

بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

علی خالق خواه^۱، زهرا شاهی^۲، حبیبه نجفی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۸

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی توسعه رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل بود. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل بودند که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۷۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای اطلاعات تحقیق از آنان گردآوری گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد سکوت سازمانی ون دائن و همکاران (۲۰۰۳)، رفتار شغلی هری و همکاران (۲۰۰۴) و رفتار رهبری اخلاقی کارلشون و همکاران (۲۰۱۱) بود که روایی این مقیاس‌ها با نظر اساتید و کارشناسان تأیید شده و پایایی آن‌ها نیز با روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. جهت تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی استفاده گردیده است. یافته‌ها نشان داد که میانگین رهبری اخلاقی و رفتار شغلی در گروه نمونه آماری به صورت معناداری بالاتر از سطح متوسط بوده و مناسب بوده در حالی که میانگین سکوت سازمانی در سطح متوسط بوده و دارای اختلاف معناداری با متوسط جامعه آماری نبوده است. همچنین بررسی‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی با رفتار شغلی همبستگی مثبت و معناداری و با سکوت سازمانی همبستگی منفی و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی رگرسیون نشان داد که از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی - ابعاد انصاف، اشتراک قدرت و شفافیت نقش به صورت معناداری می‌تواند رفتاری شغلی را پیش‌بینی نمایند. همچنین از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی تنها اشتراک قدرت می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی نماید. در نتیجه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل به سبک رهبری و تقویت مؤلفه‌های آن در سازمان خود برای شکست سکوت کارکنان و رفتار شغلی مثبت، توجه ویژه نماید.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، رفتار شغلی، رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی

۱. فلسفه تعلیم و تربیت، دانشیار، دانشگاه محقق اردبیلی.

۲. بهسازی منابع انسانی، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.

۳. * مدیریت آموزشی، دکترای تخصصی، دانشگاه محقق اردبیلی h_najafi@uma.ac.ir

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، بی‌شک کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. امروزه سازمان‌ها به علت رقابت شدید، انتظارات مشتریان، تمرکز بر روی کیفیت که از مشخصه‌های دنیای در حال تغییر است از کارمندان خود انتظار دارند خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت‌پذیر و به‌خوبی رفتار کنند. سازمان‌ها به‌منظور بقاء به افرادی نیاز دارند که نسبت به چالش‌های محیط اطراف خود مسئول باشند و از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانسته‌های خود واهمه نداشته باشند (برینزفیلد، ۲۰۰۹). با وجود تمرکز ادبیات مربوط به نیروی انسانی بر توانمندسازی و کانال‌های ارتباطی باز، بسیاری از کارکنان گزارش کرده‌اند که از ارائه نظر و دیدگاه‌های خود جلوگیری می‌کنند و رفتار شغلی متغیری را نشان می‌دهند. سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی غیر مؤثر تلقی می‌شود که باعث اتلاف هزینه‌ها و تلاش‌های صورت گرفته می‌شود و می‌تواند اشکال گوناگونی از قبیل سکوت جمعی در جلسات، میزان کم مشارکت و صحبت نکردن در مورد سازمان را شامل شود (سنج، ۲۰۱۲). ارائه دیدگاه‌ها و نظریه‌ها باعث پیشرفت سازمان در دنیای رقابتی امروزی می‌گردد. چون برای راه‌حل مسئله‌ای، روش‌های متفاوتی وجود دارد. اگر افراد سازمان سکوت کنند چه‌بسا که بسیاری از راهکارهای خلاقیت در سازمان خاموش گردد. آمار و ارقام نشان داده است، مدیرانی که سبک رهبری اخلاق‌گرا را به‌پیش گرفته‌اند، دارای کارکنانی با رفتار شغلی مثبت هستند همچنین این کارکنان از ارائه دیدگاه‌ها و نظریات خود واهمه‌ای ندارند (جاودانی، ۱۳۹۰). در ادامه به بررسی مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته پرداخته شده است.

سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به‌وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود (جاودانی، ۱۳۹۰). از این‌رو سازمان توانایی بررسی و

1. Brinsfield
2. Senge

تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. از آنجایی که سکوت می‌تواند پیامدهای نامطلوبی داشته باشد یافتن عوامل و ارتباط آن با سایر پدیده‌های سازمان مهم است. مطالعه رفتار شغلی در سازمان‌ها امروزه به‌عنوان بخشی از روانشناسی صنعتی/سازمانی^۱ شهرت یافته که دانشی با هدف فهم عوامل مؤثر بر رفتار کار مردم در یک سازمان است. این رشته می‌کوشد تا فهمی از عملکرد شغلی، رضایت شغلی و سایر عوامل مؤثر ساختار سازمانی، نگرش‌های مدیریتی، خط‌مشی‌ها و رفتارهای مدیریتی، ویژگی‌های تکنولوژیکی، نظام‌های تشویقی و خصوصیات شخصی به دست آورد (ریلی^۲، ۲۰۰۸). رفتار شغلی روشی برای توصیف شغل و صفات انسانی (مهارت‌های ذهنی، هیجانی و شخصیتی) است که برای انجام شغل در محیط کار ضروری هستند. به سخن دیگر رفتار شغلی رویه‌ای‌های طراحی شده برای ارزیابی نتایج شغلی در خلال کار کارمندان است. برای دستیابی به این هدف باید رفتارها و فعالیت‌هایی که شاغل نیاز دارد تا به نتایج مشخصی برسد از پیش معلوم گردد. برای رفتار شغلی بسته به هدف شغل، رویکردهای متنوعی وجود دارد (معنوی پور و پیرخائفی، ۱۳۸۹). اطلاعات به دست آمده از تحلیل رفتار شغلی اهداف بسیاری را در سازمان دنبال می‌کند و چارچوب‌های فعالیت سازمانی را برای افراد ترسیم کرده و آن‌ها را از فعالیت‌های غیرضروری و به‌دوراز اهداف و انتظارات سازمان آگاه می‌نماید. صاحب‌نظران معتقدند که سبک‌های رهبری در رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط می‌باشند (ویلیمنز^۳ و همکاران، ۲۰۱۵، تیلر^۴ و بلادر^۵، ۲۰۱۶، بلاکر^۶، ۲۰۰۷). رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری متغیری است که در این پژوهش به بررسی رابطه آن با رفتارهای شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل پرداخته شده است. همچنین امروزه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها، نیاز به کارکنانی دارند که در بحران محیطی قرن حاضر فعالانه ایده‌های خود را ابراز کنند، زیرا هم مدیران و هم کارکنان در

-
1. Industrial / organizational psychology
 2. Reilly
 3. Vilimenz
 4. Tiylor
 5. Belader
 6. Belaker

محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری از خود نشان می‌دهند (خنیفر، ۱۳۸۹). مشکلی که هم‌اکنون گریبان سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحت هستند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش پیدا می‌کند. درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان را در برمی‌گیرد، ولی هنوز بررسی کمی درباره آن انجام گرفته است (دانایی فر و پناهی، ۱۳۸۹). از نظر موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۱۴) زمانی که بیشتر اعضا یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمان ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که به آن سکوت سازمانی می‌گویند. آن‌ها سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌های آنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند. هنریکسون و دایتون^۲ (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با روبرو می‌شود، از خود نشان می‌دهند (هنریکسون و دی تن، ۲۰۰۶). سکوت سازمانی رفتاری است که به‌صورت عمدی در آن ایده‌ها و اطلاعات و عقاید مربوط بکار مضایقه می‌شود. مدارک نشان می‌دهد که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان می‌شود. هم‌چنین عکس‌العمل منفی مدیران نیز از بازخورد منفی کارکنان جلوگیری می‌کند یا اینکه آن را به تأخیر می‌اندازد (پناهی، ۲۰۱۲). برای تحقق این رویکرد بایستی دخالت عوامل مختلف را در نظر گرفت یکی از عواملی که در این رابطه بسیار حائز اهمیت است سبک‌های رهبری است. گفته می‌شود ویژگی مدیران در این زمینه نقش دارد. باورهای ضمنی مدیران می‌تواند منجر به ایجاد محیطی شود که در آن کارکنان نسبت به اظهارنظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نکنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، موضوع جدیدی نیست. دیدگاه‌های مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشند. نگرش و عقاید مدیران هم‌چنین می‌تواند

1. Morrison & Millikan
2. Henrickson & Dayton

رهبری اخلاقی اتخاذ شده به وسیله آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. هریک از مدیران بنا به دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی را مناسب خود انتخاب می‌کنند (ساکي و همکاران، ۱۳۹۴). در آثار مختلف ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی بر شمرده‌اند. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان و غیره. با توجه به این ویژگی‌ها انتظار می‌رود که ویژگی‌های شناسایی شده برای رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی بر گرایش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشند. اما هنوز هم شواهد تجربی در مورد آثار و نتایج رهبری اخلاقی محدود است (کالشن و دن هارتاگ^۱، ۲۰۰۹). به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که رفتار رهبران بر رفتار پیروان دارد توجه و مطالعات سبک‌هایی که رهبران از آن استفاده می‌کنند و همچنین مطالعه رفتار رهبران بسیار حائز اهمیت است زیرا با مطالعه رفتار رهبران می‌توان تأثیرات احتمالی آن را بر سایر متغیرهای سازمانی مشخص نمود و با کنترل آن سایر متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. با توجه به لزوم بررسی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری و همچنین به عنوان عامل اثرگذار بر متغیرهای سازمانی مانند رفتار شغلی و سکوت سازمانی در این پژوهش سعی شده است به بررسی این تأثیرات در تمامی ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی و رفتار شغلی و سکوت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل پرداخته شود تا نتیجه جامع و کاملی از تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر رفتار شغلی و سکوت سازمانی ارائه شود. با مشخص شدن تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر رفتار شغلی و سکوت سازمانی می‌توان مشخص نمود که با توجه به میزان مطابقت رفتار رهبر با ابعاد رهبری اخلاقی، چگونه رهبران سازمان‌ها با رفتار خود می‌توانند بر رفتار شغلی و سکوت سازمانی کارکنان خود تأثیرگذار باشند و اینکه رهبران چگونه می‌توانند با تغییر در رفتار خود بر این متغیرها تأثیرگذار باشند.

شیدایی (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین ابعاد رهبری اخلاقی با رفتار آوای سازمانی و همچنین بین ابعاد رهبری اخلاقی با اشتیاق شغلی رابطه وجود دارد. همچنین

1. Kalshoven and Den Hartog

بین اشتیاق شغلی با رفتار آوای سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. افضل‌ی و مستقیم‌ی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند، بین ادراک از رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی رابطه معنی‌دار منفی وجود دارد. همچنین بین بعد عدالت (انصاف)، ثبات، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و درستکاری با رفتارهای انحرافی رابطه معنی‌داری وجود داشت. نودهی و علمی (۱۳۹۵) در تحقیق خود، به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و رفتار کار انحرافی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین بین رفتار کار انحرافی و اخلاق حرفه‌ای ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و از دیگر سو فرضیه ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای تأیید نشد. سلطانی (۱۳۹۵) در تحقیق به این نتیجه رسید که ابعاد ساختار (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) بر سکوت سازمانی تأثیرگذار بوده و ساختار سازمانی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی بر میزان رضایت شغلی نیروی انسانی تأثیرگذار است. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که وضعیت رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان به‌جز مؤلفه بهبود کار از مؤلفه‌های عملکرد کارکنان در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. همچنین بین رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری به دست آوردند و متغیر رهبری اخلاقی با ضریب تعیین (۵۵ درصد) قابلیت تبیین عملکرد کارکنان را دارا است. یافته‌ها نشان داد که فقط بین ادراک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان و سطح تحصیلات کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد. خوشدل و جوادی (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که یکی از این سبک‌های رهبری جدید که در عرصه پژوهش‌های توجهات فراوانی را به خود جلب نموده، رهبری اخلاقی است. ساکی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی پرداخته و نتیجه‌گیری کردند که سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی مدیران قادر به پیش‌بینی سکوت سازمانی دیران است. معینی و شکیبیا (۱۳۹۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی تأثیرگذار می‌باشد و رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با انواع

مختلف سکوت سازمانی (تدافعی، دیگرخواهی و سکوت مطیع) تأیید شد. کالسون^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی که انجام دادند، مشخص گردید که رهبری اخلاقی باعث می‌شود که کارکنان ابتکار عمل داشته باشند، مسئولیت‌پذیر باشند و همچنین، استقلال بیشتری در کار داشته باشند و به راحتی نظرات و اعتقادات خود را بیان می‌دارند به این ترتیب، بر اساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. یافته‌های شوپکر^۲ (۲۰۱۵) حاکی از این است که بین قوانین اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه پانو و تنکن^۳ (۲۰۱۴) وجود تأثیر مثبت رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تأیید نمود. جکسون^۴ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبدیلی با رفتار سازمانی در سه موسسه آموزش عالی پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها با رفتارهای رهبری تحولی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. بس^۵ و همکاران (۲۰۱۳) بیان نمودند که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌گردد. این پژوهشگران معتقدند بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. رامانایدو^۶ (۲۰۱۱) در پژوهشی دریافت که فرهنگ سازمانی به‌طور مثبت با سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و رهبری تحول‌آفرین در ارتباط میان رفتار سازمانی و عملکرد کارکنان نقش واسطه‌گری دارد. پژوهش‌های زهیر و اردوگان^۷ (۲۰۱۱) نشان داد که رفتار رهبری مناسب و باز به کاهش سکوت و افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. سایگان^۸ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد و از بین سبک‌های رهبری (سبک رهبری اخلاقی) توانایی پیش‌بینی سکوت سازمانی را در سازمان‌های دولتی دارد. می

-
1. Kalshoven
 2. Schwepker
 3. Ponnun and Tennakoon
 4. Jackson
 5. Bass
 6. Ramanaidu
 7. Zehir and Erdogan
 8. Saygan

یر و آلن^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود دریافتند که رهبری اخلاقی به صورت مثبت و معنادار با رفتار شغلی معلمان ارتباط دارد و این رابطه با دخالت فرهنگ خلاق و ایمنی روانی تقویت می‌گردد. نتایج پژوهش نئوبرت^۲ و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان است. تأثیر غیرمستقیم شکل‌گیری جو اخلاقی ایجاد می‌گردد که به نوبه خود به رضایت شغلی بالاتر و تعهد عاطفی بیشتر در کارکنان می‌انجامد. احمدی و پناهی (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که ادراک کارکنان از جو اخلاقی سازمان خود با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و با جابه‌جایی شغلی رابطه منفی دارد. تحلیل براون^۳ و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد، زمانی که کارکنان در محیطی فعالیت نمایند که با رفتارهای اخلاقی، صداقت و اهمیت دادن به سایرین و عدالت میان فردی همراه باشد، رضایت شغلی بالاتر و تعهد بیشتری به سازمانشان دارند.

