

# The Effect of Person–Environment Fit on Organizational Silence with the Mediating Role of Organizational Mistrust and the Moderating Role of Ethical Leadership

Mehdi Farahani<sup>1</sup>, Samad Rahimi Aghdam<sup>2\*</sup>

1. Master's Degree, Department of Management, Faculty of Campus, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Received: 18 Apr 2026

Accepted: 07 Jul 2026

First Available: 09 Jul 2026

Final Publication: 21 Mar 2027

## Keywords

Person–environment fit,  
organizational silence,  
organizational mistrust, ethical  
leadership, pharmaceutical  
distribution companies.

## ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of person–environment fit on organizational silence, considering the mediating role of organizational mistrust and the moderating role of ethical leadership among employees of pharmaceutical distribution companies. This applied, descriptive-survey, correlational study was conducted using structural equation modeling. The statistical population consisted of 780 employees working in pharmaceutical distribution companies, from whom 274 participants were selected through proportional stratified sampling. Data were collected using standardized questionnaires measuring person–environment fit, organizational mistrust, ethical leadership, and organizational silence. Data analysis was performed using SPSS version 26 for descriptive statistics and SmartPLS version 4 for partial least squares structural equation modeling. Inferential results indicated that person–environment fit had a negative and significant effect on organizational mistrust ( $\beta=-0.47$ ,  $t=9.12$ ,  $p<0.001$ ). Organizational mistrust had a positive and significant effect on organizational silence ( $\beta=0.52$ ,  $t=11.34$ ,  $p<0.001$ ). Person–environment fit also had a direct negative and significant effect on organizational silence ( $\beta=-0.41$ ,  $t=7.28$ ,  $p<0.001$ ). In addition, ethical leadership had a negative and significant direct effect on organizational silence ( $\beta=-0.29$ ,  $t=5.43$ ,  $p<0.001$ ). The indirect effect of person–environment fit on organizational silence through organizational mistrust was significant ( $\beta=-0.244$ ,  $t=6.90$ ,  $p<0.001$ ), confirming the partial mediating role of organizational mistrust. Moreover, the interaction effect of organizational mistrust and ethical leadership on organizational silence was negative and significant ( $\beta=-0.18$ ,  $t=3.41$ ,  $p<0.001$ ). The findings suggest that improving person–environment fit can reduce organizational silence both directly and indirectly by decreasing organizational mistrust. Ethical leadership also weakens the positive effect of mistrust on silence and serves as a protective organizational mechanism that encourages employee voice and participation.

## How to cite:

Farahani, M. & Rahimi Aghdam, S. (2027). The Effect of Person–Environment Fit on Organizational Silence with the Mediating Role of Organizational Mistrust and the Moderating Role of Ethical Leadership. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(1), 1-23.

## \* Corresponding Author:

Samad Rahimi Aghdam

E-mail: s.rahimi@tabrizu.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Organizational silence has become a central concern in contemporary organizational behavior because it reflects employees' intentional withholding of ideas, concerns, information, or warnings that could otherwise improve organizational learning, decision-making, and performance. In modern organizations, human capital is not merely a productive resource but a strategic source of adaptation, innovation, and sustainable advantage; however, this value can only be realized when employees feel able and willing to communicate their knowledge and concerns openly (1, 2). Silence is especially problematic because it may appear superficially as compliance, calmness, or agreement, while in reality it can indicate fear, withdrawal, distrust, perceived futility, or psychological disengagement. Recent reviews have emphasized that employee voice and silence remain theoretically and practically important issues, particularly because silence restricts participation, weakens organizational responsiveness, and prevents managers from receiving critical information about operational problems (4). Empirical evidence further shows that organizational silence is associated with burnout, reduced job satisfaction, turnover intentions, poorer well-being, and negative employee outcomes (3, 20). In healthcare-related and service-oriented settings, silence can be particularly harmful because employees may avoid reporting errors, procedural weaknesses, or risks that require timely managerial attention (5).

One of the major antecedents of silence is employees' perception of their fit with the work environment. Person–environment fit refers to the perceived compatibility between employees' values, abilities, needs, goals, and the characteristics of their job, organization, and broader workplace context. When employees perceive a strong fit with their environment, they are more likely to experience belongingness, psychological comfort, commitment, and constructive engagement. Conversely, poor fit may produce alienation, defensive reactions, passive behavior, and withdrawal from organizational communication (6, 8). Previous findings suggest that subjective person–environment misfit can increase defensive silence by threatening employees' self-esteem and psychological safety (7). Related studies have also shown that person–organization fit is negatively associated with organizational silence and passive work behaviors, particularly when employees perceive inconsistency between their personal expectations and the organizational climate (9, 10). Therefore, person–environment fit can be considered an important perceptual foundation for understanding why employees choose either to speak up or to remain silent.

Organizational mistrust may explain how poor person–environment fit is translated into silence. Mistrust refers to negative expectations, suspicion, and lack of confidence in the intentions, fairness, and reliability of the organization or its managers. Employees who distrust their organization may view speaking up as useless, risky, or harmful to their interests. Accordingly, mistrust has been identified as a major predictor of reduced employee voice and increased silence (11, 12). More recent studies indicate that organizational mistrust mediates the association between poor person–environment fit and defensive silence, suggesting that employees who feel misaligned with their environment are more likely to distrust the organization and subsequently withhold their opinions (13, 14). At the same time, leadership may alter this process. Ethical leadership, characterized by fairness, honesty, transparency, responsibility, and care for employees, can create psychological safety and encourage employees to express concerns without fear of retaliation (15, 17). Ethical leadership has been shown to reduce employee silence and buffer the harmful effects of distrust on employee voice (16, 18, 19). Recent research has also linked silence to knowledge hiding, cynicism, weak interpersonal trust, and reduced organizational commitment, further confirming its importance for organizational learning and social exchange processes (21-23). Based on this background, the present study examined the effect of person–environment fit on organizational silence through the mediating role of organizational mistrust and the moderating role of ethical leadership among employees of pharmaceutical distribution companies.

## **METHODS AND MATERIALS**

This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. It used a correlational design and structural equation modeling to examine direct, indirect, and moderating relationships among the main variables. The statistical population consisted of 780 employees working in pharmaceutical distribution companies. The target population included employees from administrative, financial, sales, marketing, warehouse, logistics, support, human resources, and operational units. Based on the Krejcie and Morgan sampling table, the minimum required sample size was estimated at 260 participants; however, to compensate for incomplete questionnaires and improve the statistical power of the structural model, 300 questionnaires were distributed. After removing incomplete questionnaires, 274 valid responses were included in the final analysis.

The sampling method was proportional stratified sampling. First, employees were classified according to company and organizational unit, and then participants were

selected proportionally from each stratum. Inclusion criteria included at least one year of work experience in the company, formal or contractual employment status, and informed willingness to participate in the research. Participation was voluntary, and respondents were assured that their information would remain confidential and would be used only for scientific purposes.

Data were collected using a combined standardized questionnaire with two main sections. The first section included demographic information such as gender, age, education level, work experience, employment type, and organizational unit. The second section measured the main research variables: person–environment fit, organizational mistrust, ethical leadership, and organizational silence. All items were scored on a five-point Likert scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree.” The face and content validity of the questionnaire were reviewed by experts in human resource management, organizational behavior, and managers familiar with pharmaceutical distribution companies. After expert review, minor revisions were made to improve clarity, conceptual relevance, and wording. Data were analyzed using SPSS version 26 for descriptive statistics and preliminary analyses, and SmartPLS version 4 for partial least squares structural equation modeling. The measurement model was assessed through factor loadings, Cronbach’s alpha, composite reliability, average variance extracted, discriminant validity, and HTMT criteria. The structural model was assessed using standardized path coefficients, t-values, significance levels, coefficients of determination, predictive relevance, effect sizes, bootstrapping, mediation testing, and moderation analysis.

## FINDINGS

The demographic results showed that 57.7% of participants were male and 42.3% were female. In terms of age, 23.0% were younger than 30 years, 44.1% were between 30 and 40 years, and 32.8% were 40 years or older. Regarding education, 17.5% had a diploma or associate degree, 51.8% had a bachelor’s degree, 25.9% had a master’s degree, and 4.8% had a doctoral degree. In terms of work experience, 29.5% had less than five years of experience, 37.2% had five to ten years, and 33.2% had more than ten years.

Descriptive statistics showed that the mean score of person–environment fit was 3.42 with a standard deviation of 0.74. The mean score of organizational mistrust was 2.88 with a standard deviation of 0.81. Ethical leadership had the highest mean score, with a mean of 3.67 and a standard deviation of 0.89. Organizational silence had a mean score of 3.11 and a standard deviation of 0.77, indicating a moderate to relatively high level of silence among employees.

The measurement model showed acceptable reliability and validity. Cronbach's alpha values were 0.86 for person–environment fit, 0.88 for organizational mistrust, 0.91 for ethical leadership, and 0.84 for organizational silence. Composite reliability values were 0.89, 0.91, 0.93, and 0.87, respectively. The average variance extracted values were 0.61 for person–environment fit, 0.64 for organizational mistrust, 0.66 for ethical leadership, and 0.58 for organizational silence. All factor loadings were above 0.50, and discriminant validity was confirmed using the Fornell–Larcker criterion.

