

## نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>، جواد پورکریمی<sup>۲</sup> و محمدرضا کرمی<sup>۳</sup>\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی با تأکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۵ بودند که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۶۱۸ مرد و ۸۰۱ زن) نفر اعلام شد که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۳۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم بود. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه رهبری اخلاقی (محقق ساخته)، سکوت سازمانی (محقق ساخته) و عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و سازه استفاده و پایایی پرسشنامه با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ (رهبری اخلاقی ۰/۹۲، سکوت سازمانی ۰/۷۹ و عدالت سازمانی ۰/۹۳) ارزیابی شد. داده‌ها با آزمونهای کولموگروف - اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد ( $r = -0/56$ ) و  $P \leq 0/01$ ، بین رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $r = 0/73$ ) و  $P \leq 0/01$ ، بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد ( $r = -0/51$ ) و  $P \leq 0/01$  و عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای دارد.

**کلید واژگان:** رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، عدالت سازمانی، کارکنان دانشگاه.

۱. استاد گروه مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران: [mkamali@ut.ac.ir](mailto:mkamali@ut.ac.ir)

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران: [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری اقتصاد آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: [karami\\_mohamadreza@yahoo.com](mailto:karami_mohamadreza@yahoo.com)

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۳/۱۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۵/۱۹

## مقدمه

سام والتن<sup>۴</sup>، مؤسس شرکت والمارت و ثروتمندترین شخص دنیا، هنگام مرگش در پاسخ به این سؤال که راز سازمانهای موفق چه بوده است، اظهار داشت که «انسان کلید موفقیت است». فناوری می‌تواند خریداری یا نسخه‌برداری شود، اما انسان قابل بدل‌سازی نیست. اگر چه امکان تولید مثل انسانها وجود دارد، اما شخصیت، انگیزه و ایده‌های آنها و ارزشهای فرهنگی قابل رونوشت برداری نیستند. منابع انسانی سازمان و نحوه مدیریت آنها مزیت رقابتی برای سازمانهای امروزی و آیندگان ایجاد می‌کند (Luthans, 2011). در پژوهشهای انجام شده کارکنان به‌عنوان منبعی سرشار و غنی برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کار شناسایی شده‌اند. با وجود این، محققان نشان داده‌اند که کارکنان اغلب زمانی که مدیران از آنها درخواست بیان نظرها و ایده‌هایشان را دارند، احساس ناامنی می‌کنند و معتقدند که امکان دارد نظرها و پیشنهادهای آنها تعادل فعلی سازمان را بر هم بزند و موجب ناراحتی و آشفته‌گی مدیران بشود. این احساس ناامنی موجب می‌شود که کارکنان به‌صورت ناخودآگاه یا خودآگاه سکوت اختیار کنند (Deniz, Noyan & Ertosun, 2013). آنها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای به اشتراک‌گذاری دارند، به صحبت کردن با کسانی (مدیران) که در موضع قدرت‌اند و نیز همکاران خود تمایلی ندارند. تحقیقات اخیر نشان داده است که حداقل ۸۵ درصد از مدیران و حرفه‌ای‌ها در خصوص نگرانیهای کاری سکوت می‌کنند (Morrison & Milliken, 2000). در سازمانهای دولتی کشور ما مسائلی همچون «ترس از تخریب تصورات ذهنی خوبی که از فرد در ذهن است، ترس از اینکه فرد در درس‌ساز قلمداد یا با دید منفی به وی نگریسته شود، ترس از تخریب روابط، ترس از تلافی، مجازات و تنبیه و ترس از داشتن تأثیرات منفی برای دیگران» وجود دارد که نشان‌دهنده پدیده سکوت در سازمانهاست (Sidanluo, 2012).

مشکلی که امروزه مدیران سازمانها با آن روبه‌رو هستند، این است که بیشتر آنها از اظهار نظر کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و اعمال تغییر کاهش می‌یابد. سکوت سازمانی<sup>۵</sup> به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (Perlow, 2003). الیور (۱۹۹۰) بیان می‌کند که سکوت سازمانی ممکن است سبب ترک شغل، بی‌انگیزگی و کاهش تلاش برای دسترسی به اهداف سازمانی شود. این امر به کاهش موفقیت و خلاقیت کارکنان منجر می‌شود و ناتوانی آنها را در تولید راه‌حلهای جدید رقم می‌زند (Tan, 2014). این در حالی است که از یک طرف در دنیای متغیر امروز سازمانها به کارمندی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند و از طرف دیگر، افراد سازمانهایی را انتخاب می‌کنند که به آنها اجازه بیان نظرهايشان را بدهند، زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که

4. Sam Walton

5. Organizational Silence

سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند (Duan & Zhong, 2010). با این حال، روز به روز در درون سازمان کارکنان با مسائلی روبه‌رو می‌شوند که آنها را وادار می‌کند به اینکه اطلاعات مفید و سودمند را بیان کنند یا از بیان آنها خودداری ورزند. کارکنان پیوسته با این مسئله مواجه‌اند که آیا درباره مسائل مهم سازمان خود صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند؟ (Morrison, 2011). بی‌میلی کارکنان به صحبت کردن درباره مسائل مربوط به کار با بسیاری از نتایج مهم فردی و سازمانی ارتباط دارد (Brinsfield, 2009).

موریسون و میلیکین (Morrison & Milliken, 2000) نشان دادند که سکوت کارکنان پیامد عقاید و نگرشهای مدیران است. ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیران درباره ماهیت انسان بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل هستند و ویژگیهای خاص مدیران همچون سابقه مالی و فرهنگ سازمانی به ایجاد و گسترش سکوت در سازمانها منجر می‌شود. این پژوهشگران با معرفی این مفهوم نشان دادند که سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمان به وجود می‌آید و بسیاری از ویژگیهای سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت و فرهنگ و ادراکات کارکنان بر رفتار سکوت تأثیر می‌گذارد (Dimitris & Vakola, 2007, p. 2). آنها اعمال مدیریتی را به‌عنوان مقدمه‌ای مهم برای سکوت سازمانی شناسایی کردند (Bogosian, 2012). یکی از عوامل مدیریتی مرتبط با سکوت سازمانی سبکهای رهبری است که از چهار دهه پیش از دغدغه‌های سازمانها و پژوهشگران بوده است (Mehrabani, 2013). به‌تازگی نیز دترت و بوریس نشان دادند که یکی از عواملی که بیشترین تأثیر را در سکوت کارکنان دارد، گشودگی رهبری است. 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 (Zareei Matin, Taheri & Sayyar, 2012). الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد (Mosadegh Rad, 2005). در این میان، سبک رهبری اخلاقی<sup>۶</sup> ارزش ویژه‌ای دارد و به گفته ارنسون (۲۰۰۱) رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به‌وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آنها تأثیر داشته باشند. ضرورت توجه سازمانها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمانها ثابت شده است. مقتضای این نوع از رهبری توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (Yilmaz, 2010). رهبران از طریق رفتار اخلاقی اعتماد و وفاداری پیروانشان را به‌دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان خود منتقل می‌کنند، از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار

مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهای نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. به اعتقاد تروینو و همکاران رهبر اخلاقی فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون این رهبری بر رضایت کارکنان تأثیر مثبتی دارد (Brown, 2007, p. 141).

