

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال پانزدهم، شماره سوم، بهار ۱۴۰۳ (پیاپی ۵۹)

بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان

مرد مدارس مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تاکستان

علی ملا حسینی^۱ فرشته غیاثوندغیائی^۲ و سبحان طاهرخانی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۳

چکیده:

پژوهش حاضر، با هدف رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد مدارس مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تاکستان صورت گرفت. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در تحقیق حاضر شامل ۱۰۵ نفر معلمان مرد مقطع ابتدایی شهرستان تاکستان بود که به روش تمام شماری مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد رهبری زهر آگین (اشمیت ۲۰۰۸)^۴ و پرسشنامه سکوت سازمانی توسط (واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵)^۵ بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی و سازه استفاده شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۱۲) ارزیابی شد. نتایج تحقیق نشان داد بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد در سطح ۹۹ درصد اطمینان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس و کلیه ابعاد سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری زهرآگین، سکوت سازمانی، سکوت مطیع، سکوت نعدوستانه.

^۱ استادیار گروه آموزشی علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان قزوین ایران (نویسنده مسئول)

alimollahoseini۳۰۸@gmail.com

^۲ استادیار گروه آموزش کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان، تاکستان. ایران

^۳ گروه آموزشی علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان قزوین ایران

۲- Schmidt

۵- Vakola and Borados

Investigating the relationship between the poisonous leadership style of school Managers and the organizational silence of male teachers in primary schools of Takestan city

The current research was conducted with the aim of the relationship between the poisonous leadership style of school managers and the organizational silence of male teachers in primary schools of Takestan city. The research method was applied in terms of objective and descriptive survey in terms of data collection method. The statistical population in the current research included ۱۰۵ male primary school teachers in Takestan city, which were studied using the full number method. The research tool was Zohr Agin's standard leadership questionnaire (Schmidt, ۲۰۰۸) and organizational silence questionnaire by (Vakula and Borados in ۲۰۰۵). To determine the validity of the questionnaire, content and construct validity were used, and the reliability of the questionnaire was evaluated with using Cronbach's alpha coefficient (۰,۸۱۲). The results of the research showed that there is a positive and significant relationship between the poisonous leadership style of school principals and the organizational silence of male teachers at the ۹۹% confidence level. Also, there is a positive and significant relationship between the poisonous leadership style of school principals and all dimensions of organizational silence.

Keywords: Poisonous Leadership, Organizational Silence, Obedient Silence, Altruistic Silence.

مقدمه

آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی تلقی می‌شود که فعالیت سایر نهادها تا اندازه زیادی به چگونگی کارکرد و عملکرد آن بستگی دارد. در این میان تعلم و تربیت آدمی از مهم‌ترین و دشوارترین مسائلی است که آدمی با آن مواجه است. لذا اثر بخشی و موفقیت این سازمانها بیش از هر چیزی به منابع انسانی به کار گرفته شده در آن بستگی دارد (خاکپور ۱۳۹۸، سریواستاوا، ۲۰۲۰). موفقیت هر سازمان به عوامل مختلفی چون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، راهبردهای سازمان و غیره بستگی دارد. یکی دیگر از این عوامل مفهوم رهبری و پیامدهای ناشی از آن به ویژه تاثیر رهبری بر کارکنان سازمان است. با وجود اهمیت بالای این عامل برخی از سبکهای رهبری همچنان مورد غفلت محققین قرار گرفته و توجه چندانی به آنها نشده است. یکی از این سبکها سبک رهبری زهرآگین یا سمی می‌باشد (سید جوادین و همکاران ۱۳۹۲، قنبری و همکاران، ۱۴۰۰).

