# تحلیل رابطهٔ جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی

**دکترحسن قلاوندی*، زهرا مرادی**

**گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه**

(تاریخ دریافت 93/3/3، تاریخ پذیرش 93/5/19)

## چکیده

**زمینه**: حضور منفعلانه کارکنان و عدم گرایش آنها به دخالت در امور سازمان از پدیده های مورد توجه و شایع در سازمان‌هاست. نگرش‌ها و ادراکات نیروی انسانی یک سازمان و برداشت آنها از ویژگی‌های درون سازمان بر عملکرد آنها و مشارکت یا سکوت آنها در امور سازمانی تأثیر می‌گذارد. بنابراین این پژوهش با توجه به مفاهیم دخیل در شکل‌گیری نگرش افراد نسبت به سازمان درصدد یافتن رابطه بین جوهای اخلاقی سه‌گانه موجود در سازمان، هویت سازمانی، و سکوت سازمانی بوده است.

**روش**: پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دانشگاه ارومیه بود که 220 نفر از آنها به شیوهٔ نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه بوده و الگوی مفهومی پیشنهادی با استفاده از آزمون تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت.

**یافته‌ها**: نتایج پژوهش نشان داد جو اخلاقی خودخواهانه با مؤلفه احساس همبستگی و حمایت از سازمان رابطه‌ای منفی دارد و جو اخلاقی دلسوزانه با هر سه مولفه هویت سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد و جو نظام‌مند با هیچ یک از مؤلفه‌های هویت سازمانی رابطه معنی‌دار نداشت. نتایج همچنین حاکی از آن بود که تنها جو اخلاقی خودخواهانه ارتباط معنی‌داری با سکوت سازمانی دارد. در خصوص رابطه هویت سازمانی با سکوت نیز هر سه مؤلفه احساس همبستگی، حمایت از سازمان، و ادراک مشخصه‌های مشترک، رابطه معنی‌داری با سکوت سازمانی داشتند. البته در این میان ارتباط دو مؤلفه احساس همبستگی، و حمایت از سازمان معکوس بود اما رابطه ادراک مشخصه‌های مشترک با سکوت سازمانی مستقیم بود.

**نتیجه‌گیری**: با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت جو اخلاقی دلسوزانه کمترین ارتباط را با سکوت سازمانی دارد و جو خودخواهانه بیشترین پیش‌بینی کننده انواع سکوت است.

**کلید واژگان** : *اخلاق، جو اخلاقی سازمان، هویت سازمانی، سکوت سازمانی*

## سرآغاز

در دنیای رقابتی امروز، بی‌شک کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. امروزه سازمانها به علت رقابت شدید، انتظارات مشتریان، تمرکز بر روی کیفیت که از مشخصه‌های دنیای در حال تغییر است از کارمندان خود انتظار دارند خلاق باشند، اظهار نظر کنند، و مسئولیت‌پذیر باشند. سازمان‌ها به منظور بقا به افرادی نیاز دارند که نسبت به چالش‌های محیط اطراف خود مسئول باشند و از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانسته‌های خود واهمه نداشته باشند. با وجود تمرکز ادبیات مربوط به نیروی انسانی بر توانمندسازی وکانالهای ارتباطی باز، بسیاری از کارکنان گزارش کرده‌اند که از ارائه نظر و دیدگاه‌های خود جلوگیری می‌کنند(1). این پدیده در رفتار سازمانی سکوت سازمانی1نامیده می‌شود. محققان سکوت کارکنان2را شامل خودداری از بیان صادقانه در جریان امور سازمان با وجود تمایل به تغییر این امور می‌دانند(2). سکوت

