

## اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای

### جو سکوت

رسول علیجانی<sup>۱\*</sup> و سیاوش طالع پسند<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۹

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت کارمندان با نقش واسطه‌ای جو سکوت بود. پژوهش از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه آماری تمامی کارمندان ادارات آموزش و پرورش شهر مشهد در سال ۹۳-۹۲ بودند. نمونه‌ای به حجم ۱۷۱ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. شرکت‌کنندگان پرسش‌نامه رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی را تکمیل کردند. داده‌ها با مدل معادله‌های ساختاری و با نرم‌افزار LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند که نیرومندترین نشانگر سازه نهفته رهبری اخلاقی احترام و ساختن جامعه است. افزون بر آن، نیرومندترین نشانگر سازه نهفته جو سکوت سازه نگرش سرپرستان است. در مدل ساختاری تدوین‌شده، یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی بر جو سکوت اثر ساختاری منفی دارد ( $GA = -.۶۹$ ). اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت منفی ( $-.۱۷۱$ ) است. همچنین، جو سکوت سازمان بر رفتار سکوت کارمندان اثر ساختاری مستقیم ( $BE = .۲۵$ ) دارد. در نتیجه برای مقابله با رفتار سکوت سازمانی و بهره‌گیری از تجربیات کارکنان باید جو سکوت سازمانی را از میان برداشت. عاملی بسیار مؤثر در این زمینه رهبری اخلاقی است. استفاده از این نوع رهبری با کم‌رنگ شدن جو سکوت همراه است که در پی آن می‌توان انتظار داشت رفتار سکوت سازمانی کاهش یابد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، جو سکوت، رفتار سکوت.

۱- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲- دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\*- نویسنده مسئول مقاله: rasul.alijani@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها به گونه روز افزون به دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و متغیر مشتریان، تمرکز بیش‌تر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان خواهان آن‌اند که کارمندان‌شان هرچه بیش‌تر ابتکار عمل داشته باشند، نظرات‌شان را بیان کنند و مسئولیت‌پذیر باشند. سازمان‌ها بمنظور بقا به کارمندانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند و از سهمیم کردن داده‌های‌شان با دیگران هراس نداشته باشند و بتوانند برای هدف‌ها و باورهای‌شان ایستادگی کنند (Vakola, Bouradas, 2005).

با این حال، بسیاری از کارمندان از سهمیم کردن دیگران در داده‌ها و دانش‌شان خودداری می‌کنند؛ ممکن است این باور در آن‌ها شکل گرفته باشد که شاید موقعیت فعلی‌شان در سازمان به خطر بیفتد یا به احتمال زیاد، به‌عنوان شخص مسئله‌ساز در سازمان قلمداد شوند و یا ممکن است احساس کنند که پیشنهاد یا نظرشان هیچ تغییری ایجاد نخواهد کرد. افزون بر این، دلایل دیگری هم مثل عدم اعتماد به نفس کارکنان، صحبت در مورد آن را ریسک قلمداد کردن و ترس از ارتباطات زیان‌آور در سازمان نیز وجود دارد. با این حال، برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آن‌ها تطبیق می‌دهند. به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان "سکوت سازمانی"<sup>1</sup> می‌گویند ( Gul, Ozcan, 2011 & Taskiran, 2013 & Yalcin, Baykal, 2011).

موریسون و میلیکن (Morrison, Milliken, 2000) بر این باورند که سکوت می‌تواند پیامد باورها و نگرش‌های مدیر باشد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان بر این اساس که افراد ذاتاً تنبل هستند، ویژگی‌های خاص مدیران هم‌چون سابقه مالی یا فرهنگ سازمانی منجر به ایجاد و توسعه سکوت در سازمان‌ها می‌شود. روش‌های مدیریت نوین و از جمله رهبری اخلاقی سازمان بر پرورش کارکنان قوی، قدرت گشودن ارتباط داخل سازمان و همسو با دیدگاه‌های کارکنان و ایجاد تلاش برای صلاحیت آفرینی متمرکز شده است (Cakici, 2007 & Eriguc, 2012 & Yalcin, Baykal, 2013). در رابطه رهبری اخلاقی سازمان با کارکنان، اخلاق، هسته مرکزی این ارتباط می‌باشد. نفوذ رهبر در کارمندان بدان معنی است که آن‌ها در زندگی کارمندان تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارند (yuki, 2012). ماهیت این نفوذ به شخصیت و رفتار رهبران بستگی دارد. رهبران اغلب قدرت شخصی یا قدرت رسمی پیشوایانه دارند و به همین دلیل مسئولیت بیش‌تری در رابطه با تأثیر در کارمندان‌شان دارند. نفوذ رهبر در کارمندان

<sup>1</sup> -organizational silence

دستیابی به اهداف مشترک را در پی دارد. در این شرایط رهبران ملزمند که به کارمندانشان احترام بگذارند و با آنها باعزت رفتار کنند. به بیان دیگر، رهبران اخلاقی ملزم هستند که با کارمندانشان به عنوان افراد انسانی با هویت مشخص رفتار نمایند (Glenn, Laura, 2013).

بر اساس آنچه بیان شد می‌توان این‌گونه متصور شد که مدیر نقش کلیدی در ایجاد سکوت سازمانی دارد. مدیر موفق می‌تواند به ارتباطات پویا و سازنده کمک کند و از مقدار سکوت سازمانی بکاهد و بر عکس مدیر ناموفق باعث ایجاد هرچه بیش‌تر سکوت سازمانی خواهد شد. رهبری اخلاقی با ایجاد پل‌های ارتباطی پویا در سازمان و ایجاد جو مطلوب که در آن همه صداها شنیده و ارزش داشته باشند و با همراهی و همدلی و کمک به کارکنان باعث افزایش اعتماد آنها به سازمان و رهبری و هم‌چنین، اعتماد به نفس خود کارمندان خواهد شد. در نتیجه، آنها در این فضا احساس خواهند کرد که نظراتشان برای رهبری سازمان ارزشمند است و برای رفع مسایل و مشکلات سازمانی جهت توسعه و بهبود شرایط و اهداف سازمان تلاش خواهند کرد. در مقابل مدیری که در سازمان از مفروضه‌های رهبری اخلاقی پیروی نکند، سازمان را با چالش‌هایی از قبیل سکوت سازمانی روبه‌رو خواهد کرد که در آن افراد در سازمان احساس بیگانگی خواهند کرد چون باور دارند که کسی برای نظرهای آنها ارزش قایل نیست.