عامل دیگری که نمی‌توان از تأثیرات آن چشمپوشی کرد، عدالت سازمانی<sup>۷</sup> است. عدالت عامل بسیار مهمی است که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Whiteside & Barclay, 2013). در تحقیقات نظری احساس بی‌عدالتی به‌عنوان یکی از عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده رفتار سکوت در نظر گرفته شده (Pinder & Harlos, 2001)، اما رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان در پژوهشهای اندکی به‌صورت عملی بررسی شده است. همچنین با توجه به نظر محققان عدالت سازمانی و سکوت سازمانی ابعاد مختلفی دارند (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001, Dyne, Ang & Botero, 2003). ولی با توجه به این ابعاد، کدام بعد از عدالت سازمانی با سکوت سازمانی ارتباط دارد و از آن تأثیر می‌پذیرد؟ از طرفی، عدالت سازمانی نیازمند سبک رهبری مناسب برای برقراری عدالت در سازمان است که به نظر می‌رسد این سبک، رهبری اخلاقی باشد، زیرا یکی از ویژگیهای رهبران اخلاقی این است که با عدالت و انصاف با دیگران برخورد می‌کنند.

علی‌رغم تلاشهایی که در زمینه سکوت سازمانی صورت گرفته است، هنوز هم دو شکاف مهم در این زمینه وجود دارد: نخست اینکه به‌طور نظری متغیرهای مختلفی در توجیه بروز پدیده سکوت ذکر شده‌اند، اما پژوهشهای تجربی اندکی برای اثبات رابطه این متغیرها با سکوت سازمانی صورت گرفته و آثار و پیامدهای آن بر کارکنان اندازه‌گیری شده است. دوم با توجه به اینکه محققان سکوت سازمانی را پدیده‌ای چندبعدی در نظر گرفته‌اند، در بیشتر پژوهشها ابعاد مختلف آن بررسی نشده و به‌عنوان پدیده‌ای تک‌بعدی بررسی شده است (Dustar & Esmailzadeh, 2013). با توجه به موارد یادشده، مطالعه سکوت و ارتباطش با سایر متغیرها (رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی) در دانشگاه اهمیت پیدا می‌کند، زیرا دانشگاه از یک‌سو می‌تواند به‌عنوان یک ملاک فرایندی نشان‌دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر، به‌عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده نیز تلقی می‌شود. کارکنان دانشگاه به واسطه تعامل و ارتباط با استادان و به ویژه دانشجویان و کیفیت خدماتی که به آنها ارائه می‌دهند، به‌طور مستقیم اعضای دانشگاه را متأثر می‌کنند و بنابراین، باید از انگیزه و اشتیاق کافی برای انتقال موضوعات، ارائه ایده و پیشنهادهای بهره‌مند باشند (Armandei, Vaziri & Adli, 2016). بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش آن بود که آیا عدالت‌سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی را تبیین می‌کند؟

## مبانی نظری و پیشینه

رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. در ادامه ویژگیهای اخلاقی شرح داده شده است.

۱. جهت‌گیری مردمی<sup>۸</sup>: یکی از ابعاد مهم رهبری اخلاقی جهت‌گیری مردمی یا داشتن نگرانی راستین درباره افراد است (Resick, Hanges & Dickson, 2006). رهبران اخلاقی را مردم‌گرا توصیف می‌کنند. بعد جهت‌گیری مردمی در رهبری اخلاقی بازتاب آن است که رهبران اخلاقی به‌طور صادقانه برای زیردستان خود دلسوز هستند، به آنها احترام می‌گذارند، از آنها حمایت می‌کنند و به زیردستان خود اطمینان می‌دهند که تا حد امکان نیازهای آنها را برطرف خواهند کرد (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). رهبران اخلاقی بر خدمت بیشتر و بهتر تمرکز می‌کنند که در نتیجه ویژگی جهت‌گرایی مردمی رهبران اخلاقی موجب می‌شود که آنها به چگونگی تأثیر اقداماتشان بر دیگران توجه و از قدرت اجتماعی خود برای خدمت به دیگران استفاده کنند. رهبران اخلاقی منافع جمعی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند (Resick et al., 2006).

۲. انصاف<sup>۹</sup>: رهبران اخلاقی صادق، معتمد، منصف و نوع‌دوست هستند. چنین رهبرانی انتخابات منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی را شکل می‌دهند و محیطهای کاری را منصفانه می‌سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و عادلانه با دیگران رفتار می‌کنند، از فرد خاصی جانبداری نمی‌کنند، در روابط خود تبعیض روا نمی‌دارند و مسئولیت اعمالشان را بر عهده می‌گیرند. به‌طور کلی، انصاف عنصر اصلی رهبری اخلاقی است.

۳. تسهیم قدرت<sup>۱۰</sup>: رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیریها حق اظهار نظر می‌دهند، به ایده‌ها و طرز فکر آنها توجه می‌کنند. تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می‌دهد تا بر اوضاع کنترل بیشتری داشته باشند و موجب می‌شود که آنها وابستگی کمتری به مدیرانشان پیدا کنند.

۴. نگرانی برای پایداری<sup>۱۱</sup>: رهبران اخلاقی خود را در قبال ارتقای منافع ذینفعان مسئول می‌دانند و نگران آثار رفتار خود بر محیط اطراف از جمله افراد، جامعه و محیط زیست هستند. رهبران باثبات و پایدار فراتر از منافع شخصی خود عمل و به تأثیر اقدامات خود فراتر از محدوده گروه کاری فکر می‌کنند و نشان می‌دهند که برای دستیابی افراد جامعه به رفاه دلسوز هستند (Kalshoven et al., 2011).

۵. پرهیز از عصبیت (تمایلات بچه‌گانه)<sup>۱۲</sup>: واژه عصبیت شخصی را توصیف می‌کند که مضطرب، تندخو یا خشن، تکانشی و نگران است. حالت عصبی تمایل رهبر را برای تجربه احساسات منفی همچون

8. People Orientation

9. Fairness

10. Power Sharing

11. Concern for Sustainability

12. Neuroticism

عصبانیت، ترس و اضطراب نشان می‌دهد. رهبران عصبی حساس و با دیگران متخاصم هستند. از نظر یادگیری اجتماعی، حساس و زودرنج و حالت خصمانه داشتن ویژگی‌هایی هستند که با الگوهای رهبری جذاب و قابل اعتماد مرتبط نیستند. در مقابل، رهبران اخلاقی الگوهای نمونه هستند که به ایجاد و حفظ روابط مثبت با زیردستان توجه دارند. بنابراین، می‌توان گفت که عصبی بودن با رهبری اخلاقی رابطه منفی دارد (Yazdandost, 2012).

۶. هدایت اخلاقی<sup>۱۳</sup>: رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی درباره رفتارهای اخلاقی را به روشنی به زیردستان منتقل می‌کنند. آنها زیردستان را در تعیین اولویتها و معضلات اخلاقی که ممکن است تجربه کنند، هدایت می‌کنند. منظور از هدایت اخلاقی ارتباطات در خصوص اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی و ترویج و پاداش رفتار اخلاقی در میان زیردستان است. همچنین هدایت اخلاقی؛ یعنی مجموعه قوانین مدیران بالایی و سازمانها، استانداردها یا کدهای رفتاری است که رهنمودهایی را برای رفتار اخلاقی فراهم می‌آورد و رهبران نیز زیردستان را از این دستورالعملها و استانداردها آگاه می‌سازند.

