

# تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

مهدی سوادی<sup>۱</sup>

سیروس احمدی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۳/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۴/۱۰

این مطالعه با هدف تعیین میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه، توصیفی-پیمایشی بود و اطلاعات با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی و با استفاده از پرسشنامه فرهنگ سازمانی والاچ (۱۹۸۳) و سکوت سازمانی بوراداس و واکولا (۲۰۰۵) گردآوری شد. از میان جامعه آماری (کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۵۰ نفر) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با کمک جدول مورگان، نمونه آماری (۲۰۵ نفر) انتخاب گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده شد. آزمون‌های آماری مورد استفاده در این مطالعه عبارت‌اند از: آزمون کلموگروف-اسمیرنوف به منظور تعیین نرمالیتی متغیرها، شاخص‌های برازندگی به منظور تعیین برازش مدل، آزمون همبستگی پیرسون به منظور تعیین همبستگی بین متغیرها و آزمون رگرسیون جهت تعیین نقش متغیر مستقل بر وابسته. نتایج حاصل نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و تمامی مولفه‌های آن (فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ حمایتی و فرهنگ نوآورانه) بر سکوت سازمانی و مولفه‌های آن (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت و نگرش سرپرستان نسبت به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) تأثیر معناداری داشت. تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان زن تفاوت معناداری با کارکنان مرد دارد. با توجه به نقش فرهنگ حمایتی و فرهنگ نوآورانه در کاهش سطح سکوت سازمانی، پیشنهاد می‌شود که با پشتیبانی و حمایت از کارکنان و همچنین تشویق نوآوری، فرهنگ حمایتی و نوآوری در سازمان جا انداخته و از سکوت کارکنان جلوگیری شود.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی و وزارت ورزش و جوانان

---

<sup>۱</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sirous.ahmadi@gmail.com

## مقدمه

کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. مدیران در مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آن‌ها را بپذیرند. کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهایی بامعنا و مهم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا به این طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد. چنانچه این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود مواجه شوند یا به عبارتی، مورد توجه مدیران قرار نگیرند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی<sup>۱</sup> می‌شود. به‌رغم وجود این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده‌ای شایع درآمده است، اما این مفهوم چندان شناخته شده نیست و تحقیقات علمی کمی روی آن صورت گرفته است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق مرتبط با مسائل و مشکلات سازمانی را می‌دانند، ولی جرات بیان آن‌ها را به رهبران خود ندارند. سازمان‌ها باید بدانند که اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی - که مولد دانش سازمانی‌اند - فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه، کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان و مدیران آن در آتش حسرت خواهند سوخت: اینکه می‌توانستند از این منبع با ارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند، ولی این کار را نکردند. عوامل متعدد و متنوعی در ایجاد و شکل‌گیری این پدیده نقش دارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرها و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی<sup>۲</sup> هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده‌ها، نظرها و اطلاعات ندارند و سکوت می‌کنند که موریسون و میلیکن<sup>۳</sup> آن را "سکوت سازمانی" نام نهادند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی بطور کلی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). سکوت سازمانی، از اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، می‌کاهد. علاوه بر آن، سکوت موجب عدم

<sup>۱</sup> Organizational silence

<sup>۲</sup> Organizational voice

<sup>۳</sup> Morrison & Milliken

تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد که در این صورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌گردد (استاو و نمت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). سکوت سازمانی از طریق سد کردن مسیر بازخورهای منفی، در کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات موثر است. بدون بازخور منفی، اشتباهات ادامه پیدا می‌کند و حتی شدت می‌یابد، زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز، انجام نشده است (آرگریس<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷). موریسون و میلیکن اذعان داشته‌اند که سکوت در سازمان‌ها، پدیده‌ای جمع‌گرایانه در جهت عدم اظهار نظر در برابر مشکلات موجود است؛ این پدیده از آن جهت جمع‌گرایانه دانسته شده که نشان دهنده این واقعیت است که سکوت به معنای بازخور از یک فرد در یک سازمان نیست، بلکه حرکتی جمعی است از کارکنان که سکوت می‌کنند (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی سازمانی خود به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارت هستند، تعریف می‌کنند. با این تعریف، هر نوع برقراری ارتباط که (۱) میل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌کند، یا که (۲) به افرادی که تصور می‌شود قادر به بهبود آن شرایط هستند، سوق داده نشود، در شمول تلاش برای شکست سکوت قرار ندارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). سکوت سازمانی دارای سه بعد است: نگرش مدیریت عالی نسبت به سکوت، نگرش ناظران نسبت به سکوت و فرصت‌های ارتباطی (واکولا و بوراداس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). سکوت سازمانی از طریق آسیب‌پذیر نمودن فرآیندهای تصمیم‌گیری، اثربخشی تصمیمات را کاهش می‌دهد و این خود موجب عدم دستیابی به اهداف سازمانی و در نهایت زیر سوال بردن عملکرد سازمانی می‌شود. پژوهش‌ها عوامل مختلفی را پیرامون عواملی که می‌توانند بر سکوت سازمانی تاثیرگذار باشد، ارائه نموده‌اند که در این پژوهش تاثیر فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (بوراداس<sup>۴</sup> و واکولا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

