

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۵

رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی

مریم احمدی زهرانی^۱ - امید کاوه^۲

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی است. روش پژوهش توصیفی از نوع هم‌بستگی و جامعه آماری تحقیق، کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است. نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۴۰ نفر به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری پدرسالارانه چنگ و همکاران (۲۰۰۴)، سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۷۳ و ۰/۷۹ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین رهبری پدرسالارانه، رهبری مستبدانه، رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد. با توجه به این که مقدار سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ و مقدار بحرانی بیش تر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می‌باشد، تمامی فرضیات پژوهش تایید شد.

واژگان کلیدی: رهبری پدرسالارانه، سکوت سازمانی، عدالت سازمانی، شرکت گاز

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. نویسنده مسئول
(maryamahmadi@yazd.ac.ir)

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی امین، اصفهان، ایران. omidkaveh89@yahoo.com

مقدمه

در عدم تمایل کارکنان به صحبت کردن در مورد مسائل، نگرانی‌ها و یا ایده در محل کار توجه زیادی از تحقیقات را در سال‌های اخیر به خود جلب نموده است. محققان آموخته‌اند که سکوت سازمانی ممکن است منجر به پیامدهای سازمانی گروهی و فردی از جمله کاهش نوآوری، تعامل پایین‌تر، مشکلات روانی/ فیزیولوژیکی و تداوم رفتار غیر اخلاقی گردد. هم‌چنین محققان آموخته‌اند که یک چنین وسیع از عوامل مختلف نظیر انگیزه سکوت کارکنان، اعتماد، نظریه‌های صدهای ضمنی، امنیت روان شناختی و سبک‌های رهبری ممکن است به سکوت سازمانی منجر شود. علاوه بر این، محیط اقتصادی و اجتماعی با افزایش ابهام، معضلات اخلاقی پیش‌بینی نشده و نیاز بالاتر به نوآوری سریع زمینه ساز احساس بی‌تمایلی کارکنان نسبت به خودشان می‌شود. متأسفانه، در حال حاضر، موریس ون و ملیکن (۲۰۰۰) ادعا کرده‌اند که وجود فضای سکوت، نوعی هنجار تلقی می‌شود (Van Dyne, Ang & Botero, ۲۰۰۳).

از سوی دیگر، رهبری پدرسالارانه^۱ نوعی سبک رهبری است که در آن، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله مراتبی همزمان به کار برده می‌شود (Umphreys, Randloph, Pane & Novicevic, ۲۰۱۴). رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری مؤثر در کشورهای شرقی است. در فرهنگ پدرسالارانه مردم از لحاظ قدرت نقش پدر و مادر را برای رهبر در نظر می‌گیرند و رهبر پدرسالار متعهد است که پیروان خود را در برابر دیگران مراقبت و حفاظت کند و برای آن‌ها رفاه فراهم سازد، در مقابل پیروان هم با وفاداری، احترام و اطاعت از رهبران، زحمات و خدمات آن‌ها را جبران می‌کنند (Pellegrini, Scandura & Jayaraman, ۲۰۱۰). رهبری پدرسالارانه به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه نسبت به زیردستان همراه می‌کند و دارای بعد مستبدانه^۲، خیرخواهانه^۳ و اخلاقی^۴ است (Chen & Kao, ۲۰۰۹). مدل «سه گانه» توسعه یافته توسط

^۱ Paternalistic leadership

^۲ authoritative

^۳ benevolent

چنگ، چیانگ و چنگ^۵ (۲۰۰۴) رهبری پدرسالار را به عنوان «سبکی تعریف می‌کند که ترکیبی از نظم و انضباط قوی و اقتدار پدران با خیرخواهی و صداقت اخلاقی، بیان در یک فضای حضوری است».

از طرف دیگر، در آخرین دهه قرن بیستم بیش تر توجه اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم و موضوع اصلی تحقیق در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتارهای اخلاقی در یک سازمان می‌باشد. علاوه بر این ادبیات اخیر بیانگر رابطه بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی است (Tatum, ۲۰۰۳). رفتار منصفانه خواسته‌ای است که طی آن همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از آن سازمان انتظار دارند که با آن‌ها منصفانه برخورد کند. این انتظار باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری بر رعایت انصاف داشته باشند. سؤال این است، زمانی که مدیران به انتظارات کارکنان توجهی ندارند چه اتفاقی ممکن است، رخ دهد؟ مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارهای غیرمنصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند که کارکنان‌شان واکنش منفی نشان دهند، بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (Greenberge, ۱۹۹۳).

متغیر مهم در زمینه سکوت سازمانی، جوّ و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. بنابراین شناسایی عواملی که سبب بروز سکوت در کارکنان می‌شود و در نهایت سازمان را از حرکت به سمت نوآوری، خلاقیت، حل مشکلات و توسعه باز می‌دارد، بسیار ضروری می‌باشد. در این زمینه یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز سکوت سازمانی مؤثر می‌دانند، سبک رهبری سازمان است، مدیران سازمان‌ها با هدف اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری، نیازمند ایجاد جوّ سازمانی مناسب برای دریافت نظرات، انتقادات و پیشنهادات از جانب کارکنان خود می‌باشند تا بتوانند در مسیر نیل به این هدف سبک رهبری مناسبی را مورد استفاده قرار داده و عدالت و رفتار منصفانه را بین کارکنان پیاده سازند تا سکوت سازمانی را بشکنند و رفتار آوایی را در کارکنان ایجاد کنند. در این پژوهش محققان بر آن

^۴ moral

^۵ Cheng, Chiang, & Cheng

شدند تا به بررسی این سؤال پردازند که آیا بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟

رهبری پدرسالارانه

پدرسالاری برگرفته از واژه لاتین پاتر^۱ به معنای پدر است. پدرسالاری در رهبری در طول تاریخ وجود داشته و به نظر می‌رسد قدرت خود را از باور روانی خانواده‌ای که پدر در آن نقش رهبری را بازی می‌کند به دست آورده است. رهبر پدرسالار (زن یا مرد)، خودش را به مانند والدین می‌پندارد؛ او معمولاً نیازهای سازمان را در درجه اول قرار می‌دهد و با کارگران مانند کودک رفتار می‌کند. رهبری پدرسالارانه می‌تواند مثبت یا منفی باشد، اما این رهبر به شدت در نقش پدرانه باقی می‌ماند. رهبری پدرسالارانه وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن و حفاظت کردن را بر عهده دارد و در واقع همه وظایف یک پدر نسبت به فرزندانش را بر عهده دارد (نیلی‌پور و جان‌نثاری، ۱۳۹۲). رهبران پدرسالار همانند عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تاکید می‌ورزند (Soylo, ۲۰۱۱). پدرسالاری در روابط سلسله‌مراتبی، بین بالادست و زیردست که دارای نقش‌های متفاوت‌اند، رخ می‌دهد (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴).

بُعد مستبدانه: این بُعد به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و دریافت اطاعت بی‌چون و چرا از سوی آن‌ها اشاره دارد. این بُعد بر رهبران به عنوان هسته سازمان تمرکز می‌کند و آن‌ها را افرادی در نظر می‌گیرد که به هنگام تصمیم‌گیری‌ها هیچ توجهی به دیگران ندارند (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴). رهبران اقتدارگرا به روشنی انتظارات خود را از کاری که باید انجام شود، زمان انجام دادن کار و نحوه انجام آن مشخص می‌کنند. این سبک رهبری به شدت متکی بر فرمان رهبر و کنترل پیروان است. هم‌چنین میان رهبر و سایر اعضا، تمایز واضحی وجود دارد. رهبران اقتدارگرا به صورت مستقل و بدون نظرخواهی از سایر اعضای گروه، تصمیم‌گیری می‌کنند. چنین رهبرانی در نقش فرمانده در

^۱ Pater

مقابل کارکنان رفتار می‌کنند و از آن‌ها انتظار دارند دقیقاً بر طبق دستورالعمل‌ها عمل کرده و از قوانین اطاعت نمایند و در صورت عدم پیروی از قوانین به شدت با آن‌ها برخورد کرده و آن‌ها را مجازات می‌کنند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبران مستبد تمایل زیادی به حفظ فاصله با کارکنان و همچنین داشتن قدرت متمرکز بر آن‌ها دارند. رهبری اقتدارگرایانه می‌تواند موجب ادراک بی‌عدالتی و تاکید بر قدرت مطلق رهبر و کنترل بیش از حد کارکنان موجب احساس ناراحتی و تحت ستم قرار گرفتن از جانب آنان شود. این نوع رهبری موجب القای ترس و خشم به کارکنان و در نتیجه ایجاد ارتباط منفی بین رهبر و اعتماد به وی از جانب کارکنان می‌شود. رهبران مستبد از ارائه اطلاعات کافی به کارکنان خودداری کرده و به آن‌ها اجازه مشارکت و اظهارنظر در مورد مسائل را نمی‌دهند (Wu & Chang, ۲۰۱۲). پژوهشگران دریافته‌اند که تصمیم‌گیری در سبک رهبری اقتدارگرا، به شدت خالی از خلاقیت است. رهبری اقتدارگرا در شرایطی نتیجه مطلوب می‌دهد که زمان اندکی برای تصمیم‌گیری در اختیار باشد، به تصمیم‌گیری سریع و اقدام قاطع نیاز باشد و رهبر نسبت به سایر اعضا، دانش و آگاهی بیشتری داشته باشد (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, ۲۰۰۳). با این حال، سبک استبدادی معمولاً فضایی ناکارآمد و حتی خصمانه به وجود می‌آورد که گاهی باعث شورش پیروان علیه رهبران سلطه‌گر می‌شود. این نوع رهبری در سازمان‌هایی که دچار بحران جدی شده‌اند و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع دارند و فرآیندهای کاری در آن‌ها روتین و غیرتخصصی است، اجرا می‌شود؛ به عنوان مثال این سبک رهبری برای سازمان‌های نظامی مناسب است و مزایایی مانند سرعت در تصمیم‌گیری و قدرت بلامنازع در رهبری را به همراه دارد. در رهبری اقتدارگرایانه، رهبران به گونه‌ای به اقتدار مطلق و کنترل روی می‌آورند که دو بعد رفتار «اقتدارگرایانه» و «رفتار معتبرانه» را دربرگیرد (Cheng, Chiang & Cheng ۲۰۱۴).

بعد خیرخواهانه: خیرخواهی به معنای این است که رهبر، نگران رفاه فردی و خانوادگی پیرو است (Soylo, ۲۰۱۱:۲۱۹). رهبران دارای این سبک، نسبت به کارکنان خود مهربانند و به فعالیت‌های کاری و فردی آن‌ها توجه نشان می‌دهند (Chen & Kao, ۲۰۰۹). نشان دادن رفتار خیرخواهانه توسط رهبران از طریق کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار

می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های متقابل شود (Wu, Huang & Liu, ۲۰۱۱). خیرخواهانه دارای دو زیرمجموعه خیرخواهی فرد محور و خیرخواهی وظیفه محور است. رهبران خیرخواه برای مراقبت از کارکنان خود وقت زیادی صرف می‌کنند و هنگامی که آن‌ها با مشکلی روبه‌رو می‌شوند، تشویق‌شان می‌کنند. رهبری خیرخواهانه دارای دو بعد فردمحور و وظیفه محور می‌باشد. یک رهبر خیرخواه کارکنانش را برای پیشرفت در کار و توسعه توانایی هایشان هدایت می‌کند و همیشه فرصتی برای یادگیری و چگونگی بهتر انجام دادن کارها در اختیار آنان قرار می‌دهد. هم‌چنین برای کمک به کارکنانش در حل مشکلات شخصی و خارج از محل کار علاقه نشان می‌دهد و در محل کار نیز با احترام و محبت نسبت به کارکنان رفتار می‌کند و از هرگونه رفتار تحقیرآمیز اجتناب می‌کند (Chan, ۲۰۱۳).

