



The Effect of Communication on Organizational Silence (Case Study: Secondary School Teachers in Kashan)

Mahdi Yazdani Kashani¹, Ali Yazdkhasty^{2*}, Zahra Sadeqi-Arani³

¹MA Graduate in Educational Management, Department of Education, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.

²Associate Professor, Department of Education, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.

³Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type:

Original Research

Received: 02.23.2021

Revised: 12.12.2021

Accepted: 01.15.2022

Keyword:

Education
Organizational Voice
Effective Communications
Organizational Silence
Teachers

*Corresponding Author:

Ali Yazdkhasty

Email:

yazdkhasty@kashanu.ac.ir

The present study aims to identify the relationship between effective communication and organizational silence among the secondary school teachers in Kashan. The research method was descriptive-correlational. The statistical population comprised of 390 secondary school teachers in Kashan in the academic year of 2019-2020. The sample size was determined to be 181 people according to Krejcie and Morgan Tables and by means of stratified random sampling method. The data collection was conducted on the basis of two questionnaires: Robbin's effective communication questionnaire and Vakola and Bouradas's organizational silence questionnaire. The reliability coefficients were calculated as 0/889 and 0/860 respectively for effective communication questionnaire and organizational silence questionnaire. The questionnaires' validity was approved by the Confirmatory Factor Analysis Method and two experts. The collected data were analyzed in the AMOS22 and SPSS22 by One-sample T-test, independent T-test, Pearson Correlation Coefficient and Variance Analysis Test. The findings showed there was a negative and significant relationship between effective communication and organizational silence among the research population and also there was a negative and significant relationships between effective communication and organizational silence components (Defensive Silence, Acquiescence Silence and Prosocial Silence). The difference in effective communication and organizational silence in the research population was statistically significant in the gender variable, while this difference was not statistically significant in other variables such as age, level of education and years of service.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The important role and position of effective communication in the efficiency and effectiveness of various organizations has always been the focus of management experts; and the existence of organizational effective communication in an institution like education as a cultural and educational system that deals with a wide range of clients and beneficiaries is more necessary and important. Considering the changing environments of current organizations, principals should pave the way for dynamic and effective communication among school teachers, so that teachers as the most important source of human resources in the education organization can easily express their concerns about school problems.

Nowadays what we witness in schools is that teachers do not tend to participate in organizational discussions and activities. Teachers are dissociable and in fact they refuse to express their ideas and concerns about their organizational and occupational issues and this can bring about a decrease in teachers' participation in school affairs. Teachers prefer organizational silence which hampers organizational improvement and appropriate changes in schools. However, various experts believe that in order to obtain success in today's changing environment, organizations need the knowledge, opinions, energy, and creativity of all employees, from front-line employees to high-level managers. Teachers' cooperation and their active participation in school's affairs are essential to promote their organizations' affairs because they are the source of change and innovation. By creating effective communication among teachers, principals can encourage teachers to present their opinions related to their work with peace of mind and motivate them to take appropriate actions on school problems and their purpose of such actions will be none other than creating appropriate organizational change in their school.

Due to the importance of effective communication and its impact on organizational silence, the present research attempts to investigate the correlation between these two concepts among the secondary school teachers with emphasis on the main hypothesis and sub-hypotheses discussed as follows. The main hypothesis is that there is a significant relationship between effective communication and organizational silence of secondary school teachers in Kashan. The first sub-hypothesis is that there is a significant relationship between teachers' effective communication and their defensive silence. The second sub-hypothesis is that there is a significant relationship between teachers' effective communication and their acquiescent silence. The third sub-hypothesis is that there is a significant relationship between teachers' effective communication and their prosocial silence. The fourth sub-hypothesis is that there is a significant difference between effective communication and organizational silence of teachers in terms of gender, age, level of education and service experience.

Methodology

The research method was descriptive-correlational. The statistical population comprised of 390 secondary school teachers of Kashan education in the academic year 2019-2020. The sample size was determined to be 181 people according to Krejcie and Morgan table and by means of stratified random sampling method. The data collection was conducted on the basis of two questionnaires: Robbin's effective communication questionnaire and Vakola and Bouradas's organizational silence questionnaire which their

respective reliability coefficients measured as 0/889 and 0/860. The questionnaires' validity was approved by the confirmatory factor analysis method and two experts. The collected data was analyzed in AMOS22 and SPSS22 by one-sample t-test, independent t-test, Pearson correlation coefficient and variance analysis test.

Results and discussion

Table 1. The results of the main hypothesis and the first, the second and third sub-hypotheses of the research.

Meaningful relation	Correlation coefficient	Significant level	Hypothesis
Exists	-0/621	0/003	Main hypothesis
Exists	-0/210	0/005	First sub-hypothesis
Exists	-0/393	0/000	Second sub-hypothesis
Exists	-0/364	0/000	Third sub-hypothesis

As can be observed, the sig value for all the aforementioned hypotheses was less than 0.05 and consequently, there was a significant relationship between teachers' effective communication and their organizational silence (the main hypothesis) and there was also a significant relationship between effective communication and each of the components of organizational silence (defensive silence, acquiescent silence, and prosocial silence (sub-hypotheses of the research) and based on the coefficient values, these relationships were all negative. Therefore, all the above-mentioned hypotheses were confirmed.

Table 2. The results of the fourth sub-hypothesis of the research.

Meaningful difference	Significant level	Variables	
Exists	0/043	Organizational silence	Gender
Exists	0/004	Effective communication	
Does not exist	0/854	Organizational silence	Level of education
Does not exist	0/261	Effective communication	
Does not exist	0/509	Organizational silence	Age
Does not exist	0/093	Effective communication	
Does not exist	0/194	Organizational silence	Service Experience
Does not exist	0/075	Effective communication	

According to Table 2, the significance level obtained for the variables of effective communication and organizational silence of teachers in terms of gender were 0.004 and 0.043 respectively, which were both lower than 0.05, meaning that there was a significant difference both in the effective communication and in the organizational silence of male and female teachers. In other words, the female teachers' silence was less than that of male teachers and the effective communication of female teachers was greater than that of male teachers. Moreover, considering the sig value of the variables of effective communication and organizational silence of teachers in terms of age, level of education and service experience which were all more than the standard significant level (0.05), it can be concluded that there was no significant difference between teachers' effective communication and their organizational silence in different age groups, different levels of education and different work records.

Table 3. Average test of research variables with hypothetical average (3).

Average Value = 3									
Situation	95% confidence interval		Average difference	Significant level	Degree of freedom	t Statistic	Standard deviation	Average	Variables
	Upper limit	Lower limit							
Favorable	- 0/164	- 0/369	-0/266	0/000	180	-5/140	0/488	2/733	Organizational silence
Favorable	0/922	0/793	0/857	0/000	180	26/260	0/439	3/857	Effective communication

Based on the results shown on Table 3, it can be stated that with a probability of 95% there is a significant difference between the average of teachers' effective communication (3.857) as well as between the average of their organizational silence (2.733) with a fixed value of 3 ($p < 0.05$). Considering the positive sign of both sides of the confidence interval in the variable of effective communication, it can be concluded that the average of teachers' effective communication was higher than the research hypothetical average (3), whereas the negative sign of both sides of the confidence interval in the variable of organizational silence indicated that the average of teachers' organizational silence was lower than the research hypothetical average (3).

Table 4. Average test of organizational silence components with hypothetical average (3).

Average Value = 3									
Situation	95% confidence interval		Average difference	Significant level	Degree of freedom	t Statistic	Standard deviation	Average	Components
	Upper limit	Lower limit							
Unfavorable	0/688	0/378	0/533	0/000	180	6/793	1/055	3/533	Defensive silence
Favorable	- 0/377	- 0/603	-0/490	0/000	180	-8/589	0/768	2/509	Acquiescent silence
Favorable	- 0/607	- 0/848	-0/728	0/000	180	-11/904	0/822	2/271	Prosocial silence

AS observed, the average of acquiescent silence (2.509) and the average of prosocial silence (2.271) were both lower than the research hypothetical average (3) and this difference was statistically significant ($p < 0.05$). Thus, the situation of these two components was considered favorable; while the average of defensive silence (3.533) was higher than the research hypothetical average (3) and this difference was statistically significant ($p < 0.05$). Therefore, the situation of teacher's defensive silence was considered unfavorable in the present research.

Conclusion

Based on the results of the main hypothesis and the first, the second, and third sub-hypotheses of this research, it can be concluded that attending to effective communication among teachers at schools suggests to teachers that principals care about teachers' ideas and value their opinions whereupon teachers who own original ideas will be encouraged to present and express their concerns about schools' problems with more tranquility. Therefore, when teachers feel safe psychologically, they are inwardly motivated to share

their ideas and opinions with their principals. Hence, principals can lay the groundwork for teachers' meaningful participation in organizational decision-making processes and consequently it results in a decrease in teachers' organizational silence on school issues.