---

<sup>۱</sup> Staw & Nemeth

<sup>۲</sup> Argyris

<sup>۳</sup> Vakola & Bouradas

<sup>۴</sup> Buradas

<sup>۵</sup> Vakola

اما درعین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می گردد، عبارت‌اند از:

۱. ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت شان؛

۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها.

این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه خلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ‌یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را هم چون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به وجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

در این مطالعه از مدل بوراداس و واکولا استفاده می‌شود:

- دیدگاه مدیران عالی نسبت به سکوت کارکنان.

- دیدگاه ناظران نسبت به سکوت کارکنان.

- فرصت‌های ارتباطی (بوراداس و واکولا، ۲۰۰۵).

فرهنگ سازمانی، نظامی از معانی مشترک است که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمانی از سازمان دیگر منجر می‌شود (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸). به طور مشخص و دقیق‌تر می‌توان فرهنگ سازمانی را بر اساس ویژگی‌هایی تعریف کرد که بخشی از آن توسط والاچ<sup>۱</sup> مطرح شده است. این شاخص‌ها عبارت‌اند از:

فرهنگ بوروکراتیک: فرهنگی سلسله‌مراتبی، سازمان‌یافته، نظام‌مند و شامل بخش‌های مجزا از یکدیگر که هریک دارای خطوط روشن مسئولیت و اختیار می‌باشند.

فرهنگ نوآوری: اشار به محیط کاری خلاق، نتیجه‌گرا و چالشی دارد.

فرهنگ حمایتی: توصیف‌کننده یک محیط کاری با مشخصه‌های کار تیمی و انسان‌گرایی، تشویق و اعتماد است. عبارت فرهنگ سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۷۹ با انتشار مقاله ای با عنوان "مطالعه فرهنگ

---

<sup>۱</sup> Valach

های سازمانی " توسط آندره دبلیو پیتگرو در ادبیات پژوهشی ظهور پیدا کرد. طبقه‌بندی‌های مختلفی برای شناسایی فرهنگ سازمانی ارائه شده است. به عنوان مثال، دنیسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) طبقه بندی مأموریتی/تداوم رویه/ مشارکتی/ انطباق پذیری، کوئین<sup>۲</sup> و روهرباخ<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) طبقه بندی قبیله ای/ کارآفرینی/ بازاری/ سلسله مراتبی و والاچ (۱۹۸۳) طبقه بندی بوروکراتیک/ نوآوری/ حمایتی را ارائه کردند. در این مطالعه از مدل والاچ که دارای ابعاد فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ نوآوری و فرهنگ حمایتی است، استفاده می شود (سرخوش، ۱۳۸۹).

مشاهدات مستقیم و همچنین مصاحبه با کارکنان این وزارتخانه نشان می‌دهد که کارکنان بعضاً یا از اهداف و تصمیمات سازمانی بی‌اطلاع هستند و یا در صورت اطلاع، نسبت به این اهداف توجهی ندارند. همچنین، نتیجه این مصاحبه‌ها موبد این موضوع است که مشارکت نکردن کارکنان در هدف گذاری‌های سازمانی، جلسات تصمیم‌گیری و تدوین راه‌حل مشکلات، یکی از عوامل اساسی موثر بر سبک مدیریتی می‌باشد که تصمیم‌گیری در آن به صورت کاملاً متمرکز و در سطوح عالی سازمان انجام می‌شود و بعد از تدوین تصمیمات، جهت اجرا به سطوح پایین‌تر ارجاع داده می‌شود که این خود نشان‌دهنده تسلط یک سبک مدیریت بوروکراتیک و یک فرهنگ سنتی و سلسله مراتبی است. وجود توأمان فرهنگ سنتی و سکوت سازمانی، امکان وجود یک رابطه بین این دو موضوع را به ذهن محقق متبادر ساخته است. از طرفی، نتایج پژوهش‌های متعددی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است، حکایت از آن دارد که فرهنگ بر تدوین اهداف، رفتار فردی، انگیزش، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، رضایت شغلی، اثربخشی و مانند آن‌ها تاثیر دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی بر سبک‌های تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان تاثیر دارد، می‌توان حدس زد که فرهنگ سازمانی می‌تواند یکی از موضوعات موثر بر سکوت سازمانی باشد، ولی این تاثیرگذاری به چه میزان است؟ موضوعی است که ذهن محقق را بدان مشغول ساخته است. لذا این پژوهش در پی پاسخ به این سوال اساسی است که:

