

## طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجیگری قلدری و بی تفاوتی کارکنان سازمان‌های ورزشی

مریم فتح‌علیان<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup>، وحید شجاعی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی ساری - گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی ساری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۲

### Designing the Role of Ethical Leadership Role on Organizational Silence by Mediation of Bullying and Indifferent Organizations of Sports Organizations

Maryam Fathalian<sup>1</sup>, Mohammad Hami<sup>2\*</sup>, Vahid Shojaei<sup>2</sup>

1- Ph. D. Student of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University

2. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University

Received: (2021/10/01) Accepted: (2022/01/03)

#### Abstract

The present study was conducted with the general aim of investigating the role of ethical leadership on organizational silence mediated by organizational bullying, organizational indifference and job plateau of the employees of the Ministry of Sports and Youth. The present study, according to the type of study and the relationships between variables, was one of the applied research projects and in terms of data collection method, it was among the studies of correlation with structural equations approach, which was conducted in the field. The statistical population of the study included all employees of the Ministry of Sports and Youth that finally 400 people were randomly selected. Simple were selected as the research sample. The research instruments included six questionnaires of demographic characteristics, the standard questionnaire of moral leadership of Kalshon et al. (2011), the standard questionnaire of organizational silence of Vacula and Borados (2005), the standard questionnaire of organizational bullying Splughe and Holt (2001), the standard questionnaire of organizational indifference of Dandified et al. (2010). Validity in various research has been confirmed and the reliability of the components was reported using Cronbach's alpha reliability coefficient above 0. 7. The results showed that there is a significant negative relationship between ethical leadership and organizational bullying, organizational indifference and organizational silence. But there is a significant positive relationship between organizational silence and organizational bullying. It was further found that ethical leadership through organizational bullying and organizational indifference has a significant negative effect on the organizational silence of the staff of the Ministry of Sports and Youth. Finally, the model of the effect of moral leadership on organizational silence with the role of mediation of organizational bullying, organizational indifference and job plateau of the staff of the Ministry of Sports and Youth was developed and approved.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Silence, Organizational Indifference

#### چکیده

تحقیق پیش رو با هدف کلی بررسی نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجی قلدری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. پژوهش حاضر با توجه به نوع مطالعه و روابط بین متغیرها از دسته تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری بوده که به صورت میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود و در نهایت ۴۰۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل شش پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی، پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی کالشن و همکاران (۲۰۱۱)، پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، قلدری سازمانی اسپلاگه و هولت (۲۰۰۱) و پرسشنامه استاندارد بی تفاوتی سازمانی دانایفرد و همکاران (۱۳۸۹) بود. روایی ابزار تحقیق در تحقیقات مختلف مورد تایید قرار گرفته و پایایی مولفه‌ها با استفاده از محاسبه ضریب پایایی آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ گزارش شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بین رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد همچنین بین سکوت سازمانی با قلدری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین، رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی، قلدری سازمانی اثر منفی معناداری دارد در حالی که قلدری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد. در نهایت مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با نقش میانجیگری قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تدوین و برازش آن تأیید شد.

**کلمات کلیدی:** رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی

\* نویسنده مسئول: محمد حامی

## مقدمه

امروزه در عصر فعلی سازمان‌ها با محیط بسیار رقابتی شناخته می‌شود. در این زمینه، سازمان‌ها با تغییرات سریع در پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری مواجه هستند. بنابراین، سازمان‌ها از افکار و پیشنهادات کارکنان خود برای ارتقای ابتکارات نوآورانه و ترویج اثربخشی سازمانی استفاده می‌کنند (۳). موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصص، به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کارگیرند (۱۳). در سازمان‌ها مدیران به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهارنظر پرداخته و احساس مسئولیت داشته باشند. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد، ولی به‌تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال بیشتری در کار خود هستند تا احساس ارزشمندی کنند و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به‌نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی می‌شود (۳۷).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت را به‌عنوان پدیده‌ای در اجتماع تعریف می‌کنند که در آن کارکنان اطلاعات، عقاید و نگرانی‌های خود را در رابطه با مسائل و مباحث کاری دریغ می‌کنند (۱۹). همچنین سکوت از طریق برهم زدن جریان اطلاعاتی به سمت بالا، سلامت سازمان را تهدید می‌کند. از طرفی سکوت کارکنان در سطح فردی موجب ایجاد استرس و افسردگی در آن‌ها شده و روابط کارکنان را تخریب می‌کند (۲۳). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، سکوت کارمند را سازه‌ای چندبعدی می‌دانند که با نام «سکوت مطیع» و «سکوت تدافعی یا غیرفعال» ابعاد آن را مشخص کرده‌اند (۲۵). پس‌ازاین پژوهش محققان زیادی به مفهوم شناسی و بعد شناسی سکوت پرداختند؛ برای مثال ون داین و همکاران (۲۰۰۳) بعد سکوت اجتماعی یا نوع‌دوستانه را به ابعاد پیندر و هارلوس اضافه می‌کنند. در این تحقیق بر اساس مطالعات انجام شده از

مدل سکوت سازمانی ون داین و همکاران (۲۰۰۳) شامل سه بُعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت اجتماعی یا نوع‌دوستانه استفاده شد (۳۴).

سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. سکوت به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه‌سازمانی می‌شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد؛ بنابراین خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند (۷).

رهبران سازمان‌ها با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از ایجاد زمینه‌های مربوطه بر اساس ارزش‌های انسانی، کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می‌دهند (۳۲). گشودگی رهبری، یکی از عواملی است که بیشترین تأثیر را در سکوت کارکنان دارد. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه‌های مدیریتی عامل مهمی برای ایجاد یا از بین بردن جو سکوت است (۳۷).

مقتضای این نوع از رهبری توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (۳۵). همچنان که سلیمی و شهرکی دلسوخته (۱۴۰۰) در تحقیق خود اظهار داشتند که رهبری اخلاقی بر دل‌بستگی شغلی، اعتماد آفرینی تأثیر دارد (۲۹).

از سوی دیگر در ادبیات سازمانی مباحثی همچون قلدری سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی و فلات شغلی از جمله مواردی هستند که می‌توانند بر سکوت سازمانی اثرگذار هستند. از طرفی علاوه بر اثرگذاری سبک رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی (۲، ۱۸)، موضوع رهبری در سازمان و در این تحقیق نوع ویژه رهبری اخلاقی می‌تواند بر رفتارهای کارکنان از جمله قلدری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی اثرگذار باشد.

قلدری سازمانی یکی از مفاهیم جدید مدیریت است که به نظر می‌رسد می‌تواند با سکوت سازمانی در ارتباط باشد. قلدرها در محل کار، اغلب، افرادی با موقعیت‌های پایین‌تر یا هم‌رتبه با خود را می‌ترسانند یا فریب می‌دهند. آن‌ها ممکن است حتی افراد بالادست خود را هم به‌عنوان مثال با تهدید به «استعفا در موقعیتی حساس» بترسانند (۲۶). رفتارهای قلدری منجر به مسائل مضرری چون افزایش غیبت و نرخ ترک خدمت و کاهش در بهره‌وری و عملکرد

بی تفاوتی کارکنان نسبت به ارباب رجوع، بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمانی، بی تفاوتی نسبت به کار و بی تفاوتی نسبت به همکار (۵)

همان طور که از مطالب گفته برمی آید وجود هر یک از متغیرهای رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی می تواند منجر به کاهش عملکرد کارکنان، فرسودگی شغلی و در نهایت کاهش عملکرد سازمان در عدم دستیابی به اهداف شود؛ بنابراین لزوم انجام تحقیق در زمینه ارتباط این متغیرهای سازمانی ضرورت دارد. در این راستا و در مورد ارتباط رفتارهای رهبری با متغیرهای متخلف سازمانی تحقیقات چندی صورت گرفته است. به عنوان مثال در تحقیقات جداگانه بین رهبری موثق و بی تفاوتی سازمانی (۱۵)، رهبری معنوی و بی تفاوتی سازمانی (۲۴)، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (۱۲)، رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی (۲۶) و رهبری اصیل و قلدری سازمانی (۳۱) رابطه منفی معناداری مشاهده شد. همچنین در زمینه ارتباط قلدری، سکوت، بی تفاوتی سازمانی و فلات شغلی در سازمان های مختلف تحقیقات چندی صورت گرفته است. آریانی و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند که بین بی تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد (۴). نتایج تحقیق سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که قلدری سازمانی اثر مثبت معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان ادارات استان لرستان دارد (۳۰). همچنین فاضل (۱۳۹۷) (۱۰)، زارع و نواف (۱۳۹۶) (۲۱)، در پژوهشی نظیفی، محمدداودی و حسین زاده (۱۳۹۴) (۲۰) بیان داشتند که بی تفاوتی سازمانی در سازمان های آموزشی از عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی است. پژوهش حسینیان، یاری قلی و یارمحمدزاده (۱۳۹۷) نشان دهنده رابطه مثبت بی تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی بود (۱۴). در نهایت در پژوهش های لقمان (۱۳۹۴) و رضایی (۱۳۹۴) مشاهده شد که فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی اثر مثبت معناداری دارد (۱۶).