در این پژوهش سعی شده است تا با استناد به پنج بعد ارائه شده توسط کالشن^۴ و همکاران (۲۰۱۱) که جنبه‌های مختلف ابعاد رهبری اخلاقی از قبیل برقراری ارتباط منطبق با اصول اخلاقی، رسیدگی به تخلفات اخلاقی زبردستان و برخورد منصفانه با زبردستان می‌سجد و آثار و نتایج آن را بر ابعاد رفتار شغلی بر اساس الگوی هری^۵ و همکاران (۲۰۰۴) که شامل (صلاحیت کار، ابتکار/ اعتماد به نفس، قابلیت اعتماد و رفتار اجتماعی) و ابعاد سه‌گانه سکوت سازمانی ون دائن^۶ و همکاران (۲۰۰۳) برای سکوت سازمانی (سکوت انفعالی، سکوت دفاعی سازمانی، سکوت فراگیر اجتماعی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل بررسی شود. در راستای این پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های زیر ارائه گردیده است که نتایج آن‌ها با خروجی نرم‌افزار مورد بررسی قرار گرفته است:

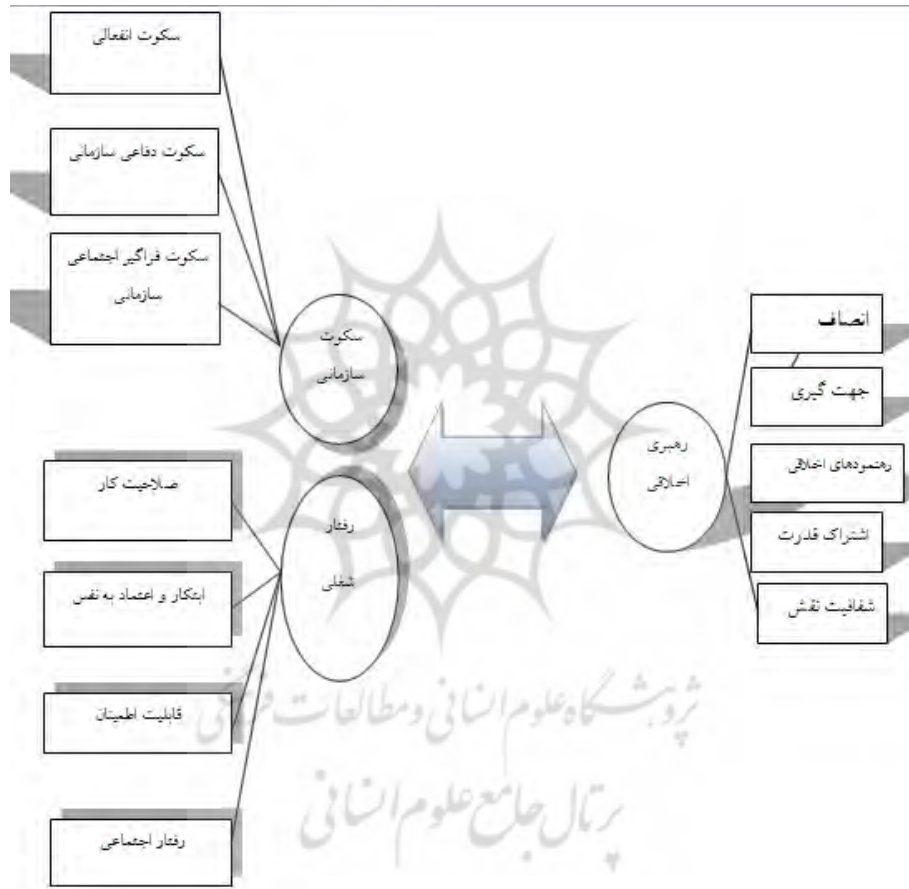
- وضعیت رفتار شغلی، سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی در جامعه مورد نظر چگونه است؟

1. Meyer and Allen
2. Neubert
3. Brown
4. Kalshoven
5. Herry
6. Ven Daein

- بین رهبری اخلاقی و رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

- نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و سکوت سازمانی چگونه است؟



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش

این پژوهش از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، جزء پژوهش‌های پیمایشی است. همچنین روش به کاررفته جهت نیل به اهداف پژوهش، روش توصیفی-همبستگی است و از نظر هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل است که در زمان اجرای پروژه مشغول به خدمت می‌باشند. بر اساس آمار روابط عمومی، تعداد کل کارکنان، معاونین، ستادی و صفی برابر ۲۹۵ نفر است (N=۲۹۵). حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۷۶ نفر به دست آمد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفته است (جدول ۱).

جدول ۱. طبقات نمونه آماری از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

تعداد	نمونه آماری	تعداد	جامعه آماری
		۱ نفر	مدیرکل
۳۲ نفر	طبقه مدیران ارشد	۹ نفر	معاونین
		۲۲ نفر	ریاست
۶۲ نفر	طبقه صفی	۹۳ نفر	کارمندان صفی
۸۲ نفر	طبقه ستادی	۱۷۰ نفر	کارمندان ستادی
۱۷۶ نفر		۲۹۵ نفر	کل

ابزار گردآوری داده‌ها شامل ۳ عدد پرسش‌نامه استاندارد به ترتیب زیر است:
 سکوت سازمانی ون دائن و همکاران (۲۰۰۳) - بر اساس مدل ون دائن و همکاران (۲۰۰۳) است و دارای ۱۴ گویه است و ۳ مؤلفه (سکوت انفعالی، سکوت تدافعی، سکوت فراگیر اجتماعی) را موردسنجش قرار می‌دهد. پاسخ گویه‌ها در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) است. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۳) توسط اساتید گروه آموزشی و با استفاده از آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۴ تأیید شدند.

رفتار شغلی هری و همکاران (۲۰۰۴) - رفتار شغلی توسط هری و همکاران در سال ۲۰۰۴ تدوین شده است و دارای ۱۸ گویه است و ۴ مؤلفه (صلاحیت کار، ابتکار و اعتماد به نفس در شغل، قابلیت اعتماد و رفتار اجتماعی) را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ گویه‌ها در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی، کم و خیلی کم) است. پایایی در پژوهش هری و همکاران (۲۰۰۴)، به میزان ۰/۸۶ به دست آمده است که مبین مطلوب بودن پایایی است و روایی آن را این پژوهشگران در پرسشنامه اصلی با تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون KMO ۰/۹۲ و قابل اعتماد گزارش نمودند و روایی آن در این پژوهش مورد تأیید استاد راهنما و مدیر گروه مدیریت و کارشناسان امر واقع گردیده است.

رفتار رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱) - رهبری اخلاقی توسط کالسون و همکاران (۲۰۱۱) تدوین شده است و دارای ۲۴ گویه است و ۵ مؤلفه (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت‌گیری فردی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش) را مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ گویه‌ها در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی، کم و خیلی کم) است. پایایی در پژوهش کالسون و همکاران (۲۰۱۱)، به میزان ۰/۸۵ به دست آمده است که مبین مطلوب بودن پایایی است و روایی آن مورد تأیید استاد راهنما و کارشناسان امر واقع گردیده است.

