

## بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها

محمد دوستار\*، محمد اسماعیل زاده\*\*، هانیه حسینی\*\*\*

### چکیده

ابراز نظر و ایده جز جدانشدنی و ضروری تصمیم‌هایی است که افراد در محیط‌های کاری می‌گیرند. وجود جوّ سازمانی مناسب برای ابراز نظر نیز حیاتی است؛ از این رو باید شرایطی در سازمان فراهم باشد که کارکنان بتوانند به راحتی به ابراز نظر بپردازند و ایده‌های مفید خود را برای حل مشکلات سازمان ابراز کنند. برای فراهم کردن چنین جوّ و شرایطی سبک رهبری مدیران سازمان و نحوه برخورد آنها بسیار تأثیرگذار است؛ از این رو در این پژوهش به بررسی تأثیرات رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای سازمانی و عملکرد کارکنان پرداخته می‌شود. ابتدا متغیرهای یادشده تشریح و در ادامه با توجه به مرور مبانی نظری موضوع، فرضیه‌های مناسب مطرح می‌شوند. داده‌های موردنیاز برای بررسی فرضیه‌ها از میان کارکنان «دانشگاه گیلان» جمع‌آوری شد و برای تحلیل داده‌ها، روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به کار رفت. با توجه به تحلیل‌های اکتشافی انجام‌گرفته ابعاد آوای نوع‌دوستانه، آوای تدافعی و آوای مطیع به‌عنوان ابعاد آوای سازمانی و ابعاد سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع‌دوستانه و سکوت فرصت‌طلبانه به‌عنوان ابعاد سکوت سازمانی شناخته شد؛ سپس فرضیه‌های اصلی و فرعی موردبررسی قرار گرفت. نتایج نشان‌دهنده تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای سازمانی است؛ همچنین با توجه به فرضیه‌های پژوهش به بررسی تأثیرات سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد پرداخته شد که تأثیرگذاری سکوت و آوای سازمانی نیز بر عملکرد کارکنان نیز به اثبات رسید.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی؛ آوای سازمانی؛ رهبری اخلاقی؛ عملکرد کارکنان.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۶.

\* دانشیار دانشگاه گیلان.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول).

E-mail: esmailzadehmohammad@yahoo.com

\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

## ۱. مقدمه

ایده‌ها و نظرهای کارکنان در بسیاری از مواقع می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان باشد؛ اما پدیده‌ای به نام «سکوت سازمانی» در سازمان‌ها وجود دارد که با تأثیرگذاری بر کارکنان باعث می‌شود آن‌ها از بیان نظرها و دیدگاه‌های خود امتناع کنند. وجود جوی که کارکنان در آن نتوانند به ابزار نظر و عقاید خود پردازند و یا اجازه بیان ایده‌های مبتکرانه را نداشته باشند، می‌تواند بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر بگذارد؛ از این رو مدیران باید تلاش کنند عوامل تأثیرگذار بر این پدیده را شناسایی و رفع کنند و راه را برای بیان آزادانه دیدگاه‌های کارکنان هموار نمایند. پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا با توجه به انگیزه‌های مختلف کارکنان در بروز رفتار سکوت و آوا، انواع مختلفی از سکوت و آوای سازمانی را برشمارند (Van Morrison & Van Dyne & LePine, 1998; Dyne, Ang, & Botero, 2003)؛ اما علی‌رغم این تلاش‌ها هنوز دو شکاف مهم در درک این پدیده وجود دارد. نخست، علی‌رغم اینکه به‌طور نظری متغیرهای مختلفی در توجیه بروز پدیده‌های سکوت و آوای سازمانی ذکر شده‌اند؛ اما پژوهش‌های تجربی اندکی برای اثبات رابطه این متغیرها با سکوت و آوای سازمانی صورت گرفته است.

یکی از این مؤلفه‌هایی که می‌تواند بر سکوت سازمانی و همچنین چگونگی بیان ایده‌ها و نظرهای کارکنان تأثیرگذار باشد، نگرش سرپرستان و رهبران سازمان است (Morrison & Milliken, 2000). در سبک‌های مختلف رهبری به ویژگی اخلاقی مداری در رهبران اشاره شده است. رهبری اخلاقی نیز یکی از مفاهیمی است که به بررسی ویژگی‌های اخلاقی در رهبران می‌پردازد (Hoogh & Hartog, 2008). حال با توجه به ویژگی‌های ارائه‌شده برای رهبران اخلاقی باید دید که آیا این ویژگی‌ها می‌تواند به از بین بردن جوی سکوت سازمانی کمک کند و شرایط را برای بروز ابعاد مثبت رفتار آوا در کارکنان فراهم سازد؟ در این پژوهش ضمن تعریف و بررسی ابعاد مختلف متغیرهای رهبری اخلاقی، سکوت و آوای سازمانی، روابط بین این متغیرها و تأثیرگذاری آن‌ها بر عملکرد کارکنان تشریح می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**آوای سازمانی.** اصطلاح «آوا» نخستین بار توسط هیرچمان (۱۹۷۰)، مطرح شد. او آوای کارکنان را هرگونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض تعریف کرد و اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی (آوا) خود واکنش نشان می‌دهند (Hirschman, 1970). روزبلیت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) به توسعه این مفهوم

1. Rusbult et al

پرداختند و آوای کارکنان را تلاش مؤثر و سازنده برای بهبود شرایط کاری از طریق صحبت در مورد مشکلات با سرپرستان یا همکاران، اقدام برای حل مشکلات، پیشنهاد راهکارها و کمک گرفتن از یک نهاد خارجی، نظیر اتحادیه‌ها، تعریف کردند (Rusbult, et al., 1998). پس از آن ون داین و لیپاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، تعریفی از آوای کارکنان را بدین صورت ارائه کردند: رفتاری که به جای انتقاد صرف بر بیان نظرهای سازنده برای بهبود تأکید دارد. در این دیدگاه، آوای کارکنان، به عنوان اطلاعاتی ارزشمند برای اخطار به مدیریت در برابر مشکلات احتمالی تلقی می‌شود و تغییرات لازم برای بقای یک سازمان را ایجاد می‌کند (Van Dyne & LePine, 1998).

