

## بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی

علی‌اکبر عابدی شریانی\*، مهرداد سید جلیلی\*\*، علی نصر اصفهانی\*\*\*

### چکیده

موفقیت سازمان‌های امروزی در سایه منابع انسانی آن قرار دارد و جریان شفاف اطلاعات و ایده‌ها، گامی به‌سوی خلاقیت و نوآوری است که سازمان‌های امروزی نیازمند آن هستند؛ در این میان سکوت سازمانی به‌عنوان یکی از موانع پیشرفت سازمان می‌تواند با سیرت نیکوی مدیران و ایجاد تعهد در کارکنان کاهش یابد. هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی است. جامعه آماری این پیمایش شامل ۷۰۰۰ نفر از کارکنان علوم پزشکی دانشگاه اصفهان بود که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران، ۳۶۴ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور آزمون مدل پژوهش پرسشنامه استاندارد شده در مطالعات با انجام تعدیلات جزئی به کار برده شد و سپس روایی محتوایی پرسشنامه از طریق بازبینی توسط کارشناسان مربوطه تأیید و پایایی کل پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ، ۰/۷۹ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Smart PLS استفاده شد. نتایج رابطه صداقت، تواضع، شوخ‌طبعی، شور و اشتیاق و غمخواری بر تعهد سازمانی را تأیید کرد؛ درحالی‌که رابطه شجاعت و حکمت بر تعهد سازمانی تأیید نشد؛ همچنین نتایج نشان داد که سیرت نیکو و تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد؛ بنابراین در این پژوهش توصیه‌هایی ارائه شده است تا با استفاده از آن بتوان از نهادینه کردن سیرت نیکو و تعهد سازمان به‌عنوان ابزاری برای کاهش سکوت سازمانی استفاده کرد تا سازمان بتواند از مهم‌ترین منابع خود که نیروی انسانی آن است، نهایت استفاده را کرده و در دنیای رقابتی پابرجا باقی بماند.

**کلیدواژه‌ها: سیرت نیکو؛ تعهد سازمانی؛ سکوت سازمانی.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۶/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۴/۱۷

\* کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسول).

E-mail: Abedisharabiyani@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان.

\*\*\* استاد، دانشگاه اصفهان.

## ۱. مقدمه

سازمان‌های امروزی به علت رقابت شدید و انتظارات بالای مشتریان به کارکنانی نیاز دارند که در صحبت کردن و قبول کردن مسئولیت، پیشگام باشند (Quinn & Spreitzer., 1997)؛ به همین دلیل سازمان‌ها برای بقاء، نیازمند افرادی هستند که به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده و از تسهیم دانش و اطلاعات، دلهره‌ای نداشته باشند (Vakola & Bouradas., 2005)؛ بنابراین کارکنان باید در مورد اینکه آیا ایده‌ها، باورها، نظرها و نگرانی‌های خود را بیان کنند و یا اینکه از بیان آن‌ها خودداری کنند، تصمیم بگیرند. در بسیاری از موارد، آن‌ها پاسخ مطمئن و بی‌خطر «سکوت» را برمی‌گزینند و به این ترتیب از بیان حرف‌هایی که بازگو کردن آن‌ها می‌تواند برای دیگران باارزش باشد و در میان گذاشتن اندیشه‌هایی که آن‌ها آرزوی بیان آن را دارند، خودداری می‌کنند. مسائل زیادی وجود دارد که کارکنان در مورد آن‌ها سکوت می‌کنند؛ همچنین دلایل بسیاری نیز در رابطه با اینکه چرا کارکنان سکوت را انتخاب می‌کنند، وجود دارد. افراد ممکن است به خاطر ترس، بی‌رغبتی به ابلاغ اخبار بد و عقاید ناخوشایند و همچنین به خاطر فشارهای اجتماعی و هنجاری موجود در گروه‌ها سکوت اختیار کنند (Morrison & Milliken., 2000)؛ ولی در جهان در حال تغییر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید خود را بیان کرده و فرهنگ سکوت را بشکنند؛ همچنین سازمان‌ها، کارکنانی را برای اشتغال برمی‌گزینند که امکان اظهار نظر را برای آن‌ها فراهم کنند. در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران دارای انگیزه و عملکرد بالایی هستند (Liu et al., 2009). سکوت، خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرها در مورد پیشرفت‌های کار به وسیله یک کارمند است (Doty., 2008)؛ بنابراین 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 (Van Dyne et al., 2003) به رفتارهایی که این امر را تسهیل سازد، نیاز است. یکی از این رفتارها، سیرت نیکوی مدیران و کارکنان است و حد و میزانی است که نشان می‌دهد فرد بر اساس ارزش‌های سطح بالا زندگی می‌کند (نصراصفهانی، ۱۳۸۹) و همان چیزی است که در مطالعه‌های گذشته که به آن فضیلت یا فضایل اخلاقی نیز گفته شده است با برخورد سردی مواجه بوده است (Cawley et al., 2000)؛ در حالی که سیرت به طور خاص شامل اجزاء اخلاقی مهمی است (Hogan & Sinclair., 1997 Hartman., 2006) و تا اندازه‌ای منعکس‌کننده‌ی تصمیم‌هایی است که اتخاذ می‌شود و سپس عملی شده و به آن واکنش نشان داده می‌شود (McKenna & Campbell., 2011)؛ باین حال مطالعه سیرت به طور عام و در کسب‌وکار به طور خاص اندک است و افرادی که به قله‌های کامیابی پا می‌گذارند، سیرت لازم را برای حفظ آن ندارند و به سوی فاجعه هدایت می‌شوند. پیروانی که در سیرت رهبران خود ضعف

مشاهده کنند، اعتماد خود را از دست می‌دهند و روی‌گردان می‌شوند (Sarros et al., 2006). موضوع دیگری که می‌تواند در کاهش سکوت سازمانی و ایجاد فضای باز حاصل از بستر فکری کارکنان و تبدیل آن به صدای سازمان مؤثر واقع شود، تعهد سازمانی است که نشان‌دهنده درجه آمادگی کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان و اعتقاد به رسالت و اهداف تعیین‌شده از طرف کارفرما و تمایل به صرف تلاش برای موفقیت در انجام کارها است (Singh & Pandey, 2004)؛ به طوری که کارکنان، سازمان را به رسمیت بپذیرند و متناسب با اهداف و خواسته‌های سازمان به فعالیت ادامه دهند (Al-Aameri., 2000).

با توجه به موارد مطرح‌شده و همچنین نیاز سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی، وجود جو سازمانی باز که در آن کارکنان بدون هیچ‌واهمه‌ای به ابراز نظرهای خود بپردازند، احساس می‌شود و این جو باز فکری در سایه سیرت نیکو و تعهد سازمانی می‌تواند تحقق پیدا کند. در مطالعه‌های قبلی به این موضوع پرداخته نشده است و پژوهش حاضر بر آن است تا رابطه سیرت نیکو و به دنبال آن، تعهد سازمانی و تاثیر آن را بر کاهش سکوت سازمانی در میان کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» بررسی کند؛ از آنجاکه این کارکنان با ارباب‌رجوع‌های متفاوتی سرکار دارند و حتی با همکاران و مدیران خود تعاملات زیادی دارند؛ بنابراین فواید احتمالی این موضوع از بعد نظری بدین‌صورت است که این سازمان به نقش سیرت نیکو و اخلاق پسندیده مدیران و کارکنان برای ایجاد تعهد و به دنبال آن کاهش سکوت سازمانی توجه کند و فواید عملی این موضوع بدین‌صورت خواهد بود که این سازمان از نیروهای مجرب و حتی مدیران قوی که خالق جو باز و بدون تنش در سازمان هستند، استفاده کند تا از رفتارهای انحرافی کارکنان کاسته شود؛ همچنین این پژوهش می‌تواند برای مدیران و کارشناسانی که به دنبال درک مباحث درون‌سازمانی و وجود فرهنگ سازمانی باز که در آن خلاقیت و نوآوری حاکم باشد، مؤثر واقع شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش، مبانی نظری سیرت نیکو، تعهد سازمانی و سکوت سازمانی بررسی می‌شود.