آیا فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد؟

---

<sup>۱</sup> Denison

<sup>۲</sup> Quinn

<sup>۳</sup> Rohrbaugh

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در بین کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان می پردازد.

از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و به علت این که هدف توصیف کردن شرایط و پدیده‌های مورد بررسی، شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن در فرایند تصمیم‌گیری است در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. اطلاعات مورد نیاز به دو روش کتابخانه‌ای (مطالعات کتب و مقالات و سایت‌های معتبر) و میدانی (پرسشنامه فرهنگ سازمانی و پرسشنامه سکوت سازمانی) به دست آمد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این مطالعه در حوزه فرهنگ سازمانی پرسشنامه والاچ (۱۹۸۳) و در حوزه سکوت سازمانی پرسشنامه بوراداس و واکولا (۲۰۰۵) می باشد.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۵۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با کمک جدول مورگان ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

برای توصیف متغیرهای تحقیق از شاخص‌های آماری توصیفی مانند فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، میانه و ترسیم نمودار استفاده گردید.

برای سنجش اعتبار و روایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) از روش روایی محتوا و بهره‌گیری از نظر نخبگان استفاده شد.

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۳۵	فرهنگ سازمانی
۰/۸۰	سکوت سازمانی

برای اطمینان از توزیع طبیعی داده‌ها از آزمون آماری کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند، امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد - در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم.

## یافته های پژوهش

جدول ۱: وضعیت متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۱۰	۵۳.۱۴
زن	۹۷	۴۶.۸۶
کل	۲۰۷	۱۰۰.۰
سطح تحصیلی	فراوانی	درصد
فوق دیپلم	۳۶	۱۷.۴
لیسانس	۹۸	۴۷.۳
فوق لیسانس	۵۴	۲۶.۱
دکتری	۱۹	۹.۲
کل	۲۰۷	۱۰۰.۰
وضعیت تاهل	فراوانی	درصد
مجرد	۷۷	۳۷.۲
متاهل	۱۳۰	۶۲.۸
کل	۲۰۷	۱۰۰.۰
وضعیت استخدام	فراوانی	درصد
رسمی	۵۰	۲۴.۲
پیمانی	۶۸	۳۲.۹
قراردادی	۴۲	۲۰.۳
شرکتی	۴۷	۲۲.۷
کل	۲۰۷	۱۰۰.۰

با توجه به داده های جدول فوق ۵۳/۱۴ درصد کارشناسان مرد و ۴۶/۸۶ درصد زن بودند. همچنین، از میان کارشناسان شرکت کننده در این پژوهش ۶۴/۳ درصد فوق دیپلم و لیسانس، ۲۶/۱ درصد فوق لیسانس و ۹/۲ درصد دکتری بودند. ۶۲/۸ درصد کارشناسان متأهل و ۳۷/۲ درصد مجرد بودند. همچنین، کارشناسان شرکت کننده در این پژوهش ۲۴/۲ درصد رسمی، ۳۲/۹ درصد پیمانی، ۲۰/۳ درصد قراردادی، ۱۷/۹ درصد شرکتی و ۴/۸ درصد سایر موارد بودند.

