

## مطالعه توصیفی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان ها

دکتر غلامرضا رحیمی<sup>۱</sup>، حمید مظاهری راد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه آزاد بناب Brrahimi62@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی \_ تطبیقی و توسعه دانشگاه آزاد بناب hmazahere@yahoo.com

### چکیده

از جمله مسائلی که به شدت بر مشارکت و در نتیجه سکوت افراد تأثیر می گذارد، عدم توانایی روانی کارکنان است. سکوت پدیده ای است مخرب که اثرات منفی زیادی روی کیفیت زندگی کاری به جا می گذارد و نیاز به توانمندسازی روانشناختی را افزایش می دهد. مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان ها و شفاف سازی این رابطه تدوین یافته است. جهت دستیابی به هدف فوق از روش اسنادی-کتابخانه ای استفاده شده است. یافته های حاصل از مطالعات اسنادی نشان می دهد سکوت در زندگی کارکنان سازمان ها امری بسیار مهم می باشد و توانمندسازی روانشناختی می تواند این امر مهم را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش های متعدد در دو دهه ی گذشته نشانگر تأثیر عوامل توانمندسازی روانشناختی بر آوا در میان کارکنان سازمان ها می باشد. نتایج این مطالعه نیز اطلاعات مهمی در مورد اهمیت توانمندسازی روانشناختی برای بهبود و کاهش سکوت به دست می دهد. افراد با استفاده از این یافته ها می توانند در جهت آوا دادن به سکوت با ارائه پیشنهادات و نظرات سازنده ی خود، به این کارکنان اقدام کنند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، زبان، سکوت، آوا

### مقدمه

تغییر و دگرگونی ها در عصر حاضر همواره برای سازمان ها فرصت ها و تهدیدهایی را به وجود می آورد. شالوده سرمایه هرسازمان را کارکنان آن در قالب دانش، مهارتها و انگیزه هایش شکل می دهند. امروزه برخورداری از چنین سرمایه ای از آن جهت حائز اهمیت است که در دهه و چه بسا در سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی نه در فناوری جدید، بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیتهای سازمانی است که در اعتلای اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی ایفا میکند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می بخشد و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می کند، به طوری که مهمترین مزیت رقابتی را برای سازمانها در هزاره سوم، میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانه انسانی می دانند. اعتقاد بر این است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی تواند منابع ثروت آفرینی باشد، بلکه هوش و خرد انسانهاست که می تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. علیرغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانالهای ارتباطات باز تاکید دارند، اما نتایج تحقیقات نشان میدهند بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه میکنند که سازمانهای آنها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمیکند و اینها همه میتواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه های مدیران در سازمانها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده اند که عبارتست از خودداری از بیان ایده ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت

سازمانی پدیده ای رایج و شایع در اغلب سازمانها می باشد؛ اما با این حال تحقیقات چندان گسترده ای پیرامون آن صورت نگرفته است. این مقاله به دنبال آن است تا ضمن پرداختن به مفهوم پدیده سکوت و آوای سازمانی و مقایسه آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت و چشم اندازه‌های مرتبط با آن را تشریح، متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان، مضامین سکوت در سازمان را برشمرده، دلایل بوجود آمدن و پیامدهای ناشی از آن را توصیف نماید.

سکوت کارکنان در سازمان را به عنوان خودداری کارکنان از انتقال اظهار نظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آنهایی که در جایگاهی قرار دادند که میتوانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند تعریف کرد. سازمانهایی که در محیط های با سرعت بالای تغییر و رقابت شدید، فعالیت می کنند به منظور بقا باید خود را با رقبا و تغییرات در محیط تطبیق دهند. بدین منظور، لازم است تا سازمانها نسبت به علایق کارکنان خود ارزش قائل شده و از آنها به عنوان ابزاری مفید برای کنکاش راهبردهای جدید استفاده کنند. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین تر زده و به آنها اعتماد می کنند.

سازمان ها به واسطه ی رقابت فشرده و بالای مشتریان، انتظار دارند بیش از گذشته مسئولیت پذیر و نوآور بوده و در مورد مسائل و مشکلات سازمانی راه حل ارائه دهند بدین منظور، لازمست تا کارکنان ایده ها و نظرات سازنده ی خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان کنند. اگر چه تحت شرایطی، حتی با وجود اطلاعات و نظرات، کارکنان ترجیح می دهند سکوت اختیار کنند، اما پژوهش ها نشان می دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند.

تواناسازی کارکنان تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره وری از طریق بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته است. تواناسازی کارکنان اهداف فردی و سازمانی را هم سو می سازد و در راستای هم افزایی نیروها و استعدادها، کارکنان باور می کنند که رشد و پیشرفت سازمان شان منافع آن ها را نیز در بردارد. هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر سکوت از طریق ایجاد فضای طرح، نظر و گفتمان می باشد. متأسفانه به رغم آنکه به اعتقاد بیشتر صاحب نظران «نیروی انسانی» مهم ترین عامل در بهره وری یک سازمان به شمار می رود، اما بسیاری از سازمان ها نسبت به این امر بی توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به فناوری جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می کنند. توانمندسازی تنها راه مقابله موفقیت آمیز با تنگنایهای تجاری دهه ۹۰ و سده ۲۱ است (سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸: ۱۰۳).

## بیان مسأله

کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند دیگر حقوق و مزایا و تأمین نیازهای ایمنی تنها عامل انگیزاننده به شمار نمی روند، بلکه نیازهای انسان امروز فراتر از اینهاست. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز سازمان ها هم فکری، مشارکت و نظرخواهی از آن ها در امور می باشد. به عبارت دیگر، کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می خواهند به حساب بیایند مدیریت پدر مآبانه سنتی باید توسط این مفهوم جدید جایگزین شود:

از طرفی رشد فزاینده تغییرات، سبب می شود که مدیر دیگر به تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد، بلکه تمام سازمان به نوعی مسئول خواهند بود و فشار بر دوش همه اعضاء سازمان می باشد، زیرا تصمیمات با مشارکت افراد گرفته می شود.

