

## رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری

رضا ساکی<sup>1\*</sup>، مرضیه دستی<sup>2</sup>، صادق نصری<sup>3</sup>

1- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

2- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

3- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/1/17

دریافت: 1392/6/12

### چکیده

هدف کلی پژوهش حاضر، تعیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری در سال تحصیلی 92-1391 است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن شامل تمام دبیران زن و مرد مقطع راهنمایی شهرستان ری به تعداد 1374 نفر شامل 468 دبیر مرد و 906 دبیر زن بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد 312 نفر از دبیران شامل 198 زن و 114 مرد به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار استفاده شده در این پژوهش دو پرسشنامه شامل پرسشنامه چند عاملی رهبری بس و اولیو (2000) و پرسشنامه محقق ساخته سکوت سازمانی بود. پایایی پرسشنامه سبک‌های رهبری 0/91 و پرسشنامه سکوت سازمانی 0/93 از راه آلفای کرانباخ تعیین شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های رگرسیون همزمان و گام به گام، بررسی و تجزیه و تحلیل شد.



یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی مدیران قادر به پیش‌بینی 0/10 از سکوت سازمانی دبیران است. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، مؤلفه ترغیب ذهنی با سکوت سازمانی دبیران رابطه منفی و معناداری داشت و از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبدالی نیز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل با سکوت سازمانی دبیران رابطه مثبت و معناداری داشت.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری تحولی، رهبری تبدالی، سکوت سازمانی.

## 1- مقدمه

در هر سازمان منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه آن به شمار می‌آیند. آموزش و پرورش از جمله مهم‌ترین نهادهای اجتماعی محسوب می‌شود که از راه تربیت نیروی انسانی، نقش خود را در تکامل انسان‌ها و جوامع ایفا می‌کند. مدارس به عنوان خرده‌سیستم‌های جامعه نمی‌توانند بقای پایدار داشته باشند، مگر اینکه بتوانند خود را با تغییرات محیطی منطبق و همگام سازند. مدارس موفق حتی باید پا را از این فراتر گذاشته و خود منشأ تغییرات باشند. درحقیقت آنها برای بقا و رشد خود نیاز به جهت‌گیری‌های مثبت مدیریتی در زمینه‌های مختلف مانند روش، برنامه و کارکنان دارند که از راه تغییر، تحول و نوآوری در مدارس تحقق می‌یابد [1، ص 94]. بسیاری از سازمان‌ها اذعان داشته‌اند که فرآیند نوآوری در سازمان‌های آنها به طور معمول بسیار کند می‌باشد. یکی از دلایل ضعف نوآوری، سکوت به دلیل نبود فضای مناسب برای ارائه ایده‌های جدید است [2، ص 1] در عرصه آموزش و پرورش نیز دانش عملی تدریس با ابراز وجود و گفتگوی با نشاط معلمان در محیط مدرسه ایجاد و رشد و تکامل پیدا می‌کند و نوآوری‌های آموزشی در پناه چنین موقعیتی فرصت ارائه و کاربست را پیدا می‌کنند. با چنین شرایطی است که زمینه ظهور مدارس در قالب سازمان‌های یادگیرنده فراهم می‌شود [3، ص 7]. امروزه به همین ترتیب در نظام‌های آموزشی جهان فرصت‌هایی نظیر درس‌پژوهی<sup>1</sup> و اقدام‌پژوهی<sup>2</sup> برای معلمان فراهم می‌شود تا با جلب مشارکت و حضور هر چه فعال‌تر آنها در عرصه فعالیت‌های یاددهی - یادگیری، به نهادینه‌سازی نظام توسعه یاددهی - یادگیری و

---

1. Lesson Study  
2. Action Research



عرضه و کاربست نوآوری‌ها در آموزش و پرورش کمک نمایند [4، ص 17]. اکنون در نظام آموزشی ایران نیز بیش از هر زمان دیگری به فعالسازی حضور معلمان در عرصه آموزش و تدریس نیاز است. براساس مطالعات انجام شده کیامنش و همکاران (1390) و کریمی (1389)، عملکرد دانش آموزان ایرانی در آزمون‌های بین‌المللی تطبیقی تیمز<sup>1</sup> و پرلز<sup>2</sup> در رتبه نازلی در میان کشورهای شرکت‌کننده قرار گرفته است. همچنین در گزارش‌های وزارت آموزش و پرورش، عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در امتحانات نهایی پایانی سال تحصیلی 92-93 در حد مطلوب اعلام نشده است (گزارش مرکز سنجش وزارت آموزش و پرورش، 1393). این در حالی است که نحوه حضور فعال معلمان در عرصه تدریس، همواره یکی از مؤلفه‌های اساسی در عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ذکر شده است [5، ص 10].

درحقیقت امروزه سازمان‌ها از جمله مدارس، به کارکنانی نیاز دارند که فعالانه ایده‌های خود را ابراز کنند، زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند [6، ص 2]. مشکلی که هم اکنون گریبان سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. درچنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش پیدا می‌کند. درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر می‌گیرد، ولی هنوز بررسی علمی کمی درباره آن انجام گرفته است [7، ص 2-3]. از نظر موریسون و میلیکن (2000) زمانی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمان ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که به آن «سکوت سازمانی»<sup>3</sup> می‌گویند. آنها سکوت سازمانی را به عنوان «یک پدیده جمعی»<sup>4</sup> و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌های آنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل منفی یا مورد بی‌توجهی قرارگرفتن تعریف کرده‌اند. هنریکسون و دایتون<sup>5</sup> (2006) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن

---

1. Trends in International Mathematics and Science Study  
2. Progress in International Reading Literacy Study  
3. Organizational Silence  
4. Collective Phenomenon  
5. Henriksen and Dayton



