

## رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی

مریم احمدی زهرانی<sup>۱</sup> - امید کاوه<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی است. روش پژوهش توصیفی از نوع هم بستگی و جامعه آماری تحقیق، کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است. نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ۱۴۰ نفر به دست آمد. برای جمع آوری داده ها از سه پرسش نامه استاندارد رهبری پدرسالارانه چنگ و همکاران (۲۰۰۴)، سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. پایایی پرسش نامه ها با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۷۳ و ۰/۷۹ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده گردید. یافته های تحقیق نشان می دهد که بین رهبری پدرسالارانه، رهبری مستبدانه، رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد. با توجه به این که مقدار سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ و مقدار بحرانی بیش تر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می باشد، تمامی فرضیات پژوهش تایید شد.

واژگان کلیدی: رهبری پدرسالارانه، سکوت سازمانی، عدالت سازمانی، شرکت گاز

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. نویسنده مسئول  
(maryamahmadi@yazd.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی امین، اصفهان، ایران. omidkaveh۸۹@yahoo.com

## مقدمه

در عدم تمایل کارکنان به صحبت کردن در مورد مسائل، نگرانی ها و یا ایده در محل کار توجه زیادی از تحقیقات را در سال های اخیر به خود جلب نموده است. محققان آموخته اند که سکوت سازمانی ممکن است منجر به پیامدهای سازمانی گروهی و فردی از جمله کاهش نوآوری، تعامل پایین تر، مشکلات روانی/ فیزیولوژیکی و تداوم رفتار غیر اخلاقی گردد. هم چنین محققان آموخته اند که یک چینش وسیع از عوامل مختلف نظیر انگیزه سکوت کارکنان، اعتماد، نظریه های صداها، امنیتی روان شناختی و سبک های رهبری ممکن است به سکوت سازمانی منجر شود. علاوه بر این، محیط اقتصادی و اجتماعی با افزایش ابهام، معضلات اخلاقی پیش بینی نشده و نیاز بالاتر به نوآوری سریع زمینه ساز احساس بی تمایلی کارکنان نسبت به خودشان می شود. متأسفانه، در حال حاضر، موریس ون و ملیکن (۲۰۰۰) ادعا کرده اند که وجود فضای سکوت، نوعی هنجار تلقی می شود (Van Dyne, Ang & Botero, ۲۰۰۳).

از سوی دیگر، رهبری پدرسالارانه<sup>۱</sup> نوعی سبک رهبری است که در آن، خیرخواهی پدرانه و قدرت سلسله مراتبی همزمان به کار برده می شود (Umphreys, Randloph, Pane & Novicevic, ۲۰۱۴). رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری مؤثر در کشورهای شرقی است. در فرهنگ پدرسالارانه مردم از لحاظ قدرت نقش پدر و مادر را برای رهبر در نظر می گیرند و رهبر پدرسالار متعهد است که پیروان خود را در برابر دیگران مراقبت و حفاظت کند و برای آن ها رفاه فراهم سازد، در مقابل پیروان هم با وفاداری، احترام و اطاعت از رهبران، زحمات و خدمات آن ها را جبران می کنند (Pellegrini, Scandura & Jayaraman, ۲۰۱۰). رهبری پدرسالارانه به عنوان سبکی از رهبری تعریف می شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه نسبت به زیردستان همراه می کند و دارای بعد مستبدانه<sup>۲</sup>، خیرخواهانه<sup>۳</sup> و اخلاقی<sup>۴</sup> است (Chen & Kao, ۲۰۰۹). مدل «سه گانه» توسعه یافته توسط

<sup>۱</sup> Paternalistic leadership<sup>۲</sup> authoritative<sup>۳</sup> benevolent

چنگ، چیانگ و چنگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) رهبری پدرسالار را به عنوان «سبکی تعریف می‌کند که ترکیبی از نظم و انضباط قوی و اقتدار پدران با خیرخواهی و صداقت اخلاقی، بیان در یک فضای حضوری است».

از طرف دیگر، در آخرین دهه قرن بیستم بیش‌تر توجه اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم و موضوع اصلی تحقیق در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتارهای اخلاقی در یک سازمان می‌باشد. علاوه بر این ادبیات اخیر بیانگر رابطه بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی است (Tatum, ۲۰۰۳). رفتار منصفانه خواسته‌ای است که طی آن همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از آن سازمان انتظار دارند که با آن‌ها منصفانه برخورد کند. این انتظار باعث می‌شود که رهبران تمایل بیش‌تری بر رعایت انصاف داشته باشند. سؤال این است، زمانی که مدیران به انتظارات کارکنان توجهی ندارند چه اتفاقی ممکن است، رخ دهد؟ مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارهای غیرمنصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند که کارکنان‌شان واکنش منفی نشان دهند، بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (Greenberge, ۱۹۹۳).

متغیر مهم در زمینه سکوت سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. بنابراین شناسایی عواملی که سبب بروز سکوت در کارکنان می‌شود و در نهایت سازمان را از حرکت به سمت نوآوری، خلاقیت، حل مشکلات و توسعه باز می‌دارد، بسیار ضروری می‌باشد. در این زمینه یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز سکوت سازمانی مؤثر می‌دانند، سبک رهبری سازمان است، مدیران سازمان‌ها با هدف اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری، نیازمند ایجاد جو سازمانی مناسب برای دریافت نظرات، انتقادات و پیشنهادات از جانب کارکنان خود می‌باشند تا بتوانند در مسیر نیل به این هدف سبک رهبری مناسبی را مورد استفاده قرار داده و عدالت و رفتار منصفانه را بین کارکنان پیاده سازند تا سکوت سازمانی را بشکنند و رفتار آوایی را در کارکنان ایجاد کنند. در این پژوهش محققان بر آن

<sup>۴</sup> moral

<sup>۵</sup> Cheng, Chiang, & Cheng

شدند تا به بررسی این سؤال بپردازند که آیا بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟

