

چشم‌انداز مدیریت دولتی

سال نهم، شماره ۳۴ - تابستان ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۸۷ - ۱۱۰

## تأثیر جو اخلاقی سازمان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی

محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی<sup>۱</sup>، تورج حسن‌زاده ثمرین<sup>۱</sup>، بهناز فنون حسنی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر جو اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی انجام شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت‌های مواد غذایی واقع در شهر صنعتی رشت به تعداد ۱۶۷ است. اندازه نمونه که از طریق فرمول کوکران به دست آمد، ۱۲۴ نفر است که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسبی تعداد ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که در این راستا از سه پرسشنامه سکوت کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده و جو اخلاقی سازمانی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که متغیر درک از حمایت سازمانی در تأثیرگذاری متغیر جو اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان به صورت میانجی جزئی عمل می‌کند و در تأثیر جو اخلاقی مراقبتی، حرفه‌ای و قانونی بر سکوت کارکنان نقش میانجی کامل دارد.

کلیدواژه‌ها: جو اخلاقی سازمانی؛ سکوت کارکنان؛ حمایت سازمانی؛ شرکت‌های مواد غذایی شهر صنعتی رشت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۴.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses:

Sa\_hassanzadeh@yahoo.com; tooraj.hassanzadeh@yahoo.com; behnaz.fonoun@gmail.com.

## ۱. مقدمه

اهمیت سکوت کارکنان<sup>۱</sup>، نخستین بار توسط آلبرت هیرشمن<sup>۲</sup> و دانشمندان جامعه‌شناس در سال ۱۹۷۰ مطرح شد و بعدها توسط دانشمندان در دیگر زمینه‌ها توسعه یافت (Tulubas & Celep, 2012). سکوت کارکنان به خودبازدارندگی کارکنان از بیان اطلاعات، نظرها، پیشنهادهای و یا نگرانی‌های آنان درباره مسائل بالقوه مهم سازمانی اشاره دارد (Morrison & Van Dyne et al., 2003؛ Wang & Hsieh, 2013؛ Pinder & Harlos, 2001؛ Miliken, 2000). در سازمان‌ها سکوت سازمانی باعث نارضایتی کارمندان شده و به اختلال در ارتباطات و دیگر رفتارهای نامطلوب منجر می‌شود و در نهایت به تخریب عملکرد کلی سازمان می‌انجامد (Kilic et al., 2013). سکوت کارکنان سازمان به‌طور وسیعی برای سازمان نامطلوب است و باعث افزایش سطوح نارضایتی در میان کارمندان می‌شود که این موضوع به شکل غیبت و دیگر رفتارهای نامطلوب در میان کارمندان دیده می‌شود. اگر کارکنان روند سکوت را در پیش بگیرند، ارتباطات آسیب می‌بیند و به نتایج عملکرد کلی سازمان آسیب وارد می‌کند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲).

از جمله عوامل مهمی که سبب می‌شود کارکنان بر سکوت خود غلبه کرده و مشکلات را بیان کنند جوّ اخلاقی سازمان<sup>۳</sup> است (Rothwell & Baldwin, 2006). پژوهشگران عنوان کرده‌اند که جوّ اخلاقی می‌تواند نقش‌های بسیاری در سازمان ایفا کند؛ از جمله اینکه جوّ اخلاقی، کارکنان را از درگیر شدن در رفتارهای غیراخلاقی باز می‌دارد و یا اینکه جوّ اخلاقی به دلیل آنکه معیارهای مهم رفتاری مورد قبول یا غیرقابل قبول در سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند تا مطابق استانداردهای اخلاقی رفتار کنند (قدیری و همکاران، ۱۳۹۲). جوّ اخلاقی، داشتن درک صحیح از رفتارهای درست در سازمان است و با کمک رهبری اخلاقی در سازمان اجرا می‌شود و به کارکنان سازمان در تصمیم‌گیری بهتر یاری می‌رساند (Wang & Hsieh, 2013). فهم ارتباط بین جوّ اخلاقی و رفتارهای سکوت کارکنان در هر سازمانی لازم به نظر می‌رسد. جوّ اخلاقی نمایانگر درک افراد از سازمانشان است و بر نگرش و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴) و زمینه‌ای برای بروز رفتارها (از قبیل سکوت و آوا) و تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌کند؛ به عبارت دیگر جوّ اخلاقی خصوصیت یک سازمان را ارائه می‌دهد و در واقع متغیری سازمانی است که می‌تواند اوضاع کاری را تغییر دهد و یا بهبود بخشد (جلالی و همکاران، ۱۳۸۹).

---

1. Employees silence  
2. Albert Hirschmann  
3. Organization ethical atmosphere

از متغیرهایی که می‌تواند در تأثیر جوّ اخلاقی بر سکوت کارکنان نقش میانجی ایفا کند، درک کارکنان از حمایت سازمانی است. درک از حمایت سازمانی به میزانی که کارکنان معتقد هستند، مدیرانشان نسبت به تلاش‌هایشان در محیط کار بها می‌دهند و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهند، اشاره دارد. پژوهش‌های عملی نشان می‌دهد که جوّ کاری اخلاقی به درک کارکنان از حمایت سازمانی منجر می‌شود؛ زیرا جوّ قابل‌اعتماد سازمانی در سازمان ایجاد خواهد کرد (Wang & Hsieh, 2013).

اهمیت پژوهش با توجه به فضای رقابتی در صنعت مواد غذایی را می‌توان در کارایی و توسعه هر یک از شرکت‌های مواد غذایی در کاربرد صحیح نیروی انسانی جست‌وجو کرد. امروزه شرکت‌های مواد غذایی به علت رقابت شدید، انتظارات مشتریان، تمرکز بر کیفیت که از مشخصه‌های دنیای در حال تغییر است از کارکنان خود انتظار دارند خلاق باشند، اظهارنظر کنند و مسئولیت‌پذیر باشند؛ بنابراین توجه به سکوت سازمانی و جوّ اخلاقی سازمان در راستای حمایت سازمانی مقوله‌ای مهم است که در صنایع غذایی اهمیت زیادی دارد و در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود. با توجه به مبانی نظری، این پژوهش درصدد است تا تأثیر جوّ اخلاقی سازمان را بر سکوت سازمانی کارکنان، بررسی کند و به سؤال‌هایی از جمله اینکه نقش میانجی حمایت ادراک‌شده در این ارتباط چه میزان است؟ و در صنایع غذایی تأثیر سکوت سازمانی کارکنان، متأثر از جوّ سازمان چه میزان است؟ پاسخ دهد؛ از این رو اهمیت پژوهش در شرکت‌های فعال در صنعت غذایی مستقر در شهر صنعتی رشت برای بهبود در عملکردها و شناخت بهتر سازمان و الگوهای سازمان نمود می‌یابد؛ بنابراین برای تحقق این هدف، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ مناسب برای این سؤال هستند که آیا جوّ اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی در شرکت‌های مواد غذایی واقع در شهر صنعتی رشت تأثیر دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**سکوت کارکنان.** سکوت در لغت به معنای نبود صدا و آوا است. حال آنکه پیوند سکوت و سازمان مفهوم عمیق‌تر و مدرن‌تری به نام «سکوت کارکنان» را به وجود می‌آورد (Pinder & Harlos, 2001). از سکوت به عنوان خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و فردی یاد می‌شود که این ارزیابی‌ها می‌تواند در موقعیت‌های مختلف به سازمان کمک برساند، ولی با وجود سکوت در سازمان این امر ممکن نیست (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰). پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، از عبارت سکوت کارکنان استفاده کردند تا هر نوع خودداری کارکنان از بیان واقعی در

1. Pinder & Harlos

مورد ارزیابی‌های مؤثر یا شناختی و رفتاری از شرایط سازمان را به افرادی که قادر به تغییر یا جبران هستند، توصیف کنند. سکوت کارکنان اغلب ناشی از تصمیم آگاهانه کارکنان در خودداری از دادن اطلاعات مهم و نگرانی‌ها در مورد کارشان است؛ هر چند برخی پژوهشگران اشاره کرده‌اند که سکوت کارکنان لزوماً در تضاد با بیان آن نیست، که در عمل، سکوت و بیان در این بررسی متضاد هم هستند (Wang & Hsieh, 2013).

