

## نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه)

بهمن سعیدی پور\*

### چکیده

هدف از این پژوهش، نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی، در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۳۸۰ نفر از کارکنان (علمی و اداری) دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه را شامل می‌شود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه سبک‌های رهبری کلارک (۲۰۰۲)؛ فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۶)؛ و اعتماد سازمانی آلونن و همکاران (۲۰۰۸) و سکوت سازمانی سعیدی پور و اکبری (۱۳۹۶) است. روایی (محتوا، همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ )، نشان داد که سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب تأثیر قوی، مستقیم و معنی‌دار، تأثیر متوسط، مستقیم و غیر مستقیم و معنی‌دار و تأثیر ضعیف، مستقیم و غیرمستقیم و معنی‌دار دارد، فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب تأثیر متوسط، مستقیم و معنی‌دار و تأثیر متوسط، مستقیم و در نهایت غیرمستقیم و معنی‌دار دارد و همچنین اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر متوسط، مستقیم و معنی‌دار دارد، از طرف فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی ایفا کند. همچنین از اعتماد سازمانی می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی نقش را ایفا دهد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد سازمانی، سبک‌های رهبری، سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی

## مقدمه

رهبری که یکی از پنج وظیفه اصلی مدیریت است به عنوان فرایندی اساسی در هر سازمان مطرح است. نقش پر اهمیت رهبر در سازمان به عنوان هدایت کننده و هماهنگ کننده فعالیت مربوط به گروه، این نکته را گوشزد می‌کند که رهبر بر عملکرد گروهی تأثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. موفقیت و شکست سازمان مرهون رهبران آن است. کیفیت رهبری آینده سازمان و کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد بدین سان یکی از موضوعات اساسی و مورد علاقه سازمان‌ها چگونگی جذب، تربیت و نگهداری افراد است که رهبران کارآمدی خواهند شد. بنابراین درک سبک‌های تفکر، تأثیر بسزایی در موفقیت و پیشرفت فرد دارد و در سطح گسترده‌تر در سازمان تطابق متناسب سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر می‌تواند سبب شکوفایی سازمان شود (بافنده زند، ۱۳۸۷). وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنهاست (مصدق راد، ۱۳۸۴). لذا یکی از عناصر مهم در موفقیت سازمان‌ها سبک رهبری و توانمندی آنها است. باید توجه داشت که رهبری و سبک آن بر سکوت سازمانی و مؤثر است، همچنین علاوه بر رهبری عوامل دیگری می‌توانند بر سکوت سازمانی دخیل باشند که در این پژوهش عبارتند از فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی.

فرهنگ سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای که خط مشی سازمان و رفتارهای سازمان را به سوی کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا مفروضات و باورهای بنیادی ویژه‌ای که بین اعضاء سازمان مشترک بوده که به کمک آنها کارها و فعالیت‌های روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و سرانجام فرهنگ سازمانی را می‌توان وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک، بین افراد و اعضای سازمان دانست. (سهیلی: ۱۳۷۹). صاحب‌نظران مختلف برای طبقه بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند که از جمله آنها عبارتند از دنیل دنیسون که فرهنگ سازمانی را به چهار گروه فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انعطاف پذیر، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ مشارکتی تقسیم کرده است. از دیدگاه فیزی نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که عبارتند از فرهنگ مبتنی بر وظیفه، موفقیت، قدرت و

حمایت (شهرکی پور، ۱۳۸۹). در این راستا چارلز هندی نیز از اساطیر یونان به عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت فرهنگ‌های مرتبط با هر یک استفاده کرده است این چهار فرهنگ عبارتند از: فرهنگ زئوس (باشگاهی)، فرهنگ آپولویی (ایفای نقش)، فرهنگ آتنا (وظیفه‌گرایی)، و فرهنگ دیونیسوس (اصالت) است. (هندی، ۱۳۸۴). مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرگریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۱)، که می‌تواند بر اعتماد سازمانی و بالطبع بر سکوت سازمانی مؤثر واقع شود.

مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به‌طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آنها را تضمین می‌نماید. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند. اعتماد یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان و از عوامل مؤثر بر آن است. قدم اول در توانمندسازی کارکنان تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان، کارکنان به مدیران و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸). زیرا نیل به اهداف سازمانی مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است و بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمانشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند و از جمله موانعی که بر سر راه برنامه‌های تغییر قرار دارد مشکلات مربوط به مدیریت، کمبود اطلاعات،

ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن آن را سکوت سازمانی نام نهادند. (زاهد بابلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵).

