بررسی رابطهٔ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی در میان مدیران مدارس

دکتر عزت اله قدم‌پور[۱]

مریم زندکریمی[۲]

مهدی صحرائی بیرانوند[۳]

سجاد قارلقی[۴]

چکیده

سکوت سازمانی پدیده‌ای متداول در سازمانها و واقعیتی موجود برای مدیران و کارکنان است. سکوت سازمانی مفهومی ناشناخته است که پژوهشهای علمی اندکی دربارهٔ آن انجام شده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطهٔ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی انجام شده است. این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی است و جامعهٔ آماری آن را همهٔ مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ به تعداد ۳۶۴ نفر تشکیل داده است. نمونهٔ آماری ۱۸۷ تن بوده که با استفاده از فرمول کوکران و به روش طبقه‌ای با حجم متناسب انتخاب شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری LISREL استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم (β=۰/۳۴) و غیرمستقیم (β=۰/۴۸) بر سکوت سازمانی اثرگذار است (درمجموع β=۰/۸۲). رهبری اخلاقی به صورت مستقیم (β= ۰/۷۴) و غیر مستقیم (β= ۰/۰۰۱) بر سرمایهٔ روان‌شناختی اثرگذار است (درمجموع β=۰/۷۴). سرمایهٔ روان‌شناختی نیز به صورت مستقیم (β=۰/۶۵) و غیرمستقیم (β= ۰/۰۰۱) بر سکوت سازمانی تاثیرگذار است(درمجموع β=۰/۶۵). در این رابطه زمانی که سرمایهٔ روانشناختی به منزلهٔ متغیر میانجی وارد معادله می‌شود دارای قدرت بیشتری است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که رهبری اخلاقی(β= ۰/۷۴) با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی(β=۰/۶۵) موجب کاهش سکوت سازمانی(β=۰/۳۴) مدیران مدارس می‌شود.

کلید واژگان: سکوت سازمانی، رهبری اخلاقی، سرمایهٔ روان‌شناختی

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۱۶

۱. دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه لرستان Ghadampour.e@lu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول) Maryam.zandkarimi@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی M_Sahraei@sbu.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی Sajad.gharloghi@gmail.com

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

مقدمه

کارایی و توسعهٔ هر سازمان تا حد زیادی بستگی به‌کاربرد صحیح نیروی انسانی آن سازمان دارد. هر اندازه شرکتها و سازمانها بزرگتر شوند، مشکلات این نیروی عظیم نیز افزایش می‌یابد. مدیران سعی می‌کنند در برخورد با مسائل گوناگون کارکنان خود را کنترل کنند. بعضی از مدیران اعتقاد راسخ دارند که رضایت‌کارکنان را می‌توان با دادن پاداش به انجام کار افزایش داد. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید به فرامین ایشان گردن نهند. اگرچه امروزه کارکنان تحت فشار مالی زیادی قرار دارند و بیشترین توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی کم‌کم متمایل به انجام دادن کارهای با مفهوم و خواهان استقلال عمل بیشتری درکار خود می‌شوند تا بدین ترتیب احساس ارزشمندی به‌آنها دست دهد. چنانچه همین کارکنان در زمینهٔ خواسته‌های شغلی خود با موانعی روبه‌رو شوند یا به عبارت دیگر از طرف مدیران مورد پذیرش قرار نگیرند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری سازمانی می‌شوند که این امر منجر به پدیده‌هایی چون سکوت سازمانی[1] و رکود سازمانی[2] می‌شود(زارعی‌متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). پیترسنگه می‌گوید: چون برخی از مدیران مدت مدیدی را در محیطهایی سپری‌کرده‌اند که ترس، تهدید و سکوت هنجارهای غالب است، بنابراین گزینهٔ دیگری غیر از این موارد را تصور نمی‌کنند. محدود بودن فضای صداقت نسبت به مسائل سازمانی موجب ساکت ماندن، تقویت نارضایتی و به وجودآمدن هنجارهای ایجاد سکوت در افراد تازه وارد و همچنین سبب ایجاد فرهنگ سکوت در محیط کار می‌شود. به عبارت دیگر، نگرشهای مدیران عالی و سرپرستان به سکوت و فرصتهای ارتباطی به هم مربوط هستند و رفتار سکوت کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند(واکولا و بوراداس[3]،۲۰۰۵).

اصطلاح سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که در آن کارکنان از ارائهٔ نظرات و نگرانیهای خود دربارهٔ مشکلات سازمانی خودداری می‌کنند(موریسون[4]، ۲۰۱۴). سکوت سازمانی دارای سه بعد سکوت مطیع[5]، سکوت تدافعی[6] و سکوت نوع‌دوستانه[7] است(ون‌داین[8]، انگ[9] و بوترو[10]،

1. Organizational silence
2. Organizational stagnation
3. Vakola & Bouradas
4. Morrison
5. Acquiescent silence
6. Defensive silence
7. Prosocial silence
8. Van Dyne
9. Ang
10. Botero

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

۲۰۰۳). در سکوت مطیع، بیشتر افراد، شخص را فردی ساکت می‌شناسند. از نظر آنها او معمولاً به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند (کرانت[1]، ۲۰۰۰). در سکوت تدافعی، فرد از ارائهٔ اطلاعات ترس دارد. گاهی اوقات ممکن است، افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود از ارائهٔ ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خودداری کنند. در سکوت نوع دوستانه، کارکنان از بیان ایده‌ها، افکار و نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر کارکنان سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستانه، تشریک مساعی و همکاری خودداری می‌کنند. دو عامل اصلی که موجب ایجاد سکوت می‌شود، ترس مدیریت از بازخوردهای منفی کارکنان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت آنها و ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت دربارهٔ آنها است. باورهای ضمنی و پنهان شامل برخی تفکرات مدیریت اند که کارکنان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند. مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترینها را می‌داند و اختلاف عقاید ماهیتاً برای سازمان مضر و خطرناک است(اسلاد[2]، ۲۰۰۸). یکی دیگر از عواملی‌که ایجاد فضای سکوت را در سازمان تسهیل می‌کند، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخورد منفی به ویژه از زیردستان است. بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند، از این رو از شنیدن اطلاعاتی‌که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد و اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد دوری می کنند(آرگریس و شون[3]، ۱۹۷۸). باور دیگری که در مدیران وجود دارد، حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع‌نظر نشانه‌های سلامت سازمانی است و در عین حال از اختلاف‌نظر و مخالفت باید پرهیز شود و در سازمان نگرش واحدی وجود داشته باشد. پژوهشگران استدلال می‌کنند، مدیران ارشد بر این باورند که وجود توافق امری مطلوب به ویژه در تصمیم‌گیریهای سازمانی است(گلاسر[4]، ۱۹۸۴). در نتیجه مدیران تمایل پیدا می‌کنند که این باورها را در رفتارهای روزمره خود نسبت به کارکنان اعمال نمایند(فوگن[5]، ۱۹۹۹).