بُعد اخلاقی: رهبری اخلاقی را بروز رفتارهای فردی و جمعی تعریف کرده‌اند که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دوطرفه، پاداش و تصمیم‌گیری رخ می‌دهد. اخلاق یک رهبر نشان دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودرایی است (Wu & et al, ۲۰۱۱). این گونه رهبران هیچ‌گاه از پیروان خود سوء استفاده نمی‌کنند و آن‌ها را به جای آن که وسیله ببینند، هدف در نظر می‌گیرند (Wu & Chang, ۲۰۱۲). این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار مشخص می‌شوند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروان‌شان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش‌ها و تنبیه‌ها استفاده می‌کنند تا در نتیجه شاهد محیطی سالم با بهره‌وری بالا در سازمان باشند. رهبران اخلاقی از حقوق کارکنان محافظت می‌کنند، آن‌ها احتمالاً سازمان را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کنند که کارکنان دارای استقلال عمل در تصمیم‌گیری شغلی باشند، این مسئله منجر به تقویت حس اعتماد و خودمختاری شغلی در کارکنان می‌شود. رهبران اخلاقی می‌توانند فرصت‌هایی را برای درک تأثیر کارکنان در شغل و سازمان از قبیل مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی کار فراهم نمایند. در این بعد رهبران صدمه‌ای به

سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروان‌شان نقش یک الگو را ایفا می‌کنند. حوزه‌هایی که رهبران در آن می‌توانند برتری اخلاقی خود را نشان دهند عبارتند از: شجاعت، رادمدی، مسئولیت، انصاف، درستکاری و الگو بودن (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴).

پیندرز و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌ها و رفتاری، شناختی و اثربخشی در مورد موقعیت سازمانی که کارکنان می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند و آن را جبران کنند، تعریف کرده‌اند. برخی از محققان براین باورند که سکوت در سطح فرد رخ می‌دهد در حالی که برینسفیلد (۲۰۰۹) ادعا کرده که سکوت می‌تواند در سطح تیم و سازمان نیز رخ دهد. او بیان می‌کند که سکوت در سطح فردی آغاز می‌گردد و به گونه‌ای واگیر به افراد دیگر تیم نیز سرایت می‌کند به طوری که سایر اعضای تیم هم دیگر هیچ گونه تمایلی برای صحبت کردن ندارند. ون داین و دیگران (۲۰۰۳) براین باورند که خودداری از ارائه ایده‌ها (سکوت سازمانی) با بیان ایده‌ها (آوای سازمانی) به عنوان پدیده‌ها ی متقابل در نظر گرفته نمی‌شوند هرچند که متضاد به نظر می‌رسند. این گونه به نظر می‌رسد که سکوت مستلزم صحبت نکردن و بیان نکردن ایده‌ها است در حالی که آوا مستلزم بیان و ابراز ایده‌ها می‌باشد. تفاوت بین سکوت و آوا، در صحبت کردن یا صحبت نکردن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست.

سکوت مطیع^۷: هنگامی که اکثر افراد، فردی را فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نمایانگر رفتار کناره گیرانه است و بیش‌تر حالتی انفعالی دارد تا فعال. در این نوع سکوت، افراد داری مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود هستند. این نوع سکوت به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر گرفته می‌شود که شکلی از پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش

^۷ Passive silence

برای تغییر وضعیت موجود ندارند. کارمندی از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر در شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن می‌باشد. همچنین ممکن است که او از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد (Moasa, ۲۰۱۱).

سکوت تدافعی^۸: پیندرز و هارلوز (۲۰۰۲) واژه سکوت خاموش را به کار می‌برند تا فروگذاری تعمدی افراد مبنی بر ترس‌شان از پیامدهای صحبت کردن را توصیف کنند. ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بر عواطف شخصی ناشی از ترس به عنوان برانگیزاننده‌ای مهم در سکوت سازمانی تاکید می‌کنند که با آمینت روان‌شناسی عنوان پیش شرایط مهم برای صحبت کردن سازگار می‌باشد. رفتار تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر انفعالی تعریف شده که افراد را از تهدیدهای خارجی حفظ می‌کند. در این نوع سکوت، افراد از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خود به دیگران به دلیل محافظت از خود یا ترسی که دارند، خودداری می‌کنند. این نوع سکوت برخلاف سکوت مطیع، بیش‌تر حالتی غیر انفعالی دارد. سکوت تدافعی بیش‌تر غیر انفعالی است و نسبت به بدیل‌های تصمیم‌گیری آگاهی دارد و خودداری از ارائه ایده، نظرات و اطلاعات توسط افراد به عنوان بهترین استراتژی در آن لحظه در نظر گرفته می‌شود (Morrison & Milliken, ۲۰۰۰؛ Morrison, ۲۰۱۱).

