

هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه مهارت های مدیریتی مدیران با سکوت سازمانی آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود بوده است. جامعه آماری تحقیق متشکل از آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود به تعداد ۱۴۰ آموزگار می باشد. با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، تمامی آنها مورد نظر سنجی قرار گرفته اند. داده های تحقیق با استفاده از دو پرسشنامه استاندارد جمع آوری شده است. برای سنجش مهارت های مدیریتی مدیران از پرسشنامه مهارت های مدیریتی مدیران مدارس بر مبنای مدل کاتز (۱۹۵۵)، متشکل از سه خرده مقیاس (مهارت فنی، ادراکی و انسانی) استفاده شده است. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۷۷ می باشد. به منظور سنجش سکوت سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) استفاده شد شده است. این پرسشنامه ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه را می سنجد. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۵ می باشد. برای تحلیل و توصیف داده ها و بررسی فرضیات از توزیع فراوانی و آماره های توصیفی، ضریب همبستگی، و رگرسیون نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیه ها نشان داد که بین مهارت های مدیریتی مدیران و سکوت سازمانی آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود رابطه معناداری به صورت معکوس وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین مهارت فنی مدیران و ابعاد سکوت سازمانی (سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه) آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود رابطه معناداری به صورت معکوس وجود دارد. از طرفی نتایج نشان داد که بین مهارت انسانی مدیران و دو بعد سکوت تدافعی و سکوت مطیع آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود رابطه معناداری به صورت معکوس وجود دارد. ولی این رابطه برای سکوت نوع دوستانه معنادار نمی باشد. نهایتاً اینکه بر اساس نتایج مشخص شد که بین مهارت ادراکی مدیران و ابعاد سکوت سازمانی (سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه) آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود رابطه معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی:

مهارت های مدیریتی مدیران، مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی، سکوت سازمانی.

فهرست مطالب

| | |
|---|----|
| فصل اول: کلیات تحقیق..... | ۱ |
| ۱-۱ مقدمه..... | ۲ |
| ۲-۱ عنوان تحقیق..... | ۳ |
| ۳-۱ بیان مسئله..... | ۳ |
| ۴-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق..... | ۵ |
| ۵-۱ سؤالات تحقیق..... | ۶ |
| ۶-۱ فرضیه‌های تحقیق..... | ۷ |
| ۷-۱ اهداف تحقیق..... | ۸ |
| ۸-۱ قلمرو تحقیق..... | ۹ |
| ۱-۸-۱ قلمرو موضوعی تحقیق..... | ۹ |
| ۲-۸-۱ قلمرو زمانی تحقیق..... | ۹ |
| ۳-۸-۱ قلمرو مکانی..... | ۹ |
| ۹-۱ تعاریف واژه‌ها..... | ۱۰ |
| ۱-۹-۱ تعریف نظری واژه‌ها و اصطلاحات..... | ۱۰ |
| ۲-۹-۱ تعریف عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات..... | ۱۱ |
| ۱۰-۱ متغیرهای تحقیق..... | ۱۱ |
| فصل دوم: پیشینه و مبانی نظری تحقیق..... | ۱۲ |
| ۱-۲ مقدمه..... | ۱۳ |
| ۲-۲ مهارت‌های مدیریتی..... | ۱۳ |
| ۱-۲-۲ سیر تاریخی و مفهوم مهارت‌های مدیریتی..... | ۱۳ |
| ۲-۲-۲ دیدگاه‌های مرتبط با مهارت‌های مدیران..... | ۱۴ |
| ۱-۲-۲-۲ هیکن و آنسیلوا..... | ۱۴ |
| ۲-۲-۲-۲ مان..... | ۱۴ |
| ۳-۲-۲-۲ رابینز..... | ۱۴ |
| ۴-۲-۲-۲ رابرت کاتز..... | ۱۶ |
| ۳-۲-۲ مهارت ادراکی..... | ۱۶ |

