



Examining the Impact of Ethical Leadership on Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Trust (Case Study: Mashhad Urban Railway Operating Company)

Vahid Mirzaei *

Assistant Professor, Department of Management,
Bojnourd Branch, Islamic Azad University,
Bojnourd, Iran.

Seyyed Mojtaba Hasnian

Ph.D. student, Department of Management,
Bojnourd Branch, Islamic Azad University,
Bojnourd, Iran.

Abstract

The present research aimed to investigate the mediating role of organizational trust in the relationship between ethical leadership and organizational silence. This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method and nature, categorized as correlational. The statistical population of the study included all employees of the Mashhad Urban Railway Operating Company. To determine the sample size, the Cochran formula was employed, resulting in a selection of 241 individuals through simple random sampling. To collect research data, the Ethical Leadership questionnaire by Brown et al. (2005), the Organizational Trust questionnaire by Robinson and Rousseau (1994), and the Organizational Silence questionnaire by Van Dyne (2003) were utilized. For validity assessment, both content validity and confirmatory factor analysis were applied, while reliability was measured using Cronbach's alpha coefficient. The Cronbach's alpha values for ethical leadership, organizational silence, and organizational trust were calculated to be 0.89, 0.82, and 0.91, respectively. Data analysis was conducted using structural equation modeling with a partial least squares approach and Amos software. The results indicated a positive and significant impact of ethical leadership on organizational trust, with a path coefficient of 0.85, and a negative and significant impact on organizational silence, with a path coefficient of -0.6. Considering the confirmed effect of ethical leadership on organizational trust as well as the effect of organizational trust on organizational silence, it can be concluded that organizational trust mediates the relationship between ethical leadership and organizational silence (indirect effect of -0.37).

Keywords: ethical leadership, organizational silence, organizational trust, urban railway operating company

Received: 10/April/2025

Accepted: 28/May/2025

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی: نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد)

وحید میرزایی*

استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

سید مجتبی حسینیان

دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد است. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده شد. بر این اساس، تعداد ۲۴۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. به منظور گردآوری داده‌های پژوهشی از پرسش‌نامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی رابینسون و روسو (۱۹۹۴) و سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) استفاده شد. برای سنجش روایی از روایی محتوا و تحلیل عامل تأییدی و به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و اعتماد سازمانی، به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۲ و ۰/۹۱ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Amos انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۵ و تأثیر منفی و معنادار رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۰۶- است. با توجه به تأیید اثر رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی و همچنین، اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی می‌توان گفت، اعتماد سازمانی، رابطه رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (اثر غیرمستقیم ۰/۳۷-) را میانجی‌گری می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، اعتماد سازمانی، شرکت بهره‌برداری قطار شهری

مقدمه

در عصر اقتصاد نوین که بازار به طور مداوم در حال تحول است، موفقیت بنگاه‌ها به توانایی آن‌ها در سازگاری سریع با نیازهای بازار وابسته است. کارمندان اغلب با چالش‌ها و موقعیت‌های موجود در سازمان‌های خود آشنا هستند و به همین دلیل، می‌توانند منبع حیاتی برای بینش‌های نوآورانه به منظور تغییر و تحول باشند. با بهره‌گیری از تجربیات کاری خود، کارمندان می‌توانند راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای کمک به سازمان‌ها در تنظیم شیوه‌هایشان و تقویت موقعیت بازار ارائه دهند. برعکس، اگر کارمندان به دلیل سکوت در مورد چالش‌های موجود، مانع از بروز مشکلات شوند، مدیریت ممکن است نتواند به موقع به مشکلات پی ببرد و این امر به رقبای آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا از بازار بهره‌برداری کنند (Yan et al., 2024). چن شیائوتائو^۱ (۲۰۰۸)، سه دلیل اصلی برای این رفتار را شناسایی کرده است: (الف) کارمندان ممکن است به ارزش پیشنهادی خود اعتماد نداشته باشند؛ (ب) کارمندان ممکن است بترسند که ابراز نظر آن‌ها موجب آسیب رساندن به روابطشان با همکاران یا سرپرستان شود و این ممکن است باعث ایجاد تصویری از خودبزرگ‌بینی شود و (ج) کارمندان ممکن است خود را به عنوان اعضای دائمی سازمان نبینند که به این ترتیب، یک نگرش "بگذار بگذرد" را نسبت به مسائلی که به آن‌ها علاقه‌مند نیستند، اتخاذ کنند. با توجه به تأثیرات قابل توجه سکوت کارکنان بر سازمان‌ها و عوامل روان‌شناختی پیچیده‌ای که به آن مربوط است، پژوهشگران در سال‌های اخیر توجه بیشتری را به عناصری که بر سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد، شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های رهبری، معطوف کرده‌اند. بین این حوزه‌ها، نقش رهبران به عنوان یک زمینه قابل توجه برای تحقیق در حال ظهور است. رهبری اخلاقی به عنوان یک حوزه تحقیق کلیدی در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. به طور گسترده پذیرفته شده است که رهبران غیراخلاقی ممکن است ناآگاهانه باعث بروز تخلفات اخلاقی و مسئله‌های معنوی در سازمان‌ها شوند؛ بنابراین، یکی از راهبردهای مؤثر برای کاهش این مسائل، اتخاذ یک سبک رهبری اخلاقی است. رهبران اخلاقی، بر رفتار کارکنان از طریق ارتباط دوطرفه، پاداش‌های مادی، تشویق روحی، تعیین الگوهای مثبت و نشان دادن نگرانی واقعی برای کارمندان تأثیر می‌گذارند. این موضوع غیرقابل انکار است که رهبران اخلاقی، نقش حیاتی در شکل‌گیری رفتار کارکنان از جمله سکوت دارند. رهبری اخلاقی دربرگیرنده روش‌های مدیریت و رهبری است که در آن به حقوق و شأن افراد بر اساس اصول انسانی ارزش و احترام گذاشته می‌شود. درعین حال، رهبران اخلاقی بر رفتار سایر مدیران نیز تمرکز جدی دارند و تلاش می‌کنند اصول محوری در رهبری اخلاق‌مدار به شکل نظام‌مند در همه سطوح سازمانی جریان داشته باشد (Resick et al., 2006). رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی، ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (Walumbwa et al., 2011). عوامل زیادی بر توسعه رهبری اخلاقی تأثیر دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از احترام به دیگران، خدمت به دیگران، عدالت برای دیگران، صداقت نسبت به دیگران و ساختن جامعه با دیگران (Northouse, 2013). رهبران اخلاقی اصول جمع‌گرایی، همدلی و تعهد به ارزش‌های درازمدت شرکتی را مجسم می‌کنند که می‌تواند به کارکنان منتقل شود. این ویژگی‌ها باعث می‌شود که اخلاق و ارزش‌های کاری کارکنان الهام‌بخش باشد و باعث ایجاد اعتماد به سازمان شود. هرچه کارکنان بیشتر تشخیص دهند که "اعتماد" برای حمایت سازمانی ضروری است، احتمال تغییر رفتارهای منفی از جمله سکوت افزایش می‌یابد. علاوه بر این، دیدگاه‌های ذهنی کارکنان درباره سازمان، مانند دیدگاه‌های آن‌ها در مورد سیاست‌های سازمانی، می‌تواند بر رفتار سکوتشان تأثیر بگذارد. ادراک کارمند از سیاست‌های سازمانی تحت تأثیر تجربیاتشان در محل کار شکل می‌گیرد و در نهایت بر نگرش‌ها، روانشناسی و رفتارهای آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مدیران اخلاقی با برقراری

