(مقالۀ پژوهشی)

تحلیل رابطۀ سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان

دکتر بهناز مهاجران*، افشین دیوبند

گروه علوم تربیتی، دانشکدۀ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه ارومیه

(تاریخ دریافت: 95/4/15، تاریخ پذیرش: 95/7/4

چکیده

زمینه: برای مقابله با پویایی محیط توسل به خلاقیت کارکنان بهترین گزینه است؛ متغیرهای چون سبک رهبری اخلاقی و سکوت حاکم بر سازمان می توانند تسهیل کننده و منع کننده این ظرفیت سازمانی باشند. هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان می‌باشد.

روش: روش پژوهش توصیفی – همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی 1395-1394 به تعداد 600 نفر می‌باشد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران تعداد 235 نفر به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری تحلیل رگرسیون چندگانه به روش همزمان و تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار؛ بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت ومعناداری وجود دارد. ابعاد رهبری اخلاقی (β=۰/۲۲) و ابعاد سکوت سازمانی (β=۰/۱۱) قادر به پیش‌بینی خلاقیت کارکنان می‌باشند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نماینگر این ایده می‌باشد؛ که به کارگیری سبک رهبری اخلاقی در سازمان می تواند موجبات اعتماد سازمانی را فراهم کرده و سکوت حاکم بر سازمان را شکسته و با ایجاد شور و جنبش لازم در کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقیت کارکنان تسهیل نماید.

کلید واژگان: *سبک رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، خلاقیت کارکنان*

سرآغاز

سازمان‌ها به‌عنوان خانه دوم زندگی انسان‌ها نقش مهمی را در پرورش روحیات و خصایل انسانی کارکنان ایفا می‌کنند. لذا سبک رهبری که در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود می‌بایست سبکی انسان دوستانه و خواهان ارزش‌ها و اصول انسانی پذیرفته شده در سطح جهانی باشند. یکی از این سبک‌های رهبری به نسبت جدید که در عرصه پژوهش‌های جهانی توجهات قابل توجهی را جلب نموده، سبک رهبری اخلاقی[1] است (1). امروزه رهبری اخلاقی و توسعه و ترویج آن در تمام سطوح مدیریت در دستور کار بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد، چرا که انتظار بر این است که چنین رهبرانی اثر مثبتی ایجاد می‌کنند (2و3). تعاریف مختلفی از سبک رهبری اخلاقی در میان صاحبنظران وجود دارد. پژوهشگران رهبری را بر اساس دیدگاه شخصی خود تعریف کرده‌اند (4). محققان رهبری اخلاقی را به‌عنوان تنش بین انگیزه‌های نوع دوستانه و خودخواهانه تعریف کرده‌اند و نشان داده‌اند که یک رهبر اخلاق مدار توسط یک سیستم باورهای پذیرفته شده، قضاوت صحیح را به جای منافع شخصی، محور توجه قرار می‌دهد که برای پیروان، سازمان‌ها، و جامعه مفید واقع می‌شود (2). در تعریفی

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: Behi217@ yahoo.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

دیگر پژوهشگران رهبری اخلاقی را به‌عنوان تظاهرات رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری را به پیروان از طریق ارتباطات، تشویق و تصمیم گیری دو جانبه تعریف کرده‌اند (5). این تعریف نشان می‌دهد که یکی از وظایف مهم رهبر در سازمان برقرار کردن تعامل سازنده با کارکنان می‌باشد. تعاملی که یک فضای مبتنی بر همکاری و هماهنگی به وجود می‌آورد تا افراد راحت تر و ساده تر، انرژی فیزیکی و روانی خود را بر وظایف محوله متمرکز نمایند (6). همچنان که پژوهشگران خاطر نشان می‌کنند در سازمان‌های قرن بیست و یکم که مبتنی بر دانش و نیاز می‌باشند، هر کس با به اشتراک گذاشتن تجربه خود به‌عنوان یک رهبر خدمت می‌کند؛ این به معنی تقسیم قدرت، مسئولیت پذیری، ارزش‌ها، آرمان‌ها و همکاری با یکدیگر برای رساندن سازمان به موفقیت می‌باشد (7). یکی از مدل‌های معرفی که در میان مدل‌های سبک رهبری اخلاقی محبوبیت قابل توجهی دریافت کرده است؛ مدل پنج بعدی سبک رهبری اخلاقی می‌باشد. این ابعاد عبارتند از: 1- انصاف[2]: نداشتن پارتی، رفتار با دیگران براساس حق و برابری، اصولی و عادلانه رفتار کردن را شامل می‌شود؛ 2-اشتراک قدرت[3]: اجازه دادن به پیروان تا دربارهٔ تصمیم گیری‌ها اظهار نظر کنند و گوش دادن به ایده‌ها و نگرانی‌های آنان می‌باشد؛ 3- شفافیت نقش[4] : روشن نمودن مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی است؛ 4- جهت گیری فردی[5] : نشان دهنده نگرانی واقعی در خصوص حمایت از زیردستان و تضمین این که زیردستان در صورت امکان نیازهای خود را برآورده کنند ؛ 5- رهنمودهای اخلاقی[6] : ارتباط در مورد اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی، ترویج و پاداش رفتار اخلاقی می‌باشد (8).

