

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در
میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه

**The Causal Relationship between Ethical Leadership Style, Perceived
Organizational Justice and Organizational Silence among Administrative
Staffs of Urmia University**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۵/۱۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۲/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۵/۲۷

B. Mohajeran., (Ph.D), & A. Divband., (M.A)

Abstract: The purpose of this study was to investigate the causal relationship between ethical leadership style, perceived organizational justice and organizational silence among the administrative staffs of Urmia University. The research method is descriptive-correlational of Structural Equation Modelling (SEM). The statistical population of the study consisted of all administrative staffs of the Urmia University with 600 people. The sample was randomly selected by using 235 random sampling method. Standard Leadership Style scale of Calhoun et al (2011), Organizational Justice Scale of Colquitt (2001) and Vakula & Buradas's Organizational Silence Scale (2005) were used for collecting data. SPSS and Lisrel statistical software were used to analyze the data. The results of the data analysis showed that there is a significant correlation between the ethical leadership style and perceived organizational justice with the organizational silence of Urmia University's staffs. The results of structural equation modeling showed that ethical leadership style has positive effect on organizational justice and has negative effect on organizational silence. Also, the results indicated that direct effect of perceived organizational justice on inverse and significant organizational silence is significant. According to the results of this study, applying ethical leadership style and paying attention to ethical values and standards in implementing organizational rules and procedures by university administrators can affect staffs' perception of organizational justice and cause more staffs' participation in decision-making processes. An organization and this partnership provide grounds for reducing organizational silence.

Key words: Ethical Leadership Style, Perceived Organizational Justice, Organizational Silence, Urmia University

بهناز مهاجران^۱ و افشین دیوبند^۲

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه انجام شد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه به تعداد ۶۰۰ نفر بود که به روش نمونه گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران تعداد ۲۳۵ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های استاندارد سبک رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱)، عدالت سازمانی ادراک شده کالکیت (۲۰۰۱) و سکوتسازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای آماری Spss و Lisrel استفاده گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه ارومیه همبستگی معناداری وجود دارد. نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی ادراک شده اثر مثبت و بر سکوت سازمانی اثر منفی دارد. همچنین نتایج بیانگر این بود که اثر مستقیم عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی به صورت معکوس و معنی دار است. با توجه به نتایج این پژوهش، به کارگیری سبک رهبری اخلاقی و بها دادن به ارزش ها و معیارهای اخلاقی در اجرای قوانین و رویه های سازمانی توسط مدیران دانشگاه می تواند ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر باعث مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری سازمانی شود و این مشارکت زمینه را برای کاهش سکوت سازمانی فراهم می کند.

کلید واژه ها: سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده، سکوت سازمانی، دانشگاه ارومیه.

مقدمه

کارکنان به‌عنوان منابع حیاتی سازمان نقش مهمی را در اثربخشی و کارایی سازمان، سکون یا رکود، موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کنند. با داشتن چنین نگرشی به منابع انسانی همه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که در سازمان نهایت تلاش و همت خود را به کار گیرند. اما مشاهده می‌شود که کارکنان به‌عنوان عنصر اصلی سازمان، که دارای اطلاعات، تجربه، دانش سازمانی و ایده‌هایی در مورد سازمان خود هستند؛ از گزارش مشکلات و به اشتراک گذاری راه‌حل‌ها و اطلاعات امتناع می‌کنند؛ در این حالت سکوت سازمانی^۱ رخ می‌دهد (کاراسا^۲، ۲۰۱۳). موریسون و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌کنند. اگرچه سکوت به خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات اشاره دارد، ماهیت آن با توجه به نیت سکوت متفاوت است (نیلی پور طباطبایی و بیگدلی، ۲۰۱۵).

پیندر و هارلوس^۴ (۲۰۰۱) سه نوع انگیزه برای سکوت ذکر کرده‌اند: ۱- انگیزه کناره‌گیرانه^۵؛ شامل تسلیم شدن و رضایت دادن به وضع موجود؛ ۲- انگیزه خودحفاظتی^۶؛ ترس و رعب از بیان ایده‌ها؛ ۳- انگیزه دیگرخواهانه^۷؛ منتفع شدن همکاران به خاطر علاقه به آنان و فراهم کردن فرصت مشارکت برای آنان. سکوت در سازمان‌ها پدیده‌ای ساختاریافته اجتماعی است و ویژگی‌های سازمانی آن را متأثر می‌سازد (ارمندئی، وزیر و عدلی، ۱۳۹۵). باقری و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای که انجام دادند؛ فاکتورهایی هم‌چون: ۱- ویژگی‌های تیم مدیریت عالی؛ ۲- ویژگی‌های سازمانی و محیطی؛ ۳- تعاملات مؤثر میان کارکنان؛ ۴- باورهای مدیریتی؛ ۵- ساختار و سیاست‌های سازمانی؛ ۶- ترس مدیریت سازمان از بازخورد منفی و ۷- عدم تشابه در متغیرهای دموگرافیک را از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سکوت سازمانی دانسته‌اند. اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از:

- ۱- ترس مدیریت از بازخورد منفی از سوی کارمندان به‌دلیل به‌خطر افتادن منافع و موقعیتشان؛
- ۲- ادراکات کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها (زارعی متین، طاهری، سیار، ۱۳۹۰). لذا باور مدیران در مورد کارکنان و نوع ادراکی که کارکنان از رفتار مدیران دارند مهم-

-
1. Organizational Silence
 2. Karaca
 3. Morrison & Milliken
 4. Pinder & Harlos
 5. Disengaged Motive
 6. Self-Protective Motive
 7. Other-Oriented Motive

