

رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت

رضا شریعتی^۱ - مهدی افخمی اردکانی^۲

چکیده

اگر چه از کارکنان انتظار می‌رود که با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود، در جهت توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی اوقات آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند. هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شخصیت در پژوهشگاه صنعت نفت بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است که با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۵۰ نفر از کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تشکیل داده است که از آن میان ۱۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های سبک رهبری باس و آولیو (۲۰۰۰)، شخصیت (۱۹۹۳) گلدبرگ و سکوت سازمانی واکلا و بوردادس (۲۰۰۵) بود. پایابی پرسشنامه‌های مذکور از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و روایی آن از طریق سنجش روایی محتوا و روایی همگرا (AVE) بررسی و هر دو مورد تایید شد. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS تجزیه و تحلیل گردید و نتایج نشان داد که سبک رهبری تعاملی و تحولی رابطه‌ای معکوس و معنادار و سبک عدم مداخله، رابطه‌ای مستقیم و غیرمعنادار با سکوت کارکنان دارد. همچنین شخصیت (درونگرا) نیز رابطه مستقیم و معناداری با سکوت کارکنان دارد. یافته‌ها نشان داد برای کارکنان دارای شخصیت درونگرا، رهبری عدم مداخله باعث شدت سکوت آن‌ها شده و متغیر شخصیت در مورد رهبری تعاملی و رهبری تحولی با سکوت، نقش تعدیل‌گری ایفا نمی‌کند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، شخصیت، سبک رهبری، پژوهشگاه صنعت نفت

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران، نویسنده مسئول (reza.shariati@yahoo.com)

^۲ دکتری مدیریت منابع انسانی، رئیس برنامه ریزی کلان پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران (afkhamim@ripi.ir)

مقدمه

در شرایط کنونی سازمان‌ها به دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات‌اند، از این رو به کارمندانی نیاز دارند که، به طور پیوسته ایده‌ها، باورها، دانش و تجربه خود را در سازمان آزادانه و راحت تسهیم نمایند (Liao et al. 2009). اما گاهی با وجود آنکه کارمندان برای سازمان ایده‌هایی حیاتی دارند، ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکنند که این مسئله باعث به وجود آمدن مشکلاتی برای سازمان‌ها می‌شود. خودداری از بیان مشکلات یا مسائل بالقوه با نام «سکوت سازمانی» شناخته می‌شود (باقری و دیگران، ۲۰۱۲).

هرچند سکوت سازمانی پدیده‌ای است که ممکن است فعالانه به کار گرفته شود، اما این پدیده به سادگی قابل تشخیص نیست. هنگامی که فردی صحبت نکند، «خودداری از بیان» واضح نیست و توجهی را جلب نمی‌کند. با شناسایی سکوت سازمانی در سازمان‌ها و بررسی علل ایجاد یا تشدید آن، می‌توان گام بزرگی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برداشت و شرایطی فراهم نمود که نظرها، دانش و تجربه‌های کارمندان با مدیران‌شان در میان گذاشته شود (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی در سطح خرد در قالب ویژگی‌های شخصیتی متبلور می‌شود. متأثر از این دیدگاه، می‌توان انتظار داشت که شخصیت، یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در کارکنان باشد (افخمی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱). از طرفی برخی از پژوهشگران بیان می‌دارند که اثربخشی فرآیندهای سازمانی، ارتباط مستقیمی با سبک Aragon-Correa, J. A et al. 2007; Pedraja, L & Rodríguez, E, رهبری سازمان‌ها دارد (2005).

بنیس^۱ (۱۹۹۷) بیان می‌دارد که نفوذ در افراد و برقراری ارتباطات در قالب گروه و تیم از جمله وظایف اصلی مدیران است که در نقش رهبری مدیر معنی پیدا می‌کند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری اثربخش می‌تواند سازمان‌ها را به سمتی سوق دهد که مانع از سکوت کارکنان شده و مشوق و پذیرای عقاید، نظرات و دغدغه‌های کارکنان باشند، زیرا در محیط متناظر امروز، سازمان‌ها نیازمند چنین کارکنایی هستند و همچنین نوع سبک

^۱ Bennis, W

رهبری در سازمان، می‌تواند در تصمیم‌گیری کارکنان در مورد اینکه آیا در مورد مسائل سازمانی، نظر خود را بیان کنند یا خیر نقش مهمی ایفا کند (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱).

یکی از ماموریت‌های اصلی سازمان‌های پژوهش و فناوری، تکمیل فرآیند ایده تا عمل (ایده‌پردازی و تبدیل آن به نتایج علمی و تبدیل دستاوردهای علمی به فناوری و تجاری‌سازی آن) است. گام اول این فرآیند ایده‌پردازی توسط پژوهشگران و انتقال آن از ذهن به دنیایی گسترده است که در این راستا چالش‌های زیادی گریبانگیر سازمان‌هاست. یکی از این چالش‌های اساسی، فراهم آوردن بستر ایده‌پردازی در سازمان‌هاست. پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یکی از سازمان‌ها و مراکز پژوهشی کشور و موتور محرکه پژوهش و فناوری در صنعت نفت، از مهم‌ترین سازمان‌های دانشی است و توانمندی و بقای این مرکز تا حد بسیار زیادی به دانشی وابسته است که زاییده اندیشه منابع انسانی است که نیازمند داشتن کارکنانی است که بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان نمایند، زیرا در حال حاضر پدیده سکوت در سازمان‌های دانشی اهمیت بسیار زیادی یافته تا جایی که می‌تواند اثرات سوء قابل توجهی نسبت به سازمان‌های دیگر ایجاد کند.

علی‌رغم اتخاذ تمهیداتی در گذشته از جمله فعالیت واحد ایده‌پردازان که بستری لازم برای ارائه ایده‌های نو و خلاقانه نخبگان علمی فراهم نموده بود و نیز سامانه نظام پیشنهادات، طبق بررسی‌های انجام شده، کارکنان این مرکز با وجود داشتن ایده‌های ناب برای سازمان، گاه ترجیح می‌دهند که ایده‌های خود را مطرح نکرده و سکوت اختیار کنند و به نوعی نسبت به آینده سازمان خود بی‌تفاوت باشند. پدیده سکوت سازمانی کارکنان دانشی این مرکز همواره از دغدغه‌های اصلی مدیریت مجموعه در سال‌های اخیر بوده است که لازمه این امر، این است که سازمان با مطالعه‌ای عمیق، به بررسی پدیده سکوت سازمانی و رابطه آن با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعديل گری شخصیت پرداخته و آن را مبنای مدیریت این پدیده قرار دهد. با توجه به اهمیت موضوع، در این مقاله تلاش بر این است که پدیده سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت از منظر سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی افراد بررسی شود.