### رهبری پدرسالارانه

پدرسالاری برگرفته از واژه لاتین پاتر<sup>۶</sup> به معنای پدر است. پدرسالاری در رهبری در طول تاریخ وجود داشته و به نظر می‌رسد قدرت خود را از باور روانی خانواده‌ای که پدر در آن نقش رهبری را بازی می‌کند به دست آورده است. رهبر پدرسالار (زن یا مرد)، خودش را به مانند والدین می‌پندارد؛ او معمولاً نیازهای سازمان را در درجه اول قرار می‌دهد و با کارگران مانند کودک رفتار می‌کند. رهبری پدرسالارانه می‌تواند مثبت یا منفی باشد، اما این رهبر به شدت در نقش پدرانه باقی می‌ماند. رهبری پدرسالارانه وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن و حفاظت کردن را بر عهده دارد و در واقع همه وظایف یک پدر نسبت به فرزندانش را بر عهده دارد (نیلی‌پور و جان نثاری، ۱۳۹۲). رهبران پدرسالار همانند عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تاکید می‌ورزند (Soylo, ۲۰۱۱). پدرسالاری در روابط سلسله مراتبی، بین بالادست و زیردست که دارای نقش‌های متفاوت‌اند، رخ می‌دهد (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴).

**بعد مستبدانه:** این بُعد به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و دریافت اطاعت بی‌چون و چرا از سوی آن‌ها اشاره دارد. این بُعد بر رهبران به عنوان هسته سازمان تمرکز می‌کند و آن‌ها را افرادی در نظر می‌گیرد که به هنگام تصمیم‌گیری‌ها هیچ توجهی به دیگران ندارند (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴). رهبران اقتدارگرا به روشنی انتظارات خود را از کاری که باید انجام شود، زمان انجام دادن کار و نحوه انجام آن مشخص می‌کنند. این سبک رهبری به شدت متکی بر فرمان رهبر و کنترل پیروان است. هم‌چنین میان رهبر و سایر اعضا، تمایز واضحی وجود دارد. رهبران اقتدارگرا به صورت مستقل و بدون نظرخواهی از سایر اعضای گروه، تصمیم‌گیری می‌کنند. چنین رهبرانی در نقش فرمانده در

<sup>۶</sup> Pater

مقابل کارکنان رفتار می‌کنند و از آن‌ها انتظار دارند دقیقاً بر طبق دستورالعمل‌ها عمل کرده و از قوانین اطاعت نمایند و در صورت عدم پیروی از قوانین به شدت با آن‌ها برخورد کرده و آن‌ها را مجازات می‌کنند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبران مستبد تمایل زیادی به حفظ فاصله با کارکنان و همچنین داشتن قدرت متمرکز بر آن‌ها دارند. رهبری اقتدارگرایانه می‌تواند موجب ادراک بی‌عدالتی و تاکید بر قدرت مطلق رهبر و کنترل بیش از حد کارکنان موجب احساس ناراحتی و تحت ستم قرارگرفتن از جانب آنان شود. این نوع رهبری موجب القای ترس و خشم به کارکنان و در نتیجه ایجاد ارتباط منفی بین رهبر و اعتماد به وی از جانب کارکنان می‌شود. رهبران مستبد از ارائه اطلاعات کافی به کارکنان خودداری کرده و به آن‌ها اجازه مشارکت و اظهارنظر در مورد مسائل را نمی‌دهند (Wu & Chang, ۲۰۱۲). پژوهشگران دریافته‌اند که تصمیم‌گیری در سبک رهبری اقتدارگرا، به شدت خالی از خلاقیت است. رهبری اقتدارگرا در شرایطی نتیجه مطلوب می‌دهد که زمان اندکی برای تصمیم‌گیری در اختیار باشد، به تصمیم‌گیری سریع و اقدام قاطع نیاز باشد و رهبر نسبت به سایر اعضا، دانش و آگاهی بیش‌تری داشته باشد (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, ۲۰۰۳). با این حال، سبک استبدادی معمولاً فضایی ناکارآمد و حتی خصمانه به وجود می‌آورد که گاهی باعث شورش پیروان علیه رهبران سلطه‌گر می‌شود. این نوع رهبری در سازمان‌هایی که دچار بحران جدی شده‌اند و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع دارند و فرآیندهای کاری در آن‌ها روتین و غیرتخصصی است، اجرا می‌شود؛ به عنوان مثال این سبک رهبری برای سازمان‌های نظامی مناسب است و مزایایی مانند سرعت در تصمیم‌گیری و قدرت بلامنازع در رهبری را به همراه دارد. در رهبری اقتدارگرایانه، رهبران به گونه‌ای به اقتدار مطلق و کنترل روی می‌آورند که دو بعد رفتار «اقتدارگرایانه» و «رفتار معتبرانه» را دربرگیرد (Cheng, Chiang & Cheng ۲۰۱۴).

**بعد خیرخواهانه:** خیرخواهی به معنای این است که رهبر، نگران رفاه فردی و خانوادگی پیرو است (Soylo, ۲۰۱۱: ۲۱۹). رهبران دارای این سبک، نسبت به کارکنان خود مهربانند و به فعالیت‌های کاری و فردی آن‌ها توجه نشان می‌دهند (Chen & Kao, ۲۰۰۹). نشان دادن رفتار خیرخواهانه توسط رهبران از طریق کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار

می تواند منجر به ارتقای فعالیت های متقابل شود (Wu, Huang & Liu, ۲۰۱۱). بعد خیرخواهانه دارای دو زیرمجموعه خیرخواهی فرد محور و خیرخواهی وظیفه محور است. رهبران خیرخواه برای مراقبت از کارکنان خود وقت زیادی صرف می کنند و هنگامی که آن ها با مشکلی روبه رو می شوند، تشویق شان می کنند. رهبری خیرخواهانه دارای دو بعد فردمحور و وظیفه محور می باشد. یک رهبر خیرخواه کارکنانش را برای پیشرفت در کار و توسعه توانایی هایشان هدایت می کند و همیشه فرصتی برای یادگیری و چگونگی بهتر انجام دادن کارها در اختیار آنان قرار می دهد. هم چنین برای کمک به کارکنانش در حل مشکلات شخصی و خارج از محل کار علاقه نشان می دهد و در محل کار نیز با احترام و محبت نسبت به کارکنان رفتار می کند و از هرگونه رفتار تحقیرآمیز اجتناب می کند (Chan, ۲۰۱۳).