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

ترین عامل شکل‌دهنده سکوت سازمانی است. هم‌چنان که گلاسر^۱ بیان می‌دارد وجود این باور در مدیران مبنی بر این که باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زبردستان حق سؤال کردن نداشته باشند موجب افزایش سکوت از سوی کارکنان می‌باشد (گلاسر، ۱۹۸۴؛ به نقل از ساکی، دستی و نصری، ۱۳۹۴). برخی از پژوهشگران سکوت کارکنان را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می‌دانند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). موقعیت‌های زیادی را می‌توان به‌یاد آورد که افراد به برخورد عادلانه واکنش مثبت و به‌برخورد غیرعادلانه واکنش منفی نشان می‌دهند (هاشمی شیخ شبانی و رجبی، ۱۳۹۰). از نظر بیوگر^۲ (۱۹۹۸) عدالت سازمانی اشاره به انصاف درک شده از مبادلات انجام گرفته در یک سازمان، چه اجتماعی یا اقتصادی، و مبادلاتی شامل روابط با مافوق خود، زبردستان، همسالان، و سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می‌باشد. احساس عدالت و برابری در محیط سازمانی به برآورده شدن نیازهای اساسی انسان همچون احساس معناداری، احساس شایستگی و احساس تعلق پذیری و مهم بودن در سازمان کمک می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند ادراک کارکنان را از عادلانه بودن توزیع منابع و رویه‌های سازمانی متأثر سازد نوع سبک رهبری است. سبک رهبری یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر متغیرهای درون سازمانی است.

عدالت از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار است؛ دو بعد عدالت، که به دلیل چهارچوب ارجاع ادراکی در کارکنان عدالت سازمانی ادراک شده نامیده می‌شود، یکی عدالت روی‌های، دیگری عدالت تعاملی از پیامدهای رهبری اخلاقی در نظر گرفته شده‌اند (گل‌پرور، جوادیان و حسین‌زاده، ۱۳۹۰؛ چنوی^۳، کیکی^۴، دایانی ای^۵ و مین^۶، ۲۰۱۲). رهبران اخلاق‌مدار با اعضای سازمان به‌عنوان وسیله و ابزاری در راستای نیل به اهداف سازمان رفتار نمی‌کنند؛ بلکه کرامت و ارزش‌های انسانی را ارج می‌نهند. هم‌چنین رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند (زارعی متین، احمدی زهرانی، امینی و نیکمرام، ۱۳۹۴). این طرز رفتار رهبران احساس مهم بودن و ارزشمند بودن را به کارکنان القا می‌کند؛ و می‌تواند ادراک و

-
1. Glauser
 2. Beugré
 3. Chenwei
 4. Keke
 5. Diane E
 6. Min
- ۷۵

احساسات کارکنان از توزیع مزایا، امکانات و تسهیلات یا به عبارت کلی، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر سازد.

تحقیقات انجام شده دربارهٔ رابطهٔ سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی توسط محققان داخلی و خارجی بیانگر این است که این متغیرها با یکدیگر رابطه داشته و از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند (دوستار، اسماعیل زاده، و حسینی، هانیه، ۱۳۹۳؛ کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۳؛ الوانی، واعظی و هنرمند، ۱۳۹۴؛ زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱؛ تولوباس و سلیب، ۲۰۱۲؛ بیوایتسایدو جیبارکلی^۱، ۲۰۱۲؛ السی^۲، کارابای^۳ و آکوز^۴، ۲۰۱۵؛ وانگ^۵، دابلیو وو^۶ و وانگ^۷، ۲۰۱۵؛ خایر زاهد^۷، ۲۰۱۵). رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان یک رویکرد جدید در رهبری سازمان‌ها تحولی جدید را کارکنان سازمان به وجود آورده همچنین نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی رهبری در سازمان‌ها را مرتفع سازد. همچنین همراهی آن با متغیرهای عدالت و سکوت می‌تواند زمینه ساز شریطی گردد که در آن سازمان بتواند از نهایت استعدادها و پتانسیل نیروهای خود استفاده نماید و بدین صورت میزان بازدهی خود را به حداکثر برساند. شواهد نشان می‌دهد با این‌که بسیاری از اساتید و کارکنان دانشگاه‌ها، نسبت به وضع موجود، پیشنهادها، ایده‌ها و ناراضی‌هایی دارند، ولی نسبت به ابراز عقایدشان در این موارد، به دلیل ترس از پیامدهای ناگوار آن، یا خاموش می‌مانند یا بی‌تفاوتند (پروری، سهرابی و اسدالله، ۱۳۹۵). سکوت در سازمان‌هایی مانند دانشگاه، می‌تواند اثرات مخرب دو چندان نسبت به سایر سازمان‌ها ایجاد نماید. از آنجایی که رفتار سازمانی نوین در اثر تغییر و تحولات مداوم محیط با پیچیدگی‌های روزافزون مواجه است، لزوم آشنایی مدیران و رهبران سازمان برای غلبه بر سکوت سازمانی به عنوان یک چالش اساسی لازم و ضروری است.

