

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۵

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

مریم احمدی زهرانی^۱ - امید کاوه^۲

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 همبستگی 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 نمونه‌گیری تصادفی ۱۴۰ نفر به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد رهبری پدرسالارانه چنگ و همکاران (۲۰۰۴)، سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۷۳ و ۰/۷۹ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای AMOS و SPSS استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد 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 بیشتر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می‌باشد، تمامی فرضیات پژوهش تایید شد.

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

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

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی امین، اصفهان، ایران. omidkaveh89@yahoo.com

مقدمه

در عدم تمايل کارکنان به صحبت کردن در مورد مسائل، نگرانی ها و یا ایده در محل کار توجه زیادی از تحقیقات را در سالهای 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. همچنین محققان آموخته اند که یک چینش وسیع از عوامل مختلف نظریه انجیزه سکوت کارکنان، اعتماد، نظریه های صدایی ضمنی، امنیت 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 تمايلی کارکنان نسبت به خودشان می شود. متاسفانه، در حال حاضر، موریسون 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^۱ نوعی سبک رهبری است که در آن، خیرخواهی پدرانه و قدرت سلسله مراتبی همزمان به کار برده می شود (Umphreys, Randolph, 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 متعدد است که پیروان خود را در برابر دیگران مراقبت و حفاظت کند و برای آنها رفاه فراهم سازد، در مقابل پیروان هم با وفاداری، احترام و اطاعت از رهبران، خدمات و خدمات آنها 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 زیرستان همراه می کند و دارای بعد مستبدانه^۲، خیرخواهانه^۳ و اخلاقی^۴ است (Chen & Kao, ۲۰۰۹).

^۱ Paternalistic leadership

^۲ authoritative

^۳ benevolent

چنگ، چیانگ و چنگ^۴ (۲۰۰۴) رهبری پدرسالار را به عنوان «سبکی تعریف می‌کند که ترکیبی از نظم و انضباط قوی و اقتدار پدرانه 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 تمايل 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 کارکنان شان 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^۵ 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^۶ 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

^۴ moral^۵ Cheng, Chiang, & Cheng

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

رهبری پدرسالارانه

پدرسالاری برگرفته از واژه لاتین *Pater*^۱ 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 (نیلی پور و جان نشاری، 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 (۲۰۱۴). (Mussolini & 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 (Mussolini & 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 اعضاء، تمایز واضحی وجود دارد. رهبران اقتدارگرا به صورت مستقل و بدون نظرخواهی از سایر اعضای گروه، تصمیم‌گیری می‌کنند. چنین رهبرانی در نقش فرمانده در

^۱ 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 قرار گرفتن 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 اعضاء، دانش و آگاهی بیشتری داشته باشد (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, ۲۰۰۳). با این حال، سبک استبدادی معمولاً فضایی ناکارآمد و حتی خصم‌مانه به وجود می‌آورد که گاهی باعث شورش پیروان علیه رهبران سلطه گر 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 موقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار

می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های 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 می‌کنند و هنگامی که آن‌ها با مشکلی روبه رو می‌شوند، تشویق‌شان می‌کنند. رهبری خیرخواهانه دارای دو بعد فردمحور و وظیفه محور می‌باشد. یک رهبر خیرخواه کارکنانش را برای پیشرفت در کار و توسعه توانایی هایشان هدایت می‌کند و همیشه فرصتی برای یادگیری و چگونگی بهتر انجام دادن کارها در اختیار آنان قرار می‌دهد. همچنین برای کمک به کارکنانش در حل مشکلات شخصی و خارج از محل کار علاقه نشان می‌دهد و در محل کار نیز با احترام و محبت نسبت به کارکنان رفتار می‌کند و از هرگونه رفتار تحقیرآمیز اجتناب می‌کند (Chan, ۲۰۱۳).

