

(مقاله پژوهشی)

## تحلیل رابطه سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

## با خلاقیت کارکنان

دکتر بهناز مهاجران\*، افشین دیوبند

گروه علوم تربیتی، دانشکده 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 می باشد.

**روش:** روش پژوهش توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی 1394-1395 به تعداد 600 نفر می باشد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران تعداد 235 نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های استاندارد رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های آماری تحلیل رگرسیون چندگانه به روش همزمان و تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شد.

**یافته ها:** یافته های این تحقیق نشان می دهد که بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار؛ بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ابعاد رهبری اخلاقی ( $\beta = 0.22$ ) و ابعاد سکوت سازمانی ( $\beta = 0.11$ ) قادر به پیش بینی خلاقیت کارکنان می باشند.

**نتیجه گیری:** نتایج پژوهش نماینگر این ایده می باشد؛ 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

## سر آغاز

سازمان ها به عنوان خانه دوم زندگی انسان ها نقش مهمی را در پرورش روحیات و خصایل انسانی کارکنان ایفا می کنند. لذا سبک رهبری که در سازمان ها به کار گرفته می شود می بایست سبکی انسان دوستانه و خواهان ارزش ها و اصول انسانی پذیرفته شده در سطح جهانی باشند. یکی از این سبک های رهبری به نسبت جدید که در عرصه پژوهش های جهانی توجهات قابل توجهی را جلب نموده، سبک رهبری اخلاقی<sup>1</sup> است (1). امروزه رهبری اخلاقی و توسعه و ترویج آن در تمام سطوح مدیریت در دستور کار بسیاری از سازمان ها می باشد، چرا

که انتظار بر این است که چنین رهبرانی اثر مثبتی ایجاد می کنند (2و3). تعاریف مختلفی از سبک رهبری اخلاقی در میان صاحب نظران وجود دارد. پژوهشگران رهبری را بر اساس دیدگاه شخصی خود تعریف کرده اند (4). محققان رهبری اخلاقی را به عنوان تنش بین انگیزه های نوع دوستانه و خودخواهانه تعریف کرده اند و نشان داده اند که یک رهبر اخلاق مدار توسط یک سیستم باورهای پذیرفته شده، قضاوت صحیح را به جای منافع شخصی، محور توجه قرار می دهد که برای پیروان، سازمان ها، و جامعه مفید واقع می شود (2). در تعریفی

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

دیگر پژوهشگران رهبری اخلاقی را به عنوان 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 کرده اند (5). این تعریف نشان می دهد که یکی از وظایف مهم رهبر در سازمان برقرار کردن تعامل سازنده با کارکنان می باشد. تعاملی که یک فضای مبتنی بر همکاری و هماهنگی به وجود می آورد تا افراد راحت تر و ساده تر، انرژی فیزیکی و روانی خود را بر وظایف محوله متمرکز نمایند (6). همچنان که پژوهشگران خاطر نشان می کنند در سازمان های قرن بیست و یکم که مبتنی بر دانش و نیاز می باشند، هر کس با به اشتراک گذاشتن تجربه خود به عنوان یک رهبر خدمت می کند؛ این به معنی تقسیم قدرت، مسئولیت پذیری، ارزش ها، آرمان ها و همکاری با یکدیگر برای رساندن سازمان به موفقیت می باشد (7). یکی از مدل های معرفی که در میان مدل های سبک رهبری اخلاقی محبوبیت قابل توجهی دریافت کرده است؛ مدل پنج بعدی سبک رهبری اخلاقی می باشد. این ابعاد عبارتند از: 1- انصاف<sup>2</sup>؛ نداشتن پارتی، رفتار با دیگران براساس حق و برابری، اصولی و عادلانه رفتار کردن را شامل می شود؛ 2- اشتراک قدرت<sup>3</sup>؛ اجازه دادن به پیروان تا درباره تصمیم گیری ها اظهار نظر کنند و گوش دادن به ایده ها و نگرانی های آنان می باشد؛ 3- شفافیت نقش<sup>4</sup>؛ روشن نمودن مسئولیت ها، انتظارات و اهداف عملکردی است؛ 4- جهت گیری فردی<sup>5</sup>؛ 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<sup>6</sup>؛ ارتباط در مورد اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی، ترویج و پاداش رفتار اخلاقی می باشد (8).

