

## بررسی اثر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی

مریم طهرانی\*

استادیار دانشگاه خوارزمی تهران

فاطمه علی پور

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه خوارزمی تهران

لیلا شفیعی

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه خوارزمی تهران

DOI: 10.22067/tmj.2020.39994

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند، چگونگی ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فائق آمدن بر چنین چالشی مستلزم توجه سازمان‌ها به توسعه رهبری دوسوتوان است؛ زیرا این رهبران نقش بسیار مهمی در فرایند توسعه منابع انسانی، بهبود مدیریت سازمان و در نهایت رشد عملکرد سازمانی دارند. بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۲۰۰ نفر از کارکنان اداری شرکت نفت پارس تشکیل می‌دهند. از این تعداد، ۱۳۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه مورد بررسی انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه توزیع شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس انجام شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری دوسوتوان تأثیر منفی و معنادار بر سکوت کارکنان دارد و رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی تأیید شد. همچنین تأثیر منفی و معنادار سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت در این پژوهش نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری دوسوتوان، سکوت کارکنان، نفت پارس، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی.

m.tehrani@khu.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۴

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فعالیت‌ها و توانمندی‌های بهره‌بردارانه می‌توانند به بهبودهای جزئی و تدریجی درون رویه‌های موجود سازمان منجر شوند و در نتیجه کارایی عملیاتی و سودآوری ثابت و مشخصی را در کوتاه‌مدت برای سازمان به همراه داشته باشند. در مقابل فعالیت‌ها و توانمندی‌های اکتشافی می‌توانند به رویکردها و ایده‌های جدیدی منجر شوند و فرصت‌ها و منافع بلندمدتی را برای سازمان فراهم کنند. ایجاد توازن بین این دو دسته از فعالیت‌ها که از آن به دوست‌توانی سازمانی یاد می‌شود ارتباط مثبتی با رشد، نوآوری فنی و عملکرد مالی سازمان دارد (Yan, 2017; Yu, & Dong, 2016). به‌منظور مواجهه بهتر با چالش ذکر شده، نظریه رهبری دوست‌توان<sup>۱</sup> ارائه شده است. این نظریه بر این منطق استوار است که نشان دادن سبک‌های متفاوت رهبری کافی نیست، بلکه اصلاح و انعطاف‌پذیری موقعیتی رفتارهای رهبری، بر اساس الزامات و وظایفی که در طی زمان تغییر می‌کنند و همچنین، یکپارچه کردن این رفتارهای رهبری برای ایجاد انسجام و سازگاری در رویکرد کلی رهبری نیز ضروری است (Rosing, Frese & Bausch, 2011). علی‌رغم اهمیت رهبری دوست‌توان جهت پیشبرد اهداف سازمانی، اما بسیاری از مدیران در به کارگیری این سبک رهبری با شکست مواجه شده‌اند. به‌طور کلی مدیرانی که در پیاده‌سازی دوست‌توانی شکست خورده‌اند به‌ظاهر نتوانسته‌اند از منابع و قابلیت‌های خود به‌خوبی استفاده کنند و یا ممکن است این منابع و قابلیت‌ها را در اختیار نداشته و نتوانسته‌اند در تأمین آن‌ها نیز موفق باشند. برخی تحقیقاتی که پیرامون رهبری دوست‌توان انجام شده‌اند تأثیر مثبت آن را بر کارایی و سودآوری در کوتاه‌مدت و دستیابی به فرصت‌ها و اهداف بلندمدت (Yan et al., 2017; Yazdanshenas, 2016) و همچنین ایجاد نوآوری (Zacher & Rosing, 2015; Rosing et al., 2011)، یادگیری تیمی (Bucic, Robinson, & Ramburuth, 2010)، جهت‌گیری کارآفرینانه<sup>۲</sup> (Martinez- Climent Rodríguez-García & Zeng, 2019; Tuan Luu, 2017) و سرمایه اجتماعی سازمانی (Tuan Luu, 2017)، توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت (Tung, 2016)، طراحی کار<sup>۳</sup> (Ma et al., 2018) و عملکرد اجرایی (Martine- Climent, Rodríguez-García & Zeng, 2019; Ma et al., 2018)

<sup>۱</sup>. Ambidextrous leadership

<sup>۲</sup>. Entrepreneurial Orientation (EO)

<sup>۳</sup>. Work Crafting

(2018) نشان داده‌اند. اما بررسی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد تاکنون سؤالی که در متون نظری تحقیق پاسخ داده نشده این است که رهبری دوسوتوان چه تأثیری می‌تواند بر تمایل کارکنان به بیان یا عدم بیان نظرات و دیدگاه‌های خود در سازمان و به‌طور کلی سکوت و آوای کارکنان داشته باشد. وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. یکی از عواملی که باعث عدم توسعه و کارایی این سازمان‌ها می‌شود، حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد (Sharifi Eskandari, 2014). دیدگاه‌های مدیریتی می‌تواند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد، نگرش و عقاید مدیران همچنین می‌تواند سبک رهبری اتخاذشده به‌وسیله آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. هر یک از مدیران بنابر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی مناسب خود انتخاب می‌کنند. در این راستا موریسون و میلیکن معتقدند که سکوت پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد (Mehrabani, 2013). نتایج پژوهش‌های پیشین (Bormann & Rowold, 2016; Zehir & Erdogan, 2011) نشان داده است که سبک رهبری می‌تواند بر سکوت کارکنان تأثیرگذار باشد. علاوه بر این در تبیین رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان باید متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مهم را نیز در نظر گرفت. توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی مهم‌ترین متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی هستند که می‌توانند در این رابطه تأثیرگذار باشند (Lee & Tung, 2016; Lee, 2012; Naghshbandi, Yousefi & Zardoshtian, 2016). مطالعات قبلی نقش مهم نیروی انسانی و تلاش سازمان‌ها در جهت جذب، حفظ و توسعه این دارایی بالارزش را مورد تأکید قرار داده‌اند (Gudarzi, 2017). توانمندسازی کارکنان سازمان، از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی و از عوامل مهم بقای سازمان‌هاست، زیرا این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد و به همین جهت است که توانمندسازی نیروی انسانی اهمیت پیدا می‌کند (Ghorbaniizade & Khaleghiniya, 2009). توانمندسازی یک احساس درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد (Lee & Lee, 2012). توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> فرایندی است که از طریق شناسایی شرایطی که باعث بی‌ثباتی قدرت و از بین رفتن آن می‌شود، موجب افزایش احساس

