

اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی

روانشناختی کارکنان

غلامرضا رحیمی^۱، حمید مظاهری راد^۲

چکیده

بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان هدف عمده پژوهش حاضر می‌باشد. تلاش برای استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. مدیریت و رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند مدیریت و رهبری تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا در زمره عواملی است که تأثیر آن بر کاهش سکوت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. تحقیق حاضر با روش کتابخانه‌ای و مرور متون با جستجوی گسترده در کتب و پایگاه‌های اطلاعاتی و با استفاده از کلمات کلیدی گفتمان، رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی انجام شده است. این مرور به ترسیم جداول و نمودارهای تأثیر رهبری تحول‌گرا بر سکوت و آوای سازمانی جهت ایجاد بستر لازم برای رشد مهارت بهبود سکوت در عرصه رهبران سازمان‌ها منجر گردید. پژوهش به عمل آمده با توجه به اینکه رابطه هر کدام از عوامل نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش را با آوا دادن به سکوت و ارتباط آن را با توانمندسازی روانشناختی تجزیه و تحلیل می‌نماید، تحقیق توصیفی - همبستگی است. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان باعث کاهش سکوت در سازمان گردند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، سکوت سازمانی، آوای سازمانی، توانمندسازی روانشناختی.

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

مقدمه

دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست، دنیای سرشار از تغییرات، و در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با شرایط به وجود آمده تطبیق داده و با تغییرات به وجود آمده همراهی کنند. فقط سازمان‌هایی می‌توانند اینگونه عمل کنند که کارکنان‌شان بطور مستمر بر توانایی‌های خود افزوده و به نتایج مطلوب دست یابند. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۲۹). افراد انتظار دارند در سازمان در مسائل مختلف سازمان اظهارنظر کرده، توانمند شده و بخشی از سازمان گردند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر است.

تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست؛ اما مطالعات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به پدیده‌های نامطلوب سازمانی شود. در محیط‌های بالغ و با سرعت تغییر پایین، چندان نیازی به پیشنهادهای کارکنان جهت تحول وجود ندارد. تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی نیز باورهای ایجادکننده سکوت را افزایش می‌دهد.

صاحب‌نظران، عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد ایجاد آوای سازمانی^۱ و مشارکت آنها موثر می‌دانند. اگر

کارکنان به نوعی درگیر سکوت سازمانی به جای آوای سازمانی گردند و ارتباط موثر در سازمان‌ها شکل نگیرد، ارائه خدماتی با کیفیت پایین، نارضایتی مشتریان را به همراه خواهد داشت. از میان عوامل متعدد سازمانی، نقش رهبری در این زمینه برجسته است. باتوجه به نقش و جایگاه رهبری تصمیم رهبر نقش تأثیرگذاری در بروز رفتار آوای سازمانی دارد (جوهرچ، ۱۳۹۳: ۳). باتوجه به اهمیت مسئله آوای سازمانی و همچنین تأثیرگذاری متغیری چون رهبری بر آن، محققان بر آن شدند تا به بررسی این سوال بپردازند که آیا بین ابعاد رهبری و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟ اقدامات مدیر معمولاً نقد می‌شود و کارمندان هم‌رده و بعضاً مدیران سایر واحدها مطلع می‌شوند و تنها فردی که مطلع نیست همان مدیر مستقیم است. لذا بررسی چرایی وجود سکوت سازمانی در ارتباط با مدیر، شالوده مقاله حاضر را پی‌ریزی نموده است. رفتار مدیر که باید نقش رهبری را برعهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت آنها می‌شود اثر می‌گذارد. با شناخت چرایی این سکوت در ارتباط با مدیر و فهم نقش رفتار مدیر در سکوت کارکنان، می‌توان گام‌هایی در جهت تغییر وضعیت فعلی برداشت.

در سال‌های اخیر و با نفوذ روانشناسی مثبت‌گرا در محیط کار و همچنین با الهام از آن موضوع رهبری و توسعه آن از یک منظر مثبت‌گرایانه مورد توجه قرار گرفت بطوریکه هم ظرفیت‌های رهبران افزایش پیدا کند، و زمینه تحقق سایر

¹ Organizational voice



توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان باشد. باتوجه به اهمیت بالای مسائل مورد بحث، این تحقیق بر آن است که به بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت با توانمندسازی روانشناختی بپردازد و ضمن شناسایی عوامل موثر، راهکارهایی جهت افزایش مشارکت نیروی انسانی ارائه کند. سوالات اصلی تحقیق عبارتند از: آیا بین عوامل رهبری تحول‌گرا و سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ چرا با وجود فرصت‌های ارتباطی، در ارتباط کارکنان با مدیرشان سکوت سازمانی حاکم است؟ چه عاملی موجب سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم‌شان می‌شود؟ آیا توانمندسازی روانشناختی موجبات کاهش سکوت را به همراه خواهد داشت؟

مواد و روش‌ها

مقاله حاضر یک مطالعه مروری مبتنی بر انگیزه دسترسی به اطلاعات و روابط علمی بین آنها به گردآوری نظام‌مند اطلاعات می‌پردازد. برای گردآوری اطلاعات ابتدا با روش کتابخانه‌ای، جستجوی گسترده‌ای در مدارک کتابخانه‌ای و اینترنتی صورت گرفت. بدین صورت که ابتدا با استفاده از کلیدواژه گفتمان در موتور جستجوی گوگل اسکالر برای شناسایی منابع موجود در حوزه گفتمان صورت گرفت. در ادامه با جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی و با استفاده از کلمات کلیدی گفتمان، رهبری، رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و توانمندسازی روانشناختی و نیز کاهش سکوت و آوا دادن به سکوت انجام شد. سپس با کنترل منابع و مطالعه متون، مقالات متناسب با موضوع پژوهش انتخاب و مولفه‌های موجود در آنها شناسایی شدند. در

اهداف سازمانی فراهم شود و هم کارکنان سازمان از ظرفیت‌های مثبت برخوردار شوند. باتوجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزاره سوم رویکردها و سبک‌های جدیدی از رهبری را می‌طلبد اخیراً سبک رهبری، توجه زیادی را در تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی به خود جلب کرده است.

