

Original Article

The Impact of Managers Good Character on Staff Silence with Mediating Role of Teamwork

Adel Zahed Bablan<sup>1\*</sup>, Morteza Javidpoor<sup>2</sup>, Afshin Divband<sup>3</sup>, Salim Kazemi<sup>4</sup>, Azim Omidvar<sup>5</sup>

1. Professor, Department of Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. (Corresponding Author)

Email: zahed@uma.ac.ir

2. Ph.D. Student in Educational Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

3. MSc of Educational Management, Urmia University, Urmia, Iran.

4. Ph.D. Student in Educational Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

5. Ph.D. Student in Educational Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received: 29 Nov 2019 Accepted: 14 Mar 2020

**Abstract**

**Background and Aim:** The organizational silence has been known as one of the barriers to organizational development and can be improved by good character and teamwork. This study aimed to determine the effect of managers' good character on staff silence with mediating role of teamwork in Mohaghegh Ardebili University staff.

**Materials and Methods:** This descriptive-correlational study is based on structural equation modeling. The study sample consisted of 175 employees of Mohaghegh Ardabili University in 2019 who were selected based on Krejcie and Morgan table and stratified-proportional sampling method. Barker & Koy's Managers Good Character (2003), Lencioni's Teamwork (2000) and Vakula and Bouradas's Organizational Silence (2005) questionnaires were used to collect data. Data were analyzed using SPSS 24 and LISREL 8.8 statistical soft wares.

**Findings:** Direct effect of managers' good character on organizational silence ( $t=-3.19$ ,  $\beta=-0.41$ ), direct effect of teamwork on organizational silence ( $t=-4.48$ ,  $\beta=-.48$ ) and the direct effect of managers' good character on teamwork was significant ( $t=3.39$ ,  $\beta=0.36$ ). The coefficient of indirect effect of managers' good character on organizational silence was 0.17 which shows the significant role of teamwork in influencing managers' good character on organizational silence.

**Conclusion:** The results showed that the managers' good character reduces the silence among the staff of Mohaghegh Ardabili University with mediating role of teamwork. Accordingly, it is recommended that managers take into consideration the principle of respect for human dignity, by promoting their moral virtues and professional ethics and provide the background for teamwork.

**Keywords:** Good Character; Teamwork; Organizational Silence; University Staff

**Please cite this article as:** Zahed Bablan A, Javidpoor M, Divband A, Kazemi S, Omidvar A. The Impact of Managers Good Character on Staff Silence with Mediating Role of Teamwork. *Bioethics Journal* 2019; 9(34): 47-57.

## نقش سیرت نیکوی مدیران بر سکوت کارکنان با میانجی‌گری کار تیمی

عادل زاهد بابلان<sup>۱\*</sup>، مرتضی جاویدپور<sup>۲</sup>، افشین دیوبند<sup>۳</sup>، سلیم کاظمی<sup>۴</sup>، عظیم امیدوار<sup>۵</sup>

۱. استاد، گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. (نویسنده مسؤول) Email: zahed@uma.ac.ir

۲. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۴. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۵. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۹/۸ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** سکوت سازمانی که به عنوان یکی از موانع پیشرفت سازمان‌ها مطرح شده است با سیرت نیکو و کار تیمی بهبود می‌یابد. این مطالعه باهدف تعیین نقش سیرت نیکوی مدیران بر سکوت کارکنان با میانجی‌گری کار تیمی در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی انجام شده است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش توصیفی-همبستگی، مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. نمونه پژوهش شامل ۱۷۵ نفر از کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی در سال ۱۳۹۸ بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد سیرت نیکوی مدیران بارکر و کوی (۲۰۰۳)، کار تیمی لنجیونی (۲۰۰۰) و سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS 24 و LISREL 8.8 تحلیل شد.

**یافته‌ها:** اثر مستقیم سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی ( $\beta = -0/41$ ,  $t = -3/19$ )، اثر مستقیم کار تیمی بر سکوت سازمانی ( $\beta = -0/48$ ,  $t = -4/48$ ) و اثر مستقیم سیرت نیکوی مدیران بر کار تیمی ( $\beta = 0/36$ ,  $t = 3/39$ ) معنادار بود. همچنین ضریب اثر غیرمستقیم سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی ۰/۱۷ بود که نقش معنادار کار تیمی در تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی را نشان می‌دهد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج مطالعه نشان داد که سیرت نیکوی مدیران با میانجی‌گری کار تیمی باعث کاهش سکوت در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی می‌شود. براین اساس توصیه می‌شود که مدیران با ارتقای اخلاق حرفه‌ای و منش‌های اخلاقی خود، اصل احترام به کرامت انسانی را مورد توجه قرار داده و موجبات کار تیمی را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** سیرت نیکو؛ کار تیمی؛ سکوت سازمانی؛ کارکنان دانشگاه