اگر چه سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری بر جنبه سازنده آن تمرکز کرده اند و این باعث ایجاد نوعی تعصب مثبت نسبت به رهبری شده است. واقعیت این پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین ساده نیست، در واقع همه رهبران لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نمایند و روی دیگر سکه رهبر، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (لیت ۲۰۱۱). یکی از گونه‌های این رهبری، رهبری زهرآگین است که در یک تعریف، رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیش با متلاشی ساختن دیگران و با تمرکز بر ارزشهای خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت می‌رسد (ویکر، ۱۹۹۶). رهبری زهر آگین سبکی از رهبری است که در نتیجه رفتارهای نظام مند و تکراری از سوی رهبر و یا سرپرست بروز کرده، که موجب احساس ارزش منفی کارکنان، رهایی افراد از کارشان و آسیب رساندن به روحیه و عملکرد آنها می‌شود محیط و فضای کاری این رهبران آغشته به آزار و اذیت کارکنان، قلدری، رفتارهای نامطلوب و فریبکارانه، تقلب و کلاهبرداری می‌باشد (عیدی پور و همکاران ۱۳۹۸، سریواستاوا، ۲۰۲۰). از مهمترین آسیبها و پیامدهایی که می‌تواند این نوع سبک رهبری در سازمان داشته باشد این است که منجر به بروز رفتارهای انحرافی کارکنان می‌شود. سکوت سازمانی یکی از این پیامدهاست که با محدود کردن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثر بخشی تصمیم گیری های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان و به وسیله ممانعت از بازخور منفی مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر شود. از این رو سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست

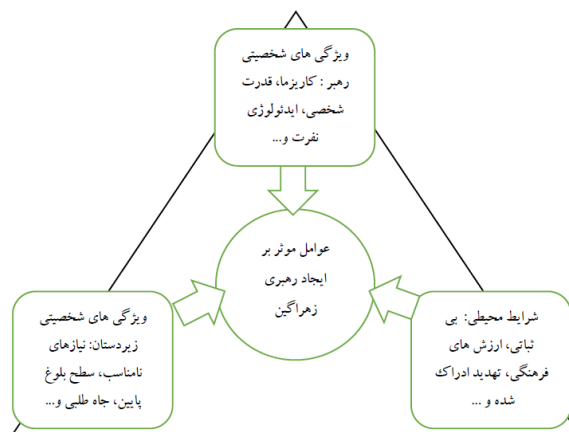
می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، قنبری، ۱۴۰۰). لذا از آنجا که سکوت کارکنان با نوآوری و خلاقیت کیفیت تصمیم‌گیری‌ها اثربخشی و همچنین روحیه کارکنان، ارتباطی تنگاتنگ دارد، شناسایی عوامل ایجاد کننده آن دارای اهمیت بسیار است. آنچه بعضاً سازمان‌ها را عذاب می‌دهد وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمانها بر عهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به صورتی مفید و موثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند این سبک رهبری به طور کلی به پیروان زیردستان و نتایج کار آنان آسیب می‌رساند (اسدی، ۱۳۹۶ ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸).

رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رهبر با توجه به رفتار منفی و ویژگی‌های فردی مخربی که دارد آسیب طولانی مدت و جدی به طور مستقیم به پیروان خود و به طور غیر مستقیم به سازمان تحمیل می‌کند (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸). این رهبران (زهرآگین) با رفتارهای مخربشان شناخته میشوند؛ رفتارهایی از قبیل انتقاد در جمع، قشقرق به راه انداختن، رفتارهای بی‌ملاحظه و دور از ادب، پارتی بازی، خشونت استفاده از لحن ارباب مآبانه، به کارگیری القاب نامناسب، تمسخر در ملا عام، ارباب و اجبار، استفاده از رفتارهای خصمانه کلامی و غیر کلامی. این گونه رهبری موجب کاهش رفاه افراد، افزایش تعارض در سازمان، ادراک بی‌عدالتی و افزایش پریشانی روانی میشود (ظاهری و همکاران، ۱۳۹۸).

ون داین و همکاران (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را به عنوان یک موضوع رفتار سازمانی، خودداری آگاهانه کارکنان از بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار تعریف کرده اند. اگر چه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابراز عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان اطلاق میگردد، اما ماهیت آن با توجه به انگیزه‌ی کارمند برای سکوت متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (انفعالی)، ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه (تدافعی) و در برخی اوقات به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها (فرا اجتماعی باشد). این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان و به وسیله ممانعت از بازخور منفی مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر شود از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست میدهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی ممکن است سبب ترک شغل، بی‌انگیزگی و کاهش تلاش برای دسترسی به اهداف سازمانی شود. این امر به کاهش موفقیت و خلاقیت کارکنان منجر میشود و ناتوانی آنها را در تولید راه حل‌های جدید رقم می‌زند (تن، ۲۰۱۴).^۲ در اکثر سازمان‌ها به خصوص سازمانهای آموزشی رفتار سکوت سازمانی بین کارکنان وجود دارد در واقع بسیاری از سازمان

