



Analyzing the Relationship between Transactional Leadership and Organizational Voice and Organizational Silence in Secondary Schools of Kohdasht City

Fateme Fayazbaghsh ¹, Mohamadjaffar Madian ^{*2}, Nasser Javaherizadeh ²

¹ Educational Management, Faculty of Bahrul Uloom, Islamic Azad University, Borujard, Iran

² Department of Educational Management, Faculty of Bahrul Uloom, Islamic Azad University, Borujard, Iran

* Corresponding author: mjmahdan@yahoo.com

Received: 2024-07-15

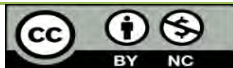
Accepted: 2024-09-20

Abstract

The purpose of this research is to analyze the relationship between transformational leadership and organizational voice and organizational silence in secondary schools of Kohdasht city. This research is practical in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection method. The statistical population of this research is all secondary school teachers of Kohdasht city, based on the statistics of the Department of Education and Training of Lorestan province, the number of secondary school teachers in Kohdasht city in the academic year of 2021-2022 is equal to 500 people, including 297 male teachers and 203 female teachers. "Karjesi and Morgan" table was used to determine the sample size. In this research, the relative stratified sampling method was used to select teachers. In this research, three measurement tools were used, Bass and Auliou (1997) Transformational Leadership Questionnaire, Hames Organizational Voice Questionnaire (2012) and Religion Organizational Silence Questionnaire (2003). The reliability coefficient of all three questionnaires was calculated and confirmed using Cronbach's alpha coefficient. Descriptive statistics and inferential statistics were used to analyze the data. The results showed that there is a direct and significant relationship between transformational leadership and organizational voice ($r=0.494$). Also, there is an inverse and significant relationship between transformational leadership and organizational silence ($r=-.31$). In addition, the results showed that there is a significant relationship between the dimensions of transformational leadership (ideal influence, mental persuasion, inspirational motivation, individual considerations) and organizational voice. The highest effect is related to the ideal influence. with a standardized coefficient of 0.483 and the lowest effect is related to mental persuasion with a standardized coefficient of 0.106. Finally, the results of the research indicated that there is a significant relationship between the dimensions of transformational leadership and organizational silence. The highest impact is related to ideal influence with a standardized coefficient of -0.159 and and the lowest impact is related to inspirational motivation with a standardized coefficient of -0.120. The results of this research show that if the Department of Education of Kohdasht wants to improve organizational tone and organizational silence in secondary schools, it should pay attention to transformational leadership, Because transformational leadership is one of the factors that affect organizational voice and organizational silence in second secondary schools of Kohdasht city.

Keywords: Transformational leadership, Organizational voice, Organizational silence

© 2023 Journal of Mental Health in School (JMHS)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

How to Cite This Article: Madian, M & et al. (2025). Analyzing the Relationship between Transactional Leadership and Organizational Voice and Organizational Silence in Secondary Schools of Kohdasht City. *JMHS*, 2(4): 1-15.





واکاوی رابطه رهبری تحول گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت

فاطمه فیاض بخش^۱، محمدجعفر مهدیان^{۲*}، ناصر جواهری زاده^۲

^۱ مدیریت آموزشی، دانشکده بحرالعلوم، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

^۲ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده بحرالعلوم، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

* نویسنده مسئول: mjmahdan@yahoo.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵

چکیده

هدف این پژوهش، واکاوی رابطه رهبری تحول گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت می‌باشد. این پژوهش، از حیث هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان دوره دوم متوسطه شهرستان کوهدشت است که بر اساس آمار نامه اداره آموزش و پرورش استان لرستان، تعداد معلمان متوسطه دوم شهرستان کوهدشت در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ برابر با ۵۰۰ نفر شامل ۲۹۷ معلم مرد و ۲۰۳ معلم زن می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول «کرجسی و مورگان» استفاده شد. با توجه به حجم جامعه آماری در این تحقیق، تعداد ۲۱۷ معلم به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. در تحقیق حاضر، برای انتخاب معلمان از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول گرا و آوای سازمانی رابطه مستقیم و معنادار ($r=0/494$) وجود دارد. همچنین بین رهبری تحول گرا و سکوت سازمانی رابطه معکوس و معنادار ($r=-0/31$) وجود دارد بعلاوه نتایج نشان داد که بین ابعاد رهبری تحول گرا (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی) و آوای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بیشترین تاثیر مربوط به نفوذ آرمانی با ضریب استاندارد شده $0/483$ و کمترین تاثیر مربوط به ترغیب ذهنی با ضریب استاندارد شده $0/106$ می‌باشد. در نهایت نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بین ابعاد رهبری تحول گرا و سکوت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. بیشترین تاثیر مربوط به نفوذ آرمانی با ضریب استاندارد شده $-0/159$ و کمترین تاثیر مربوط به انگیزش الهام بخش با ضریب استاندارد شده $-0/120$ می‌باشد. نتایج این تحقیق بیان کننده آن است که اگر اداره آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت می‌خواهد آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم را بهبود بخشد باید به رهبری تحول گرا اهمیت دهد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا، آوای سازمانی، سکوت سازمانی

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه سلامت روان در مدرسه محفوظ است.

شیوه استناد به این مقاله: فیاض بخش، فاطمه؛ مهدیان، محمدجعفر؛ جواهری زاده، ناصر. (۱۴۰۳). واکاوی رابطه رهبری تحول گرا با

آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت. فصلنامه سلامت روان در مدرسه، ۲(۴): ۱۵-۱.

مقدمه

رهبری همانند تعداد محققانی که آن را مورد مطالعه قرار داده‌اند، متعدد است. رهبری به معنای هدایت گروه‌ها یا سازمان به سوی تحول سازنده با تعیین جهت و همسویی افراد با استراتژی‌های لازم برای دستیابی به چشم انداز می‌باشد (Guzmán et al, 2020). رهبری فرآیندی است که سبب می‌شود مردم تمام

امروزه کارکنان با استعداد و مجهز به دانش روز از مهم‌ترین سرمایه‌های ارزشی یک سازمان محسوب می‌شوند و با توجه به قدرت ایده‌پردازی و خلق محصولات جدید، سازمان را در مسیر توسعه و پیشرفت قرار می‌دهند (عامری، ۱۳۹۹). تعریف

تلاش خود را برای رسیدن به هدفی مطلوب به کار گیرند و می توان آن را توانایی ترغیب دیگران به رفتار متفاوت تبیین کرد (Katsaros et al, 2020). امروزه تغییرات وسیع و جهانی شدن، نیازمند یک شیوه رهبری متمایز و نوین می باشد که با بهره گیری اثربخش بتواند از منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف سازمانی، موجب توسعه ظرفیت ها گردد (بختیاری، ۱۳۹۹). یکی از سبک های جدید، رهبری تحول گرا می باشد. Bass & Avolio (1991) بیان کردند که رهبران تحولگرا قادر هستند با خلق انگیزه و اشتیاق در پیروان سبب بهبود کارکرد آنها گردند و از طریق خلق حسی اشتیاق آور، خواسته های با ارزش تری از پیروان خویش درخواست نمایند (Kayzouri et al, 2018).