## مقدمه

تغییرات و تحولات سرسام آور محیط، سازمان‌ها را به سمت ناکارآمدی سوق می‌دهد. افکار و اندیشه‌های خلاقانه سازمان را نجات می‌دهد؛ این مهم جز با دستیابی به دانش و تکنولوژی روز که در اذهان کارکنان سازمان نهفته است امکان پذیر نخواهد بود. حال چنانچه کارکنان از نقش استراتژیک خود فاصله بگیرند و از ارائه اطلاعات و ایده‌ها چه به صورت عمدی یا سهوی اجتناب کنند سازمان با پدیده سکوت سازمانی مواجه می‌شود. موريسون و ميليکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی تعریف می‌کنند که کارکنان از ارائه دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌کنند (۱). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را امتناع کارکنان در ابراز ارزیابی رفتاری، شناختی و عاطفی در موقعیت‌های سازمانی تعریف کرده‌اند (۲).

سکوت سازمانی به معنای این نیست که کارکنان از روند موجود راضی و خشنودند یا به اصطلاح سکوت نشانه رضایت است؛ همچنین به معنای مخالفت عمدی با برنامه‌ها و اهداف مدیریت نیست. به عبارت دیگر سکوت سازمانی یک پدیده همه یا هیچ نیست (۳). بر این اساس می‌توان گفت سکوت سازمانی دارای ماهیتی پیچیده، غامض و در عین حال چند بعدی است (۴). برخی اوقات سکوت از احساس ناتوانی و ناخودکارآمدی فرد در برابر تغییرات، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات به منظور وجود رفتارهای دیگرخواهانه بر اساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع پسندی است (۵). سکوت سازمانی نه از یک عامل منحصر به فرد بلکه از مجموعه‌ای از عوامل که در یک بافت به هم تنیده حضور دارند متأثر می‌شود (۴). برای شکستن جو سکوت در سازمان و تبدیل آن به صدای سازمان، که در آن کارکنان در ارتباط با کار بتوانند ایده‌ها، اطلاعات و عقاید خود را آزادانه بیان کنند، به رفتارهایی که این امر را تسهیل سازد، نیاز است؛ به نظرمی‌رسد یکی از این رفتارها، سیرت نیکوی مدیران است (۶). پژوهشگران گزارش کرده‌اند که سیرت نیکو تأثیر معناداری بر سکوت کارکنان خواهد داشت (۶-۹).

سیرت نیکو نشان می‌دهد فرد بر اساس ارزش‌های سطح بالا زندگی می‌کند (۱۱-۱۰). سیرت، همان خلق و خوست و خلق و خو جنبه‌ای از شخصیت نسبتاً پایدار انسان از لحاظ اخلاقی و اجتماعی است؛ از این رو نمی‌توان رفتار و کردار افراد را جدا از سیرت آنان در نظر گرفت (۱۲). نکته کانونی در سیرت افراد توجه به ارزش‌های اساسی و بنیادی است که انعکاسی از تلاش و مساعدت آنان در حفظ ارزش‌ها و هنجارهای پذیرفته شده است.

افرادی که سیرت خوبی دارند دارای دامنه وسیعی از فضایل اخلاقی‌اند. همچنین تمایلات آنان منعطف به منافع بلند مدت و در راستای علایق و نیازهای دیگران است (۱۳). از آنجا که یکی از عوامل تمایز سازمان‌ها فراتر از ساختار مدیریتی است، سیرت نیکوی مدیران برای سازمان حائز اهمیت بسزایی است. صاحب نظران به مدیران توصیه می‌کنند، بیشتر به سیرت خود توجه کنند تا به شهرتشان؛ چون شهرت حاصل چیزی است که دیگران در مورد فرد فکر می‌کنند، در حالی که سیرت ویژگی‌های شخصیتی است که فرد واقعاً دارای آن است (۱۴). ویژگی‌های افرادی که سیرت نیکو دارند عبارت است از: صداقت، شور و اشتیاق، شجاعت، مهربانی، شوخ طبعی، بصیرت، تواضع و فروتنی (۱۱).

