



Identifying the effective factors and consequences of managers' power blindness in government organizations

Ali Omid¹ | Elham Omid²

Article type:

Research Article

Article history:

Received 19 August 2026

Received in revised form 19

September 2026

Accepted 28 September 2026

Published online 06

December 2026

Keywords:

Power blindness, government organizations, influencing factors, consequences, qualitative content analysis, fuzzy cognitive mapping.

Abstract

Background and Objective: his study aimed to identify and explain the factors influencing and consequences of managerial power blindness in public organizations. Power blindness refers to a condition in which managers, after attaining positions of authority, gradually become less exposed to honest and critical feedback, while employees' willingness to express disagreement and alternative views decreases

Methodology: This applied study employed a mixed-methods approach using a deductive-inductive strategy. Data were collected through interviews with 18 senior managers and human resource managers in public organizations, selected purposively until theoretical saturation. Qualitative data were analyzed through content analysis and systematic coding, while quantitative data were analyzed using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM). Content validity and inter-coder reliability were established for the qualitative phase, and test-retest reliability was assessed for the questionnaire.

Findings: Qualitative analysis identified individual, managerial, relational, structural, and cultural factors influencing power blindness, along with managerial and organizational consequences. FCM results showed that organizational culture and aversion to dissent had the highest centrality among influencing factors, while reduced organizational effectiveness was the most central consequence.

Conclusion: Power blindness results from the interaction of power relations, organizational culture, communication, and feedback mechanisms and can reduce employee voice, decision-making quality, innovation, and organizational effectiveness. Strengthening psychological safety, accepting constructive criticism, and establishing effective feedback mechanisms are therefore essential for preventing power blindness in public organizations.

Cite this article: Omid, A., Omid, E. (2015). Identifying the effective factors and consequences of managers' power blindness in government organizations Extended Abstract. *Quarterly Journal of Intelligent Human Capital Management*, 3 (10), 99-131.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.598129.1141>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>
© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: [10.22034/imhr.2026.598129.1141](https://doi.org/10.22034/imhr.2026.598129.1141)

1. Corresponding Author, PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran. Email: a-omidi@farabi.tums.ac.ir

2. Expert in Educational Sciences, Education, Tehran Province, Tehran, Iran. Email: omidiomidi82@gmail.com



Identifying the effective factors and consequences of managers' power blindness in government organizations

Extended Abstract

Background and Objective: Organizations, particularly in the public sector, face increasing Managerial power is essential for coordination, decision-making, resource allocation, and organizational governance. However, when managers attain and consolidate positions of authority, employees may become increasingly reluctant to express disagreement, criticize decisions, or provide honest feedback. This condition, conceptualized as managerial power blindness, occurs when managers gradually become insulated from corrective information and develop an increasingly incomplete perception of organizational realities. Power blindness is not necessarily the result of intentional misuse of authority; rather, it may emerge from interactions among power asymmetry, organizational culture, psychological safety, trust, managerial attitudes, and feedback mechanisms. Previous studies have shown that power may reduce perspective-taking (Galinsky et al., 2006), while power distance can influence employee voice through psychological safety (Liu et al., 2023). Similarly, leader humility has been associated with greater employee voice (Zou & Chen, 2022), and research on organizational silence highlights the roles of managerial, relational, and organizational factors (Morrison, 2023). Nevertheless, these variables have rarely been integrated within a comprehensive framework of managerial power blindness, particularly in public organizations. **Objective:** This study aimed to identify and explain the factors influencing and consequences of managerial power blindness in public organizations and to determine their relative causal importance. The study specifically sought to identify individual, managerial, relational, structural, and cultural factors and examine their managerial and organizational consequences. By combining qualitative content analysis with Fuzzy Cognitive Mapping (FCM), the research aimed to develop an integrated causal framework for understanding power blindness and provide a basis for strengthening psychological safety, constructive dissent, honest feedback, managerial self-awareness, and organizational effectiveness.

Methodology: This study employed an applied mixed-methods design with a deductive-inductive approach. The research was conducted in two complementary phases. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 18 senior managers and human resource managers in public organizations, selected purposively until theoretical saturation was achieved. The interview data were analyzed using qualitative content analysis, involving open, axial, and selective coding to identify the main factors influencing managerial power blindness and its consequences. Content validity of the interview protocol and inter-coder reliability were assessed to establish the credibility of the qualitative findings. In the quantitative phase, the identified components were incorporated into a questionnaire and examined using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM). The relationships among the identified factors and consequences were analyzed based on their influencing and influence-receiving capacities and centrality. Questionnaire reliability was assessed through the test-retest method. Finally, the qualitative and quantitative findings were integrated to develop a comprehensive causal model of managerial power blindness in public organizations.

Findings: The findings revealed that managerial power blindness in public organizations is a multidimensional, relational, and self-reinforcing phenomenon resulting from the interaction of individual, managerial, relational, structural, and cultural factors. Qualitative content analysis identified ten major influencing components: managers' personality characteristics, managerial attitudes toward criticism, power asymmetry, power distance, low psychological safety, weak trust and communication, restricted information and feedback flows, organizational culture and aversion to dissent, weak managerial evaluation and feedback systems, and insufficient managerial humility and self-awareness. The consequences were also identified across managerial and organizational levels, including reduced decision-making quality, persistence of managerial errors, decreased employee voice, increased organizational silence, reduced participation and



organizational commitment, weakened organizational learning, reduced innovation and creativity, deteriorated manager–employee relationships, reduced managerial self-awareness, and ultimately lower organizational effectiveness.

The Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) results demonstrated differences in the centrality and causal influence of the identified components. Among the influencing factors, organizational culture and aversion to dissent achieved the highest centrality, indicating its pivotal position within the causal network. Restricted information and feedback flows and weak trust and communication also occupied prominent positions, highlighting the importance of upward communication and authentic feedback. Among the consequences, reduced organizational effectiveness showed the highest centrality, followed by reduced decision-making quality and reduced innovation and creativity. Overall, the findings indicate that managerial power blindness is not attributable to managerial characteristics alone; rather, it emerges through the interaction of power relations, organizational culture, psychological safety, communication, and feedback mechanisms. These results highlight the importance of creating organizational environments that encourage constructive dissent, honest feedback, and managerial self-awareness.

Conclusion: The findings demonstrate that managerial power blindness in public organizations is a complex, multidimensional, and self-reinforcing phenomenon arising from the interaction of managerial, relational, structural, and cultural factors. The results indicate that organizational culture and aversion to dissent occupy a central position in the causal network, while restricted information and feedback, weak trust and communication, power distance, low psychological safety, and insufficient managerial humility further contribute to the development of power blindness. Consequently, managers may become increasingly isolated from honest feedback and alternative perspectives, limiting their ability to accurately assess organizational realities.

The study also shows that power blindness can generate significant organizational consequences, particularly reduced organizational effectiveness, lower decision-making quality, decreased innovation and creativity, reduced employee voice, and increased organizational silence. Therefore, addressing this phenomenon requires more than individual managerial training. Public organizations should establish psychologically safe environments, encourage constructive dissent, strengthen transparent and multidirectional feedback mechanisms, and incorporate employee perspectives into managerial evaluation. Promoting managerial humility, self-awareness, and openness to criticism can further reduce the risk of power blindness. Overall, effective management requires not only the exercise of authority but also the capacity to receive, value, and act upon uncomfortable and corrective information.

Keywords: *Power blindness, government organizations, influencing factors, consequences, qualitative content analysis, fuzzy cognitive mapping*



شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی

علی امیدي^۱ | الهام امیدي^۲

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی انجام شد. نابینایی قدرت به وضعیتی اشاره دارد که مدیران در پی دستیابی به موقعیت قدرت، به تدریج از دریافت بازخوردهای صادقانه و انتقادی کارکنان فاصله گرفته و مخالفت و دیدگاه‌های متفاوت نسبت به رفتار و تصمیم‌های آنان کاهش می‌یابد.

روش پژوهش: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کمی و کیفی) با رویکرد قیاسی - استقرایی است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از مدیران ارشد و مدیران مسئول حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی روش هدفمند و تا اشباع نظری و سپس پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار برای مصاحبه در بخش کیفی و بازآزمون برای پرسش‌نامه در بخش کمی تأیید گردید. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و کدگذاری و داده‌های کمی با نقشه نگاشت‌شناختی فازی انجام شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل محتوای کیفی، عوامل مؤثر بر نابینایی قدرت را در ابعاد فردی، مدیریتی، رابطه‌ای، ساختاری و فرهنگی و پیامدهای آن را در ابعاد مدیریتی و سازمانی شناسایی کرد. نتایج نگاشت‌شناختی فازی نشان داد فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی مهم‌ترین عامل محوری و کاهش اثربخشی سازمانی مهم‌ترین پیامد نابینایی قدرت مدیران است.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان داد که نابینایی قدرت حاصل تعامل قدرت، فرهنگ سازمانی، ارتباطات و سازوکارهای بازخورد است و می‌تواند با کاهش صدای کارکنان، کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و اثربخشی سازمانی همراه شود. نتایج بر ضرورت تقویت فرهنگ پذیرش نقد، امنیت روان‌شناختی و بازخورد صادقانه در سازمان‌های دولتی تأکید دارد.

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۵/۲۸

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۷/۰۶

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۹/۱۵

کلیدواژه‌ها:

نابینایی قدرت،

سازمان‌های

دولتی، عوامل

مؤثر، پیامدها،

تحلیل محتوای

کیفی، نگاشت

شناختی فازی.