همان طور که مشاهده کردید و نتایج تحقیقات نشان دادند بین رفتارهای رهبری از جمله رهبری اخلاقی، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، فلات شغلی و سکوت سازمانی با یکدیگر ارتباط وجود داشته و این رفتارها می توانند بر هم اثرگذار باشند. حال مسئله اصلی که سبب شد پژوهشگر به بررسی این موضوع بپردازد، این است که سکوت سازمانی می تواند مسائل و مشکلات بی شماری

سازمانی می شود. قلدری هر سازمانی ممکن است رخ دهد و برای اثربخشی کار کارکنان باید از قلدری در سازمانی جلوگیری کرد (۸). پیامدهای منفی قلدری در محل کار موجب شده است که این پدیده موضوع بسیاری از پژوهش ها در محیط ها و زمینه های کاری مختلف قرار گیرد. در سازمان هایی که قلدری اتفاق می افتد اختلافات ظاهر می شوند، ناراحتی به وجود می آید و کارکنان فرار را جستجو می کنند. در نتیجه، سازمان ها کارکنان کلیدی شان را از دست می دهند. افراد حس تعلقشان نسبت به سازمانشان را از دست می دهند. در نهایت آن ها اراده شان به تحمل کردن سختی ها را از دست داده و تلاش می کنند تا شغلی با شرایط کاری بهتر پیدا کنند. این رفتار باعث می شود کارکنان درجایی که کار می کنند احساس ناراحتی کنند (۸).

مؤلفه دیگری که به نظر می رسد با سکوت سازمانی رابطه دارد، بی تفاوتی سازمانی است. معمولاً افراد پس از مدتی که از ورودشان به سازمان می گذرد، دیگر شور و نشاط اولیه را ندارند و به نوعی بی تفاوت می شوند. بر اساس تعریف بی تفاوتی سازمانی رفتار مخربی است که اگر بر روح و جسم سازمان سیطره یابد، سازمان دچار آسیب جدی خواهد شد. در این حالت مشکلات، آینده، اهداف و مأموریت های سازمان و همچنین دیدگاه ارباب رجوع نسبت به سازمان، برای کارکنان بی ارزش می شود و فقط در حد دریافت حقوق و اخراج نشدن در سازمان فعالیت می کنند. بی تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می شود که در آن، فرد خود را از عوامل ایجادکننده ناکامی یا وضعیت ناکام کننده دور می کند و درازای پاسخ هیچانی، نسبت به مانع یا سرنوشت خود بی تفاوت می شود (۶). آنچه باعث تسلیم شدن و بی تفاوت شدن افراد می گردد، نارضایتی عمیق افراد در مدت طولانی است (۹). به همین دلیل بی تفاوتی یک عامل تخریبی در سازمان است و شاید بتوان آن را یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بی تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان بوده و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است. وجود بی تفاوتی در سازمان نشان دهنده وجود مشکل در سازمان است و مدیران باید خطرات ناشی از بی تفاوتی سازمانی بین کارکنان را جدی بگیرند (۲۷). بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان در پنج بعد نمایان می شود که عبارت اند از بی تفاوتی نسبت به مدیر،

بی‌تفاوتی سازمانی متغیرهای میانجی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی خواهند بود؛ بنابراین محقق در پی پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که آیا رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی قلدری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد؟

### روش شناسی

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجی قلدری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. پژوهش حاضر با توجه به نوع مطالعه و روابط بین متغیرها از دسته تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری بوده که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که پس از تعیین حجم جامعه ( $N=914$ ) به دلیل استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و به منظور برازندگی مدل حجم نمونه در پژوهش حاضر به ازای هر گویه ۴ آزمودنی انتخاب شد، لذا با توجه به تعداد گویه‌های ابزار تحقیق (۱۰۰ گویه)، در نهایت ۴۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه استفاده شد. در روش میدانی پرسشنامه‌های تحقیق به صورت آنلاین و حضور در اختیار کارکنان وزارت ورزش قرار گرفت. در نهایت پس از توزیع و جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها بر اساس دستورالعمل‌های هر پرسشنامه یافته استخراج تجزیه و تحلیل شده و نتایج فرضیه‌های تحقیق بررسی شد. ابزار تحقیق شامل شش پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی، پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱) شامل ۲۴ گویه در ۵ مؤلفه (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت‌گیری فردی، اشتراک قدرت، شفافیت نقش)، پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی نیکولاو واکولا و بورانتاس (۲۰۰۵) شامل ۱۳ گویه در ۳ مؤلفه (سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه) (۲۳)، استاندارد قلدری سازمانی اسپلاگه و هولت (۲۰۰۱) شامل ۱۸ گویه در سه مؤلفه (قلدری، قربانی، زدو خورد)، پرسشنامه استاندارد بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)

از جمله فاصله گرفتن کارکنان از هدف‌های کاری، عدم اطمینان به چشم‌انداز سازمانی از سوی کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در مسائل سازمانی و اتخاذ تصمیمات سازمانی، کاهش توانمندی کارکنان، نیز کاهش ارتباطات سازنده در کارکنان را به وجود آورد و این امر می‌تواند رفته‌رفته، سبب می‌گردد سازمان از مسیر ترقی و بالندگی منحرف شود که این مسئله امروزه به دغدغه‌ای اساسی برای بسیاری از مدیران و مسئولان سازمان‌های غیردولتی و دولتی تبدیل شده است از جمله این سازمان‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها می‌باشد.

بر اساس ساختار وزارت ورزش و جوانان، نقش ادارات کل ورزش و جوانان در توسعه ورزش بین‌آحاد جامعه بیش از هر سازمان دیگر است. از طرفی نقش و عملکرد کارکنان به‌عنوان عاملان این ادارات که در ارتباط مستقیم و رودررو با مشتریان (افراد جامعه) قرار دارند، در ایجاد نگرش مثبت نسبت به ورزش و فعالیت‌های بدنی و گسترش آن در میان جامعه به جرأت می‌توان گفت یکی از عوامل کلیدی هستند؛ بنابراین رفتار کارکنان می‌تواند خود یکی از بهترین و تأثیرگذارترین عوامل در شکل‌گیری نگرش مثبت جامعه نسبت به جامعه باشد. لذا تلاش در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار و عملکرد کارکنان ادارات ورزش و جوانان به‌طور ویژه و سازمان‌های ورزشی به‌طور کلی می‌تواند در یافتن عناصر کلیدی برای بهبود عملکرد آنان و در نتیجه عملکرد مثبت‌تر این کارکنان مؤثر بوده و نهایتاً اثر مثبتی بر رشد و توسعه ورزش در جامعه داشته باشد. این سازمان‌ها زمانی به مأموریت متعالی خویش به معنای رشد و توسعه کمی و کیفی ورزش در جامعه دست می‌یابد که بتواند سکوت سازمانی را در کارکنان ریشه‌کن کند، لکن علی‌رغم اهمیت این مسئله و نقش سکوت سازمانی در عدم دستیابی به اهداف، رشد و توسعه نوآوری و مأموریت سازمانی و هدف آرمانی خویش تاکنون کمتر پژوهشی به بررسی این مسئله و پرداختن به این جنبه‌های مبهم و نحوه اثرگذاری رهبری (رهبری اخلاقی)، قلدری سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، و سکوت سازمانی پرداخته است که پژوهشگر با مشاهده این خلأ تحقیقاتی بر آن شده است تا در پژوهش حاضر به بررسی این مهم بپردازد. در این تحقیق تلاش گردیده تا رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مستقل و سکوت سازمانی در جایگاه متغیر وابسته استفاده شود و قلدری سازمانی، شامل ۳۳ گویه در ۵ مؤلفه (بی‌تفاوتی به مدیر، بی‌تفاوتی

پرسشنامه ها نیز با انجام یک تحقیق اولیه بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه تحقیق و محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و AMOS نسخه ۲۴ انجام گرفت.