ها شامل کارکنانی با نگرشهای بدبینانه میباشند اگر کارکنان به سازمان بدبین شوند این امر موجب مضرات بسیاری برای سازمان می شود و عملکرد مطلوب سازمان را با مشکل مواجه می سازد. نتایج بسیاری از تحقیقات نشان داده اند که سکوت سازمانی منجر به پیامدهای نامطلوبی می شود (براون و سرگان ۲۰۰۸)۱. اگر چه بیشتر کارکنان دارای ایده ها و افکار اساسی درباره ی سازمان خود هستند، اما آنها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران زیان دیدن در ارتباطات با سازمان از دست دادن شغل یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات ما بین کارکنان و مدیران ارشد ترجیح می دهند که ساکت بمانند (کاراکا، ۲۰۱۳)۲.

رهبران زهر آگین به رفاه زیر دستان اهمیتی نمی دهند؛ به آنها گزند میرسانند مورد توهین قرار میدهند و از آن ها سوء استفاده می کنند(دایز و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آنها می پردازند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۰) دوم اینکه تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچگونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمیگذارند و هر گونه تفکر انتقادی را سرکوب میکنند. از این رو در سازمانهایی که رهبران زهرآگین وجود دارند افراد بله قربان گو پاداش میگیرند و ارتقاء می پابند (ویلسون و استارک ۲۰۰۳) در حالی که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره تصمیمات و اقداماتشان تخریب و به اخراج تهدید می شوند (اسمیت، ۲۰۰۸)۳. شکل ۱ بطور کلی عوامل موثر بر ایجاد رهبری زهرآگین را نشان می دهد.



شکل ۱- عوامل موثر بر ایجاد رهبری زهرآگین (مرور ادبیات تحقیق)

۳-Brown & Cregan

۲ karaca

۳ Schmidt

یکی از مصادیق بارز سمیت در سازمان رهبری زهر آگین است. مطالعه ایی در سال ۲۰۰۹ بر روی بیش از ۱۰۰۰ نفر نشان داد ۹۴ درصد از مشارکت کنندگان در پژوهش دست کم با یک فرد زهر آگین کار کرده اند؛ ۶۸ درصد به واسطه رهبری زهر آگین عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ همچنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در مواجهه با رهبر زهر آگین ترک کرده اند (روتر، ۲۰۱۱). در مطالعه دیگری معلوم شد از بین ۱۷۱ نفر، ۱۰۰ نفر گزارش داده اند که رهبری زهر آگین را در طول حرفه خود تجربه کرده اند (استیله، ۲۰۱۱). مطالعه دیگری نشان داد ۱۰۸ نفر از ۲۱۸ نفر شرکت کننده در نظر سنجی رهبری زهر آگین را تجربه نموده اند (اسمیت ۲۰۰۸). علی رغم این گونه آمارهای گزارش شده و شواهد مشابه دیگر و نیز تأکید صریح برخی صاحب نظران مبنی بر اینکه "آگاه باشید رهبری زهر آگین یک تهدید واقعی برای سلامت سازمانی است. ظاهری و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که رهبری زهر آگین در بین کارکنان دانشگاه های دولتی استان همدان موجب کاهش شجاعت اخلاقی کارکنان می شود. همینطور افزایش شجاعت اخلاقی موجب کاهش سکوت سازمانی در بین آنها می شود و از سوی دیگر رهبری زهر آگین از طریق کاهش شجاعت اخلاقی (متغیر میانجی) منجر به افزایش سکوت سازمانی کارکنان می شود. نتایج تحقیق فرجام زارع و همکاران (۱۳۹۸) حاکی از آن است که رهبران زهر آگین از طریق حاکم ساختن جو سکوت سازمانی می توانند زمینه ساز ترومای سازمانی گردند. همچنین تحقیق حامد قاسم پور و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد رهبری زهر آگین از طریق متغیر واسطه ای سکوت سازمانی تأثیر غیرمستقیم، معنادار و مثبتی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه دارد. سیروس قنبری، حسین معجونی (۱۴۰۱) بیانگر این حقیقت است که وجود رهبران زهر آگین در راس سازمان های آموزشی و مدرسه ها باعث انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و در نهایت، فرسودگی شغلی معلمان می شود. نتایج تحقیق خاکپور (۱۳۹۱) نشان داد سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد و سکوت سازمانی رابطه بین رهبری زهر آگین و فرسودگی شغلی را میانجیگری می نماید. از آنجایی که رهبری زهر آگین یکی از عواملی است که سبب مسمومیت سازمان می گردد در مقابل سکوت سازمانی هم مانع پیشرفت سازمان می شود با توجه به نقش مهم معلمان و مدیران خلاء انجام مطالعات بومی در این رابطه به چشم میخورد و این مطالعه میکوشد تا در چارچوب محدوده و با عنایت به محدودیتهای خود تکاپوی پر کردن بخشی از این ظرف نظری را بنماید. نتیجه این پژوهش سبب آگاه شدن معلمان و مدیران و مسئولان آموزش و پرورش از جو مدارس می شود تا بتوانند عوامل فوق را کنترل کنند تا پیشرفت و اعتلای مدارس را به ارمغان آورند. لذا هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری زهر آگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد مدارس مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تاکستان می باشد. در این

پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال خواهیم بود که آیا بین سبک رهبری زهرآگین مدیران با سکوت سازمانی معلمان، رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟ از آن جا که پژوهشی با این عنوان اولین بار است که در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تاکستان انجام می‌گیرد، نتایج این پژوهش، می‌تواند مدیران مدارس را از سبک رهبری خود مطلع ساخته و معلمان و مدیران می‌توانند با توجه به وضعیت مدارس خود، به رابطه‌ی نوع سبک رهبری بر اداره مدارس، پی ببرند.

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در تحقیق حاضر شامل معلمان مرد مقطع ابتدایی شهرستان تاکستان می‌باشد که تعداد آنها طبق استعلام از واحد آمار اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۰۵ نفر می‌باشد. با توجه به حجم پایین جامعه بصورت کل شماری انجام شد. جمع آوری داده‌ها در این تحقیق از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و پرسشنامه است. ابزار تحقیق پرسشنامه استاندارد رهبری زهر آگین (اشمیت ۲۰۰۸)^۱ و پرسشنامه سکوت سازمانی توسط (واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵)^۲ بود. منظور از رهبری زهرآگین در تحقیق حاضر میانگین نمره‌ای است که پژوهشگر از جواب پاسخ دهندگان به پرسشنامه رهبری زهر آگین بدست می‌آورد. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال و ۵ مؤلفه (سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خود شیفتگی، جاه طلبی، غیرقابل پیش بینی) می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به سنجش رهبری زهرآگین می‌پردازد. همچنین سکوت سازمانی در تحقیق حاضر، میانگین نمره‌ای است که پژوهشگر از جواب پاسخ دهندگان به پرسشنامه سکوت سازمانی بود. این پرسشنامه دارای ۱۳ سوال و شامل ۳ مؤلفه (سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه) می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای به سنجش سکوت سازمانی می‌پردازد. پرسشنامه‌های پژوهش حاضر، از جمله پرسشنامه‌های استاندارد هستند که ضمن استفاده در تحقیقات گسترده، به تأیید اساتید مربوطه نیز رسیده‌اند. برای اندازه‌گیری پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول (۲)

۲- Schmidt

۵- Vakola and Borados

جدول ۲- محاسبه آلفای کرونباخ

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
سکوت تدافعی	۰/۷۸۴
سکوت مطیع	۰/۸۲۱
سکوت نوع دوستانه	۰/۸۴۲
رهبری زهرآگین	۰/۸۱۲

در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از نرم افزار **SPSS** و **Excel** استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده ها:

آمار توصیفی: نتایج تحقیق نشان داد بیشترین تعداد از حجم جامعه (۴۳ درصد) بین ۲۰ الی ۳۰ سال دارند. ارزیابی وضعیت تاهل پاسخ دهندگان در جدول ۲-۴ و نمودار ۲-۴ فراوانی و درصد نشان داده شده است. اکثر پاسخگویان (۷۵ درصد) متاهل بودند. همچنین بیش از ۷۳ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی و حدود ۲۴ درصد آنان دارای مدرک کارشناس ارشد بودند و تنها ۲/۸ درصد پاسخگویان مدرک دکتری داشتند. بیشترین تعداد از حجم جامعه (۳۳/۳ درصد) بین ۵ الی ۱۰ سال سابقه کار دارند. و تنها ۷/۶ درصد پاسخگویان بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. و تنها ۶ نفر از پاسخگویان سابقه مدیریتی داشتند. براساس جدول ۲-۴، با توجه به اینکه میانگین سکوت تدافعی ۳/۴۵؛ مطیع ۳/۶۷ و نوع دوستانه ۳/۱۹ می باشد و به نوعی نشان می دهد که معلمان مرد تاکستان به سمت سکوت بخصوص سکوت مطیع گرایش دارند. با توجه به حداکثر که ۵ می باشد که نشان می دهد، با توجه به پاسخ های پرسشنامه، معلمان هستند که در سکوت کامل و عدد یک نمایشگر عدم سکوت در بعضی از معلمان می باشد.

جدول ۳- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	میانه	حداکثر	حداقل
رهبری زهرآگین مدیران مدارس	۳/۰۱	۳	۵/۰۰	۱/۰۰
سکوت تدافعی معلمان	۳/۴۵	۳	۵/۰۰	۱/۰۰
سکوت مطیع معلمان	۳/۶۷	۳	۵/۰۰	۱/۰۰
سکوت نوع دوستانه معلمان	۳/۱۹	۳	۵/۰۰	۱/۰۰

آمار استنباطی: در این بخش از فصل چهارم، که به تحلیل استنباطی داده‌ها اختصاص داده شده است، به بررسی فرضیات پرداخته شد. در ابتدا آزمون کولومو گراف-اسمیرنوف (K-S)، برای تعیین نرمال بودن یا غیر نرمال بودن توزیع مورد استفاده قرار گرفت. همان گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است، با توجه به سطح معنی داری در افراد نمونه در آزمون کولوموگروف - اسمیرنوف، فرض بهنجاری توزیع نمره های متغیرهای تحقیق در جامعه مورد پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴- نتایج حاصل از آزمون کولوموگروف - اسمیرنوف جهت ارزیابی نرمال بودن داده ها

متغیر	Z کولوموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی داری
رهبری زهرآگین مدیران مدارس	۰/۸۲۶	۰/۲۴۳
سکوت تدافعی معلمان	۱/۰۰	۰/۳۹۳
سکوت مطیع معلمان	۰/۸۸۹	۰/۱۰۲
سکوت نوع دوستانه معلمان	۱/۳۲۲	۰/۱۷۲

فرضیه ۱: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت تدافعی معلمان مرد رابطه وجود دارد. همانگونه که نتایج جدول ۵ نشان می دهد بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت تدافعی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت مطیع معلمان مرد رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده برابر (۰/۸۴۸) و سطح معنی داری محاسبه شده می توان گفت بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت مطیع معلمان مثبت و معنادار رابطه وجود دارد. فرضیه سوم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت نوع دوستانه معلمان مرد رابطه وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۹۸۸) و سطح معنی داری (۰.۰۰۰۰) می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت نوع دوستانه معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد رابطه وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول و ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۷۲۱) می توان گفت که بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۵- نتایج آزمون همبستگی پیرسون سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس

Sig	ضریب همبستگی پیرسون	انواع سکوت سازمانی
۰.۰۰۰	۰/۹۵۴	سکوت تدافعی معلمان
۰.۰۰۰	۰/۸۴۸	سکوت مطیع معلمان
۰.۰۰۰	۰/۹۸۸	سکوت نوع دوستانه معلمان
۰.۰۰۰	۰/۷۲۱	سکوت سازمانی معلمان

جهت می‌تواند پیش‌بینی سکوت سازمانی توسط متغیر رهبری زهرآگین از تحلیل رگرسیون استفاده شد (جدول ۶). از آنجایی که ضریب تعیین شده سکوت مطیع معلمان (۰.۲۶)، سکوت تدافعی (۰.۱۷) و همچنین ضریب تعیین سکوت نوع دوستانه معلمان (۰.۳۲) محاسبه شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون رگرسیون

