



Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment

Iraj Mehdizadeh 

PhD Candidate, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran. E-mail: mehdizadeh_iraj45@yahoo.com

Saeed Rajaipour* 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran. E-mail: s.rajaipour@edu.ur.ac.ir

Seyed Ali Siadat 

Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran. E-mail: s.a.siadat@edu.ui.ac

Abstract

Objective

Organizational silence is a prevalent occurrence within companies, which can lead to serious adverse outcomes. Consequently, managers and researchers studying organizational behavior recognize it as a noteworthy challenge faced by organizations. The primary goal of this study was to predict and clarify the phenomenon of organizational silence by implementing positive leadership strategies and investigating the potential mediating effect of psychological empowerment.

Methods

For practical and managerial purposes, this study employed a combination of developmental instruments and phenomenology based on lived experiences in order to identify the sub-constructs of organizational silence. Additionally, a descriptive correlational design was utilized to investigate the relationship between variables. The statistical population consisted of all staff and faculty members at Farhangian University in the 9th district of Eastern Iran. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with 26 participants selected up to theoretical saturation. Data were then categorized through theme analysis in four dimensions (context, causal, process, and intervention) and 10 components, including socio-communication, economic, organizational, political, cultural, informational, regulatory, managerial, human, and human resources. A 65-question questionnaire was developed based on these themes. In the quantitative part of the study, 180 people were selected using stratified random sampling according to Cochran's formula. The Kaiser, Meyer, and Olkin (KMO) index was used to investigate the adequacy of the sample, and the

index for all data was over 0.6, indicating the adequacy of the sample data for factor analysis. The study utilized Cameron's Positive Leadership Questionnaire (2008), Spritzer and Mishra's Psychological Empowerment Questionnaire (1997), and a researcher-made Organizational Silence Questionnaire. The reliability of the instruments in terms of Cronbach's alpha was 0.94, 0.77, and 0.93, respectively. The convergent validity of the questionnaires was 0.86, 0.50, and 0.62, respectively. The data were analyzed using SPSS 24 and Smart PLS software.

Results

The study investigated the model from two criteria, R^2 and Q^2 values, and the overall model of structural equations was evaluated using the "goodness of fit" criterion. The goodness of fit value was 0.324, and considering the three values of 0.01, 0.25, and 0.36, the appropriate fit of the overall research model was confirmed. The results showed a negative and significant relationship between positive leadership strategies (positive communication, positive human relationships, positive significance, and positive atmosphere) and psychological empowerment (meaningfulness, competence, self-determination, effectiveness, and trust) with organizational silence. Additionally, psychological empowerment plays a mediating role between positive leadership and organizational silence.

Conclusion

The study concludes that utilizing positive leadership styles and employee empowerment can effectively reduce employees' silence. Therefore, it is recommended that administrators at Farhangian University establish an environment that fosters employee growth and well-being. Managers can facilitate empowerment among their employees by taking into account their psychological needs, fostering trust and involvement, and delegating authority to grant independence and self-determination. Additionally, managers can provide positive and constructive feedback, establish positive relationships, and create a positive atmosphere to create a safe and comfortable environment for employees to comment more easily. At the organizational level, employees should have access to professional development programs. In general, dedicating resources to the enhancement and cultivation of positive leadership and employee empowerment can enhance the growth and efficiency of the organization through increased employee engagement and collaboration.

Keywords: Psychological empowerment, Positive leadership, Organizational silence.

Citation: Mehdizadeh, Iraj; Rajaipour, Saeed & Siadat, Seyed Ali (2023). Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Public Administration*, 15(1), 67-93. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.1, pp. 67-93

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.348537.3213>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: September 11, 2022

Received in revised form: November 01, 2022

Accepted: November 26, 2022

Published online: April 15, 2023



پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی

ایرج مهدی‌زاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: mahdizadeh_iraj45@yahoo.com

سعید رجایی‌پور*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.rajaipour@edu.ur.ac.ir

سید علی سیادت

استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.a.siadat@edu.ui.ac

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی انجام شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، آمیخته اکتشافی است. مدل توسعه ابزار در بخش کمی، توصیفی - هم‌بستگی و در بخش کیفی، پدیدارشناختی مبتنی بر تجارب زیسته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ شرق کشور بودند (۳۵۴ نفر) که با توجه به فرمول کوکران، در بخش کمی، ۱۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای و در بخش کیفی، ۲۶ نفر به روش هدفمند تا اشباع نظری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه‌های رهبری مثبت‌گرا کامرون (۲۰۰۸)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۷) و پرسش‌نامه محقق‌ساخته سکوت سازمانی استفاده شد. پایایی ابزارها برحسب آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۷۷ و ۰/۹۳ و روایی هم‌گرایی پرسش‌نامه‌ها نیز، به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۵۰ و ۰/۶۲ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس ۲۴ و اسمارت‌پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که بین رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی و سکوت سازمانی، رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی بین رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش میانجی دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که به کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد، از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه فرهنگیان، روی توسعه و تقویت رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند با مشارکت و هم‌فکری هرچه بیشتر کارکنان، زمینه توسعه و اثربخشی بیشتر سازمان را فراهم سازند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی روان‌شناختی، رهبری مثبت‌گرا، سکوت سازمانی.

استناد: مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سعید علی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۶۷-۹۳.

مقدمه

سکوت سازمانی پدیده‌ی فراگیری در سازمان‌های کشورهای مختلف جهان محسوب می‌شود که به‌دلیل پیامدهای منفی‌ای که به همراه دارد، به‌عنوان نوعی عارضه‌ی سازمانی مورد توجه اندیشمندان مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفته است. این مفهوم، بیش از یک دهه است که به‌طور روزافزونی در کانون توجه پژوهشگران ایرانی نیز قرار گرفته است. فراگیری این عارضه در سازمان‌های مختلف و همچنین پیامدهای منفی و نامطلوب آن، از جمله دلایل عمده‌ی علاقه پژوهشگران به پژوهش روی این مفهوم شده است.

تمایل کارکنان به ارائه‌ی ایده‌ها، پیشنهادهای و اطلاعات خود درباره‌ی مسائل مرتبط با کار، برای اثربخشی سازمان بسیار ضروری است؛ با این حال، در عمل بسیاری از کارکنان از این امر اجتناب می‌کنند (هائو، ژو، هی، دان، ژایو و منگ^۱، ۲۰۲۲). در واقع، در بسیاری از کشورها، تحقیق‌ها و گزارش‌های رسانه‌ها نشان می‌دهد که ناکارآمدی، شیوه‌های غیراخلاقی، خطاها و مسائل ایمنی، همچنان در طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها و نهادها پابرجاست؛ چراکه کارکنان از طرح دیدگاه‌ها، سؤال‌ها، ایده‌ها و دغدغه‌های خود اجتناب می‌کنند (نول، گوتز و آدریسولا^۲، ۲۰۲۱). سکوت کارکنان^۳ امر فراگیری در سازمان‌های نوین محسوب شده و کم‌کم به یکی از مسائل بحرانی مدیریت سازمان تبدیل می‌شود (وینن، کلینز، ورهوست، لیاگرید و رونالد^۴، ۲۰۱۹)؛ به‌طوری‌که در یک بررسی مشخص شد که ۸۵ درصد از مدیران و متخصصان ادعا کرده بودند که نگران وضعیت سکوت کارکنان هستند (جو، ما، رن و پانگ^۵، ۲۰۱۹). به‌طورکلی، موضوع سکوت سازمانی پدیده‌ی مهمی است که با بررسی علل ایجاد یا تشدید آن، می‌توان در راستای تحقق اهداف سازمان و بهره‌گیری از نقطه نظرهای کارکنان گام‌های مهمی برداشت (شریعتی و افخمی اردکانی، ۱۳۹۹). در پیشینه پژوهش، دلایل مختلف و پیچیده‌ای در سطح فردی و سازمانی برای سکوت کارکنان ذکر شده است (کردفیروزجایی و زین‌آبادی، ۱۴۰۰). از بین متغیرهای سازمانی، می‌توان گفت رهبری یکی از مؤثرترین عواملی است که می‌تواند در رفتارهای کارکنان و ازجمله سکوت سازمانی مؤثر واقع شود (کایلاک و آلتونتاس^۶، ۲۰۱۷). چانگ، یونگ و هان^۷ (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که رهبران می‌توانند در سازمان با رفتار خود سکوت را حفظ، تضعیف یا خاموش و تبدیل به آوا نمایند. رهبران به شیوه‌های مختلفی می‌توانند روی سکوت سازمانی کارکنان مؤثر واقع شوند، از جمله ادراک کارکنان از رهبری، به این معنا که رهبران چقدر قابل اعتماد به نظر می‌رسند (عبیداله، آنتیتا و ذکریا^۸، ۲۰۲۱). به‌ویژه بر اساس نظریه حفاظت منابع هابفول (۱۹۸۹)، چنانچه کارکنان احساس کنند در صورت اظهارنظر در خصوص مسائل سازمان با خطر و تهدید مواجه می‌شوند، سکوت می‌کنند (هائو و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین اگر در یک فرایند ارتباطی، احساس شود که

1. Hao, Zhu, He, Duan, Zhao & Meng
2. Knoll, Götz & Adriasola
3. Employee silence
4. Wynen, Kleizen, Verhoest, Læg Reid & Rolland
5. Ju, Ma, Ren & Zhang
6. Çaylak & Altuntas
7. Chang, Yung & Han
8. Abdillah, Anit & Zakaria