۷. وضوح نقش<sup>۱۴</sup>: رهبران اخلاقی به گونه‌ای شفاف عمل می‌کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج می‌دهند و در ارتباطات آشکار شرکت می‌کنند. شفاف‌سازی نقش به اهمیت شفافیت و روشنی در اهداف عملکردی و انتظارات اشاره دارد. رهبران اخلاقی مسئولیتها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌سازند، به گونه‌ای که زیردستان می‌دانند از آنها چه انتظاری می‌رود و چه زمانی عملکردشان به حد انتظار می‌رسد (Kalshoven et al., 2011).

۸. صداقت<sup>۱۵</sup>: صداقت نشان می‌دهد که فرد چه می‌گوید و بر اساس آن چگونه عمل می‌کند. رهبران اخلاقی کسانی هستند که به وعده‌های خود عمل می‌کنند و همیشه طوری رفتار می‌کنند که می‌توان به آنها اعتماد کرد و آنها را باور داشت، زیرا رفتارهای آنها مورد انتظار است (Kalshoven et al., 2011).

### ابعاد عدالت سازمانی

عدالت رویه‌ای<sup>۱۶</sup>: نظریه عدالت رویه‌ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. واژه رویه آن گونه که در پژوهشها در زمینه عدالت به کار رفته، عبارت است از: یک سری گامهای متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوتها در تخصیص منابع. همین که افراد با این رویه‌ها سروکار پیدا می‌کنند، درباره عادلانه بودن آنها به قضاوت می‌نشینند. بنابراین، عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان و نه با توزیع واقعی درآمدها سروکار دارد، مانند رویه‌های جاری در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف جامعه یا سازمان، چگونگی برخورد با شکایتها و چگونگی

13. Ethical Guidance

14. Role Clarification

15. Integrity

16. Procedural Justice

توزیع درآمدها میان افراد (Folger & Konovsky, 1989). با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند، حتی اگر آنها از پرداختها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند (Ashton, 1989).

عدالت توزیعی<sup>۱۷</sup>: عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پادشهاست؛ به بیان دیگر، به میزانی که افراد پادشها را به عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی گفته می‌شود. برای مثال، در دادگاه افراد رأی مطلوب و نامطلوب دریافت می‌کنند. عدالت توزیعی ادراک منصفانه بودن این رأی‌ها را مخاطب قرار می‌دهد. به‌طور کلی، افراد منصفانه بودن نتایج را با توجه به یک استاندارد مرجع ارزیابی می‌کنند که در افراد همیشه بر یک مبنا نیست (Rezaeian, 2005).

عدالت تعاملی<sup>۱۸</sup>: عدالت تعاملی؛ یعنی اینکه کیفیت رفتار بین‌شخصی در طول اجرای رویه‌ها در تعیین قضاوت‌های منصفانه مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال اینکه رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود را افزایش می‌دهد. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت مرتبط است. به‌دلیل اینکه عدالت تعاملی با رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت با واکنشهای شناختی، احساسی و رفتاری درباره مدیریت یا به‌عبارت دیگر، سرپرست مرتبط است. بنابراین، زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند، به احتمال زیاد واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و تعهد کمتری در برابر سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرشهای منفی وی عمدتاً درباره سرپرست است و قسمت کمی از نگرشهای منفی به سازمان بر می‌گردد. به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی همبسته و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی اند. به نظر وی عدالت سازمانی به‌صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (Scandura, 1999).

### ابعاد سکوت سازمانی

سکوت تدافعی<sup>۱۹</sup> (خاموش): سکوت خاموش؛ یعنی خودداری از ارائه ایده‌ها به‌دلیل ترس و نیز حفظ جایگاه خود است، چرا که صحبت کردن در این حالت امری ناپسند و نامطبوع به شمار می‌رود. سکوت خاموش شکلی از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است. در خصوص بی‌عدالتی در محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند به دست خود شخص یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. سکوت تدافعی حالتی از خاموشی است که متضمن موافق نبودن با

17. Distributive Justice

18. Interactional Justice

19. Defensive Silence

شرایط کاری خود در اثر تحمل درد و رنج است، در حالی که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضعیت موجود هنوز تمایلی به بررسی آنها وجود ندارد. با وجود این، کارکنان خاموش آماده شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی هستند که پرورش‌دهنده یا تولیدکننده سکوت است (Pinder & Harlos, 2001)

پیندر و هارلوس (Pinder & Harlos, 2001) از اصطلاح سکوت خاموش برای توصیف کناره‌گیری عمدی که در داشتن ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن ریشه دارد، استفاده کرده‌اند. نتایج پژوهش آنها با نتایج تحقیق موریسون و ملیکین (Morrison & Milliken, 2000) که بر احساس ترس شخص به عنوان محرک کلیدی سکوت سازمانی تأکید می‌شود، هماهنگ است. پژوهش آنها همچنین با سلامت روانشناختی و فرصت‌های بروز آوا به عنوان پیش‌شرط‌های حیاتی صحبت کردن در بافت محیط کار سازگار است (Dyne, et al., 2003).

سکوت مطیع<sup>۲۰</sup> (بی‌فایده): موریسون و ملیکین (Morrison & Milliken, 2000) عنوان کرده‌اند که کارکنان اغلب به این دلیل سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرهای آنها هستند و نه برای این نظرها ارزش قایل‌اند. بی‌علاقگی همراه با جوئی که در آن یکرنگی ترویج و اختلاف عقیده سرکوب می‌شود، کارکنان را به همراهی نکردن ترغیب می‌کند. در واقع، کارکنان معتقدند که صحبت کردن درباره مشکلات سازمان ارزش تلاش کردن را ندارد. پیندر و هارلوس (Pinder & Harlos, 2001) و نیز داین و همکاران (Dyne et al., 2003) اصطلاح «سکوت مطیع» را برای امتناع از بیان ایده‌ها به دلیل پیروی کردن و تسلیم شدن مطرح کردند. سکوت مطیع نشان دهنده رفتاری از سر بی‌اعتنایی کارکنان است که امید به بهبود در آنها از بین رفته است و به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت تمایلی ندارند.

سکوت نوع‌دوستانه<sup>۲۱</sup>: داین و همکاران (Dyne et al., 2003) مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب توسعه دادند. آنها سکوت نوع‌دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مرتبط با کار با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت» تعریف کرده‌اند. آنها با استناد به مباحث اخلاقی و ارتباطی بر شرایطی تأکید می‌کردند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آنها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کردند که با نبود اعتراض و تحمل نامالایمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می‌شود.

سکوت فرصت‌طلبانه<sup>۲۲</sup>: علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، کارکنان در برخی از مواقع با پرهیز از بیان اطلاعات برای نفع‌رسانی به خودشان استفاده می‌کنند. در تعریف این نوع سکوت به مفهوم فرصت‌طلبی

20. Acquiescent Silence

21. Prosocial Silence

22. Opportunistic Silence



که ویلیامسون آن را «منفعت طلبی زیرکانه» تعریف می‌کند، استناد می‌کنیم. امتناع از بیان اطلاعات در صورتی که کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند، می‌تواند مؤثر باشد. در مجموع، سکوت فرصت‌طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت پرهیز از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای کاری با هدف دستیابی به منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌شود (Knoll & van Dick, 2012).