**سیرت نیکو<sup>۱</sup>**. نیاز سازمان‌ها به رهبران و افرادی که در آن‌ها سیرت نیکو پرورش یابد، همواره احساس می‌شود و به‌تازگی علاقه زیادی به موضوع‌های مربوط به فضایل و سیرت در میان دانشمندان اجتماعی و روانشناسان به‌وجود آمده است (Tjeltveit., 2003) و تعریف‌های مختلفی از سیرت ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. منظور از «سیرت»، خلق‌وخوی است.

1. Good character

از نظر روانشناسی خلق و خوی جنبه‌ای از شخصیت نسبتاً پایدار انسان از لحاظ اخلاق و اجتماعی است (Pinder & Harlos., 2001). «شخصیت» عبارت است از: آنچه فرد به دنیای بیرون نشان می‌دهد؛ درحالی‌که سیرت به معنای دنیای درون فرد است (Sarros et al., 2006). سیرت آن چیزی است که در فرد هست، هنگامی‌که هیچ‌کس به او نگاه نمی‌کند. سیرت چیزی است که فرد هنگام تاریکی شب در مورد خود فکر می‌کند (Harder., 2008).

سیرت، «خود درونی فرد» در عمل است. سیرت نشان می‌دهد که فرد واقعاً چه کسی است و به عبارتی آن چیزی است که افراد در خلوت هستند (Maxwell., 2005). سیرت بخش اصلی خیمه رهبری است (Zenger & Folkman., 2004). سیرت، انجام کار درست علی‌رغم فشار بیرونی مخالف برای انجام‌نشدن آن است (Sarroset al., 2006 Likona., 1991) و غالباً در راستای ارزش‌های مذهبی است (Peterson., 2008). برخی سیرت را جمع ویژگی‌های اخلاقی فرد دانسته‌اند (Brody & Siegel., 2001). فرد دارای سیرت نیکو به دنبال حقیقت است، تعیین می‌کند چه کاری درست است و بر اساس آن، شجاعت و تعهد به عمل دارد (Marrella., 2001).

شجاعت، نظم، آینده‌نگری، تحمل، غمخواری، فداکاری، ازجمله بنیادهای سیرت فرد محسوب می‌شوند. هنگامی‌که فرد با مشکلات و وسوسه‌ها مواجه می‌شود به کمک این ویژگی‌ها می‌تواند بر آن‌ها غلبه کند (Hybels., 2008). در مطالعه دوتی (۲۰۰۸)، هفت ویژگی به‌عنوان استانداردهای رفتاری حداقل قابل قبول که سیرت فرد را معرفی می‌کند، در نظر گرفته شده است. این هفت ویژگی عبارت‌اند از: وفاداری، وظیفه‌شناسی، احترام، خدمت بدون احساس غرور، درستکاری، صداقت و شجاعت فردی. در همین مطالعه بر احترام و صداقت، تأکید بیشتری شده است (Doty., 2008). در مطالعه دیگری، پیترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، عناصر سیرت نیکو را به‌صورت زیر تعیین می‌کند: نگرش مثبت، شهروندی، غمخواری، اعتماد، ملاحظات انسانی، همکاری، شجاعت، ادب، تکیه‌گاه دیگران بودن، پشتکار، انضباط (خودکنترلی)، تلاش، شور و شوق، انصاف، بخشش، درستکاری، تواضع، صداقت، نزاکت، خوش‌بینی، شکیبایی، کاردانی، مسئولیت‌پذیری، خلوص، کار گروهی، تحمل و مدارا و مورد اعتماد بودن. در بُعد شهروندی، مطالعات نشان داده است که سیرت نیکو بر رفتار شهروندی سازمان تأثیر مثبت داشته است (نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۱).

بارکر و کوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، شاخص‌های سیرت را هفت عامل: صداقت<sup>۳</sup>، شجاعت<sup>۴</sup>، تواضع<sup>۱</sup>، شوخ‌طبعی<sup>۲</sup>، حکمت<sup>۳</sup>، شور و اشتیاق<sup>۴</sup> و غمخواری<sup>۵</sup> در نظر گرفته‌اند. در بُعد شادی، مطالعه‌ها

---

1. Peterson  
2. Barker & Coy  
3. Integrity  
4. Courage

نشان داده است که سیرت نیکو دارای تأثیر مثبت و معنادار بر شادی کارکنان است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱). شجاعت به عنوان تنظیم جهت برای مسیر طولانی و در نظر گرفتن مردم در این مسیر بدون اینکه ترس مانع انجام کار شود، تعریف شده است. شجاعت اجازه می‌دهد تا فرد درباره یک موضع، به حرکت بپردازد و بدون ترس به آن عمل کند (Sarro & Barker., 2003). صداقت عنصری مهم از شخصیت یک فرد است که به عنوان پایبندی مداوم به اخلاق و یا استانداردهای اخلاقی شناخته می‌شود (Barlow et al., 2003). فرد صادق حتی زمانی که با انتخاب‌های جایگزین زیادی مواجه است، کارها را درست و صادقانه انجام می‌دهد. صداقت به صورت پایبندماندن به استانداردهای اخلاقی، مستقل از هنجارهای اجتماعی و استانداردهای جامعه جهانی تعریف شده است (Leonard., 1997). تواضع و فروتنی بخش دیگری از سیرت است و به عنوان کیفیت فروتن بودن و یا حس نسبتاً کم‌اهمیت نشان دادن خود تعریف شده است (Likona., 1991. Leonard., 1997. Sarro & Barker., 2003 )

**تعهد سازمانی.** تعهد سازمانی یعنی کارکنان تا چه حد خواسته‌های سازمان را به رسمیت شناخته و انجام می‌دهد (Singh & Pandey., 2004) و نوعی حالت روانی است که فرد را به سازمان متصل می‌کند. سوابق تعهد سازمانی در طبیعت و منشأ کاملاً متفاوت است (Bashir & Ramay., 2008). تعهد کارکنان، به صورت درجه‌ای که یک کارمند می‌خواهد با سازمان به همکاری فعالانه ادامه دهد، تعریف می‌شود (Newstrom & Davies., 2002). لوتانز<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) تعهد سازمانی را این‌گونه توضیح می‌دهد: ۱. تمایل قوی برای باقی ماندن یک عضو در یک سازمان خاص؛ ۲. تمایل به اعمال تلاش زیاد برای سازمان و ۳. باور قطعی و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان. به عقیده نورت کرفت ونیل<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)، تعهد منعکس‌کننده نگرش کارکنان و وفاداری به سازمان طی یک فرآیند مداوم است که از طریق آن اعضای سازمان نگرانی خود برای سازمان را بیان می‌کنند و تلاش‌های خود را برای موفقیت سازمان به کار می‌گیرند؛ همچنین تعهد سازمانی به وسیله تعدادی از عوامل، از جمله عوامل شخصی (سن، سابقه در سازمان، یا کنترل داخلی و خارجی اسناد)، عوامل سازمانی (طراحی شغل و سبک رهبری)، عوامل غیرسازمانی (در دسترس بودن جایگزین‌ها) مشخص می‌شود (Northcraft & Neale., 1996) Singh & Pandey., 2004). تعهد سازمانی تا حدی به ویژگی‌های ذاتی شخصی بستگی دارد

- 
1. Humility
  2. Humor
  3. Wisdom
  4. Passion
  5. Compassion
  6. Luthans
  7. Northcraft & Neale

و تا حدی در نتیجه چگونگی درک مردم از نهاد انسان و تابع کار خود فرد است (Daneshfard & Ekvaniyan., 2012) فارندیل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، تأثیر صدای دریافت‌شده از کارکنان را بر تعهد سازمانی بررسی کردند. در این پژوهش به بررسی چگونگی ارتباط دریافت صدای کارمند، روابط بین کارمند-مدیر و اعتماد مدیر ارشد بر تعهد سازمانی پرداخته شد. نتایج نشان داد که بین اعتماد مدیریت ارشد سازمان در رابطه با صدای کارکنان و تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد. بر اساس ماهیت چندبُعدی تعهد سازمانی، یک مدل سه‌عاملی وجود دارد که تعهد را به سه نوع تقسیم می‌کند (Rehman et al., 2013):

تعهد هنجاری<sup>۲</sup>: کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا احساس می‌کنند برای اشتغال در سازمان از آن‌ها قدردانی می‌شود (Singh & Pandey., 2004) و همچنین تشخیص ابزارهایی که شامل پذیرش اهداف و ارزش‌ها در سازمان است، از دیگر دلایل ماندن آنها در سازمان است (Moynihan & Pandey., 2007). تعهد هنجاری احساس نیاز به انجام خدمات است (Bashir & Ramay., 2008).