سازمان‌ها برای انجام دادن امور سازمانی خود علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند که آنان را در رفتارها و اعمال ارادی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد (9). بی توجهی به ارزش‌های اخلاقی در سازمان می‌تواند پیامدهای نامطلوبی همچون سکوت سازمانی[7] را در پی داشته باشد. سکوت سازمانی از جمله متغیرهای نوینی است که در دهه‌های اخیر توجه صاحبنظران را به خود معطوف کرده است. سکوت سازمانی برای اولین بار در ادبیات علوم اجتماعی در قرن بیستم مطرح شد (10). اما در ادبیات علوم سازمانی آن چه را که امروزه به‌عنوان سکوت سازمانی به رسمیت شناخته می‌شود با مطالعات پژوهشگران عرصه مدیریت رفتار سازمانی در اوایل قرن بیست و یکم به صورت علمی و آکادمیک آغاز شد (4). سکوت سازمانی با اینکه یک پدیده شایع در بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد؛ با این حال مطالعات گسترده ای در مورد این موضوع وجود ندارد؛ لذا می‌توان گفت که سکوت سازمانی یک پدیده جدید در جوامع علمی و سازمانی است و ادبیات پژوهشی محدودی درباره ی آن وجود دارد (11و12). تعاریف اولیه سکوت این واژه را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست (10و13). چه بسا سکوت کارکنان را در مقابل مسائل، مشکلات و تصمیمات مدیریت نشان از مطلوب بودن موقعیت سازمان قلمداد می‌کردند. این در حالی است که مطالعات اخیر نشان می‌دهند سازمان‌هایی که از کارکنان خود انتظار دارند ساکت و بی انتقاد بمانند، نشانه‌هایی از عقب نشینی و بی تفاوتی سازمان را نشان می‌دهند (14). همین صدای خاموش اما رسا در بلند مدت آثار جبران ناپذیری را برای سازمان به بار خواهد آورد. لذا پژوهشگران در حوزه سکوت سازمانی به دنبال دلایل، پیامدها و راه‌های برطرف کردن آن هستند (15).

محققان سکوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس العمل‌های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند (13). در تبیین این تعریف می‌توان گفت که دو عامل فضای استبدادی و بازخورد منفی مسبب اصلی سکوت کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر ریشه‌های سکوت در هر سازمان در روابط ناپیدای میان

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

کارکنان و سازمان نهفته است (16). سکوت سازمانی به معنای امتناع کارمند در ابراز عقاید، نظرات و اطلاعات در مورد مشکلات سازمانی می‌باشد (11و17). وقتی که کارکنان در مورد مسائل و مشکلات سازمانی ابراز نظر نمی‌کنند و با بی تفاوتی از کنار مسائل می‌گذرند چه به صورت عمدی و چه به صورت سهوی سازمان با پدیده سکوت سازمانی مواجه می‌باشد. پایه گذاران مبانی سکوت سازمانی در مدلی بنیادی که ارائه دادند علل سکوت را در سه بعد: 1- ویژگی‌های فردی[8]: مانند کمبود تجربه یا موقعیت پایین فرد در سازمان می‌باشد؛ 2- ویژگی‌های سازمانی[9]: مانند ساختار سلسله مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی است؛ 3- رابطه فرد با سرپرست[10]: مانند نبود رابطه نزدیک و صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست دانسته‌اند (16).

با شکستن سکوت حاکم بر سازمان نه تنها سازمان مستهلک نمی‌شود، بلکه تداوم و پایداری آن حفظ می‌شود. سکوت سازمانی یک پدیده چند بعدی است (15). لذا می‌تواند بسته به انگیزه‌های اساسی معنای مختلفی داشته باشد (4). پژوهشگران میان سه نوع سکوت سازمانی تفاوت قائل شده و بالطبع از سه نوع سکوت سخن گفته اند: 1- سکوت مطیع[11]: این نوع سکوت به خودداری از ارائهٔ ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود؛ برای مثال کارمندی که از ارائه آرای خود امتناع می‌ورزد، عقیده دارد که صحبت کردن بی فایده است؛ 2- سکوت تدافعی[12]: انگیزهٔ این نوع سکوت خودحفاظتی در راستای محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیرتعمدی و غیرمنفعلانه با امتناع از ارائهٔ ایده‌ها و اطلاعات به منزلهٔ بهترین استراتژی در زمان مقتضی است؛ 3- سکوت نوع دوستانه[13]: این نوع سکوت به منزلهٔ رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائهٔ دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همهٔ افراد در سازمان براساس انگیزه‌های همکاری، نوع دوستی و حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم اسرار بودن است (18). به عبارتی سکوت نوع دوستانه را می‌توان سکوت به خاطر منتفع شدن همکاران دانست.