سخنان و کردار افراد مورد تهاجم قرار می‌گیرد، افراد مشارکت نخواهند کرد (شجری، اصغری مقدم و صمدی، ۱۴۰۰). به‌ویژه اینکه رهبران می‌توانند محیط امنی برای ابراز عقاید کارکنان ایجاد کنند یا آن را حذف کنند یا بر اساس هنجار متقابل، رهبران می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا درباره تیم یا سازمان اظهار نظر کنند (جو و همکاران، ۲۰۱۹). در ارتباط با تأثیر رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان، می‌توان به عوامل دیگری همچون قدرت رهبری (دانایی فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰)، شیوه مدیریت و رهبری سازمان (زارعی متین، ۱۳۹۳)، رفتار رهبری (کایا، گونشو و ارارسلان، ۲۰۲۱)، باورهای ضمنی مدیران درباره کارکنان (عرفانیان خان‌زاده، ۱۳۹۹)، نوع واکنش و بازخورد رهبری درباره اظهار نظر کارکنان (حسینی و زارع، ۱۳۹۶) و بالاخره کنش و سیاست رهبران در برابر آوای کارکنان اشاره کرد. برای مثال، گاهی ممکن است سازمان‌ها و رهبران، به‌طور عامدانه راهبردهایی را برای وادار کردن کارکنان به سکوت در سازمان پیاده‌سازی و اجرا کنند (دانایی فرد و قاسمی بنابری، ۱۳۹۷). به‌طور کلی، بررسی‌های مختلف درباره سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که برخی از سبک‌ها و رفتارهای رهبری می‌توانند باعث تشدید سکوت سازمانی شوند و برعکس، برخی از آن‌ها که به‌طور کلی حائز جنبه‌ها و ویژگی‌های مثبت‌تری هستند، می‌توانند به کاهش سکوت سازمانی کارکنان کمک کنند (هائو و همکاران، ۲۰۲۲). به‌طور مثال، بر اساس نظریه کامیابی فراخود^۲، خوش‌بینی رهبر به کارکنان منتقل می‌شود و باعث ایجاد رفتارهای صادقانه و برخوردار از شأن و منزلت خواهد بود (ابراهیمی، ۱۳۹۹). بر همین اساس، در این پژوهش سبک رهبری مثبت‌گرا، به‌عنوان عامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان در نظر گرفته شده است. پژوهشگران خاطر نشان می‌سازند که رهبری مثبت‌گرا^۳، شامل یک سری ویژگی‌هایی همچون خوش‌بینی، طرز تفکر ما می‌توانیم، نوع دوستی، اخلاق‌مداری و ویژگی‌های انگیزشی است و همچنین برخی رفتارهای خاص، همچون ایجاد یک محیط کاری مثبت، توسعه روابط مثبت، تمرکز بر نتایج و داشتن تعاملات مثبت با کارکنان را شامل می‌شود که روی هم‌رفته به نتایج مثبتی ختم می‌شود که هم برای رهبران و هم کارکنان و در نهایت سازمان به‌عنوان یک کل سودمند است (گیرواد، فریموس و لی بیهان، ۲۰۲۲). از طرف دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی^۴، یکی از سازوکارهایی محسوب می‌شود که از طریق آن، رهبران مثبت‌گرا می‌توانند روی سکوت سازمانی مؤثر واقع شوند. به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان احساس شایستگی و توانمندی بیشتری برای مشارکت در مسائل سازمانی خواهند داشت و همچنین، در نتیجه اعتمادی که بین مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد، کارکنان احساس امنیت و آرامش خاطر بیشتری برای بیان دیدگاه‌های خود در خصوص مسائل و مشکلات سازمانی خواهند داشت که مجموع این قضایا باعث می‌شود سکوت کارکنان در خصوص مسائل کاری و سازمانی شکسته شود. همچنین، خود توانمندسازی این سیگنال را به کارکنان می‌دهد که سازمان به آن‌ها اعتماد دارد و خواهان مشارکت آن‌ها در امور سازمان است (اتروک و وروگان، ۲۰۱۴). با این حال، از آنجایی که توانمندسازی روان‌شناختی، نوعی اقدام مدیریتی محسوب می‌شود، بین سبک رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی نیز

1. Kaya, Göncü & Erarslan
2. Self-fulfilling prophecy
3. Positive leadership
4. Giraud, Frimousse & Le Bihan
5. Psychological empowerment
6. Ertürk & Vurgun

رابطه وجود دارد؛ به‌ویژه اینکه توانمندسازی، مستلزم تسهیم قدرت و مشارکت کارکنان در سازمان است (بهارلو، بشلیده، هاشمی شیخ‌شبابی و نعیمی، ۱۳۹۳)، برخی مدیران معتقدند که با توانمندسازی کارکنان، آن‌ها اقتدار و کنترلی را که روی کارکنان دارند، از دست می‌دهند (ال - دمور، یاسینه و ماساده^۱، ۲۰۱۸) و در نتیجه به توانمندسازی کارکنان تمایلی ندارند. در همین راستا، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی محسوب می‌شود. با این حال، یکی از سؤال‌هایی که ذهن پژوهشگران را به خود معطوف کرده، این است که کدام سبک بیشترین تأثیر مثبت یا منفی را روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد (شرمیولی، کریون، گراک، گراسمن و کخ^۲، ۲۰۲۲). بر این اساس، با توجه به اینکه رهبران مثبت‌گرا، روی شکوفایی و رشد کارکنان تمرکز دارند و تلاش می‌کنند بستر و فضایی فراهم شود که در آن کارکنان بتوانند به بهترین نحو ظرفیت خود را شکوفا کرده و به تحقق اهداف سازمانی کمک کنند، در این پژوهش فرض شده است که رهبری مثبت‌گرا روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارد.

در مجموع، سکوت سازمانی یکی از معضلاتی است که سازمان‌های معاصر به‌طور فزاینده‌ای با آن دست‌به‌گریبان هستند. از سویی، موضوع سکوت یک مسئله آشکار و مشهود نیست و همین قضیه می‌تواند تشخیص آن را دشوار سازد و باعث شود مشکلات مربوط به آن، به شکل عمیق‌تری در کالبد سازمان ریشه بدواند. دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان دانشگاهی مأموریت‌گرا، در تأمین و تربیت نیروی انسانی آموزش و پرورش، به‌ویژه معلمان نقش اساسی دارد. بنابراین، رفتارهای منابع انسانی (کارکنان و اساتید) در دانشگاه، می‌تواند عملکرد معلمان آینده آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، فقدان پژوهش‌های رفتاری در دانشگاه فرهنگیان، به‌ویژه سکوت سازمانی، مشاهده رفتارهای اساتید و کارکنان، علی‌رغم محدودیت منابع انسانی در دانشگاه و تبعیض‌های آشکار در حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی و تجربه زیسته مدیریتی، این سؤال را ایجاد می‌کند که چرا کارکنان و اعضای هیئت علمی، با وجود تمام کاستی‌ها سکوت اختیار می‌کنند؟ بر این اساس، پژوهشگران می‌توانند با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان، راه کارهای مناسبی را برای غلبه بر آن پیدا و پیشنهاد کنند. در همین راستا، پژوهش حاضر به‌طور مشخص، در پی یافتن پاسخ این پرسش است که آیا رهبری مثبت‌گرا، در دانشگاه فرهنگیان به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شود؟

پیشینه نظری پژوهش

سکوت سازمانی

سکوت سازمانی یکی از پدیده‌هایی است که از زمان مطرح‌شدنش به‌عنوان یکی از عارضه‌های سازمانی تاکنون، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. همچون بسیاری دیگر از مفاهیم سازمانی، تعریف جامع و مورد قبولی درباره سکوت سازمانی وجود ندارد؛ از این رو تاکنون، تعاریف مختلفی از این مفهوم توسط

1. Al-Dmour, Omayma Yassine and Ra'ed Masa'deh
2. Schermuly, Creon, Gerlach, Graßmann & Koch

اندیشمندان مطرح شده است. به اعتقاد موریسون^۱ (۲۰۱۴)، سکوت سازمانی عبارت است از اینکه کارکنان به طور عامدانه، حاضر نباشد ایده‌ها، پیشنهادها، دغدغه‌ها، اطلاعات درباره مشکلات یا ایده‌های مرتبط با مسائل کار را در اختیار شخصی قرار دهد که ممکن است بتواند با هدف بهبود یا تغییر، کار مناسبی انجام دهد. پیندر و هارلوس^۲ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی^۳ را واکنشی از سوی کارمندان تعریف می‌کنند و بیان می‌دارند که کارکنان در عین توانایی برای ایجاد تغییرات و یا حفظ این تغییرات، تمایل ندارند ارزیابی احساسی، شناختی و رفتاری خود را در ارتباط با مسائل محیط کارشان، به اشتراک بگذارند (کاراکا^۴، ۲۰۱۳). سکوت سازمانی شکل‌های مختلفی دارد، مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین مشارکت در طرح‌های پیشنهادی (سینار، کارسی اغلو و الیگولار^۵، ۲۰۱۳)، نوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن، نادیده گرفتن، سانسور و حاشیه‌سازی (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی می‌تواند در سطح فردی، تیمی و گروهی و یا سازمانی رخ دهد (زهیر و اردوغان^۶، ۲۰۱۱). در مجموع، سکوت سازمانی به هر شکلی که در سازمان بروز پیدا کند، یک عارضه منفی و نامطلوب تلقی می‌شود و بی‌توجهی به آن در سازمان، می‌تواند اثر مخربی بر نوآوری سازمانی^۷، یادگیری، تغییرات و توسعه سازمانی (چئو و چانگ^۸، ۲۰۱۷، پناهی، ۱۳۹۸)، کاهش رفتار شهروند سازمانی و تعهد سازمانی (صوری زهی، جباری و تربتی، ۱۳۹۲)، کاهش عملکرد سازمانی (حسن، دی‌هات داویز و ژیانگ^۹، ۲۰۱۹)، ضعف در اصلاح مشکلات سازمانی، محدود شدن داده‌های اطلاعاتی و کاهش قدرت تصمیم‌گیری در سازمان (پناهی، ۱۳۹۸) و در نهایت رکود سازمانی داشته باشد (جو و همکاران، ۲۰۱۹؛ وموری^{۱۰}، ۲۰۱۹) یا موجب فساد سازمانی شود (مقدم فر، مقیمی و رهبر، ۱۴۰۱). در سطح فردی نیز، سکوت سازمانی باعث بروز پیامدهای منفی‌ای همچون افزایش بدبینی و استرس و در نتیجه، خستگی هیجانی و کسالت می‌شود (حسن و همکاران، ۲۰۱۹؛ سلطانی نژاد و سلاجقه، ۱۳۹۹). گاهی کارکنان با توجه به اینکه می‌دانند اطلاعات مربوط به خطاها یا انحراف‌های سازمانی، جلوی فساد را می‌گیرد، به دلیل ترس از عواقب و پیامدها، اطلاعات را به تأخیر می‌اندازند یا آن‌ها را حذف می‌کنند، به عبارتی دچار سکوت اجتنابی می‌شوند (ملک‌زاده، ادیب‌زاده و غلامی، ۱۳۹۷) و مدیران را در تصمیم‌گیری با مشکل مواجه می‌کنند. بر همین اساس، موضوع سکوت سازمانی به مسئله و دغدغه مهم پژوهشی تبدیل شده است.