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از: آیا توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر سکوت آنها تأثیر دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

سرمایه روانشناختی: در گذشته رویکرد بسیاری از روانشناسان و پژوهشگران رفتار سازمانی بر بررسی نقاط ضعف کارکنان و آسیب شناسی رفتارهای آنان به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای کاهش نقاط ضعف آنان متمرکز بود و به توانمندیها و جنبه های مثبت رفتار کارکنان توجهی نمی شد، ولی با ظهور نهضت روانشناسی مثبت گرا در دهه ۱۹۹۰، این رویکرد به سوی مثبت گرایی و تأکید بر جنبه های مثبت رفتاری تغییر جهت داد و رویکردهای رفتار سازمانی مثبت گرا و سرمایه روانشناختی مطرح گردید. سرمایه روانشناختی مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی از سرمایه های ناملموس سازمانی است که برخلاف سرمایه های ملموس با هزینه های کمتر قابل مدیریت و رهبری میباشد و میتواند نتایج و دستاوردهای درخور توجهی را در پی داشته باشد (Luthans, et al., ۲۰۰۷) و همچنین از نگاه (لوتانز و همکاران ۲۰۰۸)، سرمایه روانشناختی میتواند به عنوان مزیت رقابتی از طریق سرمایه گذاری بر افراد مطرح شود. از نظر لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، سرمایه روانشناختی با تکیه بر مؤلفه های روانشناختی مثبت گرا، منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان میشود. این مؤلفه ها در یک فرآیند تعاملی و با رویکرد ارزشیابی به زندگی فرد معنا می بخشد، تلاش فرد برای تغییر موقعیت های فشارزا را تداوم می دهد و او را برای ورود به صحنه عمل آماده، مقاومت و سرسختی وی در تحقق اهداف را تضمین می کند (حضور و همکاران ۱۳۹۲).

با مرور ادبیات موضوع سرمایه روان شناختی دیده می شود که در بیشتر مطالعات انجام شده، چهار شاخص خودکارآمدی، امیدواری، مثبت اندیشی و تاب آوری برای سرمایه روان شناختی در نظر گرفته شده است. منظور از خودکارآمدی، باور افراد درباره توانایی شان برای انجام موفقیت آمیز یک رشته اعمال مورد نیاز برای کسب نتایج مطلوب است (McKenzie, ۲۰۱۲) و Aitken & Aitken). امیدواری، عبارت است از توانایی درک شده برای ارائه راه هایی به سمت اهداف خوشایند، همراه با انگیزه درک شده برای استفاده از آن مسیرها تا فرد به هدف مورد نظر برسد (Snyder, ۲۰۰۰). از طرفی افراد مثبت اندیش رویدادهای ناخوشایند را مربوط به عوامل خارجی (تقصیر من نیست)، ناپایدار (فقط در این زمان رخ داده است) و خاص (فقط در این واقعه) می دانند، در حالی که افراد بدبین از حوادث مشابه به عنوان داخلی، پایدار و جهانی تفسیر می کنند (Peterson, et al., ۲۰۰۸). تاب آوری نیز به عنوان یک فرآیند یا نیرویی تعریف می شود که تحمل فرد در شرایط ناگوار و هنگام نگرانی را افزایش می دهد (Richardson & Waite, ۲۰۰۲). محققان، توانمندسازی را آزادکردن توان و قابلیت های درونی افراد، برای کسب موفقیت های شگفت انگیز میدانند. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم افزایی، حس پاسخگویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی. به نظر میرسد توانمندسازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه های کاربرد شایستگی های افراد در روشهای خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد در سازمان است (روترومل و لامارش، ۲۰۱۲: ۱۹).

امروزه سازمانها در سده بیست یکم، شکلی متفاوت از سازمانهای سنتی پیدا کرده اند. در این سازمانها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت میشود. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک رهیافت جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند. بسیاری از سازمانها علاقه مندند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند کارکنان توانمند می توانند در نیل به اهداف موثر باشند. در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و کشورهایمانند ترکیه، چین و حتی قطر، توانمندسازی در مورد کارکنان و سازمان اجرا شده است. اما متأسفانه در تقویم آموزشی بسیاری از سازمانها هنوز دوره آموزشی توانمندسازی منظور نشده است (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۸).

جو روانشناختی: سازه ای است که ادراک کارکنان از تجربه خویش در درون سازمان را توصیف میکند. از این رو بر مبنای ادراک افراد بنا شده و متضاد با مفهوم جو سازمانی است که به مشخصه های کل یک سازمان اشاره دارد. جو روانشناختی از فرهنگ سازمانی نیز متفاوت میباشد، از این حیث که جو روانشناختی ادراک از سازمان را در سطح فردی مد نظر قرار میدهد. به عبارت دیگر ادراک و معانی که افراد به محیط پیرامون خویش نسبت داده اند را معین میکند. درحالیکه فرهنگ سازمانی بر ادراک و معناداری در سطح گروهی متمرکز بوده و اغلب از طریق اعضای ارشد سازمان مشخص و در سایر ارکان سازمان جاری متبلور می شود. گرچه ممکن است کارکنان در یک عقیده یا نگرش نسبت به سازمان نظر مشترکی داشته باشند، اما گوناگونی در سطح فردی همچنان به قوت خود باقی می ماند. به دلیل همین تنوع و گوناگونی است که پژوهشگران در رابطه با جو روانشناختی به دنبال درک و فهم بیشتری هستند.

در پژوهش های مختلف، به مؤلفه ها، ابعاد درونی و چگونگی ارزیابی جو روان شناختی اشاره شده است. یکی از مهمترین آنها در سال ۱۹۹۶ توسط بران و لیگ ارائه شد. این اندیشمندان دو بعد از ساختار جو روانشناختی شامل امنیت و معناداری در محیط کاری را به نحوی اجمالی بیان داشتند. امنیت در محل کار مشتمل بر حمایت مدیریتی، آزادی در ابراز وجود، شفافیت انتظارات شغلی و موقعیت های کاری است. معناداری در محل کار ظاهراً یادآور معنا و ارزش درک شده از همکاری، به رسمیت شناخته شدن و چالشهای موجود در محیط کار است.

- توانمندسازی: بسیاری از صاحب نظران، توانمند سازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری به منظور بهبود عملکرد می دانند. بر این اساس، توجه به زیردستان و افزایش مشارکت آن ها، به جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن بر می گردد. برخی دیگر، با تمرکز بر مفهوم قدرت، توانمندسازی را انتقال قدرت از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین تعریف کرده اند. به اعتقاد چوبی توانمندسازی، فرایندی است که ادراک خودکارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می تواند فعالیت های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می دهد. طبق تعریف کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی صرفاً تفویض اختیار و قدرت به کارکنان نیست؛ بلکه سهیم کردن آن ها در فعالیت های مختلف سازمانی به صورت رسمی و غیر رسمی است. در تعریفی دیگر، توانمندسازی، ایجاد مجموعه ی ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای مسئولیت به طور کارا و اثر بخش است (ساجدی و امیدوار ۱۳۸۶). توانمندسازی عبارتست از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان. توانمند سازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی است.

توانمند سازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۲).