In explaining the fourth sub-hypothesis of this research, comparing the status of teachers' organizational silence and their effective communication in terms of gender, we can refer to the findings of Majidi Ghohroudi and Sultan Mohammadi's research (2013) which indicated that men mostly prefer silence and they get less involved in school issues and affairs and their view of issues is more superficial than women; while women are more social than men and they are more duty-oriented than men, and in fact women peer at issues in their communication with others.

According to the results obtained in the examination of the average of the research variables including teacher's effective communication and their organizational silence as well as the average of components of organizational silence including both teachers' acquiescent silence and their prosocial silence, all the averages were at a favorable level; but the average of teacher's defensive silence was 3.533 which indicated that this component was at unfavorable level. Based on this result, teachers' motivation of showing high degree of defensive silence behavior can be attributed to issues such as maintaining one's position and conditions (motivation for self-protection) or protecting oneself from external threats, or the fear of losing job security or the fear of losing support and being isolated or being labeled negatively. Therefore, in this research, teachers' self-protection behavior can be taken into account as an important obstacle hindering teachers' effective communication and it is worth mentioning that Henrikson and Dayton (2006) described this self-protective behavior as "bias for one's own benefit" that can account for the reason of teachers' organizational silence in the present research.

تأثیر ارتباطات اثربخش بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم شهرستان کاشان)

مهدی یزدانی کاشانی^۱، علی یزدخواستی^{۲*}، زهرا صادقی آرانی^۳

- ۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در بین دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم شهرستان کاشان در سال ۹۹-۱۳۹۸ می‌باشد. روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه‌ی آماری کلیه‌ی دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش شهرستان کاشان بوده که تعداد آنان ۳۹۰ نفر می‌باشد و بر اساس جدول کرجسی مورگان تعداد ۱۸۱ نفر از آنها به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها براساس دو پرسشنامه‌ی ارتباطات اثربخش رابینز (۲۰۰۵) و سکوت سازمانی اوکولا و بوراداس (۲۰۰۵) جمع‌آوری شد که پایایی آن‌ها به ترتیب برابر ۰/۸۸۹ و ۰/۸۶۰ به دست آمد و روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و نظرات متخصصان تأیید شد. داده‌های پژوهش با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های t تک نمونه، t مستقل، همبستگی، تحلیل واریانس) در نرم‌افزارهای SPSS۲۲ و AMOS۲۲ تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان دادند بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران رابطه‌ی معنادار و منفی وجود دارد و همچنین بین ارتباطات اثربخش و مؤلفه‌های سکوت سازمانی (سکوت تدافعی و سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه) دبیران نیز رابطه‌ی معنادار و منفی وجود دارد و تفاوت سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش بین دبیران بر حسب متغیر جنسیت از لحاظ آماری معنادار بوده ولی بر حسب متغیرهای سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت از نظر آماری معنادار نبودند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

کلید واژگان:

آموزش و پرورش
آوای سازمانی
ارتباطات اثربخش
سکوت سازمانی
معلمان

*نویسنده مسئول: علی یزدخواستی

پست الکترونیکی:

yazdkhasty@kashanu.ac.ir

مقدمه

نقش و جایگاه مهم ارتباطات اثربخش در کارایی و اثربخشی سازمان‌های مختلف همواره مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت بوده است؛ چرا که وجود بسترها و مجاری ارتباطی کارآمد در سازمان‌ها، زمینه‌ی ایجاد آگاهی و شناخت کارکنان را در مورد امور و روندهای جاری سازمان فراهم کرده و مهم‌تر از آن زمینه‌ساز مشارکت آگاهانه و معنادار کارکنان در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی می‌باشد. در واقع، سطح مطلوبی از ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستر تعامل سالم و سازنده را برای تعالی انسان و سازمان فراهم نماید (یاماگوچی، ۲۰۱۷).^۱ بدیهی است وجود ارتباطات سازمانی اثربخش در نهاد آموزش و پرورش به عنوان یک نظام فرهنگی، تربیتی و آموزشی که با طیف وسیعی از مراجعان و ذینفعان سروکار دارد، از ضرورت و اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. در واقع، نهاد آموزش و پرورش و به‌ویژه مدارس همچون سایر سازمان‌ها، زمانی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که مدیران مدارس بتوانند با برقراری جریان ارتباط باز بین معلمان، از مهارت‌های فکری و احساسی آنان برای حل مسائل و مشکلات مدرسه، استفاده صحیح و بهینه نموده و در نتیجه افزایش بهره‌وری را تضمین نمایند (راجهنس، ۲۰۱۲).^۲ در عین حال، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود، به منابع مختلفی نیاز دارند و بی تردید، مهم‌ترین منبع برای هر سازمانی نیروی انسانی شاغل در آن است (شمسی و همکاران، ۲۰۲۰) که می‌تواند نقشی تضمین‌کننده در موفقیت و تحقق اهداف والای سازمان داشته باشد (رحیمی و آقابابایی، ۲۰۲۰). بدیهی است چنین نقشی در سازمان آموزش و پرورش توسط معلمان به عنوان رکن اصلی نیروی انسانی می‌تواند رقم بخورد. در شرایط عملی و واقعی زمانی این نقش، نمود بیشتری می‌یابد که از معلمان به بهترین شکل و وجه ممکن استفاده شود. با توجه به محیط‌های پویا و در حال تغییر سازمان‌های کنونی، تحقق این امر امکان‌پذیر نخواهد بود مگر آن که در مدارس بستر مناسبی برای ارتباطات پویا و مؤثر بین معلمان وجود داشته باشد، به گونه‌ای که معلمان بتوانند به‌راحتی دیدگاه‌های خود را بیان نموده و مدیران مدارس نیز معلمان صاحب ایده‌های اصیل را تشویق کرده تا دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را درباره‌ی مسائل و مشکلات مدرسه خلق و ارائه کنند (بورکو و انجین، ۲۰۲۱).^۳

از سوی دیگر، باید دانست که شکل‌گیری ارتباطات مثبت و سالم در نهاد آموزش و پرورش همانند سایر سازمان‌ها، مستلزم وجود انگیزه‌های کافی در میان معلمان و مدیران برای دخالت و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی است که فقدان یا کمبود آن می‌تواند مشکلات خاص خود را در پی داشته باشد. واقعیت آن است که یکی از مشکلات عمده‌ای که مدارس امروزی در بخش منابع انسانی با آن مواجهند، بی میلی معلمان به مشارکت در مباحث و فعالیت‌های سازمانی است. معلمان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به اظهار نظر در مورد مشکلات مدرسه نشان نمی‌دهند. در واقع، معلمان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند و این به نوبه‌ی خود می‌تواند موجب کاهش سطح مشارکت آنان در مدرسه شود (اوپرینده، ۲۰۲۰).^۴ در واقع، آنچه را که امروزه در مدارس شاهدیم آن است که معلمان از مطرح نمودن ایده‌های اصیل و ارائه‌ی پیشنهادهای خلاقانه‌ی خویش در مدارس خودداری نموده و سکوت را ترجیح می‌دهند. در واقع، سکوت سازمانی آنان مانع بهبود و تغییر سازمانی شده و در نتیجه اجازه‌ی تغییرات مناسب را در مدرسه نمی‌دهد (تاخشا و همکاران، ۲۰۲۰). حال آنکه صاحب‌نظران مختلف از جمله (تانگ و همکاران، ۲۰۱۵)^۵ معتقدند برای کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت تمام کارکنان - اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا- نیازمندند (شمسی و همکاران، ۲۰۲۰). به عقیده (گوئو و همکاران،

¹ Yamaguchi

² Rajhans

³ Burcu & Engin

⁴ Oyerinde

⁵ Tong

۲۰۱۸^۱ در محیط‌های کاری متغیر و رقابتی سازمان‌های امروزی، از کارکنان بیش از هر زمان دیگری انتظار می‌رود که ایده‌های جدید و مفیدی را درباره‌ی محصولات، خدمات و رویه‌های کاری ارائه دهند و بر این اساس سازمان آموزش و پرورش و مدارس نیز از این امر مستثنی نیستند. مشارکت فعال و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها امری ضروری است، زیرا آنان منبع تغییر، نوآوری و ابتکار هستند (گوئو و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا، معلمان می‌توانند با مشارکت فعال در امور مدرسه و با برقراری ارتباط با همکاران و مدیران خود از طریق ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات و پیشنهادها و همچنین ابراز دغدغه‌های خود در زمینه‌ی مشکلات مدرسه و اظهار نظر در مورد مسائل کاری، به انجام اقداماتی مناسب در مدرسه‌ی خویش مبادرت نمایند (موریسون، ۲۰۱۴)^۲ و انگیزه‌ی اجتماعی و هدف معلمان از انجام چنین اقداماتی، چیزی جز بهبود یا ایجاد تغییر سازمانی در مدرسه نخواهد بود (کوون و همکاران، ۲۰۱۶)^۳. از این منظر، مدیران مدارس باید محیط کاری مدارس را به گونه‌ای طراحی نمایند که در آن معلمان ضمن احساس امنیت، به بیان ایده‌ها و ارائه‌ی نظرات و نگرانی‌های مرتبط با کارشان تشویق شوند و رفتارهایی را ایجاد کنند تا یک شبکه‌ی ایمنی روانشناختی برای معلمان خود به‌وجود آورده و به نوعی نگرش و ذهنیت معلمان را در امور مدرسه درگیر سازند. از این طریق، مدیران می‌توانند از نظرات معلمان بهره‌برده (موسوی کاشی و محسنی کبیر، ۲۰۱۹) و معلمان نیز قادر خواهند بود تا به راحتی دیدگاه‌ها و حتی انتقادهای خود را در مورد مسائل و معضلات مدرسه بیان نموده و بدین ترتیب اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند (معصومی و فیضی، ۲۰۲۱).

