

## نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در کاهش سکوت سازمانی دبیران مدارس شهر خرم‌آباد

ایرج نیک پی<sup>۱</sup>، سعید فرحبخش<sup>۲</sup> و مریم زندکریمی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در کاهش سکوت سازمانی دبیران بود. روش تحقیق از نظر شیوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی (همبستگی) و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس دوره‌ی دوم متوسطه‌ی شهر خرم‌آباد به تعداد ۱۰۵۵ نفر می‌باشد. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۸۵ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی ونداین و همکاران و سرمایه‌ی روان‌شناختی لوتانز و آولویو بود. داده‌های گردآوری شده به کمک نرم‌افزار آماری SPSS 18 و با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد، بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های سرمایه‌ی روان‌شناختی، خودکارآمدی، امیدواری و خوش‌بینی به غیر از تاب‌آوری با سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار ( $P < 0/05$ ) وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه‌ی روان‌شناختی، سکوت سازمانی، دبیران

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه لرستان

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه لرستان

۳. نویسنده‌ی رابط: کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه لرستان maryam.zandkarimi@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۳/۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۲/۲

**مقدمه**

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی بستگی به کاربرد صحیح نیروی انسانی آن سازمان دارد. هر اندازه شرکت‌ها و سازمان‌ها بزرگتر شوند، بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین ایشان را بپذیرند. اگرچه امروزه کارکنان تحت فشار مالی فراوانی قرار دارند و بیشترین توجه و تمایل آن‌ها به سوی مسائل اقتصادی کار می‌باشد، ولی کم‌کم متمایل به انجام کارهای با مفهوم بوده و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود می‌شوند تا بدین ترتیب احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد؛ چنانچه همین کارکنان در زمینه‌ی خواسته‌های شغلی خود با موانعی روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران مورد پذیرش قرار نگیرند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری سازمانی خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی چون سکوت سازمانی و رکودسازمانی<sup>۱</sup> می‌شود (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

اصطلاح سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که کارکنان از ارائه‌ی نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (موریسون و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). سکوت سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری با محدود کردن اثربخشی تصمیمات سازمانی و فرایندهای تغییر دارد. این مشکلی است که هم اکنون گریبان‌گیر سازمان‌ها شده است و موجب می‌شود تا اکثر سازمان‌ها از اظهار نظر بسیار پایین کارکنان خود رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد، کیفیت تصمیم‌گیری و میزان انجام تغییر کاهش می‌یابد. سکوت سازمانی به وسیله جلوگیری از باز خورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود؛ از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را

---

1. Organizational Silence & Organizational Stagnation

2 . Morrison & Milliken

نخواهد داشت (میلر،<sup>۱</sup> ۱۹۷۲). از جمله مؤلفه‌های این سازه می‌توان به سکوت مطیع<sup>۲</sup>، سکوت تدافعی<sup>۳</sup> و سکوت نوع‌دوستانه<sup>۴</sup> اشاره کرد (ونداین، انگک و بوترو،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳). در سکوت مطیع بیشتر افراد، شخص را به عنوان فردی ساکت می‌شناسند، از نظر آن‌ها او معمولاً به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند (کرانت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)، در سکوت تدافعی، انگیزه‌ی این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه‌ی اطلاعات است. افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود به خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه می‌پردازند و در سکوت نوع‌دوستانه که نزدیک به ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است (کورسگارد، مگلینو و لستر، ۱۹۹۷) کارکنان از بیان ایده‌ها، افکار، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک‌مساعی و همکاری خودداری می‌کنند. همچون رفتار شهروندی سازمانی، سکوت نوع‌دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و صدور دستورات سازمانی اجرایی نمود (پودساکوف، مکزی، پین و باچراچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). به عنوان مثال یک کارمند می‌تواند تشریک‌مساعی و رفتار دیگر خواهانه‌ی خود را با عدم به کارگیری دانش تخصصی خود در رسیدن به اهداف سازمان نشان داده و در عوض این فرصت را به همکاران خود در سازمان بدهد؛ همچنین این نوع سکوت می‌تواند شامل خودداری از ارائه‌ی اطلاعات، به دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن باشد.

عوامل زیادی در ایجاد سکوت سازمانی مؤثر است که در اینجا به ذکر این موارد می‌پردازیم: متغیرهای سازمانی و مدیریتی: هدف از بیان متغیرهای سازمانی و مدیریتی مؤثر در ایجاد سکوت

- 
1. Miler
  2. acquiescent silence
  3. defensive silence
  4. prosocial silence
  5. Vandyne, Ang & Botero
  6. Crant
  7. Korsgard, Meglino & Lester
  8. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach

سازمانی، تشریح فرایندی است که به موجب آن سکوت در سازمان ایجاد شده و تقویت و تداوم می‌یابد. سکوت پیامدی است که تحت تأثیر دو عامل ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی آن‌ها در مورد کارکنان می‌باشد (دیمیتریس و وکالا، ۲۰۰۷). در ساختارهای بلند سازمانی مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین زده و کمتر به آن‌ها اعتماد می‌کنند، این ساختارها و روش‌ها موجب توسعه آن چیزی می‌شود که فضای سکوت نامیده می‌شود. منظور از فضای سکوت، برداشته‌های مشترک گسترده میان کارکنان است مبنی بر این که صحبت کردن درباره‌ی مسائل و موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است. وقتی که چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش کارکنان در سازمان به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)، ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی: افراد در اثر بازخورد منفی احساس ترس می‌کنند، چه این اطلاعات درباره‌ی شخص آن‌ها باشد و چه درباره‌ی اقدامی که انجام داده‌اند. بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این رو از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشان‌گر ضعف آن‌ها باشد، اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد دوری می‌کنند (آرگریس و شون<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸) و باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی که مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره‌ی کارکنان و ماهیت مدیریت دارند. این الگو که مک‌گریگور<sup>۳</sup> (۱۹۶۰) آن را تئوری X می‌نامد، پیش‌فرضی است مبنی بر این - که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طریقی عمل می‌کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند. مدیران با داشتن این باور بر این نظرند که نمی‌توان به کارکنان اعتماد کرد، زیرا آن‌ها در راستای منافع خود تلاش می‌کنند و با تشویق و تنبیه نمی‌توان آن‌ها را از این کار برحذر داشت.

1. Dimitris &amp; Vokala

2. Argyris &amp; Schon

3. Mcgregor

افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا باید ساکت باشند. از آن‌جا که کارکنان به دنبال علایق شخصی خود هستند، احتمال این‌که بدانند یا توجه کنند که منفعت سازمان در چیست، بسیار ضعیف است (ردینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). در نتیجه، این عوامل موجب ایجاد پیامدها و نتایجی برای سازمان‌ها می‌شود که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: یکی از این نتایج، پیامدهای سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر است؛ سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. علاوه بر آن، سکوت موجب عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری می‌گردد (نمس و استاو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)، پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان: سکوت سازمانی تأثیرات بسیاری بر روی کارکنان می‌گذارد، سکوت سازمانی موجب بی‌تفاوتی در کارکنان می‌شود، وجود این احساس در تشکیلات و سازمان، موجب توسعه‌ی این نگرش در مدت زمان طولانی در کارکنان می‌شود (جوینسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). گرایش سازمان‌ها به عدم تشویق کارکنان برای بیان افکار و نظرات آن‌ها، نه تنها تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر مواجه می‌سازد، بلکه موجب ایجاد واکنش‌های نامطلوبی نیز از جانب کارکنان می‌شود.