<sup>1</sup>. Psychological Empowerment

خود کارآمدی کارکنان سازمان می شود (Conger & Kanungo, 1988). تانگ (۲۰۱۶) نیز معتقد است سبک رهبری در سازمان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مؤثر است. سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> که مفهومی کلیدی در نظریه‌های اجتماعی است، به‌عنوان یک دارایی ارزشمند نامحسوس برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، زیرا یک شبکه از روابط شخصی و منحصر به فرد را فراهم می‌کند (Alguezaui & Filieri, 2010). در واقع در دیدگاه‌های سنتی مدیریت، توسعه سرمایه اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند؛ در حالی که برای توسعه در عصر حاضر به سرمایه اجتماعی بیشتر از سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمندیم (Heydarishureshjani, Bijan, Ziyari, Tavusiyan, Soleymani, & Rezayi, 2014; Safari, 2015). به عقیده لو (۲۰۱۷) تأثیر رهبری دوسوتوان یا هر سبک رهبری دیگری بر رفتارهای کارآفرینانه کارکنان، مستلزم یک میانجی از قبیل سرمایه اجتماعی است. مطابق با نتایج پژوهشی که توسط حسام و رئیسی (۲۰۱۶) صورت گرفت، با افزایش سطح سرمایه اجتماعی می‌توان انتظار داشت که پدیده سکوت کارکنان کاهش پیدا کند. نقش منابع انسانی در پیشبرد امور سازمان‌هایی همانند شرکت نفت پارس که در حوزه منابع طبیعی کمیاب و استراتژیکی همچون نفت فعالیت می‌کند دارای چنان اهمیتی است که مؤثرترین رکن پیشرفت و بهبود سازمان محسوب می‌گردد. پیشرفت و بهبود عملکرد چنین سازمان‌هایی تجهیز نیروی انسانی متعهد و متخصص و ایجاد انگیزه در آن جهت بیان دیدگاه‌ها و نقطه نظرات مؤثر خود در پیشبرد اهداف سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد؛ بنابراین بررسی عارضه‌های سازمانی از جمله سکوت و سازوکارهای مدیریتی همچون سبک رهبری و توانمندسازی و سرمایه اجتماعی به‌عنوان رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی و تأثیری که این عوامل می‌توانند در کاهش جو سکوت در این محیط کار داشته باشند، حائز اهمیت بسیار است. در مجموع در این مقاله سعی بر این است که تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی، در شرکت نفت پارس مورد بررسی قرار گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری دوسوتوان

رهبری دوسوتوان از جمله نظریات جدید مدیریتی به شمار می‌آید که اولین بار توسط روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شده است. گیسون و بیرکینشا (۲۰۰۴)، از این واژه به‌عنوان توانایی بکار گرفتن فعالیت‌های

<sup>۱</sup>. Social Capital

اکتشاف و بهره‌برداری به صورت هم‌زمان و ایجاد انعطاف، هماهنگی و سازگاری بین آن‌ها یاد می‌کند (Rosing et al., 2011). رهبری دوسوتوان شامل سه عنصر است: (الف) رفتارهای رهبری باز؛ (ب) رفتارهای رهبری بسته؛ (ج) ظرفیت تغییر منعطف بین این دو (Khodadadi, Moradi, & Yakideh, 2018; Rosing et al., 2011). رفتارهای رهبری باز به اقداماتی اشاره دارد که تغییرپذیری در رفتارهای کارکنان برای ترغیب اکتشاف را به پیش می‌برد، که شامل تشویق تفکر مستقل، جستجوی روش و روندهای جایگزین و حمایت از به چالش کشیدن وضعیت کنونی می‌باشد. از سوی دیگر، رفتارهای رهبری بسته، به اقداماتی اشاره دارد که تنوع رفتارهای کارکنان را کاهش می‌دهد و کارکنان را به استفاده بیشتر از دانش موجود تحریک می‌کند (Holmqvist, 2004; Zacher & Rosing, 2015; Kassotaki, 2018). بنابراین، رهبری دوسوتوان باید به طور هم‌زمان از این دو سبک متناقض و درعین حال تکمیلی، بهره‌گیرد (Kassotaki, 2018). لازم به ذکر است رفتارهای باز و رفتارهای بسته به تنهایی کافی نیستند. برای اثربخشی بیشتر این نوع سبک رهبری بایستی به فکر اعمال رفتارهای باز و بسته به روشی متعادل بود (Tuan, 2018; Luu, 2017; Ma et al., 2018).

#### سرمایه اجتماعی

مفهوم سرمایه اجتماعی اولین بار توسط جودسون هانیفان در سال ۱۹۱۶ بیان شده است که به نیاز و اهمیت جوامع شهری برای حفظ دموکراسی و توسعه اشاره کرده است (Algezau & Filieri, 2010). بوردیو اولین کسی است که یک تحلیل نظام‌مند از سرمایه اجتماعی ارائه کرده است. وی بیان می‌کند که نباید افراد فقط به رابطه داشتن با دیگران اکتفا کنند، بلکه باید بدانند چگونه می‌توان این روابط را در طول زمان حفظ کرد و از آن‌ها بهره گرفت. در تعریفی که در سال ۲۰۰۰ از سرمایه اجتماعی ارائه شده است، سرمایه اجتماعی به معنای مجموع منابع تعبیه شده در روابط یک فرد یا سازمان، یا قابل دسترسی از طریق آن و یا حاصل از روابط یک فرد یا سازمان می‌باشد (Nahapiet & Ghoshal, 2000). از سوی دیگر، محققان سازمانی، سرمایه اجتماعی را به عنوان یک ویژگی اجتماعی مطرح می‌کنند که به نفع تک‌تک اعضا و واحد اجتماعی در کل می‌باشد (Coleman, 1988). طبق یک دیدگاه، سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی برای سرمایه اجتماعی سازمانی معرفی شده است که در پژوهش حاضر نیز مدنظر قرار گرفته‌اند (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, Leonardi & Nanetti, 1994). بعد ساختاری میزان ارتباطات شبکه‌ای کارکنان، الگوی ارتباطات کارکنان و سودمندی این ارتباطات در زمینه‌های متفاوت را توصیف می‌نماید. بعد ارتباطی روابط عاطفی میان کارکنان را توصیف می‌کند و بعد شناختی بیانگر آن است که تا

چه میزان کارکنان دارای یک زبان مشترک و روایت‌های مشترک هستند ( Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002).

### توانمندسازی روان‌شناختی

با بررسی تاریخچه‌ی توانمندسازی در مدیریت، می‌توان مطالعات این حوزه را به دو رویکرد ساختاری و روان‌شناختی تقسیم کرد ( Ergeneli, Arı, & Metin, 2007; Leach, Wall, & Jackson, 2003; Nassar, 2017). مطالعاتی که بر پایه رویکرد ساختاری شکل گرفته‌اند توانمندسازی را انتقال اختیار تصمیم‌گیری به سوی رده‌های پایین سازمان می‌دانند ( Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001; Spreitzer, 1995). از سوی دیگر، محققان رویکرد روان‌شناختی یا ارگانیکی، توانمندسازی را از منظر ذهنی و ادراکی موردبررسی قرار داده‌اند (Ergeneli et al., 2007). از منظر آنان توانمندسازی روان‌شناختی یک احساس درونی در فرد است که رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، ادراک و تفسیر وی از وظایف کاری دارد (Javed, Khan, Bashir, & Arjoon, 2017). در همین راستا، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان، یاد می‌کنند (Fock, Chiang, Au, & Hui, 2011). بر اساس مدل ارائه شده توسط کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمندسازی روان‌شناختی شامل چهار بعد معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن می‌باشد (Abdollahi, 2005). چهار بعد اصلی توانمندسازی روان‌شناختی را این‌گونه می‌توان بیان کرد:

معنادار بودن: میزانی که کارکنان شغل خود را مهم و ارزشمند تلقی می‌کنند (Barton & Barton, 2011). شایستگی: باور فرد نسبت به قابلیت‌ها و توانایی‌هایش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌ها (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

خودمختاری: آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی (Gist, 1987; Thomas & Velthouse, 1990).