جدول شماره ۱: خلاصه پارادایم های توانمند سازی

ابزارها	هدف	رویکرد
آموزش ، تفویض اختیار	افزایش مهارت های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه ی توانمندسازی به عنوان فریب کاری	کارکرد گرا
تیم های خودگردان ، تیم های تخصصی	خود مدیریتی و کار گروهی ؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم ها	ساختار گرا
غنی سازی شغل ، دایر کیفیت ، نظام پیشنهادات ، مشارکت در مالکیت	جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مساله ی استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می کند ؛ ابزار انگیزش بیرونی می تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارایه ی ایده برای افزایش کارایی استفاده شود.	تفسیر گرا
مشارکت در اطلاعات ، افزایش احساس شایستگی ، معناداری ، خودکفایی و موثر بودن	تکیه بر ارزش های والای انسانی و توجه به انسان و شان و منزلت او ؛ توانمندسازی به معنای اثربخشی و تاکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی	انسان گرا

سازمان ها به هنگام رویارویی با چالشهای آینده برای دستیابی به نرخ بهره وری بالا، چاره ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنان نخواهند داشت (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۶). پیتر دراگر از سده بیست و یکم به عنوان چالش خود مدیریتی یاد می کند. به اعتقاد او تأکید از کنترل مدیریتی کارکنان به سمت عدم تمرکز قدرت و مهیا نمودن فرصت لازم برای کارکنان در برخورداری از نفوذ بیشتر، تغییر یافته است که این امر در گرو توانمندسازی کارکنان است . بنابراین چنین به نظر می رسد که توانمند سازی کارکنان در بیشتر تیم های کاری توانمند شده به صورت سلاح جدید سازمان ها برای دفاع در برابر تهدیدات رقابتی بین المللی ظاهر شده است. توانمندسازی تنها راه مقابله موفقیت آمیز با تنگنایهای تجاری دهه ۹۰ و سده ۲۱ است (سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸: ۱۰۳)، به ویژه زمانی که تنگناها مستلزم مشارکت و کاربرد بیش تر منابع انسانی است . توانمندسازی، تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست ؛ بلکه فرایندی است که طی آن، قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیتی است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود. توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود . در مدیریت نیز توانمندسازی از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است که توانمندسازی روانشناختی یکی از آنهاست. توانمندسازی روانشناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است.

تعاریفی که از توانمندسازی در بالا ارائه شد و اهدافی که به عنوان اهداف مناسب برای توانمندسازی کارکنان بیان گردید، راهبردهای ذیل را در بر میگیرد که عبارتند از: به حداکثر رساندن تشکیل و گسترش تیم به منظور افزایش درگیر کردن کارکنان در کار و مشارکت آنان در همه زمینه های کاری سازمان؛ تعریف مربیگری، به عنوان یک نقش عمده سرپرستان و آماده

ساختن آنان با آموزشهای لازم برای ایفای این نقش؛ ایجاد یک بازخورد ۳۶۰ درجه ای، به نحوی که همه کارکنان را در برابر کسانی که با آنان کار می کنند، از جمله عرضه کنندگان و مشتریان داخل و بیرونی شان پاسخگو کند؛ تجهیز کردن همه کارکنان به مهارت‌ها. چنین می توان گفت که، توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانمندی فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی می باشد، بدیهی است.

در واقع هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد همانند بازوانشان به کار افتد. توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که می خواهند کارکنان خود را توانمند سازند باید کنترل ها، محدودیت ها و موانع را کنار گذاشته و در مقابل، به آن ها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را مورد تشویق قرار دهند (وتن و کمرون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳).

جدول شماره ۲: اهداف، دامنه، دلایل و روش های توانمندسازی\*

اهداف توانمندسازی	اهداف	اهداف
۱- تغییر نقش مدیریت؛ ۲- تغییر رفتار مدیریت؛ ۳- از بین بردن روابط سنتی بین مدیر و زیردستان؛ ۴- تقسیم قدرت بین زیردستان؛ ۵- شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش؛ ۶- کاهش احساس بی قدرتی در بین زیردستان؛ ۷- پرورش کفایت نفس زیردستان؛	۸- کاهش رسمیت؛ ۹- آموزش و کارآموزی کارکنان؛ ۱۰- خودکنترلی و خود مدیریتی؛ ۱۱- ایجاد فرهنگ حمایتی؛ ۱۲- غنی سازی شغلی؛ ۱۳- ابتکار و خلاقیت.	
اهداف توانمندسازی	۱- به طور ساده افراد را تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کارشان ایفا کنند. ۲- کارکنان تا آن حد پیش بر روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خود را عهده دار شوند. ۳- در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیم های بزرگ بگیرند.	
اهداف توانمندسازی	۱- تأثیر فناوری بر محیط کاری؛ ۲- ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها؛ ۳- افزایش انتظارات مشتریان؛ ۴- فشارهای تحمیلی از درون و برون سازمان ؛ ۵- احساس بی قدرتی و بیزاری از کار.	

۱- آموزش و بهسازی؛ ۲- تفویض اختیار؛ ۳- مشخص کردن چشم انداز آینده؛ ۴- مشارکت در تصمیم گیری؛ ۵- ایجاد انگیزش توانستن.	<b>روش های توانمندسازی</b>
---	--------------------------------

\*اقتباس از: کانگر و کانانگو، 1988؛ محمدی، 1381؛ اسکات، 5731.

### سکوت سازمانی

موریسون و میلیکان، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانیهای خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. کارکنان قبل از آن که تصمیم به آوا بگیرند، هزینه و منافع این عمل را ارزیابی می کنند.

از سوی دیگر پیندر و هارلوس مفهوم سکوت کارکنان را "خودداری از بیان واقعیت ها در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است" می دانند (پیندر و هارلوس به نقل از فلچر و واتسون ۲۰۰۷، ۶). 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. سکوت پدیده تازه شناخته شده ای است و بسیاری از پژوهشگران در این حوزه دنبال دلایل، پیامدها و راه های برطرف کردن آن هستند. در ادبیات تحقیق هر جا از سکوت سازمانی صحبتی به میان آمده است، با بحث فرهنگ، عدالت، قدرت، هویت سازمانی و گفتمان همراه بوده است (موآسا ۲۰۱۳).

از آنجا که پدیده سکوت سازمانی میتواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، میتواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمانها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

### آوای کارکنان

دترت و بوریس (۲۰۰۷) آوا را به عنوان تدارک داوطلبانه اطلاعات به منظور بهبود وظایف سازمانی که ممکن است شرایط موجود سازمان را به چالش بکشد تعریف می کنند. مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را بعنوان ابراز شفاهی ایده ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه ی مثبت تشریح مساعی، بصورت غیر انفعالی، مثبت و دیگرخواهانه در سازمان تعریف کرده اند.