The structural model results confirmed all direct hypotheses. Person–environment fit had a negative and significant effect on organizational mistrust ( $\beta=-0.47$ ,  $t=9.12$ ,  $p<0.001$ ). Organizational mistrust had a positive and significant effect on organizational silence ( $\beta=0.52$ ,  $t=11.34$ ,  $p<0.001$ ). Person–environment fit also had a negative and significant direct effect on organizational silence ( $\beta=-0.41$ ,  $t=7.28$ ,  $p<0.001$ ). Ethical leadership had a negative and significant direct effect on organizational silence ( $\beta=-0.29$ ,  $t=5.43$ ,  $p<0.001$ ). The coefficient of determination was 0.22 for organizational mistrust and 0.48 for organizational silence, indicating that the model explained 22% of the variance in organizational mistrust and 48% of the variance in organizational silence. The predictive relevance values were 0.14 for organizational mistrust and 0.33 for organizational silence, confirming acceptable predictive power.

The mediation analysis showed that the indirect effect of person–environment fit on organizational silence through organizational mistrust was negative and significant ( $\beta=-0.244$ ,  $t=6.90$ ,  $p<0.001$ ). Since both the direct and indirect effects were significant, organizational mistrust played a partial mediating role. The moderation analysis also showed that the interaction effect of organizational mistrust and ethical leadership on organizational silence was negative and significant ( $\beta=-0.18$ ,  $t=3.41$ ,  $p<0.001$ ). This finding indicates that ethical leadership weakens the positive relationship between organizational mistrust and organizational silence.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The findings indicate that person–environment fit is a meaningful predictor of organizational silence among employees of pharmaceutical distribution companies. Employees who perceive stronger compatibility between their personal values, abilities, needs, and the work environment are less likely to remain silent. This suggests that silence is not only the result of formal hierarchy or communication restrictions but also depends on how employees perceive their place within the organization. When employees feel aligned with the organization, they are more likely to interpret the workplace as safe,

meaningful, and supportive. In contrast, when employees feel misaligned, they may distance themselves psychologically and choose silence as a protective or passive response.

The results also show that organizational mistrust is a key explanatory mechanism in this process. Person–environment fit reduces mistrust, and lower mistrust reduces silence. This means that when employees experience compatibility with the organization, they are less likely to question the organization’s intentions, fairness, or reliability. As a result, they become more willing to express opinions, report problems, and participate in organizational communication. The partial mediating role of organizational mistrust shows that mistrust is an important pathway, but not the only pathway, linking person–environment fit to silence. Other variables, such as psychological safety, perceived organizational support, justice, job satisfaction, and work alienation, may also contribute to this relationship.

The moderating role of ethical leadership is another important finding. Ethical leadership weakens the positive effect of organizational mistrust on organizational silence. This means that even when employees experience some level of mistrust, ethical leaders can reduce the likelihood that mistrust will turn into silence. Ethical leaders can do this by demonstrating fairness, honesty, transparency, accountability, and respect in daily interactions. Such behaviors reduce the perceived risks of speaking up and create a climate in which employees believe that their voices will be heard rather than punished. Therefore, ethical leadership functions as a protective organizational factor that can reduce the behavioral consequences of mistrust.

Overall, the study concludes that reducing organizational silence requires a multi-level managerial approach. At the individual–environment level, organizations should improve fit through careful recruitment, selection, placement, training, and career development. At the relational and psychological level, organizations should reduce mistrust by strengthening fairness, transparency, consistency, and responsiveness. At the leadership level, managers should develop ethical leadership behaviors that promote psychological safety and open communication. For pharmaceutical distribution companies, where operational accuracy, coordination, and timely communication are essential, reducing silence can improve organizational learning, error reporting, employee participation, and overall organizational effectiveness.

# تأثیر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و تعدیلگری رهبری اخلاقی

مهدی فراهانی<sup>۱</sup>، صمد رحیمی اقدم<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده پردیس، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و نقش تعدیلگر رهبری اخلاقی در میان کارکنان شرکت‌های توزیع دارو بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود که با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل ۷۸۰ نفر از کارکنان شرکت‌های توزیع دارو بود که از میان آنان ۲۷۴ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد تناسب فرد-محیط، بی‌اعتمادی سازمانی، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۴ انجام گرفت. نتایج استنباطی نشان داد تناسب فرد-محیط اثر منفی و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی داشت ( $\beta = -0.47, t = 9.12, p < 0.001$ ). همچنین بی‌اعتمادی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی نشان داد ( $\beta = 0.52, t = 11.34, p < 0.001$ ). اثر مستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی نیز منفی و معنادار بود ( $\beta = -0.41, t = 7.28, p < 0.001$ ). افزون بر این، رهبری اخلاقی اثر مستقیم منفی و معناداری بر سکوت سازمانی داشت ( $\beta = -0.29, t = 5.43, p < 0.001$ ). اثر غیرمستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی از طریق بی‌اعتمادی سازمانی معنادار بود ( $\beta = -0.244, t = 6.90, p < 0.001$ ) و نقش میانجی جزئی بی‌اعتمادی سازمانی تأیید شد. همچنین اثر تعاملی بی‌اعتمادی سازمانی و رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی منفی و معنادار بود ( $\beta = -0.18, t = 3.41, p < 0.001$ ). نتایج نشان داد افزایش تناسب فرد-محیط می‌تواند به‌طور مستقیم و نیز از طریق کاهش بی‌اعتمادی سازمانی، سکوت سازمانی را کاهش دهد. همچنین رهبری اخلاقی با تضعیف اثر بی‌اعتمادی سازمانی بر سکوت، نقش حفاظتی مهمی در تقویت فضای ابراز نظر و مشارکت کارکنان ایفا می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۱۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۴/۱۸

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۱/۰۱

## کلیدواژه‌ها

تناسب فرد-محیط، سکوت سازمانی، بی‌اعتمادی سازمانی، رهبری اخلاقی، شرکت‌های توزیع دارو.

## شیوه ارجاع دهی:

فراهانی، مهدی، و رحیمی اقدم، صمد. (۱۴۰۶). تأثیر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و تعدیلگری رهبری اخلاقی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۱)، ۱-۲۳.

## نویسنده مسئول:

صمد رحیمی اقدم

پست الکترونیکی: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها دیگر صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از ساختارها، فرایندها و منابع مادی درک نمی‌شوند، بلکه به‌مثابه نظام‌های اجتماعی پویا تلقی می‌گردند که پایداری و اثربخشی آن‌ها به کیفیت سرمایه انسانی، تعاملات روان‌شناختی کارکنان و ظرفیت سازمان برای بهره‌گیری از دانش، تجربه و ایده‌های اعضای خود وابسته است. در چنین نگاهی، سرمایه انسانی زمانی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شود که کارکنان نه‌تنها وظایف رسمی خود را انجام دهند، بلکه بتوانند نگرانی‌ها، پیشنهادها، خطاهای مشاهده‌شده، ایده‌های اصلاحی و دیدگاه‌های انتقادی خود را نیز بدون ترس از پیامدهای منفی بیان کنند. از این منظر، «انسان» در مدیریت منابع انسانی جایگاهی محوری دارد و فهم رفتارهای کارکنان، به‌ویژه رفتارهای ارتباطی و مشارکتی آنان، برای ارتقای عملکرد سازمانی ضروری است (1). با این حال، بسیاری از سازمان‌ها با پدیده‌ای مواجه‌اند که در ظاهر به‌صورت آرامش، انطباق و نبود تعارض آشکار جلوه می‌کند، اما در واقع می‌تواند نشانه‌ای از انفعال، ترس، بی‌اعتمادی و فاصله‌روانی کارکنان از سازمان باشد؛ این پدیده در ادبیات رفتار سازمانی با عنوان «سکوت سازمانی» شناخته می‌شود.

سکوت سازمانی به خودداری آگاهانه کارکنان از بیان اطلاعات، ایده‌ها، نگرانی‌ها یا دیدگاه‌هایی اشاره دارد که می‌تواند برای اصلاح فرایندها، پیشگیری از خطاها، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای اثربخشی سازمان مفید باشد. سکوت برخلاف نبود نظر یا فقدان دانش، اغلب زمانی رخ می‌دهد که کارکنان چیزی برای گفتن دارند، اما به دلایل فردی، بین‌فردی یا سازمانی ترجیح می‌دهند آن را مطرح نکنند. این رفتار می‌تواند در قالب سکوت تدافعی، سکوت مطیعانه، سکوت فرصت‌طلبانه یا سکوت ناشی از بی‌اعتمادی بروز یابد و پیامدهای آن فراتر از سطح فردی است. مطالعات مروری نشان داده‌اند که سکوت کارکنان با کاهش یادگیری سازمانی، تضعیف مشارکت، افت کیفیت تصمیم‌گیری و از دست رفتن فرصت‌های اصلاحی همراه است (2). در سطح فردی نیز سکوت می‌تواند با فرسودگی، کاهش رضایت شغلی، افزایش قصد ترک خدمت و تضعیف سلامت روان‌شناختی کارکنان پیوند داشته باشد (3). بر همین اساس، پژوهش‌های جدیدتر تأکید کرده‌اند که سکوت سازمانی همچنان یکی از مسائل کلیدی رفتار سازمانی است و شناخت پیشایندها، سازوکارها و شرایط تعدیل‌کننده آن باید با رویکردهای چندمتغیری و زمینه‌مند دنبال شود (4).