سیرت نیکو و اخلاق قوی به مدیران در تصمیم‌گیری درست کمک می‌کند (۱۵). سیرت نیکو کلید موفقیت مدیریت را در بلندمدت تضمین می‌کند. همچنین با بهبود سیرت نیکو، تمامی افراد دست اندرکار سازمان مراقب یکدیگر بوده و با یکدیگر با احترام برخورد می‌کنند که این امر اثربخشی کار را در سازمان افزایش می‌دهد (۱۲). سازمان‌ها امروزه به دنبال هم افزایی کارکنان خود هستند؛ به عبارتی می‌خواهند با افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان خود عملکرد آنها را بهبود بخشیده و به این ترتیب گوی سبقت را از سازمان‌های رقیب بریابند؛ لذا کارکنان را اجزاء منفک نمی‌دانند بلکه آنها را مانند یک تیم می‌بینند. اصطلاح تیم به تعدادی از افراد با مهارت-های مکمل اطلاق می‌شود که به هدف مشترک، اهداف عملکردی و مسؤلیت پذیری متقابل متعهدند (۱۶). ویژگی اساسی تیم، رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است؛

نقش و رسالت علمی مؤسسات آموزش عالی، چالش های جدیدی در مورد سیرت مدیران، سکوت کارکنان و لزوم ضرورت کار تیمی ایجاد شده که نیاز به تبیین و فهم دقیق موضوع دارد. با توجه به موارد مطرح شده و همچنین نیاز سازمان ها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی، وجود جو سازمانی باز، که در آن کارکنان بدون هیچ واژه ای به ابراز نظرهای خود بپردازند، احساس می شود. با توجه به نقش مهم ایده ها، اندیشه ها و افکار کارکنان، اهمیت وحدت و یکپارچگی کارکنان در قالب کارهای تیمی و تأثیر مهمی که سیرت نیکوی مدیران در جلب اعتماد پیروان دارد، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار حاصل از نهادینه کردن این پارامترها را در سازمان مشخص کرده و راهکارهایی را برای تقویت آنها در جهت کمک به تعالی و پیشرفت سازمان ارائه کند؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر آن است تا نقش سیرت نیکوی مدیران، کار تیمی و تأثیر آنها را بر کاهش سکوت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی بررسی کند. براساس شواهد پژوهشی و مبانی نظری مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.

### مواد و روش ها

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی (۳۲۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ تشکیل می دادند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۷۵ نفر برآورد گردید. نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای انجام شد. برای جمع آوری داده ها از پرسش نامه های استاندارد زیر استفاده شد: پرسش نامه سیرت نیکوی مدیران بارکر و کوی (۲۰۰۳): این پرسش نامه شامل ۱۸ گویه و دارای شش بعد تعهد (۱۷-۲-۱)، غمخواری (۹-۸-۷)، شوخ طبعی (۱۶-۱۳-۱۱)، شجاعت (۶-۵-۴)، تواضع و فروتنی (۱۲-۱۰) و شور و اشتیاق (۱۴-۳) است. مقیاس نمره گذاری این پرسش نامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) درجه بندی شده است (۲۱). روایی محتوایی پرسش نامه را

خصوصیاتی که تیم را از گروه های کوچک متمایز می کند، شامل منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقش ها و مسؤولیت های تخصصی اعضا، دانش کاری مرتبط، ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (۱۷). کار تیمی افراد را از درون برمی انگیزاند و باعث می شود تا معنای واقعی زندگی سازمانی را دریابند. روی آوردن به کارهای جمعی و تیمی از نیازهای عمده انسان به شمار می آید. تیم ها مهارت های مختلف و تجربه های مختلف را در اختیار یک مشکل قرار می دهند و امکان پاسخگویی انطباقی و انعطاف پذیرتر برای مسائل غیر منتظره فراهم می کنند (۱۸). همچنین به دلیل افزایش تخصص ها تشکیل تیم های کاری و کار تیمی برای ایفای مؤثر وظایف لازم و ضروری است.

پژوهشگران مفاهیم آزاداندیشی، نظرخواهی از اعضای تیم، انتقادپذیری، همدلی و همفکری اعضا، درک احساسات و احترام به دیدگاه های اعضای تیم را در یک کار تیمی اثر بخش بسیار مهم ارزیابی کردند که تیم را در مسیر خلاقیت و موفقیت قرار می دهد؛ همچنین معتقدند که وابستگی و همگرایی متقابل و اعتماد اعضای یک تیم به یکدیگر هم افزایی و حرکت مشترک به سوی اهداف تیم را تسهیل و حتی معنای کار تیمی و وجود یک تیم را توجیه می کند (۱۹). کار تیمی با کمک به رشد شخصی افراد، رفتار آنان را با دیگر همکاران هماهنگ ساخته و باعث یکپارچگی بیشتری در سازمان می شود. زمانی که خطاها به عواقب شدید، پیچیدگی وظیفه بیش از ظرفیت یک فرد، محیط کاری نامطلوب، مبهم و استرس زا منجر می شود؛ تصمیمات چندگانه و سریع مورد نیاز است؛ و زندگی دیگران به بینش جمعی اعضا بستگی دارد از کار تیمی استفاده می شود (۲۰).