- ۱۷ ۱-۳-۲-۲ ابعاد مهارت های ادراکی.
- ۱۷ ۱-۱-۳-۲-۲ برنامه ریزی.
- ۱۷ ۲-۱-۳-۲-۲ نظارت و کنترل.
- ۱۷ ۳-۱-۳-۲-۲ تصمیم گیری و حل مسئله.
- ۱۸ ۴-۱-۳-۲-۲ خلاقیت و نوآوری.
- ۱۸ ۴-۲-۲ مهارت انسانی.
- ۱۹ ۱-۴-۲-۲ اجزای مهارت های انسانی.
- ۱۹ ۱-۱-۴-۲-۲ درک رفتار گذشته.
- ۱۹ ۲-۱-۴-۲-۲ پیش بینی آینده.
- ۱۹ ۳-۱-۴-۲-۲ هدایت، تغییر و کنترل رفتار.
- ۲۰ ۲-۴-۲-۲ ابعاد مهارت های انسانی.
- ۲۰ ۱-۲-۴-۲-۲ هدایت (رهبری).
- ۲۰ ۲-۲-۴-۲-۲ ارتباطات.
- ۲۱ ۳-۲-۴-۲-۲ انگیزش.
- ۲۲ ۵-۲-۲ مهارت فنی.
- ۲۲ ۶-۲-۲ ارزش نسبی مهارت ها.
- ۲۳ ۷-۲-۲ مهارت های مدیریتی در سطوح مختلف.
- ۲۵ ۳-۲ سکوت سازمانی.
- ۲۵ ۱-۳-۲ تاریخچه و سیر مفهومی سکوت سازمانی.
- ۲۶ ۲-۳-۲ ابعاد سکوت سازمانی.
- ۲۶ ۱-۲-۳-۲ سکوت مطیع.
- ۲۷ ۲-۲-۳-۲ سکوت تدافعی.
- ۲۷ ۳-۲-۳-۲ سکوت نوع دوستانه.
- ۲۸ ۳-۳-۲ پیشایندهای سکوت سازمانی.
- ۲۹ ۱-۳-۳-۲ ترس مدیران از بازخورد منفی.
- ۳۰ ۲-۳-۳-۲ باورهای تلویحی و ضمنی مدیران.
- ۳۱ ۳-۳-۳-۲ ساختارها و سیاستهای سازمانی و رفتارهای مدیریتی.
- ۳۳ ۴-۳-۳-۲ ایجاد برداشت های مشترک از طریق مفهوم سازی جمعی.

| | |
|----|--|
| ۳۵ |۲-۳-۳-۵ عدم تشابه جمعیت شناختی..... |
| ۳۶ |۲-۴ پیشینه پژوهشی..... |
| ۳۶ |۲-۴-۱ پژوهش های انجام شده در داخل کشور..... |
| ۳۸ |۲-۴-۲ پژوهش های انجام شده خارج از کشور..... |
| ۳۹ |۲-۵ چارچوب نظری تحقیق..... |
| ۴۱ |۲-۶ مدل مفهومی تحقیق..... |
| ۴۲ |۲-۷ مدل تحلیلی تحقیق..... |
| ۴۳ |فصل سوم: روش تحقیق..... |
| ۴۴ |۳-۱ مقدمه..... |
| ۴۴ |۳-۲ روش تحقیق..... |
| ۴۵ |۳-۳ فرآیند تحقیق..... |
| ۴۶ |۳-۴ جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری..... |
| ۴۶ |۳-۵ ابزار گرد آوری داده ها..... |
| ۴۷ |۳-۶ روایی و پایایی پرسشنامه..... |
| ۴۷ |۳-۷ روش جمع آوری اطلاعات..... |
| ۴۸ |۳-۸ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات..... |
| ۴۹ |فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها..... |
| ۵۰ |۴-۱ مقدمه..... |
| ۵۰ |۴-۲ توصیف داده ها..... |
| ۵۰ |۴-۲-۱ توصیف شاخص های دموگرافیک..... |
| ۵۰ |۴-۲-۱-۱ بررسی توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس جنس..... |
| ۵۱ |۴-۲-۱-۲ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس سن..... |
| ۵۲ |۴-۲-۱-۳ بررسی توزیع افراد مورد بررسی بر اساس سابقه خدمت..... |
| ۵۳ |۴-۲-۲ توصیف کمی متغیرهای پژوهش..... |
| ۵۴ |۴-۲-۳ توصیف کیفی متغیر مهارت های مدیریتی مدیران..... |
| ۵۵ |۴-۲-۴ توصیف کیفی ابعاد متغیر سکوت سازمانی..... |

