

تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی

رضا جعفری هرنندی^۱ - حبیبه نجفی^۲

(تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۱۴ - تاریخ بازنگری: ۹۵/۷/۶ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۶)

چکیده

با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار است. هدف این تحقیق بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی در سازمان با میانجی‌گری سکوت سازمانی می‌باشد. تحقیق از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی شعب بانک سپه ساری به تعداد ۴۳۰ نفر هستند که حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران به تعداد ۲۰۳ برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش سه عدد پرسشنامه استاندارد - سنجش رهبری آوولیو (۱۹۹۷)، عملکرد سازمانی اچیو (۲۰۰۳) و سکوت سازمانی ونداین و همکاران (۲۰۰۳) - می‌باشد که روایی آنها با تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت و از پایایی خوبی برخوردارند. داده‌ها با کمک نرم‌افزار Spss و Lisrel مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری تحول‌آفرین با واسطه سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد می‌شود و رهبری مبادله‌ای با واسطه سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می‌شود. رهبری تحول‌آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری مبادله‌ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد. با توجه به تأثیر بیشتر رهبری تحول‌آفرین از رهبری مبادله‌ای در افزایش عملکرد و شکست سکوت سازمانی به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود این سبک رهبری را به عنوان سبک رایج و غالب در برنامه‌های خود به کار گیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای رقابتی امروزی گردند.

واژگان کلیدی: عملکرد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای، سکوت سازمانی.

۱. دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه قم.

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی. اردبیل (نویسنده مسئول)
h_najafi@uma.ac.ir

مقدمه

همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند. در حال حاضر، اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیع برپایه آن، به طور فزاینده‌ای در سازمانها رواج پیدا کرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد (رضائیان، ۲۰۰۶). در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرشهای متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است (گل افشانی، ۲۰۱۱). همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آن چه یک کارمند در کار انجام می‌دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را، عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست (خوش باور، ۲۰۰۹). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار است و به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند (وسنا، ۲۰۰۸). اساساً هدف سازمان و مدیریت آن دستیابی به عملکرد بالاتر است و شاخص‌هایی که نشان‌دهنده عملکرد سازمان باشند بر اساس هدف و مأموریت هر سازمانی تعیین می‌شوند. عملکرد سازمان نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازماندهی، برنامه ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت تأثیر می‌پذیرد (هاشمی، ۱۳۹۳). بانک‌ها جزء مؤسساتی هستند که سطوح مختلف مدیریتی در آنها با توجه به ماهیت فعالیت و سطح تصمیم‌گیری، با ریسک‌های مختلفی روبه‌رو هستند. در

سطح کلان، هیأت مدیره بانک ها و در سطوح پایین تر و در سطح اجرایی، رؤسای شعب با ریسکهای جزئی در سطح یک شعبه مواجه هستند. بنابراین این ریسک ها می توانند در عملکرد بانک تأثیر بگذارند (منصورفر و همکاران، ۱۳۹۱). تحقیقات کشوری در ماهنامه دیده بان فناوری در اسفندماه ۱۳۹۴، عملکرد بانک مرکزی را در ابتدای دوره دولت یازدهم بررسی و ارتقاء عملکرد را گزارش کردند. خلاصه عملکرد شامل: کاهش قابل ملاحظه نرخ تورم، رشد مثبت اقتصادی، انتشار منظم آمار، استقرار ثبات در بازار ارز، ایجاد هماهنگی بین سیاست های مالی، پولی و ارزی و ... می باشد (تحقیقات کشوری، ۱۳۹۴). با وجود این، آمار و ارقام از شعب بانکها عملکرد شعبه ها را در حد متوسطی گزارش کرده اند. چون عملکرد شعب بانکها در حد متوسطی است با بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی می توان وضعیت عملکرد را بهبود بخشید. متغیرهای زیادی می توانند عملکرد منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. یکی از متغیرهای مهم که نظر محققان را در تحقیقات به خود جلب می کند متغیر سبک رهبری می باشد.

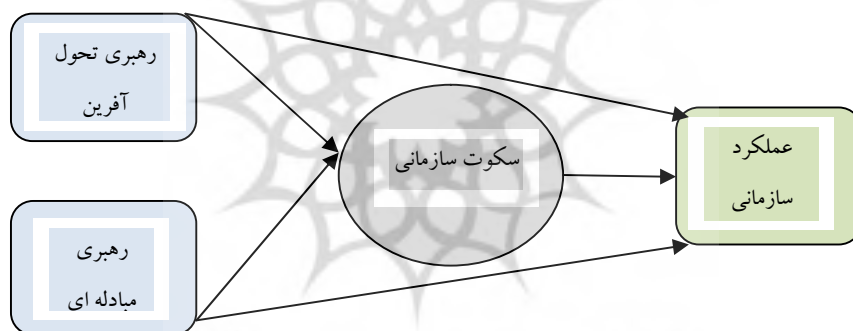
تحقیقات کو^۱ (۲۰۱۱) نشان داده که سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره وری در سازمان هاست. یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش رهبری بوده و تلاش بر این بوده است که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی بکنند (دولوایس، هیگس^۲، ۲۰۰۵). طبقه بندی های مختلف از سبک های رهبری توسط محققان انجام گرفته است ولی در یک طبقه بندی نوین که بر اساس نحوه عملکرد انجام شده است. رهبران به دو گروه مبادله ای و تحول آفرین (دامبر، کریستفر^۳، ۲۰۰۱) تقسیم می شوند که منبای تحقیق حاضر است. تحقیقات نشان داده است که ویژگی های رفتاری رهبری تحولی، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار هدایت می کند (هومفرز، اینستین^۴، ۲۰۰۳). رهبر رابطه مدار به نیازها و انگیزش زیر دستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می کند و به منظور شناسایی روشهای مؤثر برای انجام دادن کار فرصت هایی جدید برای سازمان فراهم می کند (اصفحانی، قره سوفلو^۵، ۲۰۱۱). تحقیقات صافی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داده است که اکثر مدیران از سبک رابطه

1. Ku
2. Dulewics ; Higgs
3. Dumber; Keristefer
4. Humphreys ; Einstein
5. Esfahani ; Gheze Soflu

مدار (۸۵/۹٪) و سپس از سبک رهبری وظیفه مدار (۱۱/۵٪) و بقیه از روش بینابینی استفاده می‌کنند اما این آمار و ارقام در تحقیقات متعدد متفاوت می‌باشد مثلاً در مطالعات طلایی و همکاران (۲۰۰۸) و الماسیان (۲۰۱۲) اکثر افراد سبک رهبری وظیفه گرا داشتند. و این تفاوت نتیجه مربوط به جو مدیریتی متفاوت حاکم بر سازمانها می‌باشد. تصور هالینگر و هک^۱ (۲۰۰۹)، لیتوود^۲ و همکاران (۲۰۱۰) بر این باور کلی است که در سیستم های سازمانی پژوهش های مرتبط با اثر رهبری بر بهبود عملکرد غیر مستقیم می باشد بدین ترتیب وجود متغیر واسطه خودنمایی می کند. یکی از متغیرها، سکوت سازمانی می باشد. نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی هر سازمانی است. سازمانها جهت بهره وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره ای جز توجه به نظرات و ایده های آنان، یا ایجاد راههایی برای رفع نگرانی هایشان ندارند. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمانها باعث ایجاد پدیده ای به نام سکوت سازمانی می شود (پناهی، دانایی، ۲۰۱۰). به عقیده صاحب نظران، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می شود. البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی و سبک رهبری، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت می باشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می نگرد، نمی تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد (زارعی متین و همکاران، ۲۰۱۲). این حس کارکنان که ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی هایشان قادر به صحبت نباشند در طولانی مدت می تواند به حسی از درماندگی، کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی و سایر پیامدها منجر شود. به عقیده محققان و صاحب نظران جو سکوت توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تأثیر قرار می گیرد. این ویژگیها شامل فرآیندهای تصمیم گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان است. محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکالات خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می کنند که موجب می گردد تا گوناگونی و تفاوت های افکار و عقاید در سازمان از بین برود (هارکیول، کوکس^۳، ۱۹۹۳). اگر کارمندی سکوت می کند، در واقع از برقراری ارتباطات نامناسب رنج می برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می بیند (باقری، زارعی و نیک