سکوت سازمان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (پیندر و هارلوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است. از عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی می‌توان به متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد. برداشتهای مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود. سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر گذار است (موریسون و میلیکن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در حالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر می‌گیرد هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است و همچنین عناصر تأثیر گذار بر آن و میزان تأثیر آنها در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. با توجه به آنکه سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در تعاملات و تصمیم‌گیری سازمان نقش به‌سزایی را ایفا می‌نماید پس پرداختن به این عناصر از اولویت‌های بررسی در سازمان و میزان تأثیر هر یک بر سکوت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش سه عامل که می‌توان بر سکوت سازمانی مؤثر واقع شود، در نظر گرفته شده است و میزان تأثیر هر یک تعیین خواهد شد. لذا سؤال اصلی پژوهش این است که آیا سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه) تأثیر دارد؟

- 
1. Pinder & Harlos
  2. Morrison and Milliken
  3. Morrison and Milliken

## روش

این پژوهش از نظر هدف از نوع "پژوهش‌های کاربردی" است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع "پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی" است. از آنجا که پژوهشگر به دنبال تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش است، این پژوهش از نوع "پژوهش‌های همبستگی" است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، تمام کارکنان دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه بودند که تعداد آن‌ها ۳۸۰ نفر بود. حجم نمونه ۱۹۱ نفر بود که از طریق سؤال مورگان به دست آمده و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بوده است. از پرسشنامه سبک‌های رهبری، کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، که مشتمل بر ۳۰ سؤال، و پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) که مشتمل بر ۶۰ سؤال، پرسشنامه اعتماد سازمانی الونن و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، که مشتمل بر ۴۹ سؤال و پرسشنامه سکوت سازمانی سعیدی پور و اکبری (۱۳۹۶)، که مشتمل بر ۱۳ سؤال بودند، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند. مقیاس اندازه‌گیری نظریات براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده که از "کاملاً مخالفم" شروع و به "کاملاً موافقم" ختم شده، نحوه نمره دهی به سؤالات نیز، از نمره ۱ تا نمره ۵، محاسبه شده است. برای تأیید روایی<sup>۴</sup> ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا<sup>۵</sup>، روایی همگرا<sup>۶</sup> و روایی واگرا<sup>۷</sup>. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد می‌شود، این روایی توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق گفته فورنل و لارکر<sup>۸</sup> (۱۹۸۱)، همچنین در این پژوهش جهت پایایی<sup>۹</sup> پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۰</sup> و ضریب پایایی مرکب<sup>۱۱</sup>) بر طبق نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی

1. Salzman
2. Robbins
3. Ellonen et al
4. Validity
5. Content Validity
6. Convergent Validity
7. Divergent Validity
8. Fornell and Larcker
9. Reliability
10. Coefficient of Cronbach's alpha
11. Coefficient of Composite Reliability

متغیرها در این پژوهش، از حداقل مقدار (۰.۷۰) بیشتر است. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی<sup>۱</sup> حقیقی هر سازه است؛ و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰.۷۰ را به‌دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. در جدول شماره ۱ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

ضرب پایایی	ضرب پایایی مرکب	بارهای عاملی		ضرب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پژوهش
		ضرب مسیر	آزمون t		
۰/۷۶	۰/۸۶	-	-	۰/۶۸	سبک‌های رهبری (LS)
-	-	۲۱/۸۹	۰/۸۵	-	واگذارکننده/غیر دستوری
-	-	۲۷/۹۱	۰/۸۴	-	دموکرات/مشارکتی
-	-	۱۶/۱۳	۰/۷۸	-	خودکامه/دستوری
۰/۹۲	۰/۹۴	-	-	۰/۶۲	فرهنگ سازمانی (OC)
-	-	۱۴/۴۹	۰/۷۷	-	خلاقیت و نوآوری
-	-	۱۴/۸۴	۰/۷۳	-	خطرپذیری
-	-	۱۲/۹۵	۰/۷۵	-	توجه به جزئیات
-	-	۳۱/۷۴	۰/۸۳	-	توجه به ره آورد
-	-	۱۶/۳۳	۰/۸۲	-	توجه به اعضای سازمان
-	-	۲۵/۷۶	۰/۸۶	-	تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
-	-	۶/۵۴	۰/۷۰	-	توجه به تیم
-	-	۲۰/۶۸	۰/۸۴	-	جاه طلبی و تهور طلبی
-	-	۱۴/۴۷	۰/۷۸	-	پایداری
۰/۷۵	۰/۸۶	-	-	۰/۶۷	اعتماد سازمانی (OT)
-	-	۲۸/۹۱	۰/۸۵	-	اعتماد جانبی
-	-	۷/۷۴	۰/۷۴	-	اعتماد عمودی
-	-	۲۷/۳۴	۰/۸۵	-	اعتماد نهادی