**ابعاد سکوت سازمانی.** گرینبرگ<sup>۱</sup>، (۲۰۰۷) و ون داین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سکوت کارمندان را میزان میل آن‌ها برای ابراز نظرها، مسائل و مشکلاتشان در رابطه با سازمان و شغلشان در نزد مدیر و سرپرست تعریف کرده‌اند. سکوت سازمانی ممکن است از بی‌تفاوتی کارمندان و یا حتی سوءقصدشان نسبت به سازمان نشئت گرفته باشد و این امر می‌تواند برای سازمان بسیار خطرناک باشد؛ زیرا بی‌تفاوتی کارمند نسبت به ارزش‌های سازمانی به نادیده‌انگاشتن سازمان منجر می‌شود و این امر نیز به نوبه خود به افت کار و سطوح پایین عملکرد سازمان ختم شده و هم برای سازمان و هم برای کارمندان گران تمام خواهد شد. (Deniz et al., 2013).

در ۱۲ سال گذشته پژوهش‌هایی در خصوص چیستی و مفهوم سکوت سازمانی انجام شده و مشخص شده است که سکوت کارمند در پاسخ به گستره وسیعی از شرایط رخ می‌دهد (Deniz et al., 2013). صاحب‌نظرانی چون پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، ون داین (۲۰۰۳)، برینسفلد (۲۰۰۹)، کاجیجی (۲۰۱۰)، پیرلو و ریپینینگ (۲۰۰۹) و آلپرسلان (۲۰۱۰)، سکوت را در سه بُعد مختلف و بر اساس رفتار کارمند بررسی کرده‌اند.

**سکوت مطیعانه<sup>۳</sup>.** سکوت مطیعانه، خودداری کارکنان از بیان نظرها، اطلاعات و عقاید بر اساس رفتار تسلیم و رضایت به انواع شرایط ممکن است و توصیفی از رفتار منفعلانه کارکنان و نمایشی از غفلت و سطوح پایین مشارکتی افراد در اداره امور سازمان است (Deniz et al., 2013). از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان به مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود اشاره کرد (Pinder & Harlos, 2013). این نوع سکوت را عاملی در تعامل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی می‌شوند و هیچ تمایلی برای تلاش در راستای صحبت کردن، مشارکت یا کوشش برای تغییر وضعیت موجود ندارند (Pinder & Harlos, 2013). کارکنان مطیع، کمتر از سکوت خود آگاه هستند و نسبت به همکاران خاموش

---

1. Grinberg  
2. Van Dyne  
3. Acquiescent Silence

خود، کمتر آماده یا مایل به تغییر هستند. سکوت مطیع همچنین به رفتار هدفمند غیرفعال و غیرمشارکتی اشاره دارد. از آنجاکه یک کارمند ممکن است ناخواسته سکوت اختیار کند و ایده‌های خود را برای تغییر در سازمان بیان نکند؛ آنگاه این شرایط می‌تواند سکوت را به‌عنوان نتیجه‌ای از تسلیم نشان دهد (Van Dyne et al., 2003).

**سکوت تدافعی**<sup>۱</sup>. از دیدگاه هارلوس و پیندر (۲۰۰۱)، موریسون و میلیکین<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، ادمانسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، آوری و کوینوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) و به نقل از دنیز و همکاران (۲۰۱۳)، سکوت تدافعی بر پایه ترس شخصی کارکنان از صحبت کردن قرار دارد و از آن می‌توان به «سکوت خاموش»<sup>۵</sup> تعبیر کرد. این بُعد از سکوت در نتیجه ترس و به دلیل وجود انگیزه‌های خودحفاظتی<sup>۶</sup> پدیدار می‌شود. در چنین وضعیتی فرصت صدا و بیان به‌عنوان شرط لازم برای صحبت کردن در موقعیت‌های کاری مختلف مطرح می‌شود. آوری و کوینوس (۲۰۰۲)، معتقدند سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته‌شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (نصر اصفهانی و باباگرد، ۱۳۹۲). واژه سکوت خاموش به‌عنوان سکوت تدافعی توسعه داده شده است. خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا عقاید به‌عنوان شکلی از حفاظت از خود بر اساس ترس را سکوت تدافعی می‌گویند (Pinder & Harlos, 2001).

**سکوت نوع دوستانه**<sup>۷</sup>. نوع سوم سکوت، سکوت نوع دوستانه است. سکوت نوع دوستانه امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرهای مرتبط با کار با هدف سودرساندن به سایر افراد و یا سازمان بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی است (Brinsfield et al., 2009).

از دیدگاه ون داین (۲۰۰۳)، کورسگارد<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۷) و پودکاساف<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، سکوت نوع دوستانه مبتنی بر میانی نظری رفتار شهروندی<sup>۱۰</sup> است و عبارت است از: خودداری از بیان نظرها، اطلاعات و عقاید شخصی با هدف سودرسانی به دیگر افراد سازمان است و رفتاری عمدی و فعال است که در قدم نخست بر نفع جمعی و بهره سایر افراد سازمان متمرکز است؛ به عبارت دیگر تصمیم‌گیری آگاهانه یک کارمند برای منتفع کردن همکاران و به دور از انگیزه‌ها و

- 
1. Defensive Silence
  2. Morrison & Miliken
  3. Edmondson
  4. Avery & Quinones
  5. Quiescent Silence
  6. Psychological Safety
  7. Pro social Silence
  8. Korsgaard
  9. Podsakoff
  10. Organizational Citizenship Behaviour

سودهای شخصی همان سکوت نوع‌دوستانه است که بر پایه مصلحت جمعی اتفاق می‌افتد و نمایشی است از تمایل به سود جمعی و یاری به دیگران (Deniz et al., 2013). این نوع سکوت نوعی رفتار تعمدی و غیرمنفعلانه و با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورهای سازمانی به اجرا درآورد. سکوت نوع‌دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات، به‌دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسراربودن باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰).

**جو اخلاقی سازمانی.** جو اخلاقی یک باور مشترک در میان کارکنان از وجود رویه‌ها و سیاست‌های اخلاقی در سازمان است و جنبه روان‌شناختی دارد؛ درحالی‌که سازمان‌ها دربرگیرنده جوهای زیادی هستند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). جو اخلاقی سازمانی مناسب می‌تواند در انگیزش و بهبود روحیه و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ازدیاد خلاقیت و نوآوری آنان مؤثر باشد و منبعی در تأمین سلامت روانی کارکنان به‌حساب آید، با وجود این جو‌سازی نامناسب می‌تواند منبع عمده فشار روانی نیز باشد (فولادوند، ۱۳۸۶).

