

**استاد:** احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ محمد صالحی؛ (۱۴۰۰). «ارزیابی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۸، شماره ۷۶، صص ۷۴-۵۵.

## ارزیابی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹

سیدمهدی احمدی بالادهی<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۲

### چکیده:

پژوهش کنونی به ارزیابی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را تمام کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان مازندران تشکیل می‌دهند که از این جامعه، تعداد ۲۳۳ نفر با استفاده از فرمول کوکران به صورت تصادفی ساده انتخاب شده است. دو پرسش‌نامه استاندارد سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری لیکرت بر روی نمونه آزمایش شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سکوت سازمانی ۰٫۹۲ درصد و برای پرسش‌نامه سبک رهبری ۰٫۷۸ درصد محاسبه شده است. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و آزمون فریدمن محاسبه شده است. پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد که سبک رهبری بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین ابعاد سبک رهبری (سبک آمرانه، سبک خیرخواه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی) بر سکوت سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به آزمون فریدمن نیز به ترتیب بیشترین میانگین به بعد خیرخواهانه و سپس بعد مشارکتی، بعد آمرانه و بعد مشورتی اختصاص یافته است.

### کلیدواژه‌ها:

سبک رهبری، سکوت سازمانی، فرماندهان و مدیران، فرماندهی انتظامی استان مازندران.

۱. دانشکده مدیریت، علمی کاربردی، ساری ایران، (نویسنده مسئول): Ahmadi54@iran.ir.

۲. دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

## مقدمه

در دنیای به شدت دگرگون‌شونده امروز، رهبری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان کلید توسعه عملکرد تلقی می‌شود. رهبری نه صرفاً برای مدیریت ارشد بلکه در تمامی سطوح سازمان موردنیاز است (ساکي و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری یکی از پنج وظیفه اصلی مدیریت است و به‌عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. کیفیت رهبری، آینده سازمان و کارکنان آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین درک سبک‌های تفکر، تأثیری بسزا در موفقیت و پیشرفت فرد دارد و در سطح گسترده‌تر در سازمان، تناسب سبک‌های رهبری می‌تواند سبب شکوفایی سازمان شود (وظیفه خورانی و بافنده زند، ۱۳۸۷). نقش پُراهمیت رهبر در سازمان به‌عنوان هدایت‌کننده و هماهنگ‌کننده فعالیت مربوط به گروه، این نکته را گوشزد می‌کند که رهبر بر عملکرد گروه، تأثیری بسزا دارد و به‌عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. موفقیت و شکست سازمان مرهون رهبران آن است. کیفیت رهبری، آینده سازمان و کارکنان آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. بدین‌سان یکی از موضوعات اساسی و مورد علاقه سازمان‌ها، چگونگی جذب، تربیت و نگهداری افراد است که رهبران کارآمدی خواهند شد. وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی، ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنهاست (مصدق‌راد، ۱۳۸۴). امروزه مدیریت در شمار موضوعات کاربردی و ضروری هر جامعه است. رهبری نه صرفاً برای مدیریت ارشد بلکه در تمامی سطوح سازمان موردنیاز است. اگر مدیران به شکلی هدفمند از مهارت‌های رهبری استفاده کنند و بر توسعه سبک‌های مناسب رهبری و هماهنگ‌ساختن سبک رهبری با موقعیت‌ها و افراد گوناگون کار کنند، خواهند توانست تا حداکثر بهره را از گروه‌های خود ببرند. در سازمان ناجا، کارکنان جزو ارکان اساسی منابع انسانی آن سازمان بوده و نقش آنان در رسیدن به اهداف والای سازمان حائز اهمیت است. حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان موجب عدم‌مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌هاست. دو عاملی که از نظر سازمان ناجا دارای حائز اهمیت می‌باشد و بر ایجاد سکوت سازمانی، نقشی بسزا دارد و بدان توجه ویژه‌ای شده، سبک رهبری است. یکی دیگر از عواملی که می‌تواند باعث کاهش سکوت در سازمان ناجا شود، سبک رهبری است. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی، امری محسوس و حیاتی است. این نیاز به‌ویژه در ناجا، بسیار اهمیت دارد، زیرا موجب به‌وجود آمدن نوعی رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای هر فرد است و فرد براساس آن، بدون هر گونه سیستم نظارتی، وظایف محول شده را با بهترین شکل ممکن انجام می‌دهد (احسانی زبیری، ۱۳۸۵). بنابراین پژوهش کنونی در پی یافتن

پاسخ این پرسش است که آیا سبک رهبری بر سکوت سازمانی در بین کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران تأثیر دارد یا خیر؟

