

## مدل یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی

فرهاد نظری<sup>۱</sup>، سید محمد کاشف<sup>۲</sup>، محسن بهنام<sup>۳\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه ۲- استاد دانشگاه ارومیه ۳- استادیار دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۹

### Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety

Farhad Nazari<sup>1</sup>, Seyed Mohammad Kashef<sup>2</sup>, Mohsen Behnam<sup>3\*</sup>

1- Ph.D. Student of Sport Management, Urmia University 2- Professor of Urmia University

3- Assistant Professor of Urmia University

Received: (2019/11/11) Accepted: (2020/02/18)

#### چکیده

#### Abstract

The purpose of this study was to the role of humble leadership style on the voice behavior of the employees of the Ministry of Sport and Youth with the intermediate role of psychological empowerment and psychological safety. This research is descriptive research was a correlation based on structural equations the statistical population of the study consisted of all employees of the Ministry of Sport and Youth, which was 890 people. The statistical sample of this study consists of 355 staff of the Ministry of Sport and Youth. To measure the variables, the Owens's et al (2013) humble leadership, Liang's et al (2012) voice behavior, Carmeli's et al (2010) psychological safety and Spreitzer's (1995) psychological empowerment questionnaires were used. That validity and reliability were confirmed. For data analysis, structural equations model were used by SMART PLS software. The research findings showed that humble leadership, both directly and indirectly through psychological empowerment and psychological safety affect the voice behavior of employees. Therefore, it is suggested to Ministry of Sport and Youth managers that in order to improve their employees voice behavior, using their appropriate leadership style, they will develop the fields of psychological empowerment and psychological safety.

هدف از این پژوهش بررسی نقش سبک رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود که با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند که برابر با ۸۹۰ نفر اعلام شدند. نمونه آماری پژوهش حاضر را ۳۵۵ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهند. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های رهبری فروتن اونز و همکاران (۲۰۱۳)، رفتار صدای کارکنان لیانگ و همکاران (۲۰۱۲)، امنیت روانی کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و توانمندسازی روانشناختی اسپریترز (۱۹۹۵) استفاده گردید. که روایی و پایایی آن‌ها مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری توسط نرم افزار پی.ال.اس استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری فروتن هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیر گذار بوده است. لذا به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که به منظور بهبود رفتار صدای کارکنان خود با به کارگیری سبک رهبری مناسب زمینه‌های توسعه توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی را فراهم سازند.

#### واژه‌های کلیدی

رهبری فروتن، توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانشناختی، رفتار صدا.

#### Keywords

Humble Leadership, Voice Behavior, Psychological Empowerment, Psychological Safety.

\* نویسنده مسئول: محسن بهنام

\*Corresponding Author: Mohsen Behnam, E-mail: M.behnam@urmia.ac.ir

## مقدمه

نظریات کارکنان در بسیاری از مواقع می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌ها باشد. اما پدیده‌ای به نام سکوت در سازمان‌ها وجود دارد که با تأثیرگذاری بر کارکنان باعث می‌شود آن‌ها از بیان نظرها و دیدگاه‌های خود امتناع کنند. وجود جوی که کارکنان در آن نتوانند به ابراز نظر و عقاید خود بپردازند می‌تواند بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر بگذارد؛ از این رو مدیران باید تلاش کنند عوامل تأثیرگذار بر این پدیده را شناسایی و رفع کنند و راه را برای بیان آزادانه دیدگاه‌های کارکنان هموار نمایند. پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا با توجه به انگیزه‌های مختلف کارکنان در بروز رفتار صدا، انواع مختلفی از صدای سازمانی را برشمارند (۱۱). اصطلاح «صدا» نخستین بار توسط هیرچمان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، مطرح شد. او صدای کارکنان را هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد و اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان ناراضی (صدا)، واکنش نشان می‌دهند. روزبلیت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۸۸)، به توسعه این مفهوم پرداختند و صدای کارکنان را تلاش مؤثر و سازنده برای بهبود شرایط کاری از طریق صحبت در مورد مشکلات با سرپرستان یا همکاران، اقدام برای حل مشکلات، پیشنهاد راهکارها و کمک گرفتن از یک نهاد خارجی، نظیر اتحادیه‌ها، تعریف کردند (۱۱). پس از آن ون داین و لیباین<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، تعریفی از صدای کارکنان را بدین صورت ارائه کردند: رفتاری که به جای انتقاد صرف، به بیان نظرهای سازنده برای بهبود تأکید دارد. در این دیدگاه، صدای کارکنان، به عنوان اطلاعاتی ارزشمند برای هشدار به مدیریت در برابر مشکلات احتمالی تلقی می‌شود و تغییرات لازم برای بقای یک سازمان را ایجاد می‌کند (۴۴). صدای کارکنان به عنوان یک رفتار مثبت می‌تواند باعث به وجود آمدن یک محیط کاری مبتنی بر همکاری و برقراری ارتباط بین اعضای سازمان شود (۳۹). در سازمان‌های ورزشی ارتباط و تعامل نزدیک کارکنان باعث می‌شود کارکنان بازخوردها و اطلاعاتی به دست آورند که کاربست آن‌ها می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات سازمان مؤثر باشد، اما چنانچه کارکنان سکوت نمایند و از ارائه این اطلاعات به مدیران امتناع ورزند سازمان متضرر خواهد شد (۱۹). تحقیقات بر روی صدا ثابت کرده است که کارکنان رفتارهای رهبر را از نشانه‌های کلیدی در میزان استقبال و حمایت از صدای خود می‌دانند. بنابراین، رهبران در فرایند بروز رفتار صدا نقش اساسی دارند، زیرا آن‌ها هدف اصلی صدا هستند (۲۱). موریسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، نیز

رفتار رهبر و نوع برخورد با زیر دستان را از جمله عوامل مهم در رفتار صدای کارکنان می‌داند (۲۱). یکی از سبک‌های نوین رهبری که گشودگی بیشتری نسبت به ایده‌ها و اطلاعات جدید دارد، رهبری فروتن می‌باشد. این رهبران مایل به پذیرش دانش جدید و نظرات جدید از رفتار صدای کارکنان هستند (۲۵). فروتنی رهبر به عنوان یک ویژگی بین فردی تعریف شده است که به رهبران کمک می‌کند تا با تعاملات اجتماعی، به درک بهتر از دیگران دست یابد (۳۷). در طول سالیان اخیر پژوهشگران سازمانی بر اهمیت فروتنی به عنوان یکی از خصیصه‌های رهبری تأکید کرده‌اند. برای مثال ویک (۲۰۰۱) بیان کرده است که فروتنی بالا و غرور پایین برای رهبرانی که در قرن ۲۱ با موضوعات غیرقابل پیش‌بینی و ناشناخته روبرو هستند، ضروری است. در مثال دیگر کروفیت (۱۹۸۸)، بیان می‌کند که الزام فروتنی زمانی است که در مورد رهبران در یک زمینه سلامتی پویا صحبت می‌شود. همچنین ریمین (۱۹۹۵)، گزارش کرده است که رهبران راهبردی و مؤثر که توانسته‌اند با توانایی بالا با تغییرات کنار بیایند کسانی بوده‌اند که خصوصیت فروتنی در آن‌ها بالا بوده است. همچنین موریس، برتریج و آربنسکی (۲۰۰۵)، مدلی پیشنهاد کرده‌اند که در آن فروتنی رهبران به عنوان یک خصیصه مهم برای رهبرانی دیده شده است که اثربخشی، قدرت اجتماعی و مشارکت را تسریع می‌بخشد (۲۶). شمار زیادی از دانشمندان اجماع دارند که رهبری فروتن برای اثربخشی تیم‌ها و سازمان ضروری است (۳۶). رهبری که اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبرو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و درحالی که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی تیم فراهم می‌کند. از شواهد و قرائن اینگونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری فروتن بر عملکرد سازمان شامل پذیرش پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی است (۳۱). روی هم رفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر، تعهد عاطفی و اشتیاق و تلاش فردی و جمعی به منظور جستجوی تطابق پیوسته، انسجام تیمی بهتر، نوآوری بیشتر و بهره‌وری ارتقا یافته اعضای گروه شود (۳۶). این‌گونه

