مرادی بیان می کنند که بین فرهنگ و سکوت سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد و هوگان و کوت نیز به این مطلب اشاره می کنند که فرهنگ سازمانی در بروز سکوت سازمانی تاثیرگذار است.

این مطالعه محدودیت هایی را نیز به همراه داشت از جمله اینکه: داده های پژوهش به وسیله پرسشنامه جمع آوری شده است؛ این ابزار دارای محدودیت های ویژه ای همچون سنجش پاسخ ها در قالب یک طیف چنددرجه ای لیکرت؛ و همچنین خودداری کارکنان از ارائه پاسخ های صحیح و واقعی به دلایلی همچون محافظه کار بودن را دربرداشته باشد. در اجرای این پژوهش عوامل و متغیرهای مزاحم و مداخله گر همچون: ویژگی های شخصیتی کارکنان و دیدگاه های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی آنان که می توانند، تاثیرگذار بر نتایج باشند، از اختیار محقق خارج بوده و کنترل نشده اند. داده های پژوهش از یک سازمان آموزش عالی گرفته شده است، لذا در تعمیم نتایج آن به سایر ارگان ها و سازمان های صنعتی، تجاری و ... باید جانب احتیاط را رعایت کرد. با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از تحقیق و در راستای توسعه و تقویت سرمایه های انسانی و حصول به چشم اندازی مطلوب، اهداف و مأموریت های دانشگاه، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

پیشنهاد می شود که مدیران سازمان برای ایجاد جوی مبتنی بر مشارکت و همکاری در سازمان، تلفیقی از سبک های رهبری آمرانه - خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی را در سازمان انتخاب نمایند.

به مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج پیشنهاد می شود، آیین نامه هایی برای حمایت از نظریه های کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، تدوین نمایند.

پیشنهاد می شود، توانمندی ها و قابلیت های افراد شناسایی گردد و در امور اجرایی و تصمیم گیری به کار گرفته شود؛ پیشنهاد می گردد مدیران و مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج حامی اعمال کارکنان خود بوده، اشتباهات و خطاهای جزئی آنان را بپذیرند و آن را به عنوان فرصتی برای یادگیری آنان در نظر بگیرند.

به مدیران دانشگاه ها لازم است به منظور کاهش سکوت سازمانی، برنامه هایی را برای بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مسائل و مشکلات برای خود و کارکنان خود تدارک ببینند.