استناد: امیدي، علی، امیدي، الهام. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳ (۱۰)، ۹۹-۱۳۱.

doi DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.598129.1141>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.598129.1141

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران a-omidi@farabimumsacir.ac.ir

۲. کارشناس علوم تربیتی، آموزش و پرورش استان تهران، تهران، ایران omidiomidi82@gmail.com

مقدمه

قدرت مدیریتی یکی از بنیادی‌ترین عناصر روابط سازمانی است که از طریق آن، مدیران به منابع، اطلاعات، تصمیم‌گیری و سازوکارهای پاداش و تنبیه دسترسی بیشتری پیدا می‌کنند (Ehrnrooth, Koveshnikov, Balabanova, & Wechtler, 2023). اگرچه قدرت برای هماهنگی، تصمیم‌گیری و هدایت سازمان ضروری است، تمرکز و تثبیت آن می‌تواند پیامدهایی فراتر از صرفاً افزایش اختیار رسمی داشته باشد. یکی از پیامدهای کمتر آشکار قدرت، تغییر در کیفیت روابط اجتماعی پیرامون مدیر است؛ به گونه‌ای که با افزایش موقعیت و اقتدار مدیر، کارکنان ممکن است تمایل کمتری به مخالفت، نقد، طرح دیدگاه‌های متفاوت و ارائه بازخوردهای منفی داشته باشند. در چنین شرایطی، مدیر ممکن است به تدریج در معرض بازخوردهای گزینشی و تأییدکننده قرار گیرد و فاصله میان ادراک او از واقعیت سازمان و واقعیت تجربه‌شده توسط کارکنان افزایش یابد. این وضعیت، در پژوهش حاضر با عنوان نابینایی قدرت مورد توجه قرار گرفته است (Morrison, 2023). نابینایی قدرت را می‌توان وضعیتی دانست که در آن افزایش و تثبیت قدرت مدیر، به طور مستقیم یا غیرمستقیم، جریان اطلاعات انتقادی و بازخورد صادقانه از سوی زیردستان را محدود می‌کند و در نتیجه، توانایی مدیر برای مشاهده و درک واقع‌بینانه رفتار خود، روابط سازمانی و پیامدهای تصمیم‌هایش کاهش می‌یابد (Akar, 2025). این پدیده لزوماً به معنای سوءاستفاده آگاهانه از قدرت نیست؛ بلکه ممکن است از تعامل میان ساختار قدرت، فاصله سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی، ادراک کارکنان از پیامدهای مخالفت، سبک رهبری و سازوکارهای بازخورد شکل گیرد (Xu, Loi & Cai, 2023).

ادبیات علمی درباره قدرت و رفتار رهبران نشان داده است که قدرت می‌تواند نحوه ادراک افراد از دیگران را تغییر دهد. برای مثال، پژوهش‌های کلاسیک نشان داده‌اند که افراد دارای قدرت بیشتر ممکن است کمتر از دیدگاه دیگران استفاده کنند و بیشتر بر چارچوب ادراکی خود تکیه کنند؛ هرچند پژوهش‌های بعدی نشان داده‌اند که این رابطه مطلق نیست و عواملی مانند احساس مسئولیت اجتماعی می‌توانند آثار منفی قدرت بر دیدگاه مدیران را تعدیل کنند (Galinsky et al, 2006; Galinsky et al, 2016). بنابراین، مسئله اصلی صرفاً داشتن قدرت نیست، بلکه نحوه تجربه، اعمال و ادراک قدرت در روابط سازمانی است.

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین کانال‌های اصلاح ادراک مدیران، صدای کارکنان است (نظرپوری، حکاک، وحدتی و عباس پور، ۱۴۰۴)، صدای کارکنان به بیان داوطلبانه ایده‌ها، نگرانی‌ها، پیشنهادها و اطلاعاتی اشاره دارد که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند (جعفری

هرندی و نجفی، حبیبه، ۱۳۹۶). مرورهای جدید نشان می‌دهند که ادبیات صدای کارکنان به‌طور گسترده بر عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده سخن‌گفتن کارکنان و نیز پیامدهای سازمانی آن تمرکز کرده است؛ با این حال، همچنان پرسش‌های مهمی درباره چگونگی شکل‌گیری سکوت و تداوم آن در روابط قدرت وجود دارد (Mohammad et al., 2023; Morrison, 2023).

این پژوهش تلاش کرده است شکاف پژوهشی موجود را کاهش داده و به مدیران کمک کند تا با شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت، نسبت به سازوکارهای شکل‌گیری و پیامدهای این پدیده آگاهی بیشتری پیدا کنند. همچنین، پژوهش حاضر با شناسایی روابط متقابل میان عوامل و پیامدها، زمینه را برای تقویت بازخورد صادقانه، کاهش فاصله قدرت و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی فراهم می‌سازد. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی کدام‌اند و چه روابط متقابلی میان آنها وجود دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

نابینایی قدرت^۱

قدرت یکی از عناصر اساسی روابط سازمانی است و در تمام سطوح سازمان، به‌ویژه در روابط میان مدیران و کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Kelemen et al., 2023). مدیران به واسطه جایگاه رسمی خود معمولاً از اختیار بیشتری در زمینه تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، پاداش و تنبیه، ارتقا و تعیین مسیر فعالیت کارکنان برخوردارند. این عدم تقارن قدرت اگرچه برای اداره سازمان ضروری است، اما می‌تواند کیفیت ارتباطات و جریان اطلاعات میان مدیر و کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. یکی از پیامدهای کمتر مورد توجه این عدم تقارن، کاهش تدریجی دریافت بازخوردهای صادقانه از سوی مدیر است (Liu, Mao, Chiang, Guo, & Zhang, 2023).

نابینایی قدرت مدیران به وضعیتی اشاره دارد که در آن فرد به دلیل قرار گرفتن در موقعیت قدرت و برخورداری از جایگاه مدیریتی، به‌تدریج از بازخوردهای واقعی، انتقادی و اصلاح‌کننده محیط اجتماعی خود فاصله می‌گیرد (Berkay & Baykara Mat, 2026). چنین شرایطی، کارکنان ممکن است کمتر با مدیر مخالفت کنند، دیدگاه‌های انتقادی خود را بیان نکنند و حتی در برابر رفتارهایی که در شرایط عادی نیازمند اصلاح هستند، واکنش تأییدکننده نشان دهند.

¹ Power Blindness

در نتیجه، مدیر ممکن است بازخوردهای مثبت و تأییدکننده را به‌عنوان نشانه‌ای از درست بودن تصمیم‌ها، رفتارها و عملکرد خود تلقی کند؛ در حالی که بخشی از این تأییدها ممکن است ناشی از ترس، وابستگی شغلی، فاصله قدرت، فرهنگ سازمانی یا تمایل به اجتناب از تعارض باشد (Morrison, 2023).

قدرت مدیریتی و تأثیر آن بر ادراک مدیر

قدرت در سازمان به توانایی یک فرد یا گروه برای تأثیرگذاری بر رفتار، تصمیم‌ها و منابع دیگران اشاره دارد. مدیران به دلیل موقعیت رسمی خود معمولاً از قدرت قانونی و اختیار رسمی برخوردارند و ممکن است از قدرت پاداش، تنبیه، تخصص و مرجعیت نیز استفاده کنند. قدرت به خودی خود پدیده‌ای منفی نیست؛ بلکه یکی از پیش‌شرط‌های هماهنگی، تصمیم‌گیری و هدایت سازمان است. مسئله زمانی ایجاد می‌شود که قدرت، ارتباط مدیر با اطلاعات و دیدگاه‌های متفاوت را محدود کند.

گالینسکی و همکاران^۱ (۲۰۰۶) نشان دادند که تجربه قدرت می‌تواند با کاهش توجه فرد به دیدگاه‌های دیگران همراه باشد. از این منظر، قدرت می‌تواند فرد را به سمت تمرکز بیشتر بر اهداف، نیازها و تفسیرهای خودش سوق دهد. با این حال، پژوهش‌های بعدی تأکید کرده‌اند که قدرت به‌صورت اجتناب‌ناپذیر موجب کاهش دیدگاه قدرت مدیران نمی‌شود و شرایط موقعیتی، انگیزه‌های اجتماعی و احساس مسئولیت فرد می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند.

این یافته برای مفهوم نابینایی قدرت اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد مشکل اصلی «قدرت داشتن» نیست، بلکه نحوه تجربه و اعمال قدرت است. مدیری که قدرت خود را در قالب مسئولیت، پاسخگویی و خدمت به سازمان تجربه می‌کند، ممکن است از قدرت برای افزایش مشارکت کارکنان استفاده کند؛ در مقابل، مدیری که قدرت را به‌عنوان نشانه برتری خود تجربه می‌کند، ممکن است به‌صورت ناخواسته فاصله بیشتری با کارکنان ایجاد کند.

فاصله قدرت و نابینایی قدرت

یکی از مفاهیم کلیدی در تبیین نابینایی قدرت، فاصله قدرت است. فاصله قدرت به میزان پذیرش و عادی‌انگاری نابرابری قدرت در یک رابطه اجتماعی یا سازمانی اشاره دارد. در سازمان‌هایی که فاصله قدرت بالا است، کارکنان ممکن است مدیر را فردی با جایگاه بسیار بالاتر تلقی کنند و مخالفت با او را امری پرهزینه یا نامناسب بدانند (Zou et al., 2022).