## 1. Loadings factors

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بارهای عاملی		ضریب پایایی
		ضریب مسیر	آزمون t	
سکوت سازمانی (OS)	۰/۶۴	-	-	۰/۸۴
تدافعی	-	۰/۷۵	۸/۰۱	-
مطیع	-	۰/۸۱	۱۴/۲۴	-
نو دوستانه	-	۰/۸۴	۲۵/۴۸	-

جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	سبک‌های رهبری (LS)	فرهنگ سازمانی (OC)	سکوت سازمانی (OS)	اعتماد سازمانی (OT)	جزر (AVE)
سبک‌های رهبری (LS)	۱				۰/۸۲
فرهنگ سازمانی (OC)	۰/۸۳۰	۱			۰/۷۹
سکوت سازمانی (OS)	۰/۷۹۸	۰/۸۰۳	۱		۰/۸۰
اعتماد سازمانی (OT)	۰/۷۴۷	۰/۷۷۷	۰/۷۹۴	۱	۰/۸۲

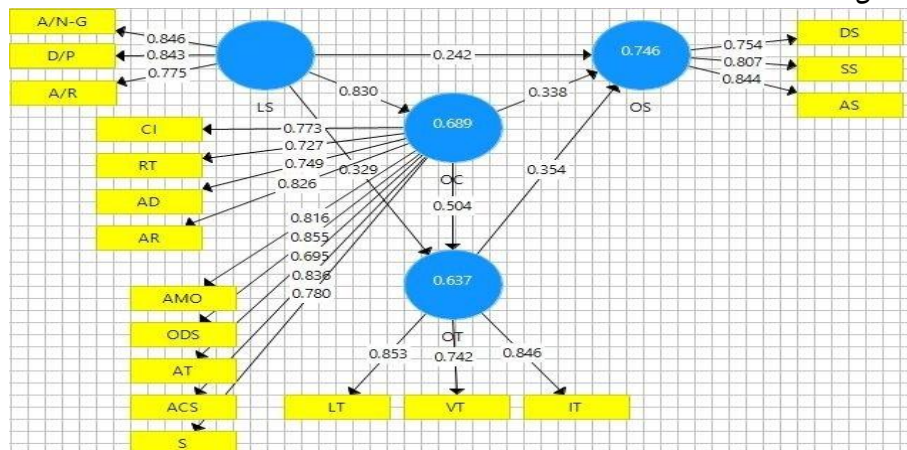
بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصله از خروجی‌های نرم‌افزار SMART-PLS در جداول فوق نشان دهنده این است که، ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی<sup>۴</sup>، ضریب پایایی مرکب<sup>۵</sup>، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۶</sup>)، مناسب برخوردار هستند.

### یافته‌ها

در این مقاله از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. روشی برای مدل‌سازی معادله ساختاری است. مدل‌سازی معادله ساختاری تنها ابزار تحلیل مدل‌های مسیر یا علی است. مدل مسیر این پژوهش، دست کم سه متغیر وابسته دارند که دو متغیر وابسته برای سومین متغیر وابسته نقش متغیر مستقل را بازی می‌کند. در این پژوهش متغیر سکوت سازمانی متغیر وابسته سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی

1. Content Validity
2. Convergent Validity
3. Divergent Validity
4. Loadings factors
5. Composite Reliability
6. Cronbach's Alpha