برنسفیلد و گرینبرگ (Brinsfield, Greenberg, 2009) بر این باورند که اگرچه رفتار کارکنانی که نظرات و باورهایشان را ابراز می‌کنند (آوای سازمانی) از بسیاری از لحاظ مورد بررسی قرار گرفته (مانند: یادگیری سازمانی، مخالفت با اصول سازمانی، ناخشنودی کارکنان، شکایت کردن...)، اما این تلاش‌ها ماهیتی منحصر به فرد داشته و پیامدهای سکوت تعمدی کارکنان را مورد بررسی قرار نداده‌اند. هم‌چنین، ادبیات موجود از برجسته کردن نقش کلیدی سکوت امتناع ورزیده و استدلال می‌کنند که تفاوت‌هایی در دلایل و یا انگیزه‌های کارمندانی که از بیان ایده‌ها خودداری می‌کنند، وجود دارد. از سوی دیگر، نگرانی در مورد اخلاق رهبران در سرتاسر تاریخ زندگی روزمره ما وجود داشته است و متأسفانه به گونه منسجم در پژوهش‌ها به آن پرداخته نشده است و در پی آن، پژوهش در مورد اخلاق رهبری بسیار نادر است (Yukl, 2012). بر این اساس، می‌توان گفت مسئله اصلی که این پژوهش بر پایه آن شکل گرفته این است که آیا رهبری اخلاقی با حاکم کردن فضای اخلاقی بر سازمان از میزان جو سکوت در سازمان خواهد کاست و رفتار سکوت در سازمان کاهش خواهد یافت؟

## ادبیات و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

رهبری اخلاقی: در جهان غرب قدمت تعریف اخلاق به ارسطو و افلاطون می‌رسد. واژه اخلاق از ریشه "ethos" که یک واژه یونانی به معنی شخصیت، رفتار و یا آداب و رسوم می‌باشد، گرفته شده است که در مورد اخلاقیات و ارزش‌هایی است که از سوی افراد جامعه با ارزش تلقی می‌شود. اخلاق در تشخیص خوب و بد یا درست و اشتباه بودن تصمیم‌هایی که ما در شرایط گوناگون می‌گیریم، کمک می‌کند. برون و تروینو رهبری اخلاقی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: "نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از راه ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری (Mohamadi, torkzade, et al, 2013)". در حوزه رهبری، اخلاق رهبران به شخصیت، اعمال، رفتار و تصمیم‌گیری‌شان مربوط می‌شود (Glenn Rowe, Laura Guerrero, 2013).

به باور دوبرین، (DuBrin, 2010)، نورسوس، (Northouse, 2013) پنج اصلی که باعث توسعه رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> در سازمان می‌شود، عبارت‌اند از:

**احترام به دیگران<sup>۲</sup>:** به این معنی که آن‌ها با افراد به عنوان غایت‌های خودشان رفتار می‌کند نه به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف شخصی. **خدمت به دیگران<sup>۳</sup>:** این رهبران عمده‌ترین دلیل برای وجود خود را حمایت و پرورش کارمندان مطرح می‌کنند. **عدالت برای دیگران<sup>۴</sup>:** رفتارشان در مقابل تمامی زیردستان مشابه است مگر زمانی که برای رفتارهای متمایز روشنگری کرده باشند. افزون بر این روشنگری و ارابه دلیل برای رفتار متمایز باید از نظر اخلاقی مناسب و معقول باشد. **صداقت نسبت به دیگران<sup>۵</sup>:** صداقت به معنی روراست بودن با دیگران یا بیان اندیشه‌ها، چنانکه هستند، می‌باشد. **ساختن جامعه با دیگران<sup>۶</sup>:** رهبری، نفوذ در دیگران برای رسیدن به هدف مشترک است به این معنی که رهبران، اهداف سازمان یا تیم را در جهت منافع کارکنان توسعه می‌دهند.

**سکوت سازمانی:** موریسون و میلیکان (Morrison, Milliken, 2000) نیز سکوت سازمانی را "به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارابه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند". به نظر تولوباس و کپ (Tulubas, Celep, 2012) روی هم رفته، هنگامی کارکنان به گونه عمدی از ابراز ایده‌ها، داده‌ها و نظرات خودداری می‌کنند

<sup>1</sup> - ethical leadership

<sup>2</sup> - respect for others

<sup>3</sup> -service to others

<sup>4</sup> - justice for others

<sup>5</sup> -honesty toward others

<sup>6</sup> - building community with others

سکوت سازمانی رخ می‌دهد، اما ماهیت آن بسته به انگیزه کارمندان متفاوت است. گه گاه سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و گاهی نیز بمنظور ایجاد فرصت برای دیگران و بیان ایده‌های آن‌ها باشد.

موریسون و میلیکان (Morrison, Milliken, 2000) سه بعد از ابعاد جو سکوت<sup>۱</sup> را شناسایی کردند: نگرش سرپرستان<sup>۲</sup> به سکوت، نگرش مدیران عالی<sup>۳</sup> به سکوت و فرصت‌های ارتباطی<sup>۴</sup> این سه بعد به پیش‌بینی رفتار سکوت<sup>۵</sup> کارکنان می‌پردازد. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاهها، باورها، ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند به احتمال زیاد، مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو، چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به گونه مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرهای منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد.