¹ Galinsky

فاصله قدرت از این جهت اهمیت دارد که بر نحوه ارتباط کارکنان با مدیر اثر می‌گذارد. در شرایط فاصله قدرت بالا، کارکنان ممکن است تصور کنند که مدیر علاقه‌ای به شنیدن انتقاد ندارد یا مخالفت با او می‌تواند پیامدهایی برای موقعیت شغلی آنان داشته باشد. در نتیجه، کارکنان ممکن است اطلاعات خود را فیلتر کنند و تنها بخشی از دیدگاه واقعی خود را به مدیر انتقال دهند (Liu et al., 2023). در پژوهشی درباره تداوم و توقف صدای کارکنان نشان دادند که ادراک تفاوت قدرت میان رهبر و کارکنان با رفتار صدای کارکنان ارتباط دارد و امنیت روان‌شناختی یکی از سازوکارهای مهم در این رابطه است. این یافته از این دیدگاه حمایت می‌کند که هرچه کارکنان فاصله قدرت بیشتری احساس کنند، ایجاد شرایط مناسب برای بیان دیدگاه‌های مخالف دشوارتر می‌شود.

صدای کارکنان و سکوت سازمانی

صدای کارکنان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مرتبط با پژوهش حاضر است. صدای کارکنان به بیان داوطلبانه ایده‌ها، نگرانی‌ها، پیشنهادها و اطلاعاتی گفته می‌شود که با هدف بهبود وضعیت موجود و عملکرد سازمان ارائه می‌شود (جووری و مرادی، ۱۴۰۵).

موریسون^۱ (۲۰۲۳) در مرور ادبیات مربوط به صدای کارکنان و سکوت سازمانی نشان می‌دهد که تصمیم کارکنان برای صحبت کردن یا سکوت کردن، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، رابطه‌ای و سازمانی قرار دارد. این موضوع برای نابینایی قدرت بسیار مهم است؛ زیرا مدیر ممکن است تصور کند که نبود اعتراض به معنای رضایت کارکنان است، در حالی که سکوت آنان ممکن است ناشی از ترس، بی‌اعتمادی یا تجربه‌های منفی گذشته باشد. بنابراین، کاهش صدای کارکنان می‌تواند یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شکل‌گیری نابینایی قدرت باشد (امیدی، علی، ۱۴۰۴). در نقطه مقابل صدای کارکنان، مفهوم سکوت سازمانی قرار دارد. سکوت سازمانی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اطلاعات، نگرانی‌ها، پیشنهادها یا مخالفت‌های خود را بیان نمی‌کنند؛ حتی در شرایطی که بیان آنها می‌تواند برای سازمان مفید باشد (امیدی، علی، ۱۴۰۴).

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

لیو و همکاران^۲ (۲۰۲۳) نشان دادند که ادراک تفاوت قدرت میان رهبر و کارکنان می‌تواند با رفتار صدای کارکنان ارتباط داشته باشد و امنیت روان‌شناختی در این فرایند نقش مهمی ایفا

^۱ Morrison

^۲ Liu

می‌کند. بنابراین، فاصله قدرت می‌تواند یکی از متغیرهای زمینه‌ای مهم در شکل‌گیری نابینایی قدرت باشد.

ژایو وجن^۱ (۲۰۲۲) و نشان دادند که فروتنی رهبر می‌تواند از طریق افزایش امنیت روان‌شناختی و خودکارآمدی، صدای کارکنان را افزایش دهد. این یافته نشان می‌دهد که رفتار مدیر می‌تواند شرایطی ایجاد کند که در آن کارکنان یا به بیان دیدگاه‌های خود ترغیب شوند یا به سمت سکوت سوق داده شوند.

گالینسکی و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای درباره قدرت و اتخاذ دیدگاه دیگران نشان دادند که تجربه قدرت می‌تواند با کاهش تمایل فرد به در نظر گرفتن دیدگاه دیگران همراه باشد. این یافته از نظر نظری برای مفهوم نابینایی قدرت اهمیت دارد، زیرا نشان می‌دهد قدرت ممکن است به شکل‌گیری نوعی محدودیت شناختی در دریافت دیدگاه‌های مخالف منجر شود.

پناهی (۱۳۹۸) در یک فراتحلیل از پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، عوامل مدیریتی، نگرش‌های مدیریتی، عوامل اجتماعی، سازمانی و ارتباطات اثربخش را از عوامل مهم مرتبط با سکوت سازمانی معرفی کرده است. این یافته‌ها از نظر نظری برای پژوهش حاضر مهم هستند، زیرا نشان می‌دهند رفتار و شرایط مدیریتی می‌تواند جریان اطلاعات از کارکنان به مدیر را محدود کند.

مهدی‌زاده، رجبی‌پور و سیادت (۱۴۰۳) نیز در مطالعه‌ای پدیدارشناختی، عواملی همچون بی‌اعتمادی، امنیت روان‌شناختی پایین، سرکوب صدا، ناامنی شغلی و ناتوانی در بیان نگرانی‌ها را از عوامل شکل‌دهنده سکوت سازمانی شناسایی کردند.

بنابراین، ادبیات داخلی نیز از این استدلال حمایت می‌کند که کاهش اعتماد، ضعف امنیت روان‌شناختی، رفتار نامناسب مدیریتی و فرهنگ سکوت می‌تواند موجب کاهش جریان بازخورد کارکنان شود.

همچنین، **صلواتیان، نعمتی‌انارکی و نیستانی (۱۳۹۵)** در یک پژوهش کیفی، عواملی همچون رفتار ساکت مدیران، ساختار سازمانی، فقدان مشارکت سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ سکوت را به‌عنوان عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان شناسایی کردند.

پیشینه تجربی

موریسن (۲۰۲۳) در مقاله مروری خود با عنوان صدای کارمند و سکوت او: ارزیابی یک دهه بعد، ادبیات مربوط به صدای کارکنان و سکوت سازمانی را مورد بازبینی قرار داد. نتایج نشان داد که

¹ Zou & Chen

تصمیم کارکنان برای بیان یا عدم بیان دیدگاه‌های خود تحت تأثیر عوامل فردی، رابطه‌ای و سازمانی است.

ارنروث و همکاران^۱ (۲۰۲۳) نقش نظام کاری با عملکرد بالا و رهبری تحول‌آفرین را در صدای سازنده کارکنان بررسی کردند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های نظام مدیریتی و رفتار رهبری می‌توانند بر تمایل کارکنان به بیان ایده‌ها و پیشنهادهای سازنده تأثیر بگذارند.

صلواتیان، نعمتی‌انارکی و نیستانی (۱۳۹۸) این پژوهش با روش کیفی به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پرداخت. یافته‌ها شامل رفتار ساکت مدیران، عوامل ساختاری، فقدان مشارکت، ارزیابی نامناسب عملکرد، عدالت سازمانی و فرهنگ سکوت بود.

مهدی‌زاده، رجبی‌پور و سیادت (۱۴۰۵) این پژوهش با رویکرد پدیدارشناختی به بررسی سکوت سازمانی پرداخت و عواملی مانند بی‌اعتمادی، امنیت روان‌شناختی پایین، سرکوب صدا، ناامنی شغلی و ناتوانی در بیان نگرانی‌ها را شناسایی کرد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد اکتشافی و هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی بود. انتخاب این جامعه به دلیل گستردگی ساختار اداری، تنوع واحدهای تخصصی و نقش این دانشگاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آموزش، پژوهش و خدمات سلامت کشور صورت گرفت. از آنجا که موضوع پژوهش به بررسی پدیده دژ سالاری سازمانی می‌پردازد، لازم بود مشارکت‌کنندگان از دانش، تجربه و آگاهی کافی نسبت به فرایندهای مدیریتی و منابع انسانی برخوردار باشند. به همین منظور، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و بر اساس اصل اشباع نظری، ۱۸ نفر از مدیران ارشد و مدیران مسئول حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به‌عنوان خبرگان پژوهش انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش شامل: داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت در سازمان‌های دولتی، حداقل ۴ سال سابقه مدیریتی، آشنایی با حوزه منابع انسانی و ساختارهای مدیریتی سازمان، و تمایل به مشارکت در پژوهش بود.

در این پژوهش، بخش کیفی و کمی در قالب یک فرایند متوالی و مکمل طراحی شد. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت شناسایی و مفاهیم اولیه شبکه روابط استخراج شدند. سپس، یافته‌های کیفی پس

¹ Ehnrooth

از پالایش و ادغام مفاهیم هم‌معنا، مبنای طراحی پرسش‌نامه مقایسه زوجی و تعیین مؤلفه‌های مورد استفاده در نگاشت شناختی فازی قرار گرفت. بنابراین، مرحله کمی مستقل از بخش کیفی نبود، بلکه با هدف اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده و تبیین روابط ادراک‌شده میان آن‌ها انجام شد.

در مرحله نگاشت شناختی فازی نیز همان ۱۸ خبره مشارکت کردند؛ زیرا این افراد علاوه بر برخورداری از سابقه و تجربه مدیریتی، در مرحله کیفی با ابعاد و مؤلفه‌های پدیده مورد مطالعه درگیر شده و شناخت عمیق‌تری از مفاهیم و روابط میان آن‌ها به دست آورده بودند. از این رو، استفاده از همان خبرگان امکان حفظ پیوستگی مفهومی میان دو مرحله و تبدیل یافته‌های کیفی به روابط شبکه‌ای قابل ارزیابی را فراهم کرد. انتخاب ۱۸ خبره نیز بر اساس معیارهای ورود تعیین‌شده و اشباع نظری در مرحله کیفی صورت گرفت و در مرحله کمی، از ظرفیت همین گروه خبره برای ارزیابی روابط بین مؤلفه‌ها استفاده شد. هدف از به‌کارگیری این تعداد، تعمیم آماری نتایج نبود، بلکه دستیابی به قضاوت‌های تخصصی و معتبر برای ترسیم ساختار شبکه‌ای پدیده مورد مطالعه بود.