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: galavandi @ gmail.com



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

سازمانی یک فرایند سازمانی غیر موثر تلقی می‌شود که باعث اتلاف هزینه‌ها و تلاش‌های صورت گرفته می‌شود و می‌تواند اشکال گوناگونی از قبیل سکوت جمعی در جلسات، میزان کم مشارکت، و صحبت نکردن در مورد سازمان را شامل شود(3).سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی3، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می‌شود. از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمانها از اهمیت زیادی برخوردار است(4). از آنجایی که سکوت می‌تواند پیامدهای نامطلوبی داشته باشد یافتن عوامل و ارتباط آن با سایر پدیده‌های سازمان مهم است. بنابراین این پژوهش سعی دارد به بررسی متغیرهای سازمانی که می‌توانند با سکوت کارکنان در سازمان رابطه داشته باشند بپردازد. از جمله پدیده‌های مهم سازمانی که در عملکرد افراد در سازمان دخالت دارد هویت سازمانی4 است. هویت سازمانی حس تعلق5 به سازمان است؛ جایی که افراد خود را به عنوان عضوی از سازمانی که در آن هستند تعریف می‌کنند(5).مطالعات گویای این واقعیت است که کارکنانی که با سازمانشان هویت‌یابی می‌نمایند تعهد بالاتری به سازمانشان داشته و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خود دارند(6). ارتقای مزیت رقابتی به طور عمده به رفتار کارکنان بستگی دارد و به تبع رفتار کارکنان نیز از میزان هویت سازمانی آنها تاثیر می‌پذیرد(5).ایجاد هویت در سازمان به منظور تحقق اهداف ضروری است. اهداف، اصول، و ارزش ها، کارکنان را با انتظارات سازمان که قوانین نانوشته‌ای هستند هماهنگ می‌کنند. برطبق حالات متفاوت هویت سازمانی عملکردهای متفاوتی متصور است. اگر احساس هویت سازمانی وجود نداشته باشد سازمان‌ها با ریسک عدم بقا مواجه هستند. هویت به کارکنان اجازه میدهد در انجام و تکمیل امور سازمان فراتر از توانشان شرکت کنند(7). برخی از پیامدهای سازنده داشتن حس تعلق به سازمان عبارت است از: افزایش انگیزه، داشتن عملکرد بالاتر از وظایف محوله، رفتار شهروندی سازمانی6، نهادینه کردن هنجارها و فعالیت‌های سازمانی، علاقه به مشارکت با دیگران، جا به جایی7کمتر، رضایت شغلی و ارضای نیازهای فردی، همچنین سلامت و امنیت، وابستگی، خودارتقایی8 و معنی دادن به زندگی افراد(5). از سوی دیگر کارایی هر سازمان تا حد زیادی به عملکرد مناسب و صحیح کارکنان بستگی دارد که از عوامل مهم ارتقائ عملکرد صحیح اخلاق و جو اخلاقی سازمان9 است (8).یکی از عوامل مهم در شکل گیری ارتباطات درون سازمانی و شرایط کارکنان جو اخلاقی است که تاثیر قابل ملاحظه‌ای در بهره وری سازمانی دارد.جو اخلاقی سازمان، ارزش‌های سازمانی، فعالیت‌ها و رویه‌هایی که به نگرش‌های اخلاقی تعلق دارد را ارائه می‌دهد. از آنجایی که نگرش‌های اعتقادی و اخلاقی به عنوان انگیزه اصلی رفتار افراد هستند این انتظار می‌رود که ادراک افراد از ارزش‌های اخلاقی مربوط به اصول سازمان تاثیری قوی در واکنش موثر افراد در سازمان داشته باشد(9).سطوح بالای استانداردهای اخلاقی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند یا در شرایط پر خطر کار می‌کنند حمایت می‌کند. جو اخلاقی ادراک رسمی و غیررسمی کارکنان از فرایندها، فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمانی را شامل می‌شود و نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. جو کاری درک شده با پیامدهای کاری متنوعی مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی[10]، درگیری شغلی[11]، رفتار شهروندی سازمانی، محیط کاری، و عملکرد شغلی در ارتباط است(10).

فهم ارتباط بین جو اخلاقی و رفتارهای کارکنان در هر سازمانی لازم به نظر می‌رسد(11). جو اخلاقی نشانگر درک افراد از سازمانشان است و بر نگرش و رفتار آنها تاثیر میگذارد و به عنوان چارچوبی برای مراجعه کارکنان به کار می‌رود(12). این نوع جو زمینه‌ای برای بروز رفتارها وتصمیم گیری‌ها فراهم می‌کند؛ به عبارت دیگر جو اخلاقی خصوصیت یک سازمان را ارائه می‌دهد و در واقع متغیری سازمانی است که می‌تواند اوضاع کاری را تغییر دهد و یا بهبود بخشد(13). این پژوهش نیز با توجه به پدیده شایع سکوت سازمانی و در نظر گرفتن آن به عنوان عاملی مرتبط با ادراکات و نگرش‌های اعضای سازمان، به مطالعه نحوه ارتباط آن با دو متغیر جو اخلاقی، و هویت سازمانی پرداخته است. پژوهش‌های گوناگونی در ارتباط با متغیرهای



