



## بررسی رابطه رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان

زهرا حیدران

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، واحد بهبهان، دانشگاه آزاد اسلامی، بهبهان، ایران

طاهره بهمنی (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت آموزشی، واحد بهبهان، دانشگاه آزاد اسلامی، بهبهان، ایران

t\_bahmani@yahoo.com

شماره تماس ۰۹۱۷۷۳۱۸۱۹۰

### چکیده:

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان بود. تحقیق حاضر توصیفی از نوع کاربردی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل تمامی معلمان دوره اول متوسطه مدارس شهر بهبهان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ مشغول به کار بودند، بود که بر اساس آمار ارائه شده از طرف آموزش و پرورش شهرستان بهبهان تعداد آن ها ۳۵۰ نفر بودند که از میان آن ها ۱۸۸ نفر به روش نمونه گیری در دسترس و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه رهبری اخلاقی کالشن (۲۰۱۱)، ریاکاری سازمانی هادوی نژاد (۱۳۸۹) و سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۵) استفاده شد. نتایج حاصل از همبستگی پیرسون نشان داد که میان متغیر رهبری اخلاقی و مؤلفه های آن با ریاکاری سازمانی رابطه منفی و معنادار ( $r = -0.513$ ,  $p < 0.01$ ) و بین رهبری اخلاقی و مؤلفه های آن با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار ( $r = -0.589$ ,  $p < 0.01$ ) وجود داشت. نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که رهبری اخلاقی سازمانی ۶۱ درصد از تغییرات سکوت سازمانی و ریاکاری سازمانی را تبیین کردند. همچنین، رهبری اخلاقی پیش بینی کننده بهتری برای ریاکاری سازمانی ( $\beta = 0.331$ ,  $p \leq 0.01$ ) بود.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، ریاکاری سازمانی، سکوت سازمانی، معلمان

### ۱- مقدمه:

نیروی انسانی به بخشی از منابع انسانی گفته می شود که شامل کارکنان سازمان برای اجرای فعالیت های مختلف در یک شرکت، واحدهای فرعی و تیم های کاری است. و به عنوان اصلی ترین دارایی ها و سرمایه های سازمان، باعث می شود تا به دست آوردن اهداف سازمان به سرعت و به خوبی امکان پذیر باشد. نیروی انسانی باید با توجه به نیازهای سازمان، نیازهای جامعه، توانایی های فردی و همچنین رویکردهایی که شرکت برای بهبود عملکرد دارد، مدیریت شود. دستیابی به چنین سرمایه های با ارزشی، کاری بسیار سخت و پیچیده است که تنها از عهده مدیران و متخصصان واحد منابع انسانی برمی آید. هیچ سازمانی بدون نیروهای انسانی قادر به ادامه فعالیت نیست و به همین خاطر است که می گویند نیروهای انسانی موجود در سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار هستند و باید به نیازهای آن ها توجه نمود تا بهترین عملکرد را داشته باشند و بتوانند بازخورد خوبی داشته باشند تا در نتیجه یک سازمان بتواند به فعالیت های خود ادامه دهد. البته ذکر این نکته نیز ضروری است که انتخاب نیروهای انسانی با توجه به مهارت و تخصصی مورد نیاز سازمان صورت می گیرد تا نیل به اهداف میسر شود.

نیروهای انسانی در یک سازمان منجر می شوند تا تولید و فروش یا ارائه خدمات به درستی صورت گیرد و سازمان بتواند به کسب سود مورد نیاز بپردازد، هرچقدر که این نیروها مهارت بالاتری داشته باشند سازمان قادر است که به سود بیشتری دست یابد به همین خاطر باید در انتخاب نیروهای انسانی نهایت دقت و توجه را داشت. زمانی که یک سازمان شکل می گیرد در همان ابتدا برای بقای آن سازمان باید به سراغ جذب نیروهای انسانی رفت و مدیران و افرادی که وظیفه استخدام نیروها را بر عهده دارند با چالش های مواجه می شوند چرا که باید با دقت هرچه تمام تر اقدام به جذب نیروهای انسانی نمود تا سهولت نیل به اهداف صورت گیرد. یک سازمان زمانی می تواند بالاترین بهره وری را داشته باشد و به سود مورد نیاز دست یابد که دارای بهترین نیروهای انسانی باشد. در واقع هرچقدر که نیروهای سازمانی متعهدتر و پرتلاش تر باشند آن سازمان موفق تر است و تنها از



طریق این نیروها می توان به پیشرفت و توسعه در سازمان دست یافت. بنابراین اهمیت نیروی انسانی در سازمان زمانی است که نیروهای انسانی منجر به بقای سازمان می شود و اگر این نیروها به درستی انتخاب نشوند یا عملکرد خوبی نداشته باشند سازمان ضعیف و ضعیف تر می شود.

