

## دو فصلنامه علمی تخصصی پژوهش در آموزش ابتدایی

سال اول، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۸. صفحات: ۴۲-۲۸.

### بررسی رابطه بین رهبری زهراگین مدیران و سکوت سازمانی معلمان با میانجی گری فرهنگ

#### سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم آباد

سعیده میرزایی فتح آباد<sup>۱\*</sup>، سعید فرحبخش<sup>۲\*</sup>

<sup>۱\*</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول).

Email: Saeedehmirzaee1393@yahoo.com

<sup>۲\*</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

#### چکیده

#### اطلاعات مقاله

این پژوهش، با هدف بررسی رابطه بین رهبری زهراگین مدیران و سکوت سازمانی معلمان، با میانجی گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم آباد انجام شد. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه معلمان ابتدایی شهر خرم آباد (شامل ۱۹۴۰ نفر) بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری، با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه رهبری زهراگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه سکوت سازمانی ونداین (۲۰۰۳) و فرهنگ سازمانی هافستد (۱۹۶۷) بود. نتایج نشان داد که بر اساس اطلاعات محاسبه شده برای شاخص GOF، برای تمام فرضیه های پژوهش، بین ۰/۱ تا ۰/۳۵ قرار داشت و حاکی از برازش متوسط مدل بود. ضریب مسیر بین رهبری زهراگین و سکوت سازمانی (۰/۰۶۶) معنی دار نیست، چون مقدار محاسبه شده برای آماره  $t$  (۰/۴۳۴) در سطح خطای  $\alpha=0/05$  از مقدار  $t$  بحرانی (۱/۹۶) کمتر است. از طرفی اثر غیر مستقیم رهبری زهراگین و سکوت سازمانی با میانجی گری فرهنگ سازمانی (۰/۲۴۲) از اثر مستقیم رهبری زهراگین و سکوت سازمانی (۰/۰۶۶) بیش تر است. لذا چنین استنباط می شود که رهبری زهراگین، بر سکوت سازمانی، با میانجی گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم آباد تاثیر دارد.

دریافت: ۱۷ مهرماه ۱۳۹۸

پذیرش: ۲۶ بهمن ۱۳۹۸

#### واژگان کلیدی:

رهبری زهراگین،

سکوت سازمانی،

فرهنگ سازمانی،

مدارس ابتدایی.

### Journal of Research in Elementary Education

Volume ۱, Issue ۱, Spring and Summer ۲۰۲۰. Pages: ۲۸-۴۲.

## Investigating the Relationship between Poisonous Leadership of Managers and Organizational Silence of Teachers Mediated by Organizational Culture of Primary Schools in Khorramabad

Saeedeh Mirzaefathabad<sup>1</sup>, Saeed Farahbakhsh<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Lorestan University, Lorestan, Iran.

#### ARTICLE INFORMATION

Received: ۹ October ۲۰۱۹

Accepted: ۱۵ February ۲۰۲۰

#### Keywords:

Poisonous Leadership, Organizational Silence, Organizational Culture, Elementary Schools.

#### ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the relationship between the poisonous leadership of teachers and the organizational silence of teachers with the mediation of the organizational culture of elementary schools in Khorramabad. The research method is descriptive-correlational. The statistical population of the study was all the elementary teachers of Khorramabad city (including ۱۹۴۰ people). Using Krejcie and Morgan table, ۳۲۰ people were selected as the statistical sample by stratified random sampling method. The instruments used to collect the data were the Poison Leadership Questionnaire (۲۰۰۸), the Vendin Organizational Silence Questionnaire (۲۰۰۳) and the Hofstede Organizational Culture Questionnaire (۱۹۶۷). The results showed that based on the calculated information for the GOF index, all the hypotheses were between ۰/۱ and ۰/۳۵ for the research hypothesis indicating the moderate model of processing. The path coefficient between poisonous leadership and organizational silence (۰/۰۶۶) is not significant because the calculated value for the t statistic (۰/۴۳۴) at the error level  $\alpha = 0/05$  is less than the critical t value (۱/۹۶). On the other hand, the indirect effect of poisonous leadership and organizational silence with the mediation of organizational culture (۰/۲۴۲) was greater than the direct effect of poisonous leadership and organizational silence (۰/۰۶۶). Therefore, it is understood that the poisonous leadership of the organization influences the organizational culture mediated by the elementary schools of Khorramabad.

## مقدمه

سکوت کارکنان در سازمان، به معنی خودداری کارکنان از اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی، درباره اوضاع و وقایع سازمانی است، در برابر آنهایی که در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند بر این شرایط تأثیرگذار باشند (Nazari and et al, ۲۰۱۴). سکوت سازمانی سبب می‌شود، کارکنان به طور آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود که می‌تواند زمینه‌ساز بهبود و توسعه در سازمان شود، خودداری نمایند. با وقوع سکوت سازمانی، کارکنان از ارائه بسیاری از اطلاعات، در مواجهه با سازمانشان امتناع می‌نمایند، در حالی که این اطلاعات می‌تواند مبنایی برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد. بسیاری از ویژگی‌های سازمانی، بر سکوت کارکنان موثر است؛ ویژگی‌هایی مانند فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان (Jabbari, Moradi and Kazemi, ۲۰۱۴). زمانی که یک دستگاه، جو سکوت را تقویت می‌کند دیدگاه‌ها، عقاید و اولویت‌ها و اهدافی که در سازمان وجود دارد، احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهد بود؛ از این رو چنان دستگاهی وارد فرایندی می‌شود که نمی‌تواند اهداف خود را به طور مناسب تحقق بخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات باشد. درحقیقت چنین دستگاهی، درمسیری گرفتار می‌شود که اثرات منفی سکوت، برتصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر تقویت می‌گردد (Duncan and Weiss, ۱۹۷۹). همچنین ترس مدیران زهرآگین، از بازخورد منفی و ممانعت به عمل آوردن از ارائه تفکر انتقادی، منجر به سکوت سازمانی می‌گردد (Jabbari and et al, ۲۰۱۴).

رهبران و مدیران، با اتخاذ سبک‌های مناسب می‌توانند با فراهم ساختن بستری مطلوب، زمینه را جهت ایجاد حس امید، تقویت خوش‌بینی، کاهش نگرانی، اضطراب و افزایش هویت سازمانی، در کارکنان مهیا سازند. اما در برخی از سازمان‌ها، مدیران از به‌کارگیری سبک‌های اثربخش، غفلت می‌ورزند و یا اینکه تمایلی به استفاده از چنین سبک‌هایی ندارند. نتیجه چنین تصمیماتی در بلندمدت، منجر به ایجاد محیطی می‌گردد که کارکنان در آن سازمان‌ها، رضایت چندانی ندارند و کارکردن در سازمان، برای آنها توأم با ترس، نگرانی و اضطراب خواهد بود. یکی از سبک‌های رهبری نامطلوب، سبک رهبری زهرآگین است (Schmidt, ۲۰۰۸). رهبری زهرآگین یا سخت‌گیرانه، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهای نظام‌مند و تکرار شونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را، از طریق ایجاد منافع در دست‌یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منافع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد (Einarsen, ۲۰۰۷). تحقیر، تمسخر، سرزنش، پرخاشگری و زورگویی به زیردستان، تهدید به اخراج، اجبار به کار مشقت‌بار، نادیده گرفتن نظرات، اعمال محرومیت‌های اجتماعی برای آنها، تفرقه‌افکنی، مخفی‌کاری، فریب‌کاری، انعطاف‌ناپذیری، خفه کردن آرای مخالف و تحمیل دستورهای زهرآگین به زیردستان، همگی از جمله ویژگی‌های رهبران زهرآگین محسوب می‌شود (Pelletier, ۲۰۱۰). در مطالعه‌ای، ۵۸ درصد مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که در طول حرفه خود، رهبری زهرآگین را تجربه کرده‌اند (Steele, ۲۰۱۱). «لیمن-بلومن»، مدل سبک رهبری زهرآگین را، براساس روابط متقابل دو بعد رهبر و پیرو گسترش داد. درحالی که پلادیا و همکاران (Padilla and et al, ۲۰۰۷)، بعد محیط مساعد را به این مدل اضافه کردند و آن را مثلث زهرآگین نامیدند. این مثلث دارای سه ضلع است:

