

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

رضا شریعتی<sup>۱</sup> - مهدی افخمی اردکانی<sup>۲</sup>

### 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 پژوهشی 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 اولیو (۲۰۰۰)، شخصیت (۱۹۹۳) گلدبرگ و سکوت سازمانی واکلا و بوراداس (۲۰۰۵) بود. پایایی 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 SPSS و Smart PLS 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

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

<sup>۲</sup> 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 روزیان، 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 رهبری سازمان‌ها دارد (Aragon-Correa, J. A et al. 2007; Pedraja, L & Rodríguez, E, 2005).

بنیس<sup>۱</sup> (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 متلاطم امروز، سازمان‌ها نیازمند چنین کارکنانی هستند و هم‌چنین نوع سبک

<sup>1</sup> 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 زاینده 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 تعدیل‌گری 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<sup>۱</sup> (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، عمدی 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 است 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 متوسل 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 عملگرا، رهبری خدمتگزار، رهبری زهرآگین، رهبری تعاملی، رهبری تحول آفرین و رهبری عدم

<sup>1</sup> 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<sup>۱</sup> (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 متناسب با وضعیت، سبک رهبری مناسب را اعمال نمایند. مطالعه جنسن و اروسن<sup>۲</sup> (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<sup>۳</sup>، 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

<sup>1</sup> Rosing, Frese & Busch

<sup>2</sup> Jansen, vera & Erossan

<sup>3</sup> Transactional Leadership

می‌شود. (Humphreys et al., 2003).

تئوری رهبری تحولی<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) ابداع گردید (Oshagbemi, 2004, Freeborough, 2012). برنز (۱۹۷۸) رهبر را به صورت تحولی یا تبدالی مفهوم آفرینی کرد. برنارد بس<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن 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 تبدالی، حالت عدم مداخله، یک حالت کاملاً غیرتبدالی 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 اندیشی 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 مک شین و گلینو<sup>۵</sup> 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

<sup>1</sup> Transformational Leadership

<sup>2</sup> Downton

<sup>3</sup> Bernard M Bass

<sup>4</sup> Laissez-Faire Leadership

<sup>5</sup> 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<sup>۱</sup> به گردآوری و ذکر پنجاه تعریف متفاوت از شخصیت پرداخته که این امر حکایت از گستردگی شخصیت دارد (گروسی 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 پنج‌عاملی شخصیت بعد درون‌گرایی و برون‌گرایی در دو سر یک طیف قرار دارد. به این معنا که قرار گرفتن افراد دارای تیپ شخصیت درون‌گرا بر روی یک طیف به منزله کم‌رنگ بودن بعد برون‌گرایی شخصیت آن‌هاست. یکی از مفروضات پژوهش حاضر این است که با سنجش نوع شخصیت فرد از نظر درون‌گرایی، 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 متلاطم 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 زیردستان 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 خط‌مشی‌های گروه، حرفی نمی‌زنند. آنان برای این که خوش بین به نظر برسند، حقایق منفی را کنار می‌زنند. نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن رئیس است

<sup>1</sup> Allport

که تمایل گسترده‌ای 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 برآورده کند. رهبران تعاملی را به عنوان رهبرانی توصیف می‌کنند که بر استانداردهای کاری، تکالیف و هدف‌های وظیفه‌گرا، 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 باس (۱۹۸۵) رهبران تحول آفرین با توانمندسازی زیردستان، 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 اندیشی، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیردستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان به آن‌ها کمک کرده و محرک 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.

هندسام<sup>۱</sup> (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.