### انواع جو اخلاقی سازمانی

**الف) جو مراقبتی.** در این نوع از جو انتظار می‌رود کارکنان با تأکید به رفاه دیگران در سطح فردی و محلی به روشی عمل کنند که به ذی‌نفعان سازمان به بهترین وجه خدمات رسانند و نگرانی‌های حاصله به‌صورت خیرخواهانه در مورد رفاه و سلامت دیگران است. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان ترجیح می‌دهند، با رضایت بیشتر و تأکید بر سلامتی‌شان در این نوع از جو اخلاقی، یعنی جو مراقبتی، مشغول به‌کار شوند. در این جو، افراد بیشتر به منفعت جمعی تأکید می‌کنند. این نوع فضای اخلاقی، بیشتر در گروه‌های کاری نیمه‌خودمختار یا گروه‌های پژوهشی و آزمایشگاهی مشاهده می‌شود که به مشارکت بالا در کار نیاز است و تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت مشارکتی صورت می‌گیرد. در سازمان و شرکت‌های خانوادگی نیز این نوع جو بیشتر از سایر اخلاقیات به‌کار می‌رود (Wang & Hsieh, 2013).

**ب) جو حرفه‌ای.** نوعی از جو است که در آن کارکنان باید مطابق با قانون و استانداردهای حرفه‌ای که توسط مراجع بین‌المللی تعیین شده است نسبت به رعایت اصول همت‌گمارند (Wang & Hsieh, 2013).

ادراک کارکنان سازمانی از جو اخلاقی حرفه‌ای برای سازمان بر اساس تصمیم‌گیری‌هایی طبق قوانین و کدهای خارجی است. تأکید جو اخلاقی حرفه‌ای پیروی از قوانین و استانداردهای حرفه‌ای با در نظر گرفتن منافع اجتماعی بزرگ‌تر و یا سیستم‌های اقتصادی کلان در سطح

بین‌المللی و جهانی است. در این فضا مبنای تصمیم‌گیری‌ها، اصول و قوانین خارج از سازمان، مانند قانون اساسی کشور، اصول مذهبی و قوانین حرفه‌ای و جهانی مرتبط با سازمان است (صیقلی، ۱۳۹۴).

**ج) جوّ قانونی.** نوعی از جوّ است که کارکنان باید با توجه به سیاست‌های شرکت از قوانین و رویه‌هایی که توسط سازمان (در سطح محلی) تعیین می‌شوند، پیروی کنند (Wang & Hsieh, 2013). در این جوّ، نقش‌ها و سیاست‌های سازمانی پایه‌ای برای رفتار هستند و تصمیم‌گیری اخلاقی را هدایت می‌کنند (Debra & Sherril, 2008). در این جوّ، افراد از قوانین مدون و صریح سازمانی تبعیت می‌کنند. فردی که بیشتر و بهتر از قوانین سازمانی تبعیت کند از نظر سازمان، فردی اخلاقی است. این نوع جوّ، بیشتر در سازمان‌های دیوان‌سالارانه که دارای قوانین صریح، شفاف و مدون و ساختاری رسمی و سلسله‌مراتبی منظم هستند، وجود دارد. افراد در این فضا، به دنبال حداکثر کردن منافع سازمانی بر اساس اصول و قوانین سازمانی هستند (صیقلی، ۱۳۹۴).

**د) جوّ ابزاری.** جوّ ابزاری توجه به نیازها و ترجیح‌دادن مالکیت شخصی، سازمان یا سیستم اجتماعی بزرگ‌تر تعریف می‌شود که تحت تأثیر منافع شخص، سازمان و یا افزایش اثربخشی برای سازمان است. در این جوّ اشخاص ممکن است تصمیم‌هایی بر اساس آنچه برای خودشان بهترین است، بدون توجه به تأثیر آن بر دیگران بگیرند (Victor & Cullen 1998). جوّ ابزاری رفتار شخصی را بر اساس جست‌وجو کردن لذت‌های بزرگ و دوری از درد و رنج فردی رشد می‌دهد. جوّ ابزاری، اشخاص را برای تصمیم بر اساس نیازهای شخصی و توجه حداقلی به آیین‌نامه‌های سازمان یا حتی قوانین هدایت می‌کند (Barrent, 2000).

**حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۱</sup>.** کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای ایجاد رفاه، آسایش و امنیتشان قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد، «حمایت سازمانی ادراک‌شده» نام دارد. در واقع حمایت سازمانی ادراک‌شده، کیفیت تبادلات اجتماعی اتفاق افتاده بین کارمند و کارفرما را منعکس می‌کند (Casper, et al, 2011; Eisenberger, 2001).

حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و

1. Perceived organizational support (POS)

آینده آن‌هاست. این مفهوم را نخستین بار ایزنبرگر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۶)، مطرح کردند و به دنبال آن پژوهشگران در خصوص ابعاد مختلف آن و همچنین رابطه آن با متغیرهای دیگر، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام دادند. برای مثال، لاماسترو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده موجب افزایش بهره‌وری، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار مدنی سازمانی می‌شود.

بنا به پژوهش‌های ایزنبرگر (۲۰۰۲)، افزایش حمایت سازمانی موجب می‌شود که افراد به سازمان تعلق بیشتری داشته باشند و رضایت آن‌ها از شغلشان بیشتر شود و در نتیجه مایل باشند در سازمان بمانند و کمتر به ترک خدمت گرایش خواهند داشت. بر مبنای هنجار بده‌بستان متقابل در مبادلات اجتماعی، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری می‌رود که حمایت سازمان را با نگرش‌های مثبت و رفتارهای کاری دلخواه، جبران کنند (دعایی و برجلی‌لو، ۱۳۸۹).

**نقش میانجی درک از حمایت سازمانی در تأثیر جو اخلاقی بر سکوت کارکنان.** درک کارکنان از حمایت سازمانی به‌عنوان یک عامل روان‌شناختی مهم با تحریک رفتارهای داوطلبانه در کارکنان از سکوت کارکنان جلوگیری می‌کند و مانع از ترس و بیهودگی در کارکنان می‌شود (Morrison, 2011). حمایت سازمانی ادراک‌شده، محیط متقابل و دوطرفه‌ای را ایجاد می‌کند و در کارکنان باعث افزایش حس تعلق و هویت به سازمان می‌شود که در نتیجه به تعهد و رفتارهای مدنی سازمانی منجر می‌شود. افول ادراک حمایت سازمانی در سازمان‌ها یکی از مسائلی است که سبب ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کُند برنامه‌ها را به دنبال دارد (ظهوری و همکاران، ۱۳۹۳).

### تبیین فرضیه‌های پژوهش

**نقش میانجی درک از حمایت سازمانی در تأثیر جو اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان.** جو اخلاقی ابزاری نوعی تصمیم‌گیری را در سازمان ترویج می‌دهد که در آن افراد بدون توجه به رفاه دیگران، تنها منافع خودشان را در نظر می‌گیرند. این نوع تصمیم‌گیری بر ایجاد رفتار سکوت کارکنان تأثیر دارد و خودخواهی و خودپرستی را در کارکنان تشویق می‌کند (Martin & Cullen, 2006). در چنین جوّی کارکنان احساس می‌کنند که پرداختن به رفتارهای داوطلبانه و مشارکتی بیهوده است چون در فضای آکنده از نفع پرستی، چنین رفتارهایی از سوی همکاران مورد تمجید قرار نمی‌گیرد و به آن بها داده نمی‌شود (Milliken, Morrison, 2003)، برعکس

1. Eisenberger  
2. LaMastro



زمانی که جوّ ابزاری در یک سازمان حاکم شود و مدیران به جای توجه به منافع و رفاه کارکنان به منافع خود توجه کنند، کارکنان در چنین فضایی درک منفی از حمایت سازمانی خواهند داشت که نتیجه آن رفتار سکوت مطیع و تدافعی در سازمان خواهد بود. پژوهش وانگ و هسیه (۲۰۱۳)، نشان داد که جوّ اخلاقی ابزاری، رابطه مستقیم با سکوت کارکنان دارد؛ همچنین درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان نقش میانجی دارد (Wang & Hsieh, 2013). پژوهش قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، نشان داد که وجود جوّ سازمانی خودخواهانه بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر منفی و بر سکوت کارکنان تأثیر مستقیم دارد (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴).

