

عنوان مقاله: پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان

علی‌اکبر امین‌بیدختی^۱ - رسول علیجانی^۲

دریافت: ۱۳۹۴/۳/۱۴
پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۷

چکیده:

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر ساختاری مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان با نقش واسطه‌ای رفتار سکوت کارمندان و جو سکوت است. این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه آماری، تمامی کارمندان ادارات آموزش و پرورش شهر مشهد در سال ۹۳-۹۲ است. نمونه‌ای به حجم ۱۷۱ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. شرکت‌کنندگان پرسشنامه‌ی مهارت سیاسی، سکوت سازمانی و توانمندی کارکنان را تکمیل کردند. داده‌ها با مدل معادلات ساختاری و با نرم‌افزار LISREL تحلیل شده‌اند. یافته‌ها نشان داد که نشانگرهای سازه نهفته مهارت سیاسی به‌نحو مطلوبی پیش‌بینی کننده مهارت سیاسی هستند. افزون بر آن، نیرومندترین نشانگر سازه نهفته جو سکوت سازه فرصت ارتباط است. در مدل ساختاری تدوین شده، یافته‌ها نشان می‌دهد مهارت سیاسی بر جو سکوت، اثر ساختاری منفی دارد ($GA_{11} = -0/43$)؛ مهارت سیاسی بر رفتار سکوت اثر ساختاری منفی دارد ($GA_{21} = -0/33$) و مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان اثر ساختاری مثبت دارد ($GA_{31} = 0/79$). اثر غیرمستقیم مهارت سیاسی بر رفتار سکوت، معنی‌دار نبوده و اثر غیرمستقیم مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان معنی‌دار است ($0/049$). همچنین، جو سکوت سازمان بر رفتار سکوت کارمندان اثر ساختاری مستقیم ($BE = 0/15$) دارد. در نتیجه، برای مقابله با رفتار سکوت سازمانی و بهره‌گیری از تجربیات کارکنان باید جو سکوت سازمانی را از میان برداشت. یک عامل بسیار مؤثر در این زمینه، افزایش مهارت سیاسی کارکنان است. استفاده از مهارت سیاسی، با کم‌رنگ شدن جو سکوت همراه است که به‌تبع آن می‌توان انتظار داشت رفتار سکوت سازمانی کاهش یابد و کارکنان توانمندتر شوند.

۱. دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، ایران.

aliaminbeidokhti@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، ایران (نویسنده مسئول).

rasul.alijani@gmail.com

کلیدواژه‌ها: مهارت سیاسی، توانمندی کارکنان، سکوت سازمانی، رفتار سکوت، جو سکوت.

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمانی از طریق گسترش و توسعه‌ی نفوذ نسبی بر صلاحیت افراد و تیم‌ها در بیش‌تر حوزه‌ها و کارکردهایی است که در عملکرد آن‌ها و درنهایت در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد (کنیلا، ۱۳۸۳، ۲۴). هدف از توانمندسازی، ارائه‌ی بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. به‌صورتی که شایسته‌ترین کارکنان، بیش‌ترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند (کنیلا، ۱۳۸۳، ۱۱۶). همچنین، توانمندسازی باعث رشد محیط کاری شده و آن را بهبود می‌بخشد و همچنین باعث شایستگی بیش‌تر کارکنان شده و قابلیت‌شان را در انجام امور افزایش می‌دهد. بلانچارد^۱ (۱۳۸۱) تواناسازی را «آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز» تعریف می‌کند.

تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است؛ در این فرایند، به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتمادبه‌نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی، به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (وتن و کمرون^۲، ۱۳۸۳). جان کاتر (۱۳۸۵) موانع تواناسازی را ساختار رسمی و شدید و فقدان مهارت‌های لازم رهبران و مدیران می‌داند. از جمله‌ی این مهارت‌ها می‌توان به مهارت‌های سیاسی اشاره نمود.

مهارت سیاسی و چشم‌انداز سیاسی، سازمان‌ها را به‌عنوان عرصه‌های سیاسی ترسیم می‌کند که در آن مذاکره، چانه‌زنی، معامله، مبادله مطلوبیت‌ها و اتحادسازی برای پیشبرد امور و کارها صورت می‌گیرد و رفتار سیاسی، اغلب به‌عنوان توانایی برای نفوذ مؤثر بر دیگران تعریف می‌شود. به‌هرحال، عبارت سیاسی در هر سازمانی وجود دارد و افرادی که در به‌کارگیری این مهارت موفق هستند، اغلب بهترین اعتبار (شهرت) را در میان همکاران‌شان دارند. در ادبیات، به‌خوبی پذیرفته شده است که سازمان‌ها عرصه‌ی سیاست هستند (Mintzberg, 1983) و به عقیده‌ی فیفر^۳ (۱۹۸۱) سازمان‌ها برای موفقیت به مهارت سیاسی نیاز دارند. به همین نحو مینتزبرگ (۱۹۸۳) استدلال می‌کند مهارت‌های سیاسی برای استفاده مؤثر از نفوذ رفتار در سازمان از طریق ترغیب، گفتگو و به‌کارگیری ضروری است.

1. Blanchard
2. Watten & Cameron
3. Pfeffer

یک ویژگی مشترک افراد موفق، چیرگی (کاردانی) سیاسی‌شان است. آن‌ها قادرند تا دیگران را درک کنند و دانشی را به‌کار گیرند تا در تفکرات و اقدامات دیگران نفوذ کنند. در واقع، مهارت سیاسی برای هر فردی در سازمان مفید است؛ نه فقط برای رهبران.