در این فصل ضمن اشاره خلاصه به مبانی نظری متغیرهای تحقیق شامل رهبری تحول گرا، آوای سازمانی و سکوت سازمانی به بیان مساله، اهداف تحقیق، فرضیات پژوهش، تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها و نیز قلمرو تحقیق پرداخته می شود.

بیان مساله

امروزه تغییرات وسیع و جهانی شدن، نیازمند یک شیوه رهبری متمایز و نوین می باشد که با بهره گیری اثربخش بتواند از منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف سازمانی، سبب توسعه ظرفیت ها گردد (بختیاری، ۱۳۹۹). یکی از سبک های جدید، رهبری تحول گرا^۱ می باشد.

اگر رهبری به عنوان سبک تأثیرگذاری بر دیگران مشخص شود به طور کلی، رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروانشان استفاده می کنند: رهبری تبدیلی (تبادلگرا) و رهبری تحول آفرین (تحولگرا). سبک رهبری تحول آفرین؛ در مقابل سبک رهبری تبدیلی، برای اولین بار توسط Bass & Avolio (1994) به منظور تمایز میان آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج و منافع هستند، مطرح شده است. در میان نظریه های نوین، رهبری تحول آفرین از جمله شیوه های رهبری است که توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نموده و رهبر در آن تعهد اعضای سازمان را نسبت به اهداف جلب کرده، اعتماد آنها را در راه دستیابی به این اهداف برمی انگیزد. رهبری تحول آفرین، فرآیندی پیچیده، پویا و آگاهانه است که در فرآیند آن، رهبران بر ارزشها، باورها و اهداف پیروان تأثیر میگذارند (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۹). این رهبران، علاوه بر تشخیص نیازها و تسهیل تغییرات، چشم

اندازی از فرصتهای بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش میدهند (Cossin & Caballero, 2013). بنابراین، این نوع رهبری نمایانگر فرآیندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد میشود و با ارزشها، ویژگیهای اخلاقی اهداف بلندمدت، ارزیابی محرکهای تأثیرگذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها ارتباط دارد. پژوهش ها حاکی از آن است که سبک رهبری تحول آفرین از طریق افزایش امیدواری کارکنان، عملکرد آنها را در سازمان افزایش میدهد (McCull-Kennedy & Anderson, 2020). رهبران تحول آفرین درصددند تا با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید و ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان سازمان، تمامی منابع سازمانی را در راستای افزایش عملکرد بسیج نمایند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۸).

Bass & Avolio (1994) بیان کردند که رهبران تحولگرا قادر هستند با خلق انگیزه و اشتیاق در پیروان سبب بهبود کارکرد آنها گردند و از طریق خلق حسی اشتیاق آور، خواسته های با ارزش تری از پیروان خویش درخواست نمایند. بر این اساس، لازمه محقق شدن سبک رهبری تحول آفرین وجود ۴ ویژگی زیر در رهبران است:

نفوذ آرمانی (کاریزما): ارائه مدلی آرمانی از رهبر برای پیروان از طریق القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران و فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران. بعد نفوذ آرمانی به افتخار، تکریم و تعهد قاطعانه پیروان نسبت به رهبر خود که حسی آرمان گونه را تداعی می کند، اشاره دارد. این موضوع یا به علت دارا بودن خصوصیات شخصیتی ویژه یا کاریزماتیک یا رفتارهای خاص که از خود نشان می دهند، می باشد (Kirkbride, 2016).

انگیزش الهام بخش: داشتن انتظارات بالا از پیروان، صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده و امید دادن به اعضا در این زمینه که امید دست یافتنی است. این عامل رهبرانی را توصیف می کند که از زیر دستانشان خواسته های زیادی دارند و به آنها به وسیله تحریک، الهام داده تا تعهد خود را به عنوان بخشی از چشم انداز مشترک سازمان نشان دهند (Moriano et al, 2014).

ترغیب ذهنی: به چالش کشیدن خلاقیت پیروان، در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات و پیشنهاد راه های جدید چگونگی انجام کار. ترغیب ذهنی قادر است رهبران را در شناساندن شیوه های نوین نگرستن به مشکلات گذشته، به کارکنان شان یاری کند، تا آنها تجربه های لازم را جهت دیدن مشکلات به مثابه مسئله حل شده فرا بگیرند و روی راهکارهای

آوای تدافعی هستند، استفاده می کنیم . میتوان گفت که آوای تدافعی مبتنی بر ترس است. ۳) آوای مطیع: به معنای ارائه نظرات، ایده ها و اطلاعات مربوط به کار مبتنی بر احساس تسلیم می باشد. آوای مطیع سبب می شود فرد احساس کند قادر نیست شرایط موجود را تغییر دهد پس در این نوع آوا شخص اظهاراتی را بیان می کند که موافقت گونه می باشد و از وضعیت موجود حمایت می نماید (Dyne et al, 2003).

سکوت سازمانی^۳ رفتاری اجتماعی است که در آن کارمندان از بیان نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع ورزیده (Morrison & Milliken, 2010) و یا از بیان ارزیابی های رفتاری و شناختی خود در رابطه با موقعیت ها و چالش های سازمان طفره می روند (Pinder & Harlos, 2011). در مقابل، آوای (صدای) کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای، به زبان آوردن ایده ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه ها یا متخصصان سازمانی است (Travis, et al, 2011). هرچند سکوت سازمانی رفتاری اختیاری و آگاهانه است اما به آسانی قابل تشخیص نبوده و ممکن است با انگیزه های مختلف صورت گرفته و تفسیرهای متفاوتی داشته باشد. در یک طبقه بندی، سکوت ممکن است به صورت سکوت مطیع^۴ و سکوت خاموش^۵ شناسایی شود. درحالیکه سکوت خاموش نشاندهنده حذف آگاهانه و عمدی اظهار نظرها و ایده هاست، سکوت مطیع بر تسلیم و عادت به شرایط بنا شده و به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، مسلم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از اینکه جایگزین ها وجود دارند، میباشد (Zehir & Erdogan, 2011). در طبقه بندی دیگری بیان شده است که کارکنان معمولاً یا به صورت فعال یا منفعل و با انگیزه های خودحمایتی (ترس)، کناره گیرانه (تسلیم) و دیگرخواهانه (تشریک مساعی) اقدام به سکوت تدافعی^۶، سکوت مطیع^۷ و سکوت نوع دوستانه^۸ می کنند (Dyne et al, 2013). هنگامیکه فردی از ارتباط برقرار کردن با دیگران امتناع ورزیده و به طور انفعالی از تعامل با دیگران کناره گیری می کند دارای رفتار سکوت مطیع است. از ویژگی های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت، می توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات، ایده ها، یا نظرات به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود را سکوت تدافعی می نامند. سکوت نوع دوستانه نیز عبارت است از سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۸). اگرچه برخی از محققان، سکوت سازمانی را نقطه مقابل گفتمان و آوای سازمانی تعریف کرده و این دو را دو سر یک

عقلانی تأکید نمایند و ظرفیت ها و توانمندی های خویش را بالا ببرند (محرابی، ۱۳۹۸).