**بعد اخلاقی:** رهبری اخلاقی را بروز رفتارهای فردی و جمعی تعریف کرده اند که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دوطرفه، پاداش و تصمیم گیری رخ می دهد. اخلاق یک رهبر نشان دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودرایی است (Wu & et al, ۲۰۱۱). این گونه رهبران هیچ گاه از پیروان خود سوء استفاده نمی کنند و آن ها را به جای آن که وسیله ببینند، هدف در نظر می گیرند (Wu & Chang, ۲۰۱۲). این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می گیرند. رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار مشخص می شوند که تصمیمات متعادل و خوب می گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش ها و تنبیه ها استفاده می کنند تا در نتیجه شاهد محیطی سالم با بهره وری بالا در سازمان باشند. رهبران اخلاقی از حقوق کارکنان محافظت می کنند، آن ها احتمالاً سازمان را به گونه ای ساختاردهی می کنند که کارکنان دارای استقلال عمل در تصمیم گیری شغلی باشند، این مسئله منجر به تقویت حس اعتماد و خودمختاری شغلی در کارکنان می شود. رهبران اخلاقی می توانند فرصت هایی را برای درک تأثیر کارکنان در شغل و سازمان از قبیل مشارکت در تصمیم گیری و طراحی کار فراهم نمایند. در این بعد رهبران صدمه ای به

سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروان‌شان نقش یک الگو را ایفا می‌کنند. حوزه‌هایی که رهبران در آن می‌توانند برتری اخلاقی خود را نشان دهند عبارتند از: شجاعت، رادمردی، مسئولیت، انصاف، درستکاری و الگو بودن (Mussolino & Calabro, ۲۰۱۴).

پیندرز و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی در مورد موقعیت سازمانی که کارکنان می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند و آن را جبران کنند، تعریف کرده‌اند. برخی از محققان براین باورند که سکوت در سطح فرد رخ می‌دهد در حالی که برینسفیلد (۲۰۰۹) ادعا کرده که سکوت می‌تواند در سطح تیم و سازمان نیز رخ دهد. او بیان می‌کند که سکوت در سطح فردی آغاز می‌گردد و به گونه‌ای واگیر به افراد دیگر تیم نیز سرایت می‌کند به طوری که سایر اعضای تیم هم دیگر هیچ گونه تمایلی برای صحبت کردن ندارند. ون داین و دیگران (۲۰۰۳) براین باورند که خودداری از ارائه ایده‌ها (سکوت سازمانی) با بیان ایده‌ها (آوای سازمانی) به عنوان پدیده‌های متقابل در نظر گرفته نمی‌شوند هرچند که متضاد به نظر می‌رسند. این گونه به نظر می‌رسد که سکوت مستلزم صحبت نکردن و بیان نکردن ایده‌هاست در حالی که آوا مستلزم بیان و ابراز ایده‌ها می‌باشد. تفاوت بین سکوت و آوا، در صحبت کردن یا صحبت نکردن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست.

**سکوت مطیع<sup>۷</sup>:** هنگامی که اکثر افراد، فردی را فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نمایانگر رفتار کناره گیرانه است و بیش‌تر حالتی انفعالی دارد تا فعال. در این نوع سکوت، افراد دارای مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود هستند. این نوع سکوت به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر گرفته می‌شود که شکلی از پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش

<sup>۷</sup> Passive silence

برای تغییر وضعیت موجود ندارند. کارمندی از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر در شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن می‌باشد. همچنین ممکن است که او از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد (Moasa, ۲۰۱۱).

**سکوت تدافعی<sup>۸</sup>:** پیندرز و هارلوز (۲۰۰۲) واژه سکوت خاموش را به کار می‌برند تا فروگذاری تعمدی افراد مبنی بر ترس‌شان از پیامدهای صحبت کردن را توصیف کنند. ماریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بر عواطف شخصی ناشی از ترس به عنوان برانگیزاننده‌ی مهم در سکوت سازمانی تاکید می‌کنند که با امنیت روان‌شناسی عنوان پیش شرایط مهم برای صحبت کردن سازگار می‌باشد. رفتار تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر انفعالی تعریف شده که افراد را از تهدیدهای خارجی حفظ می‌کند. در این نوع سکوت، افراد از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خود به دیگران به دلیل محافظت از خود یا ترسی که دارند، خودداری می‌کنند. این نوع سکوت برخلاف سکوت مطیع، بیش‌تر حالتی غیر انفعالی دارد. سکوت تدافعی بیش‌تر غیر انفعالی است و نسبت به بدیل‌های تصمیم‌گیری آگاهی دارد و خودداری از ارائه ایده، نظرات و اطلاعات توسط افراد به عنوان بهترین استراتژی در آن لحظه در نظر گرفته می‌شود (Morrison & Milliken, ۲۰۰۰؛ Morrison, ۲۰۱۱).

**سکوت نوع دوستانه<sup>۹</sup>:** سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است. سکوت نوع دوستانه این گونه تعریف شده است: امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار به منظور سود بردن دیگر افراد در سازمان مبتنی بر نوع دوستی و انگیزه‌های همکاری. این نوع سکوت تعمدی و غیرمنفعلانه است و بر دیگران تاکید و تمرکز دارد. این نوع سکوت با توجه به منافع دیگران و در نظر گرفتن منافع آن‌ها به وجود می‌آید (Detert & Burris, ۲۰۱۱). پوداساکوف<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) ابعاد رفتار شهروندی را بررسی نموده و بیان می‌دارد که جوانمردی یکی از این ابعاد است که ارتباط مستقیمی با سکوت

<sup>۸</sup> Defensive silence

<sup>۹</sup> Prosocial silence

<sup>۱۰</sup> Podsakoff

نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی نداشتن شکوه و شکایت از شرایط و تحمل سختی ها و مشکلات کاری بدون گلایه تعریف شده است. امتناع از بروز شکوه و شکایت ها، نوعی سکوت تلقی می گردد و از آن جا که برای دیگران منافی دارد، دیگرخواهانه قلمداد می شود (Zehir & Erdogan, ۲۰۱۱).

عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کار و به طور خاص، ادراک کارکنان از رعایت انصاف در محیط کار و چگونگی تأثیر رفتار منصفانه بر سایر متغیرهای رفتار سازمانی اشاره دارد. پژوهش در مورد عدالت سازمانی، با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن ها منصفانه رفتار شده است، مشتاقانه تر به سازمان خدمت کرده و رفتارهای مثبت تری را در قبال سازمان بروز می دهند (AbuElanain, ۲۰۱۰). بروکسر و سیکل (۱۹۹۶)، سه موج پژوهش را در ارتباط با عدالت سازمانی در دهه های گذشته مطرح کرده اند؛ موج اول پژوهش ها، بر عدالت توزیعی تمرکز دارند و نگرانی اصلی آن ها، رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی نظیر پرداخت ها و جایگاه شغلی است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). عدالت سازمانی، متأثر از فعالیت های هومانز<sup>۱۱</sup> (۱۹۶۱) و نظریه تسهیم متناسب آدامز<sup>۱۲</sup> (۱۹۶۵) است که مبنایی برای عدالت توزیعی محسوب می شوند. عدالت توزیعی به پیامدهای سازمانی منصفانه ادراک شده بازمی گردد. در دهه ۱۹۷۰ پژوهش ها در حیطه عدالت معطوف به عدالت رویه ای شد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۳). طبق بیانگرینبرگ (۱۹۹۳) موج دوم عدالت رویه ای موضوع اکثر پژوهش ها بود (Greenberg, ۱۹۹۳). عدالت رویه ای در ارتباط با رعایت انصاف در فرآیند توزیع عواید سازمانی می باشد (Zhang, Nie, & Luo, ۲۰۰۹). در موج دوم هم چنین تأثیرات عدالت توزیعی و رویه ای بر رفتار کارکنان بررسی می شود. به عقیده ثیباوت و واکر<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۵) عدالت رویه ای در سازمان هنگامی ارتقا می یابد که کارکنان بتوانند نظر خود را درباره رویه هایی که بر آن ها اثر می گذارد، ابراز کنند، اما لونتال<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۰) تاکید می کند که علاوه

<sup>۱۱</sup> Homans

<sup>۱۲</sup> Adams' Equity Theory

<sup>۱۳</sup> Thibaut & Walker

<sup>۱۴</sup> Leventhal

بر امکان ابراز نظر کارکنان برای اجرای عدالت رویه‌ای در یک سیستم، ویژگی‌های دیگری مانند کاربرد سازگار، دقت، قابلیت تصحیح، دوری از تعصب و تبعیض، نمایاندن نگرانی‌های همه اعضا و مبتنی بودن بر استاندارد اخلاقی نیز باید وجود داشته باشد. در موج سوم نیز اثرات تعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای بر واکنش افراد نسبت به تصمیمات ارزیابی و بعد دیگری از عدالت سازمانی، تحت عنوان عدالت مراوده‌ای مطرح شد (Burton, Sablynski, ۲۰۰۸ & Sekiguchi).

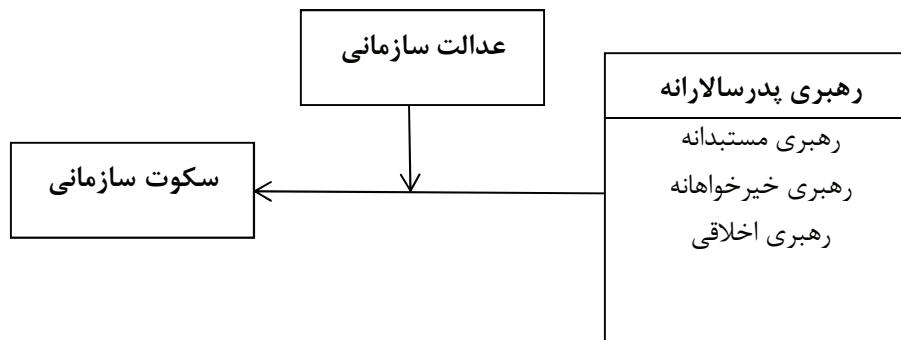
با توجه به آنچه که در بخش‌های قبلی گفته شد، نتایج پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که رهبری پدرسالارانه بر سکوت کارکنان تاثیرگذار است. در این مدل (شکل ۱) متغیر رهبری پدرسالارانه متغیرمستقل، سکوت سازمانی متغیر وابسته و عدالت سازمانی متغیر تعدیل‌کننده است که بر این اساس فرضیات این پژوهش عبارتند از:

### فرضیه اصلی

بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی

۱. بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۳. بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تدوین از پژوهشگران)

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش مورد استفاده، پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است. نمونه آماری متناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۴۰ نفر به دست آمد؛ با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی پرسش‌نامه‌ها تعداد بیش‌تری توزیع شد.

از پرسش‌نامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شده است. برای سنجش رهبری پدرسالارانه، پرسش‌نامه ویویان شر (۲۰۱۲) مورد استفاده قرار گرفت که به صورت طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده بود. این پرسش‌نامه دارای ۱۰ سؤال برای رهبری مستبدانه، ۱۰ سؤال برای رهبری خیرخواهانه و ۱۵ سؤال برای رهبری اخلاقی بوده است. برای سنجش سکوت سازمانی از پرسش‌نامه ۱۳ گویه‌ای واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است.