متغیرهای زیادی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است که یکی از این متغیرها، سرمایه‌ی روان‌شناختی<sup>۴</sup> می‌باشد. سکوت مطیع حاکی از رفتارهای منفعلانه و غیرمشارکتی است. به عنوان مثال، کارمندی از ارائه نظرات و عقاید خود امتناع می‌ورزد؛ به دلیل این‌که این باور در او وجود دارد که صحبت کردن بی‌فایده است، ایجاد تفاوت و تغییر در وضعیت موجود با اظهار نظر کردن و صحبت دور از ذهن می‌باشد و به توانایی‌های فردی خود برای نفوذ بر شرایط نامطمئن می‌باشد

- 
1. Redding
  2. Nemeth & Staw
  3. Joinson
  - 4 . psychological capital

(پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). افراد با تاب‌آوری بالا به دلیل خودکارآمدی پایین در ایجاد تغییر یا به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط، از بیان ایده‌ها و نظرات خود خودداری کرده و آن‌ها را نزد خود نگه می‌دارند و در نتیجه سکوت مطیع از خود نشان می‌دهند. افراد با داشتن این سکوت، تسلیم وضعیت موجود شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). امروزه پس از سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی، سرمایه‌ی روان‌شناختی را می‌توان به عنوان مبنای مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری بر روی افراد در نظر گرفت که این مفهوم اولین بار توسط (لوتانز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) به کار برده شد. سرمایه‌ی روان‌شناختی یکی از شاخص‌های روان‌شناسی مثبت‌گرایی می‌باشد که با ویژگی‌هایی از قبیل باور فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در دنبال کردن اهداف، ایجاد اسنادهای مثبت درباره خود و تحمل کردن مشکلات تعریف می‌شود (لوتانز، ۲۰۰۴). افرادی که از سرمایه‌ی روان‌شناختی بالایی برخوردارند، توانایی بیشتری برای تعاملات گروهی و مشارکت اجتماعی دارند؛ چرا که آن‌چه افراد را به هم پیوند می‌دهد و باعث تکرار، تداوم و بیشتر شدن تعاملات می‌شود سرمایه‌ی روان‌شناختی است (نریمانی، شاه محمدزاده، امیدوار و امیدوار، ۱۳۹۳) که به عنوان نیرویی در جهت ترقی فرد، افزایش درآمد و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در نظر گرفته می‌شود (آدلر و ون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از جمله مؤلفه‌های این سازه خودکارآمدی<sup>۳</sup>، امیدواری<sup>۴</sup>، خوش بینی<sup>۵</sup> و تاب‌آوری<sup>۶</sup> می‌باشد (برنت، گومس و بویانوا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

خودکارآمدی در سال ۱۹۷۷ با مقاله‌ی آلبرت بندورا<sup>۸</sup> وارد پیشینه‌ی روان‌شناسی شد. از دیدگاه

1. Luthans
5. Brinsfield, Edwards & Greenberg
3. Self- efficacy
4. hope
5. optimism
6. resilience
7. Brandt, Gomes & Boyanova
8. Bandura

بندورا خودکارآمدی، توانایی فرد در انجام یک عمل خاص در کنار آمدن با یک موقعیت ویژه است. امیدواری مستلزم داشتن اراده برای رسیدن به موفقیت و نیز شناسایی، شفاف سازی و پیگیری راه‌های لازم برای دستیابی به موفقیت است (پترسون و لوتانز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). افراد خوش‌بین در رویارویی با شکست‌ها و موفقیت‌های خود رفتارهای خاصی از خود نشان می‌دهند و بر اسنادهای کلی تکیه می‌کنند، موفقیت‌های خود را به توانایی‌های درونی و شکست‌های خود را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند (سلیگمن و میهالای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰) و تاب‌آوری حالتی قابل توسعه در فرد است - که بر اساس آن قادر است در رویارویی با ناکامی‌ها، مصیبت‌ها و تعارض‌های زندگی و حتی رویدادهای مثبت، پیشرفت‌ها و مسئولیت بیشتر به تلاش روزافزون‌تر ادامه دهد و برای دستیابی به موفقیت بیشتر از پای ننشیند (آوی، ربکا، لوتانز و مهاترا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

مرور پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد که در چندین پژوهش رابطه و تأثیر متغیرهای بیان شده مورد توجه قرار گرفته است، هرچند رابطه و تأثیر این دو متغیر در کنار هم و به صورت هم‌زمان مطالعه نشده است. ضمن این که کارهای زیادی در رابطه با بررسی متغیرهای آموزشی با هم وجود نداشت، اما برخی از کارهایی که به صورت جداگانه نیز انجام شده است، برای فهم بهتر آورده شده‌اند. در پژوهشی که با هدف بررسی «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و رابطه‌ی آن با تعهد سازمانی» توسط پناهی و ویسه (۱۳۸۹) در میان ۲۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور آذربایجان شرقی انجام شد، نتایج زیر به دست آمد: امروزه در بسیاری از سازمان‌ها شاهد خودداری کارکنان از ارائه‌ی ایده‌ها و نظرات خود درباره‌ی مشکلات سازمانی هستیم. در سازمان‌ها فضا و جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می‌شود کارکنان احساس کنند، نظرات و عقاید آن‌ها با ارزش نبوده و مانع از صحبت کارکنان می‌شود. بین ابعاد جو سکوت و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. بنابراین، هرچه جو سکوت در سازمان‌ها فراهم باشد،

- 
- 1 . Peterson & Luthans
  - 2 . Seligman & Mihayi
  - 3 . Avey, Rebecca, Luthans & Mhatra

نگرش مدیر و سرپرستان در جهت حمایت از رفتارهای سکوت کارکنان باشد و در سازمان فرصت‌های ارتباطی برای کارکنان کم باشد، موجب می‌شود کارکنان در سازمان در برابر اغلب مسائل سکوت کرده و به دنبال آن تعهد سازمانی پایین می‌آید. افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد (۱۳۹۱) در تحقیقی با بررسی «رابطه‌ی بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» بیان کردند اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود که با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود در جهت توسعه‌ی سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی اوقات آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند. نتایج این تحقیق نشان داد، بین تاب‌آوری و سکوت رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. تحقیقات برینسفیلد، ادواردس و گرینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان داد، سکوت کارکنان پدیده‌ای است قابل اندازه‌گیری، مسری و چند بعدی که به طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط می‌باشد (؛ به نقل از زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) در پژوهش اخیر خود «آوا و سکوت، سکوت و آوای پویای سازمانی» نوعی از علوم سازمانی جدید را مشخص کردند. آن‌ها نوع خاصی از سکوت که اکراه و بی‌میلی برای صحبت کردن درباره‌ی مسائلی که مهم است، اما صحبت کردن درباره‌ی آن‌ها ریسک دارد را نشان دادند. زارعی متین، طاهری و سیار (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با موضوع «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها» ضمن پرداختن به مفهوم پدیده‌ی سکوت و آوای سازمانی و مقایسه‌ی آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت را تشریح نمودند؛ ایشان اشاره می‌کنند که سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها بوده و کارکنان به صورت عمدی از ارائه‌ی اطلاعات، نظرات و ایده‌های خود امتناع ورزیده و شکلی از سکوت یا آوای سازمانی را پدید می‌آورند. در پژوهشی که با هدف بررسی «رابطه‌ی علی‌سرمایه‌ی روان‌شناختی با هیجانات مثبت، بهزیستی روان‌شناختی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی و التزام شغلی» توسط نیسی، ارشدی و رحیمی (۱۳۹۰) در میان پرستاران