## مبانی نظری پژوهش

### سبک رهبری

رهبری، فرایند نفوذ در دیگران است، به گونه‌ای که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند. سبک رهبری، روشی است که رهبر از نفوذ خود برای کسب اهداف استفاده می‌کند. رهبری عبارت است از توانایی یک مدیر در برانگیختن زیردستان برای کار با اطمینان به نفس و اشتیاق؛ می‌توان رهبری را به‌عنوان ظرفیت تأثیرگذاری بر تحقق یک هدف گروهی تعریف کرد (هابطی، ۱۳۹۸). سبک رهبری یک فرد عبارت از الگویی رفتاری است که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (ناظم، ۱۳۸۳). سبک رهبری، مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایهٔ چهار عامل «نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم» شکل می‌گیرد (پرا، ۲۰۰۰). روشی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۰۰). فیدلر معتقد است سبک رهبری بخشی از شخصیت فرد است. هر چه تناسب بین شخصیت و شغل بیشتر باشد، بهره‌وری بیشتری را در پی خواهد داشت. بنابراین انتخاب شخصیت مناسب، می‌تواند عملکرد شغلی بهتری برای سازمان فراهم کند و بر نگرش کارکنان بر کارشان تأثیر گذارد. دابربین و همکاران معتقدند: سبک، عبارت است از اینکه مدیر چه کار می‌کند و رفتارهای چگونه است (دابربین و همکاران، ۱۹۸۹). واگنر، سبک مدیریت را ترکیبی از صفت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند (شیرزاد کبریا و شعبانی، ۱۳۹۰).

سبک رهبری به روشی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، گفته می‌شود. سبک رهبری، اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. انواع سبک‌های رهبری در نظریه‌های مدیریت مطرح شده است (حبیبی، ۱۳۹۷). لیکرت<sup>۳</sup> در مطالعات خود دریافت که سبک‌های متداول رهبری سازمان‌ها را می‌توان بر پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد.

3. Perra

4. Lickert

رهبری آمرانه: در این نوع رهبری، همه تصمیمات و هدف‌گذاری‌های سازمان در رأس انجام می‌شود و از طریق زنجیره فرمان به پایین منتقل می‌شود. سبکی است که در آن، رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر بر تحقق اهداف تأکید دارد.

رهبری خیرخواهانه: این نوع رهبری درحالی که تمام تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان در رأس انجام می‌شود، برخی از تصمیمات در چهارچوب تجویز شده‌ای در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شود. **رهبری مشورتی:** درحالی که خط‌مشی‌های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می‌شود، به زیردستان نیز اجازه داده می‌شود که در سطوح پایین‌تر و در موارد خاص و تخصصی به تصمیم‌گیری بپردازند.

رهبری مشارکتی: در این نوع رهبری، ارتباطات نه تنها در جهت بالا و پایین، بلکه بین گروه‌ها جریان دارد. تحت این نوع رهبری، کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اطمینان و اعتماد فراوان است.

## 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، موریسون و میلیکن<sup>۵</sup> در پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کرده و توجه پژوهشگران سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب کردند (بوگوسین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). مدل‌های ارائه شده توسط آنها توانست مفهوم سکوت را بیش‌ازپیش در قالب سازمان‌های نوین مطرح کند. اما در مقابل واژه سکوت سازمانی، عبارت آوای سازمانی مطرح می‌شود که به معنای تبیین نظرها و ایده‌های مؤثر است. سکوت سازمانی زمانی مطرح می‌شود که آوای سازمانی وجود نداشته باشد (برینسفیلد<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

مفهوم سکوت می‌تواند عدم تبادل اطلاعات را به ذهن متبادر کند، اما در واقع به عنوان یک فرم مهم ارتباط شناخته می‌شود. نیروهای کار، انواع پیام‌های «ساکت بودن» را درباره موضوعات مربوط به همکاران،

5. Morrison and Milliken

6. Bogosian

7. Brinsfield

مدیران و سازمان‌ها طی حیات حرفه‌ای خود انتقال می‌دهند (داین و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۶۰). سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد (حیدری، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی یک پدیده اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌هاست و مدیران بایستی با عوامل شکل‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری آن آشنا باشند. از آنجایی که هر گونه سکوت در سازمان بر عملکرد سازمان، تأثیر منفی ندارد، پس باید بین سکوت سازمانی اثربخش و غیراثربخش تفاوت قائل شد (نجفی، ۱۳۹۹). سکوت سازمانی یک پدیده جمعی و به‌معنای تمایل کارکنان برای مطرح نکردن نظرات و نگرانی نسبت به مسائل سازمان است (ملوندی، ۱۳۹۵). سکوت سازمانی یک فرایند ناکارآمد است که می‌تواند تمام تلاش‌های یک سازمان را از بین ببرد و ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته‌جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی، سطوح پایین صدای جمعی و غیره رخ دهد (براتی، ۱۳۸۹).