رهبری مثبت‌گرا

سبک رهبری مثبت‌گرا^{۱۱} یکی از مفاهیم جدیدی است که در آغاز قرن بیست‌ویکم و تحت تأثیر جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا^{۱۲} مطرح شد و نسبت به سایر مفاهیم مرتبط با روان‌شناسی مثبت‌گرا، بیش از همه و به‌طور فزاینده‌ای در کانون

1. Morrison
2. Pinder & Harlos
3. Organizational silence
4. Karaca
5. Cinar, Karcioğlu, Aliogullar
6. Zehir & Erdogan
7. Organizational innovativeness
8. Chou & Chang
9. Hassan, DeHart, Davis & Jiang
10. Vemuri
11. Positive leadership
12. Positive psychology movement

توجه پژوهشگران قرار گرفته است (دونالسون و کو^۱، ۲۰۱۰). در این پژوهش نظریه مبادله اجتماعی^۲، نظریه کامیابی فراخود، سه‌گانه روشن شخصیت رهبر و رویکرد رهبری مثبت‌گرای کامرون، به‌عنوان پایه در نظر گرفته شده و با تأکید بر رویکرد مثبت‌گرای کامرون، به‌طور عمیق بررسی شده است. به اعتقاد کامرون^۳ (۱۳۹۰) رهبری مثبت‌گرا حائز سه ویژگی است: اول اینکه دستیابی به عملکرد فوق‌العاده را تسهیل می‌سازد، یعنی کمک می‌کند برون‌داد سازمان از حد استاندارد یا مورد انتظار بیشتر باشد؛ دوم اینکه رهبری مثبت‌گرا، به‌سمت جنبه‌های مثبت، قوت‌ها، ظرفیت‌های مثبت انسانی توجه و تأکید دارد؛ سوم اینکه این رهبران بر قرار گرفتن منابع انسانی، در بهترین شرایط خود یا فراهم ساختن زمینه فضیلت بر پایه فرضیه سعادتمندی و خوشی تأکید دارند. در واقع، مقصود از رهبری مثبت‌گرا، به‌کارگیری الگوهای رفتاری رهبری (سبک رهبری) توسط رهبران است که چنان محیطی را خلق کنند که کارکنان در آن به خودشکوفایی، رشد و شکوفایی در محیط کار دست پیدا کنند (مونزانی و ون‌دیک^۴، ۲۰۲۰). به بیان دیگر، یکی از ویژگی‌ها و خصلت‌های اصلی رهبران مثبت‌گرا، میل آن‌ها به تغییر یا انحراف مثبت^۵ است (کامرون، ۱۳۹۰). با توجه به این ویژگی، این رهبران در پی تسهیل تغییر وضع موجود و هدایت آن به‌سوی وضعیت مطلوب هستند (قانع‌نیا، ارشدی، سلطانیان و فروهر، ۱۳۹۴) و از تغییر استقبال می‌کنند (احمدیان و اسماعیلی شاد^۶، ۲۰۱۷). این مهم، مستلزم به‌کارگیری مشارکت، همکاری و هم‌فکری همه کارکنان در سازمان است که از طریق اقدامات رهبران مثبت‌گرا در ترویج و تقویت ارتباطات مثبت^۷ (ارائه بهترین خود بازخورد^۸ و استفاده از ارتباطات حمایتی)، روابط انسانی مثبت^۹ (ایجاد و تقویت شبکه انرژی انسانی، تقویت توانمندی‌های کارکنان)، معناداری مثبت^{۱۰}، یعنی فراهم‌سازی فرصت دیدن نتایج کار روی مصرف‌کننده، برقراری ارتباط بین ارزش‌های فردی و نتایج سازمانی، کمک به ایجاد اهداف جمعی و کمک به ایجاد یک میراث (نتیجه بلندمدت و تأثیرگذار) از طریق سازمان و جو سازمانی مثبت^{۱۱} (ترویج بخشش، همدردی و قدردانی) میسر می‌شود (کامرون، ۱۳۹۰). این اقدامات که به‌عنوان راهبردهای رهبری مثبت‌گرا نامیده می‌شوند، از مطالعه و تحلیل کیم کامرون، استاد برجسته دانشگاه میشیگان، روی سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا حاصل شده است. مشخص شده است که به‌کارگیری این اقدامات در سازمان، توسط رهبران مثبت‌گرا که به‌منظور تسهیل تغییرات مثبت و خلق عملکرد فوق‌العاده که بالاتر از استاندارد یا حد انتظار انجام می‌شود، ویژگی‌های اخلاقی و مثبتی همچون اعتماد، انصاف، عدالت، ملاحظات اخلاقی و انسانی را نیز با خود به همراه دارد (شیوندی چلچله و زارع خلیلی، ۱۳۹۵). علاوه بر این، این مدیران گشودگی، روابط باز، فرهنگ گفتمان و همکاری را در سازمان پرورش می‌دهند (صفرزاده و ناعمی، ۱۳۹۹) و بدین ترتیب، رهبران کمک می‌کنند ارتباطات مثبت

1. Donaldson and Ko

2. Social exchange theory

3. Comeron

4. Monzani & van Dick

5. Positive deviant

6. Ahmadnia & Esmaeili Shad

7. Positive communication

8. best-self feedback

9. Positive relationship

10. Positive meaning

11. Positive climate

و سازنده‌ای در سازمان شکل بگیرد و جوّ مطلوبی ایجاد شود که در آن کارکنان بتوانند به آسودگی بیشتری دغدغه‌ها، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را بیان کنند. همچنین، رهبران مثبت‌گرا، به کمک ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی خود (مقتدایی، ۱۳۹۹) می‌توانند تأثیر مثبتی بر ادراک کارکنان از رهبری داشته باشند و باعث شکل‌گیری روابط نزدیک و سازنده‌تری شوند که طی آن، کارکنان بتوانند به شکل راحت‌تری با رهبران خود ارتباط برقرار کنند. ابراهیمی (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان داد که انسانیت رهبر با حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان ارتباط مثبت و معنادار دارد. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، نگرش مثبت رهبر به پیروان، تأثیر مثبت بر ادراک و رفتار کارکنان خواهد داشت. در مجموع، پژوهش‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌های رهبری مثبت‌گرا، مزایای بالقوه زیادی برای رهبران، کارکنان و سازمان دارد (مارتین دل ریو، نیپ، گاردیکاسلوا و سولانس پاکول^۱، ۲۰۲۱). به طور خاص، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری مثبت‌گرا می‌تواند تأثیر مثبتی بر نگرش‌ها، ادراک‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشد (مالینگا، استاندر و نل^۲، ۲۰۱۹).

توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی^۳ یکی از متغیرهایی است که در این پژوهش فرض شده است، بین رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند. تاریخچه اولین تعریف توانمندسازی، به سال ۱۷۸۸ بازمی‌گردد که توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی تعریف و تأکید شد که اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (آرمندی، وزیر و عدلی، ۱۳۹۵). برخی مدیران نیز با واژه و اصطلاح توانمندسازی آشنا هستند؛ اما برای پیاده‌سازی آن در سازمان کوشش چندانی نمی‌کنند. برخی مدیران نیز اهمیت توانمندسازی کارکنان در عملکرد کارکنان را درک نکرده‌اند و برخی دیگر، معتقدند که با توانمندسازی کارکنان، اقتدار و کنترلی که روی کارکنان خود دارند، از دست می‌دهند (الدمور و همکاران، ۲۰۱۸). در مجموع، در ایران، به دلایل مختلفی بحث توانمندسازی کارکنان چندان به شکل جدی مورد توجه قرار نگرفته است. یکی از فرضیه‌های توانمندسازی این است که کارکنان منابع دانش و تجارب هستند و تمایل دارند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داشته باشند (توماس^۴، ۲۰۱۵). دراکر (۱۹۸۸) معتقد است، به‌ویژه زمانی که سازمان‌ها به شدت به تغییر و نوآوری نیازمندند، نیاز به توانمندسازی روان‌شناختی بیشتر احساس می‌شود (تتیک^۵، ۲۰۱۶). در توانمندسازی رویکردهای ساختاری، ارگانیک و روان‌شناختی وجود دارد. در این پژوهش، رویکرد روان‌شناختی بررسی شده است. رویکرد توانمندسازی روان‌شناختی، از منظر روان‌شناسی به توانمندسازی توجه و نشان می‌دهد که از کارهای پیشگامانه کونگر و کانونگو (۱۹۸۸) نشئت گرفته است (تتیک، ۲۰۱۶).

در این بررسی تأثیر نظریه خودکارآمدی باندورا (۱۹۷۲-۱۹۸۲) در توانمندسازی روان‌شناختی را می‌توان نیز

1 Martín-del-Río, Neipp, García-Selva & Solanes-Puchol

2. Malinga Stander & Nell

3. Psychological empowerment

4. Thomas

5. Tetik

مشاهده کرد. این نظریه به وضعیت شناختی یا ادراکات کارکنان در خصوص اعتماد به نفسشان در اجرای وظایف شغلی اشاره دارد (هائو و همکاران، ۲۰۱۷).

توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان فرایند توانمندسازی تعریف می‌شود که در آن، شرایط لازم برای افزایش انگیزه کارکنان برای انجام وظایف از طریق ایجاد یک حس قوی کارآمدی شخصی فراهم می‌شود (هسیه، لی و تسانگ^۱، ۲۰۲۲). به‌زعم اسپریتزر^۲ (۲۰۰۸) توانمندسازی روان‌شناختی، چهار مؤلفه معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر را شامل می‌شود. این پژوهشگر خاطرنشان می‌سازد که این چهار بُعد شناختی، منعکس‌کننده یک رویکرد فعال در شغل هستند و نه منفعل. چند سال بعد، ایتون و کامرون (۱۹۹۸) ضمن تأیید چهار بُعد فوق، بُعد اعتماد را به آن اضافه کردند (عبدالمهی، ۱۳۸۴). معناداری به میزان انطباق ارزش‌های فرد با شغلش، برحسب عقاید و معیارهای شخصی وی اشاره می‌کند. به بیان دیگر، معناداری عبارت است از هم‌سازی بین الزامات شغلی یا اهداف کاری با ارزش‌ها یا ایده‌های شخصی (کوئینونس، ون‌دن بروک و دی‌وایت^۳، ۲۰۱۳). شایستگی به احساس خودکارآمدی^۴ یا اعتماد به نفس^۵ افراد در انجام موفقیت‌آمیز وظایف اشاره دارد. خودتعیینی یا انتخاب، به‌معنای استقلال کارکنان در کار است که خودشان مشخص کنند کارها را چگونه انجام دهند و در قبال نتایج و پیامدها، احساس مسئولیت‌پذیری کنند (ابراهیم^۶، ۲۰۲۰). به نظر پژوهشگران تأثیرگذاری، به احساس فرد مبنی بر مؤثر بودن در سازمان اشاره دارد و میزانی است که کارکنان می‌توانند روی نتایج استراتژیک، اداری یا عملیاتی کار تأثیرگذار باشند (ابراهیم، ۲۰۲۰). اعتماد یعنی انتظار مثبت از فردی که از طریق کلمات، اقدامات فرصت‌طلبانه نداشته باشد و بتوان در شرایط مختلف به او اتکا کرد (رابینز، ۲۰۰۳). رهبران مثبت‌گرا با رشد اعتماد برای تحقق اهداف سازمانی، به توانمندسازی کارکنان خود توجه می‌کنند (رامداس و پاتریک^۷، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های مختلفی تاکنون در ارتباط با متغیرهای پژوهش انجام شده است که در زیر به برخی از برجسته‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد. با این حال، در پیشینه پژوهش تاکنون پژوهشی که تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی را بررسی کرده باشد، یافت نشده است. آقای برزآباد، یزدی فیض‌آبادی و رسولی مقدم (۱۳۹۴) در مطالعه خود که به روش پیمایشی روی ۴۰۰ نفر از کارکنان بیمارستان‌های دولتی انجام داده بودند، به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی و سکوت سازمانی، به ترتیب با ضریب هم‌بستگی ۰/۶ و ۰/۵۸، رابطه مستقیم و به نسبت شدیدی با توانمندی روان‌شناختی دارند.