رهبری تحول‌گرا، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور، انگشت‌شمار است. امروزه در هر سازمان برای توانمند کردن نیروی انسانی روش‌های مختلفی به کار برده می‌شود. شیوه تواناسازی کارکنان، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند، هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با توانمندسازی روانشناختی از طریق ایجاد فضای گفتمان و آوا دادن به سکوت می‌باشد.

سرمایه روانشناختی یکی از مقولاتی است که به تازگی و با الهام از روانشناسی مثبت‌گرا در ادبیات رفتار سازمانی مطرح شده و امروزه از آن به عنوان منبع خلق مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها یاد کرده می‌شود (Luthans, 2002: 57). آنچه که در این بین حائز اهمیت است این می‌باشد که نمی‌توان با تکیه بر رویکردهای سنتی به مدیریت منابع انسانی، به ایجاد مثبت‌گرایی در کار همت گماشت، بلکه این امر مستلزم اتخاذ یک سبک رهبری مثبت‌گرایانه است که هم اهمیت و لزوم مثبت‌گرایی را درک کند و هم بتواند مروج مثبت‌گرایی در سازمان،

ادامه فهرستی اولیه از مولفه‌های گفتمان و تأثیر آن بر توانمندسازی روانشناختی تهیه گردید. این تحقیق از نوع کاربردی است که با روش توصیفی همبستگی انجام شده است. تحقیق حاضر با رویکرد تحلیلی و نظری تلاش می‌کند با استفاده از آثار در دسترس و به روش اسنادی، ضمن اشاره کوتاه به تحقیقات انجام پذیرفته در حوزه‌های گفتمان و رهبری تحول‌گرا و تأثیر آن بر توانمندسازی روانشناختی، به نتایج قابل استنادی دست یابد.

ادبیات نظری

سکوت سازمانی: در شرایطی که سازمان‌های مدرن دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعاتند، عدم توجه به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد، اما به دلیل جدید بودن مفهوم سکوت سازمانی در ادبیات تحقیق و پیچیده بودن این رفتار خاموش، نه تنها مطالعات کمی در این زمینه انجام شده است بلکه، به جرأت می‌توان گفت در جوامع صنعتی ایران نیز به آن توجهی نشده است. یکی از دلایل این غفلت، عدم تمیز آن از متغیرهای دیگر است. سکوت سازمانی هرچند پدیده‌ای است که ممکن است فعالانه به کار گرفته شود، اما به سادگی قابل تشخیص نیست. وقتی فردی صحبت نکند، بیصحتی واضح نیست و توجهی را جلب نمی‌کند. با شناسایی سکوت سازمانی در سازمان‌ها و بررسی علل ایجاد و یا تشدید آن، می‌توان گام بزرگی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برداشت و شرایطی فراهم نمود که نظرها، دانش و تجربه‌های کارمندان با مدیران‌شان در میان گذاشته شود. پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان

ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (Pinder and Harlos, 2001: 331). پیندر و هارلوز تصریح نمودند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه‌های اساسی آنها در معانی مختلفی تفسیر شود. آنها سکوت را در دو شکل، سکوت مطیع و سکوت خاموش متمایز نمودند. درحالی‌که سکوت خاموش نشان داده حذف عمدی است، سکوت مطیع بر تسلیم بنا شده است (Zehir and Erdogan, 2011: 1391). سکوت سازمانی پدیده‌ای است مخرب؛ هرچند برخی محققین آن را مخالف آوای سازمانی و به بیانی وقتی صحبتی انجام نشود، تلقی می‌کنند و یا به معنی بی‌حرفی در مقابل بیان. اما سکوت در بستری متفاوت و با انگیزه‌های متفاوت اتفاق می‌افتد، لذا نمی‌توان این دو را در یک طیف دانست. سکوت سازمانی نخستین بار در مطالعات موريسن و میلیکن اینگونه تعریف شد:

نوعی اقدام آگاهانه که کارکنان انتخاب می‌کنند و اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند. آنها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (Brinsfield and others, 2009: 33). در مطالعه حاضر بررسی مفهوم سکوت در چارچوب تعریف پیندر و هارلوس قرار دارد، به معنی عدم بیان مشکلات با فردی که در موقعیت تغییر آن قرار دارد. در ادبیات تحقیق هرجا از سکوت سازمانی صحبتی به میان آمده است، با بحث هویت سازمانی و



است. باتوجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشنا به شمار می‌آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، این مقاله به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، مفهوم سکوت و آوای سازمانی را تعریف و تبیین نموده، انواع مختلف و انگیزه‌های متفاوت افراد در ارائه هر یک از آنها را بررسی، تا بتواند عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی موثر در بروز سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان شناسایی، دسته‌بندی و در نهایت راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه نماید.

سکوت خاموش: سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان دهنده عدم مشارکت عمودی است. در زمینه بی‌عدالتی محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود.

سکوت مطیع: پیندر و هارلوز سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف نموده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مسلم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از اینکه جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. وجود جو سازمانی مخالف آوای سازمانی، موجب کاهش بروز نظرات و آراء کارکنان خواهد شد که در این وضعیت توانمندی‌های

گفتمان همراه بوده است (Moasa, 2013). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (Dimitris and Vakola, 2007: 18). اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از:

الف) ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان؛

ب) ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچیک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد (Slade, 2008).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می‌شود، از اینرو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار

شکل ۲) چرخه مؤثر رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی

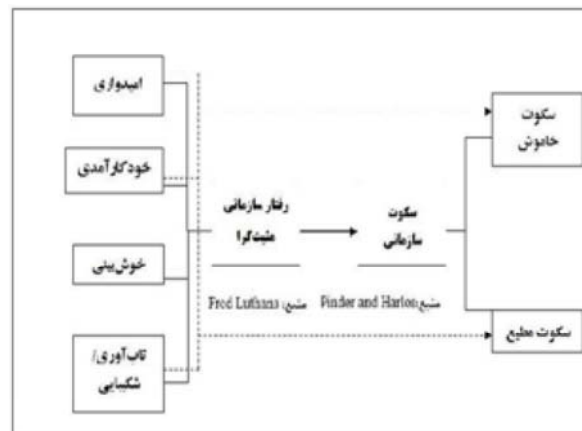


کارکنان از چشم مدیران مخفی می‌ماند و موجب تقویت باور مدیران مبنی بر اینکه کارکنان صلاحیت بررسی مسائل و مشکلات سازمان و ارائه پیشنهاد ندارند، خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به کاهش سرمایه‌گذاری مدیریت سازمان در جهت افزایش قابلیت‌های کارکنان خواهد شد؛ به عبارت دیگر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان کاهش می‌یابد. این رابطه معکوس رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی به صورت چرخه ناموثر و رو به پایینی عمل خواهد کرد.

آوای کارکنان: رفتار آوا از سوی بسیاری از سازمان‌ها پذیرفته شده است. به خصوص سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند، به نظرات کارکنان خود نیازمندند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند. در سال ۱۹۷۰ هیرچمان برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل «آوا، خروج و وفاداری» مطرح کرد.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل متعددی می‌تواند رفتار آوای کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از این عوامل عبارتند از: رضایت، کنترل شخصی، هویت سازمانی و جو آوا. رهبران نیز نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظرات‌شان ایفاء می‌کنند (Li, 2014: 1). آوا به معنای انتقال اطلاعات بین دوطرف سخنگو (منبع) و هدف (دریافت‌کننده) به منظور بهبود امور است. آوای سازمانی عملی اختیاری است؛ بنابراین، با زور و اجبار رهبر انجام نمی‌شود یا عدم حضور آن مورد تنبیه واقع نمی‌شود. برای بروز آوا، کارکنان ابتدا به بررسی مساعد بودن زمینه می‌پردازند (که آیا مساعد صحبت کردن است یا خیر؟) و اولین موردی که بررسی می‌شود، تعامل با رهبر است؛ بنابراین، رفتارهای رهبری عاملی کلیدی در تأثیرگذاری برای

شکل ۱) رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمان



لوتانز، رفتار سازمانی مثبت‌گرا را «مطالعه و کاربرد ظرفیت‌های روانشناختی و توانایی‌های مثبت منابع انسانی که قابلیت اندازه‌گیری و توسعه یافتن را دارند و برای بهبود عملکرد بطور موثری مدیریت‌پذیر می‌باشند» تعریف نموده است (Luthans, 2011: 199).



طریق طرح‌های مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنی‌دار در روابط قدرت، تحول در سلسله مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین اساس، رهبری تحول‌گرا، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به علاوه، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند.

باس و اولیو مفهوم و نظریه رهبری برنز را به عنوان یک پارادایم جدید در رهبری توسعه دادند. آنان رهبری تحول-آفرین را سبکی از رهبری می‌دانند که در آن رهبر تلاش می‌کند تا الهام‌بخش دیگران باشد و انگیزه‌های درونی بر روی نیازها و تمایلات شخصی را به سمت توجه خارجی به نیازهای سازمانی و کاری تغییر می‌دهد. رهبری تحول‌آفرین براساس مدل باس و اولیو، برای عملی شدن به چهار مولفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد (Bass and Avolio, 1994).

این مولفه‌ها عبارتند از:

الف) نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها، چشم‌اندازهای الهام‌بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان می‌باشد (Janssen, 2004: 130).

خطرپذیری کارکنان در مورد آواست (Huang, 2014: 5). یک رهبر مستبد، کنترل‌های سخت و سستی بر منابع و قوانین اعمال می‌کند که این رفتار مانع از آوای سازمانی می‌شود و در نتیجه، از کارکنان انتظار می‌رود صرفاً از دستورات رهبر پیروی کنند. در پژوهش‌های گوناگون، تأثیر مثبت رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی به اثبات رسیده است. این تأثیر مثبت به دلیل مبادله اجتماعی است که بین رهبر و پیرو صورت می‌گیرد. هر چقدر سطح مبادله به دلیل حمایت‌های رهبر از پیرو بیشتر باشد، پیرو آوای سازمانی بیشتری خواهد داشت. همچنین از آنجا که رهبر سطح عدم اطمینان برای پیرو را کاهش می‌دهد، کارکنان تشویق می‌شوند راحت‌تر مسائل و مشکلات را بیان کنند. زمانی که پیروان می‌بینند رهبران‌شان پذیرای ایده‌ها و نظرات آنها می‌باشند، تمایل بیشتری به بروز آوای سازمانی دارند. به بیان دیگر، اگر کارمندان دریابند که بیان ایده‌ها و نظر برای آنها دردسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت، نظرات خود را بیان می‌کنند (Walumbwa and Others, 2012: 956). تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست.

رهبری تحول‌گرا: رهبری عبارت است از فرایند تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد به منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان. رهبری تحول‌گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظام-های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام‌ها، از

ب) انگیزش الهام‌بخش: انگیزش الهام‌بخشی از توانایی‌های رهبری تحول‌آفرین است که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می‌کند که پیروان را با الهام‌بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند.

ج) ترغیب ذهنی: باس و اولیو بیان می‌دارند که ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنان نشان دهند و آنها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسأله حل شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید کنند (Kirkbride, 2006: 32).

د) ملاحظه فردی: رهبران تحول‌آفرین ملاحظه فردی را برای پیروان‌شان فراهم می‌کنند که عزت و احترام و خدمت کردن را به عنوان یک مربی نشان دهند (Beugre, 2006: 52). بنابراین، رهبران تحول‌گرا با ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، آنها را در انجام فعالیت‌هایی فراتر از حد انتظار ترغیب می‌کنند (Yu and Others, 2010: 368).