سکوت سازمانی با ممانعت از جریان یافتن آزادانهٔ اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان، ضمن محدود و مسدود کردن مسیر بازخورد منفی کارکنان به واسطهٔ وجود جو سکوت سازمانی، توانایی سازمان را در شناسایی و اصلاح خطاها کم می‌کند و اطلاعات تصمیم‌گیران را محدود و اثربخشی آن را محدود می‌کند (مختاری، السادات سیدین و ستاری قهفرخی، ۱۳۹۴). لازم به ذکر است در کشور ما مطالعه‌ای که الگوی علی روابط سبک رهبری اخلاقی، عدالت

-
1. B. Whiteside & J. Barclay
 2. Elci
 3. Karabay
 4. Akyuz
 5. Wang
 6. Wu
 7. Khayer Zahed

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی را در حوزه دانشگاه‌ها و آموزش عالی را مورد بررسی قرار داده باشد، صورت نپذیرفته است. هم‌چنین با توجه به این که نمی‌توان نتایج سایر حوزه‌ها را در این خصوص به حوزه آموزش عالی تعمیم داد. در این پژوهش تلاش شده است که به بررسی الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه در چهارجوب یک مدل ساختاری پرداخته شود. بنابراین مقاله حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی است که رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده به چه میزانی می‌توانند سکوت سازمانی را متأثر سازند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و روش پژوهش، توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. که در آن روابط میان متغیرها در قالب مدل علی مورد بحث قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۴ به تعداد ۶۰۰ نفر بود. براساس فرمول کوکران ۲۳۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم-افزارهای آماری Spss و Lisrel استفاده شد. روابط بین متغیرها، هم از طریق همبستگی‌های ساده و هم از طریق الگوی معادلات ساختاری آزمون شده است.

ابزارهای پژوهش

به منظور گردآوری اطلاعات از ۳ پرسشنامه استاندارد ذیل استفاده گردید:

۱- پرسشنامه سبک رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه کالسون و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت بود. این پرسشنامه ۵ بعد سبک رهبری اخلاقی (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت‌گیری فردی، اشتراک قدرت، شفافیت نقش) را می‌سنجد. مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش عباس‌زاده و بوداقتی (۱۳۹۳) $\alpha=0/91$ به‌دست آمده است. کالسون و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان "پرسشنامه رهبری اخلاقی در محیط کار: توسعه و اعتباریابی یک مقیاس چندبعدی" روایی این پرسشنامه را تأیید کرده‌اند. در پژوهش حاضر نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه سبک رهبری اخلاقی پنج مؤلفه موردنظر را به‌دست آورد که در آن $0/82$ درصد واریانس پرسش‌ها استخراج شده بود. آزمون $KMO=0/89$ و بارتلت ($P<0/000$) با ضریب خی دو ($539/347$) و درجه آزادی (۴۸۲) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل

موردنظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد، پنج مؤلفه موردنظر را به دست آورد. در این پژوهش پایایی پرسشنامه مذکور براساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/91$ محاسبه شد.

۲- پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده: در راستای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۲۰ گویه ای کالکیت^۱ (۲۰۰۱) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت عدالت سازمانی ادراک شده را در ۳ بعد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی را مورد سنجش قرار می دهد. نصیری ولیک بنی و بهشتی راد (۱۳۹۳) پایایی این پرسشنامه را براساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/84$ گزارش کرده‌اند. همچنین روایی این پرسشنامه توسط کالکیت (۲۰۰۱) مورد تأیید قرار گرفته است. در پژوهش حاضر نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده سه مؤلفه موردنظر را به دست آورد که در آن $0/77$ درصد واریانس پرسش‌ها استخراج شده بود. آزمون $KMO=0/85$ و بارتلت ($P<0/000$) با ضریب خی دو (۴۵۲/۶۲۱) و درجه آزادی (۳۴۶) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل موردنظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد، سه مؤلفه موردنظر را به دست آورد. در این پژوهش پایایی این پرسشنامه براساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/89$ به دست آمد.

۳- پرسشنامه سکوت سازمانی: به‌منظور اندازه‌گیری سکوت سازمانی در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد ۱۳ گویه ایواکولا و بورادوس^۲ (۲۰۰۵) استفاده شد. که براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. این پرسشنامه دارای ۳ زیر مؤلفه: سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه بود. میرمحمدی و معرفت (۲۰۱۴) پایایی این پرسشنامه را براساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/93$ گزارش کرده‌اند. در یک پژوهش داخلی پژوهشگران پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی را $\alpha=0/88$ گزارش کرده‌اند؛ هم-چنین این پژوهشگران روایی پرسشنامه را با استفاده از روش اعتبار محتوا و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص KMO تأیید کرده‌اند (صلواتی، یاراحمدی و سید هاشمی، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه سکوت سازمانی سه مؤلفه موردنظر را به دست آورد که در آن $0/79$ درصد واریانس پرسش‌ها استخراج شده بود. آزمون $KMO=0/84$ و بارتلت ($P<0/000$) با ضریب خی دو (۳۶۸/۷۳۴) و درجه آزادی (۲۵۹) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل موردنظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد، سه مؤلفه موردنظر را

1. Colquitt

2. Vakola & Bouradas

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

به دست آورد. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه براساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/88$ محاسبه شد.