به رغم اهمیت ارتباطات اثربخش و تأثیر آن بر سکوت سازمانی، مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه در سازمان آموزش و پرورش و مدارس کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در بین دبیران دوره‌ی متوسطه دوم کاشان درصدد است مسائل و نارسایی‌های موجود در این زمینه را شناسایی و راهکارهای ارتباط مؤثر جهت تحقق هرچه بهتر اهداف مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی مهم را تبیین نماید.

مبانی نظری پژوهش

جایگاه و اهمیت ارتباط اثربخش در سازمان

انسان کنونی پس از تأمین نیازهای اولیه‌ی خود، برای رشد و توسعه ناچار به استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه‌ی ارتباطات اجتماعی است. بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه‌ی جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد (سورین و تانکارد، ۲۰۱۴)^۴. ارتباطات نه تنها در زندگی غیرکاری اشخاص، بلکه در زندگی کاری افراد و همچنین در رشد سازمان‌ها نقش اساسی دارد (جیانگ و من، ۲۰۱۷)^۵. ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر یا یک گروه را در سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل بگیرند (چوی و همکاران، ۲۰۱۸)^۶. وجود ارتباطات اثربخش همواره یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها برشمرده شده است و عدم ارتباطات اثربخش در سازمان، مانع از مدیریت دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌گردد (سوتو-آکوستا و همکاران، ۲۰۱۸)^۷. ارتباط اثربخش به نوعی از ارتباط گفته

¹ Guo

² Morrison

³ Kwon

⁴ Severin & Tankard

⁵ Jiang & Men

⁶ Choi

⁷ Soto-Acosta

می‌شود که در آن، فرستنده‌ی پیام قادر باشد منظور خود را به گیرنده پیام برساند و گیرنده پیام نیز، بتواند آن را همان‌گونه که مد نظر فرستنده بوده است، تفسیر کند. در واقع، ارتباط اثربخش زمانی رخ می‌دهد که انتظار فرستنده‌ی پیام با واکنش گیرنده‌ی پیام منطبق باشد

(نانوایی و نوروززاده، ۲۰۲۱) و چنین ارتباطی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش کارایی و اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها گردد.

از بین مدل‌های گوناگون ارتباطات اثربخش در سازمان، در پژوهش حاضر از مدل (رابینز، ۱۹۹۸)^۱ استفاده شد؛ زیرا مؤلفه‌های ارتباطات اثربخش در این مدل با جامعه‌ی مورد بررسی در این پژوهش مطابقت بیشتری دارد. براساس مدل رابینز، ارتباطات اثربخش با توجه به شش شاخص سنجیده می‌شوند: ساده سازی، استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، گوش دادن فعال، کنترل هیجان، استفاده از بازخورد، استفاده از شبکه‌ی ارتباطات غیررسمی. برای توصیف و انتقال تجربه‌ی کارهای تخصصی در سازمان به زبان دقیق آن کارها نیاز می‌باشد (فرهنگی و همکاران، ۲۰۱۲). ساده‌سازی زبان می‌تواند به دریافت و درک پیام کمک نماید و زمانی که یک پیام، به‌درستی، هم دریافت شود و هم درک شود، چنین حالتی وقوع ارتباط اثربخش را در سازمان نوید می‌دهد (عباس پور و باروتیان، ۲۰۱۰). چنانچه پیامی از راه مجراهای ارتباطی چندگانه مانند چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی انتقال یابد، احتمال وضوح پیام به دو دلیل افزایش می‌یابد:

- ۱- باعث درگیر شدن احساسات گیرنده در ارتباط می‌شود.
- ۲- توانایی‌های افراد در جذب اطلاعات با یکدیگر متفاوت هستند. گوش دادن فعال نیز، همان فرایند جستجوی فعالانه معنا می‌باشد و باعث تسهیل در فهم محتوای واقعی پیام می‌شود. هیجانات می‌تواند بر انتقال مفاهیم تأثیر گذاشته و حتی گاهی اوقات ممکن است باعث تغییر در آن نیز بشود (عباس پور و باروتیان، ۲۰۱۰). پاسخی را که دریافت کننده‌ی پیام به منبع پیام می‌دهد بازخورد می‌نامند. فرستنده‌ی پیام از طریق بازخورد می‌تواند اطمینان یابد آیا گیرنده، پیام را به‌درستی دریافت نموده است یا نه و چنانچه مانعی در برقراری ارتباط وجود داشته باشد، فرستنده درصد رفع آن مانع برآمده و از بروز سوء تفاهم احتمالی پیشگیری می‌نماید (الوانی، ۱۹۹۹). ارتباط غیررسمی نیز، نوعی ارتباط است که میان دو نفر یا دو گروه عادی و صمیمانه رخ می‌دهد (سرمست، ۲۰۱۰). درک کامل مسائل مدیریتی سازمان‌ها تنها زمانی امکان پذیر می‌شود که اعضای سازمان ضمن آگاهی از ساختار رسمی سازمان خویش، از هنجارها و روابط غیررسمی در سازمان شان نیز مطلع باشند.

سکوت سازمانی

در ادبیات رفتار سازمانی، مفهومی به نام آوای سازمانی^۲ وجود دارد؛ بدین معنا که کارکنان آزادند نظرهای خود را در سازمان بیان نموده و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود اینکه آوای سازمانی به عنوان وسیله‌ای برای «تغییر وضعیت قابل اعتراض» بیان می‌شود و به طور معمول آوای سازمانی یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی به حساب می‌آید، اما کارکنان اغلب تمایلی به اظهارنظر کارآمد در برابر مشکلات سازمان ندارند و این عمل آنان، در مقابل آوای سازمانی قرار گرفته که سکوت سازمانی نامیده می‌شود (کوون و همکاران، ۲۰۱۶). اگرچه از لحاظ عملی، در مدرسه یک معلم می‌تواند صدای خود را با صحبت کردن با همکاران، با طرح یک مسئله کار با مدیر مدرسه یا با بیان نظر در یک نظرسنجی سالانه کارکنان مدرسه مطرح نماید؛ اما در واقع، همین معلم (معلمان) به جای صدا، سکوت خود

¹ Robbins

² Organizational Voice

را با عدم طرح یک ایده در جلسه‌ی کارگروه‌های معلمان، با متوقف کردن ارائه‌ی پیشنهاد در جلسه‌ی شورای معلمان و یا در ملاقات با مدیر مدرسه بروز می‌دهد (روک و همکاران، ۲۰۱۷).^۱

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام (هیرشمن، ۱۹۷۰)^۲ میلادی مطرح کرد که به منزله‌ی نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی می‌شد (تولوباس و سلپ، ۲۰۱۲).^۳ سکوت فقط به معنی سخن نگفتن نیست، بلکه می‌تواند به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد (جونگ و یون، ۲۰۱۹).^۴ امروزه مفهوم سکوت در سازمان‌ها به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن، افراد ایده‌ها، پیشنهادها و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند که این امر منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه‌ی خدمات و فرایندهای جدید خواهد شد و این رفتار فردی می‌تواند به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که به آن سکوت سازمانی گفته می‌شود (قائدامینی و همکاران، ۲۰۲۰).^۵ مفهوم سکوت سازمانی را نیز، به معنای پنهان کردن یا بیان نکردن ایده‌هایی که ممکن است پتانسیلی برای تغییر عملکرد سازمان باشد، توصیف کرده‌اند (بورکو و انجین، ۲۰۲۱).

(اکسیو و همکاران، ۲۰۱۵)^۵ سکوت سازمانی را مفهومی چند بُعدی دانستند و سپس سه بُعد را برای آن مشخص کردند که بُعد اول، سکوت مطیع می‌باشد و به عنوان رفتاری ذاتی تعریف می‌شود که شامل خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است و یک نوع رفتار کناره‌گیرانه و انفعالی است. بُعد دوم، سکوت تدافعی است که به عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری به دلیل ترس از تلافی مطرح می‌شود و رفتاری حفاظتی و تعمدی است و سومین بُعد، سکوت نوع دوستانه است که به عنوان حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می‌شود. این نوع سکوت نیز، تعمدی و غیرانفعالی است؛ امادر مقایسه با سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد، سکوت نوع دوستانه بر منفعت رسانی جمعی توجه دارد (اکسیو و همکاران، ۲۰۱۵).