۱. آقایی، نجف، مرادی، عرفان. (۱۳۹۶). تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱۳)، ۳۱-۴۰.
۲. اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، محمدی، محمدفائق. (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی «تحلیلی بر نقش واسطه ای فناوری اطلاعات و ارتباطات». *فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳(۱۱)، ۱-۲۴.
۳. ارمندی، مریم، وزیری، مژده، عدلی، فریبا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سکوت اسزمانی از دیدگاه کارکنان. *اندیشه های نوین تربیتی*، ۱۱(۱)، ۱۱۵-۱۴۶.
۴. حق جو، مرال، گیلوری، عباس، حریری، نجلا. (۱۳۹۴). وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش نامه کتابداری و اطلاع رسانی*، ۵(۱)، ۵۰-۷۶.
۵. دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر، براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲(۸)، ۶۱-۸۲.
۶. رجبی فرجاد، حاجیه، رضایی، سمیه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۱(۲)، ۱-۱۶.
۷. رجبی فرجاد، حاجیه، میرسپاسی، نیلوفر، سمیعی، معصومه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل و نقل و پایانه های استان مرکزی). *مدیریت بهره وری*، ۱۱(۴۳)، ۱۸۷-۲۰۹.
۸. زارع، امین، ابراهیمی، مسیح، سنجفی، محمدابراهیم، رمضان، مجید. (۱۳۹۶). کاربرد روش آمیخته (کمی و کیفی) در آسیب شناسی فرهنگ سازمانی یک موسسه تحقیقاتی. *فصلنامه خط مشی عمومی در مدیریت*، ۹(۲۹)، ۶۵-۸۲.
۹. زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
۱۰. زارع، ذکریا، ملک پور، فاطمه، آتش زره اکبر، مسعودی، عباس. (۱۳۹۴). بررسی سلامت سازمانی و رابطه ی آن با سبک مدیریت فرماندهان مطالعه موردی: ف. ا. کر دستان. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۰(۴)، ۶۴۸-۶۷۰.
۱۱. زکی، محمدعلی، گودرزی، حسن، سوری، زهره. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۵)، ۱۴۹-۱۷۲.
۱۲. سپهوند، رضا، شمس، زهرا، عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان گرا، موفقیت گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۴)، ۱۳۱-۱۶۰.
۱۳. سعیدی پور، بهمن. (۱۳۹۷). نقش سبکهای رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه). *پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۲(ویژه نامه)، ۴۵۳-۴۶۸.
۱۴. شعبانی، بهار، غلامرضا، شریفی، اسکندری، اعظم. (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان. *پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی*، ۶(۱۱)، ۵۱-۶۱.
۱۵. علیزاده، فاطمه، حسن زاده، محمد، مومنی، عصمت. (۱۳۹۲). رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه های شهر تهران. *فصلنامه نظام ها و خدمات اطلاعاتی*، ۳(۲و۱)، ۴۹-۶۰.
۱۶. علیجانی، رسول، طالع پسند، سیاوش. (۱۳۹۴). ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه ای جو سکوت. *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۴۱-۵۸.
۱۷. کرمی نیا، رضا، سلیمی، سیدحسین، امینی، علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی. *مجله طب نظامی*، ۱۲(۲)، ۶۵-۷۰.
۱۸. کمال زاده، حسام الدین، لیاقت، فهیمه. (۱۳۹۶). رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۹۷-۱۲۴.
19. Acar, A. Zafer. (2012). *Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in turkish logistics industry*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
20. Amabile, T.M, Goldfarb, P, Brackfield, S.C. (2006). *Social influences on creativity: evaluation, coaction, and surveillance*. *Creativity Research Journal*, 3(1), 6-21.
21. Hasani1, Tahereh, Sharifian, Leila, Sousahabi, Pari. (2016). *Relationship between leadership styles and organizational silence in educational and administrative staff of second period secondary schools in islamshahr*. *Turkish Journal of Psychology*, 3(77), 48-53.

22. Karaca, Hasan. (2013). *An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national police case*. European Scientific Journal, 9(23), 38-50.
23. Kahai, Surinder, S, Sosik, John, J, Avolio, Bruce, J. (2003). *Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context*. The Leadership Quarterly, 14(4), 499-524.
24. Ogbonna, Emmanuel, Harris, Lloyd, C. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. Int. J. of Human Resource Management, 11(4), 766-788.
25. Parcham, Ebrahim, Ghasemizad, Alireza. (2017). *The impact of organizational culture on employees' organizational silence in shiraz university of medical sciences*. journal of Health Management & Informatics, 4(1), 25-30.
26. Taskiran, Erkan, Çetinkaya, Nursel, Çetin, Canan. (2015). *A study to identify the impact of organizational culture on organizational silence*. Humanities and Social Sciences Review, 4(1), 53-60.
27. Warrick, D. D. (2017). *What leaders need to know about organization culture*. Business Horizons, 60(3), 395-404.
28. Willam, Joseph Pirie. (2016). Key determinants of organisational silence for non-standard workers. Management Decision, 54(6), 1522-1538.
29. Zehir, Cemal, Erdogan, Ebru. (2011). *The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.
30. Li, Yan, Sun, Jian Min. (2015). *Traditional chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination*. The Leadership Quarterly, 26(2), 172-189.
31. Hogan, Suellen, J, Coote, Leonard, V. (2014). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research, 67(8), 1609-1621.