1. Hallinger ; Heck
2. Leithwood
3. Harquail; Cox

آیین، ۲۰۱۲). در اکثر اقتصادها، بانک ها نقش مهمی ایفا می کنند زیرا مرکز سیستم مالی هستند و مسئولیت پرداخت ها را برعهده دارند. از این رو، اندازه، ساختار و کارایی بخش بانکی که بعد مستقلاً از توسعه مالی است در کانون توجه قرار دارد. بر اساس بررسی های انجام شده توسط شیرانی (۱۳۸۳)، کارکنان نظام بانکی انگیزه کافی برای مشارکت و بیان نظرهای خود در تصمیم گیری های سازمانی ندارند که این بی انگیزگی به افزایش سکوت سازمانی در نظام بانکی منجر شده است. نظام بانکی به لحاظ تعداد بخشنامه ها از دسته سازمان هایی محسوب می شود که رسمیت زیادی دارد و این موضوع موانعی را بر سر راه ارتباطات سازمانی اثربخش ایجاد می کند. با توجه به اهمیت توجه به عملکرد سازمانی در دنیای متغیر امروزی و تأثیر سبک رهبری بر آن و نبود تحقیقی برای بررسی رابطه ی سه متغیر سبک رهبری، سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی بنابراین انجام تحقیقی در این زمینه ضروری به نظر می رسد. در این راستا مدل و سؤالها و فرضیه های زیر از سوی محقق ارائه شده است که برازش و تأیید آنها با نتایج داده های خروجی نرم افزار مورد آزمون قرار خواهد گرفت.



شکل (۱): مدل پیشنهادی تحقیق

هدف: تعیین مدل معادله ساختاری روابط علی بین سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری مبادله ای، سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی.

سؤالها و فرضیه ها

سبک رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد - سبک رهبری مبادله ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد - سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد - سبک رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد سبک رهبری مبادله ای با

سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد- سبک رهبری تحول آفرین از طریق سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد می شود- سبک رهبری مبادله ای از طریق سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می شود. آیا مدل مفروض تحقیق از برازش خوبی برخوردار است؟ وضعیت ابعاد عملکرد سازمانی در این تحقیق چگونه است؟ وضعیت ابعاد سکوت سازمانی در این تحقیق چگونه است؟ وضعیت ابعاد سبک رهبری تحولی و مبادله ای در این تحقیق چگونه است؟

پیشینه تحقیق

عملکرد سازمان - ادبیات موضوعی در حوزه عملکرد با کمبود سازگاری در تعریف این واژه روبه روست. با وجود تحقیقات فراوان صورت گرفته در حوزه عملکرد، بسیاری از دانشمندان تعریفی واضح از عملکرد عرضه نکرده اند برخی از تعاریف عملکرد به میزان دستیابی به اهداف مربوط است. در برخی ادبیات موضوعی ابعادی چون تأکید بر توسعه، توان انطباق و انعطاف پذیری استفاده شده است که البته مواردی چون انعطاف پذیری و انطباق پذیری عملکرد را اندازه گیری نمی کند بلکه آن را تحت تأثیر قرار می دهد (بریانت^۱، ۲۰۰۳). سطوح عملکرد را می توان به سه دسته فردی، گروهی یا تیمی و سازمانی دسته بندی کرد. تعریفی که هو^۲ (۲۰۰۸) عرضه کرده است: عملکرد سازمان، شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه گیری می نماید. عملکرد سازمانی یکی از مهمترین ابعاد در پژوهش های رشته مدیریت است. همواره در اکثر سازمانهای جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانهای خویش هستند (چین^۳ و همکاران، ۲۰۰۳). هنگامی که درباره عملکرد سازمان از دریچه های مختلف و با اهداف متفاوت پژوهش می شود، الگوهای ارزیابی عملکردی متفاوت نیز به تناسب اهداف استفاده می شود. اندازه گیری عملکرد سازمان ها باید بر اساس شاخص های مناسب صورت بگیرد. شاخص های رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کارایی، اثربخشی سازمانی، نتایج مالی و بازار مثال هایی از شاخص های عملکردی هستند (سیلا^۴، ۲۰۰۷). الگوهای گوناگونی در خصوص بررسی ابعاد عملکرد در سازمان معرفی شده است که یکی از معروفترین آنها الگوی اچو^۵ (جدول ۱)

1. Bryant
2. Ho
3. Chin
4. Sila
5. Echio

است. این الگو هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر می‌داند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن راهکارهای تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردیده است (رضائیان، ۲۰۰۲).

جدول (۱): ابعاد عملکرد سازمانی اچیو (۲۰۰۳)

متغیر	ابعاد	تعریف
عملکرد سازمانی	توانایی	دانش و مهارت افراد در انجام توفیق آمیز بک وظیفه.
	وضوح نقش	درک و پذیرش نحوه کار و چگونگی انجام آن.
	حمایت سازمانی	کمک به افراد برای تکمیل اثربخشی کار.
	انگیزه	انگیزه پیروان برای انجام کار.
	سازش محیطی	عوامل خارجی غیر از موارد مذکور که بر عملکرد مؤثرند.
	اعتبار	فرآیند تأثیر گذاری بر تصمیم های مدیریتی.
	ارزیابی و بازخورد	بازخورد روزانه عملکرد.

سبک رهبری - تقسیمات متعددی از سبک رهبری در طول تاریخ مدیریت شده که یکی از جدیدترین آنها که با عملکرد مرتبط است به دو صورت رهبری تحول آفرین و رهبری مبادله ای می باشد (جدول ۲).

رهبری تحول آفرین: این نوع رهبری نمایانگر فرایندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می شود و با ارزشها، ویژگی های اخلاقی، اهداف بلند مدت، ارزیابی محرکهای تأثیر گذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها مرتبط است. رهبری تحول آفرین برای عینیت یافتن نیازمند چهار عامل مشتمل بر توجه به افراد، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام بخش و نفوذ ایده آل است (بنجامین، فلاین^۱، ۲۰۰۶). آوولیو (۱۹۹۹) ویژگی های بارز این دسته از رهبران را مثبت اندیشی، اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد در زیر دستان برای نیل به اهداف و تقویت توانایی آنها تحریک افراد به کسب آگاهی نسبت به مسائل و حل مجدد آنها معرفی می کند.