## ۱-۱ بیان مسأله

سازمان آموزش و پرورش یکی از مهمترین نهادهای فرهنگی هر کشوری می باشد و پایه های فرهنگ آن جامعه در این نهاد شکل می گیرد و برای پیشبرد صحیح اهداف این سازمان نیروی انسانی خبره و کارآمد مورد نیاز می باشد. یکی از مضللات سازمانی که مورد توجه قرار گرفته است ریاکاری سازمانی است. ریاکاری سازمانی عبارت است از داشتن ادعای تقوا و فضیلت و آرمانگرایی در سازمان برای رسیدن به اهداف شخصی خود یا یک رفتار داوطلبانه که فرد براساس ارزش های اعلام شده سازمان رفتار می کند نه ارزش های شخصی .. تحقیقات مختلف دلایل زیادی مانند رقابت، همکاری، جاذبه بین فردی، رفتار رهبر و ... را برای بروز پدیده ریاکاری شناسایی کرده اند و هم به کارکنان سازمان نیز سرایت میکند و موجب تنبلی، کمکاری و سایش اجتماعی کارکنان میشود. کارکنان به دلایل مختلفی میزان تلاششان را کاهش می دهند. ریاکاری هنگامی رخ می دهد که افراد از عمل کردن به آن چه در مورد آن موعظه می کنند امتناع می کنند، هنگامی که استانداردهای اخلاقی پایین تری برای خود نسبت به دیگران در نظر می گیرند، هنگامی که آنها جوری حرف میزنند و جور دیگر عمل میکنند یا زمانی که آن ها تصویر غلطی از اخلاقیات می سازند. ریاکاری در سازمان را میتوان به سه نوع ریاکاری سازمانی (ناسازگاری ادراک شده بین قول گذشته و عمل کنونی مدیریت ارشد سازمان)، ریاکاری روانشناختی (تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته) و رفتارهای ریاکارانه در ارتباطات بین فردی (رفتارهای ناهمگون فرد درباره یک موضوع نگرشی واحد که دست کم یکی از آنها از نوع خودشیرینی ادراک می شود، با هدف خوب جلوه کردن نزد دیگران برای نفوذ در ایشان) تقسیم بندی کرد. ریاکاری در سه سطح فردی، رفتاری و سازمانی دیده میشود و به طور کلی در اشکالی مانند مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی، تملق، چاپلوسی)، نیت منفعت طلبانه پنهان (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی، کسب منابع بیشتر)، چاپلوس پروری مدیریتی و فرهنگ آوا و سکوت سیاسی پدیدار می شود. علت بروز رفتارهای ریاکارانه را می توان شدت روابط غیر رسمی و ضعف قانون سالاری در سازمان، ضعف قانونی نظارتی و بی عدالتی، ارتباطات فریب کارانه و ناهمگونی شناختی و خودشیرینی، ناهمگونی بین نگرش و رفتار و سکوت سازمانی و فروکاست اعتماد بین فردی در سازمان را جست وجو کرد. ریاکاری سازمانی دارای پیامدهای فردی و اجتماعی است. وقتی که افکار و اعمال فرد در تعارض با هم باشند، ناسازگاری شناختی و حالتی از فشار و ناراحتی روانی را تجربه خواهند کرد به عنوان ریاکار و منافق محسوب شدن نه تنها به طرز زنده ای در قضاوت مردم تأثیرگذار است، بلکه در میزان تنبیهی که آنها برای فرد ریاکار در نظر می گیرند نیز می تواند وجهه شخص را کدر کند (عیدوزهی و ناستی زدایی، ۱۴۰۱).

یکی دیگر از مشکلات سازمان ها، سکوت سازمانی است که موضوعی شیوع یافته در بسیاری از سازمان ها است که دلایل متفاوتی دارد و باعث عدم بیان نظرات کارکنان می شود. سکوت کارکنان یک جنبه فراگیر و بالقوه مضر از زندگی سازمانی است درحالیکه در ابتدا فرض شده بود که فقدان مقاومت با صدای بلند، دلالت بر توافق با تصمیمات و رفتارها دارد. محققان علوم سازمانی اخیراً باب این موضوع را باز کرده اند که سکوت کارکنان ممکن است به عنوان یک انتخاب راهبردی تعریف گردد. کارمندان ممکن است تصمیم بگیرند که از بحث در مورد موضوعات سازمانی اجتناب کنند که می تواند ناشی از ترس از درگیری، تلافی یا سایر پیامدهای مضر باشد و یا بیم و نگرانی از آنکه ممکن است عواقب جدی برای آنان داشته باشد. براین اساس برخی از کارکنان، زمانی که توسط مدیریت از آنها خواسته می شود که نظرات خود را بیان نمایند احساس ناامنی کرده و از بیان نظر و پیشنهاد امتناع میکنند. عدم علاقه برخی مدیران به بیان مشکلات موجود در سازمان نیز ممکن است باعث سکوت سازمانی شود. در سازمانهایی که سکوت سازمانی تجربه می شود، سازمانها فرصت بهره مندی از کار ذهنی و سرمایه فکری خود را از دست می دهند. از سوی دیگر، کارکنان نمی توانند فرصتی برای تحقق بخشیدن به خود بیابند زیرا کمتر از پتانسیل خود هستند و قصد ترک کار با ازدست دادن رضایت شغلی و انگیزه آنها تقویت میشود. هنگامی که کارمندان در مورد یک موقعیت منفی با همکاران خود صحبت میکنند، ممکن است فکر کنند که روابط آنها بدتر خواهد شد. در چنین مواردی، کارمندان ممکن است سکوت را ترجیح دهند زیرا معتقدند که حتی اگر مشکلات خود را بیان کنند راه حلی تولید نمی شود. به ویژه کارکنانی که توانایی مقابله با طرف مقابل را ندارند ممکن است ناخواسته سکوت کنند. کارمندان می توانند به منظور محافظت از خود در برابر آسیب های احتمالی سکوت کنند. در مواردی که به اندازه کافی احساس امنیت نمی کنند، ممکن است سکوت را برای محافظت ترجیح دهند. (دانایی فرد، ۱۳۹۰).



محققان سکوت در سازمان ها را به عنوان یک مانع تلقی کرده اند. آنها بیان میدارند که سکوت، یک مانع مهم برای توسعه و پیشرفت سازمان هایی است که بین کارکنان خود تمایز قائل می شوند. همچنین، سکوت در سطح سازمانی، مزیت های سازمانی حاصل از فرصت های جمعی را در بیان دیدگاه ها و عقاید کاهش می دهد.