به سازمان، بی تفاوتی به ارباب رجوع، بی تفاوتی به همکار و بی تفاوتی به کار (۶) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها در تحقیقات متعددی که در حوزه مدیریت و مدیریت رفتار سازمانی و همچنین مدیریت رفتار سازمانی در ورزش استفاده شده اند، مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی درونی سوالات

جدول ۱. ضرایب پایایی درونی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	ابعاد پرسشنامه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی ( $\alpha=0/973$ )	انصاف	۵	۰/۸۵۸
	رهنمودهای اخلاقی	۴	۰/۹۳۶
	جهت‌گیری فردی	۴	۰/۹۵۴
	اشتراک قدرت	۶	۰/۸۷۵
سکوت سازمانی ( $\alpha=0/836$ )	شفافیت نقش	۵	۰/۸۷۳
	سکوت تدافعی	۴	۰/۸۶۲
	سکوت مطیع	۴	۰/۷۶۰
قلدری سازمانی ( $\alpha=0/932$ )	سکوت نوع دوستانه	۵	۰/۸۲۱
	قلدری	۹	۰/۸۹۲
	قربانی	۴	۰/۹۱۳
بی تفاوتی سازمانی ( $\alpha=0/960$ )	زدخورد	۵	۰/۷۷۴
	بی تفاوتی به مدیر	۱۰	۰/۹۰۷
	بی تفاوتی به سازمان	۶	۰/۷۴۸
	بی تفاوتی به ارباب رجوع	۶	۰/۹۴۴
فلات شغلی ( $\alpha=0/813$ )	بی تفاوتی به همکاران	۴	۰/۸۳۵
	بی تفاوتی به کار	۷	۰/۸۹۰
	فلات زندگی ساختاری	۶	۰/۸۰۷
	فلات زندگی محتوایی	۶	۰/۸۹۵

ساختاری استفاده گردید. در این تحقیق رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل، سکوت سازمانی متغیر وابسته، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و فلات شغلی به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی در نظر گرفته شده است. در این تحقیق در بخش آمار توصیفی و بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق (فرضیه اول) از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و در بخش فرضیات دوم تا یازدهم تحقیق از نرم افزار AMOS نسخه ۲۴ به منظور طراحی مدل تحقیق استفاده گردید.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود در تمامی مولفه های مربوط به متغیرهای تحقیق، ضریب پایایی درونی (آلفای کرون باخ) بالای ۰/۷ بوده که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. پیش از آزمون فرضیه‌های تحقیق از مقادیر کجی و کشیدگی به منظور بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده شد. به منظور بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی و همچنین از مدل معادلات

### یافته ها

بودند. یافته های توصیفی نشان داد ۵۴ نفر (۱۶/۱ درصد) نمونه تحقیق مجرد و ۲۸۲ نفر (۸۳/۹ درصد) متأهل بودند. بر اساس نتایج تحقیق مشاهده شد که به ترتیب ۶۵/۸ درصد (۲۲۱ نفر) از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارای مدرک کارشناسی بودند که بیشترین فراوانی در بین نمونه ها می باشد. همچنین ۱۰۷ نفر (۳۱/۸ درصد) مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر (۲/۴ درصد) مدرک دکتری داشتند. نتایج توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول ۲ آمده است.

در ادامه آمار توصیفی به بررسی شاخص هایی همچون میانگین، انحراف معیار، میانه، چولگی و کشیدگی، متغیرهای رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و ابعاد آن ها گزارش شد و همان طور که گفته شد نوع توزیع داده ها (نرمال و غیرنرمال بودن) مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۳).

توزیع فراوانی یافته های جمعیت شناختی تحقیق نشان داد که از ۳۳۶ نفر از نمونه کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ۵۵/۷ درصد (۱۸۷) نفر ۳۶ تا ۴۵ سال سن داشتند که بیشترین فراوانی در بین نمونه های تحقیق می باشد. همچنین کمترین فراوانی مربوط به نمونه های ۵۶ تا ۶۰ سال بوده است. یافته های مرتبط با سابقه شغلی نمونه های تحقیق نشان بیشتر کارکنان وزارت ورزش و جوانان سابقه شغلی ۱۶ تا ۲۰ سال داشتند (۱۶۱ نفر، ۴۷/۹ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به کارکنان با سابقه شغلی ۲۶ تا ۳۰ سال بود (۱۸ نفر، ۵/۴ درصد). همچنین در مجموع می توان گفت که ۶۸ نفر (۲۰/۲ درصد) بین ۵ تا ۱۵ سال، ۲۵۰ نفر (۷۴/۴ درصد) ۱۶ تا ۲۵ سال سابقه شغلی داشتند. بر اساس یافته ها مشخص شد که از ۳۳۶ نفر نمونه کارکنان وزارت ورزش و جوانان شرکت کننده در تحقیق، ۲۷۶ نفر (۸۲/۱ درصد) مرد و ۶۰ نفر (۱۷/۹ درصد) زن

جدول ۳. بررسی نوع توزیع داده ها (نرمال و غیرنرمال بودن داده ها)

متغیرهای تحقیق	میانگین <sup>۱</sup>	میانه <sup>۲</sup>	کجی <sup>۳</sup>	خطای استاندارد چولگی <sup>۴</sup>	کشیدگی <sup>۵</sup>	خطای استاندارد کشیدگی <sup>۶</sup>
انصاف	۳/۸۳۵	۴/۰۰۰	-۰/۱۳۶	۰/۱۳۳	۰/۲۱۸	۰/۲۶۵
رهنمودهای اخلاقی	۴/۱۲۹	۴/۵۰۰	-۰/۶۰۶	۰/۱۳۳	۰/۹۴۳	۰/۲۶۵
جهت گیری فردی	۴/۱۶۴	۴/۵۰۰	-۰/۶۲۳	۰/۱۳۳	۰/۸۶۴	۰/۲۶۵
اشتراک قدرت	۴/۰۲۴	۴/۱۶۷	-۰/۶۰۷	۰/۱۳۳	۰/۵۷۵	۰/۲۶۵
شفافیت نقش	۴/۰۱۸	۴/۲۰۰	-۰/۴۹۹	۰/۱۳۳	۰/۶۶۶	۰/۲۶۵
رهبری اخلاقی	۴/۰۲۳	۴/۲۵۰	-۰/۶۴۶	۰/۱۳۳	۰/۷۳۴	۰/۲۶۵
سکوت تدافعی	۳/۰۲۲	۳/۰۰۰	۰/۰۸۵	۰/۱۳۳	-۰/۳۹۹	۰/۲۶۵
سکوت مطیع	۲/۹۴۹	۳/۰۰۰	۰/۱۴۸	۰/۱۳۳	۰/۳۵۸	۰/۲۶۵
سکوت نوع دوستانه	۳/۰۱۳	۳/۰۰۰	۰/۱۵۳	۰/۱۳۳	۰/۰۱۶	۰/۲۶۵
سکوت سازمانی	۲/۹۹۶	۳/۰۰۰	۰/۵۵۴	۰/۱۳۳	۰/۳۰۸	۰/۲۶۵
قلدری	۱/۸۵۱	۱/۷۷۸	۰/۳۳۸	۰/۱۳۳	۰/۴۷۳	۰/۲۶۵
قربانی	۱/۶۰۹	۱/۲۵۰	۰/۵۸۸	۰/۱۳۳	۰/۷۸۱	۰/۲۶۵
زدو خورد	۱/۸۳۹	۱/۸۰۰	۰/۶۰۰	۰/۱۳۳	۰/۶۶۷	۰/۲۶۵
قلدری سازمانی	۱/۷۹۴	۱/۷۲۲	۰/۷۰۰	۰/۱۳۳	۰/۴۱۶	۰/۲۶۵
بی تفاوتی به مدیر	۲/۰۱۶	۲/۰۰۰	۰/۴۹۸	۰/۱۳۳	۰/۱۰۶	۰/۲۶۵
بی تفاوتی به سازمان	۲/۳۲۴	۲/۳۳۳	۰/۴۸۴	۰/۱۳۳	۰/۴۷۵	۰/۲۶۵