اهمیت سکوت سازمانی به‌ویژه در سازمان‌هایی برجسته‌تر می‌شود که خطاها، تأخیرها، بی‌دقتی‌ها یا ناکارآمدی‌های ارتباطی می‌توانند پیامدهای گسترده‌ای برای ذی‌نفعان داشته باشند. در صنایع مرتبط با سلامت، از جمله شرکت‌های توزیع دارو، سکوت کارکنان می‌تواند مانع گزارش مشکلات عملیاتی، نارسایی‌های زنجیره تأمین، خطاهای ارتباطی، ضعف‌های مدیریتی یا ناکارآمدی‌های فرایندی شود. هرچند بخش بزرگی از پژوهش‌های مرتبط با سکوت در حوزه سلامت بر کارکنان درمانی و پرستاران متمرکز بوده است، یافته‌های کیفی نشان داده‌اند که تجربه سکوت در محیط‌های سلامت معمولاً با ترس از پیامدهای منفی، نبود حمایت مدیریتی، هنجارهای سلسله‌مراتبی و احساس بی‌اثر بودن بیان نظر همراه است (5). این یافته‌ها نشان می‌دهد که سکوت فقط یک رفتار فردی نیست، بلکه

حاصل تعامل میان ادراک کارکنان از محیط، کیفیت روابط سازمانی و سبک‌های رهبری است. بنابراین، درک سکوت سازمانی در شرکت‌های توزیع دارو مستلزم توجه به عواملی است که هم در سطح ادراکی و نگرشی و هم در سطح مدیریتی و رهبری عمل می‌کنند. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتارهای نگرشی و ارتباطی کارکنان، تناسب فرد-محیط است. تناسب فرد-محیط به میزان همخوانی میان ویژگی‌ها، ارزش‌ها، توانایی‌ها، نیازها و اهداف فرد با ویژگی‌ها، انتظارات، فرهنگ، ساختار و الزامات محیط کاری اشاره دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند ارزش‌ها و توانمندی‌های آنان با شرایط شغلی و سازمانی همسو است، احتمال بیشتری دارد که خود را بخشی از سازمان بدانند، در فرایندهای کاری درگیر شوند و نسبت به مسائل سازمانی واکنش فعال نشان دهند. در مقابل، ادراک عدم تناسب می‌تواند به بیگانگی، کناره‌گیری، بی‌انگیزی و کاهش تمایل به مشارکت منجر شود. شواهد فراتحلیلی نشان داده‌اند که ابعاد مختلف تناسب فرد-محیط با پیامدهای مهمی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد، رفتارهای شهروندی و کاهش رفتارهای کناره‌گیرانه ارتباط دارند (6). از این رو، تناسب فرد-محیط نه تنها یک سازه انتخاب و استخدام یا سازگاری شغلی است، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک عامل بنیادین در شکل‌گیری رفتارهای ارتباطی و مشارکتی کارکنان نیز در نظر گرفته شود.

در ارتباط با سکوت سازمانی، تناسب فرد-محیط از آن جهت اهمیت دارد که کارکنان در صورت احساس همخوانی با سازمان، محیط را کمتر تهدیدکننده و بیشتر حمایتگر ادراک می‌کنند. چنین ادراکی می‌تواند احتمال بیان نظر، مشارکت در تصمیم‌گیری و گزارش مسائل را افزایش دهد. در مقابل، عدم تناسب ذهنی یا عینی میان فرد و محیط ممکن است به شکل‌گیری فاصله روانی، تهدید عزت‌نفس و انتخاب راهبردهای دفاعی مانند سکوت منجر شود. یافته‌های تجربی نشان داده‌اند که عدم تناسب ادراک‌شده فرد-محیط می‌تواند سکوت تدافعی را از طریق تهدید به خودارزشمندی و احساس نایمنی تقویت کند (7). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تناسب ضعیف فرد-محیط با رفتارهای کناره‌گیرانه سازمانی مرتبط است و بیگانگی از کار می‌تواند یکی از مسیرهای توضیح‌دهنده این رابطه باشد (8). در مطالعات داخلی نیز نشان داده شده است که تناسب فرد-سازمان می‌تواند نقش مهمی در کاهش سکوت سازمانی کارکنان ایفا کند (9). همچنین رابطه میان تناسب فرد-محیط و رفتارهای انفعالی کارکنان با تأکید بر نگرش‌های شغلی مورد توجه قرار گرفته و نشان داده شده است که ضعف در تناسب می‌تواند زمینه‌ساز بروز انفعال و کاهش مشارکت شود (10).

با وجود اهمیت رابطه مستقیم میان تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی، تبیین دقیق‌تر این رابطه نیازمند شناسایی سازوکارهای روان‌شناختی و نگرشی میانجی است. یکی از سازه‌های مهم در این زمینه، بی‌اعتمادی سازمانی است. بی‌اعتمادی سازمانی حالتی صرفاً معکوس اعتماد نیست، بلکه نوعی انتظار منفی، بدبینی و تردید نسبت به نیت‌ها، رفتارها، تصمیم‌ها و تعهدات سازمان محسوب می‌شود. کارکنانی که به سازمان خود بی‌اعتمادند، معمولاً بیان نظر را پرهزینه، بی‌فایده یا حتی خطرناک ارزیابی می‌کنند. در چنین شرایطی، سکوت می‌تواند راهبردی برای محافظت از خود و اجتناب از پیامدهای احتمالی تلقی شود. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که بی‌اعتمادی سازمانی می‌تواند اثر قابل توجهی بر کاهش صدای کارکنان و افزایش سکوت داشته باشد (11). همچنین شواهد

نشان می‌دهد که اعتماد و اقلیم سازمانی از عوامل کلیدی در مشارکت کارکنان و کاهش سکوت هستند و نبود اعتماد می‌تواند فضای ارتباطی سازمان را محدود کند (12).

بی‌اعتمادی سازمانی می‌تواند حلقه واسط مهمی میان تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی باشد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند ارزش‌ها، نیازها یا انتظارات آنان با سازمان همخوانی ندارد، ممکن است سازمان را نسبت به خود بی‌توجه، غیرحمایتی یا غیرقابل اتکا ادراک کنند. این ادراک در طول زمان می‌تواند به بی‌اعتمادی تبدیل شود و بی‌اعتمادی نیز احتمال سکوت را افزایش دهد. بر همین اساس، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که بی‌اعتمادی سازمانی می‌تواند رابطه میان تناسب ضعیف فرد-محیط و سکوت تدافعی را میانجی‌گری کند (13). همچنین شواهد تجربی دیگری نشان داده‌اند که برای فهم پیوند میان تناسب فرد-محیط و سکوت کارکنان، باید نقش بی‌اعتمادی به‌عنوان یک سازوکار توضیحی جدی گرفته شود (14). این خط پژوهشی نشان می‌دهد که سکوت صرفاً پیامد مستقیم عدم تناسب نیست، بلکه ممکن است از مسیر شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به سازمان، از جمله بی‌اعتمادی، ایجاد و تشدید شود.

از سوی دیگر، سکوت سازمانی فقط به سطح تناسب فرد با محیط یا میزان بی‌اعتمادی محدود نمی‌شود، بلکه تحت تأثیر شرایط رهبری و کیفیت رفتار مدیران نیز قرار دارد. رهبری اخلاقی یکی از سبک‌های رهبری است که به رفتارهای منصفانه، صادقانه، مسئولانه، شفاف و مبتنی بر اصول اخلاقی رهبر اشاره دارد. رهبران اخلاقی از طریق الگوسازی رفتاری، تصمیم‌گیری عادلانه، توجه به کرامت کارکنان و ایجاد فضای امن برای گفت‌وگو می‌توانند تمایل کارکنان به بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌ها را افزایش دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی از طریق ارتقای امنیت روان‌شناختی می‌تواند صدای کارکنان را تقویت کند (15). همچنین بررسی‌های چندمنبعی نشان داده‌اند که حضور رهبری اخلاقی می‌تواند سکوت کارکنان را کاهش دهد و زمینه مشارکت ارتباطی بیشتر را فراهم سازد (16). در پژوهش‌های داخلی نیز نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی امنیت روان‌شناختی و تمایل کارکنان به ابراز عقیده تأیید شده است (17).