طبق تحقیقات روا (۱۴۰۲)، کاظمی و حیدری (۱۴۰۰)، فتح علیان (۱۴۰۰) و زند کریمی (۱۳۹۹) یکی از متغیرهایی که با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی ارتباط دارد رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی در دهه های پایانی قرن بیستم به ادبیات رهبری و مدیریت ورود کرد. رهبری اخلاقی می تواند به مهم ترین ابزاری تبدیل گردد که رهبران بوسیله آن می توانند تأثیر مثبت بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن ها بگذارد. رهبری اخلاقی دو بعد قابل توجه دارد: افراد اخلاقی و مدیران اخلاقی که جنبه اول به کیفیت های شخصی رهبری اخلاقی و بعد دوم به نحوه رفتار رهبر در محیط کار برای ترویج رفتارهای اخلاقی اشاره می کند. رهبران اخلاقی می دانند از زیردستان خود چه می خواهند و مسئولیت ها، انتظارات و رفتار عملکردی را برای آن ها صریح بیان می کنند بنحوی که که زیر دستان می دانند که از آن ها چه انتظار می رود. رهبران با اخلاقی رفتار کردن خود باعث اعتماد و وفاداری در پیروانشان می شوند و این خصلت خود را به زیردستان خود نیز انتقال می دهند. رهبری اخلاقی نوعی فعالیت اخلاقی است که در باورهای اخلاقی رهبر ریشه دارد. اساسا می توان آن را «تلاش برای اقدام براساس باورها، اصول، فرض ها و ارزش های نظام اخلاقی رهبر دانست» (کالشن و همکاران، ۲۰۱۲).

رهبری اخلاقی، باید مؤثر، کارا و متعالی باشد. در غیر این صورت، استعداد انسان ها به هدر می رود. گرچه این کافی نیست که در اعمال فردی، اخلاقی باشیم و فقط به واسطه این خصیصه، رهبر اخلاقی یک اجتماع شویم. رهبر باید پس از مؤثر، کارا و متعالی بودن، شیوه مناسب موقعیت را بپذیرد و به نمایش بگذارد. برای مؤثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن، می بایستی چهار عنصر رهبری اخلاقی درک شده و بهبود یافته باشد. این عناصر عبارت اند از: هدف، دانش، اقتدار و اعتماد. توجه صرف به هر یک از این اجزا به صورت جداگانه، کاری ناقص و گمراه کننده است. با توجه به اینکه رهبری اخلاقی رهبری کردن افراد بر اساس ارزش ها و باورهای رهبر است می توان دید که این نوع رهبری از تخصص، مهارت و شایستگی فراتر می رود. رهبری اخلاقی فراتر از نوعی رفتار اخلاقی در یک موقعیت خاص است. لاشوی (۱۹۹۶) پیشنهاد کرده است که رهبری اخلاقی در همه نقش ها و رفتارهای یک رادر ظاهر می شود و همیشه همراه اوست، بنابر این رهبری اخلاقی بخشی از وجود رهبر را شامل می شود. (مایر و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه آنچه بیان شد هدف پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال است که آیا رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد؟

## ۲- روش تحقیق :

این تحقیق کاربردی و از نوع همبستگی بود که به بررسی رابطه بین متغیرهای رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی پرداخت. جامعه آماری در این تحقیق تمامی معلمان دوره اول متوسطه مدارس شهر بهبهان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ مشغول به کار بودند، بود که بر اساس آمار ارائه شده از طرف آموزش و پرورش شهرستان بهبهان تعداد آن ها ۳۵۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از روش مورگان استفاده شد. همچنین جهت انتخاب نمونه مورد نظر از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد و در مجموع تعداد ۱۸۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق شامل کتب، نشریات، پایان نامه ها، منابع کتابخانه ای و سه پرسشنامه استاندارد بود. محقق ابتدا با مطالعات کتابخانه ای به توضیح و تشریح و تعاریف از ابعاد موضوع و متغیرها پرداخت و سپس با استفاده از پرسشنامه ها، اقدام به جمعآوری داده های پژوهش نمود و فرضیه ها را مورد سنجش قرار داد. در پژوهش حاضر از سه پرسشنامه استفاده شد که به تشریح آن ها پرداخته شد:

**الف) پرسشنامه رهبری اخلاقی** که توسط کالشن و همکاران (۲۰۱۱) به منظور سنجش میزان رهبری اخلاقی طراحی و تدوین شد. این پرسشنامه دارای ۲۳ سوال و ۴ مولفه صداقت، تسهیم قدرت، رهنمود های اخلاقی و انصاف بود و بر اساس طیف لیکرت با سوالاتی مانند (مدیر من به وعده هایش وفا می کند). به سنجش میزان رهبری اخلاقی پرداخت. روایی پرسشنامه در این تحقیق ۹۰ درصد بدست آمد. پایایی پرسشنامه رهبری اخلاقی از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمد

**ب) پرسشنامه سکوت سازمانی:** برای بررسی سکوت سازمانی از مقیاس ون داین (۲۰۰۵) با آلفای کرونباخ ۰/۸۵ استفاده شد که سه مؤلفه سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه را در ۱۴ گویه مورد بررسی قرار داد. سوالات ۱ تا ۴ سکوت تدافعی؛ سوالات ۵ تا ۹ سکوت مطیع و سوالات ۱۰ تا ۱۴ سکوت نوع دوستانه را مورد ارزیابی قرار دادند. نمره گذاری مقیاس بر اساس طیف لیکرت و از نمرات ۱ تا ۵ بود. روایی پرسشنامه در این تحقیق ۸۹ درصد بدست آمد. آلفای کرونباخ این مقیاس در این تحقیق ۰/۹۲ بدست آمد.