یافته‌های پژوهش

بررسی شاخص‌های دموگرافیک در نمونه مورد مطالعه بیانگر این بود که از ۲۳۵ نفری که به این سؤال پاسخ داده‌اند، ۱۴۴ نفر (۶۱/۳ درصد) از افراد مورد مطالعه مرد و ۹۱ نفر (۳۸/۷ درصد) زن بودند. داده‌های مربوط به وضعیت تأهل پاسخگویان نشانگر آن بود ۶۲ نفر (معادل ۲۶/۴ درصد) از کارکنان مجرد و ۱۷۳ نفر (معادل ۷۳/۶ درصد) کارکنان متأهل بوده‌اند. از میان پاسخ‌دهندگان ۶ نفر (معادل ۲/۶ درصد) دارای تحصیلات دیپلم، ۹ نفر (معادل ۳/۸ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۱۱۹ نفر (معادل ۵۰/۶ درصد) دارای تحصیلات لیسانس، ۹۶ نفر (معادل ۴۰/۹ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس، ۵ نفر (معادل ۲/۱ درصد) دارای تحصیلات دکتری بودند. بررسی وضعیت سن نمونه مورد مطالعه نشان داد که به ترتیب دارای میانگین سنی ۳۸/۶۲ و انحراف استاندارد ۷/۵۹ سال و از نظر سنوات خدمت نیز دارای میانگین سنوات خدمت ۱۴/۶۷ سال با انحراف معیار ۸/۷۳ بودند. در بخش یافته‌های استنباطی و آزمون فرضیه-ها، ماتریس همبستگی و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Spss و Lisrel، به کارگرفته شد. قبل از آزمون الگوی ساختاری باید از پیش‌فرض‌های الگوی مدل‌یابی ساختاری که شامل نرمال بودن و همبستگی دوسویه میان متغیرها هستند اطمینان حاصل نمود. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آماره‌های چولگی و کشیدگی استفاده شد. از نظر کلاین^۱ (۲۰۱۱) قدر مطلق شاخص‌های چولگی و کشیدگی متغیرها نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱: قدر مطلق چولگی و کشیدگی کلیه متغیرهای پژوهش کمتر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (۲۰۱۱) است. بنابراین می‌توان گفت که یکی از پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است. چون قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمام متغیرها کمتر از ۱ است. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۱: آورده شده است. همچنین در جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

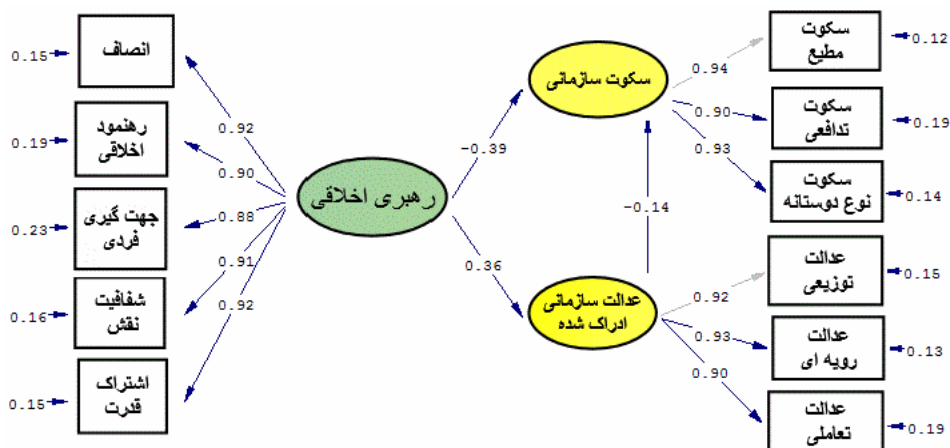
متغیر	کم‌ترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشی‌دگی
سبک رهبری اخلاقی	۱	۵	۳/۷۱	۰/۹۷	۰/۱۷	-۱/۲۵
عدالت سازمانی ادراک شده	۳	۵	۳/۸۵	۰/۹۳	-۰/۳۹	-۰/۶۶
سکوت سازمانی	۲	۴	۲/۹۶	۰/۷۶	۰/۲۷	-۰/۸۱

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	sig
سبک رهبری اخلاقی	۱			۰/۰۰۰
عدالت سازمانی ادراک شده	۰/۳۳***	۱		۰/۰۰۰
سکوت سازمانی	-۰/۴۱***	-۰/۲۶***	۱	۰/۰۰۰

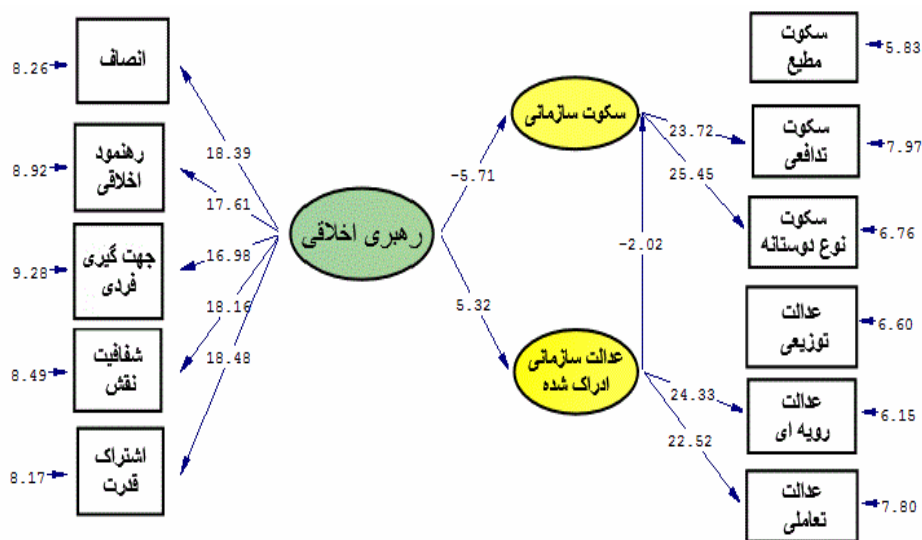
با توجه به جدول ۲: ضریب همبستگی بین متغیرهای سبک رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی ادراک شده (۰/۳۳) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است؛ ضریب همبستگی بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (۰/۴۱-) در سطح ۰/۰۱ به صورت معکوس و معنی دار می باشد، همچنین ضریب همبستگی عدالت سازمانی ادراک شده با سکوت سازمانی (۰/۲۶-) در سطح ۰/۰۱ به صورت معکوس و معنی دار است. شدت این همبستگی‌ها به صورت دوسویه از (۰/۳۳) تا (۰/۴۱-) در نوسان است. برای آزمون الگوی نظری پژوهش با داده‌های گردآوری شده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده گردید. در اشکال ۱ و ۲، الگوی آزمون شده پژوهش حاضر در دو حالت استاندارد و T- Value آورده شده است.