## وضعیت نرمالیتی متغیرها

جدول ۲: آزمون کلموگروف اسمیرنف برای بررسی نرمالیتی متغیرهای پژوهش

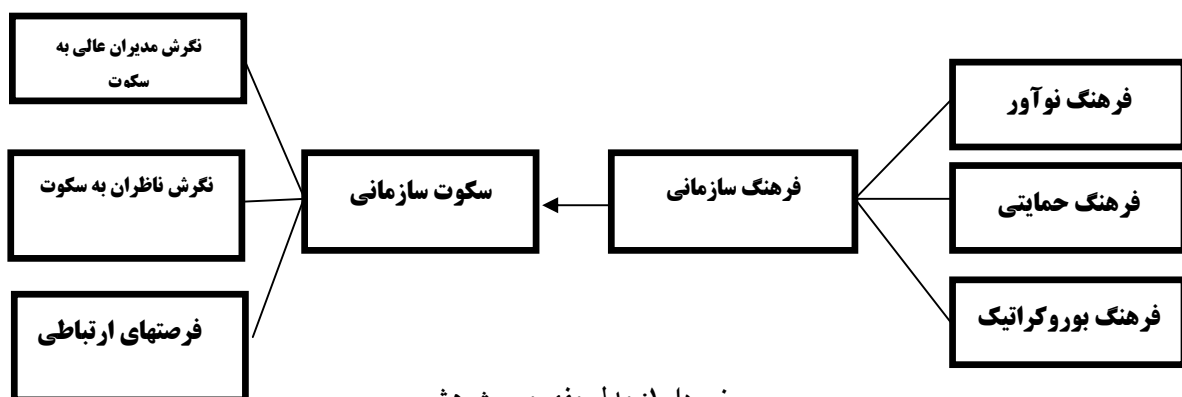
متغیرها	کلموگروف اسمیرنف	معناداری
نگرش مدیران نسبت به سکوت	.۶۷۹	.۷۴۶
نگرش سرپرستان نسبت به سکوت	.۵۵۱	.۹۲۱
فرصتهای ارتباطات	.۷۴۵	.۶۳۵
سکوت سازمانی	.۴۴۲	.۹۹۰
فرهنگ نوآور	.۶۵۲	.۸۱۴
فرهنگ حمایتی	.۴۹۵	.۹۱۸
فرهنگ بوروکراتیک	۱,۲۵۲	.۰۸۷
فرهنگ سازمانی	۱,۰۵۵	.۲۱۵

نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنف نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن و سکوت سازمانی و ابعاد آن در کارشناسان در سطح ۰/۰۵ به صورت نرمال توزیع شدند -  $p > 0/05$  ( سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ بود). بنابراین برای توصیف متغیرهای فوق از میانگین و انحراف استاندارد و برای پاسخ به فرضیه های پژوهش از آزمون های پارامتریک استفاده می شود.

### یافته های مرتبط با تحلیل استنباطی داده ها

فرضیه اصلی: فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان دارد.

متغیرهای فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی و مولفه های آنها در قالب یک مدل مفهومی به شکل زیر ارائه شده است .



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

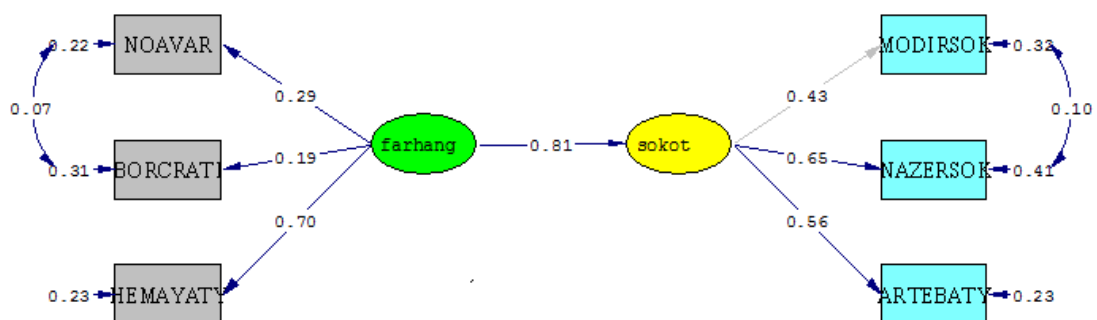


برای بررسی اینکه آیا داده های پژوهش مدل علی فوق را مورد تأیید قرار می دهد یا نه از روش SEM<sup>۱</sup> استفاده شد. به این منظور، نرم افزار LISREL نسخه ۸/۷ مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به مدل مفهومی، شمای مدل با استفاده از ترسیم روابط بین متغیرهای فوق تدوین شد. سپس شاخص های برازندگی مدل اندازه گیری مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. شاخص های برازندگی<sup>۲</sup> از قبیل مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df$ )، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) و RMSEA مورد استفاده قرار گرفتند. اغلب صاحب نظران، مجذور کای نرم شده کوچکتر از ۳ را نشان دهنده برازندگی مناسب مدل تلقی می کنند (گیلز، ۲۰۰۲). مقادیر بدست آمده برای شاخص ها در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳: شاخص های برازندگی مدل