سطح معنی داری	T	ضریب استاندارد		متغیر وابسته
		ضریب استاندارد	انحراف خطا	
۰.۰۰۴	۴.۵۳۴	۰.۲۶۱	۰.۰۳۰	سکوت مطیع معلمان
۰.۰۰۸	۳.۶۴۵	۰.۱۷۰	۰.۰۲۷	سکوت تدافعی
۰.۰۰۰	۱۱/۲۴۲	۰.۳۲	۰.۰۴۵	سکوت نوع دوستانه معلمان

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

این پژوهش در پی بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد مدارس مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان تاکستان بود. فرضیه اول: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت تدافعی معلمان مرد رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت تدافعی معلمان مرد رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. یعنی با افزایش سبک رهبری زهرآگین میزان سکوت تدافعی معلمان افزایش می‌یابد. نتایج تحقیقات پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) که سکوت سازمانی را بصورت امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس تعریف نموده است و ون داین و همکاران (۲۰۰۳) تایید می‌شود. با توجه به نقش پر رنگ منابع و نیروی انسانی در سازمانها لزوم توجه به ویژگی‌های مدیران و رهبران بالاخص سبک رهبری آنها نیز ضرورت دارد. همچنین یافته‌های

بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد ... □ ۶۱

پژوهش عیدی پور و همکاران (۱۳۹۸) حاکی از آن است که رفتارهای رهبران زهر آگین بر سکوت سازمانی و و بیگانگی شغلی کارکنان تاثیر می گذارد به طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که تاثیرات منفی و ناکارآمد رهبری زهر آگین بر سکوت تدافعی معلمان نیز مشهود است.

فرضیه دوم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت مطیع معلمان مرد رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش نشان داد که مقدار همبستگی بین رهبری زهر آگین با سکوت مطیع معلمان مرد (۰/۸۴۸) و سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۰) یعنی با افزایش سبک رهبری زهر آگین میزان سکوت مطیع معلمان افزایش می یابد این نتیجه با نتایج پژوهش شیرینی، غلامی، معروفی و نوری (۱۳۹۰) و پژوهش افسر دیر (۱۳۹۸) و پژوهش کراسیکووا (۲۰۱۳)، همسو می باشد. در تبیین این فرضیه میتوان گفت که رهبر یک سازمان موفق باید بتواند انگیزه لازم را در جهت کار و تلاش در نیروی انسانی خود ایجاد نماید و آنها را نسبت به کار و شغل سازمان متعهد و علاقه مند نمایند. تا کارکنان تمایلی به پیش گرفتن سکوت، ترک خدمت و غیبت و بدرفتاری نداشته باشند.

فرضیه سوم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت نوع دوستانه معلمان مرد رابطه وجود دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که مقدار همبستگی بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت نوع دوستانه معلمان مرد (۰/۹۸۸) و سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۰) است. یعنی با افزایش سبک رهبری زهر آگین میزان سکوت تدافعی معلمان افزایش می یابد. داین و همکاران (۲۰۰۳) مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه های اجتماعی مطلوب توسعه دادند. آنها سکوت نوع دوستانه یا جامعه یار را به صورت امتناع از بیان ایده ها اطلاعات یا نظرهای مرتبط با کار با هدف نفع رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه های نوع دوستی و مشارکت تعریف کرده اند. آنها با استناد به مباحث اخلاقی و ارتباطی بر شرایطی تأکید می کردند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. نتیجه این فرضیه با یافته های ریحان اوغلو و آکین (۲۰۲۰) که در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری سمی بر سکوت سازمانی و عدالت سازمانی پرداختند؛ نتیجه بدست آمده در این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی باعث میانجی گری رابطه بین رهبری سمی و سکوت سازمانی نیز می گردد. بنابراین نتیجه این پژوهش با نتیجه بدست آمده فرضیه فوق مطابقت دارد. همچنین نتایج تحقیقات زارع و سپهوند (۱۳۹۸) و زاهد بابلان و کریمیان پور (۱۳۹۴) موید این یافته تحقیقاتی می باشد.

فرضیه چهارم: بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد رابطه وجود دارد .