در ابتدا برای پایایی پرسش‌نامه، ۳۰ پرسش‌نامه توزیع گردید و از نرم‌افزار SPSS برای به دست آوردن ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول (۱) همه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بود و مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۱: ترکیب سوالات پرسش نامه و ضرایب آلفای کرونباخ

| متغیرهای تحقیق    |                  | تعداد سوالات | ضریب آلفای کرونباخ |
|-------------------|------------------|--------------|--------------------|
| رهبری پدرسالارانه | رهبری مستبدانه   | ۱۰           | ۰/۸۲۳              |
|                   | رهبری خیرخواهانه | ۱۰           | ۰/۸۵۴              |
|                   | رهبری اخلاقی     | ۱۵           | ۰/۹۲۷              |
| سکوت سازمانی      |                  | ۱۳           | ۰/۷۳۲              |
| عدالت سازمانی     |                  | ۹            | ۰/۷۹۷              |

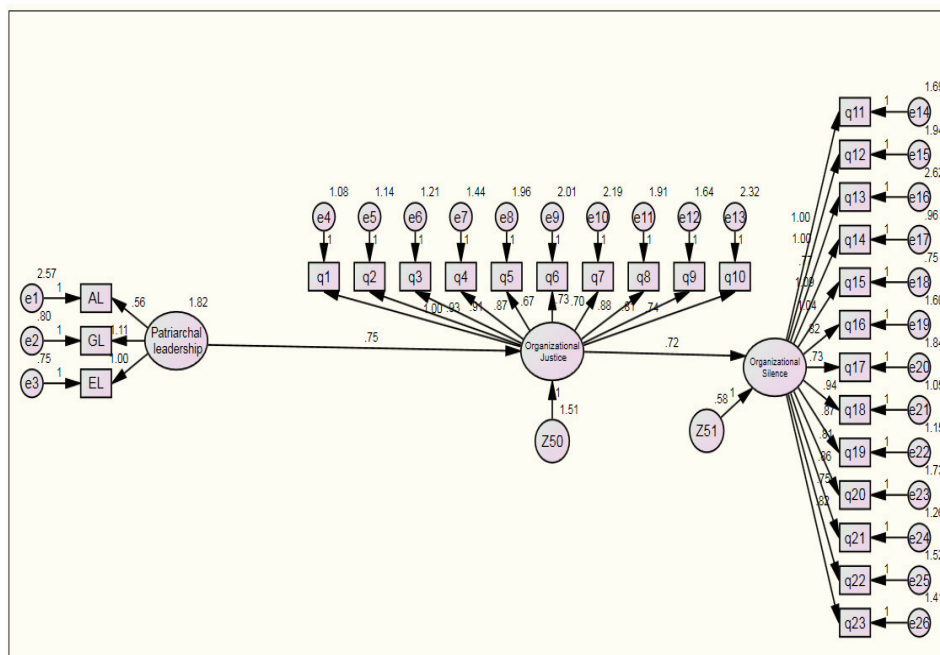
## یافته‌های تحقیق

برای تحلیل و سنجش مدل این تحقیق از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق برای این تحلیل Amos می باشد. بررسی ارتباط بین متغیرها در قالب الگوی معادلات ساختاری نشان داده شده در شکل های (۲) و (۳) مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس، با توجه به مقدار گزارش شده شاخص های برازندگی (جدول ۲)، مشاهده می شود که داده ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی مدل معادلات ساختاری متغیرهای نهفته پژوهش سازگاری و تطابق دارند. بنابراین، مدل معادلات ساختاری پژوهش از برازش مناسب و قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۲: نتایج میزان انطباق مدل پژوهش با شاخص های برازندگی

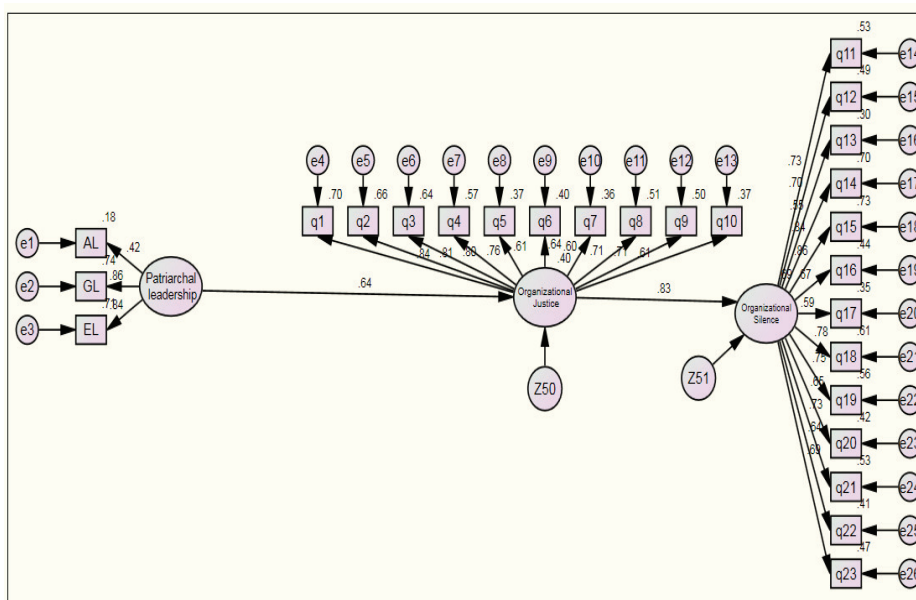
| علامت اختصاری | نام کامل شاخص برازش                             | مفهوم                            | معیار مطلوب     | مقدار گزارش شده |
|---------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| $X^2/df$      | Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | ۳ و کمتر        | ۲/۸۶            |
| RMR           | Chi-degree freedom                              | شاخص بهنجار نسبی                 | کوچک تر از ۰/۰۵ | ۰/۴۵            |

| علامت اختصاری | نام کامل شاخص برازش                              | مفهوم                            | معیار مطلوب    | مقدار گزارش شده |
|---------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------|
| GFI           | incremental fit index                            | شاخص برازش افزایشی               | ۰/۹ و بالاتر   | ۰/۹۵            |
| AGFI          | Normed Fit Index                                 | شاخص برازش نرمال شده             | ۰/۹ و بالاتر   | ۰/۹۳            |
| NFI           | Goodness of fit                                  | شاخص نیکویی برازش                | ۰/۹ و بالاتر   | ۰/۹۸            |
| NNFI          | Adjusted Goodness of Fit                         | شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته    | ۰/۹ و بالاتر   | ۰/۹۳            |
| CFI           | Comparative Fit Index                            | شاخص برازش مقایسه ای             | ۰/۹ و بالاتر   | ۰/۹۲            |
| RMSEA         | Root Mean Square Error of (Approximation) (RMSEA | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | کوچکتر از ۰/۰۸ | ۰/۷۸            |