ملاحظه فردی: توجه به نیازهای تک تک پیروان، در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا و رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو. در برگزیده توجه به تفاوت های فردی زیردستان و تعامل با فرد فرد آنها و ترغیب آنها به وسیله تفویض اختیارات جهت فراگیری تجربه های لازم و زمان گذاشتن برای تعلیم رفتار و ارتباط با اشخاص جهت توسعه و افزایش قابلیت های پیروان است (دشتکی، ۱۳۹۸). در نقطه مقابل رهبری تحول آفرین، سبک رهبری مبادله ای قرار دارد که مبتنی بر عمل متقابل است. در این نوع سبک رهبری، رهبران برای نیل به اهداف معین، بر انگیزش و نیازهای پایه ای کارکنان خود توجه دارند. بر این اساس، رهبری تبادلی برای تأثیرگذاری از پاداش های مشروط (پرداخت برای کار شایسته)، مدیریت بر مبنای استثنای فعال (مراقبت از تخلفات پیروان) و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل (مجازات های اقتضایی در پاسخ به انحرافات رفتاری) استفاده میکند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۹).

محیط های کاری کنونی، که به سرعت در حال تغییرند و به طور فزاینده ای رقابتی شده اند، از کارکنان بیش از هر زمان دیگری انتظار می رود که ایده های جدید و مفیدی را درباره محصولات، خدمات و رویه های کاری ارائه دهند (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰). رفتار آوا بر بیان سازنده با هدف بهبود، به جای صرفاً انتقاد، اشاره میکنند (Hu et al, 2021). آوای سازمانی^۲ عبارت است از بحث در خصوص مشکلات با مدیران، ارائه راه حل ها و دیدگاه ها به قسمت های مختلف نظیر منابع انسانی، ارائه دیدگاه ها برای تحول در یک روال کاری از طریق گفتگو بنا انجمن ها یا متخصصان سازمانی (Travis et al, 2011). آوای سازمانی به معنای ارائه پیشنهادهایی برای تغییر می باشد که هدف آنها بهبود وضعیت موجود است (Ng et al, 2019). در بحث آوای سازمانی مدل ها و ابعاد متفاوتی وجود دارند که از جمله می توان به مدل Dyne et al (2013) اشاره نمود. این مدل روی سه بعد اصلی تأکید دارد که عبارتند از ۱) آوای نوع دوستانه: اغلب صاحب نظران، آوا را به مثابه رفتاری با هدف و منظور مثبت تلقی می کنند Dyne (1998) آوای نوع دوستانه را به مثابه نوعی از رفتار شهروندی سازمانی تعریف نموده اند که تمرکز آن روی ارائه دیدگاه های دگرگون ساز با هدف توسعه و اصلاح و بر مبنای همکاری با دیگران تا صرفاً انتقاد از وضعیت موجود میباشد. ۲) آوای تدافعی: به منظور تعریف آوای تدافعی، از مفهوم سازی دو نوع سکوت یعنی سکوت مطیع (سکوت مبتنی بر ترس) و سکوت تدافعی (سکوت مبتنی بر ناتوانی در ایجاد تفاوت در موقعیت فعلی) که مشابه با آوای مطیع و

طیف می‌دانند (Brinsfield et al, 2019). اما این دو رفتار ممکن است در بسترهای مختلف و با انگیزه‌های متفاوت بروز پیدا کنند. وجود جو سازمانی مخالف آوای سازمانی، موجب کاهش بروز نظرات و آراء کارکنان شده که در این وضعیت توانمندی‌های کارکنان از چشم مدیران مخفی می‌ماند و موجب تقویت باور مدیران مبنی بر اینکه کارکنان صلاحیت بررسی مسائل و مشکلات سازمان و ارائه پیشنهاد ندارند، خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به کاهش سرمایه‌گذاری مدیریت سازمان در جهت افزایش قابلیت‌های کارکنان شده و این چرخه نامؤثر و شوم، عملکرد کارکنان را در گذر زمان کمتر و کمتر خواهد کرد (Pinder & Harlos, 2010). اگرچه پژوهش‌ها تأثیرگذاری عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی گوناگونی را بر سکوت سازمانی گزارش می‌دهند (Henriksen & Dayton, 2016). اما در عین حال دو عامل اصلی که زمینه‌ساز سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از: ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت شان و همچنین ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنهاست. 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 اختلاف عقیده‌ها و تعارض 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 همچون ترس، فریب و خشم را در کارکنان سازمان به وجود آورده در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد (Slade, 2018). براساس مطالب فوق مساله اصلی این تحقیق واکاوی رابطه رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت و یافتن پاسخ سوال زیر می‌باشد.

چه رابطه‌ای بین رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت وجود دارد؟

ادبیات و پیشینه پژوهش

تهامی و همکاران (۱۴۰۲). در تحقیقی با عنوان رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین (تحول‌گرا) و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران گزارش کردند که تحلیل داده‌ها نشان داد، بین سبک رهبری تحول‌آفرین و آوای سازمانی کارکنان با میانجی‌گری چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود داشته، سبک رهبری تحول‌

آفرین از طریق چابکی سازمانی توانست زمینه‌ساز آوای سازمانی گردد، نتایج نشان داد، چابکی سازمانی صرفاً برآوای نوع دوستانه اثر معنادار داشته و میانجی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با آوای نوع دوستانه بوده است. همچنین مدل مفهومی تحقیق از برآزش مطلوبی برخوردار شده است.

فرهادی (۱۴۰۲). در تحقیقی با عنوان نقش واسط رهبری تحول‌گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و آوای سازمانی کارکنان. گزارش کردند که نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی با آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا رابطه و معنا داری مثبت وجود دارد و بین رهبری تحول‌گرا و آوای سازمانی کارمندان رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد و در نهایت مشخص شد که رهبری تحول‌گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و آوای سازمانی کارکنان میانجی است.

جاوید، و قربانی (۱۴۰۱). در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا با سکوت سازمانی معلمان گزارش کردند که مشخص شد که بین رهبری تحول‌گرا مدیران با سکوت سازمانی معلمان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. اما بین میزان تعامل‌گرایی مدیران با سکوت سازمانی معلمان، رابطه معنادار وجود ندارد و تعامل‌آفرینی و تعامل‌گرایی مدیران نیز بر سکوت سازمانی معلمان، تأثیر معنادار ندارد. همچنین، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده شد (مدیران زن، تحول‌آفرینی بیشتری از خود نشان می‌دهند). اما بین میزان تعامل‌گرایی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده نشد.

مکاری و همکاران (۱۴۰۱). در تحقیقی با عنوان بررسی سبک رهبری تحول‌گرا و رابطه آن با سکوت سازمانی در سازمان صدا و سیما. گزارش کردند که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا و سکوت سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد. به طور کلی بین شاخص سبک رهبری تحول‌گرا و سکوت سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد. براساس نتایج پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرا رابطه‌ای قوی و منفی با میزان سکوت سازمانی دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان صدا و سیما منجر به هدایت کارکنان در جهت کاهش سکوت سازمانی و در نتیجه رسیدن سازمان صدا و سیما به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود.