1. Hsieh, Lee & Tseng
2. Spreitzer
3. Quinones, Van den Broeck & De Witte
4. Self efficacy
5. Confidence
6. Ibrahim
7. Ramdas & Patrick

عباسی، بهروزی و بسملی (۱۳۹۴) در پژوهش خود روی کارکنان شرکت گاز بوشهر که به روش پیمایشی انجام داده بودند، به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد؛ به طوری که هر چه سبک رهبری مدیران رابطه‌مدارتر باشد، میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. الوانی، واعظی و هنرمند (۱۳۹۴) در پژوهش خود که به روش پیمایشی روی کارکنان ادارات کل بانک سپه انجام داده بودند، به این نتیجه رسیدند که بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد. آزادمهر و ناستی زایی (۱۳۹۵) در پژوهش خود که به روش پیمایشی و روی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام داده بود، به این نتیجه رسید که سبک رهبری و مؤلفه‌های آن (آمرانه، خیرخواهانه، مشاوره‌ای و مشارکتی) با سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد و نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که سبک رهبری، ۴۱ درصد از واریانس سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی را تبیین می‌کند. رحیمی و مظاهری راد (۱۳۹۶) در پژوهش خود که با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مرور متون و روش توصیفی - همبستگی انجام شده است، دریافتند که سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان، سکوت در سازمان را کاهش دهند. عسکری پور، متقی پیشه و شیخی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتار رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی با استفاده از روش پیمایشی» نشان دادند رهبری خدمتگزار که یکی از انواع رهبری مثبت‌گراست، بر انگیزه خدمت عمومی و رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و مستقیم دارد. در پژوهش دیگری، صفرزاده و ناعمی (۱۳۹۹) در پژوهشی که در بین مدیران مدارس مقطع متوسطه شهر سبزوار انجام داده بودند، نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی، در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار نقش میانجی دارد؛ رهبری مثبت‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب مسیر ۰/۴۳ تأثیر معناداری می‌گذارد. شجری و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهش کیفی مفهوم‌پردازی سبک سازمانی، بیان کردند که عدم حمایتگری، سبک رهبری نادرست و عدم توانایی در برانگیختن افراد به بازخورد، به سبک سازمانی و در نهایت آسیب رفتاری سکوت منجر می‌شود. سپهوند، فتحی چگنی و عظیمی (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان دادند که رهبران مثبت‌گرا، با اعمال و رفتار خود، در بیدار کردن وجدان کاری، آوای سازمانی^۱ و القای حس اعتماد و امنیت روان‌شناختی به کارکنان نقش مهمی دارند و باعث می‌شوند آن‌ها بدون ترس از عواقب افشاگری، تخلف‌ها و انحراف‌های سازمانی را گزارش دهند. نل، استاندر و لطیف^۲ (۲۰۱۵) شرکت پتروشیمی آفریقای جنوبی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رابطه آماری مثبتی بین رفتارهای رهبری مثبت، توانمندسازی روان‌شناختی، اشتیاق شغلی و رضایت از زندگی وجود دارد. همچنین، رهبری مثبت‌گرا، از طریق نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر غیرمستقیمی بر اشتیاق شغلی و رضایت از زندگی کارکنان دارد. رامداس و پاتریک^۳ (۲۰۱۹) ده سازمان برتر فناوری اطلاعات در هند را به روش پیمایشی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین رهبری مثبت، شکوفایی و اعتماد در محیط کار وجود دارد. همچنین، نتایج نشان داد که رهبران مثبت‌گرا، به‌عنوان افرادی درک می‌شوند که نقاط قوت و موفقیت کارکنان را

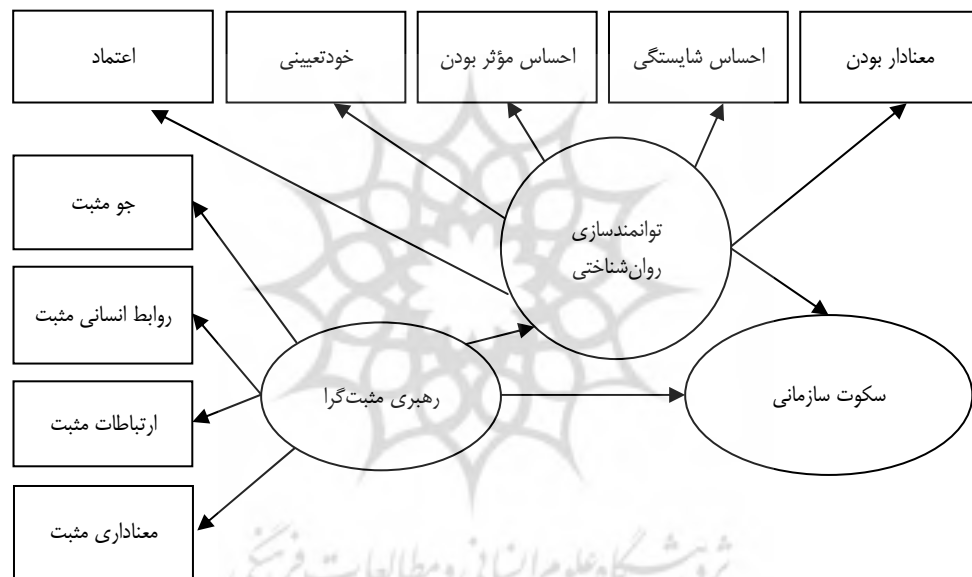
1. Organizational voice

2. Nel, Stander & Latif

3. Ramdas, Patrick

تشخیص داده و بر آن تمرکز می‌کنند. یائو، ژیانگ و چن^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی که به شیوه پیمایشی روی معلمان کشور چین انجام داده بودند، نشان دادند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و سکوت سازمانی معلمان، رابطه منفی و معناداری برقرار است.

مطالعه مبانی نظری و تجربی پژوهش بیان می‌دارد که پژوهش‌های زیادی تاکنون در این زمینه انجام شده است؛ با این حال، همان‌طور که پیشینه پژوهش نیز نشان می‌دهد، پژوهشی تاکنون انجام نشده است که تأثیر رهبری مثبت‌گرا را بر سکوت سازمانی، از طریق نقش توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه فرهنگیان بررسی کرده باشد. انجام این پژوهش، هم‌کمک به دانش‌افزایی در رابطه با متغیرهای مورد بررسی از جنبه نظری حائز اهمیت است و هم برآزش مناسبی را از روابط متغیرها نشان می‌دهد.

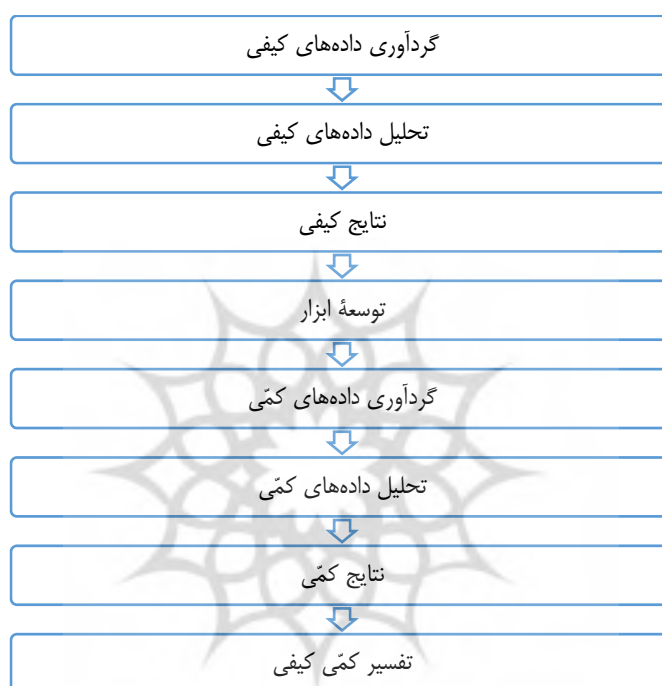


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به جهت مشخص شدن عناصر سکوت سازمانی و ارتباط متغیرهای تأثیرگذار، از نظر هدف کاربردی و به‌لحاظ روش اجرا، آمیخته اکتشافی مدل توسعه ابزار است. در این روش، به‌دلیل ناکافی بودن ابزار مناسب برای شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی، به جهت تفاوت نسبی صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت آموزشی و اعضای هیئت علمی و کارکنان رسمی آموزشی و اداری در دانشگاه فرهنگیان، در مدرک تحصیلی، تجارب فردی و برداشت‌های آنان در خصوص سکوت سازمانی، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که یکی از متداول‌ترین راهبردهای آن، نمونه‌گیری تغییرات پیشینه است. بر مبنای این روش، افرادی انتخاب می‌شوند که درباره سکوت سازمانی، دیدگاه‌های متفاوتی دارند

و ملاک بیشینه کردن تفاوت‌ها، به مطالعه مدنظر بستگی دارد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از افراد انجام و تا اشباع نظری، تعداد ۲۶ نفر انتخاب شد. داده‌ها به طریق تحلیل تم، تحلیل شدند و در چهار بُعد (زمینه‌ای، علی، فرایندی و مداخله‌گر) و ۱۰ مؤلفه اجتماعی - ارتباطی، اقتصادی، سازمانی، سیاسی، فرهنگی، اطلاعاتی، نظارتی، مدیریتی، منابع انسانی و انسانی قرار گرفتند و در نهایت، پرسش‌نامه ۶۵سؤالی تدوین شد. سپس همراه با سایر پرسش‌نامه‌ها، داده‌های کمی به روش توصیفی - هم‌بستگی گردآوری و تحلیل شد. در شکل ۲ مراحل روش پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. دیاگرام روش پژوهش (طراحی اکتشافی: مدل توسعه ابزار)

جامعه آماری در بخش کمی پژوهش، کلیه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان بودند (۳۵۴ نفر) که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای، برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند که پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها، در نهایت ۱۸۰ پرسش‌نامه معتبر جمع‌آوری شد. برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، از شاخص کیزر، مایر، اولکین (KMO) استفاده شد.