نتایج پژوهش نشان داد که سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد رابطه معنی داری وجود دارد. این پژوهش با پژوهش حکاکی و موسوی نژاد (۱۳۹۴) و پژوهش و ایت ساید و بارسلی (۲۰۱۳) و نکوئی مقدم و بهشتی فر (۱۳۹۵) همسو می‌باشد. در تبیین این فرضیه میتوان گفت که ترس رهبران زهر آگین از بازخوردهای منفی کارکنان منجر به افزایش سکوت در کارکنان می‌گردد. برای رسیدن به اهداف سازمان نباید از رهبران غافل شد. بنابراین اگر رهبران سازمان ها به صورت منظم موظف به پاسخگویی در مورد رفتار و عملکرد خود باشند به راحتی سعی در افزایش میزان کارایی خود و همچنین کاهش سکوت سازمانی دارند. جلسات پرسش و پاسخ می تواند یک نوع کنترل گر برای رفتار رهبر به حساب آید که از طریق آن هر مدیر با رهبر در مقابل رفتاری که انجام می دهد باید به تعداد افراد زیادی پاسخگو باشد. درنهایت توجه به موارد زیر می تواند تاحدی جهت حل این مشکل کارساز باشد :

- ۱- از به کار گیری مدیران با ویژگی های روانشناختی چنین رهبران به شدت پرهیز شود و برای این کار میتوان از سنجه های معتبر رهبری زهرآگین، مانند پرسشنامه اشمیت برای دریافت این ویژگی ها در گزینه های مدیریتی پیشنهاد برای سازمان ها استفاده کرد.
- ۲- مدیران مدارس باید توجه داشته باشند که سبک رهبری و مدیریتی آنها به گونه ای باشد که روابط بهتری با معلمان خود برقرار کنند و از اعتماد معلمان به مدرسه و یا سازمان اطمینان حاصل نمایند.
- ۳- رهبران آموزشی در برخورد با مسائل و مشکلات باید پاسخگو باشند از سرزنش کارکنان پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند.
- ۴- با توجه به اینکه در این پژوهش رابطه بین سبک رهبری زهر آگین با سکوت سازمانی معلمان مرد مورد تایید قرار گرفت پیشنهاد میگردد در سازمانها، مدیرانی که هم دارای سبک های رهبری مثبت و سازنده بوده و هم در جهت بهبود کارایی و عملکرد سازمان و تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته شوند، این عامل جهت کاهش سکوت سازمانی معلمان موثر خواهد بود.
- ۵- پیشنهاد میشود مدیران مدارس از تبعیض بین معلمان خود داری کرده و عدالت را بین آن ها رعایت کنند. همچنین مدیران با همکاری و مشورت کردن با معلمان خود و سهیم کردن آن ها در اتخاذ تصمیمات موجبات تحقق اهداف سازمانی را فراهم می کنند.
- ۶- مدیران مدارس در خصوص فعالیتهای آموزشی و تدریس به جای تأکید صرف بر قوانین و مقررات از فرایندهای تحریک ترغیب و ایجاد انگیزش استفاده کنند.

بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد ... □ ۶۳

۷- ایجاد فضای دوستانه و ایجاد اطمینان خاطر در کارمند که با بیان مسائل عواقبی در انتظار وی نخواهد بود؛ به عنوان راهکاری مهم در کاهش سکوت کارکنان و در نتیجه سکوت سازمانی عنوان می‌گردد.

۸- وقتی شخصی بالاترین فرد در سازمان باشد طبعاً قدرت بیشتری در اختیار دارد. اگر از این قدرت برای به اجرا در آوردن رفتار ناکارآمد استفاده کند به دلیل مشروع بودن قدرت و موقعیت فرد در سازمان عواقب بدی را برای کل سازمان به همراه دارد. بهتر است سبک رهبری مناسبی (رهبری اصیل، تحول‌گرا، مشارکتی، اقتضایی و ...) برای رهبری انتخاب گردد که بتواند باعث کاهش سکوت کارکنان و ایجاد آوای آنها در سازمان گردد تا اظهار نظر و پیشنهادات خود را ارائه دهند و این عوامل باعث تغییر و بهبود فضای کار خواهد شد.