بعد اخلاقی: رهبری اخلاقی را بروز رفتارهای فردی و جمعی تعریف کرده‌اند که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دوطرفه، پاداش و تصمیم‌گیری رخ می‌دهد. اخلاق یک رهبر نشان دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودراتی است (Wu & et al, ۲۰۱۱). این گونه رهبران هیچ گاه از پیروان خود سوء استفاده نمی‌کنند و آن‌ها را به جای آن که وسیله ببینند، هدف در نظر می‌گیرند (Wu & Chang, ۲۰۱۲). این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار مشخص می‌شوند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروان‌شان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش‌ها و تنبیه‌ها استفاده می‌کنند تا در نتیجه شاهد محیطی سالم با بهره‌وری بالا در سازمان باشند. رهبران اخلاقی از حقوق کارکنان محافظت می‌کنند، آن‌ها احتمالاً سازمان را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کنند که کارکنان دارای استقلال عمل در تصمیم‌گیری شغلی باشند، این مسئله منجر به تقویت حس اعتماد و خودنمختاری شغلی در کارکنان می‌شود. رهبران اخلاقی می‌توانند فرصت‌هایی را برای درک تأثیر کارکنان در شغل و سازمان از قبیل مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی کار فراهم نمایند. در این بعد رهبران صدمه‌ای 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 (Mussolini & Calabro, ۲۰۱۴).

پیندرز و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌ها ی 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 (آواز 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 آواز در صحبت کردن یا صحبت نکردن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن هاست.

سکوت مطیع^۷ : 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 حالاتی انفعای دارد تا فعلی. در این نوع سکوت، افراد داری مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود هستند. این نوع سکوت به عنوان عاملی در تقابل با آواز در نظر گرفته می‌شود که شکلی از پذیرش منفعانه 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

^۷ 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، ناطمئن باشد (Moasa, ۲۰۱۱).

سکوت تدافعی^۸: 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 برانگیزانندهای مهم در سکوت سازمانی تاکید می‌کنند که با امینت روان‌شناسی عنوان پیش شرایط مهم برای صحبت کردن سازگار می‌باشد. رفتار تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر انفعایی 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 انفعایی دارد. سکوت تدافعی بیشتر غیر انفعایی است و نسبت به بدیل‌ها ای 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, ۲۰۱۱؛ Morrison & Milliken, ۲۰۰۰).

سکوت نوع دوستانه^۹: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهریوندی 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 غیرمنفعانه 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^{۱۰} (۲۰۰۰) بعد رفتار شهریوندی را بررسی نموده و بیان می‌دارد که جوانمردی یکی از این ابعاد است که ارتباط مستقیمی با سکوت

^۸ Defensive silence

^۹ Prosocial silence

^{۱۰} 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 شکایت‌ها، نوعی سکوت تلقی می‌گردد و از آن‌جا که برای دیگران منافعی دارد، دیگرخواهانه قلمداد می‌شود (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 آن‌ها منصفانه رفتار شده است، مشتاقانه‌تر به سازمان خدمت کرده و رفتارهای مثبت‌تری را در قبال سازمان بروز می‌دهند (AbuElanain, ۲۰۱۰). بروکنر و سیکل (۱۹۹۶)، سه موج پژوهش را در ارتباط با عدالت سازمانی در دهه‌های گذشته مطرح کرده اند؛ موج اول پژوهش‌ها، بر عدالت توزیعی تمرکز دارند و نگرانی اصلی آن‌ها، رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی نظیر پرداخت‌ها و جایگاه شغلی است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). عدالت سازمانی، متأثر از فعالیت‌های هومانز^{۱۱} (۱۹۶۱) و نظریه تسهیم متناسب آدامز^{۱۲} (۱۹۶۵) است که مبنایی برای عدالت توزیعی محسوب می‌شوند. عدالت توزیعی به پیامدهای سازمانی منصفانه ادراک شده بازمی‌گردد. در دهه ۱۹۷۰ پژوهش‌ها در حیطه عدالت معطوف به عدالت رویه‌ای شد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۳). طبق بیانگرینبرگ (۱۹۹۳) موج دوم عدالت رویه‌ای موضوع اکثر پژوهش‌ها بود (۱۹۹۳). عدالت رویه‌ای در ارتباط با رعایت انصاف در فرآیند توزیع عواید سازمانی می‌باشد (Zhang, Nie, & Luo, ۲۰۰۹). در موج دوم همچنین تاثیرات عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رفتار کارکنان بررسی می‌شود. به عقیده ثیبaut و واکر^{۱۳} (۱۹۷۵) عدالت رویه‌ای در سازمان هنگامی ارتقا می‌یابد که کارکنان بتوانند نظر خود را درباره رویه‌هایی که برآن‌ها اثر می‌گذارد، ابراز کنند، اما لونثال^{۱۴} (۱۹۸۰) تاکید می‌کند که علاوه

^{۱۱} Homans

^{۱۲} Adams' Equity Theory

^{۱۳} Thibaut & Walker

^{۱۴} 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, Sablinski & Sekiguchi, ۲۰۰۸).