**ج) پرسشنامه ریاکاری سازمانی:** جهت اندازه گیری ریاکاری سازمانی از پرسشنامه ریاکاری سازمانی هادوی نژاد و عبادی (۱۳۸۹) استفاده شد که ریاکاری سازمانی را در قالب ۹ سوال و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) سنجید. سوال شماره ۳ در این پرسشنامه به صورت معکوس نمره گذاری شد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شد. روایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضرایب همبستگی هر سوال با نمره کل محاسبه گردید و نشان داد که همه سؤالات با نمره کل همبستگی معنی داری دارند. در پژوهش هادوی نژاد و عبادی (۱۳۹۴) پایایی این پرسشنامه ۰/۸۹ بدست آمد. روایی پرسشنامه در این تحقیق ۹۲ درصد بدست آمد.

برای بررسی داده های این پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی مختلفی استفاده شد. از شاخص های آماری (آماره ها) توصیفی یعنی درصد، فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد جهت خلاصه کردن اطلاعات پراکنده استفاده شد. برای بررسی فرضیه ها نیز از روش های آمار استنباطی شامل آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن متغیرها، آزمون پیرسون و رگرسیون استفاده شد. داده ها با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۲۱ تجزیه و تحلیل شد.

### ۳- بحث درباره یافته ها

یافته های به دست آمده از نتایج توصیف آماری متغیر جنسیت، حاکی از آن است که از مجموع ۱۸۸ نفر نمونه آماری ۵۳/۱ درصد (۱۰۰ نفر) مرد و ۴۶ درصد (۸۸ نفر) زن بودند. بر اساس جدول ۲، ۳۱/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۶۳/۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴/۳ درصد دارای مدرک دکترا می باشند. بنابراین بیشتر شرکت کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند. طبق جدول ۳، ۱۵/۹ درصد شرکت کنندگان دارای سابقه زیر ۱۰ سال، ۵۸/۵ درصد شرکت کنندگان سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۵/۶ درصد سابقه ۲۱ سال به بالا دارند. بنابراین بیشتر شرکت کنندگان دارای سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال می باشند.

جدول ۱- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به تفکیک جنسیت

| جنسیت  | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی نسبی | فراوانی تجمعی |
|--------|---------|--------------|--------------|---------------|
| مرد    | ۱۰۰     | ۵۳/۱         | ۵۳/۱         | ۵۳/۱          |
| زن     | ۸۸      | ۴۶/۹         | ۴۶/۹         | ۱۰۰           |
| جمع کل | ۱۸۸     | ۱۰۰          |              |               |

جدول ۲- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به تفکیک میزان تحصیلات

| تحصیلات       | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی نسبی | فراوانی تجمعی |
|---------------|---------|--------------|--------------|---------------|
| کارشناسی      | ۶۰      | ۳۱/۹         | ۳۱/۹         | ۳۱/۹          |
| کارشناسی ارشد | ۱۲۰     | ۶۳/۸         | ۶۳/۸         | ۹۵/۷          |
| دکترا         | ۸       | ۴/۳          | ۴/۳          | ۱۰۰           |
| جمع کل        | ۱۸۸     |              |              |               |

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان به تفکیک سابقه کار

| سابقه کار      | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی نسبی | فراوانی تجمعی |
|----------------|---------|--------------|--------------|---------------|
| زیر ۱۰ سال     | ۳۰      | ۱۵/۹         | ۱۵/۹         | ۱۵/۹          |
| ۱۱ تا ۲۰ سال   | ۱۱۰     | ۵۸/۵         | ۵۸/۵         | ۷۴/۴          |
| ۲۱ سال و بیشتر | ۴۸      | ۲۵/۶         | ۲۵/۶         | ۱۰۰           |
| جمع            | ۱۸۸     | ۱۰۰          |              |               |



در جدول ۴ مشخصات آماری شامل میانگین، انحراف استاندارد، واریانس مربوط به متغیرهای رهبری اخلاقی (صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی، انصاف)، سکوت سازمانی (سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه، سکوت تدافعی) و ریاکاری سازمانی ارائه شده است.

جدول ۴- مشخصات آماری متغیر ریاکاری سازمانی

| متغیرها          | میانگین | انحراف استاندارد | واریانس | حداقل | حداکثر |
|------------------|---------|------------------|---------|-------|--------|
| صداقت            | ۱۲/۳    | ۲/۰۸             | ۳/۰۹    | ۴     | ۲۰     |
| تسهیم قدرت       | ۱۳/۱    | ۱/۳۲             | ۲/۲۱    | ۶     | ۳۰     |
| رهنمودهای اخلاقی | ۱۴/۹    | ۱/۹۰             | ۳/۳     | ۶     | ۳۰     |
| انصاف            | ۲۱/۶    | ۲/۷۵             | ۲/۵     | ۷     | ۳۵     |
| رهبری اخلاقی     | ۷۰/۹    | ۱/۳              | ۳/۲۴    | ۲۳    | ۱۱۵    |
| سکوت مطیع        | ۱۷/۳۹   | ۰/۸۳             | ۰/۶۱۹   | ۵     | ۲۵     |
| سکوت تدافعی      | ۱۵/۰۶   | ۲/۵۶             | ۶/۵     | ۴     | ۲۰     |
| سکوت نوع دوستانه | ۱۶/۹    | ۱/۱              | ۱/۴     | ۵     | ۲۵     |
| سکوت سازمانی     | ۳۶/۲    | ۳/۱۱             | ۹/۶     | ۱۴    | ۷۰     |
| ریاکاری سازمانی  | ۳۰/۴    | ۲/۰۱             | ۱/۸۹    | ۹     | ۴۵     |

جهت تعیین نرمال بودن داده ها از آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف و با استفاده از جدول ۵ مشاهده شد که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد، سطح معناداری این آزمون برای متغیرهای ریاکاری سازمانی، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی بیشتر از ۵ درصد است که این خود نشان از نرمال بودن داده های مربوط به این متغیرها است. لذا برای آزمون فرضیه ها از همبستگی پیرسون برای متغیرهای نرمال استفاده می گردد.

