

پیش بینی سکوت سازمانی بر مبنای رهبری معنوی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

نازنین راسخ^۱، ریحانه شاقلی^۲، سوسن رحیمی^۳

چکیده

هدف: مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان ها ضروری است، زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می شوند. هدف از تحقیق حاضر، پیش بینی سکوت سازمانی بر مبنای رهبری معنوی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود.

روش شناسی: این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی، که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق را، کلیه کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل دادند، که به علت محدود بودن جامعه، نمونه آماری به صورت تمام شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد ($N=n=50$). برای گردآوری داده ها، از پرسشنامه های رهبری معنوی گیوریان و همکاران (۱۳۹۰) ($\alpha=0.89$) و سکوت سازمانی واکولا و دیمیتریس (۲۰۰۲) ($\alpha=0.76$) استفاده و بین نمونه تحقیق توزیع شد. داده های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تعیین توزیع طبیعی داده ها، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه و آزمون t مستقل و تجزیه و تحلیل آنوای یک طرفه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های تحقیق: نتایج بیانگر آن بود که بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد ($t=0.701, P=0.001$) و ۴۹ درصد تغییرات سکوت سازمانی کارکنان، مربوط به تغییرات رهبری معنوی بوده است.

بحث و نتیجه گیری: آنچه از نتایج تحقیق استنباط می گردد وجود رابطه معنی دار بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی است یعنی با وجود رهبری معنوی در سازمان، سکوت سازمانی افزایش می یابد همچنین نتایج نشان داد که پدیده سکوت سازمانی می تواند در هر سن، جنسیت و گروه های تحصیلی مختلف روی دهد از این رو مدیران باید اثرات مخرب و خطرناک سکوت سازمانی را با دقت بیشتر مد نظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجاد کننده آن، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آن ها بپردازند.

واژه های کلیدی: رهبری معنوی، سکوت سازمانی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.

۱. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی n_rasekh663@yahoo.com

۲. دکتری مدیریت آموزشی، برنامه ریزی و سیاست گذاری، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها شاهد امتناع کارکنان از ارائه عقاید، نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی هستیم که منجر می‌شود، کارکنان احساس کنند عقاید و نظرات آن‌ها با ارزش نبوده و در نتیجه از بیان نظرات خود که ممکن است به سود سازمان باشد خودداری بعمل آورند. این امر در کلیه سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های دانشی و پژوهشی که خالق دانش اند، بسیار قابل توجه است، لذا اگر در این سازمان‌ها بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد سازمانی هستند فسیل شده و بقا سازمان به خطر خواهد افتاد (۱) و مادامی که منابع انسانی به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت کنند مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است (۲). مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند، بعضی از مدیران بر این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد یا فشاری می‌کنند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است اما به تدریج کارکنان، علاقمند به انجام کارهایی با مفهوم و معنی بیشتری در کار خود خواهند شد تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو 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 همچون سکوت سازمانی می‌شود (۳).

بنا به ماهیت علمی - تحقیقی موسسات پژوهشی از جمله پژوهشگاه تربیت بدنی، کلیه کارکنان سازمان در محیطی کار می‌کنند که می‌توانند به منظور کسب دانش و اطلاعات به روز، آزادانه مشارکت کنند و به بحث و تبادل نظر بپردازند، بنابراین آنها نباید کار خود را به صورت منفعلانه و در سایه سکوت انجام دهند. به اعتقاد "بیر و نوری" (۲۰۰۰) سازمان‌ها نیاز به کارکنانی دارند که به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده و از تسهیم اطلاعات و دانش خود هراسی نداشته باشند و در مورد اعتقادات خود و اعتقادات تیمی شان ثابت قدم باشند (۳).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد زمانی که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ‌گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی باشد، از این منظر سکوت باید چیزی فراتر از یک پذیرش منفعلانه باشد، یعنی سکوت می‌تواند حاوی یک پیام یا صحبتی باشد. به عبارتی سکوت چیزی بیش از هیچ بودن است. پیندرو هارلوز (۲۰۰۱)، سکوت سازمانی را یک رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه بیان می‌کنند (۵). تحقیقات برینسفیلد (۲۰۰۹) نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری و به طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (۶).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) به معرفی مجموعه‌ای پیچیده‌ای از عوامل سازمانی که ممکن است باعث ایجاد سکوت سازمانی شوند پرداختند. این عوامل عبارتند از:

- ۱) ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی؛
- ۲) اقدامات و ساختارهای سازمانی؛
- ۳) شیوه‌های ارتباطی؛

۴) ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران و کارکنان؛

۵) فرایند معنا بخشی‌جمعی (۷)؛

چونگ وو و همکاران (۲۰۰۹) در پی یافتن جواب این سوال بودند که چطور ساختارها/ سیاست ها و اقدامات مدیریتی و درجه ناهمسانی جمعیتی بین کارکنان و مدیریت عالی، جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند و به نوبه خود بر تمایل افراد برای ارائه گزارش تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد، همانگونه که فرض شده بود، هر سه‌ی این عوامل در ایجاد جو سکوت سهیم هستند و بصورت مستقیم و غیرمستقیم بر تمایل کارکنان برای ارائه گزارش تأثیر می‌گذارند (۸). در واقع آن چیزی که در سکوت سازمانی اتفاق می‌افتد می‌تواند ناشی از واقعیت باشد یا بر اساس سایر پیشایندها حاصل شود. مروری بر پژوهش‌ها در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که ترس مدیران از بازخوردهای منفی- به ویژه از جانب زیردستان، مجموع اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند (اعتقاد به منفعت طلبی و غیرقابل اعتماد بودن کارکنان و این که مدیریت به بهترین وجه از مهم ترین مسائل سازمانی آگاه است)، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی (۹)، هم‌نوایی با عقاید عمومی (۱۰)، سبک رهبری (۱۱)، جو سازمانی به خصوص جو بی‌عدالتی به عنوان عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی می‌باشند (۱۲). دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی و جو سکوت تأثیر دارد (۱۳).

نصر اصفهانی و آقابابور (۱۳۹۱) در تحقیق «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان» نشان دادند که از جمله مولفه‌های موثر بر سکوت سازمانی، سبک رهبری مدیر است (۱۴). گاهی اوقات افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند از خشم رهبری می‌ترسند، و یا به عبارتی سبک رهبری مدیر، تأثیر زیادی بر رفتار سکوت در کارکنان دارد. زمانی که چنین اتفاقی رخ می‌دهد، کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش می‌یابد و سکوت سازمانی با جلوگیری از ارائه بازخور منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود، چراکه سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت. بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند (۱۵). نصر اصفهانی و آقابابور (۱۳۹۰) در تحقیق دیگری تحت عنوان «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان» نشان دادند که مؤلفه‌های مشارکت، پیشرفت شغلی، حل و فصل مشکلات، ارتباطات، میل و انگیزش به کار، امنیت شغلی، حقوق و دستمزد می‌توانند سکوت سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (۱۴).

افخمی و خلیلی (۱۳۹۱) در تحقیق «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» نشان دادند که نتایج بین کارکنان زن و مرد در زمینه انجام رفتارهای سکوت تفاوت معنادار وجود دارد و رفتارهای سکوت آمیز در بین مردان بیش تر از زنان می‌باشد. نتایج آزمون میانگین چند جامعه کارکنان با سنین مختلف نیز نشان از عدم تفاوت معنادار بین کارکنان با سنین مختلف می‌باشد و در نهایت آزمون میانگین چندین جامعه برای کارکنان با تحصیلات مختلف نشان داد که بین افراد در گروه‌های تحصیلی مختلف از لحاظ انجام رفتارهای سکوت تفاوت معنی داری وجود ندارد (۱۶).

کاراکا^۱(۲۰۱۳) در مقاله « سکوت سازمانی در سلسله مراتب سازمانی» نشان داد با افزایش سلسله مراتب سازمانی میزان سکوت سازمانی افزایش می یابد (۱۷).