سکوت نوع دوستانه^۹: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است. سکوت نوع دوستانه این‌گونه تعریف شده است: امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار به منظور سود بردن دیگر افراد در سازمان مبتنی بر نوع دوستی و انگیزه‌های همکاری. این نوع سکوت تعمدی و غیرمنفعلانه است و بر دیگران تاکید و تمرکز دارد. این نوع سکوت با توجه به منافع دیگران و در نظر گرفتن منافع آن‌ها به وجود می‌آید (Detert & Burris, ۲۰۱۱). پوداساکوف^{۱۰} (۲۰۰۰) ابعاد رفتار شهروندی را بررسی نموده و بیان می‌دارد که جوانمردی یکی از این ابعاد است که ارتباط مستقیمی با سکوت

^۸ Defensive silence

^۹ Prosocial silence

^{۱۰} Podsakoff

نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی نداشتن شکوه و شکایت از شرایط و تحمل سختی ها و مشکلات کاری بدون گلایه تعریف شده است. امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، نوعی سکوت تلقی می‌گردد و از آن‌جا که برای دیگران منافی دارد، دیگرخواهانه قلمداد می‌شود (Zehir & Erdogan, ۲۰۱۱).

عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کار و به طور خاص، ادراک کارکنان از رعایت انصاف در محیط کار و چگونگی تأثیر رفتار منصفانه بر سایر متغیرهای رفتار سازمانی اشاره دارد. پژوهش در مورد عدالت سازمانی، با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شده است، مشتاقانه‌تر به سازمان خدمت کرده و رفتارهای مثبت‌تری را در قبال سازمان بروز می‌دهند (AbuElanain, ۲۰۱۰). بروکسر و سیکل (۱۹۹۶)، سه موج پژوهش را در ارتباط با عدالت سازمانی در دهه‌های گذشته مطرح کرده اند؛ موج اول پژوهش‌ها، بر عدالت توزیعی تمرکز دارند و نگرانی اصلی آن‌ها، رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی نظیر پرداخت‌ها و جایگاه شغلی است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). عدالت سازمانی، متأثر از فعالیت‌های هومانز^{۱۱} (۱۹۶۱) و نظریه تسهیم متناسب آدامز^{۱۲} (۱۹۶۵) است که مبنایی برای عدالت توزیعی محسوب می‌شوند. عدالت توزیعی به پیامدهای سازمانی منصفانه ادراک شده بازمی‌گردد. در دهه ۱۹۷۰ پژوهش‌ها در حیطه عدالت معطوف به عدالت رویه‌ای شد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۳). طبق بیانگرینبرگ (۱۹۹۳) موج دوم عدالت رویه‌ای موضوع اکثر پژوهش‌ها بود (Greenberg, ۱۹۹۳). عدالت رویه‌ای در ارتباط با رعایت انصاف در فرآیند توزیع عواید سازمانی می‌باشد (Zhang, Nie, & Luo, ۲۰۰۹). در موج دوم هم‌چنین تأثیرات عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رفتار کارکنان بررسی می‌شود. به عقیده ثیباوت و واکر^{۱۳} (۱۹۷۵) عدالت رویه‌ای در سازمان هنگامی ارتقا می‌یابد که کارکنان بتوانند نظر خود را درباره رویه‌هایی که بر آن‌ها اثر می‌گذارد، ابراز کنند، اما لونتال^{۱۴} (۱۹۸۰) تاکید می‌کند که علاوه

^{۱۱} Homans

^{۱۲} Adams' Equity Theory

^{۱۳} Thibaut & Walker

^{۱۴} Leventhal

بر امکان ابراز نظر کارکنان برای اجرای عدالت رویه‌ای در یک سیستم، ویژگی‌های دیگری مانند کاربرد سازگار، دقت، قابلیت تصحیح، دوری از تعصب و تبعیض، نمایاندن نگرانی‌های همه اعضا و مبتنی بودن بر استاندارد اخلاقی نیز باید وجود داشته باشد. در موج سوم نیز اثرات تعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای بر واکنش افراد نسبت به تصمیمات ارزیابی و بعد دیگری از عدالت سازمانی، تحت عنوان عدالت مراوده‌ای مطرح شد (Burton, Sablynski & Sekiguchi, ۲۰۰۸).

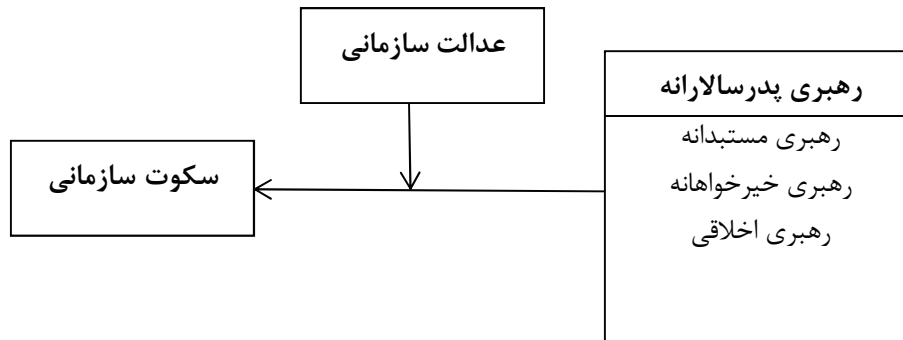
با توجه به آنچه که در بخش‌های قبلی گفته شد، نتایج پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که رهبری پدرسالارانه بر سکوت کارکنان تاثیرگذار است. در این مدل (شکل ۱) متغیر رهبری پدرسالارانه متغیرمستقل، سکوت سازمانی متغیر وابسته و عدالت سازمانی متغیر تعدیل‌کننده است که بر این اساس فرضیات این پژوهش عبارتند از:

فرضیه اصلی

بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی

۱. بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۳. بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تدوین از پژوهشگران)

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش مورد استفاده، پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است. نمونه آماری متناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۴۰ نفر به دست آمد؛ با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی پرسش‌نامه‌ها تعداد بیش‌تری توزیع شد.

