رویش روان شناسی، سال ۸ ، شماره۶، شماره پیاپی **۳۹** ، شهریور ۱۳۹۸
Rooyesh-e-Ravanshenasi, 8(6), 2019

ارتباط سبک‌رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان

Determine of Relationship between Managers' Leadership Style and the Organizational Silence of Staffs of Department of Sport and Youth Hamedan Province

اعظم شریفی
کارشناسی ارشد تربیت بدنی

Azam Sharifi
M A in Physical Education

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطهٔ بین سبک‌رهبری مدیران با سکوت-سازمانی کارمندان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان، به روش توصیفی_همبستگی انجام شد. جامعهٔ آماری شامل کلیهٔ کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان می‌باشد که برحسب جدول مورگان و کرجسی ۱۰۸ نفر نمونه به‌دست آمد. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز علاوه بر پرسشنامهٔ مشخصات دموگرافیک از پرسشنامهٔ سبک‌های رهبری لیکرت و پرسشنامهٔ سکوت سازمانی واکولا و بوراداس استفاده شد که روایی صوری آن به تأیید ۳ تن از اساتید مدیریت ورزشی رسید. علاوه بر آمار توصیفی از روش‌های آماری کلموگروف‌اسمیرونوف و همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها حاکی از آن است که بین سبک‌های رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان رابطهٔ معناداری وجود دارد (r= ۰/۴۶۷۲ ، p<۰/۰۱). همچنین بین ابعاد سبک‌رهبری اعم از سبک‌رهبری خیرخواه_ آمرانه (r= ۰/۴۱۰۸ ، p<۰/۰۱)، مشورتی (r= ۰/۴۶۷۴ ، p<۰/۰۱) و مشارکتی (r= ۰/۴۱۶۸ ، p<۰/۰۱) با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطهٔ معنادار منفی وجود داشت، اما بین بعد سبک‌رهبری استعماری_ آمرانه با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطهٔ معناداری به‌دست نیامد (r= ۰/۱۷۴ ، p=۰/۱۴۳). سکوت‌سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود. در واقع، سبک‌های رهبری خیرخواه_ آمرانه، مشورتی و مشارکتی می-توانند تا حدودی مانع از سکوت‌سازمانی کارمندان باشند و فضای لازم را برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان‌ها فراهم کنند.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری، ابعاد سبک‌های رهبری، سکوت کارکنان، اداره ورزش و جوانان

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between managers 'leadership style and staff's silence of Department of Sport and Youth in Hamedan province by descriptive-correlation method. The statistical population included all employees of sport and youth departments of Hamedan province that 108 samples were obtained from Morgan and Krejski tables. In order to collect the required information, in addition to the demographic questionnaire, the Likert leadership styles questionnaire and the organizational silence questionnaire (Vakula and Bouradas) were used. In addition to descriptive statistics, Kolmogorov Smirnov statistical methods and Pearson correlation were used. Findings indicate that there is a significant relationship between managers leadership styles and organizational silence of employees *(p<0/01, r=0/4672*). Also There was a significant negative relationship between the dimensions of leadership style, such as benevolent *(p<0/01, r=0/4108),* consultative *(p<0/01, r= 0/4674)* and participatory *(p<0/01, r=0/4168)* leadership style, with the silence of the organization employees. However, there was no significant relationship between the style of colonial leadership style and the silence of employees in the organization *(p=0/143, r=0/174)*. Organizational silence also causes feelings of worthlessness, lack of control and cognitive dissonance that results in low motivation and commitment. Indeed, benevolent, consultative, and participatory leadership styles can to some extent prevent the silence of the organization's employees and provide the space to express the ideas and opinions of individuals in organizations.