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...



Chi-Square=75.35, df=41, P-value=0.00086, RMSEA=0.060

شکل ۱. مدل آزمون شده پژوهش براساس مقادیر استاندارد



Chi-Square=75.35, df=41, P-value=0.00086, RMSEA=0.060

شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش براساس مقادیر T-Value

براساس اطلاعات به دست آمده در شکل ۱ اثر مستقیم سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی ادراک شده (۰/۳۶) مثبت و معنادار است، اثر مستقیم سبک رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی (۰/۳۹-) معکوس و معنادار است. اثر مستقیم عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی (۰/۱۴-) معکوس و معنادار است. در مدل یابی معادلات ساختاری معنی داری ضریب مسیر با استفاده از مقدار T (T-Value) مشخص شد. چنانچه مقدار T بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد ارتباط دوسازه در سطح ($P < 0/05$) معنی دار است. اگر مقدار T بیشتر از ۲/۵۷ باشد ارتباط دو سازه در سطح ($P < 0/01$) معنی دار است. مطابق اطلاعات به دست آمده در شکل ۲ اثر سبک رهبری بر سکوت سازمانی ($T = -5/71$) در سطح ($P < 0/01$) معنی دار است؛ اثر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی ادراک شده ($T = 5/32$) در سطح ($P < 0/01$) معنی دار هستند؛ و اثر عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی ($T = -2/02$) در سطح ($P < 0/05$) معنادار است. در جدول ۳ نتایج مسیرهای آزمون شده فرضیات پژوهش آورده شده است.

جدول ۳. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	سطح معنی داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۰/۰۱	۵/۳۲	۰/۳۶	سبک رهبری اخلاقی ← بر عدالت سازمانی ادراک شده
تأیید	۰/۰۱	-۵/۷۱	-۰/۳۹	سبک رهبری اخلاقی ← سکوت سازمانی
تأیید	۰/۰۵	-۲/۰۲	-۰/۱۴	عدالت سازمانی ادراک شده ← سکوت سازمانی

جدول ۴. شاخص های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	IFI	CFI	AGFI	GFI	X2/df	شاخص های برازندگی
۰/۰۶	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۸۸	۰/۹۴	۱/۸۳	شاخص های به دست آمده
< ۰/۰۸	> ۰/۹۰	> ۰/۹	> ۰/۸۰	> ۰/۹۰	کمتر از ۳	دامنه پذیرش

به منظور بررسی برازندگی مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده شده است. این شاخص‌ها عبارتند از: مجذور خی بر درجه آزادی (X^2/df) مقادیر کمتر از ۳؛ شاخص نیکویی برازش^۱ (GFI) مقادیر بیشتر از ۰/۹۰، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^۲ (AGFI) مقادیر بیشتر از ۰/۸۰؛ شاخص برازش تطبیقی^۳ (CFI)، مقادیر بیشتر از ۰/۹۰؛ شاخص برازندگی فزاینده^۱ (IFI)

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Comparative Fit Index

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

مقادیر بیشتر از ۰/۹۰؛ مجذور میانگین مربعات خطای تقریب^۲ (RMSEA) مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان دهنده برازش مناسب مدل هستند؛ مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده پژوهش برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی و شناسایی روابط علی میان این متغیرها بود. با توجه به همبستگی متقابل مشاهده شده میان متغیرها می‌توان چنین استنباط کرد که به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود. همچنین با توزیع عادلانه منابع و تسهیلات سازمانی سکوت سازمانی شکسته و آوای سازمانی جایگزین آن می‌شود. در تبیین معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده می‌توان گفت رهبری اخلاقی دارای کارکرد تقویت عدالت و کیفیت تبادلات ارتباطی در درون سازمان‌ها است (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰). هم‌چنان که نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که رفتار رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد در سازمان می‌تواند باعث ترویج ادراک کارکنان از عدالت نسبت به سازمان گردد (ژو^۳، لویو^۴ و یوانگو^۵، ۲۰۱۶).

بنابراین می‌توان گفت رهبر اخلاق‌مدار که با کارکنان براساس حق و برابری رفتار می‌کند، پیروان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد، به اظهارنظرها و ایده‌های آنان ارجحیت می‌دهد، انتظارات شغلی و مسئولیت سازمانی کارکنان را به‌طور شفاف ترسیم می‌کند، نسبت به مسائل و مشکلات خانوادگی و شغلی کارکنان حساسیت نشان می‌دهد باعث ادراک عدالت سازمانی کارکنان می‌شود. هم‌چنان که مایر^۶، کوئنزی^۷، گرینبام^۸، باردز^۹ و سالوادور^{۱۰} (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که رهبران اخلاق‌مدار با اتخاذ تصمیمات عادلانه و فراهم کردن فرصت برای ابراز نظرات

-
1. Incremental Fit Index
 2. Root Mean Square Error of Approximation
 3. Xu
 4. Loi
 5. Yue Ngo
 6. Mayer
 7. Kuenzi
 8. Greenbaum
 9. Bardes
 10. Salvador

کارکنان، موجب شکل‌گیری احساس عدالت در آنان می‌شوند. در همین راستا نتایج پژوهش‌های جنوی و همکاران (۲۰۱۲) و محمودی‌کیا، ارشدی، احمدی چگنی و بهارلو (۱۳۹۴)، مبنی بر متأثر شدن ادارک کارکنان از اقدامات رهبر اخلاقی مدار نتیجه این فرضیه را تأیید می‌کند.