از پرسش‌نامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شده است. برای سنجش رهبری پدرسالارانه، پرسش‌نامه ویویان شر (۲۰۱۲) مورد استفاده قرار گرفت که به صورت طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده بود. این پرسش‌نامه دارای ۱۰ سؤال برای رهبری مستبدانه، ۱۰ سؤال برای رهبری خیرخواهانه و ۱۵ سؤال برای رهبری اخلاقی بوده است. برای سنجش سکوت سازمانی از پرسش‌نامه ۱۳ گویه‌ای واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است.

در ابتدا برای پایایی پرسش‌نامه، ۳۰ پرسش‌نامه توزیع گردید و از نرم‌افزار SPSS برای به دست آوردن ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول (۱) همه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بود و مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۱: ترکیب سوالات پرسش نامه و ضرایب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ		تعداد سوالات	متغیرهای تحقیق	
۰/۸۶۸	۰/۸۲۳	۱۰	رهبری مستبدانه	رهبری پدرسالارانه
	۰/۸۵۴	۱۰	رهبری خیرخواهانه	
	۰/۹۲۷	۱۵	رهبری اخلاقی	
۰/۷۳۲		۱۳	سکوت سازمانی	
۰/۷۹۷		۹	عدالت سازمانی	

یافته‌های تحقیق

برای تحلیل و سنجش مدل این تحقیق از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق برای این تحلیل Amos می‌باشد. بررسی ارتباط بین متغیرها در قالب الگوی معادلات ساختاری نشان داده شده در شکل‌های (۲) و (۳) مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس، با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۲)، مشاهده می‌شود که داده‌ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی مدل معادلات ساختاری متغیرهای نهفته پژوهش سازگاری و تطابق دارند. بنابراین، مدل معادلات ساختاری پژوهش از برازش مناسب و قابل قبولی برخوردار است.

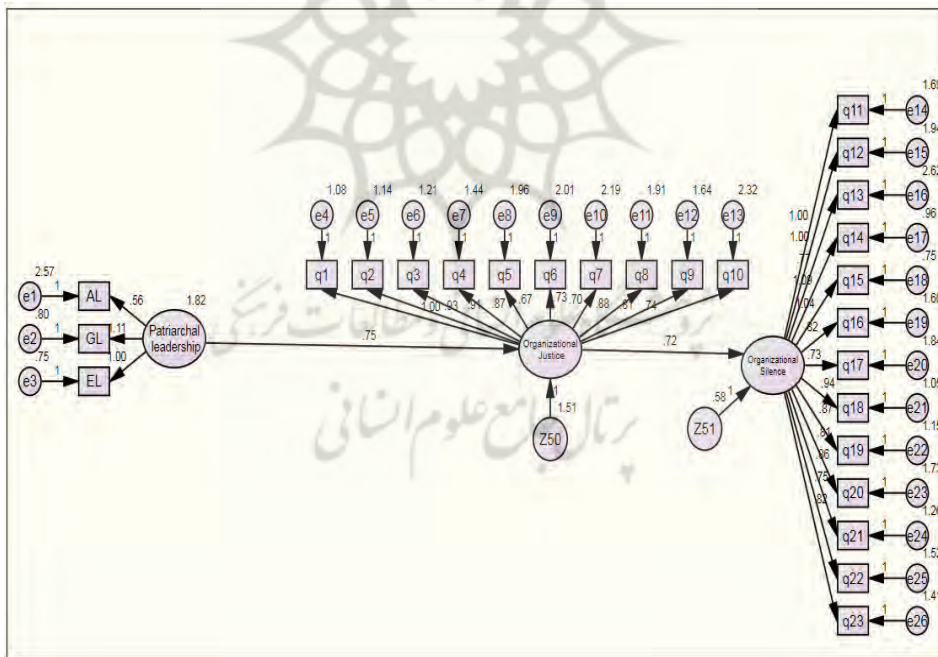
جدول ۲: نتایج میزان انطباق مدل پژوهش با شاخص‌های برازندگی

مقدار گزارش شده	معیار مطلوب	مفهوم	نام کامل شاخص برازش	علامت اختصاری
۲/۸۶	۳ و کمتر	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	X^2/df
۰/۴۵	کوچک‌تر از ۰/۰۵	شاخص بهنجار نسبی	Chi-degree freedom	RMR

۲۰۱

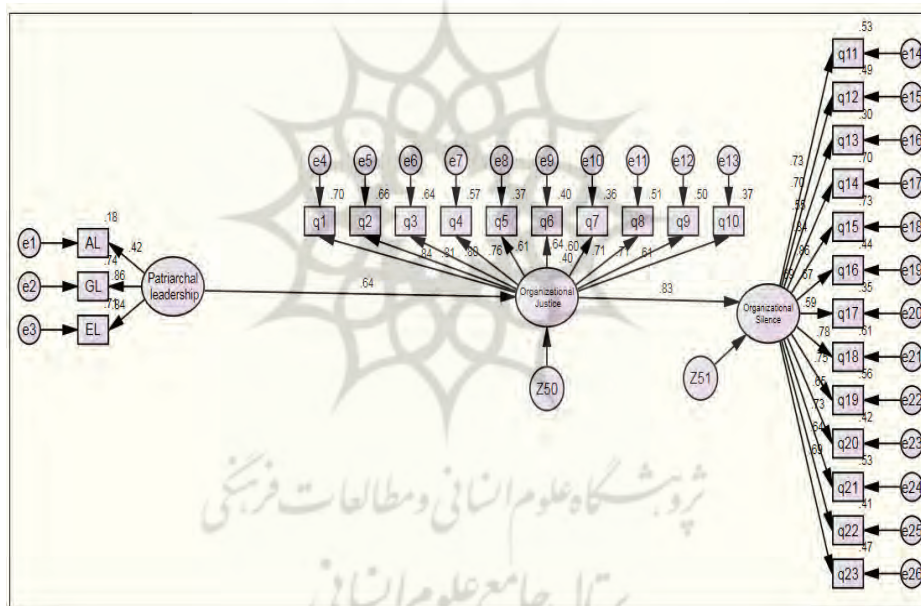
رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده عدالت ...