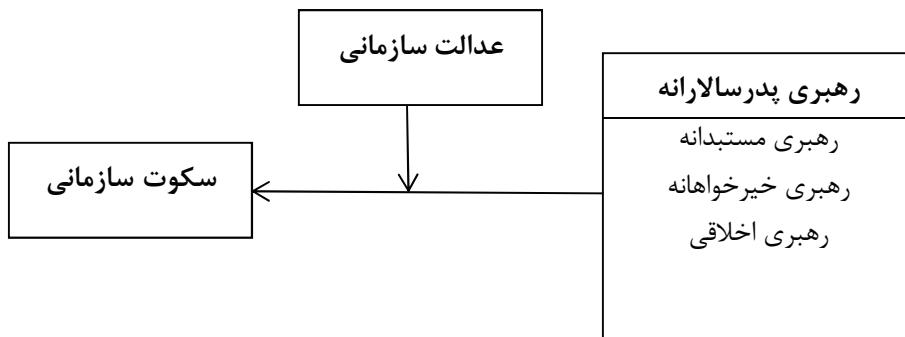
با توجه به آنچه که در بخش‌های قبلی گفته شد، نتایج پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که رهبری پدرسالارانه بر سکوت کارکنان تاثیرگذار است. در این مدل (شکل ۱) متغیر رهبری پدرسالارانه متغیر مستقل، سکوت سازمانی متغیر وابسته و عدالت سازمانی متغیر تعديل‌کننده است که بر این اساس فرضیات این پژوهش عبارتند از:

فرضیه اصلی

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

فرضیه فرعی

۱. بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعديل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعديل‌کننده عدالت سازمانی رابطه وجود دارد.
۳. بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعديل‌کننده 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 مناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از جدول کرجی 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 پرسشنامه و ضرایب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ		تعداد سوالات	متغیرهای تحقیق		
۰/۸۶۸	۰/۸۲۳	۱۰	رهبری مستبدانه	رهبری پدرسالارانه	
	۰/۸۵۴	۱۰	رهبری خیرخواهانه		
	۰/۹۲۷	۱۵	رهبری اخلاقی		
۰/۷۳۲		۱۳	سکوت سازمانی		
۰/۷۹۷		۹	عدالت سازمانی		