سازمان ها 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

ارزش های اخلاقی در سازمان می تواند پیامدهای نامطلوبی همچون سکوت سازمانی<sup>7</sup> را در پی داشته باشد. سکوت سازمانی از جمله متغیرهای نوینی است که در دهه های اخیر توجه صاحب نظران 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 به عنوان سکوت سازمانی به رسمیت شناخته می شود 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 سازمان ها می باشد؛ با این حال مطالعات گسترده ای در مورد این موضوع وجود ندارد؛ لذا می توان گفت که سکوت سازمانی یک پدیده جدید در جوامع علمی و سازمانی است و ادبیات پژوهشی محدودی درباره ی آن وجود دارد (11 و 12). تعاریف اولیه سکوت این واژه را معادل وفاداری در نظر می گرفتند و بیان می کردند که بیان نکردن نگرانی ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست (10 و 13). چه بسا سکوت کارکنان را در مقابل مسائل، مشکلات و تصمیمات مدیریت نشان از مطلوب بودن موقعیت سازمان قلمداد می کردند. این در حالی است که مطالعات اخیر نشان می دهند سازمان هایی که از کارکنان خود انتظار دارند ساکت و بی انتقاد بمانند، نشانه هایی از عقب نشینی و بی تفاوتی سازمان را نشان می دهند (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 راه های برطرف کردن آن هستند (15).

محققان سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس العمل های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفتن تعریف کرده اند (13). در تبیین این تعریف می توان گفت که دو عامل فضای استبدادی و بازخورد منفی مسبب اصلی سکوت کارکنان می باشد. به عبارت دیگر ریشه های سکوت در هر سازمان در روابط ناپسند میان

کارکنان و سازمان نهفته است (16). سکوت سازمانی به معنای امتناع کارمند در ابراز عقاید، نظرات و اطلاعات در مورد مشکلات سازمانی می‌باشد (11 و 17). 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<sup>8</sup>: مانند کمبود تجربه یا موقعیت پایین فرد در سازمان می‌باشد؛ 2- ویژگی‌های سازمانی<sup>9</sup>: مانند ساختار سلسله مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه‌های فرهنگی است؛ 3- رابطه فرد با سرپرست<sup>10</sup>: 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 گفته‌اند: 1- سکوت مطیع<sup>11</sup>: این نوع سکوت به خودداری از ارائه 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<sup>12</sup>: انگیزه این نوع سکوت خودحفاظتی در راستای محافظت از موقعیت و شرایط خود از تهدیدهای خارجی به صورت غیرتعمدی و غیرمنفعله با امتناع از ارائه ایده‌ها و اطلاعات به منزله بهترین استراتژی در زمان مقتضی است؛ 3- سکوت نوع دوستانه<sup>13</sup>: این نوع سکوت به منزله رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه 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 انتقادات 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 مهم‌ترین این خطرهای حذف شدن سازمان از گردونه رقابت در اثر خشک شدن قوه خلاقیت کارکنان<sup>14</sup> می‌باشد. سازمان‌ها جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای 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 و اختراع 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 مرحله‌ای 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: مرحله‌ای 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 مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند؛ در مورد مسائل و مشکلات سازمانی راه حل ارائه دهند (24). چرا که افکار و اندیشه‌های نو