سکوت سازمانی پیامدهای جبران ناپذیری برای سازمان دارد؛ چرا که اگر بر انتقادها و پیشنهادهای سازمانی، مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد؛ وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (16). از مهم ترین این خطرها حذف شدن سازمان از گردونه رقابت در اثر خشک شدن قوهٔ خلاقیت کارکنان[14] می‌باشد. سازمان‌ها جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند (19). اگر کارکنان سکوت اختیار کنند و نسبت به مسائل و مشکلات سازمان بی تفاوت باشند سکون و رکود بر سازمان حاکم شده و مزیت رقابتی خود را از دست می‌دهد. موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیادی متکی به خلاقیت و نوآوری، کشف واختراع است (20). دیدگاه‌های مختلفی در مورد خلاقیت وجود دارد. خلاقیت به وسیله بسیاری از کارشناسان به‌عنوان فرایند توسعه ایده‌های که جدید و مفید است تعریف شده است (21). صاحبنظران در یک تعریف جامع خلاقیت را به‌عنوان یک فرایندی که با حساس شدن به مشکلات شروع می‌شود و سپس با جستجوی راه حل‌ها، پیشنهادات، آزمایش کردن و برقراری ارتباط پایان می‌یابد، تعریف کرده‌اند (22).

فرآیند خلاقیت از 5 مرحله تشکیل شده است که عبارتند از: 1- جذب: فریفته شدن نسبت به یک موضوع است؛ 2- الهام: همان مرحله ای که می‌گوییم آهان؛ 3- آزمایش: در این مرحله ایده به وجود آمده آزمایش می‌شود تا اینکه معلوم شود مفید و مولد است یا خیر؟؛ 4- پالایش: ایده به منظور کاربردی کردن و مصرف عملی آن اصلاح می‌شود؛ 5- ارائه و فروش: مرحله ای است که اکثر خلاقیت‌ها را خنثی و ناکام می‌کند؛ باید مدیران ایده‌ها را خریده و یا قبول نمایند و سپس به مشتریان سازمان عرضه کنند (23). امروزه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه رقابت فشرده و انتظارات بالای مشتریان بیش از گذشته مسئولیت پذیر و نوآور باشند؛ در مورد مسائل و مشکلات سازمانی راه حل ارائه دهند (24). چرا که افکار و اندیشه‌های نو

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

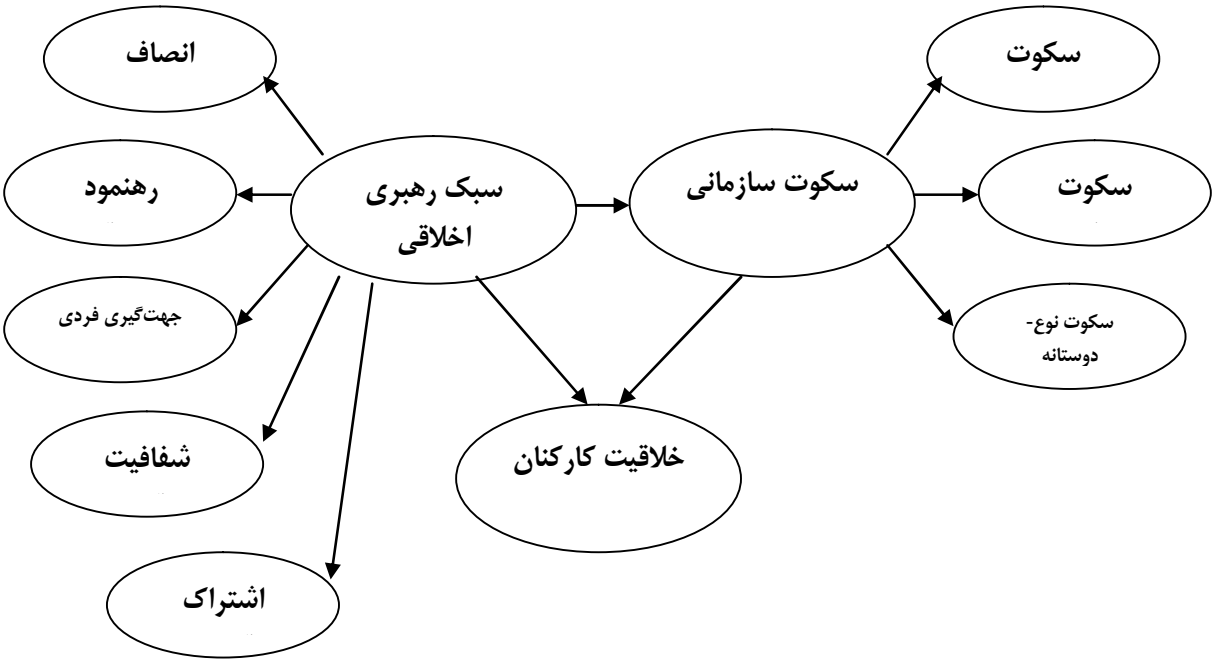
[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