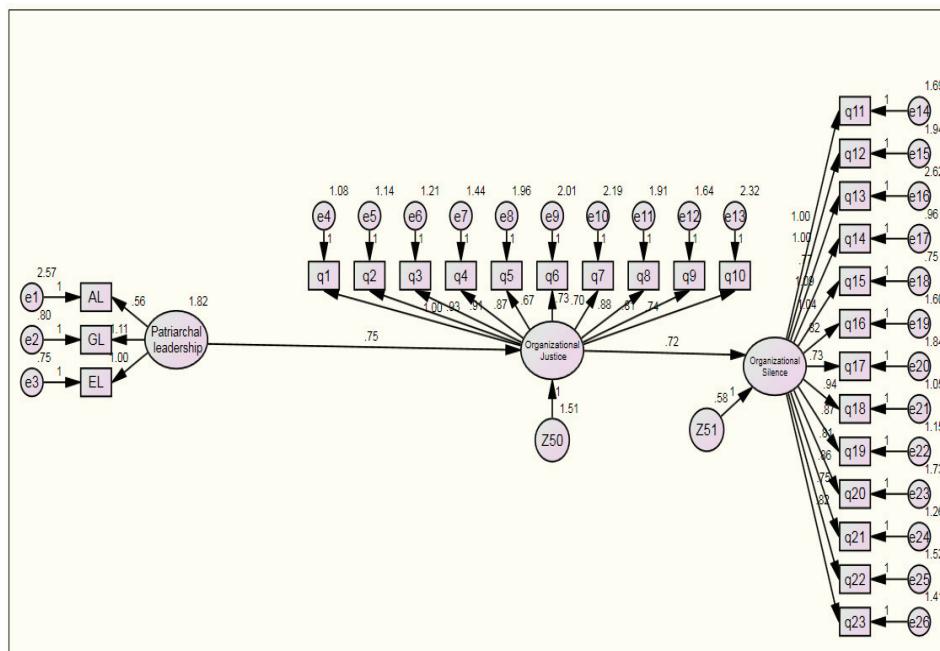
یافته‌های تحقیق

برای تحلیل و سنجش مدل این تحقیق از تحلیل داده‌ها به‌وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق برای این تحلیل Amos می‌باشد. بررسی ارتباط بین متغیرها در قالب الگوی معادلات ساختاری نشان داده شده در شکل‌های (۲) و (۳) مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس، با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازنده‌گی (جدول ۲)، مشاهده می‌شود که داده‌ها 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 شاخص‌های برازنده‌گی

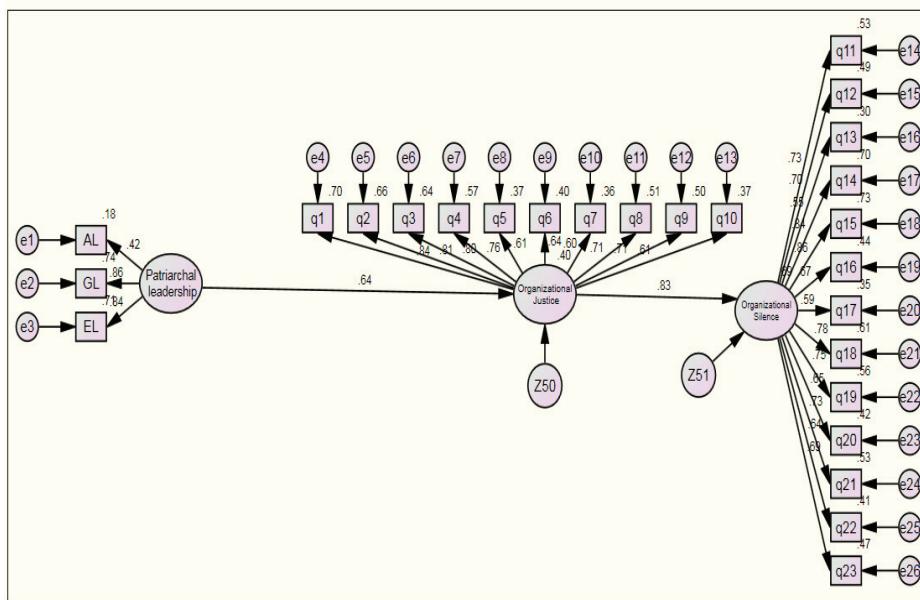
مقدار گزارش شده	معیار مطلوب	مفهوم	نام کامل شاخص برازش	علامت اختصاری
۲/۸۶	۳ و کمتر	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	X [†] /df
۰/۴۵	کوچکتر از ۰/۰۵	شاخص بهنجار نسبی	Chi-degree freedom	RMR

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



شکل ۲: پارامترهای استاندارد نشده مدل

مطابق جدول (۳) مشاهده می‌شود که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعديل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۳، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری مستبدانه با سکوت سازمانی با نقش تعديل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۴۲، ضریب تأثیر رابطه بین رهبری خیرخواهانه با سکوت سازمانی با نقش تعديل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۶ و ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعديل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۴ می‌باشد و با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ و مقدار بحرانی (CR) بیشتر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ 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

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

در بررسی فرضیه اصلی تحقیق، جدول (۴) و (۵) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعديل 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 تعديل کننده عدالت سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری پدرسالارانه بر افزایش سکوت کارکنان کم کند.

جدول ۴: شاخص های آماری و نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به نقش تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

شاخص های رگرسیون	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	سطح معنی داری	R	R ²	خطای 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: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان

شاخص های رگرسیون	B ضریب	t	ضریب بتا	سطح معنی داری	خطای معیار
۱-عدالت سازمانی	۰/۱۴۲	۱۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۰۰۰	۰/۸۵
۲-عدالت سازمانی**رهبری پدرسالارانه	-۰/۰۳۶	-۷/۳۵	-۰/۱۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۱

در خصوص آزمون فرضیه فرعی اول، جدول (۶) و (۷) نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مربوط به نقش تعديل کننده 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 تعديل کننده 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 تعديل کننده 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 تعديل کننده 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 تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