متغیرهای بسیاری بر سکوت سازمانی تأثیرگذارند که یکی از این متغیرها رهبری اخلاقی[6] است. سکوت سازمانی ترکیبی از سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه است که با رهبری اخلاقی

1. Crant
2. Slade
3. Argyris & Schön
4. Glauser
5. Foegen
6. Ethical leadership

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

ارتباط دارد. به عبارت دیگر، رفتارهای رهبران بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و بر اساس آن کارکنان رفتارهای سکوت و آوا را انتخاب می‌کنند(زهیر[1] و اردوغان[2]، ۲۰۱۱). رهبری مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقشی اساسی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. رهبری و مدیریت، تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی به سامان نمی‌رسد، بلکه عمل مدیریت مقوله‌ای است که برای انجام دادن هر کار، بعدی اخلاقی نیز به همراه دارد. با در نظر داشتن اهمیت سکوت، مطالعات نشان می‌دهد که مدیران نقشی حیاتی برای اعضای سازمانی بازی می‌کنند. مدیران اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی، ایفای نقش الگو برای کارکنان و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان می‌توانند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار باشند. رهبری اخلاقی مدیران می‌تواند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح وظایف کاری و امنیت را به صورتی سازگار، منصفانه و قابل اعتماد به دنبال داشته باشد (جباری، مرادی و کاظمی، ۱۳۹۴). رهبری اخلاقی به دلیل اهمیت آن در ترقی و پیشرفت سازمانها، مورد توجه قرارگرفته و عبارت است از نمایش رفتار مناسب و شایسته و هنجارمند در اعمال شخصی و روابط میان–فردی و تشویق و تقویت کارکنان از طریق روابط دوجانبه به تصمیم‌گیری (من[3]، ۲۰۱۵). براون، تروینو و هریسون[4] (۲۰۰۵) بیان کردند که رفتارهای رهبران اخلاقی نقشی مهم در ارتقای نگرشها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. این عامل مقدمه‌ای برای پیوند و برقراری ارتباط رهبر اخلاقی با رفتارهای نوع‌دوستانه و مثبت یا خنثی کردن رفتارهای انحرافی است(والمبوا[5] و همکاران، ۲۰۱۱).

یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، سرمایهٔ روانشناختی[6] است. رهبران اخلاقی علاوه بر اینکه سبب همسویی میان ارزشهای فردی و سازمانی و توسعه و گسترش آن می‌شوند، برای گسترش سرمایه‌های روانشناختی کارکنان نیز تلاش می‌کنند (مهداد، اسدی و گلپرور، ۱۳۹۴). امروزه در محیط رقابت‌آمیز مشاغل، سرمایه‌های مالی در دستیابی سازمانها به برتری رقابتی، کافی نیستند. در پاسخ به این نیاز، سرمایهٔ روانشناختی مثبت، سرمایهٔ اجتماعی و سرمایهٔ فکری به منزلهٔ سرمایه‌های تکمیل‌کنندهٔ سرمایهٔ مالی به وجود آمدند. این سرمایه یکی از

1. Zehir
2. Erdogan
3. Men
4. Brown, Trevino & Harrison
5. Walumbwa
6. Psychological capital

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

شاخصهای روانشناسی مثبت‌گرا[1] است که با ویژگیهایی مانند باور فرد به تواناییهایش برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در پیگیری اهداف، ایجاد اسنادهای مثبت دربارهٔ خود و تحمل کردن مشکلات تعریف می‌شود(صحت، محمودزاده، آشنا و پارسا، ۲۰۱۵). خودکارآمدی[2]، امیدواری[3]، خوش‌بینی[4] و تاب‌آوری[5] از مؤلفه‌های سرمایهٔ روانشناختی به شمار می‌روند(برنت[6]، گومز[7] و بویانوا[8]، ۲۰۱۱).

سبک رهبری مناسب و جو سازمانی حمایتی نه تنها موجب‌کاهش استرس و تعارض می‌شوند، بلکه خودکارآمدی افراد را نیز افزایش می‌دهند(لوتانز، نورمن و هیوز[9]، ۲۰۰۶). مدیر بهتر است کارمند خود را در موقعیت شغلی قرار دهد که احتمال موفقیت او در آن تا اندازه‌ای بالا باشد. این روش مشکلات آموزشی را به حداقل می‌رساند و شانس بهتری برای تجربهٔ موفقیت پدید می آورد و خودکارآمدی را افزایش می‌دهد(بندورا[10]، ۱۹۹۷). با توجه به آشفتگیهای موجود در محیط جهانی امروز، مدیران امیدوار برای رشد سازمان حیاتی به نظر می‌رسند و بدون آنها می‌توان گفت هیچ سازمانی نمی‌پاید. مدیر امیدوار را نمی‌توان همان مدیر خوبی دانست که وظایف کلاسیک و سنتی مدیریتی خود مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل را انجام می‌دهد و صرفاً دارای مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی است(کاتز[11]، ۱۹۷۴). اگرچه این رویکردهای سنتی هنوز برای داشتن یک مدیریت مؤثر الزامی هستند، اما برای پارادایم جدید و محیط رقابتی امروز کافی نیستند. مزیت ایجاد امید در سازمان این است‌که رقبا نمی‌توانند به سادگی از آن تقلید کنند و می‌توان آن را به مثابه یک مزیت رقابتی پایدار در نظر داشت.