کارکنان را توانمند سازد (۳۸). اول این‌که، رهبری فروتن با قدردانی از نقاط قوت و ارزش‌های کارکنان و کمک به آن‌ها در شناخت سهم خود در نتایج سازمان، ممکن است حس معناداری کار را در کارکنان تقویت کند. علاوه بر این رهبری فروتن کمتر دچار خود تمرکز است و نگرش‌های متعالی خود را نسبت به سایر افراد نشان می‌دهد (۳۵)، که ممکن است برای پیروان این تصور را ایجاد کند که کارشان با ارزش است (۲۰). دوماً، رهبری فروتن می‌تواند شایستگی کارکنان را بالا ببرد. رهبری فروتن از ارزش و سهم مثبت کارکنان قدردانی می‌کند که این امر به پیروان نشان می‌دهد که توانایی آن‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از عملکرد شناخته شده است. سوماً رهبری فروتن با پذیرش ایده‌های جدید و متناقض با نظرات خود و همچنین پذیرش محدودیت‌های خود، فرصت‌هایی را برای خودمختاری پیروان فراهم می‌کند. رهبری فروتن شامل گرایش به سمت دیگران است و به معنای تصمیمی شجاعانه برای از بین بردن بخشی از قدرت است که به طور طبیعی به پیروان منتقل می‌شود. رهبری فروتن معتقد است هیچ نیازی به تسلط بر کارکنان نیست و همین باعث می‌شود کارکنان وظایف خود را با آزادی و خودمختاری بیشتری انجام دهند. سرانجام این‌که، رهبری فروتن با نشان دادن قدردانی از نقاط قوت و تلاش و ابراز تمایل به یادگیری از کارکنان، مشارکت پیروان خود را در تصمیم‌گیری تقویت می‌کند (۲۰). کارکنانی که رهبری فروتن را تجربه کرده‌اند ممکن است باورهای کنترل کار را بدست آورند که مستلزم داشتن دانش، تخصص، منابع و فرصت‌های لازم برای انجام یک رفتار است. آن‌ها ممکن است احساس کنند که رفتارهایشان در نتایج کار تغییری ایجاد می‌کند و باعث افزایش احساس تأثیرگذاری آن‌ها می‌شود (۱۳). پژوهش‌های مختلفی نشان داده‌اند که رهبری فروتن می‌تواند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثر داشته باشد (۲۱ و ۲۰). همچنین در تحقیقاتی دیگر در مورد سایر سبک‌های رهبری نیز نتایج مشابه بدست آمده است. به عنوان نمونه بنسبردی و اسماعیلی‌ثانی (۱۳۹۷) در پژوهشی که بر روی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبتی دارد (۵). زورلو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیق خود دریافته‌اند که بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط وجود دارد (۴۹). راندل<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، دریافته‌اند هنگامی که رهبری به نیازها، انگیزه‌ها و ارتباط با

رهبران اهمیت بازتاب محیط خارجی را درک می‌کنند و کاستی‌های خود را شناسایی می‌کنند، بنابراین آن‌ها بیشتر مایل به پذیرش دانش و ایده‌های جدید از رفتار صدای کارکنان هستند. به این ترتیب احتمال دارد که رهبران فروتن تأثیری قوی بر رفتار صدای کارکنان داشته باشند (۲۵). پژوهش‌های دینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، چنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، کلایتنبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نیز مؤید تأثیر رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان هستند (۲۲، ۲۵، ۱۰). رهبران هنگام تصمیم‌گیری در مورد مشکلات می‌دانند که راه انتخاب شده تنها راه و اغلب بهترین راه برای حل مشکل نیست. به همین دلیل مایل به همکاری با زیردستان برای بدست آوردن راه‌های متعدد هستند. هنگامی که این ویژگی توسط زیردستان درک می‌شود، آن‌ها شناخت بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد، و بیشتر مایل به بیان نظرات خود هستند (۳۴). بنابراین رهبران فروتن باعث ارزشمند شمردن تخصص کارکنان، افزایش میزان مشارکت (۴۸) و همچنین توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌شوند (۲۰).

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی روانشناختی است. توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (۴). اسپریتزر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک نوع انگیزه ذاتی که نشان دهنده یک جهت‌گیری فعال و حس کنترل کار که دارای چهار جنبه معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیر است تعریف می‌کند. مفهوم معنادار بودن، میزان تطابق ارزش‌ها و باورهای یک کارمند با خواسته‌های کار می‌باشد، جنبه دوم توانمندسازی روانشناختی، شایستگی است، که به ایده خود کارآمدی نزدیک است و بیان کننده اعتقاد فرد به خود در مورد اینکه چگونه می‌تواند با موفقیت هر گونه فعالیت یا مهارت را در محل کار انجام دهد، می‌باشد. طبقه‌ی بعدی توانمندسازی روانشناختی، خودمختاری است که به کنترل و استقلال در شروع، تنظیم و ادامه هر رفتاری در محل کار اشاره دارد، و جنبه نهایی توانمندسازی روانشناختی، تأثیر می‌باشد که منعکس کننده اعتقاد شخصی در مورد چگونگی تأثیرگذاری بر عملکرد استراتژیک، اداری، عملیاتی و سازمانی در محل کار است (۱۸). مفهوم رهبری فروتن نشان می‌دهد که رفتارهای فروتنانه رهبر می‌تواند

همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی که بر روی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان همدان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل بر امنیت روانی کارکنان تأثیر مثبتی دارد (۱۴). چیاپرو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، اظهار داشتند که کارکنان باید احساس امنیت روانی داشته باشند تا بتوانند صدا را ابراز کنند، زیرا رفتار صدا می‌تواند شرایط فعلی را به چالش بکشد. هنگامی که یک رهبر احساس امنیت روانی را به اشتراک می‌گذارد، و به اعضای اجازه می‌دهد تا در مورد نگرانی‌ها و مشکلات صحبت کنند (۸)، آن‌ها به این درک می‌رسند که مزایای بالقوه صحبت کردن از هزینه‌های آن بیشتر است (۱۲). بنابراین بسیار مهم است که رهبران هزینه درک شده از صحبت کردن را کاهش دهند، زیرا اغلب اوقات کارکنان را برای ابراز صدای خود دلسرد می‌کنند (۴۵). کارکنان به دلیل اقتضات شغلی به طور مکرر در معرض فشارها و استرس‌های شغلی قرار می‌گیرند، وجود جوی امن برای فعالیت افراد و احساس شادی آن‌ها از کارشان، امری حیاتی محسوب می‌شود (۲۸).

سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدف‌داری هستند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگونی در جست و جوی رشد و توسعه بوده‌اند. پیچیدگی‌های دنیای امروز ورزش، سازمان‌های ورزشی را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو کرده و مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان و رهبران سازمانی با چالش‌های متعددی مواجه ساخته است. در این بین نقش سبک رهبری به عنوان یک عامل مهم و اثرگذار بر بهره‌وری سازمان‌ها، حائز اهمیت بوده و بالندگی سازمان، ارتقای عملکرد، موفقیت در برنامه، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع را به دنبال خواهد داشت. رهبران با حمایت از رفتارهای سازنده و نیز سرمایه‌گذاری‌های مطلوب، بالندگی و پویایی سازمان را تداوم خواهند بخشید. از سوی دیگر، با توجه به این‌که امنیت روانی و توانمندسازی روانشناختی به عنوان عوامل مؤثر در میزان بروز رفتار صدا در کارکنان سازمان هستند، توسعه این عوامل از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت و رهبری امروزی سازمان‌های ورزشی تبدیل شده است. که در این میان رهبری فروتن به واسطه ویژگی‌های منحصر به فردش می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر ترویج رفتارهای فراتر از حد داشته باشد. بنابراین در شرایط حساس کنونی و با توجه به تغییرات و تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری فروتن مدیران وزارت ورزش و جوانان بر رفتار صدای کارکنان با نقش میانجی

کارکنان توجه می‌کند باعث افزایش اعتماد و هم‌چنین خوش‌بینی کارکنان می‌شود. این‌گونه رفتارهای رهبری منجر به افزایش شناخت کارکنان از کار، توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای رفتاری (خلاقیت، عملکرد شغلی و کاهش گردش مالی) در دستیابی به اهداف سازمان می‌شود (۴۰). هو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود دریافتند که رهبری اخلاقی منجر به برقراری روابط با کیفیت بالا با کارکنان می‌شود، که همین امر باعث افزایش توانمندسازی روانشناختی می‌شود (۱۷). هم‌چنین شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان یک هدف استراتژیک برای رسیدن به چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان می‌باشد که نقش رهبری معنوی در تحقق این مهم از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد (۴۲).

رفتار صدا اغلب با خطراتی همراه است. کارکنان نگران پیامدهای احتمالی صحبت کردن با کسانی هستند که مقام‌های بالاتری دارند، و غالباً از دادن نظرات با ارزش خود به مقام‌های مافوق خودداری می‌کنند و اعتقاد دارند که رساندن صدا به آن‌ها دارای ریسک زیادی است (۹). صحبت کردن آزادانه هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد به وسیله پیامدهای منفی که ممکن است در نتیجه کار بدست آید، محدود نشوند (۳۳). برخی از کارکنان هنگامی که در محل کار صحبت می‌کنند، دیگران (به عنوان مثال، رهبران) آن‌ها را به عنوان عوامل مشکل‌ساز نامگذاری می‌کنند که این امر می‌تواند منجر به عدم حمایت و تنبیه شود (مانند تنزل رتبه و فسخ) (۳). بنابراین کارکنان به یک محیط امن روانی برای اظهار نظرات خود نیاز دارند (۱۵). اگر آن‌ها این ایمنی را درک کنند، راحت‌تر می‌توانند نظر خود را بیان کنند (۳۲). و این رهبری فروتن است که می‌تواند اشتباهات را تحمل کند، کارکنان را نگران شکست و ضررهای ناشی از آن نمی‌کند و باعث می‌شود که کارکنان بدون ترس حقیقت را به رهبران فروتن بگویند (۲۵). مطالعات نشان می‌دهد که کیفیت بالای روابط بین فردی میان رهبران و پیروان، موجب افزایش امنیت روانی در پیروان می‌شود. وقتی پیروان می‌فهمند که رهبران در جستجوی و تشویق نظرات و صدای آن‌ها هستند، احساس امنیت روانی در آن‌ها بوجود می‌آید و در نهایت این حس امنیت روانی منجر به بیان راحتی افکار از کارکنان می‌شود (۲۷). پژوهش‌های دینگ و همکاران (۲۰۱۹)، وانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ (۲۰۱۶)، نشان دهنده تأثیر رهبری فروتن بر امنیت روانی کارکنان است (۷،۴۶،۱۰). هم‌چنین قنبری و

احساس معناداری، احساس تأثیرگذاری و احساس حق انتخاب (خودمختاری) است. رفتار صدا: برای سنجش رفتار صدای کارکنان از پرسشنامه لیانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال و دو مؤلفه صدای ترویج، صدای منع کننده است. روایی پرسشنامه توسط لیانگ و همکاران (۲۰۱۲) مورد تأیید قرار گرفته است. هم‌چنین پایایی پرسشنامه برای مؤلفه‌ها صدای ترویج دهنده و صدای منع کننده به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۰ بدست آمد (۲۴). ضمناً مقیاس در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها طیف لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های معادلات ساختاری استفاده شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها طی انجام یک مطالعه راهنما که تعداد آن‌ها ۳۰ نفر بودند، مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین از نرم افزار اس.پی.اس.اس جهت بررسی یافته‌های توصیفی و اسمارت پی.ال.اس جهت تأثیر عوامل مذکور استفاده شد.

#### یافته‌های تحقیق

نتایج جمعیت‌شناختی بیانگر این است که ۶۰/۳ درصد مرد، ۳۹/۷ درصد زن بودند. از این تعداد ۸۶/۷ درصد متأهل و ۱۳/۳ درصد مجرد بودند. از لحاظ سن حدود ۶۹/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۵ سال، ۱۷/۲ درصد کمتر از ۳۰ سال و ۱۳/۴ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۵۷/۵) بودند. هم‌چنین بیشترین سابقه خدمت افراد نمونه در دامنه ۱۹-۱۵ سال (۱۱۳ نفر ۳۱/۸ درصد) قرار داشت و کمترین سابقه خدمت در دامنه ۵-۱ سال (۲۴ نفر ۶/۸ درصد) بود. هم‌چنین یافته‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، کشیدگی و چولگی) مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۱)، ارائه گردیده است.

امنیت‌روانی و توانمندسازی روانشناختی بود. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که رهبری فروتن چه تأثیری بر رفتار صدای کارکنان در وزارت ورزش و جوانان دارد؟ و نقش توانمندسازی روانشناختی و امنیت‌روانی به عنوان واسطه بین رهبری فروتن با رفتار صدا در بین کارکنان چگونه است؟

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۹۰ نفر بودند. به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، تعداد ۲۶۸ نفر تعیین شد، که به دلیل استفاده از روش مدل معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> و به منظور برازندگی مدل حجم نمونه در پژوهش حاضر ۳۵۵ نفر به روش تصادفی ساده تعیین گردید. ابزار تحقیق شامل ۴ پرسشنامه به این شرح بوده است:

**رهبری فروتن:** برای سنجش رهبری فروتن از پرسشنامه اونز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۹ سؤال و سه بعد تصدیق محدودیت‌های فردی، قدردانی از نقاط قوت دیگران و تعلیم‌پذیری است. روایی پرسشنامه توسط اونز و همکاران مورد تأیید قرار گرفته و میزان پایایی را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آوردند (۳۷). **امنیت‌روانی:** از پرسش‌نامه کارملی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، برای اندازه‌گیری امنیت‌روانی استفاده شده است که برگرفته از پرسشنامه ادمونسون (۱۹۹۹) می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۵ گویه می‌باشد. میزان پایایی این پرسشنامه توسط کارملی (۲۰۱۰)، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۴ به دست آمده است (۶). **توانمندسازی روانشناختی:** برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه اسپرینتر (۱۹۹۵)، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ سؤال و چهار مؤلفه احساس شایستگی،