Keywords: Leadership styles, Dimensions of leadership styles, Staff silence, Sports and youth department

نوع مقاله : کاربردی **دریافت :** آذر ۹۶ **پذیرش: دی ۹۶** **ویرایش نهایی** : مهر۹۸

مقدمه

در دنیای به شدت متغیر کسب و کار امروز، به‌طور فزاینده‌ای رهبری به‌عنوان کلید توسعه عملکرد تلقی می شود. رهبری نه صرفاً برای مدیریت ارشد بلکه در تمامی سطوح سازمان مورد نیاز است (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری[1] یکی از ۵ وظیفه اصلی مدیریت است و به‌عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. کیفیت رهبری، آینده سازمان و کارکنان آن‌را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین درک سبک‌های تفکر تأثیر بسزایی در موفقیت و پیشرفت فرد دارد و در سطح گسترده‌تر در سازمان تطابق

[1] .Leadership

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

متناسب سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر می‌تواند سبب شکوفایی سازمان شود (وظیفه‌خورانی و بافنده‌زند، ۱۳۸۷). به‌همین دلیل وظیفهٔ اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارز شمندی در آن‌هاست (مصدق راد، ۱۳۸۴)، لذا یکی از عناصر مهم در موفقیت سازمان‌ها سبک‌رهبری و توانمندی آن‌ها می‌باشد (شکیبا، ۱۳۹۳).

در واقع فن بهتر بسیج کردن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و بکاربردن آن‌ها در سازمان را رهبری گویند (مطهری، ۱۳۶۴)، هرسی و بلانچارد[1] سبک را با شخصیت، مترادف می‌گیرند و به‌نظر آن‌ها سبک یک فرد عبارتست از: "الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد" (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵)، سبک رهبری مدیر با مفروضات او نسبت به طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آن‌ها کار می‌کند، مرتبط می‌باشد. هر مدیری نسبت به طبیعت افراد اطراف خود مانند زیردستان، همترازان و رؤسای خود دارای مفروضاتی می‌باشد. این مفروضات به طور خود آگاه یا ناخود آگاه تصمیمات، رفتار و به طور کلی سبک او را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (عبدالکریم احمدی، ۱۳۸۷)، لیکرت[2] در مطالعاتش دریافت که سبک‌های متداول رهبری سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد.

سیستم یک: رهبری آمرانه – استعماری: در این نوع رهبری همهٔ تصمیمات و هدف‌گذاری‌های سازمان در رأس انجام می‌گیرد و از طریق زنجیرهٔ فرمان به پایین منتقل می‌شود. کنش و واکنش متقابل اندکی که میان رئیس و مرئوس اتفاق می‌افتد، فراگرد کنترل شدید در سطح رهبری عالی متمرکز است و معمولاً در این شرایط یک سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود که با اهداف سازمان مخالفت می‌ورزد.

سیستم دو: رهبری خیرخواه – آمرانه: در این نوع رهبری درحالی که تمام تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان در رأس انجام می‌گیرد، بعضی از تصمیمات در چهارچوب تجویز شده‌ای در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شود، هر نوع کنش و واکنش متقابلی بین رئیس و مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف رؤسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسین صورت می‌گیرد. درحالی‌که فراگرد کنترل همچنان در دست رهبر متمرکز است برخی نیز به سطوح متوسط و پایین‌تر تفویض می‌شود. معمولاً یک سازمان غیر رسمی شکل می‌گیرد ولی همیشه در مقابل هدف‌های سازمان مقاومت نمی‌کند.

سیستم سه: رهبری مشورتی: در حالی‌که خط و مشی‌های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می‌گردد به زیردستان نیز اجازه داده می شود که در سطوح پایین‌تر در موارد خاص و تخصصی به تصمیم‌گیری بپردازند. کنش و واکنش‌های متقابل متعادلی بین رئیس و مرئوسین جریان دارد که غالباً با اطمینان و اعتماد همراه است. جوانب مهم فراگرد کنترل به پایین واگذار می‌شود و این دو کار در هر دو سطح بالا و پایین براساس مسئولیت توأم است. سازمان‌های غیر رسمی ممکن است شکل بگیرد ولی یا هدف‌های سازمان را تأیید می‌کند یا تا اندازه‌ای در مقابل آن مقاومت می‌ورزد.