از طرف دیگر، سازمان‌ها به‌طور روزافزون خواهان آن هستند که کارمندان‌شان هرچه بیش‌تر ابتکار عمل داشته باشند، نظرات‌شان را بیان کنند و مسؤولیت‌پذیر باشند. از دلایل آن، رقابت فشرده، انتظارات بالا و متغیر مشتریان، تمرکز بیش‌تر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان است. سازمان‌ها به‌منظور بقاء، به کارمندانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهمیه کردن اطلاعات‌شان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای اهداف و اعتقادات‌شان ایستادگی کنند (Vakola & Bouradas, 2005).

با این حال، بسیاری از کارمندان از سهمیه کردن دیگران در اطلاعات و دانش‌شان خودداری می‌کنند؛ زیرا ممکن است آن‌ها به این باور رسیده باشند که موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر خواهد افتاد؛ یا احتمالاً به عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد خواهند شد و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد. علاوه بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتماد به نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زبان‌آور در سازمان نیز وجود دارد.

بر این اساس می‌توان گفت که کارمندان، با مهارت‌های سیاسی بالا می‌توانند کارکنان دیگر را برانگیزند تا فراتر از معمول کار کنند؛ زیرا متقاعد شده‌اند که کار آن‌ها به سازمان کمک خواهد کرد. همچنین، با ایجاد پل‌های ارتباطی پویا در سازمان و ایجاد جو مطلوب و با همراهی و هم‌دلی و کمک به کارکنان، باعث افزایش اعتماد به نفس خود کارمندان خواهد شد. در نتیجه، آن‌ها در این فضا احساس خواهند کرد که نظرات‌شان برای سازمان ارزشمند است و برای رفع مسائل و مشکلات سازمانی برای توسعه و بهبود شرایط و اهداف سازمان تلاش خواهند کرد و به عنوان کارمندانی توانمند در سازمان که مشکلات و موانع را در سازمان برطرف می‌کنند، قلمداد خواهند شد. در مقابل، کارمندی که دارای مهارت سیاسی نباشد، سازمان را با چالش‌هایی از قبیل سکوت سازمانی روبه‌رو خواهد کرد؛ که در آن، افراد در سازمان احساس بیگانگی خواهند کرد. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت سیاسی کارمندان و تاثیر آن بر میزان توانمندی آن‌ها از طریق متغیرهای واسطه‌ای جو سکوت و رفتار سکوت انجام شده است.

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ آکسفورد، «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح، در برگزیده‌ی قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره‌ی خود است و در مفهوم سازمانی، به معنی تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است؛ به شیوه‌ای که افراد در آن، ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسؤلیت‌های بیش‌تر را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان، شرایطی را به‌وجود می‌آورد که زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسؤلیت‌های بیش‌تر در آینده دست می‌یابند (ابطحی، عابسی، ۱۳۸۶)

توانمندسازی دارای ابعاد شش‌گانه‌ی رشد حرفه‌ای، تصمیم‌گیری، اعتبار شخصی و شغلی، کارآمدی، استقلال و اثرگذاری است. همچنین، توانمندسازی باعث رشد محیط کاری شده و آن را بهبود می‌بخشد و نیز باعث شایستگی بیش‌تر کارکنان شده و قابلیت‌شان را در انجام امور افزایش می‌دهد. بلانچارد و همکاران تواناسازی را «آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز» تعریف می‌کنند (بلانچارد، ۱۳۸۱، ۱۲).

مهارت سیاسی

فریس و همکاران (۲۰۰۵) از دانشمندان سیاست سازمانی، «مهارت سیاسی» را به‌عنوان «توانایی درک کردن دیگران به‌طور مؤثر در محیط کار و استفاده از این نوع شناخت برای نفوذ در دیگران و اقدام در راستای ارتقای اهداف سازمانی و شخصی» تعریف می‌کنند. به عقیده‌ی این دانشمندان، مهارت‌های سیاسی شامل چهار بُعد می‌شود: هوشیاری اجتماعی، توانایی شبکه‌آ، صداقت آشکار^۲ و نفوذ بین فردی^۴ (Ferris et al., 2005; 2007).

هوشیاری اجتماعی: افراد دارای مهارت سیاسی، ناظرین هوشمند دیگران هستند و کاملاً به موقعیت‌های گوناگون اجتماعی آشنایی دارند. آن‌ها با درک تعاملات اجتماعی، رفتار خود و دیگران

1. Social Astuteness
2. Networking Ability
3. Apparent Sincerity
4. Interpersonal Influence

راه، در محیط‌های اجتماعی به‌درستی تفسیر می‌کنند. آن‌ها دارای قدرت بصیرت قوی و خودآگاهی بالا هستند. فیفر (۱۹۹۲) این ویژگی را «حساسیت نسبت به دیگران» می‌گوید. نفوذ بین فردی: افراد دارای مهارت سیاسی، یک سبک شخصی دقیق و متقاعدکننده دارند که به‌وسیله‌ی آن می‌توانند به‌طور قوی بر اطرافیان‌شان اعمال نفوذ کنند. با این وجود، افراد دارای نفوذ بین فردی بالا قادرند در هر موقعیت، به‌منظور استخراج پاسخ‌های خاص از دیگران، به‌طور مناسب رفتارشان را وفق بدهند و تنظیم کنند. توانایی شبکه: افراد با مهارت‌های سیاسی قوی، در توسعه و استفاده از شبکه‌های متنوع افراد مهارت دارند و همچنین به‌راحتی حس تفاهم و توانمندی ایجاد می‌کنند، ارتباطات سودمند و ائتلاف‌ها را توسعه می‌دهند و در موقعیت‌های مناسب به‌طور مطمئن فرصت‌ها را ایجاد و از آن‌ها استفاده می‌کنند. صداقت آشکار: افراد دارای مهارت سیاسی در برابر دیگران به‌عنوان افراد دارای سطح بالایی از یکپارچگی، صحت، صداقت و اصالت ظاهر می‌شوند. آن‌ها صادق، آزاد و روراست هستند و یا به نظر می‌رسند (Ferris et al., 2005; 2007).