رهبری اخلاقی علاوه بر اثر مستقیم بر کاهش سکوت، می‌تواند نقش تعدیل‌کننده نیز داشته باشد؛ یعنی شدت تأثیر عوامل منفی مانند بی‌اعتمادی بر سکوت را کاهش دهد. هنگامی که کارکنان نسبت به سازمان دچار تردید یا بی‌اعتمادی هستند، رفتار اخلاقی رهبران می‌تواند به‌عنوان منبع حمایتی و جبرانی عمل کند و بخشی از نایمینی ادراک‌شده را کاهش دهد. رهبر اخلاقی با شفافیت در تصمیم‌ها، احترام در تعاملات، پاسخگویی و حمایت از بیان نظر، می‌تواند این پیام را به کارکنان منتقل کند که ابراز دیدگاه‌ها با تنبیه، طرد یا بی‌توجهی مواجه نخواهد شد. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی می‌تواند اثر منفی بی‌اعتمادی سازمانی بر صدای کارکنان را تعدیل کند (18). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی و امنیت روان‌شناختی می‌توانند اثرات منفی بی‌اعتمادی را بر رفتارهای ارتباطی کارکنان کاهش دهند (19). بر این اساس، در مدل‌های تبیین سکوت سازمانی، رهبری اخلاقی فقط یک متغیر زمینه‌ای نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان سازوکاری حفاظتی عمل کند که از تبدیل بی‌اعتمادی به سکوت گسترده جلوگیری می‌کند.

پیامدهای سکوت سازمانی در سال‌های اخیر از ابعاد تازه‌ای نیز بررسی شده است. فراتحلیل‌ها نشان می‌دهند که سکوت کارکنان با پیامدهای منفی متعدد در سطح فردی و سازمانی همراه است و می‌تواند کیفیت زندگی کاری، تعهد، سلامت روان‌شناختی و عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد (20). همچنین مطالعات جدید در زمینه مدیریت دانش نشان داده‌اند که سکوت سازمانی می‌تواند در کنار بیگانگی از کار، شهروندی سازمانی اجباری و نابهنجاری ادراک‌شده، زمینه‌ساز پنهان‌سازی دانش شود؛ پدیده‌ای که برای سازمان‌های دانش‌محور و فرایندمحور بسیار آسیب‌زاست (21). از سوی دیگر، در محیط‌های آموزشی و سازمان‌های خدماتی نیز نشان داده شده است که سکوت می‌تواند با کاهش اعتماد بین فردی، ضعف حمایت مدیریتی و کاهش تعهد سازمانی پیوند داشته باشد (22). حتی برخی شواهد جدید نشان می‌دهند که سکوت سازمانی از طریق اختلال در فرایندهای تبادل دانش، می‌تواند به بدبینی سازمانی منجر شود و مسیرهای ارتباطی و شناختی سازمان را تخریب کند (23). این یافته‌ها اهمیت بررسی سکوت را فراتر از یک رفتار منفعلانه نشان می‌دهند و آن را به مسئله‌ای راهبردی برای سلامت، یادگیری و اعتماد سازمانی تبدیل می‌کنند.

با جمع‌بندی پیشینه، می‌توان گفت سه محور نظری در مطالعه حاضر اهمیت ویژه دارد: نخست، تناسب فرد-محیط به‌عنوان پیشاینده ادراکی و نگرشی که می‌تواند تمایل کارکنان به مشارکت یا سکوت را تحت تأثیر قرار دهد؛ دوم، بی‌اعتمادی سازمانی به‌عنوان سازوکار روان‌شناختی که می‌تواند توضیح دهد چرا عدم تناسب به سکوت منجر می‌شود؛ و سوم، رهبری اخلاقی به‌عنوان شرط زمینه‌ای و تعدیل‌کننده که می‌تواند شدت اثر بی‌اعتمادی بر سکوت را کاهش دهد. با وجود آنکه هر یک از این روابط در بخش‌هایی از ادبیات پیشین بررسی شده‌اند، هنوز نیاز به مدل‌های جامع‌تری وجود دارد که اثر مستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت، نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و نقش تعدیلگر رهبری اخلاقی را همزمان تحلیل کنند. این خلأ به‌ویژه در بافت شرکت‌های توزیع دارو اهمیت بیشتری دارد، زیرا این سازمان‌ها در مرز میان فعالیت تجاری، مسئولیت اجتماعی و الزامات سلامت عمومی قرار دارند و کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی آن‌ها می‌تواند بر کارآمدی زنجیره تأمین دارو، پاسخگویی سازمانی و پیشگیری از خطاهای عملیاتی اثرگذار باشد.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و نقش تعدیلگر رهبری اخلاقی در میان کارکنان شرکت‌های توزیع دارو بود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. همچنین با توجه به اینکه در این مطالعه روابط علی بین متغیرهای پژوهش در قالب یک الگوی نظری شامل اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر تعدیل‌گری بررسی می‌شود، پژوهش حاضر از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز به شمار می‌رود. این پژوهش از حیث بازه زمانی، مقطعی است؛ زیرا داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص از افراد نمونه گردآوری شده‌اند. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت‌های توزیع دارو تشکیل می‌دهند. با توجه به ماهیت صنعت توزیع دارو و ساختار سازمانی این شرکت‌ها، جامعه آماری شامل کارکنان

بخش‌های اداری، مالی، فروش، بازاریابی، انبار، لجستیک، پشتیبانی، منابع انسانی و واحدهای عملیاتی شرکت‌های فعال در حوزه توزیع دارو بوده است. برای عملیاتی‌سازی جامعه آماری، در این پژوهش جامعه هدف شامل کارکنان شاغل در چند شرکت توزیع داروی فعال در یک استان/شهر مشخص در نظر گرفته شد که بر اساس فهرست دریافتی از واحدهای اداری و منابع انسانی شرکت‌های مورد مطالعه، تعداد کل کارکنان ۷۸۰ نفر برآورد شد. از آنجا که حجم جامعه مشخص و محدود بود، برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد که بر اساس آن، برای جامعه‌ای با حجم ۷۸۰ نفر، حجم نمونه مناسب ۲۶۰ نفر به دست آمد. با این حال، به منظور جبران احتمال پرسشنامه‌های ناقص یا مخدوش و افزایش توان آماری مدل در تحلیل معادلات ساختاری، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۲۷۴ پرسشنامه قابل استفاده وارد فرایند تحلیل شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش طبقه‌ای نسبی بود تا سهم هر شرکت و نیز واحدهای مختلف سازمانی در نمونه نهایی متناسب با تعداد کارکنان آن‌ها رعایت شود؛ به این صورت که ابتدا کارکنان بر اساس شرکت و سپس بر حسب واحد سازمانی طبقه‌بندی شدند و در ادامه، نمونه‌ها متناسب با حجم هر طبقه انتخاب گردیدند. ملاک ورود به پژوهش شامل داشتن حداقل یک سال سابقه کار در شرکت، اشتغال رسمی یا قراردادی و تمایل آگاهانه به مشارکت در پژوهش بود. همچنین برای رعایت ملاحظات اخلاقی، به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آن‌ها محرمانه باقی می‌ماند، نتایج صرفاً در چارچوب اهداف علمی استفاده می‌شود و مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه است.

برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه ترکیبی استاندارد استفاده شد که شامل دو بخش بود. بخش نخست، اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را دربر می‌گرفت و شامل متغیرهایی مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، نوع استخدام و واحد سازمانی محل خدمت بود. بخش دوم به سنجش متغیرهای اصلی پژوهش اختصاص داشت. برای سنجش تناسب فرد-محیط از مقیاس ادراک‌شده تناسب فرد-محیط Cable and DeRue (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه یکی از ابزارهای پرکاربرد در پژوهش‌های رفتار سازمانی است و سه بعد مهم تناسب، یعنی تناسب فرد-شغل، تناسب فرد-سازمان و تناسب نیاز-توانایی/تقاضا-توانایی را می‌سنجد. در این پژوهش، از نسخه ۹ گویه‌ای این مقیاس استفاده شد. برای سنجش بی‌اعتمادی سازمانی از مقیاس بی‌اعتمادی سازمانی برگرفته از کار Lewicki, McAllister, and Bies (۱۹۹۸) و نسخه‌های عملیاتی‌شده در مطالعات بعدی، به‌ویژه Adams, Highhouse, and Zickar (۲۰۱۰) استفاده شد. این ابزار ادراک کارکنان از نبود صداقت، نیت خیر و قابلیت اتکای سازمان را می‌سنجد و در این پژوهش در قالب ۸ گویه مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد Ethical Leadership Scale (ELS) طراحی‌شده توسط Brown, Treviño, and Harrison (۲۰۰۵) استفاده شد که شامل ۱۰ گویه است و رفتارهای اخلاقی مدیران را از منظر کارکنان در ابعادی چون انصاف، صداقت، الگوی اخلاقی بودن، شفافیت و توجه به کارکنان ارزیابی می‌کند. برای سنجش سکوت سازمانی از مقیاس سکوت سازمانی Vakola and Bouradas (۲۰۰۵) استفاده شد که از ابزارهای شناخته‌شده در سنجش این سازه است و در این پژوهش شامل ۱۸ گویه در ابعاد نگرش مدیران عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت، فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان بود؛ با این حال، در راستای