پیچیدگی های فزاینده محیط دانشگاهی به دیدگاه های متنوعی در مورد اصول و موازین اخلاقی منجر شده است. این مطالعه از لحاظ علمی - پژوهشی در مؤسسات آموزش عالی، که دارای اعضای هیئت علمی فرهیخته، کارکنان آکادمی و بالادست دانشجویان با نیازها و خواسته های گوناگون است، ضرورت دارد. براساس نگرش آحاد جامعه از قبول مسؤولیت و

سال بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۱ آورده شده است.

با توجه به این‌که نرمال بودن متغیرهای پژوهش از پیش فرض‌های اساسی استفاده از آزمون‌های پارامتریک و به کارگیری مدل یابی معادلات ساختاری است، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج آزمون بیانگر این بود که مقدار  $Z$  برای تمام متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از  $0.05$  است. لذا مقدار  $Z$  در سطح پنج صدم معنادار نیست و این نشان دهنده توزیع نرمال متغیرها است (جدول ۲).

برای پاسخ به فرضیات پژوهش ابتدا از ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. سیرت نیکوی مدیران با کار تیمی و سکوت کارکنان همبستگی معناداری داشت ( $0.1 < p$ ). نتایج ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد که رابطه سیرت نیکو با کار تیمی مثبت و معنادار بود، اما رابطه سیرت نیکو و کار تیمی با سکوت سازمانی منفی و معنادار بود (جدول ۳).

به منظور بررسی آثار مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای سیرت نیکوی مدیران و کار تیمی بر سکوت سازمانی کارکنان از الگوی مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل بیانگر این بود که اثر مستقیم سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی با بتای  $(-0.41)$  و  $(t = -3.19)$ ، اثر مستقیم کار تیمی بر سکوت سازمانی با بتای  $(-0.48)$  و  $(t = -4.48)$  و اثر مستقیم سیرت نیکوی مدیران بر کار تیمی با بتای  $(0.36)$  و  $(t = 3.39)$  معنادار است. برای بررسی تأثیر غیرمستقیم سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی با نقش میانجی کار تیمی، باید ضریب اثر غیرمستقیم (حاصل ضرب اثر مستقیم سیرت نیکوی مدیران بر کار تیمی در اثر مستقیم کار تیمی بر سکوت سازمانی) محاسبه شود. ضریب اثر غیرمستقیم سیرت نیکوی مدیران بر سکوت سازمانی  $0.17$  است که نشان می‌دهد نقش واسطه کار تیمی در رابطه بین سیرت نیکوی مدیران و سکوت سازمانی معنادار است. در اشکال شماره ۲ و ۳ الگوی آزمون شده پژوهش در دو حالت استاندارد و معناداری آورده شده است.

اساتید صاحب‌نظر تأیید کرده‌اند و پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه پیرزهی و ناستی زایی (۱۳۹۸)  $\alpha = 0.94$  گزارش شده است (۲۲).

پرسش‌نامه سکوت سازمانی کارکنان واکولا و بورادوس (۲۰۰۵): این پرسش‌نامه شامل ۱۳ گویه و دارای سه بعد سکوت تدافعی (۱-۴)، سکوت مطیع (۵-۸) سکوت نوع دوستانه (۱۰-۱۳) است. مقیاس نمره‌گذاری این پرسش‌نامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) درجه‌بندی شده است (۲۳). روایی محتوایی پرسش‌نامه را اساتید صاحب‌نظر تأیید کرده و پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه دیوبند (۱۳۹۵)  $\alpha = 0.92$  گزارش شده است (۴).

پرسش‌نامه کار تیمی لنجیونی (۲۰۰۰): این پرسش‌نامه شامل ۱۹ گویه و دارای پنج بعد تعهد (۱-۴)، اعتماد (۵-۸) مسؤولیت پذیری (۹-۱۲)، برخورد سازنده (۱۳-۱۶)، هدمندی (۱۷-۱۹) است. مقیاس نمره‌گذاری این پرسش‌نامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) درجه‌بندی شده است (۲۴). روایی محتوایی پرسش‌نامه را اساتید صاحب‌نظر تأیید کرده‌اند و پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه معینی کیا و همکاران (۱۳۹۸)،  $\alpha = 0.91$  گزارش شده است (۲۵).

پرسش‌نامه‌ها به روش خوداظهاری تکمیل شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 24 و LISREL 8.8 و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری تحلیل گردید.

### ملاحظات اخلاقی

پس از توضیح درباره اهداف مطالعه و اطمینان‌بخشی به شرکت‌کنندگان درباره محرمانگی اطلاعات و کسب رضایت شفاهی آنان، پرسش‌نامه‌ها بین شرکت‌کنندگان توزیع شد.