با توجه به موارد بالا فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تبیین می‌شود:

**فرضیه اول.** درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان صنایع غذایی شهرک صنعتی رشت، نقش میانجی دارد.

**نقش میانجی درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان.** برخلاف جوّ ابزاری، جوّ اخلاقی مراقبتی، کارکنان را تشویق می‌کند تا تصمیم‌ها و رفتارهای نوع‌دوستانه از خود نشان دهند. وجود جوّ اخلاقی مراقبتی می‌تواند بستری برای ارائه رفتارهای داوطلبانه مثبت از سوی کارکنان فراهم کند که در چنین فضایی کارکنان خود را ملزم می‌دانند که در مورد مسائل مربوط به کارشان مشارکت کنند. در جوّ اخلاقی مراقبتی، سازمان به تلاش‌های کارکنان بها می‌دهد و کارکنان احساس بیهودگی در نتیجه مشارکت در امور مربوط به کارشان نخواهند داشت. در جوّ مراقبتی، برخلاف جوّ ابزاری، کارکنان از مشارکت و بیان ایده‌ها در مورد کارشان ترسی ندارند؛ چون سازمان امنیت روانی را برای کارکنان به‌منظور ارائه نظرها و ایده‌ها فراهم می‌کند (Wang & Hsieh, 2013).

سازمان‌هایی که ارزش‌های اخلاقی را ارتقا می‌دهند و به رفاه و آسایش کارکنان خود اهمیت داده و به کارکنان اجازه می‌دهند تا بر اساس درستی عمل کنند، موجب می‌شوند که کارکنان جوّ حمایتی را در سازمان درک کنند. زمانی که درک از حمایت سازمانی در میان افراد یک سازمان افزایش یابد، آن‌ها احساس می‌کنند که برای سازمان ارزشمند هستند و در نتیجه در مورد موارد مربوط به کارشان مشارکت می‌کنند؛ بدون اینکه انتظار هیچ‌گونه پیامد منفی را در نتیجه بیان ایده‌ها و نظرهای خود داشته باشند (Valentine & Richtermeyer, 2006). وانگ و هسیه (۲۰۱۳)، نشان دادند که جوّ اخلاقی مراقبتی، رابطه منفی با سکوت کارکنان دارد؛ همچنین درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان، نقش میانجی دارد (Wang

Hsieh, 2013). پژوهش زینالی و پورعزت (۱۳۹۰)، نشان داد که ایجاد جوّ اخلاقی مراقبتی رفتارهای ضدشهروندی سازمانی را کاهش می‌دهد (زینالی و پورعزت، ۱۳۹۰). قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳)، نشان دادند که وجود جوّ سازمانی دلسوزانه بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر مستقیم و بر سکوت کارکنان تأثیر معکوس دارد (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۳).  
با توجه به موارد بالا فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه دوم.** درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان صنایع غذایی شهرک صنعتی رشت، نقش میانجی دارد.

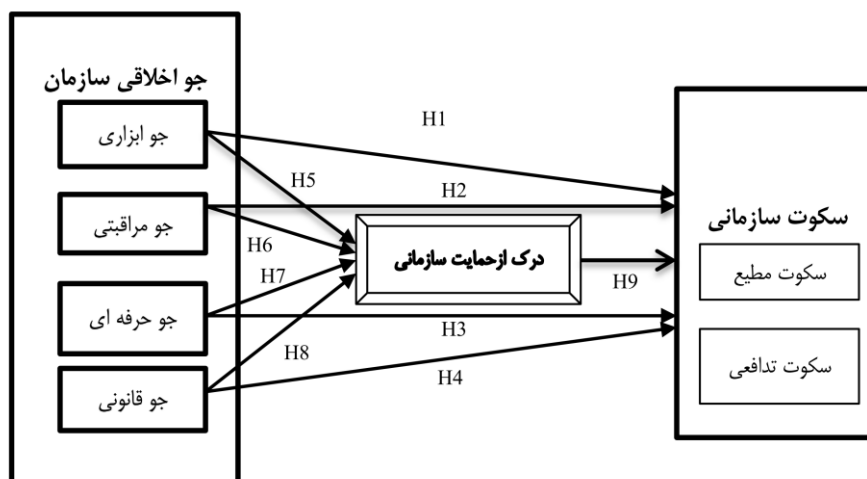
**نقش میانجی درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای و قانونی بر سکوت کارکنان.** جوّ حرفه‌ای با مشخص کردن استانداردهای مرتبط با حرفه و جوّ قانونی با نشان دادن رویه‌ها و هنجارها و قوانین سازمانی می‌تواند موجب درک کارکنان از حمایت سازمانی و کاهش سکوت کارکنان شود (Wang & Hsieh, 2013)؛ همچنین در یک جوّ اخلاقی حرفه‌ای و قانونی، موجب می‌شود تا کارکنان درک درستی از هنجارها و استانداردهای اخلاقی در سازمان داشته باشند و این هنجارها آن‌ها را هدایت می‌کند تا موارد تخطی از قوانین و مقررات را در سازمان گزارش کنند (Wimbush & Shepard, 1994).

نجفی و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که ایجاد قوانین و کدهای حرفه‌ای می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را بهبود بخشد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۰). پژوهش زینالی و پورعزت (۱۳۹۰)، نشان داد که ایجاد فضای قانونی می‌تواند موجب کاهش رفتارهای ضدشهروند سازمانی شود (زینالی و پورعزت، ۱۳۹۰).  
با توجه به موارد بالا فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شوند:

**فرضیه سوم.** درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان صنایع غذایی شهرک صنعتی رشت، نقش میانجی دارد.

**فرضیه چهارم.** درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان شهرک صنعتی رشت، نقش میانجی دارد.

برای بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش، ۹ فرضیه فرعی تدوین شد که شکل ۱، فرضیه‌های فرعی پژوهش و رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است که در این راستا از ۳ پرسشنامه استاندارد برای سه متغیر جوّ اخلاقی، درک از حمایت سازمانی و سکوت کارکنان استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل چهار بخش است که عبارت‌اند از:

- بخش اول پرسشنامه شامل اطلاعات شخصی، مثل سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات است؛

- بخش دوم شامل پرسشنامه جوّ اخلاقی کارکنان است که توسط ویکتور و کالن (۱۹۸۸)، به کار رفته است. این پرسشنامه ۴ بُعد جوّ اخلاقی ابزاری (۷ گویه)، مراقبتی (۷ گویه)، قانونی (۴ گویه) و حرفه‌ای (۴ گویه) در کار را می‌سنجد؛

- بخش سوم شامل سکوت کارکنان است که از پرسشنامه موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، در قالب دو بُعد سکوت تدافعی (۵ گویه) و سکوت مطیع (۵ گویه) است و از افراد خواسته می‌شود ادراک خود را در خصوص وجود انواع سکوت در محیط کارشان بیان کنند؛

- بخش چهارم شامل حمایت سازمانی ادراک‌شده است که از پرسشنامه استاندارد آیزنبرگر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، استفاده شده و شامل ۸ گویه است.