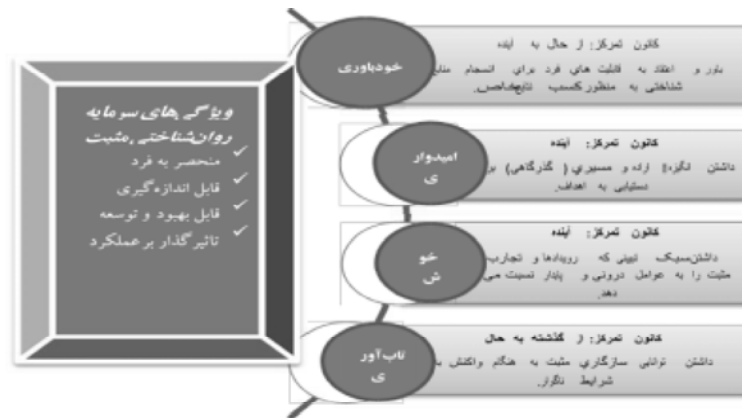
بطور کلی رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان‌شان استفاده می‌کنند، اولاً رهبری تعامل‌گرا و ثانیاً رهبری تحول‌گرا. مدارک و شواهد موجود حاکی از آن است که این سبک رهبری در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا، برتری‌های زیادی داشته و در کسب اهداف‌شان موفق‌تر عمل می‌کند، رهبران تحول‌گرا از دید زبردستان‌شان رهبرانی هستند که همیشه از آنها محافظت می‌کنند و با ایجاد چشم‌اندازهای روشن و جذاب، افرادشان را تشویق و ترغیب می‌کنند (Binti and Others, 2017: 21). در خصوص عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن، محققان و پژوهشگران مختلفی اظهار نظر کرده‌اند. در این پژوهش

ابعاد رهبری تحول‌گرا از دیدگاه باس و اولیو به عنوان چهارچوب مفهومی در نظر گرفته شده است که در ادامه تشریح شده است.

سرمایه روانشناختی: یکی از مفاهیم کلیدی که به تازگی وارد ادبیات رفتار سازمانی کارآفرینانه شده است، موضوع سرمایه روانشناختی است (Luthans & Youssef, 2007: 547).

به‌زعم لوتانز و همکاران سرمایه روانشناختی مثبت عبارت است از: «ارزیابی مثبت از شرایط و احتمال رسیدن به موفقیت مبتنی بر تلاش انگیزه‌محور و همراه با پشتکار». در ادبیات رفتار سازمانی مثبت، چهار ظرفیت روانشناختی معرفی شده است. لوتانز و یوسف این چهار منبع روانشناختی را در کنار یکدیگر به عنوان مولفه‌های سرمایه روانشناختی معرفی کرده‌اند. مفاهیم و ویژگی‌های این منابع در شکل ۳ مشخص هستند. هرچند که ممکن است از نظر لغوی این مولفه‌ها بسیار شبیه به هم و قابل جایگزین به نظر بیایند، اما ادبیات سرمایه روان‌شناختی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بین مفاهیم فوق تمایز قائل شده و تحلیل‌های تجربی نیز از وجود اختلاف معنادار بین آنها حکایت دارند.

شکل ۳) مولفه‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های سرمایه روانشناختی



رضایت شغلی، عملکرد و اثربخشی سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، فضیلت سازمانی، فرهنگ سازمانی، موفقیت‌های سازمانی و ... بررسی شده‌اند. شکل ۴ گستره این متغیرهای وابسته را نشان می‌دهند.

سرمایه روانشناختی مأخذ شکل‌گیری پدیده‌های گوناگونی است. بطور کلی در پژوهش‌های مختلف، اثر فزاینده سرمایه روانشناختی بر متغیرهای سازمانی نظیر

شکل ۳) مولفه‌ها، مفاهیم و ویژگی‌های سرمایه روانشناختی



غیرمادی آن بهره‌مند شد (Jafri, 2012: 42). سرمایه روانشناختی، از متغیرهای روانشناختی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد (Richardson and Waite, 2002: 65).

سرمایه روانشناختی می‌تواند مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی مدیریت شود و برخلاف سرمایه‌های سنتی و دارایی‌های مشهود با سرمایه‌گذاری بسیار اندکی تحقق می‌یابد. با توجه به آموزش‌پذیر بودن سرمایه روانشناختی، می‌توان آن را در دوره‌های مختلف آموزشی در بین کارکنان سازمان‌های مختلف لحاظ نمود و از منافع مادی و

با مرور ادبیات موضوع سرمایه روانشناختی دیده می‌شود که در بیشتر مطالعات انجام شده، چهار شاخص خودکارآمدی، امیدواری، مثبت‌اندیشی و تاب‌آوری برای سرمایه روانشناختی در نظر گرفته شده است.

توانمندسازی روانشناختی: توانمندسازی از دو منظر قابل طرح است: توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. این نوع از توانمندسازی، به عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می‌شود (Wagner, 2010: 451). رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روانشناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند بطور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مدنظر است. توانمندسازی روانشناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان (Ibid, 453). محققان، توانمندسازی روانشناختی را به

عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بعد: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرده‌اند (Spreitzer, 1995: 1445). سایر محققان، اظهار داشته‌اند که توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود، نه یک متغیر متضاد و دوگانه؛ و لذا کارکنان ممکن است درجات مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا اینکه به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند یا خیر (Schermuly and Others, 2011: 259).