### یافته‌ها

اکثر پاسخ دهندگان مرد، متأهل، دارای میانگین سنی ۳۰-۴۰ سال، تحصیلات کارشناسی و سابقه خدمت ۱۵-۱۰

های سیرت نیکوی مدیران و سپس اجرا یا عملیاتی نمودن آن در عرصه سازمان کمک می‌کند که سازمان به سوی کار تیمی سوق پیدا کند. با مقایسه نتایج حاصل از پژوهش‌های نصر اصفهانی و شکرچی‌زاده اصفهانی (۱۲)؛ بختیاری‌نژاد (۲۶)؛ دلاوری (۲۷)؛ پیرزهی و ناستی‌زایی (۲۲)؛ گراهک و همکاران (۲۸)؛ فنی و همکاران (۲۹)؛ یافته‌های حاصل از این فرضیه تأیید می‌شود.

در فرضیه سوم پژوهش تأثیر کار تیمی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی تأیید شد. در انجام کارهای تیمی به دلیل اهمیت هدف، ضرورت وجود ارتباطات مستمر اعضا با یکدیگر و ماهیت زنجیره‌وار بودن تخصص‌ها و دانش افراد به یکدیگر لازم و ضروری است که افراد با یکدیگر به تبادل افکار و اندیشه بپردازند و از سکوت در قبال اهداف و سرنوشت مشترک امتناع کنند. همچنین داشتن روحیه کار تیمی در بین کارکنان یک محیط گرم و صمیمی در سازمان ایجاد می‌کند، که باعث گسترش حس اعتماد در میان کارکنان می‌شود و آنان را به ادامه کار در سازمان مشتاق و راغب می‌کند؛ بنابراین، می‌توان گفت که کار تیمی یکی از راه‌های کاهش سکوت افراد در سازمان است. این یافته در راستای نتایج تحقیقات سایر پژوهشگران است (۳۰ و ۵).

یافته دیگر پژوهش نقش میانجی کار تیمی در تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی را تأیید کرد. شکست سکوت کارکنان یک تغییر سریع نیست و نمی‌توان آن را با تغییر در روند یا روش‌های کار در یک دوره آموزشی رفع کرد بلکه نیازمند سرمایه‌گذاری در زمان، انرژی و تعهد است، که مهم‌ترین عامل و طراح سرمایه‌گذاری برای این تغییر اساسی مدیریت است. مدیری که قصد تغییر مجموعه خود را دارد در وهله اول لازم است خود شخص متفاوتی باشد. مدیری که دارای خصایلی همچون تعهد، غمخواری، شوخ طبعی، شجاعت، تواضع و فروتنی، شور و اشتیاق و در یک عبارت دارای سیرت نیکوست، می‌تواند در کارکنان مجموعه خود تعهد، اعتماد، مسؤولیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدفمندی را، که از پیش بایسته‌های کار تیمی است، ایجاد کند و از این طریق مانعی را که بر

به منظور بررسی برازندگی مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده شد. شاخص نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $X^2/d.f$ ) که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشان دهنده برازش مناسب مدل هستند و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸۰ نشان دهنده برازش مناسب مدل هستند، مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان دهنده برازش مناسب مدل هستند. مقادیر شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. در جدول شماره (۴)، شاخص‌های برازش مدل آورده شده است.

#### بحث

یافته اول پژوهش نشان دهنده این بود که سیرت نیکوی مدیران بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان مؤثر است. نکته کانونی سیرت نیکوی مدیران حسن خلق و پذیرش انسان‌ها و هموعان با تمام مزایا و معایب است که در واقع یکی از پیش‌شرط‌های توجه به افکار و اندیشه‌های افراد فراسوی هرگونه تعصب و جانبداری است. این نوع نگاه به نیروی انسانی، افراد را به بیان افکار و ایده‌های خودشان در قبال مجموعه سازمانی وامی‌دارد. امروزه وجود کارکنانی که بدون هیچ‌گونه محدودیتی افکار و اندیشه‌های خود را بیان کنند بیش از گذشته حس می‌شود. چون رمز و راز ماندگاری در دنیای متحول شده امروز فقط منوط به خلاقیت و نوآوری در فکر و عمل است، مدیران باید این افکار و اندیشه‌ها را از کارکنان خود مطالبه کنند؛ مطالبه‌گری در چهارچوب مؤلفه‌ها و ویژگی‌های سیرت نیکو راحت‌تر است. پژوهش‌های چندی تأثیر پذیری سکوت کارکنان را از سیرت نیکویی مدیران نشان داده‌اند: عابدی شربینانی و همکاران (۱۳۹۴)؛ جلیلی و همکاران (۱۳۹۴)؛ بحری (۱۳۹۶)؛ زهیر و اردوگان (۲۰۱۱)، (۹-۶).