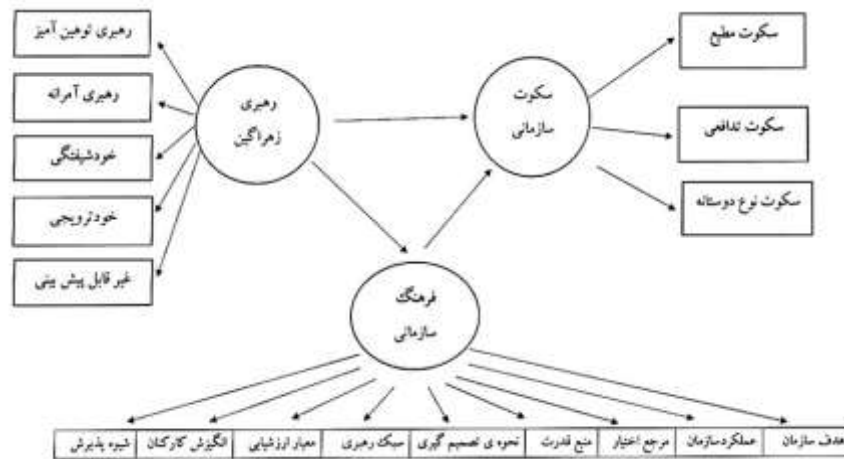
۱. ویژگی‌های شخصیتی رهبران (جذب، جاه‌طلبی، درون‌مایه زندگی منفی، ایدئولوژی تنفر)
۲. ویژگی‌های زیردستان (نیازهای اساسی برآورده نشده مانند نیاز به امنیت و نیاز به تعلق، ارزیابی منفی از پیروان) اعتماد به نفس، خودکارآمدی، مرکز کنترل، جاه‌طلبی، داشتن ارزش‌ها و اعتقادات متجانس با رهبر زهرآگین)

۳. ویژگی های محیطی (ارزش ها و شرایط فرهنگی سازمان، تهدید درک شده، فقدان کنترل ها و تعادل ها و نهادی شدن) (Padilla and et al, ۲۰۰۷)

بنابراین، براساس ضلع سوم مثلث مدیریت زهرآگین؛ یعنی ویژگی های محیطی، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت زهرآگین رابطه وجود دارد (Pashae, ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی، آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل می کند که معتبر شناخته شده، از این رو به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان، به اعضای جدید آموخته می شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش ها، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزا و سایر الگوهای فکری و رفتاری مشترک هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را، الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می کند. به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می کند (Seyed and Izadi, ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی، نظام معانی مشترکی است که به وسیله اعضای سازمان حفظ می شود و به تمایز سازمان از سازمان های دیگر منجر می گردد. این واژه، نشانگر ادراک مشترک بین اعضای سازمان است (Robbins, ۱۹۹۱). رابینز معتقد است فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را، به اعضای سازمان، اعطا می کند.

فرهنگ سازمانی باعث می شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان ها می توانند از طریق فرهنگ سازمانی، مقتدرانه با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. یافته های صاحب نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان ها در کنار سخت افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم ها، مستلزم نرم افزارهایی مانند کارکنان، مهارت ها، سبک ها و ارزش های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت آمیز راهبرد در سازمان ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنهاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی، نمی توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت ها و رسالت سازمان است (Rezaian, ۱۹۹۹)، اما نمی توان نقش فرهنگ سازمان را در آن نادیده گرفت. فرهنگ سازمان تاثیر بسزایی در سکوت سازمان ها و نوع رهبری حاکم بر آن را دارد. فرهنگ سازمانی، به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان ها هم مانند انسانها می توانند محافظه کار، خلاق، ترسو و... باشند (Rezaian, ۲۰۱۶). سونگ و همکاران (Song and et al, ۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «آیا از رئیس خود پنهان می شوید؟ شخصیت مخرب رهبر و سکوت کارمندان»، به این نتیجه دست یافتند که شخصیت مخرب رهبر، رابطه مستقیمی با سکوت کارمندان دارد. شعله کار و شوقی (Sholehkhari and Shoghi, ۲۰۱۶)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی»، به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران دارد. شقوقی و حاج فتحعلی (Shoghoghi and Haj Fattali, ۲۰۱۲)، در مقاله خود با عنوان «اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که یکی از شاخص های مهم که مدیران سطح بالای سازمان، همیشه با آن مواجه هستند، ارزش ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می یابد. دانایی فرد، فانی و براتی (DanaeiFard, Fani and Barati, ۲۰۱۱)، در پژوهشی که با عنوان «بررسی تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» در میان کارکنان «علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی» انجام شد، این نتایج به دست آمد که انسان،

مهم‌ترین سرمایه استراتژیک برای سازمان محسوب می‌شود. وقتی سکوت، سازمانی را فرا می‌گیرد، رکود و سستی در شبکه فیزیکی و اجتماعی آن‌ها رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمانی، بی‌معنی می‌شود. از سوی دیگر نتایج، حاکی از تاثیر فرهنگ سازمانی بر جو و رفتار سکوت است. با توجه به مطالب عنوان شده فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی را در بین دو متغیر رهبری زهراگین و سکوت سازمانی، ایفا کند. بنابراین این مدل مفهومی پیشنهاد می‌شود:



بر اساس مدل مفهومی، روابط مستقیم، تاثیر رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی است و روابط غیر مستقیم تاثیر است که رهبری زهراگین با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی دارد. با توجه به اینکه معلمان شاغل در آموزش و پرورش شهرستان خرم آباد، با تربیت تعداد فراوانی از دانش‌آموزان دارای نیازهای متفاوت، ضرورت هدایت صحیح و جهت‌دار استعدادها و پیشرفت صریح علوم، روبرو هستند؛ سکوت آنها می‌تواند پیامدهای زیان‌باری را در پی داشته باشد. حال ممکن است این سکوت بر اثر عوامل متفاوتی در سازمان باشد. متخصصان عوامل زیادی را در ایجاد سکوت سازمانی موثر دانسته‌اند که یکی از این عوامل نقش رهبری مدیران و نوع فرهنگ حاکم بر سازمان است (Nazari and et al, ۲۰۱۵). برحسب این ضرورت، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری زهراگین مدیران و سکوت سازمانی معلمان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی کارکنان مدارس ابتدایی شهر خرم آباد انجام می‌شود.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان مدارس ابتدایی سطح شهر خرم آباد است که در مجموع ۱۹۴۰ معلم ابتدایی (معلم ابتدایی مدارس دخترانه و پسرانه) را در بر می‌گیرد. قابل ذکر است که جامعه آماری، فقط معلمان مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه شهر خرم آباد است و پرسشنامه رهبری زهراگین مدیران، از دیدگاه معلمان بررسی شده است. براساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان، تعداد ۳۲۰ نفر دیر، به عنوان نمونه پژوهشی از ۱۹۴۰ نفر انتخاب شدند که این ۳۲۰ نفر از ۹ مدرسه ابتدایی در ناحیه دو و ۱۰ مدرسه ابتدایی در ناحیه یک انتخاب شدند و با ارائه پرسشنامه، از آن‌ها در تحقق این پژوهش یاری گرفته شده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی بود.