مؤثر بودن: توانایی نفوذ و تأثیر فعالیت‌های کاری فرد در اهداف راهبردی، اداری یا عملیاتی (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Spreitzer, 1995).

### سکوت کارکنان

از سال ۲۰۰۰ سکوت در سازمان، به‌عنوان پدیده‌ای مهم در ادبیات مدیریت مطرح شد و مقالات زیادی در این مورد منتشر شد (Oliayi, 2016). موریسون و میلیکین (۲۰۰۰) نخستین بار واژه سکوت سازمان را

مطرح کردند و بعد از مدتی کوتاه، مفهوم سکوت کارمند توسط پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) در ادبیات علوم سازمانی مطرح شد. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری از هر نوع بیان حقیقی در مورد ارزیابی‌های عاطفی از شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارت هستند تعریف می‌کنند (Brinsfield, 2013). بیشتر مدیران، آگاهانه یا غیر آگاهانه، دچار اشتباه می‌شوند و سکوت را نشانه‌ی رضایت می‌پندارند، در صورتی که سکوت با موافقت یا حتی آگاهی برابر نیست (Haskins & Freeman, 2015). ون‌داین و همکارانش (۲۰۰۳) به سه نوع سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه اشاره کرده‌اند که این سه بعد از سکوت کارکنان در این پژوهش نیز مورد نظر است. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی است؛ بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که حالتی انفعالی است (Pinder & Harlos, 2001). سکوت تدافعی برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی، به دلیل محافظت از موقعیت خود، است. سکوت نوع‌دوستانه (عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها برای حفظ منافع دیگران. بر این اساس سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است. این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی، بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌گردد، بجای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها، باشد (Oliayi, 2016).

### پیشینه پژوهش

در جدول (۱) برخی از پژوهش‌های انجام شده پیرامون روابط بین رهبری دوسوتوان، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی و سکوت کارکنان آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## جدول (۱): خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	نتیجه پژوهش
اردکانی و همکاران (۲۰۱۸)	رهبری خدمتگزار، از طریق نقش میانجی سرمایه اجتماعی، تأثیر معکوس بر سکوت سازمانی دارد.
نقش‌بندی و همکاران (۲۰۱۷)	سرمایه اجتماعی، تأثیر معکوس بر سکوت سازمانی دارد.
حیدری سورشجانی و همکاران (۲۰۱۵)	بین سرمایه اجتماعی و آوای سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
Gerlach, Hundeling & Rosing (2020)	رهبری ابزاری همانند رفتارهای باز و بسته رهبر دوستوان با عملکرد نوآوری رابطه مثبت داشتند.
Kung, Uen & Lin (2020)	رهبری دوستوان تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. علاوه بر این، جو سازمانی تأثیر واسطه‌ای در رابطه بین رهبری دوستوان و رفتارهای خلاقانه کارمندان دارد.
Cetin (2020)	بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
Ma et al. (2018)	رهبری دوستوان موجب افزایش اشتیاق به کار می‌شود. علاوه بر این، اهمیت درک شده از کار، رابطه غیرمستقیم بین رهبری دوستوان و طراحی کار، ایجاد می‌کند.
Tuan Luu (2017)	یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت رهبری دوستوان بر جهت‌گیری کارآفرینانه را با نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی تأیید کرد.
Zacher & Rosing (2017)	رهبری دوستوان منجر به بروز نوآوری خواهد شد.
Tuan Luu (2017)	تأثیر مثبت رهبری دوستوان بر جهت‌گیری کارآفرینانه با نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی تأیید شد.
Bormann & Rowold, 2016	رهبری اخلاقی، سکوت فراگیر را پایین می‌آورد و این مسئله به نوبه خود، موجب تغییر تعهد عاطفی می‌شود.
Lee & Lee (2012)	توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر زیادی در استخراج، اکتشاف و خلاقیت دارد و اکتشاف نقش میانجی بین توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت دارد.

## توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

## تأثیر رهبری دوستوان بر توانمندسازی روان‌شناختی

مدیران و رهبران دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی خود تصدیق می‌کنند که کارکنان آن‌ها مهم‌ترین منبع برای موفقیت در فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری هستند (Alkerdawy, 2016). به بیان دیگر محیط‌های کاری امروزی به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل ارائه دهند، خلاقیت



داشته باشند و در برابر کار خود پاسخگو باشند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان محقق می‌شود (Gamitian, 2003). در چنین شرایطی محیط کاری سازمان هم تحت تأثیر رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه رهبری خود پویا و پیشرو خواهد بود (Alkerdawy, 2016). نتایج پژوهش تانگ (۲۰۱۶) بیانگر تأثیر سبک رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. لی و لی (۲۰۱۲) نیز دریافتند که سبک رهبری دوسوتوان، رابطه مثبتی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می‌گردد:

H1: رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### تأثیر رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی

چالش‌های دوسوتوانی که از پیگیری هم‌زمان همسویی و انطباق‌پذیری پدید می‌آید، ناشی از کنار هم قرار گرفتن فعالیت‌های اکتشافی با فعالیت‌های بهره‌برداری است (Laureiro-Martinez, 2014). ایده اصلی نظریه سرمایه اجتماعی نیز این است که شبکه‌های ارتباطی، منابع ارزشمند تعاملات، جریان‌های اطلاعاتی و تبادل دانش برای اعضای شبکه محسوب می‌شوند (Kim et al., 2016). سرمایه اجتماعی موجب هماهنگی درونی سازمانی، ایجاد دانش، خلاقیت و نوآوری می‌شود؛ بنابراین در صورت به کارگیری سبک رهبری دوسوتوان، سرمایه اجتماعی سازمان افزایش یافته و کارکنان بیشتر در اقدامات ابتکاری فعالانه شرکت می‌کنند (Tuan Luu, 2017). در سال ۲۰۱۷، در پژوهشی به بررسی نقش مهمی که سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و جهت‌گیری کارآفرینی ایفا می‌کند، پرداخته شد و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها، اثرات مثبت رهبری دوسوتوان را بر روی جهت‌گیری کارآفرینی که توسط سرمایه اجتماعی تعدیل می‌شود، نشان داد (Gibson & Birkinshaw, 2004). همچنین در پژوهش دیگری که در سال ۲۰۱۷ صورت گرفت، تأثیر مثبت رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی سازمانی به اثبات رسید (Tuan Luu, 2017). بنابراین فرضیه دوم پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می‌گردد:

H2: رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان

سکوت کارکنان می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات آن‌ها در سازمان باشد و شناسایی عوامل کاهش‌دهنده سکوت و افزایش تمایل کارکنان به بیان آوای خود در سازمان، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع

سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (Sharifi Eskandari, 2014). بلداو و همکارانش (۲۰۰۹) و روسینگ و همکارانش (۲۰۱۱) معتقدند که رهبران در زمینه نوآوری باید قادر به حمایت کردن از زیردستان باشند و در تلاش‌های خود به شکل دوست‌توانی عمل کنند. برای آن‌ها، از ضروری‌ترین ویژگی‌های رهبری برای نوآوری؛ پرورش دادن اکتشاف از طریق افزایش اختلاف رفتارهای پیروان و ترویج بهره‌برداری از طریق کاهش اختلاف رفتارهای پیروان است (Bledow et al., 2009; Rosing et al., 2011). جعفری هرنندی و نجفی (۲۰۱۷) در مطالعه‌ی خود دریافتند که سبک رهبری به‌واسطه سکوت کارکنان، می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش ارائه می‌شود:

H3: رهبری دوست‌توان بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت کارکنان

دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست و در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با شرایط به وجود آمده تطبیق دهند (Alvani & Mirnaghavi, 2004). در این میان ساختارهای سازمانی، ویژگی‌های تیم مدیریت عالی، شیوه‌های ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران و کارکنان و فرایند معنا بخشی جمعی، از جمله متغیرهایی هستند که توسط میلیکن موریسون به‌عنوان علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی معرفی شده‌اند (Morrison & Miliken, 2000). رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان یک عارضه‌ی مهم سازمانی است و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند این امر مهم را تحت تأثیر قرار دهد، در واقع کاهش سکوت از توانمندسازی روان‌شناختی نشأت می‌گیرد. بنابراین، فرضیه چهارم این پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

H4: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### تأثیر سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان

گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چراکه ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی باشد و درعین حال علایق و خواسته‌های آن‌ها را به مدیریت سازمان منعکس کند (Doustar, 2014). از طرف دیگر بررسی نقش سرمایه اجتماعی در سکوت کارکنان برای سازمان‌ها لازم است، چراکه اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که بر اساس آن سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب و پرداختن به راهکارهای مطلوب در

جهت بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی گام بردارد (Heydari et al., 2019). نتایج حاصل از تحقیق نقش‌بندی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد، کمبود سرمایه اجتماعی و وجود بیش‌ازحد رفتارهای سیاسی سازمانی بر روی رفتار کارکنان تأثیرگذار است، به گونه‌ای که کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش رفتارهای سیاسی می‌تواند کارکنان را به سمت جو سکوت هدایت کند. همچنین، حسام و رئیسی (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به ای نتیجه رسیدند که با بهبود سطح سرمایه اجتماعی تا حد زیادی سکوت سازمانی کاهش می‌یابد؛ بنابراین، فرضیه پنجم این پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

H5: سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان

توانمندسازی کارکنان با تغییر در درون‌مدیران و رهبران آغاز می‌شود (Zomorodian, 2000). انتظار می‌رود رهبران دوسوتوان بیش از سایر رهبران نیازهای رشد و تکاملی کارکنان را در نظر بگیرند و آن‌ها را در جایگاهی قرار دهند که بتوانند حس معناداری در شغل خود را تجربه کنند. چنین رهبرانی احتمالاً زمینه‌های رشد و شکوفایی توانمندی‌های بالقوه کارکنان را فراهم کرده و با ایجاد بستری سازمانی که مشوق رشد و بالندگی قابلیت‌های فردی کارکنان است آن‌ها را جهت انجام مشتاقانه فعالیت‌های شغلی خود بیش‌ازپیش برانگیخته کنند. از طرف دیگر فزاینده تغییرات، سبب می‌شود که مدیر دیگر به تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد، بلکه همه کارکنان می‌بایست در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. این امر مستلزم تمایل کارکنان به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود و به‌نوعی شکسته شدن جو سکوت سازمانی می‌باشد. نتایج پژوهش‌های تانگ (۲۰۱۶) و لی و لی (۲۰۱۷) نشان می‌دهد سبک رهبری دوسوتوان رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. رحیمی و مظاهری‌راد (۲۰۱۷) نیز در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی موجب کاهش سکوت کارکنان در سازمان می‌شود. بر این اساس در پژوهش حاضر فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

H6: رهبری دوسوتوان از طریق نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان

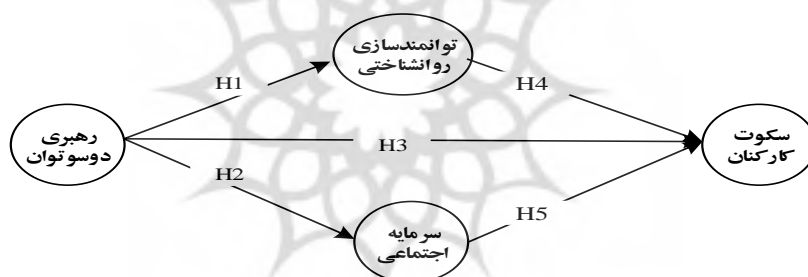
در سازمان‌هایی که با کارکنان خود روابط پایدار برقرار کرده و توانسته‌اند همسویی بین اهداف خود و اهداف فردی کارکنان برقرار کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان اقدامات حمایتی را نسبت به راهبردهای رهبران دوسوتوان، انجام دهند. در این میان سرمایه اجتماعی ناشی از روابط پایدار و توأم با

اعتماد متقابل، می تواند با رهبری دوستوان ارتباط داشته باشد (Tuan Luu, 2017). از طرفی، انگیزه های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت یا آوای سازمانی را به دنبال دارد و در نتیجه آن، کارکنان به صورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده ها و عقاید خود امتناع می ورزند. با توجه به این مسئله، سازمان ها باید با تقویت ویژگی های سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد در ارتباط با کارکنان خود، امیدوار باشند که در آینده شرایطی را به وجود آورند که آن ها برای مطرح کردن عقاید، نظرات و نگرانی های خود، ترس و مشکلی نداشته باشند (Naghshbandi et al., 2017). نتایج مطالعات صورت گرفته توسط تانگ (۲۰۱۶) و نقش بندی و همکاران (۲۰۱۷) نیز حاکی از رابطه منفی بین سرمایه اجتماعی و سکوت کارکنان هستند. از این رو، در پژوهش حاضر نیز فرضیه زیر مطرح می گردد:

H7: رهبری دوستوان از طریق نقش میانجی سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش حاضر که در شکل (۱) قابل مشاهده می باشد، حاصل مطالعه مبانی نظری پژوهش و شناسایی مدل های موجود در زمینه پژوهش می باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

تحقیق پیش رو از حیث هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداری شرکت نفت پارس تشکیل می دهند. با توجه به اینکه تعداد کارکنان ستادی این شرکت ۲۰۰ نفر می باشد، طبق فرمول کوکران و با در نظر گرفتن میزان P معادل ۵۰ درصد و دقت برآورد ۵ درصد، تعداد ۱۳۲ نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه مورد بررسی انتخاب

شدند. با این وجود به علت احتمال ناقص بودن برخی پرسشنامه‌ها تعداد پرسشنامه‌های توزیعی بیش از تعداد افراد نمونه آماری بود و از این رو تعداد نهایی پرسشنامه‌های مورداستفاده برای تحلیل به ۱۳۳ عدد رسید. برای سنجش متغیر رهبری دوسوتوان از پرسشنامه روسینگک و همکاران (۲۰۱۱) با ۱۴ سؤال، جهت سنجش متغیر توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ سؤال، برای سنجش متغیر سرمایه اجتماعی از پرسشنامه ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) با ۱۶ سؤال و جهت سنجش متغیر سکوت کارکنان از پرسشنامه واکالا و بورادوس (۲۰۰۵) با ۱۰ سؤال استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها در پژوهش‌های مختلف مورداستفاده قرار گرفته (به‌عنوان نمونه: Me et al., 2018; Ahmad & Gao, 2018; Fikret Sozibilir, 2018; Luu, 2017; Oliyaee, 2016). با این وجود روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش حاضر نیز مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۲ و ۳). لازم به ذکر است که در طراحی پرسشنامه، طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفت.