فرضیه دوم پژوهش بیانگر این بود که سیرت نیکوی مدیران موجب افزایش کار تیمی در سازمان می‌شود. ویژگی-

سر راه ابراز ایده‌ها و دیدگاه‌های افراد در سازمان است شکسته و آوای سازمانی را جایگزین سکوت سازمانی کند. در جستجوی ادبیات پژوهش، این نتیجه با یافته‌های سایر پژوهشگران مانند عابدی شربانی و همکاران (۶)؛ جلیلی و همکاران (۷)؛ قنبری و بهشتی راد (۵)؛ تنهایی و همکاران (۳۰)؛ پیرزهی و ناستی زایی (۲۲)؛ گراهک و همکاران (۲۸)؛ فنی و همکاران (۲۹) همخوانی دارد.

از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به روش شناسی آن اشاره کرد؛ از آنجا که رویکرد این پژوهش به صورت کمی-پیمایشی است توانایی تبیین روابط علی بین متغیرها را آشکار نمی‌کند. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر محدود به دانشگاه محقق اردبیلی است، در تعمیم نتایج باید جانب احتیاط رعایت شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج مطالعه نشان داد که سیرت نیکوی مدیران با میانجی‌گری کار تیمی باعث کاهش سکوت در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی می‌شود. براین اساس توصیه می‌شود که مدیران با ارتقای اخلاق و منش‌های حرفه‌ای خود، اصل احترام به کرامت انسانی را مورد توجه قرار داده و موجبات کار تیمی را فراهم آورند.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل طرح پژوهشی در رشته تحصیلی مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی است. بدین وسیله نویسندگان از همکاری مسؤولان و کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی و نیز شرکت‌کنندگان در مطالعه تشکر و قدردانی می‌کنند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت کننده در مطالعه

متغیر		فراوانی (درصد)	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی (درصد)
جنسیت	مرد	۱۲۹ (۷۳/۷)	تحصیلات	دیپلم	۵ (۲/۹)
	زن	۴۶ (۲۶/۳)		فوق دیپلم	۱۱ (۶/۳)
تأهل	مجرد	۳۳ (۱۸/۹)	سابقه خدمت	لیسانس	۱۰۶ (۶۰/۶)
	متأهل	۱۴۲ (۸۱/۱)		فوق لیسانس	۴۷ (۲۶/۹)
سن	۲۰-۳۰	۲۱ (۱۲/۰)		کمتر از ۵ سال	۳۰ (۱۷/۱)
	۳۰-۴۰	۱۰۳ (۵۸/۹)	۵-۱۰	۲۵ (۱۴/۳)	
	۴۰-۵۰	۳۹ (۲۲/۳)	۱۰-۱۵	۸۴ (۴۸/۰)	
	بالاتر از ۵۰ سال	۱۲ (۶/۹)	بالاتر از ۱۵ سال	۳۶ (۲۰/۶)	
			سن		

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

شاخص‌های توصیفی متغیرها		آزمون کولموگروف اسمیرنوف		آزمون - شاخص‌ها متغیرها	
انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی	p-value		آماره آزمون
۶/۸۹	۶۸/۱۲	۱۷۵	۰/۱۳	۰/۸۱	سیرت نیکوی مدیران
۳/۸۵	۴۸/۲۹	۱۷۵	۰/۳۲	۰/۹۳	سکوت سازمانی
۵/۶۱	۶۱/۴۴	۱۷۵	۰/۱۹	۱/۰۹	کار تیمی

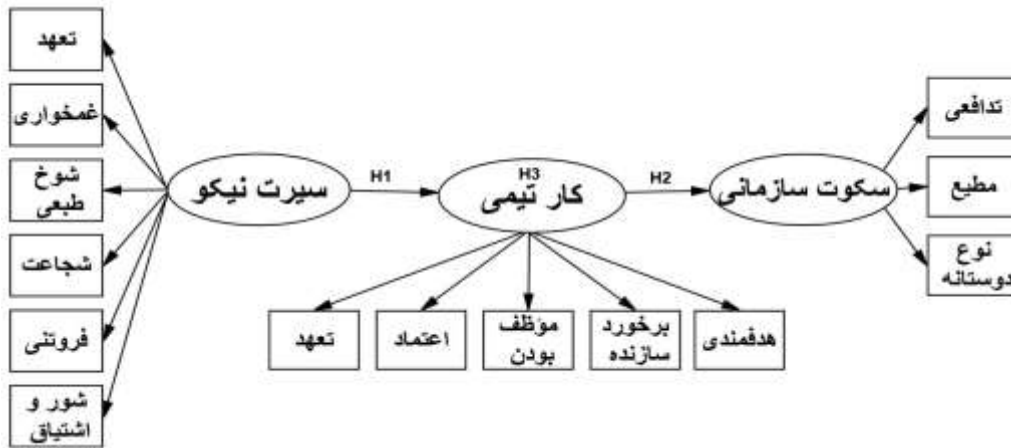
جدول ۳: ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	سیرت نیکوی مدیران	کار تیمی	سکوت سازمانی
سیرت نیکوی مدیران	۱		
کار تیمی	۰/۴۸**	۱	
سکوت سازمانی	-۰/۴۲**	-۰/۵۶**	۱