در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دا^۱ و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. در مرحله کمی، بر اساس یافته‌های بخش کیفی، پرسش‌نامه مقایسه زوجی طراحی و میان همان خبرگان توزیع شد. داده‌های حاصل با استفاده از روش نقشه شناختی فازی^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روش نگاشت شناختی فازی در این پژوهش برای شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی و ترسیم روابط شبکه‌ای ادراک‌شده میان عوامل و پیامدهای نابینایی قدرت به کار گرفته شد. در این روش، شدت روابط بر اساس قضاوت خبرگان تعیین می‌شود؛ از این رو، نتایج حاصل بیانگر ساختار روابط ادراک‌شده و اهمیت نسبی مؤلفه‌ها در شبکه مورد مطالعه است و به‌تنهایی به معنای اثبات علیت تجربی میان متغیرها نیست.

روایی و پایایی بخش کیفی از طریق روایی محتوا، روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و در بخش کمی از طریق روایی محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. بدین منظور، پرسش‌نامه در دو مرحله و بافاصله زمانی دو هفته در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. ضریب

^۱ MAXQDA

^۲ FCM

همبستگی حاصل از دو مرحله اجرا برابر با ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات و پایایی مطلوب ابزار پژوهش است.

روش نقشه شناختی فازی برای شناسایی عوامل کلیدی و تحلیل روابط علی میان متغیرهای پژوهش به کار گرفته شد. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که به شرح زیر است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران
 ۲. تدوین و توزیع پرسش‌نامه
 ۳. تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی
- جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

۴. انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛

$$(۱) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$(۲) \quad W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

۵. مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها؛

پس از انجام فرآیند دیفازی‌زدایی و به‌دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی‌شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$(۳) \quad Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$(۴) \quad In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$(۵) \quad Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

۶. تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی^۱ منتقل شدند.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به صورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۳	۳۰ تا ۴۰ سال	۸	کارشناسی	۳	کمتر از ۱۰ سال	۵
زن	۵	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۹	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰
		۵۱ سال به بالا	۲	دکتر	۶	بیشتر از ۲۱ سال	۳

سوالات مصاحبه در جدول شماره ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. سوالات مصاحبه

سوالات جامع مصاحبه

ردیف

۱	از دیدگاه شما، نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی چگونه شکل می‌گیرد و چه عواملی در ایجاد و تقویت آن نقش دارند؟
۲	به نظر شما، عوامل فردی و مدیریتی مانند ویژگی‌های شخصیتی مدیر، سبک رهبری، نحوه استفاده از قدرت، میزان فروتنی و پذیرش انتقاد چگونه می‌توانند بر شکل‌گیری نابینایی قدرت اثرگذار باشند؟
۳	از نظر شما، عوامل رابطه‌ای و سازمانی مانند فاصله قدرت و فرهنگ سکوت چگونه بر نابینایی قدرت مدیران تأثیر می‌گذارند؟
۴	به نظر شما، نابینایی قدرت چه پیامدهایی برای مدیران، کارکنان و سازمان‌های دولتی دارد و چگونه می‌تواند بر تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی، نوآوری، مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد؟
۵	از دیدگاه شما، چه راهکارها و سازوکارهایی می‌تواند به کاهش نابینایی قدرت مدیران و تقویت بازخورد صادقانه، بیان دیدگاه‌های مخالف و صدای کارکنان در سازمان‌های دولتی کمک کند؟

^۱ Gephi

یافته‌های بخش کیفی

در نخستین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران، مصاحبه‌هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۱۸ نفر، متون حاصل به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل گردید و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی آغاز شد. پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران بودند، شناسایی و انتخاب شدند. شرح کامل سوالات مصاحبه به صورت جدول ۴ زیر است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات	پاسخ نمونه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۱	از دیدگاه شما، نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی چگونه شکل می‌گیرد و چه عواملی در ایجاد و تقویت آن نقش دارند؟	وقتی مدیر به جایگاه بالاتری می‌رسد، کارکنان معمولاً کمتر با او مخالفت می‌کنند. ترس از پیامدهای مخالفت، وابستگی شغلی و تصور اینکه نظر مدیر نهایی است، باعث می‌شود بسیاری از کارکنان مسائل واقعی را مطرح نکنند. در نتیجه، مدیر به تدریج تصور می‌کند که تصمیم‌ها و رفتارهایش مورد قبول همه است.	ترس از مخالفت؛ وابستگی شغلی؛ پذیرش نظر مدیر؛ کاهش بیان مشکلات؛ تصور رضایت کارکنان	فاصله قدرت و کاهش بازخورد کارکنان	عوامل شکل‌دهنده نابینایی قدرت
۲	عوامل فردی و مدیریتی چگونه می‌توانند بر شکل‌گیری نابینایی قدرت اثرگذار باشند؟	برخی مدیران تحمل شنیدن انتقاد را ندارند و وقتی چند بار با تأیید کارکنان مواجه می‌شوند، ممکن است تصور کنند همیشه درست می‌گویند. اگر مدیر خودآگاهی و فروتنی کافی نداشته باشد، این وضعیت شدیدتر می‌شود.	تحمل پایین انتقاد؛ تأییدپذیری؛ خودآگاهی پایین؛ فروتنی پایین؛ اطمینان بیش از حد به خود	ویژگی‌های مدیریتی و ضعف خودآگاهی	عوامل فردی و مدیریتی مؤثر بر نابینایی قدرت
۳	عوامل رابطه‌ای و سازمانی مانند فاصله قدرت، چگونه	در سازمانی که فاصله بین مدیر و کارکنان زیاد است، کارمند معمولاً احساس امنیت نمی‌کند که نظر مخالف خود را بیان کند.	فاصله زیاد مدیر و کارکنان؛ نبود امنیت روانی؛ بی‌اعتمادی؛	کاهش امنیت روان‌شناختی و افزایش	سازوکارهای رابطه‌ای و

ردیف	سوالات	پاسخ نمونه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
	بر نابینایی قدرت تأثیر می‌گذارند؟	اگر کارکنان اعتماد نداشته باشند که انتقاد آنها بدون پیامد منفی شنیده می‌شود، ترجیح می‌دهند سکوت کنند یا فقط مطالبی را بگویند که مدیر دوست دارد بشنود.	خودسانسوری؛ بیان گزینشی اطلاعات	سکوت سازمانی	سازمانی نابینایی قدرت
۴	نابینایی قدرت چه پیامدهایی برای مدیران، کارکنان و سازمان‌های دولتی دارد؟	وقتی مدیر اطلاعات واقعی را دریافت نکند، ممکن است تصمیم‌های اشتباه بگیرد و اشتباهات قبلی خود را تکرار کند. کارکنان نیز احساس می‌کنند صدایشان شنیده نمی‌شود و انگیزه مشارکت و ارائه پیشنهاد کاهش پیدا می‌کند. در نهایت، یادگیری و نوآوری سازمان کاهش می‌یابد.	تصمیم‌گیری نادرست؛ تکرار خطا؛ کاهش مشارکت؛ کاهش انگیزه؛ ضعف یادگیری؛ کاهش نوآوری	کاهش اثربخشی مدیریتی و سازمانی	پیامدهای نابینایی قدرت
۵	چه راهکارهایی می‌تواند به کاهش نابینایی قدرت و تقویت بازخورد صادقانه کمک کند؟	مدیر باید فرهنگ گفت‌وگوی آزاد ایجاد کند و نشان دهد که مخالفت سازنده تهدید محسوب نمی‌شود. استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، دریافت بازخورد ناشناس، جلسات بدون حضور مدیر و تشویق کارکنان به بیان مشکلات می‌تواند مؤثر باشد.	گفت‌وگوی آزاد؛ بازخورد ۳۶۰ درجه؛ بازخورد ناشناس؛ مخالفت سازنده؛ تشویق کارکنان؛ مشارکت	تقویت سازوکارهای بازخورد و صدای کارکنان	راهکارهای کاهش نابینایی قدرت

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران، شناسایی و انتخاب شدند که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیر مقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
برخی مدیران بعد از رسیدن به جایگاه بالا، خودشان را کمتر نیازمند نظر دیگران می‌دانند.	خودبزرگ‌بینی، خودانکایی	ویژگی‌های شخصیتی	عوامل مؤثر بر پدیده‌های رفتاری مدیران
مدیری که انتقاد را نمی‌پذیرد، کم‌کم کارکنان را از بیان نظر مخالف منصرف می‌کند.	افراطی، احساس برتری	مدیر	
وقتی اختیار مدیر برای ارزیابی و ارتقای کارکنان زیاد باشد، کارکنان بیشتر مراقب صحبت‌های خود هستند.	تحمل پایین انتقاد، مخالفت‌گریزی، پذیرش پایین بازخورد	نگرش مدیر نسبت به انتقاد	
در سازمان‌هایی که فاصله مدیر و کارمند زیاد است، مخالفت با مدیر کار ساده‌ای نیست.	ترس از پیامد مخالفت، وابستگی شغلی، قدرت رسمی	عدم تقارن قدرت	
اگر کارکنان مطمئن نباشند که حرفشان محرمانه می‌ماند، مشکلات واقعی را مطرح نمی‌کنند.	فاصله سلسله‌مراتبی، دشواری مخالفت، اقتدارگرایی	فاصله قدرت	
وقتی چند بار نظر کارکنان نادیده گرفته شود، دیگر انگیزه‌ای برای ارائه پیشنهاد نخواهند داشت.	ترس، ناامنی، پنهان‌کاری، خودسانسوری	امنیت روان‌شناختی پایین	
گاهی کارکنان فقط مطالبی را به مدیر می‌گویند که می‌دانند او دوست دارد بشنود.	بی‌اعتمادی، بی‌تفاوتی، کاهش مشارکت	ضعف اعتماد و ارتباطات	
در بعضی ادارات، مخالفت با مقام بالاتر به عنوان بی‌احترامی تلقی می‌شود.	تأییدگرایی، اطلاعات گزینشی، بله‌قربان‌گویی	محدودیت جریان اطلاعات	
اگر ارزیابی عملکرد مدیر فقط از بالا انجام شود، ممکن است مدیر از نظر کارکنان درباره عملکردش مطلع نشود.	فرهنگ اطاعت، مخالفت‌گریزی، پذیرش اقتدار	فرهنگ سازمانی	
مدیری که فروتنی نداشته باشد، معمولاً کمتر می‌پذیرد که ممکن است تصمیم اشتباه باشد».	ارزیابی یک‌طرفه، فقدان بازخورد ۳۶۰ درجه، ضعف ارزیابی	ضعف فروتنی و خودآگاهی مدیریتی	