روبه‌رو می‌شود، از خود نشان می‌دهند [8، ص 1]. ون داین<sup>1</sup> و دیگران هم سکوت سازمانی را "خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید، نظرات و اطلاعات مربوط به کار تعریف کرده‌اند. سکوت سازمانی رفتاری است که به صورت عمدی در آن ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مربوط به کار مضایقه می‌شود" [9، ص 441]. از نظر موريسون و ميليکن (2000) کارمندان به این دلیل صحبت نمی‌کنند، چون نظراتشان از جانب سرپرستان و مدیران ارشد خواسته نمی‌شود یا برای آنها ارزشی قایل نمی‌شوند [10، ص 2]. از نظر موريسون و ميليکن (2000) سکوت سازمانی توسط برخی عوامل شامل تصمیم‌گیری تمرکز یافته، مکانیزم بازخورد، مقاومت مدیر در برابر کارکنان و فقدان بازخورد رو به بالا ایجاد می‌شود. مدارک نشان می‌دهد که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان می‌شود. هم‌چنین عکس‌العمل منفی مدیران نیز از بازخورد منفی کارکنان جلوگیری می‌کند یا اینکه آن را به تأخیر می‌اندازد [11، ص 737]. گفته می‌شود که ویژگی مدیران در این زمینه نقش دارد. باورهای ضمنی مدیران می‌تواند منجر به ایجاد محیطی شود که در آن کارکنان نسبت به اظهار نظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نکنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، موضوع جدیدی نیست. دیدگاه‌های مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد [7، ص 5]. نگرش و عقاید مدیران هم‌چنین می‌تواند سبک رهبری اتخاذ شده به وسیله آنها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. هریک از مدیران بنا بر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی را مناسب خود انتخاب می‌کنند. سبک رهبری تحولی<sup>2</sup> و تبادلی<sup>3</sup> دو نوع از این سبک‌ها می‌باشد. جیمز مک کرگور برنز<sup>4</sup> به عنوان نخستین اندیشمندی که رویکرد رهبری تحول‌آفرین را در برابر رهبری تبادلی در سال 1978 ارائه کرد، معتقد است که رهبران تبادلی، رابطه سوداگرانه با زیردستان دارند، اما رهبران تحول‌آفرین کسانی هستند که با برخورداری از بینش، بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فره‌مند، سطوح بالای نیازها، انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد می‌نمایند [12، ص 144]. از نظر باس<sup>5</sup> (1985) رهبران تحول‌بخش با توانمندسازی زیردستان، آنها را

1. Van Dyne  
2. Transformational Leadership  
3. Transactional Leadership  
4. James Mac Gregor Burns  
5. Bass



تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند. رهبری تبادلی نیز فرایندی است که براساس آن، رهبر از تمایلات و انتظارات زیردستان مطلع است و می‌داند که آنان به طور صرف در راستای برآوردن آنها تلاش می‌کنند. زیردستان نیز آگاهند که رهبر صرفاً در برابر اتمام و انجام کامل وظایفی که تعیین کرده است، به آنها پاداش می‌دهد [13، ص-119-120]. جکسون (1999) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسه آموزش عالی پرداخت. نتایج پژوهش او نشان داد که بین مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها با رهبری تحولی رابطه مثبتی وجود دارد. مشارکت و اظهار نظر کارکنان در سازمان‌ها موضوع مهمی است.

در مدارس نیز مشارکت و اظهار نظر به وسیله معلمان می‌تواند در بهبود امور آموزش کمک بسیاری نماید. با توجه به اینکه معلمان در مدارس به دلیل سروکار داشتن با دانش‌آموزان با مسائل پیچیده‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها روبه‌رو هستند که برای حل آنها باید از نظرات و مشارکت تک‌تک آنها بهره جست. در مقابل سکوت و عدم مشارکت آنها می‌تواند پیامدهای ناگواری را برای مدارس و نظام آموزشی به دنبال داشته باشد. نظر به رابطه مثبت و مستقیم رهبری تحول‌آفرین با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، این سؤال مطرح می‌شود که آیا بین سبک رهبری تحولی مدیر و سکوت سازمانی معلمان نیز رابطه‌ای وجود دارد؟ آیا ایجاد انگیزه در رهبری تحولی یا ارائه پاداش و بازخورد منفی در رهبری تبادلی می‌تواند بر سکوت و کاهش مشارکت معلمان مؤثر باشد؟ آیا مدیران می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری تحولی یا تبادلی به افزایش مشارکت کارکنان در بیان نظرات مناسب و در نتیجه کاهش پدیده سکوت کمک کنند؟ با توجه به اینکه سکوت سازمانی پدیده‌ای شایع و در عین حال مبهم در سازمان‌های امروزی است که می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد بوده و پیامدهای ناگواری را برای سازمان‌ها و به خصوص مدارس و نظام آموزشی در پی داشته باشد، از این رو مطالعه آن برای شناسایی عوامل مرتبط با آن و تلاش به منظور رفع علل و پیامدهای سوء این متغیر بسیاری ضروری است و می‌تواند شرایط ابراز عقاید و نظرات را از سوی معلمان تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده، در نتیجه مدارس با بهره‌مندی از مشارکت کارکنان مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون در مدارس درباره رابطه سبک‌های رهبری و این متغیر پژوهشی صورت نپذیرفته است، لذا



محقق درصدد برآمده است تا پژوهشی را برای بررسی رابطه سبک رهبری مدیر با سکوت سازمانی معلمان انجام دهد تا بتواند به نتایج مستدلی در این زمینه دست پیدا کند تا ضمن آشکار شدن ابعاد مبهم پدیده سکوت بتواند از این طریق به کاهش آن و افزایش مشارکت معلمان کمک نماید. از نتایج این پژوهش می‌توان در انتخاب، تربیت و آموزش‌های ضمن خدمت مدیران استفاده نمود. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند در اصلاح و انتخاب سبک رهبری مناسب از سوی مدیران جهت کاهش سکوت کارکنان مؤثر باشد و همچنین مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار گیرد.