جدول ۵- آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی وضعیت نرمالیت داده ها

| فرآوانی          | میانگین | انحراف استاندارد | آماره آزمون | سطح معناداری |
|------------------|---------|------------------|-------------|--------------|
| ریاکاری سازمانی  | ۳۰/۴    | ۲/۰۹             | ۱/۳۵۰       | ۰/۰۸۰        |
| صداقت            | ۱۲/۳    | ۳/۰۹             | ۳/۴۳        | ۰/۱۲۱        |
| تسهیم قدرت       | ۱۳/۱    | ۲/۱۴             | ۲/۵۴        | ۰/۲۳۴        |
| رهنمودهای اخلاقی | ۱۴/۹    | ۴/۱۲             | ۲/۰۶        | ۰/۱۰۸        |
| انصاف            | ۲۱/۶    | ۳/۲۳             | ۱/۱۲۵       | ۰/۰۷۶        |
| رهبری اخلاقی     | ۷۰/۹    | ۴/۱۹             | ۱/۱۱۰       | ۰/۰۶۷        |
| سکوت مطیع        | ۱۷/۳۹   | ۴/۶۴             | ۱/۱۲۰       | ۰/۰۷۲        |
| سکوت تدافعی      | ۱۵/۰۶   | ۲/۰۸             | ۲/۸۰۶       | ۰/۲۱۰        |
| سکوت نوع دوستانه | ۱۶/۹    | ۱/۳۲             | ۱/۷۱۳       | ۰/۴۵۶        |
| سکوت سازمانی     | ۳۶/۲    | ۱/۹۰             | ۱/۲۶۶       | ۰/۰۹۳        |





**فرضیه اصلی تحقیق:** بین رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶- ماتریس همبستگی بین رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی

| متغیرها         | ۱      | ۲     | ۳ |
|-----------------|--------|-------|---|
| رهبری اخلاقی    | -      |       |   |
| ریاکاری سازمانی | -۰/۵۱۳ | -     |   |
| سکوت سازمانی    | -۰/۵۸۹ | ۰/۲۸۷ | - |

با توجه به ماتریس همبستگی و با توجه به جدول ۶ مشاهده می شود که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۰)، میان رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی رابطه معنی دار و منفی (-۰/۵۱۳) و میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطه معنی دار و منفی (-۰/۵۸۹) و میان ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی دار (۰/۲۸۷) وجود دارد بدین معنی که هرچه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی کمتر خواهد شد و هرچه سکوت سازمانی بیشتر باشد ریاکاری سازمانی افزایش خواهد یافت.

**فرضیه فرعی اول:** بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷- آزمون همبستگی پیرسون در بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی

| مؤلفه ها         | ریاکاری سازمانی | تعداد  | ضریب همبستگی | سطح معنی داری |
|------------------|-----------------|--------|--------------|---------------|
| صداقت            | ۱۸۸             | -۰/۵۵۳ | ۰/۰۰۵        |               |
| تسهیم قدرت       | ۱۸۸             | -۰/۴۶۷ | ۰/۰۰۳        |               |
| رهنمودهای اخلاقی | ۱۸۸             | -۰/۳۶۶ | ۰/۰۱۰        |               |
| انصاف            | ۱۸۸             | -۰/۳۹۲ | ۰/۰۰۰        |               |
| رهبری اخلاقی     | ۱۸۸             | -۰/۵۱۳ | ۰/۰۰۰        |               |

جدول ۸- ماتریس همبستگی بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی

| متغیرها          | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶ |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| صداقت            | -      |        |        |        |        |   |
| تسهیم قدرت       | ۰/۳۸۹  | -      |        |        |        |   |
| رهنمودهای اخلاقی | ۰/۳۵۶  | ۰/۲۸۷  | -      |        |        |   |
| انصاف            | ۰/۲۱۳  | ۰/۱۳۴  | ۰/۲۲۳  | -      |        |   |
| رهبری اخلاقی     | ۰/۳۲۱  | ۰/۲۴۵  | ۰/۳۶۷  | ۰/۲۳۴  | -      |   |
| ریاکاری سازمانی  | -۰/۵۵۳ | -۰/۴۶۷ | -۰/۳۶۶ | -۰/۳۹۲ | -۰/۵۱۳ | - |

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۸ مشاهده میشود که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۰)، میان ابعاد متغیر رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی رابطه معنی دار و منفی (-۰/۵۱۳) وجود دارد. بدین معنی که هرچه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد ریاکاری سازمانی کمتر خواهد شد.



فرضیه فرعی دوم: بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹-آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه های اخلاقی و سکوت سازمانی

| مؤلفه ها         | سکوت سازمانی | تعداد  | ضریب همبستگی | سطح معنی داری |
|------------------|--------------|--------|--------------|---------------|
| صداقت            | ۱۸۸          | -۰/۵۴۵ | ۰/۰۰۰        |               |
| تسهیم قدرت       | ۱۸۸          | -۰/۴۲۳ | ۰/۰۰۰        |               |
| رهنمودهای اخلاقی | ۱۸۸          | -۰/۵۲۱ | ۰/۰۰۰        |               |
| انصاف            | ۱۸۸          | -۰/۵۸۷ | ۰/۰۰۰        |               |
| رهبری اخلاقی     | ۱۸۸          | -۰/۵۸۹ | ۰/۰۰۰        |               |