رهبری مبادله ای (تبادلی): این گروه از رهبران برای نیل به اهداف معین بر انگیزش و نیازهای پایه ای کارکنان خود توجه دارند. رهبری مبادله ای برای عملی شدن مبتنی بر کارکردهای دو مؤلفه پاداش اقتضایی و مدیریت بر مبنای استشنا می باشد. به زعم برنز^۲ (۱۹۷۸)

1. Benjamin ; Flynn
2. Brenz

این نوع رهبری از طریق پاداش‌های مقتضی متناسب با عملکرد اعمال می‌گردد یعنی اینکه انواع مختلف پاداش در قبال اهداف از پیش تعیین شده تعلق می‌گیرد و در مدیریت استثنا، رهبر فعال در پی جستجوی انحراف از اهداف است و رهبر منفعل در انتظار اتفاقات پیش رو است (هالینگر^۱، ۲۰۱۰).

جدول (۲): خلاصه‌ی ابعاد سبک رهبری آوولیو (۱۹۹۷)

سبک رهبری	ابعاد	وظیفه رهبر
تحولی	نفوذ آرمانی (کارزما)	مدل آرمانی برای پیروان (برسون ^۲ ، ۲۰۰۴)
	ترغیب ذهنی	به چالش کشیدن خلاقیت پیروان (استون ^۳ و همکاران، ۲۰۰۴)
	انگیزش الهام بخش	انتظارات بالا از پیروان (باس ^۴ ، ۱۹۹۹)
	ملاحظه فردی	توجه به نیازهای تک تک پیروان (باس، ۱۹۹۹)
تبادلی	پاداش‌های مشروط	پرداخت برای کار شایسته (موغلی، ۱۳۸۳)
	مدیریت بر مبنای استثنای فعال	مراقب تخلفات پیروان (باس، ۱۹۹۹)
	مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	مجازات‌های اقتضایی در پاسخ به انحراف (موغلی، ۱۳۸۳)

سکوت سازمانی - مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود. در سال ۲۰۰۰ میلادی، موريسون و میلیکن^۵ در پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند (بوگوسین^۶، ۲۰۱۲). مدل‌های ارائه شده توسط آنها توانست مفهوم سکوت را بیش از پیش در قالب سازمان‌های نوین مطرح کند. اما در مقابل واژه سکوت سازمانی عبارت آوای سازمانی مطرح می‌شود که به معنای بیان نظرها و ایده‌های مؤثر است. سکوت سازمانی زمانی مطرح می‌شود که آوای سازمانی^۷ وجود نداشته باشد (برینسفیلد^۸ و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Hallinger
2. Berson
3. Stone
4. Bass
5. Morrison ; Milliken
6. Bogosian
7. -Organizational Voice
8. -Brinsfield

در مدلی که داین، انگ و بوترو^۱ (۲۰۰۳)، در مورد طبقه بندی سکوت، آوا و رفتار کارمندان نسبت به سکوت و یا آوا ارائه داده اند، سه طبقه را در نظر گرفته اند. طبق مدل آنها کارمندان سه نوع رفتار را از خود نشان می دهند:

۱- آنها یا در وضعیت انفعال (کناره گیری) هستند که در آن تصور می کنند بیان نظرهایشان سودمند نیست و شرایط موجود را می پذیرند ۲- یا در وضعیت محافظه کارانه (خود محافظتی) که در آن، از بیان نظرات می ترسند و یا ۳- در وضعیت فعال بوده و اظهار نظر می کنند (دیگر خواهانه). بر اساس این سه حالت سه نوع سکوت حاصل می شود. سکوتی که در نتیجه تصور به سرانجام نرسیدن عدم سکوت، حاصل می شود (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد می شود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (سکوت نوع دوستانه). نوئل و نومن^۲ (۱۹۹۳)، مدل ماریچ سکوت را مطرح کردند که علت ریشه ای سکوت را بیان می کند، زمانی که فردی خود را در اقلیت می بیند، سبب می شود که حمایت لازم را حس نکرده و سکوت کند. در واقع او تسلیم جمع می شود. این نظریه بعداً توسط موریسون و میلیکن تکمیل شده است، آنها نیز سکوت را پدیده ای جمع گرایانه دانسته اند. اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی که با عنوان بررسی رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در سازمانهای دولتی استان کرمان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عملکرد سازمان با سبک رهبری تحول آفرین ارتباط بیشتری دارد و مؤثرتر است و از بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین (ویژگی کاریزما، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی)، مؤلفه ترغیب ذهنی با عملکرد سازمانی ارتباط بیشتری دارد. الن کوو^۳ (۲۰۰۲) آثار رهبری بر عملکرد سازمان را در شرکت های روسی بررسی کرد؛ نتایج این بررسی نشان داد که رفتارهای تحول آفرین مؤثرتر از رفتارهای تبدلی برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت های روسی است. در این تحقیق نشان داده شد که رهبران روسیه بیشتر ویژگی های کاریزمایی ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی را برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می دهند. مککال کندی و اندرسون^۴ (۲۰۰۲) تأثیر سبک رهبری و احساسات بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند.

1. Dyne;Ang;Botero

2. Noelle ; Neumann

3. Elenkov

4. Mccoll Kennedy ; Anderson

در این پژوهش سطح پایین ادراک رهبری تحول آفرین می تواند منجر به سطح بالای ناامیدی شود که تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان می گذارد. هان کات^۱ (۲۰۰۵) رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی را در بزرگ ترین شرکت های دولتی کانادا بررسی کرد نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین سبک رایج رهبران بهترین شرکتهای دولتی کانادا بوده است. و شرکتهای ضعیف تر رتبه ای پایین تر در رهبری تحول آفرین نسبت به رهبران سایر شرکتهای به دست آوردند. گارسیا مورالس^۲ و همکارانش (۲۰۱۱) تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی را از طریق قابلیت های پویای یادگیری و نوآوری بررسی کردند. نتیجه به دست آمده این بود که شرکت ها و سازمان ها به رهبری تحول آفرین نیاز دارند تا عملکرد خود را به منظور تغییر در محیط کسب و کار در زندگی واقعی بهبود دهند. عباس زاده و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی که با عنوان بررسی رابطه رهبری مبادله ای با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری مبادله ای و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴)، تحقیقی برای بررسی علت پدیده سکوت سازمانی از طریق مصاحبه کانونی انجام دادند و مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک تحلیل شدند. مشارکت کنندگان علت اصلی را نحوه برخورد، نگرش و رفتار مدیر عنوان کردند که در نهایت سبک رهبری آمرانه مدیر به عنوان علت اصلی، شناسایی شد. در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری، ژو^۳ و همکاران (۲۰۱۵)، بررسی نمودند چگونه یک سرپرست دارای سوءرفتار با میانجیگری خستگی عاطفی^۴ عامل سکوت پیروان است. داده ها از ۱۵۲ فرد در صنعت خدمات ماکائو به دست آمد. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار رهبر آنها ترجیح داده اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر هم می کند. لی و سان^۵ (۲۰۱۵) سبک رهبری اقتدارگرایانه را به عنوان سبک رهبری سنتی چینی بر آوای کارکنان بررسی کردند. به این منظور مطالعه ای در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی های چینی انجام دادند. نتایج نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه رابطه منفی با آوای سازمانی دارد. در این میان فاصله قدرت این رابطه را تعدیل می کرد. مطالعات کیفی یلدیز^۶

1. Hancott
2. Garcia Morales
3. Xu
4. Emotional exhaustion
5. Li ; Sun
6. Yildiz

(۲۰۱۳)، در مورد سبک رهبری و سکوت، مصاحبه های رو در رو با ۱۰ کارمند است که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. او اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد.