پیشینه‌ی پژوهش

(عبداللهی و رشید چهره برق، ۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی با عملکرد کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد بین سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی با عملکرد کاری کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد و با افزایش سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی، عملکرد کاری کارکنان کاهش می‌یابد و همچنین بین ابعاد سکوت سازمانی (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه) با عملکرد کارکنان نیز، رابطه‌ی معنادار وجود دارد، به گونه‌ای که با افزایش سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه در بین کارکنان، عملکرد کاری آنان کاهش می‌یابد. (معلمیان و همکاران، ۲۰۲۱) در تحقیقی با موضوع «بررسی رابطه‌ی علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران شرکت های بانک ملت» به این نتیجه دست یافتند که ترومای سازمانی با سکوت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد و همچنین بین هوش هیجانی و سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد و پیامدهای حاصل از ترومای سازمانی، اثرات تخریبی زیادی بر سازمان‌ها و به ویژه سرمایه‌های انسانی می‌گذارد که ماحصل آن به صورت سکوت سازمانی تجلی می‌یابد. (دامغانیان و شهباز، ۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی در بین کارکنان سازمان آب منطقه‌ای کرمانشاه» دریافتند که بین فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد و فلات زدگی شغلی از طریق متأثر ساختن انگیزه‌های کارکنان می‌تواند سکوت سازمانی را در آنان موجب شود. (کمانگر، ۲۰۱۹) در پژوهشی با موضوع «بررسی

¹ Ruck

² Hirschman

³ Tulubas & Celep

⁴ Jung & Yoon

⁵ Xu

رابطه‌ی بین آوای سازمانی و اخلاق کاری با ابتکار سازمانی در بین معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهر اردبیل» دریافت که بین آوای سازمانی و اخلاق کاری با ابتکار سازمانی معلمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد و اگر آوای سازمانی و اخلاق کاری معلمان افزایش یابد، ابتکار سازمانی آنان قوی تر شده و چنانچه آوای سازمانی و اخلاق کاری معلمان کاهش یابد، ابتکار سازمانی معلمان نیز ضعیف می‌گردد.

(اوکه-جیمز و همکاران، ۲۰۲۰)^۱ در تحقیقی با عنوان «تأثیر جنسیت بر جو و سکوت سازمانی معلمان در ایالت آنامبرا» بیان کرده‌اند که سکوت سازمانی، انتخاب آگاهانه معلمان در مدرسه است تا نظرات و عقاید خود را در مورد امور مدرسه بیان نکنند. در واقع، سکوت سازمانی معلمان به عنوان یک رفتار ارادی در تصمیم‌گیری برای حفظ اطلاعات و عدم اظهار نظر در مورد مسائل و مشکلات بیان شده است. از دیگر نتایج پژوهش آنان می‌توان به وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین جنسیت و سکوت سازمانی اشاره نمود. (ستین، ۲۰۲۰)^۲ در پژوهشی با مطالعه بر روی کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی استانبول به این نتیجه دست یافت که سکوت سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر متقابل دارند، بدین معنا که پایین بودن میزان تعهد سازمانی منجر به سکوت سازمانی می‌شود و سکوت سازمانی نیز، در بلند مدت منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌گردد. (ژو و همکاران، ۲۰۱۹)^۳ در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بهبود بهره‌وری ارتباطات سازمانی و اثربخشی آن با کاهش سکوت سازمانی از اهمیت حیاتی در موفقیت پروژه، برخوردار است. در ضمن آنها اشتراک‌گذاری دانش، بازخورد به موقع و اطلاعات جامع را از جمله راه‌های کاهش سکوت سازمانی دانستند. (یان، ۲۰۱۸)^۴ در بررسی تأثیر سبک‌های رهبری معنوی و رهبری استبدادی مدیران سازمان بر آوای سازمانی کارکنان به این نتیجه دست یافت که رهبری معنوی تأثیری مثبت بر آوای سازمانی کارکنان دارد، در حالی که انتخاب سبک رهبری استبدادی توسط مدیران سازمان، تأثیر منفی بر ایمنی روانی کارکنان دارد و این امر در نهایت باعث ایجاد سکوت سازمانی در بین کارکنان سازمان می‌شود.

با عنایت به پژوهش‌های انجام شده درخصوص موضوع ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در برخی سازمان‌ها و با توجه به خلأ موجود و احساس کمبود چنین پژوهشی در سازمان‌های آموزشی از جمله سازمان آموزش و پرورش، پژوهش حاضر به بررسی ارتباط سنجی بین این دو مفهوم در دوره‌ی متوسطه‌ی دوم با تأکید بر فرضیه‌های اصلی و فرعی به شرح زیر پرداخته است:

- **فرضیه اصلی:** بین ارتباطات اثر بخش و سکوت سازمانی دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- **فرضیه‌ی فرعی اول:** بین ارتباطات اثربخش و سکوت تدافعی دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان رابطه‌ی معنادار وجود دارد.
- **فرضیه‌ی فرعی دوم:** بین ارتباطات اثربخش و سکوت مطیع دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان رابطه‌ی معنادار وجود دارد.
- **فرضیه‌ی فرعی سوم:** بین ارتباطات اثربخش و سکوت نوع دوستانه دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان رابطه‌ی معنادار وجود دارد.
- **فرضیه‌ی فرعی چهارم:** بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت تفاوت معنادار وجود دارد.

¹ Okeke-James

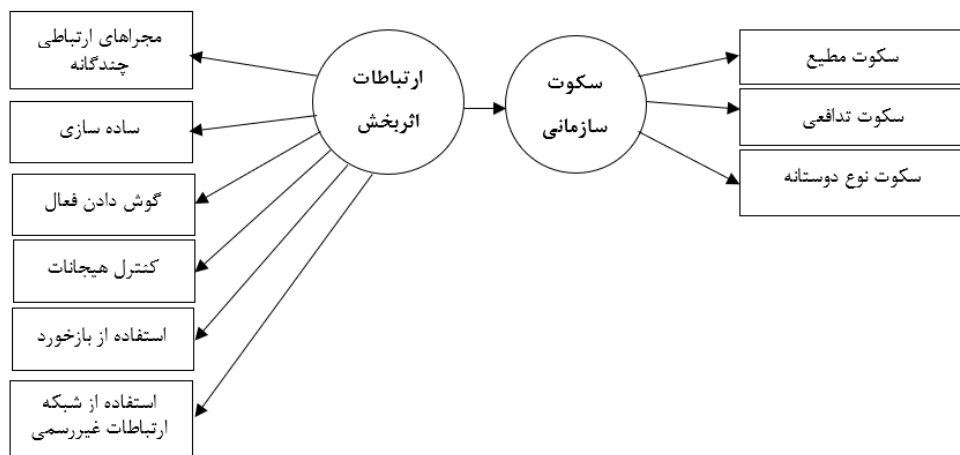
² Cetin

³ Zhu

⁴ Yan

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش و فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر طراحی شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است، از نظر ماهیت از نوع توصیفی و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش شهرستان کاشان در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۳۹۰ نفر می‌باشند و بر اساس جدول کرجسی مورگان تعداد ۱۸۱ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آنان با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی صورت گرفت. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های آماری از ابزار پرسشنامه استاندارد براساس طیف لیکرت استفاده گردید. پرسشنامه ارتباطات اثربخش بر مبنای مدل (رابینز، ۱۹۹۸) با ۲۴ سؤال و پرسشنامه سکوت سازمانی (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵)^۱ با ۱۳ سؤال سنجیده شدند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان این ضریب برای پرسشنامه ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی به ترتیب ۰/۸۸۹ و ۰/۸۶۰ به دست آمد که گویای پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها است. روایی پرسشنامه‌ها نیز به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی و نظرات متخصصان به تأیید رسید.

آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

با اجرای آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، به بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد مطالعه پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱. آزمون تعیین نرمال بودن متغیرهای تحقیق.