سیستم چهار: رهبری مشارکت گروهی: در این نوع رهبری، ارتباطات نه فقط در جهت بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها جریان دارد. تحت این نوع رهبری کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اطمینان و اعتماد فراوان است. از لحاظ فراگرد کنترل مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً درآن مشارکت دارند. سازمان‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی هستند لذا همه نیروهای اجتماعی از کوشش‌هایی که برای تحقق هدف‌های سازمانی به‌عمل می‌آید جانب‌داری می‌کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). باید توجه داشت که رهبری و سبک آن در شکل‌گیری آوای سازمانی و یا سکوت آن مؤثر است، براساس پژوهش بیر و نوریا[3](۲۰۰۰) سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌های سازمانی از خود واکنش نشان دهند و نسبت به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات‌شان ترسی نداشته باشند و بر باورهای خود پایدار باشند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهشگران معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت قلمداد می شود چرا که باعث می شود کارکنان به‌عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. براساس نظر لایند و تایلر[4] کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکاران شان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند، که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضا نسبت به سازمان می‌گردد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹). از این‌روست که فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان ازعوامل مؤثر بر سکوت است اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از:

[1]. Hersey & Blanchard
[2]. Lickert
[3]. Bier & Nouria
[4]. Lind & Tyler

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

- ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به‌دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان.
- ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها.

وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. با توجه به آن‌که پژوهش‌های بسیاری در ادارات ورزش و جوانان در حوزه منابع انسانی و استراتژی انجام گرفته، یکی از عواملی که باعث عدم توسعه و کارایی این سازمان‌ها می شود، حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد (شریفی اسکندری، ۱۳۹۳)، که سازمان بر آن است با شناسایی تأثیرات آن‌ها، تصمیمات لازم را برای دفع آن‌ها و تغییر آن‌ها به عوامل مثبت سازمانی اتخاذ نماید. دیدگاه‌های مدیریتی می‌تواند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد، نگرش و عقاید مدیران همچنین می‌تواند سبک‌رهبری اتخاذ شده به‌وسیله آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار دهد. هر یک از مدیران بنا بر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی مناسب خود انتخاب می‌کنند، موریسون و میلیکن[1] نشان می‌دهند که سکوت پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران همچون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌تواند شامل ناسازگاری شناخته شده شود که انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین خواهد آمد (محرابی،۱۳۹۲). به نظر می‌رسد رهبری مطلوب عاملی است که می‌تواند باعث رضایت نسبی کارمندان شده و در نتیجه موجب افزایش کارایی و اثر بخشی آنان شود، اگر کارمندان که خود نقش مهمی در تربیت بدنی و ورزش بر عهده دارند، درست هدایت شوند و با رضایت و میل و رغبت در سر کار حاضر شوند، بازدهی کاری آن‌ها افزایش خواهد یافت. از طرفی سکوت‌سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. از این رو این پژوهش به بررسی رابطهٔ بین سبک‌های رهبری و سکوت‌سازمانی کارمندان ادارات ورزش و جوانان پرداخته است.