در تبیین معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی می‌توان استنباط کرد با توجه به پدیده کامیابی فراخود (اثر پیگمالیون) در رفتار سازمانی هنگامی که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و قابلیت‌های روانشناختی آن‌ها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد؛ هم‌چنین اگر مدیران هنگام مطرح شدن پیشنهادهای سازنده‌ی کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان ارائه دهند این امر به نوبه‌ی خود منجر به افزایش ارائه‌ی آراء از طرف کارکنان خواهد شد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهش واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، نشان داد زمانی که رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، آنان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سهیم می‌کند و ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند، رفتار سکوت کاهش می‌یابد.

از نظر میرکمالی و کرمی (۱۳۹۵) وجود رهبر اخلاقی که موجب می‌گردد تا در سازمان اعتمادسازی، حفظ منافع سازمان، تعریف انتظارات و نقش‌های افراد در سازمان، اولویت‌دهی در امور کاری، مشارکت افراد در سازمان، تصمیم‌گیری گروهی، اهمیت دادن به کار تیمی و توجه به نظرات افراد در تدوین اهداف و راهبردهای سازمان، به وجود آید، این پیامدهای رهبری اخلاقی باعث می‌گردد که کارکنان با عملکرد بهتری در سازمان فعالیت داشته باشند و از بیشترین توانایی و مهارت خود در راستای دستیابی سازمان به اهداف عمل کنند. زیربنای شکستن سکوت سازمانی نشان دادن اعتماد و اطمینان رهبر به توانمندی‌های کارکنان است. رهبران اخلاق مدار با ویژگی‌های شخصیتی و کاریزماتیک خود می‌توانند به تحریک اندیشه‌ها و افکار کارکنان بپردازند تا توانایی‌های خود را در راستای حل مسائل و مشکلات سازمان به کار گیرند و از این طریق در کاهش پدیده سکوت سازمانی مؤثر باشند. همچنان که شواهد پژوهشی نشان می‌دهد رهبران اخلاقی به کارکنان کمک می‌کنند که در شغل خود درگیر شوند و آن‌ها را تشویق به صحبت کردن نمایند (چنگ^۱، چانگ^۲، کو^۳ و چیونگ^۴، ۲۰۱۴). این یافته با پژوهش‌های زهیر و اردوگان (۲۰۱۱)، دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)، زارعی متین، طاهری، و سیار (۱۳۹۰)، مبنی بر

-
1. Cheng
 2. Chang
 3. Kuo
 4. Cheung

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

نقش اقدامات مدیریت و رهبری سازمان بر سکوت سازمانی همخوانی دارد. در توضیح نتایج به دست آمده می‌توان گفت وجود رهبر اخلاق مدار در سازمان و به وجود آمدن یک فضای اخلاقی حاکم بر سازمان، باعث می‌شود که کارکنان دید مثبتی نسبت به محیط شغلی خود و همکاران خود داشته باشند، راحت تر به تعامل با رهبران بپردازند و مسائل و مشکلات خود را بدون واهمه و ترس بیان کنند در نتیجه از میزان سکوت کارکنان کاسته می‌شود.

براساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی می‌توان گفت با حاکم شدن یک جو عادلانه بر سازمان چه در ارتباط با توزیع عادلانه مزایا، حقوق و دستمزدها باشد، چه در ارتباط با رویه و مقرارت سازمانی و چه در زمینه تعاملات عادلانه رهبر با کارکنان باشد؛ کارکنان احساس ارزشمند بودن را درک کرده و سعی در جبران داده‌های سازمان برمی‌آیند و با مشارکت در تصمیمات سازمانی، قبول مسئولیت در قبال سرنوشت سازمان و با ارائه نظرات و پیشنهادات سازنده خود مزایا و تسهیلات سازمانی را جبران خواهند کرد. مطابق پژوهش تاکئوچی^۱، چن^۲ و چیونگ (۲۰۱۲)، عدالت سازمانی بر آوای نوع‌دوستانه تأثیرگذار است؛ به این معنی که، زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌شود و در واقع عواید سازمانی بر مبنای کار انجام شده و میزان تلاشی که صرف انجام کار شده است مطابقت دارد، آوای نوع دوستانه افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش کوشازاده و کوشازاده (۱۳۹۳) نشان داد که بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد، نتیجه این فرضیه را تأیید می‌کند.

از نظر پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می‌زنند که تصور نمایند که ناعدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان ناعدالتی یا فرهنگ ناعدالتی ریشه دارد (ابوالقاسمی، خیراندیش، مهدوی نیک و مهری، ۱۳۹۴). بی‌عدالتی در سازمان تأثیر مخربی بر احساس و روحیه کارکنان می‌گذارد. بی‌عدالتی در سازمان به معنای تسلط قشری خاص بر گروهی مغلوب، مورد توجه واقع شدن بعضی کارکنان و نادیده گرفتن گروهی دیگر، عدم توجه به زحمات و تلاش‌های دلسوزان سازمان، عدم تقدیر از آنان و منزوی ساختن آنان است؛ با این بی‌عدالتی‌ها و تبعیض‌ها کارکنان دچار تنش روان-شناختی شده، تمایل به مشارکت در تصمیمات سازمانی را از دست می‌دهند؛ هم‌چنین کارکنان با توسل به سکوت، انطباق با شرایط سازمانی را برای خود میسر ساخته و با این مکانیسم در صدد دفاع از خود برمی‌آیند. هم‌چنان که تولوبوس و سلیپ (۲۰۱۲) بیان می‌دارند که بی‌عدالتی

1. Takeuchi

2. Chen

در ترفیع مقام سازمانی، توزیع عادلانه مزایا، مورد تقدیر و توجه قرار گرفتن می‌تواند عدم اظهار نظر و بیان ایده‌ها در مورد مسائل و مشکلات سازمان را در پی داشته باشد.