سکوت سازمانی

برخی از کارکنان، با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند. به‌این‌ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان، «سکوت سازمانی»^۱ می‌گویند (Gul, Ozcan, 2011 & Taskiran, 2011 & Yalcin, Baykal, 2013). به عقیده موریسون و میلیکن^۲ (۲۰۰۰) نیز، سکوت سازمانی را «به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند». آنها سه بُعد از ابعاد جو سکوت را شناسایی کردند: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیران عالی به سکوت؛ فرصت‌های ارتباطی این سه بُعد به پیش‌بینی رفتار سکوت کارکنان می‌پردازد. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند، احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این‌رو، چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست در حقیقت، چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد.

1. Organizational Silence
2. Murrison & Milliken

پیشینه پژوهش

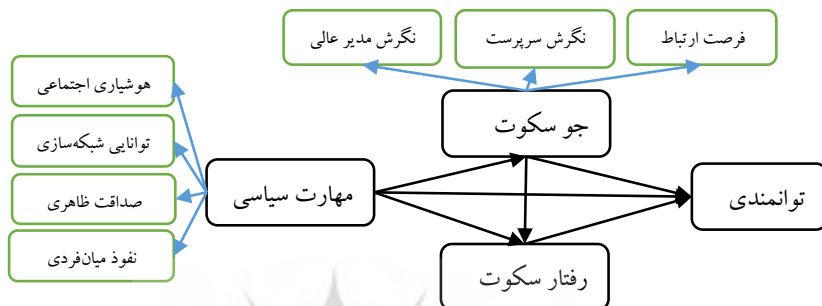
بلیکلی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که رهبرانی که دارای مقام قدرتمند و نیز مهارت سیاسی هستند، نسبت به رهبرانی که مهارت سیاسی ندارند، به زیردستانشان توجه بیش تری می‌کنند. پژوهش فریس و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد مهارت سیاسی، رابطه‌ی مثبت با خودارزیابی، فهم سیاسی و هوش هیجانی و با خصیصه‌ی اضطراب رابطه‌ی منفی دارد. همچنین، مهارت سیاسی رهبر، میزان عملکرد وی را پیش‌بینی می‌کند. پژوهش فان^۲ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان داد که مهارت‌های سیاسی در رابطه‌ی بین خودتوانمندی اجتماعی محیط کار با متغیر بازدهی، نقش میانجی دارد. پژوهش دیگری که توسط برویر^۳ و همکاران (۲۰۱۳) انجام شد، نشان داد که کیفیت روابط رهبر با زیردستان با اثربخشی رهبر و زیردست از طریق مهارت‌های سیاسی رابطه‌ی مثبت دارد. پژوهش کولودینسکی، تردوی و فریس^۴ (۲۰۰۷) ارتباط مستقیم بین مهارت سیاسی و استفاده از عقلانیت، میانه‌روی، ادراکات نظارتی و عملکرد شغلی را مشخص کرد. تردوی^۵ و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که قدرت میان‌فردی دارند و از سطوح بالایی از عملکرد برخوردارند، دارای مهارت‌های سیاسی بالایی نیز هستند.

پژوهش دترت و بوریس^۶ (۲۰۰۷) نشان داد که یکی از عوامل تأثیرگذار در «آوای سازمانی»، سیستم رهبری باز است. یافته‌های آنان نشان داد در سیستم‌های باز که در آن پویایی و تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی وجود دارد، آوای سازمانی بالاتر است و در مقابل، در سازمان‌هایی که از این جو برخوردار نیستند، سکوت سازمانی بالاتر است.

در پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) مشخص شد که بین جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان، رابطه وجود دارد و همچنین بین متغیرهای جو و رفتار سکوت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در پژوهش دیگر که توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) انجام شده، به نتایج مشابهی در خصوص جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان با فرهنگ سازمانی و ارتباط این متغیرها دست یافتند. بر پایه این یافته‌ها و همچنین مبانی نظری پژوهش می‌توان بین مهارت سیاسی و جو سکوت و رفتار سکوت کارمندان، رابطه منفی فرض کرد؛ یعنی زمانی که

1. Blickle
2. Fan
3. Brouer
4. Kolodinsky, Treadway & Ferris
5. Treadway
6. Detert & Burris

در سازمان کارمندان مهارت سیاسی بالایی داشته باشند، جو سکوت و رفتار سکوت کم‌تر است؛ ولی کارمندان دارای توانمندی بالایی هستند. از طرف دیگر، زمانی که سکوت سازمانی در سازمان وجود داشته باشند، کارمندان دارای مهارت سیاسی کم‌تر و عدم توانمندی هستند. براین اساس، چهارچوب مفهومی به صورت شکل (۱) ترسیم می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پیش‌بینی توانمندی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان

روش پژوهش

طرح پژوهش حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری، شامل همه کارمندان شاغل در ادارات نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش شهر مشهد هستند. برای این که نمونه، معرف واقعی جامعه آماری باشد، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. در این روش، تلاش شد که نمونه‌گیری با توجه به بافت جمعیت مناطق شهر باشد؛ به‌صورتی که سعی شد یک اداره از منطقه متوسط به بالا (از لحاظ اقتصادی) و یک اداره از منطقه متوسط به پایین و یک اداره نیز از منطقه حاشیه‌ای و روستاهای اطراف شهر انتخاب شود. با توجه به نظر بنتلر، نسبت حجم نمونه به تعداد پارامترهایی که در یک مدل برآورد می‌شود باید حداقل پنج به یک باشد تا آزمون‌های معنی‌داری درست درآیند (میولر، ۱۳۹۲). برای مدل این پژوهش، بر پایه $n=200$ و $P=33$ این قاعده رعایت شده است. تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه بین کارمندان این ادارات توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۱۸۳ پرسش‌نامه عودت داده شد که از این تعداد ۱۲ پرسش‌نامه برای تحلیل نامعتبر تشخیص داده شد و از تحلیل‌ها کنار رفت و درنهایت، تعداد نمونه به ۱۷۱ نفر تقلیل یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها

الف) پرسش‌نامه سکوت سازمانی: برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسش‌نامه واکولا و بوراداس^۱ (۲۰۰۵) که با استفاده از چهارچوب نظری موريس و میلیکن تهیه شده، استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۲۳ پرسش است که ۱۵ پرسش نخست، جو سکوت را با سه مولفه (۵ پرسش مربوط به نگرش مدیران عالی، ۵ پرسش مربوط به نگرش سرپرستان و ۵ پرسش مربوط به فرصت‌های ارتباط) اندازه‌گیری می‌کند و تعداد ۸ گویه آن نیز به‌طور کلی رفتار سکوت در سازمان را می‌سنجد. این پرسش‌نامه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. از روش آلفای کرونباخ برای برآورد اعتبار استفاده شده است. ضریب اعتبار به مفهوم هماهنگی درونی، $0/92$ به‌دست آمد. در مطالعه حاضر، روایی عاملی این ابزار از طریق آزمون مدل اندازه‌گیری گویه‌های آن بر سازه نهفته سکوت سازمانی آزمون شد.

ب) پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان: برای اندازه‌گیری توانمندسازی کارکنان از پرسش‌نامه اسپریتزر (۱۹۹۲) استفاده شد که دارای ۱۶ پرسش مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت است. برای سنجش پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آن $0/92$ به‌دست آمد. در مطالعه حاضر، روایی عاملی این ابزار از طریق آزمون مدل اندازه‌گیری گویه‌های آن بر سازه توانمندی کارکنان آزمون شد. ج) پرسش‌نامه مهارت‌های سیاسی: برای اندازه‌گیری مهارت‌های سیاسی، از پرسش‌نامه فریس و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد که شامل ۱۸ پرسش در مقیاس ۵ درجه لیکرت است. نخست این پرسش‌نامه ترجمه شد و پرسش‌هایی که از نظر مفهومی مشکل داشتند بازنویسی شدند. برای برآورد اعتبار و روایی مقدماتی، پرسش‌نامه بر روی ۳۰ نفر اجرا گردید. ضریب پایایی $0/83$ برای آن به‌دست آمد. در مطالعه حاضر، روایی عاملی این ابزار از طریق آزمون مدل اندازه‌گیری گویه‌های آن بر سازه نهفته مهارت سیاسی آزمون شد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از SPSS نسخه ۱۹^۲ و نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۵۴^۳ استفاده شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی محاسبه شد. روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

1. Vakola & Bouradas
2. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)
3. Linear Structural Relations (LISREL V8.54)

یافته‌ها

میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی صفر مرتبه متغیرها در جدول (۱) گزارش شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد دامنه شدت همبستگی متغیر توانمندی کارکنان با مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی کارمندان از ۰/۴۸ تا ۰/۷۳ در نوسان است. توانمندی کارکنان بیش‌ترین همبستگی را با متغیرهای نفوذ میان‌فردی و هوشیاری اجتماعی دارد. شدت همبستگی نگرش مدیر عالی با مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی از ۰/۱۷ تا ۰/۴۰ نوسان دارد. شدت همبستگی نگرش سرپرستان با مؤلفه‌های مهارت سیاسی از ۰/۱۸ تا ۰/۳۵- در نوسان است. بیش‌ترین همبستگی با نفوذ میان‌فردی و کم‌ترین همبستگی با صداقت ظاهری مشاهده می‌شود. فرصت‌های ارتباط بیش‌ترین همبستگی را با متغیر نفوذ میان‌فردی نشان می‌دهد. شدت همبستگی رفتار سکوت کارکنان با متغیرهای مهارت‌های سیاسی نیز به‌استثنای صداقت ظاهری نسبتاً مطلوب است. مؤلفه‌های جو سکوت دارای همبستگی معنی‌داری هم با رفتار سکوت و هم با مهارت‌های سیاسی و نیز توانمندی است.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
هوشیاری اجتماعی	۱۷/۶۷	۲/۲									
نفوذ میان‌فردی	۱۴/۷	۲/۸	۰/۵۸*								
توانایی شبکه‌سازی	۲۰/۹	۴/۱	۰/۵۱*	۰/۵۶*							
صداقت ظاهری	۱۱/۴۱	۲/۳	۰/۴۰*	۰/۵۳*	۰/۶۲*						
نگرش مدیران عالی	۱۳/۹۲	۳/۹	۰/۳۵*	۰/۴۰*	۰/۲۴*	۰/۱۷*					
نگرش سرپرستان	۱۲/۶۷	۳/۶	۰/۳۴*	۰/۳۵*	۰/۲۸*	۰/۱۸*	۰/۶۴*				
فرصت‌های ارتباط	۱۲/۸۳	۳/۱	۰/۲۴*	۰/۲۵*	۰/۱۸*	۰/۱۲*	۰/۴۱*	۰/۵۸*			
رفتار سکوت کارکنان	۳۳/۸۱	۶	۰/۴۱*	۰/۳۰*	۰/۲۷*	۰/۱۵*	۰/۳۰*	۰/۲۰*	۰/۲۶*		
توانمندی	۵۵/۷	۱۰/۲	۰/۶۷*	۰/۴۱*	۰/۳۳*	۰/۴۸*	۰/۴۵*	۰/۴۱*	۰/۲۸*	۰/۳۵*	