جدول ۱۰-ماتریس همبستگی بین مؤلفه های اخلاقی و سکوت سازمانی

| متغیرها          | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶ |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| صداقت            | -      |        |        |        |        |   |
| تسهیم قدرت       | ۰/۳۸۹  | -      |        |        |        |   |
| رهنمودهای اخلاقی | ۰/۳۵۶  | ۰/۲۸۷  | -      |        |        |   |
| انصاف            | ۰/۲۱۳  | ۰/۱۳۴  | ۰/۲۲۳  | -      |        |   |
| رهبری اخلاقی     | ۰/۳۲۱  | ۰/۲۴۵  | ۰/۳۶۷  | ۰/۲۳۴  | -      |   |
| سکوت سازمانی     | -۰/۵۴۵ | -۰/۴۲۳ | -۰/۵۲۱ | -۰/۵۸۷ | -۰/۵۸۹ | - |

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون و با توجه به جدول ۹ مشاهده میشود که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۰) میان مؤلفه های رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی، یک رابطه معنی دار و منفی (-۰/۵۸۹) وجود دارد. بدین معنی که هرچه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد سکوت سازمانی کمتر خواهد شد.

فرضیه فرعی سوم: ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان از طریق رهبری اخلاقی پیش بینی می گردند.

جهت بررسی پیش فرض های رگرسیون از آزمون دوربین واتسون استفاده شد.

جدول ۱۰- نتایج حاصل از آزمون دوربین واتسون جهت بررسی مفروضات رگرسیون

| مدل | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای انحراف استاندارد | دوربین واتسون | sig   |
|-----|------------|----------------------|-----------------------|---------------|-------|
| ۱   | ۰/۴۷۸      | ۰/۵۸۹                | ۱۱/۵۰                 | ۲/۲           | ۰/۰۰۰ |

بر اساس مندرجات جدول ۱۱، از آن جایی که مقداره آزمون دوربین واتسون (۲/۲) حد فاصل بین ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و بنابراین می توان از رگرسیون استفاده نمود.

جدول ۱۲- خلاصه تحلیل رگرسیون متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک



| مدل       | مجموع      | میانگین   | R <sup>2</sup> | R     | F     | sig   |
|-----------|------------|-----------|----------------|-------|-------|-------|
| رگرسیون   | ۵۶۸۷۱۴/۸۳۷ | ۲۶۲۷۱/۶۱۲ | ۰/۶۰۲          | ۰/۶۷۸ | ۵۴/۴۸ | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۴۶۱۴۵/۲۱۳  | ۲۸۰/۳۲۱   |                |       |       |       |
| کل        | ۶۱۴۸۶۰/۰۵۰ |           |                |       |       |       |

مندرجات جدول ۱۲، نشان می دهد که ترکیب خطی متغیر پیش بین (رهبری اخلاقی) با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی از نظر آماری معنی دار است ( $F=۵۴/۴۸$ ،  $P\leq ۰/۰۱$ ). بنابراین فرضیه نیز تأیید می گردد. همچنین ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش بین با ( $R=۰/۶۷۸$ ) به دست آمده است. ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=۰/۶۱۲$ ) می باشد که نشان می دهد متغیر پیش بین (رهبری اخلاقی) قادرند به طور ترکیبی حدود ۶۱٪ از تغییرات متغیرهای ملاک (ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی) را پیش بینی کنند.

جدول ۱۳- ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد برای پیش بینی متغیر ملاک

| مدل             | ضرایب غیر استاندارد | ضرایب استاندارد | T     | sig   |
|-----------------|---------------------|-----------------|-------|-------|
|                 | B                   | Beta            |       |       |
| مقدار ثابت (a)  | ۲۷/۵۹۷              |                 | ۳/۱۳۲ | ۰/۰۱۰ |
| ریاکاری سازمانی | ۰/۴۷۸               | ۰/۳۲۱           | ۳/۵۶  | ۰/۰۰۰ |
| سکوت سازمانی    | ۰/۳۸۷               | ۰/۲۸۵           | ۳/۸۹  | ۰/۰۰۰ |

مندرجات جدول ۱۳، نشان می دهد که رهبری اخلاقی ( $\beta=۰/۳۲۱$ ،  $P\leq ۰/۰۱$ ) پیش بین کننده بهتری برای متغیر ریاکاری سازمانی می باشد. در واقع اگر یک واحد انحراف استاندارد به رهبری اخلاقی اضافه شود، مقدار ۰/۳۴۱ واحد باعث کاهش ریاکاری سازمانی می شود.

#### ۴- نتیجه گیری

فرضیه اصلی: بین رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهشهای روا (۱۴۰۲)، کاظمی و حیدری (۱۴۰۰)، دیوبند (۱۴۰۰)، فتح علیان (۱۴۰۰)، زندکریمی (۱۳۹۹)، یاتس (۲۰۲۰) آغالدی (۲۰۲۲) قلیچ اوغلو (۲۰۲۱) و زهیر و اردوغان (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

سبک رهبری اخلاقی در سازمان فضایی مساعد ایجاد میکند که بر اساس اصول رهبری اخلاقی در آن به دیگران و نظراتشان احترام گذاشته میشود. رهبران اخلاقی عمده ترین دلیل برای وجود خود را حمایت و پرورش کارمندان مطرح می کنند و همچنین رفتارشان در مقابل تمامی زیردستان مشابه و صادقانه است و تمام تلاششان را می کنند که سازمان یا تیم را در جهت منافع کارکنان توسعه دهند. این رهبران نگرش مدیران و سرپرستان را در مورد کارکنان تغییر می دهد و تلاش خواهند کرد با ایجاد فرصت های ارتباطی مناسب از مقدار جو سکوت و به تبع آن رفتار سکوت در سازمان که مانع پیشرفت و بالندگی سازمان است بکاهند همچنین با برخورد صادقانه و اخلاقی با کارکنان خود طوری عمل می کنند که کارمندان نیز شیوه صادقانه را در پیش بگیرند و برای جلب رضایت به ریاکاری و برخورد منافقانه روی نیاورند. همچنین در صورتی که سکوت سازمانی حکمفرما باشد و به کارکنان حق اظهار نظر و ابراز نظر مخالف داده نشود و انتقاد پذیری در سازمان وجود نداشته باشد طبیعی است که کارکنان به ریاکاری روی آورده و برای جلب نظر مافوق خود به حمایت صوری از وی بپردازند که بتوانند موقعیت خود را در سازمان تثبیت نمایند که می تواند بعنوان سمی مهلک برای سازمان باشد و منجر به فروپاشی سازمان گردد بدلیل اینکه نقاط ضعف مشخص نخواهد شد و به مرور، عملکرد سازمان به شکست نزدیک خواهد شد.