1. Mean
2. Median
3. Skewness
4. Standard Error of Skewness
5. Kurtosis
6. Standard Error of Kurtosis

متغیرهای تحقیق	میانگین <sup>۱</sup>	میانه <sup>۲</sup>	کجی <sup>۳</sup>	خطای استاندارد چولگی <sup>۴</sup>	کشیدگی <sup>۵</sup>	خطای استاندارد کشیدگی <sup>۶</sup>
بی تفاوتی به ارباب رجوع	۱/۶۳۷	۱/۳۳۳	۰/۵۴۹	۰/۱۳۳	۰/۵۳۴	۰/۲۶۵
بی تفاوتی به همکاران	۱/۸۸۰	۲/۰۰۰	۰/۱۴۷	۰/۱۳۳	۰/۷۸۸	۰/۲۶۵
بی تفاوتی به کار	۲/۰۹۷	۲/۰۰۰	۰/۷۳۸	۰/۱۳۳	۰/۷۵۸	۰/۲۶۵
بی تفاوتی سازمانی	۲/۰۰۴	۱/۹۸۴	۰/۱۱۱	۰/۱۳۳	۰/۱۶۹	۰/۲۶۵
فلات زدگی ساختاری	۲/۹۳۲	۳/۰۰۰	-۰/۰۵۳	۰/۱۳۳	۰/۳۱۵	۰/۲۶۵
فلات زدگی محتوایی	۳/۳۷۷	۳/۳۳۳	۰/۷۲۳	۰/۱۳۳	۰/۲۷۶	۰/۲۶۵
فلات شغلی	۳/۱۵۵	۳/۰۸۳	۰/۴۵۸	۰/۱۳۳	۰/۳۹۶	۰/۲۶۵

استفاده کرد؛ بنابراین با توجه به مقادیر کجی (بین ۱ و ۱- ) و مقادیر کشیدگی (بین ۳ و ۳-) در متغیرهای تحقیق می توان گفت که توزیع داده های به صورت نرمال است. قبولی برخوردار هستند. در نهایت بر اساس مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده ( $RMR=0/044$ ) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد ( $RMSEA=0/097$ ) در متغیر رهبری اخلاقی، ( $RMR=0/035$ ) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد ( $RMSEA=0/069$ ) در متغیر سکوت سازمانی، ریشه میانگین مجذور باقیمانده سازمانی، ( $RMR=0/037$ ) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد ( $RMSEA=0/093$ ) در متغیر قلدری سازمانی، مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده ( $RMR=0/039$ ) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد ( $RMSEA=0/072$ ) در متغیر بی تفاوتی سازمانی می توان گفت که مدل از برازش کافی برخوردار است.

در ادامه به منظور تبیین همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. (جدول ۴).

از مقادیر کجی و کشیدگی می توان به منظور بررسی نوع توزیع داده ها (نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده ها) در ادامه به منظور تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای تحقیق می بایست تمامی بارهای عاملی و مقدار  $t$  مربوط به گویه ها در مؤلفه های متغیرهای رهبری اخلاقی (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت گیری فردی، اشتراک قدرت، شفافیت نقش)، ابعاد سکوت سازمانی (سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه)، ابعاد قلدری سازمانی (قلدری، قربانی، زدو خورد)، و ابعاد بی تفاوتی سازمانی (بی تفاوتی به مدیر، بی تفاوتی به سازمان، بی تفاوتی به ارباب رجوع، بی تفاوتی به همکاران، بی تفاوتی به کار)، از مقادیر قابل قبولی (مقدار  $t$  بیشتر از قدر مطلق  $1/96$  و بار عاملی بیشتر از  $0/3$ ) برخوردار بودند بر این اساس می توان گفت متغیرهای مشاهده شده (گویه ها) قادر به پیشگویی عامل های مربوط به خود هستند. مقادیر شاخص های نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) به عنوان شاخص های اصلی برازش بالاتر  $0/9$  بوده که نشان از برازش مطلوب مدل می باشد. همچنین سایر شاخص برازش (IFI، NFI، AGFI) از مقادیر قابل

جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	رهبری اخلاقی	قلدری سازمانی	بی تفاوتی سازمانی	فلات شغلی	سکوت سازمانی
ضریب همبستگی سطح معناداری	۱				
ضریب همبستگی سطح معناداری	-۰/۲۴۹**	۱			
ضریب همبستگی سطح معناداری	-۰/۵۵۰**	۰/۲۸۵**	۱		
ضریب همبستگی	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱		

		سطح معناداری				
-	۱	۰/۷۳۸**	۰/۱۵۴**	-۰/۳۹۵**	ضریب همبستگی	فلات شغلی
		۰/۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	سطح معناداری	
۱	۰/۳۷۵**	۰/۳۵۴**	۰/۲۴۱**	-۰/۲۷۸**	ضریب همبستگی	سکوت سازمانی
		۰/۰۰۱	۰/۰۱۰	۰/۰۰۱	سطح معناداری	

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴ مشاهده می‌شود که بین رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی (Sig=۰/۰۰۱، r=-۰/۲۴۹)، رهبری اخلاقی و بی تفاوتی سازمانی (Sig=۰/۰۰۱، r=-۰/۵۵۰)، رهبری اخلاقی و فلات شغلی (Sig=۰/۰۰۱، r=-۰/۳۹۵)، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (Sig=۰/۰۰۱، r=-۰/۲۷۸) کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه منفی معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس نتایج بین سکوت سازمانی با قلدری سازمانی (Sig=۰/۰۰۱، r=۰/۲۴۱)، بی تفاوتی سازمانی

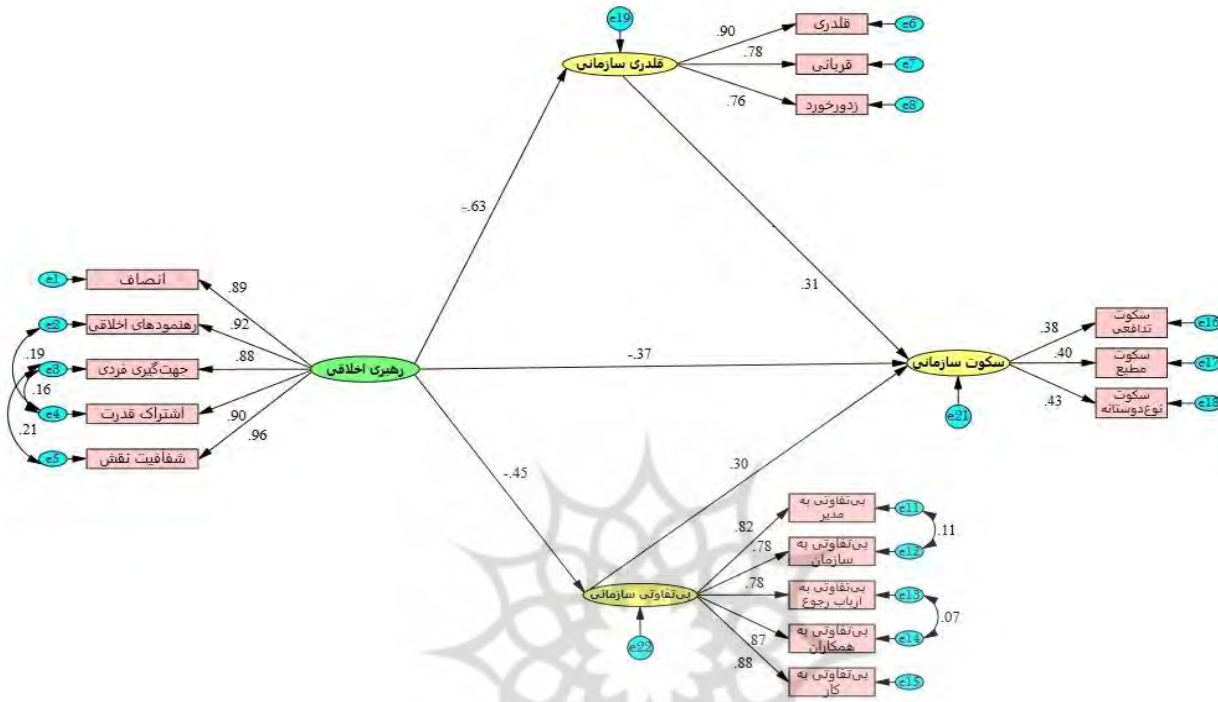
(Sig=۰/۰۰۱، r=۰/۳۵۴) و فلات شغلی (Sig=۰/۰۰۱، r=۰/۳۷۵) کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت معناداری مشاهده شد. حال پس از بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق، مدل تحقیق با استفاده از الگوی مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پس از بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق مدل مفهومی تحقیق در نرم‌افزار Amos نسخه ۲۴ اجرا و بر اساس نتایج فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. (جدول ۵).