مدیران و رهبران دارای تفکر مثبت، روابط میان- فردی مؤثرتری دارند و تصمیمات آنها از کیفیت بالایی برخوردار است و در گردآوری و استفاده از اطلاعات توانایی بالایی دارند(استاو و بارساد[12]، ۱۹۹۳). چنین مدیرانی با آگاهی از ظرفیتها و نقاط مثبت و منفی خود و پیروان خود، به

1. Positive psychology
2. Self- efficacy
3. Hope
4. Optimism
5. Resilience
6. Brandt
7. Gomes
8. Boyanova
9. Luthans, Norman & Hughes
10. Bandura
11. Katz
12. Staw & Barsade

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

مدیریت آنها می‌پردازند و به کارکنان خود کمک می‌کنند تا خوش‌بینی واقع‌بینانه و منعطفی را در خود ایجاد نمایند و با اطمینان به نتایج مطلوبی برسند. همچنین آشفتگی مدوام که یکی از ویژگیهای محیط امروزی ماست، توانایی اعضای سازمان را برای رشد و بقا در وضعیت فعال و هدفمند به چالش‌کشیده است. سازمانها دیگر نمی‌توانند امنیت شغلی کارکنان و مدیران را در طولانی مدت تضمین کنند. رهبران در این شرایط می‌توانند تفاوتهایی ژرف در چگونگی درک چالشها ایجادکنند، به کارکنان خود در دیدن تهدیدها به منزلهٔ فرصتی برای پیشرفت کمک کنند و این باور را در آنها به وجود آوردند که «هر کس مسئول موفقیت خویش است»(لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷؛ به نقل از رضایی‌منش، تقی‌زاده و کاهه، ۱۳۹۱). در این بخش از پژوهش به نتایج برخی از مطالعات انجام شده در این زمینه در داخل و خارج کشور اشاره می‌شود.

زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) در پژوهشی که با هدف بررسی «رابطهٔ بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی» انجام داده اند، نتایج زیر را به دست آورده اند: رفتارهای رهبران تاثیر اساسی در سازمان می‌گذارند. میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد. میان رهبری اخلاقی با سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد. الشاماری، الموتایری و فهد توواینی[1](۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "رهبری اخلاقی و ارتباط آن با کارکنان" به این نتایج دست‌یافتند که شواهد تجربی نشان می‌دهد که برتری مشاغل در محیط کار نشان از تواناییهای رهبری است. چارچوبهای رهبری اخلاقی متضمن نیاز به محیط روانشناختی باارزشی در توجه به عملکرد سازمانی و شناسایی هویت اخلاقی کارکنان است. شایستگیهای یک رهبر اخلاقی موجب می‌شود که رهبر به رشد و توسعهٔ اهداف رهبری با در نظرگرفتن این‌که سازمان چه از دست داده و لازم است که چه چیز پایه و اساس سیاستها، راهبردها و سبکهای رهبری باشد، دست یابد. کاربرد این راهبردها و سبکهای رهبری، توانایی رهبران را در قدرت دادن به زیردستان و تقویت خودکارآمدی کارکنان بالا می‌برد. یاتس[2](۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه رهبری اخلاقی با ارتباطات متقارن و رفتار شهروندی سازمانی"، به این نتایج دست یافته است که رهبران توانایی تأثیر بر رفتارها و نگرشهای زیردستان را دارند اما پیگیری آن مهم است، زیرا بیشترین نتیجه را بر عملکرد شغلی دارد. رهبری اخلاقی ممکن است رویکردی مؤثر از اقدامات و چشم‌اندازها را برای پرورش مثبت کارکنان فراهم کند. مهداد و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود با

1. Alshammari, Almutairi & Fahad Thuwaini
2. Yates

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

عنوان "پیش‌بینی سرمایهٔ روانشناختی از طریق معنویت در محیط کار و رهبری اخلاقی" به این نتایج دست‌یافتند که میان رهبری اخلاقی و ابعاد معنویت در محیط کار با ابعاد سرمایهٔ روانشناختی رابطهٔ چندگانه معنادار وجود دارد. از طریق رهبری اخلاقی و معنویت در محیط کار، می‌توان به توسعهٔ سرمایهٔ روانشناختی کمک کرد. زندکریمی(۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان "بررسی رابطه بین سرمایهٔ روانشناختی و سکوت سازمانی" به این نتایج دست‌یافت که میان سرمایهٔ روانشناختی و سکوت سازمانی رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد و میان مؤلفه‌های سرمایهٔ روانشناختی«خودکارآمدی، امیدواری و خوش‌بینی به جز تاب‌آوری با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد و امیدواری پیش‌بینی‌کننده ای بهتر برای کاهش سکوت سازمانی است. خلیفه سلطانی، والی و صحت(۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان "تأثیر سرمایهٔ روانشناختی مثبت مدیران بر عملکرد کارکنان" بیان کردند که سرمایهٔ روانشناختی مثبت مدیران به مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد آنان منجر می‌شود.

