

**تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر  
کاهش سکوت سازمانی  
(مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران)**

**اکرم فرهادی\***

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

**پریا غفوری**

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

**مهدی حقیقی کفاش**

استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

**محمد ابراهیمی**

کارشناس ارشد علوم اقتصادی دانشگاه پیام نور تهران

**چکیده**

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی، در شعب بانک سپه استان تهران در سال ۱۳۹۳ انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. بدین سبب که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق، از نظرسنجی با افراد درگیر مسئله (کارکنان بانک مورد نظر) استفاده شده است، روش تحقیق، توصیفی - همبستگی است. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری خوشه‌ای، تعداد ۲۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باس و آوولیو (۲۰۰۰) سازمان یادگیرنده واتکینس و مارسیک (۱۹۹۶) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادس (۲۰۰۵) انجام گرفت. در این پژوهش برای پاسخ به فرضیه‌های تحقیق از تکنیک‌های تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup> و مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای سبک رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی هر دو در کاهش سکوت سازمانی موثر بوده‌اند و در مجموع توانسته‌اند ۷۳/۵٪ از تغییرات سکوت سازمانی را توضیح دهند. همچنین، با توجه به ضرایب مسیر بدست آمده، می‌توان گفت که سهم یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، بیشتر از رهبری تحول آفرین بوده است. بعلاوه، نتایج پژوهش نشان داد که از میان شاخص‌های مربوط به دو متغیر اصلی، به ترتیب یادگیری در سطح سازمانی، ملاحظات فردی، یادگیری تیمی، ترغیب ذهنی، یادگیری فردی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر کاهش سکوت سازمانی دارند.

**کلیدواژه:** رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی، سکوت سازمانی، سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه.

## The impact of transformational leadership and organizational learning on organizational silence reduction Case of: Sepah Bank branches of Tehran

### **Akram Farhadi**

Master of public management, Allameh Tabataba University

### **Pariya Ghafari**

Master of business management, Allameh Tabataba University

### **Mahdi Haghighi Kaffash**

Assistant professor of Allameh Tabataba University

### **Mohammad Ebrahimi**

Master of economic sciences in Payame Noor University, Tehran

### **Abstract**

The phenomenon of organizational silence, is an unfamiliar subject and less likely to be found in the context of organizational research in Iran. Despite the fact that silence of employees has known to be a common phenomenon in enterprises, it is a concept that is little known and limited scientific research has been carried out around the world to deepen our knowledge on how to deal with the phenomenon. This study examined the influence of transformational leadership style and organizational learning on reducing the organizational silence in branches of Sepal Bank in Tehran in 2014. 251 employees were selected through clustering method using Cochran formula. Data was collected based on Leadership Styles Questionnaire developed by Bass and Avolio, learning organization by Watkins & Marsick, and organizational silence questionnaire by Vakola & Bouradas. In our study, confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) were used to analyze research data and perform hypotheses testing. The results indicate that variables of transformational leadership style and organizational learning had a meaningful impact on organizational silence of the studied sample (73/5%). Also, according to the obtained path coefficients, it is concluded that the organizational learning has more impact on organizational silence than transformational leadership. Moreover, among characteristics of the two main variables, learning at the organizational level, considerations of individual, team learning, intellectual stimulation, personal learning, inspirational motivation, and idealized influence appear to have the greatest impact on reducing the organizational silence.

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational learning, Organizational silence, Submissive silence, Defensive silence, Altruistic silence .

### **مقدمه**

سکوت سازمانی، به معنای خودداری از بیان نظرات و اطلاعات کارکنان راجع به مشکلات سازمانی، و یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمانی است (Zarei et al., 2011) که شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید را تسهیل کند و قدرت خلاقیت را افزایش دهد.

سازمان‌ها، با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه کارکنان، می‌توانند مسیر رشد و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. از سوی دیگر، سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی، باید قادر باشند راهبردهایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات، به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد کنند. بدیهی

است که حیات رهبری سنتی در هزاره سوم، ادامه نخواهد داشت و جهان نیازمند رهبرانی تحول آفرین خواهد بود (Ansari & Teymori, 2007).