---

1. Brinsfield, Edwards & Greenberg



بیمارستان‌های دولتی شهر شیراز انجام شد، نتایج زیر به دست آمد: سرمایه‌ی روان‌شناختی تأثیر مستقیم بر عملکرد شغلی، هیجانانگیز، رفتار شهروندی سازمانی و بهزیستی روان‌شناختی دارد. بهادری خسروشاهی، هاشمی نصرت‌آبادی و بیرامی (۱۳۹۱) پژوهشی را با هدف بررسی «رابطه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی با رضایت شغلی در کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر تبریز» انجام دادند و بیان کردند که امید با نیروی نافذ خود، سیستم‌های فعالیتی را تحریک می‌کند تا سیستم بتواند تجارب نو را کسب کند و نیروهای تازه‌ای در انسان ایجاد نماید. در نتیجه امید انسان را به کوشش واداشته و او را به سطح بالایی از عملکرد روانی و رفتاری نزدیک می‌کند و موجب می‌شود که انسان نسبت به شغل خود، تعهد بیشتری داشته باشد. خودکارآمدی نیز با رضایت شغلی رابطه دارد، به این صورت که افراد خودکارآمد به طور اثربخشی رهبری می‌کنند، تصمیمات اخلاقی می‌گیرند و خلاقیت در کار آن‌ها بالاست، دارای روحیه‌ی مشارکتی هستند و تمایل به یادگیری و کارآفرینی دارند که این عوامل موجب می‌شود فرد به شغل خود تعهد داشته و نسبت به شغل خود احساس رضایت بیشتری داشته باشد. آموزش مهارت‌های سرمایه‌ی روان‌شناختی، منجر به ارتقای مهارت‌های عملکردی می‌شود و نهایتاً می‌تواند از مشکلات شغلی بکاهد. لوتانز و جنسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش خود «امید: قدرت و انرژی مثبت جدید برای توسعه‌ی منابع انسانی» عنوان کردند، پژوهش‌های متعدد حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت بین سطح سرمایه‌ی روان‌شناختی، کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری کارکنان است

آموزش و پرورش به عنوان یکی از عظیم‌ترین و فراگیرترین نهادهای اجتماعی شناخته شده است و اکثر مردم به نوعی با آن در ارتباط می‌باشند، آموزش و پرورش منشأ بالقوه‌ی تغییرات مهم و ارزشمند در تمامی ابعاد مختلف زندگی افراد جامعه می‌باشد. با توجه به اهمیت، گستردگی و پیچیدگی آموزش مشخص می‌شود که اداره‌ی مطلوب سازمان‌های آموزشی کاملاً وابسته به انجام فعالیت‌هایی است که به صورتی دقیق و منظم در پرتو فعالیت‌های علمی و پژوهشی تدارک دیده

---

1. Louthans & Jensen

شده باشند. برای کنترل، نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های این نهاد گسترده و اطمینان از صحت اجرای برنامه‌های آن شیوه‌ها و تدابیر قابل اتکایی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها پژوهش می‌باشد. ضرورت و اهمیت پژوهش در نظام آموزش و پرورش احساس شده و حمایت بیشتری را می‌طلبد (خواهش‌نیک، روحینا، محقق و رمضانی‌اردکانی، ۱۳۹۲). هدف از کاربرد این پژوهش در مدارس آن است که از نظر فرهنگی و شخصیتی انسان موجودی است آفریننده، مبتکر و هنرمند که کمال او به دانستن و توانستن است. انسان سرشار از استعدادها، تمایلات و انرژی‌های وسیع خدادادی است و قادر است از کوچک‌ترین تا بزرگ‌ترین منابع و آثار هنری را خلق کند، خلاقیت خود را در طبیعت به صورت صنعت و هنر ارائه دهد و تکامل او در گرو دانایی، توانایی و خودسازی است که از طریق تعلیم و تربیت تحقق می‌یابد. از آن‌جا که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم از جایگاه خاصی برخوردار می‌باشند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه‌ی خطیری را که بر دوش آن‌هاست انجام دهند که سازمان‌هایی سالم و پویا باشند. زمانی که جو سازمانی مشوق اظهارنظرهای کارکنان در سازمان باشد و مدیریت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد، این مشارکت موجب افزایش خودکارآمدی و ارتباط مستقیم کارکنان با کار و مشکلات ناشی از کار شده و به عنوان نقطه اتکای مدیران در تصمیم‌گیری‌های خردمندانه و آینده‌نگری روشن می‌شود؛ کارکنان با اظهارنظر درباره‌ی مسائل سازمانی با توجه به قدرت و اختیار قانونی که از سوی مدیریت به آن‌ها تفویض می‌شود، بهترین راهکارها را ارائه داده و در سرنوشت خویش دخیل می‌شوند. برای کارکنان سطح پایین سازمان هم این فرصت فراهم شده و موجب می‌شود گفتار آن‌ها شنیده شود، این عامل حاشیه‌نشینی در سازمان‌ها را از بین برده و ناتوانان را نیرومند می‌سازد و در نهایت فرهنگ سکوت را در هم می‌شکند و موجب افزایش اثربخش بودن فرایند تغییر و تصمیمات سازمانی می‌شود.

اهمیت پژوهش حاضر در آن است که نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در کاهش سکوت

سازمانی دبیران مدارس دوره‌ی دوم متوسطه‌ی شهر خرم‌آباد را روشن می‌سازد؛ کاربردی‌ترین نتایج این تحقیق علاوه بر آن که موجب کاهش سکوت سازمانی دبیران مدارس می‌شود، ارتقاء سرمایه‌ی روان‌شناختی دبیران را به عنوان یک متغیر مثبت سازمانی به دنبال خواهد داشت و بر این اساس مورد استفاده‌ی برنامه‌ریزان و مسئولین آموزش و پرورش قرار خواهد گرفت. علی‌رغم وجود این واقعیت که سکوت کارکنان در سازمان‌ها به صورت پدیده‌ای شایع در آمده است، اما مفهومی ناشناخته است و تحقیقات علمی اندکی بر روی آن صورت گرفته است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). مدیران در کنار استفاده از ابعاد سرمایه‌ی روان‌شناختی می‌توانند کمک کنند تا سکوت سازمانی کاهش پیدا کند. از طرف دیگر، امروزه سازمان‌ها از جمله مدارس، به کارکنانی نیاز دارند که فعالانه ایده‌های خود را ابراز کنند؛ زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری از خود نشان می‌دهند (لیو، وو و ما، ۲۰۰۹). از این رو، در این پژوهش محقق بر آن است تا به بررسی نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در کاهش سکوت سازمانی در میان دبیران مدارس دوره‌ی دوم متوسطه‌ی شهر خرم‌آباد بپردازد.

## روش

روش این تحقیق از نظر شیوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی (همبستگی) و از نظر هدف کاربردی است.

**جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری:** جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه‌ی دبیران زن و مرد مدارس دوره‌ی دوم متوسطه‌ی شهر خرم‌آباد در سال ۱۳۹۴ بود. حجم نمونه‌ی آماری با توجه به حجم جامعه که حدود ۱۰۵۵ نفر بودند، ۲۸۵ نفر است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شده است:

**پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی:** این پرسشنامه، براساس مؤلفه‌های سه‌گانه‌ی نظریه‌ی سکوت

سازمانی «سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه» و نداین و همکاران (۲۰۰۳) در قالب ۱۵ گویه طراحی و تنظیم شده است. پرسشنامه‌ی مذکور لاتین و به فارسی ترجمه شد که مربوط به خود مقاله‌ی سکوت سازمانی و نداین و همکاران می‌باشد. پرسشنامه‌ی مذکور با مؤلفه‌های سه‌گانه، سؤالات ۱ تا ۵ سکوت مطیع، سؤالات ۶ تا ۱۰ سکوت تدافعی و سؤالات ۱۱ تا ۱۵ سکوت نوع‌دوستانه را می‌سنجد. پاسخنامه‌ی این پرسشنامه از نوع مقیاس لیکرت<sup>۱</sup> می‌باشد. در مقابل هر عبارت پنج گزینه به شرح «کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم» قرار گرفته است. به منظور تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری، این پرسشنامه پژوهش به همراه تعریف مفهومی متغیرها و ابعاد آن‌ها به انضمام اهداف و سؤالات پژوهش در اختیار اساتید و صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت آموزشی قرار گرفت. نحوه‌ی کار به این شکل بود که از آن‌ها خواسته شد عباراتی را که به نظر آن‌ها با ابعاد ذکر شده همخوانی ندارد را مشخص نمایند، سپس بعد از انجام تغییرات لازم و کسب نظرات اصلاحی اساتید راهنما و مشاور صحت روایی محتوای پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه‌ی مورد تأیید شامل ۱۵ سؤال برای سنجش سکوت سازمانی است. پایایی ابزار مورد نظر در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. نتایج به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شده است. در پژوهش اردکانی و صدرآباد (۱۳۹۱)، با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» میزان پایایی پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی با ضریب آلفای ۰/۸۱ به دست آمده است. پایایی پرسشنامه که توسط محقق انجام شده است «سکوت سازمانی ۰/۸۵، سکوت مطیع ۰/۷۹، سکوت تدافعی ۰/۸۵ و سکوت نوع‌دوستانه ۰/۸۷» می‌باشد.