شاخص های برازندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
مقادیر شاخص ها	۱۴/۰۱	۶	۲/۳۵	۰/۰۷	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۲

بر اساس جدول فوق، مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه گیری در این پژوهش ۲/۳۵ بود که بیان کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) بالاتر از ۰/۹ و شاخص برازندگی (GFI) برابر ۰/۹۳ و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) نیز ۰/۸۷ و همچنین RMSEA برابر با ۰/۰۷ بود که بر اساس مقادیر بدست آمده می توان گفت مدل مفهومی برازش مناسبی با داده ها دارد. مدل به انضمام ضرایب مسیره شکل زیر بود:



Chi-Square=14.01, df=6, P-value=0.070, RMSEA=0.07

نمودار ۲: مدل به انضمام ضرایب مسیر

متغیرهای موجود در مدل ضریب مسیر، نتایج آزمون t و سطح معناداری برای ضرایب در جدول زیر نشان داده شده است:

<sup>۱</sup>Structural Equation Modeling  
<sup>۲</sup>Fit index

جدول ۴: ضریب مسیر، نتایج آزمون t برای مدل

سطح معناداری	t	ضرایب مسیر	متغیر نهفته	تأثیر گذار
۰/۰۰۱	۷/۴۸	۰/۲۹	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی نوآور
۰/۰۰۱	۴/۷۶	۰/۱۹		فرهنگ سازمانی بوروکراتیک
۰/۰۰۱	۱۵/۵۴	۰/۷۰		فرهنگ سازمانی حمایتی
۰/۰۰۱	۶/۲۷	۰/۴۳	سکوت سازمانی	نگرش مدیران نسبت به سکوت
۰/۰۰۱	۸/۶۷	۰/۶۵		نگرش سرپرستان نسبت به سکوت
۰/۰۰۱	۷/۸۱	۰/۵۶		فرصت های ارتباطات
۰/۰۰۱	۷/۵۴	۰/۸۱		فرهنگ سازمانی

جدول فوق ضریب مسیر، t و سطح معناداری را نشان می دهد. همه ضرایب مسیر به «سکوت سازمانی» و همه ضرایب مسیر به «فرهنگ سازمانی» معنادار بود. با توجه به مدل فوق می توان گفت (فرضیه های پژوهش):

۱. فرهنگ سازمانی نوآور، حمایتی و بوروکراتیک به عنوان سه مولفه فرهنگ سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

۲. نگرش سرپرستان نسبت به سکوت، نگرش مدیران نسبت به سکوت و فرصت های ارتباطاتی به عنوان سه مولفه سکوت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

۳. فرهنگ سازمانی نوآور و بوروکراتیک کوواریانس مشترک معنادار دارند.

۴. نگرش سرپرستان نسبت به سکوت و نگرش مدیران نسبت به سکوت کوواریانس مشترک معنادار دارند.

۵. فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن ۰/۸۱ بود.

۶. فرهنگ سازمانی نوآور تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $0/101 = 0/43 \times 0/81 \times 0/29$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی نوآور بر نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت ۱۰/۱ درصد است.

۷. فرهنگ سازمانی حمایتی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت. و میزان اثر آن  $0/244 = 0/43 \times 0/81 \times 0/70$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت ۲۴/۴ درصد است.

۸. فرهنگ سازمانی بوروکراتیک تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $0/066 = 0/43 \times 0/81 \times 0/19$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت ۶/۶ درصد است.

۰/۱۹×۰/۸۱× در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت ۶/۶ درصد است.

۹. فرهنگ سازمانی نوآور تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۱۵۳ = ۰/۶۵ \times ۰/۸۱ \times ۰/۲۹$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی نوآور بر نگرش ناظران عالی نسبت به سکوت ۱۵/۳ درصد است.

۱۰. فرهنگ سازمانی حمایتی تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۳۶۹ = ۰/۶۵ \times ۰/۸۱ \times ۰/۷۰$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر نگرش ناظران عالی نسبت به سکوت ۳۶/۹ درصد است.

۱۱. فرهنگ سازمانی بوروکراتیک تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۱۰۰ = ۰/۶۵ \times ۰/۸۱ \times ۰/۱۹$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر نگرش ناظران عالی نسبت به سکوت ۱۰/۰ درصد است.