جدول ۱. یافته‌های توصیفی در ارتباط با متغیرهای پژوهش

| متغیر                  | M    | SD   | چولگی  | کشیدگی |
|------------------------|------|------|--------|--------|
| رهبری فروتن            | ۲/۹۴ | ۱/۰۳ | -۰/۱۱۱ | -۰/۸۱۳ |
| رفتار صدا              | ۳/۴۲ | ۱/۰۱ | -۰/۸۹۶ | ۰/۱۲۷  |
| توانمندسازی روانشناختی | ۳/۳۷ | ۰/۹۰ | -۰/۹۲۸ | ۰/۴۶۵  |
| امنیت‌روانی            | ۳/۴۱ | ۰/۹۱ | -۰/۷۴۶ | ۰/۳۰۲  |

## مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

جهت بررسی پایایی و روایی پرسشنامه از شاخص‌های پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> که مبتنی بر نتایج مدل (بارهای عاملی)، و آلفای کرونباخ<sup>۲</sup>، که مبتنی بر فرض هم‌ارزی متغیرهای مشاهده شده می‌باشد، استفاده شده است. و جهت بررسی روایی هم‌گرا (میزان واریانس) که یک متغیر پنهان از شاخص‌های خود می‌گیرد، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup>، فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری داشته و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفای ۰/۶ عنوان سرحد ضریب معرفی و

بالتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (۱). در جدول ۲، چون تمام ضرایب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ هستند، نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری و قابل اعتماد بودن تمامی گویه‌ها برای اندازه‌گیری متغیرها هستند. مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۰۵ است (۱). همانگونه که از جدول (۲)، مشخص است مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به سازه‌ها مناسب بوده و به این معنی است که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. بنابراین نشان از قابل قبول بودن روایی هم‌گرا است.

## جدول ۲. شاخص‌های پایایی و روایی هم‌گرا مدل اندازه‌گیری پژوهش

| متغیرهای پنهان         | تعداد سوالات | پایایی ترکیبی (CR) | آلفای کرونباخ | میانگین واریانس استخراج شده (AVE) |
|------------------------|--------------|--------------------|---------------|-----------------------------------|
| رهبری فروتن            | ۹            | ۰/۹۲               | ۰/۹۰          | ۰/۶۰                              |
| رفتار صدا              | ۱۰           | ۰/۹۴               | ۰/۹۳          | ۰/۶۳                              |
| توانمندسازی روانشناختی | ۱۲           | ۰/۹۳               | ۰/۹۲          | ۰/۵۴                              |
| امنیت‌روانی            | ۵            | ۰/۸۹               | ۰/۸۴          | ۰/۶۲                              |

میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر رهبری فروتن ۷۸/۵ درصد شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار هستند.

معیار دیگر برای بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی واگرا است که یک معیار تکمیل کننده است. در مدل‌سازی مسیری پی.ال.اس از دو معیار شامل معیار فورنل و لاکر و آزمون بارهای عرضی برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. جدول (۳)، به بررسی ضرایب همبستگی و روایی واگرا می‌پردازد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. برای مثال ریشه دوم

## جدول ۳. شاخص روایی واگرا و ضرایب همبستگی پیرسون

| ردیف | متغیرها                | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     |
|------|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ۱    | رهبری فروتن            | ۰/۷۸۵ |       |       |       |
| ۲    | رفتار صدا              | ۰/۶۳۵ | ۰/۷۹۶ |       |       |
| ۳    | توانمندسازی روانشناختی | ۰/۶۱۸ | ۰/۷۱۴ | ۰/۷۳۵ |       |
| ۴    | امنیت‌روانی            | ۰/۷۴۳ | ۰/۶۹۶ | ۰/۶۵۸ | ۰/۷۸۹ |

## مدل ساختاری پژوهش

جدول ۴. شاخص‌های برازش درونی مدل

| متغیر       | R2    | معیار قدرت پیش‌بینی مدل<br>(Q <sup>2</sup> ) | شاخص نیکویی برازش<br>(GOF) |
|-------------|-------|----------------------------------------------|----------------------------|
| رهبری فروتن | -     | ۰/۴۹۴                                        | ۰/۴۱                       |
| رفتار صدا   | ۰/۶۰۸ | ۰/۵۲۴                                        |                            |
| توانمندسازی | ۰/۳۸۳ | ۰/۴۳۸                                        |                            |
| روانشناختی  |       |                                              |                            |
| امنیت‌روانی | ۰/۵۵۳ | ۰/۴۲۴                                        |                            |

متوسط و قوی R<sup>2</sup> معرفی کرده است (۱). میانگین ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور برابر با ۰/۳۸۶ بدست آمد. در نتیجه، مقدار معیار GoF برابر است با ۰/۴۱ که این عدد با توجه به سه مقدار، ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF (۱)، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

در مرحله بعدی روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری<sup>۵</sup> و تخمین استاندارد<sup>۶</sup> نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استراپ<sup>۷</sup> استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۲). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنی‌دار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل شماره ۲، مشخص می‌باشد، ضرایب t بین چهار سازه اصلی پژوهش همگی بالای ۱/۹۶ هستند که نشان دهنده پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

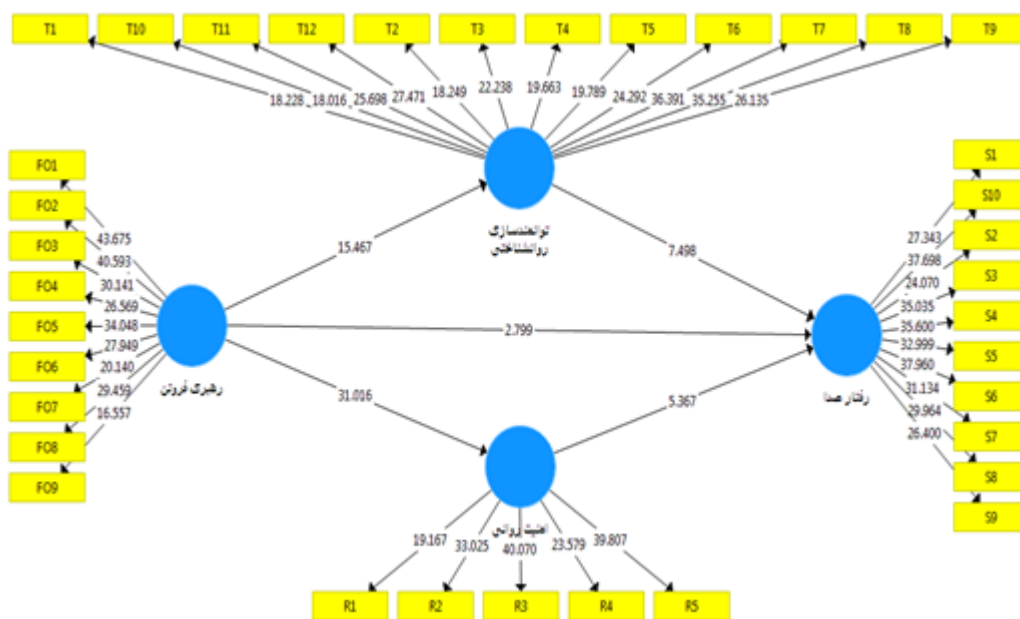
برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه-گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF<sup>۱</sup> به ترتیب زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{(Communnality) \times (R^2)}$$

