

## بررسی رابطه سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج

محسن سرمست

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، گروه مدیریت آموزشی، البرز، ایران

Mohsen.13270@yahoo.com

پریسا ایران نژاد

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، گروه مدیریت آموزشی، البرز، ایران

parisairannejad@yahoo.com

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی رابطه سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و کلیه معلمان هنرستان های ناحیه ۳ کرج در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ که تعداد آن ها ۵۶۰ نفر می باشد، جامعه آماری این پژوهش بوده اند. تعداد ۲۲۸ نفر از معلمان از طریق فرمول برآورد نمونه کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به اهداف پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه سبک رهبری لوتانز (۱۹۸۵)، پرسشنامه سکوت سازمانی برداس (۲۰۰۵) و پرسشنامه فراموشی سازمانی محقق ساخته مورد استفاده قرار گرفت. روایی محتوایی و صوری ابزار بر اساس نظرات متخصصان و صاحب نظران تایید گردید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۶ برای پرسشنامه سبک رهبری، برای پرسشنامه سکوت سازمانی به میزان ۰/۸۰ و برای پرسشنامه فراموشی سازمانی ۰/۸۲ بدست آمد. با استفاده از نرم افزار آماری SPSS روش های آماری توصیفی و استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون، داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده همبستگی بین متغیرها، همبستگی بین سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران معنا دار می باشد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که سهم سکوت و فراموشی سازمانی در پیش بینی سبک رهبری وظیفه مدار با ۴۶/۹ درصد و در پیش بینی سبک رهبری رابطه مدار با ۴۵/۱ درصد معنا دار می باشد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، سکوت سازمانی، فراموشی سازمانی



سبک رهبری الگوی رفتاری نسبتاً پایداری است که مدیر را توصیف می‌کند. سبک‌های رهبری مدیران یکی از عوامل موثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی به کار گیرد الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد. رهبری لازمه زندگی گروهی و اجتماعی بوده و همواره وجود داشته است ولی زندگی انسان‌ها هرچه پیشرفته‌تر می‌گردد ضرورت مدیریت و رهبری کارآمد و موثر در اجرای فعالیت‌های سازمانی محسوس‌تر و مهم‌تر می‌شود. مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه‌ای است، مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، نظام‌های آموزشی در شرایط پیچیده امروز بدون مدیریت و رهبری موثر قادر نخواهد بود که پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند (علی‌نژاد، ۱۳۹۲).

رهبری وظیفه‌مدار: زیر دستان در تصمیمات سازمانی شرکت داده نمی‌شود، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می‌کند، در این نوع سبک رهبری افراد در کار تیمی درگیر نمی‌شوند (مارتورانو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

رهبری رابطه‌مدار: زیر دستان به راحتی عقاید خود را بیان میکنند، در این سبک رهبری به مقدار زیادی کار تیمی وجود دارد و همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند (مارتورانو، ۲۰۰۷).

شواهد و نتایج تحقیقات حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به دلیل عدم حمایت رهبران سازمان از شکوفایی استعدادهای آن‌ها است. عدم پشتیبانی رهبران سازمان از کارکنان در زمینه‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آن‌ها سبب سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت و فراموشی سازمانی می‌گردد (حری و فتاحیان، ۱۳۹۳).

کارکنان اغلب تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود ندارند و این عملی درست مقابل صدای سازمانی است که سکوت سازمانی نام دارد (زهیر و اردوگان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است (پود ساکوف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰).

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر مدارس که با آن درگیرند تمایل نداشتن معلمان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. بسیاری از معلمان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر معلمان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. متأسفانه در سازمان‌های مدرن امروزی بسیار معمول است که کارکنان تنها گزارشات مثبت را به مدیران خود ارائه می‌دهند و به دلیل ترس از سرزنش جرات بیان نظرات واقعی خود را ندارند (لو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در این میان گاهی اوقات معلمانی که می‌بایست حقایق را بیان کنند از خشم مدیر می‌

<sup>۱</sup> Marturano

<sup>۲</sup> Zehir and Erdogan

<sup>۳</sup> podakoff

<sup>۴</sup> lu



## Psychology and Educational Sciences Law and Social Sciences at the beginning of Third Millennium

ترسند ، به ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا وظیفه مدار است . هر کس که برای چنین رهبری حامل خبر بدی باشد به جرم رساندن پیام ، به شکلی نمادین اعدام خواهد شد . در چنین اوضاعی ، افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد خط مشی های گروه حرفی نمی زنند . آنان برای اینکه خوش بین به نظر آیند حقایق منفی را کنار می زنند . این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سازمان آموزش و پرورش و تمام مدارس و سطوح مدیریتی منتشر شود . نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن مدیر است که تمایل گسترده ای را به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد می کند و رهبری مدیر می تواند عامل محرکه رفتار سکوت در معلمان شود البته باید توجه داشت که بر اساس نظریه های نوین مدیریت ، مشارکت در بحث ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است بنابراین هر چه تعداد معلمان ساکت در مدارس بیشتر باشد ، انتظار می رود زمینه خلاقیت ، نوآوری و بهره وری مدرسه کاهش یابد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳) .

سکوت مطیع : هنگامی که اکثریت افراد ، فردی را به عنوان ساکت نام می نهند ، منظور آن ها اغلب آن است که وی بطور فعال ارتباط برقرار نمی کند (پودساکوف، ۲۰۰۰) .