## ابزار پژوهش

۱. پرسشنامه سکوت سازمانی: پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی را، ونداین و همکاران در سال (۲۰۰۳) تهیه کردند. پرسشنامه ونداین شامل ۱۵ گویه است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکریت و شامل سه مولفه سکوت مطیع (سوالات ۱-۵)، سکوت تدافعی (سوالات ۶-۱۰) و سکوت نوع دوستانه (سوالات ۱۱-۱۵) تنظیم شده است. پایایی ابزار در پژوهش افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۲۰۱۲، Afkhami Ardakani and Khalili Sadrabadm) پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی یا ضریب آلفای ۰,۸۱ و در پژوهش کمال زاده و لیاقت (۲۰۱۸، Kamalzade and Liaghat) با الفای کرونباخ ۰,۷۵۲ به دست آمده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. نتایج به دست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS انجام شده است. ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۴ را نشان داد.

۲. پرسشنامه رهبری زهرآگین: به منظور سنجش رهبری زهرآگین مدیران، از پرسشنامه استاندارد بارن اشمیت (Schmidt, ۲۰۰۸)، در یک مقیاس ۵ درجه‌ای از طیف لیکریت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) و بر اساس ۵ شاخص (رهبری توهین آمیز، رهبری آمرانه، خودشیفتگی، خودترویجی، غیرقابل پیش‌بینی) و ۲۰ گویه طراحی شده است. پایایی ابزار مورد نظر در پژوهش قائد امینی هارونی و همکاران (۲۰۱۹، Ghaed Amini Harouni and et al)، به روش الفای کرونباخ ۰,۹۰ محاسبه گردید. در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که برابر است با ۰/۷۶ بود.

۳. پرسشنامه فرهنگ سازمانی: به منظور سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه استاندارد گیت هافستد (۱۹۶۷) در یک مقیاس پنج درجه‌ای از طیف لیکریت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) استفاده شد. این پرسشنامه توسط هافسد و بر اساس مدل فرهنگ سازمانی کوئین و گارت تنظیم یافته است. آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته فرهنگ عقلانی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ سلسله مراتبی تقسیم نموده‌اند. این پرسشنامه شامل ۲۳ سوال است که علاوه بر تعیین نوع فرهنگ سازمانی، قادر است عوامل سبک رهبری، معیار ارزشیابی اعضا، شیوه پیروی و قبول، شیوه تصمیم‌گیری، منبع قدرت، مرجع اختیار، معیار عملکرد، هدف سازمان و انگیزش (جمعا ۹ ایتِم) را نیز شناسایی نماید. به اعتقاد کوئین و گارت می‌توان فرهنگ هر سازمان را، با توجه به این متغیرها، در یک گروه فرهنگی مشخص قرار داد. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش صفردوست و همکاران (۲۰۱۶، Safardoust and et al)، روایی همگرا از مقدار واریانس استخراج شده ۰,۷۹۸ و الفای کرونباخ ۰,۸۴۲ و پایایی مرکب (Composite Reliability) ۰,۸۰۲ گزارش شد. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش به روش الفای کرونباخ ۰/۶۸ به دست آمد.

قابل ذکر است پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استاندارد می‌باشند و روایی و پایایی آنها مورد تایید است، ولی برای اطمینان بیشتر جهت بررسی روایی، از اساتید و کارشناسان خبره مدیریت آموزش دانشگاه لرستان، تائیدیه گرفته شد.

## یافته‌های پژوهش

پس از بررسی عادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد تا از نرمال بودن داده‌ها، اطمینان حاصل گردد. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است، در سطح خطای ۵٪ آزمایش شد. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی ۰,۰۵ به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیته فرض‌های آماری  $H_0$  توزیع نرمال را نشان می‌دهد و  $H_1$  توزیع غیر نرمال را نشان می‌دهد.

چنان‌که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، مقادیر به دست آمده برای آماره‌های Z محاسبه شده برای کلیه متغیرهای مورد مطالعه در سطح آلفای  $\alpha=0/001$ ، معنی‌دار هستند ( $P<0/01$ )، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  مورد تایید قرار می‌گیرد، یعنی توزیع متغیرها نرمال نمی‌باشد. بر این اساس برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید که نیاز به رعایت مفروضه نرمال بودن توزیع داده‌ها ندارد.