جدول ۱. مقدار KMO و نتیجه آزمون کرویت بار تلت برای ماتریس هم‌بستگی سؤال‌ها

متغیرها	معیار کفایت نمونه KMO	آزمون بار تلت	
		خی دو	درجه آزادی
رهبری مثبت‌گرا	۰/۹۴۸	۲۸۵۹/۴۸۰	۱۵۳
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۳۳	۸۶۷۲/۶۶۲	۱۰۵
سکوت سازمانی	۰/۸۸۹	۴۱۲/۳۴۰	۱۰۸

با توجه به جدول ۱، مقادیر ۰/۹۴۸، ۰/۷۳۳ و ۰/۸۸۹ به‌دست آمد که از ۰/۶ بیشتر است و نشان می‌دهد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب‌اند. به‌منظور گردآوری داده‌ها نیز از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد.

۱. پرسش‌نامه رهبری مثبت‌گرا: این پرسش‌نامه توسط کامرون (۲۰۰۸) تدوین شده و مشتمل بر ۲۰ سؤال است که چهار مؤلفه جو مثبت (سؤال‌های ۱ تا ۶)، روابط انسانی مثبت (سؤال‌های ۷ تا ۱۱)، ارتباطات مثبت (سؤال‌های ۱۲ تا ۱۶) و معناداری مثبت (سؤال‌های ۱۷ تا ۲۰) را بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌کند. کامرون (۲۰۰۸) در مطالعه خود، روایی صوری آن را تأیید و پایایی آن را به‌روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش کرد. صفرزاده و ناعمی (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود، پایایی این پرسش‌نامه را به‌روش آلفای کرونباخ محاسبه ۰/۹۳ گزارش کرده‌اند.

۲. پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی: این پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی توسط اسپریتزر و میشرا در سال ۱۹۹۷، ساخته شده است که پنج مؤلفه شایستگی (سؤال‌های ۱ تا ۳)، خودتعیینی (سؤال‌های ۴ تا ۶)، تأثیرگذاری (سؤال‌های ۷ تا ۹)، معناداری (سؤال‌های ۱۰ تا ۱۲) و اعتماد (سؤال‌های ۱۳ تا ۱۵) را بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً مخالف: نمره ۱ تا کاملاً موافق: نمره ۵) می‌سنجد. اسپریتزر و میشرا (۱۹۹۷) در مطالعه خود روایی سازه آن را تأیید و پایایی آن را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش کردند. در مطالعه رضائی‌جندانی و همکاران، روایی محتوایی، بعد از اجرای آزمایشی و بررسی و ارزیابی اساتید و صاحب‌نظران تأیید و پایایی پرسش‌نامه به‌روش هم‌سانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) ۰/۸۱ گزارش شد.

۳. پرسش‌نامه سکوت سازمانی: به‌منظور سنجش سکوت سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. پژوهشگر در این پژوهش، مؤلفه‌های سکوت سازمانی را به‌صورت کیفی و با روش مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته استخراج و سپس پرسش‌نامه را تنظیم و توزیع کرد. این پرسش‌نامه ۶۵ گویه را شامل می‌شد و ۱۰ مؤلفه سکوت سازمانی را اندازه‌گیری می‌کرد که عبارت بودند از: شامل اجتماعی - ارتباطی (سؤال‌های ۱ تا ۹)، اقتصادی (سؤال‌های ۱۰ تا ۱۲)، سازمانی (سؤال‌های ۱۳ تا ۱۹)، سیاسی (سؤال‌های ۲۰ تا ۲۱)، فرهنگی (سؤال‌های ۲۲ تا ۲۵)، اطلاعاتی (سؤال‌های ۲۶ تا ۲۸)، نظارتی (سؤال‌های ۲۹ تا ۳۳)، مدیریتی (سؤال‌های ۳۴ تا ۴۲)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی (سؤال‌های ۴۳ تا ۴۸) و انسانی (سؤال‌های ۴۹ تا ۶۵). این پرسش‌نامه در مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای تنظیم شده است. روایی هم‌گرا، واگرا و تحلیل عاملی پرسش‌نامه‌ها محاسبه شد که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود.

جدول ۲. مقدار معیار روایی هم‌گرا برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی ($AVE > 0/5$)
رهبری مثبت‌گرا	۰/۸۶۶
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۰۹
سکوت سازمانی	۰/۶۲۷

طبق اطلاعات جدول ۲ و بر اساس نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقدار بحرانی برای AVE عدد ۰/۵ پیشنهاد شده است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش، بعد از حذف برخی سؤال‌ها، بالای ۰/۵ گزارش شده است که این موضوع بیانگر روایی هم‌گرای قابل قبول پرسش‌نامه‌هاست.

جدول ۳. روایی واگرایی ابزارهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
رهبری مثبت‌گرا	۰/۹۳۱		
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۳۶۶	۰/۷۱۳	
سکوت سازمانی	-۰/۴۲۳	-۰/۴۶۵	۰/۷۹۲

بر اساس اطلاعات جدول ۳، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفتند، از مقدار هم‌بستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است؛ از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل با شاخص‌های خود تعامل بیشتری دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است و روایی واگرایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش از منظر اساتید مورد تأیید واقع شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون هم‌بستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و به کمک نرم‌افزارهای اسپاس ۲۴ و اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

یافته‌های پژوهش

فرضیه کلی: بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه فرهنگیان رابطه وجود دارد.

جهت بررسی مدل مربوط به ارتباط بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه فرهنگیان، از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

برازش مدل، از طریق سه معیار بار عاملی و مقادیر R^2 و Q^2 بررسی شد که نتایج آن در جدول‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است.

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (هولاند، ۱۹۹۹). با توجه به نتایج جدول ۴، تمامی ضرایب بارهای عاملی معنادار ($P < ۰/۰۱$) و بزرگ‌تر از ۰/۴ است که مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

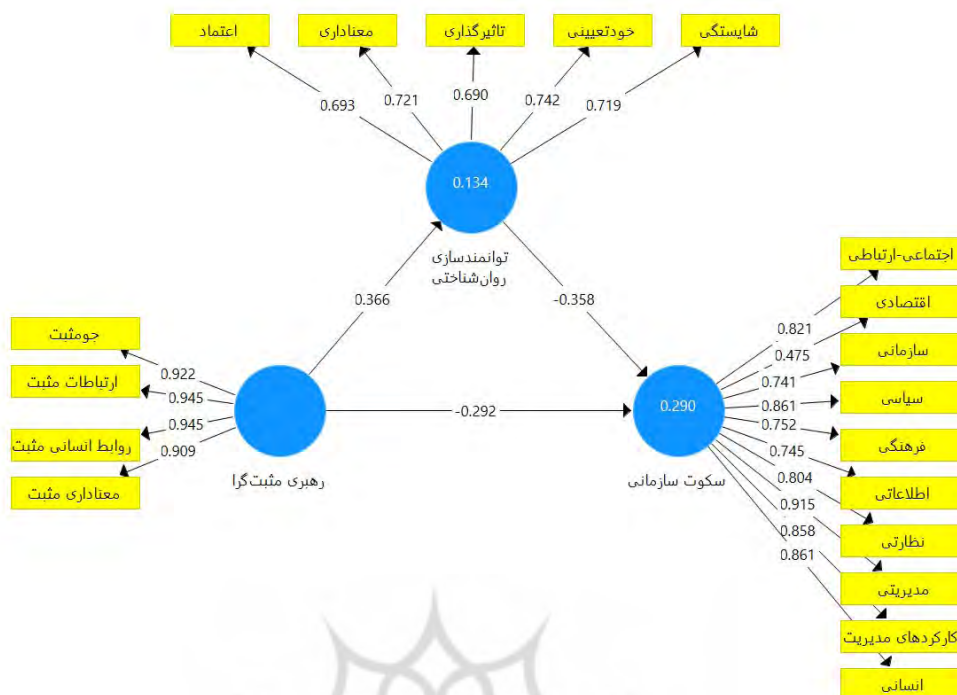
جدول ۴. ضرایب بارهای عاملی مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	مؤلفه‌ها	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
رهبری مثبت‌گرا	جو مثبت	۰/۹۲۲	۷۶/۷۸۷	۰/۰۱
	ارتباطات مثبت	۰/۹۴۵	۸۲/۸۷۱	۰/۰۱
	روابط انسانی مثبت	۰/۹۴۵	۱۱۵/۶۳۴	۰/۰۱
	معناداری مثبت	۰/۹۰۹	۶۲/۲۴۶	۰/۰۱
توانمندسازی روان‌شناختی	شایستگی	۰/۷۱۹	۹/۶۱۱	۰/۰۱
	خودتعیینی	۰/۷۴۲	۱۰/۰۸۳	۰/۰۱
	تأثیرگذاری	۰/۶۹۰	۱۱/۰۲۳	۰/۰۱
	معناداری	۰/۷۲۱	۱۲/۸۰۹	۰/۰۱
سکوت سازمانی	اعتماد	۰/۶۹۳	۱۰/۸۷۷	۰/۰۱
	اجتماعی - ارتباطی	۰/۸۲۱	۲۴/۲۶۴	۰/۰۱
	اقتصادی	۰/۴۷۵	۶/۹۳۴	۰/۰۱
	سازمانی	۰/۷۴۱	۱۸/۴۴۵	۰/۰۱
	سیاسی	۰/۸۶۱	۵۴/۱۴۹	۰/۰۱
	فرهنگی	۰/۷۵۲	۲۰/۹۰۶	۰/۰۱
	اطلاعاتی	۰/۷۴۵	۲۱/۴۲۶	۰/۰۱
	نظارتی	۰/۸۰۴	۲۹/۸۱۶	۰/۰۱
	مدیریتی	۰/۹۱۵	۶۳/۸۰۷	۰/۰۱
	کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰/۸۵۸	۴۳/۴۵۷	۰/۰۱
انسانی	۰/۸۶۱	۳۹/۶۹۰	۰/۰۱	