مبانی نظری پژوهش

بیش از ۵۰ سال است که محققان به مفاهیم مرتبط با سکوت علاقمندند (Zehir & Erdogan, 2011). نخستین بار موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰) پنجره جدیدی بر این مفهوم گشوده و تعریفی رسمی از سکوت در سازمان ارائه دادند: نوعی اقدام آگاهانه که طی آن کارکنان انتخاب می‌کنند که اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کار یا محیط کاری را به اشتراک نگذارند. آن‌ها سکوت را پدیده‌ای جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (Brinsfield, 2015).

پیندر و هارلوس، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش، در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (Pinder & Harlos, 2001). همان‌طور که پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) بیان می‌کنند، سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدى و هدفدار و قابل اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی باشد (Zehir & Erdogan, 2011).

با وجود تفاوت‌های موجود در تعاریف نظریه پردازان که نشان دهنده چند بعدی بودن و پیچیدگی سکوت است، مشاهده می‌کنیم که همه در یک مورد اتفاق نظر دارند و آن این که عدم تبادل دانش، اطلاعات و نظرات کارکنان آسیب‌هایی جدی هم به سازمان و هم به کارمندان وارد می‌سازد.

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری می‌گویند. (رضائیان، ۱۳۹۰) به عبارت دیگر روشی که رهبر در برخورد با کارکنان خود بدان متول می‌شود، بیانگر سبک رهبری است (Robbins, 1999).

تئوری‌های رهبری بر پایه دیدگاه‌های متفاوت و متعددی شکل گرفته؛ لذا روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی سبک‌های رهبری عنوان شده است. در سال‌های اخیر در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به تئوری‌های رهبری فرهمند، رهبری عملگر، رهبری خدمتگزار، رهبری زهرآگین، رهبری تعاملی، رهبری تحول آفرین و رهبری عدم

^۱ Morrison & Milliken

مداخله، تحرک ویژه‌ای صورت گرفته است. ویژگی تئوری‌های اخیر این است که آن‌ها به دنبال لحاظ کردن عواملی هستند که به طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزانند تا به گونه‌ای اثربخش عمل کنند. مرتضوی و همکاران، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر رهبری یکی از عوامل اصلی عملکرد سازمان‌های نوآور است (Denti & Hemlin, 2012). اما تعیین سبک رهبری مناسب در مراحل مختلف چرخه نوآوری یکی از چالش‌های اساسی رهبران سازمان‌های نوآور به حساب می‌آید. آن‌ها باید بین فشارهای ناشی از انتظارات متفاوت خلق و بهره‌برداری از نوآوری توازن ایجاد نمایند (O'reilly & Tushman, 2013). از طرفی روزینگ، فرز و بوش^۱ (۲۰۱۱) اعتقاد دارند که فرآیند نوآوری پیچیده غیرخطی است، بنابراین نمی‌توان پیش‌بینی کرد که چه وقتی باید از سبک رهبری خاصی استفاده کرد. رهبران باید انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند تا بتوانند مناسب با وضعیت، سبک رهبری مناسب را اعمال نمایند. مطالعه جنسن و اروسن^۲ (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول آفرین تناسب بیشتری با توسعه نوآوری (تولید علم) و سبک رهبری تعاملی (تبادلی) ارتباط بیشتری با بهره‌برداری از نوآوری (تولید فناوری) دارد، لذا با توجه به شرح فوق و نظر به این که سبک‌های رهبری تحول آفرین، تعاملی و عدم مداخله گر از رایج‌ترین تقسیم‌بندی‌های سبک رهبری است، در این تحقیق کوشش شده تا این سه نوع سبک مورد مطالعه قرار گیرند.

رهبری تعاملی^۳، مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر، جهت جلب حمایت پیروان است. هدف این نوع رهبری توافق بر سر مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری هر دو، یعنی رهبر و پیروان را برآورده سازد (Yukl, 2002). در این فرآیند مبادله، طرفین درگیر از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و اهداف طرفین تا حدی با هم مربوط است و هر کدام سعی دارند با قدرت چانه زنی، منافع خود را حداکثر نمایند و روابط آن‌ها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی‌کند، به گونه‌ای که در صورت قطع مبادله، طرفین به ادامه همکاری تمایلی نخواهند داشت. رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر

¹ Rosing, Frese & Busch

² Jansen, vera & Erossan

³ Transactional Leadership

می‌شود. (Humphreys et al., 2003)

تئوری رهبری تحولی^۱ بیشترین ایده مطالعاتی و گفتمانی در حوزه مطالعات رهبری در طی ۳۰ سال گذشته بوده است (Tourish, 2013). رهبر تحولی برای اولین بار توسط دانتون^۲ (۱۹۷۳) ابداع گردید (Oshagbemi, 2004, Freeborough, 2012). برنز (۱۹۷۸) رهبر را به صورت تحولی یا تبادلی مفهوم آفرینی کرد. برنارد بس^۳ نیز بر پایه نظر وی، نظریه جدید رهبری تحول آفرین را در سال ۱۹۸۵ مطرح ساخت. رهبری تحول آفرین به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف شده است. این رهبران سعی می‌کنند، خصوصیات متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند.

منظور از رهبری عدم مداخله گر^۴ یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتمن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در مقابل رهبری تبادلی، حالت عدم مداخله، یک حالت کاملاً غیرتبادلی و بی‌تفاوت را نشان می‌دهد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری کرده و مسئولیت‌ها را واگذار می‌نماید. در این نوع رهبری انگیزش و رضایت پیروان به حداقل ممکن رسیده و دور اندیشه‌ی در رهبر از بین می‌رود (موغلی، ۱۳۸۲).