تعهد عاطفی<sup>۳</sup>: کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؛ چون به آن احتیاج دارند و خود را با سازمان به رسمیت می‌شناسند. مشارکت اخلاقی و وابستگی درونی از اهداف و اصول این نوع تعهد است (Moynihan & Pandey., 2007). تعهد عاطفی کارکنان به وابستگی، انگیزه، به‌رسمیت‌شناختن و مشارکت در سازمان بستگی دارد (Sabir et al., 2011).

تعهد مستمر<sup>۴</sup>: کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا احساس می‌کنند، هزینه‌های منحصربه‌فرد ترک سازمان بالا است. برای مثال در یک محدوده سنی احتمال پیدا کردن کار جدید را محدود می‌دانند (Sarros et al., 2006). تعهد مستمر به آگاهی از هزینه برای ترک سازمان مربوط است (Aydogdu & Asikgil., 2011. Bodla & Naeem., 2008).

**سکوت سازمانی**<sup>۵</sup>. پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت تنها به معنای سخن نگفتن نیست؛ بلکه می‌تواند به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز باشد. سکوت شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت نیز است. علاوه بر آن خاموش‌سازی می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه‌سازی، ناچیزشماری، محرومیت و سایر شکل‌های تخفیف و کاستن باشد (Hazen., 2006). موریسون و میلیکن<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، سکوت

---

1. Farondale et al  
2. Normative Commitment  
3. Affective Commitment  
4. Continuance Commitment  
5. Organizational Silence  
6. Morrison & Milliken

سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرها و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. مفهوم سکوت کارکنان به‌عنوان امتناع افراد از بیان واقعیت در مورد شرایط سازمان است؛ در صورتی که در نبود سکوت، قابلیت تغییر این شرایط در سازمان وجود دارد (Fletcher & Watson., 2007). بعضی مواقع بسیاری از کارکنان سازمان ترجیح می‌دهند در مورد مسائل سازمانی سکوت کنند. سکوت یک رفتار جمعی است که با نام «سکوت سازمانی» شناخته می‌شود (Dayton & Henriksen., 2006). سکوت سازمانی یک فرآیند ناکارآمد است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را به شکل‌های مختلف از جمله سکوت دسته‌جمعی در جلسه‌ها، سطح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، سطوح پایین صدای جمعی و غیره زایل کند (Liu & Ma., 2009) پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند و معتقدند که سکوت در سازمان‌ها فراگیر است و این موضوع توسط پژوهشگران نادیده گرفته شده است. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد. سکوت سازمانی می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد:

**سکوت مطیع**<sup>۲</sup>. هنگامی که بیشتر افراد، فردی را «فرد ساکت» نام می‌نهند، منظور آن‌ها این است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Crant., 2000). سکوت حاصل از این نوع رفتار، «سکوت مطیع» نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها بر اساس تسلیم و رضایت‌دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود؛ بنابراین «سکوت مطیع»، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (Pinder & Harlos., 2001).

**سکوت تدافعی**<sup>۳</sup>. انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه خودداری کنند. «سکوت تدافعی»، رفتاری عمدی و غیرمنفعاله است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود؛ اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. «سکوت تدافعی» شبیه حالتی است که افراد از

---

1. Pinder & Harlos  
2. Acquiescent Silence  
3. Defensive Silence

انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته‌شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (Avery & Quinones., 2002).

**سکوت نوع دوستانه**<sup>۱</sup>. «سکوت نوع دوستانه» مبتنی بر مبانی نظری رفتار شهروندی است و عبارت است از: امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظریات مرتبط با کار با هدف سودبردن سایر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری (Korsgaard et al., 1997). «سکوت نوع دوستانه»، تعمدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع دوستانه، رفتاری با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد (Podsakoff et al., 2000). این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها است؛ اما برعکس سکوت تدافعی ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌شود؛ به جای آنکه صرفاً به دلیل ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها باشد. پارک و کیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به بررسی اینکه چگونه ساختارها، خط‌مشی‌های سازمانی، شیوه‌های مدیریتی و درجه ناهمگنی جمعیت‌شناختی بین کارکنان و مدیران عالی، جوّی از سکوت را ایجاد می‌کند و چگونه این جوّ، تمایل فردی به گزارش‌دادن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که هر سه عامل دخیل در ایجاد جوّ سکوت به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تمایل به گزارش‌دادن، تأثیر دارد. واکولا و بوراداس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، نشان دادند که نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی با هم ارتباط داشته و رفتار سکوت کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند.

---

1. Prosocial Silence  
2. Park & Keil  
3. Vakola & Bouradas



### ۳. ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی در مطالعه‌های انجام‌شده

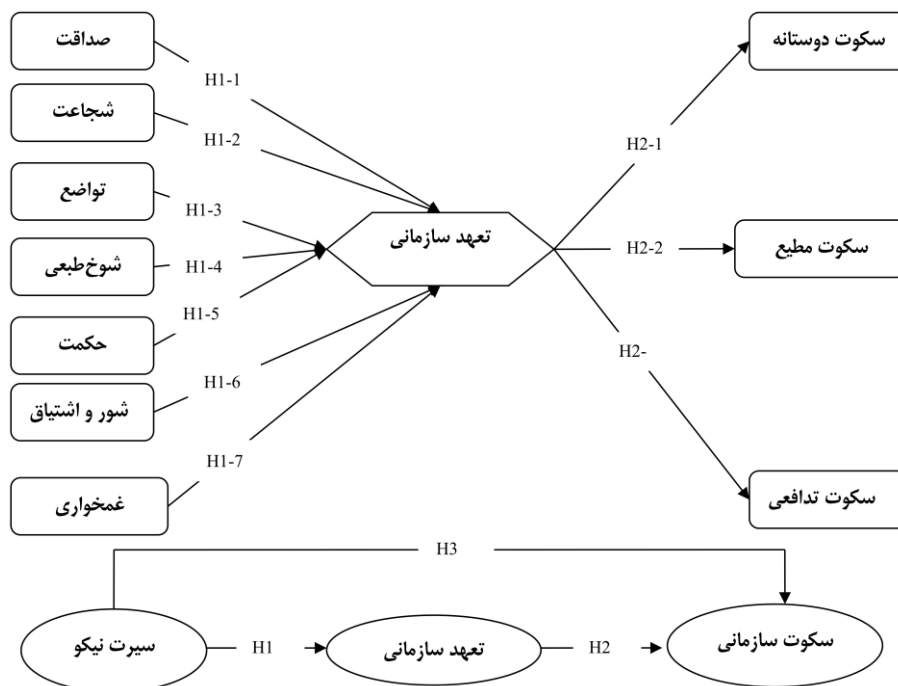
جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با سیرت نیکو، تعهد سازمانی و سکوت سازمانی