روش

تحقیق حاضر توصیفی- همبستگی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد، داده‌های آن به شکل کتابخانه‌ای (مطالعهٔ کتاب‌ها، مجلات، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها) و میدانی جمع‌آوری شده است. جامعهٔ آماری این تحقیق شامل کلیهٔ کارکنان ادارهٔ ورزش و جوانان استان همدان (۱۵۰نفر) می‌باشند که در سال ۱۳۹۴ در این اداره مشغول به فعالیت بودند. نمونه‌گیری به شکل تصادفی و حجم نمونه با برآوردی از جامعهٔ آماری و با استفاده از جدول مورگان و کرجسی به تعداد ۱۰۸ نفر انتخاب گردید. علاوه بر پرسشنامهٔ مشخصات دموگرافیک، ابزار اندازه‌گیری متغیر مستقل سبک‌های رهبری پرسشنامهٔ ۲۵ گویه‌ای سبک‌های رهبری لیکرت بوده که شامل ۴ سبک آمرانه – استعماری، آمرانه – خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی می‌باشد که سوالات آن بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نام‌گذاری شده است (عبدالکریم احمدی، ۱۳۸۷). همچنین ابزار اندازه‌گیری متغیر وابسته سکوت‌سازمانی، پرسشنامهٔ ۱۵ گویه‌ای واکولا و بوراداس[2](۲۰۰۵) بوده و شامل مؤلفه‌های نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت‌های ارتباطی می‌باشد که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری شده است (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵). جهت پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار spss مقدار ضریب آلفای کرونباخ[3]پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری و سکوت سازمانی به ترتیب۸۷ /۰ =α و ۰/۹۱=α اندازه‌گیری شد. جهت تعیین روایی صوری، پرسشنامه‌ها به تأیید سه تن از اساتید مدیریت ورزشی رسید. در مطالعهٔ اصلی ضریب آلفای کرونباخ متغیر سکوت‌سازمانی ۰/۸۷=α برآورد شده است (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵). علاوه بر آمار توصیفی از آمار استنباطی (کلموگروف اسمیرنوف[4]و همبستگی پیرسون[5]) استفاده گردید.

---

[1] . Morison & Miliken
[2] . Vakola & Bouradas
[3] .Alpha Cronbach
[4] .Kolmogorov- Smirnov Test
[5] . Pearson's Correlation

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

یافته ها

جدول ۱ اطلاعات توصیفی کارمندان را نشان می‌دهد، بیشتر جامعهٔ آماری پژوهش را مردان و متأهلان با میانگین سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و میزان تحصیلات کارشناسی تشکیل می‌دهند که نیمی از آنان سابقهٔ خدمت زیر ۱۰ سال را دارا می‌باشند.

جدول ۱: اطلاعات توصیفی مربوط به کارمندان

مشخصات دموگرافیک		تعداد (درصد)	
سابقهٔ خدمت	زیر ۵ سال	۲۷	(۲۵)
	۶-۱۰	۲۷	(۲۵)
	۱۱-۱۵	۲۶	(۲۴/۱)
	۱۶-۲۰	۱۲	(۱۱/۱)
	بالای ۲۰ سال	۱۶	(۱۴/۸)
میزان سن	زیر ۳۰ سال	۲۳	(۲۱/۳)
	۳۱- ۴۰	۴۶	(۴۲/۶)
	۴۱ - ۵۰	۳۱	(۲۸/۷)
	۵۰ سال به بالا	۸	(۷/۴)
میزان تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۹	(۱۷/۶)
	فوق دیپلم	۱۵	(۱۳/۹)
	کارشناسی	۵۳	(۴۹/۱)
	کارشناسی ارشد	۱۸	(۱۶/۷)
	دکتری	۳	(۲/۸)
جنسیت	مرد	۶۷	(۶۲)
	زن	۴۱	(۳۸)
تأهل	مجرد	۱۷	(۱۵/۷)
	متأهل	۹۱	(۸۴/۳)

جداول (۲و۳) به بررسی رابطهٔ بین فرضیه‌های پژوهش می‌پردازند که اجرای آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان داد، تمامی داده‌های گردآوری شده از توزیع طبیعی برخوردارند، بنابراین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش‌های آمار پارامتریک استفاده شد، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

بین سبک‌رهبری مدیران از دیدگاه لیکرت با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

بین سبک‌رهبری آمرانه – استعماری مدیران با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

بین سبک‌رهبری آمرانه – خیرخواهانه مدیران با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

بین سبک‌رهبری مشورتی مدیران با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

بین سبک‌رهبری مشارکتی مدیران با سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

جهت تأیید فرضیهٔ اصلی پژوهش (بین سبک‌رهبری مدیران و سکوت‌سازمانی کارمندان رابطه معناداری وجود دارد) از آزمون همبستگی پارامتریک پیرسون استفاده گردید. لذا جدول شماره ۲ با استفاده از آزمون فوق به بررسی ارتباط بین دو متغیر می‌پردازد.