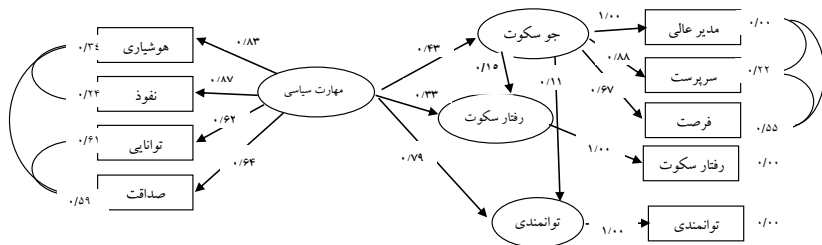
*p<۰/۰۵ **p<۰/۰۱

جدول ۲: ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

مقادیر قابل قبول شاخص‌ها	شاخص‌های مدل ساختاری	شاخص‌های مدل اندازه‌گیری	شاخص‌های برازش مدل مفهومی
GFI > ۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۶	تناسب شاخص برازندگی ^۱
CFI > ۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۹۸	شاخص برازش تطبیقی ^۲
NFI > ۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۹۶	شاخص برازش هنجاری ^۳
NFI > ۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۹۵	شاخص برازش غیرهنجاری ^۴
RMSEA < ۰/۰۸	۰/۰۶۹	۰/۰۸	ریشه دوم واریانس خطای تقریب ^۵
Chi-Square/df < ۲	۱/۷۸	۲/۰۶	مجذور کای / درجه آزادی ^۶
RMR < ۰/۰۵	۰/۰۳۸	۰/۰۷	میانگین مجذور پس مانده‌ها ^۷
IFI > ۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۹۸	شاخص برازش افزایشی ^۸

برازش مدل با استفاده از شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۲). برای مدل ساختاری، شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوبی نبود. از این‌رو، مدل ساختاری اولیه مورد بازنگری قرار گرفت. گرچه در ابتدا مسیر رفتار سکوت به توانمندی کارکنان فرض شده بود، اما ضریب مسیر مربوطه معنادار نبود. به این ترتیب، مسیر رفتار سکوت به توانمندی کارکنان از مدل نهایی حذف شد. بررسی شاخص‌های اصلاح نشان داد که بین مؤلفه‌های جو سکوت و مهارت سیاسی کوواریانس وجود دارد. با در نظر گرفتن کوواریانس مربوطه، مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل نهایی از مطلوبیت قابل قبولی برخوردار شد. شاخص مجذور کای برای مدل ساختاری با درجه آزادی ۱۹ برابر ۳۴/۴۱ است. نسبت مجذور کای به درجه آزادی تقریباً ۲ است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. سایر شاخص‌های برازندگی، از جمله ریشه دوم واریانس خطای تقریب، ۰/۰۶۹ است؛ که نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است. دامنه اطمینان ۹۰ درصدی این شاخص، بین ۰/۱۰۵ و ۰/۰۲۹ است. سایر شاخص‌های برازندگی در جدول (۲) گزارش شده‌اند.

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Comparative Fit Index (CFI)
3. Normed Fit Index (NFI)
4. Non-Normed Fit Index (NNFI)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Chi-Square/df
7. Standardized RMR
8. Incremental Fit Index (IFI)



شکل ۲: مدل نهایی اثر مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان به نقش میانجی رفتار سکوت سازمانی و جو سکوت سازمانی (ضرایب استاندارد شده، همه ضرایب معنادار هستند)

جدول ۳: ضرایب مسیر استاندارد مدل اندازه‌گیری مهارت سیاسی و جو سکوت

نام متغیر	هوشیاری اجتماعی	نفوذ	توانایی شبکه‌سازی	صداقت ظاهری	مدیر عالی سرپرست	فرصت ارتباط
مهارت سیاسی	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۷۹	-
جو سکوت	-	-	-	-	۰/۲۱	۰/۹۸

جدول ۴: اثر ساختاری مستقیم و غیرمستقیم مهارت سیاسی بر جو و رفتار سکوت (ضرایب استاندارد)

نام متغیر	اثر مستقیم بر جو سکوت	اثر مستقیم بر رفتار سکوت	اثر غیرمستقیم بر رفتار سکوت	اثر کل بر رفتار سکوت	اثر غیرمستقیم بر توانمندی	اثر مستقیم بر توانمندی	اثر کل بر توانمندی
مهارت سیاسی	-۰/۴۳	-۰/۳۳	-۰/۰۶۳	-۰/۳۹	۰/۷۹	۰/۰۴۹	۰/۸۳
جو سکوت	-	۱۵/۰	-	۰/۱۵	-۰/۱۱	-	-۰/۱۱

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

فرضیه	ضریب استاندارد	آمارها T	نتیجه آزمون
۱. مهارت سیاسی بر جو سکوت سازمان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.	-۰/۴۳	-۵/۴۵	تأیید شد
۲. مهارت سیاسی بر رفتار سکوت کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.	-۰/۳۳	-۳/۹۴	تأیید شد
۳. مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت مثبت دارد.	۰/۷۹	۹/۲۷	تأیید شد
۴. مهارت سیاسی از طریق جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی دارد.	-۰/۰۶۳	-۱/۸۹	رد شد
۵. مهارت سیاسی از طریق جو سکوت و رفتار سکوت بر توانمندی کارکنان اثر غیرمستقیم با جهت مثبت دارد.	۰/۰۴۹	۲/۲۴	تأیید شد

ادامه جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	آمارها T	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید شد	۲/۰۱	۰/۱۵	۶. جو سکوت بر رفتار سکوت اثر مستقیم با جهت مثبت دارد.
تأیید شد	-۲/۳۰	-۰/۱۱	۷. جو سکوت بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.
رد شد	۰/۲۱	۰/۰۱	۸. رفتار سکوت بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.