نویسندگان	اهداف پژوهش	روش	نتایج
Wright, & Quick (2011)	نقش سیرت در رهبری اخلاقی	مطالعه کیفی	مجموعه‌ای از ابعاد سیرت نیکو مثل مصلحت‌اندیشی، صداقت، شجاعت، پشتکار و تفکر انتقادی می‌تواند برای انتخاب، آموزش و توسعه سیرت نیکوی رهبران، مفید و مؤثر باشد.
Deniz et al. (2013)	روابط بین سکوت کارکنان و تعهد سازمانی	جامعه آماری: بیمارستان خصوصی استانبول ترکیه	بین تعهد عاطفی و سکوت تدافعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.
نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹)	سنجش سیرت نیکوی مدیران	مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال بختیاری	از میان ۷ بعد سیرت نیکو، صداقت و شجاعت میانگین بالایی نسبت به ابعاد دیگر دارد؛ همچنین سیرت نیکو می‌تواند به بهبود ارتباطات کمک کند.
نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)	تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان	جامعه آماری: کارکنان دانشگاه اصفهان	سیرت نیکوی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)	تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر شادی کارکنان بر اساس آموزه‌های اسلامی	جامعه آماری: کارکنان آموزش و پرورش رودهن	ابعاد سیرت نیکوی مدیران بر شادی کارکنان تأثیر گذار است.

مطالعه دنیز و همکاران (۲۰۱۰)، وجود ارتباط منفی و معناداری بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی را نشان داد (Deniz et al., 2013)؛ همچنین در مطالعه نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)، تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر شادی کارکنان اثبات شد (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین در این مطالعه با در نظر گرفتن متغیرهای مورد بررسی در دو مطالعه ذکر شده، مدلی تبیین شده است که ارتباط سیرت نیکو را بر سکوت سازمانی بررسی کند. به این دلیل که تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند نقش بسزایی در ایجاد جوّ باز فکری و صدای کارکنان در سازمان داشته باشد (Farondale et al., 2011) و سکوت موجود در سازمان را درهم شکند و آن را تبدیل به صدای سازمان کند تا کارکنان به راحتی مشکلات و حتی پیشنهادهای خود را به سازمان عرضه کنند؛ بنابراین لزوم بررسی این متغیر (تعهد سازمانی) به عنوان متغیر میانجی بین سیرت نیکو و سکوت سازمانی احساس می‌شود که این موضوع در مطالعه‌های انجام‌شده توسط پژوهشگران قبلی نادیده گرفته شده بود؛ بنابراین در این مطالعه با در نظر گرفتن هر یک از ابعاد

سیرت نیکو با تعهد سازمانی به بررسی ارتباط سیرت نیکو و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی پرداخته شده است.

**مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش.** برای انجام پژوهش‌های علمی و نظام‌مند، چارچوبی علمی و نظری موردنیاز است که در اصطلاح «مدل مفهومی» نامیده می‌شود. در این پژوهش، مدل مفهومی بر اساس مرور مبانی نظری و نظرخواهی از خبرگان تدوین شده است. بر اساس مرور مبانی نظری، مؤلفه‌های مربوط به سیرت نیکوی مدیران و کارکنان، تعهد سازمانی و سکوت سازمانی که در قسمت قبل ارائه شد، می‌تواند چارچوبی مناسب برای مدل‌سازی فراهم آورد. بعد از ایجاد مدل مفهومی (شکل ۱)، فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. بین سیرت نیکوی مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۱-۱. بین صداقت مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۱-۲. بین شجاعت مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

- ۳-۱. بین تواضع مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۴-۱. بین شوخ طبعی مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۵-۱. بین حکمت مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۶-۱. بین شور و اشتیاق مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۷-۱. بین غمخواری مدیران و کارکنان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۱-۲. بین تعهد سازمانی و سکوت دوستانه رابطه وجود دارد.
- ۲-۲. بین تعهد سازمانی و سکوت مطیع رابطه وجود دارد.
- ۳-۲. بین تعهد سازمانی و سکوت تدافعی رابطه وجود دارد.
۳. بین سیرت نیکوی مدیران و کارکنان و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پیمایش، ۷۰۰۰ نفر از کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» را دربرمی‌گیرد که شامل بیمارستان الزهراء، دانشکده‌ها، معاونت و ستاد در سال ۱۳۹۲ است. نمونه آماری این پژوهش، ۳۶۴ نفر از کارکنان است که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران به‌دست آمد.

جدول ۲. شاخص‌های اندازه‌گیری مدل پژوهش

شاخص‌ها	گویه‌ها	منبع	ضریب آلفای کرونباخ
سیرت نیکو	صداقت	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۸۵
	شجاعت	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۷۸
	تواضع	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۷۲
	شوخ طبعی	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۸۱
	حکمت	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۸۶
	شور و اشتیاق	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۷۳
	غمخواری	نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	۰/۸۳
تعهد سازمانی	تعهد هنجاری	Kalbers & Cenker, (2007); Meyer, J.P. and Allen, (1997).	۰/۸۰
	تعهد عاطفی	Kalbers & Cenke, (2007); Meyer & Allen, (1997).	۰/۸۲
	تعهد مستمر	Kalbers & Cenker, (2007); Meyer & Allen, (1997).	۰/۸۴
سکوت سازمانی	سکوت دوستانه	Van Dyne et al., (2003); Zehir & Erdogan, (2011).	۰/۷۷
	سکوت مطیع	Van Dyne et al., (2003); Zehir & Erdogan, (2011).	۰/۷۵
	سکوت تدافعی	Van Dyne et al., 2003; Zehir & Erdogan, 2011.	۰/۷۱

در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه و به‌صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالف (+۱) تا کاملاً موافق (+۵) استفاده شد. پرسشنامه علاوه بر سؤال‌های جمعیت‌شناختی، از سه بخش تشکیل شده بود: بخش اول درباره سیرت نیکو بود که مؤلفه‌های موردنظر بارکر و کوی (۲۰۰۳) مورد توجه قرار گرفت و از پرسشنامه استاندارد شده در مطالعه نصر اصفهانی (۱۳۸۹) استفاده شد. بخش دوم در رابطه با تعهد سازمانی بود که از سؤال‌های استاندارد استفاده‌شده در مطالعه‌های (Kalbers & Cenker., (2007) و Meyer & Allen., (1997) استفاده شد. بخش سوم در مورد سکوت سازمانی بود که سؤال‌های استاندارد استفاده‌شده در مطالعه‌های (Van Dyne et al., (2003) و Zehir & Erdogan., (2011) با تعدیل جزئی به کار رفت (جدول ۲).