### پیشینه پژوهش

شریعتی و افخمی اردکانی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت پرداختند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تعاملی و تحولی، رابطه‌ای معکوس و معنادار و سبک عدم‌مداخله رابطه‌ای مستقیم و غیرمعنادار با سکوت کارکنان دارد. همچنین شخصیت (درون‌گرا) نیز با سکوت کارکنان، رابطه مستقیم و معناداری دارد. یافته‌ها نشان داد برای کارکنان دارای شخصیت درون‌گرا، رهبری عدم‌مداخله باعث شدت سکوت آنها شده و متغیر شخصیت در زمینه رهبری تعاملی و رهبری تحولی با سکوت، نقش تعدیل‌گری ایفا نمی‌کند.

شرفی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان پرداخته است. یافته‌ها حاکی از آن است که بین سبک‌های رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین ابعاد سبک رهبری اعم از سبک رهبری خیرخواه، آمرانه، مشورتی و مشارکتی با سکوت سازمانی کارمندان، رابطه منفی وجود دارد.

سعیدی‌پور (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام‌نور استان کرمانشاه) پرداخته است. نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب تأثیر قوی، مستقیم و معنادار، تأثیر متوسط، مستقیم و غیرمستقیم و معنادار و تأثیر ضعیف، مستقیم و غیرمستقیم و معنادار دارد. فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب تأثیر متوسط، مستقیم و معنادار و تأثیر متوسط،

مستقیم و غیرمستقیم و معنادار دارد و همچنین اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر متوسط، مستقیم و معنادار دارد، از طرفی فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی ایفا کند. همچنین از اعتماد سازمانی می‌توان به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی بهره‌گیری کرد.

قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در میان مدیران مدارس پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر سکوت سازمانی اثرگذار است. در مجموع رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر سرمایه روان‌شناختی اثرگذار است. در مجموع سرمایه روان‌شناختی نیز به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است. در مجموع در این رابطه، زمانی که سرمایه روان‌شناختی به‌منزله متغیر میانجی وارد معادله می‌شود، دارای قدرت بیشتری است. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که رهبری اخلاقی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی موجب کاهش سکوت سازمانی مدیران مدارس می‌شود.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی، رابطه منفی و معنادار وجود دارد، بین رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد و عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی، نقش واسطه‌ای دارد. فخیمی حسین‌زاد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در کارمندان ستادی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری با سکوت سازمانی، رابطه معنادار دارد.

کرمی (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان با عدالت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه نهران) پرداخت. یافته‌ها نشان داد: ۱. همه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بالاتر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارند، به‌غیر از مؤلفه‌های جهت‌گیری مردمی، نگرانی برای پایداری (ثبات)، تسهیم نقش و عصیبت نیز پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشند؛ ۲. میانگین عدالت سازمانی و تمامی مؤلفه‌های آن بالاتر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد؛ ۳. وضعیت سکوت سازمانی و همه مؤلفه‌های آن به‌استثنای مؤلفه‌های سکوت محجوب و سکوت نوع‌دوستانه که در حد متوسط

میانگین فرضی پژوهش قرار دارند، پایین‌تر از میانگین فرضی می‌باشد؛ ۴. بین رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی، رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بین رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، رابطه منفی و معناداری وجود دارد و ۵. عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی، نقش واسطه‌ای دارد.

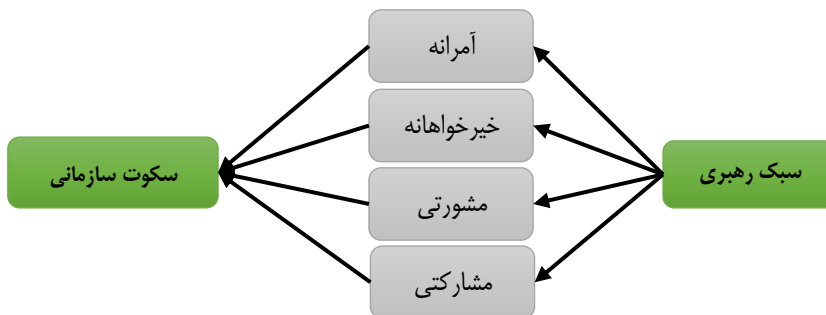
ساکي و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به رابطه سبک‌های رهبری تحوّل‌ی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری تحوّل‌ی و تبادلی مدیران می‌توانند ۰٫۱۰ از سکوت سازمانی دبیران را پیش‌بینی کنند. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحوّل‌ی، مؤلفه ترغیب ذهنی با سکوت سازمانی دبیران، رابطه منفی و معناداری داشت و از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی نیز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل با سکوت سازمانی دبیران، رابطه مثبت و معناداری داشت.