سکوت محجوب<sup>۲۳</sup>: سکوت محجوب به معنای تردید داشتن در عمل و صحبت کردن به دلیل نداشتن اعتماد به نفس است. این بعد از سکوت مواردی را همچون نبود اعتماد به نفس، تردید داشتن به خود یا موقعیت مورد نظر و تردید داشتن به آنچه فرد می‌خواهد بیان کند، در بر می‌گیرد. ممکن است این بعد با سکوت تدافعی کمی همپوشانی داشته باشد، زیرا این بعد نیز با سکوت برای جلوگیری از پیامدهای منفی مرتبط است. با این حال، ماهیت پیامدهای منفی در درون خود فرد متمرکز است، مثلاً برای جلوگیری از خجالت کشیدن، درحالی که طبیعت و ماهیت پیامدهای منفی با سکوت تدافعی که بیشتر نسبت به فرد ماهیت بیرونی دارند در ارتباط است، برای مثال، از دست دادن شغل (Brinsfield, 2013).

زارعی‌متین و همکاران (Zareei Matin et al., 2012) در پژوهش خود در میان کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد نشان دادند که رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مؤلفه آوای تدافعی، آوای نوع‌دوستانه و آوای مطیع تأثیرگذار است. نتایج پژوهش دوستار و همکاران (Dustar, Esmailzadeh & Hosseini, 2014) که در میان اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه گیلان اجرا شد، نشان‌دهنده تأثیرگذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر برخی از ابعاد سکوت سازمانی است. قلاوندی و مرادی (Ghalavandi & Moradi, 2015) در پژوهش خود در میان تمام کارکنان دانشگاه ارومیه (۳۲۰ نفر) نشان دادند که جوّ اخلاقی دلسوزانه کمترین ارتباط را با سکوت سازمانی دارد و جوّ اخلاقی خودخواهانه بیشترین پیش‌بینی‌کننده انواع سکوت سازمانی است.

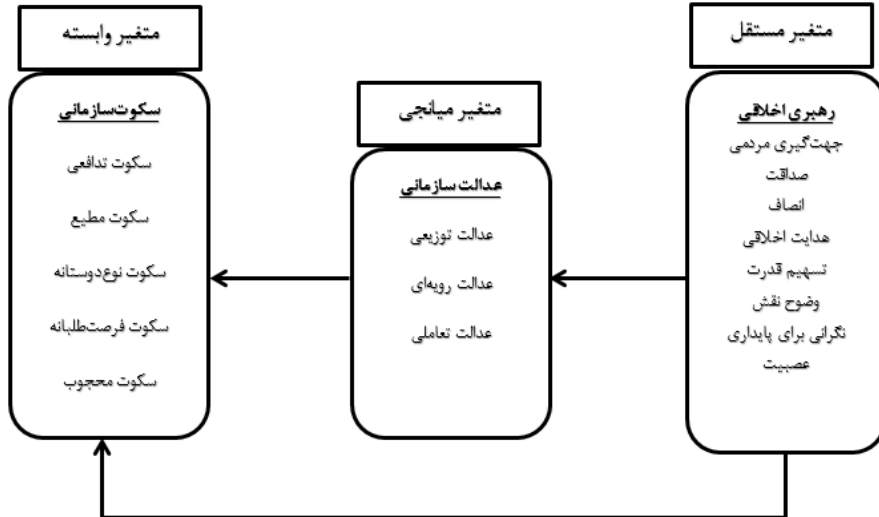
آزادمهر و ناستی‌زایی (Azadmehr & Nastizayei, 2017) در پژوهشی با عنوان «رابطه جوّ اخلاقی با سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان» نشان دادند که سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی می‌تواند تحت تأثیر جوّهای اخلاقی حاکم بر دانشگاه قرار بگیرد، به طوری که جوّهای نوع‌دوستانه، حقوقی، قانونی، اصولی و مستقل، سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی را کاهش می‌دهد و جوّ ابزاری سکوت سازمانی را افزایش می‌دهد. احمدی و همکاران (Ahmadi, Amini & Nikmaram, 2015) پژوهشی آمیخته در میان کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عکس‌العمل منفی مدیران و سبک رهبری و عوامل فردی مانند ترس از دست دادن شغل، نوع شخصیت فرد و متعهد نبودن کارمند

جزو دلایلی هستند که موجب سکوت افراد در سازمان شده‌اند. یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان عکس‌العمل منفی مدیران بیشترین تأثیر را در سکوت سازمانی دارد. محمودی‌کیا و همکاران (Mahmoodikia, Arshadi, Ahmadi Chegeni & Baharloo, 2015) تحقیقی با عنوان «بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به‌طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد. همچنین رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی ارتباط دارد و این سبک رهبری موجب ترویج عدالت رویه‌ای تعاملی می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت می‌توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد.

نتایج پژوهش میت (Mete, 2013) نشان داد که رفتار رهبری اخلاقی مدیران دانشکده‌ها بر بدبینی سازمانی دانشگاهیان تأثیر منفی و قوی دارد. تلوباس و سلپ (Tulubas & Celep, 2012) تحقیقی با عنوان «اثر ادراک عدالت رویه‌ای بر سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی با نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرست» انجام دادند و نتایج نشان داد که عدالت پیش‌بینی‌کننده سکوت اعضای هیئت‌علمی است. همچنین اعتماد به سرپرست رابطه میان ادراک عدالت رویه‌ای و سکوت اعضای هیئت‌علمی را میانجیگری می‌کند. زهیر و اردوقان (Zehir & Erdogan, 2011) نشان دادند رهبری اخلاقی تأثیر چشمگیری بر سکوت و آوای سازمانی و عملکرد کارکنان دارد.

چنگ و همکاران (Cheng, Chang, Kuo & Cheung, 2014) نشان دادند رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می‌کند تا در شغل خود درگیر شوند و آنها را به صحبت کردن تشویق می‌کند. نتایج پژوهش شین و همکاران (Shin, Sung, Choi & Kim, 2014) نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به‌طور چشمگیر پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر به عدالت رویه‌ای در سازمان منجر می‌شود. نتایج تحقیق والومبا و همکاران (Walumbwa, Morrison & Christensen, 2012) نشان داد که رهبری اخلاقی با عملکرد گروه‌کاری رابطه مثبت و قوی دارد و وجدان و آوای کارکنان گروه نیز این رابطه را میانجیگری می‌کند.

با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش درباره سبک رهبری اخلاقی مدیران، عدالت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان، ابعاد و اهمیت این سه مفهوم به‌خوبی مشخص و رابطه آنها نمایان شد. بررسی مبانی نظری و پژوهشی تحقیق حاکی از آن است که این سه متغیر پیوند نزدیکی با هم دارند و سبک رهبری اخلاقی مدیران علاوه بر گسترش عدالت در سازمان تأثیرات فراوانی بر سکوت کارکنان دارد و کارکنان را به ارتباطات اثربخش، بیان نظرها و مشارکت بیشتر فرا می‌خواند. همچنین پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عدالت سازمانی خود به تأثیرگذاری بر سکوت در سازمان منجر می‌شود. بنابراین، الگوی مفهومی پژوهش با توجه به پژوهشهای انجام شده به صورت شکل ۱ مفروض شده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

در مدل مفهومی طراحی شده رهبری اخلاقی به عنوان متغیر برونزا بر عدالت سازمانی و سکوت سازمانی اثر مستقیم دارد. همچنین فرض شده است که عدالت سازمانی در رابطه ساختاری رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند؛ بنابراین، هدف از این پژوهش پاسخگویی به سؤالات زیر بود:

۱. آیا سبک رهبری اخلاقی مدیران بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر معنادار دارد؟
۲. آیا سبک رهبری اخلاقی مدیران بر عدالت سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر معنادار دارد؟
۳. آیا عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر معنادار دارد؟
۴. آیا عدالت سازمانی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان نقش واسطه‌ای دارد؟

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) بود. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخصها یا متغیرهای قابل مشاهده<sup>۲۵</sup> را اندازه گرفت و از سوی دیگر، روابط علی بین متغیرهای نهفته<sup>۲۶</sup> و میزان

24. Structural Equation Modeling

25. Observed (Manifest) Variables

واریانس تبیین شده را بررسی کرد (Hair, Anderson, Babin & Black, 2010, p.140). مدلسازی معادلات از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۲۷</sup> و مدل ساختاری<sup>۲۸</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل به دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند (Kline, 2010, p.77). در این پژوهش متغیرهای رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به‌عنوان متغیرهای پنهان و مؤلفه‌های هر یک از آنها به‌عنوان متغیر آشکار در نظر گرفته شدند. جامعه آماری کلیه کارکنان اداری و آموزشی پردیس و دانشکده‌های دانشگاه تهران و بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۴۱۹ (۶۱۸ مرد و ۸۰۱ زن) نفر بودند. از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران ۳۰۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آنها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای سهمی انجام شد. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بر این اساس، برای بررسی عدالت سازمانی از پرسشنامه استاندارد نیهوف و مورمن (Niehoff & Moorman, 1993) استفاده شد که دارای ۲۰ گویه است و ۳ مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی را می‌سنجد. همچنین برای بررسی متغیر رهبری اخلاقی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که دارای ۴۵ گویه است و ۸ مؤلفه جهت‌گیری مردمی، انصاف، نگرانی برای پایداری (ثبات)، تسهیم قدرت، عصبیت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و صداقت را می‌سنجد. در نهایت، برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که دارای ۲۵ گویه است و ۵ مؤلفه سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه، سکوت فرصت‌طلبانه و سکوت محجوب را می‌سنجد. گفتنی است برای ساخت پرسشنامه‌های محقق ساخته رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی جداول دو بعدی ترسیم شد؛ لذا، هشت مؤلفه رهبری اخلاقی که دارای بیشترین فراوانی در ادبیات بودند، به‌عنوان ابعاد رهبری اخلاقی انتخاب شدند. از میان این هشت مؤلفه، هفت مؤلفه (جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای پایداری (ثبات)، وضوح نقش، هدایت اخلاقی و صداقت) با مدل کالسون و همکاران (Kalshoven et al., 2011) و یک مؤلفه (عصبیت) با مدل براون و ترویون (Brown & Trevion, 2006) همخوان بود. در خصوص سکوت سازمانی پنج مؤلفه که دارای بیشترین فراوانی در ادبیات پژوهشی بودند، انتخاب شدند. از بین این پنج مؤلفه، چهار مؤلفه (سکوت تدافعی، مطیع، نوع‌دوستانه و فرصت‌طلبانه) با مدل نول و ون‌دایک (Knoll & van Dick, 2012) و یک مؤلفه (محجوب) با مدل برنسفیلد (Brinsfield, 2013) همخوانی داشت.

در این پژوهش علاوه بر روایی صوری و محتوایی، از روایی سازه (با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۳ و ۰/۷۹ به‌دست آمد که نشان داد هر سه پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردارند.

26. Latent Variables

27. Measurement Model

28. Structural Model

## یافته‌ها

قبل از بررسی سؤالات پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. بر اساس نتایج این آزمون فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نشد و با توجه به اینکه سطح معناداری تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بود، نشان داد این متغیرها توزیع نرمالی دارند. بنابراین، با فرض قرار داشتن متغیرها در سطح فاصله‌ای، می‌توان برای تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده کرد. شایان ذکر است برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله از آوردن جدول آزمون کلموگروف - اسمیرنوف خودداری شد.

یافته‌های توصیفی نشان داد ۱۳۲ نفر (۴۳/۷ درصد) از افراد مورد مطالعه مردان و ۱۷۰ نفر (۵۶/۳ درصد) زنان بودند، ۱۱ نفر (۳/۶ درصد) از افراد مورد مطالعه مدرک دکتری، ۱۳۴ نفر (۴۴/۴ درصد) مدرک کارشناسی ارشد، ۱۱۷ نفر (۳۸/۷ درصد) مدرک کارشناسی، ۲۳ نفر (۷/۶ درصد) مدرک فوق دیپلم و ۱۷ نفر (۵/۶ درصد) مدرک دیپلم داشتند. یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. نتایج نشان داد که میانگین رهبری اخلاقی (۳/۰۱) و عدالت سازمانی (۳/۳۷) بالاتر از مقدار متوسط (عدد ۳ در طیف ۵ درجه‌ای)، ولی میانگین سکوت سازمانی (۲/۷۴) پایین‌تر از مقدار متوسط (عدد ۳ در طیف ۵ درجه‌ای) بود که در بین این سه متغیر، عدالت سازمانی بالاترین میانگین را داشت. نتایج همبستگی نشان داد که بین رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی ( $r=0.73$ ) رابطه مثبت و معنادار از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد، ولی بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی ( $r=-0.56$ ) رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی ( $r=-0.51$ ) رابطه منفی و معنادار در سطح ۰/۰۱ دارند.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	رهبری اخلاقی	عدالت سازمانی	سکوت سازمانی
رهبری اخلاقی	۳/۰۱	۰/۵۱	۱		
عدالت سازمانی	۳/۳۷	۰/۶۱	۰/۷۳**	۱	
سکوت سازمانی	۲/۷۴	۰/۴۰	-۰/۵۶**	-۰/۵۱**	۱

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

از آنجا که ضرایب همبستگی متغیرها معنادار بود، امکان استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) فراهم شد. در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) بر یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معناداری این تأثیرات از الگوی

معناداری و برای ارزیابی برازش مدل از شاخصهای برازندگی استفاده می‌شود. به‌طور کلی، برای ارزیابی برازش مدل چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخصهای  $\chi^2$  دو، نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی، شاخص نرم شده برازندگی (NFI<sup>۲۹</sup>)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI<sup>۳۰</sup>)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI<sup>۳۱</sup>)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI<sup>۳۲</sup>)، شاخص برازندگی (GFI<sup>۳۳</sup>)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI<sup>۳۴</sup>) و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب (RMSEA<sup>۳۵</sup>) استفاده شد که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- شاخصهای برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
$\chi^2$ دو	-	۲۷۵/۲۹۳
نسبت $\chi^2$ دو به درجه آزادی	کمتر از ۵	۲/۷۳
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۱
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۳
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۴
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۴
شاخص برازندگی (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۲
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۰
ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR)	نزدیک به صفر	۰/۰۴
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۵

نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی به حجم نمونه بسیار وابسته است و نمونه بزرگ کمیت  $\chi^2$  دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می‌دهد. ایده‌آل آن است که مقدار  $\chi^2$  دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده  $\chi^2$  دو، مقدار  $\chi^2$  دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۲/۷۳ است که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانس‌هاست که توسط مدل تبیین می‌شود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هر چقدر اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر

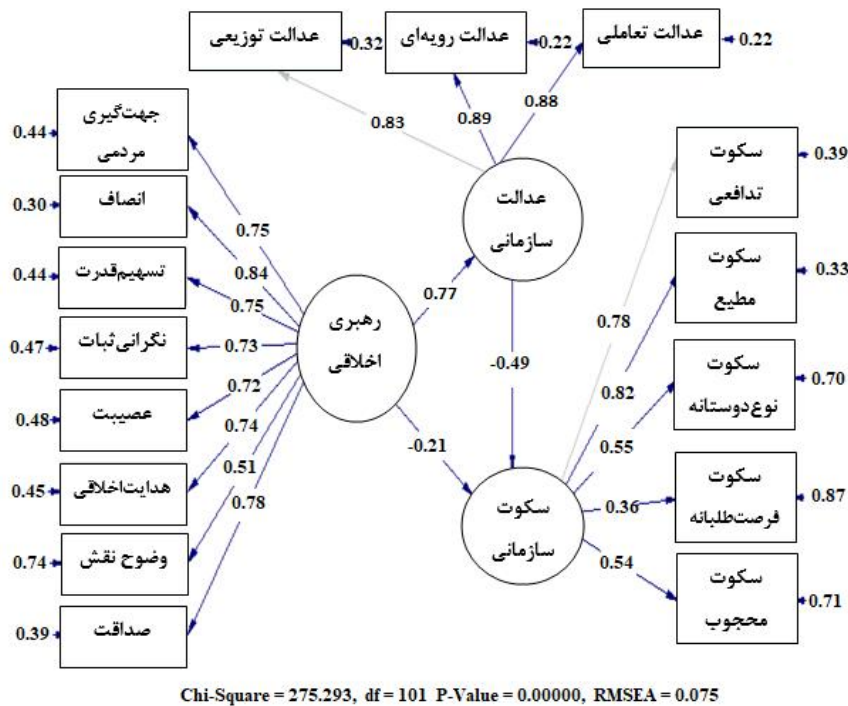
29. Normed Fit Index
30. Not- Normed Fit Index
31. Comparative Fit Index
32. Incremental Fit Index
33. Goodness of Fit Index
34. Adjusted Goodness of Fit Index
35. Root Mean Square Error of Approximation

است. داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۰ و تأییدکننده مناسب بودن مدل است. ریشه دوم میانگین مجذور باقیمانده؛ یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریسهای برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است. هر چه RMR برای مدل مورد آزمون به صفر نزدیک‌تر باشد، مدل مذکور برازش بهتری دارد. مقدار RMR گزارش شده برابر ۰/۰۴ است که بسیار ناچیز و نشان‌دهنده تبیین مناسب کوواریانس‌هاست. برای مقایسه اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده چقدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شد. به اعتقاد گفن و همکاران (۲۰۰۱) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (Hooman, 2009) که تمام این مقادیر نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است. در نهایت، برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را با هم ترکیب می‌کند، از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شد. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که تا مقدار ۰/۰۸ قابل قبول است. مدلی که در این شاخص ۰/۱۰ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارد (Hooman, 2009). مقدار این شاخص که برابر ۰/۰۷۵ است، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. بنابراین، تمام شاخص‌ها الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌کنند. بعد از بررسی چگونگی برازش مدل کلی با داده‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از برازش، در مرحله دوم بارهای عاملی و ضرایب مسیر در مدل ساختاری بررسی شد.

جدول ۳- مقادیر t-value محاسبه شده در الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری

مؤلفه‌ها	سکوت تدافعی	سکوت مطیع	سکوت نوع دوستانه	سکوت فرصت طلبانه	سکوت محجوب
مقادیر تی	۹/۴۵°	۱۲/۹۶°	۸/۹۷°	۵/۸۴°	۸/۷۹°
مؤلفه‌ها	جهت‌گیری مردمی	انصاف	تسهیم قدرت	نگرانی ثبات	عصبیت
مقادیر تی	۱۴/۹۰°	۱۷/۵۱°	۱۴/۹۲°	۱۴/۳۳°	۱۴/۰۳°
مؤلفه‌ها	هدایت اخلاقی	وضوح نقش	صداقت	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای
مقادیر تی	۱۴/۵۷°	۹/۱۸°	۱۵/۸۶°	۱۰/۲۵°	۱۸/۴°
مؤلفه‌ها	عدالت تعاملی				
مقادیر تی	۱۸/۳۸°				

\* معناداری در سطح ۰/۰۵



شکل ۲- الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

یافته‌های شکل ۲ نشان می‌دهد بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بالاتر از ۰/۳۰ است و بنابراین، به‌خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و عدالت سازمانی) را اندازه‌گیری کنند. در خصوص معنادار بودن اعداد به‌دست آمده الگو می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که بین  $\pm 1/96$  نباشد. با توجه به جدول ۳، تمام ارتباطات اصلی معنادار است، چرا که تمام اعداد به‌دست آمده بالاتر از  $1/96$  است. همچنین ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی ۰/۷۷ از تغییرات عدالت سازمانی و ۰/۲۱- از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند و همچنین عدالت سازمانی ۰/۴۹- از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی محاسبه شد که در جدول ۴ آورده شده است.



جدول ۴- آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیر	عدالت سازمانی			سکوت سازمانی		
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
رهبری اخلاقی	۰/۷۷**	--	۰/۷۷**	-۰/۲۱**	-۰/۳۷**	-۰/۵۸**
عدالت سازمانی	-	-	-	-۰/۴۹**	--	-۰/۴۹**

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

آثار مستقیم استاندارد شده که در جدول ۴ بیان شده است، در پیکانه‌های بین رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و عدالت سازمانی (شکل ۲) وجود دارد، اما اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی از طریق عدالت سازمانی برابر ۰/۳۷- است و بنابراین، سؤال چهارم پژوهش تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر مطالعه نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان بود. نخستین یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار و با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد. همچنین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد. با توجه به اینکه رابطه بین متغیرهای پژوهش معنادار به‌دست آمد، برای بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی و سکوت سازمانی و همچنین نقش میانجی عدالت سازمانی بر رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. شاخصهای برازش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی شده از برازش مطلوبی در تمام شاخصها برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر T-value مسیرهای مدل ساختاری سؤالات پژوهش را تأیید کرد.

نتایج سؤال اول پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه مورد مطالعه تأثیر غیرمستقیم و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها شواهد اندکی در داخل و خارج کشور در خصوص این دو متغیر وجود دارد که رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان را نشان می‌دهد. ولی می‌توان گفت که نتایج این پژوهش با پژوهشهای زارعی متین و همکاران (Zarei Matin et al., 2012) و زهیر و اردوقان (Zehir & Erdogan, 2011) هماهنگ است. تأثیر منفی و معنادار متغیر رهبری اخلاقی مدیران بر سکوت سازمانی کارکنان در پژوهش حاضر بیانگر آن است که رهبری اخلاقی به میزان زیادی می‌تواند سکوت سازمانی را تحت‌الشعاع قرار دهد. زمانی که مدیران دانشگاه مورد مطالعه استفاده از سبک رهبری اخلاقی را در دستور کار خود قرار دهند، این امر