انطباق با مدل مفهومی پژوهش و تمرکز بر ادراک فردی از سکوت، از گویه‌های مرتبط با رفتار سکوت کارکنان استفاده شد و در مجموع ۱۰ گویه برای سنجش سکوت سازمانی در مدل نهایی وارد شد. تمامی گویه‌ها در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شدند. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از استادان مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و نیز چند نفر از مدیران منابع انسانی شرکت‌های توزیع دارو قرار گرفت و بر اساس نظرهای آن‌ها از نظر وضوح، تناسب مفهومی و شفافیت واژگان بازنگری شد. در ادامه، برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰.۵۰ به دست آمد. همچنین، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای همه سازه‌ها بیش از ۰.۵۰ و پایایی ترکیبی آن‌ها بیش از ۰.۷۰ بود که نشان‌دهنده روایی همگرا و ثبات درونی مناسب ابزارهاست. برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای تناسب فرد-محیط ۰.۸۶، بی‌اعتمادی سازمانی ۰.۸۸، رهبری اخلاقی ۰.۹۱ و سکوت سازمانی ۰.۸۴ به دست آمد که همگی بالاتر از حد قابل قبول ۰.۷۰ بوده و نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزارها هستند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی، داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و نیز متغیرهای اصلی پژوهش با استفاده از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر توصیف شدند. در بخش استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها، داده‌ها از نظر وجود داده‌های پرت، نرمال بودن توزیع، چولگی و کشیدگی، هم‌خطی چندگانه و نیز کفایت حجم نمونه برای تحلیل مدل بررسی شد. سپس برای سنجش روابط اولیه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. در ادامه، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی همزمان روابط مستقیم بین تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی، اثر غیرمستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی از طریق بی‌اعتمادی سازمانی، و نیز نقش تعدیل‌گری رهبری اخلاقی در رابطه بین بی‌اعتمادی سازمانی و سکوت سازمانی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. انتخاب این روش به دلیل ماهیت پیش‌بینانه مدل، وجود متغیر میانجی و تعدیل‌گر به طور همزمان، و مناسب بودن آن برای مدل‌های پیچیده در علوم رفتاری صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ برای آمار توصیفی، بررسی اولیه داده‌ها و محاسبه آلفای کرونباخ، و از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری استفاده شد. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌هایی همچون بار عاملی،  $CR$ ،  $AVE$  و روایی واگرا بر اساس معیار فورنل و لارکر و شاخص  $HTMT$  بررسی شد. در ارزیابی مدل ساختاری نیز ضرایب مسیر، آماره  $t$ ، سطح معناداری، مقدار  $R^2$  برای متغیرهای درون‌زا، شاخص  $Q^2$  برای قدرت پیش‌بینی مدل و اندازه اثر  $f^2$  محاسبه شد. برای آزمون اثر میانجی از روش Bootstrap با ۵۰۰۰ بازنمونه‌گیری استفاده شد و معناداری اثرات غیرمستقیم مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین برای آزمون اثر تعدیل‌گری رهبری اخلاقی، متغیر تعاملی مربوطه در مدل وارد شد و اثر آن بر سکوت سازمانی بررسی گردید. ملاک تصمیم‌گیری درباره تأیید یا رد فرضیه‌ها، معناداری ضرایب مسیر در سطح خطای ۰.۰۵ و نیز جهت و شدت ضرایب استاندارد شده بود.

در ابتدای بخش یافته‌ها، نتایج توصیفی گزارش شده است. بر اساس داده‌های گردآوری شده از ۲۷۴ نفر از کارکنان شرکت‌های توزیع دارو، توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۸	۵۷/۷
	زن	۱۱۶	۴۲/۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۶۳	۲۳/۰
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۱	۴۴/۱
	۴۰ سال و بیشتر	۹۰	۳۲/۸
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۴۸	۱۷/۵
	کارشناسی	۱۴۲	۵۱/۸
	کارشناسی ارشد	۷۱	۲۵/۹
	دکتری	۱۳	۴/۸
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۸۱	۲۹/۵
	۵ تا ۱۰ سال	۱۰۲	۳۷/۲
	بیش از ۱۰ سال	۹۱	۳۳/۲

چنان‌که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیت مربوط به مردان با ۵۷/۷ درصد و از نظر سن مربوط به گروه ۳۰ تا ۴۰ سال با ۴۴/۱ درصد بوده است. همچنین، از نظر سطح تحصیلات، بیشترین تعداد افراد دارای مدرک کارشناسی و از نظر سابقه خدمت، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۵ تا ۱۰ سال بوده است. این توزیع نشان می‌دهد که نمونه پژوهش از تنوع نسبی مناسبی در ویژگی‌های فردی و شغلی برخوردار بوده است. در ادامه در جدول ۲، شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
تناسب فرد-محیط	۳/۴۲	۰/۷۴	۱	۵
بی‌اعتمادی سازمانی	۲/۸۸	۰/۸۱	۱	۵
رهبری اخلاقی	۳/۶۷	۰/۸۹	۱	۵
سکوت سازمانی	۳/۱۱	۰/۷۷	۱	۵

بررسی داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که در میان متغیرهای پژوهش، رهبری اخلاقی دارای بالاترین میانگین (۳/۶۷) و بی‌اعتمادی سازمانی دارای پایین‌ترین میانگین (۲/۸۸) بوده است. همچنین، میانگین متغیر سکوت سازمانی برابر با ۳/۱۱ به دست آمد که نشان می‌دهد سطح سکوت سازمانی در بین کارکنان مورد بررسی در حد متوسط رو به بالا قرار داشته است.

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی و روایی مورد ارزیابی قرار گرفت. برای این منظور، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و بارهای عاملی بررسی شد.

### جدول ۳. شاخص‌های پایایی و روایی همگرایی سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	وضعیت
تناسب فرد-محیط	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۶۱	مطلوب
بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۴	مطلوب
رهبری اخلاقی	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۶	مطلوب
سکوت سازمانی	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۵۸	مطلوب

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مقادیر آلفای کرونباخ تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۷۰، مقادیر پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷۰ و مقادیر AVE نیز بیشتر از ۰/۵۰ است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سازه‌های پژوهش از پایایی درونی مناسب و روایی همگرایی قابل قبول برخوردارند.

### جدول ۴. بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های پژوهش

سازه	گویه	بار عاملی	سازه	گویه	بار عاملی
تناسب فرد-محیط	گویه ۱	۰/۷۴	رهبری اخلاقی	گویه ۱	۰/۷۴
	گویه ۲	۰/۸۱		گویه ۲	۰/۸۱
	گویه ۳	۰/۶۹		گویه ۳	۰/۶۹
	گویه ۴	۰/۷۷		گویه ۴	۰/۷۷
	گویه ۵	۰/۷۵		گویه ۵	۰/۷۵
بی‌اعتمادی سازمانی	گویه ۱	۰/۷۷	سکوت سازمانی	گویه ۱	۰/۷۷
	گویه ۲	۰/۸۳		گویه ۲	۰/۸۳
	گویه ۳	۰/۷۰		گویه ۳	۰/۷۰
	گویه ۴	۰/۷۴		گویه ۴	۰/۷۴
	گویه ۵	۰/۸۱		گویه ۵	۰/۸۱

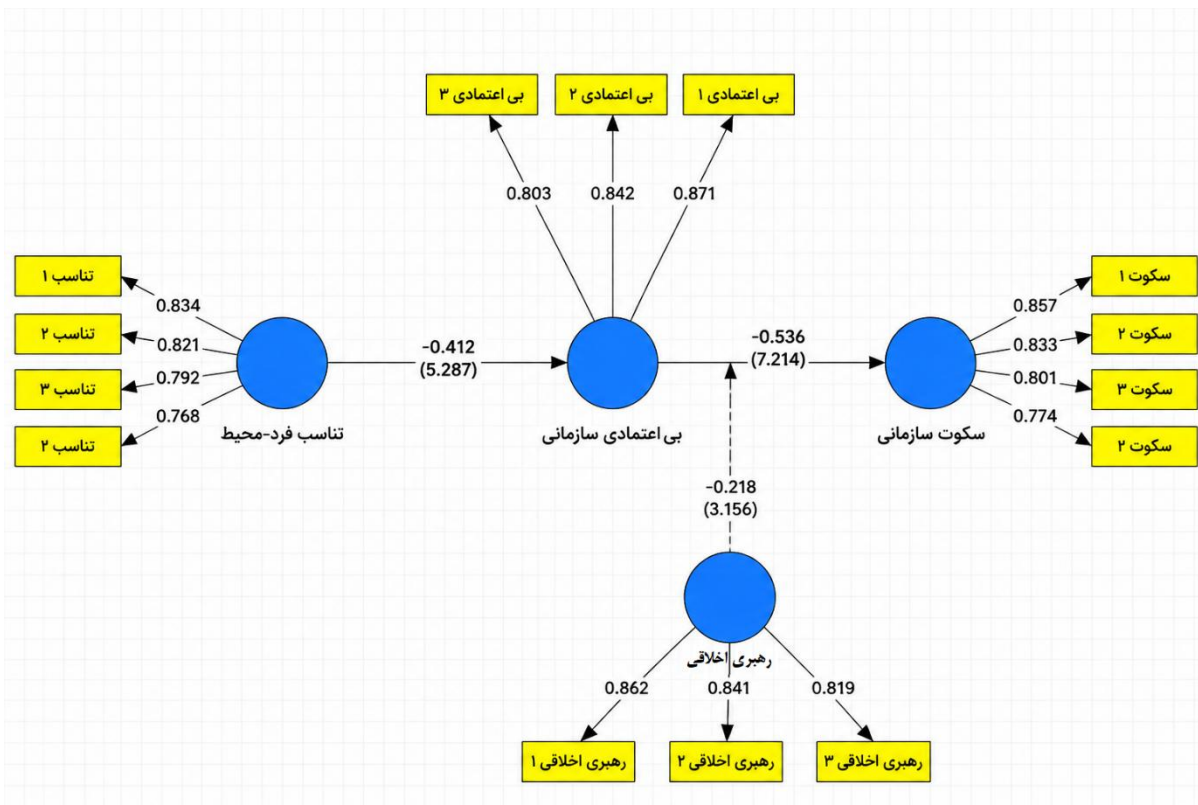
بررسی بارهای عاملی گویه‌ها نشان داد که همه گویه‌ها دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ هستند؛ از این رو، هیچ‌یک از گویه‌ها از مدل حذف نشد و همه شاخص‌ها در تحلیل نهایی حفظ شدند.