یکی از نظریه‌های اثربخش در مورد سازمانهای آموزشی در نظر گرفتن این سازمانها به مثابه یک جامعهٔ اخلاقی است. این نگرش موجب ایجاد ارتباط اخلاقی میان مدیریت، کارکنان، مدرسان و فراگیران می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا به خود–رهبری برسند(سرجیوانی[1]، کلهر[2]، مک‌کارتی[3] و ورت[4]، ۲۰۰۴). همچنین پندارهای فنی و اخلاقی در مدیریت سازمانهای آموزشی در عمل قابل تفکیک نیستند. هرگونه تصمیم فنی دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی نیز هست(کیوبن[5]،۱۹۸۸؛ به نقل از سیادت، نصر اصفهانی و الهیاری،۱۳۸۹). بنابراین، با توجه به اهمیت این مسئله در مدارس و اینکه امروزه یکی از اصول موفقیت سازمانها و به تبع آن مدیریت سازمانهای آموزشی، داشتن ارزشهای اخلاقی در محیط کار و ترویج این ارزشهاست(سیادت و همکاران،۱۳۸۹)، وجود محیطی با محوریت اخلاق در سازمانهای آموزشی، بیشتر و بیشتر اجتناب‌ناپذیر می‌نماید(رمزدن[6]، ۲۰۰۱، ترجمه نوه ابراهیم و همکاران،۱۳۸۰). رهبران اخلاقی در کنار بهره‌گیری از ابعاد سرمایه‌های روان‌شناختی می‌توانند کمک کنند تا رفتارهای انحرافی و منفی در سازمان کاهش پیدا کند(میلیمان[7]،

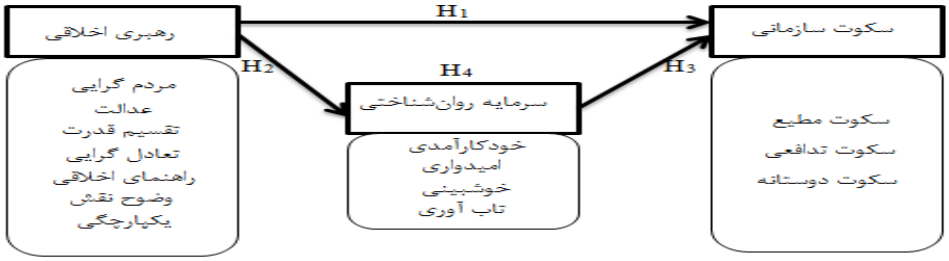
1. Sergiovanni
2. Kelleher
3. McCarthy
4. Wirt
5. Kuben
6. Remezden
7. Milliman

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

زاپلوسکی[1] و فرگوسن[2]، ۲۰۰۳). همچنین امروزه سازمانها از جمله مدارس، به کارکنانی نیاز دارند که فعالانه ایده‌های خود را ابراز کنند، زیرا مدیران و کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد مناسب تر از خود نشان می‌دهند(لیو[3]، وو[4] و ما[5]، ۲۰۰۹). با توجه به رابطه مفهومی و تجربی بیان شده در پیشینهٔ پژوهش میان متغیرها و همچنین با توجه به اهمیتی که بررسی این موضوع در سازمانهای آموزشی دارد، این پژوهش درصدد بررسی رابطهٔ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روان‌شناختی در میان مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد است.

شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را با توجه به تحقیقات انجام‌شده و پیشینهٔ تجربی و نظری متغیرها نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی سکوت سازمانی مبتنی بر رهبری اخلاقی و سرمایهٔ روانشناختی

فرضیهٔ کلی پژوهش

رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند.

فرضیه‌های جزئی

رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند.

رهبری اخلاقی و سرمایهٔ روان‌شناختی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند.

سرمایهٔ روان‌شناختی و سکوت سازمانی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند.

1. Czaplewski
2. Ferguson
3. Liu
4. Wu
5. Ma

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

روش پژوهش

در پژوهش حاضر به بررسی رابطهٔ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی در میان مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را همهٔ مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد(مدیران هر سه دورهٔ ابتدایی، متوسطه اول و دوم) تشکیل داده اند. عده آنها طبق آمار اخذ شده از ادارهٔ آموزش و پرورش این شهرستان ۳۶۴ نفر است. از این عده ۱۸۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شده اند که گزینش آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب صورت گرفته است. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)[1] به کار رفته است.

ابزار پژوهش

الف)پرسشنامه رهبری اخلاقی: برای بررسی متغیر رهبری اخلاقی از پرسشنامهٔ رهبری اخلاقی کالشون[2]، دن هارتوگ[3]و دو هوگ[4](۲۰۱۱) با آلفای ۰/۸۸ استفاده شده که دارای ۳۸ گویه است و هفت مؤلفهٔ مردم گرایی، عدالت، تقسیم قدرت، تعادل‌گرا، راهنمای اخلاقی، شفافیت یا وضوح نقش، یکپارچگی و درستی را می‌سنجد. پرسشنامهٔ مذکور لاتین و به فارسی ترجمه شده است.

ب)پرسشنامه سکوت سازمانی: برای بررسی سکوت سازمانی از پرسشنامهٔ ون‌داین، انگ و بوترو(۲۰۰۳) با آلفای ۰/۸۵ استفاده شده که سه مؤلفهٔ سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه را در ۱۵ گویه مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامهٔ مذکور لاتین و به فارسی ترجمه شده که مربوط به خود مقالهٔ سکوت سازمانی ون‌داین و همکاران است.

ج)پرسشنامه سرمایهٔ روانشناختی: برای بررسی سرمایهٔ روان شناختی از پرسشنامه سرمایهٔ روان‌شناختی لوتانز و آوولیو (۲۰۰۷) با آلفای۰/۹۲ استفاده شده که دارای ۲۴ گویه است و مؤلفه‌های خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری را می‌سنجد.

1. Structural equation modeling
2. Kalshoven
3. Den Hartog
4. De Hoogh

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

یافته‌ها

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج این آزمون برای متغیر رهبری اخلاقی با مقدار ۳/۲۷ و سطح معناداری ۰/۱۷۱، متغیر سرمایهٔ روان‌شناختی با مقدار ۴/۱۵ و سطح معناداری ۰/۱۷۵ و متغیر سکوت سازمانی با مقدار ۴/۴۱ و سطح معناداری ۰/۲۱۰ فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها را تأیید نمود؛ بنابراین با فرض قرار داشتن متغیرها در سطح فاصله‌ای، می‌توان برای تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده کرد. یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهد که میانگین رهبری اخلاقی (۲/۶۵) و سرمایهٔ روان‌شناختی (۲/۸۲) در سطح پایین‌تر از میانگین نظری (۳) در طیف ۵ درجه‌ای قرار دارند و سکوت سازمانی با مقدار (۲/۹۸) در سطح متوسط قرار دارد. نتایج همبستگی نشان می‌دهد که میان هر سه متغیر رابطه مثبت و معنادار آماری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	رهبری اخلاقی	سرمایهٔ روانشناختی	سکوت سازمانی
رهبری اخلاقی	۲/۶۵	۱		
سرمایهٔروان شناختی	۲/۸۲	۰/۵۹**	۱	
سکوت سازمانی	۲/۹۸	۰/۳۹**	۰/۵۴**	۱