افزون بر این، در این پژوهش، جهت بررسی و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (نرم‌افزار Smart PLS) استفاده شد. جهت بررسی سازگاری درونی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بهره گرفته شد که بیشتر بودن مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب از ۰.۷ و ۰.۸ نشان‌دهنده سازگاری درونی پرسشنامه است. همچنین جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از آزمون روایی همگرا بهره گرفته شد که میانگین واریانس استخراج شده یکی از مهم‌ترین شاخص‌های آن محسوب می‌شود که مقدار استاندارد آن طبق نظر هایر، رینگل و مارکو (۲۰۱۱) بیشتر از ۰.۵ می‌باشد. از سوی دیگر، جهت بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص واریانس تبیین شده استفاده شد. در صورتی که این شاخص میزانی بیش از ۰.۲۵، ۰.۵۰ و ۰.۷۵ داشته باشد، به ترتیب بیانگر توانایی اندک، متوسط و قابل توجه متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشخص است، شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند. لذا می‌توان با اطمینان نسبت به تحلیل یافته‌های پژوهش اقدام کرد.

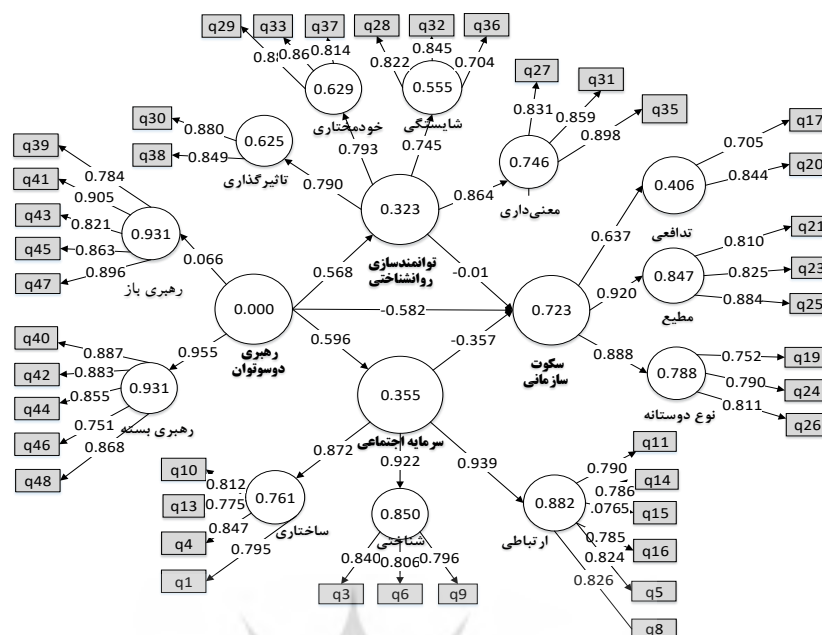
جدول (۲): وضعیت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

متغیرها	ابعاد	برازش مدل‌های اندازه‌گیری			برازش مدل ساختاری
		آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس مستخرج (AVE)	
رهبری دوسوتوان	باز	۰.۹۴	۰.۹۳	۰.۷۳	-
	بسته		۰.۹۳	۰.۷۲	
توانمندسازی روان - شناختی	معنی‌دار بودن	۰.۸۸	۰.۸۹	۰.۷۴	۰.۳۲
	شایستگی		۰.۸۳	۰.۶۳	
	خودمختاری		۰.۸۹	۰.۷۳	
	تأثیرگذار بودن		۰.۸۵	۰.۷۵	
سرمایه اجتماعی	ساختاری	۰.۹۳	۰.۸۸	۰.۶۵	۰.۳۶
	ارتباطی		۰.۹۰	۰.۶۲	
	شناختی		۰.۸۵	۰.۶۶	
سکوت کارکنان	تدافعی	۰.۸۳	۰.۷۵	۰.۶۰	۰.۷۲
	مطیع		۰.۸۸	۰.۷۱	
	نوع‌دوستانه		۰.۸۳	۰.۶۲	

### یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی، بیانگر این است که حدود ۷۵.۹ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۱.۱ درصد زن بوده‌اند. از سوی دیگر، ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌دیپلم و پایین‌تر، ۴۰.۶ درصد کارشناسی و ۳۰.۱ درصد کارشناسی ارشد و ۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. از نظر سن نیز، ۱۵.۸ درصد دارای سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال بوده‌اند، ۵۶.۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۹.۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال بوده‌اند.

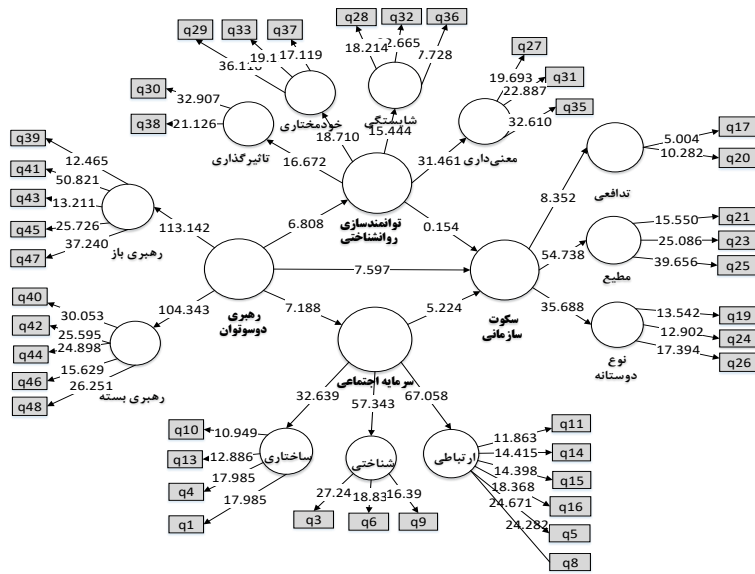
از آنجایی که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر متغیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی بود و همچنین با توجه به این - که نرم‌افزار PLS برای شرایطی همچون کوچک بودن نمونه آماری مناسب است، از این نرم‌افزار جهت تحلیل داده‌ها و بررسی رد یا تأیید شدن فرضیات استفاده گردید. شکل شماره ۲، بارهای عاملی و ضرایب مسیر را در حالت معادلات ساختاری نشان می‌دهد.