همچنین، سازمان‌ها برای افزایش قابلیت سازمانی‌شان، باید یاد بگیرند که در محیط پر از ادغام‌های دائمی، پیشرفت‌های سریع فناوری و رقابت فزاینده، به‌طور موفق عمل کنند (Attafar & Bahrami, 2008). Samani (2010). سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن دانش به‌طور کامل مورد استفاده قرار گرفته، ظرفیت‌های سازمان به‌طور کامل توسعه یافته است و افراد شایسته نیز در آن جمع‌آوری شده‌اند (Liao SH & Chang, 2010). بنابراین، سازمان یادگیرنده، سازوکارهایی را اجرا و فراهم می‌کند که فرایند یادگیری سازمانی را توسعه می‌بخشد (Rezaeiyan, 2002).

در این پژوهش سعی بر آن است تا تأثیر سبک رهبری تحول آفرین به عنوان یک متغیر مدیریتی و نیز یادگیری سازمانی به عنوان متغیری سازمانی، در کاهش سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. در نتیجه، هدف کلی مقاله بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده، بر کاهش سکوت سازمانی است و این که کدام یک از آن دو تأثیر بیشتری بر کاهش سکوت سازمانی خواهند داشت.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

#### سکوت سازمانی

موریسون و میلیکان، سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (Morrison & Milliken, 2000).

پیندر و هارلوز، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش، در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (Pinder & Harlos, 2001).

سکوت سازمانی، پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و بسیاری از ابعاد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Vokala & Dimitris, 2007).

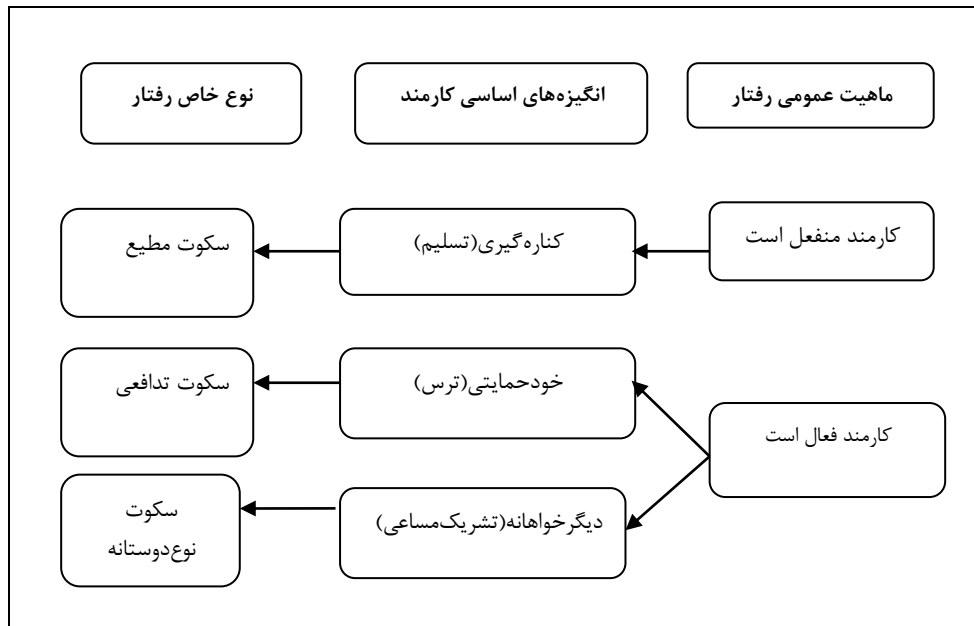
محدود شدن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود؛ و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند (Slade, 2008).

در شکل ۱ سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگرخواهانه) نشان داده شده است که به سه نوع سکوت (سکوت مطیع<sup>۱</sup>، سکوت تدافعی<sup>۲</sup> و سکوت نوع دوستانه<sup>۳</sup>) می‌انجامد. این انگیزه‌ها خود از دو نوع رفتار (رفتارهای انفعالی و رفتارهای فعالانه) نشأت گرفته‌اند (Avery & Quinones, 2002).

1 - Acquiescent

2 - Defensive

3 - Prosocial



شکل ۱: انگیزه‌های کارمندان به‌عنوان ویژگی‌های اصلی سکوت سازمانی

#### انوع سکوت سازمانی

##### سکوت مطیع

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد (Crant, 2000). بنابراین، سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (Pinder & Harlos, 2001) از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت، می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد.

##### سکوت تدافعی

انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به‌دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه خودداری کنند (Avery & Quinones, 2002).

##### سکوت نوع دوستانه

سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و با انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری.