| | | |
|-------|--|----|
| ۳-۴ | بررسی فرض نرمال | ۵۶ |
| ۴-۴ | تحلیل داده‌ها (بررسی فرضیه‌های تحقیق) | ۵۷ |
| ۱-۴-۴ | فرضیه اصلی: بین مهارت های مدیریتی مدیران و سکوت سازمانی آموزگاران مقطع ابتدایی | |
| ۵۷ | بخش چترود رابطه معناداری وجود دارد | |
| ۲-۴-۴ | بررسی فرضیه های فرعی | ۶۰ |
| | | |
| ۶۴ | فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات | |
| ۱-۵ | مقدمه | ۶۵ |
| ۲-۵ | نتایج تحقیق | ۶۵ |
| ۱-۲-۵ | نتایج آمار توصیفی | ۶۵ |
| ۲-۲-۵ | خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها | ۶۶ |
| ۳-۵ | بحث و بررسی | ۶۸ |
| ۴-۵ | پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق | ۷۲ |
| ۵-۵ | پیشنهاد به سایر محققان | ۷۴ |
| ۶-۵ | محدودیت های تحقیق | ۷۴ |
| | منابع | ۷۵ |
| | پیوست ها | ۸۰ |

فهرست اشکال

- نگاره ۳-۱ گامهای فرایند تحقیق ۴۵
- نگاره ۴-۱ نمودار توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس جنس ۵۱
- نگاره ۴-۲ نمودار توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس سن ۵۲
- نگاره ۴-۳ نمودار توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس سابقه خدمت ۵۳
- نگاره ۴-۴ نمودار پراکنش مهارت های مدیریتی مدیران * سکوت سازمانی ۵۸

فهرست جداول

- جدول ۱-۲ مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف..... ۲۳
- جدول ۲-۲ انگیزه‌های سکوت کارکنان (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۲)..... ۲۶
- نگاره ۱-۲ پیشایندهای سکوت سازمانی (موریس و میلیکن، ۲۰۰۰)..... ۲۹
- جدول ۱-۳ مهارت‌های مدیریتی مدیران با ذکر تعداد سوال و نمره گذاری سؤالا..... ۴۶
- جدول ۲-۳ ابعاد سکوت سازمانی با ذکر شماره سوال و نمره گذاری سؤالا..... ۴۶
- جدول ۳-۳ سازگاری درونی (پایایی)..... ۴۷
- جدول ۱-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس جنس..... ۵۱
- جدول ۳-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر اساس سابقه خدمت..... ۵۲
- جدول ۴-۴ مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای مدل ($n=136$)..... ۵۳
- جدول ۵-۴ توزیع فراوانی مهارت‌های مدیریتی مدیران..... ۵۴
- جدول ۶-۴ توزیع فراوانی ابعاد متغیر سکوت سازمانی..... ۵۵
- جدول ۷-۴ نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای بررسی پذیره نرمال بودن متغیرهای مطالعه..... ۵۶
- جدول ۸-۴ ضرایب همبستگی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و سکوت سازمانی آموزگاران..... ۵۷
- جدول ۹-۴ همبستگی پیرسون بین ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران و سکوت سازمانی..... ۵۸
- جدول ۱۰-۴ جدول تحلیل واریانس برای بررسی رابطه بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین..... ۵۹
- جدول ۱۱-۴ نتایج رگرسیون stepwise مهارت‌های مدیریتی مدیران بر سکوت سازمانی..... ۵۹
- جدول ۱۲-۴ ضرایب همبستگی بین ابعاد متغیرها..... ۶۰
- جدول ۱-۵ خلاصه نتایج آمار توصیفی..... ۶۵

فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

مهارت مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد (نصیری و همکاران، ۱۳۹۰: ۴). در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. در یک دیدگاه مهارت‌های مدیران به مهارت‌های «تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط» تقسیم بندی شده است. در تقسیم بندی دیگری مهارت‌های مدیران به مهارت‌های «توانا سازی، الهام و تجربه، شناخت شخصی، دید و همسازی ارزش‌ها» تقسیم شده و در دیدگاه دیگری مهارت‌های مدیران به مهارت‌های «تصمیم‌گیری، برقراری روابط شخصی و هدف‌گذاری» تقسیم شده است. اما موضوع مهارت‌های مدیریت نخستین بار به صورت علمی و ساختار یافته توسط «رابرت ال کاتز»^۱ در سال ۱۹۵۵ در مقاله‌ای به نام «مهارت‌های یک مدیر موفق» که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو چاپ شد، مطرح گردید. وی در این مقاله مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه گروه «فنی»^۲، «انسانی»^۳ و «ادراکی»^۴ تقسیم بندی کرد (جوهری زاده و چرمیان، ۱۳۸۸: ۱۳۲). از طرفی، سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخ‌گو بوده، از تسهیم دانش و اطلاعات خود هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان پایبند باشند. همچنین سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور و خلاق بوده، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌شان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. به عبارت دیگر وقتی کارکنان با موانع و مشکلاتی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبرو شوند دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌ای مثل سکوت سازمانی می‌شود. پیندر و

¹-Katz

²-Technical skills

³-Human skills

⁴-Conceptual skills

هارلوز^۱ سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت های سازمان تعریف می کنند (انتظاری، ۱۳۹۲: ۱).