حیدری و همکاران (۱۴۰۱). در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیأت علمی دانشگاه خلیج‌فارس گزارش کردند که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرای مدیران بر سکوت سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیأت علمی

صادقی آرانی و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان واکاوی رابطه ی سبک رهبری تحول آفرین-تبادلی با سکوت و آوای سازمانی گزارش کردند که سبک رهبری تحول آفرین در سازمان محرک آوای سازمانی و بازدارنده ی سکوت سازمانی است و سازمان ها با تغییر سبک رهبری خود از رهبری تبادلی به سمت رهبری تحول آفرین می توانند شاهد مشارکت فعال کارکنان و بهره مندی از نظرات و ایده های آن ها باشند

(Haase & Franco (2022) پژوهش خود را با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین در شکل گیری آوای سازمانی میان کارکنان دانشگاه میشیگان، انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین بر شکل گیری و توسعه آوای سازمانی نقش ایفا می کند و همچنین ابعاد رهبری تحولگرا یعنی انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی بر شکل گیری آوای سازمانی اثر می گذارد (Wang et al (2021) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا و آوای سازمانی: یک چشم انداز موثر، انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول گرا و ابعاد آن با آوای سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

(Hu et al (2021) در پژوهش خود با موضوع بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین: هویت سازمانی و سکوت سازمانی، دریافتند رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی وجود دارد همچنین رابطه منفی و معناداری بین سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با سکوت سازمانی وجود دارد.

(Boukamcha (2021) در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری تحول گرا بر آوای سازمانی ادعان دارد که بین رهبری تحول گرا و آوای سازمانی کارکنان تونس رابطه آماری معناداری وجود دارد.

(Yamin (2021) در پژوهش خود با عنوان بررسی نقش رهبری تحول گرا در سکوت سازمانی کارکنان با نقش واسطه ای آوای سازمانی، بیان می دارد که بین رهبری تحول گرا و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضمن تأیید نقش واسطه ای آوای سازمانی بیان می دارد که توسعه و تقویت آوای سازمانی بواسطه رهبری تحول گرا موجب کاهش بیشتر سکوت سازمانی کارکنان می گردد و آوای سازمانی نقش کاهنده در سکوت کارکنان دارد.

(Fauzi et al (2021) در پژوهش خود با عنوان نیز بر تأثیر رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی کارکنان صنایع نساجی مالزی تأکید داشته اند رهبری تحول گرا موجب کاهش سکوت سازمانی کارکنان می گردد. نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را در سکوت سازمانی داشته است.

(Liang et al (2021) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین و آوای کارکنان در صنعت مهمان نوازی دریافتند که

دانشگاه خلیج فارس است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از منظر روش و استراتژی، یک پژوهش توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیأت علمی فعال دانشگاه خلیج فارس است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول گرا و ابعاد آن بر کارآفرینی استراتژیک و همچنین تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول گرا و ابعاد آن بر سکوت سازمانی می باشد.

میکائیلی و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان بررسی سبک رهبری تحول گرا و رابطه آن با سکوت سازمانی در سازمان صمت گزارش کردند که پژوهش حاضر مطالعه ای توصیفی-تحلیلی و روش آن پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنان سازمان صمت در تهران بوده اند. این نمونه با روش تصادفی ساده انتخاب شده اند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین ابعاد سبک رهبری تحول گرا و سکوت سازمانی در سازمان صمت رابطه معنی داری در سطح ۵ درصد وجود دارد.

روستاییگی و دادمحمدی (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر سبک های رهبری اخلاقی، تحول گرا و اصیل بر آوای کارکنان گزارش کردند که این تحقیق با هدف بررسی تأثیر سبک های رهبری اخلاقی، تحول گرا و اصیل بر آوای کارکنان سازمان آبفا استان فارس انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان آبفای فارس می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک های رهبری اخلاقی و تحول گرا و ابعاد آنها با آوای کارکنان سازمان آبفا استان فارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ولی این رابطه برای سبک رهبری اصیل مشاهده نشد.

شرفی (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و آوای سازمانی کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد خانگیان گزارش کرده که تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و آوای سازمانی با میانجی گیری متغیرهای تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان انجام گرفته است. این تحقیق از نوع کاربردی می باشد و بخش های مختلف پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد خانگیان و کارکنان روز کار این شرکت به عنوان مطالعه موردی انتخاب گردیده اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که اگرچه رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم بر آوای سازمانی کارکنان این سازمان تأثیر مثبت داشته، لیکن این رابطه با ایفای نقش میانجی توانمندسازی کارکنان پر رنگ گشته و ضرورت توجه به این متغیر در ارتقای آوای سازمان تبیین می گردد. به علاوه، فرض رابطه ابعاد رهبری تحول آفرین و آوای سازمانی نیز تأیید گردید.

جدول ۱: جامعه آماری

حجم نمونه	نسبت در جامعه	حجم جامعه	
۱۲۸	۵۹٪	۲۹۷	معلم مرد
۸۹	۴۱٪	۲۰۳	معلم زن
۲۱۷	۱۰۰٪	۵۰۰	کل

برای انجام پژوهش از پرسشنامه های استاندارد زیر استفاده شد: پرسشنامه رهبری تحول گرا توسط Bass & Avolio (1997). طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت می باشد، پرسشنامه چهار بعد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه آوای سازمانی توسط Hames (2012): طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۱۸ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت می باشد، پرسشنامه سه بعد تشویق، امنیت و کارآمدی را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه سکوت سازمانی توسط Dan (2003) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت می باشد، پرسشنامه دو بعد سکوت شامل سکوت خاموش/ تدافعی و سکوت مطیع را مورد سنجش قرار می دهد. روایی آن با روایی پرسشنامه رهبری تحول گرا توسط Bass & Avolio (1997) و روایی پرسشنامه آوای سازمانی Hames (2012) و روایی پرسشنامه سکوت سازمانی Dan (2003) از طریق تحلیل عاملی مورد تایید قرار گرفت. پایایی آن هم با پایایی پرسشنامه رهبری تحول گرا توسط Bass & Avolio (1997) و پایایی پرسشنامه آوای سازمانی Hames (2012) و پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی Dan (2003) از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. که نتایج آن در جدول زیر گزارش شده است:

جدول ۲: متغیرها

متغیر	ابعاد متغیرها	ضریب آلفا کرونباخ	تعداد اقسام
رهبری تحول گرا	نفوذ آرمانی	۰/۷۳۱	۸
	ترغیب ذهنی	۰/۷۸۱	۴
	انگیزش الهام بخش	۰/۷۹۵	۴
	ملاحظات فردی	۰/۷۵۲	۴
	رهبری تحول گرا	۰/۷۴۹	۲۰
آوای سازمانی	آوای سازمانی	۰/۷۶۵	۱۸
سکوت سازمانی	سکوت سازمانی	۰/۷۲۶	۱۲

رهبری تحول گرا بر گرایش کارکنان به ارتقا آوا و رساندن صدای خود به مسئولان سازمان، تأثیر مثبت و معناداری دارد. Harlos(2021) در تحقیق خود با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر سکوت و آوای سازمانی کارکنان نشان داد که رهبری تحول گرا اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی دارد. به عبارت دیگر، سبک رهبری تحول آفرین در سازمان، محرک آوای سازمانی و بازدارنده سکوت سازمانی است و سازمان ها با تغییر سبک رهبری خود به سمت رهبری تحول گرا می توانند شاهد مشارکت فعال کارکنان و بهره مندی از نظرات و ایده های آنها باشند.