امروزه تهدیدات بسیاری برای سازمان ها در محیط کار رقابتی وجود دارد اما به دلیل احساس بی ارزشی که در کارکنان وجود دارد سازمان ایده های جدید ، افکار و راه حل های خلاقانه را به دلیل سکوت کارکنان خود از دست می دهد (چینار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) . همچنین کارمندی که به دلیل حس بی ارزشی از بیان اندیشه ها و احساسات خود در سازمان شکست می خورند غالباً دچار استرس ، اضطراب، بدبینی می شوند و نهایتاً محل کار خود را ترک می کنند (پیرلو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) .

سکوت دوستانه : سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده ها ، اطلاعات یا دیدگاه های مربوط به کار ، با هدف سود بردن افراد دیگر سازمان ، بر اساس انگیزه های نوع دوستی ، تشریک مساعی و همکاری (پودساکوف، ۲۰۰۰) .

شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند . ولی آن ها از اظهار نظر های واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می کنند و در برخوردها چیزی را می گویند یا کاری را انجام می دهند که مدیر می خواهد (موآشا، ۲۰۱۱) . این امر نیز تا حدودی در آموزش و پرورش وجود دارد . علت این امر بیشتر به عدم تغییر و تحول و وجود روابط دوستانه بین افراد در نظام آموزش و پرورش و عدم وجود زیر ساخت های لازمه جهت استفاده بیشتر از خلاقیت دبیران و عدم تخصیص کار مناسب از سوی مدیران و خود سازمان آموزش و پرورش می باشد (الله وردی، ۱۳۹۳) .

علی نژاد (۱۳۹۲) در پایان نامه خود تحت عنوان بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با سکوت سازمانی دبیران در اداره آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب مشخص کرد که : بین سبک رهبری دستوری مدیران با سکوت سازمانی دبیران آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد ، این در حالی است که بین سبک های رهبری مشورتی و مشارکتی و تفویضی مدیران با سکوت سازمانی دبیران آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب رابطه معکوس و معنا دار وجود دارد .

سازمان ها نه تنها یاد می گیرند بلکه فراموش نیز می کنند، فراموشی سازمانی ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می افتد. این بدان مفهوم است که یک سازمان ، ابتدا دانش را یاد گرفته و پس از آن ، آگاهانه و یا نا آگاهانه آن را فراموش می کند (حسینی و جلالی ، ۱۳۸۹) .

<sup>۵</sup> cinar

<sup>۶</sup> perlow

فراموشی سازمانی آگاهانه: یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می شوند. در این نوع فراموشی، سازمان با اراده آن اطلاعات از سازمان که مورد نیاز نیست به صورت کامل کنار می گذارد (مطلبی نژاد، ۱۳۹۳).

امروزه سازگاری با شرایط محیط کار و بازار رقابتی یکی از مهم ترین مشکلات سازمانی محسوب می شود گسترش یادگیری و کارآمدی سیستم های نگره دارنده و حفظ دانش در سازمان ها، چالش ها و موانع زیادی در اداره سازمان ها ایجاد می نماید که از جمله می توان به هزینه نگره داری آن اشاره نمود. در صورتی که با توجه به فراموشی سازمانی، دانشی که چندان مورد نیاز نیست شناسایی شده و راهکارهایی برای حذف آن دانش در سازمان بکار بسته می شود (وانگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). به منظور ایجاد فراموشی سازمانی بایستی تغییرات اساسی در عقاید و عادت ها در در سازمان به وجود بیاید که این مساله ایجاد فراموشی مخصوصا از نوع آگاهانه را دشوار می کند. بدون ایجاد ظرفیت فراموشی سازمان انعطاف نا پذیر شده و رقابت را به سازمان های مشابه خود واگذار می کند (آکگن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). مدارس می توانند برای نگهداشت، حفظ، کسب تکنولوژی، دانش و تجهیزات بروز از فراموشی سازمانی آگاهانه استفاده کنند. متاسفانه فرآیند فراموشی را می توان ضعف بزرگی برای بسیاری از مدارس محسوب نمود که می تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای مدرسه گردد. اما به دلیل نداشتن اطلاعات در مورد فراموشی سازمانی مدارس از آن استفاده مفید نمی کنند (سبزی، ۱۳۹۳).

فراموشی سازمانی نا آگاهانه: در برخی از موارد فراموشی به صورت برنامه ریزی شده نیست. فراموشی برنامه ریزی نشده عملی انفعالی و اغلب غیر ارادی است که اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می شود (مطلبی نژاد، ۱۳۹۳).