همانگونه که بررسی تحقیقات پیشین نشان می دهد از جمله عوامل موثر بر ایجاد سکوت سازمانی، ویژگی های تیم های مدیریت عالی، سبک رهبری و از جمله ویژگی های رهبری (۷) است، از طرفی دیگر، توجه به رفتار های نمادین و عاطفی رهبران، موجب شکل گیری نظریه های نو رهبری از جمله رهبری تحول آفرین، رهبری کارزماتیک، رهبری بصیرت رهبری عاطفی شده است. توجه به سیر تکوین مطالعات رهبری، ما را به این نکته رهنمون می سازد که تا کنون تحقیقات مختلفی درباره ویژگی های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران انجام شده اما موضوعی که اخیراً توجه زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی های معنوی رهبران است (۷)، فرای^۲(۲۰۰۳) رهبری معنوی را به عنوان ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای لازم جهت انگیزش درونی خود و دیگران تعریف کرده است، به طوریکه یک احساس بقای معنوی از طریق معناداری و عضویت ایجاد می شود. رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم اندازی مشترک می کند (۱۸)، رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزش های انسانی موجب می گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می آید که سایرین نیز دارای اهمیت می باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (۱۸). در حقیقت، نظریه رهبری معنوی یک نظریه علمی برای تحول سازمانی می باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی بوجود آمده است. با توجه به نظریه رهبری تحول آفرین، این نظریه نیز توانایی رهبران را در به کار گیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز نموده و به رهبری ازدیدی تازه نگاه می کند. نظریه رهبری معنوی ترکیبی از چشم انداز، اعتقادات معنوی و ایمان، عشق به نوع دوستی، معناداری در کار، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد رهبر است (۱۹).

در زمینه رهبری معنوی تحقیقات چندی صورت گرفته که کامل کننده ادبیات قبلی می باشند. داشون و پلومان^۳ (۲۰۰۵) در مطالعه خود تحت عنوان « پرورش روح در محل کار: تاثیر بر عملکرد واحد» نشان دادند که کارکنان در محیط کار یک زندگی باطنی و درونی داشته، که سبب رشد آنها می شود و می توان از طریق کاری معنی دار که در بطن محیط سازمان صورت می گیرد، آن را تقویت نمود (۱۹). ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) نیز در تحقیق خود تحت عنوان « نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران » نشان دادند که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. بین چشم انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان رابطه علی معنی دار و مثبت و تعهد سازمانی رابطه منفی و بازخورد عملکرد رابطه علی معنی دار و معکوسی با توانمند سازی کارکنان وجود دارد (۲۰).

رستگار و همکاران (۱۳۹۱) در « بررسی نقش رهبری معنوی در هویت یابی سازمانی» نشان دادند که رهبری معنوی منجر به هویت یابی سازمانی می گردد (۲۱).

زهیر و اردوغان^۴ (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان با تاکید بر نقش میانجی رهبری اخلاقی» به این نتایج دست یافتند که بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان ارتباط منفی معنی داری از طریق تاثیر رهبری اخلاقی وجود دارد (۲۲).

مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده بیانگر این مطلب است که عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی به شرح زیر می باشند: ساختار سازمانی، ترس از بازخورد منفی، متغیرهای سازمانی و محیطی، سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، هم نوایی با آراء و عقاید عمومی و فرایندهای تصمیم گیری (۳). به طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم گیری، واکنش ها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است به طوری که موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده ها می شود که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم گیری انجام داد و این امر خود منجر به عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تصمیم گیری و نیز کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اقدامات است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می یابند و حتی شدت می یابند، زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز، انجام نمی شوند، از این رو و همانطور که بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می دهد وجود کارکنانی فعال به منظور ارائه ایده و نظرات در کلیه سازمان ها و از جمله سازمان های دانشی و پژوهشی می تواند بسیار مثر ثمر باشد و همچنین با توجه به نظر فرای (۲۰۰۳) (۱۸) که نظریه رهبری معنوی یک نظریه علمی برای تحول سازمانی است و با در نظر گرفتن این امر که موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر دارد و توجه جدی مدیران سازمان را می طلبد و به دلیل این که در زمان انجام تحقیق (۹۲-۹۱) کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی در مقابل بسیاری از فرایندهای تصمیم گیری قرار گرفته بودند لذا بررسی این مسئله حائز اهمیت بود که آیا کارکنان در برابر این فرایندهای تصمیم گیری دچار سکوت سازمانی شده اند یا خیر و اگر دچار چنین روندی شده اند آیا با استفاده از متغیر پیش بین بررسی شده همچون رهبری معنوی می توان از چنین فرآیندی جلوگیری کرد و یا خیر، لذا محقق و همکاران بر آن شدند که ببینند آیا سبک رهبری معنوی، بر سکوت سازمانی کارکنان اثر گذار است؟

روش شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی، که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق را، کلیه کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل دادند، که نمونه آماری به صورت تمام شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد (N=n= ۵۰). برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه:

الف- پرسشنامه های رهبری معنوی گیوریان و همکاران (۱۳۹۰) (۲۴) که شامل ۲۴ سؤال که در مقیاس ۵ گزینیه ای لیکرت و از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) بود و

ب- پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و دیمیتریس (۲۰۰۲) (۲۵) که شامل ۱۵ سؤال که در مقیاس ۵ گزینیه ای لیکرت و از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) بود، استفاده شد.

