

## بررسی اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت سازمان به واسطه حمایت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعاتی: شعب بانک های دولتی شهر مشهد)

معصومه جعفرزاده

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران  
m\_jaefarzadeh@yahoo.com

غلامرضا ملک زاده

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران  
malekzadeh@um.ac.ir

### چکیده

در عصر حاضر نقش موثر و جایگاه والای کارکنان به مثابه سرمایه های انسانی و عامل بالقوه ایجاد کننده مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها بیش از پیش توسط مدیران درک شده است. از این رو پژوهش هایی به منظور شناسایی عوامل موثر بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان انجام شده است. در همین راستا هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی به واسطه حمایت سازمانی ادراک شده می باشد. تحقیق حاضر، کاربردی و از نوع پیمایشی- علی است. سطح تحلیل در این مطالعه سازمان است، بنابراین جامعه آماری آن شامل شعب بانک های دولتی شهر مشهد می باشد. برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسش نامه استفاده گردید و روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و ضریب آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ برای سازه های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. برای آزمون فرضیه ها از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. یافته های تحقیق نشان داد که، فضاهای اخلاقی ابزاری اثر مثبت و معناداری بر سکوت تدافعی و تمکینی کارکنان دارد. همچنین نتایج نقش میانجی گر حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری با دو نوع سکوت تدافعی و تمکینی کارکنان را تایید می کند.

واژگان کلیدی: فضای اخلاقی ابزاری، سکوت سازمان، حمایت سازمانی ادراک شده

## مقدمه

سازمان ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی می باشند که نسبت به چالش های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیمشان از خود پایبندی نشان دهند. اگرچه ادبیات نظری بر موضوع توانمندسازی و کانال های ارتباطی باز تأکید می ورزد اما بسیاری از کارکنان بیان می کنند که سازمان های آن ها از ارتباطات باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی کنند که همین امر یکی از دلایل شکست برنامه های مدیریت تغییر (Beer & Nohria, 2000) می باشد. به طور خاص یکی از موانع اصلی برنامه های تغییر، فقدان اطلاعات، نبود اطمینان و آنچه توسط موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) تحت عنوان سکوت سازمانی یاد می شود، است. هنریکسون و دایتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می کنند که افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبه رو می شود از خود نشان می دهند. عوامل مختلفی در بروز پدیده سکوت در سازمان ایفاء نقش می کنند که از آن جمله می توان به بی اعتمادی، بدبینی به مدیر، نبود سیستم بازخورد، ساختار سازمانی، اقدامات مدیریتی گروه اندیشی و تطابق و ... نام برد. یکی از عواملی که می تواند نقش مهمی در بروز و یا جلوگیری از سکوت سازمانی نقش ایفا کند فضای اخلاقی حاکم بر سازمان است که علی رغم اهمیت آن توجه اندکی در ادبیات به آن شده است.

## بیان مسئله و تبیین موضوع

امروزه بسیاری از سازمان ها بیش از پیش از کارکنان خود می خواهند در دنیای در حال تغییر امروزی - که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان روز به روز بالاتر و تأکید بیشتری بر کیفیت می شود - خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت پذیری بیشتری داشته باشند. علیرغم آنکه نیل به این مقصود مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان هایشان از کانال های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی کنند. از جمله موانع اصلی و بارزی که بر سر راه برنامه های تغییر در سازمان ها وجود دارد، مدیریت، کمبود اطلاعات، فقدان اعتماد و همان چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی" نام نهادند. بسیاری از سازمان ها به این معمای آشکار پی برده اند که بیشتر کارکنان، از واقعیت ها در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی کاملاً آگاهی دارند، ولی جرئت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند. سازمان ها باید بدانند اگر بر دهان کارکنان سازمان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی - که مولد دانش سازمانی اند - فسیل خواهند شد و این امر به نوبه خود باعث کاهش نوآوری و ابتکار در محیط کار می گردد (Argyris & Schon, 1987). از طرفی سکوت سازمانی سبب تداخل در تغییرات سازمانی شده (Milliken & Morrison, 1991, Ryan & Oestreich, 2000) و نگرش های شغلی مثبت کارکنان از جمله احساس رضایت و تعهد را کاهش می دهد (Volka & Bradas, 2005) و حتی منجر به فساد جدی در سازمان ها می گردد (Ashforth & Anand, 2003). در نتیجه، شناسایی عواملی که به سکوت کارمندان کمک می کنند، مقوله مهمی در مدیریت سازمانی محسوب می شود زیرا نادیده گرفتن آن ها توسط مدیران، منجر به پیامدهای سازمانی منفی می شود (Morrison, 2011). در متون و مطالعات مربوط به بحث سکوت سازمانی، تأثیر انواع متفاوتی از پیشایندها بر روی سکوت کارمندان شناسایی شده است این عوامل عبارتند از عوامل فردی (مانند ویژگی های شخصیتی، تجربیات کاری، سطح اجتماعی) و عوامل سازمانی (مانند گشودگی و صراحت مدیر، قابلیت اعتماد، فرهنگ سازمانی، رهبری و ساختار سلسله مراتبی) (Milliken et al, 2003, Premeaux & Bedeian, 2003, Vakola & Bradas, 2005). با این حال، فضای اخلاقی یک عامل سازمانی است که با تمایل کارکنان نسبت به بیان مشکلات سازمانی همچون گزارش های مربوط به فساد اداری که به سختی قابل کشف هستند در ارتباط است (Rothwell & Baldwin, 2006). فضای اخلاقی سازمان به عنوان "آگاهی های به اشتراک گذاشته شده در مورد آنچه از نظر اخلاقی رفتار صحیحی است" تعریف می شود. همچنین چگونگی اداره مسائل اخلاقی در سازمان و ارائه راهنمایی هایی در رابطه با رفتارها و تصمیمات اعضای سازمان