مطالعات پیشین

مرور مطالعات انجام شده در حوزه سکوت سازمانی، حاکی از آن است که مفهوم اشاره شده به معنای امروزی آن دستخوش سه موج از پژوهش‌ها در طی سالیان گذشته بوده است. موج نخست که به دهه ۱۹۷۰ میلادی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می‌گردد، دربردارنده مجموعه مطالعاتی است که روی مفهوم صدادر سازمان متمرکز بودند. به بیان دیگر این دسته از مطالعات در تلاش بودند تا مجموع اعتراضات کارکنان را که اغلب تحت تأثیر انقلاب صنعتی و پیامدهای صنعتی شدن جوامع ایجاد شده بودند، در قالب مفهوم صدا مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. موج دوم که برهه زمانی دهه ۱۹۸۰ میلادی تا سال ۲۰۰۰ میلادی را شامل می‌شود، مفهوم سکوت سازمانی با عنوان «بیان آزادانه نظرات»^۱ مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار گرفت. در طی این دوران، به پشتوانه تلاش‌هایی که در موج قبل که اغلب در

^۱ Speaking Up



(۲۰۱۵) بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجیگری خستگی عاطفی پیش‌بینی کننده سکوت پیروان است. داده‌ها 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 داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر هم می‌کند.

باوجود اینکه در حدود دو دهه گذشته، مفهوم سکوت سازمانی مورد توجه محققان حوزه سازمان و مدیریت قرار گرفته است، در طول این دوره، مطالعات محدودی به بررسی و پژوهش درخصوص این پدیده در سطح کشور پرداخته‌اند و تحقیقات زیادی روی عوامل شکل-گیری سکوت سازمانی و پیامدهای آن به صورت بومی صورت نپذیرفته است و اغلب مطالعات انجام شده در سطح کشور، به بررسی تأثیرات مفهوم سکوت سازمانی بر سایر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند و تنها یک مطالعه در سطح ملی به تبیین عوامل و پیامدهای این مهم پرداخته است که در ادامه بدانها اشاره می‌شود. به عنوان مثال، دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) روابط تجربی آزمون شده بین فضای سکوت و رفتار سکوت در تعامل با نگرش شغلی کارکنان در بخش دولتی را مطالعه کرده و نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطاتی) و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد (امراللهی بیوکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۴).

قالب اعتراض و اعتصاب برای رساندن صدای کارکنان به گوش مدیران و مسئولان سازمانی صورت پذیرفته بود، در موج دوم، برای کارکنان به عنوان بخشی از سازمان و به عنوان منبعی از منابع سازمانی، حق بیان آزادانه نظرات و ایده‌ها را قائل شدند. بعد از گذشت چند سال و باتوجه به آنکه هنوز سبک غالب در مدیریت سازمان‌ها همپای موج‌های اشاره شده (موج صدا و بیان آزادانه نظرات) به بلوغ و توسعه یافتگی متناسب با عصر خویش دست نیافته بود، رویکرد کلاسیک با پیش‌فرض‌هایی، همچون نگاه ماشینی نسبت به کارکنان در تلاش برای طراحی ساختارها و سازوکارهای سازمانی برای جلوگیری از بیان نظرات کارکنان در محیط سازمانی برآمد. نتیجه و پیامد این شرایط بگونه‌ای بود که کارکنان، دیگر تمایلی به اظهارنظر و ایده‌پردازی در محیط سازمانی را نداشتند؛ چرا که در صورت بیان عقاید و نظرات خود یا با سازوکارهای تنبیهی از سوی سازمان مواجه می‌شدند و یا به دلیل آنکه مسئولان سازمان به نکات و نظرات ارائه شده از سوی ایشان کمترین اهمیتی قائل نمی‌شدند، به مرور زمان از بیان نظرات خود دلسرد شدند. همین شرایط منجر به ظهور موج سوم با عنوان سکوت سازمانی شد که از نظر زمانی از سال ۲۰۰۰ میلادی تا به امروز را شامل می‌شود.

پدیده سکوت برای اولین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی توسط موریسون و میلیکن تحت عنوان سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و از آن به منزله خطری بالقوه برای تغییر سازمانی نام برده شد. در مطالعات خارجی در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری، ژو و همکاران

مدیریت مشارکتی، نامطلوب بودن اختلاف‌نظر و تعارض، حفظ و تداوم ارتباطات انسانی، ناامیدی در کارکنان، عدم وجود اعتماد به نفس در کارکنان، باورهای فردی کارکنان نسبت به مدیران)، از بعد ساختاری (فرایندها و عملیات سازمان، قدرت، ساختار سازمانی، سازوکار جریان اطلاعات، قوانین و مقررات)، از بعد زمینه‌ای (محیط بیرونی ساده و ثابت، توجه بیش از حد به نظرات مشاوران بیرونی) به عنوان عوامل ایجادکننده سکوت طبق مدل شناسایی شده‌اند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۲). در همین راستا، افخمی اردکانی و همکاران در مطالعه‌ای در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از رویکرد ساختاری-تفسیری، مدلی را برای تبیین سکوت سازمانی ارائه نمودند. در این مدل عواملی همچون: فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر و سبک رهبری در ارتباط با موضوع سکوت سازمانی از اثرگذاری بیشتری برخوردار بود. به‌رغم آنکه در دوران معاصر، سازمان‌های متعددی به پدیده سکوت سازمانی مبتلا هستند، ولی همانگونه که موریسون و میلیکن نیز بدان اشاره کرده‌اند، مطالعات کمی به بررسی پیامدها و علل این پدیده در سازمان‌ها پرداخته‌اند که در جدول‌های ۱ و ۲ بدانها پرداخته شده است. به عنوان مثال اقدامات و ساختارهای سازمانی، ویژگی‌های تیم مدیریت عالی، شیوه‌های ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و کارکنان و فرایند معنابخشی جمعی، از جمله متغیرهایی هستند که توسط موریسون و میلیکن به عنوان علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی معرفی شده‌اند (Milliken and Morrison, 2003: 1586). از

برخی دیگر از مطالعات ملی، به بررسی متغیرهای شخصیتی افراد بر پدیده سکوت سازمانی پرداخته‌اند. پژوهشگران این دسته از مطالعات بر این باورند که بروز پدیده سکوت سازمانی علاوه بر تأثیرپذیری از ابعاد ساختاری و سازمانی، به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نیز می‌باشد. به عنوان مثال افخمی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه خود چنین گزارش کردند که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی، رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند و این در حالی است که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان‌رنجوری با سکوت، رابطه معناداری مشاهده نشده است. در همین راستا، شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) نیز در تحقیقی به بررسی روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی پرداختند که نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ و سکوت سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲: ۷۶). برخی دیگر از مطالعات داخلی نیز علاوه بر تأکید بر نقش سازنده متغیرهای شخصیتی در ظهور پدیده سکوت سازمانی، پدیده اشاره شده را از منظر رفتاری و همچنین تحت تأثیر فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه‌شاخگی پرداخته‌اند. از بعد رفتاری (حفظ منافع مادی و غیرمادی، بی‌انگیزگی، امنیت شغلی، عدم حاکمیت



ضمن بررسی این مفهوم در یک زمینه ویژه، به توسعه نظری این مفهوم نیز یاری رسانند. به عنوان مثال یلدیز (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با مصاحبه‌های رودررو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند، اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد.