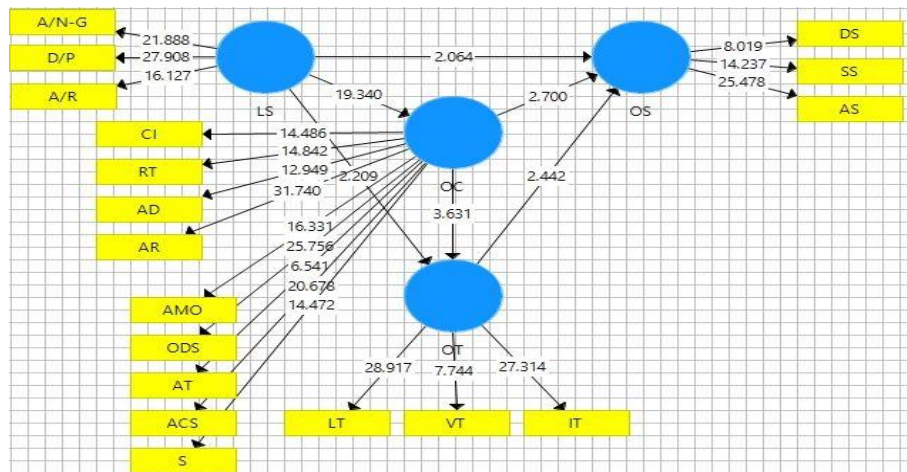
است و اعتماد سازمانی متغیر وابسته سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی است، همچنین فرهنگ سازمانی متغیر وابسته سبک‌های رهبری است. در واقع، این روش ترکیبی است از تحلیل مؤلفه‌های اصلی، که شاخص‌ها را به متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند، و تحلیل مسیر، که امکان ایجاد سیستمی از متغیرهای نهفته را فراهم می‌سازد. برآورد پارامترهایی که نشان دهنده شاخص‌ها هستند و روابط مسیر، با استفاده از تکنیک‌های حداقل مربعات معمولی صورت می‌گیرد. در این روش، پژوهشگر باید ابتدا ساختار مدل و روابط شاخص‌ها را مشخص کند. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش SMART-PLS است. این نرم‌افزار از روش حداقل مربعات جزئی برای ارائه مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌کند. این نرم‌افزار برای آزمودن تأثیر تعدیل‌کنندگی<sup>۱</sup> نرم‌افزار مناسبی است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). اپوزیتو وینزی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، عنوان کردند که مدل‌های مسیر PLS در دو مرحله تخمین زده می‌شوند. مرحله اول نمره متغیرهای پنهان برای هر متغیر پنهان تخمین زده می‌شود. و در مرحله دوم نقش تعدیل‌کنندگی متغیرهای نهفته بسته به وضعیت آنها در مدل مسیر بررسی می‌گردد. با توجه به ماهیت مرحله دوم بسیاری از توصیه‌ها برای آزمودن تأثیر تعدیل‌کنندگی رگرسیون چندگانه، از طریق نرم‌افزار SMART-PLS است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.



نمودار ۱. ضرایب مسیر مدل

1. Testing Moderating Effects
2. Esposito Vinzi et al





نمودار ۲. نتایج آزمون T

قابل ذکر است ارزش t (Value-T) یا معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدار T بیشتر از ۱/۹۶ باشد یعنی، اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچکتر از ۱/۹۶- باشد یعنی اثر منفی دارد ولی، معنادار است. و همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشند ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشند ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳). داده‌های بدست آمده از پژوهش میدانی در نرم‌افزار SMART PLS اجرا گردید نتایج بدست آمد تحلیل هر یک از روابط که در واقع نشان دهنده فرضیه‌های پژوهش است به صورت مختصر در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
سبک‌های رهبری ← فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۰	۱۹/۳۴۰	معنادار	قوی
اعتماد سازمانی ← فرهنگ سازمانی	۰/۵۰۴	۳/۶۳۱	معنادار	متوسط
اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی	۰/۳۵۴	۲/۴۴۲	معنادار	متوسط
سبک‌های رهبری ← اعتماد سازمانی	۰/۳۲۹	۲/۲۰۹	معنادار	متوسط
سبک‌های رهبری ← سکوت سازمانی	۰/۲۴۲	۲/۰۶۴	معنادار	ضعیف
فرهنگ سازمانی ← سکوت سازمانی	۰/۳۳۸	۲/۷۰۰	معنادار	متوسط