مقدار گزارش شده	معیار مطلوب	مفهوم	نام کامل شاخص برازش	علامت اختصاری
۰/۹۵	۰/۹ و بالاتر	شاخص برازش افزایشی	incremental fit index	GFI
۰/۹۳	۰/۹ و بالاتر	شاخص برازش نرمال شده	Normed Fit Index	AGFI
۰/۹۸	۰/۹ و بالاتر	شاخص نیکویی برازش	Goodness of fit	NFI
۰/۹۳	۰/۹ و بالاتر	شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته	Adjusted Goodness of Fit	NNFI
۰/۹۲	۰/۹ و بالاتر	شاخص برازش مقایسه ای	Comparative Fit Index	CFI
۰/۷۸	کوچکتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	Root Mean Square Error of (Approximation) (RMSEA)	RMSEA



شکل ۲: پارامترهای استاندارد نشده مدل

مطابق جدول (۳) مشاهده می‌شود که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار $0/۸۳$ ، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری مستبدانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار $0/۴۲$ ، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری خیرخواهانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار $0/۸۶$ و ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار $0/۸۴$ می‌باشد و با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطا $0/۰۵$ و مقدار بحرانی (CR) بیش‌تر از محدوده قابل قبول یعنی $۱/۹۶$ می‌باشد، می‌توان ادعا نمود که تمامی فرضیات پژوهش تایید می‌شود.



شکل ۳: پارامترهای استاندارد شده مدل

جدول ۳: مسیر فرضیه؛ همراه با نسبت‌های بحرانی، خطای استاندارد و سطح معناداری

نتیجه فرضیه	ضریب تأثیر	سطح معناداری	نقاط بحرانی	مسیر فرضیه		فرضیه ها
تایید	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۷/۳۵۷	سکوت سازمانی	<--- عدالت سازمانی	فرضیه اصلی رهبری پدرسالارانه
تایید	۰/۴۲	۰/۰۰۰	۹/۳۲۱	سکوت سازمانی	<--- عدالت سازمانی	فرضیه فرعی اول رهبری مستبدانه
تایید	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۵/۲۵۹	سکوت سازمانی	<--- عدالت سازمانی	فرضیه فرعی دوم رهبری خیرخواهانه
تایید	۰/۸۴	۰/۰۰۰	۹/۹۰۵	سکوت سازمانی	<--- عدالت سازمانی	فرضیه فرعی سوم رهبری اخلاقی

در بررسی فرضیه اصلی تحقیق، جدول (۴) و (۵) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است. ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان هم‌چنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری پدرسالارانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند.

جدول ۴: شاخص های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

خطای بر آورد	R ^۲	R	سطح معنی داری	میانگین مجذورات	df	مجموع مجذورات	شاخص ها رگرسیون
۶/۵۸	۰/۴۶	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۱۲۳۶/۱۱	۱	۱۲۳۶/۱۱	رگرسیون ۱
۶/۸۹	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۰۰۰	۱۲۴۵/۲۱	۱	۱۲۴۵/۲۱	رگرسیون ۲

جدول ۵: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

خطای معیار	سطح معنی داری	t	ضریب بتا	ضریب B	شاخص های رگرسیون
۰/۸۵	۰/۰۰۰	۱۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۱۴۲	۱- عدالت سازمانی
۰/۲۱	۰/۰۷	-۷/۳۵	-۰/۱۱۳	-۰/۰۳۶	۲- عدالت سازمانی* رهبری پدرسالارانه

در خصوص آزمون فرضیه فرعی اول، جدول (۶) و (۷) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان نشان می دهد. مطابق یافته های این جدول مشاهده می شود که با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است. ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است و نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد و عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری مستبدانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند.

به منظور آزمون فرضیه فرعی دوم، جدول (۸) و (۹) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد

تایید قرار می‌گیرد و می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری خیرخواهانه بر کاهش سکوت کارکنان کم کند.

جدول ۶: شاخص‌های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت

سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

خطای برآورد	R^2	R	سطح معنی داری	میانگین مجذورات	df	مجموع مجذورات	شاخص‌ها رگرسیون
۵/۳۲	۰/۴۲	۰/۷۹	۰/۰۰۰	۱۰۳۶/۰۱	۱	۱۰۳۶/۰۱	رگرسیون ۱
۵/۴۷	۰/۴۳	۰/۷۶	۰/۰۰۰	۱۰۵۶/۴۵	۱	۱۰۵۶/۴۵	رگرسیون ۲

جدول ۷: شاخص‌های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه

بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

خطای معیار	سطح معنی داری	t	ضریب بتا	ضریب B	شاخص‌های رگرسیون
۰/۹۲	۰/۰۰۰	۱۱/۳۶	۰/۴۶	۰/۰۴۵	۱-عدالت سازمانی
۰/۴۵	۰/۰۹	-۹/۷۸	-۰/۰۴۷	-۰/۱۴۵	۲-عدالت سازمانی*رهبری مستبدانه