چنگ و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا در شغل خود درگیر شوند و آنها را به گفت‌وگو کردن تشویق می‌کند. نتایج پژوهش شین و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به‌طور چشمگیر پیش‌بینی‌کننده فضای اخلاقی است که این امر به عدالت رویه‌ای در سازمان منجر می‌شود.

با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش درباره سبک رهبری فرماندهان و مدیران و سکوت سازمانی کارکنان، تأثیر آنها نمایان شد. مبانی نظری و پژوهشی تحقیق حاکی از آن است که این دو متغیر، پیوند نزدیکی با هم دارند و سبک رهبری فرماندهان و مدیران بر سکوت کارکنان، تأثیرات فراوانی دارد و کارکنان را به ارتباطات اثربخش، تبیین نظرها و مشارکت بیشتر فرا می‌خواند. توجه به آنکه پژوهش‌های بسیاری در ناجا در حوزه منابع انسانی و راهبرد انجام شده، یکی از عواملی است که باعث عدم توسعه و کارایی ناجا می‌شود. حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌هاست که این موضوع پژوهشگر را به پژوهش در این زمینه ملزم کرده است.

## مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مفاهیم ارائه‌شده در این پژوهش، الگوی مفهومی زیر (شکل ۱) برای تأثیر سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی و سنجش بر مبنای سبک رهبری لیکرت با چهار بُعد آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی و از سکوت کارکنان مدل واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) بهره گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی براساس ادبیات پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

- سبک رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- بُعد آمرانه بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.
- ۲- بُعد خیرخواهانه بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.
- ۳- بُعد مشورتی بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.
- ۴- بُعد مشارکتی بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.
- ۵- بین ابعاد سبک رهبری از نظر اولویت تفاوت معناداری وجود دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کنونی بر مبنای نتیجه یا دستاورد پژوهش، از نوع کاربردی است، زیرا هدف از این پژوهش، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون سازمانی می‌باشد و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و در زمره پژوهش‌های همبستگی است. در این پژوهش به نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان پرداخته شده و وجود و نبود یک اثر مثبت



و معنادار میان این دو متغیر بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از تمام کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده است و برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده که تعداد ۲۲۳ نفر برآورد که این تعداد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. درباره جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و اسنادی (شامل کتاب‌های دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی) استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی (از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد و توزیع آن در بین نمونه آماری و جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز درباره هر کدام از متغیرهای پژوهش) و از دو پرسش‌نامه به شرح ذیل استفاده شد:

هر پرسش‌نامه دارای دو بخش بود که در ابتدا هدف از گردآوری داده‌ها و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در ارائه پاسخ موردنیاز تبیین شده است. ضرورت همکاری جامعه آماری به دلیل باارزش بودن داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها و شناخت وضع موجود و ارائه راه‌کارهایی درباره افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان در پایان پژوهش، مورد تأکید قرار گرفته است تا پاسخ‌دهندگان برای پاسخ‌دادن به پرسش‌ها ترغیب شوند. در قسمت دوم، اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت و مدرک تحصیلی درخواست شده است. این دو بخش برای هر سه پرسش‌نامه مشترک و یک‌جا ارائه شده است. در قسمت انتهایی، برای هر کدام از متغیرهای پژوهش (سبک رهبری سکوت سازمانی کارکنان)، پرسش‌نامه استاندارد در نظر گرفته شده است. پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری لیکرت با ۲۴ پرسش و پرسش‌نامه استاندارد سکوت سازمانی کارکنان واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) با ۱۵ پرسش مورد استفاده قرار گرفته است. برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول ۱ به‌دست آمد و نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه استفاده‌شده است.

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش شامل جنسیت، سن و میزان تحصیلات می‌پردازد؛ بررسی می‌شود. پس از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار spss ارائه می‌شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به‌منظور بررسی نقش سبک رهبری فرماندهان و مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و آزمون فریدمن استفاده شده است.