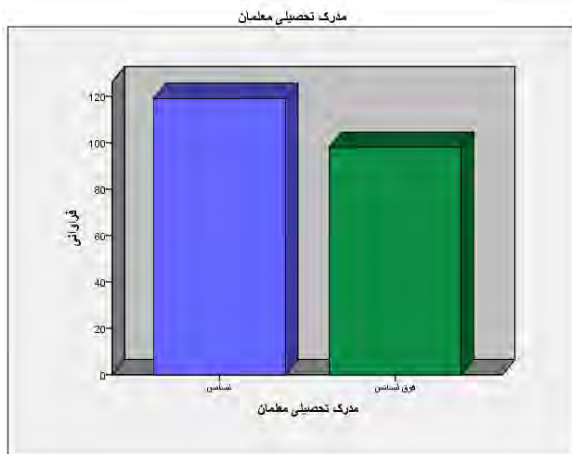
روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر واکاوی رابطه رهبری تحول گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت می باشد، لذا این پژوهش، از حیث هدف کاربردی است زیرا می توان از نتایج آن جهت ارتقاء آوای سازمانی و کاهش سکوت معلمان در مدارس استفاده کرد. همچنین از آنجا که این پژوهش بدنبال توصیف وضعیت موجود و بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می باشد از این رو و از نظر روش گردآوری داده ها از نوع توصیفی - همبستگی است جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان دوره دوم متوسطه شهرستان کوهدشت است که بر اساس آمار نامه اداره آموزش و پرورش استان لرستان، تعداد معلمان متوسطه دوم شهرستان کوهدشت در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۴۰۲ برابر با ۵۰۰ نفر شامل ۲۹۷ معلم مرد و ۲۰۳ معلم زن می باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول «کرجسی و مورگان» استفاده شد. با توجه به حجم جامعه آماری در این تحقیق، تعداد ۲۱۷ معلم به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. در تحقیق حاضر، برای انتخاب معلمان از روش نمونه گیری طبقه ای نسبی استفاده شده است. نتیجه در قالب زیر نشان داده شده است:

نمودار فراوانی مربوط به جنسیت در شکل ۱-۴ نشان داده شده است.

تحصیلات

براساس نتایج حاصل از پرسشنامه، فراوانی متغیر تحصیلات مطابق شکل ۲ است.

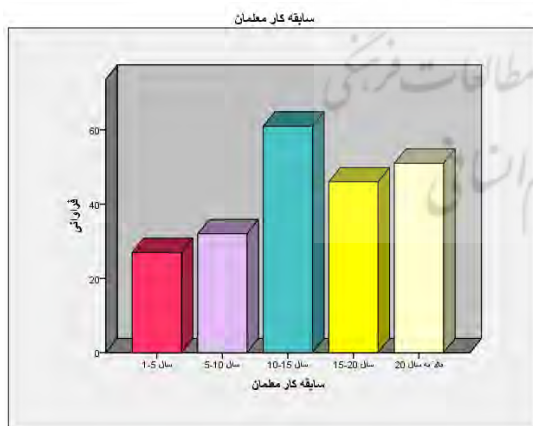


شکل ۲: نمودار فراوانی تحصیلات

براساس شکل ۲، بیشترین فراوانی مربوط به تحصیلات لیسانس با ۱۱۹ نفر معادل ۵۴/۸ درصد و کمترین فراوانی مربوط به فوق لیسانس با ۹۸ نفر معادل ۴۵/۲ درصد می باشد.

سابقه کار

براساس نتایج حاصل از پرسشنامه، فراوانی متغیر سابقه کار مطابق شکل ۳- است.



شکل ۳: نمودار فراوانی سابقه کار

براساس شکل ۳، بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال با ۶۱ نفر معادل ۲۸/۱ درصد و کمترین فراوانی مربوط به ۱ تا ۵ سال با ۲۷ نفر معادل ۱۲/۴ درصد می باشد.

با توجه به اینکه ضریب بدست آمده بزرگتر از ۰/۷۰ می باشد از اینرو پایداری ابزار تحقیق تأیید می گردد.

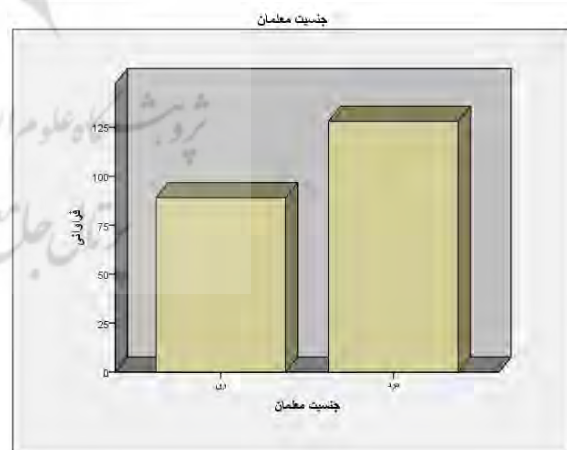
در تجزیه تحلیل اطلاعات ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به توصیف شاخصهای مرکزی و پراکندگی از قبیل فراوانیها، میانگین ها، انحراف استاندارد و واریانس ها پرداخته شده و سپس جهت بررسی فرضیه ها با استفاده از تکنیک های آمار پارامتریک بدین صورت عمل شده که چون متغیرها و ابعاد مورد مطالعه آنها در مقیاس فاصله ای نسبی اندازه گیری شده اند از اینرو از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ انجام شده است. کلیه آزمونهای انجام شده در سطح معناداری ۹۵٪ صورت گرفته است. در تحلیل توصیفی داده ها، به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی شامل جنسیت، سابقه و سطح تحصیلات پرداخته شده است. در تحلیل استنباطی داده ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده ها، از ضریب همبستگی پیرسون برای وجود همبستگی و از تحلیل رگرسیون برای معناداری رابطه بین متغیرها استفاده شده است.

جنسیت

براساس نتایج حاصل از پرسشنامه، فراوانی متغیر جنسیت مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱: نمودار فراوانی جنسیت

براساس شکل ۱، تعداد ۸۹ نفر از نمونه آماری معادل ۴۱ درصد، زن و ۱۲۸ نفر معادل ۵۹ درصد، مرد می باشند. بیشترین تعداد نمونه آماری مربوط به مردان می باشد.