** معناداری در سطح ۰/۰۱

از آنجا که ضریب همبستگی متغیرها معنادار بود، امکان استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری[1] فراهم شد. به طور کلی برای ارزیابی برازش مدل چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخصهای مجذور خی، نسبت مجذور خی به درجه آزادی، شاخص نُرم شده برازندگی[2]، شاخص نُرم نشده برازندگی[3]، شاخص برازندگی تطبیقی[4]، شاخص برازندگی فزاینده[5]، شاخص برازندگی[6]، شاخص برازندگی تعدیل‌یافته [7] و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب[8] استفاده شده که نتایج در جدول شماره ۲ آورده شده است.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Normed fit index (NFI)
3. Non-normed fit index (NNFI)
4. Comparative fit index (CFI)
5. Incremental fit Index (IFI)
6. Goodness of fit index (GFI)
7. Adjusted goodness of fit index (AGFI)
8. Root mean square error of approximation (RMSEA)

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

جدول ۲: شاخصهای برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص برازندگی	دامنه قابل‌پذیرش	میزان به دست آمده
مجذورخی (χ^2)	-	۱۴۹/۳۰
نسبت مجذور خی به درجه آزادی	کم‌تر از ۵	۲/۱۹
شاخص نُرم شده برازندگی (NFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۲
شاخص نُرم نشده برازندگی (NNFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۴
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۸۹
شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)	نزدیک به ۱	۰/۸۲
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کم‌تر از ۰/۰۹	۰/۸۵

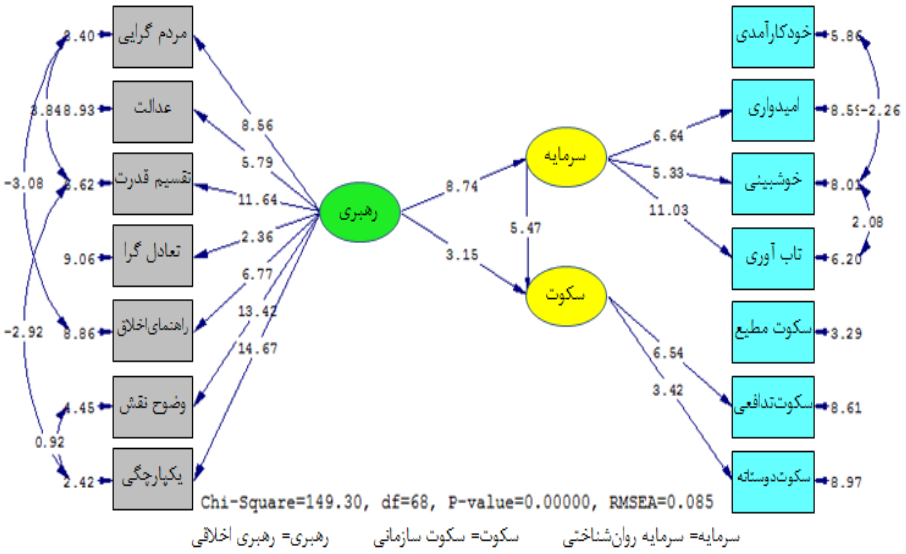
ایده‌آل آن است که مقدار مجذور خی تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. همان طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده مجذور خی، مقدار مجذور خی تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۲/۱۹ است که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانسهاست که مدل آن را تبیین می‌کند. مقدار این معیارها میان صفر تا یک متغیر است که هرچقدر اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. داده‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که مقادیر گزارش‌شده برای این دو شاخص به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۸۲ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. برای مقایسه اینکه یک مدل به ویژه در مقایسه با سایر مدلهای ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده چقدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص نُرم شده برازندگی، شاخص نُرم نشده برازندگی، شاخص برازندگی فزاینده و شاخص برازندگی تطبیقی استفاده شده است. به اعتقاد گفن[1] و همکاران (۲۰۰۱) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدلهای موجود است (به نقل از هومن، ۱۳۸۸). بر این اساس مقدار به دست آمده برای هر ۴ شاخص، نشان‌دهندهٔ تأیید برازش مدل است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را با هم ترکیب می‌کند، از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) استفاده شده است. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که تا مقدار ۰/۰۸ قابل‌قبول است. مدلی که در این شاخص ۰/۱۰ یا بیشتر باشد،

1. Gefen

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

برازش ضعیفی دارد (هومن، ۱۳۸۸). مقدار به دست آمده برای این شاخص (۰/۰۸۵) نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. بنابراین، تمامی شاخصها، الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌کنند. پس از بررسی چگونگی برازش مدل کلی با داده‌های گردآوری شده و اطمینان از برازش، در مرحله دوم بارهای عاملی و ضرایب مسیر در مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. برای مشخص شدن معناداری این تأثیرات، از الگوی معناداری استفاده شده و الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری در شکل ۲ آورده شده است.