حیات جدیدی را به سازمان بخشیده آن را از نیستی و فنا می‌رهانند (25و26). اگر سازمان در صدد مقابله با آنتروپی که قانون عمومی طبیعت است؛ لازم است به نوآوری و خلاقیت روی آورد. خلاقیت، تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی و اقتصادی سازمان است (23). در این حرکت و مساعی نقش رهبر سازمان حائز اهمیت ویژه ای است. سازمان‌های که می‌خواهند به نوآوری مداوم دست یابند، رهبران آنها باید محیطی مساعد نوسازی و تجدید فرهنگ سازمانی ایجاد کنند که خلاقیت و نوآوری را تشویق کند (7). در کل فرآیند نوآوری، نخستین منبع رهبر است؛ سبک رهبری هنوز هم مهم ترین پیش بینی کننده خلاقیت سازمانی[15] است (27و28). پژوهشگران عوامل مؤثر بر خلاقیت را به دو دسته عوامل فردی و سازمانی طبقه بندی کرده اند: 1- عوامل فردی: مواردی مانند استعداد، علم و تخصص، خلق و خو و انگیزش را در بر می‌گیرد؛ 2- عوامل سازمانی: مواردی چون سیستم آموزش، سیستم پاداش دهی، شیوه و سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، وجود امکانات و تسهیلات را شامل می‌شود (20). از نظر پژوهشگران برای ایجاد روحیهٔ خلاقیت در کارکنان سازمان‌ها باید زیرساخت‌های فردی و سازمانی لازم را فراهم نمایند؛ این دو زیر ساخت مکمل یکدیگرند و از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند.

دانشگاه‌ها به‌عنوان مغز متفکر یک جامعه که مسئولیت تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها را بر عهده دارد؛ نیازمند داشتن رهبرانی اخلاق مدار و عملگرا هستند که به کارکنان خود کمک کنند تا نبوغ خود را به نمایش گذارند و از ارائه ایده‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات تخصصی خود در مورد مسائل و مشکلات سازمان امتناع نکنند؛ این تنها در صورت شکستن سکوت حاکم بر سازمان میسر خواهد بود. بنابراین پژوهشگران در پژوهش حاضر در صدد بر آمده‌اند که رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان را در میان کارکنان دانشگاه ارومیه مورد بررسی قرار دهند. با توجه به بررسی پیشینه پژوهشی و نظری موضوع مورد پژوهش، پژوهشگران مدل ذیل را به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش پیشنهاد نموده اند.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش شناسی،



نگاره 1: مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعهٔ آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی 1395-1394 به تعداد 600 نفر بود. براساس فرمول کوکران 235 نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونهٔ آماری پژوهش انتخاب شدند. از این تعداد 147 نفر (62/6درصد) از افراد مورد مطالعه مرد و 88 نفر (37/4درصد) زن بودند.

به منظور گردآوری اطلاعات از 3 پرسشنامه:

1. پرسشنامه رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد 24 گویه ای در مقیاس 5 درجه ای لیکرت استفاده شد. این پرسشنامه 5 بعد رهبری اخلاقی (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت گیری فردی، اشتراک قدرت، شفافیت نقش) را می‌سنجد. پژوهشگران پایایی پرسشنامه مذکور را 0/91 گزارش کرده‌اند (29).
2. پرسشنامه سکوت سازمانی: به منظور اندازه گیری سکوت سازمانی در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد 13 گویه ای صاحبنظران این حوزه استفاده شد. این پرسشنامه دارای 3 زیرمؤلفه: سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ 0/889=□ گزارش شده است (30).
3. پرسشنامه خلاقیت کارکنان: برای اندازه گیری این متغیر از پرسشنامه خلاقیت کارکنان استفاده گردید. این پرسشنامه حاوی 30 سؤال بوده و با طیف 5 درجه ای لیکرت اندازه گیری می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ این پرسشنامه 92/ 0گزارش شده است (25). این رقم نشان دهنده این است که پرسشنامه مذکور از پایایی بالایی برخوردار است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی و برای محاسبهٔ پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول شماره (1) ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها آورده شده است.
4.

جدول 1: آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

ردیف	پرسشنامه	آلفای کرونباخ
1	سبک رهبری اخلاقی	0/92
2	سکوت سازمانی	0/89
3	خلاقیت کارکنان	0/87

پرسشنامه‌ها میان مخاطبان توزیع و اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار؛ آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) و تحلیل رگرسیون چند گانه به روش همزمان با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

قبل از آزمون فرضیات پژوهش و انتخاب آزمون‌های آماری مناسب باید از پیش فرض‌های اساسی آزمون‌های آماری پارامتریک که شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها و همبستگی دوسویه میان متغیرها می‌باشد اطمینان حاصل نمود. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آماره‌های توصیفی مانند چولگی و کشیدگی استفاده شد. همچنان که جدول شماره (2) نشان می‌دهد قدر مطلق این آماره‌ها کمتر از یک می‌باشد؛ با توجه به این معیار می‌توان گفت که پیش فرض آزمون‌های آماری پارامتریک یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است. در جدول (3): ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش به همراه سطح معنی‌داری آورده شده است.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