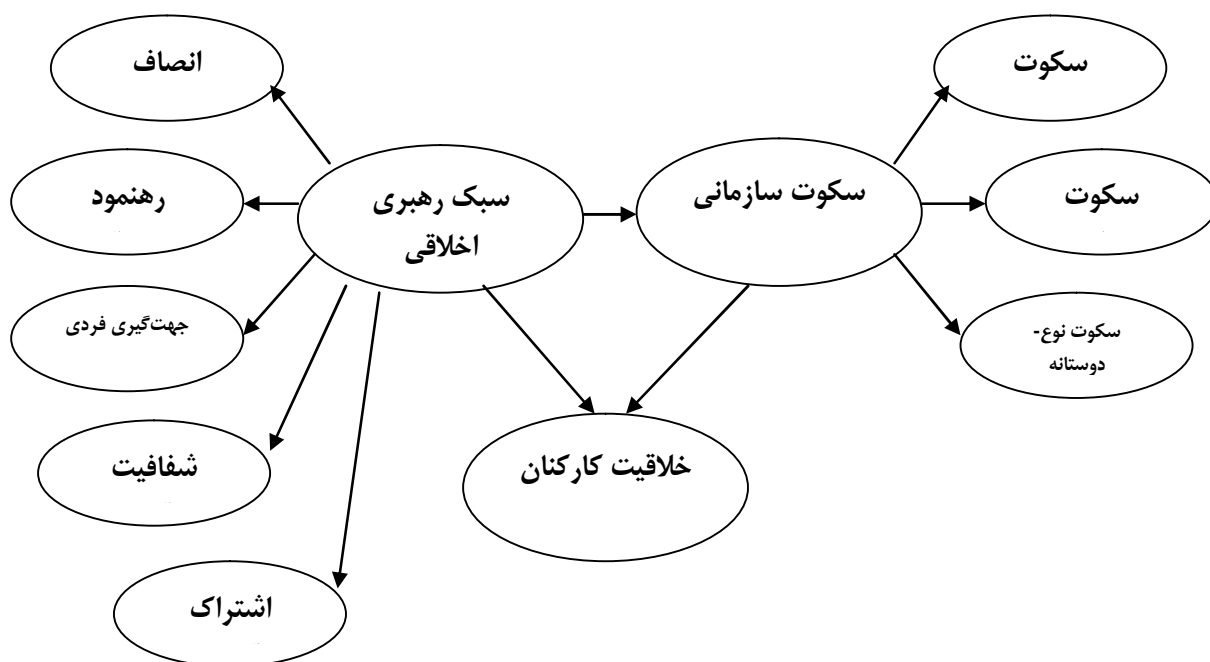
سازمان‌ها باید زیرساخت‌های فردی و سازمانی لازم را فراهم نمایند؛ این دو زیر ساخت مکمل یکدیگرند و از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند.

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 نموده‌اند.

### روش

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

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 مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده خلاقیت سازمانی<sup>15</sup> است (27و28). پژوهشگران عوامل مؤثر بر خلاقیت را به دو دسته عوامل فردی و سازمانی طبقه بندی کرده‌اند: 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 روحیه خلاقیت در کارکنان



نگاره 1: مدل مفهومی پژوهش

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	خلاقیات 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.

توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه 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 نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. از این تعداد 147 نفر (62/6 درصد) از افراد مورد مطالعه مرد و 88 نفر (37/4 درصد) 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  $\alpha=0/889$  گزارش شده است (30).

3. پرسشنامه خلاقیات کارکنان: برای اندازه گیری این متغیر از پرسشنامه خلاقیات کارکنان استفاده گردید. این پرسشنامه حاوی 30 سؤال بوده و با طیف 5 درجه ای لیکرت اندازه گیری می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ این پرسشنامه 0/92 گزارش 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 محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده

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 وجود دارد ( $r=-0/21^{**}$ ). بنابراین نتایج حاکی از همبستگی دوسویه بین متغیرهای پژوهش (به معنای تأیید فرضیه اصلی) می‌باشد.

جدول (3) نشان می‌دهد که بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی همبستگی منفی 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 وجود دارد ( $r=0/37^{**}$ ) و بین

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 آماري
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
جهت‌گیری 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 سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نگاهی به ضرایب F نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین رهنمودهای اخلاقی

معناداری بین ابعاد سبک رهبری اخلاقی با کل مؤلفه‌های

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 همه آن‌ها بالای 0/8 می‌باشد؛ که این نتیجه دال بر این می‌باشد که حجم نمونه برای آزمون این فرضیه کافی بوده است.

( $P=0/000$ ) 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.

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

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R <sup>1</sup>	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
انصاف						0/044	0/73	0/46
رهنمودهای اخلاقی	خلاقیت کارکنان	13/53	0/000	0/47	0/22	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

ابعاد رهبری اخلاقی تبیین می‌شود. همچنین ضرایب رگرسیون نشان دهنده این هستند که مؤلفه‌های رهنمودهای اخلاقی ( $\beta=0/21$ )، اشتراک قدرت ( $\beta=0/26$ ) می‌توانند خلاقیت کارکنان را به طور مثبت و معناداری پیش بینی کنند.