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

پژوهش صورت گرفته است. نتایج پژوهشی رابطه معناداری بین سکوت سازمانی، رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان یافته است(14). در پژوهشی ارتباط معناداری بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی به دست آمده است(15).همچنین در پژوهشی دیگر به بررسی ارتباط احساس عدالت رویه‌ای و صداقت مدیران با سکوت کارکنان پرداخته شده و رابطه منفی معناداری به دست آمده است(16). بررسی نتایج پژوهشی نشان داد جو کاری اخلاقی به طور مستقیم با هویت سازمانی ارتباط دارد(17). در پژوهشی دیگر رابطه معنی‌داری بین جو اخلاقی سازمان و رفتار مخرب کاری به دست آمده است(18). یافته‌های یک پژوهش نشانگر رابطه معنادار جو اخلاقی سازمان با هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت است(6). نتایج پژوهشی دیگر رابطه معنی‌داری بین جو اخلاقی و رفتار مدنی یافته است(8). نتایج پژوهشی دیگر نشان می‌دهد ادراک کارکنان از جو اخلاقی سازمان خود با رضایت شغلی، و تعهد سازمانی رابطه مثبت و با جابه جایی شغلی رابطه منفی وجود دارد(19). همچنین یافته‌ای دیگر حاکی از این است که بین قوانین اخلاقی و تعهد سازمانی روابط مثبت و معناداری وجود دارد(9). در پژوهشی نیز به تاثیر هویت سازمانی بر روابط بین محیط کاری و فرسودگی شغلی پرداخته شده است(20). همچنین نتایج پژوهشی دیگر حاکی از آن است که بین جو اخلاقی خود خواهانه و رفتار ناسالم در محیط کار ارتباطی مثبت و بین جو دلسوزانه و رفتار ناسالم ارتباط منفی را به دست آورد(21).

صاحب نظران سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای جمعی می‌دانند. آنها در جواب به سوال سکوت چیست آن را به عنوان جامعه شناسی محیط کار معرفی می‌کنند نه روان شناسی افراد در کار(22). آنها می‌گویند وقتی بیش‌تر اعضای سازمان ساکت ماندن در مورد موضوعات سازمانی را انتخاب می‌کنند سکوت یک رفتار جمعی می‌شود که به عنوان سکوت سازمانی شناخته می‌شود(3). تعاریف اولیه در مورد سکوت کارکنان وفاداری[12] کارکنان را برجسته می‌کرد و سکوت را نشانه عدم وجود مشکل و مخالفت فرض می‌کرد اما محققان امروزه ثابت کرده‌اند که جو سکوت می‌تواند بر خلاف پیامدهای سازمانی مطلوب باشد(23). بنابراین سکوت همیشه دال بر رفتاری منفعلانه و در تضاد با آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد مانند زمانی که کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند(24).

هویت سازمانی مربوط به تجارب وایده‌هایی است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند. مشابه با انسان‌ها هویت سازمانی درباره ویژگی‌هایی است که سازمان را متمایز و تشخیص‌پذیر می‌سازد(25). بنابراین هویت سازمانی ارتباطات اجتماعی و روان شناختی بین کارکنان و سازمان را مطرح می‌کند. هویت سازمانی نقش محوری در تنظیم رفتارهای اعضای سازمان ایفا می‌نماید. مدیران از سازوکارهای نمادین به منظور ترویج و تثبیت یک هویت ممتاز در سازمان استفاده نموده و این هویت ممتاز و برجسته باعث به وجود آمدن خود تنظیمی در نزد افراد برای دست یابی به اهداف عملکردی جذب و نگه داری استعدادها، کسب شهرت، و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد جهت مواجه با موقعیت‌های ابهام آمیز کمک می‌نماید. سازمان به تقویت هویت سازمانی نیاز دارد زیرا این اعتقاد وجود دارد که هویت تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد(5).

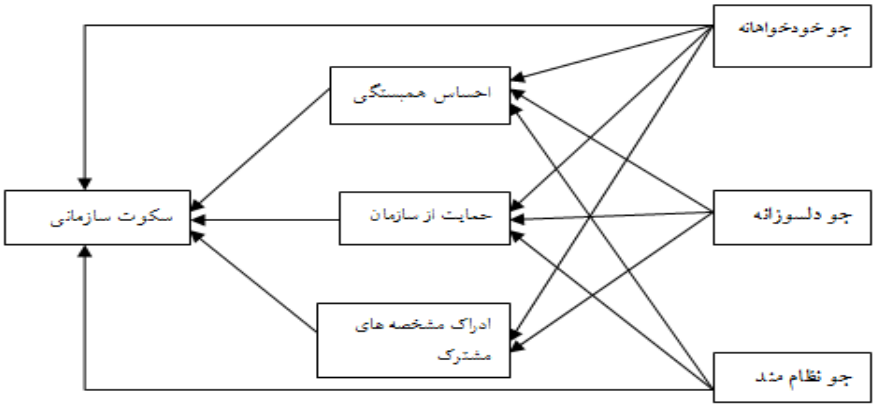
مفهوم جو اخلاقی برای اولین بار در سال 1987 مطرح شد(26).جو اخلاقی سازمان به عنوان ادراک مشترک از چگونگی مدیریت و حل مسائل اخلاقی و آنچه از نظر اخلاقی رفتار درست است تعریف می‌شود. برطبق نظر محققان جو اخلاقی سازمان ادراک اعضای سازمان از اینکه فعالیت‌ها و رویه‌های سازمانی کدام درست و کدام غلط است می‌باشد. آنها معتقدند که سازمان‌ها فعالان اجتماعی مسئول برای رفتارهای اخلاقی یا غیر اخلاقی کارکنانشان هستند(5).