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر t مدل ارتباطی تحقیق

مقدار t	بار عاملی	کشیدگی	کجی	مسیرها	
-	۰/۸۹۰	۰/۱۸۲	-۰/۱۳۱	انصاف	رهبری اخلاقی
۲۶/۳۹۳	۰/۹۱۹	۰/۸۹۶	-۰/۵۹۹	رهنمودهای اخلاقی	رهبری اخلاقی
۲۳/۶۱۱	۰/۸۸۴	۰/۸۵۲	-۰/۶۱۶	جهت‌گیری فردی	رهبری اخلاقی
۲۵/۲۰۱	۰/۹۰۳	۰/۵۰۴	-۰/۶۰۹	اشتراک قدرت	رهبری اخلاقی
۲۹/۱۴۸	۰/۹۵۶	۰/۶۱۹	-۰/۴۹۲	شفافیت نقش	رهبری اخلاقی
-	۰/۸۹۶	۰/۴۱۸	۰/۳۳۲	قلدری	قلدری سازمانی
۱۶/۱۹۳	۰/۷۸۴	۰/۷۲۲	۰/۵۸۱	قربانی	قلدری سازمانی
۱۵/۶۸۵	۰/۷۶۳	۰/۵۶۵	۰/۵۹۲	زدو خورد	قلدری سازمانی
-	۰/۸۲۳	۰/۱۷۲	۰/۴۹۴	بی تفاوتی به مدیر	بی تفاوتی سازمانی
۱۷/۳۳۴	۰/۷۸۳	۰/۴۵۰	۰/۴۸۲	بی تفاوتی به سازمان	بی تفاوتی سازمانی
۱۵/۶۸۰	۰/۷۷۶	۰/۴۷۹	۰/۵۴۲	بی تفاوتی به ارباب رجوع	بی تفاوتی سازمانی
۱۸/۴۲۶	۰/۸۶۶	۰/۷۴۴	۰/۱۴۱	بی تفاوتی به همکاران	بی تفاوتی سازمانی
۱۹/۲۰۸	۰/۸۸۴	۰/۷۲۹	۰/۷۳۴	بی تفاوتی به کار	بی تفاوتی سازمانی
-	۰/۳۷۸	-۰/۴۱۱	۰/۰۸۵	سکوت تدافعی	سکوت سازمانی
۵/۶۰۴	۰/۴۰۳	۰/۳۳۵	۰/۱۴۸	سکوت مطیع	سکوت سازمانی



سکوت سازمانی	←	سکوت نوع دوستانه	۰/۱۵۲	-۰/۰۰۲	۰/۴۲۹	۵/۷۱۲
--------------	---	------------------	-------	--------	-------	-------



شکل ۱. مدل ارتباطی تحقیق بر اساس ضرایب رگرسیونی استاندارد شده (بارعاملی)

متغیرهای پنهان (رهبری اخلاقی، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، فلات شغلی، سکوت سازمانی) بودند. در ادامه با توجه به نتایج مدل تحقیق، فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند.

بر اساس یافته‌های حاصل از اجرای مدل مشاهده می شود کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و آماره t از مقادیر قابل قبولی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ برخوردار بوده و این شاخص‌ها نشان می دهند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به خوبی انعکاسی از

جدول ۶. شاخص برازش مدل تحقیق

شاخص‌های برازش	مقدار مطلوب	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	-	۵۰۹/۹۸۲	-
درجه آزادی	-	۱۲۳	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	کمتر از ۵	۴/۱۴۶	مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۴	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۳۹	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۷	مطلوب
ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده (RMR)	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۲	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۴	مطلوب

تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
مطلوب	۰/۹۰۱	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
مطلوب	۰/۹۲۵	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده ( $RMR=0/042$ ) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد ( $RMSEA=0/097$ ) می‌توان گفت که مدل از برازش کافی برخوردار است. در ادامه به منظور پاسخگویی به فرضیات تحقیق نتایج مربوط به ضرایب بتا و تی ویلیو در جدول زیر آمده است:

نتایج جدول ۶ برازش مدل اصلی تحقیق نشان می‌دهد مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) به‌عنوان شاخص‌های اصلی برازش بالاتر ۰/۹ بوده که نشان از برازش مطلوب مدل می‌باشد. همچنین سایر شاخص برازش (AGFI، NFI، IFI) از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. درنهایت بر اساس

جدول ۷. نتایج تبیین فرضیات تحقیق

مسیرها	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری
رهبری اخلاقی <---	سکوت سازمانی	-۳/۲۸۱	۰/۰۰۱
رهبری اخلاقی <---	قلدری سازمانی	-۱۱/۷۹۰	۰/۰۰۱
رهبری اخلاقی <---	بی تفاوتی سازمانی	-۷/۸۶۵	۰/۰۰۱
قلدری سازمانی <---	سکوت سازمانی	۳/۹۶۲	۰/۰۰۱
بی تفاوتی سازمانی <---	سکوت سازمانی	۳/۱۳۷	۰/۰۰۱

کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت معناداری ( $\beta=0/301, t=3/137, Sig=0/001$ ) دارد. در این تحقیق اثر میانجی قلدری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر ابتدا برقرار باشد. شرط اول این است که معناداری رابطه بین متغیر مستقل و واسط تأیید شود و شرط دوم نیز تأیید معناداری رابطه بین متغیر واسط و وابسته می‌باشد. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا ضریب مسیر رابطه غیرمستقیم، از ضرب بین ضریب مسیر رابطه بین متغیر مستقل با واسط و ضریب مسیر رابطه بین متغیر واسط با وابسته به دست می‌آید. در ادامه نتایج گزارش شده است. (جدول ۸).

بر اساس یافته‌های تحقیق مشاهده می‌شود که رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر منفی معناداری ( $t=-3/281, Sig=0/001$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=-0/371$ ) دارد. همچنین رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر منفی معناداری دارد ( $Sig=0/001, t=-11/790, \beta=-0/629$ ) است. همچنین رهبری اخلاقی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر منفی معناداری ( $t=-7/865, Sig=0/001$ ) دارد. مشاهده شد که قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ( $\beta=0/305, t=3/962, Sig=0/001$ ) تأثیر مثبت معناداری دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق مشاهده می‌شود که بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی

جدول ۸. اثر میانجی قلدری سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
رهبری اخلاقی <---	قلدری سازمانی <---	-	-۰/۶۳	-
-	قلدری سازمانی <---	سکوت سازمانی	۰/۳۱	-
رهبری اخلاقی <---	قلدری سازمانی <---	سکوت سازمانی	-۰/۳۷	$(-0/63) * 0/31 = -0/20$
رهبری اخلاقی <---	بی تفاوتی سازمانی <---	-	-۰/۴۵	-

-	<---	بی تفاوتی سازمانی	<---	سکوت سازمانی	۰/۳۰	-
رهبری اخلاقی	<---	بی تفاوتی سازمانی	<---	سکوت سازمانی	۰/۳۷	$(-0/45) * 0/30 = -0/14$

بنابراین شرط اول و دوم برقرار است و ضریب مسیر اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی از طریق قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بر اساس نتایج برابر با  $(\beta = -0/20)$  بود. بنابراین می‌توان گفت که رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر منفی معناداری دارد. و برعکس رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس نتایج مشاهده می‌شود که «رهبری اخلاقی» بر «قلدری سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = -0/63)$  اثر منفی معناداری و «قلدری سازمانی» بر «سکوت سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = 0/31)$ ، تأثیر مثبت معناداری دارد؛ همچنین نتایج نشان می‌دهد که «رهبری اخلاقی» بر «سکوت سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = -0/45)$  تأثیر منفی معناداری و «بی تفاوتی سازمانی» بر «سکوت سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = 0/30)$ ، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه گیری

تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ اثر منفی معناداری دارد. قدم پور و همکاران (۱۳۹۶) (۱۲) نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ اثر منفی معناداری دارد. نتیجه تحقیق مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) (۱۸) نیز نشان دهنده این بود که بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد. در تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو در هزاره جدید که به دوراندیشی شهره هستند، باعث توسعه و بالندگی در سازمان می‌شود. حال آنکه، افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند که این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و در مقابل، برخی دیگر تمایلی به ارائه ایده‌ها، نظرات و اطلاعات ندارند و سکوت می‌کنند که موريسن و میلیکن آن را سکوت سازمانی می‌نامند (۶). اکنون با تعمق در موارد بیان شده می‌توان استنباط کرد که سکوت سازمانی می‌تواند برای سازمان تأثیرات منفی داشته باشد لذا شناسایی عواملی در سازمان که ممکن است بر سکوت سازمانی اثرگذار باشد، برای مدیران سازمان‌ها مفید خواهد بود. یکی از این عوامل را رهبری اخلاقی تشکیل می‌دهد