در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این راستا قبل از توزیع کامل پرسشنامه در جامعه هدف، تعداد ۳۰ پرسشنامه

1. Eisenberger

به‌عنوان پایلوت انتخاب شد و برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. جدول ۱، ضریب پایایی هر یک از متغیرها را به تفکیک ابعاد نشان می‌دهد.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ (ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌های پژوهش)

سازه‌های پژوهش	آلفای کرونباخ
سکوت کارکنان	۰/۹۲۱
درک از حمایت سازمانی	۰/۸۹۲
جو اخلاقی ابزاری	۰/۹۰۹
جو اخلاقی حرفه‌ای	۰/۸۵۹
جو اخلاقی قانونی	۰/۸۷۹
جو اخلاقی مراقبتی	۰/۹۱۲

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شرکت‌های مواد غذایی واقع در شهر صنعتی رشت هستند که تعداد آن‌ها ۱۶۷ نفر است و در ۴ شرکت از شرکت‌های مواد غذایی واقع در شهر صنعتی رشت مشغول به کار هستند. اندازه نمونه با توجه به فرمول کوکران ۱۲۴ نفر است که تعداد ۱۴۰ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی در میان کارکنان توزیع شد. از ۱۴۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۳۸ عدد جمع‌آوری و ارزیابی شد. جدول ۲، چگونگی تخصیص نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی را نشان می‌دهد.

$$n = \frac{N * (Z_{\alpha})^2 * S^2}{\epsilon^2(N - 1) + (Z_{\alpha})^2 * S^2}$$

$$n = \frac{(167) (1.96)^2 * (0.667)^2}{(166)(0.06)^2 + (1.96)^2 * (0.667)^2}$$

$$n=124$$

جدول ۲. تخصیص نمونه به جامع آماری با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی

شرکت	تعداد شاغلان	درصد افراد هر بخش از شرکت	حداقل نمونه هر شرکت	تعداد پرسشنامه دریافتی هر شرکت
خزر گستران پنام	۴۴	۲۶/۳٪	۳۳	۳۷
کشتارگاه صنعتی	۶۸	۴۰/۷٪	۵۰	۵۴
کامپوره خزر	۲۹	۱۷/۴٪	۲۲	۲۵
پگاه گیلان	۲۶	۱۵/۶٪	۱۹	۲۲
جمع	۱۶۷	۱۰۰٪	۱۲۴	۱۳۸

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

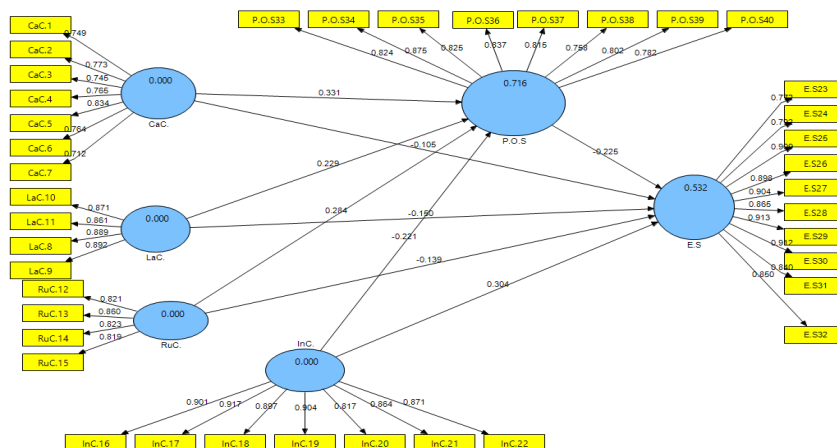
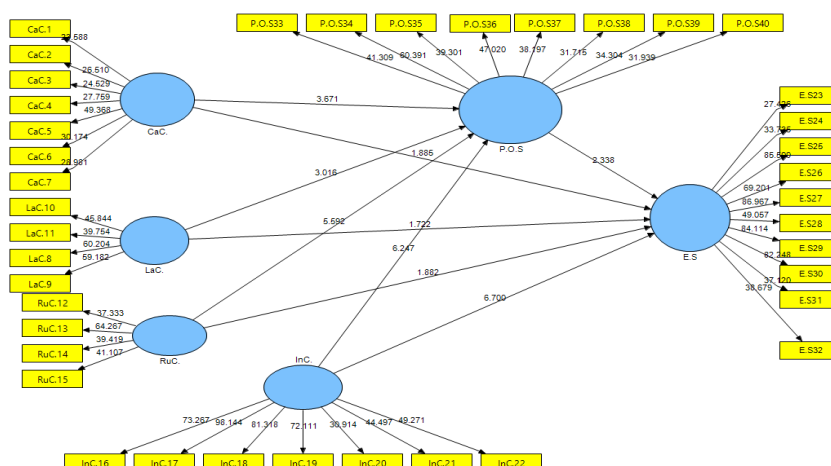
یافته‌های حاصل از بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی. از ۱۳۸ نمونه انتخاب‌شده، ۷۲ نفر (۵۲/۲ درصد) زن و ۶۶ نفر (۴۷/۸ درصد) مرد، ۲۵ نفر (۱۸/۱ درصد) مجرد و ۱۱۳ نفر (۸۱/۹ درصد) متأهل بودند که ۲۳ نفر (۱۶/۷ درصد) زیر ۳۰ سال، ۶۷ نفر (۴۸/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۱ نفر (۲۹/۷ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷ نفر (۵/۱ درصد) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. سطح تحصیلات این افراد عبارت است از: ۷ نفر (۵/۱ درصد) دارای تحصیلات دیپلم، ۲۰ نفر (۱۴/۵ درصد) فوق‌دیپلم، ۹۲ نفر (۶۶/۷ درصد) لیسانس و ۱۹ نفر (۱۳/۸ درصد) فوق‌لیسانس و بالاتر.

بررسی و تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد که تحلیل‌ها توسط نرم‌افزار Smart pls صورت گرفت. جدول ۳، علائم اختصاری به‌کاررفته در مدل اجرایی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. متغیرها در مدل‌های ساختاری

علامت اختصاری	سازه‌ها
E.C	جوّ اخلاقی
CaC.	جوّ اخلاقی مراقبتی
LaC.	جوّ اخلاقی حرفه‌ای
RuC.	جوّ اخلاقی قانونی
InC.	جوّ اخلاقی ابزاری
E.S	سکوت کارکنان
P.O.S	درک از حمایت سازمانی

در نمودار ۱، (مدل استاندارد) و در نمودار ۲ (مقادیر آماره T)، بار عاملی هر یک از متغیرهای مکنون (ابعاد جوّ اخلاقی، درک از حمایت سازمانی و سکوت کارکنان) و همچنین نمودار مسیر تأثیر متغیرهای جوّ اخلاقی بر درک از حمایت کارکنان و سکوت کارکنان نشان داده شده است که مبنای آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل‌های یادشده است.

نمودار ۱، ضرایب مسیر استاندارد ( $\beta$ )

نمودار ۲. آماره T

آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش. برای آزمون فرضیه اصلی اول، فرضیه‌های فرعی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- فرضیه فرعی اول: جو اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی پنجم: جو اخلاقی ابزاری بر درک از حمایت سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی نهم: درک از حمایت سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

همان‌طور که در جدول ۴، مشاهده می‌شود متغیر جوّ اخلاقی ابزاری با ضریب مسیر استاندارد شده  $-۰/۲۲۱$ ، تأثیر معنادار منفی بر متغیر درک از حمایت سازمانی دارد ( $T > ۱/۹۶$ ). همچنین متغیر درک از حمایت سازمانی نیز با ضریب مسیر استاندارد  $-۰/۲۲۵$  دارای تأثیر معنادار منفی بر متغیر سکوت کارکنان است ( $T > ۱/۹۶$ )؛ بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی، نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان دارد. در ضمن با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان معنادار است ( $T > ۱/۹۶$ ) می‌توان نتیجه گرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی نسبی در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان عمل می‌کند.

آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیه‌های مربوط به نقش میانجی یک متغیر است. با توجه به جدول ۴، مقدار  $T$  غیرمستقیم حاصل از آزمون سوبل  $۲/۱۹۰$  است که با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از  $۱/۹۶$  است، فرضیه یادشده تأیید می‌شود؛ ضمن اینکه ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر بعد جوّ اخلاقی ابزاری و سکوت کارکنان با توجه به نقش میانجی درک از حمایت سازمانی برابر با  $۰/۳۵۴$  شده است.