جدول 2: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کم‌ترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
سبک رهبری اخلاقی	1/55	5	2/82	0/46	0/07	-1/34
سکوت سازمانی	2	5	2/57	0/54	-0/49	-0/69
خلاقیت کارکنان	1/67	4/27	2/62	0/33	0/17	-0/80

جدول 3: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	1	2	3	سطح معناداری
رهبری اخلاقی	1			0/000
سکوت سازمانی	-0/29	1		0/000
خلاقیت کارکنان	0/37	-0/21	1	0/000

جدول (3) نشان می‌دهد که بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی همبستگی منفی و معناداری وجود دارد (r=-0/29**)؛ یعنی هرچه سبک رهبری اخلاقی بیشتر توسط رهبران سازمان اعمال شود به همان اندازه از میزان سکوت کارکنان کاسته می‌شود. بین سبک رهبری اخلاقی با خلاقیت کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (r=0/37**) و بین سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان همبستگی منفی و معناداری وجود دارد (r=-0/21**). بنابراین نتایج حاکی از همبستگی دوسویه بین متغیرهای پژوهش (به معنای تأیید فرضیه اصلی) می‌باشد.

جدول 4: نتایج تحلیل مانوای رابطه بین ابعاد سبک رهبری اخلاقی با کل مؤلفه‌های سکوت سازمانی

مؤلفه‌های فن آوری اطلاعات	لامبدای ویلکز	ضریب F	درجه آزادی	سطح معناداری	میزان اشتراک	توان آماری
انصاف	0/70	1/13	3	0/22	0/11	0/59
رهنمودهای اخلاقی	0/48	2/84	3	0/000	0/30	1/000
جهت گیری فردی	0/21	9/49	3	0/000	0/53	1/000
اشتراک قدرت	0/47	4/14	3	0/000	0/31	1/000
شفافیت نقش	0/55	2/56	3	0/000	0/25	1/000

در جدول شماره (4)، ضریب F نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین ابعاد سبک رهبری اخلاقی با کل مؤلفه‌های سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نگاهی به ضرایب F نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین رهنمودهای اخلاقی

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

(P=0/000) با میزان اشتراک 0/30؛ جهت گیری فردی (P=0/000) با میزان اشتراک 0/53؛ اشتراک قدرت (P=0/000) با میزان اشتراک 0/31؛ شفافیت نقش (P=0/000) با میزان اشتراک 0/25 با کل مؤلفه‌های سکوت سازمانی وجود دارد. بین انصاف و مؤلفه‌های سکوت سازمانی رابطه ای وجود ندارد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه در 4 مورد تأیید می‌شود، اما در یک مورد تأیید نمی‌شود؛ همچنین نگاهی به توان آماری مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که توان آماری همهٔ آن‌ها بالای 0/8 می‌باشد؛ که این نتیجه دال بر این می‌باشد که حجم نمونه برای آزمون این فرضیه کافی بوده است.

جدول 5: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ابعاد رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R^1	R^2	β	t	P
انصاف	خلاقیت کارکنان	13/53	0/000	0/47	0/22	0/044	0/73	0/46
رهنمودهای اخلاقی						0/21	3/48	0/001
جهت گیری فردی						-0/065	-0/72	0/47
اشتراک قدرت						0/26	2/92	0/004
شفافیت نقش						-0/32	-5/29	0/000

بر اساس نتایج جدول شماره (5)، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ابعاد رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان برابر با 13/53 که در سطح (P= 0/000) معنادار می‌باشد. مقدار R^1 برابر با 0/47 و مقدار R^2 برابر با 0/22 می‌باشد که نشان دهنده این می‌باشد که 0/22 از واریانس خلاقیت کارکنان به وسیله ابعاد رهبری اخلاقی تبیین می‌شود. همچنین ضرایب رگرسیون نشان دهنده این هستند که مؤلفه‌های رهنمودهای اخلاقی (β=۰/۲۱)، اشتراک قدرت (β=۰/۲۶) می‌توانند خلاقیت کارکنان را به طور مثبت و معناداری پیش بینی کنند.

جدول 6: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ابعاد سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R^1	R^2	β	t	P
سکوت تدافعی	خلاقیت کارکنان	9/86	0/000	0/33	0/11	-0/11	-1/86	0/000
سکوت مطیع						-0/09	-1/41	0/001
سکوت نوع دوستانه						0/25	3/90	0/000

بر اساس نتایج جدول شماره (6) ، مقدار آماره آزمون F برای بررسی رابطه بین ابعاد سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان برابر با 9/86 که در سطح (P= 0/000) معنادار می‌باشد. مقدار R برابر با 0/33 و مقدار R^2 برابر با 0/ 11 می‌باشد. که نشان دهنده این می‌باشد که11 /0 در صد از واریانس خلاقیت کارکنان به وسیله ابعاد سکوت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین ضرایب رگرسیون نشان دهنده این می‌باشد که از بین ابعاد

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

سکوت سازمانی؛ سکوت نوع دوستانه قادر است (β=۰/۲۵) خلاقیت کارکنان را به طور مثبت و معناداری پیش بینی نماید.