<sup>1</sup> 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 درون گرایی - برون گرایی بعدی مشترک و مهم در اکثر مدل های شخصیتی است. مدل یونگ انسان ها را بر اساس بعد شخصیتی درون گرایی و برون گرایی تقسیم بندی می کند. 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: درون گرایی - برون گرایی و ثبات - بی ثباتی. شاخص مایرز-بریگز (MBTI) نیز بعد سبک تعاملات اجتماعی انسان ها را به درون گرا- برون گرا طبقه بندی می کند. در مدل پنج عاملی نیز اولین عامل به درون گرایی و برون گرایی اشاره دارد. لذا با توجه به اهمیت این ویژگی شخصیتی و اشتراک آن در تمامی مدل ها، این پژوهش تفاوت شخصیتی انسان ها را صرفاً با این ویژگی مطالعه نموده و مقیاس درون گرایی/ برون گرایی 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 می دانند. آن ها 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، محتاط، بدگمان، آینده نگر، ساکت، خجالتی، کم حرف و آرام هستند. (قلی پور، ۱۳۸۶). کارکنان برون گرا تمایل و علاقه بیشتری نسبت به کار خود داشته و تلاش می کنند 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 برون گرایی با سکوت است (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۰).

بر این اساس فرضیه های پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۴:** درون گرایی رابطه مستقیم و معناداری با سکوت سازمانی دارد.

**فرضیه ۵:** درون گرایی رابطه میان سبک رهبری و سکوت سازمانی را تعدیل می کند.

## 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.

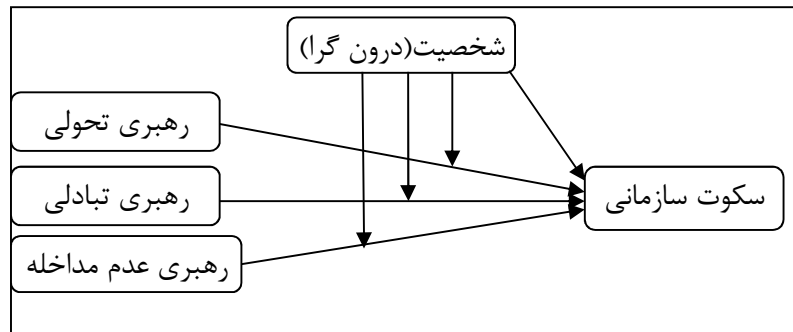
جدول ۱. پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی (تنظیم از پژوهشگران)

عنوان مقاله	مؤلف	سال	نتایج
تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی	جعفری و هرندی و نجفی	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 a. l	۲۰۱۵	نتایج به دست آمده نشان داد، پیروان به دلیل سوء رفتار رهبر و احساس خستگی عاطفی در محیط کار، ترجیح داده‌اند ساکت بمانند. هم چنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر می‌کند.
رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی	ساکي و دیگران	۱۳۹۴	یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به صورت منفی و معنادار و سبک رهبری تبادلی به صورت مثبت و معنادار می‌تواند 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	شمسائی و	۱۳۹۴	بین ویژگی‌های شخصیتی درون- برون‌گرایی و سبک

عنوان مقاله	مؤلف	سال	نتایج
مدیران با سبک رهبری آنها	دیگران		رهبری، ارتباط معناداری وجود دارد اما بین ویژگی‌های شخصیتی روان آزرده گرایی، انعطاف پذیری، توافق‌پذیری و وجدانی بودن و سبک رهبری ارتباط معناداری وجود ندارد.
مطالعه تعهد سازمانی با در نظر گرفتن سبک‌های رهبری و دلایل سکوت کارکنان	Sehitoglu	۲۰۱۴	رابطه سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی با تعهد سازمانی و سبک رهبری رابطه معناداری دارد.
رابطه سبک‌های رهبری تحول گرا و عمل گرا با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران	قندادی و دیگران	۱۳۹۳	سبک رهبری تحول گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت ارتباط معنادار و منفی و با بعد درون‌گرایی شخصیت ارتباط معنادار و مثبت دارد. بین سبک رهبری عمل گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت نیز ارتباط معنادار و منفی وجود دارد و با ابعاد شخصیتی مثبت، بی‌ثباتی و درون‌گرایی 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	افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد	۱۳۹۱	بررسی بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی نتایج نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی 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 نشد.
بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران	نوبین نام و دیگران	۱۳۸۰	مجموعه عوامل شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنان هم‌بستگی دارند و این هم‌بستگی در مقایسه با هم‌بستگی ساده آنان از ضرایب بالاتری نیز برخوردار است. از طرفی ویژگی‌های شخصیتی مدیران به طور جداگانه، رابطه بالایی را با سبک‌های رهبری ملاحظه کار، سازنده و مشارکتی نشان نمی‌دهند، اما هرچه بر تعداد عوامل افزوده می‌شود این رابطه بیش‌تر می‌گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

