



## پیش‌بینی سکوت سازمانی بر اساس سبک‌های رفتار اخلاقی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده

سینا یاوریان

کارشناس ارشد روانشناسی عمومی، گروه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

sina.yavarian@gmail.com

دکتر حسن شمس اسفند آباد

نویسنده مسئول، دانشیار، گروه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

hshams1333@gmail.com

دکتر صادق تقی‌لو

استادیار، گروه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

sadeght81@gmail.com

### چکیده

در این پژوهش پیش‌بینی سکوت سازمانی بر اساس سبک‌های رفتار اخلاقی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق که یک متغیر انگیزه درونی (سبک‌های رفتار اخلاقی) و یک متغیر انگیزه بیرونی (حمایت مدیر ادراک شده) برای پیش‌بینی سکوت سازمانی در نظر گرفته شد، جامعه آماری، شامل کارکنان شرکت ارتباطات سیار ایران بود که جهت کاربرد تحلیل عاملی و تحلیل مسیر، ۳۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بر مبنای مدل تحلیل مسیر بود. ابزار پژوهش حاضر را پرسش‌نامه‌های سکوت سازمانی، سبک‌های رفتار اخلاقی و حمایت مدیر ادراک شده تشکیل می‌دادند. در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد)، آمار استنباطی (آلفای کرونباخ، آزمون کرویت بارتل، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تاییدی) و تحلیل عاملی تاییدی و جهت آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل مسیر که جزئی از مدل معادلات ساختاری می‌باشد با بهره‌گیری از نرم‌افزار Lisrel استفاده شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین سکوت سازمانی و سبک‌های رفتار اخلاقی و بین سکوت سازمانی و حمایت مدیر ادراک شده رابطه معنادار وجود دارد و حمایت مدیر ادراک شده میانجیگر رابطه سبک‌های رفتار اخلاقی و سکوت سازمانی است. نتایج این پژوهش مدیران سازمان‌ها را رهنمون می‌کند که اگر تمایل دارند سازمان آنها رشد کند لازم است از طریق شیوه مدیریت حمایتی شرایط دریافت بازخورد از افراد با سبک‌های رفتار اخلاقی مختلف را فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، سبک‌های رفتار اخلاقی، حمایت مدیر ادراک شده



## مقدمه

عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌شود (پناهی و دانایی فرد، ۲۰۱۰). محققان دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب می‌کند؛ (۱) ترس مدیریت از بازخورد منفی، و (۲) برداشت کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آنها (موریسون ۱ و میلیکن ۲، ۲۰۰۰). موریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمانها تبدیل شده است، اما بررسی و پژوهش جدی درباره آن انجام نگرفته است. موریسون و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر رفتار سکوت است.

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسوولیت داشته باشند. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیم‌شان پای‌بند باشند (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱).

مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان فقط این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید دستورات آنها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل اینکه کارکنان زیر فشار مالی زیادی هستند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار هست، ولی به تدریج کارکنان، علاقمند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱).

ارتباطات کلید موفقیت سازمان است. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند (باقری، زارعی و نیک آیین، ۲۰۱۲). تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد، اطلاعات، ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را به اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت و حس وحدت و تعلق در سازمان منجر می‌شود. بی‌میلی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، صحبت کردن و ارائه بازخورد، بر اعتماد کارکنان، روحیه و انگیزه آنان تأثیر منفی می‌گذارد (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱).

همچنین، براساس یافته‌های باتسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) و لوین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، هرچه میزان مسوولیت‌پذیری و همدلی افزایش یابد عمل اخلاقی هم افزایش می‌یابد. نظریه پیاژه و کلبیگ اذعان دارند که عبور فرد از مراحل ابتدایی اخلاق به مراحل بالاتر براساس ساخت‌های

- 1- Morrison
- 2- Milliken
- 3- Butson
- 4- Levin



شناختی استوار است و تفکر اخلاقی با بالا رفتن سن افزایش پیدا می‌کند؛ لذا تحول شناختی و تحول اخلاقی با همبستگی بالا گزارش شده است. به نظر عباس‌زاده و دیگران (۱۳۸۱)، نیت نیکو، افراد را به سمت اعمال خوب سوق می‌دهد و اخلاق و وظیفه‌گرایانه<sup>۱</sup> بیشتر در سطح فردی مؤثر است. در دیدگاه غایت‌گرایانه<sup>۲</sup>، اخلاق حرفه‌ای بر حل مشکلات اخلاقی مؤثر بوده، اخلاق اجتماعی تابع موقعیت است. به عقیده طالبی عوامل محیطی و اجتماعی از قبیل تشویق و تنبیه، ارزش‌های گروهی، سطح درآمد و تحصیلات والدین و محل سکونت دانش‌آموزان در رشد اخلاقی ایشان مؤثر است (شعبانی، ۱۳۹۱).

از کاستی‌های تحول اخلاقی کلبرگ این است که مستقل از عوامل عاطفی و اجتماعی است و رفتار اخلاقی، پیامد اجتناب‌ناپذیر قضاوت اخلاقی در تحقیقات مختلف است. رشد اخلاقی چند بعدی است؛ هنگامی که رفتار فرد را در موقعیت عمل بررسی کنیم می‌بینیم که انگیزش، نوع تفکر و احساس اخلاقی بر عمل اخلاقی مؤثر هستند. محققانی همچون رست<sup>۳</sup> و بلاسی<sup>۴</sup> معتقدند که "عمل اخلاقی ضرورتاً نتیجه استدلال اخلاقی نیست" و عوامل هیجانی، انگیزش و صفات شخصیتی را در رفتارهای اخلاقی تبیین می‌کنند. هاپکینز (۲۰۰۶) نیز بر این باور است که احساسات مثبت، اطلاعات مثبت را در حافظه تقویت می‌کند و روند تفکر اخلاقی را تسهیل می‌سازد (شعبانی، ۱۳۹۱).

### چارچوب نظری پژوهش

- سکوت سازمانی

یکی از راه‌های تضمین عمل‌کرد برتر سازمان را باید در نقش‌آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد. نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی هر سازمانی است. سازمان‌ها جهت بهره‌وری<sup>۵</sup> و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی<sup>۶</sup> می‌شود (پناهی و دانایی‌فرد، ۲۰۱۰).

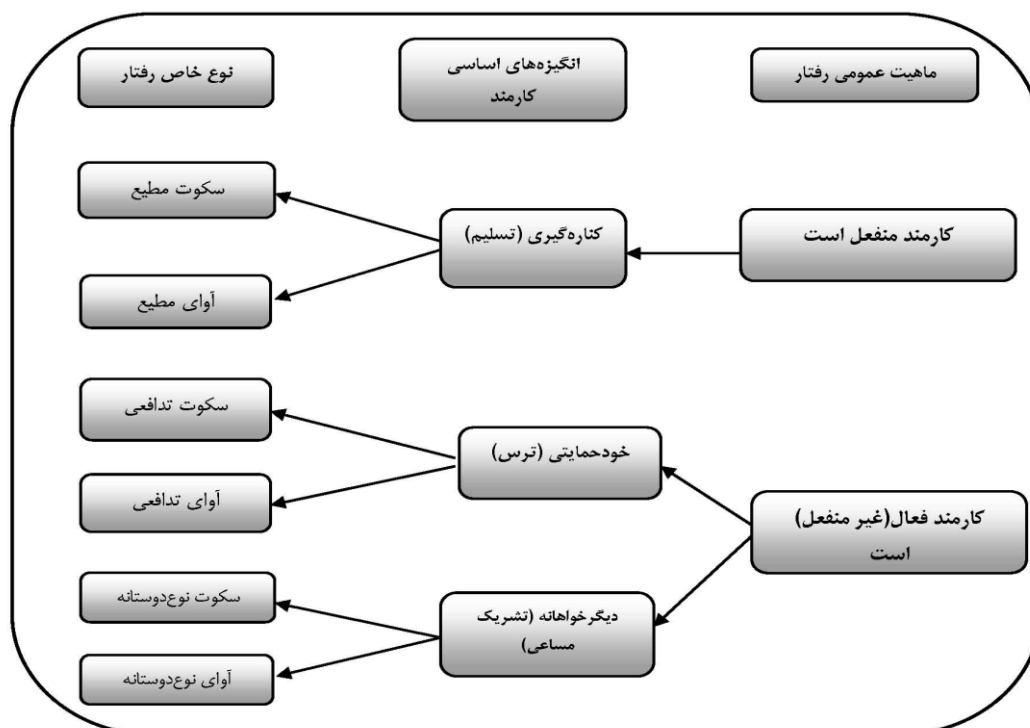
همانگونه که اشاره شد، افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام صدای<sup>۷</sup> سازمانی هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (صدا یا آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است در حالی که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با صدای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد؛

- 1- moral deliberation
- 2- deontology teleology
- 3- Rest
- 4- Blasi
- 5- productivity
- 6- organizational silence
- 7 - voice



- رفتار کناره‌گیرانه<sup>۱</sup> براساس تسلیم بودن و رضایت داد به هر چیز<sup>۲</sup>،
- رفتار خودحفاظتی<sup>۳</sup> براساس ترس و
- رفتارهای دیگر خواهانه<sup>۴</sup> به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها (پیندر<sup>۵</sup> و هارلوز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

این سه نوع انگیزه در کارکنان به سه نوع سکوت یا آوا منجر می‌گردد که عبارتند از: سکوت یا آوای مطیع<sup>۷</sup>، سکوت یا آوای تدافعی<sup>۸</sup> و سکوت یا آوای نوع دوستانه<sup>۹</sup> که این انگیزه‌ها از دو گونه رفتارهای انفعالی<sup>۱۰</sup> و رفتارهای غیرمنفعلا نه (فعالانه<sup>۱۱</sup>) ناشی می‌باشد (شکل ۱) (آوری<sup>۱۲</sup> و کوئنونز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲).