بحث

اخلاق و ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان معیار تمایز انسان از دیگر موجودات، از گذشته‌های دور تا به امروز مورد توجه صاحبنظران بوده است. نقش رهبران به‌عنوان منادی اخلاق و ارزش‌های اخلاقی دوچندان می‌باشد، چرا که باور بر این است که تأثیر افکار، اندیشه‌ها و رفتارهای رهبران بر پیروان انکار ناپذیر است. مدیران امروزی به این نتیجه دست یافته‌اند که فقط با قوانین و مقررات نمی‌توان سازمان‌ها را اداره کرد بلکه در کنار آنها به ابزار دیگری نیاز دارند که اخلاق نام دارد؛ به اعتقاد کارشناسان برای اداره بهتر سازمان‌ها ضرورت دارد که اخلاق در کنار قانون قرار بگیرد. (23).

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان دانشگاه ارومیه رابطه معناداری وجود دارد. بین سبک رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که به هر میزان که مدیران سبک رهبری اخلاقی در سازمان به کار گیرند به همان اندازه از میزان سکوت کارکنان کاسته می‌شود و آوای سازمانی جایگزین سکوت سازمانی می‌شود. این یافته با یافته‌های پژوهشگرانی که به نقش سبک رهبری در تبیین سکوت سازمانی پرداخته‌اند (4، 17، 31و32) همسوست. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم گیری‌ها شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند (33). همین رفتارهای نوع دوستانه رهبر بر ادراک کارکنان تأثیر گذاشته و موجب شکستن سکوت کارکنان از هر نوعی چه تدافعی، مطیع و نوع دوستانه می‌شود. یافته دیگر تحقیق نشان داد که ابعاد سبک رهبری اخلاقی نقش پیش بینی کننده را در خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های محققینی که به بررسی رابطه سبک‌های رهبری با خلاقیت کارکنان پرداخته‌اند (7-5 و 20-24 ، 26 و 27) همسو می‌باشد. وقتی که رهبر سازمان دارای ویژگی‌های الگو بودن، جهت گیری فردی، رهنمودهای اخلاقی، تسهیم قدرت، شفافیت نقش یا به عبارت دیگر دارای ویژگی‌های رهبری اخلاقی باشد می‌توان انتظار خلاقیت را از کارکنان داشت. این ویژگی‌ها به صورت نهانی پیامی را به کارکنان می‌دهد که در این مجموعه به افکار، اندیشه‌ها، ایده‌ها و نظرات شما ارج گذارده می‌شود و برای رساندن این مجموعه شما باید مساعدت لازم را بنمایید. از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که مؤلفه‌های سکوت سازمانی نقش پیش بینی کننده را در خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. از آنجا که پژوهش مشابهی که با یافته تحقیق مبنی بر این که سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه دارد یافت نشد فقط بر مبنای تئوریکی می‌توان گفت که سکوت سازمانی مانعی بر ابراز ایده‌ها و نظرات کارکنان شده و مانع بروز خلاقیت آنان می‌شود (34). همچنین می‌توان گفت که این یافته به طور غیر مستقیم با یافته‌های پژوهشی محققان قبلی مبنی بر تأثیر سکوت سازمانی بر متغیرهای سازمانی (10، 11، 13، 14و18) همخوانی دارد. زیرا آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیده اند.

از نظر محققان دو عامل اصلی که باعث سکوت سازمانی می‌شود عبارتند از: 1- ترس مدیریت از بازخورد منفی توسط کارکنان که موقعیت خود را در خطر می‌بینند؛ 2- درک کارکنان از باورهای ضمنی درباره مدیریت می‌باشد (11). سکوت کارکنان چه به سبب ترس از بازخورد منفی مدیریت باشد، و چه ترس مدیریت از بازخورد منفی کارکنان، و چه به خاطر در خطر دیدن موقعیت سازمانی خود در اثر بیان ایده‌ها و نظرات باشد؛ پیامد نامطلوبی چون عدم ابراز ایده‌ها و اندیشه‌ها را در بر خواهد داشت. وقتی که ایده ای مطرح نشود خلاقیت و نوآوری هم وجود نخواهد داشت. در عوض بی اعتنایی، بی تفاوتی و در نهایت سکون و رکود بر سازمان حاکم خواهد شد. این پژوهش نیز به نوبهٔ خود از محدودیت‌های علمی حاکم بر پژوهش‌های رفتاری مبرا نبوده است؛ از جمله این محدودیت‌ها، استفاده