فرای از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیر مقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
وقتی مدیر اطلاعات واقعی را دریافت نکند، تصمیم‌هایش ممکن است با واقعیت سازمان فاصله داشته باشد.	اطلاعات ناقص، خطای ادراکی، تصمیم نامناسب	کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران
اگر کسی اشتباه مدیر را به او نگوید، احتمال دارد همان اشتباه دوباره تکرار شود.	تکرار خطا، فقدان بازخورد اصلاحی	تداوم خطاهای مدیریتی	
کارکنان وقتی ببینند مدیر به نظر آنها توجه نمی‌کند، دیگر پیشنهاد جدیدی ارائه نمی‌دهند.	کاهش پیشنهادها، بی‌انگیزگی، انفعال	کاهش صدای کارکنان	
وقتی کارکنان احساس کنند مخالفت فایده‌ای ندارد، بیشتر سکوت می‌کنند.	سکوت، خودسانسوری، مخالفت نکردن	افزایش سکوت سازمانی	
در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند بخشی از سازمان نیستند و مشارکتشان اهمیتی ندارد.	احساس بی‌تأثیری، کاهش تعلق، کناره‌گیری	کاهش مشارکت و تعلق سازمانی	
وقتی مشکلات بیان نشوند، سازمان فرصت یادگیری از اشتباهات خود را از دست می‌دهد.	پنهان ماندن خطا، ضعف یادگیری، تکرار مشکلات	کاهش یادگیری سازمانی	
«اگر مدیر فقط نظرات تأییدکننده را بشنود، احتمال ارائه ایده‌های متفاوت و خلاقانه کمتر می‌شود».	حذف دیدگاه متفاوت، کاهش ایده‌پردازی، محافظه‌کاری	کاهش نوآوری و خلاقیت	
«به مرور زمان، فاصله واقعی میان مدیر و کارکنان بیشتر می‌شود».	افزایش فاصله، کاهش تعامل، ارتباط یک‌طرفه	تضعیف روابط مدیر و کارکنان	
«مدیری که بازخورد واقعی نمی‌گیرد، ممکن است عملکرد خودش را بهتر از آنچه هست ارزیابی کند».	ارزیابی غیرواقعی، خطای ادراکی، خودارزیابی نادرست	کاهش خودآگاهی مدیریتی	
«مجموع این مشکلات در نهایت باعث می‌شود عملکرد و اثربخشی سازمان کاهش پیدا کند».	کاهش عملکرد، ضعف اثربخشی، ناکارآمدی	کاهش اثربخشی سازمانی	

جدول ۶. عوامل مؤثر و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران

کد	عوامل مؤثر	کد	پیامدها
w1	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	w11	کاهش کیفیت تصمیم‌گیری
w2	نگرش مدیر نسبت به انتقاد	w12	تداوم خطاهای مدیریتی
w3	عدم تقارن قدرت	w13	کاهش صدای کارکنان
w4	فاصله قدرت	w14	افزایش سکوت سازمانی
w5	امنیت روان‌شناختی پایین	w15	کاهش مشارکت و تعلق سازمانی
w6	ضعف اعتماد و ارتباطات	w16	کاهش یادگیری سازمانی
w7	محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد	w17	کاهش نوآوری و خلاقیت
w8	فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی	w18	تضعیف روابط مدیر و کارکنان
w9	ضعف نظام ارزیابی و بازخورد مدیریتی	w19	کاهش خودآگاهی مدیریتی
w10	ضعف فروتنی و خودآگاهی مدیریتی	w20	کاهش اثربخشی سازمانی

برای تقویت اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌های کیفی، بخشی از مقولات استخراج‌شده با نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان پشتیبانی شد. برای نمونه، در ارتباط با فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی، یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «در سازمان ما اگر کسی حرف مخالف بزند، فوراً برچسب مخالفت‌گر و ناسازگار می‌خورد؛ به همین دلیل بیشتر همکاران ترجیح می‌دهند سکوت کنند تا در چشم مدیران بد جلوه نکنند» (مشارکت‌کننده ۴).

در خصوص محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد نیز یکی از مدیران بیان کرد: «اطلاعات واقعی سازمان هیچ‌وقت به‌موقع به ما نمی‌رسد؛ چون هر لایه مدیریتی اطلاعات را فیلتر می‌کند و فقط چیزهایی به دست ما می‌رسد که به نفع خودشان است. در نتیجه ما با واقعیت میدانی فاصله داریم» (مشارکت‌کننده ۹). همچنین، درباره امنیت روان‌شناختی و ترس از بیان دیدگاه مخالف، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد: «من چند بار تجربه کردم که وقتی انتقادی مطرح کردم، بعداً در ارزیابی عملکردم تأثیر گذاشت؛ به همین دلیل دیگر جرات نمی‌کنم نقد کنم و ترجیح می‌دهم فقط سکوت کنم» (مشارکت‌کننده ۱۳).

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر پایه‌ی یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، برای تحلیل‌پذیر کردن عبارات کلامی، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجا که داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرآیند فازی‌زدایی با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (مطابق با روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل^۱ انجام شد.

در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران است. این ماتریس‌ها که به عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، در جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی شده در ارتباط با شکل‌گیری نابینایی قدرت در مدیران هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

جدول ۷. ماتریس تصمیم فازی عوامل مؤثر

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
0.35	0.29	0.38	0.36	0.44	0.31	0.42	0.28	0.39		w1
0.42	0.41	0.38	0.31	0.49	0.26	0.05	0.26		0.4	w2
0.52	0.44	0.57	0.36	0.42	0.46	0.51		0.34	0.47	w3
0.42	0.54	0.28	0.26	0.52	0.5		0.43	0.34	0.47	w4
0.35	0.49	0.33	0.48	0.42		0.39	0.35	0.36	0.45	w5
0.4	0.32	0.23	0.46		0.31	0.32	0.28	0.46	0.42	w6
0.52	0.39	0.38		0.47	0.36	0.44	0.33	0.39	0.59	w7
0.25	0.41		0.46	0.47	0.41	0.51	0.52	0.32	0.45	w8
0.42		0.25	0.43	0.44	0.38	0.37	0.52	0.24	0.28	w9
	0.41	0.59	0.34	0.47	0.31	0.54	0.33	0.32	0.47	w10

جدول ۸. ماتریس تصمیم فازی پیامدها

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
0.31	0.51	0.44	0.49	0.42	0.57	0.41	0.44	0.3		w11
0.26	0.15	0.49	0.32	0.33	0.4	0.34	0.39		0.4	w12
0.4	0.39	0.39	0.42	0.47	0.28	0.29		0.37	0.49	w13
0.38	-0.17	0.42	0.64	0.47	0.57		0.44	0.42	0.49	w14

¹ Excel

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
0.45	0.29	0.49	0.52	0.4		0.46	0.36	0.27	0.42	w15
0.33	0.51	0.46	0.35		0.5	0.46	0.51	0.32	0.37	w16
0.28	0.46	0.44		0.45	0.45	0.43	0.44	0.39	0.47	w17
0.38	0.32		0.28	0.45	0.43	0.36	0.36	0.46	0.3	w18
0.4		0.51	0.28	0.52	0.28	0.46	0.36	0.37	0.25	w19
	0.36	0.49	0.47	0.35	0.48	0.53	0.46	0.46	0.42	w20

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها باهدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری^۱:

ظرفیت تأثیرپذیری از مجموع وزن روابط ورودی هر گره در ماتریس روابط به دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌های موجود در شبکه است. هرچه مقدار این شاخص بیشتر باشد، مؤلفه موردنظر بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل و پیامدها قرار می‌گیرد. بر اساس نتایج پژوهش، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی، محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد و ضعف اعتماد و ارتباطات در میان مؤلفه‌های مورد بررسی از جایگاه برجسته‌ای برخوردارند و نشان‌دهنده نقش مهم عوامل محیطی و ارتباطی در شبکه نابینایی قدرت مدیران هستند.

توان تأثیرگذاری^۲:

توان تأثیرگذاری از مجموع وزن روابط خروجی هر گره در ماتریس روابط محاسبه می‌شود و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر مؤلفه بر سایر مؤلفه‌های شبکه است. هرچه مقدار این شاخص بیشتر باشد، مؤلفه نقش فعال‌تر و اثرگذارتری در ایجاد یا تغییر سایر مؤلفه‌ها دارد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی، محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد و ضعف اعتماد و ارتباطات از جمله مؤلفه‌های اثرگذار در شبکه نابینایی قدرت مدیران هستند. این یافته بیانگر آن است که ساختار و فرهنگ حاکم بر روابط سازمانی و همچنین کیفیت جریان اطلاعات و بازخورد، می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم این پدیده داشته باشد.