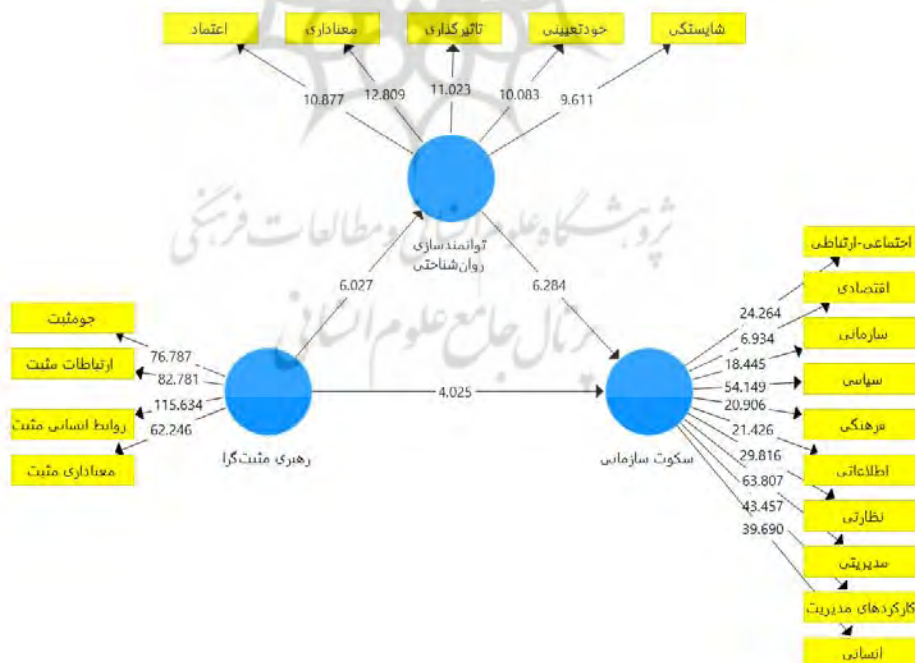
جدول ۵. نتایج ضرایب R^2 و Q^2

متغیر	R^2	Q^2
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۱۳۴	۰/۰۵۱
سکوت سازمانی	۰/۲۹۰	۰/۱۶۰

با توجه به نتایج جدول ۵، مقدار R^2 و Q^2 مربوط به متغیرهای درون‌زا، برازش مناسب مدل ساختاری تحقیق را تأیید می‌کنند. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری، مدل کلی معادلات ساختاری پژوهش با استفاده از معیار نیکویی برازش (GOF) ارزیابی شد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه مقدار یادشده برای مدل پژوهش ۰/۳۲۴ به‌دست آمد، برازش مناسب مدل کلی تحقیق تأیید می‌شود.



شکل ۳. مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۴. مدل اصلی در حالت اعداد معناداری (t-value)

اعداد موجود روی مسیرها نشانگر مقدار t-value برای هر مسیر است. در این تحلیل مقدار آماره t برای کلیه مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

در جدول ۶ نتایج مربوط به ضرایب مسیر تأثیر رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت سازمانی ارائه شده است.

جدول ۶. ضرایب مسیر تأثیر رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت سازمانی

سطح معناداری	آماره t	بتا	مسیر		
۰/۰۰۱	۴/۰۲۵	-۰/۲۹۲	سکوت سازمانی	←	رهبری مثبت‌گرا
۰/۰۰۱	۶/۲۸۴	-۰/۳۵۸	سکوت سازمانی	←	توانمندسازی روان‌شناختی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده ضرایب مسیر مربوط به رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی با سکوت سازمانی منفی بوده و در سطح آلفای ۰/۰۰۱ معنادار است ($p < ۰/۰۰۱$). همچنین ضریب مسیر تأثیر غیرمستقیم رهبری مثبت‌گرا بر سکوت سازمانی از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بررسی و در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ضریب مسیر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی

سطح معناداری	آماره t	بتا	مسیر غیرمستقیم		
۰/۰۱	۴/۵۲۸	-۰/۱۳۱	سکوت سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی	رهبری مثبت‌گرا

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۷، ضریب مسیر مربوط به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی منفی و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است ($p < ۰/۰۱$). بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا بر سکوت سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا (ارتباطات مثبت، روابط انسانی مثبت، معناداری مثبت و جو مثبت) و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار برقرار است. این یافته با پژوهش‌های صفرزاده و ناعمی (۱۳۹۹)، نل، استندر و لطیف (۲۰۱۵)، جعفری هرنندی و نجفی (۱۳۹۶)، افتخاری و رحیمی (۱۳۹۹)، الوانی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌سو می‌باشد. بر همین اساس، می‌توان چنین استدلال کرد که رهبران مثبت‌گرا ویژگی‌ها و رفتارهایی دارند که می‌تواند روی کاهش سکوت سازمانی کارکنان تأثیر داشته باشد. از جمله اینکه این رهبران، وضع موجود را بر نمی‌تابند و خواهان ایجاد تغییرات مثبت و مطلوب هستند (کامرون، ۱۳۹۰؛ قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴؛ احمدیان و اسماعیلی شاد، ۲۰۱۷) بیان کردند که این امر قاعدتاً مستلزم استفاده از ایده‌ها، دغدغه‌ها،

پیشنهادها و راه کارهای کارکنان است که به عنوان مهم ترین منبع اطلاعاتی سازمان محسوب می شوند. از طرف دیگر، این رهبران حائز ویژگی ها و جاذبه های شخصیتی استثنایی هستند (مقتدایی، ۱۴۰۰) و ویژگی های اخلاقی و مثبتی همچون اعتماد، انصاف، عدالت، ملاحظات اخلاقی و انسانی را در سازمان ترویج می دهند (شیوندی چلچله و زارع خلیلی، ۱۳۹۵). وجود این جو اخلاقی و انسانی، در نهایت باعث می شود که کارکنان اعتماد بیشتری به رهبران داشته باشند و در نتیجه کمتر در ابراز دغدغه ها، پیشنهادها و ایده های خود احساس نگرانی کنند. در تبیین دیگر، می توان گفت که مدیران و رهبران دانشگاهی با قدردانی از اعضا، می توانند باعث افزایش ارتباطات، تقویت ارزش ها و ارتقای سطح اعتماد کارکنان و اعضای هیئت علمی گردند. همچنین، مشخص شد که بین مؤلفه جو مثبت و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار برقرار است. در تبیین این یافته می توان گفت رهبران مثبت گرا، جو مثبتی مبتنی بر بخشش، هم دردی و قدرشناسی ایجاد می کنند (کامرون، ۱۳۹۰) که می تواند هیجان های مثبت بیشتری را در کارکنان ایجاد کند. هیجان های مثبت می توانند به مقابله با هیجان های منفی همچون استرس، ترس و اضطراب که به عنوان بازدارنده های آوای کارکنان محسوب می شوند، کمک کنند. در مجموع، وجود جو مثبت، می تواند یک محیط امن و راحت برای کارکنان ایجاد کند که کارکنان در آن به شکل راحت تری بتوانند در خصوص مسائل سازمان اظهار نظر کنند (جو، رین و ژانگ، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، رهبران مثبت گرا، ارتباطات مثبتی در سازمان ایجاد می کنند که طی آن کارکنان بازخوردهای مثبت درباره توانمندی های خود دریافت می کنند و در آن، زبان حمایتی جایگزین زبان نکوهشگر و منفی می گردد (کامرون، ۱۳۹۰). در همین راستا، حسینی و زارع (۱۳۹۶) بیان داشته اند که ادراک کارکنان نسبت به نحوه بازخورد رهبران، تأثیر زیادی روی تصمیم گیری آن ها به اظهار نظر در خصوص مسائل سازمان دارد. همان طور که نظریه حفاظت منابع هابفول (۱۹۸۹) نشان می دهد، چنانچه کارکنان در محیط کار احساس خطر کنند به منظور حفاظت از منابع خود سکوت می کنند (هائو و همکاران، ۲۰۲۱). اما رهبران مثبت گرا بازخوردهای مثبت و سازنده ارائه کرده و از کارکنان خود حمایت می کنند. از سوی دیگر، رهبران مثبت گرا مروج معناداری مثبت هستند. یعنی کمک می کنند افراد تأثیر کار خودشان را بر مصرف کننده مشاهده کنند، بتوانند بین ارزش های فردی خود و نتایج کار ارتباط برقرار کنند و در نهایت بتوانند میراث ارزشمند از خود بر جای بگذارند (کامرون، ۱۳۹۰). ترویج معناداری از سوی رهبران موضوع بسیار بااهمیتی است که از جنبه های مختلف می تواند به بیدارسازی وجدان کاری کارکنان، توجه هر چه بیشتر آن ها به مسائل اخلاقی، توجه به آثار دانشگاه بر دانشجویان و آینده آن ها و همچنین جامعه کمک شایان توجهی نماید. در نهایت، اینکه مشخص شد بین روابط انسانی مثبت و سکوت سازمانی نیز رابطه منفی و معناداری برقرار است. رهبران مثبت گرا مروج روابط انسانی مثبت در سازمان هستند. روابط انسانی مثبت به رفع نیازهای روانی و عاطفی افراد کمک کرده و حس امنیت روانی در آن ها ایجاد می کند. چنین روابطی به تحکیم پیوند کارکنان و رهبر نیز کمک شایان توجهی می کند (کامرون، ۱۳۹۰). وجود روابط انسانی مثبت در سازمان حتی می تواند فراتر از کانال های رسمی به اظهار نظر در خصوص مسائل سازمانی کمک کند.

همچنین، این پژوهش نشان داد که بین رهبری مثبت گرا و توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.

این یافته با پژوهش صفرزاده و ناعمی (۱۳۹۹) و نل، استندرو لطیف (۲۰۱۷) مبنی بر تأثیر رهبری مثبت گرا بر