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

صرف از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها می‌توان اشاره کرد؛ از دیگر محدودیت‌ها مسئله اعتبار بیرونی پژوهش بوده است؛ چرا که این تحقیق در میان کارکنان دانشگاه ارومیه انجام شده است و در تعمیم نتایج به جامعه‌های آماری دیگر باید جانب احتیاط را رعایت کرد. براساس نتایج حاصله از پژوهش توصیه می‌شود که حتی الامکان پیشنهادات ذیل در دانشگاه به کار گرفته شود: اتخاذ یک سبک رهبری انسان دوستانه همچون سبک رهبری اخلاقی که موجد یک فضای اعتمادآمیز می‌باشد؛ تشویق کارکنان به ارائه ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات و پاداش دادن به ایده‌های برتر؛ استقرار نظام پیشنهادات در سازمان و عملی کردن پیشنهادات اشاره کرد. همچنین؛ با توجه به اهمیتی که آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص بر عهده دارد و در ارتباط با پژوهش‌های علمی آتی توصیه می‌شود که رابطه دیگر متغیرهای سازمانی چون: سبک رهبری امنیت مدار، هوش سازمانی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، مدیریت کیفیت فراگیر، حمایت سازمان، جامعه پذیری سازمانی با سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

نتیجه‌گیری

اخلاق و ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان معیار درستی یا نادرستی، باید یا نباید از گذشته‌های دور تا به امروز راهنمایی زندگی اجتماعی بوده است. نقش رهبران در ترویج و توسعه ارزش‌های اخلاقی حایز اهمیت اساسی می‌باشد. رهبری مهمترین عامل در یک سازمان است؛ که رفتار او به‌عنوان الگو و نماد سرمشق سایر کارکنان قرار می‌گیرد. بی توجهی رهبران به نظام ارزش‌های اخلاقی می‌تواند پیامدهای نامطلوبی چون سکوت کارکنان و عدم خلاقیت آنان را به دنبال داشته باشد. ما در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا سکوت کارکنان و خلاقیت آنان می‌تواند متأثر از رفتار سبک رهبری اخلاقی باشد. نتایج نشان داد که همبستگی معکوس و معناداری بین سبک رهبری اخلاقی با سکوت کارکنان و همبستگی مثبت و معناداری بین سبک رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. همچنین رابطه معکوس و معناداری بین سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. این یافته‌ها برای مدیران و رهبران سازمان‌ها دارای ارزش‌های ضمنی و کاربردی مهمی می‌باشد. از جمله این که: هرچه رهبر در یک سازمان اخلاق مدار باشد، به همان اندازه کارکنان در تعامل با رهبر و با یکدیگر احساس اعتماد بیشتری کرده و از بیان نظرات، ایده‌ها در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمان امتناع نخواهند کرد و با مشارکت در تصمیمات مرتبط با اهداف سازمان و حیطه شغلی خود استعداد و توانمندی خود را به نمایش خواهند گذاشت.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش اصول و ضوابط اخلاق علمی همچون امانت داری، رازداری، رضایت آگاهانه و صداقت، مورد توجه نویسندگان قرار گرفته است.

سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند تا از همکاری صمیمانه کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه در اجرای پژوهش نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشند.

واژه‌نامه

رهبری اخلاقی	1.Ethical Leadership
انصاف	2. Fairness
اشتراک قدرت	3. Power Sharing
شفافیت نقش	4. Role Clarification
جهت گیری فردی	5. People Orientation
رهنمودهای اخلاقی	6. Ethical Guidance
سکوت سازمانی	7. Organizational Silence
ویژگی‌های فردی	8. Individual Characteristics
ویژگی‌های سازمانی	9. Organizational Characteristics

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

10. Connection Member- Leader	رابطه فرد با سرپرست
11. Disregardful Silence	سکوت مطیع
12. Defensive Silence	سکوت تدافعی
13. Altruistic Silence	سکوت نوع دوستانه
14. Employee Creativity	خلاقیت کارکنان
15. Organizational Innovation	خلاقیت سازمانی

منابع

1. Golparvar M, Javadian Z, Hosseinzadeh KH. (2011). Structural model of psychological contract , organizational justice, ethical leadership, leader-member exchange and organizational support. Journal of Modern Industrial/Organization Psychology; 2 (7):21-32. (In Persian).
2. Kalshoven K , Den Hartog D N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of proto typicality and trust . International Journal of Leadership Studies; 5 (2): 1-19.
3. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. Journal of Business Ethics; 100: 349–366.
4. Zehir C, Erdogan E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. social and behavioral sciences. Turkey: 7th International Strategic Management Conference.
5. Crosley V. (2014). Empirical study on the relationship between ethical leadership and organizational climate of innovation. Available at: Paper1 http://digitalcommons.georgefox. edu/ dbadmin/1. Accessed: 2 Jun 2015.
6. Golparvar M, Padash F, Atashpoor H . (2010). Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership. Iran Occupational Health Journal; 7(13): 1-9. (In Persian).
7. Agbor E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership; 1(1): 39-45.
8. Kalshoven K, Den-Hartog DN, De-Hoogh AHB.(2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly; 22: 51–69.
9. Ghalavandi H, Moradi Z. (2015). The analysis of relationship between ethical climate of the organization, corporate identity and organizational silence. Ethics in Science & Technology; 10(2):63-71. (In Persian).
10. Khayer-Zahed R. (2015). The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (The case study: Tax organization of Fars province). European Online Journal of Natural and Social Sciences; 4(4): 752-760.
11. Jahanbakhshian P , Assadi R, Pahlavani Nejad F. (2015). Providing a conceptual model on organizational silence behavior based on organizational culture, organizational climate and organizational commitment components in service firms. Management and Administrative Sciences Review; 4 (2): 438-448.
12. Nasr-Esfahani A, Agha-Babapour-Dehkordi T. (2013). Study of the relationship organizational identity with organizational sile nce staff studied at the University of Isfahan staff. Quarterly Journal of Applied Sociology; 24 (4): 139-162. (In Persian).
13. Nazari N, Riahi L, Biglarian A. (2015). Correlation organizational silent and managerial knowledge Firouzgar hospital in Tehran. Quarterly Journal of Health Promotion Management; 4(3):43-50. (In Persian).
14. Nilipour Tabatabaei SA, Bigdelli E. (2015). The mediating role of employee cynicism in the relationship between perceived organizational justice and employee silence. Journal UMP Social Sciences and Technology Management; 3(3):1-7.
15. Damghanian H, Roozban F. (2015). Investigate the causes of the silence of employees in direct contact manager: application of mixed method. Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies; 3(14):175-194. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