آوای کارکنان به عنوان تبادل اختیاری دیدگاه ها، پیشنهادهای و نظرات در مورد مسائل کاری در نظر گرفته می شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است. این رفتار می تواند شامل بحث در مورد مشکلات با سرپرست، ارائه راه حل های مسئله به بخش منابع انسانی، بیان ایده ها برای تغییر سیاست های محیط کار یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد. دو سطح از مفهوم سازی آوا در ادبیات وجود دارد: اول، سطح کارمندان است که اشاره به رفتارهای سخن گفتن دارد؛ مانند ارائه پیشنهادهای سازنده برای تغییرات. دوم، سطح سازمانی که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می شود و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را تسهیل می کند. بسیاری از سازمان ها می کوشند تا کارکنان خود را تشویق کنند به بیان نظرات و افکار خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. ارزیابی آوا همانند عملکرد درون نقشی به سادگی صورت نمی گیرد از آنجا که سکوت کارکنان با نوآوری و خلاقیت، کیفیت تصمیم گیری ها، اثربخشی و همچنین روحیه کارکنان،

ارتباطی تنگاتنگ دارد، شناسایی عوامل ایجاد کننده آن دارای اهمیت بسیار است. برای درک دقیق پدیده سکوت سازمانی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آن، ابتدا باید عوامل متعدد شکل دهنده آن در سازمان ها در ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد. اهمیت این موضوع سبب شده است تا مطالعات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و ارائه مدل های مختلف برای آن، انجام شود. اما هنوز سازمان های بسیاری با پیامدهای سکوت سازمانی دست به گریبانند، درحالی که ممکن است حتی از وجود عوامل گسترش آن در سازمان خود بی اطلاع باشند. درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان ها را در بر گرفته است، هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام شده است. موریسون و میلیکن میگویند، سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان ها تبدیل شده است، اما هنوز بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نشده است (افخمی اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱).

هدف اصلی این مطالعه، کمک به افزایش درک سازمان ها از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن است. وجود چارچوب یا مدلی جامع برای بررسی عوامل شکل دهنده و پیامدهای سکوت برای سازمان ها بسیار مفید خواهد بود؛ زیرا چنین مدلی، عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی را شناسایی کرده و در یک ساختار مدون سازماندهی می کند و سازمان ها را قادر می سازد تا با درکی روشن از این عوامل، در مسیر بهبود عملکرد سازمان از این عوامل حذر کنند یا آنها را تحت کنترل درآورند. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که عوامل شکل دهنده سکوت سازمانی و پیامدهای احتمالی آن چیست؟ بر همین اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی عوامل سکوت سازمانی به عنوان یکی از موانع بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان، به عنوان جامعه آماری این مطالعه پرداخته شده است.

### انگیزه های سکوت و آوای سازمانی

همانگونه که اشاره شد، افراد در سازمان اغلب دارای ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روشهای سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده ها را ارائه و برخی دیگر ایده ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت میکنند. ابراز ایده ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالیکه آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده ها و نظرات آنهاست. سکوت میتواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد.

### مطالعات پیشین

در اغلب بررسی های بعمل آمده، سکوت سازمانی را به عنوان "یک پدیده ای جمعی" و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس العمل های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفته، تعریف کرده اند. در پژوهشی براتی و همکاران به بررسی سکوت سازمانی در سازمانهای دولتی پرداخت؛ نتایج این پژوهش نشان داد دانشگاه علوم پزشکی تهران در مقایسه با دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی و دانشگاه علوم پزشکی تهران دارای سکوت سازمانی بالایی است. به طوری که میانگین سکوت سازمانی بیمارستان فیروزگر را سه نشان داده است. از این رو این دو پژوهش با یکدیگر همخوانی دارند. در پژوهشی دانایی فرد و پناهی تحت عنوان تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمانهای دولتی نشان داد؛ بین ابعاد جو سکوت نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصتهای ارتباطاتی و نگرشهای شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی معنی داری وجود داشت؛ به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصتهای ارتباطاتی و نگرشهای شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی وجود



داشت. از این رو این دو پژوهش با یکدیگر همخوانی دارند. در پژوهشی Cinar و همکاران به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی در ارزوم ترکیه پرداختند. در این پژوهش همبستگی قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نشان داده شد. به این معنا که اگر کارکنان اجازه بیان ایده ها و عقاید مرتبط با کار خود را نداشته باشند، سازمان علایق جدید و خلاق را از دست خواهند داد و کیفیت کاری کارکنان کاهش خواهد یافت، یافته های این پژوهش با پژوهش حاضر همخوانی دارد. در پژوهشی Tulubas & Celep به بررسی اثر عدالت اجرایی بر سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه پرداختند. یافته های این پژوهش نتایج نشان داد، مدرسین دانشگاه زمانی که بی عدالتی در ارتقاء شغلی و مالی و عدم تقدیر و نادیده گرفته شدن را احساس کنند، از انتشار علایق و دانش و پیشنهادهای خود در مورد مسائل سازمانی خودداری میکنند.

می توان به برخی مطالعات کیفی نیز اشاره داشت. یلدیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) از این دست پژوهش هاست. او مصاحبه های رودرو با ده کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند را انجام داد. وی اذعان داشت که کارمندان سکوت را تجربه کرده اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرد. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شد. مطالعات تجربی در این زمینه نشان می دهد که کارمندان در مواجهه با مشکلات و نگرانی ها مجبور می شوند که سکوت کنند. به عنوان مثال در پیمایشی، ۸۴۵ مدیر از سازمان های متنوع مشارکت داشتند و بیان کردند که تنها ۲۹ درصد مدیران، کارمندان را تشویق می کنند که آزادانه نظرات خود را بیان کنند. وکولا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) از پرسشنامه ای جهت سنجش وضعیت سکوت بهره گرفتند. آنها برای جمع آوری داده های واقعی و کاهش احتیاط گیری کارکنان در پاسخ دهی، ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان را محدود و موضوع پرسشنامه را چیز دیگری اعلام کردند. نتایج حاکی از آن بود که رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آنها معنی دار بوده و همچنین رفتار سکوت کارکنان با فرصت های ارتباطی آنها رابطه معکوس دارد؛ آنها از آزمونهای همبستگی و رگرسیون استفاده نمودند.

در مطالعات داخلی، مطالعه وکولا که در چارچوب مفاهیم سکوت موریسن و میلیکن قرار دارد، مبانی کارمحققین بسیاری شده است. از جمله محققین داخلی می توان به مطالعه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد. آنها پرسشنامه وکولا را ابزار اندازه گیری سکوت در نظر گرفتند و نقش فرهنگ سازمانی را در جو سکوت تبیین کردند. آنها با استفاده از روش های کمی، نخست به گزارش داده های توصیفی پرداختند و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه فرهنگ سازمانی با جو سکوت را معنی دار اعلام کردند.

پژوهشگران داخلی نقش عوامل دیگری را نیز در بررسی علت پدیده سکوت سنجیده اند. از جمله این پژوهشگران می توان به نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲) اشاره نمود. آنها که رابطه هویت سازمانی را با سکوت سنجیده اند، از پرسشنامه سکوت وکولا بهره گرفته اند و به کمک ضریب همبستگی پیرسون ارتباط معنی دار دو متغیر مذکور را مورد تأیید قرار داده اند و هریک از مؤلفه های مؤثر هویت سازمانی را با آزمون فریدمن رتبه بندی کرده اند. نتایج آزمون فریدمن به ترتیب تأثیر عضویت، وفاداری و شباهت را بر سکوت سازمانی نشان داد.