## 2- مبانی نظری پژوهش

میلیکن و موریسون<sup>1</sup> (2000) واژه «سکوت سازمانی» را ابداع کردند تا پدیده‌ای را شرح دهند که در آن کارکنان از بیان اطلاعات، عقاید و نگرانی‌های خود درباره مشکلات و مباحث کاری دریغ می‌کنند. براساس نظر میلیکن و موریسون در ویژگی‌های سکوت سازمانی در مقایسه با بررسی‌های قبلی واقعه سکوت و «ابراز عقیده»<sup>2</sup> دو تفاوت به چشم می‌خورد. نخست در حالی که بیشتر مطالعات قبلی مربوط به سکوت و ابراز عقیده بر عواقب و دلایل فردی تمرکز داشتند، سکوت سازمانی بیشتر به هنجارهای سکوت در سطح جمعی مربوط می‌شود و مهم‌تر از آن، تمرکز میلیکن و موریسون در سکوت سازمانی بر علت ساکت باقی ماندن کارکنان بود، تا علت عدم ابراز عقیده آنها [ 14، ص 42]. موریسون و میلیکن (2000) سکوت سازمانی را به عنوان یک «پدیده دسته جمعی»<sup>3</sup> معرفی می‌کنند، جایی که کارمندان از بیان عقاید و نگرانی‌هایشان در مورد مسائل بالقوه سازمان خودداری می‌کنند. آنها خاطر نشان می‌کنند که در یک سازمان با فرهنگ سیستماتیک کارمندان به دلیل ترس از عکس‌العمل منفی و به سبب این عقیده که ایده‌هایشان ارزشمند نیست، نظراتشان را بیان نمی‌کنند و حقیقت را نمی‌گویند [15، ص 1364]. هنریکسون و دایتون (2006) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با

1. Milliken & Morrison

2. Voice

3. Collective Phenomenon



آن روبه‌رو می‌شود، از خود نشان می‌دهند (هنریکسون و دایتون، 2006، ص 1). از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی می‌توان به عوامل مدیریتی شامل اقدامات مدیریتی، باورها و نگرش مدیران و عوامل سازمانی شامل سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، عدم وجود فرصت‌های ارتباطی و عوامل گروهی شامل هم‌نواایی با جمع، گروه‌اندیشی، انتشار مسئولیت و عوامل فردی شامل کمبود اعتماد به نفس، بی‌اعتمادی به مدیر و عوامل زمینه‌ای شامل بی‌عدالتی و سیاست‌های کنترل الکترونیکی سازمان اشاره نمود [16، صص 36-55]. رهبری تحول‌آفرین نوعی فرآیند پیچیده و پویاست که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها در باورها، ارزش‌ها و اهداف نفوذ کرده و به عنوان قهرمانان شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. این رهبران از راه‌های تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای فراهم می‌کنند [17، ص 97]. رهبری تبادلی نیز بر یک مبادله منطقی تأکید دارد. پاداش در برابر کاری که انجام می‌گیرد. در این فرآیند رهبری در تلاش است تا پیروان را به منظور دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. به این منظور رهبر معیارهای روشنی را برای عملکرد مطلوب و کارکرد ایده‌آل پیش روی پیروان قرار می‌دهد و سپس در ازای تحقق آن، پاداش مناسبی را برای پیروان در نظر می‌گیرد [18، ص 158]. پس در سال 1985 پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری تبادلی مطرح نمود. وی معتقد است که عامل اول پاداش مشروط است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می‌باشد و عامل دوم مدیریت بر مبنای استثنا است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ به انحراف غیر قابل قبول در عملکرد زیردست می‌باشد [19، ص 10-18].

کاریزما (نفوذ آرمانی)<sup>1</sup>، ترغیب ذهنی<sup>2</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>3</sup> و ملاحظه فردی<sup>4</sup> از عوامل رهبری تحول‌آفرین می‌باشند. در بعد کاریزما رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان مدل‌هایی برای پیروان عمل می‌کنند؛ به طوری که پیروان تمایل دارند با تقلید از آنها، هویتشان با آنان معین شود. این مؤلفه سبب می‌شود که رهبران تحول‌آفرین، قابل تحسین، مورد احترام و قابل اعتماد

1. Charisma (Idealized Influence )

2. Intellectual Stimulation

3. Inspirational Motivation

4. Individualized Consideration



شوند [20، ص 6]. رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان به کار می‌گیرند [21، ص 954]. درچنین حالتی، اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد و خلاقیت به طور آزادانه‌ای تشویق می‌شود [22، ص 351]. انگیزش الهام‌بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند. توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است و نمایانگر مدیرانی می‌باشد که جو حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرا می‌دهند. رهبران به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند [23، صص 138-139]. عوامل رهبری تبادلی نیز شامل پاداش‌های مشروط<sup>1</sup>، مدیریت بر مبنای استثنای فعال<sup>2</sup> و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل<sup>3</sup> می‌باشند. براساس عامل اول به پیروان به ازای تکمیل موفقیت‌آمیز اهداف یا مقاصد از پیش تعیین شده پاداش داده می‌شود [19، ص 14]. پاداش‌های مشروط می‌تواند به چندین شکل باشد که شامل پرداخت برای کاری که خوب انجام شده، توصیه برای افزایش پرداخت و ترفیع و احترام و برجسته کردن و مقام آنها می‌شود [17، ص 103]. مدیریت بر مبنای استثنا به انتقادهای اصلاح‌کننده، بازخورد منفی و تقویت منفی اشاره می‌کند. رهبری که از فرم فعال مدیریت مبتنی بر استثنا استفاده می‌کند، مراقب اشتباهات و تخلف از قوانین توسط پیروان بوده، سپس اقدام اصلاحی انجام می‌دهد [23، ص 141]. مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثنای منفعل را اعمال می‌کنند، مجازات‌های اقتضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می‌گیرند. همچنین این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده است عکس‌العملی نشان نمی‌دهند [17، ص 104]. رهبری که از نوع منفعل استفاده می‌کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکلی بروز کرد، مداخله می‌کند [23، ص 141]. به این معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می‌شود تا توجه آنها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخور منفی یا توبیخ رسمی جلب کند [24، ص 184]. ویژگی این رهبران شامل اجتناب از تغییرات

---

1. Contingent Reward  
 2. Management-by-Exception Active  
 3. Management-by-Exception Passive





غیرضروری، تأکید بر عمل دقیق زمان اشتباه، صرف کلیه انرژی‌ها برای حفظ وضع موجود و به‌کارگیری رویه‌ای معمول برای حل مسائل می‌باشد [25، ص 123].