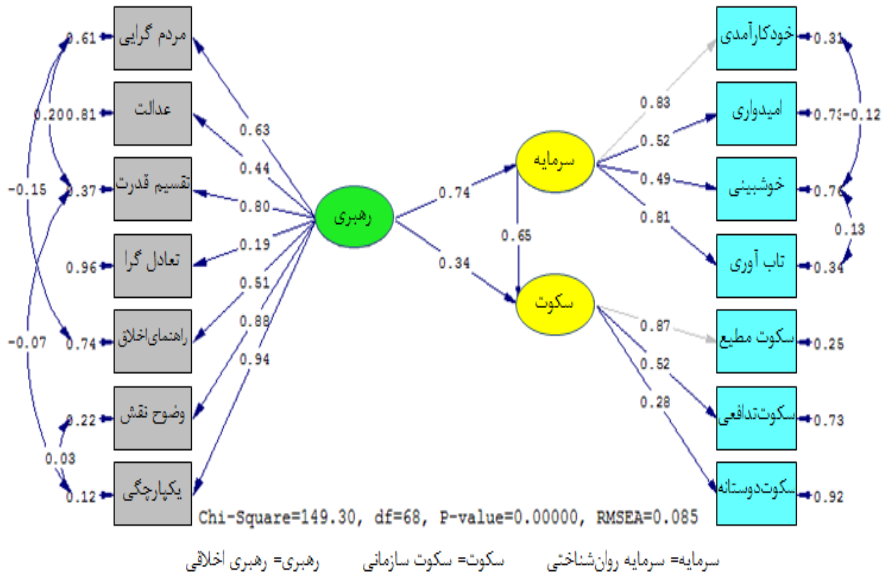


شکل ۲: الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری

در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده از الگو می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که میان ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشد. همان طور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد، تمام ارتباطات اصلی مدل معنادار است، زیرا تمامی اعداد به دست آمده بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، رابطه متغیرهای مشاهده شده با متغیرهای پنهان در مدل اندازه‌گیری و تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی و سرمایهٔ روانشناختی و تأثیر سرمایهٔ روان‌شناختی بر سکوت سازمانی در مدل ساختاری معنادار است. الگوی استاندارد چگونگی و میزان این تأثیرات را مشخص می‌کند. شکل شماره ۳ الگوی ساختاری در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]



شکل ۳ : الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

یافته‌های شکل شماره ۳ نشان می‌دهند که بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بالاتر از ۰/۳۰ است. بنابراین، به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (رهبری اخلاقی، سرمایهٔ روان‌شناختی و سکوت سازمانی) را اندازه‌گیری کنند. همچنین ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی ۰/۷۴ از تغییرات سرمایهٔ روان‌شناختی و ۰/۳۴ از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند و سرمایهٔ روان شناختی ۰/۶۵ از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی نقش میانجی سرمایهٔ روان شناختی در رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی محاسبه شد که نتایج در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیر	سرمایهٔ روان‌شناختی			سکوت سازمانی		
	اثرمستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رهبری اخلاقی	۰/۷۴**	۰/۰۰	۰/۷۴**	۰/۳۴**	۰/۴۸ **	۰/۸۲**
سرمایهٔ روان‌شناختی	–	–	–	۰/۶۵**	۰/۰۰	۰/۶۵**

** معناداری در سطح ۰/۰۱

آثار مستقیم استاندارد شده ای که در جدول شماره ۳ بیان شده است، در پیکانهای میان متغیرهای مکنون(شکل ۳) وجود دارد، اما اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

نقش میانجی سرمایهٔ روان‌شناختی برابر با ۰/۴۸ است. بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید می‌شود. بر این اساس تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شوند؛ زیرا در همه آنها مقدار t از ۱/۹۶ بیشتر است (شکل ۲) و ضریب اثر (B) نیز در هر مورد از حداقل مقدار ضریب اثر، یعنی ۰/۱۲ برای مسیرهای مستقیم و ۰/۱۸ برای مسیرهای غیرمستقیم (هومن، ۱۳۸۸) بیشتر است.

نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطهٔ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی در میان مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد است. با توجه به داده‌های به دست آمده و تحلیلهای صورت گرفته، نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند. این نتیجه با یافته‌های جباری و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است. آنان در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطهٔ بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی" بیان کردند که سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی رابطهٔ معکوس دارد. به عبارت دیگر، هرچه سکوت سازمانی بیشتر می‌شود، رهبران تمایل کمتری به شفافیت نقش و مشارکت افراد در امور دارند و به عکس. در این حالت مدیران بدون استفاده از تفویض اختیار اداره امور را به دست می‌گیرند و رفتار مقتدرانه آنان می‌تواند، موجب تشدید سکوت شود.

این نتیجه با یافته‌های زهیر و اردوغان(۲۰۱۱) همخوان است. آنان در پژوهش خود با عنوان "رابطهٔ بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی" بیان کردند که رفتار رهبران نقشی مؤثر در سازمان دارد و مدیران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهند. در نتیجه کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری صحبت می‌کنند و تمایل بیشتری به سازندگی و پویایی دارند. رفتارهای منصفانه و اخلاقی رهبران به منزلهٔ اجزای رهبری اخلاقی به شفافیت، درگیری و ارتباطات باز با زیردستان مربوط می‌شود. این عامل موجب می‌شود که کارکنان به بیان دیدگاههای متضاد خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند و به موفقیتهای بیشتری دست یابند. در نتیجه این امر، فعالیتها و اهداف سازمانی به طور اثربخش تحقق پیدا می‌کنند. از آنجا که رهبران اخلاقی ارتباطی دو سویه با کارکنان دارند و عامل اساسی این ارتباط ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی آنها است، با تعیین استانداردهای کاری و اخلاقی در سازمان تصمیم‌گیری را به صورت غیر متمرکز انجام می‌دهند؛ به این معنا که کارکنان را به اظهارنظر و صحبت پیرامون مسائل و مشکلات سازمانی تشویق می‌نمایند. این امر موجب ماندگاری کارکنان در سازمان، عملکرد شغلی مطلوب و رسیدن سازمان به اهداف خود می‌شود. بنابراین با توجه به مطالب گفته شده و نتایج این پژوهش،