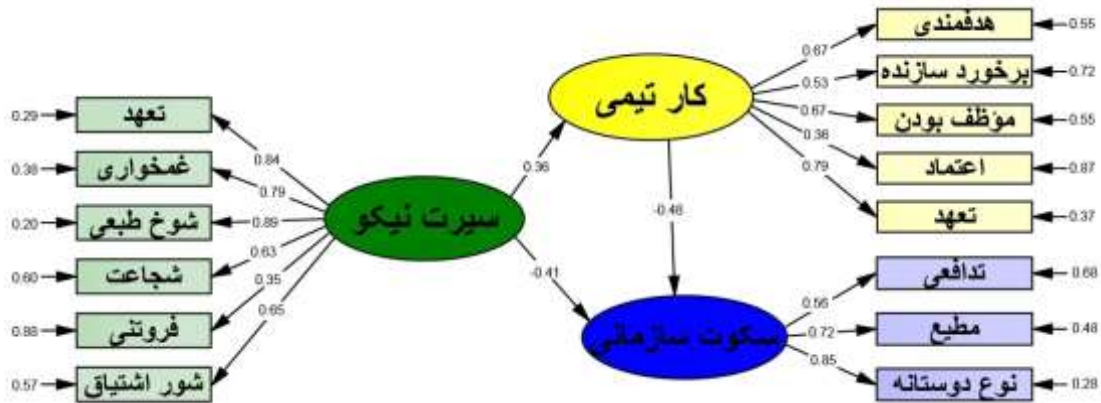
جدول ۴: شاخص‌های آماری برازندگی الگوی پژوهش

NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	X2/df	df	X2
۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۰۳	۱/۱۱	۷۴	۸۲/۵۵