### 3- پیشینه پژوهشی

واژه سکوت سازمانی به عنوان واژه‌ای نو در زمینه مدیریت منابع انسانی اولین بار توسط موریسون و میلیکن در سال 2000 معرفی شد. واکولا و بوراداس<sup>1</sup> (2005) نیز مدل مآخذ و پیامدهای سکوت سازمانی موریسون و میلیکن را به صورت تجربی آزمون کردند و در بررسی و نظرخواهی 667 نفر از کارمندان یک سازمان در بخش تکنولوژی، سه بعد جو سکوت را شامل نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی را شناسایی کردند. این نتایج با استدلال‌های موریسون و میلیکن در مورد اینکه نگرش مدیریت به سکوت بر تصمیم‌های کارکنان به خودداری از ارائه بازخور منفی به مدیران تأثیر می‌گذارد، همخوانی داشت. واکولا (2005) بیان می‌کند یک همبستگی منفی بین رفتار سکوت و فرصت‌های ارتباطی وجود دارد و نگرش‌های سرپرستان به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتار سکوت است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان بیشتر تحت تأثیر جو سکوت کوچکی که متشکل از نگرش‌های سرپرستان است، قرار دارند تا سکوتی که تحت تأثیر جو سکوت ناشی از مدیریت عالی یا فرصت‌های ارتباطی می‌باشد. مارک کیل و چونگ وو پارک<sup>2</sup> (2009) نیز عوامل کلیدی مدل موریسون و میلیکن را که هیچ‌گاه به صورت تجربی تست نشده بود، با مدل افشاگری «دوزیر و میشلی» (1985) درهم آمیختند. آنها در پی یافتن جواب این سؤال بودند که چطور ساختارها، سیاست‌ها 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 که ساختارها، سیاست‌ها، اقدامات مدیریتی و درجه ناهمسانی جمعیتی بین کارکنان و مدیریت عالی در ایجاد جو سکوت مؤثر هستند [26، ص 901]. زارعی متین دیگران (1389) نیز در مقاله‌ای با عنوان «بررسی دلایل و پیامدهای سکوت سازمانی» به

1. Vakola Bouradas  
2. Mark Keil, Chong Woo Park



توضیح این پدیده پرداخته و متغیرهای سازمانی و مدیریتی به عنوان عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی توضیح داده شده‌اند. خنیفر و دیگران (1389) نیز در اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی در مقاله‌ای با عنوان «سکوت سازمانی» (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی) بعد از توصیف عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان در محیط کار، تشریح ابعاد و تبیین مؤلفه‌های آن، چهار عامل سازمانی، مدیریتی، گروهی و فردی را بر سکوت سازمانی مؤثر می‌دانند. رضازاده کرمانی (1390) نیز در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی» به بررسی درباره متغیر سکوت پرداختند.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که رگرسیون سکوت سازمانی از روی عوامل مدیریتی از لحاظ آماری معنادار است و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس سکوت را تبیین می‌کنند. پیشینه پژوهش‌های رهبری تحول‌آفرین نیز به سال 1987 و فعالیت برنز بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. در پژوهشی که توسط بس و هاتر<sup>1</sup> در سال 1988 صورت گرفت، مشخص شد مجموعه‌های نظامی که دارای رهبران تحول‌آفرین بودند، عملکردی ورای انتظارات نشان دادند [17، ص 98]. جکسون<sup>2</sup> (1999) نیز در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسه آموزش عالی پرداخت. این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال بود که آیا بین سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی و میزان اثربخشی، رضایت شغلی و مشارکت انتقادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی رابطه وجود دارد؟ یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها با رفتارهای رهبری تحولی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. جیجسل<sup>3</sup> و همکاران (2003) به بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد و تلاش معلمان در مدارس پرداختند. نتایج حاصل از آن نشان داد که ابعاد رهبری تحولی بر میزان تعهد معلمان و تلاش فوق‌العاده آنان تأثیر دارد. همچنین در این مطالعه روشن شد که خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک ذهنی پیروان در این فرآیند اثر چشمگیری

1. Bass & Hater

2. Jackson

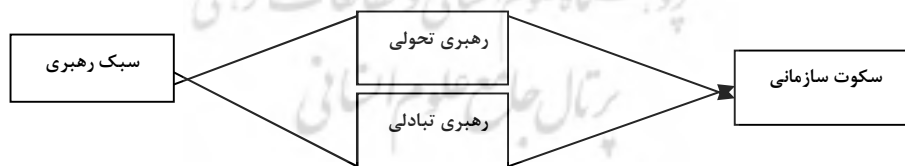
3. Geijsel F.



دارند. موغلی (1381) در پژوهشی که به منظور ارائه الگویی از رهبری تحول‌آفرین برای سازمان‌های ایرانی انجام داد، بر تأثیر این نوع رهبری روی نتایج سازمانی مثل رضایت‌مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان صحنه گذاشت.