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند و مدیران در حکم رهبران اخلاقی زمینه‌ساز کاهش سکوت در خود و کارکنان می‌شوند.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش ارتباطی است که رهبری اخلاقی و سرمایهٔ روانشناختی مدیران مدارس با یکدیگر دارند. این نتیجه با یافته‌های مهداد و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است که بیان کردند، بین رهبری اخلاقی و ابعاد معنویت در محیط کار با ابعاد سرمایهٔ روانشناختی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی در تبیین این یافته می‌توان گفت که هرچه میزان پایبندی رهبران در سازمانها به اصول اخلاقی و معنویت بیشتر باشد، کارکنان خود را متعهدتر و ملزم‌تر به رهبری سازمان خواهند دید؛ به دلیل اینکه التزام و تعهد را پاسخی برای جبران اصول اخلاقی(کاهش رفتارهای انحرافی و منفی) حاکم بر سازمان می‌دانند و در نتیجه سرمایهٔ روانشناختی«خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری» بالاتری را از خود نشان می‌دهند (بلاو[1] ، ۱۹۶۴؛ هومنس[2]، ۱۹۵۸) و با یافته‌های خلیفه‌سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) همخوان است که در پژوهش خود بیان کردند که ایجاد و نهادینه کردن سرمایهٔ روانشناختی در مدیر، زمینه افزایش مشارکت کارکنان را فراهم می‌آورد و سرمایهٔ روانشناختی مدیر به ایجاد یا ارتقای مؤلفه‌های سرمایهٔ روانشناختی در کارکنان می انجامد. رابطه دو سویه میان رهبران اخلاقی و کارکنان در سازمان و مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، موجب شناخت بیشتر رهبران نسبت به توانایی‌های مثبت کارکنان و استفاده از این تواناییها در سازمان می‌شود. از سویی نیز محققان وجود فضای اخلاقی در سازمان را تا حد زیادی به نقش و تأثیر مدیران سازمان بر جو و فضای اخلاقی سازمان نسبت داده اند (صالحی امیری، ۱۳۹۰). مبنای نظری این تأثیرگذاری را می‌توان در تئوری یادگیری اجتماعی جستجو کرد که افراد با مشاهدهٔ الگوی نقش تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند و رفتار مناسب را با توجه به پاداش و مجازات نسبت داده شده به آن یاد می‌گیرند. برای اینکه مدیری در الگوی نقش قرار بگیرد باید ویژگیهای معتبر و جذابی مانند قدرت و اعتبار داشته باشد(وود[3] و بندورا، ۱۹۸۹). بنابراین، میان رهبری اخلاقی و سرمایهٔ روانشناختی مدیران مدارس رابطه وجود دارد و مدیران در حکم رهبران اخلاقی از هویت، تواناییها، نقاط قوت و ضعف، احساسات و اهداف خود و کارکنان خود، آگاهی دارند و برای تصدیق و بهبود انگیزه‌های خود، در پی بازخورد و مشارکت کارکنان هستند و

1. Blau
2. Homans
3. Wood

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

خود و کارکنان خود را رشد می‌دهند(لوتانز، ۲۰۰۷؛ به نقل از رضایی‌منش، تقی‌زاده و کاهه، ۱۳۹۱).

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، رابطهٔ میان سرمایهٔ روانشناختی و سکوت سازمانی مدیران مدارس بود. این نتیجه با یافته‌های زندکریمی(۱۳۹۴) و هویدا و سعیدپور(۲۰۱۵) همخوان است. از آنجا که سرمایهٔ روانشناختی یکی از شاخصهای روانشناسی مثبت‌گراست و با ویژگیهایی مانند باور فرد به تواناییهایش برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در پیگیری اهداف، ایجاد اسنادهای مثبت درباره خود و تحمل کردن مشکلات تعریف می‌شود(لوتانز و همکاران، ۲۰۰۴)، لذا موجب می‌شود افراد با داشتن احساس مثبت نسبت به تواناییهای خود و باور آن، تعیین هدف درست و پشتکار در پیگیری آن، داشتن دیدگاه مثبت و واقع‌بینانه نسبت به موفقیتها و شکستهای خود و تحمل مشکلات موقعیت کاری و انعطاف‌پذیری واقع‌بینانه با توجه به وضعیت موجود، با ترس و استرس کمتری به بیان ایده‌ها و عقاید خود درباره مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. مدیر هم با توجه به این تواناییهای مثبت در خود و کارکنان، آنها را در تصمیم‌گیریهای سازمانی مشارکت می‌دهد. کارکنان با مطرح کردن نظرات خود دربارهٔ مسائل سازمانی بازخورد منفی را ارائه می دهند، از این رو اشتباهها شناسایی و تصحیح می‌شوند. این امر فرآیند تغییرات سازمانی را بهبود می‌بخشد و فعالیتها و اهداف سازمانی به طور اثربخش تحقق می‌یابند. هاجز[1](۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد که رشد سرمایهٔ روانشناختی از طریق اجرای برنامهٔ مداخلاتی می‌تواند بر افزایش مشارکت سازمانی و تعهد مدیران بر زیر دستان مؤثر باشد. بنابراین، سرمایهٔ روانشناختی و سکوت سازمانی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند و با افزایش سرمایهٔ روانشناختی مدیران، سکوت سازمانی آنان و به تبع آن کارکنان کاهش پیدا می‌کند.

یافتهٔ اصلی و هدف کلی پژوهش حاضر این است که رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند. این نتیجه با یافته‌های مهداد و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است. آنان در پژوهش خود بیان کردند که برای افزایش سرمایهٔ روانشناختی نیاز به وجود رهبری اخلاقی و معنویت در محیط کار است و با یافته‌های خلیفه‌سلطانی و همکاران(۱۳۹۳) نیز همخوان است زیرا آنان در پژوهش خود بیان کردند که ایجاد و نهادینه کردن سرمایهٔ روانشناختی در مدیر، زمینه افزایش مشارکت کارکنان را فراهم می‌آورد و