**سکوت سازمانی.** در ابتدا سکوت، برخورد انفعالی در برابر موقعیت‌های ناخوشایند، پذیرش منفعلانه شرایط موجود، یا تسلیم شدن در برابر شرایط در نظر گرفته می‌شد؛ اما در آثار اخیر پدیده سکوت از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است (Brinsfield, et al., 2009). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، پدیده سکوت را در سطح سازمانی بررسی کرده و از اصطلاح «سکوت سازمانی» استفاده کردند. طبق اظهارات آن‌ها سکوت سازمانی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به صورت عمدی از بروز دانش و ایده‌های خود در مورد مسائل سازمانی سر باز می‌زنند (Morrison & Milliken, 2000). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، سکوت کارکنان را امتناع از هر نوع اظهارنظر صحیح در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی از شرایط سازمانی توسط کارکنان به افرادی که قادر به تغییر یا اصلاح این شرایط هستند، تعریف کردند (Pinder & Harlos, 2001).

هرچند اغلب این‌طور تصور می‌شود که مفاهیم سکوت و آوای کارکنان با یکدیگر در تضاد هستند؛ اما در آثار مدیریت، سکوت به سادگی نقطه مقابل آوا در نظر گرفته نمی‌شود؛ زیرا نمی‌توان مفاهیم سکوت و آوای سازمانی را تنها با عمل سخن گفتن یا نگفتن کارکنان سنجید (Gambarotto & Cammozzo, 2010). پژوهشگران مختلف نیز در بررسی این مفاهیم با در نظر گرفتن همین انگیزه‌ها و محرک‌های متفاوت به‌طور مستقل به تبیین انواع و ابعاد سکوت و آوای سازمانی پرداخته‌اند.

**ابعاد آوای سازمانی.** ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، سه نوع آوا را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه. در ادامه هر یک از دسته‌ها تشریح می‌شود (Van Dyne et al., 2003).

---

1. Lepine

آوای مطیع: ون‌داین و همکاران (۲۰۰۳)، آوای مطیع را به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم» تعریف کرده‌اند. آوای مطیع بر مبنای احساس ناتوانی برای ایجاد تغییر به وجود می‌آید. در این حالت فرد با این دیدگاه که نظرها و ایده‌های او نمی‌تواند تغییر چندانی ایجاد کند، تنها نظرهایی در توافق با شرایط موجود ابراز می‌کند؛ هرچند در عمل ممکن است از این شرایط ناراضی باشد و نظرهایی مغایر با آنچه بیان می‌کند در ذهن داشته باشد.

آوای تدافعی: این نوع رفتار بر مبنای ترس و رفتار محافظت‌جویانه بروز می‌کند. اگر کارمندی از نتایج تنبیه‌آمیز بحث کردن در مورد مشکلات ترس داشته باشد، رفتار محافظت‌جویانه را با هدف حفاظت از خود در پیش خواهد گرفت. برای مثال، سعی می‌کند با استفاده از آوای تدافعی، توجه و سرزنش‌ها را به سمت دیگری معطوف کند. عذرخواهی، توجیه و انکار راهبردهای دیگری هستند که در آن‌ها برای واکنش در برابر احساس تهدید استفاده می‌شود. نقطه کلیدی مشترک این رفتارها، حفاظت در برابر نتایج نامطلوب و دلهره‌آور است؛ پس می‌توان آوای تدافعی را به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها - بر مبنای ترس - با هدف حفاظت از خود» تعریف کرد.

آوای نوع‌دوستانه: آوای نوع‌دوستانه به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها بر مبنای انگیزه همکاری» تعریف می‌شود. انگیزه اصلی این نوع آوا، نفع‌رسانی به دیگران و همچنین سازمان است. نمونه‌هایی از آوای سازمانی عبارت‌اند از: بیان راه‌حل مشکلات به گونه‌ای که سایر افراد گروه یا سازمان از آن نفع ببرند؛ پیشنهاد خلاقانه یا بیان ایده‌هایی برای تغییر، نظیر وقتی که سازمان در انجام یک پروژه با مشکلی مواجه شده است. از آنجاکه همواره ممکن است برخی از کارکنان از شرایط موجود راضی باشند و ترجیح دهند وضعیت موجود حفظ شود، آوای نوع‌دوستانه الزاماً توسط همه افراد سازمان مثبت تلقی نمی‌شود. مشخصه کلیدی آوای نوع‌دوستانه این است که انگیزه اصلی آن نفع‌رسانی به خود نیست.

انواع سکوت سازمانی. با توجه به مبانی نظری، سکوت را می‌توان در چهار نوع طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع‌دوستانه و سکوت منفعت‌طلبانه. در ادامه هر یک از این ابعاد تشریح می‌شود.

سکوت مطیع: سکوت مطیع توسط افرادی صورت می‌گیرد که در مورد مسائل موجود اساساً بی‌طرف هستند و تمایلی به تلاش برای مشارکت در بیان نظرها و تغییر موقعیت ندارند. زمانی که کارکنان معتقد باشند، نمی‌توانند تغییری ایجاد کنند، حالتی بی‌طرفانه خواهند داشت و از بیان ایده‌ها و نظرات خود امتناع خواهند کرد (Van Dyne et al., 2003).

سکوت *تدافعی*: ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، بر مبنای اظهارات پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت تدافعی را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها برای حفاظت از خود به دلیل ترس» تعریف کرده‌اند. سکوت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه است که با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. نمونه‌هایی از این نوع سکوت عبارت‌اند از: زمانی که شخص بر مبنای این ترس که بیان ایده‌هایش شخصاً برای او مخاطره‌آمیز است، از بیان آن‌ها اجتناب می‌کند یا واقعیت‌هایی را در مورد مسائلی که باید اصلاح شوند، به دلیل حفاظت از خودش حذف می‌کند و یا اینکه از بیان اشتباهات شخصی خود امتناع می‌ورزد (Van Dyne et al., 2003).

سکوت *نوع دوستانه*: ون داین و همکاران (۲۰۰۳) در تعریف سکوت نوع دوستانه به مفهوم رفتار تابعیت سازمانی<sup>۱</sup> استناد کرده و این تعریف را ارائه کردند: «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها با هدف منفعت‌رسانی به دیگران یا سازمان بر مبنای انگیزه نوع دوستی و همکاری». برای مثال، کارمندی که از دانش تحت مالکیت یا اطلاعات محرمانه سازمان با هدف منفعت‌رسانی به سازمان حفاظت می‌کند یا اینکه اطلاعات در مورد همکاران خود را با هدف حفظ اعتماد و دوستی نزد خود نگه می‌دارد (Van Dyne et al., 2003).