توانمندسازی روان‌شناختی و پژوهش‌های عسکری پور، متقی پیشه و شیخی (۱۳۹۹) که بیان می‌دارد رهبری خدمت‌گزار برانگیزه خدمت عمومی کارکنان تأثیر مستقیم دارد، هم‌سویی دارد. در واقع، رهبران مثبت‌گرا تلاش می‌کنند تا چنان محیطی برای کارکنان خلق کنند که آن‌ها بتوانند در آن رشد کرده و به شکوفایی برسند (موزانی و ون‌دیک، ۲۰۲۰). سبب می‌شود رهبران روی پتانسیل‌ها و توانمندی‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند و به آن‌ها احساس اعتماد به نفس، کارآمدی و شایستگی ببخشند. همچنین، این رهبران در مجموع نگرش مثبتی به کارکنان دارند (کامرون، ۱۳۹۰) و در نتیجه به آن‌ها اعتماد می‌کنند و از مشارکت دادن آن‌ها در مسائل سازمانی، قدرت بخشیدن به آن‌ها و تفویض اختیار به آن‌ها ابایی ندارند و فرصت استقلال و خودتعیینی را برای کارکنان فراهم می‌سازند. علاوه بر این، رهبران مثبت‌گرا مروج معناداری مثبت در سازمان هستند (کامرون، ۱۳۹۰) که باعث تقویت مؤلفه معناداری در بین کارکنان می‌شود. در نهایت مشخص شد که توانمندسازی روان‌شناختی، بین رهبری مثبت‌گرا و سکوت سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند و توانمندسازی روان‌شناختی قادر است سکوت سازمانی کارکنان را به‌طور معناداری تبیین کند. این یافته با پژوهش آقای برزآباد و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمی و مظاهری راد (۱۳۹۶)، طهرانی، علی‌پور و شفیع (۱۳۹۹) و یائو و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت سازمانی هم‌سویی دارد. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که فراهم‌سازی فرصت همکاری و اظهارنظر و ابراز عقاید کارکنان در سازمان یکی از ابزارهای مهم توانمندسازی کارکنان است (آقای برزآباد و همکاران، ۱۳۹۴) که می‌تواند باعث کاهش سکوت کارکنان شود. علاوه بر این، خود توانمندسازی این پیام را به کارکنان مخابره می‌کند که سازمان و رهبران آن به آن‌ها اعتماد دارند و خواهان مشارکت آن‌ها در امور سازمان هستند (اترک و وروگان، ۲۰۱۴) که همین قضیه سبب تقویت انگیزه و تمایل کارکنان به اظهارنظر، ارائه پیشنهادها و انتقادها و راه‌کارها در خصوص مسائل کاری و سازمانی می‌شود. همچنین، توانمندسازی حس خودکارآمدی و کنترل‌گری را به کارکنان القا می‌کند و باعث می‌شود نقش پویا و فعال‌تری داشته باشند و احساس کنند که می‌توانند بر نتایج تأثیر بگذارند (اسپریتزر، ۲۰۰۸) که این موضوع نیز می‌تواند روی سکوت کارکنان تأثیر داشته باشد. همچنین، احساس معناداری که رهبران در کارکنان ایجاد می‌کنند، می‌تواند روی احساس تعلق و پیوستگی کارکنان با سازمان، نتایج و همچنین بر جامعه تأثیر داشته باشد. از این رو، کارکنان به‌منظور احساس وظیفه در قبال سازمان، نتایج و تأثیر آن بر جامعه تلاش می‌کنند تا در خصوص مسائل سازمانی اظهارنظر کنند.

در تبیین یافته فوق می‌توان گفت که از طریق توانمندسازی روان‌شناختی سازمان‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های چندگانه‌ای بپذیرند و بر کار خود نفوذ بیشتری داشته باشند و از این حس خودمختاری و استقلال لذت بیشتری از کار کردن در سازمان ببرند و در نتیجه به سازمان وفادارتر شوند، توانمندسازی روان‌شناختی سیگنالی از طرف سازمان به کارکنان است، مبنی بر اینکه سازمان در انجام دادن وظایف، حامی کارکنان است و اعتماد دارد که مشارکت آن‌ها سازمان را به انتفاع بیشتری می‌رساند (اترک و وورگون، ۲۰۱۵). در تبیینی دیگر می‌توان گفت شرایط کاری که فراهم‌کننده توانمندسازی افراد باشد، احساس حمایت و احساس کمال و تمامیت در کار آنان را نیز تحت تأثیر

قرار خواهد داد، کارلس دو روش عمده را برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی مطرح کرده است: اول، تغییر فرایند تفکر کارکنان، یعنی تغییر نحوه تفکر و تفسیر آنان از محیط و دوم، تغییر محیط یا جو روان‌شناختی.

پس با توجه به اینکه مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. مدیران بهتر است از درک روشن کارکنان از حیطه مسئولیت‌های خود و همچنین، از سنخیت اهداف فردی و سازمانی اطمینان حاصل کنند و برای تحقق این منظور، تصمیم‌گیری مشارکتی را سرلوحه کار خویش قرار دهند. هرگاه رهبر با مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری، زمینه توانمند شدن آن‌ها را فراهم کند، اعضا به‌صورت درونی برانگیخته می‌شوند. هنگامی که مدیر، اعضا را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد، در واقع به آنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به‌دست آورند (بریت و جکس^۱، ۲۰۱۵).

وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خود کارآمدی می‌کنند، با اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار دارند، این باعث لذت از کار و ایجاد انگیزه درونی می‌شود. همچنین استقلال در کار می‌تواند نیاز به استقلال یا خود پیروی را تأمین کند و باعث انگیزش درونی شود که همه این موارد می‌تواند زمینه‌ساز افزایش اعتماد سازمانی در همه سطوح شود. در صورتی که کارکنان ادراک کنند که مدیر در توانمندسازی آن‌ها می‌کوشد و رفتار وی زمینه‌ساز توانمند شدن آن‌هاست، دارای انگیزش درونی بیشتری برای عملکرد خواهند بود. همچنین توجه به نیازهای روان‌شناختی نیروی کار از سوی رهبر، به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود (ژانگ و بارتول^۲، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، وقتی که افراد توانمند باشند، بدون ترس نظرها و دیدگاه‌های خود را بیان می‌کنند و اعتماد ایجاد شده و جو حاکم بر سازمان موجب می‌شود که از میزان سکوت سازمانی کاسته شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در سطح سازمانی، مدیران با یکایک کارکنان جلسات منظم داشته باشند و نظرات آن‌ها را دریافت کنند و به مشکلات کاری و حتی شخصی آن‌ها گوش دهند.

همچنین واحد منابع انسانی نیز از دسترسی کارکنان به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اطمینان داشته باشد و جوّی بر سازمان حاکم شود که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند و ارزش‌های اخلاقی مثل اصالت، اعتماد و اطمینان، در سرلوحه کار سازمان و اعضای آن قرار گیرد (رضایی، هویدا و سماواتیان، ۱۳۹۵) که به‌موجب آن افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تضمین شود و در نتیجه سکوت سازمانی کاهش یابد.

منابع

آزادمهر، آرزو و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۵). رابطه سبک رهبری باسکوت سازمانی اعضای هیئت علمی، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، تهران.

- آقایی برزآباد، پرویز؛ فیض‌آبادی، وحید و رسولی مقدم، ابراهیم (۱۳۹۴). ارتباط جو سازمانی و سکوت سازمانی با توانمندسازی روان شناختی کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*، ۲۲ (۳) ۲۷۴-۲۸۵.
- ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). تحلیل و بررسی سه‌گانه روشن شخصیت رهبر و تأثیر آن بر حمایت سازمانی ادراک‌شده پیروان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تبادل رهبر - پیرو. *مدیریت دولتی*، ۱۲ (۴)، ۵۸۶-۶۰۶.
- ارمندئی، مریم؛ وزیری، مؤده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۲ (۲)، ۱۱۶-۱۴۵.
- افتخاری، فرزاد و رحیمی، حمید (۱۳۹۹). نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۲)، ۱۰۱-۱۲۴.
- الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا و هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۴ (۷۹)، ۱-۲۶.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۴)، ۸۵-۱۰۷.
- جعفری هرندی، رضا و نجفی، حبیبه (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجیگری سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۶ (۸۵)، ۵۷-۸۵.
- حسینی، سیدعبدالرسول و زارع، امین (۱۳۹۶). تأثیر رهبری قلدرمآبانه در بروز رفتارهای منافقانه: تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۸ (۲)، ۱۵-۲۷.
- دانایی فرد، حسن و قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۷). استراتژی‌های مدیران در واداری کارکنان به سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸ (۴)، ۷۱-۸۸.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲ (۴)، ۶۱-۸۲.
- رحیمی، غلامرضا و مظاهری راد، حمید (۱۳۹۶). مطالعه توصیفی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان‌ها، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۱ (۲)، ۳۴-۵۲.
- رضائی جندانی، محبوبه؛ هویدا و رضا، سماواتیان، حسین (۱۳۹۴). مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی و رابطه آن با سرمایه روان‌شناختی معلمان. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۰ (۱)، ۶۷-۸۲.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. انتشارات آگه.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۱)، ۷۷-۱۰۴.

- سپهوند، رضا؛ فتحی چگنی، فریبرز و عظیمی، حسین (۱۴۰۱). اثر رهبری مثبت‌گرا بر افشاگری سازمانی با نقش میانجی ارباب روان‌شناختی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱ (۶۳)، ۱-۲۶.
- سلطانی نژاد، جواد و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۹). تأثیر توانمندسازی ساختاری بر فرسودگی شغلی در دانشگاه‌های دولتی ایران. نقش حلقوی رفتار شهروندی فردی و رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۲ (۲)، ۲۳۸-۲۶۲.
- شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی سکنه سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۳ (۱)، ۷۷-۱۰۲.
- شریعتی رضا و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۷). رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۵۷-۱۸۲.
- شیوندی چلیچه، کامران (۱۳۹۷). بررسی و ارزیابی رابطه بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با سرمایه‌های روان‌شناختی معلمان مدارس ابتدایی. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳ (۱۰)، ۱۶۷-۱۴۱.
- صفرزاده، سمیرا و ناعمی، علی محمد (۱۳۹۹). تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار با میانجیگری توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مقطع متوسطه شهر سبزوار. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۲ (۳)، ۹۲-۶۹.
- صوری زهی، ذکریا؛ جباری، غلام و تربتی، امیر (۱۳۹۲). رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش. *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی مدیریت*، ۲ (۴)، ۷۱-۸۳.
- طهرانی، مریم؛ علیپور، فاطمه و شفیعی، لیلا (۱۴۰۰). بررسی اثر رهبری دوست‌توان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۲ (۲)، ۲۱-۳۹.
- عباسی، سعید؛ بهروزی، محمد و سملی، احمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران.
- عبداللهی، بهروز (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۱۱ (۱)، ۶۳۳۷-۶۳۳۳.
- عرفانیان‌خانزاد، حمید (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۲ (۲)، ۲۲۹-۲۶۲.
- عسکری پور، محمدرضا؛ متقی پیشه، محمدحسین و شیخی، ایوب (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران. تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی. *مدیریت دولتی*، ۱۲ (۱)، ۶۷-۸۷.
- قانع‌نیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ سلطانیان، نسیم و فروهر، محمد (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۶)، ۱۲۵-۱۴۱.
- کرد فیروزجایی، فهیمه و زین‌آبادی، حسن رضا (۱۴۰۰). تأملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کیفی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳ (۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
- کامرون، کیم (۱۳۹۰). رهبری مثبت‌گرا استراتژی‌هایی برای عملکرد فوق‌العاده. (رضا هویدا، محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان، مترجمان). اصفهان: انتشارات پیام علوی.

- مقتدایی، لیلا (۱۳۹۹). رابطه رهبری مثبت‌گرا و انزوای اجتماعی با نقش میانجی معنویت در کار در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ (مورد مطالعه: دبیران شهر اصفهان)، *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۹(۲)، ۷۹-۱۰۸.
- مقدم فر، سعیدرضا؛ مقیمی، سیدمحمد؛ رهبر، فرهاد و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۱). چهارچوب مفهومی تبیین تاب‌آوری سازمانی در برابر فساد در سازمان‌های اقتصادی دولتی ایران با الهام از هستی‌شناسی ریالیسم انتقادی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۴-۲۸.
- ملک‌زاده، غلامرضا؛ ادیب‌زاده، مرضیه و غلامی، محمد (۱۳۹۷). نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۶۷۷-۶۵۱.