در تحقیقات متعددی نشان داده شده است که متغیرهای رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و فلات شغلی می‌توانند با هم ارتباط داشته باشند و از آنجا که هیچ تحقیقی بر روی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام نشده است که متغیرهای یاد شده را همزمان مورد بررسی قرار دهد، لذا تحقیق پیش رو با هدف کلی بررسی نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با میانجی قلدری سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و فلات شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت و نتایجی به دست آمد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول و تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه دوم تحقیق مشخص شد که بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی  $(r = -0/278)$  رابطه منفی معناداری وجود داشته و رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر منفی معناداری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) (۱۷)، قدم پور و همکاران (۱۳۹۶) (۱۲) و مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) (۱۸) همسو بود. نتیجه تحقیق میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران در سال

مزایای این سبک رهبری توسط مدیران ارشد این وزارتخانه، انتظار می‌رود که از میزان سکوت سازمانی

انحرافی مسوب می‌شود، اثر مثبتی داشته باشد. در واقع، رهبری اخلاقی اثر منفی (معکوس) بر قلدری سازمانی دارد که نتیجه تحقیق نیز موید نتیجه تحقیقات پیشین مبنی بر تاثیر رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی بود. حال آنکه، قلدری سازمانی به معنی آزار و اذیت، تخلف و محروم کردن کسی از نظر اجتماعی که تأثیر منفی روی وظایف کاری شخص می‌گذارد، تعریف می‌شود (سمنانی و سینگ، ۲۰۱۲) که می‌تواند اثرات شدید بر اهداف فردی و بر سازمان داشته باشد. در سطح فردی، نتایج حاصل از قلدری شامل عزت‌نفس کمتر، احساس منفی بیشتر، اضطراب، استرس، خستگی، فرسودگی و افسردگی می‌باشد (توماس و همکاران، ۲۰۱۳). با این اوصاف، قلدری سازمانی عاملی مضر و منفی در سازمان محسوب می‌شود که لازم است از میزان آن در سازمان‌های مختلف از جمله وزارت ورزش و جوانان کاسته شود تا دستیابی به اهداف سازمانی و ... میسرتر شود و از آنجا که رهبری اخلاقی می‌تواند اثر منفی بر این عامل داشته باشد، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با اتخاذ سبک و رفتارهای رهبری اخلاقی، در کاهش میزان قلدری سازمانی کارکنان این وزارت کوشا بوده و متعاقب آن احتمال موفقیت سازمان متبوع را فراهم سازند.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول و تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه چهارم تحقیق مشخص شد که بین رهبری اخلاقی و بی‌تفاوتی سازمانی (I=-۰/۵۵۰) رابطه منفی معناداری وجود داشته و رهبری اخلاقی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر منفی معناداری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات زندکریمی و همکاران (۱۳۹۸)، نیک پی و زندکریمی (۱۳۹۷)، نیرومند (۱۳۹۶)، همسو بود. زندکریمی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری موقوت بر بی‌تفاوتی سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر کرمانشاه در سال ۹۷-۱۳۹۶ اثر منفی معناداری دارد. نیک پی و زندکریمی (۱۳۹۷) نیز نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان اثر منفی معناداری دارد. در

که نتیجه تحقیق پیش رو نیز موید نتایج تحقیقات پیشین مبنی بر تاثیر منفی رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی بود. در واقع می‌توان بیان داشت با توسعه رهبری اخلاقی در وزارت ورزش و جوانان و استفاده از کارکنان وزارت ورزش و جوانان کاسته شود که این کاهش سکوت سازمانی با افزایش ارائه ایده‌ها، نظرات و اطلاعات آنان در سازمان همراه می‌شود که در نهایت می‌تواند زمینه ساز ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با اتخاذ سبک‌های رهبری اخلاقی، میزان سکوت سازمانی کارکنان را کاهش داده و متعاقباً از ایده‌ها، نظرات و اطلاعات آنان به نحو شایسته‌ای در راستای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده نمایند.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول و تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه سوم تحقیق مشخص شد که بین رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی (I=-۰/۲۴۹) رابطه منفی معناداری وجود داشته و رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر منفی معناداری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات قوچانی و الطافی و همکاران (۱۳۹۵) (۲۶) و نیک پی و زندکریمی (۱۳۹۸) (۱۵) همسو بود. الطافی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی پرستاران و کارکنان بیمارستان مهرگان مشهد اثر منفی معناداری دارد. نیک پی و زندکریمی (۱۳۹۸) نیز در تحقیقی مشابه دریافتند که رهبری موقوت بر قلدری سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان اثر منفی معناداری دارد (۱۵). در توضیح نتیجه به دست آمده می‌توان بیان داشت که رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند و ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات متعددی نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی یا ضد تولیدی نشان داده‌اند (برای نمونه، کیو او، ۲۰۱۳؛ نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب، ۱۳۹۱؛ مایر و همکاران، ۲۰۱۲؛ هسان و همکاران، ۲۰۱۳). پس به نظر می‌رسد که رهبری اخلاقی مدیران بتواند در کاهش رفتارهای انحرافی و ضد تولیدی که قلدری سازمانی یکی از گونه‌های این رفتارهای

(۱۳۹۶)، اولیائی (۱۳۹۵)، هارلوس و نول (۲۰۱۸) و رای و آگروال (۲۰۱۸) همسو بود. سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که قلدری سازمانی اثر مثبت معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان دارد. فاضل (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی با هدف مشابه به این نتیجه رسید که قلدری سازمانی اثر مثبت معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه گیلان دارد. در همین راستا، زارع (۱۳۹۶) به این نتیجه رسید که قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اصفهان اثر مثبت معناداری دارد. همچنین، اولیائی (۱۳۹۵) نشان داد که ابعاد رفتارهای توهین‌آمیز، رفتارهای تحقیرآمیز و خشونت یا تهدید به خشونت (ابعاد قلدری سازمانی) با سکوت سازمانی کارکنان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در تحقیقات خارجی نیز موارد مشابهی مشاهده شد. به عنوان نمونه، هارلوس و نول (۲۰۱۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان می‌تواند از پیامدهای زورگویی و قلدری در سازمانی باشد. رای و آگروال (۲۰۱۸) نیز به نتیجه مشابهی دست یافتند. همانطور که پیشتر نیز بیان شد، شناسایی عواملی در سازمان که ممکن است بر سکوت سازمانی اثرگذار باشد، برای مدیران سازمان‌ها مفید خواهد بود. در همین راستا، عامل دیگری که می‌تواند بر سکوت سازمانی اثرگذار باشد قلدری سازمانی است. در توضیح نتیجه به دست آمده بایستی بیان کرد که قلدری سازمانی یکی از مفاهیم جدید مدیریت است که به نظر می‌رسد می‌تواند با سکوت سازمانی در ارتباط باشد چرا که قلدرها در محل کار، غالباً افرادی با موقعیت‌های پایین‌تر یا هم‌رتبه با خود را می‌ترسانند یا فریب می‌دهند. آن‌ها ممکن است حتی افراد بالادست خود را هم به‌عنوان مثال با تهدید به «استعفا در موقعیتی حساس» بترسانند (قوچانی و الطافی، ۱۳۹۵). لذا رفتارهای قلدری منجر به مسائل مضری چون افزایش غیبت و نرخ ترک خدمت و کاهش در بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌شود. بر این اساس و با توجه به اینکه قلدری هر سازمانی ممکن است رخ دهد، بایستی برای اثربخشی کار کارکنان سازمان از قلدری برخی کارکنان در سازمان جلوگیری کرد. در سازمان‌هایی که قلدری اتفاق می‌افتد اختلافات ظاهر می‌شوند، ناراحتی به وجود