شخصیت مجموعه‌ای از صفات هیجانی و رفتاری است که فرد را در زندگی روزمره‌اش احاطه و همراهی می‌کند. در تعریف دیگر، شخصیت، خصوصیات مستمری است که فرد از طریق آن‌ها تعامل و سازگاری خود را با دیگران و محیط اجتماعی تنظیم می‌نماید (Albert, Mania, Bergesio & Bogetto, 2006). در همین رابطه مک‌شین و گلینو^۵ شخصیت را الگوهای نسبتاً ثابت رفتار و حالت‌های درونی سازگاری دانسته‌اند که تمایلات رفتاری شخص را نشان می‌دهد. با توجه به این تعاریف می‌توان گفت تفاوت‌های فردی افراد ریشه در شخصیت آن‌ها دارد و از آن‌جا که افراد ویژگی‌های شخصیتی خود را به همراه خود به

¹ Transformational Leadership

² Downton

³ Bernard M Bass

⁴ Laissez-Faire Leadership

⁵ Mcshane & glinow

سازمان می‌آورند، لذا شخصیت کارکنان سازمان می‌تواند منبع توسعه، رشد، خلاقیت و پیشرفت یا تعارض، ناکامی و سایر مشکلات اجتناب ناپذیر سازمانی باشد. با توجه به پیچیدگی شخصیت و کلیت مفهوم آن، آلپورت^۱ به گردآوری و ذکر پنجاه تعریف متفاوت از شخصیت پرداخته که این امر حکایت از گستردگی شخصیت دارد (گروسوی فرشی، ۱۳۷۷). مشترک بودن درون‌گرایی و برون‌گرایی در مدل‌های مختلف شخصیت حکایت از اهمیت این مسئله در شخصیت کارکنان دارد که بر این اساس پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی انجام شده است. از طرفی در مدل پنج عاملی شخصیت بعد درون‌گرایی و برون‌گرایی در دو سر یک طیف قرار دارد. به این معنا که قرار گرفتن افراد دارای تیپ شخصیت درون گرا بر روی یک طیف به منزله کمنگ بودن بعد برون‌گرایی شخصیت آن‌هاست. یکی از مفروضات پژوهش حاضر این است که با سنجش نوع شخصیت فرد از نظر درون گرایی، میزان برون‌گرایی وی نیز مشخص می‌گردد. در این پژوهش کوشش شده تا تیپ شخصیت درون‌گرایی مورد بررسی و سنجش قرار گیرد.

سبک رهبری و سکوت سازمانی

بنیس (۱۹۹۷) بیان می‌دارد که نفوذ در افراد و برقراری ارتباطات در قالب گروه و تیم از جمله وظایف اصلی مدیران است که در نقش رهبری مدیر معنی پیدا می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری اثربخش می‌تواند سازمان‌ها را به سمتی سوق دهد که مانع از سکوت کارکنان گردیده و مشوق و پذیرای عقاید، نظرات و دغدغه‌های کارکنان باشند، زیرا در محیط ملاطمه امروز، سازمان‌ها نیازمند چنین کارکنانی هستند.

هریک از مدیران بنا بر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی، سبکی را انتخاب می‌کنند. ترس مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی، به ویژه از سوی زیرستان عامل بسیار مهمی است که ایجاد فضای سکوت در سازمان را تسهیل می‌کند (نصر اصفهانی، ۱۳۹۳). در چنین اوضاعی، افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد خط مشی‌های گروه، حرفی نمی‌زنند. آنان برای این که خوش بین به نظر بررسند، حقایق منفی را کنار می‌زنند. نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن رئیس است

^۱ Allport

که تمایل گسترهای به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد کرده و مانع انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان می‌شود.

رهبری تعاملی (تبادلی) هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر، پیرو را با توجه به عملکرد، پاداش داده یا تنبیه می‌کند. هدف این نوع رهبری توافق بر سر مجموعه اعمالی است که اهداف جداگانه و فوری هر دو، یعنی رهبر و پیروان را براورده کند. رهبران تعاملی را به عنوان رهبرانی توصیف می‌کنند که بر استانداردهای کاری، تکالیف و هدفهای وظیفه گرا، تمرکز و تأکید دارند (Bret L. Simmons 2001). این رهبران برای تأثیر بر عملکرد کارکنان کاملاً بر پاداش‌ها و تنبیه‌های سازمانی تمرکز دارند (Mendell & Pherawani, 2003).

فرضیه ۱: سبک رهبری تعاملی (تبادلی) با سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

از نظر بس (1985) رهبران تحول آفرین با توانمندسازی زیرستان، آن‌ها را تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند. از جمله ویژگی‌های رهبران تحول آفرین اعتماد به نفس، مثبت اندیشه، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیرستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان به آن‌ها کمک کرده و محرك ارتقای آگاهی و حساسیت پیروان نسبت به مسائل و حل مجدد آن‌هاست (Bass & Avolio, 1994) که این امر در نهایت منجر به عدم سکوت کارکنان در مواجهه با مسائل و معضلات سازمان می‌گردد.

هندرسون^۱ (۲۰۰۹) در مطالعه خود به این نتیجه رسیده است که میزان رضایت شغلی با کاربرد سبک رهبری تحول آفرین افزایش و با سبک رهبری عدم مداخله گر کاهش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های مطالعه لانگ نیز همخوانی دارد که این موضوع می‌تواند بر اظهارنظر یا بی‌اعتنایی کارکنان نسبت به مشکلات سازمانی مؤثر باشد.

فرضیه ۲: سبک رهبری تحول آفرین (تحولی) با سکوت سازمانی رابطه منفی و معکوس معناداری دارد.

^۱ Handsome

فرضیه ۳: سبک رهبری عدم مداخله گر با سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد.

شخصیت و سکوت سازمانی

همانگونه که ملاحظه شد ویژگی درون‌گرایی – برون‌گرایی بعدی مشترک و مهم در اکثر مدل‌های شخصیتی است. مدل یونگ انسان‌ها را بر اساس بعد شخصیتی درون‌گرایی و برون‌گرایی تقسیم‌بندی می‌کند. در مدل عوامل شخصیتی کتل نیز عامل اول، شخصیت تودار و درون گرا در مقابل شخصیت راحت و اجتماعی است. در نظریه آیزنک نیز دو بعد اصلی وجود دارد: درون‌گرایی – برون‌گرایی و ثبات – بی‌ثباتی. شاخص مایرز- بریگز (MBTI) نیز بعد سبک تعاملات اجتماعی انسان‌ها را به درون گرا- برون گرا طبقه‌بندی می‌کند. در مدل پنج عاملی نیز اولین عامل به درون‌گرایی و برون‌گرایی اشاره دارد. لذا با توجه به اهمیت این ویژگی شخصیتی و اشتراک آن در تمامی مدل‌ها، این پژوهش تفاوت شخصیتی انسان‌ها را صرفاً با این ویژگی مطالعه نموده و مقیاس درون گرایی/ برون‌گرایی مدل پنج عاملی را مبنای کار قرار داده است.