سکوت *منفعت طلبانه*<sup>۲</sup>: کنول و ون دیک (۲۰۱۲)، علاوه بر سه نوع سکوت اشاره شده با استناد به اظهارات مفهومی برینزفیلد (۲۰۰۹)، نوع دیگری از سکوت را با عنوان «سکوت منفعت طلبانه» به این سه دسته اضافه کردند. آن‌ها در تعریف این نوع سکوت به مفهوم منفعت طلبی استناد کرده و سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها با هدف دستیابی به منفعت برای خود با پذیرش ضرررسانی به دیگران» تعریف کرده‌اند. اگر کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند نیز امتناع از بیان اطلاعات می‌تواند برای آن‌ها سودمند باشد (Hirschman, 1970).

**رهبری اخلاقی**. پژوهشگران در آثار مختلف ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی را برای «رهبر خوب» ذکر کرده‌اند. برخی از این ویژگی‌های مثبت عبارت‌اند از: شخصیت، صداقت، درستی، نوع دوستی، قابل اعتماد بودن و عدالت. یکی از ویژگی‌های مهم رهبر که همواره مورد توجه بوده است، رهبری بر مبنای اخلاق‌مداری است. مفهوم رهبری اخلاقی نخستین مفهومی نیست که اهمیت اخلاق را برای رهبران سازمانی مشخص کرده است. در سبک‌های رهبری نظیر «رهبری مرادده‌ای» و «رهبری تحول‌آفرین» نیز بر اهمیت اخلاق تأکید شده است؛ اما اختلافاتی در ویژگی اخلاق‌مداری رهبر در هر یک از این سبک‌ها وجود دارد (H oogh & Hartog, 2008).

1. Organizational Citizenship Behavior

2. Opportunistic Silence

بیشتر پژوهشگران رهبری اخلاقی را به صورت کشمکش بین انگیزه‌های خودخواهانه و دیگرخواهانه تعریف کرده‌اند و معتقدند که یک رهبر اخلاقی توسط مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت‌های صحیح به جای منفعت‌طلبی شخصی، عمل می‌کند (Rusbult et al., 1988). در تعریف رهبری اخلاقی معمولاً به تعریف براون و همکاران (۲۰۰۵)، استناد می‌شود. آن‌ها رهبری اخلاقی را از منظر یادگیری اجتماعی بررسی و آن را به صورت نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کردند (Brown et al., 2005). در این تعریف رهبران اخلاقی به عنوان الگوهایی برای رفتار مناسب هنجاری معرفی شده‌اند. رزیک و همکاران (۲۰۰۶)، در تبیین مفهوم رهبری اخلاقی بر این نکته تمرکز می‌کنند که رهبران چگونه از قدرت خود در تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر دیگران استفاده می‌کنند (Resick et al., 2006). براون و همکاران (۲۰۰۵)، رفتارهای مختلفی را برای رهبران اخلاقی برشمردند که عبارت‌اند از: اقدام بر اساس عدالت و انصاف، اجازه اظهارنظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی (Brown et al., 2005).

**عملکرد کارکنان.** کارکنان عناصر اصلی هر سازمانی هستند. دستیابی به اهداف سازمانی وابسته به ماهیت و کیفیت سرمایه‌های انسانی آن سازمان است. عملکرد کارکنان هر سازمان مقیاسی برای موفقیت یا شکست آن سازمان محسوب می‌شود. عملکرد کارکنان از جوانب مختلفی مورد بحث قرار گرفته و تعریف‌های مختلفی برای آن ارائه شده است. برخی از این تعریف‌ها به شرح زیر هستند:

- عملکرد عبارت است از: حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محول در مدت‌زمان معین (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)؛

- عملکرد عبارت است از: کارایی و اثربخشی در انجام وظایف محوله (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). طبق نظر مورفی (۱۹۸۹)، تعریف عملکرد کارکنان به جای نتایج کاری باید بر رفتارها تأکید کند؛ زیرا تأکید بر نتایج می‌تواند کارکنان را به یافتن ساده‌ترین راه برای دستیابی به نتایج مطلوب، بدون در نظر گرفتن عواقب آن برای سازمان، سوق دهد (Murphy, 1989). در همین راستا آرمسترانگ (۲۰۰۶)، عنوان می‌کند که «عملکرد به معنای رفتارهایی است که از شخص سر می‌زند و افکار او را به عمل تبدیل می‌کند. رفتارها تنها ابزارهایی برای رسیدن به نتایج نیستند؛ بلکه محصول فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی افراد هستند» (Armstrong, 2006).

در پژوهش‌های مرتبط با سکوت و آوای سازمانی، نحوه عمل و ویژگی‌های رفتاری رهبران به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار مطرح شده است. با توجه به اظهارات موریسون و میلیکن

(۲۰۰۰)، از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی را می‌توان عوامل مدیریتی مانند نگرش رهبر نسبت به کارکنان و میزان گشودگی رهبر دانست (Morrison & Milliken, 2000)؛ از سوی دیگر براون و همکاران (۲۰۰۵)، معتقدند که رهبری اخلاقی نوعی از رهبری است که از ویژگی‌های آن می‌توان به اقدام بر اساس عدالت و انصاف، اجازه اظهارنظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی اشاره کرد. آن‌ها در بیان نتایج رهبری اخلاقی به «تمایل کارکنان برای گزارش مسائل و مشکلات به رهبر» اشاره کرده و در توضیح این رابطه عنوان می‌کنند که بیان مشکلات از سوی کارکنان همواره ریسک نتایج منفی نظیر انتقام‌جویی از جانب رهبران را به همراه دارد؛ اما اگر کارکنان به قابل‌اعتماد بودن و اخلاق‌مداری مدیر که از ویژگی‌های رهبری اخلاقی است، اطمینان داشته باشند این ریسک کاهش می‌یابد و کارکنان با احتمال بیشتری نظرهای خود را بیان خواهند کرد (Brown et al., 2005). دترت و بوریس (۲۰۰۷)، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آوای سازمانی را گشودگی رفتار رهبران دانسته‌اند (Detert & Burris, 2007). به عقیده ون داین و همکاران (۲۰۰۳) نیز کارکنانی که گمان می‌کنند مدیران آن‌ها قصد ندارند ایده، پیشنهادها و نظرهای آن‌ها را موردتوجه قرار دهند، انگیزه لازم برای بروز رفتار آوا را نخواهند داشت (Van Dyne et al., 2003). طبق توضیحات بیان‌شده فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

H1: رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است.

H2: رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیرگذار است.