¹ Indegree

² Outdegree

شاخص مرکزی^۱:

شاخص مرکزی حاصل جمع ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری هر مؤلفه است و جایگاه آن را در شبکه روابط علی مشخص می‌کند. هرچه مقدار شاخص مرکزی یک مؤلفه بیشتر باشد، آن مؤلفه از اهمیت و نقش شبکه‌ای بیشتری برخوردار است و می‌تواند هم‌زمان تحت تأثیر عوامل مختلف قرار گرفته و بر سایر مؤلفه‌ها اثر بگذارد.

بر اساس اولویت‌بندی جدول ۱۰، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی در جایگاه نخست قرار دارد و پس از آن محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد، ضعف اعتماد و ارتباطات و نگرش مدیر نسبت به انتقاد از مهم‌ترین مؤلفه‌های شبکه نابینایی قدرت مدیران محسوب می‌شوند. این یافته نشان می‌دهد که نابینایی قدرت صرفاً ناشی از ویژگی‌های فردی مدیر نیست، بلکه در تعامل میان فرهنگ سازمانی، کیفیت ارتباطات، سازوکارهای بازخورد، نگرش مدیر به انتقاد و ساختار روابط قدرت شکل می‌گیرد.

از سوی دیگر، در بخش پیامدها، کاهش اثربخشی سازمانی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش نوآوری و خلاقیت در زمره مهم‌ترین پیامدهای نابینایی قدرت قرار گرفته‌اند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که نابینایی قدرت از طریق محدود کردن جریان اطلاعات و بازخورد و تضعیف ارتباطات میان مدیر و کارکنان، زمینه را برای کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، تداوم خطاهای مدیریتی، کاهش مشارکت و نوآوری و در نهایت کاهش اثربخشی سازمانی فراهم می‌کند. تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول شماره ۹ ارائه شده است.

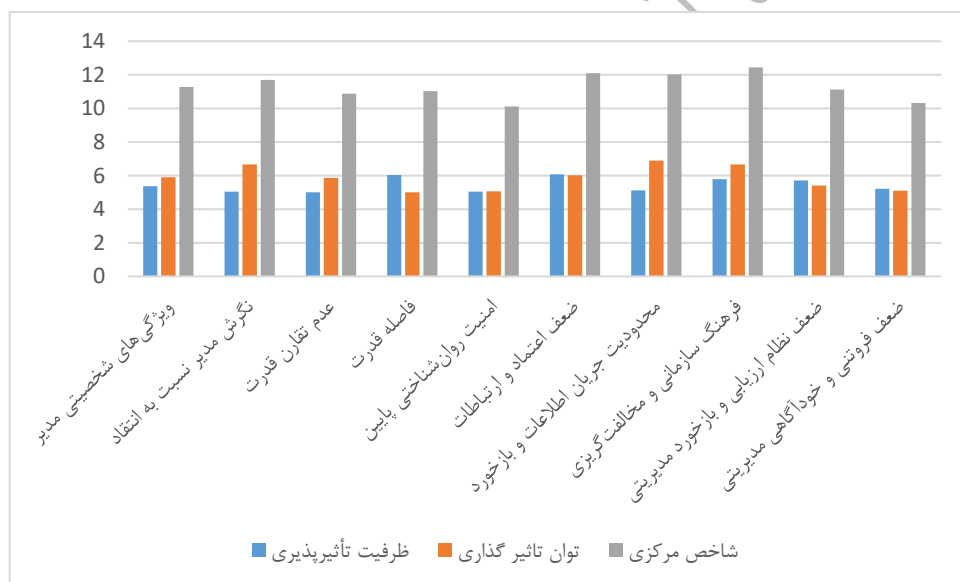
جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
عوامل مؤثر بر نابینایی قدرت در مدیران			

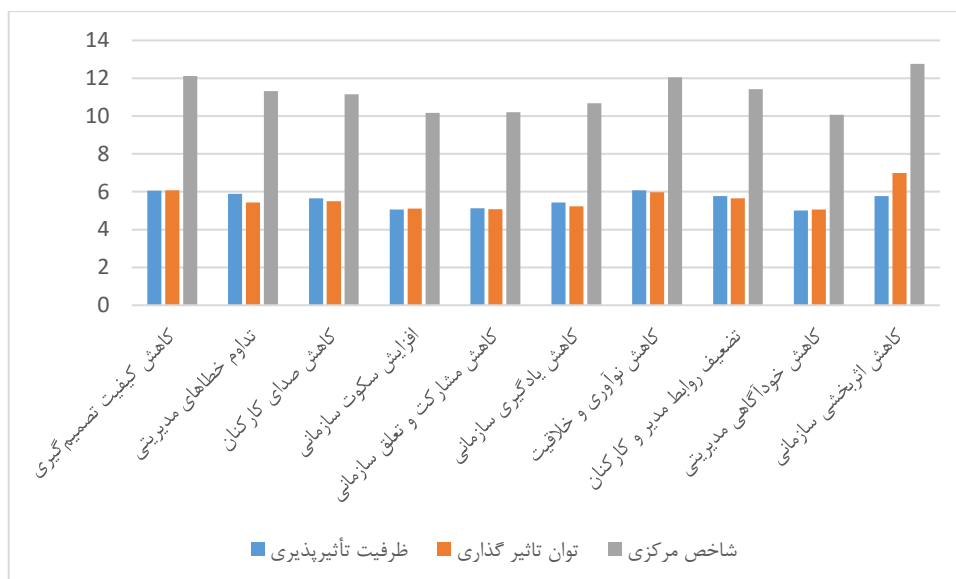
¹ Centrality

عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
ویژگی‌های شخصیتی مدیر	۵/۹۱	۵/۳۷	۱۱/۲۸
نگرش مدیر نسبت به انتقاد	۵/۰۴	۶/۶۶	۱۱/۷
عدم تقارن قدرت	۵/۰۱	۵/۸۷	۱۰/۸۸
فاصله قدرت	۶/۰۳	۵/۰۱	۱۱/۰۴
امنیت روان‌شناختی پایین	۵/۰۵	۵/۰۶	۱۰/۱۱
ضعف اعتماد و ارتباطات	۶/۰۸	۶/۰۲	۱۲/۱
محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد	۵/۱۲	۶/۹	۱۲/۰۲
فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی	۵/۷۸	۶/۶۶	۱۲/۴۴
ضعف نظام ارزیابی و بازخورد مدیریتی	۵/۷۱	۵/۴۱	۱۱/۱۲
ضعف فروتنی و خودآگاهی مدیریتی	۵/۲۲	۵/۱۱	۱۰/۳۳
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
پیامدهای نابینایی قدرت در مدیران			
کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	۶/۰۵	۶/۰۷	۱۲/۱۲
تداوم خطاهای مدیریتی	۵/۸۹	۵/۴۳	۱۱/۳۲
کاهش صدای کارکنان	۵/۶۵	۵/۵	۱۱/۱۵
افزایش سکوت سازمانی	۵/۰۶	۵/۱۱	۱۰/۱۷
کاهش مشارکت و تعلق سازمانی	۵/۱۲	۵/۰۸	۱۰/۲
کاهش یادگیری سازمانی	۵/۴۴	۵/۲۳	۱۰/۶۷
کاهش نوآوری و خلاقیت	۶/۰۷	۵/۹۸	۱۲/۰۵
تضعیف روابط مدیر و کارکنان	۵/۷۷	۵/۶۵	۱۱/۴۲
کاهش خودآگاهی مدیریتی	۵/۰۱	۵/۰۶	۱۰/۰۷
کاهش اثربخشی سازمانی	۵/۷۷	۶/۹۹	۱۲/۷۶

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی با برخورداری از بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری در میان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری نابینایی قدرت مدیران شناسایی شده است. این یافته نشان می‌دهد که حاکمیت فرهنگ مبتنی بر اطاعت، کاهش پذیرش مخالفت و محدود شدن بیان دیدگاه‌های متفاوت، نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم نابینایی قدرت دارد. همچنین، در میان پیامدهای این پدیده، کاهش اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری شناسایی شده است که بیانگر تأثیر نابینایی قدرت بر عملکرد کلی سازمان و توانایی آن در دستیابی به اهداف است. که در نمودارهای ۲ و ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل مؤثر بر پدیده نابینایی قدرت در مدیران



نمودار ۲. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی پیامدهای پدیده نابینایی قدرت در مدیران

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مؤلفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

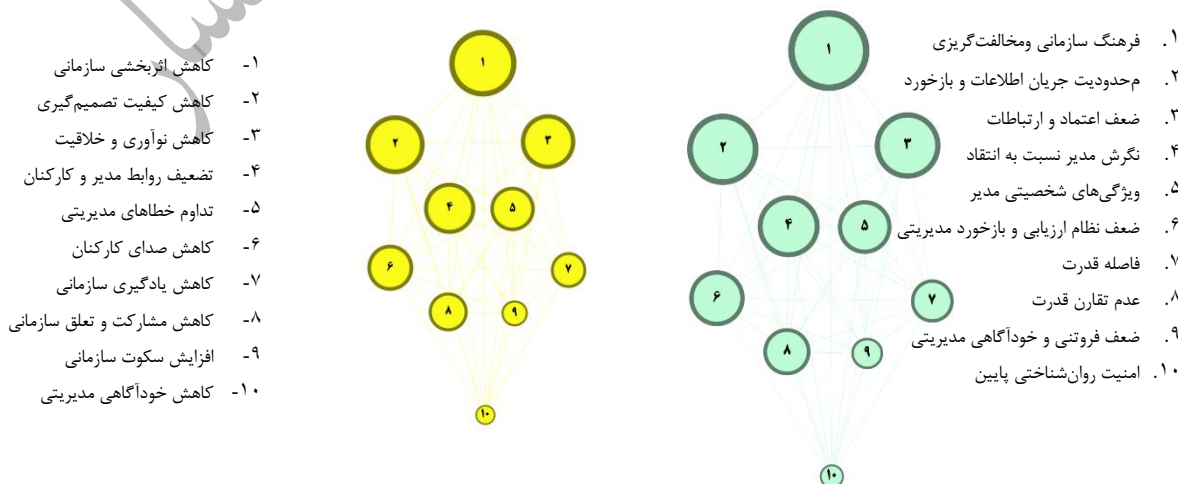
ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی	۱۱	کاهش اثربخشی سازمانی
۲	محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد	۱۲	کاهش کیفیت تصمیم‌گیری
۳	ضعف اعتماد و ارتباطات	۱۳	کاهش نوآوری و خلاقیت
۴	نگرش مدیر نسبت به انتقاد	۱۴	تضعیف روابط مدیر و کارکنان
۵	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	۱۵	تداوم خطاهای مدیریتی
۶	ضعف نظام ارزیابی و بازخورد مدیریتی	۱۶	کاهش صدای کارکنان
۷	فاصله قدرت	۱۷	کاهش یادگیری سازمانی
۸	عدم تقارن قدرت	۱۸	کاهش مشارکت و تعلق سازمانی
۹	ضعف فروتنی و خودآگاهی مدیریتی	۱۹	افزایش سکوت سازمانی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