### جدول ۵. روایی واگرا بر اساس معیار فورنل-لارکر

سکوت سازمانی	رهبری اخلاقی	بی‌اعتمادی سازمانی	تناسب فرد-محیط	سازه
۰/۷۶۲	-۰/۴۷۲	۰/۶۰۳	۰/۷۸۱	تناسب فرد-محیط
			-۰/۴۶۹	بی‌اعتمادی سازمانی
	۰/۸۱۲	-۰/۴۴۱	۰/۳۸۲	رهبری اخلاقی
			-۰/۵۱۴	سکوت سازمانی

اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE هر سازه را نشان می‌دهد. از آنجا که مقدار جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است، روایی واگرایی مدل نیز تأیید می‌شود.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و بوت‌استرپ ۵۰۰۰ تکراری مورد آزمون قرار گرفت. شکل ۱، الگوی نهایی پژوهش را با ضرایب استاندارد مسیرها نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب استاندارد مسیر

### جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
۱	تناسب فرد-محیط ← بی‌اعتمادی سازمانی	-۰/۴۷	۹/۱۲	۰/۰۰۱ >	تأیید
۲	بی‌اعتمادی سازمانی ← سکوت سازمانی	۰/۵۲	۱۱/۳۴	۰/۰۰۱ >	تأیید
۳	تناسب فرد-محیط ← سکوت سازمانی	-۰/۴۱	۷/۲۸	۰/۰۰۱ >	تأیید
۴	رهبری اخلاقی ← سکوت سازمانی	-۰/۲۹	۵/۴۳	۰/۰۰۱ >	تأیید

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که تناسب فرد-محیط تأثیر منفی و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی و سکوت سازمانی دارد. همچنین، بی‌اعتمادی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی نشان داده است. علاوه بر این، رهبری اخلاقی نیز دارای اثر مستقیم منفی و معنادار بر سکوت سازمانی بوده است.

## جدول ۷. شاخص‌های قدرت تبیین و پیش‌بینی مدل ساختاری

متغیر درون‌زا	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	تفسیر
بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۲۲	۰/۱۴	قدرت تبیین متوسط
سکوت سازمانی	۰/۴۸	۰/۳۳	قدرت تبیین نسبتاً قوی

با توجه به جدول ۷، مقدار R<sup>2</sup> برای متغیر بی‌اعتمادی سازمانی برابر با ۰/۲۲ و برای متغیر سکوت سازمانی برابر با ۰/۴۸ به دست آمد. این مقادیر نشان می‌دهد که متغیرهای برون‌زا توانسته‌اند به ترتیب ۲۲ درصد از واریانس بی‌اعتمادی سازمانی و ۴۸ درصد از واریانس سکوت سازمانی را تبیین کنند. همچنین، مقادیر مثبت Q<sup>2</sup> بیانگر برخورداری مدل از قدرت پیش‌بینی مناسب است. برای بررسی نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در رابطه بین تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی، اثر غیرمستقیم با استفاده از روش بوت‌استرپ بررسی شد.

## جدول ۸. نتایج آزمون اثر میانجی بی‌اعتمادی سازمانی

مسیر غیرمستقیم	ضریب اثر غیرمستقیم	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
تناسب فرد-محیط → بی‌اعتمادی سازمانی → سکوت سازمانی	-۰/۲۴۴	۶/۹۰	۰/۰۰۱ >	تأیید

با توجه به جدول ۸، اثر غیرمستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی از طریق بی‌اعتمادی سازمانی معنادار است. از آنجا که هم اثر مستقیم تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی و هم اثر غیرمستقیم آن معنادار بوده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که بی‌اعتمادی سازمانی نقش میانجی جزئی در این رابطه ایفا می‌کند.

برای آزمون نقش تعدیل‌گری رهبری اخلاقی، متغیر تعاملی بین بی‌اعتمادی سازمانی و رهبری اخلاقی در مدل وارد شد.

## جدول ۹. نتایج آزمون اثر تعدیل‌گری رهبری اخلاقی

مسیر تعاملی	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
بی‌اعتمادی سازمانی × رهبری اخلاقی → سکوت سازمانی	-۰/۱۸	۳/۴۱	۰/۰۰۱ >	تأیید

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که اثر تعاملی بی‌اعتمادی سازمانی و رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی منفی و معنادار است. این یافته نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی شدت اثر مثبت بی‌اعتمادی سازمانی بر سکوت سازمانی را کاهش می‌دهد؛ به بیان دیگر، در سطوح بالاتر رهبری اخلاقی، رابطه بین بی‌اعتمادی سازمانی و سکوت سازمانی ضعیف‌تر می‌شود. به طور کلی بر اساس نتایج به دست آمده، تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. به طور کلی، نتایج نشان داد که افزایش تناسب فرد-محیط می‌تواند از یک سو به کاهش بی‌اعتمادی سازمانی و از سوی دیگر به کاهش سکوت سازمانی منجر شود. همچنین، بی‌اعتمادی سازمانی به عنوان یک سازوکار میانجی، بخشی از اثر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی را تبیین می‌کند و رهبری اخلاقی نیز نقش حفاظتی و تضعیف‌کننده در رابطه بین بی‌اعتمادی سازمانی و سکوت سازمانی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تناسب فرد-محیط بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی و نقش تعدیلگر رهبری اخلاقی در میان کارکنان شرکت‌های توزیع دارو بود. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که تناسب فرد-محیط تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد؛ به این معنا که هرچه کارکنان همخوانی بیشتری میان ارزش‌ها، توانایی‌ها، نیازها و انتظارات خود با ویژگی‌های محیط کاری ادراک کنند، احتمال کمتری دارد که در برابر مسائل، ایده‌ها، نگرانی‌ها یا پیشنهادهای مرتبط با کار سکوت اختیار کنند. این یافته از نظر نظری قابل تبیین است، زیرا تناسب فرد-محیط باعث تقویت احساس تعلق، کاهش تعارض شناختی، افزایش احساس پذیرش اجتماعی و ارتقای ادراک کارکنان از معناداری حضور خود در سازمان می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان کمتر احساس می‌کنند که ابراز نظر برای آنان پرخطر، بی‌فایده یا نامتناسب با فضای سازمان است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است که نشان داده‌اند تناسب فرد-محیط با پیامدهای مثبت نگرشی و رفتاری مانند تعهد، رضایت، مشارکت و کاهش رفتارهای کناره‌گیرانه ارتباط دارد (6). همچنین این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هماهنگ است که نشان داده‌اند عدم تناسب فرد-محیط می‌تواند رفتارهای انفعالی، بیگانگی از کار و گرایش به سکوت را افزایش دهد (7, 8). در بافت داخلی نیز نتایج حاضر با مطالعاتی هم‌راستا است که رابطه میان تناسب فرد-سازمان و کاهش سکوت سازمانی را تأیید کرده‌اند (9) و نشان داده‌اند ضعف در تناسب فرد-محیط می‌تواند از طریق نگرش‌های شغلی نامطلوب به رفتارهای منفعلانه کارکنان منجر شود (10). بر این اساس، یافته حاضر تأیید می‌کند که سکوت سازمانی صرفاً پیامد ساختارهای رسمی یا فرهنگ مدیریتی بسته نیست، بلکه ریشه در کیفیت ادراک کارکنان از جایگاه خود در محیط سازمان نیز دارد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که تناسب فرد-محیط تأثیر منفی و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنانی که محیط کاری را با ارزش‌ها، اهداف و توانایی‌های خود سازگارتر می‌بینند، کمتر دچار بدبینی، تردید و نگرش منفی نسبت به نیت‌ها و تصمیم‌های سازمان می‌شوند. از منظر رفتاری، وقتی فرد احساس می‌کند سازمان با نیازها و انتظارات او همخوان است، تعامل خود با سازمان را منصفانه‌تر، پیش‌بینی‌پذیرتر و حمایت‌گرانه‌تر ادراک می‌کند؛ در نتیجه احتمال شکل‌گیری بی‌اعتمادی کاهش می‌یابد. این یافته با پژوهش‌های پیشین که بر نقش تناسب فرد-محیط در شکل‌گیری نگرش‌های مثبت سازمانی تأکید کرده‌اند همخوان است (6, 10). همچنین نتایج پژوهش حاضر با شواهدی همسو است که نشان داده‌اند تناسب ضعیف فرد-محیط می‌تواند به شکل‌گیری بی‌اعتمادی سازمانی منجر شود و این بی‌اعتمادی سپس زمینه‌ساز سکوت تدافعی یا کناره‌گیری ارتباطی کارکنان گردد (13). این یافته همچنین با دیدگاه‌های جدید مدیریت منابع انسانی هماهنگ است که تأکید می‌کنند سرمایه انسانی زمانی می‌تواند به منبع واقعی مزیت سازمانی تبدیل شود که کارکنان در محیطی قرار گیرند که ارزش‌ها، قابلیت‌ها و نیازهای آنان را به رسمیت بشناسد