ضرایب ساختاری متغیرهای نهفته مهارت سیاسی و جو سکوت با متغیرهای نشانگر مربوطه در جدول (۳) گزارش شده است. ضرایب اثر سازه نهفته مهارت سیاسی با متغیرهای مشاهده شده مهارت سیاسی (هوشیاری اجتماعی، نفوذ میان فردی، توانایی شبکه‌سازی و صداقت ظاهری) از ۰/۶۲ تا ۰/۸۷ نوسان دارد. نیرومندترین نشانگر این سازه، نفوذ میان فردی است. سایر نشانگرهای این سازه نهفته دارای مطلوبیت کافی هستند. افزون بر آن، ضرایب اثر سازه نهفته جو سکوت با متغیرهای مشاهده شده آن (مدیر عالی، سرپرست و فرصت ارتباط) از ۰/۶۷ تا ۰/۸۸ نوسان دارد. نیرومندترین نشانگر این سازه نگرش سرپرستان است. سایر نشانگرهای این سازه نهفته دارای مطلوبیت کافی هستند.

یافته‌ها نشان می‌دهد مهارت سیاسی بر جو سکوت اثر ساختاری منفی دارد ($GA_{1,1} = -0/43$). اثر مستقیم و غیرمستقیم مهارت سیاسی بر رفتار سکوت منفی به ترتیب $(-0/33)$ و $(-0/64)$ و به تبع آن، اثر کل نیز منفی $(-0/392)$ است. همچنین، جو سکوت سازمان بر رفتار سکوت کارمندان اثر ساختاری مستقیم $(BE_{2,1} = 0/15)$ دارد. مهارت سیاسی بر توانمندی اثر ساختاری مثبت دارد ($GA_{3,1} = 0/79$) و همچنین مهارت سیاسی به صورت غیرمستقیم بر توانمندی کارکنان به میزان $(0/049)$ اثر مثبت دارد. متغیر جو سکوت نیز به میزان $(-0/11)$ اثر ساختاری مستقیم با جهت منفی بر متغیر توانمندی دارد و متغیر رفتار سکوت کارکنان هیچ اثر معنی‌داری بر توانمندی کارکنان ندارد (جدول ۴).

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۵) گزارش شده است. نخستین فرضیه این مطالعه «مهارت سیاسی بر جو سکوت سازمان اثر مستقیم با جهت منفی دارد» تأیید شد ($t = -5/45, P < 0/05$). دومین فرضیه «مهارت سیاسی بر رفتار سکوت کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد» تأیید شد ($t = -3/94, P < 0/05$). سومین فرضیه «مهارت سیاسی بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت مثبت دارد» تأیید شد ($t = 9/27, P < 0/05$). فرضیه چهارم «مهارت سیاسی از طریق جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی دارد» رد شد ($t = -1/89, P > 0/05$). فرضیه

پنجم «مهارت سیاسی از طریق جو سکوت و رفتار سکوت بر توانمندی کارکنان اثر غیرمستقیم با جهت مثبت دارد» تأیید شد ($t = -2/24, P < 0/05$). فرضیه ششم «جو سکوت بر رفتار سکوت اثر مستقیم با جهت مثبت دارد» تأیید شد ($t = 2/01, P < 0/05$). فرضیه هفتم «جو سکوت بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد» تأیید شد ($t = -2/30, P < 0/05$). فرضیه هشتم «رفتار سکوت بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد» رد شد ($t = 0/21, P < 0/05$).

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به دنبال الگوی مفهومی جدیدی است که با استفاده از داده‌ها و اطلاعات واقعی مورد آزمون قرار گیرد و بر اساس آن، به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شود. همان‌طور که ملاحظه شد، با بررسی صفات و ویژگی‌های موردنظر و تحلیل‌های انجام‌گرفته، مشخص گردید به میزانی که کارمندان سازمان دارای مهارت سیاسی کافی در سازمان باشند، از میزان جو سکوت در سازمان کاسته خواهد شد. سازه جو سکوت دارای سه مؤلفه است، که هر سه مؤلفه به نحو مطلوبی پیش‌بینی‌کننده مهارت‌های سیاسی هستند. برویبر و همکاران (۲۰۱۴) مهارت سیاسی را به‌عنوان توانایی برای نفوذ مؤثر بر دیگران تعریف می‌کنند. مهارت سیاسی باعث ایجاد فضای باز ارتباطی در سازمان خواهد شد. از ملزومات ارتباطات باز، حاکم کردن تبادل اطلاعات و عقاید در سازمان و همچنین ایجاد فضایی که در آن هرکس از بیان اعتقادات و نظر خود واهمه‌ای نداشته باشد؛ به‌همین دلیل، کارمندان با ویژگی مهارت سیاسی بالا در سازمان باعث ایجاد جوی باز می‌شوند که در آن میل و رغبت افراد به بیان عقاید و نظرات خود بیشتر خواهد شد. بر اساس این یافته انتظار می‌رود با وجود مهارت سیاسی در سازمان، از میزان جو سکوت در سازمان نیز کاسته شود. یافته‌ی دیگر پژوهش این بود که مهارت سیاسی باعث عدم ایجاد رفتار سکوت می‌شود. رفتار سکوت کارکنان، به میزان تمایل کارکنان برای مطرح کردن نظرات، مسائل و مشکلاتی که در حیطه‌ی شغل‌شان و سازمان پیش‌آمده نزد مدیران و سرپرستان اشاره دارد. به‌عبارتی، مهارت سیاسی نه تنها باعث کاهش فضا و جو حمایت‌کننده سکوت در سازمان می‌شود، بلکه منجر به این می‌شود که کارکنان رفتاری نشان دهند که همراه با بیان عقاید و نظرات سازنده برای سازمان باشد. در این راستا مینتزرگ^۱ (۱۹۸۳) مهارت‌های سیاسی را برای استفاده مؤثر از نفوذ رفتار در سازمان از طریق ترغیب، گفتگو و به‌کارگیری ضروری می‌داند. بنابراین، در سازمانی که کارمندان ترغیب به گفتگو و نفوذ در رفتار دیگران می‌شوند، کم‌تر سکوت سازمانی را در رفتارشان بروز می‌دهند.