سوی دیگر باتوجه به آنکه متغیرهای فرهنگی از جمله تأثیرگذارترین عوامل بر مفهوم سکوت سازمانی است، انجام مطالعات بومی برای شناسایی متغیرهای بومی تأثیرگذار بر پدیده سکوت سازمانی و همچنین پیامدهای احتمالی آنها بسیار ضروری جلوه می‌کند. علاوه بر مطالعات اشاره شده، برخی دیگر از پژوهش‌ها با اتخاذ رویکرد کیفی در تلاش برای کشف دقیق‌تر علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی به در نظر داشتن بافت و زمینه فرهنگی در صنعت و یا سازمانی خاص برآمدند تا

جدول (۱) عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی

ردیف	پژوهشگران	عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی
۱	موریسون، میلیکن (۲۰۰۰)	ترس مدیران از بازخورهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۲	موریسون، میلیکن (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، سرمایه‌های اجتماعی (اعتماد، ضعف در همکاری، احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی)، فرهنگ
۳	بوو، بلکمون (۲۰۰۳)	همنوايي با عقايد عمومي
۴	ریچارد (۲۰۰۳)	(ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، تفکر گروهی) دوستان (فقدان فرصت برای صدا و ارائه پیشنهاد، فقدان مهارت‌های سیاسی و ارتباطی سازمانی)
۵	واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی
۶	هنریکسو، دیتون (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۷	گرینبرگ و ادواردز (۲۰۰۹)	جو سازمانی و جو بی‌عدالتی (تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)
۸	یلدیز (۲۰۱۳)	تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور عدم دریافت پاسخ مثبت، احتمال آسیب به دیگران
۹	سینار و همکاران (۲۰۱۳)	ویژگی شخصیتی (کمبود تجربه، جایگاه پایین)، ویژگی سازمانی (ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ بروکراتیک)، ارتباط با سرپرست (سبک غیرحمایتی)
۱۰	ژو و همکاران (۲۰۱۵)	سبک رهبری و سوء رفتار
۱۱	لی و سان (۲۰۱۵)	سبک رهبری
۱۲	دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت‌های ارتباطی
۱۳	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی
۱۴	دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی و جو اداری
۱۵	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران
۱۶	نصر اصفهانی و آقاپور (۱۳۹۲)	هویت سازمانی
۱۷	دوستار و همکاران (۱۳۹۳)	عدالت سازمانی
۱۸	افخمی اردکانی (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، سبک رهبری
۱۹	رستگار و علی اکبری نوری (۱۳۹۵)	ساختار سازمان، متغیرهای رفتاری کارکنان، سبک مدیریت



جدول ۲) پیامدهای سکوت سازمانی

ردیف	پژوهشگران	پیامدهای سکوت سازمانی
۱	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش نامطلوب کارکنان که عبارتند از: احساس عدم‌قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود
۲	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرب و برنامه‌های پیشنهادی، سطوب پایین آوای جمعی، فسیل اذهان کارکنان دانشی
۳	ساکی و دیگران (۱۳۹۴)	ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، عکس‌العمل منفی مدیران، عدم حضور فعال معلمان در عرصه تدریس و مطلوب نبودن عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان
۴	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات، مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود، کاهش اثربخشی تصمیمات، کاهش میزان اعتماد به سازمان، کاهش ارزش سازمان از منظر کارمند
۵	موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)	عدم امکان ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمانی، تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی و افزایش آزمون و خطا، تضعیف توانایی کارکنان در کار، کاهش اعتماد به نفس کارکنان
۶	زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)	کاهش اعتماد و احترام به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان
۷	سهیت اوغلو (۲۰۱۴)	کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان
۸	ژو و همکاران (۲۰۱۵)	کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای

از سوی دیگر، آوای سازمانی مستقیماً شرایطی را هدف

می‌گیرد که وضعیت فعلی را به چالش می‌کشد و به دنبال تغییر است. لیو، ژوونگ (۲۰۱۵) با بیان این مطلب که آوای سازمانی به هدف حساس است به دو دسته آوا اشاره کردند: آوا در ارتباط با همتایان، آوا در ارتباط با مافوقان. سبک رهبری تحول‌گرا هر دو دسته را تسهیل خواهد کرد. نتایج به دست آمده از ۱۹۱ کارمند چینی در شرکت‌های مختلف فرضیه‌های آنها را دادن به سکوت به تأیید کرد. در پژوهشی، زارعی‌متین و همکاران تحت عنوان «بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی» نشان دادند، همبستگی معنی‌داری بین عوامل مدیریتی و سکوت سازمانی وجود دارد، از میان چهار مولفه مدیریتی (فرهنگ سازمانی حمایتی، تصور قدرت، عدالت سازمانی، اعتماد) همگی همبستگی معنی‌داری با سکوت سازمانی داشته‌اند، از اینرو این دو پژوهش با یکدیگر همخوانی دارند.