پژوهشگران متعددی پدیده سکوت سازمانی را یک پدیده مخرب دانسته‌اند که می‌تواند اثرات منفی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. به گفته دترت و بوریس (۲۰۰۷)، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخنگویی یا ابراز عقیده و نظرهای خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد (Detert & Burris, 2007). بروز پدیده سکوت در میان کارکنان باعث به‌وجود آمدن یک جوّ سازمانی منفی می‌شود که با نگرش‌هایی منفی نظیر کاهش اعتماد بین افراد و کاهش تعهد به سازمان همراه است. به‌وجود آمدن این جوّ منفی می‌تواند با عواملی نظیر تعارض‌های میان‌گروهی همراه باشد که این تعارض‌ها در نهایت می‌توانند به نزول سطح عملکرد و رضایت کارکنان منجر شوند؛ از سوی دیگر، سکوت آثاری منفی بر کارکنان بر جای می‌گذارد که تمامی این آثار می‌توانند بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار باشند، از جمله این آثار می‌توان به استرس و افسردگی اشاره کرد. سکوت در میان کارکنان استرس را افزایش داده و باعث می‌شود که آنان مشکلات روانی را تجربه کنند (Rusbult et al., 1988)؛ همچنین با توجه به اظهارات لپاین و ون داین (۱۹۹۸)، آوای سازمانی به‌طور کلی با عملکرد رابطه دارد؛ زیرا رفتار آوای کارکنان با هدف حفظ و ارتقای روابط انجام

می‌گیرد. از آنجاکه آوا می‌تواند باعث از بین رفتن یا تقویت روابط بین فردی شود، می‌تواند بر عملکرد تأثیرگذار باشد (Van Dyne & LePine, 1998). پژوهش‌های مختلفی نیز وجود دارند که وجود رابطه مثبت بین آوای کارکنان و ویژگی‌های مثبتی نظیر نوآوری را بررسی می‌کنند (Onne et al., 1998). به نظر دترت و بوریس (۲۰۰۷)، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخنگویی یا ابراز عقیده و نظرهای خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد (Detert & Burris, 2007)؛ در نتیجه فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

H3: سکوت سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است.

H4: آوای سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است.

برای توضیح نتایج رهبری اخلاقی بر عملکرد، پژوهشگران از دو چشم‌انداز نظری مختلف استفاده کرده‌اند که عبارت‌اند از: نظریه تبادل اجتماعی و نظریه یادگیری اجتماعی. نظریه تبادل اجتماعی عنوان می‌کند، زمانی که پیروان، رهبران خود را با اخلاق و منصف می‌دانند، به‌طور متقابل تلاش می‌کنند تا در بهبود عملکرد سازمان مشارکت داشته باشند. نظریه یادگیری اجتماعی اذعان می‌کند که رهبران اخلاقی بر رفتار پیروان از طریق فرایند الگوسازی نقش تأثیر می‌گذارند (Van Dyne et al., 2003). این دو دیدگاه در پژوهش‌های اخیر برای توضیح این مطلب به کار رفته است که رهبری اخلاقی نه تنها بر رفتار کارکنان بلکه بر عملکرد آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد (Hoogh & Hartog, 2008; Walumbwa et al., 2011)؛ در نتیجه فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H5: رهبری اخلاقی بر عملکرد تأثیرگذار است.

**پیشینه پژوهش.** در زمینه متغیرهای مختلف این پژوهش، پژوهش‌های زیادی انجام شده است که در ادامه به برخی از این‌ها اشاره می‌شود:

دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت کارکنان در بخش دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران) پرداختند. آن‌ها با به‌کارگیری مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، تأثیر چهار نوع فرهنگ مشارکتی، انطباقی، سازگاری و مأموریتی را بر شکل‌گیری جو سکوت در سازمان و رفتار سکوت در کارکنان مورد بررسی قرار دادند که طبق نتایج هر چهار نوع فرهنگ رابطه مثبت و معناداری با جو سکوت در سازمان و همچنین رفتار سکوت در کارکنان داشتند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)، رابطه بین عوامل ایجادکننده جو سکوت در سازمان (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) را بر رفتار سکوت

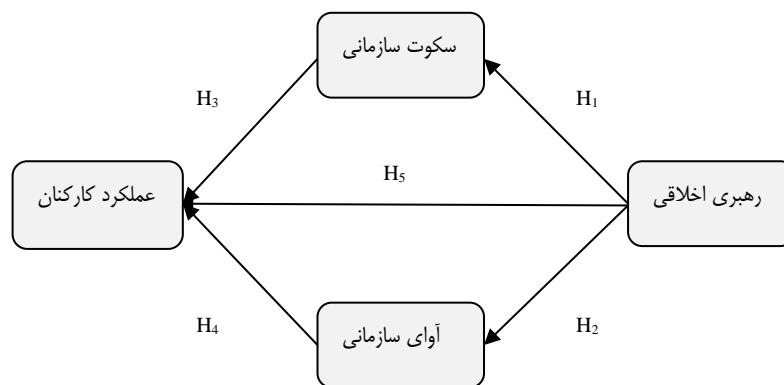


در کارکنان و تأثیر این رفتار را بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بررسی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها در ۱۵ سازمان دولتی وجود رابطه مثبت و معناداری را بین هر سه بُعد جو سکوت در سازمان و رفتار سکوت در کارکنان نشان داد. در این پژوهش همچنین رابطه منفی و معناداری بین رفتار سکوت کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها مشاهده شد (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

دترت و بوریس (۲۰۰۷)، تلاش کردند تا رابطه بین دو نوع رهبری تحول‌گرا (رهبری مرادده‌ای و خودگشودگی مدیریتی) و آوای کارکنان را بررسی کنند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که خودگشودگی ارتباط بیشتری با آوا دارد. در این رابطه ادراک کارکنان از امنیت روانی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. تأثیر برخی از تفاوت‌های فردی کارکنان نیز به‌عنوان متغیر کنترلی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که رفتارهای رهبری بیشترین تأثیر را بر رفتار آوای آن دسته از کارکنان خواهد داشت که عملکرد بهتری دارند (Detert & Burris, 2007).

لیو و همکاران (۲۰۱۰) با در نظر گرفتن دو نوع آوا در قالب تبادل نظر با همکاران و تبادل نظر با سرپرستان به بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با آوا پرداختند و پی بردند که این سبک رهبری هر دو نوع آوا را تسهیل می‌کند. آن‌ها رابطه هویت اجتماعی و هویت شخصی را نیز با این دو نوع آوا بررسی کردند و پی بردند که هویت اجتماعی تنها نوع دوم آوا (تبادل نظر با سرپرستان) و هویت فردی تنها نوع اول آوا (تبادل نظر با همکاران) را پیش‌بینی می‌کند (Liu et al., 2010).