منابع :

۱. اسدی، محمود (۱۳۹۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی کارکنان دانشی با سکوت سازمانی آنان در شعب بانک مسکن جنوب شرق تهران. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. سال هشتم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۶ (پیاپی ۳۲).
۲. ابراهیمی، سیدعباس؛ زارعی، عظیم و بهرامی، آیدا (۱۳۹۸). تاثیر جو فروشگاه و سهولت دریافت خدمات بر رفتار خرید مجدد با میانجیگری رضایت مصرف کننده در فروشگاه های خرده فروشی زنجیره ای. کاوش های مدیریت بازرگانی، ۱۱(۲۱)، ۱۶۳-۱۸۰.
۳. خاکپور، عباس (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی نقش میانجی سکوت سازمانی پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، ۹(۳۴)، ۱۰۳-۱۱۸.
۴. زارع، فرجام؛ سپهوند، رضا (۱۳۹۸) بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
۵. ریحان اوغلو و آکین (۲۰۲۰) بررسی تاثیر رهبری سمی بر قصد ترک با نقش میانجیگری سکوت سازمانی و عدالت سازمانی
۶. زارعی، متین؛ حسن، طاهری؛ فاطمه سیار؛ ابو القاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی مفاهیم علل و پیامدها فصلنامه علوم مدیریت ایران سال ششم شماره ۲۴، بهار ۱۳۹۰، ۷۷-۱۰۴
۷. سیدجوادی، سیدرضا؛ عابدی، احسان؛ یزدانی، حمیدرضا و پورولی، بهروز (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان ها. مدیریت بازرگانی، ۵(۱)، ۱۰۵-۱۱۸.
۸. ظاهری، محمد؛ وحدتی، محمد؛ رضا سپهوند و نظرپوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری زهر آگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی مدیریت منابع در نیروی انتظامی
۹. عیدی پور، کامران؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین و عیدی، حسین (۱۳۹۸). تاثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش مینجی ماکیاولیسم ماهنامه علمی - پژوهشی مطالعات. مدیریت ورزشی ۱۱(۵۹). ۱۷-۳۴.
۱۰. قنبری، سیروس و معجونی، حسین (۱۴۰۰). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجیگری عدالت سازمانی و اهمالکاری « پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی. (۳) ۱۰. ۶۹-۹۸.

۶۵ □ بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین مدیران مدارس با سکوت سازمانی معلمان مرد ...

۱۱. پور کریمی، جواد؛ میر کمالی، سید محمد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶) واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)
۱۲. نکویی مقدم؛ محمود، بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۵). رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان. نشریه پیاور سلامت. ۱۰(۲). ۱۹۴-۲۰۴
۱۳. Brown, M., & Cregan, C. (۲۰۰۸). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, ۴۷(۴), ۶۶۷-۶۸۶.
۱۴. Dobbs, J.M., & Do, J.J. (۲۰۱۹). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates, *Armed Forces & Society*, ۴۵ (۱), ۳-۲۶.
۱۵. Jiang, Y., & Yao, Y. (۲۰۲۰). Industrial relations climate and employee intention to quit: the roles of voice and silence, *Social Behavior and Pers*
۱۶. Karaca, H. (۲۰۱۳). An exploratory study on the impact of organizational Silence in hierarchial organizations: Turkish national police case. *Journal of European scientific*, ۲۳(۹), ۳۸-۵۰.
۱۷. Schmidt, A. A. (۲۰۰۸). Development and validation of the Toxic Leadership Scale: ProQuest.
۱۸. Leet, E. (۲۰۱۱). The impact Toxic or Severe Dysfunctional Leadership has on the effectiveness of an organisation. Murdoch University.
۱۹. Roter, Annete B. (۲۰۱۱). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors Capella.university
۲۰. Srivastava, S., & Dey, B. (۲۰۲۰). Workplace bullying and job burnout, *International Journal of Organizational Analysis*, ۲۸(۱), ۱۸۳-۲۰۴.
۲۱. Schmidt, A. A. (۲۰۰۸). Development and validation of the Toxic Leadership Scale: ProQuest.
۲۲. Steele, J. P. (۲۰۱۱). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions: DTIC Document.
۲۳. Tan, E. (۲۰۱۴). Human capital theory: A holistic criticism. Review of educational research, ۸۴(۳), ۴۱۱-۴۴۵.
۲۴. Van Dyne L, Ang S, Botero I. (۲۰۰۳). conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*; ۴۰.
۲۵. Whicker, M. L. (۱۹۹۶). Toxic leaders: When organizations go bad: Quorum Books Westport, CT.

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>