ارتباطات اخلاقی، ایفای نقش الگو برای کارکنان و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار باشند. رهبری اخلاقی مدیران می‌تواند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح وظایف کاری و امنیت را به صورت سازگار، منصفانه و قابل اعتماد به دنبال داشته باشد (جبجاری و همکاران، ۱۳۹۴). براون و همکاران^۱ (۲۰۰۵) بیان کردند که رفتارهای رهبران اخلاقی، نقشی مهم در ارتقای نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. این عامل، مقدمه‌ای برای پیوند و برقراری ارتباط رهبر اخلاقی با رفتارهای نوع‌دوستانه و مثبت یا خنثی کردن رفتارهای انحرافی است (Walumbwa et al., 2011). گوسل و توکماک^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد. محدود بودن فضای صداقت نسبت به مسائل سازمانی موجب ساکت ماندن، تقویت نارضایتی و به وجود آمدن هنجارهای ایجاد سکوت در افراد تازه‌وارد و همچنین، سبب ایجاد فرهنگ سکوت در محیط کار می‌شود. به عبارت دیگر، نگرش‌های مدیران عالی و سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی به هم مربوط هستند و رفتار سکوت کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند (Vakola & Bouradas, 2005). اصطلاح سکوت سازمانی، پدیده‌ای جمعی است که در آن، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود درباره مشکلات سازمانی خودداری می‌کنند (Morrison, 2014). متغیرهای بسیاری بر سکوت سازمانی تأثیر گذارند که یکی از این متغیرها، رهبری اخلاقی است. سکوت سازمانی، ترکیبی از سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه است که با رهبری اخلاقی ارتباط دارد. به عبارت دیگر، رفتارهای رهبران بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و بر اساس آن کارکنان رفتارهای سکوت و آوا را انتخاب می‌کنند (Zehir & Erdogan, 2011). رهبران اخلاقی با اقناع کلامی، تسلط فعال و برانگیختگی عاطفی، اضطراب کارکنان را کاهش داده و همچنین، نگران افکار و احساسات کارکنان بوده و به نظرات آن‌ها علاقه‌مند هستند؛ بنابراین، آوای کارکنان، افزایش و سکوت سازمانی کاهش می‌یابد (Wang et al., 2015). در ضمن، زهیر و اردوغان^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی با هدف بررسی «رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی»، نشان دادند بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی، رابطه منفی و معنادار وجود دارد. درحالی‌که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر گرفته است، بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است. ماریسون و میلیکن^۴ می‌گویند، سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما هنوز بررسی و پژوهش بسیار جدی درباره آن انجام نگرفته است (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). با توجه به آنچه که ذکر شد، ضرورت توجه به ایجاد پدیده سکوت در سازمان‌ها و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن احساس می‌شود. همچنین، در آخرین سنجش سطح رضایت پرسنل که در شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد در سال ۱۴۰۳ انجام گردیده بود، حدود ۶۴ درصد از جامعه آماری تمایل به تکمیل پرسشنامه نداشته‌اند و می‌توان از آن به سکوت سازمانی تعبیر کرد. با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤالات است که آیا رهبری اخلاقی، تأثیر معکوس و معناداری بر سکوت سازمانی کارکنان دارد و اینکه آیا اعتماد سازمانی، رابطه مذکور را میانجی‌گری می‌نماید؟

مبانی نظری پژوهش

رهبری اخلاقی

در آثار مدیریت، حساسیت خاصی روی رهبران و ویژگی‌های رفتاری آن‌ها وجود دارد؛ به‌طوری‌که خصوصیات و سبک‌های مختلفی برای رفتار رهبران ذکر شده است و آثار و نتایج هر یک از این سبک‌ها بر کارکنان و کل سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. سبک‌های رهبری سنتی مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بود که در آن قدرت در بالای

1. Brown et al.

2. Gucl & Tokmak

3. Zehir & Erdogan

4. Morrison & Milliken

سازمان قرار داشت، دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پایین‌تر به‌منزله یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از دستورات بودند. از این‌رو، سبک‌های سنتی رهبری برای هماهنگ شدن با تغییرات، کارایی خود را از دست داده‌اند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است. پیش‌تر نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبک‌های مختلف مدنظر قرار می‌گرفت؛ اما در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). این مفهوم با عناوینی نظیر رفتار اخلاقی رهبر، اخلاق رهبری، رهبری اخلاق‌مدار، رهبری مسئول و رهبری اخلاقی مدیریتی مطرح شد (Kaptein, 2019). به دنبال ورشکستگی انرون^۱ و رسوایی‌های به‌وجودآمده در سازمان‌ها، از سال ۲۰۰۱ به بعد، توجه محققان و مدیران اجرایی به اخلاق و نقش آن در سازمان جلب شد (Menz et al., 2008). درواقع، آن‌ها بدین نتیجه رسیده بودند که در سازمان، رهبران غیر اخلاقی حضور دارند که علایق و منافع شخصی‌شان بر منافع و اهداف سازمان، برتری و ارجحیت دارد (Padilla et al., 2007)؛ بنابراین، در دوران پست‌انرون^۲، پژوهشگران به‌صورت جدی به بررسی نقش اخلاق در رهبری و شکل‌گیری و توسعه رهبری اخلاق‌مدار روی آوردند (Brown et al., 2005). براون و همکاران (۲۰۰۵)، رهبری اخلاقی را «نشان دادن رفتار مناسب از نظر هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و حمایت از این اقدامات برای پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند. همچنین، بنا به نظر فلوکر^۳ (۲۰۰۸)، رهبر اخلاقی به رهبرانی گفته می‌شود که از ارزش‌ها، منش‌ها، هنجارها و شخصیت قوی و درستی برخوردار باشند و بتوانند شیوه درست را از نادرست به کارکنانشان نشان دهند. رهبری اخلاقی طی سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی برای ایجاد یک فضای کاری سالم و به‌واسطه پیامدهای سازمانی گروهی و فردی به‌شدت مورد توجه قرار گرفت. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت و درستی، محور تمرکز و توجه هستند (فعال گلشنی و عطایی، ۱۴۰۰). از آنجا که هر مدیر یا سرپرست در دنیای کاری خود به‌شدت از طرف کارکنان تحت نظر است، طبیعی است که در صورت پابندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی نظیر بی‌طرفی و عدالت و انصاف، به‌عنوان الگو از طرف کارکنان برای الگوبرداری انتخاب خواهد شد. از طرف دیگر، مدیران اخلاق‌گرا با رفتار خود، جو و فضای کاری مبتنی بر آرامش، امنیت و اطمینان خاطر را فراهم می‌کنند (Andrade & Ramirez, 2019). رهبری اخلاقی با افزایش تعهد، کاهش رفتار غیر اخلاقی در سازمان و افزایش ارزش‌مداری ارتباط دارد. در ضمن، رهبری اخلاقی در زمانی که رهبران بخواهند زیردستانشان را در کار برانگیزند، مهم است (Mcmanus, 2011). ازجمله پیامدهای مهم رهبری اخلاقی می‌توان به اعتماد کارکنان، تعهد کارکنان، شایستگی کارکنان، قدرت پاسخگویی، احترام به دیگران، یادگیری اجتماعی، مبادله اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، ایجاد انگیزش، مردم‌گرایی و غیره اشاره نمود (فعال گلشنی و عطایی، ۱۴۰۰). مطالعات نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی به‌طور مثبتی با رفتارهای موافق اجتماعی پیروان، برای نمونه، رفتار شهروندی سازمانی (Organ et al., 2006) و به‌طور منفی با رفتارهای ضد تولیدی از قبیل انحراف در محیط کار (De Hoogh & Den Hartog, 2008) ارتباط دارد.

سکوت سازمانی

در حال حاضر، یکی از مشکلات عمده‌ای که سازمان‌ها با آن درگیرند، عدم تمایل کارمندان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان، گوشه‌گیر و منزوی شده‌اند و در عمل، تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند.

1. Enron
2. Post-Enron
3. Fluker

متأسفانه برخی مدیران، این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند؛ در صورتی که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها، یکی از رویکردهای مهم توزیع و تشریک دانش و افزایش بهره‌وری است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵). افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) و مضایقه از ارائه آن‌ها، سکوت سازمانی نامیده می‌شود (بختیار دهکردی و همکاران، ۱۳۹۶). پیندر و هارلوز^۱ (۲۰۰۱)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. موریسون و میلیکان^۲ (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد. همچنین، این پدیده رفتاری به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (Perlow, 2003). آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد، تابع فرآیندی است که متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهای تلویحی و ضمنی همچون ترس مدیران از بازخورد منفی، باور ضمنی آن‌ها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی میان مدیران ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت هستند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). پدیده سکوت سازمانی در بلندمدت منجر به کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی، امتناع کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های خود (دانایی فرد و پناهی ۱۳۸۹؛ نجفی و خالق‌خواه، ۱۳۹۶)، فسیل شدن اذهان سازمانی، کاهش بهره‌وری و عملکرد، استرس زیاد و عدم برقراری ارتباطات صحیح بین کارکنان (کریمیان پور و مرادی، ۱۳۹۶) می‌گردد. پناهی (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان داد که سبک رهبری، هویت سازمانی، جو سازمانی، وضعیت احساس همبستگی، وضعیت حمایت سازمان، ارتباطات اثربخش، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فرهنگ سازمانی، عوامل فردی، سرمایه اجتماعی، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، نگرش مدیریت عالی، نگرش سرپرستان و ارزش‌های سازمانی از پیش‌آیندهای قوی سکوت سازمانی هستند. به‌علاوه، در پژوهشی که توسط حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) انجام پذیرفت، نتایج حاکی از آن بود که عوامل مدیریتی با مؤلفه‌های خود (سبک رهبری و مهارت انسانی) بر سکوت سازمانی مؤثر هستند.