مدیریت فراموشی سازمانی از جمله ابعادی است که به عنوان منابع غیر ملموس برای سازمان ها مورد توجه است. هنگامی که سازمانی به فراموشی دچار می شود، در واقع از انجام فعالیت هایی ناتوان می شود که قبلا قادر به انجام آنها بوده است. و حال آنکه فراموشی اطلاعات، فنون و دانش های ارزشمند سازمان ها به هر دلیلی می تواند موجب از دست رفتن مزیت های رقابتی شود. (ازدمیر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). کوتاهی و قصور در به یاد آوردن و از دست دادن (فراموشی نا آگاهانه) برای مدارس هزینه در بر دارد، چرا که دانش از دست رفته به معنای از دست دادن تکنولوژی، فنون، دانش و تجهیزات بروز بوده و در پی آن قابلیت رقابت پذیری مدرسه را از بین می برد. به عبارت دیگر گاهی فراموش کردن اطلاعات غیر ضروری امری لازم و گاهی جلوگیری از فراموش شدن اطلاعات مفید مهم جلوه می کند. به هر حال پدیده ی فراموشی سازمانی بستگی به سبک رهبری مدیر مدرسه می تواند آگاهانه یا نا آگاهانه در مدرسه پدید آید و باید به نحوی مدیریت شود که مدرسه از آن سود ببرد (سبزی، ۱۳۹۳).

عابد (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری معنوی با فراموشی سازمانی در بین کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان اردبیل نشان داد: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون و سطح معنا داری در خصوص رابطه بین رهبری معنوی و فراموشی سازمانی نشان از آن دارد که از لحاظ آماری با ۹۹ درصد اطمینان همبستگی مثبت ضعیفی بین رهبری معنوی و فراموشی سازمانی هدفمند وجود دارد، بدین معنی که هر چه سازمان های مسئول سطح رهبری معنوی خود را ارتقا دهند به همین میزان سطح فراموشی سازمانی آن ها افزایش می یابد.

<sup>۷</sup> wong

<sup>۸</sup> Aukgun

<sup>۹</sup> Özdemir



## Psychology and Educational Sciences Law and Social Sciences at the beginning of Third Millennium

وجود رهبری تسهیل کننده می تواند بسترهای مناسبی را برای توسعه چنین استراتژی های هدفمندی آماده کند. مدیران موفق از فراموشی سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای مهم موفقیت مدارس بهره می گیرند و در صورتیکه سازمان یک مدرسه نتواند به کمک عملکرد و راهبردهای مناسب مدیریتی عادات، روال و همینطور دانش و اطلاعات منسوخ و قدیمی را رها سازد، نخواهد توانست در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر گام های موثر بردارد ( آگان و همکاران، ۲۰۰۷). اما تا کنون به بررسی ارتباط بین سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران مدارس پرداخته نشده است. ما در این تحقیق برآنیم که این خلا تحقیقاتی را از طریق بررسی ارتباط بین سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران در جامعه آماری در نظر گرفته شده تا حدودی مرتفع کنیم، باشد که از نتایج بدست آمده برای بهبود وضعیت موجود استفاده شود. سوال اصلی پژوهش این است که آیا بین سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران رابطه وجود دارد؟

### اهداف پژوهش

#### هدف کلی پژوهش

شناسایی رابطه سکوت و فراموشی سازمانی و سبک رهبری مدیران.

#### اهداف ویژه

- ۱- شناسایی رابطه بین سکوت سازمانی تدافعی و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج
- ۲- شناسایی رابطه بین سکوت سازمانی مطیع و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج
- ۳- شناسایی رابطه بین سکوت سازمانی دوستانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج
- ۴- شناسایی رابطه بین فراموشی سازمانی آگاهانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج
- ۵- شناسایی رابطه بین فراموشی سازمانی غیر آگاهانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج
- ۶- شناسایی میزان سهم پیش بینی کنندگی سکوت و فراموشی سازمانی در سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج

#### نوع و روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث کاربرد عملی و به روش توصیفی- همبستگی انجام می شود. محقق مداخله ای در متغیرها نداشته و تنها به اندازه گیری و بررسی رابطه آنها می پردازد.

#### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان هنرستان های ناحیه ۳ کرج در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ می باشد، که تعداد آنها ۵۶۰ نفر مرد و زن می باشد. تعداد نمونه معلمان بدست آمده هنرستان های ناحیه ۳ کرج از طریق فرمول کوکران ۲۲۸ نفر تعیین گردید، همچنین روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده می باشد.





## شیوه های گرد آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و تبیین از مطالعات کتابخانه ای بطور گسترده ای استفاده شده است . همچنین به منظور گردآوری داده های تحقیق از روش میدانی (استفاده از پرسشنامه)، روش غالب در علوم اجتماعی و رفتاری و پژوهش های علوم انسانی استفاده شده است .

## ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از سه پرسشنامه سبک رهبری لوتانز با آلفا کرونباخ ۰/۸۶ ، پرسشنامه سکوت سازمانی برداس با آلفا کرونباخ ۰/۸۰ و پرسشنامه فراموشی سازمانی محقق ساخته با آلفا کرونباخ ۰/۸۲ استفاده شده است .

پرسشنامه سبک رهبری توسط لوتانز ساخته شده است و حاوی ۳۵ گویه است ، از این مقیاس ۱۵ گویه برای سنجش رابطه مداری مدیران و ۲۰ گویه برای سنجش وظیفه مداری و نحوه نمره گذاری این مقیاس بصورت طیف لیکرت می باشد. در تحقیقات مختلف سبک رهبری از این پرسشنامه استفاده شده است و روایی آن بارها به وسیله محققان، تایید گردیده است و ضریب پایایی آن ۰/۸۶ گزارش گردیده است. امروزه نیز به عنوان ابزار مورد اطمینان ، در پژوهش ها مورد استفاده قرار می گیرد (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۹) . شیدر (۱۹۸۸) در مطالعه ای که بر روی رهبران سازمان های دولتی انجام داد با تاکید بر ضریب آلفای کرونباخ اعتبار ۰/۸۸ را برای این پرسشنامه مشاهده کرد .

پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی توسط برداس ساخته شده است و حاوی ۱۵ گویه است ، از این مقیاس سوالات ۱ تا ۴ برای سنجش سکوت تدافعی ، سوالات ۵ تا ۱۰ برای سنجش سکوت مطیع ، سوالات ۱۱ تا ۱۵ برای سنجش سکوت دوستانه و نحو نمره گذاری این مقیاس بصورت طیف لیکرت می باشد . برداس (۲۰۰۵) روایی این پرسشنامه را مطلوب گزارش کرده و پایایی آن را طبق آلفای کرونباخ ۰/۸۰ ذکر کرده است. صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور ، ضمن تایید روایی آن ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ را مشاهده کردند .

پرسشنامه محقق ساخته فراموشی سازمانی حاوی ۲۲ گویه بوده و هدف آن ارزیابی انواع فراموشی سازمانی می باشد. که سوالات ۱ تا ۱۱ برای سنجش فراموشی آگاهانه ، سوالات ۱۲ تا ۲۲ برای سنجش فراموشی نا آگاهانه و نحو نمره گذاری این مقیاس بصورت طیف لیکرت می باشد . این پرسشنامه در پژوهش دیگری تحت عنوان ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند توسط مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ در آن مشاهده شده است . مجدداً برای اطمینان از روایی پرسشنامه، سوال ها در اختیار تعدادی از صاحب نظران و متخصصان قرار داده شد و به دلیل مثبت بودن نظر ایشان در خصوص روایی سوال ها، برای بررسی پایایی پرسشنامه در اختیار یک نمونه ۳۰ نفره آزمایشی قرار گرفت . که آلفای کرونباخ مشاهده شده در فراموشی سازمانی آگاهانه برابر با ۰/۸۱ ، در فراموشی سازمانی نا آگاهانه برابر با ۰/۸۴ و فراموشی سازمانی کل ۰/۸۲ می باشد.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS ، در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. ابتدا در بخش توصیفی جداول و نمودار های فراوانی آمده و به تعیین میانگین، انحراف استاندارد و ... پرداخته شده است. پس از انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن داده ها مشخص گردید که تمام داده های پژوهش نرمال می باشد و می توان از آزمون همبستگی پیرسون استفاده نمود .

همچنین به منظور انجام آزمون رگرسیون گام به گام مفروضه استقلال خطاها به وسیله آزمون دوربین واتسون و مفروضه هم خطی چندگانه به وسیله دو شاخص Tolerance و Vif مورد بررسی قرار گرفت، با توجه به اینکه دامنه نتایج این آزمون ها رضایت بخش بود از آزمون رگرسیون گام به گام استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

#### فرضیه اصلی

بین سکوت و فراموشی سازمانی با سبک رهبری مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ۱: همبستگی بین متغیر سکوت سازمانی و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سکوت سازمانی کل و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	۰/۶۰**	۰/۰۱
سکوت سازمانی کل و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	۰/۵۳**	۰/۰۱

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۱ بین سکوت سازمانی کل و سبک رهبری وظیفه مدار همبستگی مثبت ۰/۶۰ در سطح ۰/۰۱ و بین سکوت سازمانی کل و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی مثبت ۰/۵۳ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد.

جدول ۲: همبستگی بین متغیر فراموشی سازمانی و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فراموشی سازمانی کل و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	۰/۶۲**	۰/۰۱
فراموشی سازمانی کل و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	۰/۶۴**	۰/۰۱

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۲ بین فراموشی سازمانی و سبک رهبری وظیفه مدار همبستگی مثبت ۰/۶۲ در سطح ۰/۰۱ و بین فراموشی سازمانی کل و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی مثبت ۰/۶۴ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد.

#### فرضیه های فرعی

۱- بین سکوت سازمانی تدافعی با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد.

جدول ۳: همبستگی بین سکوت تدافعی و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سکوت تدافعی و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	۰/۷۰**	۰/۰۱
سکوت تدافعی و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	۰/۶۷**	۰/۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سکوت تدافعی و سبک رهبری وظیفه مدار همبستگی  $0/70$  در سطح  $0/01$  و بین سکوت تدافعی و سبک رهبری رابطه مدار  $0/67$  در سطح  $0/01$  معنادار است.

۲- بین سکوت سازمانی مطیع با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد.

جدول ۴: همبستگی بین سکوت مطیع و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سکوت مطیع و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	-۰/۱۲	۰/۰۵۹
سکوت مطیع و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	** -۰/۱۹	۰/۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سکوت مطیع و سبک رهبری وظیفه مدار همبستگی وجود ندارد. و بین سکوت مطیع و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی منفی  $0/19$  در سطح  $0/01$  معنادار است.

۳- بین سکوت سازمانی دوستانه با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد.

جدول ۵: همبستگی بین سکوت دوستانه و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سکوت دوستانه و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	** ۰/۵۳	۰/۰۱
سکوت دوستانه و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	** ۰/۴۵	۰/۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سکوت دوستانه و سبک رهبری وظیفه مدار همبستگی  $0/53$  در سطح  $0/01$  و بین سکوت دوستانه و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی  $0/45$  در سطح  $0/01$  معنادار است.