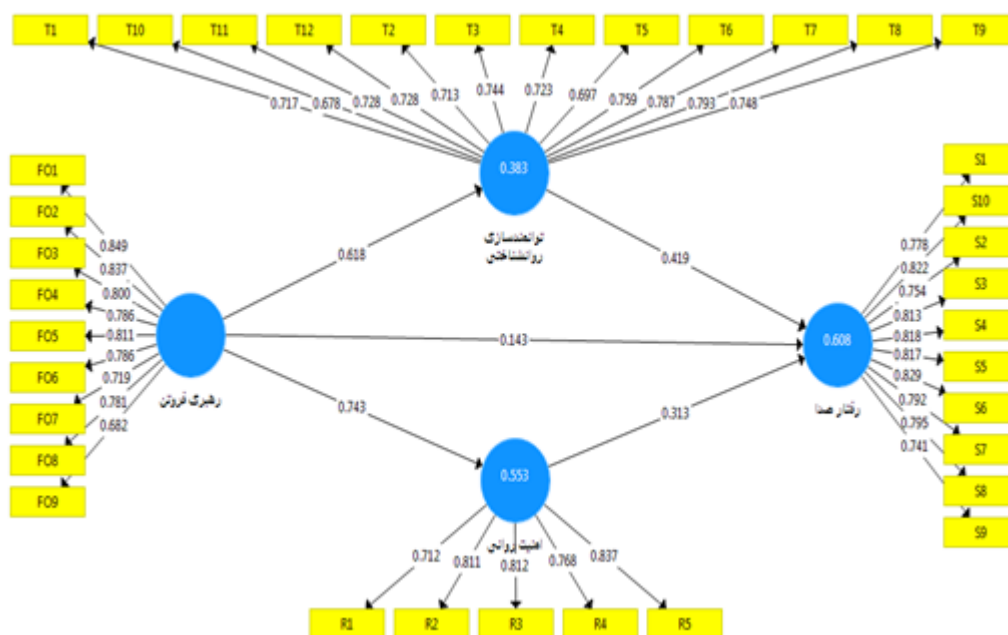
با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی<sup>۲</sup> متغیرهای پنهان عوامل رهبری فروتن، توانمندسازی روانشناختی و امنیت‌روانی محاسبه شد. هنسلر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱۵، ۰/۲۰ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند (۱). میانگین مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول (۴)، برابر با ۰/۴۵۲ بدست آمد. همچنین برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل شامل رفتار صدا، توانمندسازی روانشناختی و امنیت‌روانی (جدول ۴) در نظر گرفته شده و مقادیر میانگین‌شان محاسبه شود. چاین<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) سه رقم ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به ترتیب ملاک‌های مقادیر ضعیف،

5. T-values  
6. Standardized Estimation  
7. Bootstrapping

1. Goodness of Fit (GOF)  
2. Communnality  
3. Henseler  
4. Chin



شکل ۲. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری



شکل ۳. اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

تأیید می‌شوند. به عبارت دیگر با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که رهبری فروتن بر امنیت روانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=31/01$ ;  $\beta=0/74$ ). رهبری فروتن بر توانمندسازی روانشناختی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=15/46$ ;  $\beta=0/61$ ). رهبری فروتن بر رفتار صدا اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=2/79$ ;  $\beta=0/14$ ). امنیت روانی بر رفتار صدا اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد

بعد از تخمین استاندارد، رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش سنجیده شد. همان‌طور که در شکل شماره (۳)، مشاهده می‌شود، ارتباط بین رهبری فروتن با امنیت روانی، توانمندسازی روانشناختی و رفتار صدا و همچنین ارتباط بین امنیت روانی و توانمندسازی روانشناختی با رفتار صدا به دلیل این که اعداد معنی‌داری آن‌ها بین  $1/96$  و  $-1/96$  قرار ندارد



مشارکت کارکنان و ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات سازمان فراهم نمایند تا قادر باشند حداکثر بهره‌وری و کارایی را از منابع انسانی به دست آورند. همچنین مدیران زمان بیشتری برای زندگی کاری و فردی کارکنان خود صرف کنند و از این طریق به رابطه نزدیک‌تر با کارکنان دست یابند. این رابطه با کارکنان منجر به آن می‌شود که رهبران در مواقع ضرور از پیشنهادها و نظرات سازنده کارکنان بهره‌مند شوند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که رهبری فروتن با ضریب تأثیر ۰/۶۱ در سطح تشخیص ۰/۰۵ بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با مطالعات زورلو و همکاران (۲۰۱۹)، راندل و همکاران (۲۰۱۸)، هو و همکاران (۲۰۱۸)، جیونگ و یون (۲۰۱۷) و بنسبردی و اسماعیلی‌ثانی (۲۰۱۹) که اثر مثبت رهبری بر توانمندسازی روانشناختی را نشان می‌دهند همراستا است (۵،۲۱،۱۷،۴۰،۴۹).

تشابه فرضیه مذکور با پژوهش‌های صورت گرفته فوق در آن است که رهبری فروتن با قدردانی از نقاط قوت و ارزش‌های کارکنان، قدردانی از سهم مثبت کارکنان در سازمان، پذیرش ایده‌های و نظرات جدید، پذیرش محدودیت‌های خود، مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می‌تواند موجبات رشد و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه (توانمندسازی) آنان را فراهم سازد که به تبع داشتن نیروی انسانی توانمند و کارا رشد و بالندگی سازمان را در پی خواهد داشت (۲۰). در محیط‌های پویا و پر سرعت امروزی، طرح‌های سازمانی با طرح‌های توانمندسازی ادغام شده است که از نظر استراتژیک سودمند هستند (۳۰). بنابراین برای مدیران، درک بهتر چگونگی تأثیرگذاری رهبری فروتن بر توانمندسازی روانشناختی پیروان برای طراحی رویکردهای مدیریتی که باعث ایجاد رفتارهای مطلوب می‌شوند مفید است (۲۰). پژوهش حاضر به مدیران وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌کند با بکارگیری سبک رهبری فروتن موجب افزایش درک معنای واقعی شغل و تطابق ارزش‌ها و باورها با خواسته‌ها، افزایش خودکارآمدی و توانمندی در چگونگی انجام موفق فعالیت‌ها و مهارت‌ها، افزایش خودمختاری رفتاری در محل کار و افزایش حس تأثیرگذاری در کارکنان شوند. زمانی که اعضاء خود را مورد توجه رهبر می‌دانند و از نظر آن‌ها رهبر به طور معقول آن‌ها را درک کرده و نظراتشان را محترم می‌شمارد، این احساس به آن‌ها القا می‌شود که برای رهبر و دیگر همکاران با ارزش هستند، از این رو خود را عضوی از سازمان می‌دانند و برای این عضویت ارزش قائلند.