افراد برون گرا غالباً متوجه عوامل عینی و خارجی هستند و افعال ارادی خود را معلول مناسبات عوامل خارجی می‌دانند. آن‌ها افرادی خونگرم، زود آشنا، اجتماعی و اهل معاشرت و گفتگو هستند و تمایلی برای خودداری و تسلط بر نفس ندارند. در مقابل، افراد درون گرا، تحت تأثیر عوامل ذهنی خود هستند. چنین افرادی مردم گریز، خیال پرداز، محافظه کار، ترسو، محظوظ، بدگمان، آینده نگر، ساكت، خجالتی، کم حرف و آرام هستند. (قلی‌پور، ۱۳۸۶). کارکنان برون گرا تمایل و علاقه بیشتری نسبت به کار خود داشته و تلاش می‌کنند تا بیشترین خلاقیت را از خود به نمایش بگذارند و نظرات خود را درباره عملکرد همکاران و مدیریت بدون هیچ ابایی بیان نموده و انتقاد کنند. نتایج تحقیقات قبلی نیز بیانگر رابطه منفی برون‌گرایی با سکوت است (اخخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۰).

بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۴: درون‌گرایی رابطه مستقیم و معناداری با سکوت سازمانی دارد.

فرضیه ۵: درون‌گرایی رابطه میان سبک رهبری و سکوت سازمانی را تعديل می‌کند.



پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر، دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن سکوت سازمانی به نتایج جالب توجهی رسیده است. در جدول ۱، نتایج حاصل از مطالعات قبلی ذکر شده است. صرف نظر از مطالعات انجام شده، هر سازمانی می‌بایست بر اساس جو سازمانی، فرهنگ و سایر ویژگی‌های خود به دنبال سنجش علل سکوت سازمانی خود باشد، چرا که بر اساس تحقیقات صورت گرفته ریشه‌های سکوت در هر سازمانی در روابط ناپیدای میان کارکنان و سازمان نهفته است.

جدول ۱. پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی (تنظیم از پژوهشگران)

عنوان مقاله	مؤلف	سال	نتایج
تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی	جعفری هرندي و نجفي	۱۳۹۶	نتایج یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی و رهبری تبادلی با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد. رهبری تحول آفرین از رهبری تبادلی در افزایش عملکرد و شکست سکوت سازمانی تأثیر بیشتری دارد.
چگونه سرپرست دارای سوء رفتار و تعامل مبادله رهبر - پیرو، بر سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد	Xu et al. I	۲۰۱۵	نتایج به دست آمده نشان داد، پیروان به دلیل سوء رفتار رهبر و احساس خستگی عاطفی در محیط کار، ترجیح داده‌اند ساكت بمانند. هم چنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر می‌کند.
رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی	ساکی و دیگران	۱۳۹۴	یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به صورت منفی و معنادار و سبک رهبری تبادلی به صورت مثبت و معنادار می‌توانند سکوت سازمان را پیش‌بینی کنند.
تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی	فرهادی و دیگران	۱۳۹۴	سهم یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، بیشتر از رهبری تحول آفرین بوده است. به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که از میان شاخص‌های مربوط به دو متغیر اصلی، به ترتیب یادگیری در سطح سازمانی، ملاحظات فردی، یادگیری تیمی، ترغیب ذهنی، یادگیری فردی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر کاهش سکوت سازمانی دارند.
بررسی ویژگی‌های شخصیتی	شماسائی و	۱۳۹۴	بین ویژگی‌های شخصیتی درون-برون‌گرایی و سبک

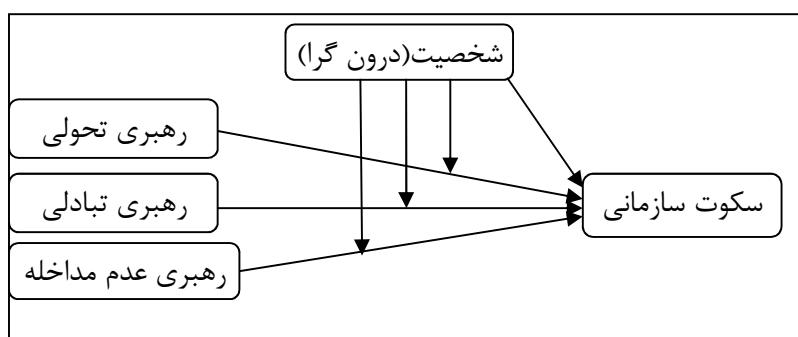
رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعديل گری شخصیت

۱۶۷

عنوان مقاله	مؤلف	سال	نتایج
مدیران با سبک رهبری آنها	دیگران		رهبری، ارتباط معناداری وجود دارد اما بین ویژگی های شخصیتی روان آزده گرایی، انعطاف پذیری، توافق پذیری و وجودانی بودن و سبک رهبری ارتباط معناداری وجود ندارد.
مطالعه تعهد سازمانی با در نظر گرفتن سبک های رهبری و دلایل سکوت کارکنان	Sehitoglu	۲۰۱۴	رابطه سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی با تعهد سازمانی و سبک رهبری رابطه معناداری دارد.
رابطه سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا با شخصیت مدیران دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های ایران	قندادی و دیگران	۱۳۹۳	سبک رهبری تحول گرا با بعد بروون گرایی شخصیت ارتباط معنادار و منفی و با بعد درون گرایی شخصیت ارتباط معنادار و مثبت دارد. بین سبک رهبری عمل گرا با بعد بروون گرایی شخصیت نیز ارتباط معنادار و منفی وجود دارد و با ابعاد شخصیتی ثبات، بی ثباتی و درون گرایی رابطه معنادار آماری وجود ندارد.
رابطه میان سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی از طریق عملکرد کارکنان	Cemal & Erdogan	۲۰۱۱	بین رهبری اخلاقی با سکوت و آوای کارکنان، همچنین بین عملکرد کارکنان و رهبری اخلاقی به عنوان میانجی با سکوت و آوای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی	اخجمی اردکانی و خلیلی صدرآباد	۱۳۹۱	بررسی بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی نتایج نشان می دهد که ابعاد شخصیتی بروون گرایی، گشودگی و وظیفه شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ضمن آن که بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده شد.
بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی و سبک های رهبری مدیران	نوین نام و دیگران	۱۳۸۰	مجموعه عوامل شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنان هم بستگی دارند و این هم بستگی در مقایسه با هم بستگی ساده آنان از ضرایب بالاتری نیز برخوردار است. از طرفی ویژگی های شخصیتی مدیران به طور جداگانه، رابطه بالایی را با سبک های رهبری ملاحظه کار، سازنده و مشارکتی نشان نمی دهند، اما هرچه بر تعداد عوامل افزوده می شود این رابطه بیشتر می گردد.