1. Mintzberg

یافته دیگر این پژوهش نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و مثبت مهارت‌های سیاسی و توانمندی کارکنان است. به عبارتی دیگر، مهارت سیاسی پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای توانمندی کارکنان است. مهارت سیاسی باعث پرورش کارمندانی توانمند می‌شود. کسی که دارای مهارت سیاسی باشد، دیگران را به‌طور مؤثر در محیط کار درک می‌کند و از این شناخت برای نفوذ در دیگران و اقدام در راستای ارتقای اهداف سازمانی و شخصی استفاده می‌کند. از طرف دیگر، توانمندی یعنی ایجاد آمادگی پذیرش مسؤلیت‌های بیش‌تر. با توجه به این تعاریف، نتیجه‌گیری می‌شود که مهارت سیاسی باعث ایجاد کارمندان توانمند می‌شود. پژوهش کولودینسکی، تردوی و فریس (۲۰۰۷) ارتباط مستقیم بین مهارت سیاسی و استفاده از عقلانیت، میانه‌روی، ادراکات نظارتی و عملکرد شغلی را مشخص کرد. تردوی و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که قدرت میان‌فردی دارند و از سطوح بالایی از عملکرد برخوردارند، دارای مهارت‌های سیاسی بالایی نیز هستند؛ که هم‌راستا با پژوهش حاضر است.

فرضیه چهارم نیز مشخص کرد که مهارت سیاسی از طریق جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی ندارد. به عبارتی، مهارت سیاسی مستقیم بر رفتار سکوت تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش، رابطه رفتار سکوت با مهارت سیاسی مستقیم است و از طریق متغیر میانجی جو سکوت نیست. عواطف منفرد، مهداد و میرجعفری (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی باعث سلامت روان‌شناختی محیط کار و اعتماد سازمانی می‌شود و از این طریق، جو سکوت سازمانی در سازمان کاهش می‌یابد. ظهیر و اردوغان در پژوهش خود مشخص کردند که رهبری اخلاقی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود و از این طریق جو سکوت سازمانی را در سازمان کاهش می‌دهد (Zehir & Erdogan, 2011). این یافته‌ها، نتایج پژوهش حاضر را تأیید نمی‌کند. فرضیه پنجم نشان داد که مهارت سیاسی از طریق جو سکوت بر توانمندی کارکنان اثر غیرمستقیم با جهت مثبت دارد. به عبارتی، اگرچه مهارت سیاسی به‌صورت غیرمستقیم بر رفتار سکوت تأثیر نمی‌گذارد، اما می‌تواند از طریق متغیر جو سکوت باعث افزایش توانمندی کارکنان شود. یافته دیگر این مطالعه، اثر ساختاری ابعاد جو سکوت بر رفتار سکوت کارکنان بود. مادامی که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، کارکنان نیز دارای رفتار سکوت خواهند بود. بنابراین، هرچقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به‌عبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش و رفتار مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کنند. در پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)

مشخص شد که بین جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان رابطه وجود دارد و در پژوهش دیگر که توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) انجام شده، به نتایج مشابهی در خصوص جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان با فرهنگ سازمانی و ارتباط این متغیرها دست یافتند. نتایج به‌دست آمده در این مطالعه، با نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش‌های پیشین هم‌سو است.

فرضیه هفتم نشان داد که به هر میزان که جو سکوت بر سازمان حاکم باشد و کارمندان توانایی ابراز عقاید و اظهارنظر را نداشته باشند، از میزان توانمندی کارکنان نیز کاسته خواهد شد. در توجیه این یافته، این‌گونه به نظر می‌رسد که برخی باورهای ضمنی در سازمان‌ها وجود دارد که منجر به محیطی می‌شوند که در آن کارکنان در اظهارنظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی‌کنند و همین امر باعث عدم ارتباطات قوی و مؤثر در راستای اهداف سازمان شود و به‌دنبال آن باعث کاهش توانمندی کارکنان شود؛ همچنین، این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد.

همچنین فرضیه هشتم نیز مشخص کرد که رفتار سکوت با توانمندی کارکنان رابطه معناداری ندارد. آن‌چه که از نتایج پژوهش مشخص است، سایر عوامل مثل مهارت سیاسی و جو سکوت اثر بیش‌تری در توانمندسازی کارکنان دارد؛ به‌همین دلیل، نتایج این یافته احتمالاً تحت‌تأثیر دو متغیر مهارت سیاسی و یا جو سکوت قرار گرفته باشد.

محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های پژوهش، خود-گزارش‌دهی شرکت‌کنندگان است. مطالعاتی از این دست، به دلیل‌های مختلف (خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری و ...) ممکن است دارای سوگیری باشند. پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکل، با توجه به ماهیت پژوهش‌های همبستگی، بهتر است از روش‌های پژوهش کیفی استفاده شود تا پدیده سکوت سازمانی، مهارت سیاسی و عوامل به‌وجودآورنده و رفع‌کننده آن‌ها از منظر خود کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد. از طرف دیگر، با توجه به این‌که الگوی مهارت سیاسی برگرفته از منابع خارجی است، لازم است ابتدا در بومی‌سازی و ایجاد الگوی مهارت سیاسی با توجه به آموزه‌های اسلامی و ایرانی تلاش شود تا امکان تعمیم دادن این نتایج با توجه به فرهنگ بومی بیش‌تر باشد.