۴- بین فراموشی سازمانی آگاهانه با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد.

جدول ۶: همبستگی بین فراموشی آگاهانه و سبک رهبری



متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فراموشی آگاهانه و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	* $0.162$	$0.01$
فراموشی آگاهانه و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	* $0.167$	$0.01$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین فراموشی آگاهانه و سبک رهبری و وظیفه مدار همبستگی  $0.162$  در سطح  $0.01$  و بین فراموشی آگاهانه و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی  $0.167$  در سطح  $0.01$  معنادار است.

۵- بین فراموشی سازمانی غیر آگاهانه با سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد.

جدول ۷: همبستگی بین فراموشی غیر آگاهانه و سبک رهبری

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فراموشی غیر آگاهانه و سبک رهبری وظیفه مدار	۲۲۸	$0.34^{***}$	$0.01$
فراموشی غیر آگاهانه و سبک رهبری رابطه مدار	۲۲۸	$0.33^{***}$	$0.01$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین فراموشی غیر آگاهانه و سبک رهبری و وظیفه مدار همبستگی  $0.34$  در سطح  $0.01$  و بین فراموشی غیر آگاهانه و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی  $0.33$  در سطح  $0.01$  معنادار است.

۶- سکوت و فراموشی سازمانی پیش بینی کننده در سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج هستند.

تعیین سهم پیش بینی سکوت و فراموشی سازمانی در سبک رهبری وظیفه مدار

جدول ۸: خلاصه مدل تحلیل رگرسیون برای پیش بینی سبک رهبری و وظیفه مدار توسط سکوت و فراموشی سازمانی

شاخص	خطای استاندارد برآورد	R2 تعدیل شده	R2	R	پیش بین
دوربین واتسون	۸/۰۹	۰/۴۶۵	۰/۴۶۹	۰/۶۸۵	سکوت و فراموشی

- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد که سکوت و فراموشی سازمانی می توانند ۴۶/۹ درصد از واریانس سبک رهبری وظیفه مدار را پیش بینی کنند .
- تعیین سهم پیش بینی سکوت و فراموشی سازمانی در سبک رهبری رابطه مدار

جدول ۹ : خلاصه مدل تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی سبک رهبری رابطه مدار توسط سکوت و فراموشی سازمانی

شاخص دوربین‌واتسون	خطای استاندارد برآورد	R2 تعدیل شده	R2	R	پیش‌بین
۱/۳۹۶	۷/۲۹	۰/۴۴۶	۰/۴۵۱	۰/۶۷۱	سکوت و فراموشی

همچنین نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد که سکوت و فراموشی سازمانی می توانند ۴۵/۱ درصد از واریانس سبک رهبری رابطه مدار را پیش بینی کنند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها نتایج پژوهش در دو بخش به شرح زیر ارائه و بحث می گردد:

#### یافته های حاصل از داده های توصیفی

تعداد نمونه آماری در این تحقیق ۲۲۸ نفر در نظر گرفته شد که ۷۲٪ از نمونه (۱۶۴ نفر) را مردان و ۲۸٪ دیگر را (۶۴ نفر) را زنان تشکیل می دهند . اکثر افراد نمونه مورد بررسی ۸۲٪ (۱۸۷ نفر) بین ۳۰ تا ۵۰ سال سن داشتند، همچنین ۷٪ (۱۶ نفر) از نمونه مورد مطالعه دارای سن بالاتر از ۵۰ سال بوده اند . اکثر افراد ۶۰٪ (۱۳۵ نفر) دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۳۱٪ (۷۱ نفر) نیز دارای تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد بوده اند . همچنین ۵۰٪ (۱۱۵ نفر) دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بودند و ۴٪ (۱۰ نفر) از معلمان مورد مطالعه بین ۱ تا ۵ سال دارای سابقه خدمت بوده اند . از بین متغیرهای مورد مطالعه نمره کل فراموشی با میانگین ۸۰/۷۱ و انحراف استاندارد ۱۱/۶۴ دارای بالاترین نمره میانگین و سکوت سازمانی مطیع با میانگین ۱۱/۷۵ و انحراف استاندارد ۲/۱۱ دارای پایین ترین نمره میانگین می باشند .

#### یافته های حاصل از داده های استنباطی

**فرضیه اصلی : بین سکوت و فراموشی سازمانی و سبک رهبری مدیران رابطه وجود دارد .**

با توجه به نتایج پژوهش سکوت سازمانی و سبک رهبری با هم رابطه مثبت دارند و شدت این رابطه نیز متوسط است . بنابراین می توان گفت که بین سکوت سازمانی و سبک های رهبری مدیران رابطه وجود دارد . نتایج تحقیق نشان می دهد معلمان در مدارس به هیچ عنوان در سبک های رهبری نام برده شده به مدیریت مدرسه اعتماد نمی کنند و نظرات خودشان را در مدارس اعلام نمی کنند ، که این عامل باعث به وجود آمدن سکوت در مدارس می گردد . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش دانایی فرد (۱۳۸۹) ، پارک و کیل (۲۰۰۹) همسو است . همچنین فراموشی سازمانی و سبک رهبری با هم رابطه مثبت دارند و شدت این رابطه نیز متوسط است . بنابراین می توان گفت که بین فراموشی سازمانی و سبک های رهبری مدیران رابطه وجود دارد . نتایج این تحقیق نشان می دهد که معلمان در هر دو سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار دچار فراموشی خواه آگاهانه و یا نا آگاهانه می گردند . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش مطلبی نژاد (۱۳۹۳) ، کاشفی (۱۳۹۳) ، مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) و اریک و شاکر (۲۰۰۸) همسو است .