فرضیه فرعی اول: بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد. مشاهده شد که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد، میان ابعاد متغیر رهبری اخلاقی و ریاکاری سازمانی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد یعنی بهبود رهبری اخلاقی در سازمان باعث کاهش ریاکاری سازمانی می گردد. پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های روا (۱۴۰۲)، کاظمی (۱۴۰۰)، دیوبند (۱۴۰۰)، فتح علیان (۱۴۰۰)، همخوانی دارد.





محیط مدرسه از جمله عوامل تاثیرگذار بر رفتار و نگرش معلمان در محیط کار میباشد به همین علت با افزایش اهمیت اخلاق در کار امروزه توجه به عوامل ایجاد کننده فضای اخلاقی در مدرسه از اهمیت به سزایی برخوردار است. مطالعات گذشته نشان می دهند که مدیران نقشی حیاتی را در ارائه چارچوبی اخلاقی برای اعضای سازمان بازی می و کنند نتوا با تمرکز بر اخلاقیات می ند باعث شوند رفتار با رهبری اخلاقی ترکیب شود و از رشد چشمگیری برخوردار گردد. فضای اخلاقی حاکم بر محیط کار می تواند منجر به رضایت بیشتر کارکنان گردد. همچنین فضای اخلاقی با رضایت شغلی، تعهدسازمانی رابطه معناداری دارد. بنابراین مدیران مدارس می توانند از طریق پایبندی و رعایت مسایل و معیارهای اخلاقی، تاکید بر صداقت در کار و رفتار، ارتباط دادن انتظارات اخلاقی، تاکید بر سیاست ها و اقدامات تقویت کننده رفتار اخلاقی، رفتار اخلاقی را در مدرسه ارتقا داده و از بروز رفتارهای غیراخلاقی در مدرسه جلوگیری نمایند. در واقع مدیرانی که به رفتارهای رهبری اخلاقی عمل کنند می توانند به عنوان عامل ترویج کننده فضایل اخلاقی در ایجاد اخلاقیات در مدرسه موثر واقع گردند. همچنین رهبران اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی، ایفای نقش اخلاقی برای معلمان و الگو بودن و جدیت در توجه به اخلاق در مدرسه با استفاده از روش های تقویت رفتار اخلاقی در کاهش رفتارهای غیراخلاقی مثل ریاکاری موثر باشند. مدیرانی که اخلاقی رفتار می کنند، می تواند تأثیر مثبتی بر نیروهای انسانی در محیط و بر کارهایی که سازمان هایشان به نفع جامعه انجام می دهند، داشته باشند. مدیرانی که این گونه عمل نمی کنند سازمان هایشان را در فعالیت به نحوی که از جهت اخلاقی و اجتماعی قابل قبول باشد با مشکلات بیشتری روبرو می کنند. رهبر اخلاقی شخصی اخلاقی است که صادق، امین و منصف می باشد، رهبران اخلاقی تصمیم گیری هستند که نسبت به افراد و جامعه دلسوز هستند. آنها در زندگی فردی و حرفه ای خود اخلاقی رفتار می کنند. همچنین رهبر اخلاقی کسی است که نقش الگو دارد و به کارکنان نشان می دهد که چگونه در کنارشان به طور اخلاقی رفتار کنند. آنها به طور دایمی کارکنان را در ارزش های استانداردها و اصول اخلاقی در سطحی بالا نگه می دارند. آنها پاداش هایی به کارکنانی که از این استانداردها پیروی خوبی می کنند، اختصاص می دهند. مدیر اخلاقی، اخلاقیات را بخش واضحی از رهبری خودشان، به وسیله ابلاغ پیام های ارزشی و اخلاقی، داشتن نقش الگو برای رفتار اخلاقی، استفاده از سیستم پاداش ( پاداش ها و انضباط ها) برای این که کارکنان مسئول رفتار اخلاقی باشند می سازند. اگر مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی کاهش یابد، ممکن است ریاکاری سازمانی افزایش یابد.

فرضیه فرعی دوم: بین مؤلفه های رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان رابطه معناداری وجود دارد. مشاهده شد که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد، میان متغیرهای رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی، یک رابطه معنی دار و منفی وجود دارد یعنی با بهبود سبک رهبری اخلاقی در سازمان، سکوت سازمانی کاهش می یابد که این یافته پژوهش با نتایج پژوهش های دیوبند (۱۴۰۰)، فتح علیان (۱۴۰۰)، زندکریمی (۱۳۹۹)، و زهیر و اردوغان (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

رفتار رهبران نقشی مؤثر در سازمان دارد و مدیران با استفاده از سبک رهبری اخلاقی از کارکنان حمایت می کنند و در نتیجه کارکنان دارای اعتماد به نفس بیشتری خواهند بود و تمایل بیشتری به پویایی در سازمان دارند. رفتارهای منصفانه و اخلاقی رهبران به منزله اجزای رهبری اخلاقی به شفافیت، درگیری و ارتباطات باز با زیردستان مربوط می شود. این عامل موجب می شود که کارکنان به بیان دیدگاه های متضاد خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند و به موفقیت های بیشتری دست یابند. در نتیجه این امر، فعالیت ها و اهداف سازمانی بطور اثربخش تحقق پیدا می کنند. از آنجا که رهبران اخلاقی ارتباط دوسویه با کارکنان دارند و عامل اساسی این ارتباط ها ویژگی های اخلاقی و شخصیتی آن هاست با تعیین استاندارد های اخلاقی و کاری در سازمان، تصمیم گیری را بصورت غیر متمرکز انجام می دهند به این معنا که کارکنان را به اظهار نظر و مشارکت در تصمیم گیری وامی دارند که این امر موجب ماندگاری کارکنان در سازمان و عملکرد شغلی مطلوب می انجامد.