متغیر	آماره کلموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری	توزیع نرمال
سکوت سازمانی	۰/۰۵۸	۰/۲۰۰	بله
ارتباطات سازمانی اثربخش	۰/۰۴۳	۰/۲۰۰	بله

¹ Vakola & Bouradas

مطابق با جدول ۱ سطح معناداری مربوط به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در همه‌ی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است؛ لذا نرمال بودن متغیرها مورد تأیید است. بنابراین برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

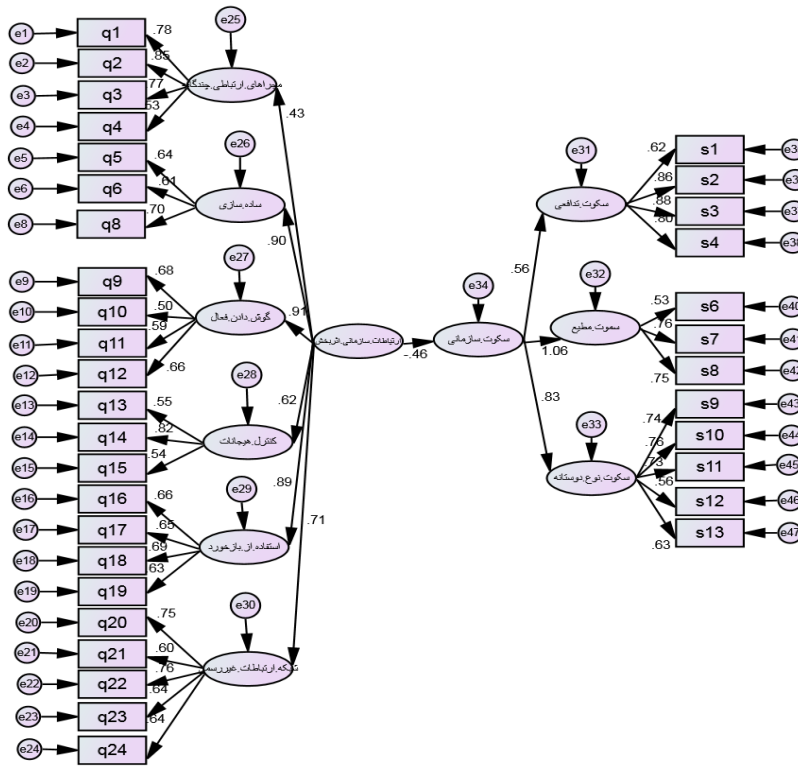
تحلیل برازش مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش.

شاخص	برآورد	برازش قابل قبول مدل
$\frac{X^2}{df}$	۱/۲۹۷	$1 \leq \frac{X^2}{df} \leq 5$
GFI	۰/۷۸۲	$GFI \geq 0.9$
RMSEA	۰/۰۴۵	$RMSEA \leq 0.08$
NFI	۰/۷۰۲	$NFI \geq 0.9$
CFI	۰/۹۰۹	$CFI \geq 0.9$
IFI	۰/۹۱۱	$IFI \geq 0.9$
PRATIO	۰/۹۲۹	$PRATIO \geq 0.5$
AGFI	۰/۷۵۲	$AGFI \geq 0.9$

در مدل یابی معادلات ساختاری به منظور بررسی برازندگی مدل از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده می‌شود که در جدول ۲ این شاخص‌ها به همراه مقادیر برازش قابل قبول و همچنین مقادیر برآورد شده شاخص‌های برازندگی برای مدل مفهومی پژوهش حاضر نشان داده شده است. نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوبی قرار دارند و مدل پژوهش حاضر، برازش قابل قبولی را داراست.

تحلیل مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر.

در شکل ۲ ضرایب رگرسیونی استاندارد که اصطلاحاً بارهای عاملی و ضرایب مسیر نامیده می‌شوند، ارائه شده است. بر اساس مقدار این بارها، عاملی که ضریب بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری مؤلفه مربوطه دارد.

تحلیل ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش.

نتیجه	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	روابط مدل مفهومی
ارتباط تأیید می‌شود	۰/۰۰۳	-۲/۹۳۶	۰/۲۱۲	-۰/۶۲۱	ارتباطات سازمانی اثر بخش ← سکوت سازمانی
ارتباط تأیید می‌شود				۱/۰۰۰	ارتباطات اثر بخش ← مجراهای ارتباطی
ارتباط تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۳/۹۸۴	۰/۴۰۱	۱/۵۹۸	ارتباطات اثر بخش ← ساده سازی

روابط مدل مفهومی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
ارتباطات اثر بخش ← گوش دادن فعال	۱/۶۶۶	۰/۴۰۵	۴/۱۰۹	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
ارتباطات اثر بخش ← کنترل هیجانات	۰/۹۷۵	۰/۲۹۰	۳/۳۶۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
ارتباطات اثر بخش ← استفاده از بازخورد	۱/۸۱۶	۰/۴۴۹	۴/۰۴۷	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
ارتباطات اثر بخش ← استفاده از شبکه‌ی ارتباطات غیر رسمی	۱/۳۹۳	۰/۳۵۰	۳/۹۷۹	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
سکوت سازمانی ← سکوت تدافعی	۱۰۰۰				ارتباط تأیید می‌شود
سکوت سازمانی ← سکوت مطیع	۰/۸۹۸	۰/۳۳۲	۲/۷۰۶	۰/۰۰۷	ارتباط تأیید می‌شود
سکوت سازمانی ← سکوت نوع دوستانه	۱/۶۰۸	۰/۳۳۷	۴/۷۷۹	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

در جدول ۳ بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار سطح معناداری گزارش شده است. این شاخص‌های برازش نشان می‌دهند که کلیه‌ی بارهای عاملی، دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ($P < 0/05$). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند. به عبارت دیگر تمامی شاخص‌های موجود در مدل، متغیر پنهان خود را اندازه‌گیری می‌کنند.

تحلیل یافته‌های پژوهش

جدول ۴ وضعیت افراد نمونه‌ی پژوهش را از لحاظ جنسیت، دامنه‌ی سنی، سطح تحصیلات و سابقه‌ی خدمت نشان می‌دهد.

جدول ۴. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی.

متغیرها	جنسیت	دامنه‌ی سنی	سطح تحصیلات			سابقه‌ی خدمت					
تعداد	٪	مرد	زن	۲۵ تا ۳۵ سال	۳۶ تا ۴۵ سال	بیش از ۴۵ سال	۱ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	بیش از ۲۰ سال		
فراوانی	۷۵	۱۰۶	۱۸	۶۴	۹۹	۲	۷۲	۱۲	۲۰	۲۸	۱۳۳
درصد	۴۱/۴	۵۸/۶	۹/۹	۳۵/۴	۵۴/۷	۱/۱	۳۹/۸	۶/۶	۱۱	۱۵/۵	۷۳/۵

براساس یافته‌ها، بیشترین دبیران گروه نمونه، دبیران مرد در دامنه‌ی سنی بیش از ۴۵ سال و با سطح تحصیلات لیسانس و با سابقه‌ی خدمتی بیش از ۲۰ سال بودند.

جدول ۵. نتایج فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی اول، فرعی دوم و فرعی سوم پژوهش.

فرضیه‌ها	سطح معناداری (Sig)	ضریب همبستگی	رابطه‌ی معنادار
فرضیه اصلی	۰/۰۰۳	-۰/۶۲۱	وجود دارد
فرضیه فرعی اول	۰/۰۰۵	-۰/۲۱۰	وجود دارد
فرضیه فرعی دوم	۰/۰۰۰	-۰/۳۹۳	وجود دارد
فرضیه فرعی سوم	۰/۰۰۰	-۰/۳۶۴	وجود دارد

فرضیه‌ی اصلی پژوهش با اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. با توجه به جدول ۵ سطح معناداری محاسبه شده ($p=0/003$) از سطح معناداری استاندارد ($p=0/05$) کوچکتر می باشد، به همین دلیل فرضیه‌ی اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی پذیرفته می‌شود. ضریب همبستگی ($-0/621$) نیز حاکیست که رابطه‌ی منفی و معکوس بین این دو متغیر وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی اول و دوم و سوم پژوهش نیز با بهره‌گیری از ضریب همبستگی پیرسون بررسی گردیدند. مطابق با جدول ۵ عدد معناداری به دست آمده برای فرضیه‌ی فرعی اول ($p=0/005$) از سطح معناداری استاندارد ($p=0/05$) کوچکتر است که بیانگر تأیید این فرضیه مبنی بر وجود رابطه بین ارتباطات اثربخش و سکوت تدافعی دبیران است و با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده که برابر با $-0/210$ است، این دو متغیر رابطه منفی و معکوس دارند. همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود در فرضیه‌ی فرعی دوم عدد معناداری مشاهده شده ($p=0/000$) کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ($p=0/05$) می‌باشد. لذا وجود رابطه بین ارتباطات اثربخش و سکوت مطیع دبیران تأیید می‌شود. ضریب همبستگی به دست آمده ($-0/393$) نیز نشان می‌دهد که رابطه بین این دو متغیر منفی و معکوس است. با توجه به جدول ۵ سطح معناداری محاسبه شده ($p=0/000$) برای فرضیه فرعی سوم از سطح معناداری استاندارد ($p=0/05$) کوچکتر است، در نتیجه‌ی فرضیه‌ی فرعی سوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ارتباطات اثربخش و سکوت نوع دوستانه پذیرفته می‌شود. مقدار ضریب همبستگی ($-0/364$) بیانگر رابطه‌ی منفی و معکوس بین این دو متغیر می‌باشد. در ادامه جهت رتبه‌بندی ابعاد سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش از آزمون فریدمن بهره گرفته‌ایم.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای بُعد سکوت سازمانی.

آزمون خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۴۶/۴۴۰	۲	۰/۰۰۰

جدول ۷. رتبه‌بندی ابعاد سکوت سازمانی.

مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ای	رتبه
سکوت تدافعی	۲/۷۰	۱
سکوت مطیع	۱/۷۹	۲
سکوت نوع دوستانه	۱/۵۱	۳

با توجه به نتایج ارائه شده می‌توان این‌گونه بیان کرد که از نظر کل پاسخگویان بین میانگین سکوت سازمانی دبیران تفاوت معناداری وجود دارد ($p<0/05$) و ابعاد سکوت سازمانی به ترتیب عبارتند از:

۱- سکوت تدافعی

۲- سکوت مطیع

۳- سکوت نوع دوستانه

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن برای بُعد ارتباطات اثربخش.

آزمون خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۶۳/۹۵۵	۵	۰/۰۰۰

جدول ۹. رتبه‌بندی ابعاد ارتباطات اثربخش.

رتبه	میانگین رتبه‌ای	مؤلفه‌ها
۶	۲/۸۶	مجراهای ارتباطی
۲	۳/۸۲	ساده سازی
۳	۳/۸۱	گوش دادن فعال
۵	۳/۱۱	کنترل هیجانات
۴	۳/۳۰	استفاده از بازخورد
۱	۴/۰۹	استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی

با توجه به نتایج ارائه شده می‌توان این گونه بیان کرد که از نظر کل پاسخگویان بین میانگین ارتباطات اثر بخش دبیران تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/05$) و ابعاد ارتباطات اثر بخش به ترتیب عبارتند از:

- ۱- استفاده از شبکه‌ی ارتباطات غیر رسمی
- ۲- ساده سازی
- ۳- گوش دادن فعال
- ۴- استفاده از بازخورد
- ۵- کنترل هیجانات
- ۶- مجراهای ارتباطی

جدول ۱۰. نتایج فرضیه‌ی فرعی چهارم پژوهش.

عوامل	سطح معناداری (Sig)	تفاوت معنادار
جنسیت	۰/۰۴۳	وجود دارد
	۰/۰۰۴	وجود دارد
میزان تحصیلات	۰/۸۵۴	وجود ندارد
	۰/۲۶۱	وجود ندارد
سن	۰/۵۰۹	وجود ندارد
	۰/۰۹۳	وجود ندارد
سابقه خدمت	۰/۱۹۴	وجود ندارد
	۰/۰۷۵	وجود ندارد

فرضیه‌ی فرعی چهارم (بررسی نقش عوامل دموگرافیک بر ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران) با اجرای آزمون t مستقل در بررسی نقش جنسیت و اجرای آزمون تحلیل واریانس در بررسی نقش میزان تحصیلات، سن و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفت.

با توجه به جدول ۱۰ برای فرضیه‌ی فرعی چهارم سطح معناداری به‌دست آمده برای متغیرهای ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران برحسب جنسیت به ترتیب ۰/۰۰۴ و ۰/۰۴۳ بوده که از سطح معناداری استاندارد ($p = 0/05$)

کوچکتر می‌باشند، بنابراین بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران زن و مرد تفاوت معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر سکوت دبیران زن کمتر از دبیران مرد بوده و ارتباطات اثربخش دبیران زن بیشتر از دبیران مرد می‌باشد و این اختلاف از نظر آماری قابل تأمل است، اما همان گونه در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود در فرضیه‌ی چهارم، سطح معناداری به دست آمده برای متغیرهای ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران از نظر سن، میزان تحصیلات و سابقه‌ی خدمت بالاتر از سطح معناداری استاندارد ($p = 0/05$) می‌باشد، لذا بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران در رده‌های سنی مختلف، میزان تحصیلات مختلف و سوابق کاری مختلف، تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۱. آزمون میانگین متغیرهای پژوهش با میانگین فرضی (۳).

وضعیت	مقدار میانگین برابر با ۳							
	فاصله اطمینان ۹۵٪		تفاوت میانگین	عدد معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	متغیرها
	حد بالا	حد پایین						
سکوت سازمانی	-۰/۱۶۴	-۰/۳۶۹	-۰/۲۶۶	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۵/۱۴۰	۰/۴۸۸	۲/۷۳۳
ارتباطات اثربخش	۰/۹۲۲	۰/۷۹۳	۰/۸۵۷	۰/۰۰۰	۱۸۰	۲۶/۲۶۰	۰/۴۳۹	۳/۸۵۷

با توجه به نتایج جدول ۱۱ می‌توان گفت که با احتمال ۹۵ درصد بین میانگین ارتباطات اثربخش دبیران (۳/۸۵۷) و همچنین بین میانگین سکوت سازمانی دبیران (۲/۷۳۳) با مقدار ثابت ۳ تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/05$). با توجه به علامت دو طرف مثبت فاصله اطمینان در متغیر ارتباطات اثربخش می‌توان نتیجه گرفت میانگین ارتباطات اثربخش دبیران بالاتر از حد متوسط (۳) بوده است، اما با توجه به علامت دو طرف منفی فاصله اطمینان در متغیر سکوت سازمانی می‌توان نتیجه گرفت میانگین سکوت سازمانی دبیران پایین تر از حد متوسط (۳) بوده است.

جدول ۱۲. آزمون میانگین مؤلفه‌های سکوت سازمانی با میانگین فرضی (۳).

وضعیت	مقدار میانگین برابر با ۳							
	فاصله اطمینان ۹۵٪		تفاوت میانگین	عدد معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	مؤلفه‌ها
	حد بالا	حد پایین						
سکوت تدافعی	۰/۶۸۸	-۰/۳۷۸	۰/۵۳۳	۰/۰۰۰	۱۸۰	۶/۷۹۳	۱/۰۵۵	۳/۵۳۳
سکوت مطیع	-۰/۳۷۷	-۰/۶۰۳	-۰/۴۹۰	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۸/۵۸۹	۰/۷۶۸	۲/۵۰۹
سکوت نوع دوستانه	-۰/۶۰۷	-۰/۸۴۸	-۰/۷۲۸	۰/۰۰۰	۱۸۰	-۱۱/۹۰۴	۰/۸۲۲	۲/۲۷۱

نتایج جدول ۱۲ نشان می‌دهند در بین ابعاد سکوت سازمانی، میانگین سکوت مطیع (۲.۵۰۹) و میانگین سکوت نوع دوستانه (۲.۲۷۱) پایین تر از حد متوسط بوده و این اختلاف از نظر آماری معنادار است ($p < 0.05$) و لذا وضعیت آنها، مطلوب برآورد می‌شود؛ اما میانگین سکوت تدافعی بالاتر از حد متوسط (۳.۵۳۳) بوده و این اختلاف از نظر آماری معنادار است ($p < 0.05$) و لذا وضعیت آن، نامطلوب برآورد می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارتباطات مؤثر نقش کلیدی در موفقیت سازمان برای دستیابی به اهدافش ایفا می‌کند و سازمان‌ها با وجود برقراری ارتباطات بین افراد و گروه‌ها معنا و مفهوم پیدا می‌کنند. ارتباطات موجب پیوند تار و پود سازمان گردیده و انسجام و اتحاد سازمانی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه‌ی ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی صورت گرفته است. نتایج فرضیه‌ی اصلی پژوهش نشان داد بین ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی دبیران دوره‌ی متوسطه دوم شهرستان کاشان رابطه‌ی معنادار منفی و معکوس وجود دارد و همچنین در بررسی فرضیه‌های فرعی اول و دوم و سوم نیز مشخص شد بین ارتباطات اثربخش و مؤلفه‌های سکوت سازمانی دبیران (سکوت تدافعی و سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه) رابطه‌ی معنادار منفی و معکوس مشاهده می‌شود. این یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های (صلواتی و همکاران، ۲۰۱۴) و (پزشک نیا و یعقوبی، ۲۰۱۶) مبنی بر این که بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی کارکنان رابطه‌ی معنادار منفی وجود دارد، همسو است و همچنین با نتایج پژوهش (جعفری هرندی و نجفی، ۲۰۱۷) مبنی بر این که ارتباطات باز و چالش برانگیز ایجاد شده بین اعضای سازمان توسط مدیران تحول آفرین، به کاهش رفتار سکوت سازمانی کارکنان منجر می‌شود، هم راستاست. با توجه به این یافته‌ها در پژوهش حاضر می‌توان گفت که افزایش ارتباطات اثربخش در بین دبیران مدارس، دبیران را توانمند می‌سازد تا از این ظرفیت و پتانسیل به وجود آمده، در جهت ارائه‌ی ایده‌های اصیل و پیشنهادهای خلاقانه‌ی خویش بهره ببرند و در نتیجه به تدریج، رفتار سکوت سازمانی دبیران کاهش یافته و از این طریق، دبیران نقش پررنگی در راستای بهبود و ایجاد تغییرات مناسب و پیشبرد اهداف سازمان مدرسه‌شان خواهند داشت. در تبیین این یافته می‌توان گفت توجه به ارتباطات اثربخش در سازمان‌ها باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که مدیران به صحبت‌های آنان اهمیت داده و برای نظرات آنان ارزش قائلند (گوناریس و همکاران، ۲۰۱۰)^۱ و در چنین حالتی کارکنان قادر خواهند بود تا با امنیت خاطر بیشتری، مسائل و مشکلات خود را مطرح نمایند (باقری و همکاران، ۲۰۱۷) و بر این اساس با توجه به دیدگاه (احمد و همکاران، ۲۰۱۵)^۲ هنگامی که افراد از نظر روانشناختی احساس امنیت کنند، از درون برانگیخته شده و در نتیجه ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای را با مدیران‌شان در ارتباط می‌گذارند (رحیمی و آقابابایی، ۲۰۲۰) و این موضوع می‌تواند برای معلمان در مدارس به عنوان یک سازمان آموزشی نیز صادق باشد. ماهیت کار معلم در مدرسه باید مبتنی بر بیان و روشنگری باشد نه بر خاموشی یا سکوت مخرب؛ لذا در مدرسه باید جوی وجود داشته باشد که با ایجاد ارتباط مؤثر و فضای تفاهم، سکوت معلمان شکسته شده و امکان بیشتری برای شنیدن حقیقت از طریق ارتباط مؤثر به وجود آید و مدیران می‌توانند با ایجاد و تقویت مجاری ارتباطی مناسب و استفاده از سبک‌های مشارکت جویانه و مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و تقویت یادگیری جمعی از طریق به ارتباط گذاشتن تجرب، مهارت‌ها و شکست‌ها در کاهش رفتار سکوت معلمان مؤثر باشند که این امر در نهایت به موفقیت مدارس در تحقق اهداف و مقاصد آموزشی خواهد انجامید (کردفیروزجایی و همکاران، ۲۰۱۷).