داده‌های جمع‌آوری‌شده نیز با استفاده از روش‌های آماری شامل: آزمون  $t$ -value، تحلیل عامل تأییدی و معادلات ساختاری و با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS در راستای تبیین اجزای مدل و روابط بین آن‌ها تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش روایی سازه به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و ضرایب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای پژوهش از ۰/۷۱ بالاتر است، بنابراین سؤال‌های پرسشنامه پایایی لازم را دارد (جدول ۲).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**آمار توصیفی.** ۱۶۸ نفر از کارکنان مرد و ۱۹۶ نفر زن هستند. از نظر سنی ۱۳۰ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۰۶ نفر بین ۳۱ تا ۳۷ سال، ۵۶ نفر بین ۳۸ تا ۴۵ و ۷۶ نفر بالای ۴۶ قرار دارند. ۴۹ نفر از کارکنان دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۲۳۴ نفر کارشناسی و ۵۴ نفر کارشناسی ارشد و ۲۷ نفر دارای تحصیلات دکتری هستند. از نظر سابقه کار، ۱۵۱ نفر دارای سابقه ۱ تا ۵ سال، ۷۴ نفر دارای سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۲۶ نفر دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۱۳ نفر دارای سابقه ۱۶ سال به بالا هستند (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶۸	۴۶
	زن	۱۹۶	۵۴
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۳۰	۳۵/۷
	۳۱ تا ۳۷ سال	۱۰۶	۲۹/۱
	۳۸ تا ۴۵ سال	۵۶	۱۵/۴
	۴۶ سال و بالاتر	۷۲	۱۹/۸
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۴۹	۱۳/۵
	کاردانی و کارشناسی	۲۳۴	۶۴/۳
	کارشناسی ارشد	۵۴	۱۴/۸
	دکتری	۲۷	۷/۴
سابقه	۱ تا ۵ سال	۱۵۱	۴۱/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۷۴	۲۰/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۶	۷/۱
	۱۶ سال به بالا	۱۱۳	۳۱/۰
جمع		۳۶۴	۱۰۰

روش<sup>۱</sup> PLS برای برازش مدل و روایی و پایایی نتایج پژوهش. روش PLS یکی از روش‌های چندمتغیره آماری است که برخلاف وجود محدودیت‌هایی مانند ناشناخته‌بودن نوع توزیع متغیرها، کم‌بودن حجم نمونه و وجود همبستگی میان متغیرهای مستقل که در روش رگرسیونی و معادلات ساختاری باید رعایت می‌شدند، می‌تواند مدل‌هایی را با چند متغیر مستقل و وابسته برازش کند (Jafari Samimi & Mohammadi., 2011) در PLS دو مدل آزمون می‌شود. مدل اول، مدل اندازه‌گیری و مدل دوم، مدل معادلات ساختاری است (Boniface et al., 2012).

**مدل اندازه‌گیری.** به‌منظور برازش مدل اندازه‌گیری، دو مدل در PLS باید آزمون شود که شامل مدل بیرونی و مدل درونی است.

**مدل بیرونی.** شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری PLS برای ۱۱ متغیر مکنون در جدول ۴ ارائه شده است. سه شاخص مهم عبارت‌اند از: پایایی بارهای عاملی<sup>۲</sup>، پایایی مرکب<sup>۳</sup>

1. Partial least square method  
 2. Factor Loading (FL)  
 3. Composite Reliability (CR)

(شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) و متوسط واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> (درصدی از تغییرات متغیر مکنون که توسط متغیرهای مشاهده‌شده تبیین شده است).

پایایی آیتم‌ها و روایی همگرا در مدل بیرونی برآورد شده است. پایایی هر یک از آیتم‌ها از طریق بارهای عاملی آیتم‌های مربوط به هر سازه به دست می‌آید. آیتم‌هایی که دارای بارهای عاملی حداقل ۰/۵۰۰ باشند، معنادار در نظر گرفته شده و در مدل باقی می‌مانند (Hair et al., 1998). ضرایب بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌شده در جدول ۴ برای هر متغیر مکنون محاسبه‌شده است که این ضرایب در محدوده ۰/۵۹۰ تا ۰/۹۴۰ قرار دارند.

سازگاری درونی مدل به‌وسیله شاخص پایایی مرکب اندازه‌گیری می‌شود (Werts et al., 1974). اگر شاخص پایایی مرکب برای هر سازه از ۰/۷ بیشتر باشد؛ یعنی پایایی مرکب مدل مناسب است (Boniface et al., 2012). در مدل برازش‌شده در این پژوهش برای تمام متغیرها این شاخص بیشتر از ۰/۷ است (جدول ۴).

شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده که روایی همگرا بوده و نشان می‌دهد که واریانس هر سازه می‌تواند به‌وسیله نشانگرهای انتخاب‌شده تبیین شده باشد (Fornell & Larcker., 1981) و حداقل مقدار توصیه‌شده برای سازه‌ها حداقل ۰/۵ است (Bagozzi & Yi., 1988). این شاخص نشان می‌دهد که یک متغیر در مدل به‌طور متوسط بیش از نصف واریانس متغیرهای شاخص را تبیین کرده است. در مدل این پژوهش برای تمام متغیرها این شاخص بیشتر از ۰/۵ است؛ به‌عبارتی، سؤال‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند، حذف شده‌اند (جدول ۴).

**مدل درونی.** یکی از معیارهای ارزیابی مدل درونی، روایی تشخیصی<sup>۲</sup> است. روایی تشخیصی برای بررسی اینکه هر نشانگر دارای بیشترین همبستگی با سازه خود نسبت به سایر سازه‌ها باشد، استفاده می‌شود. زمانی که چندین نشانگر برای اندازه‌گیری هر متغیر مکنون به کار می‌رود، پژوهشگر نباید تنها به اطمینان از مقیاس فردی نشانگر اکتفا کند؛ بلکه باید میزان روایی تشخیصی سازه‌ها را نیز در نظر بگیرد. یکی از روش‌های بررسی این موضوع استفاده از ریشه دوم (جذر) میانگین واریانس استخراج‌شده است. برای این منظور باید ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده از سایر همبستگی‌های مربوط به عامل‌های دیگر با این سازه بیشتر باشد (Chin., 2001. Nevitt & Hancock., 2005. Gefen & Straub., 2001) و نتایج نشان داده شده در جدول ۵ نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها به‌خوبی از هم تفکیک شده‌اند.

1. Average Variance Extracted (AVE)

2. discriminant validity

جدول ۴. شاخص‌های برآزش متغیرهای مکنون پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	آیتم‌ها	بارهای عاملی	CR	R <sup>2</sup>	AVE
صداقت (Hu)	۳/۵۰	۰/۸۳	q1	۰/۹۱۹	۰/۸۹۲	-	۰/۶۷۷
			q2	۰/۶۲۲			
			q3	۰/۸۳۸			
			q4	۰/۸۸۶			
شجاعت (Cou)	۳/۴۷	۰/۷۳	q1	۰/۸۶۱	۰/۸۳۲	-	۰/۶۲۵
			q2	۰/۷۸۴			
			q3	۰/۷۲۱			
تواضع (I)	۳/۴۳	۰/۸۳	q1	۰/۷۹۲	۰/۸۴۱	-	۰/۷۲۶
			q2	۰/۸۹۲			
			q3	۰/۵۹۰			
			q4	۰/۸۰۴			
شوخی طبیعی (J)	۳/۳۵	۰/۸۸	q1	۰/۹۰۶	۰/۸۵۶	-	۰/۶۰۴
			q2	۰/۸۷۶			
			q3	۰/۷۲۰			
			q4	۰/۶۹۱			
حکمت (W)	۳/۴۳	۰/۷۶	q1	۰/۷۸۹	۰/۸۷۸	-	۰/۶۴۵
			q2	۰/۸۳۰			
			q3	۰/۷۹۸			
شور و اشتیاق (P)	۳/۵۵	۰/۷۶	q1	۰/۸۴۶	۰/۸۴۷	-	۰/۶۴۹
			q2	۰/۷۱۴			
			q3	۰/۸۵۱			
			q4	۰/۸۱۱			
غمخواری (Com)	۲/۹۸	۰/۸۷	q1	۰/۹۴۰	۰/۸۸۱	-	۰/۶۵۱
			q2	۰/۸۳۶			
			q3	۰/۷۸۲			
			q4	۰/۷۰۶			
تعهد سازمانی (OC)	۲/۹۵	۰/۶۳	q1	۰/۶۹۶	۰/۸۸۶	۰/۱۲	۰/۶۶۲
			q2	۰/۶۴۷			
			q3	۰/۸۶۹			
سکوت دوستانه (PS)	۲/۹۳	۰/۷۱	q1	۰/۸۱۸	۰/۷۸۴	۰/۱۱	۰/۵۵۲
			q2	۰/۸۱۳			
			q3	۰/۷۶۰			
			q4	۰/۶۱۵			
سکوت مطیع	۲/۹۰	۰/۶۸	q1	۰/۶۹۰	۰/۸۴۰	۰/۱۷	۰/۵۷۱

