

بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در تاثیر گذاری رهبری اخلاقی بر مدیریت عملکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی) اردبیل)

انسیه عبادی^۱

تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳

چکیده

تحقیق مورد مطالعه با هدف رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد منابع انسانی با نقش میانجی و واسطه‌ای سکوت سازمانی بررسی گردید. روش پژوهش توصیفی بوده و به لحاظ کاربردی در زمره تحقیقات همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کارکنان اداره تامین اجتماعی که دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم هستند و تعداد آنها ۴۸۳ هست، می‌باشند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری احتمالی و از نوع تصادفی ساده استفاده شد و از طریق جدول مورگان جریسی نمونه‌ای به تعداد ۲۱۵ انتخاب گردید و به این اندازه پرسشنامه تهیه و تنظیم شد و جهت بررسی روایی در اختیار اساتید دانشگاه در رشته مدیریت قرار داده شد و طی بررسی‌های و مشاورت آنها تایید گردید و سپس پرسشنامه در بین اعضای نمونه توزیع گردید و نهایتاً به تعداد ۱۹۴ پرسشنامه تکمیلی و سالم توسط محقق جمع‌آوری گردید. پایایی ابزار نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل ابتدا از آمار توصیفی و از آمار استنباطی جهت بررسی و آزمون فرضیات استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی با ضریب مسیر ۰/۶۸ و تی معناداری (T-Value)، ۶/۳۹ بر عملکرد منابع انسانی و با ضریب مسیر ۰/۷۹ و با تی معناداری ۱۷/۱۳ بر سکوت سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. و از طرف دیگر سکوت سازمانی بر عملکرد منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۴۳ و با تی معناداری ۵/۸۲ بطور غیرمستقیم تاثیرگذار است. در آخر پیشنهادت ارائه گردید.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، عملکرد منابع انسانی، رهبری اخلاقی و مدلیابی ساختاری

¹ کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، نیروی انسانی را میتوان یکی از مهمترین منابع سازمانی دانست. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت آنها و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های سازمان؛ از جمله عملکرد منابع انسانی آن به همراه داشته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه، بهبود بهره‌وری نیروی کار، به شمار می‌رود (سلامت و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت عملکرد منابع انسانی رویکردی نظاممند است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، تعیین شاخص‌ها، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آنها، منجر به بهبود عملکرد سازمان و کارکنان می‌گردد (بحرینی و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری اخلاقی به عنوان یک سبک مستقل مطرح شده است. براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) از نخستین کسانی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند. آنها با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی 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 نمودند. طبق تعریف آنها، رهبران اخلاقی از ارتباطات، پاداش و تنبیه و همچنین الگوسازی رفتارهای مطلوب برای ترغیب زیردستان برای بروز رفتار اخلاقی استفاده می‌کنند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری اخلاقی اقدامات و ارتباطاتی است که رهبر شجاع، انتقادپذیر، تباهی‌ناپذیر، قابل اطمینان و منصف یک سازمان در قبال پیروان خود انجام دهد. و با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی و اعطای مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و جو سازمانی مناسب به منظور سلامت سازمانی در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (رستگار و عنایتی، ۱۳۹۹). رهبری اخلاقی که سازه‌ای به نسبت جدید است، در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبری اخلاقی، با الگوبودن، رفتار نوع دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود به جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و به مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند. بتوانند در شرایط آشفته

عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶). در سبک‌های مختلف رهبری به ویژگی اخلاق‌مداری در رهبران اشاره شده است. رهبری اخلاقی نیز یکی از مفاهیمی است که به بررسی ویژگی‌های اخلاقی در رهبران می‌پردازد. بنابراین رهبران اخلاقی باید دید که آیا این ویژگی‌ها می‌تواند به از بین بردن جو سکوت سازمانی کمک کند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

از طرفی سکوت سازمانی یکی از پدیده‌هایی است که با ایجاد اثرهای منفی استرس، اضطراب، ترس و غیره و با باز داشتن کارکنان در ارائه بازخوردهای انتقادی از عملکرد فعلی سازمان، به شدت عملکرد کارکنان را متاثر می‌سازد و باعث فرسایش سرمایه انسانی در سازمان می‌شود (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹). افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب خود را به مثابه چرخ دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریان‌ات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگاره‌ای از خود به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می‌شود و سبب می‌شود که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست بدهند (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵). برخی از کارکنان، با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرات آنها تطبیق می‌دهند. به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند. به این رفتار کارکنان، سکوت سازمانی می‌گویند (یلسین و بایکل، ۲۰۱۳). به عقیده موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نیز، سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (امین بیدختی و علیجانی، ۱۳۹۵).

با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت امروزه بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان تامین اجتماعی به دنبال بهبود عملکرد منابع انسانی در ساختار خود هستند و از اینرو سازمان تامین اجتماعی شهر اردبیل نیز با بکارگیری رهبری اخلاقی در ساختار سازمانی‌اش یعنی استفاده از مدیرانی که در کار و برای کارکنان‌شان اخلاقیات را مهم جلوه داده و از این طریق زیردستان و کارمندان را جهت کار بیشتر برانگیخته و در آنها برای بهره‌وری بیشتر در کار انگیزش ایجاد می‌کنند و 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. در این وضعیت بعضاً از خودشان جهت صلاحیت سازمانشان سکوت سازمانی اختیار کرده تا در زمینه

مدیریت عملکرد منابع انسانی موفقیت کسب نمایند ، لذا بطور کلی این تحقیق بر آن است که با بکارگیری دو متغیر رهبری اخلاقی و با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی عملکرد منابع انسانی را بهبود ببخشند. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که تا چه اندازه رهبری اخلاقی با نقش میانجی سکوت سازمانی می‌توان عملکرد منابع انسانی را از منظر کارکنان سازمان تامین اجتماعی اردبیل پیش‌بینی کرد؟

۲. مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش:

۱-۲- سکوت سازمانی:

سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهش‌گران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارتست از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی (سادات‌دعائی و مهدی سبک‌رو، ۱۴۰۱). سکوت سازمانی را بیان نکردن صادقانه عقاید کارکنان درباره عملکرد و وضعیت سازمان تعریف شده است. در مفهوم‌پردازی دیگر این گونه تشریح می‌شود که برخی از کارکنان با نظر جمع موافقت می‌کنند و خودشان را با نظرهای آنها تطبیق می‌دهند، به این ترتیب، ارتباطات مبهم می‌شود. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند، به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی می‌گویند (امین بی‌دختی و علیجانی، ۱۳۹۵). سکوت سازمانی یکی از پدیده‌هایی است که با ایجاد اثرهای منفی (مانند استرس، اضطراب، ترس، افسردگی، و انزوا) و با باز داشتن کارکنان در ارائه بازخوردهای انتقادی از عملکرد فعلی سازمان، به شدت عملکرد کارکنان را متاثر می‌سازد و باعث فرسایش سرمایه انسانی (کارکنان) و در سازمان می‌شود (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹). سکوت سازمانی، هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندان نظرها، نگرانی‌ها یا ایده‌های سازنده خود را درباره مسائل مربوط به کار یا سازمان بیان نکنند (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹).

طبقه‌بندی کلی سکوت کارکنان سه نوع انگیزه نهفته است؛

۱- انگیزه کنارگیرانه،

۲- خودحفاظتی،

۳- دیگر خواهانه می‌باشد که منجر می‌گردند به ابعاد سه‌گانه (سکوت مطیع؛ تدافعی و نوع‌دوستانه)؛ این انگیزه‌ها خودنشآت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و غیرمنفعلا نه هستند (عطایی و قربانی‌نیا، ۱۳۹۵).

بعد اول سکوت مطیع: نام دیگر این سکوت بی‌فایده است.