<sup>1</sup> Morrison & Milliken<sup>2</sup> Henricsen & Dayton

نیز به عنوان بخش دیگری از تعریف فضای اخلاقی سازمان است (Victor & Cullen, 1987). فضای اخلاقی می تواند آگاهی کارکنان از تعهدات اخلاقی را افزایش داده و بر این اساس نه تنها مانع درک اعمال غیراخلاقی نیست بلکه تمایلات کارکنان به صحبت درباره مشکلات سازمانی به ویژه آنهایی که به طور طبیعی مخرب هستند، را نیز افزایش می دهد. اگرچه متخصصان سازمانی به طور مداوم منابع و تلاش های زیادی را برای پرورش جو اخلاقی اختصاص می دهند ولی این که چقدر این اقدامات در جلوگیری از سکوت کارکنان مؤثر است، هنوز ناشناخته باقی مانده است. محققین از نوع شناسی متفاوتی برای توصیف فضای اخلاق سازمانی استفاده کرده اند. یکی از نوع شناسی های رایج در میان محققین به وسیله ویکتور و کولن (۱۹۸۸) و مارتین<sup>۳</sup> و کولن (۲۰۰۶) انجام شد و شامل ۵ نوع متفاوت از فضاهای اخلاقی است: فضای اخلاقی ابزار محور، فضای اخلاقی مراقبتی و توجه، فضای اخلاقی استقلال، فضای اخلاقی قواعد، فضای اخلاقی قوانین و مقررات. در میان این فضاهای اخلاقی، فضای اخلاقی ابزاری به عنوان نوع منفی از آن در نظر گرفته می شود در حالی که بقیه مثبت هستند. بر این اساس بخشی از هدف این مطالعه به بررسی اثر این نوع فضاهای اخلاقی سازمان بر سکوت سازمانی می پردازد.

همچنین برای توضیح اثر فضای اخلاقی روی سکوت سازمانی از یک مکانیسم روان شناختی دیگر، می توان نام برد که به ندرت در تحقیقات به آن پرداخته شده است، و آن هم "حمایت سازمانی درک شده" است. حمایت سازمانی درک شده یک ساختار یا دستورالعمل روانشناسی است که بر اساس آن کارکنان، ارزش کمک های کارفرمایان را درک می کنند و احساس می کنند کارفرمایان از رفاه آنها محافظت می کنند (Eisenberger et al, 1986). بعلاوه حمایت سازمانی درک شده به عنوان یک عامل روان شناختی خاص در نظر گرفته می شود که با تحریک انگیزه نوع دوستانه و ممانعت از توقعات بیهوده و تهدید آور، از سکوت کارکنان جلوگیری می کند (Morrison, 2011). از طرفی حمایت سازمانی درک شده می تواند به عنوان یک مکانیسم روانشناسی در رابطه بین فضای اخلاقی و سکوت کارکنان نقش ایفا کند. حمایت سازمانی درک شده ممکن است تأثیر میانجی قوی در رابطه بین فضای اخلاقی و سکوت کارکنان داشته باشد. بنابراین هدف دیگر این مطالعه بررسی نقش واسط حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین انواع فضای اخلاقی و سکوت سازمانی است.

همچنین اظهار نظرهایی که توسط افراد در سازمان های داخلی صورت می گیرد نشان از حاکم بودن جو سکوت در سازمان های ایرانی من جمله بانک ها دارد، چرا که رویه کار در بانک ها بسیار قانون مند بوده و بر اساس یک دستورالعمل های خاصی صورت می گیرد که همین امر مانع از اظهار نظر کارمندان، مدیران شعب و یا سرپرستان در مورد ارائه ایده های نو و جدید برای بهبود کارشان می شود.

با توجه به اینکه مهم ترین منبع موجود در سازمان، منبع انسانی سازمان است، پدیده سکوت در سازمان ها، از آنجا که هم برای سازمان و اعضای آن پیامدهای منفی همچون نارضایتی، تعهد پایین به سازمان، احساس ناهماهنگی شناختی، بدبینی، فشار و افسردگی و علاقه پایین به کار را در پی دارد، پدیده ای مضر به شمار می آید به همین دلیل نیاز به پژوهش درباره آن نیازی است که در سازمان های کنونی حس می شود. از طرفی فضای اخلاقی سازمان، یکی از مهم ترین عوامل سازمانی مؤثر در بروز رفتارهای مختلف از کارکنان می باشد. بر این اساس به نظر می رسد بررسی اثر فضای اخلاقی سازمان بر سکوت تمکینی و تدافعی کارکنان در شعب بانک های دولتی شهر مشهد بتواند نتایج مفیدی در باب این موضوع نشان دهد.