جدول ۸: شاخص‌های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت

سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

خطای برآورد	R^2	R	سطح معنی داری	میانگین مجذورات	df	مجموع مجذورات	شاخص‌ها رگرسیون
۵/۳۲	۰/۴۳	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۱۳۲۱/۷۵	۱	۱۳۲۱/۷۵	رگرسیون ۱
۵/۳۱	۰/۴۵	۰/۶۳	۰/۰۰۰	۱۳۵۶/۶۲	۱	۱۳۵۶/۶۲	رگرسیون ۲

جدول ۹: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

شاخص ها رگرسیون	ضریب B	ضریب بتا	t	سطح معنی داری	خطای معیار
۱-عدالت سازمانی	۰/۱۲۷	۰/۴۶	۱۱/۳۶	۰/۰۰۱	۰/۰۱۲
۲-عدالت سازمانی*رهبری خیرخواهانه	۰/۲۱۴	۰/۰۴۷	۹/۷۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵۲

در خصوص آزمون فرضیه فرعی سوم، جدول (۱۰) و (۱۱) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود، با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد و می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش سکوت کارکنان کم کند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد سه گانه رهبری پدرسالارانه بر سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری بوده است. *گاز علمی و مطالعات فرعی*

جدول ۱۰: شاخص های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

شاخص ها رگرسیون	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	سطح معنی داری	R	R ²	خطای برآورد
رگرسیون ۱	۱۲۳۵/۴۱	۱	۱۲۳۵/۴۱	۰/۰۰۰	۰/۷۹	۰/۳۲	۷/۲۱
رگرسیون ۲	۱۲۶۵/۲۶	۱	۱۲۶۵/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۸۶	۷/۲۷

جدول ۱: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

شاخص ها رگرسیون	ضریب B	ضریب بتا	T	سطح معنی داری	خطای معیار
۱-عدالت سازمانی	۰/۰۴۵	۰/۳۶	۱۲/۱۴	۰/۰۰۲	۰/۱۲۷
۲-عدالت سازمانی*رهبری اخلاقی	۰/۱۴۲	۰/۱۴۲	۱۱/۱۵	۰/۰۰۰	۰/۱۴۵

همان طور که نتایج نشان می دهند با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطا ۰/۰۵ و مقدار بحرانی (CR) بیش تر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می باشد، می توان ادعا نمود که تمامی فرضیات پژوهش تایید می شود. نتیجه فرضیه اول بیانگر آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۳ است و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است، ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری پدرسالارانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار رهبران می تواند تأثیر قابل توجهی را بر تمایل بیان کارکنان داشته باشد (Detert & Burris, ۲۰۱۱). این اثرات می تواند، دلایلی را فراهم آورد که فرصتی برای ادراک خطرات ناشی از درک کردن و صحبت کردن مهیا شود. علاوه بر این، بسیاری از این تحقیقات نشان داده است که رهبری باز و حمایتی (به عنوان مثال اعتماد بالا، انعکاس نظرات، ایده باز، تبادل نظر رهبر و کارکنان و غیره) برای ادراک کارکنان از فرصت ها، ایمنی بیش تر آنان و همچنین جهت صحبت کردن آنها مثبت تر خواهد بود (Morrison, ۲۰۱۱). با این حال رفتارهای خاص رهبران شکل این برداشت را تحت تأثیر قرار می دهد، برای مثال، یک نظریه رهبری نشان می دهد که یک سبک رهبری دموکراتیک و ایده آل ممکن است به فرهنگی که در آن توزیع نابرابر قدرت به عنوان هنجار پذیرفته شده است، قابل تعمیم نباشد، بنابراین، رفتار رهبران که در یک محدوده

زمینه ساز سکوت سازمانی شده ممکن است اثرات مشابهی را در محیط دیگری نداشته باشد (Avolio, & et al, ۲۰۰۳).

نتیجه فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری مستبدانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۴۲ است. با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است، ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری مستبدانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند. تحقیقات پیش‌تر در زمینه رهبری اقتدارگرایانه، نشان داده است که این نوع رهبری با نتایج مطلوب کمتری همراه است. مطالعات نشان داده‌اند که رفتار استبدادی سرپرستان، احساسات منفی مانند خشم، خصومت و ترس را در زیردستان برانگیخته است. دیگران دریافته‌اند که رهبری اقتدارگرایانه می‌تواند سبب سرکوب احساسات شود که این امر می‌تواند اثرات مخربی را بر رفاه داشته باشد. رهبری اقتدارگرایانه نشان داده است که این نوع رهبری زمینه ساز تحرکات منفی مؤثر بر تعهد اعضای تیم شده، رضایت از رهبر را کاهش داده و تأثیری منفی بر وفاداری و اعتماد به رهبران و رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، بسیاری از این نتایج نیز نشان داده که تمایل بسیاری از کارکنان در ارتباط با بیان خودشان است. بر اساس تحقیقات موجود در زمینه سکوت سازمانی، به نظر می‌رسد رفتارهایی که مشابه رهبری اقتدارگرایانه می‌باشد در تضاد با رفتار کسانی است که کارکنان را تشویق به صحبت می‌کنند. علاوه بر این بررسی‌ها ی مختلف این ایده را بیان می‌کنند که رابطه بین رهبری اقتدارگرایانه و سکوت سازمانی در تمامی افراد یکنواخت نیست. در عوض، این احتمال وجود دارد که تفاوت در انتظارات و پذیرش، توزیع نابرابر قدرت کارکنان را جهت داده یا تشدید کند و بر آن اثرگذار باشد (Chen, Cheng, Chang, Kuo & Cheung ۲۰۰۸).