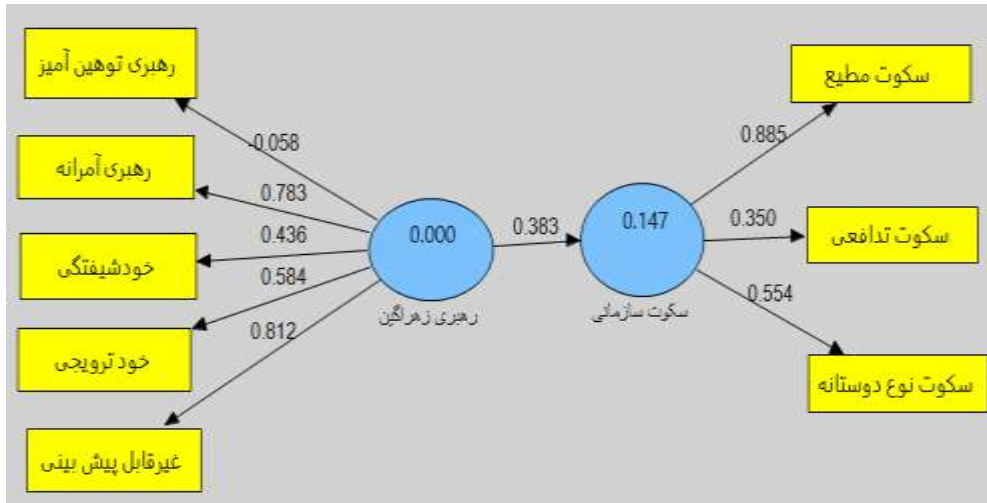
جدول ۱: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره Z	سطح معنی‌داری (P)
سکوت مطیع	۳۲۰	۲۰/۴۹	۳/۱۶	۳/۳۴۵	.۰۰۱
سکوت تدافعی	۳۲۰	۱۹/۳۱	۵/۱۹	۱/۹۰۱	.۰۰۱
سکوت نوع دوستانه	۳۲۰	۸/۴۵	۱/۶۸	۵/۵۳۱	.۰۰۱
هدف سازمان	۳۲۰	۵/۳۳	۱/۷۱	۴/۰۸۳	.۰۰۱
عملکرد سازمان	۳۲۰	۴/۲۸	۱/۷۸	۳/۷۰۴	.۰۰۱
مرجع اختیار	۳۲۰	۵/۱۱	۱/۷۴	۴/۰۷۵	.۰۰۱
منبع قدرت	۳۲۰	۴/۶۵	۱/۲۵	۴/۲۸۰	.۰۰۱
نحوه تصمیم‌گیری	۳۲۰	۴/۱۳	۲/۲۸	۳/۹۲۹	.۰۰۱
سبک رهبری	۳۲۰	۱۱/۴۴	۲/۲۴	۴/۹۷۰	.۰۰۱
معیار ارزشیابی اعضا	۳۲۰	۷/۶۵	۲/۲۹	۳/۳۰۴	.۰۰۱
انگیزش کارکنان	۳۲۰	۵/۸۱	۱/۹۴	۴/۱۳۱	.۰۰۱
شیوه پذیرش	۳۲۰	۶/۱۷	۲/۳۷	۲/۱۸۳	.۰۰۱
رهبری توهین‌آمیز	۳۲۰	۱۲/۱۲	۲/۸۹	۲/۵۹۴	.۰۰۱
رهبری آمرانه	۳۲۰	۱۵/۶۹	۴/۷۰	۲/۰۵۱	.۰۰۱
خودشیفتگی	۳۲۰	۲۰/۱۶	۴/۰۶	۲/۴۰۵	.۰۰۱
خودترویجی	۳۲۰	۱۳/۷۳	۳/۲۲	۲/۶۵۴	.۰۰۱
غیرقابل پیش‌بینی	۳۲۰	۱۶/۵۱	۳/۸۲	۲/۴۱۷	.۰۰۱

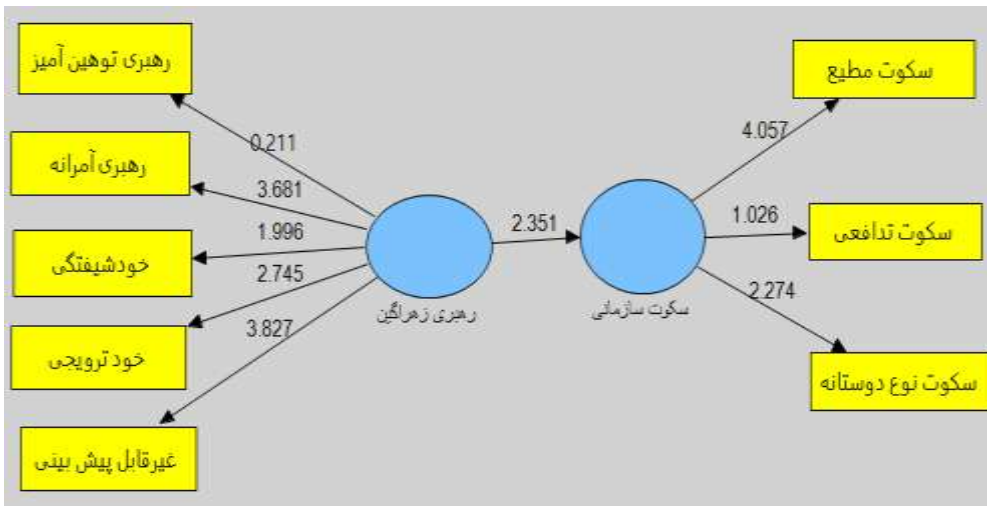
### آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق، پس از رسم دیاگرام مربوط به هر سؤال، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی، ضرایب مسیر (همبستگی‌های استاندارد) و مقادیر t معنی‌داری محاسبه گردید. مقادیر t برابر با ۱/۹۶ تا ۲/۵۷ در سطح خطای  $\alpha=0/05$  و مقادیر t بالاتر از ۲/۵۷ در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی‌دار می‌باشند. همچنین برای ارزیابی برازش مدل معیار نیکویی برازش تننهاوس و همکاران (Tenenhaus and et al, ۲۰۰۴)  $(GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2})$  محاسبه شد. مقادیر GOF تا ۰/۱ حاکی از برازش ضعیف، ۰/۱ تا ۰/۳۵ حاکی از برازش متوسط و ۰/۳۵ به بالا نشان‌دهنده برازش قوی مدل است (Wetzels and et al, ۲۰۰۹).

فرضیه ۱: رهبری زهرآگین مدیران بر سکوت سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر دارد.



نمودار ۱: ضرایب مسیر بین متغیرهای مورد مطالعه در فرضیه ۱



نمودار ۲: آماره‌های t مربوط به معنی‌داری ضرایب مسیر

جدول ۲: شاخص‌های ارزیابی برازش مدل فرضیه ۱ تحقیق

متغیرها	R <sup>2</sup>	Communality	$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$
رهبری زهرآگین	-	۰/۳۶۱	۰/۲۴
سکوت سازمانی	۰/۱۴۷	۰/۴۰۴	
متوسط	۰/۱۴۷	۰/۳۸۲	

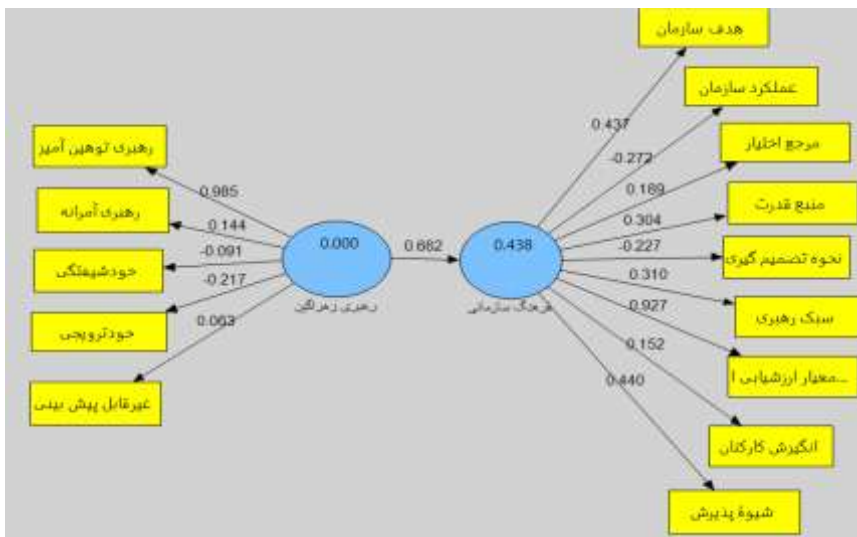
بر اساس اطلاعات جدول ۲، مقدار محاسبه شده برای شاخص  $GOF=0.24$ ، بین ۰/۱ تا ۰/۳۵ قرار دارد که حاکی از برازش متوسط مدل است.