در این تحقیق، به منظور تعیین روایی محتوایی و صوری پرسشنامه، از نظرات ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی کمک گرفته شد و به منظور تعیین پایایی در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر از آزمودنی ها به تعیین ضریب آلفای کرونباخ اقدام شد. جدول یک میزان پایایی پرسشنامه ها را نشان می دهد.

جدول ۱: میزان پایایی پرسشنامه‌ها

شاخص	ضریب آلفای کرونباخ	میزان پایایی
چشم انداز	۰/۸۱	مطلوب
نوع دوستی	۰/۸	مطلوب
ایمان	۰/۸۷	مطلوب
معناداری	۰/۸۴	مطلوب
عضویت	۰/۸۳	مطلوب
تعهد سازمانی	۰/۷۸	مطلوب
بازخورد	۰/۸۴	مطلوب
رهبری معنوی	۰/۸۹	مطلوب
سکوت سازمانی	۰/۷۶	مطلوب

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و در بخش آمار استنباطی از آزمون K-S، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون و آزمون t مستقل و تجزیه و تحلیل آنوای یک طرفه با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS (نسخه ۲۰) استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری به بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری پرداخته می‌شود. ۲۸/۹ درصد را زنان و ۷۰/۲ درصد را مردان تشکیل دادند. میانگین سنی پاسخ دهندگان $5/16 \pm 32/47$ سال بود. ۳/۹ درصد از پاسخ دهندگان مدرک تحصیلی زیر دیپلم، ۱۹/۶ درصد دیپلم، ۵۵/۹ درصد کاردانی، ۲۷/۵ درصد کارشناسی، ۳۱/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۹/۸ درصد دکتری داشتند. همانگونه که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود میانگین رهبری معنوی ۳/۸۱ است. همچنین در بین ابعاد رهبری معنوی، معناداری با میانگین ۴/۴۷ بیشترین مقدار را بدست آورد و میانگین سکوت سازمانی پاسخ دهندگان ۳/۴ و در حد متوسط قرار دارد.

جدول ۲. توصیف آماری رهبری معنوی و ابعاد آن در نمونه مورد مطالعه

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین	تعداد
چشم انداز	۳/۹۵	۰/۸۱	۲/۳۳	۵	۴۷
نوع دوستی	۳/۵۲	۰/۹	۱/۲	۵	۴۷
ایمان	۴/۱۱	۰/۶۱	۲/۶	۵	۴۷
معناداری	۴/۴۷	۰/۵۷	۳	۵	۴۷
عضویت	۳/۲۹	۱/۲۴	۱	۵	۴۷
تعهد سازمانی	۳/۹۸	۰/۸۳	۲	۵	۴۷
بازخورد	۳/۹۸	۰/۸۳	۲	۵	۴۷
رهبری معنوی	۳/۸۱	۰/۶۵	۲/۱۷	۴/۹۶	۴۷

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین	تعداد
سکوت سازمانی	۳/۴۶	۰/۳۶	۲/۶۷	۴/۶	۴۷

پیش از استفاده از آزمون‌های آماری، به منظور به دست آوردن یافته‌های استنباطی، وضعیت توزیع داده‌ها به وسیله آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه شرط نرمال بودن توزیع داده‌ها در این آزمون $P \geq 0.05$ است، پس طبیعی بودن توزیع در تمام متغیرهای تحقیق و مولفه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول ۳).