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



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (مدل محقق ساخته)

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 شده 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.

<sup>1</sup> 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 درصد	۷۰ درصد	۸۲ درصد
روایی همگرا (AVE)	۶۶ درصد	۵۶ درصد	۵۲ درصد
پایایی مرکب	۸۲ درصد	۸۰ درصد	۸۶ درصد

هم‌چنین 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 تعدیلی 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 تعدیل گر است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱).

## یافته‌های پژوهش

با توجه به ۱۱۵ نمونه معتبر تحقیق، جدول ۳ آمار توصیفی شامل: جنسیت، سن، وضعیت تاهل و تحصیلات پاسخ دهندگان 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 ۳. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

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

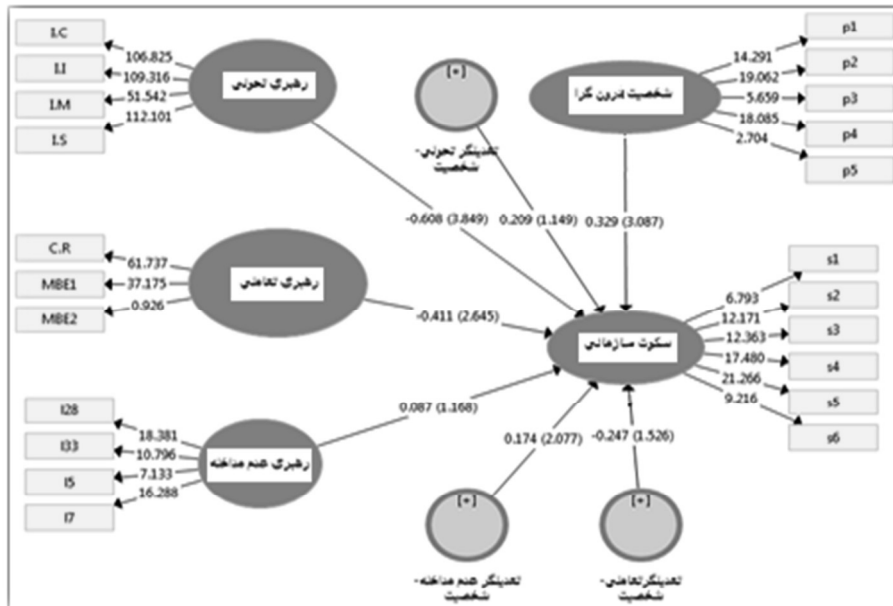
نتایج به دست آمده از جدول ۴ حاکی از آن است که میزان سکوت سازمانی در کارکنان پژوهشی در سطح متوسطی قرار دارد و این کارکنان از نظر شخصیت درون‌گرایی در وضعیت مشابهی به سر می‌برند. سبک رهبری غالب، تحولی بوده و سبک رهبری عدم مداخله گر کمترین میزان را به خود اختصاص داده است.