**فرضیه فرعی اول:** بین سکوت سازمانی تدافعی و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد .  
با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت بین سکوت سازمانی تدافعی و سبک های رهبری رابطه وجود دارد . در پژوهش حاضر با توجه به نتایج بدست آمده معلمان به دلیل همان ترس اشاره شده که ناشی از سکوت تدافعی می باشد حاضر به ارائه نظرات خود در هیچ کدام از سبک های رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار نشدند . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش لو (۲۰۱۳) ، پناهی و همکاران (۱۳۹۱) و موریسون (۲۰۰۰) همسو است .

**فرضیه فرعی دوم:** بین سکوت سازمانی مطیع و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد .  
با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت بین سکوت سازمانی مطیع و سبک رهبری رابطه مدار ، رابطه وجود دارد . با توجه به نتایج بدست آمده تا زمانی که معلمان احساس بی ارزشی می کنند برقراری اعتماد متقابل و روابط دوستانه بین معلم و مدیر در غالب سبک مدیریت رابطه مدار نا ممکن می باشد و در این حالت معلمان نظرات خود را در اختیار مدیران مدارس قرار نمی دهند . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) و واکولا برداس (۲۰۰۵) همسو است .

**فرضیه فرعی سوم:** بین سکوت سازمانی دوستانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد .  
با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت بین سکوت سازمانی دوستانه و سبک های رهبری رابطه وجود دارد . با توجه به نتایج بدست آمده معلمان به دلیل همان احساس دوستی و رابطه ای که با برخی از مدیران دارند عقاید منفی خود را ابراز نمی کنند و برایشان نوع سبک رهبری مدیر تفاوتی ندارد زیرا در هر دو سبک رهبری معلمان ترجیح می دهند سکوت نمایند تا مدیر مدرسه از سکوت آنها منتفع شود . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) ، دانایی فرد (۱۳۸۹) ، پارک و کیل (۲۰۰۹) و واکولا برداس (۲۰۰۵) همسو است .

**فرضیه فرعی چهارم:** بین فراموشی سازمانی آگاهانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد .  
با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت بین فراموشی سازمانی آگاهانه و سبک های رهبری رابطه وجود دارد . با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت مدیران مدارس به منظور ایجاد فراموشی آگاهانه با صادر کردن ابلاغیه و دستور العمل هایی در غالب بعد وظیفه مداری ، معلمان را نسبت به کنار گذاردن اطلاعات و تکنولوژی های قدیمی در مدارس و استفاده از دانش و تکنولوژی های جدید در مدارس ترغیب کرده اند و در بعد رابطه مداری نیز با توجه به برقراری روابط دوستانه بین مدیر و معلمان ، انجام امور بصورت گروهی و مشارکتی . معلمان آگاهانه و در جهت کمک به اهداف مدرسه بصورت داوطلبانه اقدام به فراموشی آگاهانه در مدارس می کنند . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش مطلبی نژاد (۱۳۹۳) ، کاشفی (۱۳۹۳) ، اریک و شاکر (۲۰۰۸) و عابد (۱۳۹۲) همسو است .

**فرضیه فرعی پنجم:** بین فراموشی سازمانی غیر آگاهانه و سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج رابطه وجود دارد .  
با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت بین فراموشی سازمانی غیر آگاهانه و سبک های رهبری رابطه وجود دارد . با توجه به نتایج تحقیق در سبک رهبری وظیفه مدار معلمان به دلیل روزمرگی دانش و اطلاعات مهم مدرسه خود را از دست می دهند و در سبک رابطه مدار نیز به دلیل احساس راحتی که معلمان در مدرسه خود دارند مسائل را جدی نگرفته و از اطلاعات ، دانش و تکنولوژی های بروز به راحتی گذر می کنند و بصورت نا آگاهانه اطلاعات را فراموش می کنند . نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش کاشفی (۱۳۹۳) ، محمود وند (۱۳۹۰) ، مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) و اریک و شاکر (۲۰۰۸) همسو است .

**فرضیه فرعی ششم:** سکوت و فراموشی سازمانی پیش بینی کننده در سبک رهبری مدیران هنرستان های ناحیه ۳ کرج هستند .



## Psychology and Educational Sciences Law and Social Sciences at the beginning of Third Millennium

نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد که سکوت و فراموشی سازمانی می توانند  $۴۶/۹$  درصد از واریانس سبک رهبری وظیفه مدار را پیش بینی کنند ، یعنی افزایش میزان سکوت و فراموشی سازمانی باعث افزایش میزان سبک رهبری وظیفه مدار می گردد. نتایج این تحقیق با پژوهش دانایی فرد (۱۳۸۹)، پارک و کیل (۲۰۰۹) همسو می باشد . همچنین نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد که سکوت و فراموشی سازمانی می توانند  $۴۵/۱$  درصد از واریانس سبک رهبری رابطه مدار را پیش بینی کنند ، یعنی افزایش میزان سکوت و فراموشی سازمانی باعث افزایش میزان سبک رهبری رابطه مدار می گردد. نتایج این تحقیق با پژوهش محمود وند (۱۳۹۰) همسو می باشد .