مطالعات گوناگونی، در زمینه رابطه بین سرمایه روانشناختی با متغیرهای سازمانی انجام شده است. نتایج پژوهشهای مختلف نشان دهنده وجود رابطه ای مثبت بین سرمایه روانشناختی و بسیاری از نتایج مطلوب سازمانی، مانند شهروندی سازمانی، نوآوری، رضایت شغلی، عملکرد و بهره وری سازمانی است. لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷) با پژوهش هایی که در این زمینه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که می توان با تقویت سرمایه روانشناختی در سازمان، عملکرد آن را ارتقا داد (Luthans, et al., ۲۰۰۷). همچنین آووی و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که سرمایه روانشناختی به عنوان عاملی

تلقی می گردد که برای درک بهتر نشانه های نوآوری سازمانی و نیز خلاقیت کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد (۲۰۱۰) Avey, et al.,).

نتایج مطالعه عباس و راجا (۲۰۱۱) نیز نشان داد که ارتقای سرمایه روانشناختی می تواند زمینه های افزایش نوآوری، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم آورد و برآیند آنها موجب ایجاد مزیت رقابتی در سازمان گردد. بنابراین سرمایه روانشناختی به طور مستقیم و یا غیرمستقیم می تواند با کاهش نتایج نامطلوب سازمانی و افزایش نتایج مطلوب سازمانی ضمن خلق مزیت رقابتی، میزان ضرر و زیان و یا سودآوری سازمان ها را تحت تأثیر قرار دهد.

از دیدگاه صاحب نظرانی همچون مکنزی و همکاران (۲۰۱۴) و اووی و همکاران (۲۰۱۰)، لوتانز و همکاران (۲۰۰۸) و لوتانز و یوسف (۲۰۰۷) توسعه سرمایه روانشناختی می تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی و به عنوان یک مزیت رقابتی نامحدود در سازمان در نظر گرفته شود. از دیدگاه پژوهشگرانی همچون لوتانز و اووی (۲۰۱۱)، جفری (۲۰۱۲)، عباس و راجا (۲۰۱۱) و رگو و همکاران (۲۰۱۲) سرمایه روانشناختی، نقش قابل توجهی در ایجاد نوآوری در سازمان دارد. جفری (۲۰۱۲) معتقد است که سرمایه روان شناختی به طور قابل توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیرگذار است و این نوآوری برای عملکرد اثربخش سازمان یک عامل حیاتی محسوب می شود. همچنین نتایج پژوهش عباس و راجا (۲۰۱۲) در دو بانک در پاکستان نشان داد که افراد با سرمایه روان شناختی مثبت، رفتارهای خلاق و نوآورانه بیشتری از خود بروز می دهند، در واقع این افراد تمایل و توانایی بالایی برای طرح و تحقق ایده های نوآورانه در محل کار خود دارند.

هاراری بیان کرد که توانمندسازی، ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه ای که آنها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می کنند «بهترین است»، بدون ترس از وتو شدن آن توسط رئیس هایشان، از آزادی عمل برخوردار شوند

کانگر و کانگو<sup>۱</sup> از اینکه تعریف توانمندسازی در ادبیات مدیریت تنها بر تفویض اختیار یا تقسیم قدرت متمرکز بشود انتقاد کرده و بیان داشتند که اعمال مدیریتی تنها یک مجموعه از شرایط هستند به طوری که این اعمال ضرورتاً منجر به توانمندی نمی شود، بلکه ممکن است موجب توانمندی کارکنان شود (اسپریتزر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). این دو همچنین توصیه کردند که توانمندسازی باید بر حسب فرایندهای انگیزشی کارکنان تعریف شود.

آنان توانمندسازی را به عنوان "توانا ساختن" به جای یک "فرایند تفویض اختیار" مطرح کردند. توماس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) با بازنگری تحقیقات مرتبط و با بهره گیری از تعریف کانگر و کانگو عنوان داشتند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی بوده و نمی توان صرفاً با یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به اعتقاد صاحب نظران فوق، توانمندسازی عبارت است از «انگیزش درونی افزایش یافته وظیفه» که در یک مجموعه چهار شناختی که انعکاس دهنده نگرش افراد در مورد نقش های کاریشان است، آشکار می شود. اسپریتزر "معتقد است که سازمان ها همواره در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان شمول را اتخاذ می کنند و آن را در هر موقعیتی نیز به کار می گیرند. درحالی که یک فرض نظری جامع برای اندازه گیری توانمندسازی روان شناختی در محیط کار وجود ندارد. با این وجود اسپریتزر با تکمیل تعریف های صاحب نظران فوق، تعریف جامع تری از این ابعاد را در قالب مدل توانمندسازی روان شناختی ارائه نمود. این شناخت های چهارگانه عبارت است از: معنی دار بودن، احساس شایستگی، حق تعیین سرنوشت، احساس مؤثر بودن (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرایندهای تصمیم گیری سازمان نیست، بلکه هدف به کارگرفتن افکار کارکنان برای یافتن شیوه های بهتر واتخاذ بهترین تصمیمات ممکن است. هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه تیمها نیست، بلکه افزایش شایستگی برای

1 Conger & Kanungo .

2 Spreitzer .

3 Thomas and Velthouse .

خلق ایده های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم افزایی نیروی اعضای تیم است. با توجه به آنچه در تعریف ها و نگرش های توانمندسازی مورد توجه قرار گرفت، از دو دیدگاه کلان می توان به توانمندسازی نگریست: دیدگاه اول) رویکرد ساختاری- اجتماعی: توجه به توانمندسازی به عنوان فعالیت هایی است که سازمان در جهت سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم گیری ها انجام می دهد که در این بعد، فراهم آوردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مدنظر است .

دیدگاه دوم) رویکرد شناختی: به توانمندسازی از منظر روان شناختی توجه دارد که به معنی ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به طور مستقل تصمیم هایی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند؛ در این دیدگاه ، نگرش، طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش شان در سازمان مد نظر می باشد.

از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول (ساختاری) تا سال های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات کانگر و گانگو، توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روان شناختی تغییر یافت؛ به گونه ای که در کمتر از ۲۰ سال گذشته بیش از صدها کار علمی و پژوهشی بر این اساس صورت گرفته است. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد ، ارتقا و توانمندی فیزیکی او، مثرثمر واقع نخواهد شد. همچنین اسپریتزر معتقد است مدیران سازمان ها قبل از هر اقدام می بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمندسازند. طبق نظر توماس و ولتهوس، سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی روان شناختی با هم ترکیب می شوند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری، ایجاد شود. کانگر و گانگو نیز اشاره کردند هر چند تفویض اختیار، پایه اصلی توانمندسازی کارکنان به شمار می رود، ولی برای تحقق کامل آن، شرایط روانی نیز لازم و ضروری است. بر این اساس، چهارچوب نظری مطالعه حاضر منطبق بر مدل توانمندسازی روان شناختی<sup>۱</sup> اسپریتزر به عنوان یک ساخته انگیزشی بوده که شامل چهار شناخت معنی داری، شایستگی ، خود مختاری و اثربخشی است (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳).