۱۲. فرهنگ سازمانی نوآور تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۱۳۱ = ۰/۵۶ \times ۰/۸۱ \times ۰/۲۹$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی نوآور بر فرصت‌های ارتباطی ۱۳/۱ درصد است.

۱۳. فرهنگ سازمانی حمایتی تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۳۱۸ = ۰/۵۶ \times ۰/۸۱ \times ۰/۷۰$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر فرصت‌های ارتباطی ۳۱/۸ درصد است.

۱۴. فرهنگ سازمانی بوروکراتیک تاثیر معناداری بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت و میزان اثر آن  $۰/۰۸۶ = ۰/۵۶ \times ۰/۸۱ \times ۰/۱۹$  در واقع میزان اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر فرصت‌های ارتباطی ۸/۶ درصد است.

۱۵. تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در میان کارکنان زن و مرد با هم تفاوت معناداری دارد. برای پاسخ به فرضیه فوق چون فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی کمی هستند و تخطی از نرمال بودن در داده‌ها مشاهده نشد، از رگرسیون برای اثر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در زنان و مردان استفاده شد. رابطه فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی در زنان ۰/۳۰ بود. در واقع، میزان اثر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در زنان ۹/۰ درصد است که این همبستگی معنادار می‌باشد. رابطه فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی در مردان ۰/۶۲۸ بود. در واقع، میزان اثر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در مردان ۹/۵ درصد است که این همبستگی معنادار است. (جدول ۵)

جدول ۵: ضریب همبستگی برای رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی در کارکنان زن و مرد

جنسیت	همبستگی	مجذور همبستگی	خطای استاندارد پیش بینی	سطح معناداری
مردان	.۳۰۰	.۰۹۰	.۰۷۶	.۰۱۴
زنان	.۶۲۸	.۳۹۵	.۳۹۱	.۰۰۱

نتیجه تحلیل واریانس مجموع مجذورات حاصل از رگرسیون در جدول ۱۰-۴ برای کارکنان زن و مرد نشان داده شده است.

جدول ۶: تحلیل واریانس مجموع مجذورات حاصل از رگرسیون

جنسیت	اثرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
مردان	رگرسیون	۱,۴۳۴	۱	۱,۴۳۴	۶,۳۴۳	.۰۱۴
	باقی مانده ها	۱۴,۴۶۷	۶۴	.۲۲۶		
	کل	۱۵,۹۰۱	۶۵			
زنان	رگرسیون	۲۳,۹۰۹	۱	۲۳,۹۰۹	۸۹,۴۳	.۰۰۱
	باقی مانده ها	۳۶,۶۲۴	۱۳۷	.۲۶۷	۵	
	کل	۶۰,۵۳۳	۱۳۸			

با توجه به نتایج جدول فوق:

- چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون  $F(۱, ۶۴) = ۳/۳۴۳$ ،  $P < ۰/۰۵$ ، پس رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی در کارکنان مرد معنادار است.
- چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون  $F(۱, ۱۳۷) = ۸۹/۴۳۵$ ،  $P < ۰/۰۱$ ، پس رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی در کارکنان زن معنادار است. جدول ۱۱-۴، نتایج تحلیل رگرسیون را نشان می دهد:

جدول ۷: تحلیل رگرسیون برای اثر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان زن و مرد

جنسیت	متغیر	B	Std. Error	Beta	t	سطح معناداری
مرد	ثابت	۱,۷۴۳	.۳۴۹		۴,۹۹۹	.۰۰۱
	فرهنگ سازمانی	.۲۹۱	.۱۱۶	.۳۰۰	۲,۵۱۸	.۰۱۴
زن	ثابت	.۰۷۴	.۲۷۸		.۲۶۶	.۷۹۱
	فرهنگ سازمانی	.۸۸۶	.۰۹۴	.۶۲۸	۹,۴۵۷	.۰۰۱

نتایج درجدول فوق نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان زن و مرد اثر معنادار دارد و میزان اثر در مردان کمتر است. معادله فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان زن و مرد به شکل زیر است:

سکوت سازمانی در مردان = (فرهنگ سازمانی)  $0/291 + 1/743$

سکوت سازمانی در زنان = (فرهنگ سازمانی)  $0/886 + 0/074$

## نتیجه گیری

در این پژوهش از آزمون‌های لازم، کلموگروف اسمیرنوف، شاخص های برازندگی، مجذور کای دو نرم شده، شاخص برازندگی تطبیقی، شاخص تعدیل شده برازندگی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده گردیده است که در ادامه به بیان نتایج به دست آمده از هر یک از آنها می پردازیم. در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر اساس نتایج آزمون همبستگی می توان گفت:

- در فرضیه اصلی با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر، نمی توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را رد کرد. در پژوهش های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تایید کردند. نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تایید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) نیز رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تایید کردند.