#### 4- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ماهیت پیچیده و مبهم سکوت سازمانی، پی بردن به عوامل مرتبط و مؤثر بر آن از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا نتایج آن برای سازمان‌ها و از جمله مدارس قابل چشم‌پوشی نیست. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که همبستگی منفی با متغیرهایی چون رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. پیامدهای منفی سکوت عمده‌ترین و منطقی‌ترین توجیه جهت اهمیت پژوهش حاضر به شمار می‌رود. براساس پیشینه و ادبیات پژوهش بین نگرش سرپرستان و مدیران عالی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. درحقیقت مدیران بر تصمیم‌گیری کارکنان درباره صحبت کردن یا انتخاب سکوت تأثیر دارند. بنابراین رفتار مدیران نقش اساسی را در سازمان بازی می‌کند [27ص1402]. سکوت نگرش کلی کارکنانی است که ساکت ماندن را انتخاب کرده‌اند تا از عکس‌العمل‌های منفی مدیران در امان باشند [28ص225]. با توجه به اینکه رفتار مدیران از عواملی است که در ایجاد سکوت سازمانی نقش دارد، از این رو پژوهش حاضر نیز رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبدیلی مدیران را با سکوت سازمانی مورد بررسی قرار داده است، زیرا سبک رهبری هر مدیر از نگرش‌های او به کارکنان نشأت می‌گیرد.



#### 5- اهداف پژوهش

##### 5-1- هدف کلی

تعیین رابطه سبک‌های رهبری مدیر با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری.



## 5-2- اهداف جزئی

1- تعیین رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری

2- تعیین رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تبادل‌ی با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری

## 6- فرضیه اصلی

از این رو می‌توان سکوت سازمانی معلمان را توسط سبک رهبری مدیران پیش‌بینی کرد.

### 6-1- فرضیه‌های فرعی

1- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد .

2- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادل‌ی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد .

## 7- روش پژوهش

روش پژوهش به کار رفته در پژوهش با توجه به ماهیت آن توصیفی<sup>1</sup> و همبستگی<sup>2</sup> است. جامعه آماری پژوهش مورد نظر عبارت از تمام دبیران زن و مرد مدارس مقطع راهنمایی شهرستان ری است که در سال تحصیلی 92 - 1391 در مدارس راهنمایی نواحی ری 1، 2، کهریزک و فشافویه مشغول فعالیت می‌باشند. این افراد 1374 نفر بوده که شامل 906 دبیر زن و 468 دبیر مرد می‌باشد. با مراجعه به جدول مورگان حجم نمونه 302 نفر تعیین شد ولی به دلیل احتمال افت نمونه و عدم برگشت پرسشنامه‌ها، تعداد 350 پرسشنامه بین دبیران توزیع شد که 312 عدد از آنها شامل 198 زن و 114 مرد بدون نقص بودند و همین تعداد به

---

1. Descriptive Research  
2. Correlational Research



عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای<sup>1</sup> استفاده شده است.

## 8- ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری مناسب از ابزار پرسشنامه که دارای پرسش‌های منظم و بسته بود و با سؤال‌های چهارگزینه‌ای که براساس طیف لیکرت تنظیم گردید، استفاده شده است.

### 8-1- پرسشنامه سکوت سازمانی

با توجه به اینکه ادبیات سکوت سازمانی در ایران موضوع جدیدی بوده و تاکنون کار پژوهشی چندانی در مورد آن صورت نگرفته است، از این رو پرسشنامه استاندارد شده‌ای نیز در داخل توسط محقق در این زمینه یافت نشد. این پرسشنامه در نتیجه مطالعه مباحث نظری و منابع پژوهش‌های پیشین و تلفیق پرسشنامه‌های استاندارد ون داین<sup>2</sup> (2003)، برینز فیلد<sup>3</sup> (2009) و کنول و ون دیک<sup>4</sup> (2012) تهیه شد. ضمن تنظیم پرسشنامه از نظرات اساتید نیز استفاده و سعی شد که نگارش آن متناسب با بررسی سکوت در مدارس باشد. این پرسشنامه شامل 24 سؤال است و آزمودنی به هر سؤال در یک مقیاس چهار درجه‌ای به صورت کاملاً مخالفم، مخالفم، موافقم و کاملاً مخالفم پاسخ می‌دهد. به هر سؤال نمره‌ای به ترتیب از یک تا چهار تعلق می‌گیرد. سکوت سازمانی دارای چهار مؤلفه است که شامل سکوت راضی، سکوت دفاعی، سکوت فرا اجتماعی و سکوت فرصت طلبانه می‌باشد. سؤال‌های 1، 3، 4، 7، 13، 22، 24، به بررسی سکوت راضی، سؤال‌های 5، 8، 14، 17، 18، به سکوت دفاعی، سؤال‌های 9، 11، 12، 15، 19، 23، به سکوت فرا اجتماعی و سؤال‌های 6، 10، 16، 20، 21، به بررسی سکوت فرصت طلبانه می‌پردازند.

---

1. Stratified Random Sampling  
2. Van Dyne Linn  
3. Brinsfield C.  
4. Knoll Michael, Van Dick Rolf



## 8-2- رویی و پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی

برای اولین بار ون‌داین (2003) در پرسشنامه استاندارد خود سه شکل سکوت راضی، سکوت دفاعی و سکوت فرا اجتماعی را گنجانده. برینز فیلد (2009) نیز در پایان‌نامه خود جهت اخذ دکترا در دانشگاه اوهایو از پرسشنامه استاندارد دیگری با اندکی تفاوت در شکل برخی سؤال‌ها ولی در قالب همان سه شکل سکوت استفاده کرد ولی کنول و ون‌دیک (2012) در مقاله خود از شکل چهارم سکوت، یعنی سکوت فرصت طلبانه نام می‌برد و آن را در پرسشنامه خود نیز می‌گنجانده. آنها برای بررسی رویی پرسشنامه خود تحلیل عاملی انجام دادند و چهار عامل مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل عاملی به وسیله محقق نیز وجود چهار عامل را تأیید کرد. برای بررسی رویی صوری، پرسشنامه سکوت سازمانی، پرسشنامه مورد نظر در اختیار پنج تن از اساتید محترم قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها در پرسشنامه اعمال شد. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی از روش همسانی درونی یا آلفای کرانباخ استفاده شد. آلفای کرانباخ پرسشنامه مورد نظر 0/93 محاسبه شد. همچنین پایایی ابعاد سکوت برای سکوت راضی 0/80، سکوت دفاعی 0/80، سکوت فرا اجتماعی 0/78 و سکوت فرصت طلبانه 0/53 محاسبه شد.