جدول (۱): مثال‌هایی از انواع خاص سکوت سازمانی

انگیزه کارمند	سکوت کارمند
رفتار کناره‌گیرانه براساس تسلیم احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار
رفتار خودحفاظتی براساس ترس احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی مثال: کتمان حقایق به منظور محافظت از خود
رفتار دیگر خواهانه براساس نوع دوستی احساس تشریک مساعی و نوع دوستی	سکوت نوع‌دوستانه مثال: حفاظت از دانش اختصاصی به دلیل سود رساندن به سازمان

منبع: (Zarei et al., 2011)

### پیامدهای سکوت سازمانی

۱- پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر: سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Morrison & Milleken, 2000). تحقیقات نشان می‌دهند که سکوت سازمانی، اثر بخشی تصمیم‌گیری را به علت محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرند، کاهش می‌دهد (Bies & Tripp, 1999).

۲- پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و کنش‌های رفتاری کارکنان: پژوهشگران معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت تلقی می‌شوند؛ زیرا باعث می‌شوند کارکنان به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان ارزشی برای آن‌ها قائل نیست، آن‌ها نیز ارزش کمتری برای سازمان قائل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت (Lind & Tyler, 1988).

### رهبری تحول آفرین

نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کارزماتیک، که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت تئوری‌های نئوکارزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، سوق یافته است (Abedi jafari & Aghaz, 2008). بدیهی است که حیات رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه نخواهد یافت

و جهان نیازمند رهبرانی تحول آفرین خواهد بود (Ansari & Teymori, 2007).

براساس نظریه رهبری تحول آفرین، رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی برای انجام وظایف سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد (Boehne et al., 2003). نظریه رهبری تحول آفرین را بس در سال ۱۹۸۵ مطرح کرده است (Moghli, 2011). تئوری رهبری تحول آفرین، به منظور تمایز میان آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، بوجود آمد (Duckett & Macfarlane, 2003). رهبری تحول آفرین، پیروان را برای بالا بردن سطح علائق تیمی، گروهی و سازمانی تشویق و

ترغیب می کند (Yammarino et al., 2005). یک رهبر تحول آفرین، تغییر را در کل سازمان القا، و چشم اندازی برای مدیران و کارکنان سازمان خلق می کند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). ابعاد رهبری تحول آفرین که مورد تایید اکثر محققان است عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی (Amram, 2005). در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته شده است:

نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: عامل اول رهبری تحول آفرین، رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند و پیروان توسط این رهبران شناخته می شوند (Bass, 1985).

انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup>: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از پیروان، انتظارات بالا دارند و به آن ها از طریق انگیزش، الهام می بخشند تا در راستای تعهد آن ها گام بردارند و اجرای چشم انداز مشترک را تسهیل کنند (Moriano & Molero, 2011).

ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>: رهبران تحول آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می گیرند (Jimenez & Gutierrez, 2011).

ملاحظات فردی<sup>۴</sup>: این عامل زمانی رخ می دهد که رهبر به پیروان خود به منظور رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت، و برای توسعه توان بالقوه ایشان تلاش می کند (Horwitz et al., 2008). در جدول زیر ابعاد و شاخص های رهبری تحول آفرین که در مدل پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، تشریح شده است.

جدول (۲): ابعاد و شاخص های رهبری تحول آفرین

نفوذ آرمانی	- القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران - فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران
انگیزش الهام بخش	- صحبت کردن خوش بینانه در مورد آینده - امید دادن به اعضا در این زمینه که امید دست یافتنی است
ترغیب ذهنی	- در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات - پیشنهاد راه های جدید چگونگی انجام کار
ملاحظات فردی	- در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا - رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو

(Beykzade et al., 2010)

1 - Idealized Influence

2 - Inspirational Motivation

3 - Intellectual Stimulation

4 - Individualized Consideration

### یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که در آن، دانش به‌طور کامل مورد استفاده قرار گرفته است و اعضای آن به صورت دسته جمعی یاد می‌گیرند (Marquard, 1996). به نظر گفارت، سازمان یادگیرنده، مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش تحول‌های مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد (Nafukh et al., 2009). یک سازمان یادگیرنده، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرض‌ها و ذهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکست‌ها را می‌داند (keramati, 2006).

سازمان یادگیرنده در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرد که هر یک از آن‌ها ابعادی را مشخص می‌کنند.