این مطالعه محدودیت‌های را نیز به همراه داشت از جمله این‌که: داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شده است؛ این ابزار دارای محدودیت‌های ویژه‌ای همچون سنجش پاسخ‌ها در قالب یک طیف چنددرجه‌ای لیکرت؛ و همچنین خودداری کارکنان از ارائه پاسخ‌های صحیح و واقعی به دلایلی همچون محافظه کار بودن را دربرداشته باشد. در اجرای این پژوهش عوامل و متغیرهای مزاحم و مداخله‌گر هم‌چون: ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و دیدگاه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی آنان که می‌توانند، تاثیرگذار بر نتایج باشند، از اختیار محقق خارج بوده و کنترل نشده‌اند. داده‌های پژوهش از یک سازمان آموزش عالی گرفته شده است، لذا در تعمیم نتایج آن به سایر ارگان‌ها و سازمان‌های صنعتی، تجاری و نظامی باید جانب احتیاط را رعایت کرد. متغیرهای پژوهش در یک مقطع زمانی ویژه سنجیده شده است؛ بنابراین مطالعه حاضر علیت را به اثبات نمی‌رساند؛ برای درک بهتر رابطه علت و معلولی میان متغیرها از رویکرد تکوینی و طولی استفاده شود. روش‌های مبتنی بر همبستگی هم‌چون مدلیابی معادلات ساختاری فاقد قدرت تبیین روابط علی مناسب هستند از این رو در تفسیر نتایج باید احتیاط شود.

با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از این تحقیق مبنی بر تأثیر معکوس و معنی‌دار سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی و همچنین تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی ادراک شده در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه در راستای توسعه و تقویت سرمایه‌های انسانی و حصول به چشم اندازی مطلوب، اهداف و مأموریت‌های دانشگاه، به مدیریت دانشگاه پیشنهاد می‌شود، اقدامات ذیل را مدنظر قرار دهد:

۱- رهبران سیاست‌های مشارکتی برای درگیر کردن کارکنان در مسائل و مشکلات سازمان و تشویق کارکنان به مطرح کردن ایده‌ها و افکار را در پیش گیرند: رهبران سازمان می‌توانند با اتخاذ تصمیمات به صورت گروهی و اهمیت دادن به کارهای تیمی و تشویق افراد به مشارکت در تصمیمات از میزان سکوت کارکنان کاسته و آوای سازمانی را جایگزین سکوت کنند.

۲- رهبران در کیفیت تعاملات و روابط متقابل با کارکنان تجدیدنظر کنند و از برقراری روابط مبتنی بر منافع اقتصادی، سلسله مراتبی و ساختاری با کارکنان اجتناب کنند: رهبران اخلاق مدار با ایجاد روابط و تعاملات با کیفیت بالا با کارکنان که مبتنی بر ساز و کارهای اجتماعی مانند یک رابطه توأم با انصاف، رفتار احترام‌آمیز و منصفانه و به دور از پارتی بازی با کارکنان، توجه به نیازها و کاستی‌های آنان، حل و فصل منصفانه مسائل و مشکلات اعضای سازمان باعث ایجاد حس برابری و برادری در سازمان شده و ادراک افراد از عدالت سازمانی را متأثر می‌سازند.

الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی در...

۳- رهبران از تصمیمات تبعیض‌آمیز اجتناب کرده و به شفاف‌سازی ملاک‌ها و معیارهای تصمیمات اخذ شده برای کارکنان بپردازند: رهبران باید هنگام اخذ تصمیمات مهم سازمانی که بر سرنوشت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد همه کارکنان را با یک دید بنگرند و از تبعیض و تمایز قائل شدن بین کارکنان بپرهیزند. همچنین هنگامی که تصمیمات اخذ شد ملاک‌ها و معیارهایی که تصمیمات براساس آن‌ها اتخاذ شده است را برای کارکنان به طور واضح و روشن توضیح دهند تا جنبه‌های مبهم و مغفول تصمیمات گرفته شده که موجب نگرش منفی در کارکنان می‌شود برطرف شده و از نگرش تدافعی و مطیع کارکنان نسبت سازمان ممانعت به عمل آورند.

۴- رهبران یک نگرش جامع و همه‌جانبه به عدالت سازمانی داشته باشند، نه یک نگرش تک-بعدی: عدالت به‌عنوان یک خواست و آرمان اساسی انسان و همچنین به‌عنوان یک متغیر مهم سازمانی دارای وجوه سه‌گانه‌ای همچون عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. هر یک از این ابعاد برآورنده سطوح نیازهای متنوع کارکنان است. در یک نگرش جامع رهبران سازمان باید هر سه بعد عدالت را مورد توجه قرار داده و از تأکید بر یک بعد خاص اجتناب ورزند.