### پیشینه پژوهشی

#### مطالعات داخلی

واعظی و رحمانی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر فضای اخلاقی سازمان بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی تلاش کردند تا تأثیر انواع فضای اخلاقی سازمان بر رفتارهای ضد شهروندی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. این تحقیق با استفاده از روش توصیفی - همبستگی انجام شده و داده های آن به وسیله دو پرسشنامه استاندارد فضای اخلاقی سازمان (متغیر مستقل) و رفتارهای شهروندی سازمان (متغیر وابسته) از نمونه ای متشکل از ۱۹۸ نفر از کارکنان و مدیران ستاد و شعبه های یکی از

<sup>3</sup> Martin



فروشگاه های زنجیره ای در تهران با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای، جمع آوری شده است. فرضیات پژوهش به وسیله مدل معادلات ساختاری، آزمون و نتایج نشان می دهد که فضای اخلاقی قوانین سازمانی، قوانین حرفه ای و توجه، تأثیر منفی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی داشته و سبب کاهش بروز این رفتارها در سازمان می شود و فضای اخلاقی ابزاری، تأثیر مثبت بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی داشته و سبب افزایش بروز این رفتارها در سازمان می شود.

دلوی و سفید دشتی (۱۳۹۱) در مطالعه خود با عنوان تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان) به بررسی اثر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمان در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان پرداختند. جامعه آماری پژوهش آنان کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۱ بود که تعداد ۷۲۰ نفر را شامل شد. نمونه آماری از بین کارکنان در هشت واحد مالیاتی به صورت تصادفی -طبقه ای متناسب با حجم جامعه آماری انتخاب شد بر اساس نتایج حاصل از انجام تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه، مشخص گردید که بازاریابی داخلی تأثیر معنی داری بر سکوت سازمان دارد.

دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی"، به بررسی نگرش کارکنان نسبت به سکوت سازمان و رفتارهای سکوت پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین ابعاد جو سکوت و نگرش شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، به طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدید و بین فرصت های ارتباطاتی و نگرش های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدید وجود دارد.

#### مطالعات خارجی

وانگ و هسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود با عنوان " فضای اخلاقی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت کارکنان، یک تحقیق میان سطحی" به بررسی نقش واسط حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاق سازمانی و سکوت کارمندان پرداختند. نمونه آنها متشکل از ۴۰۸ کارمند تمام وقت از ۲۴ شرکت با فناوری بالا در تایوان، بود. نتایج کار آنان نشان داد که فضای اخلاقی ابزاری یکی از انواع فضاهای اخلاق سازمانی است که دارای ارتباط مثبتی با سکوت تمکینی می باشد ولی این نوع فضا نه با سکوت تدافعی ارتباطی ندارد. دو نوع دیگر از فضاهای اخلاق سازمانی -حفظ و استقلال - است ارتباط منفی با سکوت تدافعی و سکوت تمکینی دارند.

زهیر و اردگان<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود با عنوان " بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و عملکرد با توجه به نقش واسط رهبری اخلاقی" ارتباط بین سکوت و آوای کارکنان با عملکرد را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دادند. نمونه آنها شامل ۴۱۷ نفر از کارکنان شرکت های بین المللی در کشور ترکیه بود. نتایج کار آنان نشان داد که سکوت و آوای کارکنان بر رهبری اخلاقی و عملکرد اثر معنادار دارند، ضمن اینکه نقش واسط رهبری اخلاقی در رابطه بین سکوت و آوای کارکنان با عملکرد نیز معنادار بود.

#### فرضیه های تحقیق

- ۱- فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی اثر مثبت معنادار دارد.
- ۲- فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی اثر مثبت معنادار دارد.
- ۳- فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده اثر منفی معنادار دارد.
- ۳- حمایت سازمانی درک شده رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی را میانجی گری می کند.
- ۴- حمایت سازمانی درک شده رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تدافعی را میانجی گری می کند.