یافته‌ها
همانگونه که در بخش‌های پیشین بدان اشاره شد، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل ایجاد کننده و همچنین پیامدهای پدیده سکوت سازمانی و تأثیر رهبری تحول‌گرا بر آن با توانمندسازی روانشناختی بود که یافته‌های مذکور در دو دسته کلی؛ عوامل ایجاد کننده و پیامدهای سکوت سازمانی، تبیین شد. چنانچه ملاحظه می‌شود و در بیشتر پژوهش‌های بعمل آمده روشن گردیده یکی از مهمترین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی نبود مدیران انگیزاننده و به عبارتی رهبران و در عصر حاضر رهبران تحول‌گرا می‌باشد. وجود رهبران تحول‌گرا که به کارکنان، انگیزه لازم را بدهند و شرایط بروز خلاقیت و بیان ایده‌ها و نظرات را برای کارکنان فراهم کنند؛ لازم و ضروری است. اگر مدیران، روحیه پویا، توانمندی و تخصص لازم را نداشته باشند، کارکنان نیز پس از مدتی انگیزه و



کارکنان نداشته و مسیرهای ارتباطی لازم را فراهم نکنند. با مطالعه گسترده در مقالات نوشته شده و کتب در دسترس و ارتباط دادن نتایج بدست آمده بهم دیگر مشخص گردید که با تقویت ابعاد شخصیتی، شایستگی، اثرگذاری و مولفه‌های سرمایه روانشناختی در مدیران و به واسطه رهبران و مدیران عالی در کارکنان می‌توان با آوا دادن به سکوت نتایج درخشانی دست یافته و کارایی و اثربخشی و به تبع آنها بهره‌وری را افزایش داد.

نتیجه‌گیری

براساس مطالعات گسترده، در سازمان‌ها جو سکوت حاکم است. این سکوت که غالباً از بی‌تفاوتی و ترس است از نوع سکوت تسلیمی- تدافعی معرفی می‌شود. غالب افراد در بیان دلیل اصلی سکوت در مواجهه با مدیر مستقیم‌شان ویژگی‌های رفتاری وی را بیان می‌کنند. ویژگی‌های رفتاری که مدیر برای انجام کارهایش به کار می‌گیرد و بیانگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ وی است. کارکنان مدیر را بی‌توجه به نظرات می‌دانند و حتی پیامدهای نظرات‌شان به شدت مشکل‌ساز خواهد شد و باوجود فرصت‌های ارتباطی متعدد، ویژگی‌های رهبری مدیر مانند اجرای دستورات مدیر بالاسری، دیکته کردن کارها، خودمحوری، برخورد تهاجمی و تحکمی را مفاهیم اصلی موثر بر سکوت‌شان دانستند که به صورت سبک رهبری تحکمی- دستور دهنده شناخته شد و این مسئله مهمترین دلیل کارکنان برای سکوت تشخیص داده شد، زیرا با این پرسش که با تغییر چه عاملی در سازمان جو سکوت شکسته می‌شود؟ پاسخ‌ها بیانگر تغییر مدیر یا سبک رهبری وی بود.

علاقه خود را از دست می‌دهند و منفعل می‌شوند. واژه کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی به این پدیده اشاره دارد. به واسطه اینکه اغلب مدیران بدون توجه به توان تخصصی، علمی و تجربه در مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، علاوه بر آنکه روحیه انتقادپذیری ندارند، آنها نیز به نوبه خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان خود افراد ضعیف‌تر و کم‌تخصص‌تری را انتصاب می‌کنند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطح پایین تسلسل می‌یابد و اصطلاحاً می‌گویند در سازمان مدیران کوتوله شدند (از لحاظ تخصص و قدرت رهبری)، در چنین سازمان‌هایی کارکنان متخصص و کارآمد و مشخص به انزوا کشانیده شده و مدیر ارشد برای اینکه زیر سوال نرود و تحت سایه افراد ماهر قرار نگیرد، آنان را در مناصب مدیریتی نمی‌گمارد. نبود مدیران مشوق و حرکت دهنده در سازمان، نداشتن روحیه انتقادپذیری مدیران، توانمندی پایین مدیران و دخالت مدیر در کار کارشناسان از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را از بیان ایده‌ها و نظرات به میزان زیادی کاهش می‌دهند. از دیگر عوامل یاد شده نگرش ذهنی مدیران می‌باشد مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌های ذهنی درباره کارکنان در ذهن مدیران وجود دارد و مدیران براساس همین باورها با زیردستان خود رفتار می‌کنند و در نتیجه کیفیت این رفتار مدیران با کارکنان بر تشویق افراد به بیان ایده‌ها و نظرات و یا عدم بیان آنها، تأثیرگذار است. عدم اعتقاد به توانمندی زیردستان، پایین نگه داشتن زیردستان، علاقه به اجماع و وحدت آراء در سازمان، باور به منفعت‌طلبی زیردستان، عقل کل بودن مدیر و نداشتن رابطه دوستانه با زیردستان؛ نگرش‌هایی هستند که در ذهن مدیران درباره زیردستان وجود دارد و منجر می‌شود که مدیران تمایلی به شنیدن ایده‌ها و نظرات

سازمانی روشن، فراهم آوردن رضایت و امنیت شغلی، توجه به نیازهای کارکنان، فراهم کردن پیشرفت شغلی و در نظر گرفتن آموزش‌های لازم درخصوص فرآیند بیان آزادانه نظرات زمینه‌ساز سهیم نمودن هرچه بهتر و بیشتر کارکنان در سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردند.