## 8-3- پرسشنامه رهبری تحولی - تبادلی

داده‌های مربوط به رهبری تحولی-تبادلی با استفاده از سؤال‌های مربوط به رهبری تحولی - تبادلی در پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ)<sup>1</sup> - که توسط باس و اولیو (2000) طراحی شد - به دست آمد. این پرسشنامه با درهم آمیختن سؤال‌های مربوط به سه شیوه رهبری تحول‌آفرین، مبادله‌ای و عدم مداخله‌گر، تکمیل‌کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است، علامت‌گذاری کنند و شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه پیروان آن مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه شامل 36 سؤال است و آزمودنی به هر سؤال در یک مقیاس چهار درجه‌ای به صورت هرگز، گاهی، اغلب و همیشه پاسخ می‌دهد. به هر سؤال به ترتیب نمره‌ای از یک تا چهار تعلق می‌گیرد. در پرسشنامه رهبری، رهبری تحول‌آفرین با چهار شاخص نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی،

---

1. Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)



انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی و رهبری تبادلی با سه شاخص پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) مورد سنجش قرار می‌گیرد.

#### 8-4- رویی و پایایی پرسشنامه سبک‌های رهبری

این پرسشنامه برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد باس (1985) به کار گرفته شد. او در آغاز ابعاد و شاخص‌های فراوانی را برای ارزیابی رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد کرد و میزان اعتبار و همبستگی هریک را در پژوهش‌های متعددی آزمود. در نهایت پرسشنامه MLQ را که طیف کامل رهبری از تحول‌آفرین تا تبادلی و عدم مداخله را اندازه‌گیری می‌کرد، به دست داد. رویی و اعتبار آن بارها آزمون و در پنج قاره از آن استفاده شد که نتایج تقریباً مشابهی از آن به دست آمده است. برای بررسی رویی آن محقق پرسشنامه مورد نظر را در اختیار پنج تن از اساتید محترم قرار داد و نظرات اصلاحی آنها اعمال شد. برای سنجش میزان پایایی آن از روش همسانی درونی یا آلفای کرانباخ استفاده شده است. آلفای کرانباخ پرسشنامه مورد نظر 0/91 محاسبه گردید. ضرایب آلفای کرانباخ ابعاد سبک رهبری نیز به ترتیب برای بعد نفوذ آرمانی 0/78، ترغیب ذهنی 0/81، انگیزش الهام‌بخش 0/79، ملاحظات فردی 0/77، پاداش مشروط 0/73، مدیریت بر مبنای استثنای فعال 0/71 و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل 0/66 به دست آمد.

#### 9- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و پاسخ به فرضیه‌ها از روش‌های آماری مناسب مثل رگرسیون همزمان و گام به گام استفاده شده است.

#### 9-1- آزمون نرمال بودن جامعه

برای اثبات نرمال بودن نمرات مشاهده شده در سه نوع پرسشنامه از آزمون نرمال t یا کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول 1 نشان داده شده است.



جدول 1 نرمال بودن جامعه

متغیرها	تحولی	تبادلی	سکوت
تعداد	312	312	312
میانگین	61/2628	34/2179	55/1603
انحراف استاندارد	11/46706	6/18243	12/45313
قدر مطلق	0/080	0/121	0/081
مثبت	0/051	0/121	0/065
منفی	-0/080	-0/097	-0/081
Z کولموگوروف - اسمیرنوف	1/418	2/141	1/426
سطح معناداری	0/036	0/000	0/034

همان گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود، تمام نمرات مشاهده شده در سه پرسشنامه سکوت سازمانی، سبک رهبری تحولی و تبادلی از نظر آماری در سطح 0/05 معنادار است و با منحنی نرمال منطبق می‌باشد. بنابراین برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری پارامتریک می‌توان استفاده کرد.

## 9-2- یافته‌های پژوهش

1- می‌توان سکوت سازمانی معلمان را به وسیله سبک رهبری مدیران پیش‌بینی کرد. برای آزمون این فرضیه از روش آماری رگرسیون همزمان استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 2 ارائه شده است.

جدول 2 پیش‌بینی سکوت سازمانی به وسیله سبک رهبری

متغیرهای پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار R <sup>2</sup>	مقدار T	ضریب استاندارد	سطح معناداری
تبادلی	0/610	0/103	4/78	0/303	0/000
تحولی	-0/380		-5/515	-0/349	0/000





نتایج حاصل از اجرای رگرسیون همزمان نشان می‌دهد که نمره کلی سبک رهبری تبادلی  $(t=4/78, B = 0/303)$  به صورت مثبت و معنادار و سبک رهبری تحولی  $(-0/349) =$  در سطح  $(p < 0/001)$  معنادار است. همچنین این سبک‌های رهبری توانستند  $0/10$  از واریانس سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

2- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد.

برای پاسخ به این سؤال از روش آماری رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3 رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با سکوت سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار $R^2$	مقدار t	ضریب استاندارد Beta	مقدار F	سطح معناداری
ترغیب	-1/12	0/067	-4/70	-0/25	22/17	0/000

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که مؤلفه ترغیب ذهنی  $(-0/25) =$   $(p < 0/001, B)$  به صورت منفی و معنادار می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کند. این متغیر می‌تواند  $0/06$  از واریانس سکوت را پیش‌بینی کند و این رابطه در سطح  $(p < 0/001)$  معنادار است.

3- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد.

برای پاسخ به این سؤال از روش آماری رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 4 ارائه شده است.



جدول 4 رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی با سکوت سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار R <sup>2</sup>	مقدار t	ضریب استاندارد Beta	مقدار F	سطح معناداری
مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	1/171	0/058	4/361	0/24	19/018	0/000

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل ( $p < 0/001, B = 0/24$ ) به صورت مثبت و معنادار می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کند. این متغیر می‌تواند 0/05 واریانس سکوت را پیش‌بینی کند و این رابطه در سطح (0/001)  $p <$  معنادار است.