شکل ۲: بارهای عاملی در حالت پی ال اس الگوریتم

بعد از بررسی این مدل و حذف بارهای عاملی کمتر از ۰.۷، مدل بوت استرپ<sup>۱</sup> اجرا شد که خروجی آن در شکل ۳ قابل مشاهده است. این مدل معناداری فرضیه‌های پژوهش را با استفاده از آزمون T-Statistic مورد سنجش قرار می‌دهد. در صورتی فرضیه تأیید می‌شود که مقدار آزمون بزرگ‌تر از ۱.۹۶ و یا کوچک‌تر از -۱.۹۶ باشد. شکل شماره ۲، خروجی آزمون PLS Algorithm که شامل بارهای عاملی و ضرایب مسیر است را نشان می‌دهد. با بررسی این مدل، سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰.۷ دارند، حذف شده و مجدداً این آزمون اجرا می‌شود.

<sup>۱</sup>. Bootstrap



شکل ۳: ضرایب آماره تی در مدل پژوهش

جدول ۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معنی‌داری	ضریب مسیر	فرضیه‌ها	شماره
تائید	۷.۱۸	۰.۵۹	رهبری دوست‌توان ← سرمایه اجتماعی	۱
تائید	۶.۸۱	۰.۵۷	رهبری دوست‌توان ← توانمندسازی روان‌شناختی	۲
تائید	۷.۵۹	-۰.۵۸	رهبری دوست‌توان ← سکوت کارکنان	۳
تائید	۵.۲۲	-۰.۳۶	سرمایه اجتماعی ← سکوت کارکنان	۴
رد	۰.۱۵	-۰.۰۱	توانمندسازی روان‌شناختی ← سکوت کارکنان	۵
تائید	---	۰.۵۸ * -۰.۳۶ = -۰.۲۰	رهبری دوست‌توان ← سرمایه اجتماعی سکوت کارکنان	۶
رد	---	۰.۵۷ * -۰.۰۱ = -۰.۰۰۵	رهبری دوست‌توان ← توانمندسازی روان‌شناختی سکوت کارکنان	۷



### بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی هر سازمان از مهم ترین و باارزش ترین منابع و سرمایه های سازمان محسوب می شود. زمانی که این منابع باارزش قادر به بیان اطلاعات، عقاید و نگرانی های خود در مورد مسائل مربوط به سازمان نباشد، سازمان دچار عارضه ی خاموش سکوت کارکنان می گردد که این خود منجر به پیامدهای نامطلوب زیادی می شود.

همان گونه که در یافته های پژوهش مشخص گردید رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان شناختی اثر مثبت و معنادار دارد که این یافته با پژوهش تانگ (۲۰۱۶) و لی و لی (۲۰۱۲) هم راستا می باشد. بر این اساس سبک رهبری دوسوتوان به کارکنان آزادی عمل برای انجام امور می دهد و از طرف دیگر در صورت بروز مشکل از سوی کارکنان به آنها بازخور داده و به اصلاح رفتار آنها می پردازد که این خود موجب افزایش یادگیری در کارکنان و افزایش توانمندی آنها در مواجهه با مشکلات مشابه و جدید می گردد. به بیان دیگر می توان گفت سبک رهبری دوسوتوان با فراهم ساختن آزادی عمل در انجام امور برای کارکنان و همچنین، ارائه بازخور در صورت بروز مشکل از سوی آنها، می تواند موجب اصلاح رفتار کارکنان و افزایش توانمندی آنها شود. از سوی دیگر، با توجه به یافته های پژوهش حاضر اثر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر کاهش سکوت کارکنان تأیید نشد که این یافته برخلاف یافته های رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷) در دو پژوهش در همین راستا می باشد؛ بنابراین، توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر، به احتمال زیاد، منجر به کاهش سکوت کارکنان نمی شود. در یکی از پژوهش های رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷) توانمندسازی روان شناختی نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول گرا بر سکوت کارکنان داشته است که نتایج آن حاکی از تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر کاهش سکوت کارکنان است. در پژوهش دیگر از رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷)، تأثیر مستقیم توانمندسازی روان شناختی بر سکوت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن نشان دهنده تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر کاهش سکوت کارکنان است. با این وجود نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر نشان داد که توانمندسازی روان شناختی به تنهایی و به طور مستقیم نمی تواند منجر به کاهش گرایش افراد به سکوت سازمانی شود. دلیل رد این فرضیه ممکن است ناشی از در نظر نگرفتن مداخله برخی متغیرهای تعدیل کننده باشد. از همین روی، به نظر می رسد متغیرهای جمعیت شناختی همچون تحصیلات و جنسیت و یا متغیرهایی همچون جوسازمانی و فرهنگ سازمانی می توانند تعدیل گر این رابطه باشند. به گونه ای که ممکن است افراد توانمند در صورتی که فرهنگ حاکم بر سازمان، مساعد در جهت رفتارهای آوا باشد تمایل کمتری نسبت به سکوت از خود نشان دهند و صرفاً توانمندسازی روان شناختی برای

کاهش سکوت سازمانی افراد کفایت نکند. از سوی دیگر، متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد و انگیزش به عنوان متغیر میانجی، می توانند تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر سکوت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، مفهوم توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها مشتمل بر دو نوع رویکرد ساختاری و روان شناختی است. مطالعات رویکرد ساختاری به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌ها چه ابزارها و وسایلی را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط کار، کارکنان را توانمند سازند. طرفداران این رویکرد مفهوم توانمندسازی را تلاش برای افزایش سطح مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری که به معنای تشویق کارکنان برای مشارکت فعالانه‌تر در کل سازمان است، می‌داند (Hair et al., 2011)؛ لذا ممکن است یکی دیگر از دلایل عدم تأیید این فرضیه، بررسی نکردن این مفهوم در قالب این دو رویکرد باشد. به گونه‌ای که باید کارکنان را علاوه بر منظر روان‌شناختی، از منظر ساختاری نیز توانمند کرد و پس از آن تأثیر این مفهوم را به‌طور کلی بر سکوت کارکنان بررسی کرد. افزون بر این، طبق یافته‌های پژوهش حاضر، رهبری دوستوان بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است؛ این یافته در واقع تأیید مجدد نتایج پژوهش توان لو (۲۰۱۷) در این زمینه است. بنابراین، به کارگیری سبک رهبری دوستوان در سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر، می‌تواند تأثیر مثبتی بر سرمایه اجتماعی داشته باشد؛ زیرا هنگامی که کارکنان از جانب رهبر و یا مدیر خود به سمت نوآوری و ابتکار عمل و رهایی از چارچوب‌ها و مقررات دست و پاگیر سوق داده شوند و از طرفی نظارت کامل بر امور آن‌ها صورت گیرد، آن‌ها شبکه‌ای ارتباطی قوی جهت مرتفع ساختن خواسته‌های مدیر و همچنین مقابله با چالش‌های جدید ایجاد می‌کنند. میزان ارتباطات شبکه‌ای کارکنان و الگوی ارتباطات کارکنان بعد ساختاری مفهوم سرمایه اجتماعی را توصیف می‌کند. از سوی دیگر، این شبکه‌های ارتباطی ایجاد شده می‌تواند روابط عاطفی میان کارکنان را که شامل اعتماد، هنجارهای مشترک و تعهدات ادراک شده است نشان دهد که بیانگر بعد عاطفی مفهوم سرمایه اجتماعی است. افزون بر این، بعد شناختی بیانگر آن است که تا چه میزان کارکنان دارای یک زبان مشترک و روایت‌های مشترک هستند (Ergeneli et al., 2007).