روش‌شناسی پژوهش

چارچوب نظری پژوهش حاضر، مطابق نمودار ۱ ارائه شده است. بر مبنای الگوی پژوهش ساندرز^۱ (۲۰۱۱)، فلسفه پژوهش حاضر اثبات گرایی، با رویکرد قیاسی می‌باشد. روش پژوهش کمی و با استراتژی پیمایش در افق زمانی مقطعی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد.



جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان پژوهشی پژوهشگاه صنعت نفت را در بر می‌گیرد. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و تعداد جامعه آماری کارکنان پژوهشی نیز برابر با ۳۵۰ است. واریانس برای یک نمونه ۳۰ تایی پیش آزمون برابر با ۰,۲۵ است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، نمونه‌ای با حجم ۱۱۵ انتخاب گردید که با لحاظ نمودن احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها، تعداد نمونه به ۱۵۰ افزایش داده شد (با نرخ بازگشت ۸۰ درصدی) که پس از پیگیری‌های مکرر، در پایان ۱۱۵ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد.

^۱ Saunders et al.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{504 \times 1.96^2 \times 0.25}{0.075^2(504-1) + 1.96^2 \times 0.25} \approx 115$$

در تهیه پرسشنامه، عمدتاً از شاخص‌های استفاده شده در تحقیقات پیشین بهره گرفته شده است؛ به این صورت که به گزینش معتبرترین شاخص‌های گردآوری شده از بین شاخص‌های موجود در پرسشنامه‌های آزمون شده قبلی، اقدام نموده و برای اطمینان بیشتر از روایی محتوایی آن‌ها، از نظرات صاحب‌نظران مختلف استفاده شده است.

جدول ۲. مشخصات ابزار اندازه‌گیری

متغیر	سبک رهبری	شخصیت	سکوت سازمانی
مقیاس مورد استفاده	Bass & Avolio (2000)	Goldberg, L. R (1993)	Vakola, M & Bouradas, D (2005)
تعداد گویه	۳۶	۵	۶
ضریب آلفای کرونباخ	۷۱	۷۰	۸۲ درصد
(AVE) روایی همگرا	۶۶	۵۶	۵۲ درصد
پایایی مرکب	۸۲	۸۰	۸۶ درصد

هم چنین برای اطمینان از پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. تمام اطلاعات پرسشنامه در جدول ۲ ارائه گردیده است. در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری و نرمافزار Smart PLS برای تایید یا عدم تایید فرضیات تحقیق و بررسی اثر تعديلی متغیر استفاده شده است. دلیل استفاده از این تکنیک عدم نیاز به پیش فرض‌های توزیعی و مقیاس اندازه‌گیری و تناسب با نمونه‌های کوچک و مناسب جهت تعیین اثر متغیرهای تعديل گر است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱).

یافته‌های پژوهش

با توجه به ۱۱۵ نمونه معتبر تحقیق، جدول ۳ آمار توصیفی شامل: جنسیت، سن، وضعیت تأهل و تحصیلات پاسخ دهنده‌گان را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول مشهود است، کارکنان مرد ۶۲ درصد و کارکنان زن ۳۸ درصد از تعداد کل شرکت کنندگان در این پژوهش را تشکیل می‌دهند. مشخصات نمونه در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

درصد	تعداد	انواع	شاخص
%۶۲	۷۱	مرد	جنسیت
%۳۸	۴۴	زن	
%۸۲	۹۴	متاهل	وضعیت تأهل
%۱۸	۲۱	مجرد	
%۴۳	۴۹	کمتر از ۳۰ سال	سابقه کار
%۲۸	۳۲	۳۰ تا ۳۹ سال	
%۱۶	۱۹	۴۰ تا ۴۹ سال	
%۱۳	۱۵	۵۰ سال به بالا	
%۳۵	۴۰	کارشناسی	مدرک تحصیلی
%۴۹	۵۶	کارشناسی ارشد	
%۱۶	۱۹	دکتری	

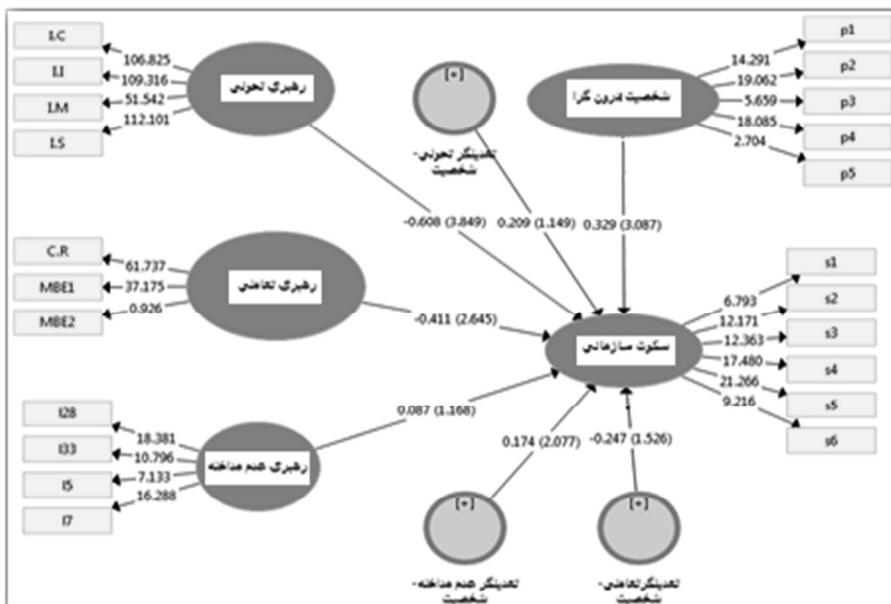
نتایج به دست آمده از جدول ۴ حاکی از آن است که میزان سکوت سازمانی در کارکنان پژوهشی در سطح متوسطی قرار دارد و این کارکنان از نظر شخصیت درون‌گرایی در وضعیت مشابهی به سر می‌برند. سبک رهبری غالب، تحولی بوده و سبک رهبری عدم مداخله گر کمترین میزان را به خود اختصاص داده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از آن‌جا که سبک رهبری غالب در این سازمان بیشتر تحولی و تعاملی است، انتظار می‌رود که سکوت سازمانی کمتر از حد متوسط باشد ولی از آن‌جا که تیپ شخصیتی غالب کارکنان درون‌گرا است، این عامل نقش تعديل گر را در این رابطه ایفا می‌کند و شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی پژوهش

انحراف معیار	میانگین	متغیر
۰,۸۲	۳,۰۸	سکوت سازمانی
۰,۹۶	۲,۸۵	شخصیت (درون گرا)
۰,۸۶	۳,۵۰	سبک رهبری تحولی
۰,۵۷	۳,۲۲	سبک رهبری تعاملی (تبادلی)
۰,۸۴	۲,۲۵	سبک رهبری عدم مداخله گر

نمودار ۲، بارهای عاملی، ضرایب مسیر و معناداری روابط و جدول ۵ یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری را در آزمون فرضیات به طور خلاصه نشان می‌دهد.