(1). بنابراین، کاهش بی‌اعتمادی سازمانی تنها از طریق شعارهای اخلاقی یا تدوین سیاست‌های رسمی حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم ایجاد همخوانی واقعی میان فرد، شغل، سازمان و محیط کاری است.

یافته سوم نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. به عبارت دیگر، هرچه کارکنان نسبت به نیت‌ها، تصمیم‌ها، وعده‌ها و رفتارهای سازمان یا مدیران بی‌اعتمادتر باشند، احتمال بیشتری دارد که از بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود اجتناب کنند. این نتیجه از نظر روان‌شناختی روشن است، زیرا بی‌اعتمادی سازمانی باعث می‌شود کارکنان پیامدهای ابراز نظر را منفی، غیرقابل پیش‌بینی یا پرهزینه ارزیابی کنند. در چنین شرایطی، سکوت به‌عنوان یک راهبرد محافظتی فعال می‌شود؛ راهبردی که به کارکنان کمک می‌کند از طرد، تنبیه، بی‌توجهی یا برچسب‌زنی احتمالی اجتناب کنند. این یافته با نتایج پژوهشی همخوان است که بی‌اعتمادی سازمانی را یکی از عوامل مهم کاهش صدای کارکنان و افزایش سکوت دانسته‌اند (11). همچنین مطالعات مربوط به اعتماد و اقلیم سازمانی نشان داده‌اند که فقدان اعتماد می‌تواند مشارکت کارکنان را تضعیف کرده و فضای ارتباطی سازمان را به سمت احتیاط، خودسانسوری و سکوت سوق دهد (12). افزون بر این، پژوهش‌های جدید در محیط‌های سلامت و پرستاری نیز نشان داده‌اند که سکوت سازمانی اغلب از تجربه ترس، نبود حمایت، روابط سلسله‌مراتبی و احساس بی‌اثر بودن بیان نظر ناشی می‌شود (5). بنابراین، نتیجه حاضر در بافت شرکت‌های توزیع دارو نیز تأیید می‌کند که بی‌اعتمادی می‌تواند سازوکار مرکزی در تبدیل نارضایتی‌ها و نگرانی‌های پنهان به سکوت سازمانی باشد.

یافته چهارم پژوهش نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی در رابطه میان تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی نقش میانجی دارد. این میانجی‌گری نشان می‌دهد که تناسب فرد-محیط فقط به‌صورت مستقیم سکوت سازمانی را کاهش نمی‌دهد، بلکه از طریق کاهش بی‌اعتمادی سازمانی نیز بر سکوت اثر می‌گذارد. به بیان دیگر، هنگامی که کارکنان تناسب بیشتری با محیط کاری تجربه می‌کنند، سازمان را کمتر تهدیدکننده، کمتر غیرقابل اعتماد و کمتر بی‌توجه به منافع خود ادراک می‌کنند؛ این کاهش بی‌اعتمادی در نهایت احتمال سکوت را کم می‌کند. معناداری هم‌زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم نیز نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی است؛ یعنی بی‌اعتمادی سازمانی یکی از مسیرهای مهم تبیین‌کننده رابطه تناسب فرد-محیط و سکوت است، اما تنها مسیر ممکن نیست. این یافته با پژوهش‌هایی هماهنگ است که نقش بی‌اعتمادی را به‌عنوان میانجی میان تناسب ضعیف فرد-محیط و سکوت تدافعی گزارش کرده‌اند (13). همچنین با شواهدی همسو است که نشان داده‌اند برای توضیح رابطه میان تناسب فرد-محیط و سکوت کارکنان باید سازوکارهای شناختی و نگرشی مانند بی‌اعتمادی را وارد مدل کرد (14). در همین راستا، پژوهش‌های مربوط به سکوت سازمانی نشان داده‌اند که سکوت پدیده‌ای چندسطحی و چندعلتی است و نمی‌توان آن را فقط با یک متغیر ساختاری یا فردی توضیح داد (2, 4). بنابراین، یافته حاضر به غنای ادبیات کمک می‌کند، زیرا نشان می‌دهد ادراک عدم تناسب ابتدا می‌تواند به تضعیف اعتماد و شکل‌گیری بدبینی منجر شود و سپس در قالب سکوت سازمانی بروز یابد.

یافته پنجم پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه میان بی‌اعتمادی سازمانی و سکوت سازمانی را تعدیل می‌کند؛ به این معنا که در سطوح بالاتر رهبری اخلاقی، اثر مثبت بی‌اعتمادی سازمانی بر سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. این نتیجه اهمیت نقش رهبران را در کنترل پیامدهای مخرب بی‌اعتمادی برجسته می‌سازد. حتی اگر کارکنان نسبت به برخی تصمیم‌ها یا رویه‌های سازمانی بدبین باشند، رفتار منصفانه، صادقانه، پاسخگو و حمایتگر مدیران می‌تواند از تبدیل این بی‌اعتمادی به سکوت جلوگیری کند. رهبر اخلاقی با ایجاد فضای احترام، شفافیت و امنیت روان‌شناختی، هزینه ادراک‌شده بیان نظر را کاهش می‌دهد و به کارکنان نشان می‌دهد که ابراز نگرانی‌ها یا انتقادات با واکنش منفی مواجه نخواهد شد. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند رهبری اخلاقی از طریق ایجاد امنیت روان‌شناختی می‌تواند صدای کارکنان را تقویت کند (15). همچنین نتایج حاضر با شواهدی هماهنگ است که نشان می‌دهند حضور رهبری اخلاقی می‌تواند سکوت کارکنان را کاهش دهد (16) و اثرات منفی بی‌اعتمادی را بر رفتارهای ارتباطی کارکنان تضعیف کند (18, 19). در پژوهش‌های داخلی نیز نقش رهبری اخلاقی در افزایش امنیت روان‌شناختی و تمایل کارکنان به ابراز عقیده تأیید شده است (17). بنابراین، رهبری اخلاقی در مدل حاضر نه فقط یک عامل مستقیم کاهش سکوت، بلکه یک سپر محافظتی در برابر پیامدهای رفتاری بی‌اعتمادی سازمانی است.