در این پژوهش، برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ پژوهش

عنوان	تعداد پاسخگو	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
سکوت سازمانی	۳۰ نفر	۱۴ گویه	۰/۸۵۳
رفتار شغلی	۳۰ نفر	۱۴ گویه	۰/۸۹۹
رهبری اخلاقی	۳۰ نفر	۲۴ گویه	۰/۸۷۳

نتایج به دست آمده در جدول (۲) نشان می‌دهند که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای همه بالای ۰/۸۰ است و نشان‌دهنده پایایی مطلوب و قابل قبولی است.

ابتدا طی نامه اداری از ریاست محترم دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل برای توزیع پرسش‌نامه‌ها، اجازه گرفته شد و تعداد ۷۶ عدد پرسش‌نامه مطابق جدول (۱) به صورت تصادفی در بین طبقات مختلف کارکنان توزیع شد و بعد از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط کارکنان در طی دو هفته، ۷۶ عدد پرسش‌نامه عودت داده شد و پژوهشگر شروع به انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام گردیده است. اطلاعات توصیفی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی همچون محاسبه فراوانی، درصدها، میانگین، پراکنش و انحراف معیار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. برای بررسی بهنجار بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، برای آزمون فرضیات پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون ضریب همبستگی و آزمون رگرسیون چندگانه هم‌زمان استفاده گردیده است. از نرم‌افزار SPSS20 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا به توصیف متغیرهای پژوهش پرداخته شده است سپس از آزمون‌های استنباطی برای پاسخ به پرسش پژوهش استفاده شده است.

در این بخش با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی به بررسی متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۳. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	مد	انحراف معیار	پراکنش	حداقل	حداکثر
رهبری اخلاقی	۳/۳۰۷	۲/۹۴	۰/۷۸۶	۰/۶۱۹	۱/۹۴	۴/۸۰
سکوت سازمانی	۳/۰۹۶	۳/۲۰	۰/۵۰۲	۰/۲۵۲	۲	۴/۵۲
رفتار شغلی	۴/۰۴۴	۴	۰/۴۸۱	۰/۲۳۱	۲/۴۳	۴/۹۰

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۳) می‌توان گفت که از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، میانگین رهبری اخلاقی برابر ۳/۳۰ با انحراف معیار ۰/۷۸، میانگین

سکوت سازمانی برابر ۳/۰۹ با انحراف معیار ۰/۵۰ و میانگین رفتار شغلی برابر ۴/۰۴ با انحراف معیار ۰/۴۸ است.

برای بررسی پرسش پژوهش، ابتدا به منظور بررسی بهنجار بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده است. نتایج بررسی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای رهبری اخلاقی، رفتار شغلی و سکوت سازمانی در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه‌ای
برای فرض بهنجار بودن توزیع متغیرهای پژوهش

سکوت سازمانی	رفتار شغلی	رهبری اخلاقی	تعداد نمونه
۷۶	۷۶	۷۶	
۳/۰۹۶	۴/۰۴۴	۳/۳۰۷	میانگین
۰/۵۰۲	۰/۴۸۱	۰/۷۸۶	انحراف معیار
۰/۱۰۱	۰/۱۲۰	۰/۰۹۷	بیشترین قطعی
۰/۱۰۱	۰/۰۸۰	۰/۰۹۷	مثبت
-۰/۰۷۹	-۰/۱۲۰	-۰/۰۶۸	منفی
۰/۸۷۷	۱/۰۴۵	۰/۸۴۸	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۴۲۵	۰/۲۲۵	۰/۴۶۸	سطح معنی داری

همان‌طوری که در جدول (۴) مشاهده می‌گردد، آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر رهبری اخلاقی برابر ۰/۸۴۸، رفتار شغلی ۱/۰۴۵ و سکوت سازمانی ۰/۸۷۷ در سطح ($p > ۰/۰۵$) معنی دار نیست یعنی توزیع متغیرها در بین نمونه با توزیع آن‌ها در جامعه بهنجار است.

پرسش: وضعیت رفتار شغلی، سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی در جامعه موردنظر چگونه است؟

جدول ۵. تحلیل t تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره متغیرهای پژوهش در گروه نمونه با نمره برش یا معیار

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	نمره معیار	t	p
رفتار شغلی	۴/۰۴۴	±۰/۴۸۱	۳	۱۸/۹۲۲	۰/۰۰۰
سکوت سازمانی	۳/۰۹۶	±۰/۵۰۲	۳	۱/۶۶۶	۰/۱۰۰
رهبری اخلاقی	۳/۳۰۷	±۰/۷۸۹	۳	۳/۴۰۳	۰/۰۰۱

برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش در جامعه موردنظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است. همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌گردد، میانگین نمره رفتار شغلی در گروه نمونه ۴/۰۴ با انحراف معیار ۰/۴۸۱ است که به‌طور معناداری ($P < ۰/۰۰۰$) از نمره برش ۳ بالاتر است. میانگین نمره سکوت سازمانی در گروه نمونه ۳/۰۹ با انحراف معیار ۰/۵۰۲ بود که به‌طور معناداری ($P > ۰/۰۵$) از نمره برش ۳ بالاتر نیست. میانگین نمره رهبری اخلاقی در گروه نمونه ۳/۳۰ با انحراف معیار ۰/۷۸۹ است که به‌طور معناداری ($P < ۰/۰۰۱$) از نمره برش ۳ بالاتر است.

فرضیه: بین رهبری اخلاقی و رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۶. ضریب همبستگی رهبری اخلاقی با رفتار شغلی کارکنان

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	رفتار شغلی							
۲	انصاف	۰/۳۱۹**						
۳	جهت‌گیری فردی	۰/۳۱۰**	۰/۸۱۸**					
۴	رهنمودهای اخلاقی	۰/۲۳۰*	۰/۶۵۷**	۰/۷۸۱**				
۵	اشتراک قدرت	۰/۱۶۱	۰/۶۹۷**	۰/۷۷۱**	۰/۸۳۰**			
۶	شفافیت نقش	۰/۴۵۱**	۰/۶۶۷**	۰/۸۰۲**	۰/۷۳۹**	۰/۸۳۶**		
۷	رهبری اخلاقی	۰/۳۳۳**	۰/۸۵۳**	۰/۹۲۳**	۰/۸۹۳**	۰/۹۱۳**	۰/۹۰۱**	۱

** $P < ۰/۰۱$ و * $P < ۰/۰۵$

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهند که بین رهبری اخلاقی و رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه مثبت و معنی‌داری به اندازه ($r = ۰/۳۳۳$) وجود دارد ($P < ۰/۰۱$)

$P <$ نتایج نشان می‌دهند که بین انصاف ($r = 0/319$)، جهت‌گیری فردی ($r = 0/310$)، رهنمودهای اخلاقی ($r = 0/230$) و شفافیت نقش ($r = 0/451$) همبستگی مثبت و معناداری با رفتار شغلی وجود دارد ($P < 0/05$). اما بین اشتراک قدرت با رفتار شغلی رابطه معناداری مشاهده نشد ($P > 0/05$).