جدول ۳: نتایج آزمون K-S در ارتباط با نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

چشم انداز	نوع دوستی	ایمان	معناداری	عضویت	تعهد سازمانی	بازخورد	رهبری معنوی	سکوت سازمانی
K-S Z	۱/۳۰۶	۱/۰۶۹	۰/۹۷۷	۱/۶۶۴	۱/۱۹۷	۱/۰۸۰	۱/۰۷۹	۰/۷۱۲
سطح معناداری	۰/۰۶۶	۰/۲۰۳	۰/۲۹۶	۰/۰۸۵	۰/۱۱۴	۰/۱۹۴	۰/۱۹۵	۰/۶۹۱
نتیجه گیری	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال

به منظور بررسی ارتباط بین رهبری معنوی و ابعاد آن با سکوت سازمانی، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۴ مقادیر ضریب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری را بین رهبری معنوی و ابعاد آن با سکوت سازمانی کارکنان نشان می‌دهد. از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطای نوع اول در سطح 0.01 است، بنابراین بین رهبری معنوی و ابعاد آن، به عنوان متغیر پیش بین، با سکوت سازمانی، به عنوان متغیر ملاک، همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد (به استثناء ایمان و معنی داری: $(P > 0.01, r = 0.23)$ و $(P > 0.01, r = 0.35)$). در بین ابعاد رهبری معنوی، چشم انداز و تعهد سازمانی کمترین و بیشترین ارتباط را با سکوت سازمانی کارکنان دارند.

جدول ۴: آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین رهبری معنوی و ابعاد آن با سکوت سازمانی

گویه‌ها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری (P)	تعداد	نتیجه گیری
چشم انداز و سکوت سازمانی	۰/۴۶۷ **	۰/۰۰۱	۴۷	ارتباط معنی دار
نوع دوستی و سکوت سازمانی	۰/۶۳۵ **	۰/۰۰۰	۴۷	ارتباط معنی دار
ایمان و سکوت سازمانی	۰/۲۰۹ **	۰/۱۶۸	۴۷	ارتباط غیر معنی دار

گویه‌ها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری (P)	تعداد	نتیجه گیری
معنی داری و سکوت سازمانی	۰/۳۵۷ **	۰/۰۱۸	۴۷	ارتباط غیر معنی دار
عضویت و سکوت سازمانی	۰/۶۳۲ **	۰/۰۰۰	۴۷	ارتباط معنی دار
تعهد سازمانی و سکوت سازمانی	۰/۶۸۴ **	۰/۰۰۰	۴۷	ارتباط معنی دار
بازخورد و سکوت سازمانی	۰/۴۹۰ **	۰/۰۰۱	۴۷	ارتباط معنی دار
رهبری معنوی و سکوت سازمانی	۰/۷۰۱ **	۰/۰۰۰	۴۷	ارتباط معنی دار

$$P \leq 0/01 **$$

با توجه به جدول ۵، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۴۹ است، که نشان می‌دهد ۴۹ درصد از کل تغییرات سکوت سازمانی، مربوط به رهبری معنوی است. به عبارت دیگر رهبری معنوی، نزدیک به کمتر از نیمی از واریانس متغیر سکوت سازمانی را پیش بینی می‌کند. ابعاد رهبری معنوی به این علت که سطح خطای مقدار t آنها بالاتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بر متغیر سکوت سازمانی تأثیر ندارند.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رهبری معنوی و ابعاد آن با سکوت سازمانی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	R	R ²	B	T	Sig	
سکوت سازمانی	سکوت سازمانی	۰/۷۴۹	۰/۵۶۱	چشم انداز	-۰/۲۷۸	-۱/۲۴۰	۰/۲۲۶
				نوع دوستی	۰/۰۹۴	۰/۳۳۸	۰/۷۳۸
				ایمان	۰/۰۹۵	۰/۶۲۴	۰/۵۳۸
				معنی داری	-۰/۰۱۵	-۰/۰۸۶	۰/۹۳۲
				عضویت	۰/۲۴۹	۱/۰۱۰	۰/۳۲۲
				تعهد سازمانی	۰/۵۸۴	۱/۷۵۱	۰/۰۹۱
				بازخورد	۰/۱۰۵	۰/۶۲۲	۰/۵۳۹
				رهبری معنوی	۰/۷۰۱	۰/۴۹۱	۰/۷۰۱

$$P \leq 0/01$$

ضریب رگرسیونی استاندارد شده (بتا) برای متغیر رهبری معنوی (۰/۷۰۱) در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ معنی داری است. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در رهبری معنوی میزان سکوت سازمانی ۰/۷۰۱ واحد افزایش می‌یابد و معادله رگرسیونی به شرح زیر است:

$$\text{(رهبری معنوی)} \times 0/701 + 1/0 = \text{سکوت سازمانی}$$

جدول ۶ رابطه بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی با سن را نشان می دهد
 نتایج جدول نشان می دهد که بین سن و رهبری معنوی ($r = -0.22, P \geq 0.05$) و سن و سکوت سازمانی ($r = 0.49, P \geq 0.05$)، ارتباط معنی داری وجود ندارد. به عبارتی، با افزایش و یا کاهش سن، میزان درک از رهبری معنوی و سکوت سازمانی تغییر نمی کند.