( $\beta = 0/31$ ;  $t = 5/36$ ). توانمندسازی روانشناختی بر رفتار صدا اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $\beta = 0/41$ ;  $t = 7/49$ ). رهبری فروتن از طریق امنیت‌روانی بر رفتار صدا اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $\beta = 0/23$ ;  $t = 5/28$ ). رهبری فروتن از طریق توانمندسازی روانشناختی بر رفتار صدا اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ( $\beta = 0/25$ ;  $t = 6/50$ ). به طور کلی می‌توان گفت میانجی بودن امنیت‌روانی و توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری فروتن و رفتار صدا تأیید می‌شود و با توجه به مدل نهایی پژوهش، استفاده از سبک رهبری فروتن، باعث می‌شود کارکنان از امنیت‌روانی و توانمندسازی روانشناختی بالایی برخوردار شده که در نهایت به افزایش رفتار صدای کارکنان می‌انجامد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان با نقش میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی و امنیت‌روانی بود. فرضیه اصلی تحقیق، رابطه رهبری فروتن و رفتار صدای کارکنان را مورد آزمون قرار می‌دهد؛ با توجه به نتایج حاصل رهبری فروتن با ضریب تأثیر ۰/۱۴ در سطح تشخیص ۰/۰۵ بر رفتار صدای کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با مطالعات دینگ و همکاران (۲۰۱۹)، هو و همکاران (۲۰۱۸)، لیو (۲۰۱۶)، چنگ (۲۰۱۶)، کلاپنتبرگ (۲۰۱۵) و دوستار و همکاران (۲۰۱۷) که مؤید تأثیر رهبری بر رفتار صدای کارکنان است همراستا است (۱۱،۲۲،۷،۲۵،۱۷،۱۰). نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که رهبران فروتن، کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب می‌کنند و از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان، نظرخواهی می‌کنند تا از نظر کارکنان در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند و در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند. رهبری فروتن باعث شکل دادن رفتار صدای کارکنان می‌شود، زیرا این سبک رهبری تمایل زیادی به آموختن از دیگران و ذهن باز برای پذیرش نظرات کارکنان دارد. بنابراین ارتباط بین رهبری فروتن و رفتار صدا معقول و منطقی می‌باشد زیرا رهبری فروتن اعتقاد اعضای تیم را تحریک می‌کند و به آن‌ها این امکان را می‌دهد محیط کاری خود را به عنوان یک محیط امن و کارآمد برای صحبت کردن و ارتباط آزاد توصیف کنند (۲۶). بنابراین به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود با بکارگیری رفتارهای سبک رهبری فروتن زمینه

تا از رفتار صدا استفاده کنند. بر اساس قانون عمل متقابل، نظریه پردازان مبادله اجتماعی بحث کرده‌اند که کارکنانی که از شغل خود راضی هستند و بطور عاطفی متعهد به مدیر خویش هستند، انگیزه بیشتری برای ارائه پیشنهادهای تغییر محور و سازنده دارند. هم‌چنین نظریه مبادله اجتماعی بیان می‌کند که استفاده از صدا بیشتر مبتنی بر رفتار دیگران است؛ یعنی در صورتی فرد عمل خوبی را برای دیگری انجام می‌دهد که در عوض از او رفتار مطلوب را قبلاً دریافت کرده باشد (۱۶). بنابراین با توجه به این امر و بر طبق نتیجه این پژوهش، از آن‌جا که توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌تواند صدای آن‌ها را افزایش دهد به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود، برنامه‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان را تدارک ببیند تا کارکنان احساس معنادار بودن کار خود را داشته باشند، شایستگی، خودمختاری و احساس اثرگذاری آن‌ها افزایش یابد. این امر علاوه بر سایر نتایج مثبت، به تقویت صدای کارکنان منجر خواهد شد و باعث می‌شود تا مدیران سطوح بالاتر و سایر همکاران از دیدگاه‌های سازنده کارکنان محروم نشوند؛ ضمن این‌که باعث ارائه راهکارهای سودمند و جلوگیری از توقف در انجام امور می‌شود. با توجه این امر، مشارکت کارکنان در تصمیمات، تدارک دیدن برنامه‌های آموزشی مناسب، اعطای اختیار و آزادی عمل به کارکنان از جمله پیشنهادهای این پژوهش برای افزایش بیشتر توانمندسازی روانشناختی است.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که امنیت‌روانی با ضریب تأثیر ۰/۳۱ در سطح تشخیص ۰/۰۵ بر رفتار صدای کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با مطالعات دینگ و همکاران (۲۰۱۹)، هو و همکاران (۲۰۱۸)، اقورلو و ایاز (۲۰۱۶) و چن (۲۰۱۶) که اثر مثبت امنیت‌روانی بر رفتار صدای کارکنان را نشان می‌دهند همراستا است (۷،۴۳،۱۷،۱۰). از آن‌جایی که صحبت کردن دارای خطراتی است، می‌تواند نتایج منفی هم‌چون کاهش فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان ایجاد کند. برخلاف رفتارهای مربوط به شغل، رفتار صدا اختیاری است، به طوری که کارمند این حق را دارد بدون این‌که خود را در یک موقعیت خطرناک قرار دهند این رفتار را از خود بروز دهد. بنابراین زمانی که تلاش‌های کارکنان در زمینه رفتار صدا در سازمان تبدیل به یک وضعیت پر خطر شود و در آن صدای آن‌ها دردسرهای زیادی برای‌شان ایجاد کند از بروز رفتار صدا خودداری می‌کنند

یافته بعدی پژوهش نشان داد که رهبری فروتن با ضریب تأثیر ۰/۷۴ در سطح تشخیص ۰/۰۵ بر امنیت‌روانی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با مطالعات دینگ و همکاران (۲۰۱۹)، مانه<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ (۲۰۱۶) و قنبری و همکاران (۱۳۹۵) که اثر مثبت رهبری بر امنیت‌روانی را نشان می‌دهند همراستا است (۱۴،۷،۴۶،۲۹،۱۰). رهبران فروتن اشتباهات خود را می‌پذیرند، ایده‌ها و پیشنهادات جدید را با جان دل پذیرا هستند، به طور فعال به دنبال بازخورد هستند، به دنبال توسعه روابط با پیروان هستند، و هم‌چنین از نقاط قوت و کمک‌های پیروان قدردانی می‌کنند. بنابراین طبق تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی، الگوی رفتاری در رهبری فروتن، تصورات مشترکی را در کارکنان نسبت به ایمنی در محیط کارشان به وجود می‌آورد، تا بدون ترس از عواقب منفی صحبت کنند و نظرات خود را ابراز کنند. کارکنان در محیط امن مایل به صحبت در مورد مشکلات، نظرات و ایده‌ها خود هستند زیرا محیط ایمن این اجازه را به آن‌ها می‌دهد تا بر اضطراب و ترس از شکست غلبه کنند (۴۶). بنابراین از آنجایی که آرامش، رشد، شکوفایی انسان، بروز همه استعدادها و خلاقیت‌ها و نیل به همه کمالات انسانی در سایه امنیت به دست می‌آید. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان با وجود تغییرات فزاینده محیطی امروزه، با استفاده از الگوهای رفتاری رهبری فروتن به دنبال برقراری محیطی امن در وزارت برای کلیه کارکنان باشند تا بتوانند از ظرفیت‌های نیروی انسانی خود به خوبی بهره‌مند شوند و سازمان را در راستای رسیدن به اهداف یاری نمایند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی با ضریب تأثیر ۰/۴۱ در سطح تشخیص ۰/۰۵ بر رفتار صدای کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با مطالعات هو و همکاران (۲۰۱۸)، جیونگ و یون (۲۰۱۷)، هادیزاده مقدم و همکاران (۲۰۱۸) و امیرخانی و همکاران (۲۰۱۷) که اثر مثبت توانمندسازی روانشناختی بر رفتار صدای کارکنان را نشان می‌دهند همراستا است (۲،۱۶،۲۱،۱۷). با توجه به مطالعات پیشین توانمندسازی روانشناختی یک نوع انگیزه درونیست که نشان دهنده یک جهت‌گیری فعال و حس کنترل کار است که دارای چهار جنبه معناداری، تأثیرگذاری، شایستگی و خودمختاری می‌باشد (۱۸). کارکنانی که در یک رابط مبادله‌ای که دارای ویژگی‌های اعتماد، احترام و رضایت است، حضور داشته باشند تمایل دارند