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقای تفکر راهبردی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

سبک رهبری	سکوت سازمانی
۲۴ پرسش	۱۵ پرسش
۰/۷۸۴	۰/۹۲۴

## یافته‌های توصیفی

تحلیل توصیفی داده‌های پژوهش برحسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. توصیف داده‌ها برحسب ویژگی‌های شخص پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های پاسخگویان	جنسیت		تحصیلات			
	مرد	زن	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد
فراوانی	۲۲۰	۳	۱۴	۲۲	۱۲۳	۶۴
درصد	۹۸.۶۵	۱.۳۵	۶.۲۷	۹.۸۶	۵۵.۱۵	۲۸.۶۹

براساس جدول ۲، ۲۲۰ نفر از کارکنان را آقایان و ۳ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین براساس تحصیلات، ۶.۲۷ درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۹.۸۶ درصد کاردانی، ۵۵.۱۵ درصد کارشناسی، ۲۸.۶۹ درصد مدرک کارشناسی ارشد داشتند.

## یافته‌های استنباطی

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های پژوهش، ابتدا به بررسی نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شده و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است، بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر خواهد بود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

این آزمون به منظور مشخص کردن نرمال بودن توزیع داده‌های یک متغیر استفاده می‌شود. متغیرهایی که سطح معناداری آزمون آنها، بیشتر از ۰.۰۵، به دست می‌آید، دارای توزیع نرمال هستند. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند، امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم.

پس از تحلیل در برونداد آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، اگر آزمون معنادار بود یعنی  $p$  کوچکتر از ۵ صدم بود، به معنای این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنادار نباشد امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	سبک رهبری	بُعد آمرا نه	بُعد خیر خواهانه	بُعد مشورتی	بُعد مشارکتی
میانگین	۳.۴۱۷	۴.۲۹۱	۴.۲۷۵	۴.۰۷۰	۴.۱۹۲
انحراف استاندارد	۰.۵۵۴	۰.۷۰۴	۰.۶۹۰	۰.۸۹۰	۰.۷۰۳
سطح معناداری	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

با توجه به آزمون نرمال‌نبودن به‌عمل‌آمده از داده‌های حاصل از پژوهش و اینکه داده‌ها دارای توزیع نرمالی نیستند، بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده خواهیم کرد.

فرضیه اصلی: سبک رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی فرضیه اصلی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰.۳۶۲	مثبت	۰.۰۰۰

براساس جدول ۴ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده  $r=0.362$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که سبک رهبری بر سکوت سازمانی، اثر معنادار دارد.

جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۶.۲۳۲	۱	۶.۲۳۲	۲۶.۳۳۷	۰.۰۰۰	۰.۳۶۲	۰.۱۰۶	۰.۱۰۲	۰.۴۸۶۴
باقی‌مانده	۵۲.۲۹۷	۲۲۱	۰.۲۳۷						
جمع	۵۸.۵۲۹	۲۲۲	۶.۴۶۹						

با توجه به جدول ۵ میزان  $F$  به‌دست‌آمده که بیشتر از میزان  $F$  جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری بر سکوت سازمانی در سطح  $\alpha=0.01$ ، اثر معنادار دارد و به‌عبارت دیگر توان پیش‌بینی سکوت سازمانی از طریق

سبک رهبری وجود دارد. براساس جدول ۵ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که سبک رهبری ۰.۳۶۲، سکوت سازمانی را تبیین می کند.

فرضیه فرعی اول: بعد آمرانه بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

جدول ۶. ضریب همبستگی فرضیه فرعی اول

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰.۱۹۱	مثبت	۰.۰۰۴

براساس جدول ۷ با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r=0.191$  که در سطح ۰.۰۱  $\alpha$  معنادار است، می توان ادعا کرد که بعد آمرانه بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد.

جدول ۷. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات آزادی	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۲.۱۳۰	۱	۲.۱۳۰	۸.۳۴۵	۰.۰۰۴	۰.۱۹۱	۰.۰۳۶	۰.۰۳۲	۰.۵۰۵۱
باقی مانده	۵۶.۳۹۹	۲۲۱	۰.۲۵۵						
جمع	۵۸.۵۲۹	۲۲۲	۲.۳۸۵						

با توجه به جدول ۷ و میزان F به دست آمده که بیشتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان گفت که بعد آمرانه بر سکوت سازمانی در سطح  $\alpha=0.01$  اثر معنادار دارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی سکوت سازمانی از طریق بعد آمرانه وجود دارد. براساس جدول ۷ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که بعد آمرانه ۰.۱۹۱، سکوت سازمانی را تبیین می کند.

فرضیه فرعی دوم. بعد خیرخواهانه بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

جدول ۸. ضریب همبستگی فرضیه فرعی دوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰.۴۷۶	مثبت	۰.۰۰۰

براساس جدول ۸ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r=0.476$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می توان ادعا کرد که بعد خیرخواهانه بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد.