برخی محققین عوامل ایجاد سکوت را در خود کارمندان جست و جو کرده اند. از این نظر مطالعه آنها در چارچوبی قرار می گیرد که سکوت را بعد فردی کارمندان می دانند. از این پژوهشگران می توان به افخمی اردکانی و خلیلی صدرآبادی (۱۳۹۱) اشاره کرد. فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیقی را با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی در میان ۲۵۱ نفر از کارکنان بانک سپه استان تهران انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای سبک رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی هر دو در کاهش سکوت سازمانی موثر بوده اند و در مجموع توانسته اند ۷/۳۳٪ از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین نمایند. ساکی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیق بر روی ۳۱۲ نفر از دبیران مرد و زن در شهر ری به این نتیجه رسیدند که سبک های رهبری تحول آفرین و تبادل مدیران قادر به پیش بینی ۰/۱۰ از سکوت سازمانی دبیران است. از بین مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین، مؤلفه ترغیب ذهنی با سکوت سازمانی دبیران رابطه منفی و معناداری داشت از بین مؤلفه های سبک رهبری تبدلی نیز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشت. واکولا و بوراداس^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقات خود نشان دادند که سکوت سازمانی و بی میلی در به اشتراک گذاری اطلاعات بر روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر منفی می گذارد و باعث کاهش عملکرد می شود. برینسفیلد و همکارانش (۲۰۰۹) سکوت را خودداری افراد از بیان ایده ها، اطلاعات، عقاید یا نگرانی ها تعریف می کنند که از سطح فردی آغاز می شود و ممکن است عملکرد اعضای تیم و سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (زهیر و اردوگان^۲، ۲۰۱۱). زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق رهبری از طریق عملکرد کارکنان انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد، رفتار مناسب رهبری به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می شود. صیادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی که در ادارات ورزش جوانان در کرمانشاه انجام دادند به این

1. Vakola ; Bouradas

2. Zehir ; Erdogan

نتیجه دست یافتند که سکوت سازمانی، و عملکرد سازمانی ارتباط منفی معناداری دارند و نتایج رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که سکوت سازمانی ۲۷ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش بینی می نماید ($t = -0/19; P < 0/05$). بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳)، در رابطه دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان تحقیقی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران انجام داد. نتایج یافته ها نشان داد که بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه منفی معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی و ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نشان داد که از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم گیری و وضوح نقش قدرت پیش بینی سکوت سازمانی را داشتند.

روش تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای سبک رهبری، عملکرد سازمانی و سکوت سازمانی می باشد پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل مفهومی تحقیق، سبک رهبری (مبادله ای و تحول آفرین) متغیر برونزا و متغیر عملکرد سازمانی متغیر درونزا هستند، و از جهتی دیگر سبک رهبری به عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی به عنوان متغیر واسطه و متغیر عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی شعب بانک سپه ساری به تعداد ۴۳۰ نفر هستند که حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران به تعداد ۲۰۳ برآورد شد که به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل سه نوع پرسشنامه استاندارد می باشد:

الف) پرسشنامه مورد استفاده برای سنجش رهبری مبادله ای و تحول آفرین شامل ۲۰ گویه است که ۱۰ گویه مربوط به سبک مبادله ای و ۱۰ گویه مربوط به سبک تحول آفرین می باشد که از ادغام دو پرسشنامه - سنجش رهبری تحول آفرین MLQ که توسط بس و آوولیو (۱۹۹۷) طراحی شده و پرسشنامه سنجش رهبری مبادله ای که توسط مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) طراحی شده - به دست آمده است. این پرسشنامه توسط حسینی و همکاران (۱۳۸۹) مورد

استفاده قرار گرفته شده است و پایایی آن را با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۰۳ برآورد کرده اند. همچنین عزیزی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، پایایی آن را ۰/۸۹ برآورد کرده است.

ب) پرسشنامه عملکرد سازمانی مبتنی بر مدل اچیو هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳)، دارای ۴۲ سؤال با طیف پنج گزینه ای لیکرت است که پایایی آن، توسط عباس پور و باروتیان (۱۳۸۹) به مقدار ۰/۹۳ محاسبه شد که هفت مؤلفه: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط عملکرد را می سنجد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ آن، توسط عزیزی نژاد و همکاران (۱۳۹۳) به میزان ۰/۸۶ برآورد شد.

ج) پرسشنامه سکوت سازمانی که توسط ونداین و همکاران (۲۰۰۳) ساخته شده است و پایایی آن را شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) با آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار دادند و ۰/۷۳ گزارش کردند. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت می باشد و سه مؤلفه سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه را می سنجد. پیش از قرار دادن پرسش نامه ها در اختیار نمونه منتخب باید از روایی ابزار اطمینان حاصل کرد که با استفاده از مبانی نظری و کسب نظر مثبت متخصصان، اساتید و صاحب نظران انجام شد. بعلاوه جهت سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می آید. تحلیل عاملی فنی آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده شود و متغیرها از نوع مکنون باشند ضروری است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی، عوامل متغیر سبک رهبری، عملکرد سازمانی و سکوت سازمانی بررسی شده اند. در این تحلیل مقدار KMO^1 به ترتیب آنها برابر با ۰/۸۵، ۰/۸۷، ۰/۸۳ حاصل شد که این مقادیر نشانگر کفایت نمونه گیری برای متغیرهای مذکور است و تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ بودند و بیانگر روایی همگرا می باشد. شاخص های نیکویی برازش برای تأیید پرسشنامه و همسو بودن سؤالات با سازه نظری در جدول (۳) آورده شده است که نشانگر تأیید پرسشنامه های تحقیق می باشد.

جدول (۳): شاخص های نیکویی برازش پرسشنامه رهبری تحول آفرین، مبادله ای، سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی

AGFI	GFI	NFI	RMSEA	Chi square	df	شاخص های برازش
شاخص تعدیل شده برازش	شاخص نیکویی برازش	شاخص بنتلر-بونت	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	شاخص مجذور خی	درجه آزادی	
۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۰۱۹	۵۹۳/۴۷	۵۱۷	رهبری تحول آفرین
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۵۵	۲۳۳/۱۶	۸۷	رهبری مبادله ای
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۰۴۹	۳۱۲/۸۵	۱۶	سکوت سازمانی
۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۳۵	۳۳۳/۲۶	۷۷	عملکرد سازمانی

تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار لیزرل و به روش تحلیل مسیر انجام شد و برازش مدل بررسی شد. متداول ترین روش برای برآورد پارامترهای بهترین برازندگی در ^۱SEM، روش بیشینه احتمالی^۲ نامیده می شود. این روش یک فرایند تکرار شونده است که در آن مجموعه ای از پارامترها برآورد می شود. بر پایه این برآورد اولیه تابعی به نام تابع برازندگی محاسبه می شود این تابع اساسا دارای ضرایبی است که برازندگی پارامترها را با داده ها توصیف می کند دومین برآورد براساس نخستین برآورد به دست می آید تا تابع برازندگی کوچکتری حاصل شود. در این صورت برای برازندگی آن می توان از شاخص های تعیین شده استفاده کرد در این تحقیق سایر تحلیل ها نیز با استفاده از SPSS انجام شده است.