### پیشینه پژوهش

پژوهش دترت و بوریس (Detert, Burris, 2007) نشان دادند که یکی از عوامل تأثیرگذار در "آوای سازمانی" سیستم رهبری باز است. یافته‌های آنان نشان داد در سیستم‌های باز که در آن پویایی و تعاملات درون سازمانی و برون‌سازمانی وجود دارد، آوای سازمانی بالاتر است و در مقابل در سازمان‌هایی که از این جو برخوردار نیستند، سکوت سازمانی بالاتر است. از سوی دیگر، با توجه به پیشینه نظری در مورد حمایت رهبر اخلاقی از جو باز می‌توان پیش‌بینی کرد که بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. عواطفی منفرد، مه‌داد و میرجعفری (Avatefimonfared, Mahdad, Mirjafari, 2012) نشان دادند که از یک سو، بین رهبری اخلاقی با سلامت روان‌شناختی محیط کار و اعتماد سازمانی و از سوی دیگر، بین سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. نداشتن سلامت روان‌شناختی و اعتماد در محیط کار منجر به افزایش سکوت در سازمان خواهد شد. هوگ و هارتوگ (Hoogh, Hartog, 2008) در پژوهش خود خوش‌بینی در محیط کار را در ارتباط با توسعه‌سازمانی و میل و رغبت به ماندن با آن سازمان سنجیدند. معلوم شد که در داشتن انتخاب‌های منصفانه، علاقه به احساسات زبردستان، کوشش در ساختن محیط کار مناسب، هم‌چنین، تصور مفید بودن کارمندان

<sup>1</sup> - Silence climate

<sup>2</sup> -Top management attitudes

<sup>3</sup> -Supervisor's attitude

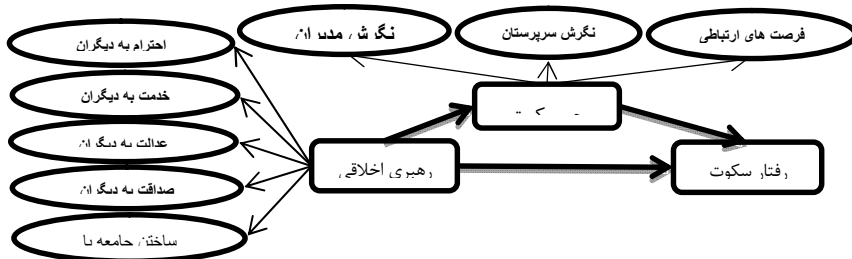
<sup>4</sup> -Opportunity of communications

<sup>5</sup> -Silence behavior

در سازمان و شریک ساختن در موفقیت، از راه ارتباطات شفاف و باز با تصور این‌که کارمندان آوای سازمانی دارند، رهبری اخلاقی مؤثر است. در پژوهشی که کالشن، هوگ و هارتوگ انجام دادند مشخص شد که رهبری اخلاقی باعث می‌شود که کارکنان ابتکار عمل داشته باشند، مسئولیت پذیر باشند و هم‌چنین، استقلال بیشتری در کار داشته باشند (Kalshoven, Hoogh, Hartog, 2013). به این ترتیب، بر اساس این یافته‌ها و ادبیات نظری پژوهش می‌توان فرض کرد که بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد.

نصر اصفهانی و آقاباپور دهکردی در پژوهش خود نشان دادند همبستگی بین سکوت سازمانی با مؤلفه‌های هویت سازمانی را مستقیم و معنی دار است (Nasresfahani, Aghababapoor, 2014). در پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (Danaeefard, Panahi, 2010) مشخص شد که بین جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان رابطه وجود دارد و هم‌چنین، بین متغیرهای جو و رفتار سکوت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی که به وسیله دانایی‌فرد و همکاران (Danaeefard, et al, 2011) انجام شده به نتایج مشابهی در مورد جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان با فرهنگ‌سازمانی و ارتباط این متغیرها دست یافتند. در پژوهشی دیگر کینار، کارکی اغلو و علی اوغلار بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری را مشخص کردند (Çınar, karcioğlu, aliogullari, 2013). در مطالعه دیگر ظهیر و اردوغان ارتباط رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی را از راه متغیر میانجی کارمندان سنجیدند که نتایج یافته‌ها نشان دهنده وجود ارتباط بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی بود. هم‌چنین، در این پژوهش مشخص شد که رهبری اخلاقی از راه توانمندسازی کارکنان سکوت سازمانی را در سازمان کاهش می‌دهد (zehir, Erdogan, 2011). پژوهش دینیز، نویان و ارتسون نیز بر وجود رابطه منفی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی تأکید دارد. به بیان دیگر، هر اندازه که کارمندان تعهد سازمانی بالاتری داشته باشند، مقدار سکوت در آن سازمان کم‌تر می‌باشد (Deniz, Noyan, Ertosun, 2013). بر پایه این یافته‌ها و هم‌چنین، مبانی نظری پژوهش می‌توان فرض کرد که بین رفتار سکوت کارکنان و جو سکوت رابطه وجود دارد و هم‌چنین، می‌توان فرض کرد که رهبری اخلاقی از راه متغیر میانجی جو سکوت کارکنان با رفتار سکوت کارکنان ارتباط دارد.

با توجه به مرور پیشینه و مبانی نظری پژوهش می‌توان مدل فرضی زیر را از روابط ساختاری رهبری اخلاقی با رفتار سکوت کارکنان با نقش میانجی جو سکوت سازمان فرض کرد.



شکل ۱- مدل مفهومی اثر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جو سکوت.

### فرصت‌های پژوهش

۱. رهبری اخلاقی بر جو سکوت سازمان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.
- ۲- رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.
- ۳- رهبری اخلاقی از راه جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی دارد.
- ۴- جو سکوت بر رفتار سکوت اثر مستقیم با جهت مثبت دارد.