همین راستا، نتیجه تحقیق نیرومند (۱۳۹۶) نیز موید رابطه متغیرهای مذکور در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی بود. بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که در آن، فرد خود را از عوامل ایجادکننده ناکامی یا وضعیت ناکام کننده دور می‌کند و درازای پاسخ هیجانی، نسبت به مانع یا سرنوشت خود بی‌تفاوت می‌شود. زمانی که سازمان انگیزه کار و تلاش را از افراد می‌گیرد و بالطبع کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند. کارکنان بی‌تفاوت تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰)؛ بنابراین به نظر می‌رسد که بی‌تفاوتی سازمانی یکی دیگر از عوامل مخرب در سازمان باشد که کارکنان ممکن است به آن دچار شوند. بر این اساس، ضرورت دارد که مدیران سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان به دنبال راهکارهایی باشند تا از طریق آن‌ها بر بی‌تفاوتی کارکنان تاثیر گذاشته و زمینه افزایش تعهد آنان به سازمان و در نتیجه افزایش تلاش و کوشش آنان در راستای انجام بهتر وظایفشان و ارتقای عملکردشان را فراهم نمایند. حال با توجه به نتیجه تحقیق و نیز تحقیقات متعدد پیشین، به نظر می‌رسد که اتخاذ سبک رهبری اخلاقی توسط مدیران و رعایت انصاف در امور مختلف میان کارکنان، ارائه رهنمودهای اخلاقی به کارکنان، اشتراک قدرت و تصمیم‌گیری با کارکنان و ... می‌تواند زمینه ساز کاهش بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با کمک رهبری اخلاقی و مولفه‌های آن همچون رعایت انصاف در امور مختلف میان کارکنان، ارائه رهنمودهای اخلاقی به کارکنان، اشتراک قدرت و تصمیم‌گیری با کارکنان و ... زمینه کاهش بی‌تفاوتی سازمان در کارکنان این وزارتخانه را فراهم نموده و سازمان متبوع را از مزایای آن همچون ارتقای تعهد سازمانی کارکنان و ... بهره‌مند سازند.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول و تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه ششم تحقیق مشخص شد که بین سکوت سازمانی با قلدری سازمانی ( $r=0/241$ ) رابطه مثبت معناداری وجود داشته و قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت معناداری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات سپهوند و همکاران (۱۳۹۸)، فاضل (۱۳۹۷)، زارع

می‌آید و کارکنان راه های فرار را جستجو می‌کنند. در نتیجه، سازمان‌ها کارکنان کلیدی‌شان را از دست می‌دهند، افراد حس تعلقشان نسبت به سازمانشان را از دست می‌دهند و در نهایت آن‌ها اراده‌شان به تحمل کردن سختی‌ها را از دست داده و تلاش می‌کنند تا شغلی با شرایط کاری بهتر پیدا کنند. این رفتار باعث می‌شود کارکنان درجایی که کار می‌کنند احساس ناراحتی کنند (السی و همکاران، ۲۰۱۴) که این موضوع می‌تواند سبب بروز سکوت سازمانی در آنان و عدم ارائه ایده ها، نظرات و اطلاعات مفیدشان به مجموعه سازمانی شود. در نهایت و با توجه به موارد یاد شده، نتیجه تحقیق مبنی بر تاثیر قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان امری منطقی و قابل قبول به نظر می‌رسد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش‌هایی مانند جریمه و تنبیه رفتارهای قلدرمآبانه در سازمان، تدوین منشورهای اخلاقی و نظارت کامل بر آن‌ها و ...، زمینه کاهش قلدری سازمانی و متعاقب آن کاهش سکوت سازمانی در کارکنان این سازمان را فراهم نمایند.

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول و تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه هفتم تحقیق مشخص شد که بین سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی ( $r=0/354$ ) رابطه مثبت معناداری وجود داشته و بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت معناداری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات حسینیان و همکاران (۱۳۹۷) و نظیفی و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود. حسینیان و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که بین بی‌تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. نظیفی و همکاران (۱۳۹۴) نیز دریافتند که بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان‌های آموزشی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی باشد. علاوه بر عوامل رهبری اخلاقی و قلدری سازمانی که بر سکوت سازمانی تاثیرگذار بودند، در راستای شناسایی عواملی که ممکن است بر سکوت سازمانی اثرگذار بوده و برای مدیران سازمان‌ها مفید باشد، عامل بی‌تفاوتی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که پیشتر نیز بیان شد، معمولاً افراد پس از مدتی که از ورودشان به سازمان می‌گذرد، دیگر شور و نشاط اولیه را ندارند و

به‌نوعی بی‌تفاوت می‌شوند. در حالی است که بی‌تفاوتی سازمانی رفتار مخربی است که اگر بر روح و جسم سازمان سیطره یابد، سازمان دچار آسیب جدی خواهد شد. در این حالت مشکلات، آینده، اهداف و مأموریت‌های سازمان و همچنین، دیدگاه ارباب‌رجوع نسبت به سازمان، برای کارکنان بی‌ارزش می‌شود و فقط در حد دریافت حقوق و اخراج نشدن در سازمان فعالیت می‌کنند. بنابراین، بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که در آن، فرد خود را از عوامل ایجادکننده ناکامی یا وضعیت ناکام‌کننده دور نموده و در ازای پاسخ هیجانی، نسبت به مانع یا سرنوشت خود بی‌تفاوت می‌شود (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). بایستی توجه داشت که آنچه باعث تسلیم شدن و بی‌تفاوت شدن افراد می‌گردد، نارضایتی عمیق افراد در مدت طولانی است (اسلامی، ۱۳۸۷) و لذا بایستی مدیران سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان تلاش نمایند که عوامل موثر در ایجاد نارضایتی کارکنانشان را مرتفع سازند چرا که بی‌تفاوتی سازمانی یک عامل مخرب در سازمان بوده و نوعی بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا است. وجود بی‌تفاوتی در سازمان نشان‌دهنده وجود مشکل در سازمان است و مدیران باید خطرات ناشی از بی‌تفاوتی سازمانی بین کارکنان را جدی بگیرند (سلحشوری و توکل، ۱۳۹۳). با توجه به توضیحات ارائه شده منطقی به نظر می‌رسد که کارکنان بی تفاوت نسبت به بسیاری از موضوعات از جمله ارائه ایده ها، نظرات، پیشنهادات و اطلاعات خود به مجموعه سازمان نیز بی تفاوت شوند که این موارد نشان دهنده بروز سکوت سازمانی در کارکنان است. لذا نتیجه تحقیق مبنی بر تاثیرگذاری بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان امری منطقی است و بر اساس آن پیشنهاد می‌شود که مدیران این وزارت با ایجاد شرایط مناسب برای کارکنان در راستای بهبود کیفیت شغلی و رضایت شغلیشان، از بروز بی تفاوتی و در نتیجه آن ایجاد سکوت سازمانی در آنان جلوگیری نمایند.

یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه نهم تحقیق نشان داد که «رهبری اخلاقی» بر «قلدری سازمانی» با ضریب مسیر ( $\beta=-0/63$ ) اثر منفی معناداری و «قلدری سازمانی» بر «سکوت سازمانی» با ضریب مسیر ( $\beta=0/31$ )، تأثیر مثبت

جوانان با اتخاذ رهبری اخلاقی و رفتارهای مثبت آن مانند رعایت انصاف در حق کارکنانشان، اشتراک قدرت با کارکنانشان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی و سایر رفتارهای مثبت و پسندیده در این سازمان، هم زمینه کاهش قلدری سازمانی را فراهم می کنند و هم اینکه از بروز و شیوع سکوت سازمانی کارکنان که اثرات مخربی بر بهره وری سازمان می تواند داشته باشد، جلوگیری می کنند. بر این اساس، پیشنهاد می شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از رفتارهای مثبت اخلاقی همچون رعایت انصاف در حق کارکنانشان، اشتراک قدرت با کارکنانشان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی و ...، علاوه بر کاهش قلدری سازمانی، بستر لازم برای کاهش سکوت سازمانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق کاهش قلدری سازمانی را تسهیل نمایند.

رفتارهای مدیران است. حال چنانچه مدیران رفتارهای منفی از خود بروز دهند که زمینه ساز بی تفاوتی کارمندان باشد، با این رفتارها به سازمان و عملکرد آن لطمه وارد می آورند. این در حالی است که با اتخاذ رفتارهای اخلاقی و صحیح همچون رعایت انصاف و اشتراک قدرت، می توانند از بی تفاوتی کارکنان جلوگیری نموده و موجب افزایش تعهد آنان به سازمان و در نتیجه تلاش بیشتر آنان برای اجرای بهینه وظایفشان شوند که در نهایت موجب ارتقای بهره وری سازمانی می شود. در این میان بایستی توجه داشت که بی تفاوت شدن کارکنان نسبت به سازمان می تواند موجب سکوت سازمانی آنان نیز شود که در این صورت، سازمان از ایده ها و نظرات مثبت بالقوه کارکنانش محروم می شود و این موضوع نیز امری مخرب و مضر برای سازمان محسوب می شود. بنابراین، پیشنهاد می شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با اتخاذ سبک های رهبری مناسب همچون رهبری اخلاقی، علاوه بر تاثیر مستقیم بر (کاهش) سکوت سازمانی کارکنان، از طریق کاهش بی تفاوتی سازمانی آنان نیز به طور غیرمستقیم از بروز سکوت سازمانی در آنان جلوگیری نمایند.