شکل ۲: پارامترهای استاندارد نشده مدل

مطابق جدول (۳) مشاهده می‌شود که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار  $0/83$ ، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری مستبدانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار  $0/42$ ، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری خیرخواهانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار  $0/86$  و ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار  $0/84$  می‌باشد و با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطا  $0/05$  و مقدار بحرانی (CR) بیش‌تر از محدوده قابل قبول یعنی  $1/96$  می‌باشد، می‌توان ادعا نمود که تمامی فرضیات پژوهش تایید می‌شود.



شکل ۳: پارامترهای استاندارد شده مدل

جدول ۳: مسیر فرضیه؛ همراه با نسبت‌های بحرانی، خطای استاندارد و سطح معناداری

| فرضیه ها       | مسیر فرضیه                           | نقاط بحرانی | سطح معناداری | ضریب تأثیر | نتیجه فرضیه |
|----------------|--------------------------------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| فرضیه اصلی     | رهبری پدرسالارانه <--- عدالت سازمانی | ۷/۳۵۷       | ۰/۰۰۰        | ۰/۸۳       | تایید       |
| فرضیه فرعی اول | رهبری مستبدانه <--- عدالت سازمانی    | ۹/۳۲۱       | ۰/۰۰۰        | ۰/۴۲       | تایید       |
| فرضیه فرعی دوم | رهبری خیرخواهانه <--- عدالت سازمانی  | ۵/۲۵۹       | ۰/۰۰۰        | ۰/۸۶       | تایید       |
| فرضیه فرعی سوم | رهبری اخلاقی <--- عدالت سازمانی      | ۹/۹۰۵       | ۰/۰۰۰        | ۰/۸۴       | تایید       |

در بررسی فرضیه اصلی تحقیق، جدول (۴) و (۵) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است. ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان هم‌چنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری پدرسالارانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند.

جدول ۴: شاخص‌های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

| شاخص‌ها<br>رگرسیون | مجموع<br>مجدورات | df | میانگین<br>مجدورات | سطح<br>معنی‌داری | R    | R <sup>۲</sup> | خطای<br>برآورد |
|--------------------|------------------|----|--------------------|------------------|------|----------------|----------------|
| رگرسیون ۱          | ۱۲۳۶/۱۱          | ۱  | ۱۲۳۶/۱۱            | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۵ | ۰/۴۶           | ۶/۵۸           |
| رگرسیون ۲          | ۱۲۴۵/۲۱          | ۱  | ۱۲۴۵/۲۱            | ۰/۰۰۰            | ۰/۳۶ | ۰/۶۳           | ۶/۸۹           |

جدول ۵: شاخص‌های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

| شاخص‌های رگرسیون                   | ضریب B | ضریب<br>بتا | t     | سطح<br>معنی‌داری | خطای<br>معیار |
|------------------------------------|--------|-------------|-------|------------------|---------------|
| ۱- عدالت سازمانی                   | ۰/۱۴۲  | ۰/۲۱        | ۱۰/۲۵ | ۰/۰۰۰            | ۰/۸۵          |
| ۲- عدالت سازمانی*رهبری پدرسالارانه | -۰/۰۳۶ | -۰/۱۱۳      | -۷/۳۵ | ۰/۰۷             | ۰/۲۱          |

در خصوص آزمون فرضیه فرعی اول، جدول (۶) و (۷) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان نشان می‌دهد. مطابق یافته‌های این جدول مشاهده می‌شود که با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است. ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است و نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد و عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری مستبدانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند.

به منظور آزمون فرضیه فرعی دوم، جدول (۸) و (۹) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی مورد

تایید قرار می‌گیرد و می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری خیرخواهانه بر کاهش سکوت کارکنان کم کند.

جدول ۶: شاخص‌های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت

سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

| شاخص‌ها<br>رگرسیون | مجموع<br>مجذورات | df | میانگین<br>مجذورات | سطح<br>معنی‌داری | R    | R <sup>۲</sup> | خطای<br>برآورد |
|--------------------|------------------|----|--------------------|------------------|------|----------------|----------------|
| رگرسیون ۱          | ۱۰۳۶/۰۱          | ۱  | ۱۰۳۶/۰۱            | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۹ | ۰/۴۲           | ۵/۳۲           |
| رگرسیون ۲          | ۱۰۵۶/۴۵          | ۱  | ۱۰۵۶/۴۵            | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۶ | ۰/۴۳           | ۵/۴۷           |

جدول ۷: شاخص‌های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه

بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

| شاخص‌های رگرسیون                 | ضریب B | ضریب<br>بتا | t     | سطح<br>معنی‌داری | خطای<br>معیار |
|----------------------------------|--------|-------------|-------|------------------|---------------|
| ۱- عدالت سازمانی                 | ۰/۰۴۵  | ۰/۴۶        | ۱۱/۳۶ | ۰/۰۰۰            | ۰/۹۲          |
| ۲- عدالت سازمانی* رهبری مستبدانه | -۰/۱۴۵ | -۰/۰۴۷      | -۹/۷۸ | ۰/۰۹             | ۰/۴۵          |

جدول ۸: شاخص‌های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت

سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

| شاخص‌ها<br>رگرسیون | مجموع<br>مجذورات | df | میانگین<br>مجذورات | سطح<br>معنی‌داری | R    | R <sup>۲</sup> | خطای<br>برآورد |
|--------------------|------------------|----|--------------------|------------------|------|----------------|----------------|
| رگرسیون ۱          | ۱۳۲۱/۷۵          | ۱  | ۱۳۲۱/۷۵            | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۵ | ۰/۴۳           | ۵/۳۲           |
| رگرسیون ۲          | ۱۳۵۶/۶۲          | ۱  | ۱۳۵۶/۶۲            | ۰/۰۰۰            | ۰/۶۳ | ۰/۴۵           | ۵/۳۱           |