موجب خواهد شد فشارهای روانی محیط دانشگاه کم شود و جو حاکم بر فضای دانشگاه تشویق کننده آوای کارکنان باشد. بنابراین، می توان گفت که هر اندازه مدیران دانشگاه به استفاده از سبک رهبری - اخلاقی در محیط کاری خود گرایش بیشتری داشته باشند، سکوت سازمانی کاهش پیدا خواهد کرد. تحقیقات مربوط به صدای کارکنان و سکوت آنها نشان می دهد که کارکنان با بیان ایده ها، نظرها و نگرانی هایشان می توانند شغل خود، جنبه های مختلف مربوط به شغل و کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. تحقیقات (Cheng, 2014; Zehir & Erdogan 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008) نشان می دهد که رهبران دانشگاه تصمیم کارکنان را مبنی بر اینکه صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند، تحت تأثیر قرار می دهند و رفتارهای رهبران نقش عمده ای در این خصوص دارد. سبک رهبری اخلاقی مدیران کارکنان را حمایت و پشتیبانی می کند که این امر موجب می شود کارکنان دلگرمی و اعتماد به نفس بیشتری برای صحبت کردن، سازندگی و مفید بودن داشته باشند. زهیر و اردوقان (Zehir & Erdogan 2011) معتقدند که رهبری اخلاقی به ایجاد خوش بینی در کارکنان نسبت به آینده خود و سازمان منجر می شود و کارکنان با صحبت کردن و بیان ایده ها و نظرهایشان می توانند به سازمان کمک کنند و در توسعه آن مشارکت و همکاری داشته باشند. دترت و همکاران (Dettert, Trevion, Burris & Andiappan, 2007) نشان دادند که گشودگی رفتار مدیران پیوسته موجب می شود که کارکنان در محیط سازمانی احساس امنیت روانی داشته باشند و به جای پیش گرفتن رفتار سکوت سعی کنند نظرات خود را بیان کنند.

نتایج سؤال دوم پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مستقیم و معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهشهای محمودی کیا و همکاران (Mahmoodikia et al., 2015) و شین و همکاران (Shin et al., 2014) هماهنگ است. بر اساس یافته های این پژوهش می توان این نتیجه گیری اولیه را مطرح کرد که رهبری اخلاقی دارای کارکرد تقویت عدالت در درون سازمانهاست. این کارکرد علی رغم اینکه با توجه به ویژگیهای رهبری اخلاقی در این نوع رهبری مستتر است، ولی کمتر شواهد پژوهشی و تجربی برای آن گزارش شده است. رابطه رهبری اخلاقی و عدالت رویه ای را می توان بر اساس قانون شش گانه عدالت رویه ای لونتال (۱۹۸۰) تبیین کرد. رهبران اخلاقی ممکن است با رعایت بیش از یک قانون از قوانین شش گانه، قادر به ایجاد ادراک پیروان از عدالت رویه ای باشند. اگر رهبران اخلاقی صادق و راستگو باشند و به پیمان خود وفا کنند، قانون ثبات در اجرا و به کارگیری رویه ها را رعایت کرده اند. همچنین اگر رهبران اخلاقی متواضع و فروتن قدرت اجتماعی خود را در جهت منافع جمعی به کار گیرند، قانون اخلاقی و معرف بودن رویه ها را رعایت کرده اند. در نهایت، به این دلیل که این رهبران در شغلشان از خودگذشتگی دارند و به پیروان اجازه می دهند بدون تعصب و غرض ورزی تصمیم گیری کنند، قانون اجتناب از سوگیری در فرایند تصمیم گیری و معرف بودن را رعایت کرده اند. در نتیجه، پیروان رهبران اخلاقی ممکن است عدالت

رویه‌ای بیشتری را درک کنند. همچنین رابطه بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی را می‌توان از طریق تعریف رهبری اخلاقی تبیین کرد. رهبری اخلاقی عبارت از نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین‌فردی و ترویج این رفتارها میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است. ویژگی‌هایی مانند صداقت در تعاملات و روابط، احترام به دیگران، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد و رعایت انصاف در برخورد با کارکنان از مهم‌ترین ویژگی‌های این رهبران است. بنابراین، رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند (Brown & Trevion, 2006). درخصوص رابطه رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی باید گفت که بر طبق نظریه برابری آدامز عدالت توزیعی؛ یعنی توزیع عادلانه درآمدها، منابع، پاداشها و کیفرها در میان افراد سازمان است، به طوری که افراد با مقایسه آورده‌ها و دریافتی‌های خود از سازمان با افرادی که مشابه با آنها هستند، احساس برابری و انصاف داشته باشند. زمانی که منابع، پاداشها یا کیفرها در سازمان عرضه می‌شوند، نقشی که رهبر می‌تواند ایفا کند بسیار حیاتی است و از آنجایی که رهبران اخلاقی طرفدار حق هستند و از شخص خاصی جانبداری نمی‌کنند و به دنبال توزیع عادلانه پاداشها و کیفرها در میان کارکنان هستند، به نظر می‌رسد زمانی که سبک رهبری اخلاق‌مدار باشد، ادراک کارکنان از عدالت توزیعی در سازمان بالا خواهد بود.

نتایج سؤال سوم پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه مورد مطالعه تأثیر غیرمستقیم و معنادار دارد که این یافته با یافته‌های دوستار و همکاران (Dustar, Esmailzadeh & Hosseini, 2014) و تلوباس و سلپ (Tulubas & Celep, 2014) همخوانی دارد. تلوباس و سلپ (Tulubas & Celep, 2014) معتقدند که سکوت سازمانی رفتاری عمدی و آگاهانه است که می‌تواند بر اثر ادراک بی‌عدالتی در محل کار گسترش پیدا کند. کارکنان ممکن است از سکوت به‌عنوان راهبردی در برابر بی‌عدالتی در سازمان استفاده کنند. آنها زمانی که احساس کنند تخصیص منابع و فرایندهای توزیع منابع ناعادلانه است، از به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و پیشنهادهای خود درباره مسائل سازمانی خودداری می‌کنند. تان (Tan, 2014) معتقد است ادراک کارکنان از عدالت (توزیع درآمدها، فرایندها و تعاملات) در سازمان بر میزان سکوت آنها مؤثر خواهد بود. با توجه به اینکه دانشگاه به‌عنوان یک سازمان علمی فعالیت می‌کند و تفاوت‌های ملموسی با دیگر سازمانها دارد، کارکنان این نوع از سازمانها در خصوص رفتارهای مدیران حساسیت بیشتری خواهند داشت، زیرا انتظار دارند مدیران دانشگاه که در یک فضای علمی مدیریت می‌کنند، برای اجرای عدالت و سواست بیشتری داشته باشند. در غیر این صورت، آنها سعی خواهند کرد در برابر بی‌عدالتی‌های مدیران دانشگاه واکنش نشان دهند و یکی از راهها برای اعتراض پیش گرفتن رفتار سکوت و بیان نکردن ایده‌ها و گزارش نکردن مشکلات دانشگاه است. بنابراین، با بهبود ادراک کارکنان از عدالت در دانشگاه می‌توان سکوت کارکنان را کاهش داد. زمانی که ادراک کارکنان دانشگاه از عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در دانشگاه مثبت

باشد، آنها با اعتماد به نفس بیشتری درباره مشکلات دانشگاه صحبت خواهند کرد. آنها سعی خواهند کرد با کنترل احساسات و رفتارهای خود از مهارتهایشان در جهت ایجاد مزایای بیشتر و منفعت‌رسانی به دانشگاه استفاده کنند.