- ۱- معنی داری<sup>۲</sup> : به درجه ای اشاره دارد که کارمند احساس هدف دار بودن یا وابستگی شخصی در مورد کار می کند.
- ۲- شایستگی (صلاحیت)<sup>۳</sup> : درجه ای است که کارمند معتقد است مهارت ها و توانایی های لازم برای انجام درست کار خود را دارد.
- ۳- خودتعیینی (خودمختاری)<sup>۴</sup> : به درجه ای اشاره دارد که کارمند در مورد اینکه افراد چطور کار خود را انجام دهند، احساس آزادی میکند.
- ۴- اثربخشی<sup>۵</sup> : به درجه ای اشاره دارد که کارمند معتقد است، در سازمانی که در آن قرار دارد، میتواند اثر بگذارد . در ادامه مهمترین تحقیقات انجام شده در بحث توانمندسازی در قالب جدول (۲) آمده است:

جدول شماره ۳: مهمترین تحقیقات انجام شده در زمینه توانمندسازی

محقق	سال	رویکرد تحقیق
یانگ و همکاران	۲۰۱۴	بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی
کوموری <sup>۱</sup> گائل و همکاران	۲۰۱۵	بررسی توانمندسازی زنان در غنا
تونگ <sup>۲</sup> و همکاران	۲۰۱۵	بررسی توانمندی ساختاری رهبر در کار تیمی
سیدجوادین و همکاران	۱۳۸۸	بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بانکی
کو و همکاران	۲۰۱۰	بررسی توانمندسازی در صنایع فناورانه
قربانی زاده و آقوردی	۱۳۹۲	بررسی نقش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در تعالی سازمانی.
لطفی زنگنه و همکاران	۱۳۹۳	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان
بادریاس و همکاران	۲۰۱۰	بررسی توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش تعدیل گر جو سازمانی درک شده و عدالت
گرچی	۱۳۸۹	بررسی ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان
موغلی و همکاران	۱۳۸۸	بررسی ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در آموزش و پرورش شهر تهران
زمان پور و بختیاری	۱۳۹۰	توانمندسازی روانشناختی مدیران و فرماندهان ناجا: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی
فرهی و همکاران	۱۳۹۲	طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح

یافته های تحقیقی با عنوان رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان که میان کارکنان رده ی میانی دانشگاه مازندران انجام پذیرفت مشخص کرد که ؛ بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت ، عملکرد کارکنان کاهش می یابد و بر عکس .

استفاده بهینه از سرمایه ی فکری و بهره گیری از ایده ها، نظرها و اطلاعات اعضای مختلف در خصوص مشکلات سازمانی، ضامن بقای سازمان ها در عصر کنونی است ؛ بدیهی است لازمه ی چنین امری حضور کارکنانی توانا از بعد روانی است که بتوانند محیطی امن، پذیرا و شفاف را برای اظهار نظر کارکنان فراهم آورند .

در این پژوهش نقش ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در پیش بینی آوای سازمانی مطالعه می شود.

همس (۲۰۱۲) در پژوهشی که به درک کارکنان از آوای سازمانی و اهمیت رفتار آوایی برای سازمان می پرداخت، نشان داد نتایج کار سازمانی به طور معنا داری با آوای کارکنان ارتباط دارد و پذیرش و درک جوآوایی سازمان از سوی مدیران، عامل مهمی برای اثربخشی سازمانی است. گرینبگ و ادواردز (۲۰۰۹) در پژوهشی اهمیت آوای سازمانی کارکنان را در تصمیم های سازمانی و صحت کار مدیریت نشان دادند و سکوت را عاملی مخرب در راستای اثربخشی سازمان دانستند.

## روش پژوهش

در این تحقیق از روش اسنادی- کتابخانه ای استفاده شده است. در این روش محققان از مهمترین ابزار خود یعنی فیش برداری استفاده میکنند. ابزار جمع آوری اطلاعات محققان در این روش، همه اسناد همانند کتاب، جدیدترین مقالات فارسی و انگلیسی در پایگاه های معتبر اطلاعاتی و ... است. محققان با مراجعه به همه منابع شناسایی شده از قبل، مطالب مهم و مورد نیاز خود را در فیشهای تحقیق البته با ذکر دقیق مشخصات منبع مورد استفاده، می نویسند. اطلاعات جمع آوری شده که در فیشها ثبت شده اند با یک نظم منطقی دسته بندی شده و با یک دسته بندی مناسب و منطقی ثبت میشوند.

## یافته ها

همان گونه که در بخش های پیشین بدان اشاره شد، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل ایجاد کننده و همچنین پیامدهای پدیده سکوت سازمانی و تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر بهبود سکوت بود که در این بخش، یافته های مذکور در دو دسته کلی؛ عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی، تبیین شده اند ( شکل شماره ۱)



شکل (۱): عوامل ایجاد کننده سکوت

بحث

با درک این مهم، که تغییر جزء جدانشدنی سازمانهای امروزی است، باید قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی افزایش یابد. به منظور غلبه بر اوضاع نامطمئن، پیچیده و پویا یکی از راه های پیشرو، توانمندسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که بسرعت کهنه و منسوخ میشود؛ لذا داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد، که بنیاد ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به شمار می آید، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاه های اقتصادی به دنبال خواهد داشت. اگرچه سنجش مزایای اقتصادی ناشی از توانمندسازی بسیار مشکل است در واقع سازمانها میتوانند شاهد بهبود زیادی در زمینه های عملکرد اقتصادی ناشی از آن باشند. بهبود و کاهش سکوت که از توانمندسازی روانشناختی نشات می گیرد، علاوه بر مزایای سازمانی، منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنانی که خودشان را صاحب رای می بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش میکنند و همچنین کنترل بیشتری بر محیط خود دارند.

جدول شماره ۴: راهبرد های کلان بهبود توانمندی روانشناختی در قالب ابعاد مربوطه

راہبرد های بهبود توانمندی روان شناختی	اثر بخشی	شایستگی	معنی داری	خود تعیینی
رهبری کارزماتیک		*	*	
تفویض اختیار	*	*	*	*
تصمیم گیری مشارکتی و کاهش رسمیت				*
تشویق به خود مدیریتی و نظامهای پاداش		*		*
غنی سازی مشاغل و ایجاد تیمهای کاری خودگردان		* رتال جامع علوم انسانی	*	*
ایجاد وظایفی که دارای بازخور درونی باشند	*			
استقرار ارزیابی های عملکردی رو به بالا			*	
فرهنگ حمایتی و تشویق به هدفگذاری	*			
آموزش و کارآموزی کارکنان	*	*		

با توجه به مرور ادبیات و نظریات متفاوت در مورد سکوت سازمانی و مطالبی که به آن اشاره شد، سکوت سازمانی پدیده ای رایج و متداول در سازمانها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه های مختلف

کارکنان، نوع خاصی از سکوت یا آوای سازمانی را بدنبال دارد و در نتیجه ی آن، کارکنان بصورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده ها و عقائد خود امتناع می ورزند و شکلی از سکوت یا آوا را پدید می آورند.