(AS)						
				q2	۰/۷۴۵	
				q3	۰/۶۶۱	
				q4	۰/۷۸۷	
				q1	۰/۸۴۸	
	۰/۵۲۴	۰/۱۱	۰/۸۱۴			سکوت تدافعی (DS)
				q2	۰/۸۵۷	

**مدل ساختاری.** با استفاده از مدل معادلات ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌ها و ضریب تبیین متغیرها پرداخت؛ از این رو می‌توان با مقایسه‌ی مقدار  $t$  محاسبه‌شده برای ضریب هر مسیر با مقدار بحرانی  $1/96$  تأیید یا رد فرضیه پژوهشی را بررسی کرد. اگر مقدار  $t$  محاسبه‌شده از مقدار بحرانی کمتر و یا با آن مساوی باشد فرضیه پژوهشی رد و در صورت بزرگ‌تر بودن از مقدار بحرانی، فرضیه بیان‌شده تأیید می‌شود. بر اساس خروجی به‌دست‌آمده، رابطه هر یک از ابعاد سیرت نیکو؛ صداقت، سازگاری، تواضع، شوخ‌طبعی، غمخواری بر تعهد سازمانی تأیید شد؛ درحالی‌که رابطه دو بُعد سیرت نیکو؛ شجاعت و حکمت بر تعهد سازمانی تأیید نشد؛ همچنین نتایج ه نشان داد که سیرت نیکو و تعهد سازمانی تأثیر منفی و معنادار بر سکوت سازمانی دارند (جدول ۶).

شاخص دیگر روایی معادلات ساختاری بر اساس ضرایب تبیین متغیرهای وابسته تعیین می‌شود و نشان‌دهنده واریانس تبیین‌شده سازه‌های مدل است (Boniface et al., 2012)؛ به‌طوری‌که اگر میزان  $R^2$  متغیرهای وابسته مدل بالای  $0/67$  باشد، خوب، بین  $0/33$  تا  $0/67$  متوسط و کمتر از  $0/19$  ضعیف طبقه‌بندی می‌شود. در مدل برازش این پژوهش ضرایب تبیین برای متغیر تعهد سازمانی،  $R^2=0/12$  و متغیرهای سکوت دوستانه،  $R^2=0/11$ ، سکوت مطیع  $R^2=0/17$ ، سکوت تدافعی،  $R^2=0/11$  است (جدول ۴).



جدول ۵. بررسی مقادیر ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی‌ها

W	PS	OC	I	J	Hu	p	DS	Cou	Com	AS	
										۰/۷۵	AS
									۰/۸۰	۰/۴۸	Com
								۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۳۴	Cou
							۰/۷۲	۰/۰۴	۰/۱۲	-۰/۱۱	DS
						۰/۸۰	۰/۰۹	-۰/۶۲	۰/۷۲	۰/۴۳	P
					۰/۸۱	۰/۶۰	۰/۳۰	۰/۶۴	-۰/۵۲	۰/۲۱	Hu
				۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۷۴	-۰/۱۱	-۰/۵۸	۰/۶۹	۰/۴۲	J
			۰/۸۴	۰/۷۷	-۰/۵۹	-۰/۷۴	-۰/۲۶	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۴۴	I
		۰/۸۱	۰/۲۲	۰/۲۱	-۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۳۳	۰/۱۸	۰/۲۷	۰/۴۱	OC
	۰/۷۴	۰/۳۶	۰/۵۳	-۰/۵۱	-۰/۳۴	۰/۵۹	۰/۰۷	۰/۴۲	۰/۶۰	۰/۷۱	PS
۰/۸۰	۰/۵۰	۰/۲۳	۰/۶۰	-۰/۶۲	۰/۵۳	۰/۶۰	-۰/۰۷	۰/۶۱	۰/۵۸	۰/۴۰	W

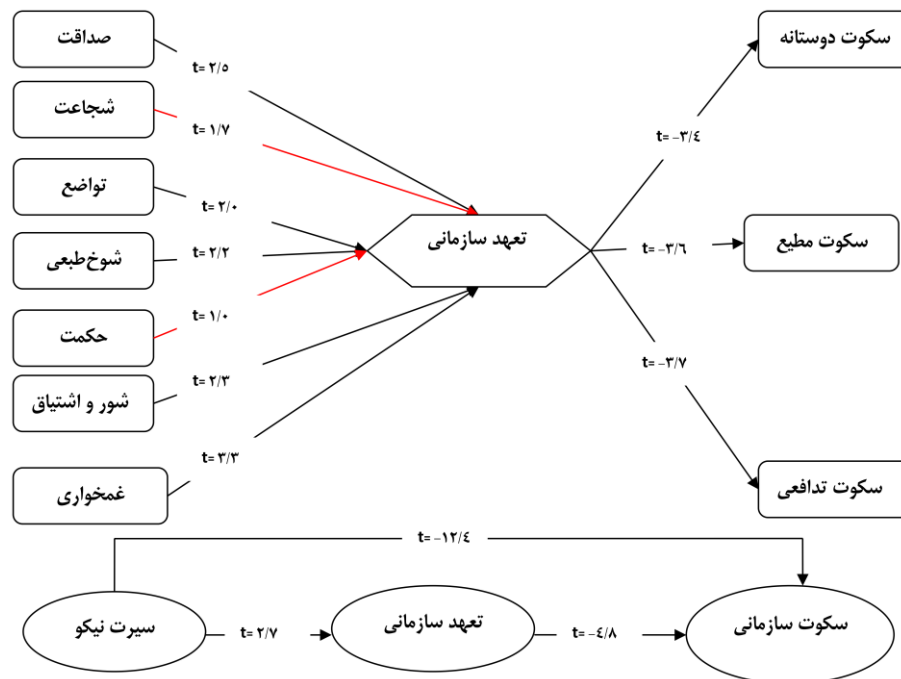
جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	t-value	sig	Estimate	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه
تأیید	۲/۷	۰/۰۰۷	۰/۱۴۱	تعهد سازمانی	سیرت نیکو	H1
تأیید	-۴/۸	۰/۰۰۰	-۰/۲۰۵	سکوت سازمانی	تعهد سازمانی	H2
تأیید	-۱۲/۴	۰/۰۰۰	-۰/۵۳۰	سکوت سازمانی	سیرت نیکو	H3
تأیید	۲/۵	۰/۰۱	۰/۳۱۷	تعهد سازمانی	صداقت	H1-1
عدم تأیید	۱/۷	۰/۰۹	۰/۱۰۴	تعهد سازمانی	شجاعت	H1-2
تأیید	۲/۰	۰/۰۴	۰/۸۱۱	تعهد سازمانی	تواضع	H1-3
تأیید	۲/۲	۰/۰۳	۰/۸۴۱	تعهد سازمانی	شوخی طبیعی	H1-4
عدم تأیید	۱/۰	۰/۳۱	۰/۱۰۸	تعهد سازمانی	حکمت	H1-5
تأیید	۲/۳	۰/۰۱	۰/۹۶۸	تعهد سازمانی	شور و اشتیاق	H1-6
تأیید	۳/۳	۰/۰۰۰	۰/۶۸۳	تعهد سازمانی	غمخواری	H1-7
تأیید	-۳/۴	۰/۰۰۰	-۰/۷۱۵	سکوت دوستانه	تعهد سازمانی	H2-1
تأیید	-۳/۶	۰/۰۰۰	-۰/۶۸۷	سکوت مطیع	تعهد سازمانی	H2-2
تأیید	-۳/۷	۰/۰۰۰	-۰/۹۶۵	سکوت تدافعی	تعهد سازمانی	H2-3