جدول ۳: وضعیت متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	واریانس	کمترین	بیشترین
رهبری تحول گرا	۳/۱۱	۰/۱۲۶	۲/۱۰	۳/۹۵
نفوذ آرمانی	۲/۹۹	۰/۲۲۹	۱/۶۳	۴
ترغیب ذهنی	۳/۳۶	۰/۲۶۱	۱/۵۰	۴
انگیزش الهام بخش	۳/۳۰	۰/۲۷۶	۱/۷۵	۴
ملاحظات فردی	۲/۹۲	۰/۳۵۸	۱/۲۵	۴/۲۵
آوای سازمانی	۳/۸۷	۰/۱۶۳	۲/۴۴	۴/۵۶
سکوت سازمانی	۳/۳۶	۰/۱۲۱	۲/۴۲	۴/۲۵

با توجه به مقیاس‌بندی متغیرهای مورد مطالعه، میانگین‌های حاصله نشان می‌دهد که وضعیت متغیرهای مورد مطالعه در حد متوسط می‌باشند. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای مورد بررسی در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	میانگین	کولموگروف اسمیرنوف	
		آماره آزمون	سطح معناداری
رهبری تحول گرا	۳/۱۱	۰/۹۹۳	۰/۱۵۰
نفوذ آرمانی	۲/۹۹	۰/۹۸۶	۰/۰۸۶
ترغیب ذهنی	۳/۳۶	۰/۹۱۱	۰/۱۴۶
انگیزش الهام بخش	۳/۳۰	۰/۹۳۱	۰/۱۵۵
ملاحظات فردی	۲/۹۲	۰/۹۷۲	۰/۱۱۵
آوای سازمانی	۳/۸۷	۰/۹۵۹	۰/۰۸۹
سکوت سازمانی	۳/۳۶	۰/۹۸۸	۰/۰۶۸

جدول ۵: ضریب همبستگی بین رهبری تحول گرا و آوای سازمانی

آوای سازمانی		
تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی
۲۱۷	۰/۰۱۷	۰/۴۹۴

جدول ۶: ضریب همبستگی بین رهبری تحول گرا و سکوت سازمانی

سکوت سازمانی		
تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی
۲۱۷	۰/۰۱۰	-۰/۳۱۱

است که نشان‌دهنده وجود یک رابطه مستقیم و معنادار بین دو متغیر فوق می‌باشد. با توجه به نتیجه حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوههدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همانطور که از جدول ۶ مشخص است میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر $-۰/۳۱۱$ و سطح معناداری نیز کمتر از $۰/۰۵$

همانطور که در جدول ۵ مشخص شده، سطح معناداری برای کلیه داده‌ها بزرگتر از $۰/۰۵$ است که در نتیجه فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید و فرض مخالف مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌ها رد می‌گردد به این ترتیب فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

همانطور که از جدول ۵ مشخص است میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر $۰/۴۹۴$ و سطح معناداری نیز کمتر از $۰/۰۵$

در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

است که نشان‌دهنده وجود یک رابطه معکوس و معنادار بین دو متغیر فوق می باشد. با توجه به نتیجه حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول‌گرا با سکوت سازمانی

جدول ۷: ضرایب رگرسیونی

	ضرائب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	t	سطح معناداری
	بتا	خطای استاندارد	بتا		
ثابت	۳/۷۱۲	۰/۲۱۷		۱۷/۱۳۹	۰/۰۰۰
نفوذ آرمانی	-۰/۱۴۳	۰/۰۵۶	-۰/۱۵۹	-۰/۷۶۶	۰/۰۴۴
انگیزش الهام بخش	-۰/۱۱۳	۰/۰۵۰	-۰/۱۲۰	-۰/۲۶۱	۰/۰۲۸
ترغیب ذهنی	-۰/۱۳۴	۰/۰۴۹	-۰/۱۵۰	-۰/۶۹۹	۰/۰۴۹
ملاحظات فردی	-۰/۱۲۱	۰/۰۴۲	-۰/۱۳۷	-۰/۵۱۸	۰/۰۳۶

باشد. با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است از اینرو وجود رابطه معکوس و معنادار بین متغیر مستقل ترغیب ذهنی و متغیر وابسته سکوت سازمانی تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول‌گرا (بعد ترغیب ذهنی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

براساس نتایج جدول ۷ مقدار ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر ملاحظات فردی برابر با -۰/۱۳۷ و مقدار ضریب استاندارد نشده بتا برابر با -۰/۱۲۱ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۳۶ می باشد. با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است از اینرو وجود رابطه معکوس و معنادار بین متغیر مستقل ملاحظات فردی و متغیر وابسته سکوت سازمانی تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول‌گرا (بعد ملاحظات فردی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بررسی اطلاعات جمعیت شناختی نشان می‌دهد که تعداد ۸۹ نفر از نمونه آماری معادل ۴۱ درصد، زن و ۱۲۸ نفر معادل ۵۹ درصد، مرد می‌باشند. بیشترین تعداد نمونه آماری مربوط به مردان می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به تحصیلات لیسانس با ۱۱۹ نفر معادل ۵۴/۸ درصد و کمترین فراوانی مربوط به فوق لیسانس با ۹۸ نفر معادل ۴۵/۲ درصد می‌باشد بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال با ۶۱ نفر معادل ۲۸/۱ درصد و کمترین فراوانی مربوط به ۱ تا ۵ سال با ۲۷ نفر معادل ۱۲/۴ درصد می‌باشد.

در جدول ۷، به ترتیب مقدار ثابت و ضریب متغیرهای مستقل ارائه شده است. جدول ضرائب شامل دو دسته ضرائب استاندارد شده بتا و استاندارد نشده بتا می‌باشد. در ضرائب استاندارد نشده بتا مقیاس متغیرها با یکدیگر یکسان نیست در صورتیکه در ضرائب استاندارد شده بتا مقیاس متغیرها یکسان است و امکان مقایسه متغیرها وجود دارد. با توجه به مقدار سطح معناداری، کلیه ضرائب رگرسیونی، معنادار می‌باشند.

براساس نتایج جدول ۷ مقدار ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر نفوذ آرمانی برابر با -۰/۱۵۹ و مقدار ضریب استاندارد نشده بتا برابر با -۰/۱۴۳ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۴۴ می باشد. با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است از اینرو وجود رابطه معکوس و معنادار بین متغیر مستقل نفوذ آرمانی و متغیر وابسته سکوت سازمانی تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول‌گرا (بعد نفوذ آرمانی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین براساس نتایج جدول ۵، مقدار ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر انگیزش الهام بخش برابر با -۰/۱۲۰ و مقدار ضریب استاندارد نشده بتا برابر با -۰/۱۱۳ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۲۸ می‌باشد. با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است از اینرو وجود رابطه معکوس و معنادار بین متغیر مستقل انگیزش الهام بخش و متغیر وابسته سکوت سازمانی تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فوق می‌توان ادعا نمود که بین رهبری تحول‌گرا (بعد انگیزش الهام بخش) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

براساس نتایج جدول ۷ مقدار ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر ترغیب ذهنی برابر با -۰/۱۵۰ و مقدار ضریب استاندارد نشده بتا برابر با -۰/۱۳۴ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۴۹ می

پیشنهادات کاربردی

چون بین رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه وجود دارد. در این راستا به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت پیشنهاد می‌شود:

۱- از طریق برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی، آموزش‌های مهارتی مناسب به مدیران و معلمان در خصوص سبک رهبری تحول‌گرا ارائه گردد تا آگاهی‌های لازم از مزایا، ویژگی‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌گرا را کسب نموده و ضمن ایجاد جو سازمانی سالم توأم با ویژگی‌های آزادی و استقلال علمی، موجبات کاهش سکوت و افزایش آوای سازمانی محقق گردد.