این سطوح و ابعاد عبارت‌اند از:

الف) سطح فردی سازمان یادگیرنده

ب) سطح تیمی سازمان یادگیرنده

پ) سطح سازمانی سازمان یادگیرنده

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. از آنجایی که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از نظرسنجی با افراد درگیر مسئله (کارکنان بانک مورد نظر) استفاده شده است، روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی است. پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه بخش است. بخش اول، سوالات مربوط به رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup> از باس و آوولیو، بخش دوم، پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی از واتکینس و مارسیک و بخش سوم، پرسشنامه سکوت سازمانی از واکولا و بورادس است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در شعب بانک سپه در استان تهران است. با استفاده از فرمول کوکران، ۲۵۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند؛ و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت. در این پژوهش، برای پاسخ به فرضیه‌های تحقیق، از تکنیک‌های تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این تحقیق، به دلیل تعدد متغیرها و چند سطحی بودن مدل و ناتوانی نرم‌افزارهایی چون لیزرل، آموس، EQS و غیره، برای تایید مدل، از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار SMARTPLS (نسخه ۳) بهره گرفته شده است.

### فرضیه‌های تحقیق

بین سبک رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن با سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بین یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

1- MLQ

2- PLS

**هدف اصلی**

تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی

**اهداف فرعی**

۱- تعیین اهمیت نسبی هر یک از دو متغیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی

۲- رتبه بندی ابعاد رهبری تحول آفرین در کاهش سکوت سازمانی

۳- رتبه بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در کاهش سکوت سازمانی

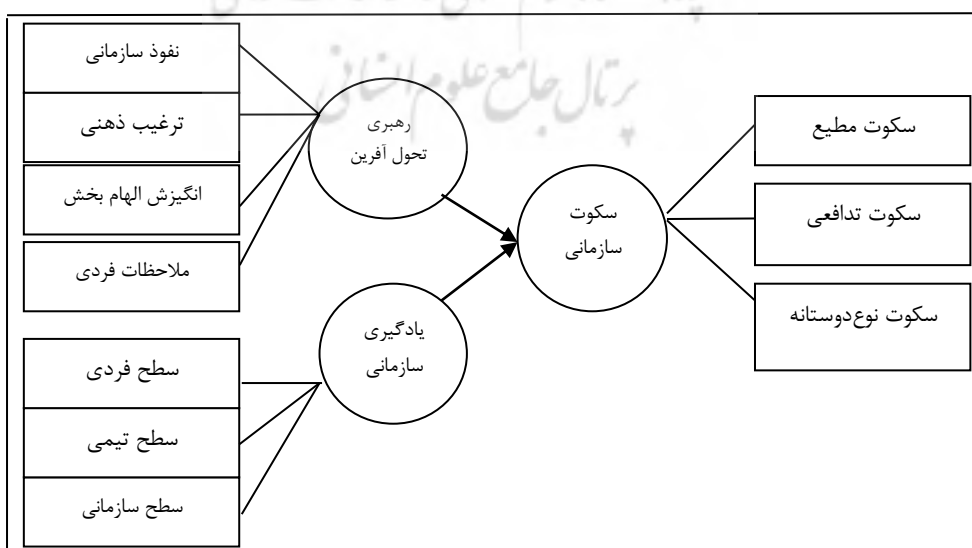
در پژوهش حاضر، متغیرهای رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی، سه سازه اصلی هستند. هر یک از این سازه‌ها براساس مدل‌های نویسندگان مختلف، که در قسمت ابزار اندازه گیری مفصل توضیح داده خواهد شد، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند؛ همچنین، هر یک از ابعاد، توسط تعدادی گویه یا سوال (متغیر آشکار) سنجیده شده است که در جدول ۳ ارائه خواهد شد.

**جدول (۳): سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها**

متغیرهای پنهان	متغیرهای آشکار	تعداد گویه‌ها (سوالات)
رهبری تحول آفرین	نفوذآرمانی	۸
	ترغیب ذهنی	۴
	ملاحظات فردی	۴
	انگیزش الهام بخش	۴
یادگیری سازمانی	سطح فردی	۱۳
	سطح تیمی	۶
	سطح سازمانی	۲۴
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	۳
	سکوت تدافعی	۹
	سکوت نوع دوستانه	۱۰

**مدل مفهومی یا چارچوب نظری پژوهش:**

طرح زیر، مدل مفهومی پژوهش حاضر را در قالب یک الگوی ترسیمی، مشتمل بر سه متغیر اصلی، به تصویر کشیده است؛ و نحوه روابط میان این متغیرها را پیشنهاد می‌دهد.



**شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش**



## یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری، نشان می‌دهد که ۷۷/۸٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۲/۲٪ از آن‌ها زن بودند. از نظر تحصیلات رسمی، ۶۳٪ از افراد نمونه دارای مدرک کارشناسی، و ۷٪ درصد کاردانی و دیپلم بودند؛ و تنها ۳/۳۶٪ از افراد نمونه، دوره‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه را گذرانده بودند. از نظر سنی نیز ۴۴/۴٪ افراد نمونه آماری کمتر از ۴۰ سال سن داشتند. ۲۴/۴٪ از پاسخ‌دهندگان هم کمتر از ۱۰ سال و بقیه بالای ۷۵/۶٪ سال سابقه کاری داشتند.

جنسیت:	زن: ۲۲/۲٪	مرد: ۷۷/۸٪
تحصیلات:	کاردانی و دیپلم: ۷٪	کارشناسی: ۶۳٪
سن:	زیر ۴۰ سال: ۴۴/۴٪	بالای ۴۰ سال: ۵۵/۶٪
سابقه کار:	زیر ۱۰ سال: ۲۴/۴٪	بالای ۱۰ سال: ۷۵/۶٪

## تحلیل استنباطی یافته‌های تحقیق

برای پاسخ به فرضیه‌های تحقیق، از تکنیک‌های تحلیل‌عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این تحقیق به دلیل تعدد متغیرها و چند سطحی بودن مدل و ناتوانی نرم‌افزارهایی چون لیزرل، آموس، EQS و غیره، برای تأیید مدل، از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار SMARTPLS (نسخه ۳) بهره گرفته شد. روش تخمین PLS، ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی را پیش‌بینی کند.

## نتایج تحلیل‌عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای (مدل‌های اندازه‌گیری)

تحلیل‌عاملی تأییدی، یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای ممکن (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار می‌رود؛ و بیانگر مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۴، شاخص‌های میانگین واریانس تبیین شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین پاسخ را نشان می‌دهد. مقدار شاخص آلفای کرونباخ از ۰ تا ۱ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۷ باشد. مقادیر پایایی ترکیبی، بین ۰ تا ۱، و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد.

علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است؛ به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت، تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر، هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده، مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه، دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

یک ستون از جدول ۴، مقدار میانگین پاسخ‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به انتخاب طیف لیکرت ۵ تایی برای سؤالات تشکیل‌دهنده متغیرهای تحقیق، باید مقادیر حاصل از نظرات پاسخ‌گویان را مورد بررسی قرار داد، تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با مقدار ۳ (عدد وسط طیف لیکرت) تفاوت دارد یا خیر. همان طور که در این ردیف مشاهده می‌شود، تمامی متغیرهای تحقیق، به جز سکوت سازمانی، بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده‌اند؛ که نشان از وضعیت مطلوب و رضایت بخشی دارد (مقدار میانگین پاسخ، بالای مقدار ۳ شده است). با توجه به بار منفی سکوت سازمانی، پایین تر بودن مقدار میانگین پاسخ‌ها از مقدار ۳ وضعیت مطلوب این متغیر در سازمان را نشان می‌دهد.

همچنین، جدول ۴، ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس، ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس، هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش، بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. لازمه تایید روایی منفک، بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده، از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط نسبت به سایر متغیرها است. پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی پیروان نشان داده شده اند. ضریب مثبت، نشان‌دهنده رابطه‌ی مثبت و مستقیم و ضریب منفی، نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۱ مثبت و معنادار هستند.

نمودارهای ۱ و ۲، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهند. در این مدل، متغیرهای یادگیری سازمانی و ابعاد آن (سطح تیمی، فردی و سازمانی) و رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش) برونزا، و متغیر سکوت سازمانی درونزا هستند. در این نمودار، اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته‌ی اول، معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) را نشان می‌دهند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی می‌گویند. تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شده‌اند؛ همچنین، مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است. بنابراین، می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع، نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است، توسط این ابزار محقق شده است.