فرضیه فرعی سوم: ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی معلمان دوره اول متوسطه شهر بهبهان از طریق رهبری اخلاقی پیش بینی می گردند. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش بین با  $(R=0/678)$  به دست آمد. ضریب تعیین به دست آمده  $(R^2=0/612)$  بود که نشان داد متغیر پیش بین (رهبری اخلاقی) قادر است به طور ترکیبی حدود ۶۱٪ از تغییرات متغیرهای ملاک (ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی) را پیش بینی کنند.

ریاکاری، رفتاری ساختگی و فریبکارانه است که اول بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم این که هدف از انجام دادن آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. از این رو کارکنان با انگیزه های نفوذ بر مدیریت و رهبری سازمان، نیت نفع طلبانه پنهان فردی (از قبیل حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی) ریاکاری سازمانی را در تعاملات سازمانی به نمایش می گذارند بنابراین نیروی انسانی به همان اندازه که می تواند سازمان ها را در رقابتی سالم یاری دهد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه اهداف سازمان باشد. از نتایج رفتارهای ریاکارانه کاهش اثربخشی روابط، رفتار های انحرافی، تمایل به ترک کارکنان، غیبت کارکنان، کاهش رضایت، افزایش رفتارهای چاپلوسانه و خودشیروینی، کاهش عملکرد کاهش وفاداری به سازمان، خدشه دار شدن اعتماد و سکوت سازمانی را باعث می شود.



رهبری اخلاقی باعث ایجاد فضای اخلاقی در سازمان خواهد شد. از ملزومات ایجاد، چنین فضای اخلاقی، حاکم کردن اخلاقیات در سازمان و همچنین ایجاد فضایی که در آن هرکس از بیان اعتقادات و نظر خود واهمه ای نداشته باشد. رهبری اخلاقی، با گشودن ارتباط داخل سازمان و همسو با دیدگاه های کارکنان فضای مناسب و مساعد برای ابراز عقیده و اظهارنظر را ایجاد می کند. رهبری اخلاقی باعث ایجاد جوی باز میشود که در آن میل و رغبت افراد به بیان باورها بیشتر خواهد شد.

### پیشنهادهات

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد:

- مدیران مدارس تلاش کنند تا برنامه های آموزشی صرفا بر اساس توانایی معلمان تدوین و اجرا شود و روابط بین معلم با مدیر یا روابط خارج از مدرسه در مورد شیوه های برنامه ریزی در نظر گرفته نشود تا عملکرد معلمان در حوزه های سازمانی بهبود پیدا کند.
- مدیران مدارس پذیرای انتقادات و پیشنهات معلمان باشند تا معلمان مجبور به تایید تمامی رفتارهای سازمانی مدیران در مدرسه نباشند.
- مدیران مدارس با الگو برداری از رهبری اخلاقی به منزله الگوی رفتاری مناسب برای کارکنان قابلیت های خود و کارکنان خود، وظایف و فعالیت های سازمانی را انجام دهند تا احساس امنیت و آسودگی را برای اظهار نظر درباره مسائل و مشکلات سازمانی بوجود آورند و باعث کاهش سکوت سازمانی گردد.
- مدیران به منظور کاهش سکوت سازمانی برنامه هایی را برای بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت های تصمیم گیری و درگیری در مسائل و مشکلات برای خود و کارکنان خود در نظر بگیرند.

### منابع

- داناایفر، ح (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. **نشریه چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۸، ص ۸۲-۶۱
- دیوبند، افشین (۱۴۰۰). تحلیل رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان، فصلنامه اخلاق در علم و فناوری، ۱۲ (۳)، ۱۴۸-۱۳۷
- روا، سلیمه (۱۴۰۲). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر، فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۳ (۴)، ۱۹-۱
- زندکریمی، مریم (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سموت سازمانی با نقش میانجی سزمايه روانشناختی در میان مدیران مدارس. فصلنامه خانواده و پژوهش. شماره ۳۵، ۱۲۴-۱۰۵.
- کاظمی، نرگس؛ حیدری، مرضیه (۱۴۰۰). رابطه بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۴ (۲)، ۹۷-۱۱۹.
- عیدوزهی، مینا؛ ناستی زدایی، ناصر (۱۳۹۹). بررسی تأثیر خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی، فصل نامه مدیریت مدرسه، ۸ (۲)، ۲۲۳-۳۴۳.
- فتح علیان، مریم (۱۴۰۰). طراحی مدل نقش رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی، نشریه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۹ (۳۳)، ۲۹-۱۱

Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (۲۰۰۹). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, ۱۰۸, ۱-۱۳.

Kılıçoğlu, G., & Yılmaz-Kılıçoğlu, D. (۲۰۲۱). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, ۲۳-۱. Kılıçoğlu, G., Yılmaz-



Kılıçoğlu, D. & Karadağ, E. (۲۰۲۰). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, ۱۸(۱), ۵۲-۸۲.

Zehir, C., & Erdogan, E. (۲۰۱۹). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۴, ۱۳۸۹-۱۴۰۴