جدول ۹. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۱۱.۵۶۸	۱	۱۱.۵۶۸	۵۴.۸۲۴	۰.۰۰۰	۰.۴۷۶	۰.۲۲۷	۰.۲۲۳	۰.۴۵۹۳
باقی‌مانده	۳۹.۴۵۸	۲۲۱	۰.۲۱۱						
جمع	۵۸.۵۲۹	۲۲۲	۱۱.۷۷۹						

با توجه به جدول ۹ و میزان F به‌دست‌آمده که بیشتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان گفت که بُعد خیرخواهانه بر سکوت سازمانی در سطح  $\alpha=0.01$ ، اثر معنادار ندارد و به‌عبارت دیگر توان پیش‌بینی سکوت سازمانی از طریق بُعد خیرخواهانه وجود دارد. براساس جدول ۹ و با توجه به میزان  $R^2$  به‌دست‌آمده، می‌توان ادعا کرد که بُعد خیرخواهانه ۰.۴۷۶، سکوت سازمانی را تبیین می‌کند.

فرضیه فرعی سوم، بُعد مشورتی بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

جدول ۱۰. ضریب همبستگی فرضیه فرعی سوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰.۳۹۶	مثبت	۰.۰۰۰

براساس جدول ۱۰ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده  $r=0.396$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که بُعد مشورتی بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد.

جدول ۱۱. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۸.۸۸۱	۱	۸.۸۸۱	۳۹.۳۳۷	۰.۰۰۰	۰.۳۹۶	۰.۱۵۷	۰.۱۵۳	۰.۴۷۵۱
باقی‌مانده	۴۷.۷۳۶	۲۲۱	۰.۲۲۶						
جمع	۵۸.۵۲۹	۲۲۲	۹.۱۰۷						

با توجه به جدول ۱۱ و میزان F به‌دست‌آمده که بیشتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان گفت که بُعد مشورتی بر سکوت سازمانی در سطح  $\alpha=0.01$ ، اثر معناداری وجود دارد و به‌عبارت دیگر توان پیش‌بینی سکوت

سازمانی از طریق بُعد مشورتی وجود دارد. براساس جدول ۱۱ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که بُعد مشورتی ۰.۳۹۶، سکوت سازمانی را تبیین می کند.

فرضیه فرعی چهارم. بُعد مشارکتی بر سکوت سازمانی کارکنان، اثر معناداری دارد.

جدول ۱۲. ضریب همبستگی فرضیه فرعی چهارم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰.۳۱۷	مثبت	۰.۰۰۰

براساس جدول ۱۲ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r=0.317$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می توان ادعا کرد که بُعد مشارکتی بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد.

جدول ۱۳. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب مجذور ضریب همبستگی	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۵.۵۷۶	۱	۵.۵۷۶	۲۳.۰۴۶	۰.۰۰۰	۰.۳۱۷	۰.۱۰۱	۰.۴۹۱۸
باقی مانده	۵۲.۹۵۳	۲۲۱	۰.۲۴۲					
جمع	۵۸.۵۲۹	۲۲۲	۵.۸۱۸					

با توجه به جدول ۱۳ و میزان F به دست آمده که بیشتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان نتیجه گرفت که بُعد مشارکتی بر سکوت سازمانی در سطح  $\alpha=0.01$ ، اثر معناداری دارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی سکوت سازمانی از طریق بُعد مشارکتی وجود دارد. براساس جدول ۱۳ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که بُعد مشارکتی ۰.۳۱۷، سکوت سازمانی را تبیین می کند.

فرضیه فرعی پنجم. بین ابعاد سبک رهبری از نظر اولویت، تفاوت معنادار وجود دارد.

به منظور رتبه بندی ابعاد سبک رهبری از آزمون فریدمن بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول ۱۴ گنجانده شده است. معنادار شدن آزمون فریدمن بدین معناست که تفاوت بسیار معناداری بین اولویت بندی سبک رهبری وجود دارد.

جدول ۱۴. رتبه‌بندی ابعاد سبک رهبری بر مبنای آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عوامل تأثیرگذار	آزمون فریدمن	
سوم	۲.۴۹	بُعد آمرانه	۲۲۳	تعداد
اول	۲.۶۷	بُعد خیرخواهانه	۱۱.۰۱۴	خی دو
چهارم	۲.۳۲	بُعد مشورتی	۳	درجه آزادی
دوم	۲.۵۲	بُعد مشارکتی	۰.۰۰۰	سطح معناداری