**پرسشنامه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی:** برای سنجش سرمایه‌ی روان‌شناختی از پرسشنامه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی (لوتانز و آوولیو، ۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه که به

---

1 . likert scale

طور وسیعی مؤلفه‌های «خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری» را می‌سنجد مورد استفاده قرار گرفته است و قابلیت روایی و پایایی این خرده مؤلفه‌ها نیز تأیید شده است. پرسشنامه‌ی مذکور با مؤلفه‌های چهارگانه سؤالات ۱ تا ۶ خودکارآمدی، سؤالات ۷ تا ۱۲ امیدواری، سؤالات ۱۳ تا ۱۸ خوش‌بینی و سؤالات ۱۹ تا ۲۴ مؤلفه‌ی تاب‌آوری را می‌سنجد. مقابل هر عبارت ۵ گزینه به شرح «همیشه، اغلب، بعضی اوقات، بندرت و هرگز» قرار گرفته است. پرسشنامه‌ی مورد تأیید شامل ۲۴ سؤال برای سنجش سرمایه‌ی روان‌شناختی است. در پژوهش بهادری خسروشاهی، هاشمی نصرت‌آبادی، باباپورخیرالدین (۱۳۹۱) با عنوان «نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در بهزیستی روانی با توجه به اثرات تعدیلی سرمایه‌ی اجتماعی» میزان پایایی پرسشنامه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی با ضریب آلفای ۰/۸۵ به دست آمده است. پایایی پرسشنامه که توسط محقق انجام شده است «سرمایه‌ی روان‌شناختی ۰/۸۶، خودکارآمدی ۰/۸۰، امیدواری ۰/۸۲، خوش‌بینی ۰/۵۲ و تاب‌آوری ۰/۶۱» است.

## نتایج

فرضیه‌ی کلی پژوهش این پژوهش عبارت بود از اینکه بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون ضریب همبستگی رابطه‌ی بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی

متغیرها	r	sig
سرمایه‌ی روان‌شناختی	-۰/۱۵۶**	۰/۰۰۹
سکوت سازمانی	-۰/۱۵۶**	۰/۰۰۹

\* P<۰/۰۵

\*\* P<۰/۰۱

داده‌های جدول ۱ ضریب همبستگی سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی را می‌سنجد. نتایج جدول نشان می‌دهد، مقدار ( $P < ۰/۰۱$ ) است یعنی رابطه‌ی بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی معنادار است و همبستگی بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی منفی ( $r = -۰/۱۵۶$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش سرمایه‌ی روان‌شناختی میزان سکوت سازمانی

کاهش می‌یابد که بدین ترتیب فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌گردد.

**جدول ۲. نتایج آزمون ضریب همبستگی رابطه‌ی بین خودکارآمدی و سکوت سازمانی**

متغیرها	r	sig
خودکارآمدی	-۰/۱۲۴*	۰/۰۳۷
سکوت سازمانی	-۰/۱۲۴*	۰/۰۳۷

\*\* P<۰/۰۱

/۰۵

داده‌های جدول ۲ ضریب همبستگی خودکارآمدی و سکوت سازمانی را می‌سنجد. نتایج جدول نشان می‌دهد، مقدار ( $P<۰/۰۵$ ) است یعنی رابطه‌ی بین خودکارآمدی و سکوت سازمانی معنادار است و همبستگی بین خودکارآمدی و سکوت سازمانی منفی ( $r = -۰/۱۲۴$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش خودکارآمدی میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد که بدین ترتیب فرضیه‌ی پژوهش (بین خودکارآمدی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد) تأیید می‌گردد.

**جدول ۳. نتایج آزمون ضریب همبستگی رابطه‌ی بین امیدواری و سکوت سازمانی**

متغیرها	r	sig
امیدواری	-۰/۱۳۳*	۰/۰۲۷
سکوت سازمانی	-۰/۱۳۳*	۰/۰۲۷

\* P<۰/۰۵

\*\* P<۰/۰۱

داده‌های جدول (۳) ضریب همبستگی امیدواری و سکوت سازمانی را می‌سنجد. نتایج جدول نشان می‌دهد، مقدار ( $P<۰/۰۵$ ) است یعنی رابطه‌ی بین امیدواری و سکوت سازمانی معنادار است و همبستگی بین امیدواری و سکوت سازمانی منفی ( $r = -۰/۱۳۳$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش امیدواری سکوت سازمانی کاهش می‌یابد که بدین ترتیب فرضیه‌ی پژوهش (بین امیدواری و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد) تأیید می‌گردد.

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی رابطه‌ی بین خوش‌بینی و سکوت سازمانی

متغیرها	r	sig
خوش‌بینی	-۰/۱۲۳*	۰/۰۴۰
سکوت سازمانی	-۰/۱۲۳*	۰/۰۴۰

\* P<۰/۰۵      \*\* P<۰/۰۱

داده‌های جدول ۴ ضریب همبستگی خوش‌بینی و سکوت سازمانی را می‌سنجد. نتایج جدول نشان می‌دهد مقدار ( $P < ۰/۰۵$ ) است یعنی رابطه‌ی بین خوش‌بینی و سکوت سازمانی معنادار است و همبستگی بین خوش‌بینی و سکوت سازمانی منفی ( $r = -۰/۱۲۳$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش خوش‌بینی میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد که بدین ترتیب فرضیه‌ی پژوهش (بین خوش‌بینی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد) تأیید می‌گردد.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب همبستگی رابطه‌ی بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی

متغیرها	r	sig
تاب‌آوری	-۰/۱۱۲	۰/۰۶۱
سکوت سازمانی	-۰/۱۱۲	۰/۰۶۱

\* P<۰/۰۵      \*\* P<۰/۰۱

داده‌های جدول (۵) ضریب همبستگی تاب‌آوری و سکوت سازمانی را می‌سنجد. نتایج جدول نشان می‌دهد، مقدار ( $P > ۰/۰۵$ ) است یعنی رابطه‌ی بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی معنادار نیست و همبستگی بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی منفی ( $r = -۰/۱۱۲$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش تاب‌آوری میزان سکوت سازمانی کاهش نمی‌یابد که بدین ترتیب فرضیه‌ی پژوهش (بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد) رد می‌گردد.

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام سکوت سازمانی از طریق متغیر پیش‌بین

متغیر پیش‌بین	R	R2	SS	df	MS	F	Sig.	B	$\beta$	T	P
امیدواری	۰/۱۳۳	۰/۰۱۸	۴۴۶/۱۲۱	۱	۴۴۶/۱۲۱	۴/۹۷	۰/۰۲۷	-۰/۳۶	-۰/۱۳	-۲/۲۲	۰/۰۲۷

فرضیه مورد بررسی عبارت بود از اینکه: هر یک از خرده مؤلفه‌های سرمایه‌ی روان‌شناختی (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری) پیش‌بینی‌کننده‌ی میزان کاهش سکوت سازمانی می‌باشند. داده‌های جدول ۶ برای پیش‌بینی متغیر ملاک، سکوت سازمانی از طریق متغیر پیش‌بین امیدواری است. با توجه به متغیرهای پیش‌بین از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد. نتایج جدول نشان داد، میزان ضریب تعیین امیدواری (۰/۰۱۸) می‌باشد که مقدار مطلوبی است و (۰/۰۱۸) از تغییرات متغیر ملاک (سکوت سازمانی) توسط متغیر پیش‌بین (امیدواری) بیان می‌شود؛ به عبارت دیگر امیدواری ۱۸ درصد از میزان سکوت سازمانی را تبیین می‌کند.