شکل ۱: انگیزه‌های کارکنان به عنوان ویژگی‌های اصلی سکوت و صدای سازمانی (ون داین<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)

- 1 - disengaged
- 2 - resignation
- 3 - self-protection
- 4 - other-oriented
- 5 - Pinder
- 6 - Harlos
- 7 - acquiescent
- 8 - defensive
- 9 - prosocial
- 10 - passive
- 11 - proactive
- 12 - Avery
- 13 - Quinones
- 14- Van Dyne, et.al



مواسا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، تحقیقی تحت عنوان "سکوت و آوا در سازمان‌ها" انجام داد که برخلاف تحقیقات قبلی وی در رابطه با سکوت و آوای سازمانی، مورد سکوت و آوای سازمانی را به صورت دو امر جدا از هم و متضاد در نظر گرفته است. به گفته مواسا سکوت و آوای سازمانی شکل‌های ارتباطی استراتژیک به هم مرتبط و درهم تنیده‌ای هستند که متضمن همدیگر می‌باشند به طوری که عدم وجود یکی از این دو مورد، حضور مورد دیگر را بطور کامل کاهش می‌دهد. فعالان اجتماعی سکوت یا آوا نیستند، آنها می‌توانند هر دو مورد را داشته باشند چراکه در آن واحد در سطوح چندگانه با موارد گوناگون روبرو هستند. هدف از تحقیق انجام شده توسط مواسا نشان دادن این نکته است که در نگاه اول سکوت و آوا دو مفهوم متضاد هستند چراکه یکی دلالت بر بیان دارد و دیگری دلالت بر خویشتن‌داری اما در واقع سکوت و آوا متضمن همدیگر هستند. آوا بدون سکوت وجود ندارد و سکوت بدون آوا. هر یک از این دو به دیگری معنی و مفهوم می‌بخشد. بررسی مجدد این دو پدیده، مفاهیم متعددی را به دنبال دارد؛ مهمترین نکته این است که سکوت و آوا بایستی به عنوان فعالیت‌های اجتماعی در نظر بگیریم نه حالتی از بودن یا شکل امور، چرا که آنها شکل‌های استراتژیک و ارتباطی تعاملات محسوب می‌شوند.

به عقیده صاحب‌نظران، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت<sup>۲</sup> می‌باشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم‌گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می‌نگرد، نمی‌تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد (زارعی و طاهری، ۲۰۱۲).

این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی‌هایشان قادر به صحبت نباشند، در طولانی مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایتمندی شغلی<sup>۳</sup> و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود. شاید بتوان مهمترین علت سکوت سازمانی را وجود احساس ناامنی و ترس از عواقب اظهار نظر در کارکنان بیان کرد: ترس از کم شدن مزایا، از دست دادن امتیازات و برکناری از سمت کنونی متعاقب اظهار نظر. در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت برهم خوردن آرامش سازمانی خود می‌دانند و به دلیل مثمرتر نبودن نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سکوت و بی‌تفاوتی را بهترین راه حل می‌پندارند (میرافضلی، ۲۰۱۲).

#### - سبک‌های رفتار اخلاقی

اخلاق و عرف، چارچوب‌های تحولی، متمایز و موازی هستند، نه یک الگوی واحد، آن‌گونه که کلبرگ تصور می‌کرد. اما از آنجا که تمام رویدادهای اجتماعی، از جمله رویدادهای اخلاقی، در بافت جامعه وسیع‌تر اتفاق می‌افتند، استدلال یک شخص درباره عمل درست، در هر موقعیت اجتماعی خاص، مستلزم آن است که اشخاص ادراک‌های خود را از چارچوب‌های متعدد اجتماعی-شناختی کسب کنند یا چارچوب‌های اجتماعی-شناختی مختلف را هماهنگ نمایند. برای مثال، اینکه مردم برای تهیه بلیط تئاتر صف بکشند، عمدتاً مسئله‌ای عرفی-اجتماعی است. هر کسی که خارج از اروپای شمالی یا امریکای شمالی سفر کرده باشد، می‌تواند این حقیقت را تأیید کند که صف کشیدن در فرهنگ‌های مختلف، هنجار اجتماعی مشترکی نیست. برای مثال، در ایالات متحده یا انگلستان، صف کشیدن شیوه عرفی برای رعایت نوبت است. در عین حال، رعایت نوبت یک پیامد اخلاقی است؛ و سازوکاری برای استفاده مشترک، یعنی یکی از ابعاد عدالت توزیعی. به هم زدن صف در بافت امریکا و بریتانیا بیش از نقض یک عرف است. این کار، نقض قواعدی است که افراد برای حفظ عدالت تدوین کرده‌اند (توریل، ۱۹۸۳).

1- Moasa

2- silence climate

3- job satisfaction



براساس بینش‌های توریل، آنچه تئوری کلبرگ سعی می‌کند تا در یک چارچوب تحولی واحد تبیین کند، در حقیقت، مجموعه‌ای از تلاش‌های مرتبط با سن است که افراد در سطوح مختلف تحول و برای هماهنگ ساختن ادراکات اجتماعی هنجاری خود در چندین قلمرو مختلف انجام می‌دهند. بنابراین، براساس تئوری تحولی، ناهماهنگی‌های زیادی در قضاوت افراد در بافت‌های مختلف وجود دارد (توریل، ۱۹۸۳).

یکی از انتقادات اساسی به کلبرگ از ناحیه کارول گیلیگان<sup>۱</sup> در کتاب مشهورش "یک صدای متفاوت: تئوری روان‌شناختی و رشد زنان"<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، مطرح شد. بنابر نظر وی، تئوری‌های کلبرگ، سوگیری علیه زنان دارد، چراکه تنها نمونه‌های مذکر در تحقیقات وی شرکت کرده‌اند. گیلیگان با توجه به تجربه‌های زنان اظهار داشت که در زنان، "اخلاق مراقبت"<sup>۳</sup> به جای اخلاق عدالت و حقوق کلبرگ تسلط دارد. از نظر او اخلاق مراقبت و مسئولیت بر پایه سیاست عدم خشونت قرار دارد، در حالی که اخلاق عدالت و حقوق بر برابری مبتنی است. با یک نگاه متفاوت می‌توان گفت که این دو گونه اخلاق، دو حکم متفاوت ارائه می‌کنند: حکم به نفي رفتار ناعادلانه (عدالت) و حکم به نفي بی‌اعتنایی به افراد نیازمند. او این دو اخلاق را متمایز و به صورت بالقوه، مرتبط در نظر می‌گیرد (والکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

در نهایت، حوزه اخلاق توجه خود را از پرداختن به نوع استدلال که در حیطه‌ی تئوری‌های مرحله‌ای قرار دارد، به افق‌های وسیع‌تری گسترش داده است. اکنون روشن شده است که یافته‌های مربوط به الگوی مرحله‌ای رشد استدلال اخلاقی، بایستی در زمینه‌ی اطلاعات ما از تحول فرایندهای انگیزشی، خودنظم‌دهی، تحول خود، پردازش اطلاعات اجتماعی، و ... تفسیر شود. تحقیق بر روی تفاوت‌های اجتماعی-بافتی در بررسی‌های فرهنگی، بینش‌های جدیدی در رابطه با شکل‌گیری اخلاق در کودکان ارائه می‌کنند. تمام این مطالب روشن می‌کنند، تحقیقات در عصر پساکولبرگی از رسیدن به مرحله نهایی آن بسیار فاصله دارد (جهانگیرزاده، ۱۳۹۰).

از نظر کلبرگ اخلاق دارای سه بعد است: بعد شناختی، بعد هیجانی و بعد رفتاری. بعد رفتاری اخلاق اشاره به گستره وسیعی از رفتارها دارد. البرت بندورا به جنبه‌های پیش‌گستر<sup>۵</sup> و بازدارنده<sup>۶</sup> آن اشاره نموده و معتقد است اخلاق پیش‌گستر با انجام رفتارهای مثبتی که برای دیگران سودمند است و اخلاق بازدارنده با خودداری از انجام رفتارهایی که برای دیگران زیان‌بخش است، مشخص می‌شود. از نظر بندورا حتی جنبه بازدارنده اخلاق نیز مثبت است زیرا که از آسیب به دیگران جلوگیری می‌کند. برخی از پژوهشگران بخش بین فرهنگی رفتار اخلاقی را مورد توجه قرار داده و رفتارهای اخلاقی را آن دسته از رفتارهایی تلقی می‌کنند که منطبق بر هنجارهای اخلاقی پذیرفته شده عمومی است. در مجموع بر اساس تعاریف صاحب‌نظران حوزه اخلاق می‌توان چنین استنباط نمود که رفتار اخلاقی با بهزیستی و رفاه نوع بشر در ارتباط بوده و بنابراین انجام یا عدم انجام اعمالی است که منجر به افزایش بهزیستی یا جلوگیری از کاهش بهزیستی دیگران می‌شود (تقی‌لو، ۱۳۹۰).