منابع

- ابوالقاسمی، محمد؛ خیراندیش، مهدی؛ مهدوی‌نیک، مرتضی؛ و مهری، داریوش. (۱۳۹۳). *تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش*. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی. شماره ۱، ص ۱-۱۵.
- ارمندئی، مریم؛ وزیری، مژده؛ و عدلی، فریبا. (۱۳۹۵). *بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان*. فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره دوازدهم، شماره دوم، ص ۱۱۵-۱۴۴.
- الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا؛ و هنرمند، روح‌الله. (۱۳۹۴). *نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی*. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). شماره ۷۹، ص ۱-۲۶.
- پروری، پیمان؛ سهرابی، روح‌الله؛ و نقدی، اسدالله. (۱۳۹۵). *پژوهشی در تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا)*. مجله فرهنگ در دانشگاه اسلامی. سال ششم، شماره اول، ص ۱۶۰-۱۳۵.
- دانایی فرد، حسن؛ و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). *تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی*. پژوهشنامه مدیریت تحول. سال دوم، شماره ۳، ص ۱-۱۹.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد؛ و حسینی، هانیه. (۱۳۹۳). *تبیین رابطه بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان*. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا. سال ۱۳، شماره ۴۰، ص ۱۹-۳۶.

- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم، شماره ۲۱، ص ۱۰۴-۷۷.
- زارعی متین، حسن؛ احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا؛ و نیکمرام، سحر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی، ۲۲)، ص ۱۹۰-۱۶۷.
- ساکی، رضا؛ دستی، مرضیه؛ و نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادل‌مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. دوره ۵، شماره ۱، ص ۱-۲۴.
- صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی؛ و سید هاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مطالعه موردی شهرستان سنج). فصلنامه مدیریت دولتی. دوره ۶، شماره ۳، ص ۵۴۲-۵۲۳.
- عباس زاده، محمد؛ و بوداقي، علی. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز). مجله مدیریت دولتی. دوره ۶، شماره ۲، ص ۳۰۸-۲۸۹.
- کوشازاده، سید علی؛ و کوشازاده، فاطمه. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی. مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره ۱۶، ص ۶۹-۶۱.
- گل‌پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ و حسین‌زاده، خیراله. (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر عضو و حمایت سازمانی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی. سال دوم، شماره ۷، ص ۳۲-۲۱.
- محمودی‌کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحر؛ و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳، شماره ۱، ص ۲۸۷-۲۶۷.
- مختاری، حیدر؛ السادات سیدین، مریم؛ و ستاری قهفرخی، مهدی. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور: عوامل اثرگذار و اثرپذیر (سال ۹۲). فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره بیست و یکم، شماره سوم، پیاپی هشتم، ص ۳۶۵-۳۴۷.
- میرکمالی، سید محمد؛ و کرمی، محمدرضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره ۱۶، ص ۲۲-۱۱.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۳). بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر کاهش عدالت سازمانی ادراک شده (مطالعه موردی کارکنان زن دانشگاه ارومیه). فصلنامه مطالعات روانشناختی زنان. سال ۱۲، شماره ۴، ص ۱۷۲-۱۴۹.
- هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل؛ و رجبی، غلامرضا. (۱۳۹۰). بررسی اعتبار و پایایی مقیاس چهارعاملی عدالت سازمانی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره سوم، شماره ۷، ص ۲۴-۹.

- Bagheri, G., Zarei, R., & Nik-Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), pp: 47-58.
- Beugré, C D . (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group.
- B. Whiteside, D., & J. Barclay, L. (2012). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes. *Springer Science+ Business Medis B. V*, pp: 251–266.
- Cheng, J.W., Chang, S.C., Kuo, J.H., & Cheung, Y.H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Iss: 5, pp: 817 – 831.
- Chenwei, L., Keke, W., Diane, E. J., Min, W. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), pp: 90-108.
- Colquitt ,JA. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), pp: 386-400.
- Elci, M., E. Karabay, M., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect or ethical climate on organization justice and burnout: a study on financial sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, pp: 587 – 597.
- Karaca, H . (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchic organization: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, edition vol.9, No.23 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Kalshoven K , Den Hartog D N. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust . *International Journal of Leadership Studies*; 5 (2), pp: 1-19.
- Kalshoven, K., Den Hartog , D N., & De Hoogh, A H B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics* ;100, pp: 349–366.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D N., & De Hoogh, A H B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22, pp: 51–69.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, The Guilford Press, A Division of Guilford Publications, Inc. 72 Spring Street, New York, NY 10012.
- Khayer Zahed, R. (2015). The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (The case study: tax organization of Fars province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Vol.4, No.4, pp: 752-760,ISSN 1805-3602.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R.(2009). How low does ethical Leadership flow? Test of trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108, pp:1-13.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, pp: 706-31.
- Mirmohhamadi, Seyyed Mohhamad., & Marefat, Arezoo. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment.

- International Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.3, pp: 1773- 1789.
- Nilipour Tabatabaei ,S A., & Bigdelli, E. (2015). The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*; 3(3), pp: 1-7.
- Pinder, C., & Harlos, H. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp: 331-69.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Chueung, S. Y. (2012). Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: an Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65, pp: 283–323.
- 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, pp: 1221- 1231.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations* 27, pp: 441-458. DOI 10.1108/01425450510611997.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: employee self-efficacy and self-impact as mediators". *Psychological reports: employment psychology and marketing*, Vol.116, No.37, pp: 51-767.
- Xu, A. J., Loi, R.,& Yue Ngo, H. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*. Volume 134, pp: 493-504.
- Zehir, C., & Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Social and Behavioral Sciences* 7th International Strategic Management Conference; 24, pp: 1389–1404.