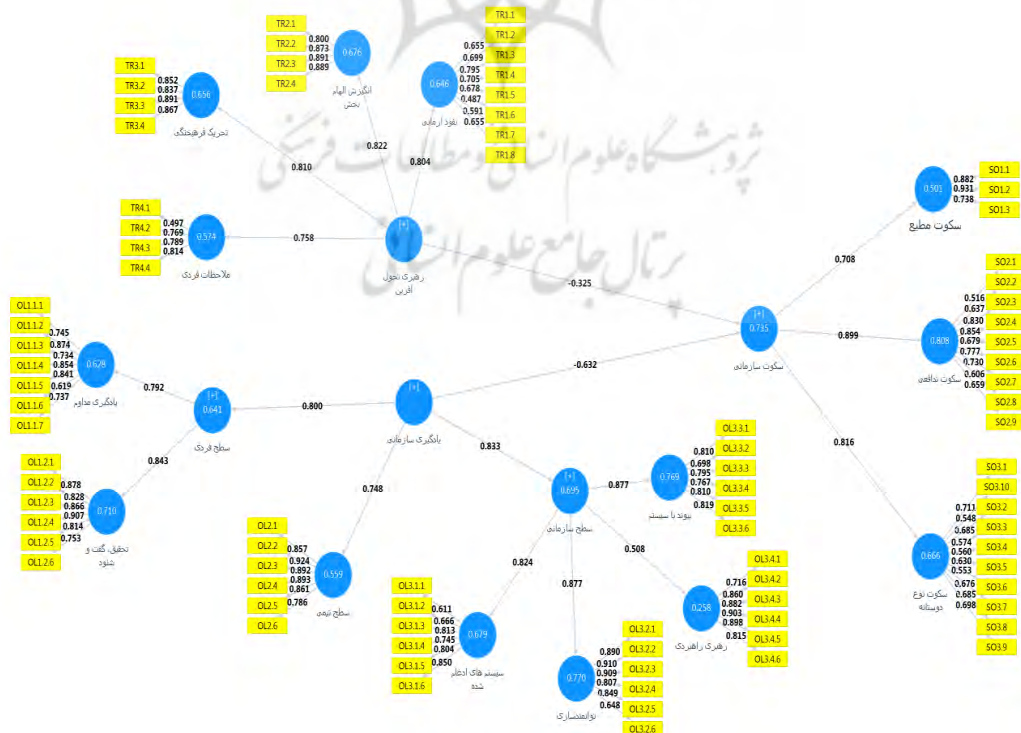
دسته‌ی دوم، معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند؛ و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود.

جدول (۴): شاخص روایی، پایایی و توصیفی و ماتریس همبستگی

متغیرهای پنهان	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)
(۱) انگیزش الهام بخش	۰/۸۶۴							
(۲) ترغیب ذهنی	۰/۵۳۳	۰/۸۶۲						
(۳) سطح تیمی	۰/۲۸۶	۰/۱۲۲	۰/۸۶۹					
(۴) سطح سازمانی	۰/۳۸۱	۰/۵۶۷	۰/۳۵۱	۰/۸۸۸				
(۵) سطح فردی	۰/۳۴۳	۰/۱۱۳	۰/۶۸۰	۰/۳۹۷	۰/۸۵۷			
(۶) سکوت سازمانی	-۰/۵۲۲	-۰/۵۸۸	-۰/۵۰۴	-۰/۱۲۰	-۰/۵۰۰	۰/۸۵۵		
(۷) ملاحظیات فردی	۰/۴۹۰	۰/۶۰۶	۰/۱۶۶	۰/۶۵۱	۰/۱۴۸	-۰/۶۶۸	۰/۷۲۸	
(۸) نفوذ آرمانی	۰/۵۸۳	۰/۴۷۹	۰/۳۵۵	۰/۴۰۶	۰/۴۳۷	-۰/۴۷۶	-۰/۴۷۵	۰/۶۵۷
میانگین واریانس تبیین شده	۰/۷۴۷	۰/۷۴۲	۰/۷۵۵	۰/۷۸۹	۰/۷۳۴	۰/۷۳۱	۰/۵۳۰	۰/۵۳۲
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۹۲۲	۰/۹۲۰	۰/۹۴۹	۰/۹۳۴	۰/۹۰۷	۰/۹۱۲	۰/۸۱۵	۰/۸۵۶
آلفای کرونباخ	۰/۸۸۶	۰/۸۸۴	۰/۹۳۵	۰/۹۲۷	۰/۸۸۸	۰/۸۹۹	۰/۶۹۵	۰/۸۱۵
میانگین	۳/۵۶۹	۳/۵۵۷۹	۳/۵۶۰۵	۳/۵۶۲۴	۳/۶۵۵	۲/۸۵۵۲	۳/۴۴۷۱	۳/۵۶۷۱

\* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ معنادار هستند.