- حمایت مدیر ادراک شده

حمایت مدیر ادراک شده دارای تأثیر مهمی بر رفتار و نگرش‌های کارکنان است. PSS<sup>۷</sup> (حمایت مدیر ادراک شده) که عبارت است از میزان ارزش نهادن مدیر به تلاش‌های کارکنان. رودس و آیزنبرگ (۲۰۰۲) چنین نتیجه‌گیری کردند که حمایت مدیر ادراک شده پیش‌درآمدی برای حمایت سازمان ادراک شده است. زیرا مدیران به عنوان نمایندگان سازمان عمل کرده و رفتاری که کارکنان از

1 - Carol Gilligan

2 - In a different voice

3 - Caring morality

4 - Walker

5 - Proactive

6 - Inhibitive

7 - perceived supervisor support



مدیران دریافت می‌دارند انعکاسی از نحوه نگاه سازمان به ایشان است. تحقیقات اندکی رابطه میان حمایت مدیر ادراک شده و عملکرد را بررسی کرده‌اند. نقش مدیر در ایجاد نیروهایی با بهره‌وری بیشتر، بسیار مهم تلقی می‌شود. مدیر عهده‌دار مسوولیت هدایت، هدف‌گذاری، انگیزش و شاید آموزش کارکنان است. کارکنانی که حمایت بیشتری از مدیر خود دریافت می‌کنند، باید بهره‌وری بیشتری داشته باشند. این موضوع را کچلو (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود مورد بررسی قرار داده است. کچلو خاطر نشان می‌کند که از آنجا که حمایت مدیر ادراک شده و حمایت سازمانی ادراک شده به ندرت در یک مدل لحاظ شده‌اند، رابطه آنها با سکوت سازمانی و تعهد سازمانی و ترک سازمان به عنوان یک پرسش مهم باقی می‌ماند.

ادراک حمایت سازمانی و حمایت مدیر، رفتارهای کناره‌گیری مثل ترک شغل و غیبت را کاهش می‌دهد، زیرا ادراک حمایت از طرف سازمان و سرپرست (مدیر مستقیم)، کارکنان را درگیر یک مبادله اجتماعی دوسویه می‌نماید. براساس نظریه «مبادله اجتماعی»<sup>۱</sup> که ایده‌های اصلی آن در دهه ۱۹۶۰ میلادی از سوی جامعه‌شناسان متعددی هم‌چون بلائو<sup>۲</sup> (۱۹۶۵)، گولدرن<sup>۳</sup> (۱۹۶۵)، لوینسون<sup>۴</sup> (۱۹۶۵) مطرح گردید، افراد در ایجاد رابطه با دیگران می‌خواهند که منافع حداکثری به دست آورند. هنگامی که سازمان و نمایندگان آن (سرپرستان و مدیران میانی) با حمایت و پشتیبانی از کارکنان آنان را به حداکثر منافع برسانند، کارکنان درصدد جبران برمی‌آیند و نتیجه چیزی جز نگرش‌های مثبت، افزایش عملکرد و تعهد و کاهش غیبت و ترک شغل نخواهد بود (براتی و همکاران، ۱۳۹۰).

از پژوهش‌های پیشین می‌توان چنین برداشت کرد که اینکه کارکنان، سکوت یا صدای سازمانی را انتخاب کنند می‌تواند به سبک رفتار اخلاقی آنان وابسته باشد و همچنین سکوت یا صدای سازمانی از حمایت مدیر ادراک شده نیز متاثر می‌باشد. در پژوهش حاضر سعی شده است به این سوال که آیا سبک‌های رفتار اخلاقی (خودمدار، وظیفه‌مدار و مردم‌مدار)، می‌توانند با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده، سکوت سازمانی (مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه) را پیش‌بینی کنند پاسخ داده شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده، توصیفی از نوع پیمایشی<sup>۵</sup> است که امکان دست‌یابی به نتایج تعمیم‌پذیر به کل جامعه آماری را از طریق مطالعه نمونه‌ای معرف فراهم می‌آورد.

جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان شرکت ارتباطات سیار ایران تشکیل داده بودند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر نمونه‌گیری تصادفی ساده و به دلیل استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر که حداقل حجم نمونه لازم برای تحلیل عاملی، ۲۰۰ نمونه و حجم نمونه مناسب، ۳۰۰ نمونه اعلام شده است (میرز، ۱۳۹۴) در این پژوهش، تعداد آزمودنی‌ها ۳۰۰ نفر در نظر گرفته شد.

- 1 - social exchange theory
- 2 - Blau
- 3 - Gouldner
- 4 - Levinson
- 5 - survey
- 6 - Meyers



## ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از سه پرسش‌نامه سبک‌های رفتار اخلاقی تقی‌لو<sup>۱</sup>، حمایت مدیر ادراک شده کوتکه<sup>۱</sup> و شرفینسکی<sup>۲</sup> و سکوت سازمانی واکولا<sup>۳</sup> و بوراداس<sup>۴</sup> استفاده شده است:

سیاهه سبک‌های رفتار اخلاقی تقی‌لو: این مقیاس، سبک‌های رفتار اخلاقی را در سه دسته طبقه‌بندی می‌کند؛ (۱) وظیفه‌مدار، (۲) مردم‌مدار، (۳) خودمدار که به ترتیب ۱۳، ۱۱ و ۶ گویه و در مجموع ۳۰ گویه را شامل است، که در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۱- به هیچ وجه، ۲- به ندرت، ۳- گاهی اوقات، ۴- بیشتر اوقات و ۵- همیشه) پاسخ داده می‌شوند. ۲۶ سوال از ۳۰ سوال، به طور مستقیم و ۴ سوال به طور معکوس طراحی شده‌اند. افراد با سبک اخلاق رفتاری خودمدار کسانی هستند که فقط در جهت رفع نیاز خود عمل می‌کنند. افراد با سبک اخلاق رفتاری وظیفه‌مدار کسانی هستند که فقط وقتی کاری را انجام می‌دهند که وظیفه ایجاب می‌کند و افراد دارای سبک اخلاق رفتاری مردم‌مدار کسانی هستند که در جهت رفع نیازهای افراد جامعه تلاش می‌کنند. تقی‌لو در پژوهش خویش ضریب همبستگی سه خرده مقیاس را روی ۴۲ نفر با فاصله زمانی دو هفته به ترتیب ۰/۵۳، ۰/۵۹ و ۰/۴۸ بدست آورده است که نشانگر ثبات قابل قبول نمره‌های خرده مقیاسها در دو مرحله اجرا بوده است.

پرسش‌نامه حمایت مدیر ادراک شده از تحقیق کوتکه و شرفینسکی (۱۹۸۸) ترجمه شده و روایی محتوایی آن توسط اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های تربیت مدرس و تهران (متقی و شعبانی، ۱۳۹۳) مورد تایید قرار گرفته است. این پرسش‌نامه حاوی ۱۶ گویه می‌باشد که با درجه‌بندی لیکرتی از ۱ تا ۵ (۱- کاملاً مخالفم، ۲- مخالفم، ۳- نظری ندارم، ۴- موافقم و ۵- کاملاً موافقم) برای پاسخگویی تهیه دیده شده است. ۱۴ سوال از ۱۶ سوال، به طور مستقیم و ۲ سوال به طور معکوس طراحی شده‌اند. ضریب آلفای پایایی آن در تحقیق کوتکه و شرفینسکی ۰/۹۸ می‌باشد که نشانگر پایایی قابل ملاحظه آن است.

پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس: برای ارزیابی سکوت سازمانی از پرسش‌نامه ۱۳ سوالی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) براساس طیف لیکرت ۱ تا ۵ (۱- کاملاً مخالفم، ۲- مخالفم، ۳- نظری ندارم، ۴- موافقم و ۵- کاملاً موافقم) استفاده شده است. ۴ سوال اول از ۱۳ سوال به طور مستقیم و ۹ سوال بعدی به طور معکوس محاسبه می‌گردند. ۴ سوال اول، سکوت تدافعی، ۴ سوال بعدی، سکوت مطیع و ۵ سوال نهایی، سکوت نوع‌دوستانه را ارزیابی می‌کنند. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۹ در تحقیق صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) گویای پایایی بالا و مطلوب این پرسش‌نامه می‌باشد.

## روش گردآوری داده‌ها

پس از کسب مجوزهای لازم جهت انجام پژوهش و انتخاب نمونه آماری پژوهش هر دو پرسش‌نامه همزمان در اختیار آزمودنیها قرار گرفت. به آزمودنیها اطمینان داده شد که پرسش‌نامه‌ها بدون نام و نشان است و اطلاعات آنها محرمانه تلقی خواهد شد و نزد پژوهشگر به امانت باقی خواهد ماند. در نهایت بعد از تکمیل پرسش‌نامه‌ها از ایشان سپاس‌گزاری به عمل آمد.

- 1 - Kottke
- 2 - Sharafinski
- 3 - Vakola
- 4 - Bouradas





## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پاسخگویی به سوال پژوهش حاضر از روش تحلیل مسیر که جزئی از مدل معادلات ساختاری می‌باشد با بهره‌گیری از نرم‌افزار Lisrel استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

نحوه توزیع متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل سن، تحصیلات و سابقه کار و جنسیت در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- نحوه توزیع سن، تحصیلات، سابقه کار و جنسیت آزمودنی‌ها

متغیر جمعیت‌شناختی	تقسیم‌بندی	درصد
سن	کمتر از ۲۵ سال	۵
	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۵۵/۶۷
	بین ۳۶ تا ۴۵ سال	۲۶
	بین ۴۶ تا ۵۵ سال	۵/۵
	بیش از ۵۵ سال	۸/۳۴
تحصیلات	دیپلم	۸
	فوق دیپلم	۱۲/۶۷
	کارشناسی	۲۹
	کارشناسی ارشد	۴۳
	دکترای	۷/۳۴
سابقه کار	زیر ۵ سال	۵
	۶-۱۰ سال	۱۱/۶۷
	۱۱-۱۵ سال	۳۹
	۱۶-۲۰ سال	۳۲
	۲۰ سال به بالا	۱۲/۳۴
جنسیت	مرد	۶۰
	زن	۴۰

برای بررسی فرضیه پژوهش در این تحقیق، پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و بررسی وضعیت هر یک از متغیرها، از تحلیل مسیر که جزو مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد با بهره‌گیری از نرم‌افزار Lisrel استفاده شد.



آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا نرمال بودن متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه آزمون آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای پژوهش

P-value	Z کولموگروف-اسمیرنوف	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص‌ها
۰ / ۰۸۷	۱ / ۵۲۲	۰ / ۳۱	۲ / ۲۸	۳۰۰	سکوت سازمانی
۰ / ۲۴۷	۱ / ۴۴۹	۰ / ۲۸	۳ / ۰۷	۳۰۰	سبک رفتار اخلاقی خودمدار
۰ / ۱۴۵	۱ / ۱۷۸	۰ / ۶۹	۳ / ۲۳	۳۰۰	سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار
۰ / ۴۲۹	۰ / ۸۷۴	۰ / ۷۶	۳ / ۳۴	۳۰۰	سبک رفتار اخلاقی مردم‌مدار
۰ / ۷۸۶	۰ / ۶۵۴	۰ / ۶۱	۲ / ۹۸	۳۰۰	حمایت مدیر ادراک شده

با توجه به این که سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول فوق برای متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه می‌شود که توزیع متغیرهای فوق‌الذکر تفاوت معناداری با توزیع نرمال نداشته است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیرهای تحقیق نرمال بوده است.

آزمون کفایت نمونه

از پیش‌نیازهای استفاده از معادلات ساختاری لیزرل بررسی کفایت نمونه مورد بررسی می‌باشد، که در این راستا از دو آزمون کفایت نمونه‌برداری KMO<sup>۱</sup> و آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- آزمون کفایت نمونه برداری

۰/۸۸۹	آزمون کفایت نمونه برداری KMO	
۱۲۸۵۸ / ۴۳۱	خی دو	آزمون کرویت بارتلت
۱۷۱۱	درجه آزادی	
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	

1 - Kaiser-Meyer-Olkin  
2 - Bartlett test of sphericity(BTS)



مقدار کفایت نمونه‌گیری معادل با  $0/889$  است. بنابراین میزان نمونه برای استفاده از معادلات ساختاری مناسب می‌باشد. به طور کلی مقادیر بالا (نزدیک به یک) نشانگر آن است که تحلیل عاملی برای داده‌ها قابل کاربرد است. اگر این مقدار کمتر از  $0/5$  باشد، احتمالاً نتایج تحلیل عاملی برای داده‌ها مفید نخواهد بود. در ضمن برای آن که مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد، لازم است متغیرها همبسته باشند. همانطور که در جدول ۳ درج شده است سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از  $0/05$  است که نشان‌دهنده این است که بین متغیرهای مربوط به هر عامل، همبستگی مشاهده می‌شود.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر «سبک‌های رفتار اخلاقی»

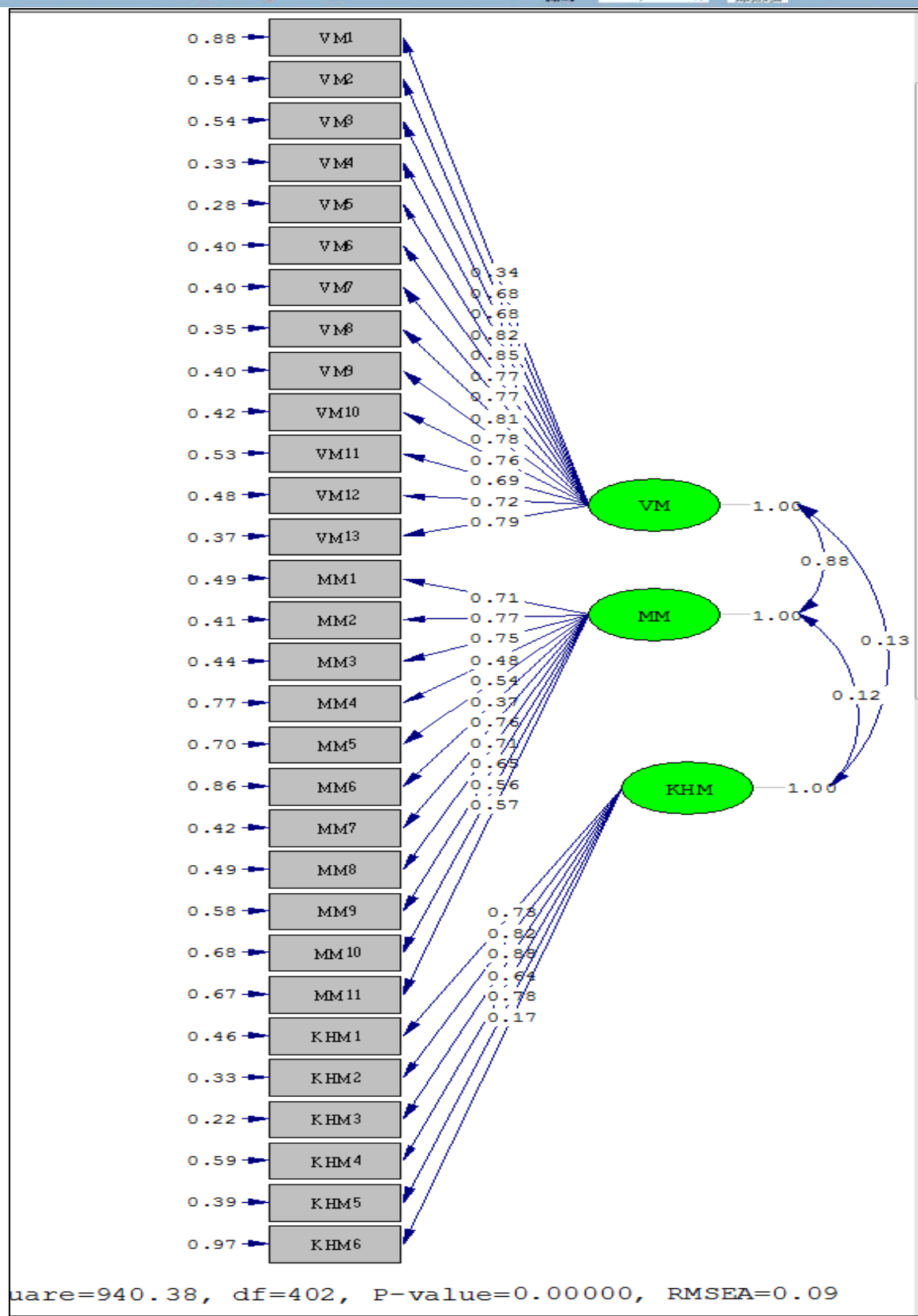
نمودار ۱ مدل اندازه‌گیری متغیر سبک‌های رفتار اخلاقی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نمودار ۲ نیز همین مدل را در حالت معناداری نمایش می‌دهد.

نمودار ۱ بارهای عاملی را برای هر یک از مسیرهای مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد. رد یا تأیید هر یک از مسیرهای مدل منوط بر مقایسه بار عاملی آن مسیر، در حالت تخمین استاندارد، با مقدار  $t$  محاسبه شده برای آن، در حالت ضریب معناداری (نمودار ۲)، می‌باشد، که با توجه به نتایج حاصل، همگی روابط مورد تأیید قرار می‌گیرند.