در سکوت مطیع رفتارها ذاتی است و چنین فردی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظریه‌هایش خودداری می‌کند، زیرا در برابر هر شرایطی تسلیم است. افرا دی که رفتارهایی چون کم مشارکتی، اهمال‌کاری، مسامحه، و غفلت بروز می‌دهند، در این رده قرار می‌گیرند (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آنها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائلند. این فقدان علاقه به همراه جوی که در آن یکرنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌گردد، کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می‌نماید. در واقع کارکنان معتقدند که صحبت کردن درباره مشکلات سازمان ارزش تلاش کردن را ندارد. اصطلاح سکوت مطیع را پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ونداین و همکاران (۲۰۰۳) را برای چنین امتناعی از بیان ایده‌ها از روی اطاعت تسلیم مطرح نمودند. سکوت مطیع نشان دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آنها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶).

سکوت مطیع توسط افرادی صورت می‌گیرد که در مورد مسائل موجود اساساً بی طرف 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 نظریه‌های خود امتناع خواهند کرد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

- بعد دوم سکوت تدافعی: نام دیگر این سکوت خاموش است.

سکوت تدافعی، به عنوان حذف عمدی اطلاعات به دلیل ترس از اقدام‌های تلافی‌جویانه دیگران تعریف می‌شود. گاهی ممکن است افراد، این رفتارها را با هدف محافظت از جایگاه و موقعیت خود در سازمان انجام دهند. تفاوت این رفتار با سکوت مطیعانه در این است که در رفتار تدافعی، فرد پس از کسب آگاهی از شرایط، به عمد تصمیم به سکوت می‌گیرد، حال آنکه سکوت مطیع، رفتاری ذاتی و انفعالی است (پیرکینز، ۲۰۱۴).

سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به‌منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمده است. در زمینه بی‌عدالتی در محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. یک حالت از خموشی است که متضمن عدم توافق با شرایط خود، در اثر تحمل درد و رنج می‌باشد، در حالی که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضع موجود، هنوز تمایلی به بررسی آنها وجود ندارد. با این وجود، کارکنان خاموش، آماده شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی که پرورش دهنده یا تولیدکننده سکوت است، می‌باشند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶).

- بعد سوم سکوت نوع دوستانه؛

مفهوم‌سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. در تعریف سکوت نوع دوستانه به مفهوم رفتار تابعیت سازمانی استناد کرده و این تعریف را ارائه کردند آنها سکوت نوع دوستانه را به صورت "امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت" تعریف می‌کنند. آنها با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی، به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آنها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل نامالایمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می‌گردد (داین و همکاران، ۲۰۰۳).

منظور از سکوت نوع دوستانه نیز حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت‌رسانی به سایر افراد است. این نوع سکوت از لحاظ تعمدی و غیرانفعالی بودن با سکوت تدافعی شباهت دارد، اما از این منظر که بیشتر در پی منفعت جمعی به جای منفعت شخصی است، با سکوت تدافعی متفاوت است (پیرکینز، ۲۰۱۴).

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سکوت کارکنان دو بُعد دیگر را نیز در بر می‌گیرد.

- بُعد چهارم سکوت فرصت طلبانه است:

علاوه بر سکوت دیگرخواهانه، کارکنان در برخی از مواقع، از امتناع از بیان اطلاعات برای نفع‌رسانی به خودشان استفاده می‌کنند. در تعریف این نوع سکوت، به مفهوم فرصت‌طلبی که ویلیامسون آن را "منفعت طلبی زیرکانه" تعریف می‌کند، استناد می‌کنیم. امتناع از بیان اطلاعات

در صورتی کارکنان نخواهند قدرت و موقعیت خود را از دست بدهند یا بخواهند از زیر فشار کاری فرار کنند نیز می‌تواند مؤثر باشد. در مجموع، سکوت فرصت‌طلبانه نوعی از سکوت کارکنان است که به صورت امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایرین تعریف می‌گردد (کرمی و همکاران، ۱۳۹۶). کارکنان در برخی از مواقع با امتناع از بیان اطلاعات برای نفع خودشان استفاده می‌کنند. در واقع، به معنای امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای کاری با هدف دستیابی به یک منفعت شخصی و پذیرش آسیب به سایر افراد تعریف می‌شود (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹).

- بُعد پنجم، سکوت محجوب است:

سکوت محجوب یعنی تردید داشتن در عمل و صحبت کردن، به دلیل فقدان اعتماد بنفس. این بعد از سکوت از مواردی همچون عدم اعتماد بنفس، تردید داشتن نسبت به خود یا موقعیت مورد نظر و تردید داشتن نسبت به آنچه که فرد می‌خواهد بیان کند، تشکیل شده است. ممکن است این بعد مقداری با سکوت تدافعی همپوشانی داشته باشد زیرا این بعد نیز با سکوت برای جلوگیری از پیامدهای منفی ارتباط دارد. با اینحال ماهیت پیامدهای منفی در داخل خود فرد متمرکز است. مثلاً برای جلوگیری از خجالت کشیدن، درحالی که طبیعت و ماهیت پیامدهای منفی با سکوت تدافعی، که بیشتر نسبت به فرد ماهیت بیرونی دارند، در ارتباط است مثلاً از دست دادن شغل (برنسفیلد، ۲۰۱۳).

۲-۲- 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 اخلاق مداری است. مفهوم رهبری اخلاقی نخستین مفهومی نیست که اهمیت اخلاق را برای رهبران سازمانی مشخص کرده است. در سبک‌های رهبری نظیر "رهبری مراوده‌ای" و رهبری تحول آفرین نیز بر اهمیت اخلاق تأکید شده است؛ اما اختلافاتی در ویژگی اخلاق مداری رهبر در هر یک از این سبکها وجود دارد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

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 (رستگار و عنایتی، ۱۳۹۹).

مدیران متکی بر ارزش‌های اخلاقی اثرات قابل توجهی بر احساس انرژی و توانمندسازی و خلاقیت کارکنان خود بر جای می‌گذارند. رهبری اخلاقی که سازهای به نسبت جدید است، در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبری اخلاقی، با الگوبودن، رفتار نوع دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود به جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و به مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند. بتوانند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند امروزه مدیریت اخلاق یکی از زمینه‌های علمی مدیریت به شمار می‌رود که دارای رویکرد برنامه‌ای و چندین ابزار علمی است این ابزار عبارتند از: کدهای اخلاق، کدهای رفتار، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، روش‌های حل معضلات اخلاقی و آموزشی (مجرد، ۱۳۹۸).

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. در این تعریف رهبران اخلاقی به عنوان الگوهایی برای رفتار مناسب هنجاری معرفی شده‌اند (براون و همکاران، ۲۰۰۵).

در تعریف دیگر، محققان رهبری اخلاقی را به معنای رفتار مطابق با قوانین، مسئولیت و حسن نیت در برابر کارکنان و جامعه تعریف می‌کنند (رستگار و عنایتی، ۱۳۹۹).

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 (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

رهبری اخلاقی به عنوان رفتار هنجاری مناسب طریق اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج و تقویت چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دو طرفه است. این تعریف دو بعد از مدیریت اخلاقی را نشان می‌دهد: ۱- فرد اخلاقی: به عنوان یک تصمیم‌گیرنده صادق، و قابل اعتماد کسی است که برای مردم نگران می‌شود و رفتار اخلاقی را در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کار می‌گیرد. ۲- مدیر اخلاقی: نشان دهنده تلاش فعال برای تاثیر بر رفتار اخلاقی در

بخشی از کارکنان است. رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر خواهد بود (عبدالشاه و همکاران، ۱۳۹۶).

براون و همکاران (۲۰۰۵) رفتارهای مختلفی را برای رهبران اخلاقی برشمردند که عبارت‌اند از: اقدام بر اساس عدالت و انصاف، اجازه اظهار نظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی. آنها رهبری اخلاقی را تک بعدی در نظر گرفته و رفتارهای مختلفی را برای یک رهبر اخلاقی برشمردند. آنها رهبران اخلاقی را صادق، قابل اعتماد منصف و با ملاحظه دانستند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

دی هوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸) عنوان نمودند که هر یک از این رفتارهای اخلاقی رهبران با یکدیگر متفاوتند و ممکن است تأثیرات متفاوتی داشته باشند. از اینرو آنها با استناد به ویژگی‌های ارائه شده توسط براون و سایرین و پژوهش‌های پیشین سه بعد را برای رهبری اخلاقی در نظر گرفتند (رضایی کلیدبری و همکاران، ۱۳۹۹).