### روش پژوهش

طرح این پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی کارمندان شاغل در ادارات نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش شهر مشهد با تعداد حدود ۶۵۰ نفر بودند. گفتنی است جهت این‌که نمونه معرف واقعی جامعه آماری باشد، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. در این روش تلاش شد که نمونه‌گیری با توجه به بافت جمعیت مناطق شهر باشد به گونه‌ای که سعی شد یک اداره از منطقه متوسط به بالا (از لحاظ اقتصادی) و یک اداره از منطقه متوسط به پایین و یک اداره نیز از منطقه حاشیه‌ای و روستاهای اطراف شهر انتخاب شود. برای تعیین حجم نمونه یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۳۰ پرسش‌نامه بین اعضاء جامعه آماری مورد پژوهش انجام شد که از این روش در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۲۰۰ نفر برآورد شد. هم‌چنین، با توجه به نظر بنتلر در مدل‌های ساختاری نسبت حجم نمونه به تعداد پارامترهایی که در یک مدل برآورد می‌شود باید دست‌کم پنج به یک باشد تا آزمون‌های معنی‌داری درست درآیند (Mueller, 2011). برای مدل این پژوهش بر پایه  $n=200$  و  $P=33$  این قاعده رعایت شده است. تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه بین کارمندان این ادارات توزیع گردید پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۸۳ پرسش‌نامه عودت داده شد که از این تعداد ۱۲ پرسش‌نامه برای تحلیل غیر معتبر تشخیص داده شد و از تحلیل‌ها کنار رفت و در نهایت، تعداد نمونه به ۱۷۱ نفر کاهش یافت.

## ابزار گردآوری داده‌ها

الف) پرسش‌نامه رهبری اخلاقی: برای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی از پرسش‌نامه راولد (Rawold, 2008) که دارای ۱۲ پرسش مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ استفاده شد. نخست این پرسش‌نامه ترجمه شد و پرسش‌هایی که از نظر مفهومی مشکل داشتند بازنویسی شدند. برای برآورد اعتبار و روایی مقدماتی پرسش‌نامه در مورد ۳۰ نفر اجرا شد. در نهایت، سه پرسش آن به دلیل این‌که شاخص‌های روان‌سنجی مناسبی نشان نمی‌دادند، حذف شد. برای برآورد اعتبار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب اعتبار به مفهوم هماهنگی درونی ۰/۹۲ بدست آمد. در این مطالعه روایی عاملی این ابزار از راه آزمون مدل اندازه‌گیری گویه‌های آن بر سازه نهفته رهبری اخلاقی آزمون شد.

ب) پرسش‌نامه سکوت سازمانی: برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسش‌نامه واکولا و بوراداس (Vakola, Bouradas, 2005) که با استفاده از چهارچوب نظری موریس و میلیکان تهیه شده، استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۲۳ پرسش است که ۱۵ پرسش نخست جو سکوت را با سه مولفه (۵ پرسش مربوط به نگرش مدیران عالی، ۵ پرسش مربوط به نگرش سرپرستان و ۵ پرسش مربوط به فرصت‌های ارتباط) اندازه‌گیری می‌کند و تعداد ۸ گویه آن نیز به طور کلی رفتار سکوت در سازمان را می‌سنجد. این پرسش‌نامه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. از روش آلفای کرونباخ برای برآورد اعتبار استفاده شد. ضریب اعتبار به مفهوم هماهنگی درونی ۰/۹۲ بدست آمد. در این مطالعه روایی عاملی این ابزار از راه آزمون مدل اندازه‌گیری گویه‌های آن بر سازه نهفته سکوت سازمانی آزمون شد.

## روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های علوم اجتماعی نسخه ۱۹<sup>۱</sup> و نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه ۲۸/۵۴<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی محاسبه شد. روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری آزمون شد؛ و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

## یافته‌ها

میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی صفر مرتبه متغیرها در جدول ۱ گزارش شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که دامنه شدت همبستگی متغیر نگرش مدیران عالی با مؤلفه‌های رهبری

<sup>1</sup> -Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)

<sup>2</sup> - Linear Structural Relations (LISREL V8.54)



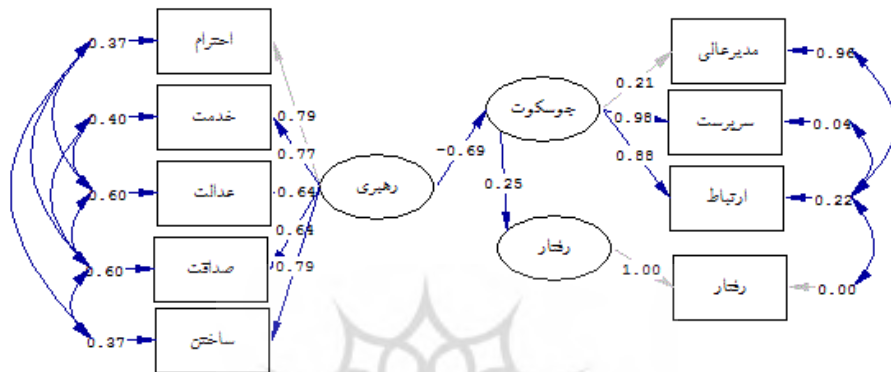
اخلاقی از ۲/ تا ۴/ در نوسان است. نگرش مدیران عالی بیشترین همبستگی را با متغیرهای خدمت به دیگران و عدالت دارد. شدت همبستگی نگرش سرپرستان با مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از ۴۴/ تا ۵۶/ در نوسان است. بیشترین همبستگی با خدمت به دیگران و کمترین همبستگی با صداقت مشاهده می‌شود. فرصت‌های ارتباط بیشترین همبستگی را با متغیر ساختن جامعه با دیگران نشان می‌دهد. شدت همبستگی رفتار سکوت کارکنان با متغیرهای رهبری اخلاقی بسیار ضعیف است. از سوی دیگر مؤلفه‌های جو سکوت دارای همبستگی معنی‌داری هم با رفتار سکوت و هم با رهبری اخلاقی می‌باشد.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش.