فرضیه: بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷. ضریب همبستگی رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی کارکنان

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	سکوت سازمانی							
۲	انصاف	-0/509**						
۳	جهت‌گیری فردی	-0/446**	0/818**					
۴	رهنمودهای اخلاقی	-0/436*	0/657**	0/781**				
۵	اشتراک قدرت	-0/559**	0/697**	0/771**	0/830**			
۶	شفافیت نقش	-0/404**	0/667**	0/802**	0/739**	0/836**		
۷	رهبری اخلاقی	-0/519**	0/853**	0/933**	0/893**	0/913**	0/901**	

** $P < 0/001$ و * $P < 0/005$

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهند که بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل رابطه منفی و معنی‌داری به اندازه ($r = -0/519$) وجود دارد ($P < 0/01$). نتایج نشان می‌دهند که بین انصاف ($r = -0/509$)، جهت‌گیری فردی ($r = -0/446$)، رهنمودهای اخلاقی ($r = -0/436$)، اشتراک قدرت ($r = -0/559$) و شفافیت نقش ($r = -0/404$) همبستگی منفی و معناداری با سکوت سازمانی وجود دارد ($P < 0/01$). پرسش: نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و سکوت سازمانی چگونه است؟

جدول ۸. خلاصه تحلیل رگرسیون چند متغیره هم‌زمان برحسب پنج متغیر وارد شده پیش‌بین

فرضیات	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد	F	P
میزان تأثیر رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی	۰/۶۳۳	۰/۴۰۱	۰/۳۵۸	۰/۳۸۵	۹/۳۷۴	۰/۰۰۰
میزان تأثیر رهبری اخلاقی در پیش‌بینی سکوت سازمانی	۰/۶۰۸	۰/۳۶۹	۰/۳۲۴	۰/۴۱۳	۸/۱۹۷	۰/۰۰۰

نتایج به دست آمده از رگرسیون خطی در جدول (۸) نشان می‌دهند که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی می‌توانند ۴۰/۱ درصد از تغییرات رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی نمایند. با توجه به مقدار F به دست آمده و همچنین سطح معنی‌داری آن ($P = ۰/۰۰۰$) که کمتر از ($\alpha = ۰/۰۵$) است می‌توان گفت که رگرسیون موردنظر معنادار است. رهبری اخلاقی می‌تواند ۳۶/۹ درصد از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی نماید. با توجه به مقدار F به دست آمده و سطح معنی‌داری آن ($P = ۰/۰۰۰$) که کمتر از ($\alpha = ۰/۰۵$) است می‌توان گفت که رگرسیون موردنظر معنادار است.

جدول ۹. ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین روی متغیر رفتار شغلی و سکوت سازمانی

ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین روی متغیر رفتار شغلی						
نام متغیر پیش‌بین	ضریب B	خطا	ضریب Beta	آزمون t	P	
مقدار ثابت	۳/۵۶۱	۰/۲۰۵	-	۱۷/۴۰۲	۰/۰۰۰	
انصاف	۰/۱۹۰	۰/۰۹۴	۰/۳۳۴	۲/۰۳۲	۰/۰۴۶	
جهت‌گیری فردی	-۰/۱۲۳	۰/۱۰۸	-۰/۲۴۴	-۱/۱۳۴	۰/۲۶۱	
رهنمودهای اخلاقی	۰/۰۹۵	۰/۰۹۴	۰/۱۸۲	۱/۰۰۴	۰/۳۱۹	
اشتراک قدرت	-۰/۶۰۴	۰/۱۳۹	-۰/۹۱۷	-۴/۳۵۶	۰/۰۰۰	
شفافیت نقش	۰/۵۵۲	۰/۰۹۹	۱/۰۵۶	۵/۵۷۲	۰/۰۰۰	
ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین روی متغیر سکوت سازمانی						
مقدار ثابت	۴/۳۸۴	۰/۲۱۹	-	۱۹/۹۸۸	۰/۰۰۰	
انصاف	-۰/۱۸۶	۰/۱۰۰	-۰/۳۱۲	-۱/۸۵۰	۰/۰۶۹	
جهت‌گیری فردی	۰/۰۲۰	۰/۱۱۶	۰/۰۳۹	۰/۱۷۶	۰/۸۶۱	

۰/۵۴۷	۰/۶۰۵	۰/۱۱۳	۰/۱۰۱	۰/۰۶۱	رهنمودهای اخلاقی
۰/۰۰۲	-۳/۱۶۴	-۰/۶۸۴	۰/۱۴۹	-۰/۴۷۱	اشتراک قدرت
۰/۱۸۳	۱/۳۴۶	۰/۲۶۲	۰/۱۰۶	۰/۱۴۳	شفافیت نقش

نتایج بررسی‌های رگرسیونی در جدول (۹) نشان می‌دهند که از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، انصاف به صورت مثبت و معنادار و به اندازه $(\beta) = ۰/۳۳۴$ و شفافیت نقش به صورت مثبت و معنادار به اندازه $(\beta) = ۱/۰۵۶$ و اشتراک قدرت به صورت منفی و معنادار به اندازه $(\beta) = -۰/۹۱۷$ می‌تواند رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی نماید $(P < ۰/۰۵)$. درحالی‌که جهت‌گیری فردی و رهنمودهای اخلاقی دارای تأثیر معناداری در رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل نمی‌باشند $(P > ۰/۰۵)$. نتایج بررسی‌های رگرسیونی نشان می‌دهند که از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی تنها اشتراک قدرت به صورت منفی و معنادار به اندازه $(\beta) = -۰/۶۸۴$ می‌تواند سکوت اجتماعی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی نماید $(P < ۰/۰۱)$. درحالی‌که انصاف، جهت‌گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی و شفافیت نقش، دارای تأثیر معناداری در سکوت اجتماعی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، نمی‌باشند $(P > ۰/۰۵)$.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزه نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق دارند. کسانی که نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند به‌طور کلی تکالیف شغلشان را بهتر انجام می‌دهند و دارای رفتار شغلی مناسبی می‌باشند و بتوانند به راحتی نظراتشان را ارائه بدهند. این پژوهش رابطه بین رهبری اخلاقی (انصاف، جهت‌گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش) با رفتار شغلی (صلاحیت کار، ابتکار و اعتماد به نفس، قابلیت اطمینان و رفتار اجتماعی) و سکوت سازمانی (سکوت انفعالی، سکوت دفاعی سازمانی و سکوت فراگیر اجتماعی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را بررسی نموده است. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی نمونه آماری دارای میانگین $۳/۳۰۷$ با انحراف معیار $۰/۷۸۶$ است. سکوت سازمانی نمونه آماری دارای میانگین $۳/۰۹۶$ با انحراف معیار $۰/۵۰۲$ است. رفتار شغلی نمونه آماری دارای