جو اخلاقی سازمان را به سه نوع خودخواهانه13، دلسوزانه14، و نظام مند15 تقسیم کرده‌اند. در جو خودخواهانه سازمان علایق و منافع خود را دنبال می‌کند. در جو دلسوزانه سازمان به فکر حمایت از خواسته‌های گروه‌های اجتماعی مختلف ذینفع در سازمان است. در جو نظام مند هنجارهای سازمان از قوانین ساختارمند مستقل از پیامدهای محیطی تبعیت می‌کنند. در جو خودخواهانه علایق و خواسته‌های خود افراد به عنوان توجیه‌های اخلاقی در هنگام تصمیم گیری در نظر گرفته می‌شود و نیازها و علایق دیگران در یک سازمان کم اهمیت‌تر جلوه می‌کند. نیکخواهی براساس نگرانی در مورد دیگران تعریف می‌شود.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]




**نگارهٔ 1: چارچوب مفهومی پژوهش**

تصمیم گیرندگان در جستجوی راه‌حل‌هایی هستند که باعث رضایت حداکثری افراد شود حتی اگر نیازها و علایق شخصی آنها کمتر ارضا شود.تعریفی واضح از این نوع جو اخلاقی رساندن حداکثر سود به حداکثر افراد در تصمیم گیری‌ها است. به نظر می‌رسد افراد این سازمان حساس‌تر و نسبت به یاری هم مشتاق‌ترند. جو اخلاقی نظام مند در هنگام برخورد با دوراهی‌های اخلاقی به تصمیم گیرندگان، تبعیت از قوانین و آیین نامه‌های سازمان را توصیه می‌کند. پژوهش‌های متعددی نشان داده است که افراد در جو اخلاقی نظام مند و قانون مدار تعهد کاری بیش تری از خود نشان می‌دهند(9).

با توجه به مبانی نظری و مطالعات انجام گرفته موجود در زمینه منابع انسانی سازمان‌هابه نظر می‌رسد که مؤلفه‌های جو اخلاقی می‌توانند به‌صورت مستقیم با هویت سازمانی، و سکوت سازمانی ارتباط داشته باشند. از سوی دیگر مؤلفه‌های هویت سازمانی نیز می‌توانند ارتباط معنی‌داری با سکوت سازمانی داشته باشند. بنابراین هدف اصلی پژوهش بررسی ارتباط مؤلفه‌های جو اخلاقی، هویت سازمانی و سکوت سازمانی است. در نگاره 1 چارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است.

## روش

روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دانشگاه ارومیه (به استثنای کارکنان حراست و خدماتی) بودندکه بر اساس آمار موجود دانشگاه در مجموع 480 بودند که از بین آنها 220 نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند.

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق سه پرسشنامه به شرح زیر جمع آوری شده است:

الف. پرسشنامه جو اخلاقی سازمان: پرسشنامه جو اخلاقی که به وسیله ویکتور و کالن در سال1993 ساخته شد دارای سه بعد جو خودخواهانه(1-4)، جو دلسوزانه(5-8)، جو نظام مند(9-12) است.نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مذکور، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن 0/80 درصد واریانس سوال‌ها استخراج شده بود. آزمونKMO = 0/830بارتلت (P <0/0001) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد . نتایج بارهای عاملی بالاتر از 0/77 چرخش مایل، چهار بعد مورد نظر را بدست آورد.