باتوجه به جدول شماره ۳ که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش بدست آمده است می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر  $0/830$  و مقدار  $T 19/340$ ، نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر معنادار و قوی دارد. در آزمون فرضیه دوم با ضریب مسیر  $0/504$  و مقدار  $T 3/631$ ، این نتیجه حاصل شد که فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم با ضریب مسیر  $0/354$  و مقدار  $T 2/442$ ، گواه بر این دارد که اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم با ضریب مسیر  $0/329$  و مقدار  $T 2/209$ ، گواه بر این دارد که سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی تأثیر معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم با ضریب مسیر  $0/242$  و مقدار  $T 2/064$ ، گواه بر این دارد که سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار و ضعیف دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ششم با ضریب مسیر  $0/338$  و مقدار  $T 2/700$ ، گواه بر این دارد که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار و متوسط دارد. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درون زای مدل ارائه شود (جدول شماره ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
سبک‌های رهبری ← فرهنگ سازمانی	$0/830$	----	$0/830$
فرهنگ سازمانی ← اعتماد سازمانی	$0/504$	----	$0/504$
اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی	$0/354$	----	$0/354$
سبک‌های رهبری ← اعتماد سازمانی	$0/329$	$0/42$	$0/749$
سبک‌های رهبری ← سکوت سازمانی	$0/242$	$0/55$	$0/792$
فرهنگ سازمانی ← سکوت سازمانی	$0/338$	$0/18$	$0/518$

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار؛ سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و معنادار؛ همچنین فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار اما بر سکوت سازمانی هم تأثیر مستقیم، دارد و هم غیرمستقیم؛ و

همچنین اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد. در نتیجه نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه سبک‌های رهبری و سکوت سازمانی مورد حمایت قرار گرفت به عبارتی، تأثیر غیرمستقیم سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی با حضور نقش فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی روی هم (تأثیر غیرمستقیم = ۰/۵۵) بزرگ‌تر از تأثیر مستقیم سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی (تأثیر مستقیم = ۰/۲۴۲) است، به عبارتی دیگر با توجه با اثر کل (۰/۷۹۲) سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی، می‌توان نتیجه گرفت که سبک‌های رهبری با کمک متغیرهای میانجی (فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی) دارای اثر بهتری بر سکوت سازمانی است؛ بنابراین فرضیات هفتم تا دهم این پژوهش نیز مورد تأیید واقع شدند.

**برازش مدل.** در مدل‌های PLS دو مدل آزمون می‌گردد. مدل بیرونی<sup>۱</sup> که هم ارز مدل اندازه‌گیری<sup>۲</sup> یا سنجش، و مدل درونی<sup>۳</sup> که مشابه مدل ساختاری<sup>۴</sup> در نرم‌افزارهای دیگر مثل (LISREL, EQS and AMOS) است. مدل بیرونی (اندازه‌گیری) مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون را با متغیرهای آشکار و مشاهده شده مشخص می‌کند. برای برازندگی این مدل از شاخص واری اعتبار اشتراک<sup>۵</sup> (شاخصی است برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری یک بلوک "متغیر مکنون") استفاده می‌شود. همچنین مدل درونی (ساختاری) مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون را مشخص می‌کند و برای برازندگی مدل ساختاری از شاخص حشو یا افزونگی<sup>۶</sup> (ضریب استون-گیسر  $Q^2$ ) که کار این شاخص این است تا نشانگرهای متغیرهای مکنون درون  $R^2$  را پیش بینی کند، استفاده شده است. اگر این دو شاخص (شاخص واری اعتبار اشتراک و شاخص حشو یا افزونگی) مثبت باشد نشان دهنده کیفیت مناسب مدل ساختاری است. با این حال، همانطور که در جدول شماره ۵ دیده می‌شود شاخص اشتراک و حشو مثبت هستند که نشان دهنده کیفیت مناسب مدل است. مقدار  $R^2$  نیز که نشان دهنده توانایی مدل در توصیف سازه است برای فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و به ترتیب

- 
1. Outer Model
  2. Measurement model
  3. Inner Model
  4. Structural model
  5. Cross Validated Commnality
  6. Cross Validated Redundancy

برابر ۰/۶۹ و ۰/۶۳ است و همچنین مقدار  $R^2$  برای سکوت سازمانی که نقش میانجی فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی بررسی می‌شود برابر ۰/۷۴ است. نتایج بدست آمده زیر نشان دهنده آن است که مدل ارائه شده از برازش مناسب برخوردار است.