- در فرضیه فرعی ۱ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر، نمی توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تایید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تایید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تایید کردند.

- در فرضیه فرعی ۲ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی حمایتی بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تایید می کنند. به عبارت بهتر، نمی توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تایید کردند و نصر

اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۳ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (نگرش مدیران عالی نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۴ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۵ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی حمایتی بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۶ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (نگرش ناظران نسبت به سکوت) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر

اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۷ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۸ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی حمایتی بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

- در فرضیه فرعی ۹ با توجه به اینکه ادعا شد، فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان تاثیر معناداری دارد، نتایج حاصل معناداری این تاثیر را تأیید می‌کنند. به عبارت بهتر، نمی‌توان معناداری تاثیر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر سکوت سازمانی (فرصت‌های ارتباطی) را رد کرد. در پژوهش‌های مشابه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را تأیید کردند و نصر اصفهانی (۱۳۹۱) رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی را تأیید نمود. اورهان و همکاران (۲۰۱۳) رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را تأیید کردند.

دلیل این امر آن است که به نظر کارکنان، اگر مدیریت عالی و سرپرستان کارکنان را به بیان عقاید، نظرات، پیشنهادات و انتقادات تشویق نکنند یا به اظهارات آن‌ها توجهی نکنند یا به اینگونه کارکنان برچسب در دسر ساز بزند و یا اگر مدیریت عالی و سرپرستان از روش‌هایی استفاده کنند که باعث ایجاد این تصور در کارکنان شود که ابراز عقاید و نظراتشان به قیمت از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقا در سازمان تمام می‌شود، حتی اگر شرایط برای ابراز عقاید فراهم شده باشد و فرصت‌های ارتباطی نیز به صورت ظاهری به وجود آمده باشد، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی لب به سخن

نمی‌گشایند. نکات یاد شده، یادآوری تئوری "تقویت رفتار اسکینر" است که بر آن اساس، نتیجه رفتار گذشته بر اقدامات آینده اثر می‌گذارد. اگر نتیجه رفتار مثبت باشد، فرد در آینده در شرایط مشابه پاسخ‌ها یا واکنش‌های مشابه نشان می‌دهد و اگر نتیجه، منفی و ناخوشایند باشد، فرد در صدد بر می‌آید که تغییر رفتار دهد تا بتواند از آن اجتناب کند.

- در فرضیه پژوهشی ۱۱ ادعا شد که تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در میان کارکنان زن و مرد با هم تفاوت معناداری دارد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان زن و مرد اثر معنادار دارد و میزان اثر در مردان کمتر است.

## پیشنهادها

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی پرداخته و نتایج مؤید این است که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌گردد:

- مدیران سازمان به منظور از بین بردن سکوت سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی باید اقدامات زیر را به عمل آورند:

در مرحله اول، فرهنگ حمایتی را در سازمان پایه‌گذاری کنند. به این منظور، همکاری بین افراد را تشویق کنند؛ از طریق ارج نهادن به انسان‌ها و توجه به رفاه آن‌ها به رابطه‌مداری اهمیت دهند؛ با کمک ساز و کارهای تشویقی افراد را نسبت به انجام کارشان ترغیب کنند؛ معاشرت و اجتماعی بودن در بین کارکنان را تسهیل کنند؛ به آزادی شخصی همکاران احترام بگذارند؛ انصاف، عدالت و مرتفع نمودن تبعیض‌ها را در اولویت قرار دهند؛ امنیت همه جانبه کارکنان تامین شود و جو مبتنی بر اعتماد را در بین همکاران توسعه دهند.

در مرحله دوم، فرهنگ نوآوری را در سازمان پایه‌گذاری کنند. به این منظور، به ریسک‌پذیری در محیط کار اهمیت دهند؛ به جای تاکید بر فرآیندهای کاری بر نتایج کاری تاکید نمایند؛ خلاقیت و فکری نو را که از طرف کارکنان ارائه می‌شود ارج بنهند؛ افراد را در انجام کارشان تحت فشار نگذارند؛ محرک‌های لازم و مثبت را به منظور واداشتن افراد به انجام کار فراهم آورند؛ کارهای چالشی را که نیازمند تلاش منطقی است، به کارکنان واگذار نمایند و جو کاری در سازمان را به نحوی آماده کنند که انجام کارهای مهم را تشویق نماید.