جدول ۷. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام سکوت سازمانی از طریق متغیرهای پیش‌بین

متغیرها	$\beta$	T	P
خودکارآمدی	-۰/۰۶۳	-۰/۰۷۵	۰/۴۵
خوش‌بینی	-۰/۰۷۴	-۱/۰۶	۰/۲۹
تاب‌آوری	-۰/۰۶۵	-۰/۹۶	۰/۳۳

بر اساس داده‌های جدول (۷) در ابتدا با وارد کردن متغیر امیدواری در معادله (۰/۰۱۸) درصد از واریانس سکوت به وسیله‌ی امیدواری تبیین گردید. در گام دوم پس از وارد کردن متغیرهای پیش‌بین (خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری) با توجه به مقدار سطح معنی‌داری، متغیرهای (خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری) نتوانستند سکوت سازمانی را تبیین کنند؛ بنابراین از معادله خارج می‌شوند. از بین مؤلفه‌های سرمایه‌ی روان‌شناختی فقط امیدواری پیش‌بینی‌کننده‌ی میزان کاهش سکوت سازمانی است

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی در کاهش سکوت سازمانی دبیران در مدارس شهر خرم‌آباد پرداخته است. با توجه به داده‌های به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج یافته‌های فوق نشان داد که بین سرمایه‌ی روان‌شناختی و سکوت سازمانی رابطه‌ی



منفی و معنادار وجود دارد. به طوری که با افزایش سرمایه‌ی روان‌شناختی میزان سکوت سازمانی - کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های جیمز، فرد، آوی و سوزان (۲۰۱۰) همخوان است که در پژوهش خود با عنوان نتیجه و توسعه‌ی عملکرد مثبت سرمایه‌ی روان‌شناختی به طور خلاصه بیان کردند، می‌توان به مدیریت استرس و ترس دست یافت. به اعتقاد لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) کارکنانی که سطوح بالایی از سرمایه‌ی روان‌شناختی را دارا هستند ممکن است به دلیل تعداد و سطح سازه‌های روان‌شناختی که در شناخت‌ها، انگیزه و در نهایت رفتارشان متجلی است، نسبت به کارکنانی که تنها خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری را در یک موقعیت معین نشان می‌دهند، عملکرد بهتری داشته باشند «جمع این چهار مؤلفه با هم، تأثیر آن بیشتر از تک تک اعضای آن است» و پیش‌بینی‌کننده‌ی بهتری از نتایج مطلوب مرتبط با کار است که رضایت شغلی و تعهد بالایی را به دنبال دارد. سرمایه‌ی روان‌شناختی فراتر از سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی و به عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. به اعتقاد بارنی (۱۹۹۱)؛ به نقل از دلوی و فلسفی‌نژاد، (۱۳۸۹) زمانی که سازمان در حال اجرای یک استراتژی باشد که به طور همزمان رقبا نتوانند از مزایای آن تقلید و الگوبرداری کنند، می‌گوییم سازمان به یک مزیت رقابتی دست یافته است. سه پارامتر ساختار سازمان، منابع انسانی و تکنولوژی به عنوان مزیت رقابتی سازمان به شمار می‌روند. منابع انسانی از لحاظ ماهیت بادوام بودن، هوشمند بودن و غیر قابل کپی بودن مزیت رقابتی پایدارتری را می‌توانند، ایجاد کنند. از آن‌جا که سرمایه‌ی روان‌شناختی یکی از شاخص‌های روان‌شناسی مثبت‌گرایی است که با ویژگی‌هایی از قبیل باور فرد به توانایی‌های خود در دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در دنبال کردن اهداف و ایجاد اسنادهای مثبت درباره‌ی خود تعریف می‌شود (لوتانز، ۲۰۰۴)؛ این عامل موجب می‌شود، افراد با داشتن احساس مثبت نسبت به توانایی‌های خود به بیان ایده‌ها، عقاید و اظهارنظرهای خود درباره‌ی مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. مدیر هم با توجه به وجود این صفات و توانایی‌های مثبت در کارکنان خود، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های

سازمانی مشارکت می‌دهد که بدین ترتیب موجب اثربخشی و با کیفیت بودن تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی می‌شود؛ به دلیل این که کارکنان با نشان دادن صفات مثبت خود و مطرح کردن نظرات خود راجع به مسائل و مشکلات سازمانی بازخورد منفی را ارائه داده، اشتباهات شناسایی شده و تصحیح می‌گردند و این امر فرایند تغییرات سازمانی را بهبود می‌بخشد؛ در نتیجه‌ی این امر فعالیت‌ها و اهداف سازمانی به طور اثربخشی تحقق پیدا می‌کند. مدیران به جای کنترل رفتارهای غلط و اشتباه کارکنان یا پنهان کردن آن، می‌کوشند تا بر نقاط قوت و مثبت افراد در محیط‌های کاری تمرکز کنند و موجبات رشد و شکوفایی افراد را در محیط پر از رقابت امروزی فراهم نمایند. به گونه‌ای که کارکنان با داشتن یک زندگی سالم، بتوانند دارای «خودکارآمدی، امیدواری، خوشبینی و تاب‌آوری» باشند و در همان محدوده‌ی زمانی و با همان امکانات در محیط کار، به بیان دیدگاه‌های متضاد خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند و به موفقیت‌های بالاتری دست یابند. برای کارکنان سطح پایین سازمان هم این شرایط فراهم می‌شود نظرات آن‌ها شنیده شود و این عامل موجب شکسته شدن فرهنگ سکوت و باورهای ضمنی مدیران نسبت به کارکنان می‌شود. بنابراین، با افزایش سرمایه‌ی روان‌شناختی میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد؛ در نتیجه فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌شود.

بین خودکارآمدی و سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد. به طوری که با افزایش خودکارآمدی میزان سکوت سازمانی کاهش پیدا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) همخوان است که در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی بیان کردند، رفتارهای رهبران نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. با استفاده از سبک رهبری، رهبران اخلاقی کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهند. در نتیجه، آن‌ها با خودکارآمدی و اعتماد به نفس بیشتری صحبت می‌کنند و تمایل بیشتری به سازندگی و پویایی خواهند داشت. این نتیجه با یافته‌های زارعی (۱۳۹۰) همخوان است که در پژوهش خود بیان کرد، بین خودکارآمدی و عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد و خودکارآمدی می‌تواند، عملکرد شغلی را

پیش‌بینی‌کننده (پایان نامه). این نتیجه با یافته‌های کاراکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) همخوان است که در پژوهش خود بیان کرد، اعتماد مدیران همراه با تضمین فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان «اظهارنظرات» و بازسازی پل ارتباطی بین مدیران و پیروان در کمک به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمانی به عنوان یک نتیجه است. وقتی افراد توانایی‌های خود را در دستیابی به موفقیت در انجام وظایف و فعالیت‌ها، از راه ایجاد انگیزه در خود باور داشته باشند، به اظهارنظر درباره‌ی مسائل و مشکلات سازمانی می‌پردازند و نظرات خود را بیان می‌کنند. مدیران باور می‌کنند کارکنان سازمان تنها به دنبال منافع شخصی خود نیستند و هدف سازمان را هدف خود دانسته و در نتیجه برای انجام کار به آن‌ها اعتماد می‌کنند و تصمیم‌گیری شکل غیر متمرکز به خود می‌گیرد. استاجکوویک و لوتانز<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) ذکر کردند، افراد با خودکارآمدی بالا دارای ویژگی‌هایی مانند: تعیین هدف‌های والا برای خود، ریسک‌پذیری، انگیزه‌ی بالا و تلاش و پشتکار برای رسیدن به اهداف می‌باشند.