\*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: مدل اصلی تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد





### نتایج فرضیه‌ها و اهداف

بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره  $t$ ، متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در سطح خطای کمتر از  $0/01$ ، بر سکوت سازمانی تاثیر معناداری داشته‌اند (مقدار  $t$  برای این پارامتر، طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه  $2/58$  تا  $2/58$  - هر پارامتر مدل، کوچکتر از  $2/58$  - برآورد شده است)؛ و با توجه به منفی بودن ضریب مسیر، با  $99$  درصد اطمینان می‌توان گفت بالارفتن متغیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی منجر به کاهش سکوت سازمانی شده است. ضریب تعیین برابر  $0/735$  شده است. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی، مجموعاً توانسته‌اند  $73/5\%$  از تغییرات سکوت سازمانی را توضیح دهند. با توجه به ضریب مسیر، می‌توان گفت سهم یادگیری سازمانی در تاثیرگذاری بیشتر از رهبری تحول‌آفرین بوده است (ضریب مسیر بزرگتری دارد).

نتایج به دست آمده، حاکی از تاثیر منفی و معنادار انگیزش الهام بخش و ترغیب‌ذهنی بر سکوت سازمانی در سطح خطای کمتر از  $0/05$  است (مقدار سطح معناداری کمتر از  $0/05$  و آماره  $t$  کمتر از  $1/96$  - است). همچنین، نتایج به دست آمده، حاکی از تاثیر منفی و معنادار ملاحظات فردی، سطح تیمی و سطح سازمانی، بر سکوت سازمانی در سطح خطای کمتر از  $0/01$  است (مقدار سطح معناداری کمتر از  $0/01$  و آماره  $t$  کمتر از  $2/58$  - است).

اما دو متغیر نفوذ آرمانی و سطح فردی در سطح خطای کمتر از  $0/05$  بر سکوت سازمانی تاثیر گذار نبوده‌اند (مقدار سطح معناداری بیشتر از  $0/01$  و آماره  $t$  درون بازه  $1/96$  - تا  $1/96$  + است). با توجه به ضریب مسیر، می‌توان گفت سطح سازمانی بیشترین تاثیر را بر سکوت سازمانی داشته است (ضریب مسیر بزرگتری دارد). ملاحظات فردی، سطح تیمی، ترغیب‌ذهنی، سطح فردی و انگیزش الهام بخش، رده‌های بعدی را در تاثیرگذاری بر سکوت سازمانی داشته‌اند. کمترین میزان تاثیر را نیز نفوذ آرمانی داشته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی با سکوت سازمانی در میان کارکنان بانک سپه انجام شد. در این پژوهش همان‌گونه که نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند، استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی سبب کاهش سکوت سازمانی شده‌اند. از میان ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین، به ترتیب ملاحظات فردی، ترغیب‌ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تاثیر را بر کاهش سکوت سازمان داشته‌اند و فرضیه‌های آن‌ها تایید شد. در مورد یادگیری سازمانی نیز به ترتیب یادگیری در سطح سازمانی، تیمی و فردی بیشترین تاثیر را در کاهش میزان سکوت سازمانی داشته‌اند.

با توجه به بررسی متغیرهای پژوهش و نتایج حاصل از آن، مشخص شد که رهبران تحول‌آفرین با شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری و نیز دادن استقلال به کارکنان در انجام وظایف می‌توانند شاهد کاهش پدیده سکوت سازمانی در سازمان‌ها و موسسات خود باشند. وقتی که رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند، زمینه ایجاد ارتباطات باز و سازنده در سازمان فراهم، و منجر به کاهش پیامدهای منفی ناشی از سکوت

می‌شود. در مورد شاخص مربوط به ملاحظات فردی، رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد جو حمایتی و دوستانه، توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر، صرف وقت در جهت آموزش و مربی‌گری برای کمک به رشد پیروان، زمینه کاهش سکوت در سازمان را فراهم می‌آورند. در ارتباط با شاخص ترغیب‌ذهنی، رهبران از طریق ارائه پاداش به افکار نو، تفویض مسئولیت و اقتدار به پیروان در جهت توانمندسازی آن‌ها، سبب کاهش سکوت در سازمان می‌شوند. پیشنهاد می‌شود که رهبران تحول آفرین در راستای تقویت هر چه بیشتر عامل انگیزش الهام‌بخش به شیوه‌های زیر اقدام کنند: داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آن‌ها، درگیر کردن پیروان و داشتن تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده. از آن‌جا که عامل نفوذ آرمانی دارای اهمیت وافر است، برای توسعه این عامل می‌توان به امور زیر مبادرت ورزید: تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تاکید بر اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف، و تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی با ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم‌ها؛ که این امر می‌تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود.