جدول ۲: ارتباط بین سبک‌رهبری مدیران و سکوت‌سازمانی کارمندان

ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه
۰/۴۶۷۲	۰/۰۰۱	وجود ارتباط معنادار

در جدول شماره ۲، سطح معناداری به‌د ست آمده از آزمون پیر سون، کوچک‌تر از ۰/۰۱ می‌با شد که ن شان می‌دهد با سطح اطمینان ۰/۹۹ بین دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیهٔ اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

جدول۳: ضرایب همبستگی بین ابعاد سبک‌های رهبری و سکوت‌سازمانی کارمندان

		سکوت سازمانی
ابعاد سبک‌رهبری	سبک‌رهبری آمرانه – استعماری	۰/۱۷۴*
	سبک‌رهبری آمرانه- خیرخواهانه	۰/۴۱۰۸*
	سبک‌رهبری مشورتی	۰/۴۶۷۴*
	سبک‌رهبری مشارکتی	۰/۴۱۶۸*

p<0/01*

در جدول شماره ۳، سطح معناداری به‌دست آمده از آزمون پیرسون در سبک‌رهبری آمرانه – استعماری، بزرگ‌تر از ۰/۰۱ می‌باشد که با سطح اطمینان ۰/۹۹ بین دو متغیر سبک‌رهبری آمرانه- استعماری با سکوت‌سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد. بنابراین فرضیه پژوهش رد می‌شود.

در سه بعد دیگر سبک‌رهبری، سطح معناداری به‌دست آمده از آزمون پیرسون کوچک‌تر از ۰/۰۱ می‌باشد که با سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد بین سبک‌رهبری آمرانه – خیراهانه، مشورتی و مشارکتی با سکوت‌سازمانی ارتباط معنادار و منفی وجود دارد به‌طوری که با افزایش میزان سبک‌رهبری خیرخواهانه، مشورتی و مشاکتی در سازمان‌ها، سکوت‌سازمانی کاهش خواهد یافت. بنابراین فرضیهٔ پژوهش تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تعیین رابطهٔ بین سبک‌رهبری مدیران با سکوت‌سازمانی کارمندان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان انجام شده که نتایج آزمون این فرضیه ارتباط معناداری بین دو مولفهٔ سبک‌رهبری مدیران و سکوت سازمانی کارمندان نشان داد. سازماندهی، اداره کردن و مدیریت از معتبرترین نیروهای سوق دهنده سازمان‌ها در هر کشوری هستند که منابع انسانی و مادی‌شان بدون هدایت و رهبری افراد، رو به نابودی می‌رود (پرداختچی، ۱۳۷۴). به محض این‌که ساختار یک سازمان ورزشی به وضوح تعریف شد باید مدیریتی کارآمد هم برای حمایت و پیگیری فعالیت‌های مختلف واحدها و هم برای برقراری ارتباط با کسانی که اشتغال به ورزش دارند

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

پیش‌بینی شود. لذا نیروی انسانی، عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نمی‌تواند به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (هوی، ۱۳۷۱).