پیشنهادات پژوهشی

انجام پژوهش مشابه با جامعه‌ها و روش‌های متفاوت و مقایسه نتایج پژوهش‌ها با یکدیگر. استفاده از روش‌های کیفی برای عمق بخشیدن به نتایج پژوهش. بومی‌سازی نظریه‌های مهارت سیاسی و سکوت سازمانی با فرهنگ اسلامی ایرانی تا قابلیت تعمیم بیش‌تری داشته باشد.

پیشنهادات کاربردی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و تحلیل‌های صورت گرفته می‌توان پیشنهادهای زیر را برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه کرد:

گماردن مدیرانی که به اصل مشارکت کارکنان در امور اعتقاد داشته باشند.

استقرار و اهمیت دادن به سیستم‌های پیشنهادات و اهمیت دادن به تصمیماتی که در گروه‌ها اتخاذ می‌شود.

ایجاد جو مناسب در سازمان توسط مدیر که پرورش‌دهنده هم‌کاری، دوستی و عدم به خطر افتادن امنیت شغلی شود.

تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.

تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان.

منابع

الف) فارسی

- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. نشر مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو، کرج.
- بلانچارد، کنت (۱۳۸۱). *سه کلید توان‌افزایی*، ترجمه فضل‌الله امینی، ناشر فرا.
- دانیایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۳.
- دانیایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان، صص ۸۶-۶۷.

عواطفی منفرد، احسان؛ مهرداد، علی و میرجعفری، سیداحمد (۱۳۹۱). رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی، *اخلاق در علم و فناوری*، سال ۷، شماره ۳.

کاتر، جان (۱۳۸۵)، رهبران چه می‌کنند، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر افرا.

کنیلا، دنیس (۱۳۸۳). *توانمندسازی منابع انسانی*، ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی و معصومعلی سلیمان، تهران: مدیران.

میولر، رالف (۱۳۹۲). *پایه‌های اساسی مدل‌یابی معادلات ساختاری معرفی نرم‌افزارهای LISREL و EQS*. ترجمه سیاوش طالع‌پسند، انتشارات دانشگاه سمnan، چاپ دوم.

وتن، دیوید آرد و کمرون، کیماس (۱۳۸۳). *تواناسازی کارکنان و تفویض اختیار*، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ص ۲۴.

ب) انگلیسی

- Blickle, Gerhard; Kane-Frieder, Rachel E.; Oerder, Katharina; Wihler, Andreas; Below, Ariane von, Schütte, Nora; Matanovic, Anja; Mudlagk, Daniel; Kokudeva, Tatyana & Ferris, Gerald R. (2013). Leader Behaviors as Mediators of the Leader Characteristics-Follower, *Satisfaction Relationship Group & Organization Management*, October, 38, pp. 601-629.
- Brouer, Robyn L.; Badaway, Rebecca L.; Gallagher, Vickie Coleman & Haber, Julita A. (2014). Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use, *J Bus Psychol DOI 10.1007/s10869-014-9344-y, Springer Science+Business Media New York*.
- Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceasar; Treadway, Darren C. & Ferris, Gerald R. (2013). Leader Political Skill, Relationship Quality and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, May, 20, pp. 185-198.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 225-241.
- Fan, Jinyan; Litchfield, Robert C.; Islam, Sayeed; Weiner, Brianne; Alexander, Monique; Liu, Cong & Kulviwat, Songpol (2013). Workplace Social Self-Efficacy: Concept, Measure and Initial Validity Evidence, *Journal of Career Assessment*, February, 21, pp. 91-110.
- Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Perrewe, P. L.; Brouer, R. L.; Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33, pp. 290-320.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Kolodinsky, Robert W.; Hochwarte, Wayne A. R.; Kacma, Charles J. R.; Ceasar, Douglas & Frink, Dwight D.

- (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, February, 31(1), pp. 126-152.
- Gul, H. & Ozcan, N. (2011). The Relationships between Mobbing and Organizational Silence: An Empirical Study in the Special Provincial Administration of Karaman, *Kahramanmaraş Sutcu Imam University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 1(2), pp. 107-134.
- Kolodinsky, Robert W.; Treadway, Darren C. & Ferris, Gerald R. (2007). Political Skill and Influence Effectiveness: Testing Portions of an Expanded Ferris and Judge (1991) Model, *Human Relations*, December, 60, pp.1747-1777.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Murrison, Elizabeth Wolfe & Milliken, Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations, Marshfield, MA: Pitman Publications.
- Pfeffer, J. (1992). Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Boston: Harvard Business School Press.
- Spreitzer, Gretchen M. (1992). *When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Work Place*, Ph.D. Dissertation, University of Michigan.
- Taskiran, E. (2011). Interaction between Leadership and Organizational Silence, Istanbul: Beta Press.
- Treadway, Darren C.; Breland, Jacob W.; Williams, Lisa M.; Cho, Jeewon; Yang, Jun & Ferris, Gerald R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies, *Journal of Management*, September, 39, pp. 1529-1553.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), pp. 441-458.
- Yalcin, B. & Baykal, U. (2013). The Subjects of and Reasons for Nurses' Remaining Silent in Private Hospitals and Relative Factors, *Journal of Education and Research in Nursing*, 9(2), pp. 42-50.
- Zehir, Cemal & Erdogan, Ebru (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1389-1404.