یافته‌های بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی دارای بالاترین شاخص مرکزی در میان عوامل مؤثر بر نابینایی قدرت مدیران است. این عامل از یک سو با محدود کردن بیان دیدگاه‌های مخالف، تقویت فرهنگ اطاعت، کاهش مشارکت کارکنان و تضعیف جریان بازخورد صادقانه بر شکل‌گیری نابینایی قدرت اثر می‌گذارد و از سوی دیگر، خود تحت تأثیر عواملی همچون فاصله قدرت، عدم تقارن قدرت و ساختار سلسله‌مراتبی سازمان قرار می‌گیرد. بنابراین، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی در مرکز شبکه علی نابینایی قدرت قرار گرفته و می‌تواند نقش مهمی در تداوم و بازتولید این پدیده ایفا کند.

همچنین، نتایج نشان می‌دهد که محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد و ضعف اعتماد و ارتباطات نیز از مؤلفه‌های دارای جایگاه مرکزی در شبکه هستند. این امر بیانگر آن است که نابینایی قدرت صرفاً حاصل ویژگی‌های فردی مدیر نیست، بلکه از تعامل میان فرهنگ سازمانی، روابط قدرت، سازوکارهای ارتباطی و نظام بازخورد شکل می‌گیرد.

شایان ذکر است که رتبه‌بندی نهایی مؤلفه‌ها بر اساس شاخص مرکزی انجام شده است. این شاخص حاصل جمع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است؛ بنابراین، ممکن است یک مؤلفه از نظر توان تأثیرگذاری در رتبه بالایی قرار داشته باشد، اما به دلیل تأثیرپذیری کمتر از سایر مؤلفه‌ها، در رتبه‌بندی نهایی شاخص مرکزی جایگاه پایین‌تری کسب کند. بر این اساس، تفسیر نتایج باید بر مبنای جایگاه شبکه‌ای هر مؤلفه صورت گیرد و صرفاً بر میزان تأثیرگذاری مستقیم آن تمرکز نداشته باشد.



شکل ۳. نمودار روابط علی پیامدهای بر نابینایی قدرت

شکل ۲. نمودار روابط علی عوامل مؤثر بر نابینایی قدرت

در نمودار روابط علی، اندازه دایره‌ها به‌عنوان شاخصی برای نمایش اهمیت و جایگاه نسبی مؤلفه‌ها در شبکه نابینایی قدرت مدیران در نظر گرفته شده است؛ به‌گونه‌ای که هرچه اهمیت و مرکزیت یک مؤلفه بیشتر باشد، با دایره‌ای بزرگ‌تر نمایش داده می‌شود و مؤلفه‌های دارای اهمیت کمتر، دایره‌های کوچک‌تری دارند. بنابراین، اندازه گره‌ها امکان مشاهده سریع مؤلفه‌های محوری و برجسته شبکه را فراهم می‌کند.

همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود، در میان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری نابینایی قدرت مدیران، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی با بزرگ‌ترین اندازه دایره، به‌عنوان مؤلفه محوری شناسایی شده است. پس از آن، محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد، ضعف اعتماد و ارتباطات و نگرش مدیر نسبت به انتقاد از جایگاه مهمی در شبکه برخوردارند. در میان پیامدهای نابینایی قدرت نیز کاهش اثربخشی سازمانی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش نوآوری و خلاقیت از مؤلفه‌های برجسته شبکه محسوب می‌شوند.

در مجموع، الگوی مشاهده‌شده در نمودار بیانگر آن است که نابینایی قدرت مدیران در سازمان‌های دولتی حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه از تعامل میان فرهنگ سازمانی، روابط قدرت، ویژگی‌های مدیریتی و محدودیت جریان بازخورد شکل می‌گیرد و در نهایت می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و اثربخشی سازمانی را به دنبال داشته باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان داد که نابینایی قدرت مدیران را باید پدیده‌ای چندسطحی و تعاملی دانست که در پیوند میان ویژگی‌های فردی و مدیریتی، ساختار قدرت، فرهنگ سازمانی و کیفیت ارتباطات شکل می‌گیرد. برجسته شدن فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی در شبکه روابط ادراک‌شده نشان می‌دهد که مسئله صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی مدیر محدود نیست؛ بلکه محیط سازمانی می‌تواند نحوه دریافت، انتقال و حتی حذف اطلاعات انتقادی را تحت تأثیر قرار دهد. این برداشت با یافته‌های صلواتیان، نعمتی‌انارکی و نیستانی (۲۰۱۷) درباره نقش فرهنگ سکوت، رفتار مدیران و ساختار سازمانی در کاهش صدای کارکنان همسو است. با این حال، پژوهش حاضر این رابطه را در چارچوب نابینایی قدرت گسترش داده و نشان می‌دهد که محدود شدن صدای کارکنان می‌تواند دسترسی مدیر به اطلاعات اصلاحی را نیز کاهش دهد.

اهمیت محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد در یافته‌های حاضر نیز با دیدگاه موریسون (۲۰۲۳) درباره نقش عوامل فردی، رابطه‌ای و سازمانی در شکل‌گیری صدا و سکوت کارکنان قابل مقایسه

است. تفاوت مهم آن است که در پژوهش حاضر، سکوت صرفاً به عنوان یک رفتار کارکنان تلقی نمی‌شود، بلکه به عنوان بخشی از سازوکار شکل‌گیری محیط اطلاعاتی مدیر مورد توجه قرار گرفته است. از این منظر، کاهش بازخورد می‌تواند فاصله میان ادراک مدیر و واقعیت سازمان را افزایش دهد.

همچنین، جایگاه فاصله و عدم تقارن قدرت با یافته‌های لیئو و همکاران (۲۰۲۳) همخوان است؛ زیرا ادراک تفاوت قدرت می‌تواند بر امنیت روان‌شناختی و تمایل کارکنان به بیان دیدگاه‌های خود اثر بگذارد. این ارتباط در کنار یافته (گالینسکی (۲۰۰۶) درباره کاهش توجه افراد قدرتمند به دیدگاه دیگران، امکان شکل‌گیری یک چرخه تقویت‌شونده را مطرح می‌کند؛ به این معنا که افزایش قدرت ممکن است پذیرش دیدگاه‌های مخالف را کاهش دهد و هم‌زمان فاصله قدرت نیز تمایل کارکنان به بیان مخالفت را محدود کند. در نتیجه، کاهش بازخورد می‌تواند شرایطی ایجاد کند که مدیر با اطلاعات محدودتر و عمدتاً تأییدکننده مواجه شود.

یافته مربوط به ضعف امنیت روان‌شناختی و اعتماد نیز با نتایج مهدی‌زاده، رجبی‌پور و سیادت (۲۰۲۴) درباره بی‌اعتمادی، ناامنی و سرکوب صدا سازگار است. در مقابل، اهمیت فروتنی مدیریتی با یافته‌های (چن و زو (۲۰۲۲) همخوانی دارد که بر نقش فروتنی رهبر در تقویت امنیت روان‌شناختی و صدای کارکنان تأکید کرده‌اند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که فروتنی و خودآگاهی مدیریتی از طریق افزایش پذیرش نقد و تسهیل ارتباطات، می‌تواند در کاهش شرایط زمینه‌ساز نابینایی قدرت نقش داشته باشند.

در سطح پیامدها، ارتباط نابینایی قدرت با کاهش اثربخشی سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و یادگیری را می‌توان از منظر کاهش تنوع اطلاعاتی تبیین کرد. هنگامی که کارکنان ایده‌ها، نگرانی‌ها و اطلاعات انتقادی خود را کمتر بیان کنند، سازمان بخشی از ظرفیت شناختی خود را از دست می‌دهد. این تفسیر با یافته‌های (ارن روت (۲۰۲۳) درباره اهمیت رفتار رهبری و نظام مدیریتی در شکل‌گیری صدای سازنده کارکنان همسو است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که نابینایی قدرت را نمی‌توان صرفاً پیامد قدرت‌مندی مدیر یا سکوت کارکنان دانست؛ بلکه این پدیده در تعامل میان قدرت، فرهنگ مخالفت‌گریز، امنیت روان‌شناختی، اعتماد و جریان بازخورد شکل می‌گیرد. وجه تمایز اصلی پژوهش حاضر، قرار دادن این مؤلفه‌ها در یک شبکه روابط ادراک‌شده و نشان دادن ماهیت بالقوه خودتقویت‌شونده این پدیده است. بر این اساس، کاهش مخالفت

کارکنان الزاماً نشانه موفقیت مدیریتی نیست و ممکن است نشانه محدود شدن دسترسی مدیر به اطلاعات اصلاحی باشد.