جدول ۳: نتایج مربوط به آزمون فرضیه ۱ تحقیق

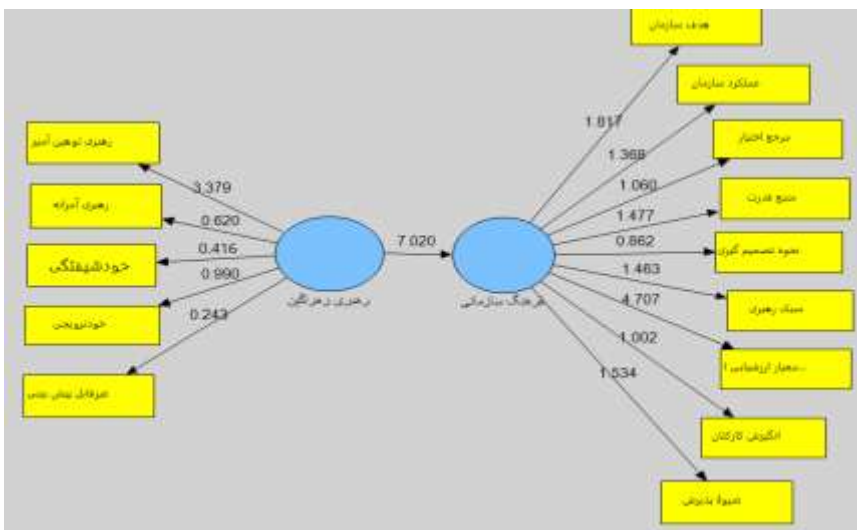
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )
رهبری زهرآگین	سکوت سازمانی	۰/۳۸۳	۲/۳۵۲	۰/۱۴۷

بر اساس اطلاعات جدول ۳، چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۲/۳۵۲) در سطح خطای  $\alpha=0/05$  از مقدار t بحرانی (۱/۹۶) بیشتر است، لذا چنین استنباط می‌شود که ضریب مسیر (۰/۳۸۳) بین رهبری زهرآگین مدیران و سکوت سازمانی معلمان مدارس معنی‌دار است و با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۱۴۷)، می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۱۵ درصد سکوت سازمانی معلمان مدارس، به سبب رهبری زهرآگین مدیران است. لذا فرضیه ۱ مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه ۲: رهبری زهرآگین مدیران بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تاثیر دارد.



نمودار ۳: ضرایب مسیر بین متغیرهای مورد مطالعه در فرضیه ۲



نمودار ۴: آماره‌های t مربوط به معنی‌داری ضرایب مسیر



جدول ۴: شاخص‌های ارزیابی برازش مدل فرضیه ۲ تحقیق

متغیرها	R <sup>۲</sup>	Communality	$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$
رهبری زهرآگین	-	۰/۲۱۰	۰/۲۲
فرهنگ سازمانی	۰/۴۳۸	۰/۱۷۹	
متوسط	۰/۴۳۸	۰/۱۱۲	

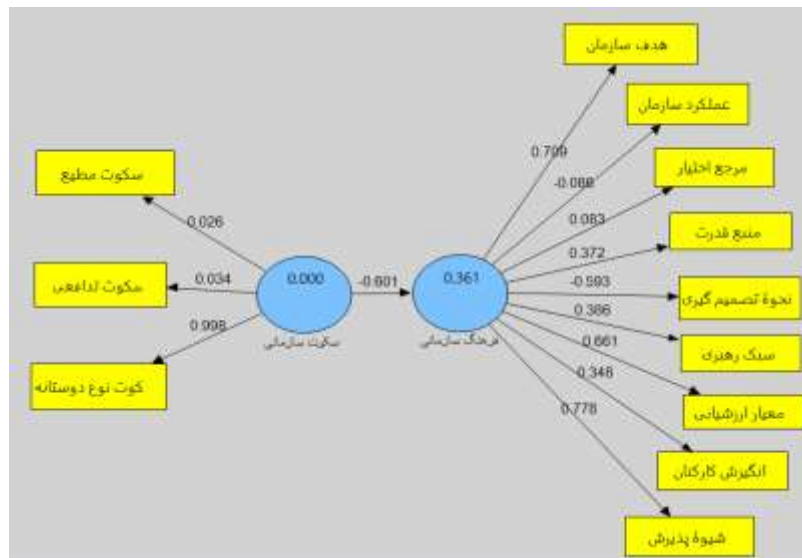
بر اساس اطلاعات جدول ۴، مقدار محاسبه شده برای شاخص  $GOF=0/22$ ، بین ۰/۱ تا ۰/۳۵ قرار دارد که حاکی از برازش متوسط مدل است.

جدول ۵: نتایج مربوط به آزمون فرضیه ۲ تحقیق

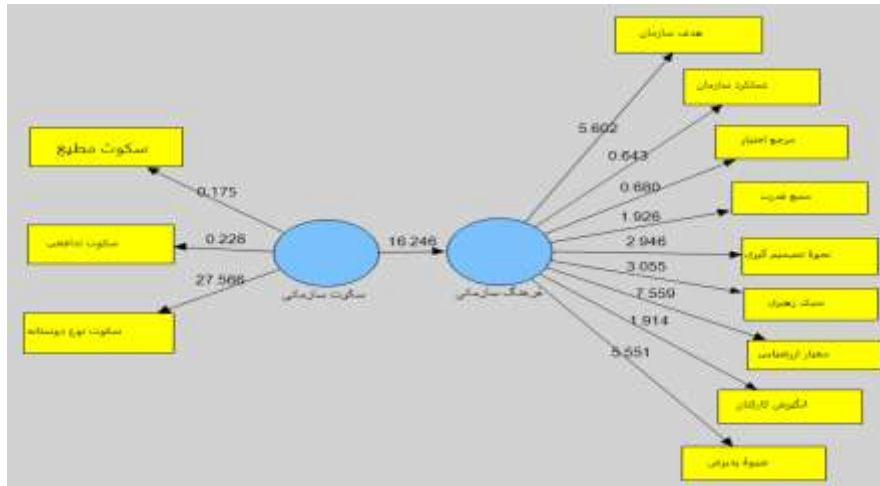
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )
رهبری زهرآگین	فرهنگ سازمانی	۰/۶۶۲	۷/۰۲۰	۰/۴۳۸

بر اساس اطلاعات جدول ۵، چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۷/۰۲۰) در سطح خطای  $\alpha=0/01$  از مقدار بحرانی (۲/۵۸) بیش تر است، لذا چنین استنباط می شود که ضریب مسیر (۰/۶۶۲) بین رهبری زهرآگین مدیران و فرهنگ سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر خرم آباد معنی دار است و با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۴۳۸)، می توان نتیجه گرفت که حدود ۴۴ درصد فرهنگ سازمانی مدارس تحت تاثیر رهبری زهرآگین مدیران است. بنابراین فرضیه ۲ مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه ۳: سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم آباد تاثیر دارد.