با توجه به مرور مبانی نظری موضوع و فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱، ارائه می‌شود.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی به‌شمار می‌رود. جامعه پژوهش، کارکنان «دانشگاه گیلان» است. به‌علت گسترده‌بودن جامعه موردنظر از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد. تعداد کل کارمندان جامعه ۷۷۲ نفر بودند که با توجه فرمول نمونه‌گیری کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد ۲۵۷ نمونه انتخاب شد که از این تعداد، ۲۰۶ نفر مرد و ۵۱ نفر زن بودند. سایر اطلاعات در جدول ۲، ارائه شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که با مطالعه مبانی نظری موضوع، ۴ پرسشنامه طراحی شد. پرسشنامه اول مربوط به سکوت سازمانی با ۲۴ سؤال؛ پرسشنامه دوم مربوط به آوای سازمانی با ۱۳ سؤال؛ پرسشنامه سوم مربوط به عملکرد کارکنان با ۷ سؤال و پرسشنامه چهارم مربوط به رهبری اخلاقی با ۱۱ سؤال بود. اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از استادان و خبرگان (۵ نفر) انجام شد. پایایی آن پس از انجام پیش‌آزمون (تعداد ۳۰ پرسشنامه) و حذف چهار سنج از پرسشنامه سکوت سازمانی و یک سنج از رهبری اخلاقی بعد از پیش‌آزمون، برای سؤال‌های سکوت سازمانی ۹۳ درصد، برای آوای سازمانی ۷۵ درصد، برای عملکرد کارکنان ۹۳ درصد و برای رهبری اخلاقی ۹۳ درصد محاسبه شد.

جدول ۲. پایایی سؤال‌ها

متغیر	سازه	تعداد سنج‌ها	آلفای کرونباخ (درصد)	منبع
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	SM1-SM5	۸۳	knoll & van dick, ) (2012
	سکوت دفاعی	SD1-SD6	۹۴	
	سکوت نوع‌دوستانه	SN1-SN4	۹۴	
آوای سازمانی	سکوت فرصت‌طلبانه	SF1-SF5	۸۴	Van Dyne et al., ) (2003
	آوای نوع‌دوستانه	AN1-AN5	۸۶	
	آوای مطیع	AM1-AM4	۷۴	
عملکرد شغلی	آوای تدافعی	AT1-AT4	۷۴	(ساعتچی، ۱۳۸۹)
	عملکرد شغلی	- A_SH1 A_SH7	۹۴	
رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی	RA1-RA10	۹۳	Hoogh & Hartog, ) (2008

به منظور شناخت متغیرهای پنهان سکوت و آوای سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مؤلفه‌های اصلی<sup>۱</sup> و چرخش ماتریس عامل‌ها به روش ایکواماکس<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شد؛ سپس تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از روش تحلیل مسیر در نرم‌افزار AMOS صورت گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

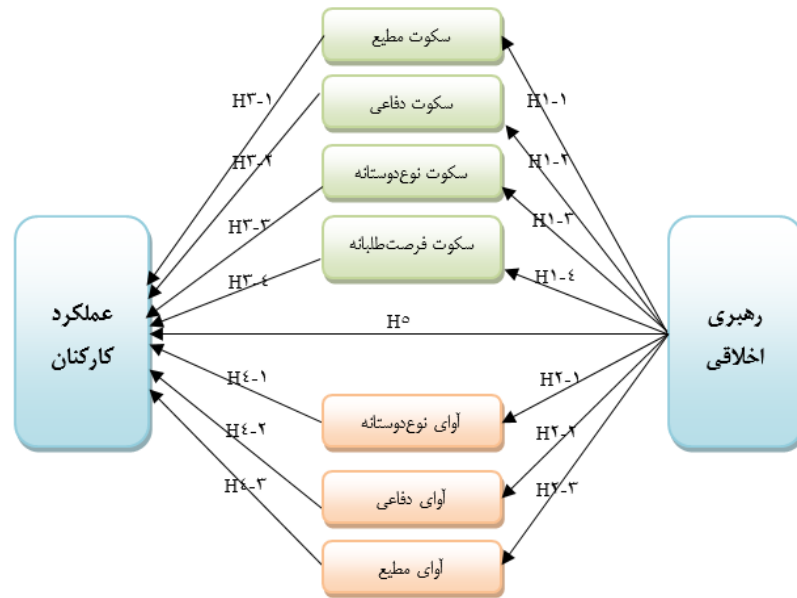
**تحلیل عاملی سوالات سکوت و آوای سازمانی.** به منظور شناخت متغیرهای پنهان (مکنون)، تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سؤال‌های سکوت سازمانی صورت گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۴ عامل شناسایی شد. در این میان، ۳ سؤال به علت نامناسب بودن ساختار عاملی از تحلیل حذف شدند. سایر سؤال‌ها با توجه به بار عاملی و منطق طراحی آن‌ها، عامل‌های سکوت مطیع، سکوت دفاعی، سکوت نوع‌دوستانه و سکوت فرصت‌طلبانه نامگذاری شدند. این ۴ عامل در کل ۷۸ درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین کرده‌اند مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۸ و نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. سطح معناداری شاخص کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰ است.

به منظور شناخت متغیرهای پنهان آوای سازمانی، تحلیل اکتشافی بر روی سؤال‌های آوای سازمانی صورت گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۳ عامل شناسایی شد؛ همچنین ۲ سؤال به علت نامناسب بودن ساختار عاملی از تحلیل حذف شدند؛ همچنین با توجه به منطق طراحی آن‌ها عامل‌های اکتشاف شده با توجه به سؤال‌هایی که بر روی آن‌ها بار شده بودند، عامل‌های آوای نوع‌دوستانه، آوای تدافعی و آوای مطیع نامگذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۶۷ درصد از واریانس آوای سازمانی را تبیین می‌کنند. مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۷ و نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. شاخص کرویت بارتلت نیز برابر ۰/۰۰ است.

بعد انجام تحلیل‌های عاملی اکتشافی بر روی سکوت سازمانی و آوای سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از ابعاد این دو متغیر باید به صورت مستقل بررسی شود. با توجه به اینکه سکوت سازمانی شامل ۴ بُعد و آوای سازمانی شامل ۳ بُعد است؛ از این رو فرضیه اول تا چهارم در قالب ۱۴ فرضیه فرعی مطابق شکل ۲، بررسی می‌شوند. با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲، ارائه می‌شود.