## 10- نتیجه‌گیری

نتایج آزمون رگرسیون همزمان نشان‌دهنده آن است که می‌توان سکوت سازمانی معلمان را به وسیله سبک‌های رهبری مدیر پیش‌بینی کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به صورت منفی و معنادار و سبک رهبری تبادلی به صورت مثبت و معنادار می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های رضازاده کرمانی (1390) مبنی بر معنادار بودن پیش‌بینی سکوت سازمانی از روی عوامل مدیریتی همخوانی دارد و این مؤلفه‌ها می‌توانند بخشی از واریانس سکوت را پیش‌بینی نمایند. همچنین با یافته‌های جکسون (1999) مبنی بر رابطه مثبت بین مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و رهبری تحولی نیز همخوانی دارد. در تبیین این مطلب می‌توان گفت رهبری تحولی با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فره‌مند می‌تواند انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد کنند. درواقع با توانمندسازی زیردستان، آنها را تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند و از این طریق می‌توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشند. در توجیه دیگر این مطلب می‌توان گفت که در رهبری تبادلی طرفین وارد فرآیند مبادله می‌شوند.



در این فرآیند مبادله، هر دو طرف از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و هر کدام سعی دارند منافع خود را حداکثر کنند. در این سبک رهبر استانداردها را تعیین می‌کند و کارکنان در برابر تحقق آنها می‌توانند به پاداش‌های سازمانی دست یابند. در غیر این صورت با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو خواهند شد. اجتناب از عکس‌العمل منفی مدیر می‌تواند این انگیزه را در کارکنان ایجاد کند که مسائل مدرسه را بیان نکرده و سکوت اختیار کنند. نتایج رگرسیون گام به گام نیز نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، ترغیب ذهنی رابطه منفی و معناداری با سکوت سازمانی دارد. به علت جدید بودن موضوع و نبودن پژوهش در این زمینه، پژوهشی برای تأیید نتایج پژوهش یافت نشد. در تبیین این مطلب می‌توان گفت که رهبری تحولی در بعد ترغیب ذهنی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادهاى مختلف از سوی سایر افراد می‌تواند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشد. در چنین حالتی نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد بلکه آنها جهت ارائه ایده‌های جدید مورد تشویق قرار می‌گیرند و همین موضوع می‌تواند در بیان ایده‌ها از سوی کارکنان و کاهش سکوت آنها نقش به‌سزایی داشته باشد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی دارد. در مدیریت بر مبنای استثنای فعال رهبر با آموزش به زیردستان جهت انجام درست امور می‌تواند از بروز اشتباهات و تخلفات جلوگیری کند ولی در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، مدیر تا زمان بروز مشکل هیچ عکس‌العملی از خود نشان نمی‌دهد؛ یعنی رهبری که از نوع منفعل استفاده می‌کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکلی بروز کرد، مداخله می‌کند [23، ص 141]. این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده، عکس‌العملی نشان نمی‌دهند، به این معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می‌شوند تا توجه آنها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخور منفی یا توبیخ رسمی جلب کنند [24، ص 184]. در حقیقت در این بعد مدیر بیشتر به دنبال کشف اشتباهات و تخلفات پیروان و دادن بازخورد منفی می‌باشد و اقدامات اصلاحی در اولویت بعدی قرار دارد که همین امر دلیل روشنی برای سکوت کارکنان در محیط کار می‌باشد. آنها به دلیل اینکه از بازخوردها و تنبیهات مدیر در امان باشند، از بیان مشکلات و نارضایتی‌های خود به مدیر خودداری کرده و سکوت می‌کنند. این یافته‌ها با نظر کیل و



دیگران (2010) که معتقدند تهدید و انتقام به انتقادکننده القا می‌کند که هزینه گزارش او بالا خواهد بود، همخوانی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش کیل و پارک (2009) مبنی بر مؤثر بودن اقدام‌های مدیریتی بر سکوت همخوانی دارد. همچنین با یافته‌های زارعی متین و دیگران (1389) و خنیفر و دیگران (1389) نیز همخوانی دارد. همچنین با نظرات گلاسر<sup>1</sup> (1984) که وجود باور در مدیران مبنی بر اینکه باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان حق سؤال کردن ندارند، می‌تواند موجب افزایش سکوت شود، نیز همخوانی دارد؛ زیرا در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل مدیر با تعیین استانداردها در هر شرایطی به دنبال تحقق آن از سوی کارکنان است و هرگونه انحراف از استانداردها عکس‌العمل منفی مدیر را در پی دارد. نظرات ردینگ<sup>2</sup> (1985) در اشاره به این باور مدیران که افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا باید ساکت باشند، نیز با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد. به این ترتیب کارکنان این مدیران یا مطابق استانداردها رفتار می‌کنند و پاداش می‌گیرند یا در صورت تخلف با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو خواهند شد. پس سکوت در این شرایط بهترین استراتژی برای محافظت خود می‌باشد. با توجه به اهمیت مشارکت معلمان در فرایند آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود در قالب کلاس‌های ضمن خدمت، مدیران را با روش‌های افزایش مشارکت معلمان آشنا نمود. همچنین می‌توان دروسی را در دوره‌های تربیت مدیر با عنوان فنون جلب مشارکت کارکنان جهت استفاده دانشجویان مدیریت قرار داد. همچنین به برنامه‌ریزان و کارشناسان پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کلاس‌های آموزشی مدیران را با پدیده سکوت سازمانی و نتایج و پیامدهای سوء آن آشنا نموده تا مدیران محترم به این نکته بیشتر واقف شوند که سکوت همواره علامت رضایت نیست بلکه در بسیاری موارد نیز بسیار نامطلوب بوده و می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را بر پیکره یک سازمان وارد کند که باید از راه‌های مختلف به کاهش این پدیده در سازمان‌ها کمک کرد. درنهایت پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان از مکانیزم‌های نظرسنجی، دریافت انتقادات و پیشنهادها به عنوان گامی مؤثر در کاهش پدیده سکوت کارکنان استفاده کنند.