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رشد سریع جهانی شدن در دنیای امروز و به دنبال آن نیاز سازمان‌ها به تغییرات و همچنین خلاقیت و نوآوری برای پاسخگویی به عوامل محیطی نیازمند رهبران و به دنبال آن، کارکنانی است که بتوانند عقاید و نظرهای خود را بدون هیچ محدودیتی به سازمان ارائه دهند. در سازمان‌هایی که در آن جو سکوت حاکم است، جریان باز اندیشه‌ها به سازمان قطع شده و رشد و شکوفایی اتفاق نخواهد افتاد. یکی از راه‌ها برای از بین بردن سکوت، ایجاد اخلاق و سیرت نیکو

در مدیران و کارکنان به‌منظور ایجاد تعهد است تا نسبت به سازمان خود احساس مسئولیت کرده و از ابراز اندیشه‌ها در جهت تعالی سازمان دریغ نکنند. این پژوهش در راستای بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی در «دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. شاخص‌های روایی و پایایی استخراج شده از نرم‌افزار Smart PLS قابل قبول ارزیابی شده‌اند و روایی معادلات ساختاری مدل متوسط است. در این پژوهش رابطه سیرت نیکو و کاهش سکوت سازمانی با در نظر گرفتن متغیر تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی مدل در قالب ۳ فرضیه اصلی و ۱۰ فرضیه فرعی مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج این فرضیه‌ها در مدل پژوهش به‌صورت شکل ۲ است:



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

فرضیه اصلی اول رابطه سیرت نیکو را بر تعهد سازمانی بررسی کرده است. از آنجاکه مقدار  $t$  این فرضیه بزرگ‌تر از  $1/96$  است، اثر مثبت و معنادار سیرت نیکو بر تعهد سازمانی تأیید شد؛ بنابراین مجموعه‌ای از رفتارهای پسندیده در رهبران، مدیران، سرپرستان و حتی کارکنان در سازمان، می‌تواند فرهنگی را در سازمان حاکم سازد که اعضای آن نسبت به سازمان وفادار مانده و در بلندمدت، افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، کاهش یابد.

در فرضیه‌های اصلی دوم و سوم رابطه سیرت نیکو و تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی بررسی شد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  هر دو فرضیه بزرگ‌تر از  $1/96$  است، اثر منفی و معنادار سیرت نیکو و تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی تأیید شد. نتایج این دو فرضیه نشان داد که اگر در سازمان مجموعه رفتارهای مثبت و پسندیده در ذهن مدیران و کارکنان شکل بگیرد و یا کارکنان به دلیل اخلاق نیکوی جاافتاده در سازمان، احساس خوبی نسبت به سازمان داشته باشند و مشکلات سازمان را مشکلات خود بدانند، سکوت سازمانی کاهش خواهد یافت؛ در این صورت کارکنان به راحتی نظرها و پیشنهادهای خود را در جهت پیشرفت کار به سازمان ارائه خواهند کرد؛ همچنین اثر منفی و معنادار تعهد سازمانی و سکوت سازمانی با مطالعه دنیز و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی دارد.

در فرضیه فرعی مربوط به رابطه هریک از عناصر سیرت نیکو (صداقت، تواضع، شوخ‌طبعی، شور و اشتیاق، غمخواری)، مقدار  $t$  محاسبه شده از  $1/96$  بزرگ‌تر است و اثر مثبت و معنادار هر یک از متغیرهای صداقت، تواضع، شوخ‌طبعی، شور و اشتیاق، غمخواری بر تعهد سازمانی تأیید شد؛ درحالی که دو عنصر سیرت نیکو یعنی شجاعت و حکمت بر تعهد سازمانی تأیید نشد. این یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های بررسی شده در صداقت کارکنان مثل رعایت شئونات، اخلاق کاری در سازمان و یا اطمینان و اعتماد در محیط‌های کاری در سازمان موردنظر جایگاه ویژه‌ای داشته است و سازمان مورد مطالعه به خوبی توانسته است کارکنانی را پرورش دهد که به سازمان خود متعهد باشند؛ همچنین در آیت‌های بررسی شده برای عنصر تواضع مثل رفتارهای روزانه کارکنان با همدیگر مثل سبقت در سلام کردن و یا همدلی و گوش دادن به درد دل‌های کارکنان توسط مدیران و همکاران می‌تواند حامی جوّی در سازمان باشد که در آن کارکنان از بازگرفتن رفتارهای مثبت مدیران و همکاران احساس لذت کرده که تعهد سازمانی را افزایش خواهد داد. در عنصر مربوط به شوخ‌طبعی مدیران و کارکنان و با در نظر گرفتن آیت‌هایی مثل آرزوی شادی و موفقیت برای همه افراد در سازمان و همچنین دیدن جنبه‌های مثبت رفتار افراد در سازمان، نشان داد که این رفتارها می‌تواند از سرخوردگی کارکنان سازمان جلوگیری کرده و احساس شوق و لذت ماندن افراد در سازمان را افزایش دهد. در عنصر مربوط به شور و اشتیاق به مطالعه رفتارهایی مثل برخوردی صمیمی و دلسوزانه با افراد مختلف سازمان توسط مدیران و سرپرستان پرداخته شد که آن می‌تواند در کوتاه مدت روحیه خستگی‌ناپذیری در کارکنان ایجاد کند و در بلندمدت باعث افزایش تعهد سازمانی شود. در عنصر غمخواری به جنبه‌های وضعیت رفاهی کارکنان و زبردستان در سازمان و همچنین شرایط روحی و روانی آن‌ها پرداخته شد و مشخص شد، اگر کارکنان احساس کنند در سازمان، مورد توجه مدیران قرار گرفته‌اند، به خصوص

در شرایط روحی و روانی نامناسب، از سوی مدیران و سرپرستان تحت دلداری قرار گیرند، باعث بلندمدت تعهد کارکنان به سازمان افزایش خواهد شد.

دو عنصر سیرت نیکو یعنی شجاعت و حکمت که با آیتم‌هایی مثل حفظ اقتدار در مسائل برون‌سازمانی یا به‌کارگیری دانش در مدیریت سازمان در نظر گرفته شده بود، رابطه معناداری با تعهد سازمانی نداشتند که این دو عنصر نیازمند توجه از سوی مدیران سازمان موردنظر است. در فرضیه فرعی مربوط به رابطه تعهد سازمانی بر هریک از عناصر سکوت سازمانی (سکوت دوستانه، سکوت مطیع، سکوت تدافعی)، مقدار  $t$  محاسبه‌شده از  $۱/۹۶$  بزرگ‌تر به دست آمد و اثر منفی و معنادار تعهد سازمانی بر هریک از متغیرهای سکوت سازمانی تأیید شد که نشان می‌دهد هرچه کارکنان به ارزش‌های سازمانی پایبند باشند و مشکلات سازمان را مشکلات خود تلقی کنند، در آن صورت فرهنگی در سازمان حاکم خواهد شد که در آن کارکنان، مشکلات سازمان را به‌راحتی با مدیران و سرپرستان در میان خواهند گذاشت و به‌عبارتی عقاید خود را آزادانه بیان خواهند کرد. در چنین سازمانی، اختلاف‌نظر در مورد مسائل سازمان به‌عنوان عدم‌وفاداری محسوب نخواهد شد و کارکنان با ارائه نظرات خود در سازمان از سوی مدیران مورد تشویق قرار خواهند گرفت.