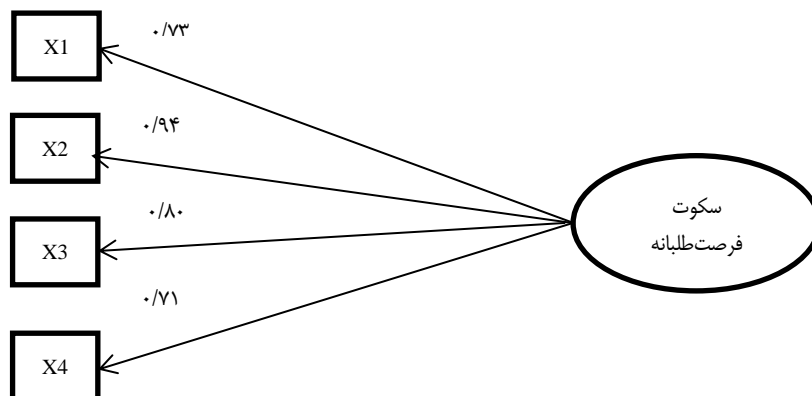
---

1. Principal Components  
2. Equamax



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

در این قسمت نتیجه تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق و همچنین کل مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود. به دلیل خلاصه‌کردن تحلیل‌ها در این مقاله فقط سازه «سکوت فرصت‌طلبانه» برای نمونه به طور کامل تشریح می‌شود. سازه سکوت فرصت‌طلبانه به عنوان یکی از ابعاد سکوت سازمانی در مدل پژوهش تأثیرگذار است. بر مبنای بررسی‌های صورت گرفته در مبنای نظری موضوع و تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته بر روی ابعاد سکوت سازمانی، ۴ سنجه برای سنجش این سازه در نظر گرفته شد. شکل ۳، نتایج تحلیل عاملی سازه «سکوت فرصت‌طلبانه» و بارهای عاملی هر یک از سنجه‌های آن را نشان می‌دهد.



شکل ۳. تحلیل عاملی سازه «سکوت فرصت طلبانه»

بر اساس شکل ۳، بالابودن بار عاملی هر چهار سنجه، نشان می‌دهد که سازه پنهان سکوت فرصت طلبانه به خوبی تبیین شده است. شاخص‌های برازش مدل در جدول ۳، نشان می‌دهند که مدل برازش مناسبی دارد. اطلاعات مربوط به برازش دیگر سازه‌های پژوهش در جدول ۳، ارائه شده است.

نکته قابل توجه در مورد متغیر رهبری اخلاقی این است که به دلیل اینکه ۲ سنجه از ۱۰ سنجه این متغیر بار عاملی بالای ۰/۴ را نداشتند، از محاسبات بعدی حذف شده و بعد از حذف این دو سؤال مدل یک بار دیگر اجرا شد که برازش مناسبی به دست آمد. سایر اطلاعات مربوط به شاخص‌های برازش برای تمامی سازه‌ها در جدول ۳، آورده شده است.

جدول ۳. خلاصه برازش مدل برای سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	تعداد شاخص‌ها	کای دو	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NGI	CFI	RMSEA
سکوت مطیع	۴	۵/۷۲۹	۰/۰۵۷	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۸
سکوت دفاعی	۵	۴/۸۲۱	۰/۳۰۶	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۱	۰/۰۲
سکوت نوع‌دوستانه	۴	۰/۰۴	۰/۸۴۲	۱	۰/۹۹	۱	۱	۱	۰/۰۰
سکوت فرصت‌طلبانه	۴	۴/۲۲۷	۰/۱۲۱	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۶
آوای نوع‌دوستانه	۵	۷/۰۶	۰/۱۳۳	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۵
آوای تدافعی	۳	۱/۷۲۸	۰/۱۸۹	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۵
آوای مطیع	۳	۱/۳۹۵	۰/۲۳۸	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۳
رهبری اخلاقی	۸	۱۳/۹۰۸	۰/۲۳۸	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۳
عملکرد شغلی	۷	۱۱/۹۳۱	۰/۲۱۷	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۳

تا حد امکان باید سعی شود از معیارهای متعددی برای بررسی وضعیت برازش یک مدل استفاده شود؛ از این رو سه شاخص مطلق شامل کای مربع، GFI، RMSEA سه شاخص افزایشی شامل NFI، CFI، RFI و شاخص مقتصد AGFI، برای برازش مدل‌های معادلات ساختاری بررسی شد. هر اندازه شاخص کای مربع کمتر باشد نشان‌دهنده برازش مدل است؛ اما این شاخص به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده برازش مدل باشد؛ بنابراین شاخص‌های دیگر نیز بررسی شد. مقدار شاخص GFI بیشتر از ۰/۹ و RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند. شاخص‌های NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰/۹ نشان‌دهنده مطلوب بودن برازش مدل است (Hair et al., 1998) که با توجه به مقادیر جدول ۴، همه مدل‌های برازش مطلوبی دارند.

به منظور آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش، ابتدا برازش مدل معادلات ساختاری هر فرضیه بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴، ذکر شده است. طبق جدول ۴، تمامی مدل‌ها از برازش خوبی برخوردار هستند؛ بنابراین آزمون فرض انجام می‌شود که نتایج آن در جدول ۵، ارائه شده است. بر اساس جدول ۵، تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.