ب. پرسشنامه هویت سازمانی: برای سنجش این متغیر از پرسش نامه محقق ساخته هویت سازمانی استفاده شده است که شامل مولفه‌های عضویت یا احساس همبستگی(1-4)، وفاداری یا حمایت از سازمان(5-8)، مشابهت یا ادراک مشخصه‌های مشترک(9-12) است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مذکور، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن 0/75 درصد واریانس سوال‌ها استخراج شده بود. آزمونKMO = 0/790بارتلت (P <0/0001) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد . نتایج بارهای عاملی بالاتر از 0/70 چرخش مایل، چهار بعد مورد نظر را بدست آورد.

ج.پرسشنامه سکوت سازمانی: سکوت سازمانی با استفاده از پرسشنامه میرسون و میلکن سنجیده شد. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مذکور، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

**جدول1: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش**

| متغیر | میانگین | انحراف استاندارد | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|
| جو خودخواهانه | 0/218 | 0/337 | 4/00 | 17/53 |
| جو دلسوزانه | 0/276 | 0/496 | 3/49 | 12/87 |
| جو نظام مند | 0/181 | 0/309 | 5/88 | 43/45 |
| احساس همبستگی | 0/181 | 0/175 | 1/69 | 2/42 |
| حمایت از سازمان | 0/21 | 0/287 | 2/31 | 4/66 |
| ادراک مشخصه های مشترک | 0/254 | 0/457 | 4/52 | 23/36 |
| سکوت سازمانی | 0/548 | 0/465 | 2/65 | 13/66 |

0/810 درصد واریانس سوال‌ها استخراج شده بود.

در جدول 2 نیز ماتریس همبستگی متغیرها ارائه شده که با توجه

**جدول 2: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

| متغیر | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| جو خودخواهانه | 1 | | | | | |
| جو دلسوزانه | 0/102 | 1 | | | | |
| جو نظام مند | 0/297** | 0/219** | 1 | | | |
| احساس همبستگی | -0/153* | 0/354** | -0/090 | 1 | | |
| حمایت از سازمان | -0/154* | 0/311** | -/064 | 0/784** | 1 | |
| ادراک مشخصه های مشترک | -0/087 | 0/439** | 0/023 | 0/716** | 0/637** | 1 |
| سکوت سازمانی | 0/180** | -0/082 | 0/083 | -0/471** | -0/471** | 0/160* |

*در سطح 0/05 معنی دار است

آزمون KMO = 0/75 بارتلت (P <0/0001) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد . نتایج بارهای عاملی بالاتر از 0/80 چرخش مایل، چهار بعد مورد نظر را بدست آورد.

پس از انتخاب نمونه پرسشنامه‌ها بین شرکت کنندگان توزیع شد و در نهایت 209 نفر به طور کامل به پرسشنامه‌های مذکور پاسخ دادند. سپس پرسشنامه‌ها تحلیل و نمره گذاری شدند و نمرات خام به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌ها

در جدول 1 شاخص‌های توصیفی متغیرها جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده اند.با توجه به این جدول مقادیر آماره‌های میانگین و انحراف استاندارد نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و مقادیر چولگی و کشیدگی نشانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشند.

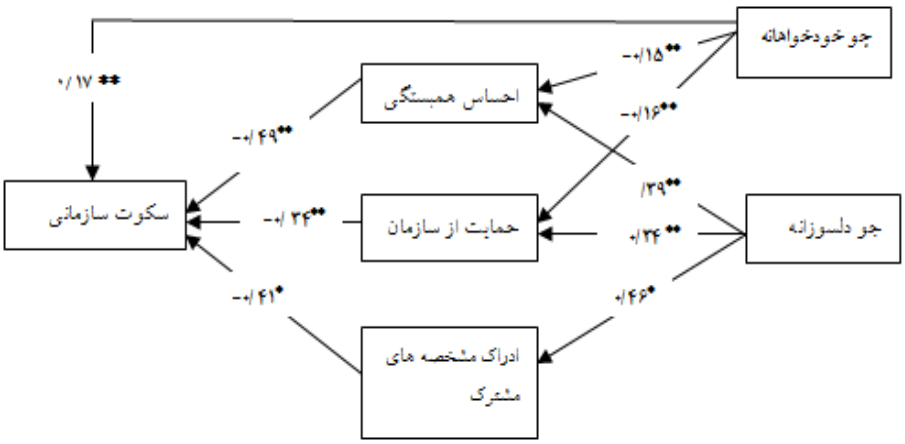
به این جدول رابطه جو خودخواهانه با احساس همبستگی(0/153-) و حمایت از سازمان(0/154-) منفی و با سکوت سازمانی(0/180) مثبت است. رابطه جو دلسوزانه با تمام مولفه‌های هویت سازمانی یعنی احساس همبستگی(0/354)، حمایت از سازمان(0/311)، و ادراک مشخصه‌های مشترک(0/439) مثبت و معنی‌دار است. همچنین رابطه احساس همبستگی و حمایت از سازمان با سکوت(0/471-) منفی و معنی‌دار است.رابطه ادراک مشخصه‌های مشترک نیز با سکوت سازمانی(0/160)مثبت و معنی دار است.