به گفته کالن و سایرین (۲۰۰۳) نتیجه در پیش گرفتن رهبری اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان حاکم می‌گردد. جو اخلاقی نوعی جو سازمانی است که منعکس کننده در پیش گرفتن رویه‌ها، سیاست‌ها و اقداماتی با نتایج اخلاقی در سازمان می‌باشد. چنین جوی زمانی ایجاد می‌شود که اعضای سازمان باور داشته باشند که استانداردها یا هنجارهای اخلاقی برای تصمیم‌گیری در سازمان وجود دارد. وجود این جو بر گرایش‌های افراد نسبت به شغل و سازمان‌شان من جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (رستگار و عنایتی، ۱۳۹۹).

رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌های است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند (رضایی کلیدبری و همکاران، ۱۳۹۷).

برخی محققین این شکل از رهبری را از دیدگاه یادگیری اجتماعی، رهبری مبتنی بر قواعد و ارزش‌های هنجاری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های اجرایی تشویق

و تنبیه رفتارهای اخلاقی و ضد اخلاقی در فضای سازمانی نمود می‌یابد، تعریف کرده‌اند. از منظر این محققین، رهبری اخلاقی نمایش رفتار هنجاری مناسب به وسیله اقدامات فردی و روابط بین فردی و افزایش چنین رفتارهایی در پیروان است که به وسیله تصمیم‌گیری، تقویت و ارتباطات دو طرفه امکان‌پذیر خواهد بود (براون و تونیو، ۲۰۰۵).

رهبری اخلاقی، رهبری به شیوه‌ای است که در آن به حقوق و شرافت دیگران احترام گذاشته می‌شود. رهبری اخلاقی، رهبری مبتنی بر رفتارها، تصمیمات و اقدامات اخلاقی (بر پایه اصولی نظیر عدالت، انصاف، صداقت، راست کرداری و راست گفتاری و احترام ارزش برای شان و وجود کارکنان به عنوان انسان و سپس به عنوان پیرو) در محیط کار و سپس ترویج و اشاعه رفتارها و اقدامات اخلاقی از طریق تصمیم‌گیری، تشویق و ترغیب و در مواقع لزوم تنبیه تلقی کرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

در مدل دی هوق و دن هادوگ (۲۰۰۸) ابعاد و مدل رهبری اخلاقی به شرح زیر است؛

۱- بعد اخلاق مداری،

در بعد اول یا اخلاق مداری و انصاف، عنوان می‌شود که چنین رهبرانی تصمیماتی اصولی و منصفانه اتخاذ می‌کنند و در محیط کار عدالت بر پا می‌نمایند.

۲- بعد شفاف‌سازی نقش،

در بعد دوم که شفافیت در نقش نامیده می‌شود بیان می‌گردد که رهبران اخلاقی به صورت شفاف عمل می‌کنند، ارتباطات باز ایجاد می‌نمایند و پیروان را به رفتار اخلاقی ترغیب و تشویق می‌کنند.

۳- بعد تسهیم قدرت،

در بعد سوم که بعد تسهیم قدرت می‌باشد، رهبران اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها به زیردستان خود اجازه اظهار نظر داده و به ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها گوش می‌دهند (دی هوق و دن هادوگ، ۲۰۰۸).

۲-۳- مدیریت عملکرد منابع انسانی:

همچنان که به قرن بیست و یکم وارد شده‌ایم، با توجه به محیط به شدت رقابتی و سرعت بالای تغییرات محیطی، حرکت در جهت تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده به منظور حفظ و بهبود موقعیت و پیشرفت در بازار و دستیابی به مزیت رقابتی بیش از پیش احساس می‌شود. به منظور دستیابی و تداوم برتری نسبت به رقبای در عصر جدید، سازمان‌ها باید درس‌های سریع‌تر

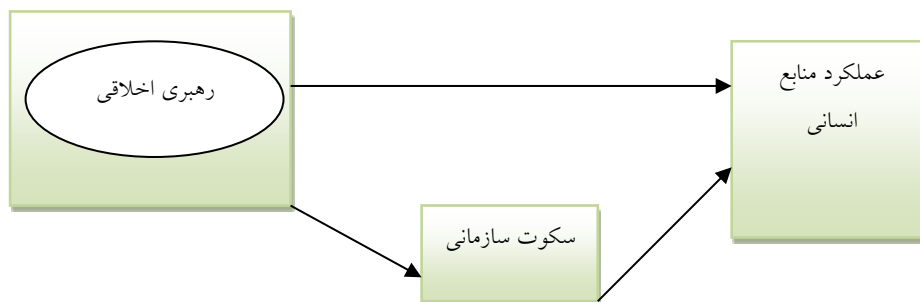
و بهتری از وفقیتهای و شکست‌های خود بگیرند (عامری و عبدلی، ۱۳۹۹). بنابراین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان بعنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته می‌شوند. یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود درحالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (محمدی‌کیا و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت عملکرد، یکی از مهمترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این رویکرد، بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی آن، سیستمی منسجم‌تر و پایدارتر لازم است (فقیهی و افشارنژاد، ۱۳۹۲). مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه، بهبود بهره‌وری نیروی کار، به شمار می‌رود. در حال حاضر، صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت اهداف و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند (رفیع‌زاده و میرسپاسی، ۱۳۹۶). مهمترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است از اینرو در تعریف عملکرد می‌توان میزان تحقق یک یا چند هدف را ملاک و معیار قرار داد. اهداف عملکرد می‌تواند متفاوت و با توجه به کاربردهای تیمی و سازمانی آن باشد (شرافت و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین نظام‌های سستی ارزیابی عملکرد، فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره‌وری نیروی کار می‌باشند؛ لذا نیاز به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشم‌گیری محسوس است (سلامت و همکاران، ۱۳۹۸). بسیاری از سازمان‌ها به دنبال بهبود عملکرد هستند با توجه به تقاضای زیاد محصولات و خدمات سازمان‌ها و نیز تغییرات محیطی فراوان، نه تنها محصولات و چگونگی عرضه آن اهمیت دارد، بلکه به کاربردن ابزار و اقدام‌های مناسب با اهداف سازمان در قبال منابع انسانی و اهداف سازمانی و عملکردی مانند تحقق مأموریت‌های سازمانی چشم اندازه‌های سازمان نمود بیشتری یافته است. از این رو توجه به عوامل انسانی در راستای برآورده کردن اهداف و مأموریت‌های سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان‌ها برای همسویی با تغییرات محیط بیرون و درون سازمانی، به ویژه تغییرات راهبردی سازمان با اهداف تیمی و

فردی و در نهایت، اثربخشی سازمانی، نیازمند در اختیار داشتن رویکرد نظام‌مند مدیریت عملکرد منابع انسانی جهت آماده‌سازی و پرورش منابع انسانی می‌باشند. تقریباً هر سازمانی دارای سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی است که از آن انتظار می‌رود اهداف مهمی را در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ از جمله ایجاد فرهنگ عملکرد، برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، توانمندسازی، جانشین‌پروری و کمک به اجرای استراتژی‌های کسب و کار و بهره‌وری برآورده نمایند. شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف دست یابد می‌تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان کند. اما اینکه یک سیستم مدیریت عملکرد متناسب با نیاز سازمان باید چگونه باشد، چندان روشن نیست؛ بنابراین طراحی و اجرای سیستم موثر مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمان‌هاست؛ زیرا پویایی دیگر زیرسیستم‌های کلان سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تأثیر کیفیت این سیستم قرار دارند (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷). مری پارکر فولت (۱۹۲۶)، یکی از پیشگامان جنبش روابط انسانی، بر این باور بود که نظریه‌های مدیریتی نخستین، به دلیل بی‌توجهی به روابط انسانی، ناقص بودند. فولت استدلال می‌کرد که برای اثربخشی سازمانی، برقراری رابطه هماهنگ میان مدیریت و کارکنان ضرورت دارد. فولت، در اثری با عنوان "ارائه دستورات: پایه علمی مدیریت بازرگانی" این نظریه را مطرح کرد که اگر مدیر همپای کارکنان کار کند و به جای نظارت بر افراد بر امور نظارت کند، برای سازمان مفید خواهد بود. وی می‌گوید که جنبه انسانی سازمان‌ها به اندازه جنبه فنی آنها اهمیت دارد. علاوه بر این، به گفته فولت، درک عناصر محیطی و اجتماعی و تأثیر آنها در عملکرد سازمانی مهم است. وی معتقد است که توانمندسازی، مشارکت، رهبری و تجربه، روی هم رفته، عواملی هستند که می‌توانند عملکرد سازمانی را تقویت کنند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵).