یافته ها

یافته های حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف تک نمونه ای نشان داد. در تمامی متغیرها سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده ها رد می شود، بنابراین داده ها توزیع نرمال دارند.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Maximum Likelihood

جدول (۴): بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره $K-S_z$	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین	۳/۰۰	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۹۷
رهبری مبادله‌ای	۳/۰۴	۰/۶۵	۰/۴۱	۰/۹۹
سکوت سازمانی	۳/۰۷	۰/۷۸	۰/۹۸	۰/۲۸
عملکرد سازمانی	۳/۰۱	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۵۶

جدول (۵): ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

سازه	رهبری تحول آفرین	رهبری مبادله‌ای	سکوت سازمانی	عملکرد سازمانی
رهبری تحول آفرین	۱			
رهبری مبادله‌ای	۰/۲۱*	۱		
سکوت سازمانی	-۰/۱۵*	۰/۱۸*	۱	
عملکرد سازمانی	۰/۲۳*	۰/۱۶*	-۰/۱۹*	۱

P<0/05

با توجه به جدول (۵)، بین سبک رهبری تحول آفرین و سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه منفی و معناداری با سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد. بین سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول (۶): بعد غالب عملکرد سازمانی (آزمون t تک نمونه ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
عملکرد سازمانی	۱۱۱/۰۷	۱۱/۵۵	۱۰۱	۵/۷۲	۰/۰۰۰
وضوح نقش	۱۵/۳۴	۴/۳۴	۱۰۱	۴۲/۷۱	۰/۰۰۰
حمایت سازمانی	۱۵/۰۷	۴/۵۳	۱۰۱	۳۲/۵۶	۰/۰۰۰
انگیزه کارکنان	۱۵/۳۱	۳/۴۹	۱۰۱	۴۸/۹۲	۰/۰۰۰
مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۵/۳۵	۳/۱۱	۱۰۱	۳۰/۵۱	۰/۰۰۰
ارزیابی کارکنان	۱۸/۳۴	۳/۲۵	۱۰۱	۳۱/۴۲	۰/۰۰۰
محیط سازمانی	۱۶/۴۵	۲/۹۸	۱۰۱	۳۰/۳۹	۰/۰۰۰
توانایی کارکنان	۱۵/۲۱	۴/۵۹	۱۰۱	۴۵/۵۵	۰/۰۰۰

میانگین مفهومی طیف، نمره ی (۱۴) بوده است.

طبق داده های جدول (۶)، مقدار میانگین ابعاد عملکرد سازمانی کمی بالاتر از میانگین مفهومی است بنابراین می توان گفت میزان عملکرد سازمانی در حد متوسط و خوب است. بالاترین مربوط به ارزیابی کارکنان و پایین ترین آن مربوط به حمایت سازمانی می باشد.

جدول (۷): بعد غالب سکوت سازمانی (آزمون t تک نمونه ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
سکوت سازمانی	۲۲/۷۱	۱۰/۶۵	۱۰۱	۶/۷۱	۰/۰۰۰
سکوت مطیع	۷/۲۴	۳/۳۷	۱۰۱	۳۳/۷۲	۰/۰۰۰
سکوت تدافعی	۸/۱۷	۴/۵۰	۱۰۱	۳۰/۵۰	۰/۰۰۰
سکوت نوع دوستانه	۷/۳۰	۳/۱۹	۱۰۱	۴۷/۹۱	۰/۰۰۰

میانگین مفهومی طیف، نمره ی (۴) بوده است.

طبق داده های جدول (۷)، مقدار میانگین ابعاد سکوت سازمانی بالاتر از میانگین مفهومی است بنابراین می توان گفت میزان سکوت سازمانی در حد بالا است. بالاترین مربوط به سکوت تدافعی و پایین ترین آن مربوط به سکوت مطیع می باشد.

جدول (۸): بعد غالب رهبری تحول آفرین (آزمون t تک نمونه ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین	۲۴/۰۷	۱۰/۴۵	۱۰۱	۶/۶۲	۰/۰۰۰
نفوذ آرمانی	۴/۳۴	۵/۳۴	۱۰۱	۲۳/۷۱	
ترغیب ذهنی	۵/۰۷	۳/۹۳	۱۰۱	۲۰/۵۶	۰/۰۰۰
انگیزش الهام بخش	۶/۳۱	۳/۰۹	۱۰۱	۳۸/۵۲	
ملاحظه فردی	۸/۳۵	۲/۰۱	۱۰۱	۳۰/۸۰	

میانگین مفهومی طیف، نمره ی (۱۳) بوده است.

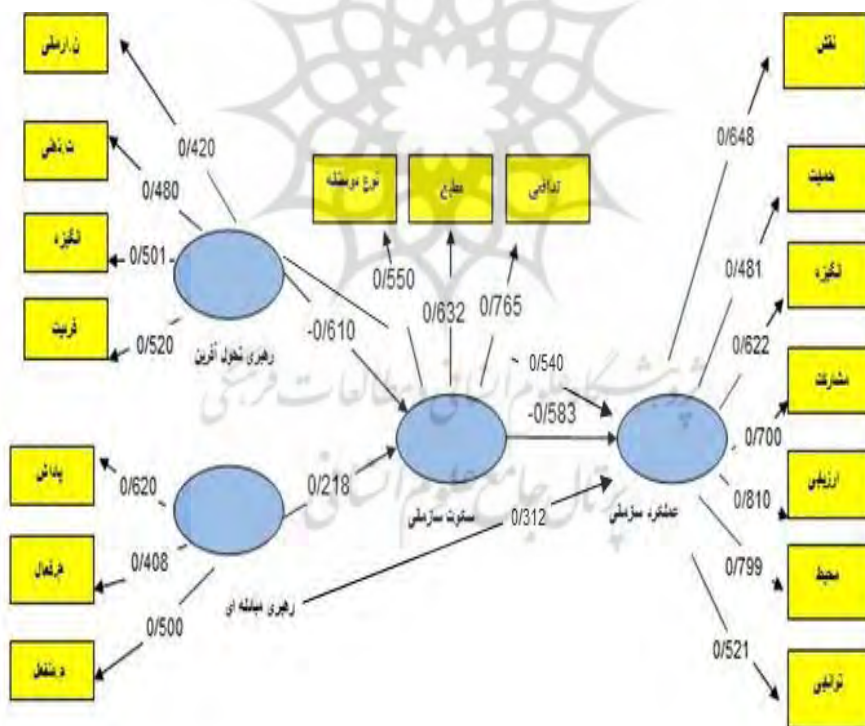
طبق داده های جدول (۸)، مقدار میانگین ابعاد رهبری تحول آفرین پایین تر از میانگین مفهومی است بنابراین می توان گفت میزان رهبری تحول آفرین در حد ضعیف است. بالاترین مربوط به ملاحظه فردی و پایین ترین آن مربوط به نفوذ آرمانی می باشد.