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱. احترام به دیگران	۱۰/۹۴	۲/۲۵	۱								
۲. خدمت به دیگران	۱۰/۷	۲/۱۱	۰/۶۰**	۱							
۳. عدالت به دیگران	۱۰/۳۸	۲/۲۵	۰/۶۳**	۰/۵۷**	۱						
۴. صداقت به دیگران	۱۱/۲۳	۱/۹۹	۰/۷۷**	۰/۷۵**	۰/۷۲**	۱					
۵. ساختن جامعه با دیگران	۱۱/۱۳	۲/۲۱	۰/۹۰**	۰/۶۲**	۰/۵۵**	۰/۶۹**	۱				
۶. نگرش مدیران عالی	۱۵/۱۸	۲/۶۸	-۰/۰۵	-۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۳	-۰/۱۰	۱			
۷. نگرش سرپرستان	۱۲/۶۱	۳/۴۹	-۰/۵۶**	-۰/۵۶**	-۰/۴۵**	-۰/۴۳**	-۰/۴۹**	۰/۲۱**	۱		
۸. فرصت‌های ارتباط	۱۲/۵۸	۲/۹۵	-۰/۵۰**	-۰/۴۵**	-۰/۳۵**	-۰/۳۸**	-۰/۵۵**	-۰/۰۴	۰/۴۸**	۱	
۹. رفتار سکوت کارکنان	۲۷/۱	۲/۷۹	-۰/۲۰**	-۰/۱۲	-۰/۰۶	-۰/۱۶*	-۰/۲۰**	-۰/۱۰	۰/۳۴**	۰/۲۹**	۱

\*p<0.05 \*\*p<0.01

شکل ۲<sup>۱</sup> مدل نهایی اثر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جو سکوت (ضرایب استاندارد شده، همه ضرایب معنادار هستند).



جدول ۲- ضرایب مسیر استاندارد مدل اندازه‌گیری رهبری اخلاقی و جو سکوت.

نام متغیر	احترام	خدمت	عدالت	صداقت	ساختن- جامعه	مدیر عالی	سرپرست	فرصت- ارتباط
رهبری اخلاقی	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۷۹	-	-	-
جو سکوت	-	-	-	-	-	۰/۲۱	۰/۹۸	۰/۸۸

جدول ۳- اثر ساختاری مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر جو و رفتار سکوت (ضرایب استاندارد).

نام متغیر	اثر مستقیم بر جو سکوت	اثر مستقیم بر رفتار سکوت	اثر غیرمستقیم بر جو سکوت	اثر غیرمستقیم بر رفتار سکوت
رهبری اخلاقی	-۰/۶۹	-	-۰/۱۷۱	-۰/۱۷۱
جو سکوت	-	۰/۲۵	-	۰/۲۵

۱- در شکل ۲ منظور از ساختن، عبارت ساختن جامعه با دیگران و منظور از رهبری، رهبری اخلاقی و منظور از رفتار، متغیر رفتار سکوت کارکنان و همچنین، منظور از ارتباط، فرصت‌های ارتباطی می‌باشد.

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری.

نتیجه آزمون	ضریب استاندارد	آماره T	فرضیه
تأیید شد	-۰/۶۹	-۲/۰۹	۱. رهبری اخلاقی بر جو سکوت سازمان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.
رد شد	-۰/۱۵	-۱/۲۳	۲. رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت کارکنان اثر مستقیم با جهت منفی دارد.
تأیید شد	-۰/۱۷	-۲/۲۸	۳. رهبری اخلاقی از طریق جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی دارد.
تأیید شد	۰/۲۵	۲/۱۱	۴. جو سکوت بر رفتار سکوت اثر مستقیم با جهت مثبت دارد.

ضرایب ساختاری متغیرهای مکنون رهبری اخلاقی و جو سکوت با متغیرهای نشانگر مربوطه در جدول ۲ گزارش شده است. ضرایب اثر سازه نهفته رهبری اخلاقی با متغیرهای مشاهده شده رهبری اخلاقی (احترام، خدمت، عدالت، صداقت، ساختن جامعه) از ۰/۶۴ تا ۰/۷۹ نوسان دارد. نیرومندترین نشانگر این سازه احترام و ساختن جامعه است. سایر نشانگرهای این سازه نهفته دارای مطلوبیت کافی هستند. افزون بر آن، ضرایب اثر سازه نهفته جو سکوت با متغیرهای مشاهده شده آن (مدیر عالی، سرپرست و فرصت ارتباط) از ۰/۲۱ تا ۰/۹۸ نوسان دارد. نیرومندترین نشانگر این سازه نگرش سرپرستان است. سایر نشانگرهای این سازه نهفته دارای مطلوبیت کافی هستند.

یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری اخلاقی بر جو سکوت اثر ساختاری منفی دارد ( $GA_{1,1} = -0.69$ ). اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت منفی ( $-0.171$ ) و در پی آن اثر کل نیز منفی ( $-0.171$ ) است. همچنین، جو سکوت سازمان بر رفتار سکوت کارمندان اثر ساختاری مستقیم ( $BE_{2,1} = 0.25$ ) دارد (جدول ۳)

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ گزارش شده است. بر اساس آماره مقدار T به مقدار  $-2/09$  که قدر مطلق آن بیش‌تر از ۲ می‌باشد، رابطه‌ای معنی‌دار در سطح خطای  $0/05$  بین دو متغیر رهبری اخلاقی و جو سکوت سازمان وجود دارد. همچنین، بر اساس ضریب مسیر  $-0/69$  بین آن‌ها بر اساس مدل معادله‌های ساختاری و نمودار مسیر رابطه‌ای منفی و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و جو سکوت حاکم بر سازمان وجود دارد و برای فرض دوم بر اساس آماره T به مقدار  $-1/23$  که کم‌تر از ۲ می‌باشد، نشان داده می‌شود که رابطه‌ای معنی‌دار در سطح خطای  $0/05$  بین دو متغیر رهبری اخلاقی و رفتار سکوت کارکنان وجود ندارد. همچنین، بر اساس ضریب مسیر  $-0/15$  بین آن‌ها بر اساس مدل معادله‌های ساختاری و نمودار مسیر رابطه و معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و رفتار سکوت کارمندان وجود ندارد، بنابراین فرض دوم به دلیل عدم وجود رابطه رد شد. و همچنین، در

مورد فرض سوم، نیز رهبری اخلاقی از راه متغیر میانجی جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را مورد بررسی قرار داد که آماره  $T$  آن برابر  $۲/۸۳-$  و همچنین، ضریب مسیر استاندارد آن برابر  $۰/۱۷۱-$  به دلیل وجود رابطه منفی و معنی‌دار تأیید می‌شود. فرض چهارم رابطه جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را مورد بررسی قرار داده که آماره  $T$  برابر  $۲/۱۱$  و ضریب استاندارد  $۰/۲۵$  نشان داد که بین آن‌ها رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد، این فرض نیز به دلیل رابطه مثبت و معنی‌دار تأیید شد.