جدول ۴. بررسی فرضیه اصلی اول

فرضیه	ضریب $\beta$	آماره $t$	معناداری	تأیید/رد	نتیجه
جوّ اخلاقی ابزاری $\rightarrow$ درک از حمایت سازمانی	$-۰/۲۲۱$	$۶/۲۴۷$	$\text{Sig} < ۰/۰۵$	تأیید	متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی نسبی در تأثیرگذاری جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان
درک از حمایت سازمانی $\rightarrow$ سکوت کارکنان	$-۰/۲۲۵$	$۲/۳۳۸$	$\text{Sig} < ۰/۰۵$	تأیید	جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان
جوّ اخلاقی ابزاری $\rightarrow$ سکوت کارکنان	$۰/۳۰۴$	$۶/۷$	$\text{Sig} < ۰/۰۵$	تأیید	کارکنان عمل می‌کند.
ضریب مسیر مستقیم = $۰/۳۰۴$					ضریب مسیر غیر مستقیم = $۰/۰۵۰$
ضریب مسیر کل = $۰/۳۵۴$					
آماره تی مستقیم = $۶/۷$					آماره تی غیرمستقیم = $۲/۱۹۰$

برای آزمون فرضیه اصلی دوم، فرضیه‌های فرعی زیر بررسی شد:  
 فرضیه فرعی دوم: جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه فرعی ششم: جوّ اخلاقی مراقبتی بر درک از حمایت سازمانی تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه فرعی نهم: درک از حمایت سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

همان‌طور که در جدول ۵، مشاهده می‌شود، متغیر جوّ اخلاقی مراقبتی با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۳۳۱، تأثیر معنادار مثبت بر متغیر درک از حمایت سازمانی دارد ( $T > ۱/۹۶$ )؛ همچنین متغیر درک از حمایت سازمانی نیز با ضریب مسیر استاندارد -۰/۲۲۵ دارای تأثیر معنادار منفی بر متغیر سکوت کارکنان است ( $T > ۱/۹۶$ )؛ بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی، نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان دارد. در ضمن با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان معنادار نیست ( $-۱/۹۶ < T < ۱/۹۶$ ) می‌توان نتیجه گرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان عمل می‌کند.

با توجه به جدول ۵، مقدار T غیرمستقیم حاصل از آزمون سوبل معادل ۱/۹۷ است که با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، فرضیه یادشده تأیید می‌شود؛ ضمن اینکه ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر بعد جوّ اخلاقی مراقبتی و سکوت کارکنان با توجه به نقش میانجی درک از حمایت سازمانی برابر با ۰/۱۷۹- شده است.

جدول ۵. بررسی فرضیه اصلی دوم

فرضیه	ضریب $\beta$	آماره t	معناداری	تأیید/رد	نتیجه
جو اخلاقی مراقبتی ← درک از حمایت سازمانی	۰/۳۳۱	۳/۶۷۱	Sig < ۰/۰۵	تأیید	متغیر درک از حمایت سازمانی
درک از حمایت سازمانی ← سکوت کارکنان	-۰/۲۲۵	۲/۳۳۸	Sig < ۰/۰۵	تأیید	به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری جو اخلاقی مراقبتی بر سکوت کارکنان
جو اخلاقی مراقبتی ← سکوت کارکنان	-۰/۱۰۵	۱/۸۸۵	Sig > ۰/۰۵	رد	عمل می‌کند
ضریب مسیر مستقیم = ۰/۱۰۵-		ضریب مسیر غیرمستقیم = ۰/۰۷۴-			
ضریب مسیر کل = ۰/۱۷۹-					
آماره تی مستقیم = ۱/۸۸۵		آماره تی غیرمستقیم = ۱/۹۷			

برای آزمون فرضیه اصلی سوم، فرضیه‌های فرعی زیر بررسی شد:  
 فرضیه فرعی سوم: جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.  
 الف: فرضیه فرعی هفتم: جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر درک از حمایت سازمانی تأثیر معناداری دارد.  
 ب: فرضیه فرعی نهم: درک از حمایت سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.



همان‌طور که در جدول ۶، مشاهده می‌شود، متغیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۲۲۹، تأثیر معنادار مثبت بر متغیر درک از حمایت سازمانی دارد ( $T > 1/96$ )؛ همچنین متغیر درک از حمایت سازمانی نیز با ضریب مسیر استاندارد ۰/۲۲۵- دارای تأثیر معنادار منفی بر متغیر سکوت کارکنان است ( $T > 1/96$ )؛ بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی، نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان دارد. در ضمن با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان معنادار نیست ( $-1/96 < T < 1/96$ )، متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان عمل می‌کند. مقدار T غیرمستقیم حاصل از آزمون سوبل معادل ۱/۸۴۸ است که با توجه به اینکه این مقدار کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، فرضیه یادشده تأیید نمی‌شود؛ به‌عبارتی درک از حمایت سازمانی در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان نقش میانجی ندارد.

جدول ۶. بررسی فرضیه اصلی سوم

نتیجه	تأیید/رد	معناداری	آماره t	ضریب β	فرضیه
متغیر درک از حمایت سازمانی	تأیید	Sig < ۰/۰۵	۳/۰۱۶	۰/۲۲۹	جو اخلاقی حرفه‌ای درک از حمایت سازمانی ←
به‌صورت متغیر میانجی کامل					
در تأثیرگذاری جوّ اخلاقی حرفه‌ای بر سکوت کارکنان	تأیید	Sig < ۰/۰۵	۲/۳۳۸	-۰/۲۲۵	درک از حمایت سازمانی سکوت کارکنان ←
عمل می‌کند.	رد	Sig > ۰/۰۵	۱/۷۲۲	-۰/۱۵۰	جو اخلاقی حرفه‌ای سکوت کارکنان ←
ضریب مسیر غیرمستقیم = ۰/۰۵۱-					ضریب مسیر مستقیم = ۰/۱۵۰-
					ضریب مسیر کل = ۰/۲۰۱-
آماره تی غیرمستقیم = ۱/۸۴۸					آماره تی مستقیم = ۱/۷۲۲

برای آزمون فرضیه اصلی چهارم، فرضیه‌های فرعی زیر بررسی شد:  
 فرضیه فرعی چهارم: جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.  
 الف: فرضیه فرعی هشتم: جوّ اخلاقی قانونی بر درک از حمایت سازمانی تأثیر معناداری دارد.  
 ب: فرضیه فرعی نهم: درک از حمایت سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، متغیر جوّ اخلاقی قانونی با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۲۸۴، تأثیر معنی‌دار مثبت بر متغیر درک از حمایت سازمانی دارد ( $T > 1/96$ )؛ همچنین متغیر درک از حمایت سازمانی نیز با ضریب مسیر استاندارد ۰/۲۲۵- دارای تأثیر معنادار منفی بر متغیر سکوت کارکنان است ( $T > 1/96$ )؛ بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی، نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان دارد. در ضمن با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان معنادار نیست ( $-1/96 < T < 1/96$ )، متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری متغیر جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان عمل می‌کند. با توجه به جدول ۷، مقدار  $T$  غیرمستقیم حاصل از آزمون سوئل معادل ۲/۱۵۷ است که با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، فرضیه یادشده تأیید شد؛ ضمن اینکه ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر بعد جوّ اخلاقی قانونی و سکوت کارکنان با توجه به نقش میانجی درک از حمایت سازمانی برابر با ۰/۲۰۳- شده است.