جدول ۶: رابطه بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی با سن

متغیر		r	P
سن	سکوت سازمانی	+0.49	+0.749
	رهبری معنوی	-0.22	+0.891

در سطح $P \leq 0.05$ معنی دار است.

نتایج جدول ۷ نشان می دهد بین سکوت سازمانی بر اساس جنسیت ($P \geq 0.05$ و $t = -1.175$) و بین درک از رهبری معنوی بر اساس جنسیت ($P \geq 0.05$ و $t = -0.61$) تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۷: آزمون t مستقل در خصوص تفاوت بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی بر اساس جنسیت

P	t	df	M±SD	جنسیت	آزمون لوین		شاخص متغیر
					F	P	
0.543	-0.61	47	±7/30/58 3/0±8/68	زن مرد	0.479	0.494	رهبری معنوی
0.246	-1.175	47	3/35±/27 ±5/30/39	زن مرد	0.366	0.548	سکوت سازمانی

در سطح $P \leq 0.05$ معنی دار است.

نتایج جدول ۸ نشان می دهد بین رهبری معنوی بر اساس مدرک تحصیلی ($P \geq 0.05$ و $F = 0.658$) و بین سکوت سازمانی بر اساس مدرک تحصیلی ($P \geq 0.05$ و $F = 1.049$) تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۸: آزمون ANOVA در خصوص تفاوت بین رهبری معنوی و سکوت سازمانی

بر اساس مدرک تحصیلی

P	F	df	میانگین مجزورات	مجموع مجزورات	شاخص	متغیرها
0.65	0.658	6	0.97	1/48	بین گروهی	رهبری معنوی
		41	0.451	16/22	درون گروهی	
		47		17/7	مجموع	
0.402	1.049	5	0.143	0/713	بین گروهی	سکوت سازمانی
		42	0.136	5/5	درون گروهی	
		47		6/28	مجموع	

در سطح $P \leq 0.05$ معنی دار است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف کلی پیش بینی سکوت سازمانی بر مبنای رهبری معنوی در پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت گرفته است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد، میانگین رهبری معنوی در پژوهشگاه تربیت بدنی ۳/۸۱ است و بین ابعاد رهبری معنوی، معنی داری و عضویت به ترتیب با میانگین ۴/۴۷ و ۳/۲۹ بیشترین و کمترین مقادیر را کسب کرده اند، این نتیجه توصیف کننده تجربه کارکنان پژوهشگاه است که کارشان را ارضا کننده، با معنا و هدفدار دریافته اند (معناداری در مقایسه با دیگر ابعاد رهبری معنوی) که با نتایج تحقیق داشون و پلومان (۲۰۰۵) همراستا است و می توان با تقویت بیشتر حس معناداری در کارکنان، موجبات رشد و تعالی آنان را فراهم آورد.

از دیگر ابعاد رهبری معنوی، عضویت است که در این تحقیق کمترین میانگین را به دست آورده است. بعد عضویت در سطح گروهی از رفتار انسانی رخ می دهد و بر تعاملات بین کارکنان و همکاران دلالت دارد، در نتیجه ی احساس عضویت فرد در سازمان است که هویت سازمانی کسب می شود و از آن می توان به عنوان یک ابزار استراتژیک در فرایند دستیابی به اهداف و دیدگاه سازمان استفاده کرد (۲۱). همانگونه که رستگار و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند مدیران سازمان می توانند به منظور افزایش هویت یابی فردی و سازمانی، به تقویت نقش رهبری معنوی بپردازند چرا که رهبران معنوی با تحریک و برانگیختن کارکنان و با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه های فرهنگی بر اساس ارزشهای انسانی، کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می دهند. از این رو، پیشنهاد می گردد تا با شناسایی ویژگیهای فردی و شخصیتی افراد، برای واگذاری مسئولیت به آنها، حس عضویت و ارزشمندی کار را در آنها بوجود آورند.