<sup>4</sup> Wong & Hsieh

<sup>5</sup> Zehir & Erdogan

## روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی می باشد.

## جامعه آماری

جامعه‌ی مورد مطالعه در این پژوهش، شعب بانک‌های دولتی مستقر در شهر مشهد می باشد. این بانک‌ها شامل سه بانک ملی، مسکن و سپه است که تعداد آنها و سهم هریک از این بانک‌ها در جامعه در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۱. تعداد شعب بانک‌های دولتی در شهر مشهد

نام بانک	تعداد شعب	سهم کلی از جامعه
ملی	۱۱۰	۰/۴۸
مسکن	۴۴	۰/۱۹
سپه	۷۷	۰/۳۳
مجموع	۲۳۱	۱

## نمونه آماری و روش نمونه گیری

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر مبنای محاسبات انجام شده و درصد سهم هریک از بانک‌ها در جامعه تحقیق که در جدول ۲، محاسبه گردید، سهم هریک از بانک‌ها از این ۱۴۸ پرسش نامه مشخص گردید که تعداد آنها در جدول ۲ آمده است. لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت فردی متغیرهای حمایت سازمانی و سکوت سعی گردید به طور متوسط در هر شعبه تعداد ۲ الی ۳ پرسش نامه پخش شود تا به نوعی تفاوت‌های فردی برای این متغیرها نیز لحاظ شود. پس از جمع‌آوری داده‌ها از هر شعبه میانگین آن‌ها به عنوان نمره هر متغیر در هر شعبه مدنظر قرار گرفت.

جدول ۲. سهم هریک از بانک‌های خصوصی در حجم نمونه

نام بانک	سهم هریک از بانک‌ها بر مبنای حداقل حجم نمونه	تعداد پرسش نامه‌های جمع‌آوری شده
ملی	۷۱	۲۰۹ پرسش نامه از ۷۳ شعبه
مسکن	۲۸	۵۴ پرسش نامه از ۲۸ شعبه
سپه	۴۹	۹۲ پرسش نامه از ۵۰ شعبه
مجموع	۱۴۸	۳۵۵ پرسش نامه از ۱۵۱ شعبه

باتوجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها تعداد ۴۰۰ پرسش‌نامه در ۱۵۵ شعبه توزیع گردید که از این بین ۳۵۵ پرسش‌نامه از ۱۵۱ شعبه تکمیل و بازگردانده شد، و مابقی به علت عدم قبول توسط پاسخ‌دهنده، عدم برگشت و یا عدم تکمیل کنار گذاشته شد و مورد استفاده قرار نگرفتند.

## ابزارهای پژوهش

به دلیل اینکه تحقیق حاضر پیمایشی می باشد و در قلمرو مکانی شعب بانک‌های دولتی شهر مشهد و به صورت میدانی انجام می‌گیرد برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۳ قسمت است که متغیرهای تحقیق شامل سکوت سازمانی، فضای اخلاقی و حمایت سازمانی را اندازه گیری می‌کند. فضای اخلاقی با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که توسط ویکتور و کولن (۱۹۸۸) توسعه داده شد، مورد بررسی قرار گرفت. این پرسش نامه شامل ۶ گویه برای اندازه گیری فضای اخلاقی ابزاری، است. حمایت سازمانی ادراک شده با استفاده از مقیاس ایسنبرگر و همکاران (۱۹۹۷) مورد بررسی واقع شد که نسخه کوتاهی از بررسی حمایت سازمانی ادراک شده است و شامل ۶ گویه می‌باشد. سکوت کارکنان نیز با استفاده از ۱۰ گویه

بررسی شد که از ون داین و همکاران (۲۰۰۳) گرفته شده است. سکوت تمکینی با استفاده از ۵ گویه مورد ارزیابی قرار گرفت و سکوت تدافعی نیز با استفاده از ۵ گویه دیگر مورد بررسی واقع می شوند ۴ سؤال عمومی دیگر نیز شامل جنسیت، تحصیلات، سن، و سابقه کار در ابتدای پرسشنامه آورده شده است. در تحقیق حاضر آزمون پایایی توسط نرم افزار SPSS انجام شد و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی خوب ابزار داشت.

**روش تجزیه و تحلیل**

در این مطالعه جهت تحلیل داده ها از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی) و آمار استنباطی (معادلات ساختاری و رگرسیون سلسله مراتبی) با استفاده از نرم افزار SPSS 18 و AMOS استفاده شد.

**یافته ها**

برای تبیین و شرح داده های جمع آوری شده در تحقیق از آمار توصیفی استفاده می شود. در اینجا از جداول و نمودارها، برای نشان دادن بعضی ویژگی های جمعیت شناختی و سازمانی که در ابتدای پرسشنامه توسط محقق مورد سؤال قرار گرفته، استفاده می شود.

**سیمای آزمودنی ها**

در این قسمت سیمای کلی پاسخ دهندگان همچون جنسیت، سن و میزان تحصیلات آن ها مورد بررسی قرار می گیرد. لازم به ذکر است که اطلاعات جمعیت شناختی بر اساس اطلاعات ۳۵۵ پرسش نامه جمع آوری شده ارائه شده است و برای بخش تحلیل های استنباطی به بعد برای شعبی که بیش از یک نفر پاسخ دهنده داشته اند میانگین گرفته شده است.

**۴-۱-۱- جنسیت پاسخ دهندگان**

اطلاعات مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان در جدول شماره ۳ خلاصه شده است. اطلاعات این جدول نشان می دهد که از بین پاسخ دهندگان به این سؤال ۷۲/۱ درصد مرد و ۲۵/۱ درصد زن هستند. ۲/۸ درصد نیز به این سؤال پاسخی نداده اند.