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 تعدیل‌گر را در این رابطه ایفا می‌کند و شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی پژوهش

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

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

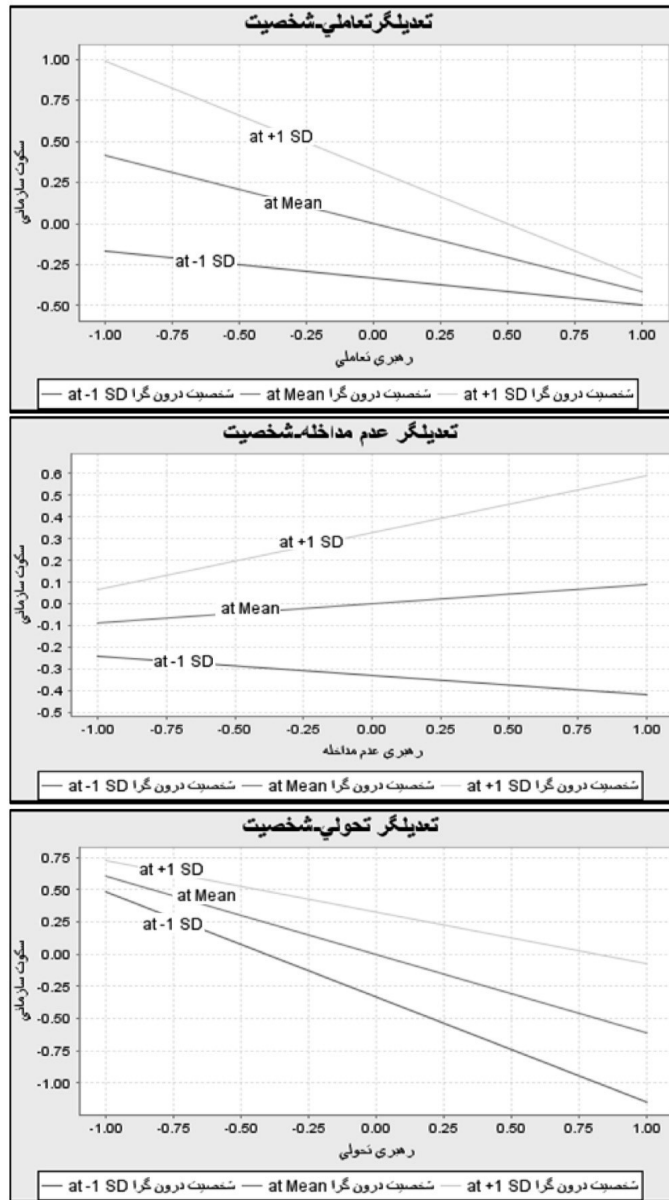
نتیجه آزمون	(T-value) عدد معناداری	ضریب استاندارد	روابط
رد	۲/۶۴۵	-۰/۴۱۱	فرضیه ۱: (رهبری تعاملی) و (سکوت سازمانی)
تایید	۳/۸۴۹	-۰/۶۰۸	فرضیه ۲: (رهبری تحولی) و (سکوت سازمانی)
رد	۱/۱۶۸	۰/۰۸۷	فرضیه ۳: (رهبری عدم مداخله گر) و (سکوت سازمانی)
تایید	۳/۰۸۷	۰/۳۲۹	فرضیه ۴: (شخصیت درون گرا) و (سکوت سازمانی)
رد	۱/۵۲۶	-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<sup>۱</sup> 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 تعدیل گر ایفا نمی‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف محققان در این مطالعه بررسی رابطه سکوت سازمانی با سبک رهبری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری 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 تعدیل‌گر 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.

<sup>1</sup> Simple-slope



نمودار ۳. نتایج آزمون شیب 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 ضریب را دارد. رهبران تحول‌گرا 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 زیردستان ایجاد انگیزه و روحیه کند.