جدول ۴. مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های فرعی پژوهش

RMSEA	CFI	NFI	RFI	AGFI	GFI	سطح تحت پوشش کای دو	کای مربع	سازه‌ها
۰/۰۷۷	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹	۰/۹۶	۰/۰۵	۶۷/۲۱۲	رهبری اخلاقی و سکوت مطیع
۰/۰۵	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹	۰/۰۲	۷۶/۶۴۳	رهبری اخلاقی و سکوت دفاعی
۰/۰۳	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۱۴	۳۹/۵۱۲	رهبری اخلاقی و سکوت نوع‌دوستانه
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۴	۵۱/۳۹	رهبری اخلاقی و سکوت فرصت‌طلبانه
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۰۵	۶۴/۲۸۵	رهبری اخلاقی و آوای نوع‌دوستانه
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۸	۳۶/۷۱۸	رهبری اخلاقی و آوای تدافعی
۰/۰۵	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۰۲	۴۳/۹۷۶	رهبری اخلاقی و آوای مطیع
۰/۰۸	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹	۰/۹۴	۰/۰۵	۸۷/۳۹	سکوت مطیع و عملکرد کارکنان
۰/۰۳	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۸	۴۷/۳۹۸	سکوت دفاعی و عملکرد کارکنان
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۴	۴۶/۲۲۵	سکوت نوع‌دوستانه و عملکرد کارکنان
۰/۰۱	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۳۳	۳۰/۷۰۲	سکوت فرصت‌طلبانه و عملکرد کارکنان
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۰۳	۵۴/۹۷۱	آوای نوع‌دوستانه و عملکرد کارکنان
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۰۵۵	۴۲/۱۲۹	آوای تدافعی و عملکرد کارکنان
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۵	۳۳/۴۷۹	آوای مطیع و عملکرد کارکنان
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۰۵	۸۹/۳۲۸	رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی (t)	سطح احتمال	نتیجه نهایی
H1-1	-۰/۳۸۶	۰/۰۷	-۴/۵۶۱	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H1-2	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۲۹۵	۰/۷۶۸	رد فرضیه
H1-3	-۰/۲۹۹	۰/۱۰۷	-۴/۰۴	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H1-4	۰/۰۹	۰/۰۷	۱/۳۵	۰/۱۷۷	رد فرضیه
H2-1	۰/۲۴۲	۰/۰۶	۳/۵۵۲	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H2-2	۰/۰۶	۰/۰۸	-۰/۹۱۳	۰/۳۶۱	رد فرضیه
H2-3	-۰/۰۵	۰/۰۸	-۰/۷	۰/۴۸۳	رد فرضیه
H3-1	-۰/۲	۰/۰۵	-۲/۹۴۷	۰/۰۰۳	پذیرش فرضیه
H3-2	-۰/۳۴	۰/۰۴	-۵/۳۶۶	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H3-3	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۹۳۵	۰/۳۵	رد فرضیه
H3-4	-۰/۳۳	۰/۰۵	-۴/۹۸۳	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H4-1	۰/۴۴۱	۰/۰۶	۵/۹۱۱	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H4-2	-۰/۱۱۸	۰/۰۵	-۱/۶۶۲	۰/۰۹	رد فرضیه
H4-3	-۰/۴۹۱	۰/۰۵	-۶/۰۴	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H5	-۰/۰۲	۰/۰۴	-۰/۳۵۱	۰/۷۲۶	رد فرضیه

با توجه به اعداد جدول ۴، مشخص شد که مدل‌های ساختاری برازش مناسبی دارند. بعد از اطمینان از برازش مدل‌های ساختاری، فرضیه‌های پژوهش بررسی شد که نتایج آن در جدول ۵، ارائه شده است. با توجه به نتایج از ۱۵ فرضیه پژوهش، ۷ فرضیه با توجه به سطح احتمال رد و ۸ فرضیه پذیرفته می‌شود.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج بررسی فرضیه‌ها نشان می‌دهد که ۸ فرضیه پذیرفته شده و ۷ فرضیه اثبات نشده است. با توجه به نتایج، رهبری اخلاقی بر سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه تأثیر منفی دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر ویژگی‌های اخلاقی رهبری را رعایت کند، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه در سازمان کمتر می‌شود. در مورد تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سایر ابعاد سکوت همچون سکوت دفاعی و سکوت فرصت‌طلبانه نتیجه معناداری یافت نشد. علت این موضوع ممکن است به دلیل ویژگی‌های جامعه موردنظر باشد. می‌توان انتظار داشت که در محیط دانشگاه



به دلیل فرهنگ ویژه و جوّ سازمانی موجود امکان استفاده از این نوع رفتار سکوت وجود ندارد؛ زیرا در این محیط انتشار اطلاعات، یادگیری و آموختن، ارائه اطلاعات به دیگران ارزش محسوب می‌شود و کارکنان در تلاش برای انجام این اعمال هستند؛ بنابراین با توجه به ویژگی‌های جامعه موردنظر و تجربه میدانی پژوهشگران این نتایج دور از انتظار نبود.

تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه تأثیر مثبت دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر به عنوان رهبری اخلاق مدار در میان کارکنان شناخته شود، کارکنان به ارائه نظرها و پیشنهادهای مفید و خلاقانه با هدف نفع‌رسانی به سازمان اقدام می‌کنند؛ همچنین در بررسی‌ها مشخص شد که رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و تدافعی تأثیر معنادار ندارد.

نتایج بررسی رابطه ابعاد سکوت و آوای سازمانی با عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که سکوت مطیع، دفاعی و فرصت طلبانه بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است و کاهش این سه نوع سکوت باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. زمانی که سکوت مطیع در بین کارکنان کاهش یابد باعث می‌شود که کارکنان به مسائل موجود موضع بی‌طرفی اتخاذ نکنند و تمایل بیشتری از خود در بیان نظرات و مشارکت داشته باشد. زمانی که سکوت دفاعی کاهش می‌یابد؛ به این معنا است که کارکنان به دلیل ترس نظرهای خود را پنهان نمی‌کنند و یا از بیان اشتباهات شخصی خود امتناع نمی‌ورزند. کاهش سکوت فرصت طلبانه باعث می‌شود کارکنان به دلیل فرار از فشار کاری و یا حفظ قدرت و موقعیت خود از بیان ایده‌ها و اطلاعات امتناع نکنند و از این طریق این سه نوع سکوت بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار خواهد بود. در مورد تأثیرگذاری سکوت نوع دوستانه بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری یافت نشد.

با بررسی‌های صورت گرفته در مورد تأثیرگذاری آوای سازمانی بر عملکرد، مشخص شد که آوای نوع دوستانه و آوای مطیع بر عملکرد تأثیرگذار هستند. آوای نوع دوستانه بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. زمانی که کارکنان با هدف نفع‌رسانی به سازمان و دیگر همکاران به بیان ایده‌ها و نظرهای خود می‌پردازند، باعث بهبود عملکرد می‌شوند. این یافته با یافته‌های مطالعه زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)، مبنی بر تأثیر مثبت آوای نوع دوستانه بر عملکرد کارکنان، همراستا است (Zehir & Erdogan, 2011)؛ همچنین آوای مطیع بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی دارد. هر اندازه آوای مطیع در میان کارکنان کاهش یابد، باعث بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. زمانی که کارکنان به دلیل احساس ترس یا ناتوانی در ایجاد تغییر و یا بی‌فایده بودن نظرهای خود از بیان ایده‌ها و نظرهای خلاقانه امتناع نکنند و مشتاقانه به ابراز نظر بپردازند، باعث بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)، همراستا است که

رابطه منفی بین سکوت مطیع و عملکرد کارکنان را اثبات کردند (Zehir & Erdogan, 2011). نتایج نشان می‌دهد که آوای تدافعی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان بررسی و مشخص شد که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد کارکنان ندارد؛ اما با توجه به تأثیرگذاری بر سکوت و آوای سازمانی به صورت غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