### نتیجه گیری کلی

با توجه به فرضیه های مطرح شده مبنی بر رابطه بین سکوت و فراموشی و سبک های رهبری مدیران، نتایج حاصل از اجرای پژوهش نشان داد بین سکوت و فراموشی سازمانی و سبک های رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار ، رابطه معنادار وجود دارد . که این رابطه در سکوت و فراموشی سازمانی مثبت می باشد ، یعنی هرچه میزان سکوت و فراموشی سازمانی افزایش یابد به تبع آن ها سبک های رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار نیز افزایش می یابد . همچنین نتایج تحقیق نشان داد سکوت و فراموشی سازمانی پیش بینی کننده در سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار می باشند .

### پیشنهاد های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش و تجربه محقق در زمینه امور آموزشی و تجربیات بدست آمده در طول تحقیق پیشنهاد های زیر برای تحقیقات بعدی ارائه می گردد :

### پیشنهادات مبتنی بر یافته های پژوهش

- با توجه به یافته های فرضیه اصلی مبنی بر رابطه بین سکوت و فراموشی و سبک های رهبری پیشنهاد می گردد تا کارگاه ها و دوره های تخصصی آموزش های ضمن خدمت برای مدیران و معلمان برگزار شود تا با انواع سبک های رهبری و مفاهیم سکوت و فراموشی سازمانی آشنا شوند.
- با توجه به یافته های فرضیه فرعی اول مبنی بر رابطه بین سکوت سازمانی تدافعی و سبک های رهبری مدیران پیشنهاد می گردد اتخاذ تصمیم ها بصورت گروهی باشد همچنین به گروه ها و کمیته های کاری در مدارس و سازمان ها اهمیت داده شود ، تا از میزان ترس معلمان در هنگام ارائه عقاید شان در مدرسه کاسته شود .
- با توجه به یافته های فرضیه فرعی دوم مبنی بر رابطه بین سکوت سازمانی مطیع و سبک رهبری رابطه مدار پیشنهاد می گردد تا آزمون هایی به منظور سنجش میزان توانمندی ها و قابلیت کارکنان طراحی گردد تا پس از شناسایی با برنامه ریزی مناسب در مدارس مورد استفاده قرار گیرد. در این صورت امکان دارد معلمان احساس بی ارزش بودن عقاید و نظراتشان را به مرور زمان به فراموشی بسپارند و لب به ارائه نظرات و عقاید با ارزش خود بکشایند .
- با توجه به یافته های فرضیه فرعی سوم مبنی بر رابطه بین سکوت سازمانی دوستانه و سبک های رهبری مدیران پیشنهاد می گردد ویژگی های فردی ، شخصیتی و حرفه ای افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها در نظر گرفته شود تا صرفا به دلیل وجود رابطه دوستانه با مدیران از ارائه نظرات و عقاید گاه منفی خود نسبت به سازمان و مدرسه خودداری نکنند .
- با توجه به یافته های فرضیه فرعی چهارم مبنی بر رابطه بین فراموشی آگاهانه و سبک های رهبری مدیران پیشنهاد می گردد دانش ، فنون و تکنولوژی های منسوخ و قدیمی در مدارس و سازمان ها توسط مدیران شناسایی گردد و نسبت به کنار گذاشتن آنها به منظور کسب دانش و تکنولوژی های جدید متناسب با شرایط کاری مدارس به منظور رهایی از نتایج غیر مفید از طریق صدور



## Psychology and Educational Sciences Law and Social Sciences at the beginning of Third Millennium

دستور العمل و یا از طریق ایجاد روابط دوستانه با معلمان اقدام شود ، در این صورت معلمان بصورت آگاهانه اطلاعات غیر مفید را کنار خواهند گذاشت و فضا برای کسب دانش و تکنولوژی های جدید در مدارس ایجاد خواهد شد .

- با توجه به فرضیه فرعی پنجم مبنی بر رابطه بین فراموشی غیرآگاهانه و سبک های رهبری مدیران پیشنهاد می گردد تا مدیران مدارس با اقداماتی مانند تهیه بروشور در مورد فراموشی ، تشکیل کارگروه های تخصصی ، برگزاری و تجدید دوره های آموزشی در صورت نیاز نسبت به شناسایی توانایی ها ، قابلیت ها ، منابع قابل استفاده و کارکنان کلیدی مدارس خود اطلاعات لازم را بدست آورند تا از اتلاف و زوال موارد ذکر شده که هر یک می توانند به تنهایی باعث پیشرفت امور مدارس گردند جلوگیری نمایند .