جدول ۵. برازش مدل

$R^2$	مدل اندازه گیری		متغیر
	مدل ساختاری	شاخص اشتراک	
-	-	۰/۳۴۶	سبک‌های رهبری (LS)
۰/۶۹	۰/۳۷۹	۰/۴۹۰	فرهنگ سازمانی (OC)
۰/۷۴	۰/۴۳۲	۰/۲۸۹	سکوت سازمانی (OS)
۰/۶۳	۰/۳۷۸	۰/۳۲۲	اعتماد سازمانی (OT)

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، پاسخ به سؤال بود که آیا سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارند؟ نتایج فرضیه اول پژوهش حاکی از آن است که سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان مربوطه به ابعاد سبک‌های رهبری توجه شایانی را مبذول دارد چرا که در توسعه فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری می‌تواند مثرتر باشد. لذا نتایج این فرضیه نیز، در راستای پژوهش آقاجانی و همکاران (۱۳۹۱)؛ کرمی نیا و همکاران (۱۳۸۹)؛ آکار (۲۰۱۲) و ریجال (۲۰۱۰) است. یافته‌های حاصل از فرضیه دوم حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر دارد. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان مربوطه به فرهنگ سازمانی توجه شایانی را مبذول دارد چرا که رسیدن به اعتماد سازمانی مطلوب در گروه توجه کردن به ابعاد فرهنگ سازمانی است. نتایج این فرضیه، در راستای پژوهش‌های صادقی و همکاران (۱۳۹۰)؛ زارعی متین و همکاران (۱۳۸۸)؛ جنتکی هوجن (۲۰۱۰) و دنی و همکاران (۲۰۰۶) است. در فرضیه سوم این نتیجه حاصل شد که اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. لذا سازمان مورد نظر برای اینکه بتواند سکوت سازمانی افزایش یا کاهش دهد، بایستی به اعتماد سازمانی توجه مبرمی داشته باشد آنچنان که نتایج این فرضیه، همراستا با نتایج پژوهش زاهد بابلان و کریمیان پور (۱۳۹۵)؛ پروری و همکاران (۱۳۹۵)؛ ددانو و رأی (۲۰۱۵)؛

گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۵) است. فرضیه چهارم این نتیجه حاصل شد که سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی تأثیر دارد. لذا برای اینکه اعتماد سازمانی همه گیر شود در سازمان، باید سبک‌های رهبری در سازمان به نحو احسن بکار گرفته شود. نتایج این فرضیه نیز، با پژوهشی که توسط نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ اردلان و همکاران (۱۳۹۲)؛ شفیع پور مطلق و همکاران (۱۳۸۸) بلیق (۲۰۱۷) و سنجایا و پیکرتی (۲۰۱۰) انجام شده مطابقت دارد. فرضیه پنجم این نتیجه حاصل شد که سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. سبک‌های رهبری خوب اگر عملی شود بهره‌وری کارکنان، گرایش به کار، تعهد به هدف و ... افزایش می‌یابد و از این طریق بر سکوت سازمانی اثر می‌گذارد. نتایج این فرضیه، با پژوهش‌های که توسط عباسی و همکاران (۱۳۹۴)؛ حسنی و همکاران (۲۰۱۶) و کوشه و قوگلو (۲۰۱۶) انجام شده مطابقت دارد. نتایج حاصل از فرضیه ششم بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. لذا هر سازمانی برای اینکه به سکوت خوب سازمانی دست یابد، باید به فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. نتایج این فرضیه نیز با پژوهش‌های آقای و مرادی (۱۳۹۶)؛ دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)؛ شعله کار و شوقی (۲۰۱۷) و فوشات و زارعی (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

### تقدیر و تشکر

این مقاله بر گرفته از یک طرح پژوهشی است که توسط دانشگاه پیام نور مورد حمایت مالی قرار گرفته است.

### منابع

- آقای، نجف و مرادی، عرفان (۱۳۹۶). تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. *فصلنامه علوم تربیتی و روان‌شناسی "مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش"* دوره چهارم، شماره ۱۳، ص ۳۱-۴۰
- آقاجانی، طهمورث؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد؛ رضازاده، آرش و دهقان نجم آبادی، عامر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: شرکت آلومینیوم