شاخص‌ها رگرسیون	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	سطح معنی‌داری	R	R ^۲	خطای 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 تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مستبدانه و سکوت سازمانی

شاخص‌های رگرسیون	ضریب B	ضریب بتا	t	سطح معنی‌داری	خطای 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 تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

شاخص‌ها رگرسیون	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	سطح معنی‌داری	R	R ^۲	خطای 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: شاخص‌های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خیرخواهانه و سکوت سازمانی

شاخص‌ها رگرسیون	ضریب B	ضریب بتا	t	سطح معنی‌داری	خطای 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 تعديل کننده عدالت سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با وارد کردن عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت کارکنان، این رابطه معنی‌داری خود را از دست نداده و رابطه معنادارتر شده است. بنابراین، نقش تعديل کننگی عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد و می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند از تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش سکوت کارکنان کم کند.

بحث و نتیجه‌گیری

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

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

شاخص‌ها رگرسیون	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	سطح معنی‌داری	R	R ²	خطای 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 ۱۱: شاخص های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعديل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی

شاخص های رگرسیون	شاخص ها	ضریب B	ضریب بتا	T	سطح معنی داری	خطای معیار
۱-عدالت سازمانی		.۰۰۴۵	.۰۳۶	۱۲/۱۴	.۰۰۰۲	.۰/۱۲۷
۲-عدالت سازمانی*رهبری اخلاقی		.۰۱۴۲	.۰۱۴۲	۱۱/۱۵	.۰/۰۰۰	.۰/۱۴۵

همان طور که نتایج نشان می‌دهند با توجه به این که مقدار سطح معناداری (P) کمتر از میزان خطاب ۰/۰۵ و مقدار بحرانی (CR) بیشتر از محدوده قابل قبول یعنی ۱/۹۶ می‌باشد، می‌توان ادعا نمود که تمامی فرضیات پژوهش تایید می‌شود. نتیجه فرضیه اول بیانگر آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری پدرسالارانه با سکوت سازمانی با نقش تعديل 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 تعديل کننگی 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. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار رهبران می‌تواند تأثیر قابل توجهی را بر تمایل بیان کارکنان داشته باشد (Detert & Burris, ۲۰۱۱). این اثرات می‌تواند، 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 فرصت‌ها، اینمی بیشتر آنان و همچنین جهت صحبت کردن آن‌ها مشیت‌تر خواهد بود (Morrison, ۲۰۱۱). با این حال رفتارهای خاص رهبران شکل این برداشت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برای مثال، یک نظریه رهبری نشان می‌دهد 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 تعديل 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 تعديل کننده 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 بیشتر 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 تاثیری منفی بر وفاداری و اعتماد به رهبران و رفتار شهرمندی 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 ای 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 تعديل 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 تعديل کننده عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند 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 می‌کند. بنابراین، به عنوان رهبر باید مراقب کارکنان بود و به آن‌ها احترام گذاشت تا حس تعلق خاطر در میان کارکنان ایجاد شود. در این صورت کارمندان فعالانه کار خواهند کرد و پیشنهادها و مشاوره‌های خلاقانه‌ای را به سازمان ارائه خواهند داد که سازمان می‌تواند از آن‌ها سود ببرد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم آن است که ضریب تأثیر رابطه بین رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی با نقش تعديل کننده عدالت سازمانی مقدار ۰/۸۴ می‌باشد 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 تعديل کننده عدالت سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. می‌توان گفت که عدالت سازمانی بالا می‌تواند 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 می‌کند، کارکنان نیز رفتار رهبر را دنبال می‌کنند و تشویق می‌شوند که در این محیط عادلانه مشاوره دهنده و در برابر ناعادالتی‌ها 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، ۳۶-۱۹.

کوشزاده، سید علی و کوشزاده، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جوّ سکوت سازمان، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۶، صص ۶۹-۶۱.

کریمی، مریم و شجاعی، سامرہ (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوازی کارکنان با تاکید بر نقش تعديل‌کننده تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان گلستان، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، 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، صص ۱۳۲-۱۱۱.

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., Randolph-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.
- Mussolini, 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, ۷۰۶-۷۲۵.

- 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.
- Tatumn, 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 (۸), 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.