میانگین ۴/۰۴۴ با انحراف معیار ۰/۴۸۱ است. با توجه به مقدار t و سطح معناداری به دست آمده میزان میانگین رهبری اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل به طور معناداری بالاتر از سطح متوسط است به عبارت دیگر استفاده از سبک رهبری اخلاقی در این سازمان به صورت معناداری بالاتر از عدد معیار بوده و مدیریت این اداره با استفاده از عوامل رهبری اخلاقی با کارکنانش رفتار می‌کند. و وضعیت رهبری اخلاقی در این سازمان مناسب است در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل از مدیریت کدهای اخلاقی واضح و روشنی را برای انجام وظایف در سازمان مشخص کرده است و کارکنان را به ترغیب و رعایت این استانداردهای اخلاقی ملزم می‌نماید. مدیریت، اولویت‌بندی در کارها را مشخص کرده و انتظارات و مسئولیت هر فرد را روشن و واضح تفویض نموده است. که البته با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی این نتیجه دور از انتظار نیست. با توجه به شرح وظایف و ویژگی‌های دانشگاه آزاد اسلامی و تعامل آن با ویژگی‌های مدیریتی با بینش وسیع و مسئولیت‌مشارکتی که خارج از کنترل کارکنان وجود دارد، می‌توان بالا بودن رهبری اخلاقی را در این اداره توجیه نمود. با توجه به مقدار t و سطح معناداری به دست آمده میزان میانگین رفتار شغلی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل به طور معناداری بالاتر از سطح متوسط است به عبارت دیگر رعایت رفتار شغلی در این سازمان به صورت معناداری بالاتر از عدد معیار بوده و کارکنان این اداره به صورت حرفه‌ای به کار خود ادامه می‌دهند و موجب می‌گردند که وضعیت رفتار شغلی در این اداره مناسب باشد. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل از کارکنان، اساتید و مشاورین متخصص، حرفه‌ای و متعهد در امور آموزشی، تربیتی و پژوهشی استفاده شده است و وجود این تخصص‌های حرفه‌ای در کنار هم سبب گشته است که در این سازمان رفتار شغلی دارای میانگین بالایی باشد و کارکنان از صلاحیت شغلی؛ ابتکار و اعتماد به نفس، قابلیت اطمینان و رفتار اجتماعی مناسبی برخوردار هستند. با توجه به مقدار t و سطح معناداری به دست آمده میزان میانگین سکوت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل دارای تفاوت معناداری با سطح متوسط نیست به عبارت دیگر سکوت سازمانی در این سازمان به صورت معناداری بالاتر یا پایین‌تر از عدد

معیار نبوده و کارکنان این اداره از سکوتی متناسب با سکوت جامعه رنج می‌برند. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، کارکنان سعی می‌نمایند تابع شرایط محیط کار باشند و از بیان ایده‌ها و عقاید خود خودداری نمایند هرچند نتایج این فرضیه معنادار نیست اما می‌توان نتیجه گرفت که سکوت این کارکنان در سطح معمول و متوسط است.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین رهبری اخلاقی با رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد بنابراین با افزایش میزان رهبری اخلاقی، میزان رفتار شغلی کارکنان افزایش می‌یابد. یعنی هراندازه رهبری اخلاقی بیشتر شود رفتار شغلی کارکنان بالاتر می‌رود و این رابطه مثبت و معنادار باانصاف، جهت‌گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی و شفافیت نقش برقرار است اما همبستگی معناداری بین اشتراک قدرت از ابعاد رهبری اخلاقی با رفتار شغلی وجود ندارد. لذا می‌توان گفت که نتایج یافته‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵)، افضل‌ی و مستقیمی (۱۳۹۵)، کوهستانی و رشیدی‌النگه (۱۳۹۵)، خوشدل و جوادی (۱۳۹۴)، کریمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، ساگناک (۲۰۱۷)، هوگ و هارتوگ (۲۰۱۵)، پونو‌تاکون (۲۰۱۴)، جکسون و همکاران (۲۰۱۳)، نوبرت و همکاران (۲۰۰۹)، احمدی و پناهی (۲۰۰۹)، سچوپکر (۲۰۰۷) و براون و همکاران (۲۰۰۵)، با نتایج این پژوهش همسو و هماهنگی نسبی را دارا است.

در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که رهبری اخلاقی موجب بالا رفتن روحیه و انگیزه افراد می‌گردد در نتیجه موجب افزایش رفتار شغلی می‌گردد. با توجه به این که موضوع این پژوهش برای اولین بار در سطح کشور اجرا می‌گردد سعی شده است که نتایج پژوهش‌های مشابه از نظر محتوایی لحاظ گردد

با توجه به ماهیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، کارکنان این اداره از افراد خبره و متخصص انتخاب می‌شوند که در شغل و حرفه خویش از حرفه‌ای‌ترین افراد موجود می‌باشند هنگامی که مدیریت از رهبری اخلاقی در سازمان بهره‌گیری این کارکنان در استفاده از مهارت‌ها و تخصص‌های خود نهایت بهره‌را می‌برند تا وظایف محوله را به یاری ابزار در دسترس به نحو احسن انجام بدهند. هنگامی که مدیریت توجه کافی و وافی به نظر کارکنان

دارد و مسئولیت مشکلاتی را که در خارج از کنترل کارکنان وجود دارد بپذیرد، فرد سعی می‌نماید در مشارکت داشتن در انجام امور و به پایان رساندن آن شرکت کند و با نوآوری و خلاقیت مشکلات سازمان و ارباب‌رجوعان را حل نماید. نبود رابطه معنادار بین رهبری اخلاقی با قابلیت اطمینان مربوط می‌شود به ماهیت بعد قابلیت اطمینان از ابعاد رفتار شغلی چون این بعد نشان از حضور به موقع در سرکار و سازمان، رعایت مقررات و سلسله‌مراتب اداری و احترام به تفویض اختیار و قوانین محوله است. کارمند در هر صورت مجبور به رعایت این قوانین است و متعهد به رعایت قوانین استخدامی و اصول شغلی است چراکه در غیر این صورت با وی برخورد شدید گشته و حتی تهدید به اخراج می‌گردد لذا با توجه به شرایط کنونی جامعه و کمبود شغل کارمند در هر سازمانی که باشد و با هر نوع سبک رهبری که مدیریت آن سازمان اعمال می‌نماید باید قابلیت اطمینان از ابعاد رفتار شغلی را به نحوه مناسب و شایسته‌ای اعمال نماید تا بتواند به شغل خود و فعالیتش در آن اداره ادامه بدهد. رفتار اجتماعی به رابطه کارمند با همکارانش معطوف می‌شود. کارمندان بیشتر ساعات روز خود را با همکاران در اداره سپری می‌کنند و این سبب همفکری و به‌نوعی منطبق شدن و نزدیک شدن افکار، ایده‌ها و عقاید ایشان می‌گردد و سبک رهبری اخلاقی تأثیر چندانی در رابطه بین همکاران ندارد. به‌جز شفافیت نقش که مدیر، انتظارات عملکردی هر یک از اعضای گروه رو را مشخص می‌کند و با مشخص کردن مسئولیت کاری هر فرد کارمندان را به‌سوی هماهنگی، همکاری و تعامل با یکدیگر سوق می‌دهد.

نتایج ضریب همبستگی نشان دادند که بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین با افزایش میزان رهبری اخلاقی، میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. یعنی هراندازه رهبری اخلاقی بیشتر شود کارکنان تمایل کمتری به سکوت سازمانی نشان می‌دهند و این رابطه منفی و معنادار با انصاف، جهت‌گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش برقرار است. در تبیین این فرضیه می‌توان اظهار داشت که رهبری اخلاقی با ایجاد جوی اخلاقی و مردم‌سالار قدرت صحبت کردن و اظهارنظر نمودن را برای کارکنان فراهم می‌آورد و سبب پایین آوردن سطح سکوت سازمانی در بین کارکنان می‌گردد در نتیجه

موجب کاهش سکوت سازمانی می‌گردد. رهبری اخلاقی با ایجاد انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنان در تعیین پاداش‌های اقتصادی، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت که در جهت هدف‌ها به وجود می‌آید، سکوت سازمانی را از بین می‌برند. هنگامی که مدیریت به کارکنان اجازه گرفتن تصمیمات مهم و ضروری را می‌دهد و یا خود نیز تصمیم‌هایش را بر اساس پیشنهادهایی که از جانب کارکنان ارائه می‌شوند، اتخاذ می‌کند، کارکنان ترغیب می‌شوند تا نظرها، راهکارها - حتی اگر برایشان کار اضافی ایجاد کند - و راه‌حل‌های مناسب خود را برای بهتر شدن کارها در سازمان ارائه دهند.