جدول ۹: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

| شاخص ها<br>رگرسیون                | ضریب B | ضریب<br>بتا | t     | سطح<br>معنی داری | خطای<br>معیار |
|-----------------------------------|--------|-------------|-------|------------------|---------------|
| ۱- عدالت سازمانی                  | ۰/۱۲۷  | ۰/۴۶        | ۱۱/۳۶ | ۰/۰۰۱            | ۰/۰۱۲         |
| ۲- عدالت سازمانی*رهبری خیرخواهانه | ۰/۲۱۴  | ۰/۰۴۷       | ۹/۷۸  | ۰/۰۰۰            | ۰/۰۵۲         |

در خصوص آزمون فرضیه فرعی سوم، جدول (۱۰) و (۱۱) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود، با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد و می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش سکوت کارکنان کم کند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد سه گانه رهبری پدرسالارانه بر سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری بوده است.

جدول ۱۰: شاخص های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

| شاخص ها<br>رگرسیون | مجموع<br>مجذورات | df | میانگین<br>مجذورات | سطح<br>معنی داری | R    | R <sup>۲</sup> | خطای<br>برآورد |
|--------------------|------------------|----|--------------------|------------------|------|----------------|----------------|
| رگرسیون ۱          | ۱۲۳۵/۴۱          | ۱  | ۱۲۳۵/۴۱            | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۹ | ۰/۳۲           | ۷/۲۱           |
| رگرسیون ۲          | ۱۲۶۵/۲۶          | ۱  | ۱۲۶۵/۲۶            | ۰/۰۰۰            | ۰/۵۳ | ۰/۸۶           | ۷/۲۷           |

جدول ۱: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه

بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

| شاخص ها<br>رگرسیون           | ضریب B | ضریب<br>بتا | T     | سطح<br>معنی داری | خطای<br>معیار |
|------------------------------|--------|-------------|-------|------------------|---------------|
| ۱-عدالت سازمانی              | ۰/۰۴۵  | ۰/۳۶        | ۱۲/۱۴ | ۰/۰۰۲            | ۰/۱۲۷         |
| ۲-عدالت سازمانی*رهبری اخلاقی | ۰/۱۴۲  | ۰/۱۴۲       | ۱۱/۱۵ | ۰/۰۰۰            | ۰/۱۴۵         |

همان طور که نتایج نشان می دهند با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطا ۰/۰۵ و مقدار بحرانی (CR) بیش تر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می باشد، می توان ادعا نمود که تمامی فرضیات پژوهش تایید می شود. نتیجه فرضیه اول بیانگر آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۳ است و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است، ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری پدرسالارانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار رهبران می تواند تأثیر قابل توجهی را بر تمایل بیان کارکنان داشته باشد (۲۰۱۱، Detert & Burris). این اثرات می تواند، دلایلی را فراهم آورد که فرصتی برای ادراک خطرات ناشی از درک کردن و صحبت کردن مهیا شود. علاوه بر این، بسیاری از این تحقیقات نشان داده است که رهبری باز و حمایتی (به عنوان مثال اعتماد بالا، انعکاس نظرات، ایده باز، تبادل نظر رهبر و کارکنان و غیره) برای ادراک کارکنان از فرصت ها، ایمنی بیش تر آنان و همچنین جهت صحبت کردن آن ها مثبت تر خواهد بود (۲۰۱۱، Morrison). با این حال رفتارهای خاص رهبران شکل این برداشت را تحت تأثیر قرار می دهد، برای مثال، یک نظریه رهبری نشان می دهد که یک سبک رهبری دموکراتیک و ایده آل ممکن است به فرهنگی که در آن توزیع نابرابر قدرت به عنوان هنجار پذیرفته شده است، قابل تعمیم نباشد، بنابراین، رفتار رهبران که در یک محدوده

زمینه ساز سکوت سازمانی شده ممکن است اثرات مشابهی را در محیط دیگری نداشته باشد (Avolio, & et al, ۲۰۰۳).

نتیجه فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری مستبدانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۴۲ است. با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست داده است، ولی رابطه عدالت سازمانی با سکوت کارکنان همچنان معنی دار است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری مستبدانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند. تحقیقات پیش‌تر در زمینه رهبری اقتدارگرایانه، نشان داده است که این نوع رهبری با نتایج مطلوب کمتری همراه است. مطالعات نشان داده‌اند که رفتار استبدادی سرپرستان، احساسات منفی مانند خشم، خصومت و ترس را در زیردستان برانگیخته است. دیگران دریافته‌اند که رهبری اقتدارگرایانه می‌تواند سبب سرکوب احساسات شود که این امر می‌تواند اثرات مخربی را بر رفاه داشته باشد. رهبری اقتدارگرایانه نشان داده است که این نوع رهبری زمینه ساز تحرکات منفی مؤثر بر تعهد اعضای تیم شده، رضایت از رهبر را کاهش داده و تأثیری منفی بر وفاداری و اعتماد به رهبران و رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، بسیاری از این نتایج نیز نشان داده که تمایل بسیاری از کارکنان در ارتباط با بیان خودشان است. بر اساس تحقیقات موجود در زمینه سکوت سازمانی، به نظر می‌رسد رفتارهایی که مشابه رهبری اقتدارگرایانه می‌باشد در تضاد با رفتار کسانی است که کارکنان را تشویق به صحبت می‌کنند. علاوه بر این بررسی‌ها ی مختلف این ایده را بیان می‌کنند که رابطه بین رهبری اقتدارگرایانه و سکوت سازمانی در تمامی افراد یکنواخت نیست. در عوض، این احتمال وجود دارد که تفاوت در انتظارات و پذیرش، توزیع نابرابر قدرت کارکنان را جهت داده یا تشدید کند و بر آن اثرگذار باشد (Chen, Cheng, Chang, Kuo & Cheung ۲۰۰۸).