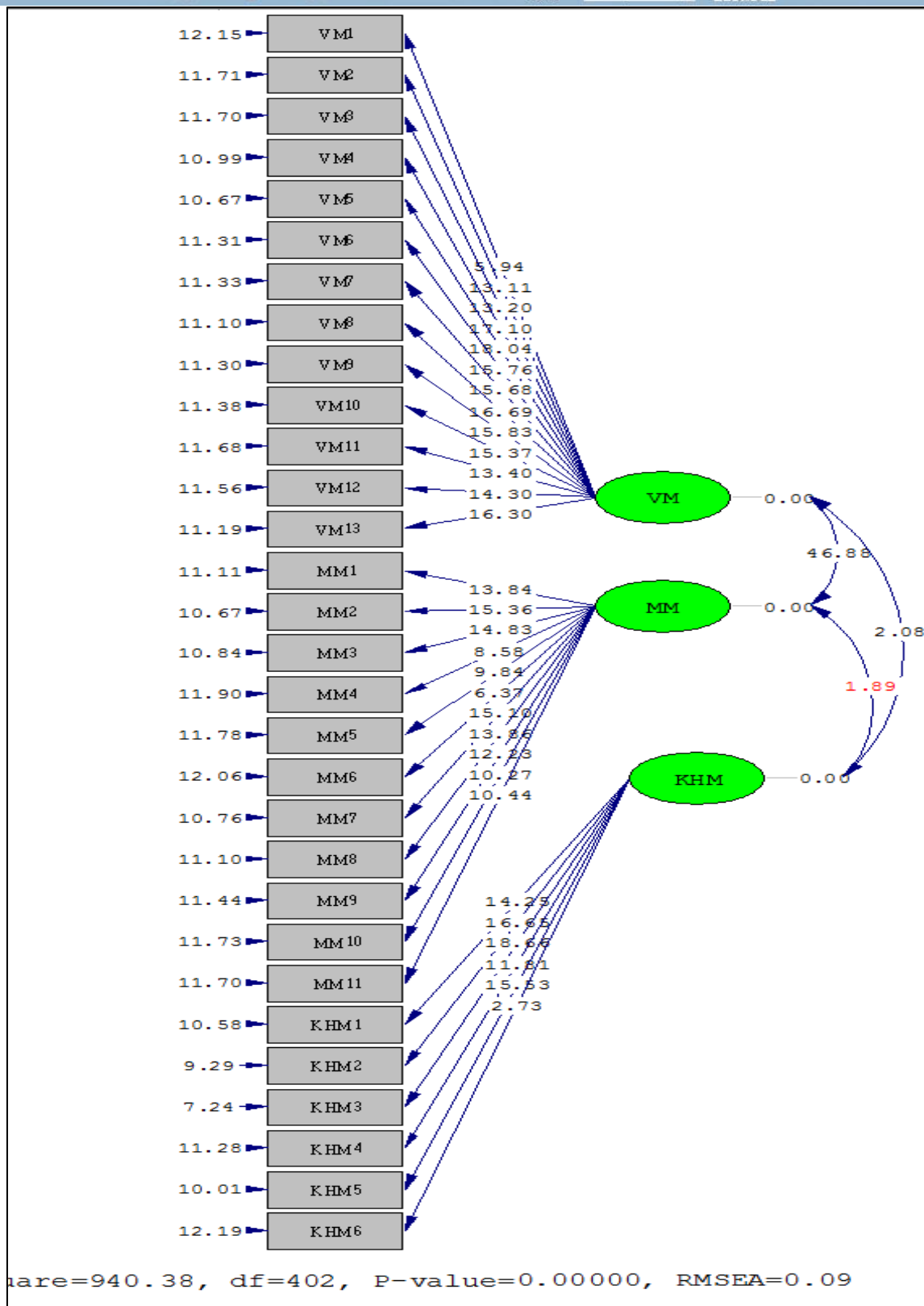
بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسش‌نامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است. برای مثال بار عاملی سؤال اول در متغیر رفتار اخلاقی مردم‌مدار (MM1)  $0/71$  می‌باشد. به عبارت دیگر سؤال اول تقریباً  $71$  درصد از واریانس متغیر رفتار اخلاقی مردم‌مدار خود را تبیین می‌نماید. مقدار  $0/45$  نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانس که توسط سؤال اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سؤال و عامل مربوطه وجود دارد). مقدار ضریب تعیین عددی بین  $0$  و  $1$  است که هر چه به سمت  $1$  نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.

۱- جدول حروف اختصاری بکار رفته در این پژوهش (خروجی نرم افزار)

علائم اختصاری	مفهوم
KHM	سبک رفتار اخلاقی خود مدار
VM	سبک رفتار اخلاقی وظیفه مدار
MM	سبک رفتار اخلاقی مردم مدار
ST	سکوت سازمانی تدافعی
SM	سکوت سازمانی مطیع
SND	سکوت سازمانی نوع دوستانه
HME	حمایت مدیر ادراک شده



نمودار ۱- مدل اندازه‌گیری متغیر سبک‌های رفتار اخلاقی در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲- مدل اندازه‌گیری متغیر سبک‌های رفتار اخلاقی در حالت معناداری



همانگونه که نمودار ۲ نشان می‌دهد، تمامی روابط مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه  $1/96$  و  $-1/96$  قرار نگرفته است.

شاخص‌های برازندگی مدل در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان ادعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل نهایی متغیر سبک‌های رفتار اخلاقی

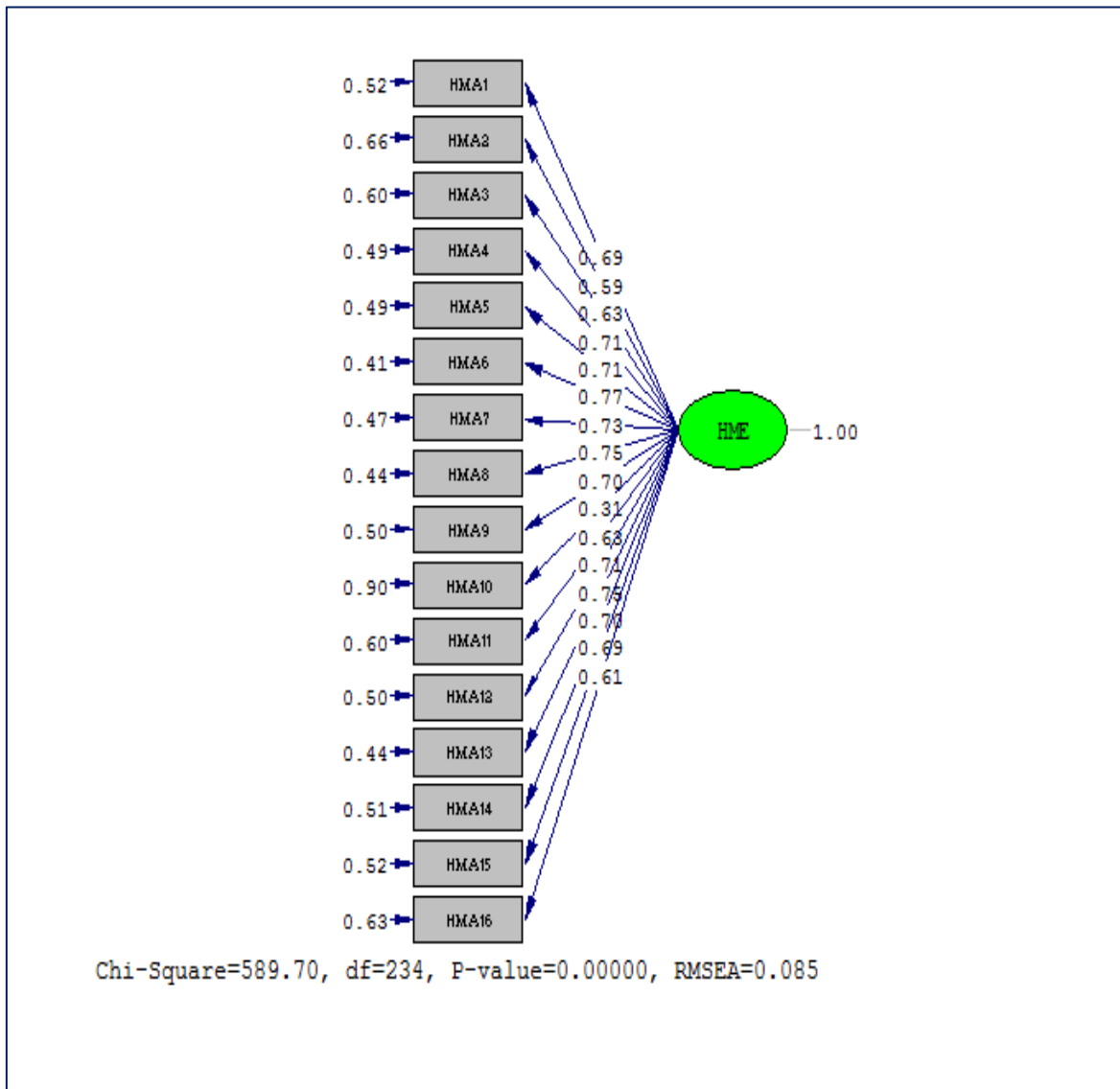
عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
X2/df	$X2/df \leq 3$	۲ / ۳۳	تایید مدل
RMSEA	RMSEA < 0.09	۰ / ۰۹	تایید مدل
GFI	GFI > 0.9	۰ / ۹۳	تایید مدل
AGFI	AGFI > 0.9	۰ / ۹۴	تایید مدل
CFI	CFI > 0.90	۰ / ۹۳	تایید مدل
IFI	IFI > 0.90	۰ / ۹۳	تایید مدل
df	-	۴۰۲	-
X <sup>2</sup>	-	۹۴۰/۳۸	-

#### تحلیل عاملی تأییدی متغیر «حمایت مدیر ادراک شده»

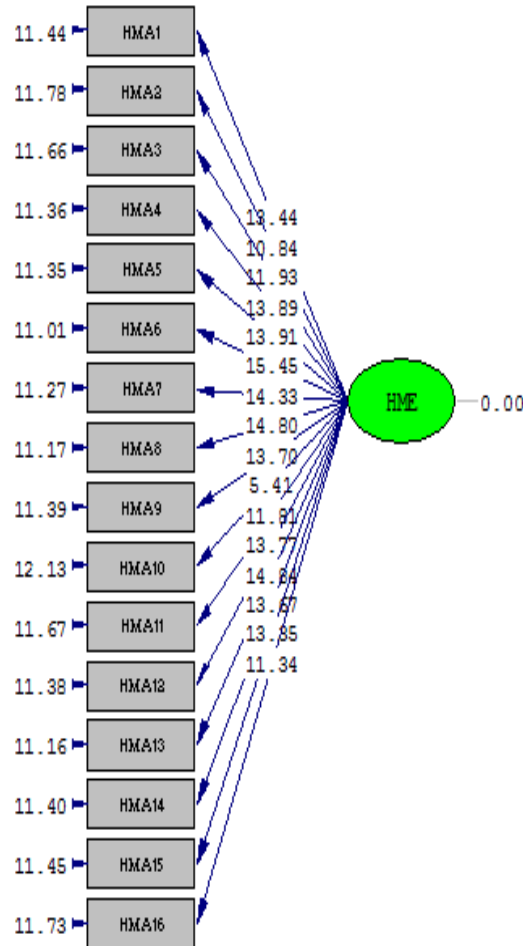
نمودار ۳ مدل اندازه‌گیری متغیر حمایت مدیر ادراک شده را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نمودار ۴ نیز همین مدل را در حالت معناداری نمایش می‌دهد.