معناداری دارد؛ بنابراین می توان گفت که رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر منفی معناداری با ضریب مسیر  $(\beta = -0.20)$  دارد. نتیجه به دست آمده در واقع حاصل نتایج فرضیات سوم و ششم تحقیق مبنی بر تاثیر منفی رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی و تاثیرگذاری مستقیم قلدری سازمانی در سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است و چون در هر یک از بخش های یاد شده به طور مفصل در رابطه با هر کدام بحث شد، لذا از تکرار مکررات خودداری می شود. موضوع مهمی که در این یافته وجود دارد این است که رهبری اخلاقی علاوه بر تاثیر مستقیم بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان (فرضیه دوم تحقیق)، از طریق متغیر میانجی قلدری سازمانی نیز می تواند بر کاهش سکوت سازمانی تاثیر غیرمستقیم داشته باشد. در واقع مدیران وزارت ورزش و یافته های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه دهم تحقیق نشان داد که «رهبری اخلاقی» بر «بی تفاوتی سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = -0.45)$  تأثیر منفی معناداری و «بی تفاوتی سازمانی» بر «سکوت سازمانی» با ضریب مسیر  $(\beta = 0.30)$ ، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین می توان گفت که رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی بی تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر منفی معناداری با ضریب مسیر  $(\beta = -0.14)$  دارد. همچون نتیجه فرضیه نهم تحقیق، به نظر می رسد که نتیجه این فرضیه حاصل نتیجه فرضیات چهارم و هفتم تحقیق مبنی بر تاثیر منفی رهبری اخلاقی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و نیز تاثیر مثبت بی تفاوتی سازمانی در سکوت سازمانی آنان باشد؛ لذا مجدداً از تکرار مکررات جلوگیری می شود و تنها به این موضوع بسنده می شود که رهبری اخلاقی می تواند هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی بی تفاوتی سازمانی کارکنان بر سکوت سازمانی آن ها تاثیرگذار باشد. پیشتر نیز بیان شد که عوامل مختلفی می تواند در بروز بی تفاوتی در کارکنان موثر باشد که یکی از آن ها

## References

1. Ahangar, S. G., Boroumand, M. R., & Hami, M. (2015). Relationship between organizational indifference and organizational silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran province. *International Journal of Sport Studies*, 5(3), 296-300. [ in Persian].
2. Alijani R, Talepasand S. Structural Effect of Ethical Leadership on Organizational Silence Behavior Considering the Mediating Role of Climate Silence. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2017 Mar 9;7(28):41-58. [ in Persian].
3. Alqarni SA. How school climate predicts teacher's organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*. 2020 Feb 29;12(1):12-27. [ in Persian].
4. Ariani ghizghapan, E, Zahed Bablan, A, Abaspour, R, Moradi, B, Examining the causal model of teachers' negligence based on organizational silence by organizational indifference mediation, *Educational on Research of Q Leadership and Management*, Allameh Tabataba'i University, Vol. 3, No. 12, Summer 2017. [ in Persian].
5. Behzad, S, Esfahani, A, Hashem Nia, SH, Investigating the Effect of Work Quality on Organizational indifference of Employees, *Second International Conference on Management and Humanities*, Istanbul Turkey, the Institute for the Ideal Managers of Vira. [ in Persian].
6. Danaei Fard, H, Fani, A, Barati. E. Explaining the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *State administration prospects*. 2011 Nov 21; 2 (4). [ in Persian]
7. Darvish, H, An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. (2010).
8. Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
9. Eslami, A, *Organizational Activity: The Strategy of Fundamental Conceptualization*. Master's Thesis, (2008). Allameh Tabataba'i University. [ in Persian].
10. Fazel, F, Z. Investigating the effect of organizational bullying on organizational silence with the role of violation of the psychological contract. *Master's Theses*, Payame Noor University of Rasht Center.(2017). [ in Persian].
11. Foster, B. P., Shastri, T., & Withane, S. (2004). The impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(4), 33-44.
12. GHADAMPOUR E, ZANDE KM, SAHRAEE BM, GHARLOGHI S. Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Silence among School Principals. [ in Persian]
13. Haji Vand, Seyed Javadine, Mokhtarian Pour. The anthropological principles of human resource management. (2012). *Quarterly Journal of Resources Management in Police*. [ in Persian].
14. Hoseynian N, Yarigholi B, Yarmohammadzadeh P. Mediating role of Organizational Ethical Climate in the relationship between Organizational justice, Organizational silence and Indifference. [ in Persian]
15. Karimi ZE, Parvareh B, Kaazemi M. The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Indifference among Teachers: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Quarterly Journal of Education*. 2019 Dec 10;35(3):147-68). [ in Persian].



16. Loghman, Seyyede Fatemeh. Investigating the effect of job loss on organizational silence and desire to serve the service of the organization's staff at the Kahrizak Charity Institute (sanatorium 1 and 2). (1394). Master's Theses, Islamic Azad University, Shahrood Branch. [ in Persian].
17. Mirkamali SM, Poorkarimi J, Karami M. A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education. 2017 Jun 10;23(1):1-25. [ in Persian].
18. MOHAJERAN B. Analyzing the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Silence with Employees Creativity.(2016). Volume 12, Number 2, 148-137. [ in Persian].
19. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
20. Nazifi, M, Mohamad Davoody, A, Hoseyn zadeh, Davood, Organizational indifference is a fundamental factor silence and voice in educational organizations. The International Conference on New Achievements of Economic Accounting Management, 2014, Tehran, Nikan Higher Education Institute. [ in Persian].
21. Nedaf M, Rahimi F, Hadizade Z. Structural equation modeling of organizational silence and bullying on employee's turnover willingness (The case: selected governmental organizations in Ahvaz). *Biannually of Psychological Researches in Management*. 2016;2(1):123-44. [ in Persian].
22. Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
23. Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*.
24. Niroomand Miavaghi, B. Investigating the relationship between spiritual leadership of managers with employee organizational indifference (Case study: West Azerbaijan distribution company). *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*, Special Number of International Conference on Management, Economics and Humanities, (2016), pp. 293-287. [ in Persian].
25. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
26. Quchanhani, F, Altafi, F Organizational bullying: concepts, causes and implications, the first international conference of new paradigms for business and organizational intelligence management, (1395). Tehran, Shahid Beheshti University. [ in Persian].
27. Salahshouri, R. Tavakol, S. The effect of organizational authenticity on organizational identity (studied: Roodehen municipality). The first National Prospective Prospective Conference, Management and Development, Tehran, (2013). New Iranian Education Development Center (methania). [ in Persian].

28. Saleh Ardestani A, Seyednaghavi M. Career Plateau and it's Relation on the Desire to Organizational Leave and Organizational Apathy. *Management Researches*. 2016 May 21;9(31):145-60. [ in Persian].
29. Salimi S, Shahreki De Sokhte F. The effect of moral leadership on job attachment with the mediating role of confidence building Physical education teachers in Zahedan. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021 Jul 23;8(2):21-31.
30. Sepahvand R, Arefnezhad M, Fathi Chgni F, Sepahvand M. Relationship between Organizational Bullying and Organizational Silence with the Mediating Role of Violations of the Psychological Contract. *Knowledge & Research in Applied Psychology*. 2020 Jul 22;21(2):84-92. [ in Persian].
31. Shojaei, Samaria, Sadeghi, Dentub. Investigating the relationship between genuine leadership and displacement with the role of institutional bullying. *Organizational behavior studies*. 2016 JUN 1; 5 (1 (1 PIA 17): 94 67. [ in Persian].
32. Taboli H, Askari Bagher Abadi M. Designing an interpretive structural model of empowering leadership antecedents in sports organizations. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021 Jan 20;7(4):91-100.
33. Torkzadeh J, Salimi G, Sangi F. Investigation and explanation of organizational indifference phenomena: some recommendations for policy making in agricultural trainings management. [ in Persian]
34. Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
35. Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.
36. Zare, Reza. Investigating the effect of organizational bullying and organizational silence on job performance among employees of Isfahan province gas company, (1396). the third National Millennium Conference of Hazara and Humanities, Hormozgan, University of Noor Hormozgan. [ in Persian].
37. Zarei Matin H, Taheri F, Sayyar A. Organizational Silence: Concepts, Causes, and Implications. *Journal of Iranian Management Studies*. 2011;6(21):104-77). [ in Persian].