۲- هیران تحول‌گرا بایستی اعتماد کارکنان را نسبت به سازمان جلب کنند. از اینرو پیشنهاد می‌شود که مدیران برای افزایش اعتماد معلمان و کارکنان، صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با معلمان و کارکنان، نشان دهند.

چون بین رهبری تحول‌گرا (بعد نفوذ آرمانی) با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه وجود دارد. به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت کنند، مدیران پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار دهند و مدیران بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تأکید کنند

چون بین رهبری تحول‌گرا (بعد انگیزش الهام بخش) با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه وجود دارد. به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران درباره آینده خوش‌بینانه صحبت کنند، مدیران درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت کنند و مدیران بر اهمیت آینده‌نگری تأکید کنند

چون بین رهبری تحول‌گرا (بعد ترغیب ذهنی) با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه وجود دارد. به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار دهند مدیران از معلمان و کارمندان بخواهند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و مدیران راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد کنند

چون بین رهبری تحول‌گرا (بعد ملاحظات فردی) با آوای سازمانی و سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم

بین رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های تهمی و همکاران (۱۴۰۲)، فرهادی (۱۴۰۲) و (Haase & Franco (2022) همخوانی دارد.

بین رهبری تحول‌گرا با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های مکارمی و همکاران (۱۴۰۱)،

جاوید و قربانی (۱۴۰۱) و (Hu et al (2021) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد نفوذ آرمانی) با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های روستاییگی و

دادمحمدی (۱۴۰۱) و شریفی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد انگیزش الهام بخش) با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های روستاییگی و

دادمحمدی (۱۴۰۱) و شریفی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد ترغیب ذهنی) با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های روستاییگی و

دادمحمدی (۱۴۰۱) و شریفی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد ملاحظات فردی) با آوای سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های روستاییگی و

دادمحمدی (۱۴۰۱) و شریفی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد نفوذ آرمانی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های حیدری و

همکاران (۱۴۰۱) و میکائیلی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد انگیزش الهام بخش) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های حیدری و همکاران (۱۴۰۱) و میکائیلی و همکاران (۱۴۰۱)

همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد ترغیب ذهنی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های حیدری و همکاران (۱۴۰۱) و میکائیلی و همکاران (۱۴۰۱)

همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد ملاحظات فردی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم شهرستان کوهدشت رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های حیدری و همکاران (۱۴۰۱) و میکائیلی و همکاران (۱۴۰۱)

همخوانی دارد. بین رهبری تحول‌گرا (بعد ملاحظات فردی) با سکوت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه دوم

8. Prosocial
9. krejcie and Morgan

۸. سکوت نوع دوستانه
۹. کرجسی و مورگان

شهرستان کوهدشت رابطه وجود دارد. به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرستان کوهدشت پیشنهاد می شود:

۱- مدیران برای راهنمایی و آموزش معلمان و کارمندان خود وقت بگذارند، مدیران، معلمان و کارمندان را به عنوان کسانی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستند، در نظر بگیرند و مدیران به معلمان و کارمندان کمک کنند تا توانایی هایشان را توسعه و گسترش دهند.

پیشنهاد به محققان آینده

۱) پیشنهاد می شود این تحقیق در سایر مراکز دولتی شهرستان کوهدشت نیز اجرا گشته و نتایج آن با نتایج این تحقیق مقایسه شود.

۲) پیشنهاد می شود عوامل موثر بر رهبری تحول گرا در جامعه آماری پژوهش، مورد شناسائی و بررسی قرار گیرد.

۳) با هدف مقایسه تطبیقی و تعمیم نتایج، پیشنهاد می شود این تحقیق در سایر مقاطع تحصیلی نیز اجرا گشته و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مورد مقایسه قرار گیرد.

پیشنهاد می شود در مطالعات مشابه از ابزارهای کیفی مانند مشاهده و مصاحبه استفاده شود.

موازین اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می دارند.

تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

واژه نامه

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| 1. Transactional leadership | ۱. رهبری تحول گرا |
| 2. Organizational Voice | ۲. آوای سازمانی |
| 3. organizational silence | ۳. سکوت سازمانی |
| 4. Acquiescence silence | ۴. سکوت مطیع |
| 5. Quiescence silence | ۵. سکوت خاموش |
| 6. Defensive | ۶. تدافعی |
| 7. Acquiescent | ۷. سکوت مطیع |

منابع فارسی

اردلان، محمد؛ قنبری، سارا؛ و محمدی، مجتبی. (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی " تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات"، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال سوم، شماره ۱۱،

افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم؛ و علی محمدی، مجید. (۱۴۰۰). نظام پیشنهادها و برونرفت از سکوت سازمانی. مدیریت

منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴۷)

بختیاری، لطفعلی. (۱۳۹۹). الگوی راهبردی رهبری تحول بارویکرد جهادی. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی. ۳(۱۲). پیاپی ۵۱

تهامی، شیرین؛ شریفی، لعلیا؛ و مرندی، حمید. (۱۴۰۲). رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین (تحول گرا) و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۴). پیاپی ۵۰

جاوید، محمود؛ قربانی، حسن. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری تحول گرا و تعامل گرا با سکوت سازمانی معلمان. پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت (مطالعات تربیتی و روان شناسی مشهد)، ۱(۱)

حیدری، مجید؛ رجب پور، ابراهیم؛ و احمدی، حیدر. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیأت علمی دانشگاه خلیج فارس. توسعه کارآفرینی. دوره

۱۵ شماره ۱

رحیمی، غلامرضا؛ مظاهری راد، حمید. (۱۳۹۹). اثر رهبری تحول گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی

روانشناختی کارکنان، فصلنامه پژوهش، شماره ۲۱

روستاییگی، شقایق؛ و دادمحمدی، ساناز. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر سبک های رهبری اخلاقی، تحول گرا و اصیل بر آوای کارکنان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری.

سال پنجم شماره ۸۳

شریفی، جواد. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و آوای سازمانی کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد خانگیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود.