همچنین، مطالعه متغیر دیگر تحقیق نشان داد که سازمان‌های یادگیرنده از طریق شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، می‌توانند در کاهش سطح سکوت سازمانی موثر باشند. مدیران و رهبران در سازمان‌ها باید شرایط لازم برای تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده را فراهم آورند؛ زیرا در سازمان یادگیرنده، با کارکنان ارتباط همه‌جانبه‌ای برقرار می‌شود و اطلاعات لازم، به موقع در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، به کارکنان آموخته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌شود، بازخوردهای مثبت به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌شود و تنبیه‌ها به حداقل می‌رسند؛ که نتیجه چنین اقداماتی، ایجاد تعاملات سازنده و مفید در سازمان، و در نتیجه کاهش اثرات منفی ناشی از سکوت سازمانی خواهد بود.

## References

- AbediJafari, H., & Aghaz, A. (2008). Transformational leadership and organizational culture (Case Study: The organization of welfare and social security), *Journal of Management Knowledge*, 21(80), 77-92. (in persian).
- Ansari, M. A., & Teimouri, H. (2007). Manager in role of transformational leader, *The Monthly Magazine of Tadbir*, 18<sup>th</sup> year. (in persian).
- Amram, Y. (2005). *Intelligence beyond IQ: the contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Institute of transpersonal psychology.
- Attafar, A., & Bahrami, M. (2008). *The application of the learning organization's indicators in public and Islamic Azad universities of Shahrekord*. High educ, 2(1), 161-79. (in Persian).
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*.

- Bass, B. M., & Avilio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short, 2<sup>nd</sup>*, Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: free press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1999). *Two faces of the powerless: coping with tyranny, Power and influence in organizations*. Thousand oaks, sage.
- Bikazad, J.; HoseinpourSonboli, A. R., & Nabi, S. N. (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership in the management of provincial gas companies, National Iranian Gas Company. *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 91-118. (in persian).
- Boehnke, K.; Distefano, J. J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 5-15.
- Bouradas, D., & Vokala, M. (2007). *Organizational silence: a new challenge for human resources management*. Athense university of economics and business, 2, 1-19.
- Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 309-317.
- García, V. J.; Jimenez, B. M. M., & Gutierrez, G. L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, 50-1040.
- Grant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-73.
- Keramati, M. (2006). Organizing the collaborative groups in learning organizations. *Tadbir Journal*, 178, February, 20-25. (in persian).
- Liao, SH.; Chang, W. J., & Wu, C. (2010). *An integrated model for learning organization with strategic view: benchmarking in the knowledge-intensive industry*. *Expert syst appl*, 37(5), 8-3792.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York: plenum.
- Marquard, M. (1996). *Building the learning organization: a systems approach quantum improvement global success*. New York: Mcgraw-hill.
- Moriano, J. A., & Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. *Intentional Entrepreneurship Management Journal*.
- Morrison, E. U., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 706-25.
- Moughali, A. (2003). Designing a model of transformational leadership in administrative organizations. *Journal of Management Knowledge*. (in persian).
- Nafukho, F. M.; Graham, C. M., & Muya, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Europ Ind Training*.
- Pinder, C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. *Research in personnel and human resources management*. New York, 331- 69.
- Rashed, A. (2009). *Explaining the relationship between the uses of IT with the degree of achieving the learning organization aspects in the sports federations of the Islamic Republic of Iran*. faculty of physical education and sport sciences, university of Shomal (resource inventory of learning organization) (in persian).



Rezaian, A. (2002). Effects of results-oriented gradual completion approach to organizational learning. *Journal of Business Management Perspective (Management Perspective)*, 29-47. (in persian).

Slade, M. (2008). *The daptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*, faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation employee relations. *Journal of Organizational Change Management*, 441-458.

Dyne, V.; Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*.

Yammarino, F. J.; Chun, J. U., & Ansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: a state the science review. *The leadership Quarterly*, 879-919.

ZareiMatin, H.; Taheri, F., & Sayyar, A. (2011). Organizational silence: concepts, causes and consequences. *Quarterly Journal of Iran's Management Sciences*, 77-104. (in persian).