رفتارهای رهبری فروتن از قبیل قدردانی از نقاط قوت کارکنان، قدردانی از سهم مثبت کارکنان در سازمان، پذیرش محدودیت‌های خود، پذیرش پیشنهادات سازنده، مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری به توسعه توانمندسازی روانشناختی کارکنان کمک کنند تا احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن در کارکنان افزایش یابد تا بدین طریق کارکنان نظرات خود را به مدیران ارائه دهند. همچنین انتخاب مدیران دارای ویژگی‌های رهبری فروتن در هنگام انتخاب و انتصاب، پاداش به رفتارهای فروتنانه و مدل‌سازی این‌گونه رفتارها به استقرار و تداوم محیط کاری در سازمان کمک می‌کند، که کارکنان تمایل به کارکردن در آن و ارائه پیشنهادهای خود دارند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که امنیت‌روانی با ضریب تأثیر ۰/۲۳ در رابطه بین رهبری فروتن و رفتار صدای کارکنان به عنوان میانجی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌دار دارد. در صورت وجود فضای مثبت در سازمان، کارکنان می‌توانند سطح بالایی از امنیت‌روانی را تجربه کنند. اگر کارکنان احساس امنیت‌روانی در سازمان داشته باشند، رفتارهایی را نشان می‌دهند که منجر به توسعه سازمان شود (۱۷). نتایج این پژوهش در ادامه پژوهش‌های قبلی نشان داد که امنیت‌روانی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش رفتار صدای کارکنان و استفاده بهینه نظرات و پیشنهادهای سازنده کارکنان در راستای اهداف سازمانی است و تلاش رهبری فروتن برای بهبود امنیت‌روانی کارکنان می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود رفتار صدای کارکنان در سازمان باشد. جان چنگ (۲۰۱۶)، نشان داد که رهبری فروتنانه می‌تواند رفتار صدای کارکنان را به طور مثبت پیش‌بینی کند، همچنین امنیت‌روانی کارکنان می‌تواند تا حدودی واسطه تأثیر رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان باشد. به طوری که امنیت‌روانی باعث افزایش تأثیر رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان می‌شود (۴۷). با توجه به اینکه فروتنی فضیلتی ارزشمند است که ممکن است آموخته و توسعه یابد (۴۱). پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان برنامه‌های برای آموزش و توسعه رهبری فروتن در سازمان فراهم نمایند تا به مدیران کمک کند از طرفی اهمیت فروتنی را درک کرده و همچنین فروتنی خود را توسعه دهند. همچنین با توجه به آن که امنیت‌روانی به عنوان میانجی باعث افزایش تأثیر رهبری فروتن بر صدای کارکنان می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان از طریق تشویق کارکنان،

(۲۳). برعکس، زمانی که سطح بالایی از امنیت‌روانی و عدم خطر برای منافع خود در محیط کار را درک کنند سطح بالایی از رفتار صدای خود را بروز می‌دهند (۴۵). علاوه بر این، از عوامل مهم در ایجاد صدای کارکنان اعتماد و دلبستگی کارکنان به سازمان است که در اثر امنیت‌روانی حاصل می‌شود. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که رفتارهای فردی به شدت تحت تأثیر کیفیت رابطه فرد و سازمان است. وقتی کارکنان سازمان خود را از نظر روانی بی‌خطر می‌دانند به احتمال زیاد در مورد رابطه خود با سازمان از دیدگاه تبادل اجتماعی فکر می‌کنند نه مبادله اقتصادی. در نتیجه کیفیت بالایی از رفتار صوتی را از خود نشان می‌دهند (۲۳). بنابراین در تبیین یافته فوق می‌توان گفت یکی از پیش‌شرط‌های اصلی بروز رفتار صدا در سازمان وجود جوی امن در سازمان می‌باشد، جوی که در آن کارکنان بتوانند به طور آزادانه عقاید، پیشنهادات و نظرات خود را بیان کنند. طبیعی است که هر اندازه جو سازمان باعث کاهش امنیت‌روانی کارکنان شود به همان اندازه ترس کارکنان برای بیان مسائل مربوط به سازمان کاهش یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان محیط امنی را برای کارکنان ایجاد کنند تا بدون ترس از عواقب منفی و تنبیه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و نظرات خود را بیان کنند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی با ضریب تأثیر ۰/۲۵ در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار صدای کارکنان به عنوان میانجی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. هو و همکاران (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانشناختی کارکنان باعث ارتقاء تأثیر رهبری بر رفتار صوتی کارکنان می‌شود (۱۷). می‌توان این‌گونه تبیین نمود که ثمره تلاش‌های رهبران فروتن در فضا سازی و ایجاد شرایط مساعد، باعث ایجاد و پرورش این احساس می‌شود که کارکنان در انجام وظایف محوله موفق، اثر بخش و خودکارآمد عمل نمایند و به خوبی از عهده انتظارات برآیند. و در نهایت از نظر روانشناختی خود را به منزله افرادی توانمند در نظر بگیرند که در کارشان احساس معنا و اهمیت، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن دارند. در نتیجه کارکنانی که احساس توانمندسازی روانشناختی بالاتری دارند، رفتارهای فرا وظیفه‌ای (رفتار صدا) بیشتری دارند و عقاید، پیشنهادات تغییر محور و سازنده و نظرات بیشتری را به سطوح بالا منتقل می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از

خروجی سازمان است. بنابراین اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان به دنبال افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان هستند، باید سبک رهبری فروتن را به طور کامل جامه عمل بپوشند و با کمک آن کارکنان را توانمند و همچنین امنیت‌روانی را برای ارائه نظرات و پیشنهادات سازنده و همچنین بیان مشکلات سازمان توسط کارکنان فراهم سازند. در صورتی که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان از سبک رهبری فروتن در شیوه مدیریتی خود استفاده کنند شرایطی برای توانمند شدن و ایجاد امنیت و آرامش روانی کارکنان وزارتخانه فراهم می‌شود و از آن مهم‌تر باعث افزایش رفتار صدا در کارکنان می‌گردد. در نهایت این‌که به مدیران وزارت ورزش و جوانان و همچنین سایر سازمان‌های زیر مجموعه پیشنهاد می‌شود از کارکنان بخواهند تا مشکل‌ها را بدون هیچ گونه ترسی از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند، خود به طور عملیاتی در فرایند انجام کار قرار گیرند، برای کمک و مشاوره به کارکنان در دسترس آن‌ها قرار گیرند، با هر کدام از کارکنان رابطه مجزا برقرار کنند تا نیازهای متفاوت آن‌ها را درک کنند.