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان‌دهنده تأثیر سرمایه اجتماعی بر کاهش سکوت کارکنان است که این یافته با نتایج پژوهش نقش‌بندی (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. زمانی که زمینه ایجاد سرمایه اجتماعی در سازمان فراهم شود، کارکنان به راحتی می‌توانند نظرات و پیشنهادهای خود را مطرح سازند؛ بنابراین سرمایه اجتماعی در شرکت نفت پارس، روابط عاطفی و زبان مشترک بین کارکنان ایجاد می‌کند که با

ایجاد چنین عواملی، کارکنان به راحتی نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کرده و گرایش کمتری به سکوت خواهند داشت.

### پیشنهادها

- با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر درباره تأثیر رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، سکوت کارکنان و سرمایه اجتماعی و نقش میانجی سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که سازمان مورد مطالعه توسعه مدیریت و رهبری سازمانی را بر ایده‌ها و رفتارهای رهبری دوسوتوان متمرکز کند و به دنبال ایجاد یا پرورش رفتارهای مذکور در مدیران سطوح مختلف باشد. آموزش رهبران و مدیران سازمان می‌بایست با رویکرد توسعه قابلیت‌هایی همچون تمایل به غلبه بر موانع، تحمل ابهام و خودکارآمدی، هوش عاطفی بالا، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در رویه‌های رهبری، خوش‌بینی، برخورداری از روحیه تحول‌پذیری و توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، طراحی و اجرا گردد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های رشد و توسعه قابلیت‌های رهبری در سازمان زمینه‌های بیشتری از مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی، دانش‌افزایی و مدیریت دانش، آینده‌نگری و برخورداری از تفکر استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

- همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، سبک رهبری دوسوتوان به کارکنان آزادی عمل برای انجام امور می‌دهد و در صورت بروز مشکل از سوی کارکنان به آن‌ها بازخور داده و به اصلاح رفتار آن‌ها می‌پردازد که این خود موجب افزایش یادگیری و افزایش توانمندی کارکنان در مواجهه با مشکلات مشابه و جدید می‌گردد. در واقع مدیران نفت پارس زمانی می‌توانند سبک رهبری باز را اجرا کنند که به کارکنان خود امکان تفکر و عمل مستقل دهند و بیان ایده‌های جدید و ریسک‌پذیری را در شرکت تشویق کنند. از سوی دیگر، مدیران لازم است جهت برقراری سبک رهبری بسته، بر ضرورت دستیابی به اهداف شرکت نظارت و کنترل داشته باشند، همچنین در صورت مواجه شدن با مشکل سریعاً اقدامات اصلاحی انجام دهند و هیچ مشکلی را در سازمان حل نشده رها نکنند.

- مدیران سازمان علاوه بر نشان دادن رفتارهای رهبری دوسوتوان و تأکید مناسب و مقتضی بر رفتارها و اقدامات اکتشافی و بهره‌بردارانه باید برای افزایش سطح سرمایه اجتماعی سازمان نیز تلاش کنند تا آثار این اقدامات باعث کاهش سکوت کارکنان شود. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد گروه‌های اجتماعی نظیر گروه‌های دوستی در سازمان تقویت شوند تا بتوانند روابط متقابل بین افراد را توسعه داده و میزان مشارکت و اعتماد اجتماعی کارکنان و در نتیجه سرمایه اجتماعی افزایش یابد. زیرا بر اساس نتایج پژوهش حاضر

افزایش سرمایه اجتماعی باعث افزایش تمایل کارکنان به بیان نظرات، عقاید و دیدگاه‌های خود در سازمان شده و سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان را کاهش می‌دهد.

- معمولاً مدیران برای ساده‌سازی تصمیم‌گیری‌های خود، سکوت کارکنان را با موافقت آن‌ها یکسان در نظر می‌گیرند، این در حالی است که افزایش سکوت کارکنان منجر به پدیده‌های نامطلوب سازمانی می‌شود؛ از این رو، مدیران می‌بایست برای کاهش این مسئله در سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان در خصوص مسائل سازمانی تشویق کنند و مکانیزم‌های قابل اجرا جهت برقراری ارتباطات مستقیم و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی شرکت و همچنین کارکنان باهم را به نحو مناسبی توسعه و بر جریان آزاد اطلاعات در سراسر سازمان و پرهیز از هرگونه مخفی‌کاری و سیاسی بازی در تعاملات کاری تأکید داشته باشند. از آنجاکه سبک رهبری دوست‌توان محرک مهمی جهت کاهش سکوت کارکنان است، سازمان‌هایی همچون نفت پارس می‌توانند پتانسیل رهبری دوست‌توان را در مصاحبه‌های شغلی مدیران نیز بسنجند و یا با برنامه‌های آموزشی، به پیشرفت رهبران فعلی کمک کنند.

- برای توسعه در عصر حاضر به سرمایه اجتماعی بیشتر از سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمندیم؛ بنابراین مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی که کارکنان در آن احساس کنند عضوی از یک خانواده هستند و ایجاد بستر لازم جهت برقراری ارتباطات اثربخش و تبادل مستمر اطلاعات، موجب افزایش سرمایه اجتماعی و بهره‌گیری از منافع آن شوند؛ بنابراین، از آنجاکه برداشت‌های مشترک، زمانی بیشتر توسعه می‌یابند و تقویت می‌شوند که اعضای یک واحد اجتماعی، فرصت تعامل و ارتباط با یکدیگر را پیدا کنند، با ایجاد چنین فرصتی در سازمان و همچنین ایجاد جو همکاری بین کارکنان و برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر در زمان مواجه شدن با مشکلات می‌توان باعث افزایش سرمایه اجتماعی و در نتیجه کاهش سکوت کارکنان شد.

در نهایت، به منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی در جامعه آماری بزرگ‌تر و با در نظر گرفتن متغیرهایی همچون سن، جنسیت و تحصیلات و یا جو سازمانی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر و یا متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد و انگیزش به‌عنوان متغیر میانجی که به نحوی روابط موجود در مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر را مورد تعدیل یا مداخله قرار می‌دهند، به صورت دقیق‌تر این روابط را مورد بررسی قرار دهند.

### References

- Abdollahi, B. (2005). Psychological empowerment: dimensions and validation on the structural equation model. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 11(2), 37-64. (in Persian)
- Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network, *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 891-909.
- Alvani, M., & Sayed Vaghavi, A. (2004). Social capital: Concepts and theories. *Journal of Management Studies*, 9(33), 34, 3-26. (in Persian)
- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 1-33.
- Ardakani, SH.; Sepehrtaj, F., & Niknamjoo, M. (2018). Role of servant leadership in organizational silence by mediating role of social capital, organizational trust and organizational justice in public libraries of Yazd province. *Scientific Quarterly Journal of Libraries, Museums and Documents of Aatan Quds Razavi*, 21(3), 125-153. (in Persian)
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
- Awan, U.; Kraslawski, A., & Huisken, J. (2018). The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (238), 398-407.
- Baojuan, Y., & Qing, Z. (2017). The effect of psychological empowerment on job satisfaction of principals in rural school: The mediating role of professional identity and the moderation role of emotion intelligence. *Journal of Psychological Science*, (3), 027.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

Bledow, R.; Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in Global Leadership*, 41-69.