سادات‌دعائی و مهدی سبک‌رو (۱۴۰۱) تحقیقی را با عنوان "تأثیر رفتار ترور روحی بر شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان" بررسی و مطالعه کردند. یافته‌های این تحقیق عبارت است از اینکه موبینگ بر سکوت مطیع اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین اینکه موبینگ بر سکوت تدافعی اثر مثبت و معناداری دارد ولی موبینگ بر سکوت نوع دوستانه اثر معناداری ندارد. رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان" را مطالعه کردند. نتایج نشان می‌دهد رهبری اخلاقی، از طریق رابطه رهبر - عضو، خودکارآمدی و هویت سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه دارند. همچنین رابطه مستقیم رهبری

اخلاقی با عملکرد کارکنان تأیید نگردید. رستگار و عنایتی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها" را بررسی کردند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد (۰/۵). مؤلفه فردی رهبری اخلاقی، در میان سایر مؤلفه‌های رهبری، بالاترین رتبه و در میان مؤلفه‌های عملکرد شغلی بعد آموزشی، بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. کیخا و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری"، نتایج ما مبتنی بر روش معادله‌های ساختاری نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین نتایج بیانگر این است که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر منفی و معناداری دارد. در پایان پژوهش پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی بیان می‌شود. محمود رمضان و همکاران (۲۰۲۱) طی مطالعه‌ای با عنوان "مسئولیت اجتماعی شرکت چگونه بر عملکرد، ثبات مالی و شمول مالی در بخش بانکداری تأثیر می‌گذارد؟" نتایج نشان داد که نتایج نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت، و همچنین سن و اندازه بانک، تأثیر مثبتی بر هر سه فاکتور دارد. با این حال، سطح بالای اهرم موجب کاهش شمول مالی و ثبات مالی می‌شود آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸) به مطالعه تأثیرات سیستم‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی بر درک کارکنان و تعهد سازمانی (عاطفی) در مقیاس کوچک و متوسط پرداختند. طبق یافته‌های پژوهش، مدیریت عملکرد منابع انسانی با درک کارمندان و تعهد سازمانی عاطفی، رابطه معنادار و مثبتی دارد. ال روزان و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی مطالعه خودشان مبنی بر رابطه سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی، نشان می‌دهند که بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. دمیرتاس (۲۰۱۸) تصریح می‌کند که سکوت سازمانی بر ارزش‌های سازمانی اثر منفی و معناداری دارد. همچنین سکوت سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نیز اثر منفی و معناداری دارد. اردگودو (۲۰۱۸) به این نتیجه می‌رسد که هرچه درک رفتارهای عدالت سازمانی بیشتر باشد، بدبینی سازمانی کمتر می‌شود. علاوه بر این، بین سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد این تحقیق، تجربیات عملی و دانش عمیقی را در مدیریت عملکرد و منابع انسانی در یک شرکت در حال رشد ارائه داده است. در ادامه مدل تحقیق و فرضیات ارائه می‌گردند. در این مطالعه رهبری اخلاقی و ابعاد آن

متغیر پیش‌بین و مستقل هستند. و متغیر عملکرد منابع انسانی نیز وابسته و نهایتاً سکوت سازمانی نیز میانجی‌گری تحقیق می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی مفهومی (عبادی با اقتباس از سلامت و همکاران، ۱۳۹۸، و کالشون و هالتوق، ۲۰۱۱).

- فرضیه ۱: رهبری اخلاقی بر عملکرد منابع انسانی تاثیر دارد.
- فرضیه ۲: رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه ۳: سکوت سازمانی بر عملکرد منابع انسانی تاثیر دارد.

۳. روش‌شناسی:

پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ وسعت قلمرو مکانی، میدانی است و از حیث گردآوری اطلاعات پیمایشی و از نظر تحلیل داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پرسنل اداره تامین اجتماعی می‌باشند که سطح تحصیلات آنها فوق دیپلم و بالاتر باشد و تعداد آنها در حدود ۴۸۳ نفر طبق گزارش آمار و اطلاعات اداره تامین اجتماعی اردبیل و مشاوره با واحد منابع انسانی این اداره می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری احتمالی از نوع نمونه‌گیری تصافی ساده می‌باشد. در این تحقیق جهت انتخاب حجم نمونه از جدول مورگان جریسی استفاده گردید که طبق این جدول حجمی در حدود ۲۱۵ نفر انتخاب گردید. محقق به تعداد ۲۱۵ مورد پرسشنامه تهیه و بعد از بررسی روایی آن توسط استاد راهنما و خبرگان دانشگاهی در بین کارکنان توزیع کرد و بعد از جمع‌آوری مشخص شد که حدود ۱۹۴ مورد پرسشنامه تکمیلی و پاسخ داده شده گردآوری شده است که جهت تحلیل داده‌های خام مورد استفاده گردید. برای سنجش سازه رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد کالشون و هالتوق، (۲۰۱۱) استفاده شد، که رهبری اخلاقی در این مطالعه میانگین نمرات کسب شده پاسخ به سوالات ۱-۱۷ پرسشنامه است و پرسشنامه سکوت سازمانی نیز نمره‌ای است از

پرسشنامه موریسون و میلیکن، (۲۰۱۰) لذا منظور از سکوت سازمانی در این تحقیق میانگین نمرات کسب شده پاسخ به سوالات ۱۸-۲۹ پرسشنامه است و سازه مدیریت عملکرد منابع انسانی حاصل نمرات کسب شده‌ای از پرسشنامه استاندارد شرافت و همکاران (۱۳۹۷)، است که شامل پاسخ به سوالات ۳۰-۴۱ پرسشنامه می‌باشد، و با مقیاس اندازه‌گیری طیف لیکرت اندازه‌گیری گردید. این پرسشنامه شامل ۴۱ سوال است که در بازه و مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. پایایی ابزار از طریق محاسبه آلفای کرونباخ یعنی برای متغیر رهبری اخلاقی ۰/۸۵۳، برای متغیر عملکرد منابع انسانی ۰/۷۹۱ و برای متغیر سکوت سازمانی ۰/۷۶۴ که بیشتر از ۰/۷ هستند مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزارهای Lisral و SPSS استفاده گردید.

۴. یافته‌های پژوهش:

قبل از پرداختن به یافته‌های پژوهشی، اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش گزارش می‌شود. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۷	۶۰,۳٪
	زن	۷۷	۳۹,۷٪
	کل	۱۹۴	۱۰۰٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۸	۱۹,۶٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۵	۳۳,۵٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۷	۲۹,۴٪
	بالای ۵۰ سال	۳۴	۱۷,۵٪
کل	۱۹۴	۱۰۰٪	
مدرک تحصیلی	فوق دیپلم	۴۱	۲۱٪
	کارشناسی	۸۹	۴۵,۹٪
	ارشد و دکتری	۶۴	۳۳٪
	کل	۱۹۴	۱۰۰٪
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۵۳	۲۷,۳٪
	۱۰ الی ۲۰ سال	۱۰۳	۵۳٪
	بالای ۲۰ سال	۳۸	۱۹,۷٪
	کل	۱۹۴	۱۰۰٪

۱-۴: آزمون فرضیه‌ها:

ابتدا جهت بررسی یکنواختی و نرمالیته بودن دادها از آماره اسمیرنوف و کولموگروف^۲ استفاده می‌کنیم

جدول ۲: نتایج آماره اسمیرنوف و کولموگروف

متغیر	سطح معناداری
رهبری اخلاقی	۰,۰۵۶
سکوت سازمانی	۰,۰۷۱
عملکرد منابع انسانی	۰,۰۵۸