جدول (۹): بعد غالب رهبری مبادله ای (آزمون t تک نمونه ای)

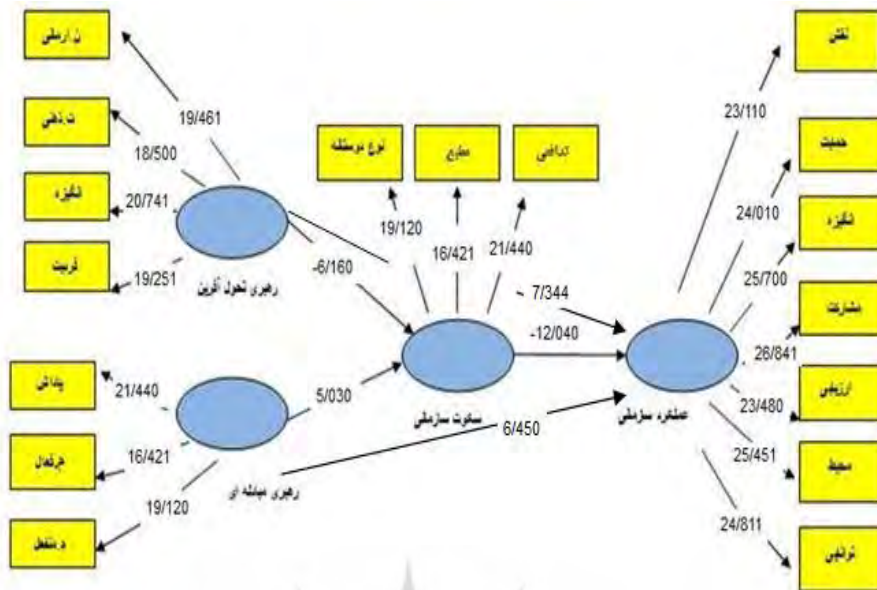
متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رهبری مبادله ای	۱۳/۵۵	۹/۱۱	۱۰۱	۶/۴۲	۰/۰۰۰
پادشاهای مشروط	۵/۱۴	۷/۰۴	۱۰۱	۲۲/۹۹	۰/۰۰۰
مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	۴/۳۷	۶/۸۳	۱۰۱	۳۰/۷۶	۰/۰۰۰
مدیریت بر مبنای استثنای فعال	۴/۰۴	۴/۳۳	۱۰۱	۲۸/۵۲	۰/۰۰۰

میانگین مفهومی طیف، نمره ی (۴) بوده است.

طبق داده های جدول (۹)، مقدار میانگین ابعاد رهبری تبدالی کمی بالاتر از میانگین مفهومی است بنابراین می توان گفت میزان رهبری تبدالی در حد متوسط و خوب است. بالاترین مربوط به پادشاهای مشروط و پایین ترین آن مربوط به مدیریت بر مبنای استثنای فعال می باشد.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد (خروجی SmartPLS)



شکل (۳): مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value) (خروجی SmartPLS)

جدول (۱۰): ضریب مسیر، آماره تی و نتیجه آزمون فرضیه مربوطه

نتیجه	سطح معناداری	t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	-۲/۳۴	-۰/۶۱۰	رهبری تحولی --- سکوت سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۴/۷۹	۰/۲۱۸	رهبری مبادله‌ای --- سکوت سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۴/۰۴	۰/۵۴۰	رهبری تحولی --- عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۲/۷۹	۰/۳۱۲	رهبری مبادله‌ای --- عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	-۱۱/۵۲	-۰/۵۸۳	سکوت سازمانی --- عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۱/۳۴	۰/۳۵۵	رهبری تحولی --- سکوت سازمانی --- عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	-۵/۳۰	-۰/۱۲۷	رهبری مبادله‌ای --- سکوت سازمانی --- عملکرد سازمانی

با توجه به جدول (۱۰) رهبری تحولی بر سکوت سازمانی اثر دارد و مقدار بتای آن $0/610-$ می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد منفی بودن ضریب مسیر حاکی از آن است که این تأثیر از نوع معکوس و در جهت منفی است. رهبری تحولی و مبادله ای هر دو بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم و مثبت دارند که مقدار اثر رهبری تحولی از رهبری مبادله ای بیشتر می باشد. سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی با بتای $0/583-$ اثر منفی دارد. رهبری تحولی از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر غیر مستقیم دارد. اما این اثر از نوع مثبت است برای اینکه رهبری تحولی باعث شکست سکوت و در نتیجه با شکستن سکوت باعث افزایش عملکرد می شود. رهبری مبادله ای از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر غیر مستقیم دارد اما این اثر از نوع منفی است برای اینکه رهبری مبادله ای باعث افزایش سکوت و در نتیجه کاهش عملکرد می شود.

جدول (۱۱): شاخص های برازندگی الگوی نهایی تحقیق

شاخص ریشه میانگین مجذورات	شاخص بازندگی هنجار شده	شاخص برازندگی افزایشی	شاخص برازندگی مقایسه‌ای	شاخص نیکویی برازش	شاخص نیکویی برازش	مقدار مجذور کای نسب	درجه آزادی	مجذو کای
۰/۰۷	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۸۸	۲/۲۷۷	۴۰	۹۱/۰۷۹

بحث و نتیجه گیری

نتایج یافته های این تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی با ضریب مسیر $0/540$ رابطه ی مثبت وجود دارد که این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد. این یافته با یافته های اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، مککال کندی و اندرسون (۲۰۰۲)، هان کات (۲۰۰۵)، گارسیا مورالس و همکارانش (۲۰۱۱) همسو می باشد. همچنین نتایج نشان داد که وضعیت رهبری تحول آفرین در شعب بانک سپه پایین تر از میانگین مفهومی ($M < 13$) و در حد ضعیف است که بعد ملاحظه فردی بالاترین امتیاز و نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی پایین ترین امتیاز را داشت. از آنجا که مطابق پژوهش های محققان قبلی - اکبری و همکاران (۱۳۹۲) - عامل نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی دارای اهمیت وافر در رابطه با افزایش عملکرد است، برای توسعه عامل نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی می توان به امور