براساس یافته اصلی پژوهش، با اتخاذ سبک رهبری تحول-آفرین می‌توان با استفاده از حداکثر ظرفیت دانشی نیروی انسانی موجود و تسهیم آن در سازمان در جهت بهبود و نوآوری سازمانی و کسب مزیت رقابتی بهره گرفت. بطور کلی براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته-های تحقیقات پیشین می‌توان گفت اگر در هر سازمانی رهبری تحول‌گرا وجود داشته باشد، آن سازمان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های جدید خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. باتوجه به موارد مطرح شده و شناخت سکوت و اثرات مخرب و خطرناک آن بر سازمان‌ها، بر مدیران است که این پدیده شایع را با دقت بیشتر مدنظر قرار داده و باتوجه به متغیرهای ایجادکننده آن در این مقاله، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود این سری شرایط به اصلاح آنها بپردازند. باتوجه به بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، پیشنهادهای زیر برای کاهش این پدیده رفتاری در سازمان توصیه می‌گردد:

الف) برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات؛

ب) اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛

همانگونه که بیان شد، سبک رهبری تحول‌آفرین با استفاده از ویژگی‌هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و همچنین فرآیند کاهش سکوت را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با حضور متغیر واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی انجام شد. یافته‌های پژوهش با مرور پژوهش-های متعدد صورت پذیرفته نشان داد، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر کاهش سکوت سازمانی دارد. براین اساس رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها و عوامل موثر بر سکوت مورد شناسایی قرار گرفت، از اینرو پیشنهاد می‌شود؛ در سازمان‌ها رهبری با در نظر گرفتن برنامه‌هایی همچون؛ توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی، ایجاد جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی، ایجاد جو اعتماد نسبت به مدیران و اهداف سازمانی در کارکنان، چشم‌انداز روشن و شفاف حتی‌الامکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارکنان و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود. یافته‌های پژوهشی نشان داد رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود سکوت دارد. باتوجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین به کاهش سکوت منجر می‌شود، پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها با بکارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین، ایجاد اعتماد به اهداف سازمانی، ترسیم اهداف



باشد که این پژوهش‌ها چراغ راهی برای بسترسازی شیوه‌های مدیریت مشارکتی، استقرار نظام پیشنهادها، شکوفاسازی قدرت خلاقیت کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان‌های ما و بطور کلی موفقیت آنها در مسیر رشد و تعالی گردد.

فهرست منابع

فارسی:

- ۱- افخمی‌اردکانی، مهدی و خلیلی‌صدرآباد، افسر (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۱۸.
- ۲- الوانی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۹۴)، «نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۹.
- ۳- امراللهی‌بیوکی، ناهید (۱۳۹۲)، «طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روانشناختی مثبت در سازمان‌های دولتی ایران»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۲.
- ۴- جوهج، ماری (۱۳۹۳)، نظریه سازمان، مترجم: دانایی‌فرد، حسن، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- ۵- زارعی‌متین، حسن و همکاران (۱۳۹۰)، «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۲۱.
- ۶- شریفی، اصغر و اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۲)، «تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ش ۲.

لاتین:

- 1- Bass, Bill and Avolio, Braun (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- 2- Beugre, Constant and Others (2006). *Transformational leadership in organizations: an environ-*

ج) تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛

د) تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛

ه) شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛

و) استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادها؛

ز) شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛

ح) تدوین آئین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.

همچنین پیشنهاد می‌گردد که سکوت سازمانی، از جانب پژوهشگران داخل توسط مطالعات کیفی مورد بررسی قرار

گیرد. چرا که ادبیات رایج در این زمینه، صرفاً ادبیاتی مبتنی بر پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور است.

لذا بهتر است این پدیده و عوامل بوجود آورنده آن باتوجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان‌های

کشور و باتوجه به شرایط محیطی، زمینه‌ای و رفتاری (مدل سه‌شاخگی) در سازمان‌های اجرایی کشورمان مورد بررسی

و مطالعه و در واقع پژوهش‌های رایج در این زمینه بصورت بومی‌سازی شده در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. به-

زعم نویسندگان مقاله، بهترین شیوه انجام این پژوهش‌ها، استفاده از روش‌های تحقیق کیفی همچون تئوری و

مطالعات پدیدارشناسی است تا پدیده سکوت سازمانی، عوامل بوجود آورنده و مرتفع کننده آن، از منظر خود

کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد.



- reactions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*. 40(6).
- 14- Moasa, Horia (2013) Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty*.
- 15- Perlow, Lee (2003). *When you say yes but mean no*. NewYork: Crown Publishing Group.
- 16- Pinder, Paul and Harlos, Koul (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Volume 20.
- 17- Richardson, Horia and Waite, Paul (2002). Mental Health Promotion through Resilience and Resiliency Education. *Emergency Mental Health*. Volume 4.
- 18- Slade, Mirad (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- 19- Spreitzer, Hill (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38(5).
- 20- Wagner, Slade and Others (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *J Nurs Manag*. 18(4).
- 21- Walumbwa, Fild and Others (2012). Ethical leadership and group in-role performance: the mediating role of group conscientiousness and group voice. *The leadership Quarterly*. Vol.23.
- 22- Yu, Yass and Others (2010). Impact of TQM and organizational learning on innovation Performance in the light-tech industry. *International Business Review*.
- 23- Schermuly, Hill and Others (2011). Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on ment induced model. *International Journal of Manpower* 27(1).
- 3- Binti, Ahmad (2017). The Relationship between Transformational leadership characteristic and succession planning program in The Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*.7(1).
- 4- Brinsfield, bill (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. Emerald Group publishing limited.
- 5- Dimitris, Okas and Vokala, Mound (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management; Athense university of economics and business.
- 6- Huang, Paterson (2014). Group ethical voice: influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*.
- 7- Jafri, Hound (2012). Psychological Capital and Innovative Behaviour: An Empirical Study on Apparel Fashion Industry. *Contemporary Management Research*. 16(1).
- 8- Janssen, Vliert and Others (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 25(2).
- 9- Kirkbride, Paul (2006). Developing transformational leaders: the full rangeleadership model in action. *Industrial and Commercial Training*. 38(1).
- 10- Li, young and Sun, Mound (2014). Traditional chinese leadership and employee voice behavior: a crosss- level examination. *The leadership Quarterly*.
- 11- Luthans, Fill (2002). *(Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strength*. Academy of Management Excutive.
- 12- Luthans, Fray .(2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill. 12 th Edition.
- 13- Milliken, Sun and Morrison, Paul (2003). Shades of silence: Emerging themes and future di-



Job Satisfaction and Burnout. *International Journal of Educational Management*. 25(3).

24- Zehir, Okas and Erdogan ,Helson .(2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. <http://www.banksepah.ir>.