References

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Zakaria, N. B. (2021). Trust in leaders and employee silence behaviour: Evidence from higher education institutions in Indonesia. *Human Systems Management*, 40(4), 567-580.
- Abbasi, S., Behrouzi, M. & Semali, A. (2014). Investigating the effect of leadership styles on the organizational silence of Bushehr gas company employees, *The second international conference on management and development culture*, Tehran. (in Persian)
- Abdulahi, B. (2004). Psychological empowerment of employees: dimensions and validation based on the structural equation model. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 11 (1), 63-37. (in Persian)
- Aghaie Borzabad, P., Yazdi Feyzabadi, V., Rasuli Moghadam, E. (2015). Relationships between Organizational Climate and Organizational Silence with Psychological Empowerment of Employees in Hospitals. *Birjand University of Medical Sciences Journal*, 22 (3), 274-285. (in Persian)
- Ahmadnia, A. & Shad, B. I. (2017). Examining the Positive Leadership in the Schools. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 964-968.
- Al-Dmour, R., Yassine, O. & Masa'deh, R. (2018). A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance. *Modern Applied Science*, 12 (1), 313- 329.
- Alvani, S., Vaezi, R., Honarmand, R. (2016). A study on the role of positive organizational behavior in reducing of Organizational silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(79), 1-26. (in Persian)
- Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M.H., & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 67-87. (in Persian)
- Azadmehr, A., Nasti Zaei, N. (2015). The Relationship Between Leadership Style and Organizational Performance of Faculty Members. *Third World Conference on Management Economics Accounting and Humanities At the Beginning of the Third Millennium*. Tehran. (in Persian)

- Baharlou, M., Beshlideh, K., Hashemi Sheykhshabani, E. & Naami, A. (2014). Investigation Relationship between Leader - Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Organizational Commitment, *Organizational Culture Management*, 12(31), 1-19. (in Persian)
- Britt, T. W. & Jex, S. M. (2015). Thriving under stress: Harnessing demands in the workplace: *Oxford University Press*, USA.
- Çaylak, E. & Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Chou, S. Y. & Chang, T. (2020). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Cinar, C., Karcioğlu, F., Aliogulları, Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 314 – 321.
- Comeron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. (Reza Hovieda, Mohammad Forouhar and Adbalrasool Jamshidian, Trans.). Payame alavi. Pub. (in Persian)
- Danaee Fard, H, Fani, A.A. & Barati, E. (2011). Explaining The Rol Of Organizational Culture In Organizational Silence In The Puplic Sector. *Public Management Perspective*, 2(4), 82-61. (in Persian)
- Danaee Fard, H., Fani A & Barati, E. (2012). Explaining the Role of Organizational Culture in Shaping Organizational Silence in the Public Sctor. *Journal of Public Administration Perspective*, 2(8), 61- 82 (in Persian)
- Donaldson, S. & Ko, L. (2011). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature, and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5 (3), 177-191.
- Ebrahimi, E. (2020). The Analysis and Investigation of Leader's Light Triad Personality and Its Effect on a Perceived Organizational Support of Followers Considering the Moderating Role of Leader-Member. *Journal of Public Administration*, 12(4), 586-606. (in Persian)
- Eftekhari, F. & Rahimi, H. (2020). Studying the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Effect of Positive Leadership on Organizational Trust (Studied Case: Teachers of Kashan Schools). *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 101-124. (in Persian)
- Erfanian Khanzadeh, H. (2021). Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study, *Transformation Managemet Journal*, 12(2), 229-262. (in Persian)
- Ertürk, A. & Vurgun, L. (2014). Retention of IT Professionals: Examining the Influence of Empowerment, Social Exchange, and Trust *Journal of Business Research*, (31), 215–228.

- Ermandei, M., Waziri, M. & Adli, F. (2016). Investigating The Factors Affecting Organizational Silence from the Employees' Point of view. *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 12(2), 116-145. (in Persian)
- Ghenenia, M., Arshadi, N., Soltanian, N. & Forouhar, M. (2016). Impact of Training for Authentic Leadership Behaviors on Enhancement of Employees Performance. *Iranian Society for Training and Development*, 2(6), 125- 141. (in Persian)
- Giraud, L., Frimousse, S. & Le Bihan, Y. (2022). Mindful and Positive leadership Interventions: the impacts on positive experiences, traits, and behaviors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124(2), 3-23.
- Hobfoll, S. E. (1989). Stress, culture, and community, The Springer Series in Social Clinical Psychology, *Publisher Springer US*.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 1-25.
- Hassan, S., DeHart- Davis, L. & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- Hosseini, A. & Zareh, A. (2017). Effect of macho leadership on development of hypocritical behaviors: Explaining the mediating role of organizational silence, *Journal of public Administration Mission*, 8(2), 15-27. (in Persian)
- Hsieh, S. H., Lee, C. T., & Tseng, T. H. (2022). Psychological empowerment and user satisfaction: Investigating the influences of online brand community participation. *Information & Management*, 59(1), 103570.
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 1-19.
- Jafari, R. & Najafi, H. (2016). The Effect of Styl leadership on Human Resource Performance With the Mediation of Organizational Silence. *Studies of Improvement and Transformation Management*, 26(85), 57-85. (in Persian)
- Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in psychology*, 10- 485. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00485
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Knoll, M., Hall, R. J. & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572-293.
- Kord Firouzjaie, F. & Zeinabadi, H. (2022). A Reflection on the external Antecedents and Consequences of Teachers' Organizational Silence: Findings of a Qualitative Research. *Career and Organizational Counseling*, 13(4), 107- 126. (in Persian)

- Malekzadeh, Gh., Adibzadeh, M., Gholami, M. (2018). The Mediating Role of MUM Avoidance in the Relationship between Error Management Climate and Learning Behavior with Individual Performance. *Journal of Public Administration*, 10(4), 651-677. (in Persian)
- Malinga, K. S., Stander, M. & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. *Journal of Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions*, 201-228.
- Martín-del-Río, B., Neipp, M. C., García-Selva, A., & Solanes-Puchol, A. (2021). Positive organizational psychology: A Bibliometric review and science mapping analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 22- 52
- Moghadamfar, S.R., Moghimi, S.M., Rahbar, F. & Yazdani, H.R. (2022). Providing a conceptual framework for explaining organizational resilience against corruption in the governmental economic organizations, inspired by critical realist ontology. *Journal of Public Administration*, 14(1), 4-28. (in Persian)
- Moghtadaei, L. (2020). The Relationship between Positive Leadership and Social Isolation with the Mediating Role of Spirituality at Work in the Pandemic of COVID-19 (Case Study: Teachers in Isfahan). *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 9(2), 79-108. (in Persian)
- Monzani, L & van Dick, R. (2020). Positive leadership in organizations: A systematic review and integrative multi-level model. In book: *The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* Publisher. Oxford University Press.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Kaya, N., Goncu, T.F. & Erarslan, I. (2021). The effects of managers' toxic leadership behaviors on organizational cynicism and employee silence. *Journal of Life Economic*, 8(1), 111-120.
- Nel, T., Stander, M. W. & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13.
- Panahi, B. (2019). Meta-analysis of antecedents and consequences of organizational silence phenomenon in Iran, *Management Studies in Development & Evolution*, 28(94), 85-107. (in Persian)
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Ramdas, S.K., Patrick, H.A. (2019). Positive Leadership Behavior and Flourishing: The Mediating Role of Trust in Information Technology Organizations. *South Asian Journal Human Resources Management*, 6(2), 258-277.

- Rahimi, Gh & Mazaherirad, H (2017). Descriptive Study Of The Effect Of Psychological Empowerment On Silence Among Employee Of Organizations. *New Research Approaches In Management And Accounting*, 1(2), 52-34. (in Persian)
- Rezaei Chndani, Hovida, R & Samavatian, H (2015). The Concept Of Psychological Empowerment And Its Relationship With Teachers' Psychological Capital. *New Educational Approaches*, 10(1), 82-67. (in Persian)
- Safarzadeh, S & Naimi, A. M (2019). The effect of positive leadership on enthusiasm for work through the mediation of psychological empowerment of middle school principals in Sabzevar. *Management and Education Perspective*, 2(3), 69-92. (in Persian)
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C. & Koch, J. (2022). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95.
- Sephvand, R, Fathi Chegani, F & Azimi, H. (2023). The Effect of Positive Leadership on Organizational Disclosure with the Mediating Role of Psychological Intimidation. *Quarterly Journal of Development of Human Resource Management and Support*, 1 (63): 1-26. (in Persian)
- Shajari, M., Asghari Sarem, A. & Samadi, A. (2021). Conceptualization of Organizational Stroke (Antecedents, Instances and Consequences). *Journal of Public Administration*, 13(1), 77-102. (in Persian)
- Shariati, R. & Afkhami Ardakani, M. (2018). Relationship between Organizational Silence & Leadership Style Regarding the Moderating Role of Personality. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 10(37), 157-182. (in Persian)
- Suri Zehi, Z., Jabbari, GH. & Torbati, A. (2013). Studying the relationship between organizational silence and citizenship behavior based on the mediating role of organizational commitment in khash Agriculture Organization, *Journal of public Administration Mission*, 4(2), 71-83. (in Persian)
- Shivandi Cheliche, K (2017). Investigating and evaluating the relationship between positive leadership strategies and the psychological capital of primary school teachers, *Leadership and Educational Management Research Quarterly*, 3(10), 16-141. (in Persian)
- Soltaninejad, J. & Selajgeh, S. (2019). The effect of structural empowerment on job burnout in Iran's public universities, the circular role of individual citizenship behavior and organizational citizenship behavior. *Public Administration*, 12(2), 238-262. (in Persian)
- Tehrani, M., Alipour, F. & Shafeie, L. (2021). Investigating the Effect of Ambidextrous Leadership on Employees' Silence Mediated by Psychological Empowerment and Social Capital. *Transformation Management Journal*, 12(2), 21-48. (in Persian)
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.

- Thomas, D. (2015). *The moderating effects of power distance and collectivism on empowering leadership and psychological empowerment and self-leadership in international development organizations*. Regent University.
- Vemuri, S. (2019). *Managing Silence in Workplaces*. Emerald pub.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Læg Reid, P., & Rolland, V. (2020). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498-526.
- Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*. DOI: 10.1080/02188791.2022.2031869
- Zareimatin, H. (2013). *Advanced organizational behavior*. Agagh. Pub. (in Persian)
- Zareimatin, H., Taheri, F. & Sayar, A. (2011). 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.
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 5-18.