برای آزمون الگوی نظری پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در نگاره 2 الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است. در جدول 3 نیز اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها گزارش شده است.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]




**نگاره 2: الگوی آزمون شده پژوهش**

نتایج نشان داد که جو اخلاقی خودخواهانه با تمام مؤلفه‌های هویت سازمانی، ارتباط منفی و معنی‌داری داشت و با سکوت سازمانی رابطهٔ مستقیم و معنی‌داری داشت. همچنین جو اخلاقی دلسوزانه اگرچه ارتباط معنی‌داری با سکوت سازمانی نداشت اما ارتباط آن با همه مؤلفه‌های هویت سازمانی مستقیم و معنی‌دار بود. در این میان، جو اخلاقی قانون‌مدار با هیچ‌کدام از مؤلفه‌های هویت سازمانی و سکوت سازمانی همبستگی معنی‌داری نداشت. نتایج همچنین نشان داد مؤلفه احساس همبستگی و حمایت از سازمان همبستگی منفی و معنی‌داری با سکوت سازمانی دارند اما ادراک مشخصه‌های مشترک همبستگی مثبت و معناداری با سکوت سازمانی به دست آورد.

ارزیابی مدل مفهومی پژوهش مبنی بر رابطه مؤلفه‌های جو اخلاقی با سکوت سازمانی به صورت مستقیم و با واسطه مؤلفه‌های هویت سازمانی نشانگر این بود که ارتباطجو اخلاقی خودخواهانه با احساس همبستگی(0/15-) در سطح0/01 منفی و معنی‌دار بود. جو اخلاقی خودخواهانه همچنین همبستگی معکوسی با روحیه حمایت از سازمان(0/16-) در سطح معناداری0/01 داشت. از سوی دیگر نتایج نشان داد که جو اخلاقی دلسوزانه، رابطه مستقیم و معنی‌داری با هر سه مؤلفه احساس همبستگی(0/39)، حمایت از سازمان(0/34)، و ادراک مشخصه‌های مشترک(0/46) داشت که همبستگی احساس همبستگی و حمایت از سازمان در سطح 0/01 و رابطه ادراک مشخصه‌های مشترک در سطح 0/05 معنادار بود. اما جو اخلاقی نظام مند با هیچ‌یک از مؤلفه‌های هویت سازمانی همبستگی معنی‌دار نداشت و لذا از نمودار مسیر حذف شده است.

نتایج جدول 3 نشان داد: ارتباط جو خودخواهانه با سکوت سازمانی(0/17) در سطح 0/01 مثبت و معنادار است. جو دلسوزانه به صورت غیرمستقیم(0/51) در سطح0/05 با سکوت سازمانی ارتباط دارد. بین جو نظام‌مند و سکوت سازمانی ارتباط معناداری وجو ندارد.

یافته‌ها نشان داد که هر سه مؤلفه‌ی احساس همبستگی، حمایت از سازمان و ادراک مشخصه‌های مشترک رابطه معنی‌داری با سکوت سازمانی داشتند. از بین این مولفه هارابطه دو مولفه احساس همبستگی(0/49-) و حمایت از سازمان(0/34-) در سطح 0/01 و معکوس بودامـا ارتباط ادراک مشخصه-هایمشترک(0/41-) با سکوت سازمانی در سطح 0/05 مستقیم بود.

## بحث

سازمان‌ها برای انجام دادن امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند که آنان را در رفتارها و اعمال ارادی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد. یکی از عوامل مهم در شکل گیری ارتباطات درون سازمانی و شرایط کارکنان، جو اخلاقی است. سازمان‌ها به موضوع‌های اخلاقی توجه