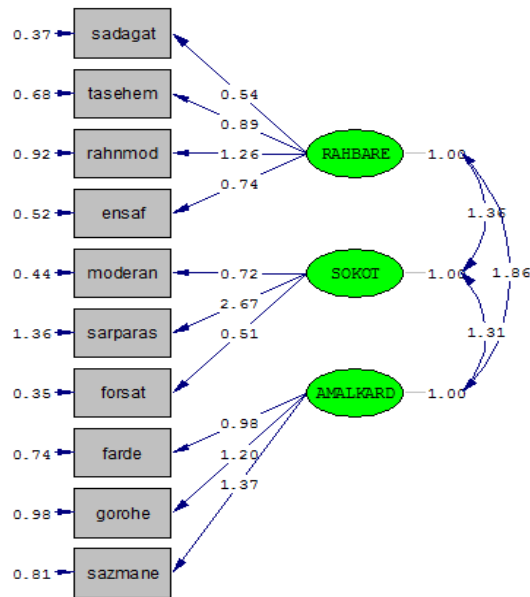
سطح معنی‌داری بالای ۰/۰۵ در احتمال آماره در متغیرها نشان دهنده نرمال بودن داده‌ها است و لذا استفاده از آزمون پارامتریک یعنی از ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات مجاز است. فرضیه‌ها از طریق تحلیل عاملی تائیدی و معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزارهای (SPSS) و لیزرل (LISREL) آزمون شده است.

۱- مدل تحلیل عاملی تائیدی^۳ (مدل اندازه‌گیری)

منظور از اندازه‌گیری، سنجش روابط بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) و متغیرهای مکنون (شاخص‌های اصلی) توسط سازه‌های متغیرهای مکنون (عوامل استخراج شده) است. در ادامه جهت برازش کلی مدل تحقیق از مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تائیدی استفاده می‌کنیم تا از برازش مطلوب مدل آگاهی پیدا کنیم: شکل زیر نشان دهنده برازش مدل تحقیق از طریق تحلیل عاملی تائیدی در حالت استاندارد ارائه گردیده است؛

^۲Kolmogorow – Smirnow

^۳Confirmatory Factor Analysis (CFA)

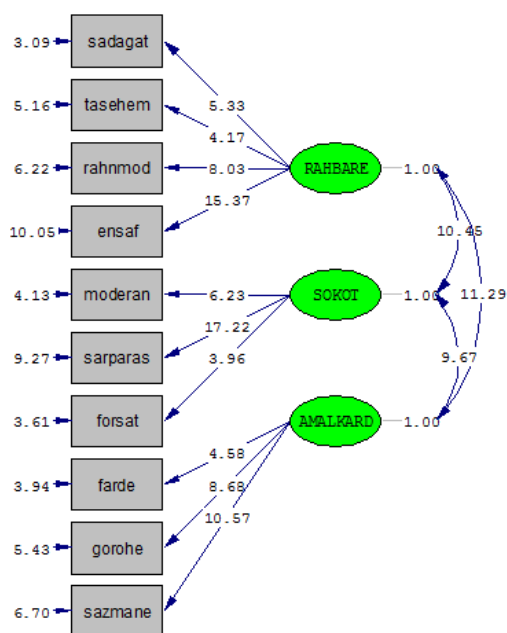


Chi-Square=157.87, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲: برآورد بارهای عاملی در وضعیت استاندارد در تحلیل عاملی تائیدی

برای اینکه مدل در برآورد تحلیل عاملی قابل قبول باشد باید تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ محاسبه گردد بنابراین بارهای عاملی (λ) باید بین بازه ۰/۴ و ۰/۶ باشد ولی اگر خیلی بزرگتر باشد بدین معنی است که خیلی مطلوب است. از طرف دیگر ضریب شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ یعنی (۰/۰۷۶) مشاهده شده که در بازه مورد قبول است و نشان دهنده مطلوبیت مدل می باشد. برای مثال بار عاملی مولفه صداقت ۰/۵۴ و عملکرد فردی ۰/۹۸ هستند. مورد قبول و مورد پذیرش هستند، زیرا بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد، خیلی مطلوب است. بنابراین هیچ پارامتری از مدل حذف نمی گردد.

در ادامه برای بررسی معناداری سازه‌های مطالعه از جمله رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و عملکرد منابع انسانی از آماره (T) یا T-Value معناداری استفاده خواهیم کرد. مشاهدات متعلق به T-Value معناداری تمام گویه‌های متغیرهای تحقیق در شکل ۳: ارائه گردیده است:



Chi-Square=157.87, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۴: معناداری مدل از طریق T-Value

برای بررسی مدل در راستای بهبود بخشیدن و تخمین مدل را در وضعیت مطلوبی از آماره معناداری T-Value استفاده کردیم، فلذا چون معناداری در سطح خطای ۰,۰۵ بررسی شده است، اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون T-Value کوچکتر از ۱/۹۶ محاسبه گردد، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار با رنگ قرمز مشخص خواهد شد. برای مثال عدد تی بدست آمده برای مولفه های رهنمودهای رهبری ۸/۰۳ و برای نگرش سرپرستان ۳/۹۶ که بیشتر از ۲/۹۶ هستند مشاهده شدند بدین ترتیب معنادار بودن مدل تأیید می گردد، بنابراین اعداد تی معناداری همه مولفه بیشتر از عدد ۱/۹۶ محاسبه شدند لذا مدل مطلوب و معناداری آن مورد تأیید است. در ادامه برای آزمون فرضیات از معادلات ساختاری در قالب نرم افزار (Lisrer) بایستی در قدم اول میزان همبستگی (R) بین سازه‌ها را در SPSS بوسیله آمار پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون به شرح جدول زیر محاسبه نماییم:

جدول ۳: ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

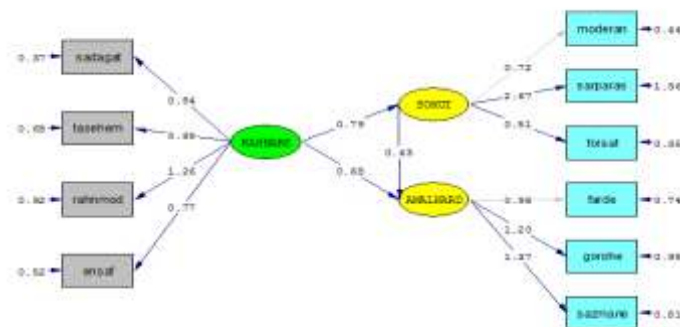
		سازه ها	رهبری اخلاقی	سکوت سازمانی	عملکرد منابع
رهبری اخلاقی	ضریب همبستگی	-	-	-	-
	سطح معنی داری	-	-	-	-

	تعداد	-	-	-
سکوت سازمانی	ضریب همبستگی	**۷۵۶.	-	-
	سطح معنی داری	۰۰۰.	-	-
	تعداد	۱۹۴	-	-
عملکرد منابع	ضریب همبستگی	**۶۸۰.	**۶۵۳.	-
	سطح معنی داری	۰۰۰.	۰۰۰.	-
	تعداد	۱۹۴	۱۹۴	-

طبق اطلاعات مندرج و بدست آمده جدول ماتریس همبستگی مشاهده می‌گردد که رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی در حدود ۷۵,۶٪ و با عملکرد منابع انسانی در حدود ۶۸,۳٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ و سکوت سازمانی نیز با منابع انسانی ۶۵,۳٪ رابطه و همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

۲- مدلیابی معادلات ساختاری^۴

مدل معادلات ساختاری یا Structural Equation Model یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده است. با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر و نیز گویه‌های سنجش هر متغیر پنهان با متغیر مربوط قابل بررسی است. مدل‌های نظری چند متغیره را نمی‌توان با شیوه دو متغیری که هر بار تنها رابطه یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، ارزیابی کرد. در شکل ابتدا ضرایب مسیرهای هر متغیر را بدست می‌آوریم:

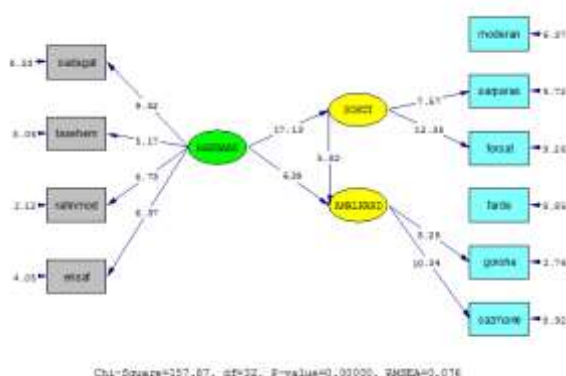


Chi-Square=157.87, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۵: محاسبات بارهای عاملی و ضرایب خطا

⁴ Structural Equation Model

محاسبات مدل در حالت استاندارد از طریق معادلات ساختاری در شکل نشان داده شده است، میزان میانگین مجذور خطاهای مدل $RMSEA \leq 0/076$ و بالاتر از $0/1$ است و سطح معناداری $P \leq 0/000$ شده بنابراین مثبت بودن رابطه بین متغیرهای مدل بدست آمد. اگر ضرایب منفی بود ارتباط منفی در مدل استنباط می‌شد. بنابراین ضرایب مسیر بدست آمده در مدل فوق نشان می‌دهد که با توجه به نتایج مدل ساختاری، ضرایب مسیر مدل نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی بطور مستقیم بر عملکرد منابع انسانی با ضریب مسیر $0/78$ و بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر $0/79$ تاثیر مثبت و معناداری دارند و از طرفی رهبری اخلاقی نیز بر عملکرد منابع انسانی با ضریب مسیر $0/43$ تاثیر مثبت و معناداری دارد و سایر روابط ضرایب نیز در مدل مثبت و معنادار هستند، در ادامه از T-Value معناداری در مدلیابی ساختاری استفاده می‌کنیم؛ شکل زیر خلاصه ضرایب مسیر مدل مدلیابی ساختاری را در حالت T و مقادیر خطا و کواریانس‌های سازه‌های آشکار به نمایش گذاشته است؛



شکل ۶: محاسبات T-Value معناداری مدل

طبق خروجی نرم افزار لیزرل همه ضرایب T-Value که نشان دهنده میزان همبستگی بین متغیر پنهان و متغیر آشکار هست، معنادار بوده چونکه بیشتر از عدد $1/96$ می‌باشند، برای نمونه ضریب معناداری T برای "رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی" $17/13$ و بر عملکرد منابع انسانی $6/39$ و همچنین "سکوت سازمانی بر عملکرد منابع انسانی" $5/82$ محاسبه شده است که بیشتر از عدد $1/96$ هستند، لذا کل ضرایب مولفه‌ها، عدد معناداری T بیشتر از $1/96$ بدست آمده‌اند لذا فرضیات پژوهش در سطح خطای $0/05$ و با اطمینان 95% تایید می‌گردند.

جدول ۴: فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضرایب مسیر (β)	T (معناداری)	نتایج فرضیه
----------	------------------------	--------------	-------------

رهبری بصیر ← عملکرد مالی	۰/۶۸	۶۳۹	تایید
رهبری بصیر ← سازمان یادگیرنده	۰/۷۹	۱۷/۱۳	تایید
سازمان یادگیرنده ← عملکرد مالی	۰/۴۳	۵/۸۲	تایید

در حالت کلی با توجه به تحلیل و خروجی های فوق معادلات ساختاری، مشاهده گردید که در حالت معناداری آزمون T ، و ضرایب مسیرها همه فرضیات تایید شده اند. لذا می توان استنباط کرد که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در سازه رهبری اخلاقی، پیش بینی می گردد که $۰/۶۸$ انحراف استاندارد افزایش در عملکرد منابع انسانی باشد. به این ترتیب به توجه به معنادار بودن مقدار ($T=۶/۳۹$) می توان استنباط کرد، که رهبری اخلاقی پیش بینی کننده عملکرد منابع انسانی است. و از طرف دیگر به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در متغیر رهبری اخلاقی، می توان ادعا کرد که $۰/۷۹$ انحراف استاندارد افزایش در سکوت سازمانی ایجاد گردد، بنابراین به توجه به معنی دار بودن مقدار ($T=۱۷/۱۳$) می توان تحلیل کرد که رهبری اخلاقی پیش بینی کننده متغیر سکوت سازمانی است. و نهایتاً به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در متغیر سکوت سازمانی، می توان پیش بینی کرد که $۰/۴۳$ انحراف استاندارد افزایش در عملکرد منابع انسانی ایجاد گردد، و چون مقدار ($T=۵/۸۲$) است، سکوت سازمانی پیش بینی کننده معنی دار عملکرد منابع انسانی بطور مستقیم است.

با توجه به معناداری روابط بین متغیرهای تحقیق می توان گفت لذا نقش میانجی سکوت سازمانی در تاثیرگذاری رهبری اخلاقی بر عملکرد منابع انسانی تایید می گردد. برای بررسی برازش مدل و قابلیت تعمیم آن، شاخص های نیکویی برازش و مدل یابی ساختاری در حالت معناداری آزمون T و ضرایب مسیرها ارائه شده است. پس بنابراین، این آزمون ها به این سؤال پاسخ می دهند که مدل مورد نظر چقدر خوب و برازنده داده های پژوهش است. از این آزمون ها به مشهورترین آنها یعنی آزمون های نیکویی برازش اشاره می شود. اگرچه این آزمون ها بر آزمون کای اسکور مبتنی هستند ولی در کنار آن ذکر می شوند. جدول زیر از این آزمون ها می باشد. در تحقیق حاضر نیز ضرایب ارائه شده است:

جدول ۵: آزمون های نیکویی برازش در معادلات ساختاری

شاخص	دامنه مورد پذیرش	مقدار گزارش شده	نتیجه
تفاوت فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار (χ^2)	معنادار باشد	۱۵۷٫۸۷	مطلوب

مطلوب	۴,۹۳	بین ۱ و ۵ باشد	نسبت مجذور کای به درجه آزادی $(\chi^2/2df)$ (۱۳۲,۴۷:۴۱)
مطلوب	۰/۰۷۶	کوچکتر از عدد ۱	خطای مجذورات میانگین (RMSEA)
مطلوب	۰/۹۲	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازندگی (GFI)
مطلوب	۰/۹۳	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص تطبیقی (CFI)
مطلوب	۰/۹۶	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	برازش هنجار شده (NFI)
مطلوب	۰/۹۷	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
مطلوب	۰/۰۴۵	هر چه به صفر نزدیکتر باشد	میانگین مجذور پس مانده ها (RMR)
مطلوب	۰/۹۳	هر چه به عدد ۱ نزدیک باشد	شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)

نتایج حاکی از آن است که تمام آزمون‌های برازندگی در بازه قابل قبول قرار دارند و نشان از برازندگی مدل تحقیق است، و در راستای آزمون فرضیات جهت تقویت آنها از این شاخص‌ها استفاده گردیده است.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی در راستای رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد منابع انسانی مورد پیمایش قرار گرفت. روش تحقیق توصیفی و همبستگی بوده و جامعه آماری را تمام پرسنل اداره تامین اجتماعی که میزان تحصیلات آنها حداقل فوق دیپلم باشد، تشکیل شده‌اند که تعداد آنها ۴۸۳ می‌باشد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی ساده استفاده گردید و از طریق جدول مورگان جریسی حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۱۵ گزینش گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. جهت سنجش سازه رهبری اخلاقی از ابعادی همچون صداقت، انصاف، تسهیم قدرت و رهنمودهای اخلاقی با ۱۷ پرسش و جهت سنجش سازه سکوت سازمانی با ابعادی همچون نگرش مدیران، نگرش سرپرستان و فرصت‌های ارتباطی با ۱۳ پرسش و نهایتاً جهت سنجش عملکرد منابع انسانی با مولفه‌هایی از قبیل عملکرد فردی، گروهی و سازمانی با ۱۲ پرسش در قالب مقیاس طیف لیکرت ۵ گزینه مورد سنجش قرار گرفت. روایی تحقیق از طریق مصاحبه و مشاورت و استفاده از راهنمایی‌های اساتید دانشگاه که هیات علمی در رشته مدیریت بودند،