**جدول ۳. جنسیت پاسخ دهندگان**

درصد فراوانی	فراوانی	جنسیت پاسخ دهندگان	
۷۲/۱	۲۵۶	مرد	۱
۲۵/۱	۸۹	زن	۲
۲/۸	۱۰	بدون پاسخ	۳
۱۰۰	۳۵۵	مجموع	

**سن پاسخ دهندگان**

جدول ۴ نتایج مربوط به سن پاسخ دهندگان نشان داده شده است. همان گونه که مشخص است ۲۰/۶ درصد افراد دارای سن بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۳/۸ درصد دارای سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۴/۵ درصد دارای سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۰/۳ درصد نیز بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سن ۳۱ تا ۴۰ سال می باشد که حدود ۵۳/۸ درصد افراد نمونه را تشکیل می دهند. ضمن اینکه ۰/۸ درصد افراد نیز به این سؤال پاسخی نداده اند.

جدول ۴. فراوانی سن پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سن پاسخ دهندگان	
۲۰/۶	۷۳	۳۰ تا ۲۱	۱
۵۳/۸	۱۹۱	۴۰ تا ۳۱ سال	۲
۲۴/۵	۸۷	۴۱ تا ۵۰ سال	۳
۰/۳	۱	۶۰ تا ۵۱	۴
۰/۰	۰	۶۱ به بالا	۵
۰/۸	۳	بدون پاسخ	۶
۱۰۰	۳۵۵	مجموع	

## میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

به لحاظ تحصیلات، همان گونه که در جدول ۵، نشان داده شده است از بین پاسخ دهندگان به این سؤال ۰/۸ درصد دارای مدرک دیپلم، ۳۹/۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۹/۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴/۸ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱/۷ دارای مدرک دکتری می باشند. بیشترین فراوانی مربوط به افراد با مدرک لیسانس می باشد که حدود ۴۹/۶ درصد از افراد نمونه را تشکیل می دهند. ضمن اینکه ۳/۵ درصد افراد به این سؤال پاسخ نداده اند.

جدول ۵. تحصیلات پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	میزان تحصیلات	
۰/۸	۳	دیپلم	۱
۳۹/۷	۱۴۱	فوق دیپلم	۲
۴۹/۶	۱۷۶	لیسانس	۳
۴/۸	۱۷	فوق لیسانس	۴
۱/۷	۶	دکتری	۵
۳/۴	۱۲	بدون پاسخ	۶
۱۰۰	۳۵۵	مجموع	

## سابقه کار پاسخ دهندگان

به لحاظ سابقه، همان گونه که در جدول ۶، نشان داده شده است از بین پاسخ دهندگان به این سؤال ۰/۸ درصد افراد دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۴۰/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۹/۰ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴/۷ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱/۶ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱/۶ نیز به این سؤال پاسخ نداده اند. بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه کار بین ۱۱ تا ۱۵ سال می باشد که حدود ۴۹/۰ درصد از افراد نمونه را تشکیل می دهند.

جدول ۶. سابقه کار پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سابقه کار	
۲۷/۰	۹۶	کمتر از ۵ سال	۱
۱۹/۲	۶۸	۵ تا ۱۰ سال	۲
۲۵/۶	۹۱	۱۱ تا ۱۵ سال	۳
۲۳/۹	۸۵	۱۶ تا ۲۰ سال	۴
۰/۳	۲	۲۱ تا ۲۵ سال	۵
۳/۷	۱۳	بدون پاسخ	۶
۱۰۰	۳۵۵	مجموع	



## یافته های تحقیق

## بررسی فرضیه های تحقیق (اثرات مستقیم)

فرضیه اول: فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی اثر مثبت معنادار دارد.

بررسی ضریب اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی کارکنان شعب بانک های دولتی شهر مشهد، نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۸۵ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۵/۸۷۷ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کم تر و از ۱/۹۶ بیشتر می باشند؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی اثر مثبت معنادار دارد به عبارت دیگر وجود فضای اخلاقی ابزاری در شعب بانک های دولتی شهر مشهد سبب تقویت و ایجاد سکوت تمکینی در بین کارکنان می شود جدول ۷، نتایج مربوط به بررسی این فرضیه را نشان می دهد.

جدول ۷. ضریب رگرسیونی و معناداری اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۱	فضای اخلاقی ابزاری ← سکوت تمکینی	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۵/۸۷۷	معنادار

فرضیه دوم: فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی اثر مثبت معنادار دارد.

بررسی میزان اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی در شعب بانک های دولتی شهر مشهد نشان می دهد که میزان این اثر برابر با ۰/۶۹ می باشد. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کم تر می باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۶/۰۹۳ شده و از عدد ۱/۹۶ بیشتر می باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی اثر مثبت و معنی دار دارد به عبارت دیگر فضای اخلاقی ابزاری شعب بانک های دولتی شهر مشهد سبب تقویت و ایجاد سکوت تدافعی در بین کارکنان این شعب می شود. جدول ۸، نتایج آزمون فرضیه دوم را نشان می دهد.