نتایج تحقیق نشان می دهد که میانگین سکوت سازمانی پاسخ دهندگان ۳/۴ و در حد متوسط قرار دارد، که در صورت فقدان تلاش مدیریت سازمان، می تواند افزایش یافته و تبدیل به اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملکردی در طرح و برنامه های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی و ... شود (۲۶). دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی نشان دادند که فقدان فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباقی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ ماموریتی) منجر به فقدان بیان نظرات، عقاید و نگرانی ها توسط کارکنان می گردد (۹)، همچنین نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۱) در تحقیق خود نشان دادند که از جمله مولفه های موثر بر سکوت سازمانی، سبک رهبری مدیر است (۱۰) لذا گاهی اوقات افرادی که می بایست حقایق را بیان کنند از خشم رهبری می ترسند از این رو، به منظور کاهش سطح سکوت سازمانی در پژوهشگاه تربیت بدنی پیشنهاد می گردد که مدیران سازمان با تشکیل مکان هایی همچون اتاق فکر، محل مناسبی را برای تراوش ایده ها، شکستن سکوت و به موجب آن، مشارکت کلیه کارکنان سازمان را موجب گردند.

نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی و ابعاد آن (به استثناء ایمان و معنی داری)، با سکوت سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد و از بین ابعاد رهبری معنوی، چشم انداز و تعهد سازمانی کمترین و بیشترین ارتباط را با سکوت سازمانی کارکنان دارند که این یافته ها با چندی از نتایج تحقیق زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) و ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) هم راستا نمی باشد.

هر چقدر جو سکوت در سازمان ها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد، فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی

در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرشهای شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می گردد، اما با توجه به انگیزه ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. چه بسا نتایج تحقیق به این دلیل باشد که گاهی اوقات سکوت می تواند به علت تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد (۳)، دلیل همراستا نبودن با تحقیقات ذکر شده را را شاید بتوان فقدان انگیزه کارکنان در پاسخگویی به سوالات و یا احساس فقدان امنیت شغلی و ... آنها دانست .

بنابراین پیشنهاد می گردد که با فراهم نمودن فرصتهای ارتباطی و ایجاد سیستمهای رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، بتوان منجر به شکست جو سکوت شد.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که رهبری معنوی توانایی پیش بینی سکوت سازمانی را دارد. که با نتایج تحقیق آقاباباپور (۱۳۹۰) همراستا است. زیرا به عنوان مثال، عضویت در گروه های که با فعالیتهای و اهداف سازمانی همراستا نیستند می تواند جو سکوت سازمانی را در سازمان رقم زند (۱۰). برداشتهای مشترک و فضای سکوت به توسعه ی آن چیزی کمک می کنند که در میان کارکنان مبنی بر اینکه صحبت کردن درباره مسایل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است می انجامد وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده ها، سکوت خواهد بود.

نتایج دیگر تحقیق نشان می دهد، بین سکوت سازمانی بر اساس جنسیت و بین درک از رهبری معنوی بر اساس جنسیت تفاوت معنی داری وجود ندارد که با نتایج تحقیق افخمی و خلیلی (۱۳۹۱) (۱) هم راستا نیست زیرا آنها نشان دادند که بین کارکنان زن و مرد در زمینه انجام رفتارهای سکوت تفاوت معنادار وجود دارد و رفتارهای سکوت آمیز در بین مردان بیش تر از زنان می باشد.

از دیگر نتایج تحقیق این بود که، بین سکوت سازمانی بر مبنای سن و بین درک از رهبری معنوی بر مبنای سن تفاوت معنی داری وجود ندارد که با نتایج تحقیق افخمی و خلیلی (۱۳۹۱) (۱) هم راستا است، از این رو و بر مبنای نتایج حاصل از تحقیق می توان گفت که برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی و تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط به منظور آموزش مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مشکلات سازمانی برای کلیه افراد (زن و مرد) و در هر سنی می تواند موثر باشد.