نتیجه این آزمون با مقدار ۰.۰۰۰ و در سطح ۹۹ درصد اطمینان یعنی در سطح خطای ۱ درصد ( $\text{sig}=0.000$ )، معنادار است. همچنین نتیجه میانگین رتبه‌ها در جدول ۱۴ نشان می‌دهد که بُعد خیرخواهانه با ضریب ۲.۶۷ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین اثر بر سکوت سازمانی کارکنان دارد و در ادامه بُعد مشارکتی با ضریب ۲.۵۲ در اولویت دوم و بُعد مشورتی با ضریب ۲.۳۲ در رتبه پایانی قرار دارد؛ در نتیجه کمترین اثر بر سکوت سازمانی کارکنان در ناچا دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هنریکسن و دایتون، سبک‌های رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل موقعیتی ایجادکننده سکوت سازمانی در سازمان‌ها قلمداد کرده‌اند، به‌طوری‌که ابعاد سبک‌های رهبری می‌توانند از عوامل ایجادکننده یا برطرف‌کننده سکوت کارکنان در سازمان‌ها باشند. این پژوهش با هدف تعیین نقش سبک رهبری مدیران در شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران انجام شده که پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد که سبک رهبری بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد. تأثیر مثبت و معنادار متغیر سبک رهبری مدیران بر سکوت سازمانی کارکنان در پژوهش کنونی بیانگر آن است که سبک رهبری به میزان زیادی می‌تواند سکوت سازمانی را تحت‌الشعاع قرار دهد. زمانی‌که فرماندهان و مدیران مورد مطالعه، استفاده از سبک رهبری را در دستور کار خود قرار دهند، این امر موجب خواهد شد فشارهای روانی محیط ناچا کاهش یابد و جو حاکم بر فضای ناچا تشویق‌کننده آوای کارکنان باشد. بنابراین، می‌توان گفت که هر اندازه فرماندهان و مدیران ناچا به استفاده از سبک رهبری در محیط کاری خود گرایش بیشتری داشته باشند، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. پس می‌توان گفت توجه به سبک رهبری می‌تواند زمینه‌ساز گفت‌وگو و کاهش سکوت کارکنان را فراهم آورد؛ در واقع، فرماندهان و مدیران ناچا با استفاده از سبک رهبری می‌توانند میزان سکوت کارکنان را کاهش دهند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های زارعی متین و همکاران

و زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) هماهنگ است. همچنین ابعاد سبک رهبری (سبک آمرانه، سبک خیرخواه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی) بر سکوت سازمانی، اثر معناداری دارد. نتایج فرضیه فرعی اول و دوم پژوهش اثر مثبت و معنادار سبک رهبری خیرخواهانه و آمرانه را بر سکوت سازمانی نشان می‌دهد. در این نوع سبک، رهبران به مسائل و نیازهای زیردستان خود برای پیشرفت آنان توجه می‌کنند و کارکنان از ارائه نظرات و ایده‌های جدید امتناع نمی‌کنند؛ در نتیجه سکوت را تا حد زیادی کاهش خواهند داد. نتایج فرضیه فرعی سوم و چهارم پژوهش اثر مثبت و معنادار سبک رهبری مشورتی و مشارکتی را بر سکوت سازمانی نشان می‌دهد. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند. این امر نیازمند مشارکت و مشورت کارکنان و تعامل کارآمد آنان در همه سطوح است. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش شریفی (۱۳۹۸) و فخریمی حسین‌زاد و همکاران (۱۳۹۵) همسوست. ارزیابی فرضیه پنجم براساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که بعد خیرخواهانه با ضریب ۲۶۷ اولویت نخست قرار دارد، در نتیجه بیش‌ترین اثر را بر سکوت سازمانی کارکنان دارد و در ادامه بعد مشارکتی با ضریب ۲۵۲ در اولویت بعدی و بعد مشورتی با ضریب ۲۳۲ در رتبه پایانی قرار دارد و کم‌ترین اثر را بر سکوت سازمانی کارکنان در ناچا دارد. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- در زمینه سبک‌های رهبری تلاش شد از میان نظریه‌ها و سبک‌های مطرح، سبک‌هایی که با الزامات پلیس جامعه‌محور هماهنگی بیشتری دارند، شناسایی و پیشنهاد شوند. عمده سبک‌های انتخابی بر توجه به نیازهای کارکنان، مشورت، تفویض اختیار، عدم تمرکز و کار گروهی تأکید داشتند؛
- از آنجایی که بهترین مدیران کسانی هستند که تشخیص دهند در چه شرایطی، چه سبکی مناسب است، مدیران عالی و میانی ناچا نیز در اتخاذ سبک رهبری متناسب با رویکرد پلیس جامعه‌محور باید تدابیر لازم را اندیشیده و سبک مناسب را در دوره‌های عرضی و تخصصی، سرلوحه آموزش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها قرار دهند؛
- با توجه تأثیر مثبت رهبری بر سکوت سازمانی، به فرماندهان و مدیران توصیه می‌شود که با حمایت از کارکنان، دادن اختیارات بیشتر به آنها و در صورت لزوم با ارائه بازخوردها و راهنمایی‌های منطقی و صمیمانه، زمینه‌های مشارکت و حضور فعالانه کارکنان را فراهم آورند و مانع از سکوت کارکنان شوند.