بندورا<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) بیان می‌کند از آن‌جا که اعتماد به خود و توانایی حل مسائل دو فاکتور زمینه ساز برای حل مؤلفه‌ی خودکارآمدی هستند، طی مراحل رشد دستخوش تغییرات فراوانی می‌شوند. افرادی که اعتماد به نفس بیشتری دارند و به‌موجب آن از احساس خودکارآمدی بالایی برخوردارند بر موانع و مشکلات موجود بهتر غلبه می‌کنند، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت می‌کنند و به بیان ایده‌ها و نظرات خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمانی در وضعیت موجود می‌پردازند چون از توانایی‌های خود برای نفوذ در شرایط مطمئن هستند و آن را باور دارند. افراد با خودکارآمدی بالا منتظر نمی‌مانند که اهدافشان به چالش کشیده شود تا برای رفع آن چاره‌ای بیندیشند، بلکه پیوسته خودشان را با تعیین اهداف متعالی‌تر به چالش می‌کشند و به دنبال وظایف دشوارتر می‌باشند. عدم اعتماد به نفس، شک و تردید، بازخورد منفی و شکست‌های مکرر که اثرات ویرانگری روی افراد ناخودکارآمد دارد، تأثیرات کمی روی افراد خودکارآمد دارد (بندورا

---

1 . Karaca  
2 . Stajkovic & Luthans  
3 . Bandura

و لاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و این عامل سکوت سازمانی افراد ناخودکارآمد را افزایش و سکوت سازمانی افراد خودکارآمد را کاهش می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های گارپرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) همخوان است که در پژوهش خود بیان کرد، همبستگی مثبتی بین خودکارآمدی و عملکرد در کار وجود دارد. خودکارآمدی باید واقع‌بینانه باشد، خودکارآمدی و اعتماد به نفس کاذب، عملکرد فرد را در آینده کاهش می‌دهد. بنابراین با افزایش خودکارآمدی میزان سکوت سازمانی کاهش پیدا می‌کند؛ در نتیجه فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌شود.

بین امیدواری و سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد به طوری که با افزایش امیدواری میزان سکوت سازمانی پایین می‌آید، به این معنی که افراد امیدوار دارای اراده در رسیدن به موفقیت، شفاف سازی و پیگیری راه‌های لازم برای رسیدن به هدف هستند (پترسون و لوتانز، ۲۰۰۳). این نتیجه با یافته‌های لوتانز و جنسن (۲۰۰۱) که در پژوهش خود «امید: قدرت و انرژی مثبت جدید برای توسعه‌ی منابع انسانی» همخوانی دارد که در آن عنوان کردند، پژوهش‌های متعدد حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت بین سطح سرمایه‌ی روان‌شناختی، کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری کارکنان (بیان ایده‌ها و اطلاعات) پیرامون حل مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت، کارکنان امیدوار خلاقیتی دارند که برای مسائل راه‌حل‌های چندگانه‌ای پیدا می‌کنند. بنابراین، در امید باید اهداف و روش‌های درست از اهداف و روش‌های نادرست جدا و مورد شناسایی قرار گیرند تا انرژی و خلاقیت افراد امیدوار در مسیری صحیح قرار گیرد. اسنایدر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بیان کرد که امیدواری یک حالت شناختی یا یک حالت متفکرانه است که فرد را قادر می‌سازد تا اهداف و انتظارات واقع‌بینانه، اما چالشی را تعیین کند و از طریق خودرهبی، نیروی اراده، انرژی و حس کنترل درونی به آن اهداف دست یابد. کارکنان امیدوار دارای منبع کنترل

1 . Bandura

2 . Gurpreet

3 . Snyder

درونی و تفکر هستند و با سطح بالایی از تجربه و مسئولیت بازخوردهای اساسی ارائه می‌دهند. اولدهام و هاگمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) بیان می‌کنند، مدیران و رهبران امیدوار، امید را در بین کارکنان خود ترویج می‌دهند؛ در این صورت کارکنان نه تنها انرژی خود را به سمت کارهای خود معطوف می‌کنند، راه‌هایی را نیز برای کمک به انجام کارهای دیگران پیدا می‌کنند. افراد امیدوار به بیان دیدگاه‌ها و عقاید سازنده‌ی خود پیرامون حل مسائل و مشکلات وضعیت موجود سازمانی می‌پردازند که در آن هدف بهبود شرایط موجود می‌باشد. امیدواری باید واقع‌بینانه باشد، هدف‌ها واقعی و درست باشند، شرایط، امکانات و راه‌های جایگزین و متعدد رسیدن به هدف‌ها درست تعیین شوند؛ زیرا امید کاذب موجب می‌شود افراد ارزش‌های اخلاقی خود و سازمان خود را به خطر بیندازند و از شرایط و امکانات برای رسیدن به اهداف غیر قابل دسترسی استفاده نمایند. بنابراین با افزایش امیدواری میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد، در نتیجه فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌شود.

بین خوش‌بینی و سکوت سازمانی رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد. به طوری که با افزایش خوش‌بینی میزان سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های آوی، ورنسینگ و لوتانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) همخوان است که به طور خلاصه بیان کردند، خوش‌بینی با رضایت شغلی همبستگی مثبت و معناداری دارد؛ یعنی افراد تعلق بیشتری به شغل خود داشته و شغل خود را بهتر انجام می‌دهند. خوش‌بینی گرایش به داشتن این باور است که شخص می‌تواند نتایج خوبی را در زندگی تجربه کند و از بروز نتایج بد جلوگیری کند (سلیگمن و سی‌سیکسزنت میهالای، ۲۰۰۰). افراد خوش‌بین در رویارویی با شکست‌ها و موفقیت‌های خود رفتارهای خاصی را از خود نشان می‌دهند. موفقیت‌های خود را به توانایی‌های درونی و شکست‌های خود را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند. در خوش‌بینی انتظارات مثبت مورد نظر است و بر عملکرد فردی تأثیرگذار است.

---

1 . Oldham & Hachman

2 . Avey, Wernsing & Luthans

کارکنان در سازمان با چشم‌انداز خوش‌بینانه به شکست‌ها و چالش‌های وضعیت موجود به عنوان فرصت‌هایی نگاه می‌کنند که در نهایت به موفقیت منجر می‌شود. بهادری خسروشاهی، هاشمی نصرت آبادی و بیرامی (۱۳۹۱) عنوان کردند، خوش‌بینی موجب می‌شود هنگامی که فرد مسئولیت کار را در سازمان می‌پذیرد، سختی‌ها و چالش‌های آن را در نظر بگیرد و در برخورد با آن‌ها با توجه به موقعیت انتظارات خود را شکل دهد، راجع به مسائل و مشکلات در وضعیت موجود سازمان به آموزش مستمر بپردازد، ایده‌ها و دانش خود را پیرامون مسائل سازمانی بیان نماید؛ بنابراین خوش‌بینی نقش مهمی در رضایت شغلی کارکنان دارد. فرد خوش‌بین مانند فرد خودکارآمد با دریافت بازخورد مثبت از محیط، اعتماد به نفس پیدا می‌کند و این حس اطمینان را به تمام حوزه‌های کاری و زندگی تعمیم می‌دهد. کارکنان خوش‌بین احتمال بیشتری دارد که تغییرات را پذیرفته و فرصت‌ها را در آینده ببینند و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند. برای مثال، یک کارمند خوش‌بین که یک بازخورد منفی از نحوه‌ی ارائه‌ی گزارش خود دریافت می‌کند، احتمالاً از توجیحات زیر استفاده می‌کند: همکارانش در دادن اطلاعات لازم برای تهیه‌ی گزارش و ارتقای کیفیت آن کوتاهی کردند و یا کارفرمایش خلق و خوی بدی داشته است. بدین ترتیب، با چنین استناداتی این کارمند به طور یقین در آینده این نوع گزارش را ارائه نخواهد کرد. سلینگمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان نمود، افراد خوش‌بین در برخورد با مسائل چالش برانگیز، فعال هستند و از نیروی تفکر و خلاقیت خود برای حل مسائل و مشکلات سازمانی استفاده می‌نمایند. در مقابل افراد خوش‌بین افراد بدبین قرار دارند. افراد بدبین حوادث مثبت را با ویژگی‌های موقتی و خارجی و حوادث منفی را با علل دائمی، شخصی و فراگیر تفسیر می‌کنند. این افراد برای حوادث مثبت در زندگی خود ارزشی قائل نیستند، در رویدادهای منفی زندگی خود را مقصر می‌دانند، تغییرات را برای خود، یک تهدید تلقی کرده و در برابر آن مقاومت می‌کنند. در نتیجه، یک فرد بدبین ایده‌ها