16. Afkhami-Ardakani M, Rajabpour E, Hashemi M. (2015). Providing a model to clarify the silence with the use of organizational silence interpretive structural modeling. Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies; 3(14):121-143. (In Persian).

17. Aghaiee-Barzabad P, Yazdi-Faizabadi V, Rasolie-Moghadam E. (2015). The relationship between organizational climate and organizational silence with psychological empowerment in Birjand University of Medical Sciences. Journal of Birjand University of Medical Sciences; 22 (3): 274-285. (In Persian).

18. Nasirivaliekbani FS, Ardalan MR, Beheshtierad R. (2015). Investigated rock the effects of the glass on job engagement with the mediator role organizational silence. Journal of Women in Development & Politics; 13(3):377-398. (In Persian).

19. Bozorgnia Hosseini F, Enayati T. (2014). Relationship between organizational silence with the performance of the University employees. Ethics in Science & Technology; 9(4): 73-82. (In Persian).

20. Eidipour K, Zardoshtian S, Abbasi H, Farzi H. (2013). The relationship between servant leadership and individual creativity employees sport and youth offices Lorestan province. Journal of Contemporary Research in Sport Management; 3(6):1-9. (In Persian).

21. Hoyes BM. (2014). Seeing clearly – the first tool for leadership/organizational creativity. Journal of Strategic Leadership; 5(1): 59-66.

22. Sarac M, Efil I, Eryilmaz M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. Management Research Review; 37(5): 479 – 501.

23. Moqimi-Khorasani A. (2015). Relationship between work ethic and creativity of employees. Ethics in Science & Technology; 10(3): 85-92. (In Persian).

24. Karimi M, Shojaie S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and the voice of employees with emphasis on the role of knowledge sharing moderating export bank branches employees Golestan province. Quarterly Journal Government Organizations Management; 3(1):1-21. (In Persian).

25. Khadem S M, Fallah M, Rahmati D, Ajorloueii M. (2015). A study on the relation between different dimensions of emotional intelligence and employees' creativity. European Online Journal of Natural and Social Sciences; 4(1): 1-10.

26. Muceldili B,Turanc H, Erdilb O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. Procedia, Social and Behavioral Sciences; 99: 673 – 681.

27. Lin M. (2014). An exploration on the relationship of transformational leadership, innovation atmosphere and E-commerce organization innovation. Open Journal of Social Sciences; 2: 48-53.

28. Mohammadnia Y, Khorami M, Teymourzadeh V. (2013). A study on the role of transformational leadership in employee empowerment. European Online Journal of Natural and Social Sciences; 2(3):1854-1858.

29. Abbas- Zadeh M , Bodaqy A. (2014). The impact of ethical leadership on organizational adaptability capacity (The case of Tabriz University staff). Quarterly Journal of Public Administration; 6 (2): 289-308. (In Persian).

30. Salavati A, Yarahmadi Y, Sayed-Hashemi SN. (2014). Effective communication and organizational silence on the country's banking network (Case study: the city of Sanandaj). Quarterly Journal Public Management; 6(3):523-542. (In Persian).

31. Saki R, Dasyi M, Nasri S. (2015).The relationship between transformational-transactional managers with organizational silence Secretary school teachers in the city Ray .Quarterly Journal Research in Human Resource Management;5(1):1-24. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]

32. Farhadi A, Ghafori P, Haghighi Kaffash M, Ebrahimi M. (2015). The impact of transformational leadership and organizational learning on organizational silence reduction case of: branches of Tehran Sepah bank. Journal of Change Management; 7(13),:1-17. (In Persian).

33. Zareei -Matin H , Ahmadi -Zahrani M, Amini A, Nikmaram S. (2015). Effect of ethical leadership behavior on employee voice. Journal of Human Resource Management University of Imam Hussein (AS); 4 (22):167-190. (In Persian).

34. Zareei-Matin H, Taheri F, Sayyar A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. Iranian Journal of Management Sciences; 6(21): 77-104. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.2.14.1]