---

1. Glauser  
2. Redding



## 11- منابع

- [1] ملکی آوارسین ص، جوادی ح؛ «بررسی رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرستان هشتگرد با نوآوری آنان»؛ فصلنامه پوشش، شماره 7، 1389.
- [2] Gambarotto F., Cammozzo A.; "Adream out silence :employee voice and innovation in a public sector community of practice"; University of Padova and CsCC, Milan, 2010.
- [3] Senge P. M.; Schools that learn; New York, Field Book for Educators, Parents, Growen Business, 2012.
- [4] ساکی ر؛ درس پژوهی، مبانی، اصول و روش اجرا؛ جهاد دانشگاهی، 1392.
- [5] ساکی ر؛ «بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان»؛ فصلنامه تعلیم و تربیت، بهار، شماره 1، پیاپی 101، 1389.
- [6] خنیفر ح. و دیگران؛ سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)؛ اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، 1389.
- [7] دانایی فرح، پناهی ب؛ «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی»؛ پژوهشنامه مدیریت تحول، سال 2، شماره 3، 1389.
- [8] Henriksen K., Dayton E.;" Organizational silence and hidden threats to patient safety"; HSR :Health Services Research, Vol. 41:(4 Pt 2), 2006, pp. 1539-1554.
- [9] Vakola M., Dimitris B.;" Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation"; *Employee Relations*, Vol. 27, 2005, pp.441-58.
- [10] Knoll M., Van Dick R.; Do I hear the whistle? A first attempt to measure fourms of employee silence and their correlates; *J Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4, 2012.
- [11] Panahi B., Veiseh S. M., Divkhar S., Kamari F.;"An empirical analysis on influencing factors on organizational slence and its relationship with



employee`s organizational commitment", *Management Science Letters*, Vol. 2, 2012, pp. 735-744.

[12] جاودانی م؛ «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان»؛ پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، دانشگاه فردوسی مشهد، دوره 1، شماره 1، 1390.1، صص 143-158.

[13] زین‌آبادی ح. ر. و دیگران؛ «نقش مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ابتدایی پسرانه شهر تهران: آزمون اثر سبک رهبری تحولی»، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره 34، سال نهم، 1389.

[14] Brinsfield C.; Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors; Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio, 2009.

[15] Van Dyne L., Ang Soon C., Botero I.; "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs"; *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, 0022-2380, 2003.

[16] دستی م؛ «بررسی سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی، رشته مدیریت آموزشی، 1392.

[17] موغلی ع؛ «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)»؛ مطالعات مدیریت، شماره 43 - 44، 1383، صص 96-112.

[18] Krafft P., Engelbrecht A.S., Theron C.C.; "The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness"; *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 30, No.1, 2004, pp.10-18.

[19] Bass B. M., Riggio R. E.; Transformational leadership; Mahwah-New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.



- [20] Berson Y. Avolio B.J.; "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, pp. 625-646.
- [21] Stone A. G., Russell R. F., Patterson K.; "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus"; *Leadership & Organization: on Development Journal*, Vol. 25, iss 341, 2004, pp 349-361.
- [22] Northouse P.G.; *Leadership theory and practice*; London: Sage, 2001.
- [23] Bass B. M., Steidlmeier P.; "Ethics, character and authentic transformational leadership behavior"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Iss. 2, 1999, pp.181-217.
- [24] Kirkbride P.; "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action"; *Journal of Vocational Behavioral*, Vol. 66, Iss. 2, 2006, pp.117-124.
- [25] Chong Woo P., Mark K.; "Organizational silence and Whistle Blowing on IT Projects :An Integrated Model"; *Decision Science Journal*, Vol. 40, No.4, 2009.
- [26] Zehir C., Erdogan E.; "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance"; *Procedia Social Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011, pp.1389-1404.
- [27] Saygan F. N.; "Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion"; *International Journal of Social Science and Humanity Studies*; Vol. 3, No. 2, Issn:1309-8063, 2011.
- [28] ساکی و همکاران؛ اقدام‌پژوهی راهبردی برای بهبود آموزش و تدریس؛ پژوهشکده تعلیم و تربیت، 1383.
- [29] کیامنش ع. و همکاران؛ بررسی روند تغییرات آموزشی در فاصله زمانی 1386-1372 براساس یافته‌های مطالعات بین‌المللی تیمز در ایران و کشورهای منطقه با توجه به هدف‌های سند چشم‌انداز 20 ساله؛ 1390.



- [30] کریمی ع؛ «بررسی تأثیر سواد والدین بر عملکرد سواد خواندن دانش‌آموزان پایه چهارم ابتدایی (براساس مطالعات پرلز 2006)»؛ طرح پژوهشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، 1388.
- [31] زارعی متین ح، طاهری ف، سیار ا؛ «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»؛ فصلنامه مدیریت ایران، سال ششم، شماره 21، 1390، صص 77-104.
- [32] زین‌آبادی ح؛ «رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)»؛ دوره 8، شماره 2، 1390، صص 115-141.
- [33] موغلی ع؛ رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران؛ رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، 1381.
- [34] Jackson R. L.; Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education; Ed. University of Cincinnati, 1999.
- [35] Geijssel F., Slegers P., Leithwood K., Jantzi D.; "Transformational leadership effect on teachers Commitment and effort toward school reform"; *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, No. 3, 2003, pp.228-256.
- [36] براتی ا؛ «سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی: بررسی نقش فرهنگ سازمانی»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، رشته مدیریت دولتی، 1389.
- [37] رضازاده کرمانی ر؛ «بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، دانشکده مدیریت، رشته مدیریت دولتی، 1390.
- [38] Redding W. C.; "Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication"; *Communication Education*, Vol. 34, 1985, pp.245-258.