نمودار ۲. بارهای عاملی، ضرایب مسیر و معناداری روابط

جدول ۵. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات

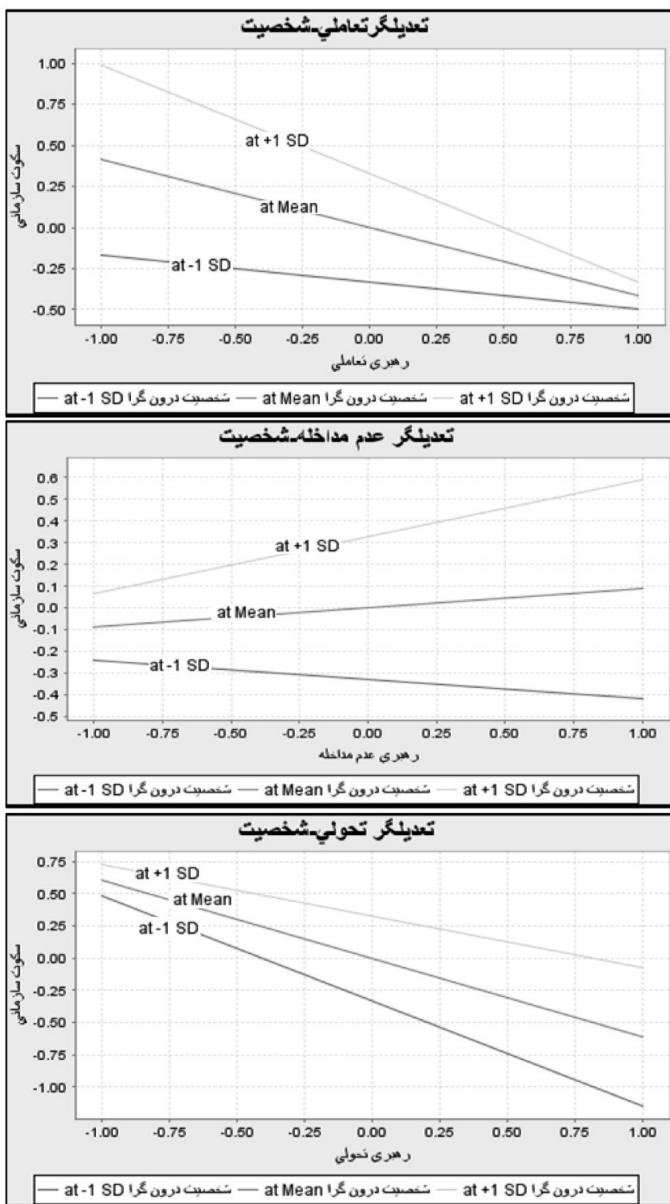
نتیجه آزمون	(T-value) عدد معناداری	ضریب استاندارد	روابط
رد	۲/۶۴۵	-۰/۴۱۱	فرضیه ۱: (رهبری تعاملی) و (سکوت سازمانی)
تایید	۳/۸۴۹	-۰/۶۰۸	فرضیه ۲: (رهبری تحولی) و (سکوت سازمانی)
رد	۱/۱۶۸	۰/۰۸۷	فرضیه ۳: (رهبری عدم مداخله گر) و (سکوت سازمانی)
تایید	۳/۰۸۷	۰/۳۲۹	فرضیه ۴: (شخصیت درون گرا) و (سکوت سازمانی)
رد	۱/۵۲۶	-۰/۲۴۷	فرضیه ۵-۱: (رهبری تعاملی * شخصیت درون گرا) و (سکوت سازمانی)
رد	۱/۱۴۹	۰/۲۰۹	فرضیه ۵-۲: (رهبری تحولی * شخصیت درون گرا) و (سکوت سازمانی)
تایید	۲/۰۷۷	۰/۱۷۴	فرضیه ۵-۳: (رهبری عدم مداخله گر * شخصیت درون گرا) و (سکوت سازمانی)

هم چنین نتایج آزمون شیب ساده^۱ که روابط تعاملی آن در نمودار ۳ آمده، بیانگر این مطلب است که رهبری عدم مداخله گر برای کارکنان دارای شخصیت درون گرا، منجر به شدت سکوت آن‌ها می‌شود و بالعکس. متغیر شخصیت در رابطه با رهبری تعاملی (تبادلی) و تحولی با سکوت نقش تعديل گر ایفا نمی‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف محققان در این مطالعه بررسی رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعديل‌گری شخصیت در پژوهشگاه صنعت نفت بود. این مطالعه در سه مرحله انجام گرفت: اول، نظریه‌های موجود در زمینه سبک رهبری و سکوت سازمانی و هم چنین، نقش تعديل گر شخصیت بررسی شد. دوم، با بررسی پیشینه تحقیق که در مرحله قبل انجام گرفت، مدلی برای این مفاهیم ترسیم و ابعاد و روابط آن بررسی شد. سوم، با آزمون مدل ترسیم شده در پژوهشگاه صنعت نفت پیامدها و نتایجی به دست آمد که با نتایج دیگر تحقیقات انجام گرفته در این حوزه مقایسه گردید.

¹ Simple-slope



نمودار ۳. نتایج آزمون شبیه ساده

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که سبک رهبری تعاملی و سکوت سازمانی، رابطه معکوس و معنادار، سبک رهبری تحولی و سکوت سازمانی، رابطه معکوس و معنادار و سبک رهبری عدم مداخله گر و سکوت سازمانی، رابطه معکوس و غیرمعنادار دارند که این مسئله به معنای رد فرضیه‌های ۱ و ۳ و تایید فرضیه ۲ است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر از بین ابعاد سبک رهبری، بعد تحولی بیشترین ضربی را دارد. رهبران تحول گرا به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند. آنان آگاهی پیروان را در مورد امور مختلف با راهنمایی آن‌ها تغییر می‌دهند تا به مسائل کهنه به شیوه‌ای نو نگاه کنند. این رهبران توانایی تهییج (برانگیختن)، ایجاد انگیزه و تلقین پیروان جهت اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف مختلف را دارند، لذا از طریق این سازوکار می‌توانند کارکنان را وادار به ارائه نظرها و ایده‌های جدیدی کنند، در واقع، رهبری تحولی با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند می‌تواند در زیرستان ایجاد انگیزه و روحیه کند.