جدول ۷. بررسی فرضیه اصلی چهارم

نتیجه	تأیید/رد	معناداری	ضریب β	آماره t	فرضیه
متغیر درک از حمایت سازمانی به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری جوّ اخلاقی قانونی بر سکوت کارکنان عمل می‌کند.	تأیید	Sig < ۰/۰۵	۰/۲۸۴	۵/۵۹۲	جوّ اخلاقی قانونی → درک از حمایت سازمانی
	تأیید	Sig < ۰/۰۵	-۰/۲۲۵	۲/۳۳۸	درک از حمایت سازمانی → سکوت کارکنان
	رد	Sig > ۰/۰۵	-۰/۱۳۹	۱/۸۸۲	جوّ اخلاقی قانونی → سکوت کارکنان
					ضریب مسیر مستقیم = -۰/۱۳۹
					ضریب مسیر غیر مستقیم = -۰/۰۶۴
					ضریب مسیر کل = -۰/۲۰۳
					آماره تی مستقیم = ۱/۸۸۲
					آماره تی غیر مستقیم = ۲/۱۵۷

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر جوّ اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی در کارکنان صنایع غذایی مستقر در شهرک صنعتی رشت صورت گرفت و برای پاسخ به این سؤال که آیا درک از حمایت سازمانی از سوی کارکنان در تأثیر ابعاد جوّ اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند؟ اجرا شد. در این راستا ۴ فرضیه اصلی طرح شد که نقش میانجی حمایت سازمانی در تأثیر هر یک از ابعاد جوّ اخلاقی ابزاری، مراقبتی،

حرفه‌ای و قانونی بر سکوت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی فرضیه‌های اصلی، ۹ فرضیه فرعی مطرح شد. نتایج این پژوهش نشان داد که جوّ اخلاقی به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای سازمانی بر سکوت کارکنان تأثیر دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که ترویج رفتارهای اخلاقی مثبت در سازمان‌های صنایع غذایی نه‌تنها موجب درک کارکنان از حمایت سازمانی می‌شود، بلکه می‌تواند کارکنان را برانگیزاند که در مورد مسائل مربوط به کارشان اظهارنظر کنند و همکاران خود را از پرداختن به رفتارهای فسادآمیز منع کنند.

از میان ابعاد جوّ اخلاقی، جوّ اخلاقی ابزاری تأثیر مثبت و مستقیم بر سکوت کارکنان دارد که میزان این تأثیر ۰/۳۰۴ است؛ یعنی با افزایش جوّ اخلاقی ابزاری می‌توان انتظار داشت که میزان سکوت مطیع و تدافعی کارکنان افزایش یابد. وجود جوّ ابزاری در سازمان موجب می‌شود که در آن افراد منافع خود را به رفاه و بهزیستی همکاران خود ترجیح دهند و در نتیجه خودپرستی و خودخواهی در میان کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد و کارکنان علاقه‌ای به مشارکت در مورد مسائل مربوط به کار خود ندارند (Martin & Cullen, 2006). در چنین جوّی کارکنان ممکن است احساس کنند که تعامل با همکاران و صحبت کردن با آن‌ها بی‌فایده باشد چون در یک جوّ آکنده از خودپرستی ممکن است به رفتارهای مراقبتی اهمیت داده نشود؛ همچنین وجود جوّ خودپرستی موجب می‌شود که کارکنان به فکر محافظت از خود برای درمان‌ماندن از تهدید همکاران باشند و رفتارهای سکوت تدافعی افزایش خواهد یافت (Kish et al., 2009). متغیر جوّ اخلاقی ابزاری علاوه بر تأثیر مستقیم، از طریق متغیر درک از حمایت سازمانی نیز بر سکوت کارکنان تأثیرگذار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیر درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی ابزاری بر سکوت کارکنان نقش میانجی جزئی دارد؛ یعنی متغیر جوّ اخلاقی ابزاری علاوه بر اینکه به‌طور مستقیم بر سکوت کارکنان صنایع غذایی تأثیر دارد، با کاهش درک کارکنان از حمایت سازمانی نیز می‌تواند بر سکوت کارکنان تأثیرگذار باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های وانگ و هسیه (۲۰۱۳) و قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) در یک راستا است.

متغیر جوّ اخلاقی مراقبتی، بر خلاف متغیر جوّ ابزاری، بر سکوت کارکنان تأثیر مستقیم ندارد و تأثیر این متغیر بر سکوت کارکنان از طریق نقش میانجی درک کارکنان از حمایت سازمانی است. ضریب تأثیر جوّ مراقبتی بر درک کارکنان از حمایت سازمانی ۰/۳۳۱ و ضریب تأثیر درک از حمایت سازمانی بر سکوت کارکنان ۰/۲۲۵ است؛ بنابراین وجود جوّ مراقبتی که در آن افراد رفاه دیگران را بر منافع شخصی خود ترجیح دهند موجب می‌شود که کارکنان درک مثبتی از وجود حمایت در سازمان و مدیران آن داشته باشند که وجود چنین فضایی موجب می‌شود که رفتارهای سکوت کمتر شود و کارکنان بیشتر تمایل خواهند داشت در مورد مسائل مربوط به کارشان مشارکت کنند. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های والتین و همکاران (۲۰۰۶)، وانگ

و هسیه (۲۰۱۳)، زینالی و پورعزت (۱۳۹۰) و قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، در یک راستا است؛ البته در پژوهش وانگ و هسیه (۲۰۱۳)، رابطه معکوس جوّ مراقبتی بر سکوت کارکنان علاوه بر نقش میانجی درک از حمایت سازمانی تأیید شد؛ ولی در پژوهش حاضر تأثیر جوّ مراقبتی بر سکوت کارکنان تنها با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی امکان‌پذیر است که اهمیت متغیر درک از حمایت سازمانی را نشان می‌دهد.

جوّ اخلاقی حرفه‌ای چه به‌طور مستقیم و چه غیرمستقیم (از طریق درک از حمایت سازمانی) بر سکوت کارکنان تأثیر ندارد که نشان می‌دهد وجود استانداردهای مربوط به حرفه و قوانین بیرونی تأثیر چندانی بر درک از حمایت سازمانی و سکوت کارکنان صنایع غذایی ندارد. نتایج این پژوهش با پژوهش واردی (۲۰۰۱) و وانگ و هسیه (۲۰۱۳) در یک راستا است.

جوّ اخلاقی قانونی همانند جوّ اخلاقی مراقبتی به‌طور مستقیم بر سکوت کارکنان تأثیر ندارد و تأثیر بر سکوت کارکنان از طریق درک کارکنان از حمایت سازمانی است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های واردی (۲۰۰۱) و وانگ و هسیه (۲۰۱۳) در یک راستا نیست. در پژوهش آن‌ها رابطه‌ای بین جوّ اخلاقی حرفه‌ای و قانونی بر سکوت کارکنان مشاهده نشد. یافته‌های پژوهش با پژوهش زینالی و پورعزت (۱۳۹۰) و نجفی و همکاران (۱۳۸۹)، در یک راستا است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وجود استانداردها و رویه‌های قانونی، دنبال کردن دستورالعمل‌ها و شیوه‌های سازمانی انجام کار، حصول موفقیت بر اساس رعایت روابط سازمانی و میزان تبعیت از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی در سازمان‌های صنایع غذایی می‌تواند درک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهد و موجب کاهش رفتارهای سکوت کارکنان شود. هرچند جوّ اخلاقی حرفه‌ای، یعنی استانداردهای مربوط به حرفه و قوانین بیرونی، تأثیری بر درک از حمایت و سکوت کارکنان صنایع غذایی استان گیلان ندارد، اما تدوین و تصویب استانداردها، رویه‌ها و قوانین سازمانی با توجه به اهمیت استانداردسازی در صنایع غذایی و اطلاع‌رسانی این قوانین به کارکنان می‌تواند درک کارکنان را از حمایت سازمانی افزایش دهد و موجب کاهش جو سکوت و درگیر شدن کارکنان در کار شود؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر نقش میانجی حمایت سازمانی درک‌شده در تأثیر جوّ قانونی بر سکوت کارکنان تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج این پژوهش چندین پیشنهاد در راستای پژوهش ارائه می‌شود: نخست آنکه مدیران تمایل کارکنان را به اظهارنظر و مشارکت در مورد مسائل مرتبط به کار افزایش دهند که این امر نه تنها می‌تواند حل مسئله و بهبود عملکرد را در محیط کار تسهیل سازد، بلکه می‌تواند به‌عنوان سازوکاری در کاهش فساد در سازمان عمل کند. با توجه به تأثیر مستقیم جوّ اخلاقی ابزاری بر رفتار سکوت کارکنان، پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صنایع غذایی مانع توسعه جوّ ابزاری شوند و در راستای کم‌کردن زمینه‌های جوّ ابزاری در سازمان تلاش کنند تا