نمودار ۳ بارهای عاملی را برای هر یک از مسیرهای مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد. رد یا تأیید هر یک از مسیرهای مدل منوط بر مقایسه بار عاملی آن مسیر، در حالت تخمین استاندارد، با مقدار  $t$  محاسبه شده برای آن، در حالت ضریب معناداری (نمودار ۴)، می‌باشد، که با توجه به نتایج حاصل، همگی روابط مورد تأیید قرار می‌گیرند.

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسش‌نامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است. برای مثال بار عاملی سؤال اول در متغیر حمایت مدیر ادراک شده (HME1)  $0/69$  می‌باشد. به عبارت دیگر سؤال اول تقریباً  $69$  درصد از واریانس متغیر حمایت مدیر ادراک شده خود را تبیین می‌نماید. مقدار  $0/52$  نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانس) که توسط سؤال اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سؤال و عامل مربوطه وجود دارد). مقدار ضریب تعیین عددی بین  $0$  و  $1$  است که هر چه به سمت  $1$  نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.



نمودار ۳- مدل اندازه‌گیری متغیر حمایت مدیر ادراک شده در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=589.70, df=234, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

نمودار ۴- مدل اندازه‌گیری متغیر حمایت مدیر ادراک شده در حالت معناداری





همانگونه که نمودار ۴ نشان می‌دهد، تمامی روابط مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار نگرفته است.

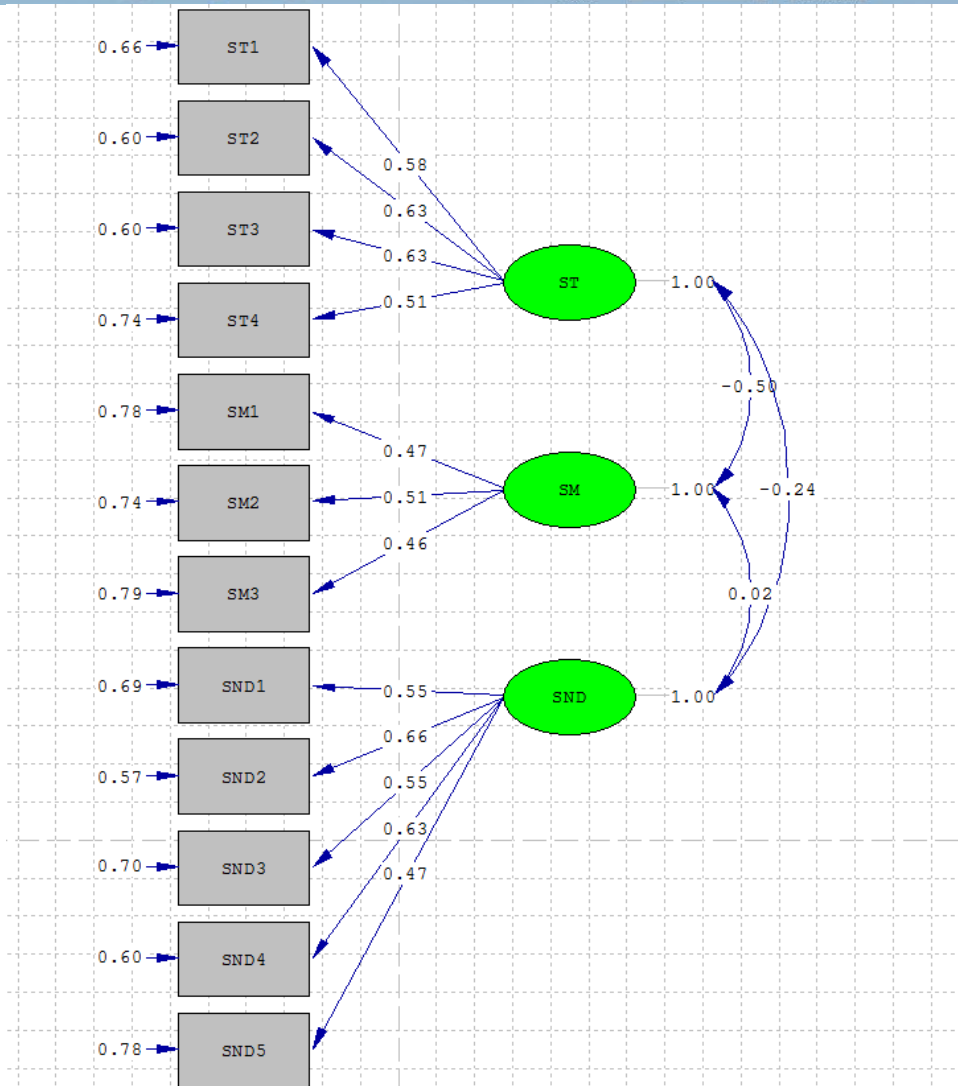
شاخص‌های برازندگی مدل در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مدل مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل نهایی متغیر حمایت مدیر ادراک شده

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df$	$X^2/df \leq 3$	۲ / ۵۲	تایید مدل
RMSEA	RMSEA < 0.09	۰ / ۰۸۵	تایید مدل
GFI	GFI > 0.9	۰ / ۹	تایید مدل
AGFI	AGFI > 0.9	۰ / ۹۲	تایید مدل
CFI	CFI > 0.90	۰ / ۹۴	تایید مدل
IFI	IFI > 0.90	۰ / ۹۴	تایید مدل
df	-	۲۳۴	-
$X^2$	-	۵۸۹/۷۰	-

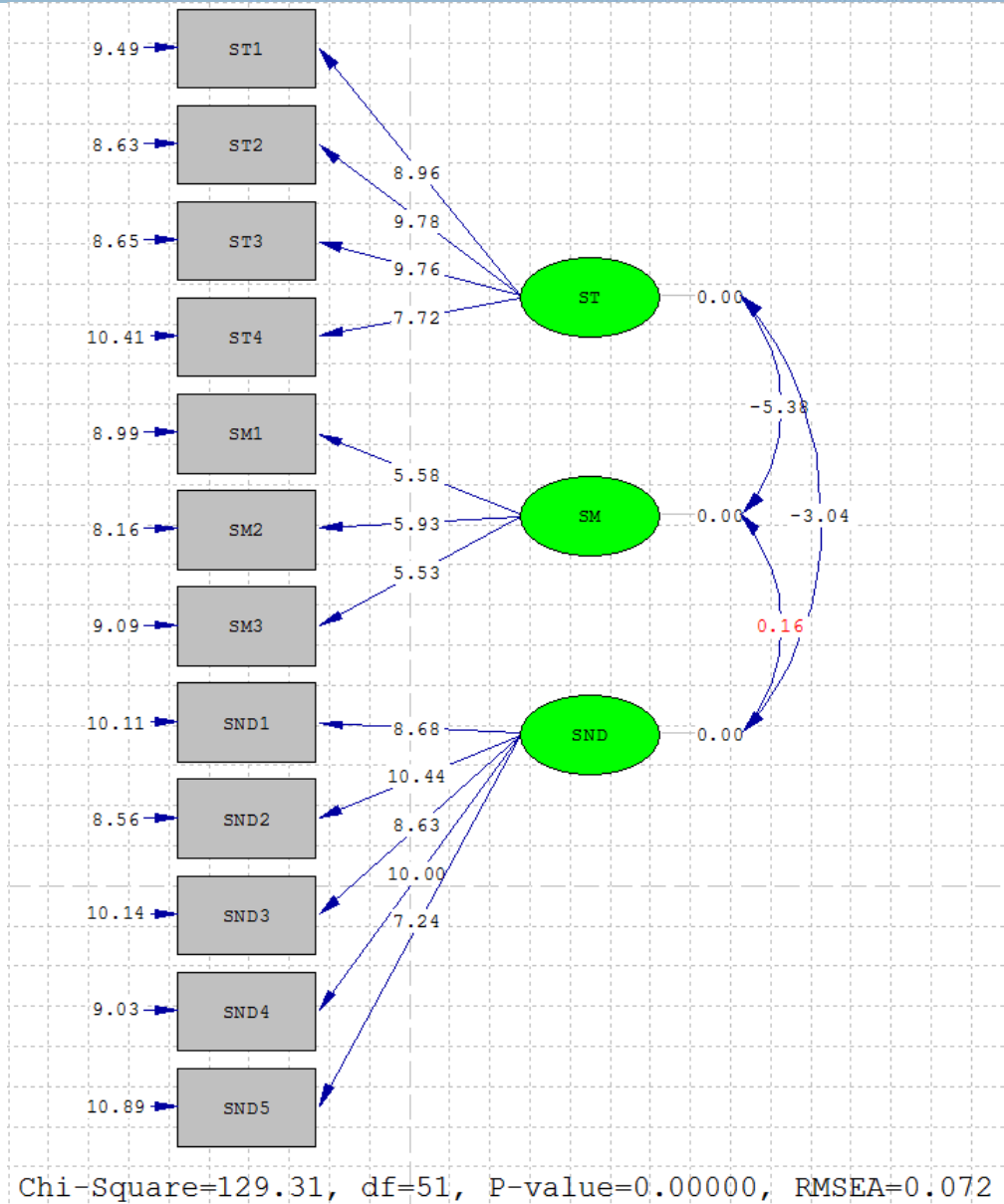
### تحلیل عاملی تأییدی متغیر «سکوت سازمانی»

نمودار ۵ مدل اندازه‌گیری متغیر سکوت سازمانی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نمودار ۶ نیز همین مدل را در حالت معناداری نمایش می‌دهد.