هنریکسن و دایتون[1](۲۰۰۶) سبک‌های رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل موقعیتی ایجاد کننده سکوت‌سازمانی در سازمان‌ها نام برده‌اند، به‌طوری که ابعاد سبک‌های رهبری می‌توانند از عوامل ایجاد کننده یا برطرف کننده سکوت کارمندان در سازمان‌ها باشند. فاطیما[2]و همکاران سکوت‌سازمانی را پیامد منفی یک سازمان می‌نامند که به‌دلیل نبود رویه‌های سیاسی سازمان، خجالت و ترس کارمندان اتفاق می‌افتد که گاهی منجر به آسیب منفی و جدی بر فرایندهای سازمانی می‌شود (فاطیما و همکاران، ۲۰۱۵). گاه سکوت‌سازمانی از عوامل ناکامی سازمان قلمداد می‌شود که اعتماد در سازمان می‌تواند اثرات این آیتم را کاهش دهد در واقع اعتماد در سازمان یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند اثرات سکوت را در سازمان کاهش دهند (پرتونیا[3] ۲۰۱۴) و منجر به رضایت‌شغلی کارمندان و تعهد سازمانی آنان شوند (گشتاسبی‌فرد و کریمی[4] ۲۰۱۵).

نتایج پژوهش رابطهٔ معناداری بین سبک‌رهبری آمرانه- استعماری با سکوت‌سازمانی نشان نداد. باتوجه به نوع سازمان غیررسمی در این نوع سبک‌رهبری، افراد به‌دلیل شرایط سازمانی و نوع رهبری به‌دلایل گوناگون ترس، تنبیه و ...از بیان نظرات خود امتناع می‌ورزند. در فضای ایجاد شده در این سبک‌رهبری تمام تصمیمات از طرف رئیس سازمان گرفته می‌شود و مرئوسین نقش چندانی در چنین تصمیماتی نخواهند داشت، در این‌صورت سکوت‌سازمانی می‌تواند اثرات مضر بر تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر داشته باشد (لیوو[5]و همکاران، ۲۰۰۹)، که پژوهشگران سبک مدیریت استبدادی و ارتباطات ضعیف را از عوامل ایجاد کنندهٔ سکوت‌سازمانی معرفی کرده‌اند (گرنبرگ و ادوارز[6] ۲۰۰۹) که باعث می‌شود افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند از خشم رهبر بترسند (شازده‌احمدی، ۱۳۹۱). به‌عبارتی می‌توان بیان نمود که سبک‌رهبری مدیر تأثیر زیادی بر رفتار سکوت در کارکنان دارد، کارکنان تمایل به دادن بازخوردهای مثبت به مدیران دارند و از دادن بازخوردهای منفی اجتناب می‌کنند، یعنی افراد سعی در خرسند نگه‌داشتن مدیر دارند.

نتایج پژوهش رابطهٔ معنادار و منفی بین سبک‌رهبری خیرخواهانه- آمرانه با سکوت‌سازمانی نشان داد. در این نوع سبک، رهبران به مسائل و نیازهای زیردستان خود برای پیشرفت آنان توجه نشان می‌دهند و کارکنان از ارائه نظرات و ایده های جدید امتناع نمی‌کنند در نتیجه سکوت را تا حد زیادی کاهش خواهند داد. رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد جو حمایتی و دوستانه، توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر زمینه کاهش سکوت در سازمان را فراهم می‌آورند (فرهادی و همکاران ۱۳۹۴) که با نتایج پژوهش‌های (افخمی‌اردکانی و همکاران،۱۳۹۴) و (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد.

نتایج پژوهش رابطهٔ معنادار و منفی بین سبک‌رهبری مشورتی با سکوت‌سازمانی نشان داد، امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند، این امر نیازمند مشارکت و مشورت کارکنان و تعامل کارآمد آنان در همهٔ سطوح است، در این‌صورت است که مسائل و مشکلات سازمانی با مشورت کارمندان به حداقل کاهش می‌یابد و با فضای مشورتی ایجاد شده کارکنان به‌راحتی به ابراز دیدگاه‌ها و نظرات خود می‌پردازند. به‌طوری که عباسی و همکاران بیان می‌کنند هرچه سبک‌رهبری مدیران رابطه مدارتر باشد میزان سکوت‌سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد (عباسی و همکاران ۱۳۹۴).