---

1 . Seligman

و عقاید خود را پیرامون حل مسائل و مشکلات سازمانی در وضعیت موجود بیان نمی‌کند و فردی مطیع و غیر فعال است. این فرد تسلیم وضعیت موجود شده، شرایط موجود سازمان را می‌پذیرد و به توانایی‌های خود جهت تغییر وضعیت موجود خوش بین نیست و تحت تأثیر احساسات منفی قرار می‌گیرد و رویدادها و حوادث منفی را به عنوان موقعیتی پایدار می‌داند. بنابراین، به بیان ایده‌های خود درباره‌ی مسائل و مشکلات سازمانی در جهت تغییر وضعیت موجود نمی‌پردازد. برای مثال، فرد بدبینی که به تازگی در شغلش ارتقاء یافته، ممکن است علت ارتقاء خود را عوامل خارجی مثل: شانس خوب، کاندیدای با تجربه‌تر، نامطلوب بودن شغل و غیره بداند. این فرد بر این باور است که شانس کمی وجود دارد که چنین رویدادی دوباره در آینده رخ دهد. خوشبینی باید واقع‌بینانه باشد، خوشبینی کاذب موجب توهم در فرد می‌شود. بنابراین، خوشبینی موجب کاهش میزان سکوت سازمانی می‌شود؛ در نتیجه فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌شود.

بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد، اما معنادار نیست و همبستگی بین تاب‌آوری و سکوت سازمانی منفی ( $r = -0.112$ ) می‌باشد. نتایج این تحلیل با یافته‌های افخمی‌اردکانی و خلیلی‌صدرآباد (۱۳۹۱) همخوان است که در پژوهشی با بررسی «رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی» بیان کردند، اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود که با دانش، افکار، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود در جهت توسعه‌ی سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی اوقات آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند. نوع شخصیت فرد در تصمیم‌گیری درباره‌ی این که در مورد مسائل سازمانی حرف خود را بزند می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین تاب‌آوری «سازگاری» و سکوت رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. گارمزی و ماستن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) تاب‌آوری را یک فرایند، توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز علی‌رغم شرایط تهدید کننده تعریف نموده‌اند. افراد تاب‌آور انعطاف‌پذیرند و در مواجهه با هرگونه شرایطی خود را سازگار می‌کنند، پس می‌توانند در سازمانی که سکوت حاکم باشد و بیان عقاید افراد اهمیتی

1. Garnezy & Masten

نداشته باشد، خود را با شرایط موجود سازمان سازگار کرده و سکوت نمایند. این فرضیه با نتایج تحقیق دانایی‌فرد، فانی و براتی (۱۳۹۰) همخوان است. آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که تاب‌آوری رابطه‌ی مثبت و معناداری با سکوت سازمانی دارد. به عبارت دیگر تاب‌آوری موجب کاهش سکوت سازمانی نمی‌شود. افراد زمانی در مواجهه با مشکلات و موانع مقاومت و می‌توانند با شرایط سخت و دشوار خود را انطباق دهند که تاب‌آوری آن‌ها واقع‌بینانه باشد، یعنی در مواجهه با مشکلات، عملکرد آن‌ها نسبت به گذشته ارتقاء پیدا کند و در این فرایند زمانی، استعدادهای آن‌ها به رشد و شکوفایی برسد نه این که دوباره به سطح معمولی عملکرد بازگردند، بدون این که پیشرفتی داشته باشند؛ این عامل موجب می‌شود نتوانند از رقابتی خود پیشی بگیرند و شایستگی اجتماعی، تحصیلی و شغلی آن‌ها ارتقاء پیدا کند. تاب‌آوری باید واقع‌بینانه باشد، تاب‌آوری کاذب موجب عدم رشد و شکوفایی فرد می‌شود. بنابراین، با افزایش تاب‌آوری میزان سکوت سازمانی کاهش پیدا نمی‌کند؛ در نتیجه فرضیه‌ی پژوهش رد می‌شود.

داده‌های جدول ۶ برای پیش‌بینی متغیر ملاک سکوت سازمانی از طریق متغیر پیش‌بین امیدواری می‌باشد. با توجه به متغیرهای پیش‌بین از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد. نتایج یافته‌های فوق نشان داد، امیدواری ۰/۰۱۸ درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. بر اساس داده‌های جدول ۶ در ابتدا با وارد کردن متغیر امیدواری در معادله ۰/۰۱۸ درصد از واریانس سکوت به وسیله‌ی امیدواری تبیین گردید. در گام دوم بر اساس داده‌های جدول ۷ پس از وارد کردن متغیرهای پیش‌بین (خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری) با توجه به مقدار سطح معنی‌داری مشاهده شده متغیرهای (خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری) نتوانستند سکوت را تبیین کنند، بنابراین از معادله خارج شدند. در میان این مؤلفه‌ها فقط امیدواری از ضریب تعیین بیشتری برخوردار بود که این امر نشان دهنده‌ی آن است که امیدواری تبیین کننده‌ی بهتری برای کاهش سکوت سازمانی است. امید یکی از پایه‌های اصولی توازن و قدرت روانی است که مشخص کننده‌ی دستاوردهای زندگی است. امید توانایی باور یک احساس بهتر از



آینده است. امید با نیروی نافذ خود سیستم‌های فعالیتی را تحریک می‌کند تا سیستم بتواند تجارب نو را کسب کرده و نیروهای تازه‌ای در انسان ایجاد نماید و در نتیجه امید، انسان را به تلاش و کوشش واداشته و او را به سطح بالایی از عملکردهای روانی و رفتاری نزدیک می‌کند و موجب می‌شود که انسان نسبت به شغل خود تعهد بیشتری داشته باشد. از سوی دیگر افرادی که از درجات بالایی از امید بهره می‌برند، از این اعتقاد برخوردارند که می‌توانند با چالش‌هایی که ممکن است در زندگی خود با آن‌ها روبرو شوند سازگار شوند و رضایت‌شغلی بالایی داشته باشند (فردریکسون، تاگد، واگ و لارکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). اولدهام و هاگمن (۱۹۸۰) بیان می‌کنند مدیران و رهبران امیدوار، امید را در بین کارکنان خود ترویج می‌دهند در این صورت کارکنان نه تنها انرژی خود را به سمت کارهای خود معطوف می‌کنند، راه‌هایی را نیز برای کمک به انجام کارهای دیگران پیدا می‌کنند. افراد امیدوار به بیان دیدگاه‌ها و عقاید سازنده‌ی خود پیرامون حل مسائل و مشکلات وضعیت موجود سازمانی می‌پردازند که در آن هدف بهبود شرایط موجود می‌باشد. وجود امید در کارکنان سازمان موجب می‌شود درباره‌ی مسائل و مشکلات سازمان در وضعیت موجود به بحث و گفتگو بپردازند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند، در قبال مسائل و مشکلات موجود در سازمان احساس مسئولیت نمایند و هدف سازمان را هدف خود بدانند و دانش و تجارب نو را آموخته و کسب کرده و در خدمت‌رسانی به سازمان از آن استفاده نمایند و موجب اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) سازمانی شوند. افراد با سطح امید بالا، اهدافشان را به طور موفقیت‌آمیز دنبال می‌کنند و متعاقباً هیجانات مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند (نجفی، ۱۳۸۸). تفکر امیدوارانه با غلبه بر موانع ایجاد می‌شود. این موانع لزوماً از زندگی حذف نمی‌شوند، بلکه موجب ارزشمندتر شدن هدف می‌شوند. افراد دارای امید بالا، هنگام برخورد با موانع می‌توانند راه‌های جان‌ساز و جدیدی برای رسیدن به هدف ایجاد نمایند و پاسخ‌های هیجانی سازگارتری ارائه دهند. در امید هدف وجود دارد، به نظر خودم تا هدفی در زندگی نباشد خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری وجود ندارد

1. Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin

و اگر هم باشد فایده‌ای ندارد چون هدف در زندگی برای انسان عامل و انگیزه‌ی حرکت است و عامل ایجاد رفتار و ادامه دهنده‌ی آن است.

## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸، ۸۳-۶۵.
- بهادری خسروشاهی، جعفر؛ هاشمی نصرت آبادی و بیرامی، تورج. (۱۳۹۱). رابطه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی با رضایت شغلی در کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر تبریز. مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، ۱۷(۶)، ۳۱۸-۳۱۲.
- دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهشنامه‌ی مدیریت تحول، ۲(۳)، ۱۹-۲.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، ۶(۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
- لوتانز، فرد؛ کارولین ام، یوسف و بروس جی، اولیو (۱۳۹۱). سرمایه‌ی روان‌شناختی (رفتار سازمانی پیشرفته). ترجمه‌ی بهروز رضایی منش، علیرضا تقی زاده و مریم کاهه، انتشارات نشر علمی، تهران، چاپ اول، ۱۴۶-۱۴۵.
- شجاعی، سامره. (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت، مجله‌ی مدیریت و تدبیر، ۲۴۴، ۶۲-۵۱.
- نریمانی، محمد؛ شاه محمدزاده، یحیی؛ امیدوار، عظیم و امیدوار، خسرو (۱۳۹۳). مقایسه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی و سبک‌های عاطفی در بین دانش‌آموزان پسر با و بدون ناتوانی یادگیری. مجله‌ی ناتوانی‌های یادگیری، ۴(۱)، ۱۱۸-۱۰۰.
- Adler, P.S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Afkhani Ardakani, M., & Khalili Sadrabad, A. (2012). Explore the relation between personality factors and silent knowledge workers. *Journal studies of Public Administration*, (1), 65-83.

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison – Wesley. 24-43.
- Avey, J. B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employee help positive organizational change? Impact of psychological Capital and emotions relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.
- Avey, J. B., Rebecca, J., Luthans, R. F., & Mhatra, K. H.(2011). Meta-Analysis Of the Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Bihaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bandura, A. (1986). Perceived self – efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychology*, (28), 117-148.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bahadari Khosroshahi, J., Hashemy NosrtaBady, T., & Bayrami, M.(2012). Relationship Psychological capital and traits personality with satisfaction in public in librarierist libraries Public Tabriz. *Journal shahid Beheshti University of Medical Sciences*, 17(16), 312-318.
- Brandt, T., Gomes, J., & Boyanova, D.(2011). Personality and psychological capital as European countries. Finnish. *Journal of Business Economics* 3(11), 263-289.
- Brinsfield, C .D., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organization: Historical Review and Current Conceptualizations*. Bingley, UK: Emerald Group,22, 1-33.
- Crant, J. M. (2000). 'Proactive behaviour in organizations'. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Danayifard, H., Fany, A. A., & Barati, A. (2011). Clarifying the role of organizational culture on organizational silence in the public sector. *Journal perspective public management*, (8), 61-82.
- Dalvi, M., & Flsfy Nzhad, M.(2010). A review of theoryis competitive advantage, *Monthly plan*, (221), 31-35.
- Dimitris, B., & Vakola, M.(2007). *Organizational silence: A new challenge for human resource management* (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business, 3, 1-19.
- Fredrickson, BL., Tugade, MM., Waugh, CE., & Larkin, GR. (2003). *What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001*. *Pers Soc Psychol*. 84(2), 365-376.
- Garmezzy, N., & Masten, A. (1991). *The proptective roleof comptence indicators in chlidren at risk*. In E. M. Cumming, A. L. Green, & K. H. Karraki(EDS.), *Lifespan developmental Psychology: perspectives on stress and coping*, Hilladale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 151-174.
- Gurpreet, R. (2004). Examine The Relationship Between Self-efficacy And Work Performance. *Indian Journal Of Industrial Relatio*, 39(3), 541-563.
- James, B., Fred, L., Avey, B.J.A., & Suzanne, J.P. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital, *Human Resource Dvelopment Quarterly*, 21(1), 41-67.

- Joinson, C. (1996). Recreating the indifferent Employee , *HRM Magazine Aug* , 8-76.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study on the impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal edition*, 9, 23, 38-50.
- Korsgard, M. A., Meglino, B.M., & Lester, S.W. (1997). 'Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-177.
- Khareshnik, S.H., Rohina, A., Mohaghegh, S.S., & RamzanyArdakani, Abdullah.(2013). Evaluation of the factors raised by the performance staff education Boyerahmad, *nternational conference on political and economic saga*, 2, 1-16.
- Liu, D., Wu, J., & Ma., J.( 2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering, IEEE Conference Publications*, 1647 – 1651.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Published in personnel psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., & Avolio, B. J .(2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relation ship With Performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 6, 138-146.
- Luthans, F., & Jensen, S.M. (2001). Hope: A new Positive strenght for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K., Luthans, BC.(2004). Positive Psychological Capital: *Going bgehond human and social capital. Bus horiz*, 47 (1), 45-50.
- Miller, J. G. (1972). Living systems: *the organization, behavioral science*17(1), 1-8.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2003). Guesteditors intruduction: Speakingup, remaining silent. The dynamics voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 1353-1358.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000) Organizational Silence:a barrier to change and development in a pluralistic World. *Academy Of management Rewiew*, 25, 706-725.
- Najafi, M.(2009). Regard symbol life satisfaction prediction model based on structural relationship positive psychology between young officer and middle-aged Tehran universities, *PhD thesis, allameh tabatabaei University*.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1997). The tradeoffs of social control and innovation in Groups and organizations. In Berkowitz, L. (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22. New York: *Academic Press*, 175-210.
- Nissi, A., Arshadi, N., & Rahimi, E.(2011). causal relationship psychological capital with positive, psychological well-being, , job performance and job engagement. *Journal psychological achievements, educational sciences and psychology*, 4(1), 75-89.
- Oldham, G., & Hachman, J. (1980). Work design the organizational context. *Rsearch in Organizational Behavior*, 2, 247-278.
- Panahi, B., & Vyseh.(2010). the study Factors affecting organizational silence and its relationship with organizational commitment. *Journal studies Change Management*, 2(3), 1-22

- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24,(1), 26-31.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.' *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Redding, W. C. (1985). Roaching boats, blowing Whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Seligman, M. (1998a). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snyder, C. (1995a). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73, 335-360.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1988). Self- efficacy and work – related Performance. A *Metaanalysis, Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Vandyn, L., Ang, S., Isabel, C., & Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies* 40: 6, 1359- 1392.
- Zarei Matin, H., Taheri, F., & sayiar, A. (2011). Organizational silence, concepts, causes and consequences. *Journal of Management Sciences Iran*, 6(21), 77-104.
- Zehir C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404.

## The role psychology capital in reducing organizational silence of teachers in khorramabad city

I. Nikpay<sup>۱</sup>, S. Farahbakhsh<sup>۲</sup> & M. Zandkarimi<sup>۳</sup>

### Abstract

The purpose of this research was to investigate the role of psychological capital in reducing teachers' organizational silence. This research is descriptive (correlation) and applied. The population of the study consisted of all 1055 secondary school teachers of Khorramabad. The sample including 280 participants were randomly selected based on Morgan's Table. Data collection instruments were organizational silence questionnaire (Vndayn, Ang, & Botero, 2003), and psychological capital questionnaire (Luthanz & Avolio, 2007) in five Likert scale. Using SPSS software version 18, data were analyzed by Pearson correlation as well as regression analysis. The results revealed that there is a negative significant ( $P < 0.01$ ) relationship between psychological capital and organizational silence. Finally, the findings showed that there is a negative relationship between components of psychological capital including self-efficacy, hope, optimism, but resiliency with organizational silence. So, with enhancement of the psychological capital, organizational silence is reduced and with self-efficacy, hope and optimism enhancement organizational silence is reduced.

**Keywords:** family function, self-efficacy, adjustment.

---

1 . Assistant Professor, lorestan University.

2 . Associate Professor, lorestan University.

3 . Corresponding author: M.A student, lorestan University (maryam.zandkarimi@yahoo.com)