## منابع:

### منابع فارسی

- احسانی زیاری، مریم (۱۳۸۵). بررسی وجدان کاری و انضباط اجتماعی در بین کارکنان آموزشی متوسطه و راهنمایی شهرستان نکا مازندران. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- بافنده زند، علیرضا، بهروز وظیفه خورانی (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای تعیین سبک رهبری مناسب در سازمان‌ها براساس منطق فازی. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- براتی، هاجر، حمیدرضا عریضی و ابوالقاسم نوری (۱۳۸۹). رابطه بین جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی. فصلنامه روانشناسی کاربردی. سال چهارم. شماره ۱. صص ۶۵-۸۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۷). تئوری سازمان دکتری مدیریت. تارنمای پارس مدیر.
- حیدری، علی (۱۳۹۷) بررسی رابطه میان سکوت سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در شرکت امور مشترکین منطقه یک یزد. دومین کنگره علوم و مهندسی آب و فاضلاب ایران.
- ساکی، رضا و همکاران (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحوّل-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. دوره پنجم. شماره ۱. صص ۸۵-۱۰۸.
- سعیدی‌پور، بهمن (۱۳۹۷). نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام‌نور استان کرمانشاه). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی. دوره دوازدهم. صص ۴۵۳-۴۶۸.
- شیرزاد کبریا، بهارک، فاطمه شعبانی زنگنه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران و روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت. شماره ۱.
- شریعتی، رضا، مهدی افخمی اردکانی (۱۳۹۹) رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. شماره ۳۷. صص ۱۵۷-۱۸۲.

- شریفی، اعظم (۱۳۹۸). ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان. نشریه رویش روان‌شناسی. سال هشتم. شماره ۶. صص ۱۳۷-۱۴۴.
- فخیمی حسین‌زاد، سمیه، مریم رضوی و مهدی میرهادی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در کارمندان ستادی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری.
- قدم‌پور، عزت‌اله، مریم زندکریمی، مهدی صحرایی بیرانوند، و سجاد قارلقی (۱۳۹۶). بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی در میان مدیران مدارس. نشریه خانواده و پژوهش. دوره چهاردهم. شماره ۳۵. صص ۱۰۵-۱۲۴.
- کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان با عدالت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- مصدق‌راد، علی محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال هفدهم. شماره ۳. صص ۲۳-۳۷.
- ملوندی، حسین (۱۳۹۵). ارزیابی روابط انسانی در محیط کار و بررسی رابطه آن با کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی پرسنل ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی خراسان رضوی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- میرکمالی، سیدمحمد و همکاران (۱۳۹۶). نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. سال ۲۳. شماره ۱. صص ۱-۲۵.
- ناظم، فتاح، محمود اکرامی (۱۳۸۳). تبیین بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی بر پایه سبک رهبری و فضای سازمانی. آینده‌پژوهی مدیریت. ش ۶۰. صص ۹۹-۱۲۴.
- نجفی، زهرا (۱۳۹۹). بررسی رابطه سکوت سازمانی و سلامت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت آب منطقه‌ای استان همدان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.
- هابطی، سعید (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان. تارنمای مکتوب.

وظیفه خورانی، بهروز، علیرضا بافنده زند (۱۳۸۷). *ارائه مدلی برای تعیین سبک رهبری مناسب در سازمان‌ها براساس منطق فازی*. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. تهران: انجمن مهندسی صنایع ایران دانشگاه صنعتی شریف.

## منابع لاتین

- Bagheri, H. M., & Hadadi, M. (2015), *The Impact of Emotional Intelligence on the Functional Utility of Security Organizations' Employees*. Journal of Security Studies Quarterly, 13(45), 23-42, (In Persian).
- 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.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). *Ethical leadership, work engagement, and voice behavior*. Industrial Management & Data Systems, 114 (5), 817-831.
- Dubrin, A. J. (2004). *Applying psychology, individual and organizational effectiveness*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- 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. Scientific Research, 1(1), 1-1
- Ebrahiminejad G, Baloch M, Khani M. Relationship between personality traits and leadership style Rafsanjan city middle managers. Marvdasht: Azad; 2010. [persian].
- Perra, B. M. (2000). *Leadership: the key to quality outcomes*. Nursing Administration Quarterly, 24(2), 56-61.
- Rezayan, A. (2001). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Samt Publishing, (In Persian).
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2014). *Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate*. Journal of Business Ethics, 129 (1), pp 43-57.