تایید شد و پرسشنامه در بین ۲۱۵ نفر توزیع گردید و بعد از جمع‌آوری مشاهده گردید که ۱۹۴ مورد پرسشنامه سالم جمع‌آوری شده است و پایایی ابزار نیز از طریق نرم افزار با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت زیرا ضریب بدست آمده بیشتر از $0/7$ مشاهده شدند. جهت آنالیز داده‌های خام از آمار توصیفی جهت توصیف سازه‌های تحقیق و معرف‌های زمینه‌ای مثل جنس، سن، تحصیلات و وضعیت تاهل استفاده گردید و از آمار استنباطی نیز جهت آزمون فرضیات در قالب نرم افزارهای لیزرل و اس پی اس بکار گرفته شد. لذا ابتدا داده‌های خام حاصل از پرسشنامه به نرم افزار انتقال گردید و سپس جهت بررسی نرمالیتیه داده‌ها از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف استفاده شد و مشاهده شد که داده‌ها نرمال هستند زیرا سطح معناداری آنها بیشتر از $0/05$ بیشتر مشاهده شدند و در ادامه از طریق ضریب همبستگی پیرسون ماتریس همبستگی بین سازه‌ها تشکیل داده شد که نشان دهنده روابط مثبت و معنادار بین متغیرها ثابت شد و از طریق تحلیل عاملی تأییدی کل مدل برازش مورد پذیرش قرار گرفت زیرا بارهای عاملی هر کدام از گویه‌ها در بازه مورد پذیرش یعنی بین $0/3$ و $0/6$ هستند که قابل قبول هستند و آماره (T) نیز برای هر متغیر بیشتر از $1/96$ مشاهده شدند و هیچ کدام از مولفه‌ها در این مدل حذف نشدند، و نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که سازه رهبری اخلاقی با ضریب مسیر $0/68$ و با T-Value معناداری $6/39$ بر عملکرد منابع انسانی و با ضریب مسیر $0/79$ و نمره T-Value معناداری، $17/13$ که بر سکوت سازمانی تأثیرگذار است و همچنین سکوت سازمانی نیز با ضریب مسیر $0/43$ و با T-Value معناداری، $5/82$ که بیشتر از عدد $1/96$ هست، بر عملکرد منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

در این تحقیق مؤلفه‌های مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، سکوت و عملکرد منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که مؤلفه‌های سکوت و عملکرد به طور جداگانه در این تحقیق با تعدادی از تحقیقات قبلی که در بخش پیشینه تحقیق اشاره شد همخوانی داشته است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: دوستار و همکاران (۱۳۹۵) نیز تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و عملکرد بررسی کردند. تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی مثبت و معنادار مشاهده گردید و تأثیرگذاری سکوت سازمانی نیز بر عملکرد مثبت مشاهده گردید به همین طور در تحقیق حاضر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر $0/79$ تأثیر گذار مشاهده شد و سکوت سازمانی نیز بر عملکرد منابع انسانی با ضریب مسیر $0/43$ مشاهده

گردید لذا از این منظر نتایج تحقیق آنها با مشاهدات تحقیق حاضر همسو و همراستا می‌باشند. شرافت و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیق مدیریت عملکرد منابع انسانی را بررسی اعتبارسنجی کردند. در یافته‌های آنها عملکرد فردی، گروهی با ضریب مسیر $0/76$ و با عدد معناداری $16/04$ و عملکرد سازمانی با ضریب مسیر $0/80$ و عدد معناداری $15/56$ جزء مولفه‌های استخراج شده، هستند که در مدل عملکرد منابع انسانی تاثیرگذار هستند لذا در یافته‌های تحقیق حاضر نیز مشاهده شد عملکرد منابع انسانی در سه بعد فردی با بار عاملی $0/98$ ، تیمی با بار عاملی $1,20$ و سازمانی با بار عاملی $1,37$ بر عملکرد منابع انسانی تاثیرگذار هستند. از این منظر نتایج تحقیق شرافت و همکارانش با یافته‌های تحقیق حاضر همسو و همراستا هستند. رضایی کلیدبری و همکارانش در سال (۱۳۹۹) نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان را بررسی کردند و نشان دادند که رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان رابطه دارند، لذا در نتایج تحقیق حاضر از منظر کارکنان تامین اجتماعی اردبیل در حدود $0/68$ تاثیر دارد و همبستگی بین این دو متغیر نیز معنادار مشاهده گردید که از این منظر نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق آنها همسویی دارند. رستگار و عنایتی در سال (۱۳۹۹) رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی را مطالعه کردند، و نشان دادند که بین رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد ($0/5$). مؤلفه فردی رهبری اخلاقی در میان سایر مؤلفه‌های رهبری، بالاترین رتبه را نشان داد این در حالی است که از منظر کارکنان تامین اجتماعی اردبیل اولاً عملکرد با رهبری رابطه مثبت و همبستگی کامل دارند و مؤلفه فردی از عملکرد نیز از ابعاد تاثیرگذار بر کل مدل را نشان داد که از این منظر نتایج تحقیق آنها با تحقیق حاضر همسو و همراستا است. سلامت و همکاران (۱۳۹۸) نیز در طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری اقتصادی مشاهده کردند که متغیر مدیریت عملکرد گروهی با ضریب تأثیر $0/68$ نسبت به متغیر عملکرد فردی با ضریب تأثیر $0/61$ و متغیر عملکرد سازمانی با ضریب تأثیر $0/52$ ، تأثیر بیشتری بر بهبود بهره‌وری داشته است، لذا نتایج تحقیق حاضر دقیقاً مشابه و همسو با تحقیق آنها گزارش گردید بدین ترتیب همسو می‌باشند. آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸) به تأثیرات سیستم‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی بر درک کارکنان را بررسی کردند، یافته‌های پژوهش، مدیریت عملکرد منابع انسانی با سایر متغیرها رابطه معنادار و مثبتی مشاهده کردند که نتایج آنها با نتایج تحقیق حاضر همراستا می‌باشد. قنبری و بهشتی‌راد (۱۳۹۵) تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی را مطالعه

کردند. نتایج معادلات ساختاری حاکی از آن بود که اثر مستقیم سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی ۰/۵۲ مثبت و معنی‌دار است، لذا در تحقیق حاضر نیز اثر سکوت سازمانی بر عملکرد ۰/۴۳ قدرت پیش‌بینی کننده داشت.

همچنین نتایج تحقیقات سادات‌دعائی و سبک‌رو (۱۴۰۱)، کیخا و همکاران (۱۳۹۹)، مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، حسنی و همکاران (۱۳۹۶)، بهارلو و همکاران (۱۳۹۴)، محمودرمضان و همکاران (۲۰۲۱)، ال‌روزان و همکاران (۲۰۱۸)، اردگندو (۲۰۱۸)، کائو (۲۰۱۵) تا حدودی با یافته‌های تحقیق حاضر همسویی دارند.

با توجه به نتایج تحقیقات پیشنهادات کاربردی ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود مدیران به رعایت ارزش‌های اخلاقی توجه بیشتری نموده و رعایت این ارزش‌ها توسط کارکنان را در ارزشیابی و ارتقاء آنان مدنظر قرار دهند، تا مدیریت عملکرد منابع انسانی در تامین اجتماعی اردبیل ارتقاء یابد.
- 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؛
- مدیران باید مسئولیت هر کس را به صورت شفاف بیان کنند؛ به گونه‌ای که افراد بدانند در برابر چه چیزی باید پاسخگو باشند؛
- همچنین برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در حوزه ارزش‌های اخلاقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، لذا پیشنهاد می‌شود به کارکنان اداره تامین اجتماعی اردبیل فرصت داده شود تا بیشتر از قبل به بیان دیدگاه خود بپردازند و اعلام وجود کنند، تا از این طریق عملکرد بهبود یابد.
- همچنین مدیران باید به مشکلات و مسائل کارکنان توجه نمایند و به آنها حساس باشند؛ و چارچوب فکری خود را به زیردستان تحمیل نکنند.
- احترام گذاشتن به قضاوت اخلاقی مدیران و کارکنان که این امر منجر به سکوت سازمانی کارکنان اداره تامین اجتماعی اردبیل می‌گردد.
- پیشنهاد می‌گردد در گماردن مدیرانی که به اصل مشارکت کارکنان و کار گروهی اعتقاد داشته باشند زیرا این امر سکوت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- پیشنهاد می‌گردد که مدیران اداره تامین اجتماعی اردبیل از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند.