صادقی آرانی، زهرا؛ پوربافرانی، محمد؛ نامیان، فاطمه؛ و حسین پور، زهرا. (۱۴۰۰). واکاوی رابطه ی سبک رهبری تحول آفرین- تبادلی با سکوت و آوای سازمانی: روی کرد فراتحلیل. مدیریت فردا، ۱۹(۶۶)

عامری، مسعود. (۱۳۹۹). رهبری خدمتگزار و مدیریت دانش، نشریه پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۶(۷)

فرهادی، رضا. (۱۴۰۲). نقش واسطه رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و آوای سازمانی کارکنان. سومین کنفرانس بین المللی و چهارمین همایش ملی یافته های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری.

- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). Transformational Leadership Background, Literature Review, June 2013 © IMD, All Rights Reserved
- Dan, L., Jun, W., Jiu-cheng, M. (2010). Organizational silence: a survey on employees working in a Telecommunication Company. IEEE Xplore.ieee.org. pp. 1647 – 1651
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Farhadi, R. (2023). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and organizational voice of employees. The third international conference and the fourth national conference on new findings in management, psychology and accounting. [Persian]
- Fauzi, M. A., Martin, T., & Ravesangar, K. (2021). The positive effect of transformational leadership on the organizational silence of Malaysian textile industry employees. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(1), 89-103.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550
- Haase, H., Franco, M. (2022). The effect of transformational leadership on the formation of organizational voice among University of Michigan employees: The European Journal of Social Science Research. 33(3): 368-385.
- Harlos, K.P. (2021). The effect of transformational leadership on employees' silence and organizational voice, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37 No. 3 , September .324-342 2001
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Healthservices research*. 41 . .1539-54
- Heydari, M., Rajabpour, A., Ahmadi, H. (2022). The effect of transformational leadership on organizational silence and strategic entrepreneurship of Persian Gulf University faculty members. محرابی، فاطمه. (۱۳۹۸). رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، به راهنمایی: فتاح شیرینی زاده، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی
- مکارمی، رضا؛ فرهیخته، اکبر؛ و حسینی، یوسف. (۱۴۰۱). بررسی سبک رهبری تحول گرا و رابطه آن با سکوت سازمانی در سازمان صدا و سیما. مدیریت فرهنگی، ۱۴(۵۳)، میکائیلی، علی؛ فرهنگی، علی اکبر؛ و حسینی دانا، حمیدرضا. (۱۴۰۱). بررسی سبک رهبری تحول گرا و رابطه آن با سکوت سازمانی در سازمان صمت. مدیریت فرهنگی. دوره ۱۹ شماره ۶۲
- فهرست منابع**
- Afkhami Ardakani, M., Rajabpour, A., Ali Mohammadi, M. (2021). Suggestion system and way out of organizational silence. *Human resource management in oil industry*, 12(47). [Persian]
- Ameri, M. (2019). Servant leadership and knowledge management, *Journal of Research in Arts and Human Sciences*, 6(7)
- Ardalan, M., Ghanbari, S., Mohammadi, M. (2014). Evaluation of the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice "Analysis on the mediating role of information and communication technology", *Quarterly Journal of Information Technology Management Studies*, third year, number 11, [Persian]
- Bakhtiari, L. (2019), strategic leadership model for the transformation of jihadi productivity. Research paper on police order and security. (12) 3. 51 in a row. [Persian]
- Bass, B., Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage
- Boukamcha, F. (2021), "The effect of transformational leadership on Organizational silence in Tunisian SMEs", *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 286-304.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M., Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*. Edited by Greenberg, J. and Edwards, M.. Bingley, UK: Emerald Group Publishing..3-33

- University, Master's degree, Public Administration. [Persian]
- Mikaili, A., Farhani, A., Hosseini Dana, HR. (2022). Investigating the transformational leadership style and its relationship with organizational silence in Samat organization. *Cultural management*. Volume 19, Number 62. [Persian]
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.
- Morrison, E. U., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 706-25
- Ng, K.Y. Dyne, L.V. Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159.
- Pinder, C.C., Harlos, K.P.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*. 2001 Mar;20:331-70. [DOI:10.1016/S0742-7301(01)20007-3]
- Rahimi, G., Mazaheri Rad, H. (2019). The effect of transformational leadership on organizational silence with the mediating role of psychological empowerment of employees, *Research Quarterly*, No. 21. [Persian]
- Rustabighi, Sh., Dadmohammadi, S. (2022). Investigating the effect of ethical, transformational and authentic leadership styles on the voice of employees. *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*. Fifth year, number 83. [Persian]
- Sadeghi Arani, Z., Pourbafarani, M., Namian, F., Hosseinpour, Z. (2021). Analyzing the relationship between transformational-transactional leadership style and silence and organizational voice: A meta-analysis approach. *Farda Management*, 19(66) . [Persian]
- Sharifi, J. (2022). Investigating the relationship between transformational leadership and the organizational voice of employees: a case study of Shahid Hashminejad Gas Entrepreneurial development. Volume 15, Number 1. [Persian]
- Hu, D.B., Zhang, B.B., Wang, M. (2021). A Study on the relationship between transformational leadership: organizational identity and organizational silence, *Journal of Service Science and management*, 8.142-148 . <http://dx.doi.org/10.4236/jssm..2015.81017>
- Javid, M., Ghorbani, H. (2022). Investigating the relationship between transformational and interactive leadership and teachers' organizational silence. *Research paper on the basics of education (Mashhad educational and psychological studies)*, 1(1) . [Persian]
- Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N. & Kosta, G.C. (2020). "The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3): 333-347
- Kayzouri, A., Mohammadi Hosseini, A., Hossein Poor, O. (2018). The role of Transformational Leadership in Organizational health in schools: Testing the Mediator Role OF Organizational Justice. *Journal of School Administration*, 5(2), 151-171
- Kirkbride, P. (2006). "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action". *Industrial And Commercial Training*, 1: 23-32.
- Liang, T.-L., Chang, H.-F., Ko, M.-H., & Lin, C.-W. (2021). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(1), 374–392.
- Makarmi, R., Farhikhta, A., Hassani, Y. (2022). Investigating transformational leadership style and its relationship with organizational silence in the broadcasting organization. *Cultural Management*, 14(53) . [Persian]
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2020). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13 , 545-559
- Mehrabi, F. (2018). The relationship between leadership styles and organizational silence and its effect on the motivation and job satisfaction of employees of the Iran Export Guarantee Fund, under the guidance of: Fattah Shirizadeh, Allameh Tabatabai

- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, C., (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6):1360-1391
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., Liu, Y. (2021). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*. 13(2): 39-49.
- Yamin, M. (2021). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*. 10(2): 313-326
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 : .1389-1404
- Refining Company. Master's thesis. Faculty of Industry and Management, Shahrood University of Technology. [Persian]
- Slade, M. (2008). The daptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University.
- Tehami, S., Sharifi, L., Marandi, H. (2023). The relationship between transformational leadership style and organizational voice with the mediation of organizational agility in academic staff of Tehran University. A new approach in educational management, 12(4). 50 in a row. [Persian]
- Travis, D.J., Gomez, J.R., & Mor B. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect, *Children and Youth Services Review*, 33 (10): .1831-1841