مدیریت با رویکرد رهبری محیطی را در سازمان ایجاد می‌کند که کارکنان بیم و نگرانی نسب به فضای سازمان نداشته باشند و حقایق مربوط به کارها و وظایف خود را به راحتی ابراز نمایند در مورد عدم رابطه رهنمودهای اخلاقی از ابعاد رهبری اخلاقی با سکوت تدافعی نیز می‌توان گفت که زمانی که مدیریت کدهای اخلاقی را برای کارکنان تعیین می‌کند و تمامی کارکنان موظف هستند که از کدها و استانداردهای اخلاقی که مدیریت در سازمان تدوین کرده است پیروی کنند و در قبالش حمایت مدیریت را داشته باشند و این حمایت رهبران از کارکنان سازمان گاهی سبب بروز سکوت می‌گردد چرا که در محیط‌های پرتنش همچون سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری منابع انسانی ترجیح می‌دهند که مورد حمایت مدیر قرار گیرند تا به نام کارمندی معترض شناخته شوند هر چند رابطه معناداری بین این بعد و سکوت تدافعی شناخته نشد.

ویژگی مدیران در زمینه کاهش سکوت فراگیر اجتماعی نقش اساسی دارد. باورهای ضمنی مدیران می‌تواند منجر به ایجاد محیطی شود که در آن کارکنان نسبت به اظهار نظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نکنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، موضوع جدیدی نیست. دیدگاه مدیریتی می‌تواند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد. نگرش و عقاید مدیران می‌تواند سبک رهبری اتخاذ شده به وسیله آنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

نتایج جداول رگرسیون نشان داد که رهبری اخلاقی به اندازه ۴۰/۱ درصد تغییرات رفتار شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید و از ابعاد آن انصاف به صورت مثبت و به اندازه (۰/۳۳۴)

$\beta =$ اشتراک قدرت به صورت منفی و به اندازه $(\beta = ۰/۵۲۶)$ و شفافیت نقش به صورت مثبت و به اندازه $(\beta = ۱/۰۵۶)$ رفتار شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی می‌نمایند. نتایج این یافته‌ها با نتایج یافته‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵)، افضل‌ی و مستقیمی (۱۳۹۵)، کوهستانی و رشیدی‌النگه (۱۳۹۵)، خوشدل و جوادی (۱۳۹۴)، کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، ساگاناک (۲۰۱۷)، هوگ و هارتوگ (۲۰۱۵)، پونو‌تاکون (۲۰۱۴)، جکسن و همکاران (۲۰۱۳)، نئوبرت و همکاران (۲۰۰۹)، احمدی و پناهی (۲۰۰۹)، سچوپکر (۲۰۰۷) و براون و همکاران (۲۰۰۵)، همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان اظهار داشت که زمانی که مدیریت، مسئولیت مشکلات خارج از کنترل کارکنان را می‌پذیرد، به صورت منصفانه با کارکنان رفتار می‌نماید، اجازه تصمیمات را به کارکنان می‌دهد و از توصیه و مشورت آنان برای راهبردهای سازمان استفاده می‌کند، می‌توان انتظار داشت که مدیریت به سوی جذب و نگهداری کارکنانی می‌رود که این استعدادها را در خود دارند. بنابراین برای توجیه تأثیر حاضر، این استدلال‌ها که رهبری اخلاقی مبتنی بر ساختارشکنی و زیر سؤال بردن رسمیت موجود در دانشگاه آزاد اسلامی است و سازوکارهای رفتارهای شغلی مناسب نهادینه شده است، با هم ناسازگاری دارند. با این وجود، پژوهشگر توصیه می‌کند راهبردهای مدیریت بر مبنای نکات راهبردی ذات نوع رهبری اخلاقی در محیطی با ثبات و مطمئن و در ساختاری مکانیکی و با فرهنگ مقید عجین شده است. بنابراین یکی از عوامل مهم در به کارگیری رفتار شغلی کارکنان و ایجاد تمایل در بین افراد برای استفاده از استعدادهایشان، سبک رهبری مدیران است. اگر مدیران بتوانند سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند می‌توانند کارکنان را به طور صحیح به کار گرفته و در برنامه‌های سازمانی مشارکت داده و در نهایت منجر به مدیریت صحیح رفتارهای شغلی ایشان شوند.

نتایج جداول رگرسیون نشان دادند که رهبری اخلاقی به اندازه $۳۶/۹$ درصد تغییرات سکوت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید و از ابعاد آن تنها اشتراک قدرت به صورت منفی و به اندازه $(\beta = ۰/۶۸۴)$ سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل را پیش‌بینی می‌نماید. این نتایج با یافته‌های شیدایی و اسماعیلی (۱۳۹۵)، نودهی و علمی

(۱۳۹۵)، سلطانی (۱۳۹۵)، ساکی و همکاران (۱۳۹۴)، شکبیا و معینی (۱۳۹۳)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳)، دستی (۱۳۹۲)، زارعی میتن و همکاران (۱۳۹۰)، رضازاده کرمانی (۱۳۹۰)، کالشون و همکاران (۲۰۱۶)، زهیر و اردگان (۲۰۱۱) و سایگان (۲۰۱۱) همسو و هماهنگ می‌باشند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان اظهار داشت که وقتی که رهبران اخلاقی روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه‌یافته را پرورش دهند، زمینه ایجاد ارتباطات باز و سازنده در سازمان فراهم و منجر به کاهش پیامدهای منفی ناشی از سکوت می‌شوند و از طریق ایجاد جو حمایتی و دوستانه، توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقاء آنان به سطح بالاتر، صرف وقت در جهت آموزش و مربیگری برای کمک به رشد پیروان، زمینه کاهش سکوت در سازمان را فراهم می‌آورند.

از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

محدودیت نمونه آماری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل که توان تعمیم نتایج به کارکنان سایر ادارات دولتی و خصوصی و کارکنان سایر شهرستان‌ها و استان‌ها را با محدودیت مواجه می‌سازد.

محدودیت ابزار گردآوری که قابلیت اعتماد به داده‌های برخی افراد را کاهش می‌دهد.

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه گردیده است:

مدیران با بهسازی وضعیت کارکنان از آنان و دادن اجازه اظهارنظر و ارائه پیشنهاد بدون ترس و آزادانه و با اتخاذ رویه‌های حمایتی در اداره و شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی به کارکنان، رفتارهای مناسب شغلی آنان را برای تلاش بیشتر در جهت اثربخشی سازمانی و دستیابی به اهداف دانشگاه آزاد اسلامی جلب کنند.

از آنجاکه مدیران می‌توانند با رهبری اخلاقی کارکنان را از نظر عاطفی تحت تأثیر قرار دهند و از سویی، بیشتر کارکنان با توجه به نتایج این پژوهش ۳۶ تا ۴۵ ساله و افراد باتجربه‌ای هستند، توصیه می‌شود با تقویت آنان در انتخاب رفتارهای مناسب شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند تا کارکنان مسائل سازمان را همچون مسائل خود بدانند.