جدول ۵- ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری.

شاخص‌های برازش	شاخص‌های مدل	شاخص‌های مدل	شاخص‌های مدل	شاخص‌های مدل	مقادیر قابل قبول شاخص‌ها
مدل مفهومی	اندازه‌گیری جو سکوت	اندازه‌گیری رهبری	اندازه‌گیری	ساختاری	
Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۸	GFI > ۰/۹۰
Comparative Fit Index (CFI)	۰/۹۲	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	CFI > ۰/۹۰
Normed Fit Index (NFI)	۰/۹۰	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۷	NFI > ۰/۹۰
Non-Normed Fit Index (NNFI)	۰/۹۰	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	NNFI > ۰/۹۰
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷۵	RMSEA < ۰/۰۸
Chi-Square/df	۳	۱/۶۶	۱/۶۵	۱/۹	Chi-Square/df < ۲
Standardized RMR	۰/۰۵	۰/۰۲۹	۰/۰۴۶	۰/۰۳۸	RMR < ۰/۰۵
Incremental Fit Index (IFI)	۰/۹۲	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	IFI > ۰/۹۰

برازش مدل با استفاده از شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۵). برای مدل ساختاری شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوبی نبود. از این رو، مدل ساختاری اولیه مورد بازنگری قرار گرفت. گرچه در ابتدا مسیر رهبری اخلاقی به رفتار سکوت فرض شده بود، اما ضریب مسیر مربوطه معنادار نبود. به این ترتیب، مسیر رهبری اخلاقی به رفتار سکوت از مدل نهایی حذف شد. بررسی شاخص‌های اصلاح نشان داد که بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کوواریانس

وجود دارد. با در نظر گرفتن کوواریانس مربوطه، مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل نهایی از مطلوبیت قابل قبولی برخوردار شد. شاخص مجذور کای برای مدل ساختاری با درجه آزادی ۱۶ برابر ۳۵/۱۴ است، نسبت مجذور کای به درجه آزادی تقریباً ۲ است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل می‌باشد. سایر شاخص‌های برازندگی از جمله ریشه دوم واریانس خطای تقریب ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل می‌باشد. دامنه اطمینان ۹۰ درصدی این شاخص بین ۰/۱۱۴ و ۰/۳۴۵ می‌باشد. سایر شاخص‌های برازندگی در جدول ۵ گزارش شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال الگوی مفهومی نوینی بود که با استفاده از داده‌های واقعی مورد آزمون قرار گیرد و بر اساس آن به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شود. همان‌گونه که ملاحظه شد با بررسی صفات و ویژگی‌های مورد نظر و تحلیل‌های انجام گرفته مشخص گردید، اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر جو سکوت کارکنان منفی می‌باشد، یعنی به مقداری که اصول رهبری اخلاقی در سازمان وجود داشته باشد، از مقدار جو سکوت در سازمان کاسته خواهد شد. سازه جو سکوت دارای سه مؤلفه است. نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری از رهبری اخلاقی هستند و نگرش مدیر عالی (۰/۲۱) تأثیرگذاری کم‌تری بر رهبری اخلاقی دارد. در تحلیل این یافته باید این نکته را مطرح کرد که رهبری اخلاقی باعث ایجاد فضای اخلاقی در سازمان خواهد شد. از ملزومات فضای اخلاقی، حاکم کردن اخلاقیات در سازمان و همچنین، ایجاد فضایی که در آن هرکس از بیان اعتقادات و نظر خود واهمه‌ای نداشته باشد؛ کاکیکی، اریجوس، یالکین و بایکل نیز بر این باورند که رهبری اخلاقی، با گشودن ارتباط داخل سازمان و همسو با دیدگاه‌های کارکنان فضای مناسب و مساعد برای ابراز عقیده و اظهار نظر را ایجاد می‌کند (Cakici, 2007 & Eriguç, 2012 & Yalcin, Baykal, 2013). رهبری اخلاقی باعث ایجاد جوی باز می‌شود که در آن میل و رغبت افراد به بیان باورها و نظرات خود بیش‌تر خواهد شد. بر اساس این یافته انتظار می‌رود با وجود رهبری اخلاقی در سازمان از مقدار جو سکوت در سازمان نیز کاسته شود. ظهیر و اردوغان (zehir, Erdogan, 2011) در پژوهش خود که با نتایج این پژوهش نیز همسو می‌باشد، وجود ارتباط بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی را تأیید می‌کنند. پژوهش آن‌ها مشخص کرد رهبری اخلاقی باعث کاهش سکوت سازمانی خواهد شد. دترت و بوریس (Detert, Burris, 2007) نیز در پژوهش خود نشان دادند یکی از عوامل تأثیرگذار در "آوای سازمانی" سیستم رهبری باز است. یافته‌های آنان نشان دادند که در سیستم‌های باز که در آن پویایی و تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی وجود دارد، آوای سازمانی بالاتر است و در مقابل در سازمان‌هایی که از این جو برخوردار نیستند، سکوت سازمانی بالاتر است. نتایج آن‌ها با این پژوهش همسو می‌باشد. هوگ و هارتوگ (Hoogh, Hartog, 2008) نیز در پژوهش

خود مشخص کردند که رهبری اخلاقی با ارتباطات باز و شفاف و عدم سکوت سازمانی در سازمان رابطه مثبت دارد؛ هم‌چنین، پژوهش دنیز، نویمان و ارتسون نیز بر وجود رابطه منفی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی تاکید دارد (Deniz, Noyan, Ertosun, 2013). یافته‌های پژوهش کالشون، هوگ و هارتوگ مشخص کرد که رهبری اخلاقی باعث می‌شود که کارکنان ابتکار عمل داشته باشند، مسئولیت‌پذیر باشند و هم‌چنین استقلال بیش‌تری در کار داشته باشند (Kalshoven, Hoogh, Hartog, 2013). که نتایج آن‌ها تأییدکننده این پژوهش است.