در این فصل به ارائه کلیات تحقیق از جمله بیان مسئله، اهمیت و ضرورت انجام تحقیق، اهداف تحقیق، قلمرو تحقیق، تعاریف مفهومی و عملیاتی واژه ها و معرفی متغیرهای تحقیق پرداخته شده است.

۲-۱ عنوان تحقیق

بررسی رابطه مهارت های مدیریتی مدیران با سکوت سازمانی آموزگاران مقطع ابتدایی بخش چترود

۳-۱ بیان مسئله

امروزه در بسیاری از سازمان ها شاهد امتناع کارکنان از ارائه عقیده و نظرات خود در مورد مشکلات سازمانی هستند و در سازمان ها جوّی به وجود آمده است که اغلب موجب می شود، کارکنان احساس کنند عقیده آنها با ارزش نبوده و باعث می شود که کارکنان را از صحبت کردن باز دارد (پناهی و ویسه، ۱۳۸۸: ۱). این در حالی است که در چنین عصری سازمان ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات نهراسند، و برای باورهای خویش و باورهای تیم های خود به پا خیزند. اگر چه این گفته ها بر کانال های توانمند سازی و ارتباطات باز تأکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می کنند که سازمان های آنان از ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات حمایت نمی کنند. در بسیاری مواقع باور پذیرفته شده این است که کارکنان تجربه لازم برای درک و فهم مسائل مهم را ندارند، آن ها فاقد قدرت و اختیار هستند، آن ها بازیگران تیمی خوبی نمی باشند، و رفتار آن ها فقط می تواند مشکلاتی را به وجود آورده و باعث به وجود آوردن احساس منفی از مشارکت آنها شود. مدیران، به طعنه^۲ باور دارند که کارکنان خود را برای واضح سخن گفتن تشویق می کنند، اما از طرف دیگر، آن ها روش های رسمی را برای ساکت کردن نظرات مخالف کارکنان مورد استفاده قرار می دهند و این، آن چیزی است که موريسن و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) آن را «سکوت سازمانی»^۴ می نامند (واکولا و بورادس^۵، ۲۰۰۵: ۴۴۱). از طرف دیگر به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می برند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد

^۱-Pinder & Harlos

^۲- Ironically

^۳ - Morrison and Milliken

^۴ - Organizational Silence

^۵ - Vakola and Bouradas

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. علیرغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمانها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۸).

سکوت کارکنان پدیده‌ای مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری است و به طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (ظهیر و اردوگان، ۲۰۱۱: ۱۴۳). سکوت کارکنان، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، شرایط کار، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می‌شوند (بوراداس و واکولا^۲، ۲۰۰۷: ۳). مرور ادبیات بیانگر این مطلب است که عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی به شرح زیر می‌باشد: ساختار سازمانی، ترس از بازخورد منفی، متغیرهای سازمانی و محیطی، سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، هم‌نوایی با آراء و عقاید عمومی، فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت و ادراکات کارکنان (افخمی و خلیلی، ۱۳۹۱: ۶۹). از این رو، مهارت‌های مدیریتی مدیران نیز می‌تواند از موارد مرتبط با سکوت کارکنان باشد.

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به اهداف نائل شد (رضایی، ۱۳۸۷: ۱۸). مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد (پترسون^۳، ۲۰۰۴). مهارت، توانایی‌ای را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری از ملزومات اصلی کار تیمی است (هاسکو^۴، ۲۰۰۶). کاتز (۱۹۹۲) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته عمده مهارت‌های ادراکی، روابط انسانی و فنی تقسیم نمود. لازمه مدیریت اثر بخش، دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه است که هرکدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. مهارت‌های ادراکی شامل فهم ارتباط میان بخش‌های مختلف سازمان به یکدیگر و توجه به کل سازمان است. تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی از وظایف مهم مدیران است که به مهارت‌های ادراکی نیاز دارد. مهارت‌های ارتباط انسانی شامل فهم افراد و توانایی برای کارکردن بهتر با آنها است.

1 - Zehir & Erdogan

2 - Bouradas and Vakola

3 - Peterson

4 - Hosco