1. Hodges

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

سرمایهٔ روانشناختی مدیر به ایجاد یا ارتقای مؤلفه‌های سرمایهٔ روانشناختی در کارکنان می انجامد. از سویی نیز، مدیران درحکم رهبران اخلاقی با آگاهی از تواناییها و ظرفیتهای خود و کارکنان خود، موجبات رشد و شکوفایی استعدادهای خود و افراد را فراهم می آورند به گونه ای که خود و کارکنانشان با داشتن یک زندگی سالم از خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری برخوردار می‌شوند و در همان محدوده زمانی و با همان امکانات در محیط کار به بیان دیدگاههای خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمان می پردازند. همچنین یکی از ابعاد رهبری اخلاقی، تقسیم قدرت است. رهبران اخلاقی به دلیل برخورداری از این ویژگی و نیز ارزشهای اخلاقی و هنجارمند، به گفتار خود عمل می کنند و یگانگی گفتاری و رفتاری دارند و با مدنظر قرار دادن تواناییهای مثبت خود و کارکنانشان به هنگام اخذ تصمیمات منافع سازمان را مدنظر قرار می‌دهند. این کار سبب می‌شود که کارکنان سازمان احساس عدالت کنند و در نتیجه در آنان نگرشهای مثبت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد بالا در انجام دادن وظایف و انطباق پذیری و مشارکت در امور به وجود آید. سرمایهٔ روانشناختی را می‌توان با ایجاد تغییراتی در رویه‌های مدیریتی همچون سبک رهبری اخلاقی و مشارکتی با هزینه‌های کمی افزایش داد. بنابراین، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایهٔ روانشناختی مدیران مدارس با یکدیگر رابطه دارند و مدیران در حکم رهبران اخلاقی از حداکثر تواناییها و ظرفیتهای خود و کارکنان خود برای انجام دادن فعالیتهای سازمانی استفاده می کنند که به شکستن فرهنگ سکوت در سازمان می انجامد. باتوجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- مدیران باید این پدیدهٔ شایع و رایج را با دقت بیشتری مورد توجه قرار دهند.
- مدیران مدارس لازم است به منظور کاهش سکوت سازمانی، برنامه‌هایی را برای بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارتهای تصمیم‌گیری و درگیری در مسائل و مشکلات برای خود و کارکنان خود تدارک ببینند.
- مدیران مدارس لازم است با الگوبرداری از رهبری اخلاقی، به منزلهٔ الگوی رفتاری مناسب برای کارکنان، قابلیتهای خود و کارکنان خود را مورد شناسایی قرار دهند و با توجه به تواناییهای خود و کارکنان خود، وظایف و فعالیتهای سازمانی را انجام دهند تا احساس امنیت و آسودگی را برای اظهارنظر دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی به وجود آورند.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

منابع

جباری، غلام؛ مرادی، محمدحسن و کاظمی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی در ناجا. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳(۴)، ۶۳-۸۴.

خلیفه‌سلطانی، حشمت؛ والی، فرزانه و صحت، سعید. (۱۳۹۳). تأثیر سرمایهٔ روانشناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹(۳۳)، ۴۷-۶۸.

رمزدن، پی. (۲۰۰۱). *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۸۰). مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان.

زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.

زندکریمی، مریم. (۱۳۹۴). *بررسی رابطهٔ بین سرمایهٔ روانشناختی و سکوت سازمانی در میان دبیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر خرم‌آباد*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه لرستان.

سیادت، سیدعلی؛ نصراصفهانی، علی و اله‌یاری، سمیه. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزشی. *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، ۵ (۴۵ و ۴۶)، ۳۹-۴۶.

صالحی امیری، رضا. (۱۳۹۰). مسئولیت اجتماعی سازمان ها (۳). *پژوهشنامه ۶۱*. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، چاپ دوم.

لوتانز، فرد؛ یوسف، کارولین ام. و آوولیو، بروس جی. (۲۰۰۷). *سرمایهٔ روانشناختی«رفتار سازمانی پیشرفته»*، (ترجمه بهروز رضایی‌منش، علی‌رضا تقی‌زاده و مریم‌کاهه، ۱۳۹۱). تهران: انتشارات نشر علمی، چاپ اول.

مهداد، علی؛ اسدی، مهسا و گلپرور، محسن. (۱۳۹۴). پیش‌بینی سرمایهٔ روانشناختی از طریق معنویت در محیط کار و رهبری اخلاقی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰(۱)، ۵۴-۶۲.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۸). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*. تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.

Alshammari, A., Almutairi, N.N., & Fahad Thuwaini, S. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management, 10*(3), 108-116.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Reading, MA: Addison –Wesley.

Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brandt, T., Gomes, J.F.S., & Boyanova, D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success? A multicultural comparison between three European countries. *Finnish Journal of Business Economics*, *3*(11), 263-289.

Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435-462.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

Foegen, J. H. (1999). *Why not empowerment? Business and Economic Review*, *45*(3), 31-33.

Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: *Review and conceptual analysis. Human Relations*, *37*(8), 613-643.

Hodges, T.D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance engagement, and the contagion effect*. Doctoral Dissertation, University of Nebraska – Lincoln.

Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597- 606.

Hoveyda, H.R., & Seyedpoor, S.M. (2015). The relationship between psychological capital and organizational silence; Case study: Tax Office in Hamedan city. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, *3*(2), 501-508.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 51–69.

Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, *52*(5), 90-102.

Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering*, Troyes, doi: 10.109/ ICCIE.2009.5223551, 1647-1651.

Luthans, F., & Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: *Beyond human and social capital. Business horizons*, *47*(1), 45-50.

Luthans, F., Norman, S.M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp. 84-104). London, UK: Routledge, Taylor & Francis.

Men, L.R. (2015). The role of ethical leadership in internal communication: Influences on communication symmetry, leader credibility, and employee engagement. *Public Relations Journal*, *9*(1), 1-22.

Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, *16*(4), 426-447.

Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 173-197.

Sehhat, S., Mahmoudzadeh, S.M., Ashena, M., & Parsa, S. (2015). Positive psychological capital: The role of Islamic work ethics in Tehran public organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, *8*(4), 545-566.

Sergiovanni,T.J., Kelleher, P., McCarthy, M., & Wirt, F.M. (2004). *Educational governance and administration* (5th ed.). Boston: Pearson.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]

Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence*: A cybernetic exploration of the hidden factory. Doctoral dissertation, George Washington University, Washington, D.C.

Staw, B.M., & Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 304-331.

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

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359- 1392.

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member performance exchange, self- efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.

Wood, R., & A. Bandura (1989). Social cognitive theory of organization management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Yates, L. A. (2014). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values- Based Leadership*, *7*(1), Available at: http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol7/iss1/4

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-02-17]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.2.6.9]