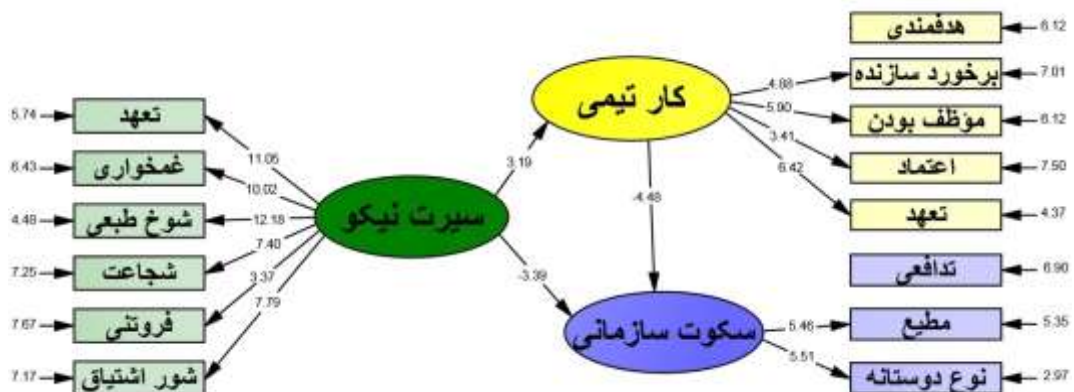




شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲: مدل استاندارد پژوهش



شکل ۳: ضرایب معناداری مدل پژوهش

## References

1. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 2000; 25(4): 706-731.
2. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management* 2001; 20(5): 69-331.
3. Brinsfield CT. Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors. Doctoral thesis Aten: Ohio State University; 2009. p.20-40.
4. Divband A. Investigate the role of Ethical leadership style in explaining Organizational Silence and employee Creativity To tests the mediating role of Perceived Organizational Justice among employee Urmia University in the academic year 2015-2016. Urumia: Faculty of Literature & Humanities, Urmia University; 2016. [Persian]
5. Ghanbari S, Beheshti Rad R. The Effect of Organizational Silence on Teamwork Reduction and Organizational Performance Based on Balanced Scorecard (BSC) Case Study. Kermanshah: Employees of Razi University of Kermanshah; 2016. [Persian]
6. Abedi Sharbiani AA, Seyed Jalili M, Nasr Esfahani A. Investigating the Relationship between Good character and Organizational Commitment and Organizational Silence. *Journal of State Perspective Management* 2015; 38(20): 107-130. [Persian]
7. Jalili SM, Karpour A, Abedi Sharbiani AA. Investigating the Relationship between Good character and Organizational Silence Study: Staff of Isfahan University of Medical Sciences. Tehran: 4th National Conference and Second International Conference on Accounting and Management; 2015. [Persian]
8. Bahri M. Investigating the Impact of Good Managers on Personnel Voices (Study of Pars Assaluyeh Special Economic Zone Organization). Master of Science Degree in Public Administration. Tehran: Payam Noor University; 2017. [Persian]
9. Zehir C, Erdogan E. The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Social and Behavioral Sciences 7th International Strategic Management Conference* 2011; (24): 1389-1404.
10. Ardalan MR, Sultanzadeh Vahid. The Good character of Managers Influencing Factors in Promoting Positive Organizational Behaviors for Employees; Emphasizing Islamic Principles. *Two Quarterly Journal of Islam and Management* 2016; 5(10): 5-28. [Persian]
11. Hoveyda R, Shul S, Arefnejad M. The Relationship between Good Citizenship and Quality of Work Life with Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Cognitive and Behavioral Sciences Research* 2014; 4(1): 39-54. [Persian]
12. Nasr Isfahani A, Shekarchizadeh Z. The Impact of Effectiveness of Teamwork on Good Character, (Case Study: Isfahan Artistic Groups). *Management Research in Iran* 2016; 20(1): 155-174. [Persian]
13. Joseph D. Sports Build Character?! *Journal of College and Character* 2006; 7(3): 1-9.
14. Nasr Esfahani A. Assessing the good manners of managers. *State Management Perspectives* 2010; 1(1): 115-127. [Persian]
15. Wallingford V. Character Is Key to Ethical Healthcare Leadership. *American Journal of Health Sciences* 2011; 2(2): 69-74.
16. Raznahan F, Malekpour SS. Measuring the capacity of the organization to perform team work. *Journal of Organizational Behavior Studies* 2016; 19(5): 51-84. [Persian]
17. Kheirandish M, Khodaei A, Mohammadi A. A Comprehensive Model of Factors Affecting Effective team work in Organizational Context and its Measurement Scales. *Journal of Organizational Behavior Studies* 2015; 4(3): 31-60. [Persian]
18. Kozlowski SWJ, Bell BS. Work teams. *Journal of Reference Module in Neuroscience and Bio Behavioral Psychology* 2017; 6(2): 1-6.
19. Nadi M, Ahanchian MR, Nogani Dukht Bahmani M, Shojaei C. Qualitative Analysis of Khorasan Higher Education Managers' Viewpoints on Academic Team Building and Cardio Case Study: Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Khorasan Cultural and Social Studies* 2016; 11(1): 133-161. [Persian]
20. Salas E, Cooke NJ, Rosen MA. On Teams, teamwork and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 2008; 50(3): 540-547.
21. Barker C, Coy R. The 7 Heavenly Virtues of Leadership, Management Today Series: McGraw-Hill; 2003.
22. Pirzehi M, Nastazai N. The Influence of Managers' Good Character on the Effectiveness of Teamwork

- with the Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Biological Ethics* 2019; 9(31): 21-33. [Persian]
23. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations* 2015; 27(5): 441-458.
24. Lencioni P. Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology* 2004; 40(2): 273-280.
25. Moeinikia M, Kazemi S, Omidvar A, Divband A. The Impact of Professional Ethics on Organizational Accountability with Mediating Role of Teamwork. *Bioethics Journal* 2019; 9(31): 35-45. [Persian]
26. Bakhtiari Nejad S. Investigating the Effect of Good character on Workgroup Effectiveness in Tehran Youth and Sports Directorate General. Thesis Master of Physical Education and Sport Sciences. Ramsar: Kasra-Ramsar Institute of Higher Education; 2016. [Persian]
27. Delaware M. The Impact of Good character on Group Effectiveness with Moderating Role of Group Cohesion (Case Study: Central Provincial Office of Public Affairs). Master of Science in Management of Governmental Organizations. Delijan: Payame Noor University of Markazi Province, Delijan Noor Center; 2019. [Persian]
28. Grahek MS, Thompson AD, Toliver A. The character to lead: A closer look at character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2010; 62(4): 270-290.
29. Fine S, Horowitz I, Weigler H, Basis L. Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review* 2010; 20(1): 73-84.
30. Tanhaei MH, Nasr Esfahani A, Nili Pourbatabai SA, Akhavan Sarraf AR. The effect of organizational silence on the effectiveness of group work with the mediating role of organizational identity (Case study: Isfahan municipality). *Journal of Executive Management* 2018; 10(19): 37-59. [Persian]