در نهایت آزمون میانگین چندین جامعه برای کارکنان با تحصیلات مختلف نشان داد که بین افراد در گروه های تحصیلی مختلف، از لحاظ انجام رفتارهای سکوت تفاوت معنی دار وجود ندارد. که این نتیجه نیز با نتایج تحقیق افخمی و خلیلی (۱۳۹۱) هم راستا است از این رو و با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق که پدیده سکوت سازمانی می تواند در هر سن، جنسیت و گروه های تحصیلی مختلف روی دهد از این رو مدیران باید اثرات مخرب و خطرناک سکوت سازمانی را با دقت بیشتر مد نظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجاد کننده آن، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود شرایط خاص آن به اصلاح آنها بپردازند، همچنین با توجه به پیچیده بودن ماهیت سکوت سازمانی، پیشنهاد می گردد که این پدیده و عوامل بوجود آورنده آن با توجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان های کشور و با توجه به شرایط محیطی، زمینه ای و رفتاری مورد بررسی و مطالعه و در

نهایت پژوهش‌های رایج در این زمینه به صورت بومی سازی شده در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. به زعم نویسندگان مقاله، بهترین شیوه انجام این پژوهش‌ها، استفاده از روش‌های تحقیق کیفی همچون مطالعات پدیدارشناسی است تا پدیده سکوت سازمانی، عوامل بوجود آورنده و مرتفع کننده آن، از منظر خود کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد، همچنین به منظور چاره اندیشی در خصوص کاهش پدیده سکوت سازمانی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛

۲- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده؛

۳- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق کارکنان باشد که این پژوهش‌ها چراغ راهی برای بسترسازی شیوه‌های مدیریت مشارکتی، شکوفاسازی قدرت خلاقیت کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان‌های ما و بطور کلی موفقیت آنها در مسیر رشد و تعالی گردد،

Resources:

1. Afkhami, A.M., KHalili, S.A. (1391). The relationship between personality factors and silent knowledge workers, *Journal of General Management*, Vol. 5(18), pp:65-83.
2. Danaii Fard, H., Panahi, B. (1389). A study of change management. Vol. 2(3), pp:1-19.
3. Zarei, M.H., Taheri, F., & Sayar, A. (1390). Organizational Silence: Concepts, Causes and Consequences, *Journal of Management Sciences in Iran*, Vol. 6(21), pp:77-104.
4. Beer, M., & Eisenstat, R.E. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, Vol. 41. pp: 29-40
5. 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. pp: 331-69.
6. Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.
7. Morrison, E.W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4). pp: 70-75.
8. ChongWoo, Park., & Mark, K. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model, *Decision Sciences Journal*, Vol. 40(4)
9. Morrison EW, Milliken FJ. 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25 (4): 706-25.
10. Bowen F, Blackmon K. 2003. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*; 40 (6):1393-17.
11. Henriksen K, Dayton E. 2006. Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research (HRS)*. 41 (4): 1539-54.
12. Greenberg J, Edwards MS. 2009. *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.
13. Danaii fard, H., Fani, A.A., & Barati, E. (1390). Public management perspective. (8). pp:61-82.
14. www.civilica.com/Paper-CHRD08-CHRD08_002.html
15. Miller, J. A. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, Vol. 17, pp: 1-82.
16. www.civilica.com/Paper-CHRD08-CHRD08_002.html

17. Karaca,H.(2013). , An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence in Hierarchical Organizations:Turkish National Police Case, European Scientific Journal, Vol.9 (13),pp: 38-50.
18. Fry,L.W.(2003).Toward a theory of spiritual leadership, TheLeadership Quarterly, Vol 14. pp:693-727.
19. Dushon,D.,Plowman, DA.(2005). Nurturing the spirit at work: Impact on unit performance. The Leadership Quarterly. Vol 16(4). pp: 807-33.
20. Ziaai,M.S.,Nargessian,A.,&Abyaghi,S.(1387). The role of Spiritual leadership in empowerment Tehran University. Public Administration. Vol (1).pp:67-86.
21. Rastegar,A.A., Jangholi,M., Hidari,F.,&Hidari,H. (1391). The role of spiritual leadership on organizational identity, Journal of General Management, Vol. 5(16), pp:39-63.
22. Zehir,C.,&Erdogan,E.(2011). The Association between Organizational Silence and Ethical
23. Leadership through Employee Performance, 7th International Strategic Management Conference,1389-1404.
24. Givarian,H.,Dindarfarkosh,F.,&Charmian,A.(1390). Explain the relationship between the leader and spiritual leader – follower.Management quarterly. Vol (24).pp:70-79.
25. Vakola, M. ,& Dimitris, B. (2002) Organisational Silence: A New Challenge for Human Resource Management(Athens Greece).
26. Shojaie, S., Zaree Matin,H., Barani,GH.,(2011) Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it; Social and Behavioral Sciences Vol24(30) . pp:1731 – 1735.