در بررسی فرضیه‌ی فرعی چهارم با مقایسه وضعیت سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم آموزش و پرورش کاشان از نظر جنسیت مشخص گردید بین میزان سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش دبیران مرد

¹ Gounaris

² Ahmad

و زن تفاوت معنادار وجود دارد، به گونه‌ای که دبیران مرد نسبت به دبیران زن رفتار سکوت بیشتری را در محیط کاری‌شان از خود به نمایش می‌گذارند، بنابراین ارتباطات اثربخش بین دبیران مرد کمتر از دبیران زن است. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۲۰۱۳) مبنی بر این که بین میزان سکوت سازمانی کارکنان زن و کارکنان مرد تفاوت معناداری وجود دارد و کارکنان مرد بیشتر از کارکنان زن سکوت می‌کنند، همسویی دارد؛ ولی با پژوهش (صلواتی و همکاران، ۲۰۱۴) و (پزشک نیا و یعقوبی، ۲۰۱۶) مبنی بر این که بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی کارکنان از نظر جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد، ناهمسو می‌باشد. در تحلیل این یافته می‌توان به نتایج پژوهش (مجیدی قهرودی و سلطان محمدی، ۲۰۱۱) استناد کرد. نتایج تحقیق (مجیدی قهرودی و سلطان محمدی، ۲۰۱۱) نشان داد که مردان در ارتباطات خود با دیگران خودمحورتر از زنان هستند و در بیشتر مواقع نیز، سکوت را ترجیح می‌دهند و همچنین مردان خود را کمتر درگیر مسائل می‌کنند و دیدشان به مسائل سطحی‌تر از زنان است؛ در حالی که زنان نسبت به مردان اجتماعی‌ترند و وظیفه‌گراتر از مردان هستند و در ارتباطات خود با دیگران، عمقی به مسائل می‌نگرند و اهل تفکرند (مجیدی قهرودی و سلطان محمدی، ۲۰۱۱). از نظر پژوهشگر با توجه به نتایج پژوهش (مجیدی قهرودی و سلطان محمدی، ۲۰۱۱) شاید بتوان دلیل بالا بودن میزان سکوت در دبیران مرد را در پژوهش حاضر، به این امر نسبت داد که اکثر مردان به فکر مسایل اقتصادی و معیشتی خود و خانواده‌ی خویش هستند و این مسائل آنان را از فکر کردن به ایجاد ارتباطات مؤثر در سازمان باز می‌دارد.

همچنین بررسی میزان تفاوت‌های دبیران در بروز رفتارهای سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش بر حسب میزان تحصیلات، سن و سابقه‌ی خدمت نشان داد که وضعیت سکوت سازمانی و ارتباطات اثربخش دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی دوم شهرستان کاشان از نظر میزان تحصیلات، سن و سابقه خدمت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. این یافته پژوهش حاضر در زمینه سکوت سازمانی، با نتایج پژوهش (کرمی و همکاران، ۲۰۱۷) از نظر سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت کاملاً همسو بوده و آن را پشتیبانی می‌نماید. همچنین این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (صلواتی و همکاران، ۲۰۱۴) و (پزشک نیا و یعقوبی، ۲۰۱۶) در زمینه سکوت سازمانی کارکنان از نظر سن و سطح تحصیلات همسو بوده، ولی از نظر سابقه کار، ناهمسو است و در زمینه‌ی ارتباطات اثربخش کارکنان از نظر سن همخوانی داشته ولی از نظر سطح تحصیلات و سابقه کار همخوانی ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده در بررسی میانگین متغیرهای پژوهش مشخص شد که وضعیت دبیران از نظر متغیرهای ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در سطح مطلوبی قرار دارند و همچنین در بررسی میانگین مؤلفه‌های سکوت سازمانی، یافته‌ها گویای آن است که وضعیت دبیران از نظر مؤلفه‌های سکوت سازمانی شامل سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه به جز سکوت تدافعی از سطح مناسبی برخوردارند و فقط میانگین مؤلفه سکوت تدافعی بالاتر از حد متوسط (۳/۵۳۳) بوده که نشان از نامطلوب بودن وضعیت این مؤلفه در بین دبیران دارد که این یافته پژوهش حاضر مطابق با نتایج پژوهش (وایتساید و بارکلی، ۲۰۱۳)^۱ می‌باشد که میزان سکوت تدافعی کارکنان مؤسسه‌ای تجاری در کانادا را بالا ارزیابی کردند. در پژوهش حاضر انگیزه دبیران از سکوت تدافعی را می‌توان به مواردی نظیر: حفظ موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) و یا حفظ خود از تهدیدات خارجی نسبت داد. به عبارتی دیگر، در این پژوهش ارزیابی بالا از رفتار خودحفاظتی دبیران بدین معناست که دبیران مدارس از بحث کردن درباره‌ی مسائل و مشکلات مدرسه خود به دلایلی همچون: احساس نگرانی در مورد خطر از دست دادن امنیت شغلی یا به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی ناشی از آن نظیر: ترس از دست دادن حمایت و مزوی شدن یا برچسب منفی خوردن امتناع می‌ورزند. در واقع، دبیران معتقدند چنانچه مسائل و مشکلات مدرسه را بیان کنند، منافع شخصی آنان تهدید شده و یا ممکن است در ایجاد مشکلات مقرر شناخته شوند. بنابراین دبیران مدارس از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلات ناشی از ترس خودداری