جدول ۸. ضریب رگرسیونی و معناداری اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۲	فضای اخلاقی ابزاری ← سکوت تدافعی	۰/۶۹	۰/۰۰۰	۶/۰۹۳	معنادار

فرضیه سوم: فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده اثر منفی معنادار دارد.

بررسی میزان اثر فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده کارکنان شعب بانک های دولتی شهر مشهد (جدول ۹) نشان می دهد که میزان این اثر برابر با ۰/۵۶- می باشد. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کم تر می باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۵/۵۸۷- شده و از خارج از بازه  $\pm 1/96$  می باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. به عبارت دیگر حاکم شدن فضای اخلاقی ابزاری در شعب بانک های دولتی شهر مشهد می تواند حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان این شعب را کاهش دهد.



جدول ۹. ضریب رگرسیونی و معناداری اثر فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۷	فضای اخلاقی ابزاری ← حمایت سازمانی درک شده	-۰/۵۶	۰/۰۰۰	-۵/۵۸۷	معنادار

**فرضیه چهارم:** حمایت سازمانی درک شده رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی را میانجی گری می کند. این فرضیه به بررسی نقش میانجی گر حمایت سازمانی در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی پرداخته است. همان گونه که در جدول ۱۰، نشان داده شده است نتایج، حاکی از معنی داری روابط گفته شده در سه گام نخست می باشد. در گام چهارم یعنی ورود متغیر میانجی گر نتایج مبین این است که در حضور متغیر حمایت سازمانی درک شده، بتای استاندارد برای رابطه ی بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی از ۰/۵۶۶ به ۰/۴۳۱ کاهش یافته ولی همچنان معنی دار باقی مانده است. بنابراین، نقش متغیر حمایت سازمانی درک شده، میانجی گری جزئی است و فرضیه ی دوازدهم پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد. لازم به ذکر است که دو ستون اول معناداری مدل های رگرسیونی را نشان می دهد با توجه به کمتر شدن مقدار Sig برای تمام مدل ها می توان از معنادار بودن آن ها اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱۰. نتایج تحلیل میانجی گری حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	(ANOWA)		$\beta$	R	R <sup>2</sup>	Sig
			sig	f				
۱	فضای اخلاقی ابزاری	سکوت تمکینی	۰/۰۰۰	۷۰/۲۹۳	۰/۵۶۶	۰/۵۶۶	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰
۲	فضای اخلاقی ابزاری	حمایت سازمانی...	۰/۰۰۰	۵/۶۴۴	-۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۰۳۶	۰/۰۱۹
۳	حمایت سازمانی...	سکوت تمکینی	۰/۰۰۰	۷/۳۳۱	-۰/۲۱۷	۰/۲۱۷	۰/۰۱۴	۰/۰۰۸
۴	فضای اخلاقی ابزاری	سکوت تمکینی	۰/۰۰۰	۵۵/۸۲۰	۰/۴۳۱	۰/۴۳۱	۰/۴۳۰	۰/۰۰۰
	حمایت سازمانی...							۰/۰۰۰

**فرضیه پنجم:** حمایت سازمانی درک شده رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تدافعی را میانجی گری می کند. این فرضیه به بررسی نقش میانجی گر حمایت سازمانی در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تدافعی پرداخته است. همان گونه که در جدول ۱۱، نشان داده شده است نتایج، حاکی از معنی داری روابط گفته شده در سه گام نخست می باشد. در گام چهارم یعنی ورود متغیر میانجی گر نتایج مبین این است که در حضور متغیر حمایت سازمانی درک شده، بتای استاندارد برای رابطه ی بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تدافعی از ۰/۵۱۷ به ۰/۴۰۲ کاهش یافته ولی همچنان معنی دار باقی مانده است. بنابراین، نقش متغیر حمایت سازمانی درک شده، میانجی گری جزئی است و فرضیه ی سیزدهم پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد. لازم به ذکر است که دو ستون اول معناداری مدل های رگرسیونی را نشان می دهد با توجه به کمتر شدن مقدار Sig برای تمام مدل ها می توان از معنادار بودن آن ها اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱۱. نتایج تحلیل میانجی گری حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تدافعی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	(ANOWA)		$\beta$	R	R <sup>2</sup>	Sig
			sig	f				
۱	فضای اخلاقی ابزاری	سکوت تدافعی	۰/۰۰۰	۵۴/۳۴۴	۰/۵۱۷	۰/۵۱۷	۰/۲۶۷	۰/۰۰۰
۲	فضای اخلاقی ابزاری	حمایت سازمانی...	۰/۰۰۰	۵/۶۴۴	-۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۰۳۶	۰/۰۱۹
۳	حمایت سازمانی...	سکوت تدافعی	۰/۰۰۰	۹/۶۶۰	-۰/۲۴۷	۰/۲۴۷	۰/۰۶۱	۰/۰۰۲
۴	فضای اخلاقی ابزاری	سکوت تدافعی	۰/۰۰۰	۴۷/۵۴۲	۰/۴۰۲	۰/۴۰۲	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
	حمایت سازمانی...							۰/۰۰۰