اعتماد سازمانی

اعتماد، یکی از موضوعات مهم در روابط سازمانی است (Yilmaz, 2008). مطابق پژوهش‌ها، اعتماد، عاملی کلیدی در یادگیری انعطاف‌پذیری و نوآوری است که برای موفقیت سازمان‌ها ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد (پیریایی، ۱۳۹۰). وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیم‌ها، رفتار مدنی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می‌شود و به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند. از این رو، اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در افزایش عملکرد، همکاری و تعارض و سبک‌های رهبری می‌دانند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰). مفهوم اعتماد در ادبیات سازمانی در خلال سال‌های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرده است. مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است (قشقایی‌زاده و موسوی، ۱۳۹۵).

مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به‌طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی آشکار گردیده است؛ چراکه برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. اعتماد سازمانی عبارت است از تمایل یک گروه یا طرف رابطه به آسیب‌پذیر بودن در برابر گروه دیگر بر پایه انتظار با باوری که گروه دیگر مطمئن، قابل اطمینان، متوجه نگران و قابل اعتماد است (نقی‌پور و قلاوندی، ۱۳۹۵). اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی عبارت است از اتکای کارکنان به سازمان در انجام وظایف سازمانی و اطمینان از رسیدن به اهداف سازمانی و فردی در فضایی با قابلیت پیش‌بینی رفتارها و تعاملات سازمانی که در آن، کارکنان از موفقیت و رشد سازمان اطمینان خاطر دارند (هاشمی امین و همکاران، ۱۴۰۳). سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست، اعتماد درون‌سازمانی؛ یعنی به‌عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران و یا میان همکاران که تأکید ما در این پژوهش بر این نوع اعتماد است. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ یعنی یک پدیده میان‌سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان آن‌ها که به‌عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Dietz & Hartog, 2006). اعتماد در محیط‌های کاری به‌عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای که می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، به‌سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد. برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (جعفری و غلمانی، ۱۳۹۵). بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و درنهایت، ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی است. پایین بودن اعتماد سازمانی، افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمان، ترک خدمت، کاهش انگیزش و رضایت شغلی، شایعات و اعتصابات لاینحل و مانع‌تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان

سکوت کارکنان به‌عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن، کارکنانی که به‌عنوان افرادی قابل تغییر و اصلاح در نظر گرفته می‌شوند، از هرگونه ابراز نظر خودداری می‌کنند (Pinder et al., 2011). تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که عناصر مؤثر بر سکوت کارکنان شامل فرد، سازمان، رهبر، همکار و فرهنگ اجتماعی هستند. انواع رهبری مانند رهبری اخلاقی، رهبری خودکامه، رهبری دموکراتیک، رهبری تحولی و رهبری معامله‌ای بر روی "چگونه" و "چه زمانی" برای تحول سکوت کارکنان تمرکز دارند. مفهوم "رهبری اخلاقی" که توسط اندرل^۱ (۱۹۸۷) ارائه شده، "روشی از تفکر است که هدف آن شفاف‌سازی و مشخص کردن بعد اخلاقی موجود در هر تصمیم مدیریتی برای تدوین و توجیه اصول اخلاقی" است و همچنین، رفتار اخلاقی و مناسب رهبرانی را شامل می‌شود که از روش‌های مختلف برای تشویق کارکنان به انجام رفتارهایی که اساساً با رهبران در ارتباطات بین فردی همخوانی دارد، استفاده می‌کنند (Brown, 2005). از نظر تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت کارکنان، مطالعات پیشین را می‌توان در سه چشم‌انداز نظری خلاصه کرد: الف) نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964) که در آن کارکنان "پاداش" و "بازخورد" به سازمان یا رفتار رهبران می‌دهند و یک رابطه تبادل اجتماعی در تعادل متقابل شکل می‌گیرد. به‌طور خاص، اگر رهبران اخلاقی نیازهای کارکنان را شناسایی و برآورده کنند و آن‌ها را از دیدگاه کارکنان درک کنند، کارکنان

احساس احترام و قدردانی کرده و پیشنهادهایی را برای توسعه سازمان به‌عنوان پاداش ارائه می‌دهند. ب) نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۱ (۱۹۷۷): الگوبرداری به این معناست که رهبران اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان از طریق تأثیر می‌گذارند (Brown, 2005). کارکنان، رفتارهای رهبران و سایر اعضای سازمان را قضاوت کرده و مشخص می‌کنند کدام رفتارها اخلاقی هستند و به‌طور ناخودآگاه تحت تأثیر قرار می‌گیرند تا رفتار اخلاقی ستایش‌شده را تقلید کنند. توجه به منافع سازمان و ارائه پیشنهادهای برای سازمان، مسئولیت‌پذیری کارکنان را نشان می‌دهد. رهبران اخلاقی از طرق مختلف روحیه اخلاقی مانند مسئولیت را به کارکنان منتقل می‌کنند؛ بنابراین، کارکنان رفتار سکوت خود را به رفتار صدارت‌تغییر خواهند داد. تأثیر مثبت رهبران اخلاقی بر سکوت کارکنان توسط لی‌لین^۲ تأیید شده است. پ) نظریه هویت اجتماعی تاجفل و ترنر^۳ (۱۹۸۶): به این معناست که با تقویت هویت کارکنان، کارکنان منافع شخصی خود را با سازمان ترکیب کرده و بیشتر در تلاش برای سازمان فعالیت نموده و در نتیجه، سکوت کارکنان کاهش می‌یابد. علاوه بر این، برخی از محققان ارتباط درونی بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان را از دیدگاه نظری دیگری یافته‌اند (Xu, 2018). جباری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی" بیان کردند که سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی، رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر، هرچه سکوت سازمانی بیشتر می‌شود، رهبران تمایل کمتری به شفافیت نقش و مشارکت افراد در امور دارند و به‌عکس. در این حالت، مدیران بدون استفاده از تفویض اختیار اداره امور را به دست می‌گیرند و رفتار مقتدرانه آنان می‌تواند موجب تشدید سکوت شود. زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی" بیان کردند که رفتار رهبران نقشی مؤثر در سازمان دارد و مدیران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهند. در نتیجه، کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری صحبت می‌کنند و تمایل بیشتری به سازندگی و پویایی دارند. قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود نشان دادند که سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی، رابطه معکوس دارد.

بر اساس مطالب فوق، فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری بر سکوت کارکنان دارد.

رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی

مطابق مطالعه مایر و همکاران^۴ (۲۰۰۹)، رهبری اخلاقی بر رفتارهای کارکنان در گروه‌های کاری از طریق ارتباطات و تعاملات اجتماعی و احساسی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت درک‌شده را ایجاد می‌کنند. رفتار با افراد به شیوه‌ای که به انصاف و عدالت توجه شود، باعث ایجاد اعتماد می‌شود، این اعتماد باعث ایجاد تعهد زیردستان می‌شود. این امر باعث تضمین تلاش مضاعف موردنیاز برای موفقیت سازمان می‌گردد (Ogunfowora, 2009). زمانی که کارکنان به رهبران خود اعتماد داشته باشند، احساسات منفی کمتری در آنها بروز می‌کند و زمینه‌ساز عملکرد بهتر آنها خواهد شد (Anthony et al., 2021). رهبری اصیل به‌جای تأکید بر نواقص، بر دستاوردهای مثبت تمرکز دارد و اعتماد کارکنان را ارتقا می‌دهد (Walumbwa et al., 2018). ژو آج و همکاران^۵ (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود بیان کردند که کلام، رفتار صادقانه و محترمانه رهبر منجر به اعتماد و تبعیت کارکنان از رهبر و سپس، اعتماد سازمانی می‌شود. فرخی و امیری (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری

1. Bandura

2. LiLin

3. Tajfel & Turner

4. Mayer et al.

5. Xu AJ et al.

اصیل، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد. عباسی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان» که در میان کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل، اثر مثبت و متوسطی بر اعتماد سازمانی و اثر مثبت و بالایی بر رفتار شهروندی دارد. لی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در نظریه خود نشان دادند اعتماد سازمانی سبب تقویت تعهد سازمانی و رفتار عملیاتی و ایمنی کارکنان شود. در سازمان‌های امروزی، نوع شغل کارکنان، پیچیده‌تر و چالشی‌تر شده است. برای موفقیت در کارهای چالشی افراد نیاز به کمک دیگران دارند. اگر اعتماد در بین رهبران سازمان و کارکنان حاکم باشد و رهبران سازمان تلاش کنند تا در سازمان جو اعتماد وجود داشته باشد، این موضوع زمینه‌ساز اعتماد بین زیردستان می‌شود (Kulari, 2022). اگر اعتماد نهادی در سازمان حاکم شود، افراد نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاهی بیشتری کسب می‌کنند و همچنین، میزان پایداری به اهداف بیشتر خواهد شد. اگر رهبران اصیل در سازمان جو اعتماد را ایجاد کنند که بیشتر کارکنان به قول‌های خود در قبال همدیگر عمل می‌کنند، آنگاه افراد اعتماد بیشتری به یکدیگر خواهند داشت و انتظار می‌رود یک شبکه ارتباطی مبتنی بر اعتماد بین کارکنان ایجاد شود (Novitasari et al., 2020). در پژوهشی که توسط میراحمدی و همکاران (۱۴۰۰) انجام پذیرفت، نتایج حاکی از تأثیر رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر انگیزش کارکنان بود. بر اساس نتایج به‌دست آمده، هرچقدر شرکت به سمت رهبری اخلاقی حرکت کند، با عنایت به تأثیری که این متغیر بر انگیزش نیروی انسانی در سازمان دارد، منجر به داشتن کارکنان فعال و با انگیزه در سازمان می‌گردد. کرمی و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که رهبری اخلاقی، رابطه مثبت و معناداری با اعتماد سازمانی داشته و اعتماد سازمانی، رابطه بین رهبری اخلاقی و نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. گوسل و توکماک^۲ (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی در یکی از دانشگاه‌های خصوصی در ترکیه پرداختند و داده‌های جمع‌آوری‌شده را با روش‌های تحلیل آماری مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که رابطه مثبتی بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی وجود دارد. پونو و تناکون^۳ (۲۰۰۹)، پژوهشی پیرامون ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. آن‌ها در این راستا، تأثیر رهبری اخلاقی را بر نتایج نگرشی کارکنان از قبیل تعهد سازمانی و اعتماد به رهبران مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه، وجود تأثیر مثبت رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تأیید نمود. انگلبرشت و همکاران^۴ (۲۰۱۷) به بررسی صداقت، رهبری اخلاقی، اعتماد و تعامل کار پرداختند. یافته‌های آن‌ها تأکید می‌کند که رهبران اخلاقی، نقش کلیدی در ایجاد جو کاری اخلاقی و اعتماد مساعد برای تعامل کارکنان ایفا می‌کنند. همچنین در پژوهشی تحت عنوان «فرا تحلیل مطالعات مرتبط با رهبری اخلاقی در حوزه مدیریت» که توسط نوع‌دوست گیلانی (۱۳۹۸) انجام گرفت، بیان شده است که افزایش سطح مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران سازمان‌ها، منجر به افزایش سطح متغیرهای مفید نظیر توانمندسازی روان‌شناختی و اعتماد سازمانی می‌شود. بر اساس مطالب فوق، فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۲: رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد.

اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی

اعتماد سازمانی به عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمالی آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت‌طلبی باشد، بیان شده است. این انتظارات باعث می‌شود تا نگرش کارکنان

1. Lee et al
2. Gucl & Tokmak
3. Ponnun & Tennakoon
4. Engelbrecht et al.

نسبت به سازمان مثبت شده و در صورت وجود اعتماد کافی بین کارکنان و مدیران سازمان‌ها، شکاف بین خواسته‌های مدیران و کارکنان پر شده و مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند. از طرف دیگر، کارکنان نیز جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان احساس مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان کرده و نظرات و عقاید خود را درباره نقاط قوت و ضعف سازمان به مدیران انتقال می‌دهند. می‌توان گفت، اعتماد بیشتر به کارکنان می‌تواند سکوت کارکنان را به حداقل رسانده و مشارکت آن‌ها را در امورات سازمان بیشتر کند. در مورد تأیید رابطه بین اعتماد عمودی و سکوت می‌توان گفت، اعتماد عمودی که به اعتماد بین مدیران و کارکنان اشاره دارد، به نظر می‌رسد اعتماد مدیریت عالی سازمان به کارکنان و عکس آن می‌تواند ارتباط و رد و بدل کردن عقاید بین کارکنان و مدیران را بیشتر کرده و سکوت سازمانی را به حداقل برساند (زاهدبابلان و کریمیان‌پور، ۱۳۹۵). یکی از موانع مهم که در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان نقش دارد، فقدان اطلاعات، عدم وجود اعتماد بین کارکنان و مدیر، به‌ویژه وجود پدیده سکوت سازمانی که به خودداری کردن از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی توسط کارکنان منجر می‌شود. هنگامی که بیشتر اعضا یک سازمان درباره مسائل و مشکلات سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود و پدیده سکوت سازمانی شکل می‌گیرد. سکوت سازمانی، یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و ویژگی‌های سازمانی زیادی چون رکود اعتماد سازمانی، بر آن تأثیرگذار است. سکوت سازمانی، احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را به وجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌گردد (Morrison & Milliken, 2000). وجود اعتماد در میان کارکنان و در ارتباط با یکدیگر و در ارتباط با مدیران و سرپرستان سازمان، از موضوعات مهم و اساسی به شمار می‌رود. اعتماد در بین کارکنان و مدیران و در کل، اعتماد کارکنان به مؤسسه و یا سازمانی که در آن مشغول به کارند، موجب می‌شود تا به تدریج بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان آزادانه و بدون ترس با دیگر اعضا مطرح کنند. این رویداد مثبت در سازمان، درنهایت به افزایش رضایت شغلی منجر خواهد شد. در مقابل، وجود بی‌اعتمادی در سازمان، موجب افزایش پدیده سکوت سازمانی و در مقابل کاهش انگیزش و رضایت شغلی می‌گردد (گشتاسبی‌فرد و کریمی، ۱۳۹۷). زاهدبابلان و کریمیان‌پور (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که همبستگی منفی و معنی‌داری بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد. در پژوهش آن‌ها بیان شده است که عدم اعتماد در سازمان می‌تواند انگیزه لازم برای سکوت و عدم دخالت کارکنان سازمان برای اظهارنظر درباره مشکلات سازمان را فراهم کند که در طول زمان می‌تواند برای سازمان مشکل‌زا باشد؛ زیرا اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید، مدیریت و سازمان با خطر بزرگی مواجه می‌شوند. بر اساس مطالب فوق، فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

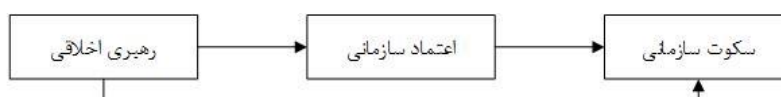
فرضیه ۳: اعتماد سازمانی، تأثیر معکوس و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.

نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی در رابطه رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

اعتماد سازمانی به فرآیندی اشاره دارد که در آن، کارکنان حس امنیتی در سازمان ایجاد می‌کنند (Ferrin, 2001) که عمدتاً به اعتماد داخلی سازمان و اعتماد بین سازمان‌ها تقسیم می‌شود. این مطالعه بر روی اعتماد داخلی سازمان شامل اعتماد کارکنان به سازمان، رهبران و همکاران، تمرکز دارد. بسیاری از مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سبک رهبری، یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر اعتماد سازمانی است؛ از جمله رابطه بین رهبران و پیروان و ویژگی‌های رهبران. بر اساس نظریه تبادل رهبر-عضو، رابطه بین رهبران و پیروان از طریق تبادل منابع و اطلاعات متصل می‌شود. رهبران

اخلاقی بر ارتباط به موقع با کارکنان تمرکز دارند و متعهد به ایجاد محیطی هستند که در آن کارکنان احساس آزادی در بحث و گفت‌وگو کنند؛ بنابراین، کارکنان به شکلی بهتر رهبران خود را می‌شناسند و اعتماد سازمانی تقویت می‌شود. علاوه بر این، ویژگی‌ها و توانایی‌های کاری رهبران، تأثیر زیادی بر اعتماد سازمانی دارند (Mayer, 1995). رهبران اخلاقی، دیگران را درک کرده و احترام می‌گذارند، با تمام کارکنان به طور برابر رفتار می‌کنند و از ریسک‌های اخلاقی اجتناب می‌نمایند که به تقویت اعتماد کارکنان به سازمان کمک می‌کند. مسیر تأثیر رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی در مطالعه هونگ‌پو^۱ (۲۰۱۰) بررسی شده است. وی دریافت که رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی به‌ویژه در مورد کارکنان جدید دارد. اعتماد سازمانی از روابط اجتماعی با کیفیت بالا بین رهبران و اعضا ناشی می‌شود. بر اساس اصل معامله به مثل، رفتارهای نوع‌دوستانه در بین کارکنان زمانی که اعتماد سازمانی در سطح بالایی حفظ شود، بیشتر مشاهده می‌شود. به عنوان مثال، کارکنان بیشتر تمایل دارند پیشنهادهایی ارائه دهند. اعتماد کارکنان به سازمان‌هایشان، یکی از عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان است. وقتی محیط سازمانی باز و بدون تهدیدهای پنهان باشد، کارکنان احساس می‌کنند که برای ابراز نظرات خود یا تغییر رفتار سکوت خود فعال‌تر هستند؛ زیرا باور دارند که به دلیل رفتار صداارشان با رفتار ناعادلانه مواجه نخواهند شد. علاوه بر این، سطح اعتماد کارکنان به رهبران و همکاری‌شان نیز بر رفتار سکوت آن‌ها تأثیر می‌گذارد. کارکنان به سرپرست مستقیم خود گزارش می‌دهند؛ بنابراین، تنها در صورتی که رهبران آماده پذیرش پیشنهادهای باشند، کارکنان احساس راحتی در ارائه ایده‌ها خواهند کرد. بر اساس مدل "رفتار رهبر-اعتماد به رهبر-پاسخ کارکنان"، رهبران اخلاقی تمایل دارند در شنیدن نظرات کارکنان باز و انعطاف‌پذیر باشند و به کارکنان این اطمینان را می‌دهند که می‌توانند به‌طور عادلانه قضاوت کنند و از تحمیل مجازات به‌طور دلخواه اجتناب کنند که به کاهش ریسک‌های رفتار صدادار کارکنان کمک می‌کند (Dirks, 2002). بدین ترتیب، کارکنان تمایل دارند پیشنهادهایی را که به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، ارائه دهند. علاوه بر این، زمانی که رهبران پیشنهادهای کارکنان را اجرا می‌کنند، کارکنان به این نتیجه می‌رسند که رهبران به هر پیشنهادی که ارائه می‌دهند، توجه می‌کنند. این باعث می‌شود که کارکنان متوجه شوند اقدامات یا پیشنهادهایشان می‌تواند تأثیر مؤثری بر سازمان داشته باشد و به تقویت انگیزه‌های ذهنی کارکنان و همچنین، احساس تعلق آن‌ها کمک کند. در نتیجه، آن‌ها دیگر در مورد پروژه‌های حیاتی برای سازمان سکوت نخواهند کرد و سکوت کارکنان کاهش می‌یابد (Yang Xia, 2017). بر اساس دیدگاه نظریه تبادل اجتماعی، رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد و اعتماد سازمانی، تأثیری منفی بر سکوت کارکنان دارد. بانک‌اس‌جی‌سی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که امنیت روانی، نقش میانجی‌گری بین رهبری اخلاقی و رفتار صدادار کارکنان ایفا می‌کند. با توجه به استنتاجات فوق، انتظار می‌رود اعتماد سازمانی، رابطه رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری نماید. بر اساس مطالب فوق، فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۴: اعتماد سازمانی، تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان را میانجی‌گری می‌نماید.
بر اساس فرضیه‌های مطرح‌شده، چارچوب پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (یان و همکاران، ۲۰۲۴)

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد بود که تعداد ۲۴۱ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. اطلاعات مورد نیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی رابینسون و روسو^۱ (۱۹۹۴) و سکوت سازمانی ون داین^۲ (۲۰۰۳) جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. نتایج، نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود. در پژوهش حاضر، جدول ۱ بیانگر تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس ۲۴ است.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده	پایایی مرکب
رهبری اخلاقی	۰/۸۹	۰/۵	۰/۹
اعتماد سازمانی	۰/۹۱	۰/۵۷	۰/۹۱
سکوت سازمانی	۰/۸۲	۰/۶۹	۰/۸۲

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (Fornel & Larker, 1981). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، تمامی مقادیر متوسط واریانس‌های استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ است. این مطلب نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق است.

یافته‌ها

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۲۴۱ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان شرکت قطار شهری مشهد، ۷۵ نفر (معادل ۳۱/۱ درصد) بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۱۱۹ نفر (معادل ۴۹/۴ درصد) بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۳۱ نفر (معادل ۱۲/۷ درصد) بین ۴۱ تا ۴۵ سال، ۹ نفر (معادل ۳/۷ درصد) بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۷ نفر (معادل ۲/۹ درصد) بیشتر از ۵۱ سال سن داشتند. همچنین، ۶ نفر (معادل ۲/۵ درصد) دارای مدرک سیکل، ۳۶ نفر (معادل ۱۴/۹ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۳۴ نفر (معادل ۱۴/۱ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۳۲ نفر (معادل ۵۴/۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۳۲ نفر (معادل ۱۳/۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱ نفر (معادل ۰/۴ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. در بین این افراد، ۱۱ نفر (معادل ۴۶ درصد) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۸ سال، ۱۱۸ نفر (معادل ۴۹ درصد) بین ۹ تا ۱۶ سال، ۸ نفر (معادل ۳/۳ درصد) بین ۱۷ تا ۲۵ سال و ۴ نفر (معادل ۱/۷ درصد) بیشتر از ۲۵ سابقه فعالیت داشتند. در ضمن، ۲۳۵ نفر (معادل ۹۷/۵ درصد) متأهل و ۶ نفر (معادل ۲/۵ درصد) مجرد بودند. لازم به ذکر است که تمامی افراد پاسخگو را مردان تشکیل داده‌اند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی، می‌توان گفت آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درستی از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، با توجه به بازه اعداد چولگی بین ۱ و -۱ و کشیدگی بین ۳ و -۳، فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی
رهبری اخلاقی	R1	-۰/۶۲	۰/۰۵
	R2	-۰/۰۶	-۰/۲۱
	R3	-۰/۴۶	۰/۱۷
	R4	۰/۳۵	-۰/۴۹
	R5	-۰/۲۳	-۰/۸۳
	R6	-۰/۲۱	-۰/۹۸
	R7	۰/۲۶	-۰/۶۶
	R8	-۰/۰۲	-۰/۸۷
	R9	۰/۱۸	-۰/۱۴
	R10	۰/۱۷	-۰/۱۴
اعتماد سازمانی	ET1	۰/۰۹	-۰/۰۴
	ET2	-۰/۵۲	-۰/۷۶
	ET3	-۰/۴	-۰/۲۳
	ET4	۰/۱۱	-۰/۲۴
	ET5	۰/۰۸	۱/۱۵
	ET6	-۰/۴۴	-۰/۶۷
	ET7	-۰/۲۶	-۰/۵۹
	ET8	۰/۱۱	۰/۱۹
سکوت سازمانی	سکوت خاموش	۰/۶۹	۰/۰۲
	سکوت مطیع	۰/۰۱	۰/۲

تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بار عاملی مؤلفه‌ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می‌شود.