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

**جدول 3 : اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها**

| متغیرها | اثر مستقیم | اثر غیر مستقیم | اثر کل | واریانس تبیین شده |
|---|---|---|---|---|
| به روی سکوت سازمانی | | | | |
| جو خودخواهانه | 0/17** | 0/13* | 0/30** | |
| جو دلسوزانه | - | 0/51* | 0/51* | |
| جو نظام مند | - | - | - | |
| احساس همبستگی | -0/49** | - | -0/49** | |
| حمایت از سازمان | -0/34** | - | -0/34** | |
| ادراک مشخصه‌های مشترک | 0/41* | - | 0/41* | |
| به روی احساس همبستگی | | | | |
| جو خودخواهانه | -0/15** | - | -0/15** | |
| جو دلسوزانه | 0/39** | - | 0/39** | |
| جو نظام مند | - | - | - | |
| به روی حمایت از سازمان | | | | |
| جو خودخواهانه | -0/16** | | -0/16** | |
| جو دلسوزانه | 0/34** | | 0/34** | |
| جو نظام مند | - | - | - | |
| به روی ادراک مشخصه‌های مشترک | | | | |
| جو خودخواهانه | - | - | - | |
| جو دلسوزانه | 0/46* | | 0/46* | |
| جو نظام مند | - | - | - | |

می‌کنند، چون مردم از آنها انتظار دارند سطوح بالایی از استانداردهای اخلاقی را نشان دهند، سطوح بالای استانداردهای اخلاقی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند یا در شرایط پر خطر کار می‌کنند، حمایت می‌کند.

این پژوهش در راستای مطالعه عوامل مرتبط با سکوت به بررسی متغیرهای سازمانی مانند جو اخلاقی و هویت پرداخته است. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشانگر این است که جو اخلاقی خودخواهانه با تمام مولفه‌های هویت سازمانی رابطه‌ای منفی و با سکوت سازمانی سازمانی رابطه ای مثبت و معنی دار داشت. جو اخلاقی دلسوزانه با تمام مولفه‌های هویت سازمانی رابطه ای مثبت و معنی دار داشت. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های محققان قبلی مبنی بر تاثیر جو اخلاقی بر رفتار اثربخش و غیر مخرب در سازمان همخوانی دارد (6، 9، 17، 18، 19 و 21).

همان‌طورکه در نتایج حاصل از پژوهش و چارچوب مفهومی به‌دست آمده نشان داده شده جوهای اخلاقی متفاوت در سازمان تأثیرات متفاوتی بر هویت و سکوت سازمانی دارد. با نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد جو اخلاقی دلسوزانه مناسب ترین زمینه برای ظهور افرادی با هویت سازمانی بالا و سکوت سازمانی پایین است زیرا این جو با هر سه مولفه هویت سازمانی دارای ارتباط مثبت است و به واسطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی نیز دارای ارتباط معکوس است به این معنی که با دلسوزانه تر شدن جو اخلاقی یک سازمان از میزان سکوت سازمانی اعضای آن کاسته می‌شود. از سوی دیگر جو اخلاقی خودخواهانه در یک سازمان با توجه به نتایج به دست آمده نشانگر سازمانی آسیب پذیر از لحاظ هویت سازمانی و مستعد سکوت سازمانی است.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

## نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش و نکات حاصل از آن به نظر می‌رسد افرادی در سازمان سکوت خواهند کرد که بر اثر جو اخلاقی نامناسب در سازمان خود و درک سازمان به عنوان موجودیتی که در پی رفع نیازهای خود و ابزار قرار دادن آنهاست احساس تعلق و یکی شدن با سازمان خود نخواهند کرد و در نتیجه با سازمان خود هویت یابی نخواهند کرد. متغیرهای هویت و سکوت سازمانی کاملا از نگرش اعضای سازمان تاثیر می‌پذیرند و ناشی از دیدگاهی است که فرد نسبت به سازمان به دست می‌آورد بنابراین جو اخلاقی خودخواهانه که در یک سمت پیوستار توجه و مراعات کارکنان قرار می‌گیرد که به نگرش اعضای سازمان بی‌توجه است نمی‌تواند تاثیری مثبت در ایجاد جهت گیری منطقی نسبت به هویت و سکوت داشته باشد و جو دلسوزانه که بالاترین میزان توجه را دارد بیش ترین تاثیر را بر هویت دارد و به تبع به واسطه ارتباط تنگاتنگ هویت و عدم سکوت بر سکوت سازمانی نیز تاثیر می‌گذارد. در این بین جو نظام مند به عنوان فضایی منفعل که در آن استانداردها و مقررات جوابگوی نیازهای اعضا و سازمان است هیچ ارتباطی با سکوت و هویت که از اموری فراتر از انضباط محض تاثیر می‌پذیرند ندارد.در واقع به نظر می‌آید هرچه سازمانها به سمت جوهای اخلاقی که در دو سر پیوستار توجه به کارکنان به عنوان نیروی انسانی موثر حرکت می‌کنند معناداری رابطه آن با هویت سازمانی و سکوت سازمانی بیش تر می‌شود. بنابراین با توجه به دخیل بودن احساسات شخصی اعضای سازمان در کنار عوامل سازمانی در سکوت سازمانی مطالعه علل فردی و فرهنگی این مشکل سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