قدردانی از مشارکت آن‌ها و ایجاد اعتماد و روابط حمایتی توجه زیادی به ایجاد برقراری شرایط امن در سازمان داشته باشند تا کارکنان بدون احساس خطر پیشنهادات، مشکلات سازمان و نظرات خود را به مدیران انتقال دهند. در یک جمع‌بندی کلی از نتایج تحقیق و با توجه به همراستا بودن نتایج با مطالعات گذشته می‌توان گفت رهبری فروتن نقش زیادی در بروز رفتار صدای کارکنان دارد. چرا که رهبری فروتن از طریق تصدیق محدودیت‌های فردی، قدردانی از نقاط قوت کارکنان و تعلیم‌پذیری، کارکنان را به گونه‌ای در سازمان مشارکت می‌دهند که برای رسیدن به اهداف سازمان بدون ترس از هر گونه تهدید پیشنهادات، نظرات و مشکلات سازمان را ابراز می‌کنند. همچنین نتایج این پژوهش نشان دهنده مثبت بودن نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت‌روانی در افزایش تأثیر رهبری فروتن بر رفتار صدای کارکنان بود که پیشنهاد می‌شود، شرایط برای توانمند کردن و امنیت‌روانی کارکنان در دستور کار مدیران وزارت قرار گیرد. بدون شک استفاده از کارکنان فعال و اثر گذار خواست تمام مدیران و سازمان‌هاست، چرا که نتیجه چنین کارکنانی بهبود عملکرد و

## References

1. Abasi sfanjani, H. Designing the model for commercialization of university research using structural equation modeling- partial least squares method (sem-pls). *Iranian Journal of Trade Studies*, 2017, 82: 33-65. (Persian).
2. Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A., Azimi, S.S. Organizational Obstruction and its Reducing Factors: Studying the Effect of Psychological Empowerment, Innovation Context and Employee Voice in Organization. *Journal of Public Administration Perspective*, 2017, 29: 117-134. (Persian).
3. Ashford, S. J., Sutcliffe, K., Christianson, M. Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 2009: 175-202.
4. Azari, B., Seyedameri, M.H., Moharramzadeh M. The relationship between psychological empowerment and organizational learning in sport and youth offices in kermanshah province. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2017, 9(1): 67-77. (Persian).
5. Benesbordi, A., Smaeili Sani, M. The Study of the Transformational Leadership Effect on Human Resource Efficiency Based on the Mediator Role of Employees' Psychological Empowerment (Case Study: Ministry of Sport and Youth). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019, 5(20): 31-44. (Persian).
6. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
7. Cheng, Z. The influence Humble Leadership on the Employee Voice Behavior: The effects of Psychological safety and proactive personality. *Journal of Business Economics*, 2016, 11: 25-33.
8. Chiaburu, D.S., Marinova, S.V., Van Dyne, L. Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors. In L.T. Kane & M. R. Powell (Eds.), *Citizenship in the 21st Century*: Nova Science Publishers, Inc. 2008.
9. Detert, J.R., Edmondson, A. C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *The Academy of Management Journal*, 2011, 54: 461- 488.

10. Ding, W., Chang, P., Mi, S. He Influence of Humble Leadership on Employee Voice Behavior : Psychological Security as a Mediator. 4th International Conference on Humanities Science, Management and Education Technology, 2019: 305-310.
11. Doostar, M., Esmailzadeh, M., Hosseini, H. Studying the effect of ethical leadership on organizational silence, voice and employee's performance. *Journal of Public Administration Perspective*, 2017, 27: 63-83. (Persian).
12. Edmondson, A. C., Kramer, R. M., Cook, K. S. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 2004, 10: 239-272.
13. Gagne, M. A model of knowledge-sharing motivation, *Human Resource Management*, 2009, 48(4): 571-589.
14. Ghanbari, S., Zandi, KH., Dehghan, A. Analyzing the Relationships of Authentic Leadership, Psychological Security and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Public Policy In Management*, 2016, 7(22): 35-45. (Persian).
15. Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., Huang, J. C. Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 2012, 38(5): 1611-1633.
16. Hadizadeh, A., Azimi, S.S., Tehrani, M. Determining the Pattern of Impact of Structural Empowerment on Employees' Voice Behavior. *Journal of Strategic Management Studies*, 2018, 32: 91-112. (Persian).
17. Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., Wang. Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence
18. Employees' Willingness to Speak Out. *Front. Psychol*, 2018, 9: 1-10.
19. Ioannidou, E., Karagiorgos, T., Alexandris, K. Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 2016, 22: 63-80.
20. Jafari, M., Hosseini Nia, S.R. Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior of employees of North Khorasan province sport and youth departments: moderating role of organizational justice. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019, 6(24): 71-82. (Persian).
21. Jeung, C.W., Yoon, H.J. Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(7): 1122-1136.
22. Jeung, C.W., Yoon, H.J. When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 2017, 42: 1-22.
23. Kluitenberg, S. Humble Leadership and Team Voice The Mediating Effects of Information Exchange, Team Psychological Safety, and Team-Efficacy. Master Thesis. Maastricht University. 2015.
24. Li, J., Wu, L.Z., Liu, D., Kwan, H.K., Liu, J. Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 853-874.
25. Liang, J., Farh, C.I.C., and Farh, J.L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J*, 2012, 55: 71-92.
26. Liu, CH. Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior? A Dual Mediating Model. *Open Journal of Business and Management*, 2016, 4: 731-740.
27. Liu, W., Mao, J., Chen, X. Leader Humility and Team Innovation: Investigating the Substituting Role of Task Interdependence and the Mediating Role of Team Voice Climate. *Front. Psychol*, 2017, 8:
28. Malik, MS., Suleman, F., Ali, N., Arshad, F. An Empirical Analysis of Impact of Inclusive Leadership on Employee Engagement in International Nongovernment Organizations (INGO's) of Punjab (Pakistan). *Int J Econ Manag Sci*, 2017, 6(4): 1-6.
29. Malinen, O.P., Savolainen, H. The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal. *Teaching and Teacher Education*, 2016, 60: 144-152.
30. Mane, A.S.D. Establishing Psychological Safety in Teams and the Role of Vulnerability and Inclusive Leadership. Master of Social, Health and Organizational Psychology, Utrecht University. 2019.

31. Maynard, M.T., Gilson, L.L., Mathieu, J.E. Empowerment– fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 2012, 38 (4): 1231-1281.
32. Mohammadian, B., Zarei matin, H., Babashahi, B., Yazdani, H. Understanding the Formation Process of Humility-Based Leadership in Business Using Meta Synthesis Approach. *Journal of Transformation Management*, 2018, 9(18): 24-45. (Persian).
33. Morrison, E.W. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.
34. Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement effort in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27: 941-966.
35. Nielsen, R., Marrone, J.A., Slay, H.S. A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010, 17: 33-43.
36. Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z., Song, L.J. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 2014, 59(1): 34-72.
37. Owens, B.P., Hekman, D.R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 2015, 42(2): 361-381.
38. Owens, B.P., Johnson, M.D., Mitchell, T.R. Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organ. Sci.* 2013, 24: 1517-1538.
39. Owens, B.P., Hekman, D.R. Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 787-818.
40. Qi, L., Liu, B. Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Journal Frontiers in Communication*, 2017, 2(8): 1-9.
41. Randel, A.E., Galvin, B. M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2018, 28: 190-203.
42. Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, I., eCunha, M.P., Gonçalves, L. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: a moderated mediation model. *Leadersh Q.* 2017, 28: 639-658.
43. Shabanibahar, GH., Alibakhshi, M., Samadi, A. The Role of Spiritual Leadership in Empowering Employees of Sport and Youth Organization in Hamadan Province. *Journal of Sport Management*, 5(3): 37-52. (Persian).
44. Ugurlu, Q.Y., Ayas, S. The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Business Research Turk*, 2016, 8(1): 223-239.
45. Van Dyne, L., Lepine, J. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 1998, 41: 108-119.
46. Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94: 1275-1286.
47. Wang, Y., Liu, J., Zhu, Y. Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Front. Psychol*, 2018, 9: 1-9.
48. Yan, Z. How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 2018, 10(1): 1814-1823.
49. Zhou, F., Jim Wu, Y. How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(3): 375-387.