نتیجه فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری خیرخواهانه با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۶ است و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری

خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری خیرخواهانه بر کاهش سکوت کارکنان کم کند. رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان تأثیر مثبت داشته و در بالا رفتن عزت نفس افراد نقش مهمی ایفا می کند. بنابراین، به عنوان رهبر باید مراقب کارکنان بود و به آن ها احترام گذاشت تا حس تعلق خاطر در میان کارکنان ایجاد شود. در این صورت کارمندان فعالانه کار خواهند کرد و پیشنهادهای و مشاوره های خلاقانه ای را به سازمان ارائه خواهند داد که سازمان می تواند از آن ها سود ببرد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی مقدار  $0/84$  می باشد و با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، این رابطه معنی داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است و نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می گیرد. می توان گفت که عدالت سازمانی بالا می تواند از تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش سکوت کارکنان کم کند. رهبری اخلاقی نیز تأثیر مثبتی بر آوا دارد. اگر رهبر نمونه خوبی در سازمان و در میان کارکنان باشد، دیگران را به آن رفتار هدایت می کند، کارکنان نیز رفتار رهبر را دنبال می کنند و تشویق می شوند که در این محیط عادلانه مشاوره دهند و در برابر ناعدالتی ها سکوت نکنند (Cheng & et al, ۲۰۱۴).

## منابع

- دوستار، محمد، اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۳). تبیین روابط بین سکوت سازمان، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، *مجله مدیریت فرد*، ۴۰، صص ۱۹-۳۶.
- کوشازاده، سید علی و کوشازاده، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمان، *عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی*، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱۶، صص ۶۹-۶۱.

کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان گلستان، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، (۴) ۱۰، صص ۳۸-۲۱.

نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر و جان نثاری، محبوبه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و رهبری پدرسالارانه و مؤلفه‌های آن در سازمان‌های شهر اصفهان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (۷) ۴، صص ۱۱۱-۱۳۲.

AbuElanain H. M. (۲۰۱۰). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, ۲۹ (۱), ۵-۲۷.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (۲۰۰۳). Leadership models, methods, and applications. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. ۱۲, pp. ۲۷۷-۳۰۷). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Burton J. P., Sablinski C. J. & Sekiguchi T. (۲۰۰۸). "Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange", *J. Bus Psycho*, ۲۳, ۵۱-۶۱.

Chan, S. (۲۰۱۳). "Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter". *Human relations*, ۱ (۱), ۱-۲۷.

Chen, X, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing- LihFarh and Bor-Shiuan Cheng. (۲۰۱۴). "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance". *Journal of Management*, ۴۰ (۳), ۷۹۶-۸۱۹.

Chen, H., & Kao. S. (۲۰۰۹). "Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health ". *The international journal of human resource management*, ۲۰ (۱۲), ۲۵۳۳-۲۵۴۶.

- Cheng, J., Chang, S., Kuo, J., & Cheung, y. (۲۰۰۸). "Ethical leadership, work engagement and voice behavior". *Industrial Management & Data Systems*, ۱۱۴ (۵), ۸۱۷-۸۳۱.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (۲۰۰۰). "A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement (in Chinese) ". *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, ۱۴, ۳-۶۴.
- Cheng, B., Boer, D., Chou, Li., Huang, M., Yoneyama, Sh., Shim, D., Lin, T., Chou, W., & Tsai, Ch. (۲۰۱۴). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, ۲۰, ۱۲۵-۱۳۸.
- Detert, J. R., & Edmondson, A C. (۲۰۱۱). "Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, ۵۴, ۴۶۱-۴۸۸.
- Greenberg. (۱۹۹۳), "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, in cropanzo, r. (ed), justice in the workplace: approaching in fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum associate, hillsdale, ۷۹-۱۰۳.
- Humphreys, j., Randloph-seng, B., Pane haden. S., & Novicevic, M. (۲۰۱۴). "Integrating liberation paternalism into paternalistic leadership: the choice architecture of HJHeinz. *Journal of leadership and organizational studies*, ۲۲ (۲), ۱۸۷-۲۰۱.
- Mussolino, M., & Calabro, A. (۲۰۱۴). "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of family business Strategy*, ۵, ۱۹۷-۲۱۰.
- Moasa, H. (۲۰۱۱) ". Voice and silence in organizations". Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences Law. ۴ (۵۳), ۳۳-۴۰.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (۲۰۰۰). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, ۲۵, ۷۰۶-۲۵.

- Morrison, E. W. (۲۰۱۱). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, ۵, ۳۷۳-۴۱۲.
- Pellegrini, E., Scandura, T., Jayaraman, V. (۲۰۱۰). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory". *Group & Organization Management*, ۳۵ (۴), ۳۹۱-۴۲۰.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (۲۰۰۱). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, ۲۰, ۳۳۱ - ۳۶۹.
- Soylo, S. (۲۰۱۱). " Creating a family or royalty based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*. ۹۹, ۲۱۷-۲۳۱.
- Tatum, b. c., eberlin, r., kottraba, c. & bradbery, t. (۲۰۰۳). Leadership, decision making, and justice organizational, *management decision" Human relation*. ۴۱ (۱۰), ۱۰۰۶-۱۰۱۶.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (۲۰۰۳). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*. ۴۰ (۶), ۱۳۵۹- ۱۳۹۲.
- Wu, M. H. X., & Chang. C. H. (۲۰۱۲). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mail and china. *Asia pacific business review*, ۱۸ (۴), ۶۳۱-۶۴۸.
- Wu, M., & Huang, X. Li, C., Liu. W. (۲۰۱۱). Perceived interactional justice and trust in supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and organization review*, ۸ (۱), ۹۷-۱۲۱.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (۲۰۱۱). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ۲۴, ۱۳۸۹-۱۴۰۴.
- Zhang. L, Nie, T., & Luo, Y. (۲۰۰۹). Matching organizational justice with employment modes *Strategic Management Journal*. ۳ (۲۹), ۳۳۷-۳۴۲.