- پارس شهر صنعتی کاوه). فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ششم، شماره ۲ (پیاپی ۱۶)، ص ۶۶-۸۰
- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی، فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، دوره ۳، شماره ۴، ص ۱۴۳-۱۶۷
- بافنده زند علیرضا، وظیفه خورانی بهروز (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای تعیین سبک رهبری مناسب در سازمان‌ها بر اساس منطق فازی، ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع پروری، پیمان؛ سهراب، روح اله و نقدی اسداله (۱۳۹۵). پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه بوعلی سینا)، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۶، (پیاپی ۱۸)، ۱۳۵-۱۶۰.
- دانایی فرد حسن؛ فانی علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۸، از ص ۶۱-۸۲.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. جلد سوم، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، صفحه ۹۷۲ - ۹۷۴.
- زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد مهدی (۱۳۸۸) نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب و اعتماد. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، ص ۱۴۵-۱۷۸
- زاهد بابلان، عادل و کریمان پور، غفار (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صفحات ۸۵-۹۹.
- سعیدی پور، بهمن و اکبری، پیمان (۱۳۹۶). نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه). طرح پژوهشی دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه
- سهیلی، فریبا (۱۳۷۹) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان در ادارات بخش کشاورزی استان گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

- شفیع پور مطلق، فرهاد؛ جعفری، پریش؛ یارمحمدیان، محمدحسین و دلاور، علی (۱۳۹۰). تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری، سبک رهبری و اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی به منظور ارائه یک مدل مناسب برای آموزش و پرورش شهر اصفهان. فصلنامه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ششم، شماره ۲، ص ۲۳۹-۲۵۴
- شهرکی پور، حسن؛ ندرب، خدیجه؛ شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. دوره اول، شماره ۴، ص ۱۰۹-۱۳۶.
- صادقی، مهدی؛ ملکی نیا، عماد و قرونه، داود (۱۳۹۰). تبیین ارتباط و تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گرمی نیا، رضا؛ سلیمی، سیدحسین و امینی، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی. مجله طب نظامی، دوره دوازدهم، شماره ۲ (مسلسل ۴۴)، از ص ۶۵-۷۰
- مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره ۴، ص ۲۳-۳۷
- نعمتی، مزده؛ محمد داودی، امیرحسین و محمدخانی، کامران (۱۳۹۴). ارتباط همزمان رهبری خدمتگزار و هوش اخلاقی با اعتماد سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت هندی، چالز (۱۳۸۴) خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرنوش. تهران: ناشر فرا.
- Acar, A.Z., (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012) 217 – 226
- Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K. (2008), "The role of Trust in organizational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, 11, (2) PP.160-181.
- Bligh, M.C., (2017). Leadership and Trust. Springer International Publishing Switzerland 2017 21J. Marques, S. Dhiman (eds.), Leadership Today, *Springer Texts in Business and Economics*, DOI 10.1007/978-3-319-31036-7\_2
- Choua Shih-Wei., Chen Pi-Yu. (2009). the influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP). *Int. J. human computer studies*, 67 (6), 484-496.
- Clark, D. (2002). Leadership Style Survey: Emergency Field Coordination Training. Retrieved September 3, 2010, from <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- Dani, S.S; Burns, N.D; Backhouse, C.J and Kochhar, A.K., (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6) pp.951-960.

- Dedahanov, A.T and Jaehoon Rhee, (2015), Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment, *Management Decision*, 53 (8), pp. 1843 – 1857
- Esposito Vinzi V., Chin W., Henseler J., Wang H. (2010). Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications, computational statistics handbook series (Vol. II), Springer-Verlag, Europe.
- Fornell C., and Larcker D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39–50.
- Foshat, A& Zarei, R., (2017). Analyzing the Relationship between Organizational Culture and Silence with Organizational Health among Employers of Fars Maskan Bank, *Review of European Studies*; 9 (1); PP.234-238
- Gashtasebi Fard, P & Karimi, F., (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*; 8 (11); PP.219-227
- Genetzky-Haugen, M., (2010). *Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust*. THESIS Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Master of Science.
- Hasani, T, Sharifian, L and Sousahabi, P., (2016). Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr, *Turkish Journal of Psychology*, 31 (77), PP 48-53
- KÖSE, E.K and GÜÇLÜ, N., (2016). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (1), PP.129 – 140
- Morrison, E. and Milliken, F. (2007), "Sounds of Silence", *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp.31-35.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25, pp.706–25.
- 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.
- Rijal, S., (2010). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management & Information Systems*, 14 (5), 119-128
- Robbins, s.p. (1996). *Organizational Behavior*. New dehil, prentice hall, Inc
- Sen Sendjaya, Andre Pekerti, (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. emerald - Leadership & Organization, *Development Journal*, 31 (7), 2010, pp. 643-663
- Sholekar, S and Shoghi, B (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 10 (1), pp. 113-142