زیر مبادرت ورزید: تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تأکید بر اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف، تقویت روحیه جمع گرایی به جای فردگرایی با ایجاد تیم های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم ها که این امر می تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود. با توجه به اهمیت سبک رهبری مناسب برای اداره سازمانهای امروز، به ویژه سازمانهایی که رسالت اصلی آنها دادن خدمات به مردم و در واقع اهداف مالی است مانند بانکها، ضروری است که مدیران و رهبران این سازمانها سبک رهبری مناسبی انتخاب کنند بنابراین به برنامه ریزی برای اجرای سبک رهبری تحول آفرین به مثابه سبکی رایج که اکثر مدیران سازمانهای پژوهش شده استفاده می کنند باید به طور ویژه توجه شود تا باعث تقویت عملکرد سازمان شود. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری مبادله ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و ضریب مسیر آن $0/312$ می باشد که در سطح اطمینان 95% درصد معنادار می باشد که این یافته با یافته عباس زاده و همکاران (۱۳۹۳) همسو می باشد. همچنین وضعیت رهبری مبادله ای کمی بالاتر از میانگین مفهومی ($M > 4$) و خوب است بعد پاداش های مشروط بالاترین امتیاز و مدیریت بر مبنای استثنای فعال پایین ترین امتیاز را دارد. از بین دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله ای، رهبری تحول آفرین بیشتر از رهبری مبادله ای در افزایش عملکرد مؤثر است این یافته با یافته الن کوو (۲۰۰۲) همسو می باشد. سبک رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد و ضریب مسیر آن $-0/610$ می باشد که در سطح اطمینان 95% در صد معنادار می باشد. این یافته با یافته های فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)، ساکی و همکاران (۱۳۹۴) همسو می باشد. رهبری تحول آفرین با برخورداری از بینش، بصیرت و ویژگی های شخصیتی فرهمند می تواند انگیزش، ارزشها و روحیه را در زیردستان ایجاد کند. در واقع با توانمندسازی زیردستان، آنها را تحریک می کند که نهایت توانایی ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند و از این طریق می توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشند. سبک رهبری مبادله ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد و ضریب مسیر آن $0/218$ می باشد که در سطح اطمینان 95% درصد معنادار می باشد. وضعیت سکوت سازمانی در شعب بانک سپه بالاتر از میانگین مفهومی ($M > 4$) و در حد بالاست که بعد سکوت تدافعی بالاترین امتیاز و سکوت مطیع کمترین امتیاز را دارد. در واقع کارکنان بانک بیشتر از ترس، سکوت می کنند نه اینکه سکوت از ویژگی های شخصیتی شان باشد چون محیط بانک، محیطی است که از رسمیت زیادی

برخوردار است و نمی توان به هر مسئله ای به سادگی اظهار نظر کرد. نتایج یافته ها نشان داد که بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد و ضریب مسیر آن ۰/۵۸۳- می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشد این یافته با یافته های واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، صیادی و همکاران (۱۳۹۴) و بزرگ نیا حسینی (۱۳۹۳) همسو می باشد. نتایج یافته ها نشان دادند که سبک رهبری تحول آفرین به طور مثبت و سبک رهبری مبادله ای به طور منفی از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر می گذارند. این یافته با یافته زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) همسو می باشد. یافته ها نشان دادند در صورتی که در یک سازمان جو سکوت تقویت نگردد، دیدگاهها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارد مشوق اظهار نظر خواهند شد. سکوت سازمانی منجر به عدم مشارکت سازمان شده و شرایطی را در سازمان به وجود می آورد که در آن افراد کمی می دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند در صورتی که موانع سکوت سازمانی برداشته شود افراد می توانند از توانایی خود با مشارکت در طرحهای سازمانی استفاده کنند و این شرایط بازده مطلوبی به همراه خواهد داشت که شامل عملکرد مناسب و ایجاد فرصتهای منتهی به موفقیت می باشد. یافته های پژوهش نشان داد هنگام وجود سکوت در سازمان عملکرد کاهش می یابد هنگامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد دیدگاهها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. اما باید دانست که افزون بر آن عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می زند همراه باشد. شاید یکی از عمده ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست در زمانی که سازمانهای هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالشهای متنوع فرهنگی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می کنند. نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه این که از روی بی تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت کنند. زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم گیری ها، کاهش می یابد. بدون ارایه بازخوردها، فعالیتهای اصلاحی در زمان لازم انجام نمی گیرند و خطاها افزایش می یابد. پس می توان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند. سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب ناپذیر برای سازمانها است و مدیران بایستی با عوامل شکل گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل

گیری آن آشنا باشند. از آن جایی که هرگونه سکوت در سازمان تأثیر منفی بر عملکرد سازمان ندارد پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیر اثر بخش تفاوت قائل شد. در نتیجه جهت ارتقاء عملکرد سازمانی، مدیران بایستی به ابعاد سکوت سازمانی توجه ویژه داشته باشند تا هم سازمان از بهره‌وری و کارایی لازم برخوردار باشد و هم با آگاه کردن مدیران و کارکنان با این مؤلفه مهم و بکارگیری صحیح و هدفمند آنها در سازمان از اتلاف منابع جلوگیری کرد. همچنین می‌توان با برگزاری کارگاهها و دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان بانکها را با این مقوله جدید و مهم آشنا نمود و در جهت ارتقاء عملکرد این سازمان مهم گام برداشت تا سازمانی با کارایی و اثربخشی بالاتری داشت. با توجه به بررسی متغیرهای پژوهش و نتایج حاصل از آن مشخص شد که رهبران تحول آفرین 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 مؤسسات خود باشند. وقتی که رهبران تحول آفرین 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. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به صورت منفی و معنادار و سبک رهبری تبادلی به صورت مثبت و معنادار می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند. در توجیه دیگر این مطلب می‌توان گفت که در رهبری تبادلی، طرفین وارد فرآیند مبادله می‌شوند در این فرآیند مبادله هر دو طرف از منابع قدرت و دیدگاههای همدیگر آگاهی دارند و هر کدام سعی دارند منافع خود را حداکثر کنند. در این سبک، رهبر، استانداردها را تعیین می‌کند و کارکنان در برابر تحقق آنها می‌توانند به پاداشهای سازمانی دست یابند در غیر این صورت با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو خواهند شد. اجتناب از عکس‌العمل منفی مدیر می‌تواند این انگیزه را در کارکنان ایجاد کند که مسائل بانک را بیان نکرده و سکوت اختیار کنند. بعد ترغیب ذهنی رهبری تحولی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادات مختلف از سوی سایر افراد می‌تواند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشد. در چنین حالتی نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد بلکه آنها جهت ارائه ایده‌های جدید مورد تشویق قرار می‌گیرند و همین موضوع می‌تواند در بیان ایده‌ها از سوی کارکنان و کاهش سکوت آنها نقش به‌سزایی داشته باشد. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی

دارد در مدیریت بر مبنای استثنای فعال، رهبر با آموزش به زیردستان جهت انجام درست امور می تواند از بروز اشتباهات و تخلفات جلوگیری کند ولی در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل مدیر تا زمان بروز مشکل هیچ عکس العملی از خود نشان نمی دهد یعنی رهبری که از نوع منفعل استفاده می کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکل بروز کرد، مداخله می کند. (باس، استیدل می یر^۱، ۱۹۹۹). این مدیران به طور غیر فعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده عکس العملی نشان نمی دهند. به این معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می شوند تا توجه آنها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخورد منفی یا توییح رسمی جلب کنند (کرک براید^۲، ۲۰۰۶). در حقیقت در این بعد، مدیر بیشتر به دنبال کشف اشتباهات و تخلفات پیروان و دادن بازخورد منفی می باشد و اقدامات اصلاحی در اولویت بعدی قرار دارد که همین امر دلیل روشنی برای سکوت کارکنان در محیط کار می باشد. آنها به دلیل اینکه از بازخوردها و تنبیهات مدیر در امان باشند از بیان مشکلات و نارضایتی های خود به مدیر خودداری کرده و سکوت می کنند. سبک رهبری تحول آفرین با دادن انگیزه و تشویق کارکنان برای ارائه نظرات و ایده های جدید عامل شکست سکوت آنان است، موقعی که کارکنان سکوت نکنند و با ارائه نظرات ارزنده سبب خلاقیت و پیشرفت در سازمان گردند، به مراتب عملکرد سازمانی نیز بهبود یافته و افزایش می یابد. نتایج تحقیق نشان داد از بین دو سبک رهبری، عملکرد سازمان با سبک رهبری تحول آفرین ارتباطی بیشتر دارد و مؤثرتر است. با توجه به مؤثر بودن سبک رهبری تحول آفرین در عملکرد سازمانی پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به مثابه سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین سازمان نیز فراهم شود. همچنین می توان با روشهای مختلف مانند آموزش، زمینه تقویت رفتارهای رهبری اثربخش بین مدیران در سطوح مختلف را فراهم کرد. با توجه به یافته های بدست آمده و مشخص شدن نقش تأثیر گذار سکوت در کاهش عملکرد کارکنان، پیشنهاد می شود جو سازمانی به گونه ای تقویت گردد تا کارکنان بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهار نظر کرده و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه کنند.