بتوانند سکوت را نیز کاهش دهند؛ بنابراین باید تدابیر لازم در جهت کاهش تصمیم‌ها و اقدامات بر اساس جوّ ابزاری که منتهی به ارضای نیازهای شخصی افراد و به‌حداکثر رساندن منافع آنان می‌شود، صورت گیرد تا به ارائه نظرها و اطلاعات از جانب افراد سازمانی منجر شود. با توجه به اینکه متغیر درک از حمایت سازمانی در تأثیر جوّ اخلاقی مراقبتی و قانونی نقش میانجی کامل دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان علاوه بر نهادینه کردن جوّ اخلاقی مثبت در سازمان، برای ایجاد درک از حمایت سازمانی از سوی کارکنان به مواردی همچون سیستم پاداش مطلوب و منصفانه، امنیت شغلی و کاهش تنش شغلی توجه داشته باشند.

**محدودیت‌های پژوهش و پژوهش‌های آینده.** چندین محدودیت باید در انجام این پژوهش موردتوجه قرار گیرد. در بعضی از پژوهش‌های مرتبط با سکوت علاوه بر جنبه‌های منفی سکوت که در این پژوهش بررسی شد، جنبه مثبت سکوت که «سکوت نوع‌دوستانه» نام دارد نیز موردتوجه قرار می‌گیرد که در این پژوهش با توجه به ازدیاد فرضیه‌ها، بررسی نشد؛ اما در پژوهش‌های آتی می‌تواند موردبررسی قرار گیرد. محدودیت پژوهش حاضر این بود که ممکن است در تأثیر ابعاد جوّ اخلاقی بر سکوت کارکنان، علاوه بر متغیر درک از حمایت سازمانی، متغیرهای دیگری همچون تعهد سازمانی، عوامل تنش‌زای شغلی و فرسودگی شغلی نقش میانجی ایفا کنند که می‌تواند در پژوهش‌های آتی موردتوجه قرار گیرد. درنهایت، اینکه متغیرهای جمعیت‌شناختی مثل سن، جنسیت و سابقه کار تا چه حد می‌تواند تأثیر متغیرهای مستقل و وابسته را تعدیل کند، محدودیت‌سومی است که شایسته بررسی توسط پژوهشگران آتی است.

## منابع

۱. شاهزاده احمدی، روح‌اله (۱۳۹۱). سکوت سازمانی. تدبیر، ۲۳(۲۵۱)، ۳۹-۴۱.
۲. برجعلی‌لو، شهلا؛ دعایی، حبیب‌اله (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۶۳-۷۷.
۳. جلالی، رضا؛ خسروانی، فرزانه (۱۳۸۹). فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب‌وکار. پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)، ۳(۴)، ۹-۱۱۷.
۴. رحیم‌نیا، فریبرز؛ نیخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر جو اخلاقی سازمان بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت. مدیریت فردا، ۱۲(۳۷)، ۵-۲۲.
۵. زارعی متین حسن. طاهری فاطمه. سیار ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران. شماره ۲۱، بهار، سال ششم، صص ۱۰۴-۷۷.
۶. زینالی معصومه، پور عزت علی‌اصغر (۱۳۹۰). آثار فضای اخلاقی در محیط کار بر رفتارهای ضد شهروند سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶(۴)، ۳۱-۴۰.
۷. صیقلی مطهره (۱۳۹۴). ارتباط بین جو اخلاقی سازمانی و سکوت کارکنان سازمان امور مالیاتی استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز رشت.
۸. ظهیری، آرزیتا؛ احمدی چگنی، سحر؛ کرمی راد، بهنام؛ سخراوی، رضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و عزت نفس سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران. مجله روان‌شناسی اجتماعی، ۲(۲۹)، ۷۵-۸۴.
۹. فولادوند، خدیجه (۱۳۸۶). بررسی رابطه جو سازمانی با سلامت روانی کارکنان بیمارستان‌های دولتی شهرستان ایلام. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۱۵(۱)، ۴۴-۵۰.
۱۰. قدیری، محبوبه؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخشانی، سیداسماعیل؛ مشکلائی، فرشید (۱۳۹۲). رابطه جو اخلاقی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل در کارکنان یک شرکت دولتی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۸(۲)، ۶۷-۸۱.
۱۱. قلاوندی، حسن؛ مرادی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۲)، ۶۴-۷۲.
۱۲. نجفی، محمد؛ کریمی، مهدی؛ قهرمانی فرد، علی؛ رضوانی، سید مرتضی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره های آموزش و پرورش شهر اصفهان، رویکردهای نوین آموزشی، ۵(۲)، ۱-۲۲.
۱۳. نصر اصفهانی علی، آقاباباپور دهکردی طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان)، جامعه‌شناسی کاربردی، ۴، ۱۳۹-۱۶۲.
14. Bagheri, G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors". *Ideal Type of Management*,. 1(1), 47-58.
15. Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Emerald Group publishing limited*, 1, 3-33.

16. Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
17. Cullen, JB. Parboteeah, KP. Victor, B. (2003). The effect of Pf ethical climate on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethic*, 46, 127-41.
18. Debra, W. Sherril (2008). An exploratory study of ethical climate perceptions of the mortgage banking industry. United States: Capella University.
19. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
20. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 500-507.
21. Kilic, H., et al. (2013). Factors influencing productivity in small island hotels: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4), 315-331.
22. Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. & Edmondson, A.C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* 29, 163-193.
23. LaMastro, V. (2010). Commitment And Perceived Organizational Support. *In National Forum of applied educational research journal*, 23(3).
24. Martin, K.D. & Cullen, J.B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A metaanalytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
25. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
26. Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
27. Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
28. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.
29. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (Harlos & Pinder, 2006; Leiter 2013). Emotion and injustice in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20
30. Rothwell G.R & Baldwin J.N. (2007). ethical climate agencies in the state of Georgia. *J. Bus. Ethics*, 70(4), 341-361
31. Tsai, M., & Hung, C. (2008). The relationship among Ethical climate types, facets of job satisfaction, and three components of organizational commitment: A study of nurses in taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
32. Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1123.
33. Valentine, S., Greller, M.M., & Richtermeyer, S.B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582-588.

34. Van Dyne, L.; Soon A. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1391.
35. Victor, B., Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
36. Vardi, Y, (2001). The effects of organizational and ethical climates in misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
37. Wimbush, J.C. & Shepard, J.M. (1994). Toward an understanding of ethical climates: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
38. Wang, A., Chiang, J.T.J., Tsai, C., Lin, T, & Cheng, B., (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101-113.
39. Wang Yau-De , Hsieh Hui-Hsien (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.