## واژه‌نامه

| | |
|---|---|
| سکوت سازمانی | 1. Organizational Silence |
| سکوت کارکنان | 2. Employee Silence |
| بازخورد منفی | 3. Negative Feedback |
| هویت سازمانی | 4. Organizational Identification |
| حس تعلق | 5. Belongingness |
| رفتار شهروندی سازمانی | 6. Organizational Citizenship Behavior |
| جابجایی | 7. Turnover Intentions |
| خود ارتقایی | 8. Self Enhancement |
| جو اخلاقی | 9. Ethical Climate |
| تعهدسازمانی | 10. Organizational Commitment |
| درگیری شغلی | 11. Job Involvement |
| وفاداری | 12. Loyalty |
| جو خودخواهانه | 13. Egoistic Climate |
| جو دلسوزانه | 14. Benevolent Climate |
| جو نظام مند | 15. Principled Climate |

## منابع


1. Shojaie S, ZareeMatin H, Barani Gh. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. Social and Behavioral Sciences; 30:1731 – 1735.
2. Fletcher D, Watson T. (2007). voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. Organization Journal;155-175.
3. Dan I, Jun W, Jiu C (2009). Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company.
4. Zarei H Taheri F Sayyar A. (2011). Organizational Silence, Concepts, Causes and Consequences, Quarterly journal of Iran Management Sciences; 21: 77-104. (In Persian).
5. Oncer A, Muge L. (2012). The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification. Social and Behavioral Sciences 58.8th International Strategic Management Conference; 714 – 723.
6. Rahimnia F, Nikkhah Z. (2011). Impact of ethical organization climate on organizational identity and turnover intention in the sales force. Ethics in Science and Technology; 11-61. (In Persian).
7. Valackiene A. (2009). Theoretical Model of Employee Social Identification in Organization Managing Crisis Situations. Engineering Economics; 4: 95-101.
8. Hakerinia I. (2011). The ethical climate relationships with organizational supports in organizational behaviors of nurses in public hospitals in Rasht province, 1:18 – 28.(In Persian).
9. Schwepker C. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. Journal of Business Research; 54:39-52.




[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]

10. De Coninck B. (2009). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors .Journal of Business Research;

11. Najafi M, Ghahremani F, Rezvani S M. (2010). Study of ethical climate and work satisfaction relationship among Isfahan education offices. Modern Educational Approaches; 2: 1. (In Persian).

12. Shirey M. (2005). Ethical Climate in Nursing Practice: The Leader's Role. Healthcare Law, Ethics, & Regulation; 7 (2):59-67.

13. Jalali T, Abbaszadeh A, Borhani F , Haghdoust A. (2011). Nurse's view on ethical climate of Kerman University educational hospitals, Quarterly Journal of medication ethics; 5: 27 – 44. (In Persian).

14. Zehir C, Erdogan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Social and Behavioral Sciences7th International Strategic Management Conference; 24:1389–1404.

15. Pinder C, Harlos KP. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources.

16. Tulubas T, Celep C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. Social and Behavioral Sciences; 47:1221 – 1231.

17. De coninck JB. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople. Journal of Business Research; 64 (6):617-624.

18. Appelbaum SH, Deguire KJ, Mathieu L. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. Corporate Governance; 5 (4):43-55.

19. Ahmadi A, Panahi B. (2009). Studying the influence of ethical climate on Azerbaihan Sharghi Payamnour University employees' job attitudes and behavior. Management Studies; 5: 33 – 55. (In Persian).

20. Liu W, Zhu RH, Yang YK. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. Leadership Quarterly; 21:189–202.

21. Parboteeah P, Kapp E. (2008). Ethical Climates and Workplace Safety Behaviors: An Empirical Investigation. Journal of Business Ethics; 80:515–529.

22. Maria WD. (2006). Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. Journal of Business Ethics; 219-234.

23. Bagheri GH, Zarei R, Nikaeen M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). Type of Management; 1(1). (In Persian).

24. Van Dyne L, Ang S, Botero I.C (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, Journal of Management Studies; 40:1359-1392.

25. Moradi M, Mousavi H. (2008). Role of designers in organizational identity creation. Tadbir; 194. (In Persian).

26. Yener M, Yaldiran M, Ergun S. (2012). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. Social and Behavioral Sciences8thInternational Strategic Management Conference; 58: 724 – 73.

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.2.7.0 ]