Bolino, M. C.; Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.

Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.

Bucic, T.; Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248.

Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-10.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, (94), 95-120.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Deci, E. L.; Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.

Donaghey, J.; Cullinane, N.; Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.

Dostar, M., & Esmaeilzadeh, M. (2013). Organizational justice and its effect on employees voice and performance. *Journal of Management Studies*, 23,(72), 143-63. (in Persian)

Dyne, L. V.; Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Ergeneli, A.; Ari, G. S. I., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*.

Fock, H.; Chiang, F.; Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.

Gaminian, V. (2003). Empowerment in Education. *Journal of Management in Education*, (25), 26. (in Persian)

Gerlach, F.; Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ghorbaniizade, V., & Khaleghiniya, S. (2009). The role of implicit knowledge transfer in employee empowerment. *Journal of Human Resources Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences*, 1(2), 85-105. (in Persian).

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.

Gudarzi, F. (2017). Human capital relationship and job performance (case study: boroujerd islamic azad university). *Public Policy in Management*, 8(12), 175-189. (in Persian)

Hair, J. F.; Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Haskins, M. E., & Freeman, R. E. (2015). What managers should never want to hear: silence. *Management Decision*, 53(6), 1300-1311.

Heydari Sourshajani, N.; Ahmadi, M., & Abdolmaleki, J. (2019). *The role of social capital in school managers' organizational silence*. The First National Conference of Future School. (in Persian)

Hesam, S., & raeesi, D. (2016). The relationship between social capital, organizational commitment and organizational silence in selected training hospitals in Shiraz city. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 3(11), 2933-2939.

Heydarishureshjani, N.; Bijan, R., & Safari, Y. (2015). The relationship between dimensions of social capital and organizational structure among employees of Kermanshah university of medical sciences. *Leadership Research and Educational Management*, 2(6), 123-177. (in Persian)

Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.

Javed, B.; Khan, A. A.; Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.

Kassani, A.; Menati, R.; Menati, V.; Shoja, M., & Mirbalouch, A. (2014). Investigation of the effective factors in social capital and its relationship with quality of life in elders of ILAM, IRAN. *Sadra Medical Sciences Journal*, 2(3), 235-244. (in Persian)

Kassotaki, O. (2018). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*, 1-7.

Khodadadi, S.; Moradi, M., & Yakideh, K. (2018). Investigating the relationship between organizational ambidexterity and performance-related dimensions in banking industry (Case Study: Gilan Bank Branches). *Industrial Management Journal*, 10(1), 85-100.

Khosravi, S., & Niknami, M. (2017). An investigation of the factors affecting social capital improvement among rural islamic council members of Tehran. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 9(4), 83-92. (in Persian)

Kung, C. W.; Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*.

Leach, D. J.; Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.

Lee, D. S., & Lee, K. C. (2012). Exploitation and exploration as links between psychological empowerment and creativity. in *Embedded and Multimedia Computing Technology and Service*, 213-220.

Liu, C.-H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, (61), 553-561.

Ma, J.; Zhou, X.; Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168.

Mahdavi, M., & Khalili, E. (2010). Investigating the Factors Affecting Social Capital of Tehrani Citizens. *Journal of Contemporary Sociology*, 2(2), 119-143. (in Persian)



Martínez-Climent, C.; Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890.

Mazaheri, S.; Nazem, F., & Abolmaali, K. (2018). Identifying the effective factors of organizational silence from the viewpoint of specialists in the field of educational management: qualitative research. *Journal of Marine Science & Research*, 5(2), 71-87. (in Persian)

Mehrabi, F. (2013). *The relationship between leadership styles and organizational silence and its effect on employees motivation and job satisfaction of Iran Insurance Company*. A dissertation for the degree of MS, Alameh Tabatabaie University, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)

Moazen Jamshidi, M., & Haghparast Kenarsari, N. (2015). Evaluating the impact of social capital on employees' creativity (Case study: electrical and electronic household appliances manufacturing companies in Iran). *Social Capital Management*, 2(1), 49-74. (in Persian)

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Naghshbandi, S.; Yousefi, B., & Zardoshtian, Sh.. (2017). The effect of social capital on organizational silence of employees in sport and youth offices in west Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(2), 169-181. (in Persian)

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91-98.

Niehoff, B. P.; Moorman, R. H.; Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

Oliayi, F. (2016). *The effect of managers' bullying behaviors on employees' silence*. Master's thesis. Allameh Tabataba'i University. (in Persian)

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.

Pradhan, R. K.; Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of

organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.

Putnam, R. D.; Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*: Princeton university press.

Rahimi-Dadkan, N., & Nastiezaie, N. (2017). Relationship among occupational adjustment, psychological empowerment and Job burnout in faculty members. *Research in Medical Education*, 8(4), 19-28.

Rahimi, G., & Mazaherirad, H. (2017). The effect of transformational leadership on organizational silence with the interpersonal role of employee psychological empowerment. *Journal of Research Nation*, 2(22), 157-175. (in Persian)

Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.

Rosing, K.; Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.

Saiedi, M. (2013). *Impact of social capital dimensions on the performance of imported and exported companies in the Bushehr province*, Persian Gulf University, Bushehr. (in Persian).

Sharifi Eskandari, A. (2014). *Studying the relationship between organisational silence and job burnout of employees in the young and sport office of Hamadan*. Bouali Sina University of Hamadan, Faculty of physical education and sport sciences. (in Persian)

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Tanhaei, M. H.; Nasre Esfahani, A.; Nilipour Tabatabaei, A., & Akhavan Sarraf, A. R. (2019). Recreation of antecedents and consequences of employees' organizational silence case study: Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology*, 29(4), 147-166. (in Persian)

Tasavori, M.; Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 36(8), 887-910.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229-253.

Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250-1263.

Tyagi, P. (2017). Linking psychological empowerment to individual performance: an attempt to empower R&D Professionals at THSTI. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(3), 125-134.

Yan, M.; Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology People*, 29(3), 647-667.

Yavarian, S.; Abad, H. S. E., & Lou, S. T. (2017). Forecasting organizational silence according to moral behavior styles. *Bali Medical Journal*, 6(3), 457-464.

Yazdanshenas, M. (2017). The effect of ambidextrous leadership on working attitudes, the moderating role of social capital and self-efficacy. *Social Capital Management*, 4(4), 527-545. (in Persian)

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.

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, Y.-j.; Li, Y.-f.; Cui, C.-y., & Jin, C.-d. (2018). A study on correlation between psychological empowerment, self-esteem and innovative behavior among nursing staff. *Journal of Nursing Administration*, (1), 9.

Ziyari, K.; Tavusiyan, A.; Soleymani, M., & Rezayi, H. (2014). Estimation and division of neighborhood development with emphasis on social capital component (case study: abkrove neighborhood). *Journal of Research and Urban Planning*, 5(18), 59-76. (in Persian)

Zomorodian, A. (2000). *Evolution Management (strategy, application and new models)*. Tehran, Industrial Management Institute. (in Persian)