¹ Whiteside & Barclay

نموده و یا حتی ممکن است به منظور حفظ موقعیت خویش، واقعیت‌ها را نیز، کتمان کنند. آنچه در این میان درخور توجه است، ارزیابی پایین و مطلوب وضعیت رفتار سکوت سازمانی دبیران، به رغم ارزیابی بالا و نامطلوب رفتار خودحفاظتی (سکوت تدافعی) آنان است و این سوال را به ذهن متبادر می‌کند که چگونه دبیران سکوت تدافعی را بالا ارزیابی می‌کنند؛ به عبارتی دیگر، به رغم اینکه رفتار سکوت سازمانی دبیران در مدارس در وضعیت مطلوبی قرار دارد، چرا دبیران باز هم، رفتار خودحفاظتی بیشتری از خود نشان می‌دهند، فلذا باید این رفتار هم در حد پایین وجود داشته باشد. شاید علت آن «تعصب به نفع خود»^۱ است که (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶)^۲ آن را علت سکوت می‌دانند و در حقیقت نوعی رفتار خودحفاظتی نیز به شمار می‌آید، به طوری که دبیران مدارس هنگام قضاوت تمایل دارند تا درباره‌ی تأثیر عوامل خارجی مبالغه کنند (تهدیدات خارجی) و تأثیر عوامل شخصی را کمتر از مقدار واقعی به حساب آورند (منافع شخصی). نظریه‌ی اسناد هم مؤید این مطلب است؛ به گونه‌ای که بر اساس این نظریه، انسان‌ها تمایل دارند که موفقیت‌های خود را به حساب عوامل درونی مثل توانایی یا سعی و کوشش خویش بگذارند، در حالی که شکست‌های خود را به حساب عوامل بیرونی مثل شانس و اقبال می‌گذارند که این نوع داوری را تعصب به نفع خود می‌نامند. به نظر می‌رسد که دبیران مدارس در پژوهش حاضر نیز ممکن است به خاطر تعصب به نفع خود، رفتار خودحفاظتی بیشتری را در مدرسه از خود به نمایش بگذارند و این موضوع می‌تواند دلیل ارزیابی بالای سکوت تدافعی دبیران در این پژوهش باشد. براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- مدیران به منظور بهبود سطح ارتباطات اثربخش دبیران به ویژه دبیران مرد راهکارهایی مانند: طراحی سیستمی مؤثر برای ارائه‌ی نظرات و پیشنهادها از طریق تشکیل کارگروه‌ها، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارآموزی جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی دبیران و تأکید بر توانایی‌ها و ظرفیت‌های دبیران و تشویق آنان به مشارکت در مباحث سازمانی در مدرسه و شکل‌گیری تصمیم‌گیری‌ها به صورت گروهی را به کار گیرند.
- مدیران مدارس باید برای تقویت و افزایش حس اعتماد به نفس در معلمان به منظور غلبه بر ترس از تهدیدات بیرونی (سکوت تدافعی) و تشویق آنان به ابراز ایده‌ها و بیان راه‌حل‌هایشان، راهکارهای مختلفی را به کار گیرند، راهکارهایی نظیر: احترام قائل شدن و اهمیت دادن به نظرات همه‌ی معلمان توسط مدیران و همچنین تشویق معلمان به ارزش قائل شدن برای نقطه نظرهای سایر همکاران و تشویق آنان به شنیدن دیدگاه‌های مخالف.
- مدیران باید نسبت به دبیران خلاق و دارای ایده‌های ارزشمند رفتارهای حامی‌گرایانه نشان دهند و با تشویق نظرها و فکرهای جدید و ایجاد محیط آرام برای مباحثه و گفت و گو درباره نظرهای جدید و حمایت از این نظرها، بستر مناسبی را برای توانمندسازی دبیران در فرایند جوشش فکری و برقراری ارتباط صحیح بین دبیران فراهم نمایند.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی راهکارهای افزایش ارتباطات اثربخش و راهکارهای کاهش سکوت سازمانی در سایر سازمان‌ها پرداخته شود تا بتوان به نتایجی با مستندات و جزئیات بیشتر در این زمینه دست یافت. از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که همزمان با شیوع گسترده ویروس کرونا دسترسی به منابع مناسب برای پژوهش حاضر غیرممکن گردید و با توجه به رعایت فاصله گذاری اجتماعی در سطح جامعه به خاطر ویروس کرونا، بعضی از دبیران از تحویل گرفتن پرسشنامه و پاسخگویی به سوالات آن اجتناب نمودند.

¹ Self-Serving Bias

² Henriksen & Dayton

References

- Abbaspour, A., & Barootian, H. (2010). The study of relationship between effective communication and organizational performance (based on achieve model) in staff units of nigc in 2010. *Human Resource Management in the Oil Industry* 4(10), 7-37. <http://ensani.ir/file/download/article/20121210085854-9568-1.pdf>
- Abdollahi, M., & Rashid chehre bargh, F. (2021). The relationship between organizational silence and organizational forgetfulness with employee performance Ministry of Science, Research and Technology. *Journal of Educational Management Innovations* 17(4), 33-45. https://jmte.riau.ac.ir/article_2070_92ffda488096af5b5c8d5fc6b4c716a8.pdf
- Afkhami Ardakani, M., & Khalili Sadrabadi, A. (2013). A review on the role of personality factors in formation of silence in knowledge personnel. *Management researcher*, 5(18), 65-83. https://jmr.usb.ac.ir/article_1016_355ba26632033c3c12dd5fdd83026cc5.pdf?lang=en
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences*, 11(46), 5-19.
- Alvani, S. M. (1999). *General Management* (13 ed.). Ney. <https://www.gisoom.com/book/1166223/>
- Bagheri, G. A., Shahpar Tawfigh, A., Zarifi, M., & Deldar, E. (2017). The relationship between Internal Marketing and organizational silence in Qom sport and youth departments. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 61-70. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_3668_b8ebfabd7e0192114e4dac802c9f30af.pdf
- Burcu, Ç., & Engin, K. (2021). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50. <https://doi.org/10.17762/kuey.v25i1.35>
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.830>
- Choi, E. H., Kim, E.-K., & Kim, P. B. (2018). Effects of the Educational Leadership of Nursing Unit Managers on Team Effectiveness: Mediating Effects of Organizational Communication. *Asian Nursing Research*, 12(2), 99-105. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.03.001>
- Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2020). The Effect of Career Plateau on Organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 41-68. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47005.3429>
- Farhangi, A., Safarzadeh, H., & Khademi, M. (2012). *Organizational Communication Theory* (3 ed.). Rasa. <https://www.gisoom.com/book/1831586/>
- Ghahroodi Majidi, N., & Soltanmohammadi, Z. (2011). Study of Effective Elements on Communicative Differences in Men and Women Interpersonal Relations. *Culture of Communication*, 1(2), 145-173. https://journals.iau.ir/article_510682.html
- Gheadamini, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Sadeghi, M. (2020). Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 31-50. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.228036.1407>
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699. <https://doi.org/10.1108/03090561011079837>

- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press. <https://books.google.com.sg/books?id=vYO6sDvjvcgC>
- Jafariharandy, R., & Najafi, H. (2017). The Impact of Leadership Style on Human Resources Performance in Organization Mediated by Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 57-85. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8220>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2018-0131>
- Kamangar, S. (2019). *Investigating the Relationship between Organizational Voice and Work ethics with Organizational Initiative among Primary School Teachers*. [Master, Mohaghegh Ardabili]. [Ardabili, Iran. <https://repository.uma.ac.ir/id/eprint/11472/1/final.pdf>
- Karami, M. R., Mirkamali, S. M., & Pourkarimi, J. (2017). Analysis of organizational silence and its dimensions Case Study: employees of University of Tehran. *Educational Administration Research*, 9(33), 83-108. https://jearq.riau.ac.ir/article_1256_ac7f3bb366fee25a20053cc1e0302a28.pdf
- Kourdfirouzjaie, F., Zynabadi, H. R., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2017). Symptoms of Teacher Silence at the School: The A Qualitative Study. *Journal of School Administration*, 4(2), 69-85. https://jsa.uok.ac.ir/article_45262_0f92d99178ce5d0760be50a6b0a1f27f.pdf
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>
- Masoumi, A., & Feyzi, A. (2021). Presenting organizational silence failure model in banking industry. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(59), 1-19. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/778>
- moallemian, I., haghghi, m., & Rezghirostami, A. (2021). Examining the causal relationship between organizational trauma and organizational silence with regard to the mediating role of managers' emotional intelligence (case study: Bank Mellat companies). *Quarterly Ethical Research (Association for Islamic Thought)*, 44(11), 331-352. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/18411>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

- mousavi kashi, z., & Mohseni Kabir, z. (2019). Investigating the Impact of Organizational Silence on Professional and Ethical Performance of Auditors. *journal of valued and behavioral accounting*, 4(7), 135-180. <https://doi.org/10.29252/aapc.4.7.135>
- Nanvayi, N., & Norouzzadeh, A. (2021). Analysis of the Effect of Effective Organizational Communication on Work-life Balance with the Mediating Role of Occupational Injuries in Sabalan Social Security Hospital in Ardabil. *Journal of healthcare management*, 12(1), 69-78. https://jhm.srbiau.ac.ir/article_17901_b510d75ee9c80e3ba3e11a1462a14543.pdf
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. (2022). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/12910>
- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of Polytechnic Libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52(2), 79-94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>
- Pezeshknia, S. A., & Yaqubi, N. M. (2016). Investigating the relationship between effective communication and organizational silence (case study: South Khorasan water and wastewater organization). *Shabak Journal*, 2(3), 29-42. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/75063/32/text>
- Rahimi, H & ,Aghababaei, R. (2020). The effect of authentic leadership on human resource creativity: Mediating role of internal motivation (Case study: staff in University of Kashan). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 121-140. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105317.html?lang=en
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications* (8 ed.). Prentice Hall PTR. <https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Concepts-Controversies-Applications/dp/0138574596>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Salavaty, A., Yarahmadi, Y., & Saiadhashemi, S. N. (2014). Effective communication and organizational silence in banking network (Case study: Sanandaj city). *Journal of Public Administration*, 6(3), 523-542. <https://doi.org/10.22059/jipa.2014.50762>
- Sarmast, B. (2010). Communication skills in the organization. *Work and Society*, -(123 & 124), 36-46. <http://ensani.ir/file/download/article/20120329101749-2055-33.pdf>
- Severin, W. J., & Tankard, J. W. (2014). *Communication theories* (6 ed.). University of Tehran Printing and Publishing Institute. <https://www.gisoom.com/book/1998348>
- Shamsi, S., PoorAtashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 141-160. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105318_en.html
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity:

- a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tong, D. Y. K., Rasiah, D., Tong, X. F., & Lai, K. P. (2015). Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. *Safety Science*, 72, 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.009>
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yamaguchi, I. (2017). Instruments for organizational communication assessment for Japanese care facilities. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 471-485. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0045>
- Yan, Z. (2018). How to promote employee voice behavior: Analysis based on leadership style perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(1), 1814-1823. <http://scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/1399>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845-868. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0090>