نمودار ۵ ضرایب مسیر بین متغیرهای مورد مطالعه در فرضیه ۳



نمودار ۶: آماره‌های t مربوط به معنی داری ضرایب مسیر

جدول ۶: شاخص‌های ارزیابی برازش مدل فرضیه ۳ تحقیق

متغیرها	R <sup>۲</sup>	Communality	$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$
سکوت سازمانی	-	۰/۳۳۳	۰/۲۹
فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۱	۰/۲۵۸	
متوسط	۰/۳۶۱	۰/۳۸۲	

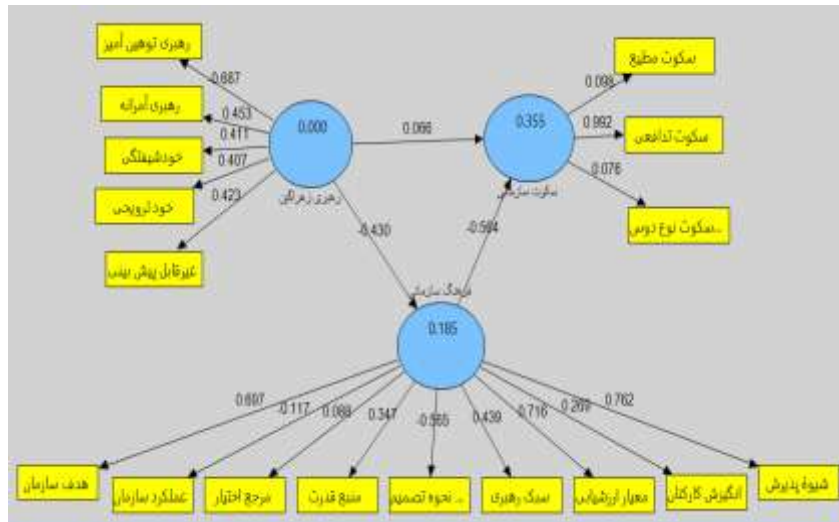
بر اساس اطلاعات جدول ۶، مقدار محاسبه شده برای شاخص  $GOF=0.29$  بین ۰/۱ تا ۰/۳۵ قرار دارد که حاکی از برازش متوسط مدل است.

جدول ۷: نتایج مربوط به آزمون فرضیه ۳ تحقیق

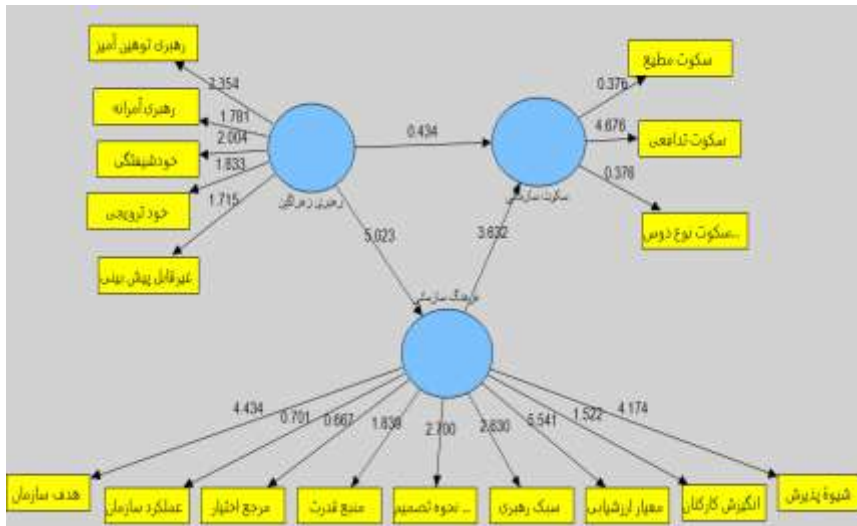
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )
سکوت سازمانی	فرهنگ سازمانی	-۰/۶۰۱	۱۶/۲۴۶	۰/۳۶۱

بر اساس اطلاعات جدول ۷، چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۱۶/۲۴۶) در سطح خطای  $\alpha=0.01$  از مقدار بحرانی (۲/۵۸) بیش تر است، لذا چنین استنباط می شود که ضریب مسیر (-۰/۶۰۱) بین فرهنگ سازمانی مدارس و سکوت سازمانی معنی دار است و با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۳۶۱)، می توان نتیجه گرفت که حدود ۳۶ درصد فرهنگ سازمانی مدارس، تحت تاثیر سکوت سازمانی است. بنابراین فرضیه ۳ مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه ۴: رهبری زهر آگین بر سکوت سازمانی با میانجی گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم آباد تاثیر دارد.



نمودار ۷: ضرایب مسیر بین متغیرهای مورد مطالعه در فرضیه ۴



نمودار ۸: آماره‌های t مربوط به معنی داری ضرایب مسیر

جدول ۸: شاخص‌های ارزیابی برازش مدل فرضیه ۴ تحقیق

متغیرها	R <sup>2</sup>	Communality	$GOF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$
رهبری زهر آگین	-	۰/۲۳۸	۰/۲۷
سکوت سازمانی	۰/۳۵۵	۰/۳۳۳	
فرهنگ سازمانی	۰/۱۸۵	۰/۲۵۶	
متوسط	۰/۲۷۰	۰/۲۷۶	

بر اساس اطلاعات جدول ۸، مقدار محاسبه شده برای شاخص  $GOF=0.27$  بین ۰/۱ تا ۰/۳۵ قرار دارد که حاکی از برازش متوسط مدل است.

جدول ۹: نتایج مربوط به آزمون فرضیه ۴ تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )
رهبری زهرآگین	سکوت سازمانی	۰/۰۰۶	۰/۴۳۴	۰/۳۵۵
رهبری زهرآگین	فرهنگ سازمانی	-۰/۴۳۰	۵/۰۲۳	
فرهنگ سازمانی	سکوت سازمانی	-۰/۵۶۵	۳/۶۳۲	

بر اساس اطلاعات جدول ۹، ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی (۰/۰۶۶) معنی‌دار نیست، چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۰/۴۳۴) در سطح خطای  $\alpha=0/05$  از مقدار t بحرانی (۱/۹۶) کمتر است. از طرفی اثر غیر مستقیم رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی (۰/۲۴۲) از اثر مستقیم رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی (۰/۰۶۶) بیش‌تر است. لذا چنین استنباط می‌شود که رهبری زهرآگین، بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد، تاثیر دارد. بنابراین فرضیه ۴ مورد تایید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

آموزش و پرورش از ارزشمندترین نهادهایی است که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. وظیفه این نهاد حفظ، گسترش، انتقال میراث فرهنگی، پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و فردی، توسعه دانش و فناوری و تامین نیروی انسانی و فناوری اطلاعات است که این عوامل به میزان زیادی دست‌خوش تحولات سریع و روزافزون قرار می‌گیرد. در شرایط کنونی که سازمان‌ها با محیط رقابتی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و تحولات اساسی احساس می‌شود. محیط رقابتی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند که روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود را کنار گذاشته و روش‌های کاری جدیدی را در راستای ایجاد تغییرات بنیادی و اساسی جایگزین کنند. یکی از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر و به‌طور کلی یکی از موانع اصلی توسعه در سازمان، فقدان اطلاعات است که موريسن و میلیکان (Morrison and Milliken, ۲۰۰۰) از این پدیده به عنوان سکوت سازمانی یاد کرده‌اند، اما در عین حال یک عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد، ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت و رهبری در مورد آنهاست (Damghanian and Roozban, ۲۰۱۶). متأسفانه بعضی از سازمان‌ها در حال حاضر شیوه رهبری زهرآگین (رهبری سمی)<sup>۱</sup> را پیش گرفته‌اند. رهبری زهرآگین در سطح گسترده و به صورت عمدی و نفاق افکنانه، قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی قرار می‌دهد. رهبری زهرآگین نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و اجرا می‌کند که در سایه آن، روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارائی و کارکردگرایی اثربخش در سازمان، از بیخ و بن تخریب شده و هر روز افت نموده و به تحلیل می‌رود (Marturano and Gosling ۲۰۰۸). اما نمی‌توان نقش فرهنگ سازمان را در این بین نادیده گرفت؛ فرهنگ سازمان تاثیر بسزایی در سکوت سازمان‌ها و نوع رهبری حاکم بر آن را دارد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسان‌ها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و... باشند (Rezaeian, ۲۰۰۶).