**بحث و نتیجه گیری****بحث در نتایج مربوط به سوالات عمومی پژوهش**

نتایج حاصل از بخش اول سوالات عمومی که مربوط به ویژگی های پاسخ دهندگان می باشد، نشان می دهد که از بین پاسخ دهندگان ۷۲/۱ درصد مرد و ۲۵/۱ درصد زن هستند. نتایج بررسی سن پاسخ دهندگان نیز نشان داد که ۲۰/۶ درصد افراد دارای سن بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۳/۸ درصد دارای سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۴/۵ درصد دارای سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۰/۳ درصد نیز بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. به لحاظ تحصیلات، نیز ۰/۸ درصد پاسخ دهندگان دارای مدرک دیپلم، ۳۹/۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۹/۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴/۸ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱/۷ دارای مدرک دکتری می باشند. همچنین به لحاظ سابقه، ۰/۸ درصد افراد دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۴۰/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۹/۰ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴/۷ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱/۶ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱/۶ نیز به این سؤال پاسخ نداده اند.

**بحث در نتایج مربوط به فرضیه اول پژوهش**

در بررسی اثرات فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی، مشخص گردید که فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تمکینی اثر مثبت و معنادار دارد. تأیید این فرضیه بدان معناست که حاکم شدن فضای اخلاقی ابزاری که در آن تصمیمات بر اساس سود و منفعت شخصی گرفته شده و افراد، به دنبال حداکثر کردن منافع خود بوده و به پیامدهای رفتاری خود و اینکه ممکن است چه آسیب هایی به همکاران و اطرافیان خود وارد کنند، توجهی نمی کنند سبب ایجاد سکوت تمکینی در بین کارکنان شعب بانک های دولتی شهر مشهد می شود. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با نتایج مطالعه وانگ و هسی (۲۰۱۳) هم راستا می باشد. همان گونه که وانگ و هسی (۲۰۱۳) نیز اشاره کرده اند در یک فضای اخلاقی ابزاری، نوعی هنجار از تصمیم گیری پرورش می یابد که ویژگی آن حداکثر ساختن منافع شخصی و عدم توجه به رفاه حال افراد دیگر، می باشد. این نوع از تصمیم گیری سکوت کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد چرا که در فضایی که اخلاق ابزاری وجود ندارد یا بسیار در سطح پایینی می باشد کارکنان تشویق می شوند تا درباره مشکلات مربوط به کارشان، به ویژه مسائلی که در تضاد با منافع مشترک تمامی اعضای سازمان می باشند، صحبت کنند.

**بحث در نتایج مربوط به فرضیه دوم پژوهش**

بررسی میزان اثر فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی نیز نشان می دهد که فضای اخلاقی بر سکوت تدافعی نیز اثر مثبت و معنادار دارد و فرضیه دوم تأیید می شود. تأیید این فرضیه به آن معناست که حاکم شدن فضای اخلاقی ابزاری در شعب بانک های دولتی شهر مشهد می تواند منجر به ایجاد سکوت تدافعی در بین کارکنان شود و آن ها را تشویق نماید تا از ارائه ایده ها، اطلاعات و نظرات خود خودداری نموده و از این طریق به سازمان جهت رسیدن به اهداف خود کمک ننمایند. همان گونه که مارتین و کولن (۲۰۰۳) اشاره نموده اند فضای اخلاقی ابزاری، سبب پرورش خودخواهی کارکنان می شود و در نتیجه این امر منجر به سکوت آن ها راجع به مسائل کاری می شود چرا که صحبت کردن راجع به منافع جمعی، مسئله مورد تمرکز آن ها نمی باشد. همچنین این خودخواهی ممکن است نیاز خود حفاظتی شخص را در برابر تهدید دیدگاه منفی همکاران افزایش دهد؛ زیرا چنین شخصی معتقد است صحبت راجع به مسائل و مشکلات در انجام امور روتین سازمانی وقفه ایجاد می کند و در نتیجه سکوت اختیار می کند. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه بر خلاف مطالعه وانگ و هسی (۲۰۱۳) است که بیان می دارند فضای اخلاقی ابزاری بر سکوت تدافعی اثر مثبت و معنادار ندارد.

**بحث در نتایج مربوط به فرضیه سوم پژوهش**

بررسی اثر فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده کارکنان شعب بانک های دولتی شهر مشهد نشان می دهد که فضای اخلاقی ابزاری بر حمایت سازمانی درک شده اثر منفی و معنادار دارد و فرضیه هفتم پژوهش نیز مورد تأیید قرار می گیرد. تأیید این فرضیه به آن معناست در صورتی که در این شعب فضایی حاکم شود که در آن مدیران مایل اند تصمیماتشان را در

راستای حداکثر سازی منافع شخصی شان اتخاذ کنند و کمتر برای رفاه حال زیردستانشان دلسوزی می کنند قاعداً حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان کاهش پیدا خواهد نمود. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعه وانگ و هسی (۲۰۱۳) هم راستا می باشد.