در این مورد که کدامیک از اشکال سه گانه سکوت یا آوای سازمانی مفید و کدامیک مضر و بی فایده است، اتفاق و اجماع نظر وجود ندارد. از این رو پژوهش های حوزه اخلاق و ارتباطات در خصوص سکوت نشان میدهد که سکوت ارزشمند و مناسب است و بیشتر حول این محور که چه زمانی سکوت جایز است و چه زمانی پدیده ای نامناسب و مذموم؛ چه وقت سکوت نشان دهنده رعایت استانداردها و آداب اخلاقی و چه موقع نقض اخلاق و ادب می باشد، تمرکز و تاکید دارد. همچنین پژوهشگران علوم ارتباطات بر جنبه های مثبت سکوت بعنوان عاملی اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان میدارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است. در عین حال اکثر پژوهشگران و علمای علم الاجتماع و مدیریت و سازمان، سکوت را با توجه به ادراکات و رویکردهای مختلف و از زاویه دید خود مورد نقد و بررسی قرار داده اند و به پیامدهای مثبت و منفی آن اشاره کرده اند. در همین راستا پژوهشگران مطرح نموده اند که آنچه موجب سکوت در سازمانها می گردد تابع فرایندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تاثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهای تلویحی و ضمنی همچون ترس مدیران از بازخور منفی، باورهای ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوتهای جمعیت شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت میباشد. این سری باورها منجر به بروز ساختارها، سیاستها و رفتارهای مدیریتی میشوند که در اصل باعث ایجاد محیطی می شوند که در آن کارکنان احساس راحتی برای اظهارنظر درباره ی موضوعات خاص ندارند و بطور کلی سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تاثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت. از این موارد میتوان به موارد زیر اشاره نمود: کاهش کیفیت تصمیم های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخور منفی و از اینرو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارتند از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود، و تجربه مشکلات شناختی.

با مرور پیشینه پژوهش های بعمل آمده، به زعم نگارندگان، مشابهت اصلی در تحقیقات انجام شده این است که سرمایه روانشناختی به عنوان متغیر اثرگذار مطرح شده است، از اینرو ما با تائید تاثیرگذاری سرمایه روانشناختی بر متغیرهای سازمانی در این تحقیق درصدد آن بودیم تا راه های ارتقاء آن را شناسایی کنیم. با مطالعه ی تحقیقات بعمل آمده همبستگی عدالت اجتماعی، فرهنگ سازمانی، نگرش شغلی و رفتار شهروندی با سکوت سازمانی مشهود بود. بی عدالتی، توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستاده های سازمان موجب تضعیف روحیه ی کارکنان و تنزل روحیه ی تلاش و فعالیت در آنان می شود و بر عکس ادراک عدالت سازمانی با موضوعات مثبت زندگی بشر نظیر شادکامی، خلاقیت، هوش هیجانی، خردمندی، امید، خودآگاهی، بهزیستی، خوش بینی و نظایر مرتبط است. بر این اساس ادراک عدالت سازمانی که رفتار و نگرش انسان و به تبع آن سطح سلامت روانی افراد را متاثر می سازد، پیامدهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد، خود از متغیرهای سخت سازمانی نظیر کارکردهای منابع انسانی تاثیر می پذیرد.

#### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین تحلیل داده ها وجود رابطه معنی دار بین نگرش های شغلی و ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را تأیید میکنند، بنابراین هرچقدر جو سکوت در سازمانها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت کننده ی رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل

اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج به دست آمده در تحقیقات انجام گرفته در کشورهای دیگر هم راستاست ولی با توجه به اینکه سکوت سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است و به ویژه در کشور ما کار میدانی روی آن صورت نگرفته است، لازم است که تحقیقات دیگری با نمونه های متعدد مورد بررسی قرار گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده و تحلیل های صورت گرفته می توان پیشنهادهای زیر را برای کاهش سکوت در سازمان ها ارائه کرد:

- ۱- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛
- ۲- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم گیری؛
- ۳- شناخت ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛
- ۴- تشکیل کارگاههای آموزشی مهارت های برقرای ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- ۵- تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظریات؛
- ۶- دائمی کردن تصمیم گیری های گروهی و اهمیت دادن به گروهها و کمیته های کاری در سازمان ها؛
- ۷- تغییر فرهنگ سازمان ها در جهت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- ۸- برقراری برنامه های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارتهای تصمیم گیری و درگیری در مشکلات.

## مراجع

۱. ابطحی، حسین، عابسی، سعید (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، کرج، نشر موسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، فائق محمدی، محمد (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی، "تحلیلی بر نقش واسطه ای فناوری اطلاعات و ارتباطات". فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ص ۴۹ - ۱.
۲. ارمندئی، مریم، وزیر، مژده، عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی اندیشه های نوین تربیتی، ش ۲، ص ۱۴۴ - ۱۱۵.
۳. اسماعیلی، محمودرضا، شریعت نژاد، علی (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحولگرا با سرمایه فکری و سرمایه روانشناختی با اثر میانجی مدیریت تحولگرا. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۷، ص ۷۷ - ۹۷.
۴. اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۱، ص ۱۸ - ۱.
۵. افخمی اردکانی، مهدی، خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهشهای مدیریت عمومی، ش ۱۸، ص ۸۳ - ۶۵.