نتایج در بخش آمار توصیفی نشان داد که رهبری زهرآگین مدیران، بر سکوت سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر خرم آباد تاثیر دارد؛ با توجه به جدول‌های (۲) و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده، نتیجه حاصل از فرضیه اول پژوهش

<sup>۱</sup> Poisonous leadership

نشان می‌دهد که سکوت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۳۸۳) و با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۱۴۷)، می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۱۵ درصد سکوت سازمانی معلمان مدارس، تحت تاثیر رهبری زهرآگین مدیران است. لذا نتیجه حاصل می‌شود که رهبری زهرآگین مدیران، بر سکوت سازمانی معلمان تاثیر گذار است. همچنین این نتیجه حاصل شد که بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. به نظر می‌رسد مدیرانی که دارای سبک رهبری زهرآگین هستند، افرادی هستند مستبد و تندخو که به نظرات دیگران توجهی ندارند. طبق مثلث زهرآگین، ظهور رهبری زهرآگین تحت تاثیر سه عامل ویژگی شخصی رهبران، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های محیطی قرار دارد. اما زیردستان به ایمنی، به امنیت عضو گروه بودن و قابلیت پیش-بینی در دنیای نامطمئن نیاز دارند. برخی از زیردستان، از اعمال و فعالیت‌های زهرآگین رهبران منتفع می‌شوند، لذا با دیدگاه آن رهبران موافقت می‌نمایند و سکوت می‌کنند.

رهبری زهرآگین مدیران بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تاثیر دارد؛ با توجه به جدول (۳) و نتایج معادلات ساختاری، نتایج حاصله از فرضیه دوم، نشان دهنده تاثیر متغیر رهبری زهرآگین مدیران بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی است، به طوری که ضریب مسیر (۰/۶۶۲) بین رهبری زهرآگین مدیران و فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد معنی دار است و با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۴۳۸)، می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۴۴ درصد فرهنگ سازمانی مدارس، تحت تاثیر رهبری زهرآگین مدیران است. این یافته با نظر پلادیا و همکاران (Padilla and et al, ۲۰۰۷) همسو است. مؤسسان یا بنیان‌گذاران یک سازمان، تبیین‌کنندگان رسالتی هستند که سازمان باید برعهده داشته باشد؛ چون مؤسسان با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده اند، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند. فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعامل بین "تعصبات و مفروضات بنیان‌گذاران" و "آنچه اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با مؤسسان آموخته‌اند و یا تجربه کرده‌اند" است. در بعضی از فرهنگ‌ها احتمال اینکه یک رهبر با سبک رهبری زهرآگین ظهور کند نسبت به فرهنگ‌های دیگر بیشتر است و سبک رهبری تاثیر بسزایی در فرهنگ سازمان دارد. فرهنگ سازمانی تحت تاثیر عوامل بسیاری در سازمان است که باعث پویایی یا انزوای این فرهنگ می‌شود. وجود رهبری که مستبدانه و خود خواهانه و بدون مشارکت سایر اعضای سازمان در تصمیمات کار می‌کند، مسلماً آسیب‌های بسیاری بر فرهنگ آن سازمان وارد می‌کند.

سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تاثیر دارد. با توجه به جدول (۴) و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در نتیجه حاصله از فرضیه سوم، نشان دهنده تاثیر متغیر سکوت سازمانی معلمان بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی است. نتیجه حاصل از فرضیه سوم نشان می‌دهد که متغیر سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی به طور مستقیم با ضریب مسیر (۰/۶۰۱-) و ضریب تعیین محاسبه شده (۰/۳۶۱)، می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۳۶ درصد فرهنگ سازمانی مدارس تحت تاثیر سکوت سازمانی می‌باشد. یک فرهنگ قوی، ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، خطرپذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، نظام پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی دارد. در سازمان هرچه ویژگی‌های محیطی سازمان (درونی، بیرونی) سازگاری و تناسب بیشتری داشته باشد موجب اثربخشی بیشتری می‌شود که یکی از بارزترین ویژگی‌های درونی همکاری و اظهار نظر کارکنان درباره مسائل و مشکلات سازمان است. افراد با فرهنگ سازمانی بالا، نسبت به مسایل و مشکلات سازمان سکوت نمی‌کنند و برای بهبود سازمان سعی می‌کنند نظرات سازنده خود را در اختیار مدیران و همکاران خود قرار دهند. اما از طرف دیگر فرهنگ سازمان نیز از سکوت سازمانی تاثیر می‌پذیرد. هر اندازه جو سکوت، در بین کارکنان سازمان حاکم باشد آن سازمان، فرهنگ سازمانی ضعیف‌تری دارد؛ زیرا از مولفه‌هایی که فرهنگ سازمانی را ارتقا می‌بخشد افزایش ارتباط موثر کلامی در خصوص حل مشکلات سازمان و بهبود سازمان برای تحقق اهداف