ارزیابی بار عاملی مؤلفه‌ها

پایایی هر یک از مؤلفه‌های متغیر پنهان، در مدل ایموس توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی مؤلفه‌های متغیر پنهان مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳، میزان بارهای عاملی برای مؤلفه‌های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر	گویه	ضریب مسیر	نسبت بحرانی ^۱
رهبری اخلاقی	R1	۰/۶۱	—
	R2	۰/۶۸	۳/۶۴
	R3	۰/۵۲	۲/۹۶
	R4	۰/۸۵	۴/۲۸
	R5	۰/۸۱	۴/۱۶
	R6	۰/۸۲	۴/۱۸
	R7	۰/۴۲	۲/۴۸
	R8	۰/۸۳	۴/۲۱
	R9	۰/۵۷	۳/۲
	R10	۰/۶۶	۳/۵۹
اعتماد سازمانی	ET1	۰/۷۴	—
	ET2	۰/۷۸	۵/۰۷
	ET3	۰/۸۸	۵/۷۷
	ET4	۰/۷۹	۵/۱
	ET5	۰/۸	۵/۲۳
	ET6	۰/۶۶	۴/۲۵
	ET7	۰/۸۱	۵/۲۷
	ET8	۰/۵	۳/۱۲
سکوت سازمانی	سکوت خاموش	۰/۸۳	—
	سکوت مطیع	۰/۸۲۷	۳

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول ۳، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

ارزیابی برازش مدل^۲

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل، نوبت به ارزیابی برازش مدل می‌رسد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکوترنسبی	۳ < خوب ۳ < قابل قبول	۱/۷۸
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	۰/۰۸ < خوب ۰/۱ > ضعیف	۰/۰۴۱
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها	< ۰/۱	۰/۰۷۳
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	> ۰/۸	۰/۷
IFI	شاخص برازش نرم	> ۰/۸	۰/۸۷
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	> ۰/۸	۰/۸۶

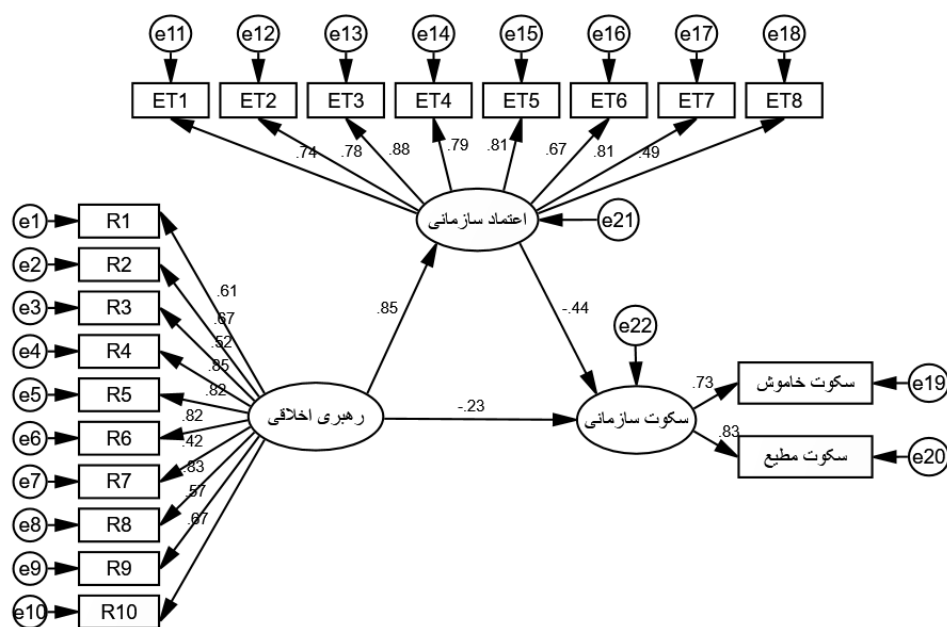
1. Critical ratio (C.R.)

2. model fit

با توجه به جدول ۴، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۴۱ است. این مقدار کمتر از ۰/۸ بوده؛ یعنی میانگین توان دوم خطاهای مدل نسبتاً مناسب بوده و مدل قابل قبول است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۷۸) بین ۱ و ۳ بوده و میزان شاخص برازش مقایسه‌ای نیز از ۰/۸ بیشتر است. به‌طور کلی، زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه قابل قبول داشته باشند، می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل، خوب و قابل قبول است.

بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه‌ای، پژوهش‌گر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد؛ بنابراین، پژوهش‌گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج به‌دست آمده، آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. نتایج حاصل در جدول ۵ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
رهبری اخلاقی ← اعتماد سازمانی	۰/۸۵	۶/۳	***
اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی	-۰/۴۴	-۲/۰۹	۰/۰۳
رهبری اخلاقی ← سکوت سازمانی	-۰/۲۳	-۱/۱	۰/۲۷

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری بر سکوت کارکنان دارد. همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، -۰/۲۳ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۱/۱- و در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. البته بدین معنا نیست که رابطه‌ای بین رهبری

اخلاقی و سکوت سازمانی وجود ندارد؛ زیرا با ورود متغیر سوم (اعتماد درون سازمانی)، رابطه بین این دو متغیر تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به منظور محاسبه رابطه کل بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان باید ضریب مسیر مستقیم و غیر مستقیم جمع گردد. طبق محاسبات $(-0/6 = -37/23 - 0/0)$ ، ضریب اثر کل، $0/6-$ و معنادار است. در نتیجه، بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، رابطه معکوس و معناداری برقرار است؛ بدین معنا که با افزایش رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی در بین کارکنان کاهش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه اول تأیید می‌گردد.

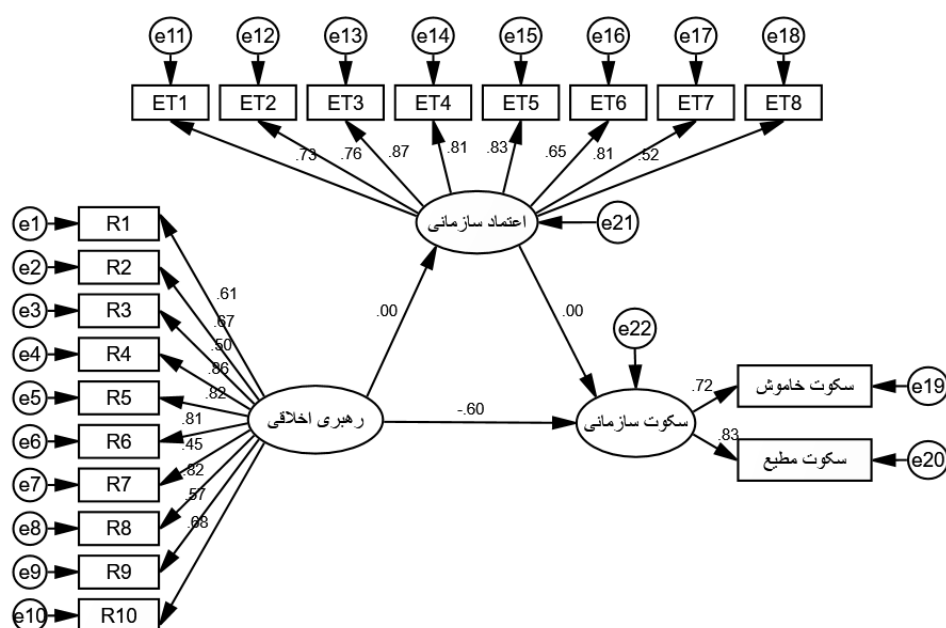
فرضیه دوم: رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معنادار بر اعتماد سازمانی دارد. همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی، $0/85$ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر $6/3$ و در سطح $0/05$ معنادار است؛ در نتیجه، بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری برقرار است؛ بدین معنا که با افزایش رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: اعتماد سازمانی، تأثیر منفی و معناداری بر سکوت کارکنان دارد. همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر بین اعتماد سازمانی و سکوت کارکنان، $0/44-$ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر $2/09-$ و در سطح $0/05$ معنادار است. در نتیجه، بین اعتماد سازمانی و سکوت کارکنان، رابطه معکوس و معناداری برقرار است؛ بدین معنا که با افزایش اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی در بین کارکنان کاهش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: اعتماد سازمانی، تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی کارکنان را میانجی‌گری می‌نماید. به منظور بررسی اثر میانجی متغیر اعتماد سازمانی از روش بوت استرپینگ استفاده گردید. در این روش، به ترتیب مراحل زیر انجام می‌گردد:

۱. بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی؛
۲. بررسی مسیر غیر مستقیم بین متغیرهای رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی در حضور متغیر سوم اعتماد سازمانی؛
۳. در صورت تأیید مرحله دوم، بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی در حضور متغیر میانجی.