بر اساس نتایج نگاشت شناختی فازی، فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی در شبکه روابط ادراک‌شده از جایگاه محوری برخوردار بود. این یافته نشان‌دهنده اهمیت بالای این مؤلفه در ساختار شبکه‌ای نابینایی قدرت از دیدگاه خبرگان است. همچنین، قرار گرفتن کاهش اثربخشی سازمانی در جایگاه بالای شبکه پیامدها، بیانگر ارتباط ادراک‌شده قوی میان نابینایی قدرت و کاهش اثربخشی سازمانی است. با توجه به ماهیت نگاشت شناختی فازی، این روابط را باید به‌عنوان روابط ادراک‌شده و شبکه‌ای تفسیر کرد و از تعمیم آن‌ها به معنای اثبات علیت تجربی خودداری نمود.

محدودیت پژوهش: با توجه به استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و انتخاب خبرگان بر اساس تجربه و تخصص، یافته‌های پژوهش حاضر ماهیتی تخصصی و اکتشافی دارند و تعمیم مستقیم آن‌ها به تمامی سازمان‌های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین، نتایج نگاشت شناختی فازی مبتنی بر ادراک و قضاوت خبرگان است و روابط شناسایی‌شده بیانگر روابط ادراک‌شده در شبکه مورد مطالعه هستند؛ بنابراین، برای تأیید روابط علی و تعمیم‌پذیری یافته‌ها، انجام پژوهش‌های کمی با نمونه‌های بزرگ‌تر، در سازمان‌های دولتی مختلف و با استفاده از طرح‌های طولی پیشنهاد می‌شود.

پیشنهادهای

با توجه به یافته‌های بخش کیفی و نتایج نگاشت شناختی فازی، به‌ویژه قرار گرفتن فرهنگ سازمانی و مخالفت‌گریزی، محدودیت جریان اطلاعات و بازخورد و ضعف اعتماد و ارتباطات در جایگاه‌های بالای شبکه علی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. ایجاد فرهنگ سازمانی پذیرای مخالفت و تقویت امنیت روان‌شناختی: مدیران دولتی باید محیطی فراهم کنند که بیان دیدگاه مخالف و انتقاد سازنده بخشی از فرایند تصمیم‌گیری و یادگیری تلقی شود، نه بی‌احترامی؛ همراه با تضمین نبود پیامدهای منفی شغلی برای کارکنان.
۲. ایجاد سازوکارهای بازخورد و کانال‌های امن ارتباطی: استقرار نظام بازخورد ۳۶۰ درجه برای مدیران، ایجاد کانال‌های محرمانه و امن برای بیان دیدگاه کارکنان، و طراحی سازوکار «بازخورد معکوس» در پایان جلسات و پروژه‌ها.

۳. آموزش و توانمندسازی مدیران در مدیریت قدرت و پذیرش انتقاد: برگزاری دوره‌های آموزشی درباره پیامدهای قدرت، خودآگاهی مدیریتی، فروتنی، گوش‌دادن فعال و پذیرش انتقاد؛ همراه با پرهیز از تأییدگرایی و بله‌قربان‌گویی سازمانی.

۴. کاهش عدم تقارن قدرت و تقویت مشارکت کارکنان: تفویض اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با حوزه کاری آنان، و استفاده از شاخص‌های صدای کارکنان در ارزیابی اثربخشی مدیریتی.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، پدیده نابینایی قدرت را در سازمان‌های خصوصی، عمومی و غیرانتفاعی و در سطوح مختلف مدیریتی بررسی و نتایج را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کنند. همچنین استفاده از روش‌های کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و مطالعات طولی برای آزمون روابط علی شناسایی شده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود. در نهایت، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر نظیر امنیت روان‌شناختی، اعتماد سازمانی، فروتنی رهبری، فاصله قدرت و فرهنگ سازمانی می‌تواند به تبیین دقیق‌تر سازوکار شکل‌گیری نابینایی قدرت کمک کند.

قدردانی

نویسندگان پژوهش حاضر از کلیه افرادی که در نگارش و جمع‌آوری داده‌های پژوهش جهت رسیدن به هدف پژوهش کمک نمودند کمال تشکر را دارند.

Acknowledgments

The authors of the present study extend their sincere gratitude to all those who assisted in the writing and data collection required to achieve the study's objectives.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افرونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- امیدی، علی. (۱۴۰۴). تبیین و تحلیل نگاشت ویژگی‌های پیروان در تحقق رهبری تاب آور، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۶)، ۱-۳۷. [doi: 10.22034/imhr.2026.565100.1050](https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565100.1050)
- پناه، بلال. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۸۵-۱۰۷. [doi: 10.22054/jmsd.2020.44489.3373](https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.44489.3373)
- جوووری، بهنوش. و مرادی، یلدا. (۱۴۰۵). نقش میانجی استعداد در پیوند رفتارهای آینده‌نگر و سرمایه شغلی، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳(۸)، ۲۰۶-۱۷۹. [doi: 10.22034/imhr.2026.557351.1045](https://doi.org/10.22034/imhr.2026.557351.1045)
- جعفری هرندی، رضا. و نجفی، حبیب. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۶(۸۵)، ۸۵-۵۷. [doi: 10.22054/jmsd.2017.8220](https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8220)
- صلواتیان، سیلوش، نعمتی انارکی، داوود، و نیستانی، کامیار. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان رسانه‌ای بر اساس تجربه کارکنان شاغل در اداره روابط عمومی صدا و سیما. مجله مدیریت عمومی، ۸(۴)، ۶۹۰-۶۶۵. [doi: 10.22059/jipa.2017.62182](https://doi.org/10.22059/jipa.2017.62182)
- مهدی‌زاده؛ ایرج. رجایی پور، سعید. و سیادت، سید علی. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان، مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۹۵-۶۶۱. [doi: 10.22059/jipa.2024.378304.3525](https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525)
- نظریوری؛ امیر هوشنگ. حکاک؛ محمد. وحدتی، حجت. و عباس پور، جعفر. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر خاموشی هوشیارانه بر شکل‌گیری سکوت تدافعی با تأکید بر نقش میانجی ادراک ناامنی شغلی و خودسانسوری کارکنان بانک‌های دولتی استان تهران، پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۳)، ۶۳-۳۳. [doi: 10.22034/jom.2025.2061187.1351](https://doi.org/10.22034/jom.2025.2061187.1351)
- Akar, H. (2025). The effect of psychological safety on organizational blindness among teachers: The mediating roles of organizational silence and innovative work behavior. *INTERNATIONAL ACADEMIC RESEARCH AND STUDIES IN*, 73.
- Berkay, S., & Baykara Mat, S. T. (2026). The impact of organizational blindness on nurses' commitment in healthcare settings. *Journal of Health Organization and Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2025-0488>
- Ehrnrooth, M., Kovesnikov, A., Balabanova, E., & Wechtler, H. (2023). High-performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: Unique and relative importance in a high-power distance context. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3893–3932. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163418>
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x>

- Galinsky, A. D., Rucker, D. D., & Magee, J. C. (2016). Power and perspective-taking: A critical examination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 91–92. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.12.002>
- Javari, Behnoosh, & Moradi, Yalda (2026). The mediating role of talent in the link between proactive behaviors and career capital. *Intelligent Human Capital Management*, 3(8), 179-206. doi.org/10.22034/imhr.2026.557351.1045 [In Persian]
- Jafari Harandi, R., & Najafi, H. (2017). The effect of leadership style on human resource performance with the mediating role of organizational silence. *Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 26(85), 57–85. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8220> [In Persian]
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Liu, X., Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Guo, L., & Zhang, S. (2023). When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology*, 72(3), 1209–1247. <https://doi.org/10.1111/apps.12432>
- Mahdizadeh, E., Rajaeipour, S., & Sayyad, S. A. (2024). Phenomenology of organizational silence: A case study of Farhangian University. *Public Administration*, 16(3), 661–695. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525> [In Persian]
- Omid, A. (2026). Explaining and analyzing the mapping of follower characteristics in the realization of resilient leadership. *Smart Human Capital Management*, 2(6), 1–37. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565100.1050> [In Persian]
- Panahi, B. (2020). A meta-analysis of the antecedents and consequences of organizational silence in Iran. *Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 28(94), 85–107. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.44489.3373> [In Persian]
- Salvatian, S., Nemati Anaraki, D., & Nistani, K. (2017). Factors affecting organizational silence among media employees based on the experiences of employees working in the Public Relations Department of Islamic Republic of Iran Broadcasting. *Public Management*, 8(4), 665–690. <https://doi.org/10.22059/jipa.2017.62182> [In Persian]
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

- Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Nazarpouri, A. H., Hakkak, M., Vahdati, H., & Abbas Pour, J. (2025). The effect of conscious silence on the formation of defensive silence with emphasis on the mediating role of perceived job insecurity and employee self-censorship in public banks in Tehran Province. *Psychological Research in Management*, 11(3), 33–63. <https://doi.org/10.22034/jom.2025.2061187.1351> [In Persian]
 - Xu, A. J., Loi, R., & Cai, Z. (2023). Not threats, but resources: An investigation of how leaders react to employee constructive voice. *British Journal of Management*, 34, 37–56. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12581>
 - Zou, W.-Q., & Chen, S.-C. (2022). Under the humble mask: Investigating when and how leader-expressed humility leads to employee voice. *Frontiers in Psychology*, 13, 950059. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950059>