Chi-Square=129.31, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

نمودار ۵- مدل اندازه‌گیری متغیر سکوت سازمانی در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۶- مدل اندازه‌گیری متغیر سکوت سازمانی در حالت معناداری

نمودار ۵ بارهای عاملی را برای هر یک از مسیرهای مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد. رد یا تأیید هر یک از مسیرهای مدل منوط بر مقایسه بار عاملی آن مسیر، در حالت تخمین استاندارد، با مقدار  $t$  محاسبه شده برای آن، در حالت ضریب معناداری (نمودار ۶)، می‌باشد، که با توجه به نتایج حاصل، همگی روابط به‌غیر از سوال چهارم مولفه سکوت مطیع مورد تأیید قرار می‌گیرند.

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسش‌نامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است.



همانگونه که نمودار ۶ نشان می دهد، تمامی روابط مدل به غیر از سوال چهارم مولفه سکوت مطیع معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه  $1/96$  و  $-1/96$  قرار نگرفته است.

با توجه به مقدار بار عاملی سوال چهارم مولفه سکوت مطیع از مدل حذف گردیده و مدل نهایی ارائه شده است.

شاخص های برازندگی مدل در جدول ۶ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می توان ادعان نمود تمامی شاخص های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته اند و لذا مدل مورد تأیید می باشد.

جدول ۶ - شاخص های برازش مدل نهایی متغیر سکوت سازمانی

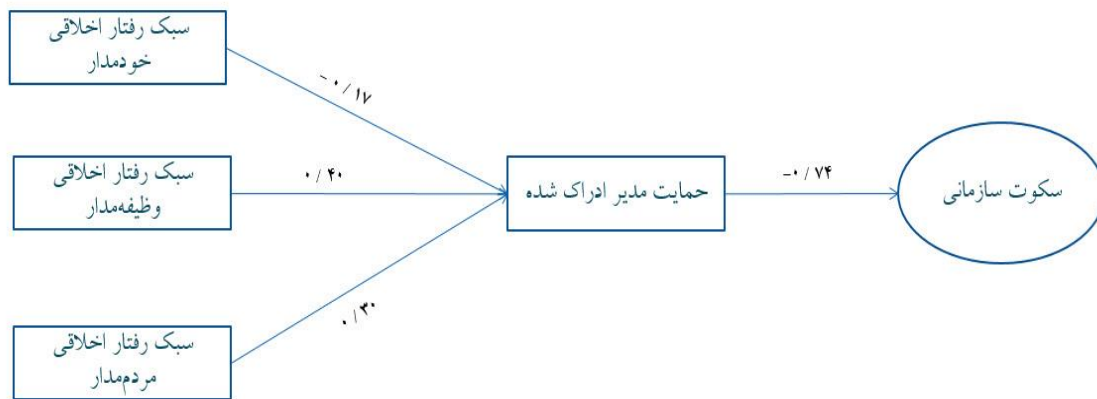
عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df$	$X^2/df \leq 3$	۲ / ۵۴	تایید مدل
RMSEA	RMSEA < 0.09	۰ / ۰۷۲	تایید مدل
GFI	GFI > 0.9	۰ / ۹۳	تایید مدل
AGFI	AGFI > 0.85	۰ / ۹	تایید مدل
CFI	CFI > 0.90	۰ / ۹۲	تایید مدل
IFI	IFI > 0.90	۰ / ۹۲	تایید مدل
df	-	۵۱	-
$X^2$	-	۱۲۹/۳۱	-

جدول فوق نشان می دهد که تحلیل عاملی تأییدی سازه های پرسشنامه دارای برازش مناسب بوده و سازه های پرسشنامه به خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می دهند.

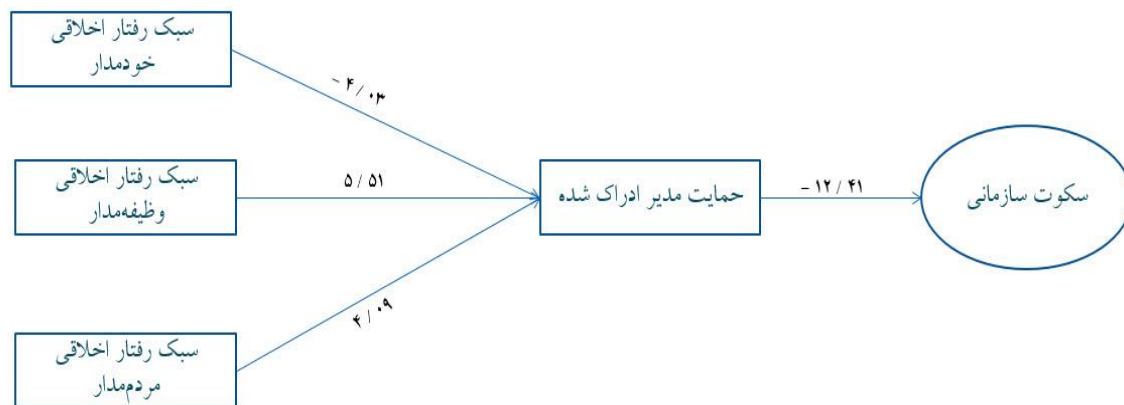
### تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش

نمودار ۷ نشان دهنده مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد است که بر اساس چارچوب نظری پژوهش، روابط بین متغیرهای تحقیق را نمایان می سازد. این نمودار، ضرایب استاندارد بتا را برای هر یک از مسیرهای مدل ساختاری نشان می دهد.

نمودار ۸ نیز نشان دهنده مدل ساختاری در حال ضرایب همبستگی می باشد و مقادیر  $t$  محاسبه شده را برای هر یک از مسیرها مشخص می سازد.



نمودار ۷: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۸: مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

جدول ۷- مقادیر مدل نهایی در مورد رابطه متغیرهای سکوت سازمانی و سبک‌های رفتار اخلاقی و حمایت مدیر ادراک شده

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	مقدار استاندارد شده	روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل
تایید فرضیه	P<0.01	۵۰ / ۸	۰ / ۱۳	حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی خودمدار و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.
تایید فرضیه	P<0.01	-۶۸ / ۴	-۰ / ۳	حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.



تایید فرضیه	$P < 0.01$	-۵۰ / ۸	-۰ / ۲۲	حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی مردممدار و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.
-------------	------------	---------	---------	--

- نقش میانجی حمایت مدیر ادراک شده در روابط سبک رفتار اخلاقی خودمدار با سکوت سازمانی

▪ ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی خودمدار

نمودار ۷ نشان می‌دهد که مقدار ضریب استاندارد بتا برای این مسیر ۰/۱۷- می‌باشد. مقدار محاسبه شده  $t(۴/۰۳)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است و در نتیجه معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی خودمدار رابطه معنادار وجود دارد.

▪ ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی

چنانکه نمودار ۷ نشان می‌دهد، مقدار ضریب استاندارد بتا برای این مسیر ۰/۷۴- می‌باشد و از آنجا که همانطور که نمودار ۸ نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده  $t(۱۲/۴۱)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۹ بزرگتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی رابطه معنادار و منفی وجود دارد.

حال از آنجا که هر یک از دو رابطه فوق معنادار است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که «حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی خودمدار و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند». مقدار (شدت) این رابطه برابر است با حاصلضرب ضرایب استاندارد این دو مسیر که برابر است با:

$$-۰/۱۷ * -۰/۷۴ = ۰/۱۳$$

- نقش میانجی حمایت مدیر ادراک شده در روابط سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار با سکوت سازمانی

▪ ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار

براساس نمودار ۷ مقدار ضریب استاندارد بتا برای این مسیر ۰/۴ می‌باشد و از آنجا که مقدار محاسبه شده  $t(۵/۵۱)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، می‌توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار رابطه معنادار وجود دارد.

▪ ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی

چنانکه نمودار ۷ نشان می‌دهد، مقدار ضریب استاندارد بتا برای این مسیر ۰/۷۴- می‌باشد و از آنجا که همانطور که نمودار ۸ نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده  $t(۱۲/۴۱)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۹ بزرگتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی رابطه معنادار و منفی وجود دارد.

حال از آنجا که هر یک از دو رابطه فوق معنادار است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که «حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی وظیفه‌مدار و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند». مقدار (شدت) این رابطه برابر است با حاصلضرب ضرایب استاندارد این دو مسیر که برابر است با:

$$۰/۴ * -۰/۷۴ = -۰/۳$$

- نقش میانجی حمایت مدیر ادراک شده در روابط سبک رفتار اخلاقی مردممدار با سکوت سازمانی



ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی مردممدار

نمودار ۷ نشانگر آنست که مقدار ضریب استاندارد برای این مسیر ۰/۳ می باشد و از آنجا که مقدار محاسبه شده  $t(4/09)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، می توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک رفتار اخلاقی مردممدار رابطه معنادار وجود دارد.

ارتباط بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی

چنانکه نمودار ۷ نشان می دهد، مقدار ضریب استاندارد بتا برای این مسیر ۰/۷۴ می باشد و از آنجا که همانطور که نمودار ۸ نشان می دهد، مقدار محاسبه شده  $t(12/41)$  از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۰/۹۹ بزرگتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی رابطه معنادار و منفی وجود دارد.