بررسی مرحله سوم به منظور روشن شدن میانجی‌گری کامل یا جزئی است. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به‌طور هم‌زمان از هر دو طریق مستقیم و غیر مستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به‌صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند؛ اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معناست که مسیر غیر مستقیم، تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل^۱ و معناداری این مسیر انجام شود. شکل ۲، مدل معادلات ساختاری را در حالت اثر کل نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثر کل مربوط به فرضیه چهارم

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به فرضیه چهارم

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی (C.R.)	سطح معناداری
رهبری اخلاقی ← اعتماد سازمانی			
اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی			
رهبری اخلاقی ← سکوت سازمانی	-۰/۶	-۴/۴	***

همان‌طور که در شکل ۲ و جدول ۶ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر بین دو متغیر رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی کارکنان در مدل اثر کامل، $-۰/۶$ و نسبت بحرانی $-۴/۴$ (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید خارج از بازه « $۱/۹۶$ ، $-۱/۹۶$ » باشد که در این صورت از سطح معناداری $۰/۰۵$ کوچک‌تر است) است و این رابطه مستقیم با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است؛ بنابراین، طبق نمودار تصمیم‌گیری روش بوت استرپینگ، امکان تحلیل میانجی‌گری برای متغیر اعتماد سازمانی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیر مستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می‌شود.

جدول ۷. اثر غیر مستقیم و سطح معناداری (با حضور متغیر میانجی: اعتماد سازمانی)

رهبری اخلاقی	
اعتماد سازمانی	۰/۰۰
سکوت سازمانی	ضریب مسیر: $-۰/۳۷$ سطح معناداری: $۰/۰۰۷$

در جدول ۷، ضریب مسیر غیر مستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷، مسیر غیر مستقیم رهبری اخلاقی ← اعتماد سازمانی ← سکوت سازمانی، با توجه به سطح معناداری $۰/۰۰۷$ (که کوچک‌تر از $۰/۰۵$ است) معنادار است؛ بدین معنا که متغیر اعتماد سازمانی متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می‌دهیم. مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت استرپ در

مرحله آخر، مسیر مستقیم بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر بین متغیرهای رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (۰/۲۳-) معنادار نیست. در نتیجه، مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت استرپینگ، اعتماد سازمانی، تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی را به صورت کامل میانجی‌گری می‌کند. لذا، فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد انجام گرفت. با توجه به تأیید تمامی فرضیه‌های موجود مدل مفهومی پژوهش حاضر، می‌توان اظهار داشت که مدل پیشنهادی، مدلی مناسب برای پیش‌بینی متغیرهای رهبری سازمانی، اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی است. نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش بیانگر آن است که رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری بر سکوت کارکنان دارد. این نتیجه با سه چشم‌انداز نظری مطرح‌شده در رابطه با تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی شامل الف) نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964)، ب) نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۷) و پ) نظریه هویت اجتماعی تاجفل و ترنر (۱۹۸۶) هم‌راستا است. همچنین، یافته فرضیه اول با یافته‌های جباری و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. آن‌ها در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی" بیان کردند که سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی، رابطه معکوس دارد. این نتیجه با یافته‌های زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) همخوان است. آنان در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی" بیان کردند که رفتار رهبران، نقشی مؤثر در سازمان دارد و مدیران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهند. در ضمن، با نتایج پژوهش قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز که در پژوهش خود نشان دادند سکوت سازمانی با رهبری اخلاقی رابطه معکوس دارد، هم‌راستا است؛ بنابراین، رهبران سازمان لازم است با الگوبرداری از رهبری اخلاقی، به منزله الگوی رفتاری مناسب برای کارکنان، قابلیت‌های خود و کارکنان خود را مورد شناسایی قرار دهند و با توجه به توانایی‌های خود و کارکنان خود، وظایف و فعالیت‌های سازمانی را انجام دهند تا احساس امنیت و آسودگی را برای اظهار نظر درباره مسائل و مشکلات سازمانی به وجود آورند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در سکوت کارکنان، ضرورت دارد که معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران داشته باشند و افرادی انتخاب شوند که دارای صفات برجسته اخلاقی باشند و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند. نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش بیانگر آن است که رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد. این نتیجه با مطالعات داخلی نوع‌دوست گیلانی (۱۳۹۸)، عباسی و همکاران (۱۴۰۱) و فرخی و امیری (۱۴۰۲) و همچنین، مطالعات خارجی شامل مایر و همکاران (۲۰۰۹)، اوگونفورا (۲۰۰۹)، هونگ‌پو (۲۰۱۰)، ژو آج و همکاران (۲۰۱۶)، انگلبرشت و همکاران (۲۰۱۷)، نویتاساری و همکاران (۲۰۲۰)، آنتونی و همکاران (۲۰۲۱)، لی و همکاران (۲۰۲۱) و کولاری (۲۰۲۲)، هم‌راستا است. همچنین با نتیجه تحقیق کرمی و همکاران (۱۳۹۵) که دریافتند رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی، رابطه مثبت و معناداری داشته، همخوان است. به علاوه، نتیجه فرضیه دوم با نتیجه پژوهش گوسل و توکماک (۲۰۱۲) که به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی در یکی از دانشگاه‌های خصوصی در ترکیه پرداختند و همچنین با پژوهش پونو و تناکون (۲۰۰۹) پیرامون ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان، هم‌راستا است. بدین ترتیب، رهبری آن هم به صورت اخلاقی با نقشی که به همراه اعتمادسازی سازمان در کاهش سکوت سازمانی در شرکت بهره‌برداری قطار

شهری مشهد دارد، به عنوان مسئله‌ای قابل اهمیت برای مدیران عالی سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. کاهش سکوت سازمانی به معنای بیان انتظارات، خواسته‌ها، نظرات، دانش و اطلاعات به عنوان سرمایه‌های هر سازمان با به کارگیری مدیران پایبند به اخلاق و توجه و دقت در رفتارها و قوانین حاکم بر هر سازمان اتفاق می‌افتد. رهبری اخلاقی دربرگیرنده این مفهوم است که کارکنان سازمانی بتوانند بدون ترس و با اعتماد به توانایی‌های خود از آزادی بیان برخوردار باشند و نظرات و افکار بدیع خود را در سازمان بیان کنند. رهبران سازمان باید اصول رهبری اخلاقی را در سازمان گسترش دهند تا از هرگونه بدگمانی، دروغ‌گویی و پنهان کاری در محیط کار جلوگیری کرده تا منجر به ایجاد سازمانی با محیط معتمد و با قابلیت اطمینان بالا شوند. نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که اعتماد سازمانی، تأثیر معکوس و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. این نتیجه با نتیجه پژوهش موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) هم‌راستا است. همچنین، این نتیجه با نتیجه گشتاسبی‌فرد و کریمی (۱۳۹۷) که اذعان داشتند وجود بی‌اعتمادی در سازمان موجب افزایش پدیده سکوت سازمانی می‌گردد، هم‌راستا است. نتیجه این پژوهش با پژوهش زاهدبابلان و کریمیان‌پور (۱۳۹۵) که نشان دادند بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی، همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد، همخوانی دارد؛ بنابراین، در صورت وجود اعتماد کافی بین کارکنان و مدیران سازمان‌ها، شکاف بین خواسته‌های مدیران و کارکنان پر شده و مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند. از طرف دیگر، کارکنان نیز جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان احساس مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان کرده و نظرات و عقاید خود را درباره نقاط قوت و قابل بهبود سازمان به مدیران انتقال می‌دهند. می‌توان گفت اعتماد بیشتر به کارکنان می‌تواند سکوت کارکنان را به حداقل رسانده و مشارکت آن‌ها را در امورات سازمان بیشتر کند. نتایج فرضیه چهارم که بررسی میانجی‌گری اعتماد سازمانی در رابطه رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی بود، نشان از تأیید فرضیه مذکور است. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش یان و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است. در ضمن، این نتیجه با نتایج دیرکس (۲۰۰۲)، یانگ شیا (۲۰۱۷) و بانک‌اس‌جی‌سی و همکاران (۲۰۲۱)، همخوانی دارد. با توجه به موارد مطرح شده و نتایج تحقیق، به طور خلاصه می‌توان بیان داشت که لازم است رهبران سازمان‌ها، پدیده شایع سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن را با دقت بیشتر مدنظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجادکننده آن در این مقاله، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود این شرایط به اصلاح آن‌ها بپردازند. مدیرانی که به خطرناک بودن سکوت سازمانی واقف می‌شوند، پس از تشخیص آن در سازمان خود، در پی رفع مشکل و تبدیل آن به آوای سازمانی برمی‌آیند. همچنین، با توجه به بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، پیشنهاد‌های زیر برای کاهش این پدیده رفتاری در سازمان توصیه می‌گردد:

- به کارگیری شبکه‌های رهبری اخلاق‌محور و اعتمادمحور و تلاش برای ایجاد اعتماد سازمانی و لزوم ترویج اصول اخلاقی و پرورش مدیران و رهبران اخلاق‌مدار
- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری
- تسهیل ارتباط بین سلسله‌مراتب و کارشناسان و فراهم آوردن فضای باز و آزاد برای بیان مشکلات و دغدغه‌های کارکنان به منظور افزایش حس اعتماد و کاهش سکوت سازمانی
- اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها
- مدیران تصمیمات را بر اساس توصیه‌ها و گزارش‌هایی که از کارکنان دریافت می‌کنند، مورد بازنگری قرار دهند
- مدیران به زیردستان اجازه دهند تا مشارکت فعالی در تنظیم اهداف عملکرد خودشان داشته باشند
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های رهبری مؤثر برای مدیران و سرپرستان

- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری
- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق
- شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها
- تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات

منابع

- احمدی، علی‌اکبر، اسماعیلی، احمدرضا، و خزلی، سعید. (۱۳۹۵). ارائه الگوی معادلات ساختاری رابطه عدم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در بانک قوامین. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۴(۱)، ۳۵-۶۳.
- الوانی، سید مهدی، و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. *دانش مدیریت (ویژه‌نامه مدیریت دولتی)*، ۵۵، ۲۷-۵.
- بختیار دهکردی، مهرداد، بهرامی باباحیدری، هادی، و جعفریان دهکردی، تیمور. (۱۳۹۶). سکوت سازمانی: تعاریف، عوامل، مدل‌ها، پیامد. تهران: سامان دانش.
- پناهی، بلال. (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی در ایران. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۸(۹۴)، ۸۵-۱۰۷.
- پیریایی، صالحه. (۱۳۹۰). اثر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری اعتماد به نظام سازمان و اعتماد بین فردی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب- منطقه اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- جباری، غلام، مرادی، محمدحسن، و کاظمی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبری اخلاقی در ناجا. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳(۴)، ۶۳-۸۴.
- جعفری، معصومه، و غلمانی، فرحناز. (۱۳۹۷). بررسی نقش توسعه منابع انسانی بر بهبود اخلاق سازمانی و اعتماد سازمانی در سازمان جهاد دانشگاهی تهران. *آفاق علوم انسانی*، ۱۹(۱)، ۷۵-۹۳.
- حسن‌پور، حمید، معروفی، داود، و وکیلی، اکبر. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۶(۵۴).
- دانایی فرد، حسن، و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۳)، ۱-۱۹.
- زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷-۱۰۴.
- زاهد بابلان، عادل، و کریمیان پور، غفار. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۰)، ۸۵-۹۹.
- زاهدی، شمس‌السادات، ابراهیم‌پور، حبیب، و خلیلی، حسن. (۱۳۹۲). نقش رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه‌ای در شرکت گاز استان تهران. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۵)، ۱۱۱-۱۲۵.
- طاهری عطار، غزاله. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر چابکی سازمانی و وفاداری سازمانی با لحاظ عدالت سازمانی به‌مثابه متغیر میانجی، مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، انجمن مدیریت ایران، تهران.

عباسی، همایون، کریمی، جواد، حسینی، مریم، و حسین آبادی، بهاره. (۱۴۰۱). تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱۹-۲۵، (۱)۳.

فاضل، امیر، کمالیان، امین رضا، خجسته، غلامرضا، و فاضل، علی. (۱۳۹۰). نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۴(۳)، ۷۱-۸۹.

فرخی، مجتبی، و امیری، زینب. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: خیریه‌های شهر اصفهان). *مطالعات وقف و امور خیریه*، ۲۱(۲)، ۱۷۳-۱۸۸.

فعال گلشی، طاهر، و عطایی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳(۴)، ۶۳-۸۴.

قدم‌پور عزت‌اله، زندکریمی، مریم، صحرانی بیرانوند، مهدی، و قارلقی سجاد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در میان مدیران مدارس. *فصلنامه علمی پژوهشی خانواده و پژوهش*، ۱۴(۲)، ۱۲۴-۱۰۵.

قشقایی‌زاده، نصرالله، و موسوی، نسایم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه معنویت سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان. *پژوهش‌های مدیریت آموزشی*، ۸(۳۰)، ۴۹-۷۰.

کریمیان پور، غفار، و مرادی، مسعود. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی کارکنان (کارکنان دانشگاه علوم پزشکی). *طب و تزکیه*، ۴(۱۲)، ۳۱۰-۳۲۲.

گشتاسبی فرد، پرستو، و کریمی، فریبا. (۱۳۹۷). رابطه اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). *دو ماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳۳)، ۲۶۳-۲۷۶.

میراحمدی، سید محمود، فاضلی کبریا، حامد، احمدی، اردشیر، و رشیدی، حسن. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی عمومی (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب استان چهارمحال و بختیاری). *مطالعات رهبری فرهنگی*، ۳(۲)، ۱۶-۲۸.

نجفی، حبیب، و خالق‌خواه، علی. (۱۳۹۶). تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران). *نشریه پژوهش پرستاری ایران*، ۵(۱۲)، ۴۵-۵۲.

نصر اصفهانی، علی، غضنفری، احمد، و عامری نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

نقی‌پور، کمال، و قلاوندی، حسن. (۱۳۹۵). پیش‌بینی توسعه کارکنان بر اساس مؤلفه‌های اعتماد سازمانی در بین دبیران زن مقطع متوسطه شهرستان ارومیه. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۰(۲).

هاشمی امین، آرزوسادات، ملک‌زاده، غلامرضا، و مهارتی، یعقوب. (۱۴۰۳). طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۳۲)، ۵۵-۹۷.

Andrade J. M., & Ramirez, E. (2019). Organizational justice and work-family conflict in colombian organizations. *European Research Studies Journal*, 22(2), 139-153.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

De Hoogh, A. H. B., & 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. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.

Dietz, G., & Hertzog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

Engelbrecht, A. S.; Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Fluker, W. E. (2008). Spirituality, ethics, and leadership. *Spirituality in Higher Education Newsletter*, 4(3), 1-6.

- Gucel, C. & Tokmak, I. (2012). The relationship of the ethical leadership among the organizational trust, affective commitment and job satisfaction: case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2).
- Güçel, C., Tokmak, İ., & Turgut, H. (2012). The relationship of the ethical leadership among the organizational trust, affective commitment and job satisfaction: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 101-110.
- Kaptein M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Kulari, G., Ribeiro, L., Laneiro, T., Osatuke, K., & Mouta, I. (2022). Studying the relationships between authentic leadership, structural empowerment, and civility in the palliative care sector in Portugal. *Leadership in Health Services*, 16(6), 12-30.
- Lee, Y., and Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368-384.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 385-392.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 108, 1-13.
- Mcmanus, K. (2011). *The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organization* [Ph.D. Dissertation]. Walden University.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- 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.
- Northouse, P. G. (2013) *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage publications.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Ogunfowora, B. (2009). *The consequences of ethical leadership: comparisons with transformational leadership and abusive supervision* [Ph.D. Dissertation]. University of Calgary.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group.
- Pinder, C. C., & Harlos, H. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes – the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(12), 108-123.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2018). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member performance exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wang D, Gan C, Wu C, Wang D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Xu AJ, Loi R, Ngo H-y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3): 493-504.

- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

استناد به این مقاله: میرزایی، وحید، و حسینیان، سید مجتبی. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی: نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت بهره‌برداری قطار شهری مشهد). فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۲(۳)، ۴۲-۲۰.



Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.