1. Bass ; Steidlmeier
2. Kirkbride

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۸، صص ۶۵-۸۴.
- اکبری، مینا، کارنما، اسدالله، ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمانهای دولتی استان کرمان)، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۵، صص ۶۳-۸۶.
- بزرگ نیا حسینی سیده فاطمه، عنایتی، ترانه. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴.
- تحقیقات کشوری. (۱۳۹۴). خلاصه عملکرد بانک مرکزی در ابتدای دوره دولت یازدهم، ماهنامه دیده بان فناوری، سال دوم، شماره هفتم.
- حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سید مهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۷۲-۵۵.
- دامغانیان، حسین، روزبان، فرناز. (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته: فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴، صص ۱۹۴-۱۷۵.
- ساکی، رضا، دستی، مرضیه، نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دروه ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴.
- شریفی، اصغر، اسلامیه، فاطمه. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۲، صص ۷۱-۸۵.
- صافی، محمدحسین، محمدی، فریما، عموزاده، ایمان، عرشی، شهنام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان، مجله مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دوره دوم، شماره یک، صص ۱۷-۲۶.
- صیادی، فاطمه، عباسی، همایون، عیدی، حسین، صیادی، مهین. (۱۳۹۴). پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۷، صص ۱۱-۱۸.
- عباس پور، ابراهیم، باروتیان، سعید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد

سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت، مدیریت فرهنگی، سال ۳، شماره ۴، صص ۳۷-۵۵.

عباس زاده، ناصر، احمدی، حسن، عبدالملکی، صابر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری مبادله ای با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران، نوآوری های مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۳، صص ۶۴-۷۷.

عزیزی نژاد، بهاره، جنابادی، حسین، مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۳). طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری، پژوهش های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره بیست و پنجم، صص ۷۵-۹۶.

فرهای، اکرم، غفوری، پریا، حقیقی کفاش، مهدی، ابراهیمی، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۳، بهار و تابستان ۱۳۹۴.

مشبکی، اصغر، بستام، هادی، ده یادگاری، سعید. (۱۳۹۱). ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند، مدیریت سلامت، دوره ۱۵، شماره ۴، ۱۰۴-۹۳.

منصورفر، غلامرضا، غیور، فرزاد، راستی آذر، یوسف. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین ریسک پذیری و عملکرد بانکها، فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲.

موغلی، ع. (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)، مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳، صص ۹۶-۱۱۲.

هاشمی، صدیقه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۳، سال چهاردهم، بهار ۱۳۹۳، صص ۱۴۵-۱۲۵.

Almasian A, and Rahimikia A. (2010). Study of the relationship between the leadership style and job burnout of the staff of Lorestan University of Medical Sciences in 2010. *Journal of Lorestan University of Medical Sciences*; 14(1):69-79. (in Persian).

Avolio, B. J. (1997). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Bass B. M., Steidlmeier P. (1999) . Ethics, character and authentic transformational leadership behavior"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Iss. 2, pp.181-217.

Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic

Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1):47-58.

Benjamin, L. & Flynn, F.J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.

Berson Y. Avolio B.J.(2004). Trans formational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm; *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 625-646.

Bogosian, Robert. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings, *The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University*

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, *Voice and silence in organizations*, 1,3-33.

Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational*, 9, 31-44.

Chin, K., Lau, H., & Pun, K. (2003). Development of Aknowledge-based Self- assessment System for Measuring Organizational Performance, *Expert Systems with Applications*, 3, 443-455.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

Dumber, L.S. & Keristefer, B (2001). Case study of characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work. *Education Journal*. 124(4), 721-726.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*,40(6), 1359-1392.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, 55, 467– 480.

Esfahani, N., & Gheze Soflu, H. (2011). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384-2393.

Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Golafshani A. (2011). The relationship between type of employment and productivity of employees in Oil Products Distribution Company in Sari. [MA thesis].Sari: Islamic Azad University. (In Persian).

Hancott, D. E. (2005). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada. *Thesis of ph.D, Capella University*: Available at: <http://proquest.umi.com/login>.

Harquail CV, Cox T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: *Berrett-Koehler Publishers*.

Hallinger, Philip (2012). *Leadership for 21st Century Schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Hong Kong, Institute of Education.

Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance?. *Industrial Management & Data System*, 108-118.

Humphreys, J., & Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.

Khosh Bavar Rostami R. Behshar (2009). The relationship of between staff work life quality and performance of productivity in educational organization. [MA thesis]. Sari: Islamic Azad University. (In Persian).

Kirkbride P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action; *Journal of Vocational Behavioral*, Vol. 66, Iss. 2, pp.117-124.

Ku, T.H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, 32(5), 58-190.

Leithwood, K., Patten, S. & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46, 671-706.

Li, Yan, Sun, Jian-Min. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination, *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, Issue 2, Pages 172-189.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.

Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion--Our social skin*, University of Chicago Press.

Panahi B, Danayi-Fard H .(2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*; 2(3): 1-19. (In Persian).

Rezaeian A. (2002). Principles of organization and management. Tehran: SAMT Publication. (In Persian).

Rezaeian A. (2006). Organizational behavior management: Concepts, theories and applications. Tehran: *Tehran University School of Management Publication*. (In Persian).

Shirani, A. (2004). Administrative pathologists banking system country, problems and solutions. *Improvement and change management studies*, 13 (42): 171-188. (in Persian)

Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25, 83-109.

Stone A. G., Russell R. F., Patterson K. (2004). Transformational versus servant leader ship: A difference in leader focus. *Leadership & Organization: on Development Journal*, Vol. 25, iss 341, pp 349-361.

Talaei A, Mokhber N, Mohammad Nejad M. Samari AA.(2008). Burnout and its related factors in staffs of university hospitals in Mashhad in 2006. *Journal of Semnan University of Medical Sciences* ;9(3): 237-46. (Full Text in Persian).

Van Dyne, L., Ang, S., Botero, C., (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), p. 1360-1391.

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

Vesna, B., Ljubica, M., (2008) Organizational Performance Measures for Business Process

Management: a Performance Measurement; *Guideline*", *Kardeljeva*, p.1- 17.

Xu Angela J., Loi, Raymond, Lam, Long W., (2015), The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence, *The Leadership Quarterly*, In Press, doi:10.1016/j.leaqua.2015.03.002.

Yıldız, Ebru, (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, Beykent University. *Journal of Social Sciences*, Vol.6 No.2, 30-44.

Zareei Matin H, Taheri F, Sayyar A. (2012). Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*; 6(21): 77-104. (In Persian).

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