حال از آنجا که هر یک از دو رابطه فوق معنادار است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که «حمایت مدیر ادراک شده، رابطه بین سبک رفتار اخلاقی مردممدار و سکوت سازمانی را میانجی گری می کند». مقدار (شدت) این رابطه برابر است با حاصلضرب ضرایب استاندارد این دو مسیر که برابر است با:

$$0/22 = -0/74 * 0/3$$

### بحث و نتیجه گیری

اگر چه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می گردد، اما با توجه به انگیزه هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲).

فرضیه این پژوهش عبارت بود از اینکه سکوت سازمانی بر اساس سبک های رفتار اخلاقی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده بین کارکنان شرکت ارتباطات سیار ایران پیش بینی می شود. جهت بررسی فرضیه مورد نظر از روش تحلیل مسیر استفاده شد که نتایج به دست آمده حاکی از تایید فرضیه بوده است. همان گونه که مشاهده می شود بین سکوت سازمانی و حمایت مدیر ادراک شده و بین حمایت مدیر ادراک شده و سبک های رفتار اخلاقی در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه معنادار وجود دارد. بنابراین سکوت سازمانی بر اساس سبک های رفتار اخلاقی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده قابل پیش بینی می باشد. با توجه به آن که همبستگی برای رابطه سبک رفتار اخلاقی خودمدار با سکوت سازمانی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده مثبت است می توان بیان داشت که با غالب بودن سبک رفتار اخلاقی خودمدار و درک از حمایت مدیر، سکوت سازمانی افزایش می یابد. اما همبستگی سبک های رفتار اخلاقی وظیفه مدار و مردممدار با سکوت سازمانی با میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده منفی می باشد که این به آن معناست که افراد با سبک های رفتار اخلاقی وظیفه مدار و مردممدار با افزایش درک از حمایت مدیر سکوت پیشه نمی کنند.

در این پژوهش در مورد میانجیگری حمایت مدیر ادراک شده در رابطه سبک های رفتار اخلاقی و سکوت سازمانی نکات جالب توجهی به دست می آید. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که افراد با سبک رفتار اخلاقی خودمدار از آنجاییکه سعی در دستیابی به اهداف خود دارند با افزایش درک از حمایت مدیر و مشاهده اینکه اهدافشان برآورده می شود، سکوت اختیار می کنند و افراد با سبک رفتار اخلاقی وظیفه مدار که رفتارها را منطبق بر چارچوبها و قراردادهای انجام می دهند و افراد با سبک رفتار اخلاقی مردممدار که



رفتار و کردار آنان، از سوی برخی ایده‌آل‌های درونی کنترل می‌شود که اعمال را صرفاً بر مبنای درست بودن آنها بدون در نظر گرفتن واکنش‌های دیگران و تعارض با قانون و نظم انجام می‌دهند (تقی‌لو، زیر چاپ)، با افزایش درک حمایت مدیر، از آنجاییکه احساس می‌کنند که می‌توانند ایده‌های خود را به مدیر انتقال دهند و مدیر از آنها حمایت خواهد کرد، کمتر سکوت پیشه می‌کنند. این نتیجه در تاکید بر رابطه حمایت مدیر ادراک شده و سکوت سازمانی چنین بیان می‌دارد که بسته به سبک رفتار اخلاقی با کاهش ادراک از حمایت مدیر، کارکنان کمتر رغبت به بیان ایده‌های خود دارند و با افزایش ادراک از حمایت مدیر، به سخن گفتن تمایل پیدا می‌کنند.

آنچه از نتایج این پژوهش به دست می‌آید حاکی از آن است که نوع سبک‌های رفتار اخلاقی افراد و حمایت مدیر در انتخاب سکوت یا آوای سازمانی آنها موثر است. در مجموع؛ این پژوهش نشان می‌دهد که در ایجاد سکوت سازمانی فقط عوامل سازمانی و مدیریتی دخیل نیستند و عوامل مختلفی همچون سبک‌های رفتار اخلاقی کارکنان نیز در مقوله سکوت می‌تواند بسیار موثر باشد.

پژوهش حاضر نشان داد که موارد ذیل می‌تواند در بهبود آوای سازمانی در مقابل سکوت سازمانی موثر واقع گردد؛

- تشکیل کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط
- شناسایی توان‌مندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری
- شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسوولیت به آنها

همچنین جهت پژوهش‌های آتی به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد:

- عوامل و متغیرهای موثر دیگری بر سکوت سازمانی مورد پژوهش قرار گیرد.
- پژوهش مدل حاضر در سازمان‌های بزرگ ایرانی مشابه جهت تعمیم هرچه بیشتر نتایج انجام گیرد.
- اثرات شخصیت مدیران بر سکوت کارکنان مورد پژوهش قرار گیرد.
- ارتباط بین انواع سبک‌های رفتار اخلاقی (خودمدار، وظیفه‌مدار و مردم‌مدار) با انواع سکوت سازمانی (تدافعی، مطیع و نوع‌دوستانه) مورد پژوهش قرار گیرد.





## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی. و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. (۱۸)۵: ۶۵-۸۳.
- براتی، ه، عریضی، ح و صادقیان، ع، ۱۳۹۰. رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرستی ادراک شده در کارکنان شرکت پالایش و پخش ایران. مشاوره شغلی و سازمانی. (۶)۳: ۲۵-۴۱.
- بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه. و عنایتی، ترانه. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. اخلاق در علوم و فناوری. (۳)۹: ۱-۱۰.
- تقی‌لو، صادق. (۱۳۹۰). طراحی نسخه ایرانی-اسلامی سیاهه رفتار اخلاقی و ارزیابی ویژگی‌های روان‌سنجی آن در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا. طرح پژوهشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا.
- جهانگیرزاده، محمدرضا. (۱۳۹۰). دیدگاه‌های شناختی تحولی در رشد اخلاقی. معرفت اخلاقی. (۴)۲: ۱۰۱-۱۲۲.
- دانایی‌فرد، حسن. و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سازمانی و رفتار سکوت سازمان. پژوهش نامه مدیریت تحول. (۳)۲: ۱-۱۹.
- دانایی‌فرد، حسن. و فانی، علی‌اصغر. و براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمان در بخش دولتی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۸: ۶۱-۸۲.
- دلوی، محمدرضا. و سفیددشتی، فرزانه. (۱۳۹۱). تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان. فرایند مدیریت توسعه. (۸۳)۲۶: ۱۳۹-۱۶۰.
- زارعی متین، حسن. و طاهری، فاطمه. و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران. (۲۱)۶: ۷۷-۱۰۴.
- شاهزاده احمدی، روح اله. (۱۳۹۱). سکوت سازمانی. نشریه الکترونیکی بینش. قابل دسترس در : <http://www.bineshjournal.ir/index.php/component/jdownloads/finish/3--pdf/78--.html> . دسترسی در: ۱۳۹۴م تیرماه.
- شعبانی، زهرا. (۱۳۹۱). فراتحلیل تحول اخلاقی در تحقیقات انجام شده طی سال‌های ۱۳۶۵-۱۳۸۸. پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی. ۲۷: ۴۲-۸۱.
- صلواتی، عادل. و یاراحمدی، یحیی. و سید هاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مطالعه موردی شهرستان سنندج). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی. (۳)۶: ۵۲۳-۵۴۲.
- طالقانی، غ، دیواندری، ع و شیرمحمدی، م، ۱۳۸۸. تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی؛ مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران. فصلنامه علوم مدیریت ایران. (۱۶)۴: ۱-۲۵.



نصر اصفهانی، علی. و آقاباباپور دهکردی، طاهره. (۱۳۹۱). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۱۳۹: ۱۶۲-۱۳۹.

میرزا، لاورنس اس. و همکاران. شریفی، حسن‌پاشا. و دیگران. (۱۳۹۴). پژوهش چند متغیری کاربردی (طرح و تفسیر). *انتشارات رشد*: ۵۴۹.

هادوی‌نژاد، مصطفی. و بهارلویی، الهه. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. *مدیریت دولتی*. ۷(۲): ۳۹۳-۴۱۲.

Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*; 87: 81-6.

Colby, A., Kolberg, L., Speicher, B., Hewer, A., Candee, D., Gibbs, J. C. & Power, C. (1987). *The measurement of moral judgement* (vol. 2). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Eisenberger, R., Stinglehamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*; 87: 565-573.

Erdogan, B. and Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 321-330.

Gibbs, J. C., Basinger, K. S., & Fuller, R. L. (1992). *Moral maturity: Measuring the development of sociomoral reflection*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. *Harvard University Press: Cambridge*.

Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*; 37: 613-643.

Grueneich, R. (1982). *The development of children's integration rules of making normal judgement*; 53.

Kohlberg, L. (1981). *Essays in moral development: The philosophy of moral development*. Vol. 1. New York: Harper & Row.

Korsgaard, M. A., Meglino, B.M., & Lester, S.W. (1997). Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*; 82: 160-77.

Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. URL: <http://epm.sagepub.com/content/48/4/1075.2/6/2015>.



Kurtines, W. M. & Gewirtz, J. L. (1995). *Moral Development: An Introduction*. Boston: Allyn & Bacon. 229- 253.

Kurzton, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*; 39(10): 1673-1688.

Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*; 13: 585-608.

Lapsley & D. Narvaez (Eds.). *Moral development, self, and identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 189- 212.

Likona, T. (1983). *Raising good children*. Toronto: Bantam Books.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*; 2: 71-87.

Morrison E. W. & Milliken FJ. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*; 25(4): 706-725.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.

Walker, L. J. (2006). Gender & Morality. In Killen, M., & Smetana, J.G. (2006). *Handbook of Moral Development*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Inc., Publishers.