رهبران تحول‌گرا 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 گذاشتن 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 مزمنی اتفاق می‌افتد نیز رهبر دخالت نمی‌کند و به پیروان این اختیار را می‌دهد که خود مشکلاتشان را برطرف نمایند 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 تعامل‌گرا را رهبرانی توصیف می‌کنند که بر

استانداردهای کاری، تکالیف و هدف‌های وظیفه‌گرا، 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 عکس‌العمل منفی مدیر مواجه 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 معنادار 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 معنادار شخصیت درون‌گرایی با سکوت سازمانی تایید گردید، که این مسئله حاکی از تایید فرضیه ۴ است. همچنین از بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیر شخصیت نتیجه گرفته شد که شخصیت (درون‌گرا) در رابطه با سبک رهبری عدم مداخله‌گر 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 معنادار ارزیابی نموده بودند همسوست اما با رابطه سبک رهبری تعاملی با سکوت که به صورت مثبت و معنادار ارزیابی شده، همسو نمی‌باشد. همچنین این نتایج با یافته‌های جعفری هرنندی و نجفی (۱۳۹۶) که در آن سبک رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار 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 برون‌گرایی، 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، تبدالی، عدم مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی پرداختند که بر اساس یافته‌های این پژوهش، دو سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی، با رضایت شغلی رابطه معنادار داشتند و سبک رهبری عدم مداخله‌گر با رضایت شغلی رابطه‌ای نداشت. در کل، کارکنان سبک رهبری مدیرانشان را بیش‌تر تحول آفرین دانسته‌اند و به تبدالی بودن سبک رهبری، نمره کمتری داده‌اند. هم‌چنین کمترین میانگین مربوط به سبک رهبری عدم مداخله‌گر است؛ بدین معنا که طبق نظر نمونه‌های پژوهش، رهبران، کمتر سبک عدم مداخله‌گر 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 (تبدالی) 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 برون گرا را به کار گیرد..
- در صورت به کارگیری سبک رهبری تحولی و تعاملی (تبادلی) در سازمان، می توان افراد با ویژگی شخصیتی درون گرا را به کار گرفت.
- تقویت نظام پیشنهادات و حمایت همه جانبه مدیریت عالی سازمان از این سیستم و پاداش دهی مناسب به نظرات و پیشنهادهای خلاق.
- شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت متناسب با ویژگی های آنها.

### منابع

- آذر، عادل ، غلامزاده، رسول و مهدی فنواتی (۱۳۹۱). مدل سازی مسیری ساختاری در مدیریت، کاربرد نرم افزار - Smart PLS، تهران: نگاه دانش.
- افخمی اردکانی، مهدی و خلیل صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۸۳-۶۵.
- 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 ۱۰۱۶-۱۰۰۲.
- تکلو، فریده و دیگران (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین مؤلفه های 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 ویژگی های شخصیتی کارکنان بر تعهد سازمانی آنها، پژوهش های 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 ۱۴). صص ۱۹۴-۱۷۵.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رستگار، 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 ۸-۹.
- 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 ۱۱۹-۱۳۲.
- ساکي، 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 ۱-۱۲.
- 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 پزشکی، مجله پرستاری و مامایی تبریز، شماره ۲۰، صص ۴۲-۵۱.
- قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر (۱۳۹۲). رابطه بین سبک‌های رهبری با سازمان‌یادگیرنده در مدارس ابتدایی، فصل‌نامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۴، پیاپی ۲۰، صص ۶۵-۹۴.

مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس‌الدین و صادقی محمودی فخرآبادی (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله ای)، ویژه نامه مدیریت، دوره ۹، شماره ۳، پیاپی ۴۲، صص ۱۹۰-۱۶۷.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۸). تعهد وجدان کاری و تحول اداری، ماهنامه فرهنگ و تعاون، تهران، اتحادیه تعاونی‌های مصرف فرهنگیان ایران، شماره ۱۲، صص ۸-۱۳.

موسی خانی، مرتضی و محمدنیا، علی (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص‌های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌ها، فصل‌نامه 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 دانش‌آموزان تیزهوش و عادی، مجله روان‌شناسی 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، فصل‌نامه جامعه‌شناسی 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: *Applying 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](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.