نتیجه فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری خیرخواهانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۶ است و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری

خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری خیرخواهانه بر کاهش سکوت کارکنان کم کند. رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان تأثیر مثبت داشته و در بالا رفتن عزت نفس افراد نقش مهمی ایفا می‌کند. بنابراین، به عنوان رهبر باید مراقب کارکنان بود و به آن‌ها احترام گذاشت تا حس تعلق خاطر در میان کارکنان ایجاد شود. در این صورت کارمندان فعالانه کار خواهند کرد و پیشنهادهای و مشاوره‌های خلاقانه‌ای را به سازمان ارائه خواهند داد که سازمان می‌تواند از آن‌ها سود ببرد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار $0/84$ می‌باشد و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است و نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش سکوت کارکنان کم کند. رهبری اخلاقی نیز تأثیر مثبتی بر آوا دارد. اگر رهبر نمونه خوبی در سازمان و در میان کارکنان باشد، دیگران را به آن رفتار هدایت می‌کند، کارکنان نیز رفتار رهبر را دنبال می‌کنند و تشویق می‌شوند که در این محیط عادلانه مشاوره دهند و در برابر ناعدالتی‌ها سکوت نکنند (Cheng & et al, ۲۰۱۴).

منابع

- دوستار، محمد، اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمان، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، *مجله مدیریت فردا*، ۴۰، صص ۱۹-۳۶.
- کوشازاده، سید علی و کوشازاده، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمان، *عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی*، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱۶، صص ۶۹-۶۱.

کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان گلستان، فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، (۴) ۱۰، صص ۳۸-۲۱.

نیلی پور طباطبایی، سید اکبر و جان نثاری، محبوبه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و رهبری پدرسالارانه و مؤلفه های آن در سازمان های شهر اصفهان، فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (۷) ۴، صص ۱۱۱-۱۳۲.

AbuElanain H. M. (۲۰۱۰). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, ۲۹ (۱), ۵-۲۷.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (۲۰۰۳). Leadership models, methods, and applications. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. ۱۲, pp. ۲۷۷-۳۰۷). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Burton J. P., Sablynski C. J. & Sekiguchi T. (۲۰۰۸). "Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange", *J. Bus Psycho*, ۲۳, ۵۱-۶۱.

Chan, S. (۲۰۱۳). "Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter". *Human relations*, ۱ (۱), ۱-۲۷.

Chen, X, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing- LihFarh and Bor-Shiuan Cheng. (۲۰۱۴). "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance". *Journal of Management*, ۴۰ (۳), ۷۹۶-۸۱۹.

Chen, H., & Kao. S. (۲۰۰۹). "Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health ". *The international journal of human resource management*, ۲۰ (۱۲), ۲۵۳۳-۲۵۴۶.

- Cheng, J., Chang, S., Kuo, J., & Cheung, y. (۲۰۰۸). "Ethical leadership, work engagement and voice behavior". *Industrial Management & Data Systems*, ۱۱۴ (۵), ۸۱۷-۸۳۱.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (۲۰۰۰). "A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement (in Chinese) ". *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, ۱۴, ۳-۶۴.
- Cheng, B., Boer, D., Chou, Li., Huang, M., Yoneyama, Sh., Shim, D., Lin, T., Chou, W., & Tsai, Ch. (۲۰۱۴). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, ۲۰, ۱۲۵-۱۳۸.
- Detert, J. R., & Edmondson, A C. (۲۰۱۱). "Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, ۵۴, ۴۶۱-۴۸۸.
- Greenberg. (۱۹۹۳), "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, in cropanzo, r. (ed), justice in the workplace: approaching in fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum associate, hillsdale, ۷۹-۱۰۳.
- Humphreys, j., Randloph-seng, B., Pane haden. S., & Novicevic, M. (۲۰۱۴). "Integrating liberation paternalism into paternalistic leadership: the choice architecture of HJHeinz. *Journal of leadership and organizational studies*, ۲۲ (۲), ۱۸۷-۲۰۱.
- Mussolino, M., & Calabro, A. (۲۰۱۴). "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of family business Strategy*, ۵, ۱۹۷-۲۱۰.
- Moasa, H. (۲۰۱۱) ". Voice and silence in organizations". Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences Law. ۴ (۵۳), ۳۳-۴۰.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (۲۰۰۰). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, ۲۵, ۷۰۶-۲۵.

- Morrison, E. W. (۲۰۱۱). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, ۵, ۳۷۳-۴۱۲.
- Pellegrini, E., Scandura, T., Jayaraman, V. (۲۰۱۰). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory". *Group & Organization Management*, ۳۵ (۴), ۳۹۱-۴۲۰.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (۲۰۰۱). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, ۲۰, ۳۳۱ - ۳۶۹.
- Soylo, S. (۲۰۱۱). " Creating a family or royalty based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*. ۹۹, ۲۱۷-۲۳۱.
- Tatum, b. c., eberlin, r., kottraba, c. & bradbery, t. (۲۰۰۳). Leadership, decision making, and justice organizational, *management decision" Human relation*. ۴۱ (۱۰), ۱۰۰۶-۱۰۱۶.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (۲۰۰۳). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*. ۴۰ (۶), ۱۳۵۹- ۱۳۹۲.
- Wu, M. H. X., & Chang. C. H. (۲۰۱۲). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mail and china. *Asia pacific business review*, ۱۸ (۴), ۶۳۱-۶۴۸.
- Wu, M., & Huang, X. Li, C., Liu. W. (۲۰۱۱). Perceived interactional justice and trust in supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and organization review*, ۸ (۱), ۹۷-۱۲۱.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (۲۰۱۱). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ۲۴, ۱۳۸۹-۱۴۰۴.
- Zhang. L, Nie, T., & Luo, Y. (۲۰۰۹). Matching organizational justice with employment modes *Strategic Management Journal*. ۳ (۲۹), ۳۳۷-۳۴۲.