سازمان است. رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تاثیر دارد. داده‌های پژوهش الگوی فرضیه مورد نظر را پردازش می‌کند. با توجه به جدول (۵) و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در، نتایج حاصل از فرضیه کلی پژوهش نشان دهنده این است که متغیر رهبری زهراگین مدیران، اثر مستقیم بر سکوت سازمانی (۰/۰۶۶) دارد. رهبری زهراگین مدیران علاوه بر اینکه سکوت سازمانی را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه بعد از اجرای مدل مشخص گردید که اثر غیرمستقیم رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی (۰/۲۴۲=۰/۴۳۰×۰/۵۶۴) از اثر مستقیم آن کمتر است. لذا چنین استنباط می‌شود که رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد تاثیر دارد. در تبیین نتیجه کلی پژوهش می‌توان گفت: دراضلاع سه گانه رهبری زهراگین، ضلع سوم مثلث رهبری زهراگین یعنی ویژگی‌های محیطی، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت زهراگین رابطه وجود دارد. همچنین بر اساس ضلع دوم مثلث رهبری زهراگین یعنی ویژگی‌های زیر دستان، بین سکوت سازمانی و رهبری زهراگین رابطه وجود دارد (Pashae, ۲۰۱۶). یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ، در افراد به منظور دستیابی به اهداف است. همچنین سبک رهبری تعیین‌کننده جو حاکم بین سازمانی و فرهنگ سازمان و راهبردهای حاکم بر سازمان است. در گذشته تئوری سنتی رهبری، مبتنی بر سلسله مراتبی بودن رهبری بود، بدین ترتیب که قدرت در بالا وجود داشت و بدون اظهار نظر زیردستان، رهبر تصمیمات سازمان را اتخاذ می‌کرد و زیر دستان مجبور به اجرای آن بودند، اما امروزه بنا به دلایلی از جمله پیشرفت در سطح سواد کارکنان، تئوری‌های سنتی دیگر پاسخگو نیستند. از آنجا که سبک رهبری زهراگین از نامطلوب‌ترین سبک‌های رهبری از نظر اداره مدارس و هدایت نیروی انسانی به منظور دست‌یابی به اهداف مورد نظر سازمان است، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که قبل از قرار دادن شخصی به عنوان مدیر، از شیوه مدیریت آن‌ها اطمینان به عمل آید چون کارکنان نیاز به مدیری دارند که به نیازهای کارکنان توجه کند و از نظرات و عقاید آن‌ها در اداره بهتر سازمان کمک بگیرد تا اهداف سازمان بهتر تحقق یابد؛ کارکنان سازمان‌ها تمام سعی خود را انجام دهند که به جای سکوت کردن به خاطر منافع خود با بیان نظرات دلسوزانه و کاربردی، سازمان را در جهت تحقق اهداف هدایت کنند و این کار میسر نمی‌شود مگر با رابطه دو طرفه کارکنان و مدیر؛ الگوسازی مشارکت دادن بیش‌تر کارکنان در برنامه‌های سازمان، به منظور فراهم سازی فرصت‌های مناسب و شیوه‌های نو و ایجاد محیطی یا جوی که حاکی از اعتماد و اطمینان کافی باشد. فراهم کردن شرایطی که کارکنان در سازمان هنگام اظهار نظر احساس امنیت داشته باشند. مهارت‌های برقراری ارتباط با مدیران، همکاران و روسای سازمان، از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و با نشست‌های صمیمی به تمامی دبیران در مدارس آموزش داده شود تا از این طریق فرهنگ مشارکت و یادگیری گروهی در آنها نهادینه گردد و نیز بروشورهای آموزشی جهت بهبود هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی ارائه شود.

## References

- Afkhami Ardakani.M., Khalili Sadrabadm, A (۲۰۱۲) Investigating the Relationship between Personality Factors and the Silence of Knowledge Workers, *Public Management Research*, Fifth-Winter, No. ۱۸ pp. ۴-۷; .(in Persian)
- Damghanian, H; Roozban, F. (۲۰۱۶) Investigating the Reason for Employee Silence in Relation to Direct Manager: A Mixed Research Application. *Organizational Behavior Studies*, ۴ (۳ (۱۴)), ۱۹۴-۱۷۵.
- DanaeiFard, H., Fani, A., & Barati, E. (۲۰۱۱) Clarifying the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public management perspective*, ۱, ۶۱-۸۲.
- Duncan, r., and Weiss, A. (۱۹۷۹). Organizational learning: implication for organizational design. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. ۱: ۷۵-۱۲۳. Greenwich, CT: JAI Press.

Einarsen, S. , Aasland, M. S. , & Skogstad, A. (۲۰۰۷) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۳), ۲۰۷-۲۱۶.

Ghaed Amini Harouni, A. Ibrahimzadeh Dastgerdi, R. Sadeghi Dehcheshmi, M. And Sadeghzadeh, N (۲۰۱۶) Identifying the Structural Pattern of Investigating the Relationship between Agin Venom Leadership and Harvest Management at Isfahan Azad University (Khorasgan). *Educational Management Innovations*, Year ۱۳, Issue ۴ (Machine Gun ۲۰), Fall. Pp. ۲۰-۴۲. (in Persian)

Jabbari, Gh., Moradi, M. H., & Kazemi, M. (۲۰۱۴) Examination of relationship between organizational silence and organizational commitment with mediator role of ethical leadership in naja, *Journal of human resources management*, ۳(۴), ۶۳-۸۴. (in Persian)

Kamalzade, H; Liaghat, F (۲۰۱۸) The Relationship Between Corporate Identity and Organizational Silence; *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Evolution)*, Twenty-sixth Annual, No. ۸۴, Summer. pp. ۹۷-۱۲۴. (in Persian)

Marturano, A. Gosling, J (۲۰۰۸) Leadership, the key concepts, first published by Routledge  
Morrison, E. and Milliken, F. (۲۰۰۰) Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review*, ۲۰(۴), ۷۰۶-۷۲۰.

Nazari Moghaddam, F, & F (۲۰۱۴) Third International Conference on Management of Challenges and Solutions. (in Persian)

Nazari, N., Riahi, L., & Biglarian, A. (۲۰۱۰) Correlation between organizational silence and knowledge management in Firoozgar Hospital Tehran. *Journal of Health Promotion Management*, ۴(۳), ۴۳-۵۰. (in Persian)

Padilla, A. ; Hogan, R. & Kaiser, R. (۲۰۰۷) The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۳), pp. ۱۷۶-۱۹۴.

Pashae, M (۲۰۱۶) Toxic management defects on organizational assets. *Arna Publications*. First Edition  
Pelletier KL. (۲۰۱۰) Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*; ۶(۴): ۳۷۳-۳۸۹.

Rezaeian, Ali, (۲۰۰۶) The Intelligent Knowledge Building in Organizational Knowledge, *First International Conference on New Organizational Intelligence Management Paradigms*.

Rezaian, A. (۱۹۹۹) Fundamentals of Organization and Management, First Edition, Tehran, *Samt Publications Organization* (University Year Book)

Rezaian, A. (۲۰۱۶) The Intelligent Knowledge Building in Organizational Knowledge, *the First International Conference on New Organizational Intelligence Management Paradigms*. (in Persian)

Robbins, S .P. (۱۹۹۱) Organizational behavior: Structure, design, application. New Jersey: Prentice, *Hall International*.

Safar doost, A; Mohammad Rozeh Sara, M; Nizadeh, M; Manteghi, M (۲۰۱۶) Investigating the Role of Organizational Culture Dimensions Based on Hofstede Model on Technology Transfer Effectiveness and Competitive Performance. *Journal of Socio-Cultural Development Studies*, Volume ۴, Issue ۴, Spring ۰۹, pages ۱۸۴-۱۶۹. (in Persian)

Schmidt, A. A. (۲۰۰۸) Development and validation of the toxic leadership scale, *University of Maryland, College Park*.

Seyedi, A & Izadi, S (۲۰۱۳) Organizational Culture and its Impact on the Performance of Citizenship Behavior. Social, Economic, *Scientific and Cultural Journal of Work and Society* - Issue ۱۰۹ - August ۱۳. (in Persian)

Shoghghi, B, & Haj Fattali, (۲۰۱۲) The Effect of Organizational Culture Mediation on the Relationship between Managers' Leadership Style and Employee Creativity, *Humanities Research and Cultural Studies Comprehensive Humanities Portal No. ۷۳*. (in Persian)

Sholehkhari, Sh, & Shoghi, Be. (۲۰۱۶) The Influence of Organizational Culture on the Organizational Silence and Sound of Faculty Members of Islamic Azad University. *Iranian Journal of Management Studies*, ۱۰ (۱), ۱۱۳-۱۴۲. (in Persian)

Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (۲۰۱۷) Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, ۴۵, ۱۱۶۷-۱۱۷۴. doi: ۱۰.۲۲۲۴/sbp.۶۴۲۱

Steele JP. (۲۰۱۱) Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions. *USA: Center for Army Leadership*.