رهبران تحول گرا در واقع با توانمندسازی کارکنان، آن‌ها را تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند. آن‌ها از این طریق می‌توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر واقع شوند. پس از بعد تحولی، بعد رهبری عدم مداخله یا غیرمراوده‌ای قرار دارد. این سبک رهبری، آزاد گذاشت پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن اوست. در این نقش رهبران، انتظارات شغلی و استانداردهای کاری را تعیین نمی‌کنند. حتی زمانی که مسئله مزمونی اتفاق می‌افتد نیز رهبر دخالت نمی‌کند و به پیروان این اختیار را می‌دهد که خود مشکلاتشان را برطرف نماینده که این موضوع می‌تواند بر اظهارنظر یا بی‌اعتنایی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان مؤثر باشد. در توجیه رد فرضیه ارتباط مستقیم و معنادار سبک رهبری عدم مداخله گر با سکوت سازمانی می‌توان اظهار داشت که با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان پژوهشی این مرکز که از سطح تحصیلات و جایگاه علمی بالایی برخوردار هستند، تمایل به استقلال و آزادی عمل جهت پرداختن به امور پژوهشی و ایده‌پردازی نیز در بین آنان وجود دارد تا بتوانند با کمترین مانع و دغدغه ذهنی، زمینه ظهور ایده‌های نو و خلاق خود را فراهم آورند. در نهایت در خصوص بعد تعاملی، رهبران تعامل گرا را رهبرانی توصیف می‌کنند که بر

استانداردهای کاری، تکالیف و هدف‌های وظیفه گرا، تمرکز و تأکید دارند و پیروان خود را در جهت اهداف و نقش‌های مورد نیاز هدایت می‌کنند و برای انگیزه دادن به آنها، متکی به پاداش و تنبیه سازمانی هستند، یعنی کارکنان آن‌ها در برابر تحقق اهداف از پیش تعیین شده به پاداش دست می‌یابند. و در غیر این صورت با عکس العمل منفی مدیر موافق خواهند شد. لذا این مسئله و ترس از مواجهه با بازخورد منفی مدیر می‌تواند مانع ابراز نظر و بیان ایده‌های نو و باعث سکوت کارکنان گردد. در خصوص دلیل رد فرضیه رابطه مستقیم و معنadar بعد تعاملی با سکوت سازمانی نیز می‌توان گفت از آن‌جا که این سازمان از رسمیت بالایی برخوردار است و قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و فرآیندهای اداری استاندارد و مشخصی در کلیه امور آن جاری است، کارکنان پژوهشی این مرکز، امور فناورانه و پژوهشی خود را در چارچوب‌ها و فرآیندهای مربوطه به انجام می‌رسانند، از این رو امکان تخطی از آن دشوار است.

بر اساس نتایج به دست آمده رابطه مستقیم و معنadar شخصیت درون‌گرایی با سکوت سازمانی تایید گردید، که این مسئله حاکی از تایید فرضیه ۴ است. همچنین از بررسی اثر تعديل کنندگی متغیر شخصیت نتیجه گرفته شد که شخصیت (دون‌گرا) در رابطه با سبک رهبری عدم مداخله گر و سکوت سازمانی تایید شد اما در رابطه با ابعاد سبک رهبری) تحولی و تعاملی (و سکوت سازمانی مورد تایید واقع نگردید، که این امر به معنای رد فرضیه‌های ۱-۵ و ۲-۵ و تایید فرضیه ۳-۵ است.

مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که در برخی موارد میان نتایج به دست آمده همسویی و در مواردی نیز عدم همسویی وجود دارد. این نتایج با یافته ساکی و دیگران (۱۳۹۴) که رابطه سبک رهبری تحولی با سکوت کارکنان را به صورت منفی و معنadar ارزیابی نموده بودند همسوست اما با رابطه سبک رهبری تعاملی با سکوت که به صورت مثبت و معنadar ارزیابی شده، همسو نمی‌باشد. همچنین این نتایج با یافته‌های جعفری هرندي و نجفی (۱۳۹۶) که در آن سبک رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنadar داشته، همراستاست. فرهادی و دیگران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی دیگر به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی پرداختند که بر اساس نتایج به دست آمده متغیرهای رهبری تحول آفرین بر

سکوت سازمانی تأثیر معناداری داشته و استفاده از سبک رهبری تحول آفرین سبب کاهش سکوت سازمانی شده است. افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی پرداختند که نتایج حاصل نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی برون گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده نشد. قربانیان و دیگران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه سبک رهبری) تحول آفرین، تبادلی، عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی پرداختند که بر اساس یافته‌های این پژوهش، دو سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی، با رضایت شغلی رابطه معنادار داشتند و سبک رهبری عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه ای نداشت. در کل، کارکنان سبک رهبری مدیرانشان را بیشتر تحول آفرین دانسته‌اند و به تبادلی بودن سبک رهبری، نمره کمتری داده‌اند. همچنین کمترین میانگین مربوط به سبک رهبری عدم مداخله گر است؛ بدین معنا که طبق نظر نمونه‌های پژوهش، رهبران، کمتر سبک عدم مداخله گر داشته‌اند. نتایج نشان می‌دهد شخصیت نقش بسیار مهم و تعدیل‌گری در کاهش آثار سبک رهبری نامتناسب دارد، از این رو راهکاری که جهت کاهش آثار سوء آن مطرح می‌شود این است که سازمان‌ها افرادی را که دارای ویژگی‌های شخصیت درون‌گرایی هستند و برای استخدام در سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های پژوهشی مناسب نیستند، استخدام نکنند، زیرا در این سازمان‌ها باید افرادی به کار گرفته شوند که بتوانند ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را بیان کرده و خلاق و نوآور باشند. سازمان‌ها باید در طراحی مشاغل، علاوه بر دانش و تخصص فردی، ویژگی‌های شخصیتی افراد از جمله بعد درون‌گرایی / برون‌گرایی آنان را نیز مد نظر قرار دهند.