در مرحله سوم، فرهنگ بوروکراتیک را در سازمان پایه‌گذاری کنند. به این منظور، به پست و مقام و سلسله‌مراتب سازمانی اهمیت دهند؛ بر انجام کارها طبق برنامه، دستورالعمل و رویه‌های از پیش تعیین شده تاکید کنند؛ نظم و انضباط را جزو اولویت‌های کاری قرار دهند؛ به انجام کارها طبق قانون توجه شود و امور واحدهای فرعی را به صورت ثابت و غیر قابل تغییر تعیین کنند.

- برای انجام مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود:



با توجه به اینکه این مطالعه در حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان انجام شده، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابه در سایر واحدهای مرتبط با فعالیت های ورزشی مانند فدراسیون ها و ادارات کل ورزش و جوانان استان ها و دستگاه‌های اجرایی به منظور تقویت قابلیت تعمیم و ایجاد اعتبار برای یافته‌ها انجام شود.

همچنین، مطالعه مقایسه‌ای جامعی با توجه به ویژگی‌های پژوهشی، تجربی و اعتبار، در انواع بخش‌های تولیدی و خدماتی صورت گیرد و نتایج حاصل به منظور تعیین تمایزها و تشابهات ابعاد متغیرهای پژوهش در بخش‌های گوناگون تولیدی و خدماتی، مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا در ادامه بتواند به تدوین مدلی جامع و بومی در حوزه متغیرهای پژوهش منجر شود.

## منابع

- احمد پور داریانی، محمود. (۱۳۷۸). "طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت". پایانامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). "ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده مدل سازی ساختاری تفسیری". فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال چهارم، شماره ۳، ۱۴۳، ۱۲۱.
- الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا و فرهمند، روح الله. (۱۳۹۴). "نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی". فصل نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، ۲۶-۱.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰). "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی". چشم انداز مدیریت دولتی. صص ۸۲-۶۱.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها". فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم، صص ۱۰۴-۷۷.
- Argyris, C. (۱۹۷۷). "Double loop learning in organizations". Harvard Business Review, ۵۵(۵).
- Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria. (۲۰۰۵). "Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management". Athense university of economics and business, pp ۱-۱۹.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (۲۰۰۰). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". Academy of Management Review, P ۲۵.
- Nemeth, C. J. and Staw, B. M. (۱۹۹۷). "The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations". In Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. ۲۲. New York: Academic Press.
- Wallach, E. J. (۱۹۸۳). "Individuals and organizations: The cultural match". Training and Development Journal, ۳۷, ۲۹-۳۶. Williamson, Dand Lynch-wood, G. (۲۰۰۱). A new paradigm for SME environmental practice. The TQM Magazine, ۱۳(۱).

# Effect of Organizational Culture on Organizational Silence in Iranian Ministry of Sports and Youth

**Mahdi Savadi**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm,

Iran

**Sirous Ahmadi**

Ph.D. Student in Sport Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

*Received: 14 Jun. 2018*

*Accepted: 1 Jul. 2018*

The study is to determine the impact of organizational culture on organizational silence in the headquarters of the Ministry of Sports and Youth. The research method used in this study was descriptive-survey method and information was collected by two methods of library and field studies using the Volach's organizational culture questionnaire (۱۹۸۳) and Organizational Silence of Boradas and Vakula (۲۰۰۵). The population (the staff of the Ministry of Sport and Youth about ۴۵۰) was selected through simple random sampling and based on the Morgan table, a statistical of ۲۰۵ people were selected as the sample. In order to analyze the data, two SPSS and LISREL software were used. The statistical tests used in this study are Kolmogorov-Smirnov test to determine the normality of the variables, fitness indicators to determine the fit of the model, Pearson correlation test to determine the correlation between variables and regression test to determine the role of independent variable on dependent.

The results showed that organizational culture and all its components (bureaucratic culture, supportive culture and innovative culture) are of a significant effect on organizational silence and its components (managers' attitude towards silence and supervisors' attitudes towards silence and communication opportunities). The organizational culture is of effect on organizational silence in female employees and a significant difference with male employees. Given that supportive culture and innovative culture reduce the level of organizational silence, it is suggested that with the support of employees as well as encouraging innovation, the culture of supportive and innovative innovation is put in place and will weaken the silence of employees.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Culture and Ministry of Sports and Youth