### پیشنهادات برای تحقیقات آینده

- با توجه به اینکه تحقیق حاضر در هنرستان های یک ناحیه انجام شده است ، پیشنهاد می گردد این تحقیق در سایر نواحی نیز اجرا گردد .
- پیشنهاد می گردد که سکوت سازمانی از جانب پژوهشگران داخلی توسط مطالعات کیفی مورد بررسی قرار گیرد چرا که ادبیات رایج در این زمینه عمدتاً ادبیات مبتنی بر پژوهش های انجام گرفته در خارج از کشور است . لذا بهتر است این پدیده و عوامل به وجود آورنده آن با توجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان های کشوری و با توجه به شرایط محیطی ، زمینه ای و رفتاری در سازمان های اجرایی کشور مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد و در واقع بومی سازی شده و در اختیار مدیران قرار داده شود.
- نتیجه این پژوهش می تواند در شناسایی وضعیت فراموشی سازمان کمک کند . این پژوهش اگرچه ابزاری برای اندازه گیری فراموشی در سازمان ارائه می کند اما چرایی وقوع پدیده فراموشی سازمانی را مورد مطالعه قرار نداده است . پیشنهاد می گردد پژوهشگران آتی بر روی چرایی وقوع فراموشی در سازمان ها مطالعه نمایند .
- تحقیق بیشتر در خصوص رابطه سکوت و فراموشی سازمانی و انواع دیگر رهبری .
- بررسی میزان فراموشی سازمانی در سازمان های دولتی و خصوصی ایران و قیاس آنها با یک دیگر.

### منابع فارسی

- الله وردی ، ساناز . (۱۳۹۳) . ارتباط بین فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد بروجرد .
- حری ، محمد صادق ؛ فتاحیان ، محمد . (۱۳۹۳) . بررسی رابطه سکوت و فراموشی سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران . مقاله چاپ شده در مجموعه مقالات اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی ، ۳۰ الی ۳۱ خرداد ماه ، تهران ، ایران : ۱-۱۰ .
- حسینی ، یعقوب ؛ جلالی ، رضا ؛ خسروانی ، فرزانه . (۱۳۸۹) . فراموشی سازمانی چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار . مدیریت تحول ، شماره ۴ : ۹۷-۱۱۷ .
- دانایی فرد ، حسن ؛ پناهی ، بلال . (۱۳۹۰) . تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی . مدیریت تحول ، شماره ۳ : ۱-۱۹ .



زارعی متین ، حسن؛ طاهری، فاطمه ؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی مفاهیم و علل پیامدها . فصلنامه علوم و مدیریت ایران . شماره ۲۱: ۱۰۴-۷۷.

سبزی، حمید رضا . (۱۳۹۳). بررسی تاثیر فراموشی سازمانی بر بهره وری و تولید دانش توسط مدل نرم افزاری . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اراک .

صلواتی ، عادل؛ یار احمدی، یحیی؛ سید هاشمی ، سیده نادیا . (۱۳۹۳). ارتباطات اثر بخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه شهرستان سنندج). مدیریت دولتی ، شماره ۳ : ۵۴۲-۵۲۳

عابد ، علیرضا . (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری معنوی با فراموشی سازمانی هدفمند در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اردبیل . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد تبریز .

علی نژاد ، بهروز . (۱۳۹۲). بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با سکوت سازمانی دبیران در اداره آموزش و پرورش شهرستان میانرودآب . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب .

کاشفی ، ندا . (۱۳۹۲). مطالعه رابطه سبک رهبری تحول آفرین بر سازمان یادگیرنده بر اساس روش معادلات ساختاری . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب .

محمود وند ، محمد . (۱۳۹۰). بررسی رابطه فراموشی سازمانی با تغییرات سازمانی در دانشگاه سیستان و بلوچستان . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سیستان و بلوچستان .

مشبکی، اصغر ؛ ربیعہ ، مسعود . (۱۳۸۶). فراموشی سازمانی هدفمند اکسیر رقابت پذیری در سازمان . مدیریت فردا ، ۲۱۸-۱۹۴ .

مطلبی نژاد ، محمد . (۱۳۹۳). رابطه رهبری تحولی با فراموشی سازمانی و تاثیر آن در رقابت پذیری سازمان ها . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب .

#### منابع لاتین

Aukgun, a., byrne , lynn, g .(2007). New product in turbulent environments impact of improvisation and unlearning on new product performance . *engineering and thechnology management*, 24 , 203-230 .

Cinar, orhan.,karcioğlu,faith.,ogullari,ali.(2013).The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior a survey study in the province of Erzurum. *procedia – social and behavioral sciences*, 99 : 314-321.

Eric, w.k., sangand,t., shaker ,z . (2008). Organizational unlearning . *human relational* , vol 61 :1435-1462 .

Lu , j., Xianjuan,x.(2013). Research on employee science behavior a review based on Chinese family enterprise. *asian social* , vol 9 (7) :705-714.

Marturano, A. (2007). likert Style. [www.Learn Management2.com](http://www.Learn Management2.com)

Moasha , H. (2011). voice and silence in organizations . bulletin of the transilvania university of brasov social science . vol4(2):211-219.

Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25: 706–725.

Özdemir, S. (2010). To err is human, but to persist is diabolical: Loss of organizational memory and e-learning projects. *Computers & education*, 55: 101-108.

Park,c.,keil,m.(2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model,*journal of the decision sciences*.40(4):901-918.

Perlow , leslie. , willam , Stephanie .(2003) . *is silence killing your company ?* . Harvard business review ,3-4.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

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

Wong, p.s. , cheung, s. o. , yiu, r.l .(2012). The unlearning journal of project management. *Journal of Project Management*, 30(1) : 94-104 .

Zehir, C. , Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.