نتایج سؤال چهارم پژوهش نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی را تأیید کرد. یکی از نوآوریهای پژوهش حاضر تحلیل روابط همزمان سه متغیر رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و سکوت سازمانی بود. با توجه به اینکه تا کنون هیچ پژوهشی درباره نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی کارکنان انجام نشده است، نمی‌توان به همسویی و ناهم‌سویی یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های دیگر اشاره کرد. بر اساس نتایج پژوهش، رهبری اخلاقی از طریق عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد و به عبارتی، عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی را تقویت می‌کند؛ بنابراین، مدیران دانشگاه تهران می‌توانند از طریق عدالت سازمانی میزان سکوت کارکنان در سازمان را کاهش دهند و زمینه صحبت کردن و مشارکت فعال آنها را فراهم آورند.

با توجه به اینکه بر اساس نتایج پژوهش رهبری اخلاقی به‌تنهایی و با میانجی‌گری عدالت سازمانی (اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم)  $0/58$  - درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین می‌کند، می‌توان گفت توجه همزمان به رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی می‌تواند زمینه صحبت و کاهش سکوت کارکنان را فراهم آورد؛ در واقع، مدیران دانشگاه تهران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی موجب افزایش ادراک عدالت در دانشگاه می‌شوند و میزان سکوت کارکنان دانشگاه را کاهش می‌دهند و از طرف دیگر، عدالت سازمانی خود به کاهش سکوت کارکنان منجر می‌شود.

## پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهادهای زیر به‌منظور بهبود وضعیت رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و سکوت سازمانی ارائه می‌شود:

۱. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی هم به گسترش عدالت می‌انجامد و هم به کاهش سکوت کارکنان کمک می‌کند. لذا، توصیه می‌شود مدیران دانشگاهها در نشستهای صمیمی و غیر رسمی با کارکنان خود شرکت کنند تا رابطه عاطفی نزدیکی میان آنها ایجاد شود. در این نشستها مدیران باید نگرانیهای خود را درباره مسائل و مشکلات کارکنان نشان دهند و این ذهنیت را در کارکنان خود ایجاد کنند که تمام تلاششان بر این است که خدماتی بیشتر و بهتر به آنها ارائه کنند.

۲. با توجه تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی، به مدیران دانشگاهها توصیه می‌شود که با حمایت از کارکنان، دادن اختیارات بیشتر به آنها و در صورت لزوم با ارائه بازخوردها و راهنماییهای

منطقی و صمیمانه، زمینه‌های مشارکت و حضور فعالانه کارکنان را فراهم آورند و مانع از سکوت کارکنان شوند.

۳. با توجه به تأثیر منفی عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی، به مدیران دانشگاهها توصیه می‌شود که در حجم کار، زمانبندی انجام یافتن کار و پرداختیهای کارکنان بازنگری شود و اقدامات لازم در این زمینه صورت گیرد، چرا که پیشینه پژوهش نشان داد عدالت بر بسیاری از متغیرهای مهم سازمانی همچون تعهد سازمانی و رضایت شغلی به‌طور عام و سکوت سازمانی به‌طور خاص تأثیرگذار است.

۴. با توجه به اینکه رهبری اخلاقی از طریق عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد، به مدیران دانشگاهها توصیه می‌شود به گسترش عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در دانشگاه توجه خاصی مبذول دارند، زیرا وجود عدالت در دانشگاه تأثیرات رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی را دو چندان می‌سازد.

## References

1. Ahmadi, M., Amini, A., & Nikmaram, S. (2015). The effects of ethical leadership on employees' voices. *Human Resource Management Researches*, 7(4), 167-190 (in Persian).
2. Armandei, M., Vaziri, M., & Adli, F. (2016). An investigation of the factors influencing organizational silence from the perspective of employees. *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 12 (2), 115-144(in Persian).
3. Ashton, M. (1998). Personality and job perform the importance of narrow traits. *Journal of organizational behavior*, 9 (2), 289-303.
4. Azadmehr, A., & Nastizayei, N. (2017). The association between personal characteristics and educational experiences with academic achievement among the students Zanjan University of Medical Sciences. *Journal of Medical Education Development*, 9 (24), 4-12 (in Persian).
5. Bogosian, R. (2012). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings. (Doctoral dissertation). ProQuest Information & Learning.
6. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. (Doctoral thesis). The Ohio State University.

7. Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.
8. Brown, M.E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140–155.
9. Brown, M.E., & Trevion, L.K. (2006). Role modeling and ethical leadership. Paper presented at the 2006 Academy of Management Annual Meeting Atlanta, GA.
10. Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5), 817-831.
11. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297-311.
12. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
13. Dettert, J.R., Trevion, L.K., Burris, E., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business unit - level investigation. Working Paper.
14. Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. (M.Sc. dissertation). University of Economics and Business. 1- 19.
15. Duan, J., & Zhong, J. (2010), Leadership justice and negative organizational behaviors: Mediated by affective commitment. International Conference on Management and Service Science (MASS).
16. Dostar, M.E., & Smailzadeh, M. (2013). Organizational justice and its effects on employee's voice and performance. *Studies Improvement and Evolution Management*, 22 (72), 163-143 (in Persian).
17. Dostar, M., Esmailzadeh, M., & Hosseini, H. (2014). The relationship between organizational silence, organizational justice and emotional

- commitment in the organization. *Journal of Management Tomorrow*, 7 (40), 36-19 (in Persian).
18. 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.
  19. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
  20. Ghalavandi, H. Z., & Moradi (2015). Analysis of the relationship between ethical climate of the organization, organizational identity and organizational silence. *Ethics in Science & Technology*, 10 (2), 63-71 (in Persian).
  21. Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Vol. 7, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
  22. Hooman, H. (2009). *Modeling structural equation using lisrel software*. Tehran: Samt Publication.
  23. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
  24. Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
  25. Knoll, M., & van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
  26. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence approach*. McGraw-Hill, 12th Edition, 44, 1999-244.
  27. Mahmoodikia, M., Arshadi, N., Ahmadi Chegeni, S., & Baharloo, M. (2015). Relationship of ethical leadership with psychological empowerment with mediating of procedural justice and interactional justice. *Organizational Culture Management*, 13 (1), 278-267 (in Persian).
  28. Mehrabi, F. (2013). The relationship between leadership styles and organizational silence and its impact on motivation and job satisfaction

- employees Export Guarantee Fund of Iran. (M.S dissertation). Allameh Tabatabaei University (in Persian).
29. Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
  30. 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.
  31. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
  32. Mosadegh Rad, A. (2005). A survey of the relationship between employee job satisfaction and management style of the hospital managers at Isfahan Medical University Hospitals in 2003. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4 (12), 172-143 (in Persian).
  33. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36 (3), 527-556.
  34. Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group.
  35. 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.
  36. Resick, CH.J., Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
  37. Rezaeian, A. (2005). *Foundations of management and organizational behavior*. Tehran: Publications Samt (in Persian).
  38. Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective, *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
  39. Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2014). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129 (1), 43-57.



40. Sidanluo, M. (2012). *The role of organizational citizenship behavior on silence employees in the public sector*. (M.S dissertation). Allameh Tabatabaie University (in Persian).
41. Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9 (21), 1190-1202.
42. Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
43. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
44. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
45. Yazdandost, Z. (2012). A study of the relationship between managers 'ethical leadership style and employees' organizational commitment in technical campus university of Tehran. (M.S dissertation). University of Tehran (in Persian).
46. Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 3949-3953.
47. Zareei Matin, H., Taheri, F., & Sayyar, A. (2012). Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*, 6 (21), 77-104 (in Persian).
48. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