هرچند که در پژوهش‌های پیشین داخلی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان به طور مستقیم بررسی نشده است، در پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، مشخص شد که سکوت کارکنان رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها دارد. با توجه به اینکه در پژوهش‌های بسیاری تأثیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان اثبات شده است؛ بنابراین نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر تأثیرگذاری ابعاد منفی سکوت بر عملکرد تا حدودی با یافته‌های پژوهش دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، مطابقت دارد (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

نتایج پژوهش حاضر با مطالعه جئو و همکاران (۲۰۱۱)، تطابق دارد. آن‌ها به بررسی تأثیر اعتماد به رهبر بر آوای کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که اعتماد به رهبر بر آوای کارکنان تأثیرگذار است (Gao et al., 2011)؛ درحالی‌که در پژوهش حاضر تأثیرگذاری معناداری یافت نشد؛ البته این تفاوت در نتایج ممکن است به دلیل متفاوت بودن جامعه‌های موردبررسی باشد؛ زیرا در پژوهش زهیر و اردوقان (۲۰۱۱)، شرکت‌های چندملیتی موردبررسی قرار گرفته‌اند؛ درحالی‌که پژوهش حاضر در محیط دانشگاهی انجام شد. در محیط‌های دانشگاهی رابطه کارکنان و رهبران سازمان بیشتر تعاملی است و با روابط موجود در محیط‌های تجاری و صنعتی متفاوت است و این تفاوت محیط‌ها و روابط می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیرگذار باشد.

در پایان باید بیان کرد که پژوهش حاضر با توجه به نوع متغیرها و ابعاد متغیرهای موردبررسی و همچنین بررسی روابط موجود بین متغیرها، از زاویه جدیدی به بررسی متغیرها پرداخته است؛ همچنین با انجام بررسی در زیر ابعاد هر یک از متغیرها تلاش شد تا با بررسی دقیق‌تر ابعاد متغیرها و بررسی تأثیرات آن‌ها بر سایر متغیرهای سازمانی، نسبت به پژوهش‌های پیشین، گامی فراتر در جهت کشف روابط و تأثیرات متغیرها بردارد. در پژوهش‌های پیشین، بیشتر تأثیرات و روابط موجود بین متغیرها به صورت نظری بیان شده و سنجش این متغیرها به ندرت انجام شده است؛ همچنین در برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه که به سنجش عملی این متغیرها پرداخته‌اند، برخی از ابعاد متغیرها در نظر گرفته نشده است که در این پژوهش تلاش شد این خلع رفع شود.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران می‌توانند با رعایت نکاتی برای تأثیرگذاری مناسب بر سازمان و ایجاد جو مناسب سازمانی تلاش کنند و با رعایت نکاتی از ایجاد رفتار سکوت و آوای

- سازمانی که می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد سازمان داشته باشد اجتناب کنند؛ از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:
۱. مدیران از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند؛ یعنی در مراوده‌ها و توزیع منافع در میان کارکنان از عادلانه بودن رفتار خود اطمینان حاصل نمایند؛
  ۲. مدیران باید مسئولیت هر کس را به صورت شفاف بیان کنند؛ به گونه‌ای که افراد بدانند در برابر چه چیزی باید پاسخگو باشند؛
  ۳. انتظاری که از فرد یا گروه دارند را توضیح دهند. مدیران باید رفتار خوب و مطلوب را برای کارکنان تعریف کنند؛ به گونه‌ای که برای افراد مشخص شود که چه میزان کار و فعالیت مطلوب و مورد انتظار مدیر است؛
  ۴. حوزه اختیارات هر فرد را مشخص کنند. مدیران باید هم‌زمان با ارائه مسئولیت به کارکنان، اختیارات لازم برای انجام آن مسئولیت را بدهند؛ به گونه‌ای که کارکنان اطمینان یابند که برای انجام مسئولیت مورد نظر اختیار لازم را دارند؛
  ۵. اولویت‌های کاری خود را مشخص کنند. میزان اهمیت کارها را از زیاد تا کم به صورت شفاف برای کارکنان مشخص کنند؛
  ۶. مدیران به زیردستان اجازه دهند تا در تصمیم‌های مهم و حیاتی تأثیرگذار باشند؛
  ۷. مدیران باید به نظرهای کارکنان علاقه و تمایل نشان داده و احساس نوع دوستی خود را به کارکنان نشان دهند؛ به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند رشد و منافع آن‌ها برای مدیر بسیار مهم است؛
  ۸. مدیران باید جوّی را در سازمان ایجاد کنند که کارکنان بتوانند به راحتی نظرها و پیشنهادها را خود را ارائه دهند؛ حتی اگر باعث ناراحتی برخی از افراد شود.
- به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که پژوهش حاضر را در یک محیط صنعتی انجام دهند تا نتایج آن برای مدیران واحدهای صنعتی نیز روشن شود؛ همچنین توصیه می‌شود که در مدل خود به بررسی تأثیر تعهد سازمانی و انگیزش به عنوان دو متغیر تأثیرگذار سازمانی بپردازند؛ به طوری که این متغیرها را به عنوان متغیر میانجی و یا تعدیل‌گر در مدل خود قرار دهند و تأثیرات آن را بر عملکرد کارکنان در محیط‌های صنعتی بررسی کنند.

## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد، فرد، تیم، سازمان. مترجمان: داریوش غلامزاده و بهروز قلیچ‌خانی. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳.
۳. دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر؛ براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸، ۸۲-۶۱.
۴. ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز؛ عسگریان، مهناز. (۱۳۸۹). آزمون‌های روان‌شناختی. نشر ویرایش.
5. Armstrong, M. (1994). *Performance management, Key Strategies and Practical Guidelines*. Great Britain: Kogan Page Limited.
6. Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing LTD., 3-33.
7. 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, 117-134.
8. Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy Of Management Journal*, 50, 225-241.
9. Gambarotto, F. & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice* 12, 166-178.
10. Gao, L. , Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798.
11. Hair. J. F., Anaderson. R. E., Tatham. R. L. & Black. W. C. (1998). multivariate data analysis. *prentice hall, London*.
12. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
13. Hoogh., A.H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
14. Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020- 1026.
15. knoll, M. & Van dick, R. (2012). Do I here the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362.
16. Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 21, 189-202.

17. 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.
18. Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance*. In R. F. Dillon and J. W. Pellegirino (Eds.) *Testing: Theoretical and applied Perspectives*, New York: Praeger.
19. Onne, J., Thea, V., Anton, J. & Cozijn, S. (1998). Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior. *Human Relations*, 51(7).
20. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
21. 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.
23. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect. *Academy Of Management Journal*, 31, 599-627.
26. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40.
27. Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
29. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 32, 953-964.
30. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *7th International Strategic Management Conference*.