یافته‌ی دیگر پژوهش این بود که بین رهبری اخلاقی و رفتار سکوت، اثر ساختاری معنی‌داری وجود ندارد. به بیان دیگر، رهبری اخلاقی باعث ایجاد رفتار سکوت یا عدم آن نمی‌شود. رفتار سکوت کارکنان، به مقدار تمایل کارکنان جهت مطرح کردن نظرات، مسایل و مشکلاتی که در حیطه شغل‌شان و سازمان پیش‌آمده نزد مدیران و سرپرستان اشاره دارد. نئول و نیومن در تئوری ماریچ‌های سکوت بر این باورند که اگر افراد بپندارند که حمایت‌های عمومی ضعیف است یا اندیشه‌ها و باورهایشان در اقلیت است، سکوت را ترجیح می‌دهند (Azari, 2005). بر این اساس، در شرایطی که رهبری اخلاقی در سازمان حاکم است نیز می‌تواند رفتار سکوت در سازمان وجود داشته باشد. این امر بر اساس نظر نئول و نیومن دو علت اصلی می‌تواند داشته باشد. یکی این‌که نظر فرد در سازمان در اقلیت باشد، یعنی بیش‌تر افراد در مورد موضوعی تفاهم داشته باشند و شخص بالا‌جبار با نظر اکثریت موافقت کرده و نظرش را بیان نکند؛ دوم این‌که به دلیل شکل‌گرفتن پارادایم غالب در سازمان که باعث حمایت‌های عمومی شده و شخص نیز از ترس این‌که نظرش با اقبال عمومی برخوردار نشود، از بیان نظر و باورش خودداری کند. در چنین شرایطی می‌توان پنداشت که افزون بر حاکم شدن فضای اخلاقی در سازمان و کاهش جو سکوت، همچنان رفتار سکوت در کارکنان مشاهده می‌شود. رهبری اخلاقی باید برای کاهش رفتار سکوت از نظرات جدید کارکنان استقبال کند و هم‌چنین، از فضای چند پارادایمی حاکم بر سازمان حمایت کند.

یافته دیگر این مطالعه اثر ساختاری ابعاد جو سکوت بر رفتار سکوت کارکنان بود. مادامی‌که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، کارکنان نیز دارای رفتار سکوت خواهند بود. بنابراین، هرچقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد یا به بیان دیگر، نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش و رفتار مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسایل اغلب سکوت کنند. در پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (Danaeefard, Panahi, 2010) مشخص شد که بین جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان رابطه وجود دارد و در پژوهش دیگر که توسط دانایی‌فرد و همکاران (Danaeefard, et al, 2011) انجام‌شده به نتایجی مشابه در خصوص جو سکوت و رفتار سکوت کارکنان با فرهنگ سازمانی و ارتباط این متغیرها دست

یافتند. نتایج بدست آمده در این مطالعه با نتایج بدست آمده در پژوهش‌های پیشین همسو می‌باشد.

فرض چهارم نیز مشخص کرد رهبری اخلاقی از راه جو سکوت بر رفتار سکوت اثر غیرمستقیم با جهت منفی دارد. به بیان دیگر، رهبری اخلاقی مستقیم بر رفتار سکوت تأثیر نمی‌گذارد بلکه باعث ایجاد فضای اخلاقی و جو اخلاقی در سازمان می‌شود که این جو، از مقدار جو سکوت سازمان کاسته و از این راه بر رفتار سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش رابطه رفتار سکوت با رهبری اخلاقی مستقیم نیست بلکه از راه متغیر میانجی جو سکوت می‌باشد. عواطفی منفرد، مهرداد و میرجعفری (Avatefimonfared, Mahdad, Mirjafari, 2012) نیز در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی باعث سلامت روان‌شناختی محیط کار و اعتماد سازمانی می‌شود و از این راه سکوت سازمانی در سازمان کاهش می‌یابد. ظهیر و اردوغان در پژوهش خود مشخص کردند که رهبری اخلاقی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود و از این راه سکوت سازمانی را در سازمان کاهش می‌دهد (Zehir, Erdogan, 2011). این یافته‌ها، نتایج این پژوهش را تأیید می‌کند.

در پایان این‌گونه به نظر می‌رسد که رهبران اخلاقی به عنوان رهبران پیشرو در سازمان فضایی مساعد ایجاد می‌کند که بر اساس اصول رهبری اخلاقی در آن به دیگران و نظراتشان احترام گذاشته می‌شود. این رهبران عمده‌ترین دلیل برای وجود خود را حمایت و پرورش کارمندان مطرح می‌کنند و همچنین، رفتارشان در مقابل تمامی زیردستان مشابه و صادقانه است و تمام تلاش‌شان را می‌کنند که سازمان یا تیم را در جهت منافع کارکنان توسعه دهند. این رهبران نگرش مدیران و سرپرستان را در مورد کارکنان تغییر می‌دهد و تلاش خواهند کرد با ایجاد فرصت‌های ارتباطی مناسب از مقدار جو سکوت و به تبع آن رفتار سکوت در سازمان که مانع پیشرفت و بالندگی سازمان است بکاهند.

### محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های پژوهش این بود که بسیاری از پرسش‌های پرسش‌نامه‌ها با توجه به موضوع پژوهش، قضاوت در مورد رفتار و باور مدیریت بود؛ کارمندان از ترس بازخورد نتایج به مدیریت یا ابلاغ شدن پرسش‌نامه از سوی مدیریت محافظه‌کار بودند و همین امر امکان دارد روایی پاسخ‌ها را با سوگیری همراه سازد. از این رو، برای رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه با روش‌های دیگر اندازه‌گیری تکرار شود. محدودیت دیگر این پژوهش خود گزارش‌دهی شرکت‌کنندگان می‌باشد. مطالعاتی از این دست به دلیل‌های گوناگون (خطاهای اندازه‌گیری، نداشتن خویشتن‌نگری و ...) ممکن است دارای سوگیری باشند. پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکل با توجه به ماهیت پژوهش‌های همبستگی بهتر است از روش‌های پژوهش کیفی استفاده

شود تا پدیده سکوت سازمانی، عوامل بوجود آورنده و رفع‌کننده آن، از منظر خود کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد. از سوی دیگر، با توجه به این‌که الگوی رهبری اخلاقی بر گرفته شده از منابع خارجی است، لازم است ابتدا در بومی سازی و ایجاد الگوی رهبری اخلاقی با توجه به آموزه‌های اسلامی و ایرانی تلاش شود تا امکان تعمیم دادن این نتایج با توجه به فرهنگ بومی بیشتر باشد.

### پیشنادهای پژوهشی

انجام پژوهش مشابه با جامعه‌ها و روش‌های متفاوت و مقایسه نتایج پژوهش‌ها با یکدیگر. استفاده از روش‌های کیفی جهت عمق بخشیدن به نتایج پژوهش. بومی سازی تئوری های رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با فرهنگ اسلامی ایرانی تا قابلیت تعمیمی بیشتر داشته باشد.

### پیشنادهای کاربردی

بر اساس نتایج بدست آمده و تحلیل‌های انجام گرفته می‌توان پیشنهادهای زیر را برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه کرد:

گماردن مدیرانی که به اصل مشارکت کارکنان در امور باور داشته باشند.

استقرار و اهمیت دادن به سیستم‌های پیشنهادها و اهمیت دادن به تصمیم‌هایی که در گروهها گرفته می‌شود.

ایجاد جو مناسب در سازمان به وسیله مدیر که پرورش دهنده همکاری، دوستی و عدم به خطر افتادن امنیت شغلی شود.

تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریه‌های کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.

تشکیل کارگاههای آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان.

### References

- Avatefimonfared, E. Mahdad, A. Mirjafari, S.A. (2012). Relationship between ethical leadership and workplace mental health with organizational trust, Journal of Ethics in Science and Technology, Vol 7, No. 3.
- Azari, Gh.R. (2005). An Introduction to: principles of communications (personal and collective), tehran: Department of Education IRIB.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M.E, & Greenberg, J. (2009) Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited; pp.3-33.



- Cakici, A. (2007). "Silence at Organizations: Theoretical Backgrounds of Silence and Its Dynamics", *Journal of Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1):145-162.
- Cinar, O. Karciohlu, F. Aliogullari, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 314 – 321.
- Danaeefard, H. Fani, A.A. & Barati, E. (2011). Explain the role of organizational culture in the in public sector organization Silence. *Vision for Public Management Journal*, No. 8, pp 82-61.
- Danaeefard, H. Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior, *Journal of Change Management*. Second Year, No. 3.
- Deniz, N. Noyan, A. Ertosun, O. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *International Strategic Management Conference*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 691 – 700.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*; 50:4, pp.225-241.
- DuBrin, A. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (6th Ed.). Mason, OH: South-Western/Cengage.
- Erigüç, G. (2012). Human Resources Management in Health Care Institutions and Importance of Medical Personnel. In M. Tatar (Ed.). *Health Care Management-1*. Eskisehir: Anadolu University Press.
- Glenn Rowe, W. & Laura, G. (2013). *Cases in Leadership*. The Lvey Casebook series A Sage publications Series. 3rd ed. 489-512.
- Golparvar, M. Padash, F. Atashpour, H. (2010). Strengthen the feeling of energy model, power and creativity of employees through ethical leadership, *Iran Occupational Health Journal* Volume 7, Number 3, Fall.
- Gul, H. & Ozcan, N. (2011). "The Relationships Between Mobbing and Mobbing and Organizational Silence: An Empirical Study in the Special Provincial Administration of Karaman", *Kahramanmaras Sutcu Imam University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 1(2):107-134.
- Hoogh, A.H.B. Hartog, D.N. (2008). Ethical and Despotism Leadership, Relations with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*; 19, pp.297-311.
- Kalshoven, K. Den, H. Deanne, N., Annebel, H. B. & de Hoogh, E. (2013). (leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy, *European Journal of Work and Organizational*

Psychology, Vol. 22, No. 2, 165–181,  
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>.

- Mohammadi, M., Trkzadh, J., Nekoomnd, S. & Feredooni, F. (2013). Examined the relationship between ethical leadership style and adaptability according to the proportion of individual and organizational values as a mediator, studies of organizational behavior, the first year, No. 4.
- Mueller, R. O. (2011). Basic principle of structural equation modeling an introduction to LISREL and EQS. Translation: talepasand, Siavash.
- Murrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4.
- Nasr Esfahani, A., & Aqababapvr, T. (2014). examined the relationship between organizational identity and organizational silence: the study staff Isfahan University of Applied Sociology, Vol. 24, No. row (52), (4).
- Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rowold, J. (2008). “Relationships among Transformational, Transactional, and Moral-Based Leadership: Results from Two Empirical Studies,” Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 8, winter, pp. 4-17.
- Salehnia, M. (2012). The effect of ethical leadership on ethical climate of the organization. Ethical Issues in Science and Technology, Vol VII, Number 2, Summer.
- Taskiran, E. (2011). Interaction between Leadership and Organizational Silence, Istanbul: Beta Press.
- Tulubas T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members’ silence: the mediating role of trust in supervisor. Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 1221 – 1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, 27(5):441-458.
- Yalcin, B. & Baykal, U. (2013). “The Subjects of and Reasons for Nurses’ Remaining Silent in Private Hospitals and Relative Factors”, Journal of Education and Research in Nursing, 9(2):42-50.
- Yukl, G. (2012). Leadership in organizations (8th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zehir, C. Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, 1389–1404.