نتایج پژوهش رابطهٔ معنادار و منفی بین سبک‌رهبری مشارکتی با سکوت‌سازمانی نشان داد، رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازهٔ ابراز عقاید می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت تلقی می‌شوند؛ زیرا باعث می‌شوند کارکنان به‌عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. یکی از مهم‌ترین پیامدهای سبک‌رهبری مشارکتی توسعه و حفظ انگیزش کارمندان است (خانگ و هانگ[7] ۲۰۱۵)، در این‌صورت است که وقتی رهبری مشارکتی در سازمان فراهم گردد، مشکلات سازمانی با مشارکت کارمندان برطرف خواهد شد و در مقابل سازمان‌هایی قرار می‌گیرد که شرایطی ایجاد می‌شود که اغلب کارکنان احساس کنند نظرات‌شان ارزشمند نیست (پناهی[8] همکاران، ۲۰۱۲).

---

1. Henriksen & Dayton
2. Fatima
3. Partonia
4. Gashtasebi Fard & Karimi
5. Liu
6. Greenberg & Edwards
7. Khuong & Hoang
8. Panahi

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، انواع سبک‌های رهبری، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی؛ پیامدهای جبران ناپذیری برای سازمان به‌دنبال دارد چرا که اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد. زمانی که بیش‌تر افراد در سازمان ترجیح می‌دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیدهٔ جمعی می‌شود (دن و همکاران[1] ۲۰۰۹)، این‌گونه افراد در بیان اندیشه‌ها وحتی احساسات خود شکست می‌خورند و غالباً دچار استرس، اضطراب، نارضایتی، بدبینی و حتی افسردگی می‌شوند. غالباً پنداشت کسانی که سکوت می‌کنند این است که دیدگاه‌ها مهم نیست و در بسیاری از موارد، علاقه آن‌ها به کار کاهش می‌یابد و نهایتاً این عوامل سبب می‌شود که سازمان را ترک کنند (پرلو و رپنینگ[2] ۲۰۰۹)، همچنین سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود (دمیتریس و وکالا[3] ۲۰۰۷). از این‌روست که سبک‌های رهبری می‌توانند شرایطی در سازمان‌ها حاکم کنند که مدیران و رهبران سازمانی با اتکا بر نوع سبک‌رهبری تا حد زیادی سکوت را در سازمان‌ها کاهش دهند، درصورت درک صحیح این مسئله توسط مدیران می‌توان راهکارهایی را برای ارتقای سطح دانش و ارائه نظرات مفید کارمندان،که مفهومی مقابل سکوت است، به کار گیرند. اگر بتوان شیوه‌های مناسب رهبری (خیرخواهانه- آمرانه، مشورتی و مشارکتی) را در ادارات ورزش به‌کار گرفت و با آموزش‌های ضمن خدمت به مدیران آموزش داد می‌توان تا حد زیادی به بهبود کیفیت تربیت بدنی و ورزش کمک کرد.

منابع

افخمی‌اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت‌سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. فصلنامهٔ مطالعات رفتارسازمانی، سال چهارم، شماره ۳.

پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به‌عنوان قلمرو حرفه‌ای، مجلهٔ مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳.

خنیفر، حسین؛ نوری، حسن؛ بردبار، حامد و چراغچی، حمزه (۱۳۸۹). سکوت‌سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.

ساکی، ر ضا؛ د ستی، مر ضیه؛ ن صری، صادق (۱۳۹۴). "رابطه سبک‌های رهبری تحولی- تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری". پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱.

شاهزاده‌احمدی، روح‌الله (۱۳۹۱). سکوت سازمانی. نشریهٔ بینش، سال اول، شماره۱.

شریفی‌ا سکندری، اعظم (۱۳۹۳). برر سی رابطهٔ بین سکوت سازمانی با تحلیل‌رفتگی شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان ا ستان همدان. پایان‌نامهٔ کارشناسی‌ارشد، دانشگاه بوعلی سینا همدان، دانشکدهٔ تربیت‌بدنی و علوم‌ورزشی.