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<sup>1</sup> برابر با 0/47 و مقدار R<sup>2</sup> برابر با 0/22 می‌باشد که نشان دهنده این می‌باشد که 0/22 از واریانس خلاقیت کارکنان به وسیله

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

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R <sup>1</sup>	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	P
سکوت تدافعی						-0/11	-1/86	0/000
سکوت مطیع	خلاقیت کارکنان	9/86	0/000	0/33	0/11	-0/09	-1/41	0/001
سکوت نوع دوستانه						0/25	3/90	0/000

دهنده این می‌باشد که 0/11 در صد از واریانس خلاقیت کارکنان به وسیله ابعاد سکوت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین ضرایب رگرسیون نشان دهنده این می‌باشد که از بین ابعاد

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<sup>2</sup> برابر با 0/11 می‌باشد. که نشان

سکوت سازمانی؛ سکوت نوع دوستانه قادر است ( $\beta = 0.25$ ) 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 انکارناپذیر 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، 31 و 32) همسوست. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری‌ها 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 پیش‌بینی‌کننده 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، جهت‌گیری 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 ارجح گذارده می‌شود و برای رساندن این مجموعه شما باید مساعدت لازم را بنمایید. از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که مؤلفه‌های سکوت سازمانی نقش پیش‌بینی‌کننده را در خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. از آنجا که پژوهش‌های مشابهی که با یافته تحقیق مبنی بر این که سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه دارد یافت نشد فقط بر مبنای تئوریک 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، 14 و 18) همخوانی دارد. زیرا آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی رسیده‌اند.

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 می‌بیند؛ 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 ایده‌ای مطرح نشود خلاقیت و نوآوری هم وجود نخواهد داشت. در عوض بی‌اعتنایی، بی‌تفاوتی و در نهایت سکون و رکود بر سازمان حاکم خواهد شد. این پژوهش نیز به نوبه خود از محدودیت‌های علمی حاکم بر پژوهش‌های رفتاری میرا نبوده است؛ از جمله این محدودیت‌ها، استفاده

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 حیطة 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

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

صرف از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری 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 انسان‌دوستانه همچون سبک رهبری اخلاقی که موجب 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، جامعه‌پذیری 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. بی‌توجهی 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

- |   |  |
|---|--|
| <p>8. Kalshoven K, Den-Hartog DN, De-Hoogh AHB.(2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. <i>The Leadership Quarterly</i>; 22: 51–69.</p> <p>9. Ghalavandi H, Moradi Z. (2015). The analysis of relationship between ethical climate of the organization, corporate identity and organizational silence. <i>Ethics in Science &amp; Technology</i>; 10(2):63-71. (In Persian).</p> <p>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). <i>European Online Journal of Natural and Social Sciences</i>; 4(4): 752-760.</p> <p>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. <i>Management and Administrative Sciences Review</i>; 4 (2): 438-448.</p> <p>12. Nasr-Esfahani A, Agha-Babapour-Dehkordi T. (2013). Study of the relationship organizational identity with organizational silence staff studied at the University of Isfahan staff. <i>Quarterly Journal of Applied Sociology</i>; 24 (4): 139-162. (In Persian).</p> <p>13. Nazari N, Riahi L, Biglarian A. (2015). Correlation organizational silent and managerial knowledge Firouzar hospital in Tehran. <i>Quarterly Journal of Health Promotion Management</i>; 4(3):43-50. (In Persian).</p> <p>14. Nilipour Tabatabaei SA, Bigdelli E. (2015). The mediating role of employee cynicism in the relationship between perceived organizational justice and employee silence. <i>Journal UMP Social Sciences and Technology Management</i>; 3(3):1-7.</p> <p>15. Damghanian H, Roozban F. (2015). Investigate the causes of the silence of employees in direct contact manager: application of mixed method. <i>Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies</i>; 3(14):175-194. (In Persian).</p> | <p>10. Connection Member- Leader      رابطه فرد با سرپرست</p> <p>11. Disregardful Silence                      سکوت مطیع</p> <p>12. Defensive Silence                          سکوت تدافعی</p> <p>13. Altruistic Silence                            سکوت نوع دوستانه</p> <p>14. Employee Creativity                        خلاقیت کارکنان</p> <p>15. Organizational Innovation                خلاقیت سازمانی</p> |
|---|--|

## 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: 7<sup>th</sup> 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.

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, Ajorlouei 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).
16. Afkhani-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).

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).
32. Farhadi A, Ghafari P, Haghghi 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).