- بنابراین به مدیران اداره تامین اجتماعی اردبیل پیشنهاد می‌شود که فضای ایمن روانی را در محیط کاری ایجاد کنند تا کارکنان با امنیت خاطر بیشتری صحبت کرده و ترسی از بیان نظراتشان در برابر جمع نداشته باشند که این امر یعنی تقویت عملکرد منابع انسانی.
- به مدیران پیشنهاد می‌شود نسبت به برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش‌های سازمانی تصمیم‌گیری در کارکنان و درگیر کردن آنها در مشکلات؛ اهتمام بورزند

پیشنهادات زیر به مطالعات آتی و پژوهش‌گران آتی ارائه می‌گردد:

- به پژوهش‌گران آتی توصیه می‌شود که پژوهش حاضر را در یک محیط صنعتی یا خصوصی انجام دهند تا نتایج آن برای مدیران واحدهای مربوطه نیز روشن شود؛
- جهت حل خویشتن‌داری و خودگزارش‌دهی، پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکل، با توجه به ماهیت پژوهش‌های همبستگی، بهتر است از روشهای پژوهش کیفی استفاده شود تا پدیده سکوت سازمانی، عملکرد و عوامل به وجودآورنده و رفع‌کننده آنها از منظر خود کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد.

منابع و ماخذ

- امین بیدختی، علی اکبر، علیجانی، رسول (۱۳۹۵) "پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان"، مجله فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۹، زمستان ۹۵، شماره ۴ - پیاپی ۹۸.
- آذر، مرسا؛ صالحی، سید یوسف؛ صفیپور، سپیده، شوقی، بهزاد (۱۳۹۴)، "تحلیل عوامل موثر بر سکوت سازمانی و تاثیر آن بر تعهد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۱)، ۸۷-۱۱۰.
- اسماعیلی، محمدرضا، عصار، احمدرضا (۱۳۹۸)؛ "ارائه الگوی سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. نشریه مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، ۵۲۸-۵۰۳.
- بحرینی، محمد؛ نیکپی، مهرداد؛ بهاروند، بهجت. (۱۳۹۴)، "تأثیر محیط بیرونی بر مدیریت عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان". سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، نعمی، عبدالزهرا، هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل (۱۳۹۴)، "تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۱، ۱۳۹۴.

- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶) "بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، سازمانی". نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹.
- حسینی، محمد، ارس‌زاده، سهیلا، کاظم‌زاده بیطالی، مهدی (۱۳۹۶)، "رابطه رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی، درک سیاستهای سازمانی و جنسیت"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دوازدهم، شماره ۳، ۱۳۹۶.
- دوستار، محمد، مستقیمی، محمودرضا، اسماعیلزاده، محمد (۱۳۹۴)، "رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی"، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، زمستان ۹۴، ۲۷-۴۵.
- دوستار، محمد، اسماعیل‌زاد، محمد، حسینی، هانیه (۱۳۹۵)، "تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷ پاییز ۱۳۹۵.
- رازینی، روح‌الله؛ آذر، عادل؛ محمدی، مهدی (۱۳۹۲)، "طراحی مدل سنجش عملکرد سازمان‌های چابک: رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری"، نشریه مدیریت فردا، ۱۲ (۳۶)، ۷۹-۹۸.
- رفیع‌زاده، علاءالدین؛ عفتی دارایانی، محمد؛ رونق، مریم (۱۳۸۷)، مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی تهران: فرم‌نش.
- رفیع‌زاده، علاءالدین؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶)، "طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی". فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۷ (۱۷)، ۳۳-۵۵.
- رستگار، سحر، عنایتی، ترانه (۱۳۹۹). "رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پانزدهم، شماره ۱، ۱۳۹۹.
- ذکریاپور، زینب (۱۳۹۳)، "رابطه بین جو سکوت سازمانی ادراک شده و نگرش شغلی با توجه به میانجی‌گری رفتار سکوت در کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان"، پایان‌نامه کاشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- سادات دعائی، زهره، سبک‌رو، مهدی (۱۴۰۱)، "تأثیر رفتار ترور روحی بر شکل‌گیری سکوت سازمانی کارکنان"، پژوهشی (با رویکردهای کمی)، چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- سلامت، شادی، میرسپاسی، ناصر، رشادت‌جو، حمیده (۱۳۹۸)، "طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری اقتصادی (مورد مطالعه: بانک آینده)"، فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷ (پیاپی ۲۷)، ۱۴۰-۱۲۵.
- شرافت، شاپور، خائف‌الهی، احمدعلی، قلی‌پور، آرین، دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۷). "ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال یازدهم، سی و نهم، بهار ۱۳۹۷. صص ۵۹-۳۳.

صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داوود، و نیستانی، کامیار (۱۳۹۵)، عوامل موثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه‌ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۹۰-۶۶۵.

طالقانی، غلامرضا، غفاری، علی، حقیقی، محمد (۱۳۹۵)، "بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران"، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵، صص ۱-۱۴.

عبدالشاه، محمد، مقیمی، مصطفی، خطیبی، سیدامیرمحمد (۱۳۹۶)، "رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی در سازمان‌های خدماتی دولتی (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک تهران)"، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶، صفحات ۲۶۴-۲۴۵.

فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۴)، طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران ۷(۴)، ۱۴۱-۱۷۴. فقیهی، ابوالحسن؛ افشارنژاد، علیرضا (۱۳۹۲)، "الگوی مدیریت عملکرد در صنعت؛ پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت"، ۹(ویژه نامه)، ۴۷-۶۴.

قنبری، سیروس، بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵)، "بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه)"، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و هفتم، شماره پیاپی (۶۴) شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۵. کرمی، محمدرضا، میرکمالی، سیدمحمد، پورکریمی، جواد (۱۳۹۶)، "واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن"، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی"، سال نهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۶ (پیاپی ۳۳).

کیخا، احمد، میرکمالی، سیدمحمد، ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۹)، "تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری"، مجله فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۲، زمستان ۹۸، شماره ۴، پیاپی ۱۱۰.

مجرد، مظاهر (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر رهبری اخلاقی و تفکر استراتژیک بر ایجاد و توسعه محیط کارآفرینی (شرکت‌های بیمه استان اردبیل)، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی - غیر دولتی مقدس اردبیل.

نجفی، تکتک؛ قلی‌پور، آری (۱۳۹۵)، "آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه ایران)"، نشریه بهبود مدیریت، ۱۰(۳۴)، ۱۵۹-۱۷۹.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۷). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار". چاپ چهل و پنجم، تهران:

میر.

هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۳)، "نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه:

کارکنان ادارات کل بانک سپه)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

Adnan, A., Abdullah, H.S. and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. 7th International Economics & Business Management Conference, 35(1): 462-467.

Aylsworth, J. (2008). change in the workplace: organizational silence can be dangerous, organizational Psychology examiner.

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.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.

Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication* ,57(3), 401-426.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.

Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*. 22, 51-69.

Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-c. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. Paper Presented at the 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering.

Lustenberger, D. E., & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation. *Human Performance* ,23(4), 283-304.

Morrison, S & Milliken, F, 2010, Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol.25, No. 24, pp. 706-725.

Perkins, D. (2014). Conceptualizing Defensive Silence in Project-Manager to-Project-Sponsor Communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2-19.

Pinder, C & Harlos, K, 2011, Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, In Rowland, K. M. and Ferris, G.R (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331–369.

Stansbury, J., (2009). Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56.

Tan, C. (2014) "Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence". *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202.

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*, Vol. 47, No. 36, pp. 1221 – 1231.

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov -Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.

Ya lcin, B. & Baykal, U. (2013). The Subjects of and Reasons for Nurses' Remaining Silent in Private Hospitals and Relative Factors, *Journal of Education and Research in Nursing*, 9(2), pp. 42-50.