دانشگاه آزاد اسلامی باید در نظر داشته باشد که با پیاده‌سازی اخلاق سازمانی و مدیریتی، عملکرد زمینه‌ای کارکنان بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرد و ارتقاء عملکرد وظیفه‌ای کارکنان مستلزم آموزش لازم به‌منظور به‌روز نگاه‌داشتن دانش کاری ایشان است.

به مدیران پیشنهاد می‌گردد به عوامل مؤثر بر رفتار شغلی در سازمان توجه بیشتری نموده و درصدد پرورش استعدادها و خلاق، از طریق فراهم نمودن محیط مناسب توأم با امنیت شغلی آرامش خاطر، تجهیزات مناسب و حمایت باشند تا کارکنان بتوانند ذهن خود را صرف خدمت‌رسانی و رفع مشکلات منطقه‌ای و حل نیازهای ارباب‌رجوعان بنمایند

با توجه به اهمیت مشارکت کارکنان؛ ابواب جمعی خدماتی؛ اساتید دانشگاه آزاد اسلامی و... در فرآیند حفظ و حمایت از دانشگاه و تربیت نسل آینده و... پیشنهاد می‌شود در قالب کلاس ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی مدیران را با روش‌های افزایش مشارکت و کاستن سکوت سازمانی کارکنان آشنا نمود. به برنامه ریزان و کارشناسان پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کلاس آموزشی، مدیران را با پدیده سکوت سازمانی و نتایج و پیامدهای سوء آن آشنا نمایند تا مدیران محترم به این نکته بیشتر واقف شوند که سکوت همواره علامت رضایت نیست بلکه در بسیاری موارد نیز بسیار نامطلوب بوده و می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را بر پیکره یک سازمان وارد کند و باید از راه‌های مختلف به کاهش این پدیده در سازمان یاری کرد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد، مدیران و مسئولان از سازوکارهای های نظرسنجی، دریافت انتقادات و پیشنهادها به‌عنوان گامی مؤثر در کاهش پدیده سکوت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، استفاده نمایند.

منابع

افضلی، رضا، مستقیمی، محمدرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان ادارات دولتی شهر کرمان، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی مدیریت و توسعه اقتصادی، ص ۱۷.

جاودانی، مریم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان، پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت. دانشگاه فردوسی مشهد، دوره اول، شماره اول، ۱۵۸ - ۱۴۳.

خنیفر، حسین. (۱۳۸۹). سکوت سازمانی در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.

خوشدل، محمد، جوادی، حسن. (۱۳۹۴). پیش‌گیری از رفتارهای انحرافی در پرتو رهبری اخلاقی، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی مدیریت و توسعه اقتصادی، ص ۳۵. دانایی فر، حسن، پناهی، باقر. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت و رفتار سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، دوره دوم، شماره سوم. ساکی، رضا، دستی، محمد، نصری، صابر. (۱۳۹۴). رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحولی - تبادل‌ی مدیران با سکوت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره پنجم، شماره اول.

سلطانی، شیرین. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر رضایت شغلی نیروی انسانی با توجه به نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت. اقتصاد و حسابداری. تبریز، سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی، دانشگاه تبریز.

شیدایی، امیر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ابعاد رهبری اخلاقی و رفتار آوای سازمانی با توجه به نقش میانجی اشتیاق شغلی در شعب بانک ملی استان گلستان، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت. اقتصاد و حسابداری، تبریز: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی.

معنوی پور، دهخدا، پیرخانی، علیرضا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شغلی کارکنان ناجا به‌منظور ارائه الگوی ارتقای رفتار آنان، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، دوره اول، شماره سوم، ۳۰ - ۱۸.

معینی، حسین، شکیبا، غلامحسین. (۱۳۹۳). ارزیابی نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری سکوت سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

میرکمالی، مهدی، کرمی، محمدرضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره بیست و چهارم، ۱۱-۲۲.

نودهی، حسن، علمی، علی. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای به واسطه رفتار کاری انحرافی در بین مدارس شاهد کلیه مقاطع شهر مشهد، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

هرسی، پ، بلنچرد، ک. (۲۰۰۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کیبیری، چاپ ششم (۱۳۹۴)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی ماجد.

Ahmadi.A and Panahi.B. (2009). Studying the influence of ethical climate on Azerbaijan Sharghi Payamnour University employees' job attitudes and behavior.

Bath.G.D and Zaveri.J. (2013). The enabling role of decision support systems in organizational learning; *Decision Support System*; No 32; pp 297-309.

Blackler.F. (2007). Knowledge, knowledge work and organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.

Brinsfield.C. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors; Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.

Brown. ME; Trevino.LK and Harrison.DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; No 117; pp 97-134.

Henriksen.K and Dayton.E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety; *Health Services Research*; Vol 41; No 2-4; pp 1539-1554.

Jackson.TA; Meyer. JP and Wang.XHF. (2013). Leadership, Commitment, and Culture A Meta-Analysis; *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Vol 20; No 1; pp 84-106.

Kalshoven.K; Den Hartog.DN and De Hoogh; AHB. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality; *Journal of Business Ethics*; Vol 100; pp 349-366.

- Kalshoven. K and Den Hartog. DN. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypically and Trust; *International Journal of Leadership Studies*; Vol 5; No 2; pp 102-120.
- Meyer.JP and Allen. NJ. (2010). A three-component conceptualization of organizational commitment; *Human Resource Management Review*; Vol 1; No 1; pp 61-89.
- Morrison.EW and Milliken. FJ. (2014). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a pluralistic World; *Academy of Management Review*; Vol 25; No 4; pp 706-725.
- Neubert.M; Carlson.DS; Kacmar.KM; Roberts.J and Chonko.LB. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field; *Journal of Business Ethics*; Vol 90; No 2; pp 157-170.
- Panahi.B; Veisheh.SM; Divkhar. S; Kamari. F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment; *Management Science Letters*; No 2; pp 735-744.
- Ponnu.CH and Tennakoon.G. (2014). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*; Vol 14; No 12; pp 108-123.
- Ramanaidu.SK. (2011). Uncovering The relationship between transformational leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle; Faculty of Business and Law; Newcastle Business School.
- Reilly.EC. (2008). The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership.
- Senge.PM. (2012). *Schools that learn*; New York: Growen Business.
- Schweperker.CH and Hartline.MD. (2015). Managing the ethical climate of customer-contact service employees; *Journal of Service Research*; Vol 7; No 4; pp 377- 397.
- Tyler.TR and Blader.S. (2016). Identity and cooperative behavior in groups; *Group Processes and Intergroup Relations*; Vol 4; pp 20–26.
- Van Dyne.L; Ang. S and Botero. IC. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct; *Journal of Management Studies*; Vol 40; pp1359-1392.
- Willemys.M; Gallois. C and Callan. VJ. (2015). Trust me ,I'm your boss: trust and power in supervisor–supervisee Communication; *International Journal of Human Resource Management*; Vol 14; pp 17–27.
- Yilmaz.E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics; *Procedia Social and Behavioral Sciences*; Vol 20; pp 3949-3953.

Zehir.C and Erdogan.E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance; *Procedia Social and Behavioral Sciences*; Vol 24; pp 1389-1404.
Investigating the Role of Moral Leadership in Predicting of Job Behavior and Breaking the Organizational Silence.