با توجه به نتایج و با در نظر داشتن نگاه کلی به مدل پژوهش، نقش کلیدی سیرت نیکو در برخورد مدیران و کارکنان برای ایجاد فضای مناسب برای مشارکت و همدلی در سازمان احساس می‌شود و اگر سازمان‌ها به این سرمایه نامحسوس توجه کنند، ممکن است در بلندمدت باعث وفاداری کارکنان به سازمان شود. در چنین سازمانی، کارکنان بدون هیچ واژه‌ای، نظرها، پیشنهادها و مشکلات سازمانی را بازگو خواهند کرد و ماحصل این نظرها، سازمان را به ساختارهایی سوق خواهد داد که آن ساختارها لازمه پابرجاماندن شرکت در عرصه رقابتی است. با توجه به محدودیت زمانی برای انجام پژوهش حاضر از یک سازمان استفاده شد؛ در نتیجه اگر این پژوهش در سازمان‌های مختلف انجام شود، می‌تواند نتایج قابل‌تعمیم‌تری داشته باشد؛ بنابراین به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که به این مسئله توجه داشته باشند. در پژوهش‌های آتی برای بررسی کاهش سکوت سازمانی از متغیرهای دیگر مرتبط با موضوع مثل رضایت شغلی، تفکر انتقادی و غیره می‌توان استفاده کرد تا مدل کامل‌تری از پژوهش ارائه شود.

## منابع

۱. نصرافهانی، علی (۱۳۸۹). سنجش سیرت نیکوی مدیران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱، ۱۱۵-۱۱۷.
۲. نصرافهانی، علی؛ شول، سجاد؛ عارف نژاد، محسن (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۵)، ۴۵-۶۲.
۳. نصرافهانی، علی؛ فرخی، مجتبی؛ امیری، زینب (۱۳۹۱). تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر شادی کارکنان بر اساس آموزه‌های اسلامی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۰(۱)، ۶۱-۷۹.
4. Al-Aameri (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. From the Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia Received 25th December 1999 Accepted for publication in final form 9th March 2000.
5. Avery, D. R. & 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, 81-86.
6. Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, 1 (3), 43-53.
7. Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journals of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 989-1006.
8. Barker, C. & Coy, R. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership*, Management Today Series, McGraw-Hill, Sydney.
9. Barlow, C.B., Jordan, M. & Hendrix, W.H. (2003). Character assessment: an examination of leadership levels, *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 563-84.
10. Bashir, S; & Ramay, MI (2008). Determinants of Organizational Commitment a Study of Information Technology Professionals in Pakistan Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad. *Institute of behavioral and applied management*, 9(2).
11. Bodla, M.A., & Naeem, B. (2008). What satisfies pharmaceutical sales-force in Pakistan? *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management*, 8.
12. Boniface, B., Gyau, A., Stringer, R. (2012). Linking price satisfaction and business performance in Malaysia's dairy industry, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(2), 288 -304.
13. Brody, Steven, & Siegel, Martin (2001). *The Evolution of Character*. First Edition, Madison, CT: International Universities Press, Inc.
14. Cawley, M.J., Martin J.E. & Johnson J.A. (2000). A virtues approach to personality, Personality and Individual Differences. 28, 997-1013.
15. Chin, W.W.W. (2001). PLS-graph User's Guide Version 3.0, Soft Modeling Inc., Houston, TX.
16. Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-62.
17. Daneshfard, C., & Ekvaniyan, E.K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction in Islamic Azad University, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1-14.

18. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O.G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
19. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
20. Doty, Joseph, (2008). Sports Build Characters. *Journal of College and Character Dynamics*, 3, 13–23.
21. Farondale, E., ruiten, j.v, kelliher, c., & hope-hailey, v. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective. *Journal of human resource management*, 50(1), 113-129.
22. Fletcher, D. & Watson.T. (2007). Voice, silence and business of construction: loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization Journal*, 155-175.
23. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.
24. Gefen, D. & Straub, D. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109.
25. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance, *Int. J. Production Economics*, 133, 662–676.
26. Hair, J., Anderson, R. and Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
27. Harder, Pastor (2008). Character Assassination- Bloodless Murder, Viewable [www.newhope .bc.ca](http://www.newhope.bc.ca).
28. Hartman, E. M. (2006). Can we teach character? An Aristotelian answer. *Academy of Management Learning & Education*, 5, 68–81.
29. Hazen, M.A. (2006). Silences, perinatal loss and polyphony: a post modern perspective, *journal of organizational change management*, 19(2), 237-249.
30. Henriksen, K. and Dayton.E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
31. Hogan & Sinclair. (1997). For love or money? Character dynamics in consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, 256-267.
32. Hybels, B. (2008). Character, Viewable, at: [www.Christianbook.Com](http://www.Christianbook.Com).
33. Jafari Samimi A., Mohammadi R. (2011). Measuring Customer Satisfaction Index (CSI) in Iranian Tile Industry Using Pls Path Modeling Technique. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(1), 141-149.
34. James, S., Brian, C., & Hartican, A. (2006). Leadership and Character, *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(8), 1-10.
35. Kalbers, L.P., & Cenker, W.J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting, *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375.
36. Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. and Lester, S.W. (1997). Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160–77.
37. Leonard, H. S. (1997). The many faces of character. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, 235-245.

38. Likona, T. (1991). *Educating for Character*. Bantam Books: New York, NY.
39. Liu, D., Wu, J. & Ma, J. (2009). Organizational silence a survey on employees working in telecommunication company. *IEEE Xplore. iee.org*.
40. Luthans, F. (2006). *Organizational behavior*. Business & economics. McGraw-Hill/Irwin: 535.
41. Marrella, Layne (2001). *In Search of Ethics*, Sanford, FL; DC Press
42. Maxwell, John (2005). *Communicating with Character*, viewable at [www.euquest.com](http://www.euquest.com).
43. McKenna, R., & Campbell, G. V. (2011). The Character X Factor in Selecting Leaders: Beyond Ethics, Virtues, and Values, *The Journal of Values-Based Leadership*, 4, Article 5.
44. McCullough, M.E., & Snyder, C.R. (2000). Classical sources of human strength: revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 43-55.
45. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA.
46. Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
47. Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). *Finding Workable Levers over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. University of Wisconsin–Madison, the University of Kansas, Lawrence.
48. Nevitt, J., & Hancock, G.R. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling, *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353-377.
49. Newstrom, J., & Davies, K. (2002). *Organizational behavior*. 11th edition, McGraw-Hill/Irwin Organizational commitment, Model of commitment. Pp. 1-2.
50. Northcraft, T. & Neale, H. (1996). *Organization Behavior*. London: Prentice-Hall.
51. Park, C.W., & Keil, M. (2009). Organizational silence and wish-blowing on it projects: an integrate model decision sciences institute, 40(4), 901-918.
52. Peterson, CH. (2008). *Character Development*, Viewable at; [www.educationplanner.org/education](http://www.educationplanner.org/education).
53. Pinder, C. C. and 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.
54. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513–63.
55. Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should answer, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-50.
56. Rehman, KH., Rehman, Z.U., Saif, N., Sattar Khan, A., Nawaz, A., & Rehman, S.U. (2013). Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like

Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 80-89.

57. Sabir, P.S., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121.

58. Sarros, J. & Barker, C. (2003). Virtuous Leadership Scale. Australian Management Character Survey Australian Institute of Management/Monash University study, available.

59. Sarros, James, Brian Cooper & Anne Harridan .(2006). Leadership and Character. *Leadership and Organizational Development Journal*. 27(8), 1-10.

60. Singh, Y., & Pandey, M. (2004). Principles of Organizational Behavior AITBS Publishers and Distributors (Regd) J-5/6 Krishan Nagar Delhi-110051 India.

61. Tjeltveit, A.C. (2003). Implicit virtues, divergent goods, multiple communities. *American behavioral scientist*, 47(4), 395-414.

62. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.

63. Werts, C.E., Linn, R.L. and Joreskog, K.G. (1974). Infraclass reliability estimates: testing structural assumptions, *Educational and Psychological Measurements*, 34(1), 25-33.

64. Wright, T.A., & Quick, J.C. (2011). The role of character in ethical leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22, 975-978.

65. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

66. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C.(2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

67. Zenger, John and Joseph Folkman (2004). The Handbook For Leaders, First Edition, New York, NY: Mc Graw- Hill.

68. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.