شکیبا، غلامحسین (۱۳۹۳). ارزیابی نقش سبک‌های رهبری و فرهنگ‌سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات شاهرود. دانشکدهٔ ادبیات و علوم انسانی.

عباسی، سعید؛ بهروزی، محمد و سملی، احمد (۱۳۹۴). برر سی تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت‌سازمانی کارکنان شرکت گاز ا ستان بو شهر. دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.

فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت‌سازمانی. پژوهش‌نامهٔ مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۳.

محرابی، فاطمه (۱۳۹۲). رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و ر ضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران. پایان‌نامهٔ کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامهٔطباطبایی تهران. دانشکدهٔ مدیریت و حسابداری.

م صدق‌راد، علی‌محمد (۱۳۸۴). برر سی رابطهٔ بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمار ستان‌های دان شگاهی شهر ا صفهان. مجلهٔ دان شکدهٔ علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره ۴.

مطهری، محمد (۱۳۶۴). امامت و رهبری، چاپ اول ، قم، انتشارات صدرا.

هر سی، پال و بلانچارد، کنت‌اچ (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمهٔ علاقه‌بند، چاپ دوازدهم، تهران، مو سسهٔ انتشارات امیر کبیر.

[1] .Dan
[2] .Perlow & Repenning
[3] .Dimitris & Vakola

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]

هوی، میسکل (۱۳۷۱). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمهٔ عباس‌زاده، چاپ اول، ارومیه.
وظیفه‌خورانی، بهروز و بافنده‌زند، علیرضا (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای تعیین سبک‌رهبری مناسب در سازمان‌ها بر اساس منطق فازی. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. تهران. انجمن مهندسی صنایع ایران. دانشگاه صنعتی شریف.

Fatima, A; Salah-Ud-Din, S; Khan, S; Hassan, M and Hoti, H (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior:Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3*, No. 9. Pp 846-850.

Ahmadi, A; Rezaei, S and Gorizan, L (2015). Re*lationship between Transformational Leadership and Organizational Culture and employee* Silence in National Iranian South Oil Company. A B E R, Vol. 13, No. 6. Pp 3507-3525.

Dan, I; Jun, W; Jiu-cheng, M (2009). *Organizational Silence; a Survey on employees working in a telecommunication company*. Pp 1647-1651.

Dimitris, B; Vokala, M (2007). *Organizational Silence. A New Challenge for Human Resources Management*. Athense University of Economics and Business,Vol. 2, Pp 1-19.

Gashtaseb Fard, P; and Karimi, F (2015).The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies;* Vol. 8, No. 11. Pp 219-227.

Greenberg, J; Edwards, M (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Press.

Henriksen, K; Dayton, E (2006). *Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*. Health Services Research (HRS).41(4). Pp 1539-1554.

Khuong, M.N and Hoang, D.T (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.* 6, No. 4. Pp 210- 217.

Liu, D; Wu, J; Ma, J-ch (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*. Pp 1647-1651.

Morrison, E; Milliken, F.J (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World,* Academy of Management Review, 25(4).Pp706-725.

Panahi, B; Veiseh, S.M; Divkhar, S; Kamar, F (2012). *An Empirical analysis on influencing factors on Organizational Silence and its relationship with employee's organizational commitment. Management Science Letters*, 2. Pp 735–744.

Partonia, S (2014). The Impact of Trust on Organizational Silence and Its Challenge in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies, 1(2).* Pp1-18.

Perlow, L.A; Repenning, N.P (2009). The Dynamics of Silencing Conflict, *Research in organizational behavior*. 29. Pp 195-223.

Vakola, M; Bouradas, D (2005). *Antecedents and consequences of organizational Silence: an empirical investigation.Employee Relations*, Vol. 27 Iss: 5. Pp 441-458.

[Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.2383353.1398.8.6.14.0]