#### بحث در نتایج مربوط به فرضیه چهارم و پنجم پژوهش

بررسی نقش واسط حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری با سکوت تمکینی و سکوت تدافعی نشان می دهد که این متغیر می تواند رابطه بین فضای اخلاقی ابزار و انواع مختلف سکوت مورد مطالعه در این تحقیق را میانجی گری جزئی کند. میانجی گری جزئی به این معناست که فضای اخلاقی ابزاری هم می تواند به صورت مستقیم بر انواع سکوت اثر گذار باشد و هم از طریق حمایت سازمانی درک شده که این نتیجه با نتیجه به دست آمده از معادلات ساختاری نیز هم راستا می باشد. تأیید نقش میانجی گر حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و سکوت تمکینی و تدافعی به این معناست که در صورت حاکم شدن فضای اخلاقی ابزاری که در آن مدیران مایل اند تصمیماتشان را در راستای حداکثر سازی منافع شخصی شان اتخاذ کنند و کمتر برای رفاه حال زیردستانشان دلسوزی کنند حمایت سازمانی درک شده در کارکنان کاهش پیدا کرده در نتیجه با کاهش حمایت سازمانی درک شده سکوت تمکینی و سکوت تدافعی آنان نیز افزایش می یابد. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با نتایج وانگ و هسی (۲۰۱۳) هم راستا می باشد.

#### نتیجه گیری

همان گونه که نتایج تحقیق نیز نشان داد فضای اخلاقی ابزاری تأثیر منفی بر حمایت سازمانی درک شده و اثر مثبت بر سکوت تدافعی و تمکینی کارکنان بانک های دولتی شهر مشهد می گذارد. از آنجا که این فضا، بر معیار اخلاقی خودخواهی و منفعت طلبی استوار بوده و توجه کامل به سود و منفعت فردی، سبب تقویت آن می شود، سازمان می تواند از طریق افزایش توجه به سود و منفعت جمعی کارکنان (نه توجه به سود سازمان به طور کامل) و تشویق رفتارهای انسان دوستانه و خیرخواهانه به جای تشویق رفتارهایی که سود فردی را منجر می شود (مانند نظام پرداخت پورسانتی)، فضای اخلاقی " ابزاری " خود را کاهش دهد. در واقع، هر چه سازمان به انسانیت و خیرخواهی و اخلاقیات، بیش از سود و منفعت طلبی توجه کند فضای اخلاقی " ابزاری " نیز کاهش یافته و در نتیجه حمایت سازمانی درک شده در کارکنان افزایش پیدا نموده و در نتیجه نظرات و ایده های خود در مورد مشکلات و مسائل سازمان را بهتر بیان می کنند.

#### پیشنهادات

- از آنجایی که از نتایج پژوهش حاضر، تأیید تأثیر انواع فضای اخلاقی بر سکوت تدافعی و سکوت تمکینی است بنابراین شناسایی عواملی مؤثر بر فضای اخلاقی سازمان می تواند پیشنهادی برای تحقیقات آتی باشد.
- یکی از نتایج این تحقیق تأیید نقش میانجی حمایت سازمانی درک شده در رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری و مراقبتی با سکوت تدافعی و تمکینی بود. با این حال، چون تأثیرات عوامل میانجی، اغلب جزئی هستند، محققین باید دیگر مکانیسم های روان شناختی مانند هنجار اخلاقی ادراک شده یا فشار ادراک شده پذیرش فضای اخلاقی را به کار گیرند تا تأثیر فضای اخلاقی روی سکوت کارکنان را بهتر نشان دهند.

#### منابع

- دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال، تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، نیمه اول ۱۳۸۹، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱-۱۹.
- دلوی، محمدرضا و سفید دشتی، فرزانه، تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی، فرآیند مدیریت و توسعه، ۱۳۹۱، دوره ۲۶.
- رحمانی، فاطمه و واعظی، رضا، فضای اخلاقی سازمان و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، ۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.





- Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Ashforth, B. E. and Anand, V. (2003). 'The normalization of corruption in organizations'. *Research in organizational behavior*, 25, 1-52.
- Beer, M. And Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard Business Review. Pp, 4-133.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82,812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Henriksen, K. and E. Dayton (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41 (4), Part II, 1539-1554.
- Martin, K. D. and Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review. *J. Bus. Ethics*. 69: 175-194.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5: 373–412.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*. 25: 706–25.
- Premeaux, S.F. and Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." *Journal of Management Studies*. 40: 1537-1562.
- Rothwell, G. R. and Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate agencies in the state of Georgia. *J. Bus. Ethics*. 70(4): 341-361.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*. 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L. S. A. and Isabel, C. B. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*. 40: 6.
- Victor, B. and Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Adm. Sci. Q.* 33: 101-125.
- Victor, B. and Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climates in organization. *Research in Corporate Social Performance and Policy*. 9: 51-71.
- Wong, Y. D. and Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6): 783-502.
- Zehir, C., Erdogan, E. and Basar, D. (2011). "The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies", *Journal of Global Strategic Management*. (10): 49-59.