با توجه به بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر سکوت سازمانی و نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادهای زیر برای کاهش این پدیده رفتاری در سازمان توصیه می‌گردد:

- مدیران باید سبک رهبری تحولی را به عنوان اولویت اول و سبک رهبری تعاملی (تبادلی) را به عنوان اولویت دوم به کار گیرند.
- واحد منابع انسانی سازمان باید در زمان استخدام و کاریابی از آزمون‌های شخصیت

- استفاده کرده و در صورت به کارگیری سبک رهبری عدم مداخله در سازمان، افراد با ویژگی شخصیتی برونو گرا به کار گیرد.
- در صورت به کارگیری سبک رهبری تحولی و تعاملی (تبادلی) در سازمان، می‌توان افراد با ویژگی شخصیتی درون گرا به کار گرفت.
 - تقویت نظام پیشنهادات و حمایت همه جانبی مدیریت عالی سازمان از این سیستم و پاداش‌دهی مناسب به نظرات و پیشنهادهای خلاق.
 - شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت مناسب با ویژگی‌های آن‌ها.

منابع

- آذر، عادل ، غلامزاده، رسول و مهدی قنواتی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری ساختاری در مدیریت، کاربرد نرم‌افزار – Smart PLS. تهران: نگاه دانش.
- افخمی اردکانی، مهدی و خلیل صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۶۵-۸۳.
- پورحسینی، هیر و دیگران (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارآفرینانه، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، صص ۱۰۰-۱۰۶.
- تكلو، فریده و دیگران (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های مدل پنج عاملی شخصیت و تنبلی اجتماعی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی در سال ۱۳۹۳، نشریه تحقیقات بالینی در علوم پیرا پزشکی، سال چهارم، شماره اول. صص ۵۱-۴۳.
- خائف الهی، احمد علی ، متقی، پیمان، حسن زاده، حسین و زینب حبیبی تبار (۱۳۹۰). تبیین مدل تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر تعهد سازمانی آن‌ها، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم، صص ۸۸-۷۱.

- دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۹۴). صص ۱۹۴-۱۷۵.
- رابینز، استی芬 (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- rstگار، عباسعلی و روزبان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۸، صص ۹-۸.
- رفیعی، مجتبی و دیگران (۱۳۹۵). تدوین مدل مناسب رهبری برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۳۲-۱۱۹.
- ساکی، رضا ، دستی، مرضیه و صادق نصری (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۵، شماره ۱. صص ۱۰۵-۸۵.
- عظیم زاده پارسی، آرزو، حسینی مهر، علی و عذرا رحمانی (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های مدل پنج عاملی شخصیت و شادکامی در دانشجویان، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، سال دوم، شماره ۲، صص ۱۲-۱.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، تهران: سمت.
- قربانیان، عظیمه، حدادپور، عباس و محمدرضا ملکی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری (تحول آفرین، تبادلی، عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پژوهشکی، مجله پرستاری و مامایی تبریز، شماره ۲۰، صص ۵۱-۴۲.
- قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر (۱۳۹۲). رابطه بین سبک‌های رهبری با سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۴، پیاپی ۲۰، صص ۹۴-۶۵.

مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس الدین و صادقی محمودی فخرآبادی(۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله ای) ، ویژه نامه مدیریت، دوره ۹۵، شماره ۳، پیاپی ۴۲، صص ۱۹۰-۱۶۷.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۸). تعهد و جدان کاری و تحول اداری، ماهنامه فرهنگ و تعاون، تهران، اتحادیه تعاونی های مصرف فرهنگیان ایران، شماره ۱۲۵، صص ۱۳-۸.

موسی خانی، مرتضی و محمدنیا، علی (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه سازی آن در سازمان ها، فصل نامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۲۰۱-۱۶۳.

عینی، مجتبی ، دهقان، حمیدرضا، غلامزاده، هانیه و مجید صفارینی(۱۳۹۲). مقایسه پنج عامل بزرگ شخصیتی و خودکارآمدی در دانش آموزان تیزهوش و عادی، مجله روان شناسی مدرسه، دوره ۲، شماره ۳، پیاپی ۷). صص ۱۷۹-۱۶۴.

نصر اصفهانی، علی و آقاپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی، کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان، فصل نامه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره پیاپی (۵۲). شماره چهارم، صص ۱۶۲-۱۳۹.

Albert U; Mania G, Bergesio C; Bogetto F. (2006). Axis I and II co morbidities in subjects with and without nocturnal panic. *Depress Anxiety*, 23 (7), 8-422.

Bennis, G. Warren, (1977). Where have all the Leaders gone? *Technology Review*, No. 758, March – April, pp 3 – 12.

Bret L. Simmon (2011). Three Beliefs Leaders Hold About Employees That Cause Silence. <http://www.bretsimmons.com/2011-08/three-beliefs-leaders-hold-about-employees-that-cause-silence>.

Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors doctoral thesis, Ohio State University.

Denti, L. & Hemlin. (2012). Leadership and innovation in organization. in *International journal of Innovation Management*, 1-20.

De Pree, (1989). *Leadership Is an Act, Doubleday*" New York, NY.

- Freeborough, R. (2012). Exploring the affect of transformational leadership on nonprofit Leader engagment and commitment. *Unpublished doctoral dissertation*. Capella University.
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: *Appling the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation*, Vol. 3, pp. 241-249.
- Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003) "Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Journal of Management History*, Vol. 41, No. 1, pp. 85–95.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Erossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environment dynamism. *the Leadership Quarterly*, (20) 20, 5-18.
- Lipman Blumen, J. (2005). *The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*, New York: Oxford University.
- Liu, Dan, Wu, Jun, Ma, Jiu-cheng. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, Computers & Industrial Engineering. *International Conference on source Troyes*.
- Moorhead, Ricky Griffin (2006). *Organizational Behavior*, 11th ed. Tehran: Morvarid publication.
- Oreilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. in Academy of Management perspective. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285704
- Pinder, C. & Harlos H. P (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369.
- Rosing, K., Frese, M. & Busch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship. In the *Leadership Quarterly*, (22), 956-974.
- Yang Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: an extension of the resource based theory perspective. *Social behavior & personality*. 37 (9). 1259.
- Yukl G. (2002). *Leadership in organizations* (Fifth Edition), Upper Saddle River, New Jersey; Prentice Hall.
- Zehir C & Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethica Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389–1404.
- Zhao H., Seibert S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2.