۶. الوانی ، سید مهدی ، واعظی ، رضا ، هنرمند ، روح الله ( ۱۳۹۴ ) . نقش رفتار سازمانی مثبتگرا در کاهش سکوت سازمانی . فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۹، ص ۲۶- ۱
۷. امراللهی بیوکی ، ناهید ، دانایی فرد ، حسن ، فانی ، علی اصغر ، رضائیان ، علی ( ۱۳۹۲ ) . طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روانشناختی مثبت در سازمانهای دولتی ایران . فصلنامه ی مطالعات رفتار سازمانی ، ش ۱ و ۲ ، ص ۱۰۰ - ۷۳
۸. ایران زاده ، سلیمان ، بابائی هروی ، صادق ( ۱۳۸۹ ) . شناسایی واولویت بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی به روش TOPSIS ، (مطالعه موردی: شرکت گازاستان آذربایجانشرقی ) . فراسوی مدیریت ، ش ۱۳ ، ص ۸۴ - ۵۹
۹. بزرگ نیا حسینی ، سیده فاطمه ، عنایتی ، ترانه ( ۱۳۹۳ ) . رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه . فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری ، ش ۴ ،
۱۰. پیران نژاد ، علی ، داوری ، الهه ، افخمی ، مهدی ( ۱۳۹۵ ) . سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن . فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی ، ش ۱ ، ۱۷۶ - ۱۴۷
۱۱. ترکزاده ، جعفر ، جعفری ، سکینه ( ۱۳۹۳ ) . بررسی رابطه بین نوع جهان بینی رهبری و جو سازمانی ، مورد مطالعه : دانشگاه شیراز . فصلنامه ی مطالعات رفتار سازمانی ، ش ۱ و ۲ پیاپی ۹۰۸ ، ص ۱۵۸-۱۱۷
۱۲. جوهج ، ماری ( ۱۳۹۳ ) . نظریه سازمان ، ترجمه دانائی فرد ، تهران : کتاب مهربان
۱۳. حضوری ، محمد جواد ، صالحی ، علی ، دانایی فرد ، حسن ، نجاری ، رضا ( ۱۳۹۲ ) . طراحی مدل ارتقای سرمایه روانشناختی در سازمان های دولتی ایران : تبیین نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی . پژوهش های مدیریت در ایران ، ش ۳ ، ص ۴۷-۲۳
۱۴. خلیفه سلطانی ، حشمت ، ساعدی ، عبدالله ، اعتمادیان ، سجاد ( ۱۳۹۶ ) . تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان ، برای توسعه قابلیت ها و فعالیت های کارآفرینی در سازمان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی ، ش ۱ ، ص ۱۴۵ - ۱۲۱
۱۵. دامغانیان، روزبان ، فرناز ( ۱۳۹۴ ) . بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم . فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی ، ش ۳ پیاپی ۱۴ ، ص ۱۹۴ - ۱۷۵
۱۶. رستگار، عباسعلی ، مقصودی ، طاهره ( ۱۳۹۵ ) . بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۸۰ ، ص ۱۸۲ - ۱۵۷
۱۷. زارعی متین ، حسن ، طاهری ، فاطمه ، سیار، ابوالقاسم ( ۱۳۹۰ ) . سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها . فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۲۱، ص ۱۰۴ - ۷۷
۱۸. ساجدی، فضل الله، امیدواری اعظم (6831). تدبیر شماره 181.
۱۹. سرخ پور ، بابک ، محمد درینی ، ولی ، تابان ، محمد ، نامدار جویمی ، احسان ( ) . بررسی رابطه سکوت با تعهد سازمانی ، مورد مطالعه : کارکنان دانشگاه دولتی ایلام . همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری

۲۰. سلاجقه، سنجر، احمدزاده، سلیمان (۲۰۱۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۶(۱۲)، ۹۰-۷۲.
۲۱. سلیمانی، نادر، مطهری، اشرف السادات (۱۳۸۸). رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران در مدارس متوسطه استان سمنان. دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی، ش ۲۳، ص ۱۲۲-۱۰۱.
۲۲. سیدجوادین، سید رضا؛ حیدری، حامد؛ شهبازمرادی، سعید (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ش ۲، ص ۸۸-۷۵.
۲۳. شعبانی بهار غلامرضا؛ فراهانی ابوالفضل؛ قره محمدعلی و سیاوشی محمد (۱۳۹۴). طراحی الگوی ساختاری اثر رهبری معنوی بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیئت علمی دانشکده های تربیت بدنی، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱ (۳): ۱۰۳-۸۷.
۲۴. صفایی شکیب، علی، عبدالملکی، بابک، حسین زاده، سید علی اکبر، موسیوند، مریم (۱۳۹۴). اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۵، پیاپی ۱۶، ۲۴-۱.
۲۵. ضیاء، بابک، مبارکی، محمدحسن، سعیدین، مژگان (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سرمایه روان شناختی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نوآوری در فناوری اطلاعات. نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، ش ۴، ص ۱۰۰-۷۷.
۲۶. طاهری لاری، مسعود، شکاری، غلام عباس، اعتمادی خواه، علی (۲۰۱۵). بررسی نقش میانجی رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۶(۱۱)، ۷۲-۴۸.
۲۷. عطایی، محمد، قربانی پور، نسرين (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان مورد مطالعه: شرکت سپهرالکتریک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین. مجله مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۷، ص ۶۲-۵۵.
۲۸. قانع نیا، مریم، ارشادی، نسرين، بشلیده، کیومرث، فروهر، محمد (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روانشناختی کارکنان. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۳۸، ص ۳۸.
۲۹. قنبری، سیروس، زندی، خلیل، محمدی، محمدفائق، احمدیان فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد « رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو ». دانشکده ی مدیریت دانشگاه تهران، ش ۷، ص ۸۸۲-۸۶۵.
۳۰. کردنائیچ، اسداله، بخشی زاده، علی رضا، فتح الهی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۳، پیاپی ۱۴، ص ۱۱۹-۹۷.
۳۱. کریمی، مریم، شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، ش ۱۰، ص ۳۸-۲۱.
۳۲. مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجانش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ش ۳۱، ص ۹۸-۷۳.

۳۳. مرتضوی، لیلا، شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری اصیل ادراک شده با مالکیت روانشناختی ترویجی و پیشگیری کننده. پژوهش نامه مدیریت تحول، ش ۱۴، ص ۱۲۸-۱۰۴

۳۴. نظری، نسیم، ریاحی، لیلا، بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران. مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۴ ش ۳ ص ۵۰-۴۳

۳۵. نوه ابراهیم، عبدالرحیم، یوسفی فرزانه (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۲، ۱۵۶-۱۳۳

۳۶. وتن، دیوید ای، کمرون، کیم اس. (۱۳۸۳). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج.

۳۷. یگانه، محمد، بشلیده، کیومرث، بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش واسطه ای توانمندسازی روان شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۴، ص ۸۷-۶۳

38. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M., (2007), Positive psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, *Management and Organization Review*, 1: 541-572.
39. Luthans, F. & Youssef, C., 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope Optimism, and Resilience. *Organizational Dynamics*, Volume 33, pp. 143-160.
40. Luthans F., Norman S., Avolio B., Avey J.; "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 2, 2008.
41. McKenzie, J. & Aitken, P., 2012. Development of Digital Product Catalogue for Enabling Agility in a Manufacturing Organization. *Strategic HR Review*, Volume 11 ,pp.12-31
42. Moasa, Horia, (2013), Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence, Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty
43. Peterson, S. J., O., W. F., Byron, K. & Myrowitz, J., 2008. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), pp. 348- 362
44. Richardson, G. & Waite, P., 2002. Mental Health Promotion through Resilience and Resiliency Education. *Emergency Mental Health*, Volume 4, pp. 65-75.
45. Snyder, C., 2000. *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
46. Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-65.
47. Rothermel R. & LaMarsh J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2): 17-23.