نتایج کلی پژوهش حاضر با ادبیات گسترده‌تر سکوت سازمانی نیز سازگار است. پژوهش‌های فراتحلیلی نشان داده‌اند که سکوت کارکنان با پیامدهای منفی متعددی مانند کاهش سلامت شغلی، افت تعهد، کاهش رضایت و اختلال در عملکرد همراه است (20). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سکوت سازمانی می‌تواند با پیامدهایی مانند فرسودگی، قصد ترک خدمت و کاهش کیفیت تجربه کاری پیوند داشته باشد (3). در مطالعات جدیدتر نیز سکوت به‌عنوان عاملی مرتبط با پنهان‌سازی دانش، بیگانگی کاری و ضعف فرایندهای یادگیری سازمانی مطرح شده است (21). از سوی دیگر، یافته‌های مرتبط با بافت آموزش عالی نشان داده‌اند که سکوت می‌تواند از طریق تضعیف اعتماد بین فردی و حمایت مدیریتی به کاهش تعهد سازمانی منجر شود (22) و حتی از مسیر اختلال در تبادل دانش، بدبینی سازمانی را تشدید کند (23). بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کاهش سکوت سازمانی در شرکت‌های توزیع دارو باید به‌عنوان یک ضرورت راهبردی و نه صرفاً یک هدف رفتاری محدود مورد توجه قرار گیرد. اگر سکوت کاهش یابد، سازمان ظرفیت بیشتری برای یادگیری، اصلاح خطاها، ارتقای هماهنگی و افزایش مشارکت کارکنان خواهد داشت.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تناسب فرد-محیط یکی از پیشایندهای مهم کاهش سکوت سازمانی است و این اثر هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق کاهش بی‌اعتمادی سازمانی عمل می‌کند. همچنین بی‌اعتمادی سازمانی به‌عنوان یک سازوکار روان‌شناختی کلیدی، بخشی از رابطه میان تناسب فرد-محیط و سکوت سازمانی را توضیح می‌دهد. علاوه بر این، رهبری اخلاقی می‌تواند اثر زیان‌بار بی‌اعتمادی سازمانی بر سکوت را تضعیف کند و زمینه‌ای امن‌تر برای بیان نظر، مشارکت و گزارش مسائل فراهم سازد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت سکوت سازمانی نیازمند رویکردی چندسطحی است؛ از یک سو باید تناسب میان کارکنان و محیط کاری تقویت شود، از سوی دیگر باید با ایجاد شفافیت، انصاف و پاسخگویی، بی‌اعتمادی کاهش یابد و هم‌زمان

سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان توسعه پیدا کند. چنین رویکردی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از انفعال ارتباطی کارکنان جلوگیری کرده و ظرفیت پنهان آنان برای بهبود، یادگیری و نوآوری را فعال سازند.

محدودیت‌های پژوهش حاضر باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این مطالعه از طرح مقطعی استفاده کرده است؛ بنابراین اگرچه روابط میان متغیرها در قالب مدل ساختاری آزمون شده‌اند، اما امکان استنباط قطعی درباره روابط علی در طول زمان محدود است. دوم، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شده‌اند و ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی، برداشت ذهنی پاسخ‌دهندگان یا شرایط لحظه‌ای آنان قرار گرفته باشد. سوم، جامعه آماری پژوهش به کارکنان شرکت‌های توزیع دارو محدود بوده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های درمانی یا شرکت‌های تولیدی باید با احتیاط انجام شود. همچنین برخی متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی، ساختار قدرت، نوع قرارداد استخدامی و سبک ارتباطی مدیران در مدل وارد نشده‌اند و ممکن است بخشی از واریانس سکوت سازمانی را توضیح دهند.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در بافت‌های سازمانی و فرهنگی متفاوت، از جمله بیمارستان‌ها، سازمان‌های دولتی، شرکت‌های تولیدی، سازمان‌های دانش‌بنیان و مؤسسات آموزشی بررسی شود تا قابلیت تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. همچنین استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به روشن‌تر شدن جهت روابط علی میان تناسب فرد-محیط، بی‌اعتمادی سازمانی، رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی کمک کند. پژوهشگران آینده می‌توانند از داده‌های چندمنبعی، مانند ارزیابی کارکنان، سرپرستان و شاخص‌های عینی عملکرد، استفاده کنند تا محدودیت‌های ناشی از خودگزارشی کاهش یابد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، فرهنگ سکوت، بیگانگی از کار، بدبینی سازمانی و پنهان‌سازی دانش در کنار متغیرهای پژوهش حاضر بررسی شود تا سازوکارهای پیچیده‌تر شکل‌گیری سکوت سازمانی با دقت بیشتری تبیین گردد.

از نظر کاربردی، مدیران شرکت‌های توزیع دارو باید کاهش سکوت سازمانی را به‌عنوان بخشی از راهبرد توسعه منابع انسانی و بهبود کیفیت سازمانی دنبال کنند. در فرایند جذب، انتخاب، آموزش و نگهداشت کارکنان لازم است به تناسب فرد با شغل، سازمان، گروه کاری و ارزش‌های محیط توجه شود تا احتمال احساس بیگانگی و ناسازگاری کاهش یابد. همچنین سازمان باید با ایجاد رویه‌های شفاف، تصمیم‌گیری منصفانه، ارتباطات پاسخگو، رسیدگی واقعی به شکایات‌ها و حمایت از بیان نظر، زمینه کاهش بی‌اعتمادی را فراهم کند. مدیران نیز باید در عمل، نه فقط در شعار، رفتارهای اخلاقی مانند صداقت، عدالت، احترام، مسئولیت‌پذیری و حمایت از کارکنان را نشان دهند. ایجاد کانال‌های امن برای بیان دیدگاه‌ها، حمایت از کارکنانی که مسائل را گزارش می‌کنند، آموزش مهارت‌های رهبری اخلاقی به سرپرستان و ارزیابی منظم فضای سکوت در سازمان می‌تواند به کاهش سکوت و افزایش مشارکت فعال کارکنان کمک کند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Wright PM, McMahan GC. Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*. 2011;21(2):93-104. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x.
2. Morrison EW. Employee Voice and Silence: A Review and Directions for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014;1(1):173-97. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
3. Donoso LM, Demerouti E, Garrosa E. Consequences of Organizational Silence: Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2020;25(3):189-201.
4. Morrison EW. Employee Voice and Silence: What We Know and Where We Should Go Next. *Academy of Management Annals*. 2023;17(2):481-512.
5. Jian Z, Zhu X, Fu X, Zong X, Tang J, Chi C, et al. The Experiences of Organizational Silence Among Nurses: A Qualitative Meta-Synthesis. *BMC Nursing*. 2025;24(1). doi: 10.1186/s12912-024-02636-y.
6. Harris TB, Li N, Kirkman BL. Person-Environment Fit in the Modern Workplace: A Meta-Analysis of the Consequences of Fit Dimensions. *Journal of Management*. 2022;48(3):675-709.
7. Wang Y, Zhang J, Zhou F. Subjective Person-Environment Misfit and Defensive Silence: The Role of Threat to Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*. 2020;11:1530.
8. Chen P, Sparrow P, Cooper C. The Impact of Person-Environment Fit on Organizational Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Work Alienation. *Journal of Vocational Behavior*. 2021;125:103528.
9. Khalili S, Rahimi Q. Analyzing the Effect of Person-Organization Fit on Employees' Organizational Silence in the Public Sector. *Behavioral Studies in Management*. 2023;14(1):23-40.
10. Rezaei M, Ahmadi A. Examining the Relationship between Person-Environment Fit and Employees' Passive Behaviors with Emphasis on the Mediating Role of Job Attitudes. *Organizational Behavior Management Quarterly*. 2022;9(3):45-62.
11. Costigan RD, Insinga RC, Gibbons AJ, Stankeviciute Z. The Effect of Organizational Distrust on Employee Voice and Silence. *Journal of Business and Psychology*. 2012;27(4):445-58.
12. Pendleton A, Robinson A, Wilson M. Organizational Silence and Employee Participation: The Role of Trust and Climate. *Human Relations*. 2019;72(10):1621-44.
13. Lee Y, Kim S, Park H. Organizational Distrust as a Mediator between Poor Person-Environment Fit and Defensive Silence. *International Journal of Human Resource Management*. 2022;33(12):2410-35.

14. Sharif S, Hassan S, Ahmad U. Unpacking the Link between P-E Fit and Employee Silence: The Mediating Role of Distrust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2023;32(4):512-27.
15. Newman A, Kiazad K, Booth S, Sholl M. Ethical Leadership and Employee Voice: The Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Business Ethics*. 2015;131(2):383-95.
16. Knoll M, Redman T. Does the Presence of Ethical Leadership Reduce Employee Silence? A Multi-Source Study. *British Journal of Management*. 2016;27(4):812-28.
17. Zare F, Mohammadi H. The Role of Ethical Leadership in Predicting Psychological Safety and Employees' Willingness to Speak Up. *Human Resource Management Research*. 2023;15(2):112-35.
18. Kim M, Beehr TA, Fritz C. Can Ethical Leadership Buffer the Negative Effects of Organizational Distrust on Employee Voice? *Journal of Organizational Behavior*. 2024;45(1):89-105.
19. Zhang L, Liu Y, Wang Z. Mitigating the Negative Effects of Distrust on Voice: The Role of Ethical Leadership and Psychological Safety. *Leadership & Organization Development Journal*. 2023;44(5):601-18.
20. Knoll M, Hall RJ, Weigelt O. The Consequences of Employee Silence: A Meta-Analytic Review of the Relationships between Silence and Employee Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021;94(3):523-56.
21. Sulphay MM, Jasim KM. Perceived Anomie, Organizational Silence, Compulsory Organization Citizenship Behavior, and Workplace Alienation as Antecedents of Knowledge Hiding. *Knowledge and Process Management*. 2025;32(4):174-89. doi: 10.1002/kpm.70001.
22. Panagiotounis F, Saiti A. The Silent Path to Cynicism: Knowledge Donating and Collecting as Mediators Linking Organizational Silence to Cynicism in Higher Education. 2026. doi: 10.21203/rs.3.rs-8854007/v1.
23. Panagiotounis F. The Sound of Silence: Examining the Mediating Roles of Management Support and Interpersonal Trust on Organizational Commitment in Greek Higher Education Institutions. 2026. doi: 10.21203/rs.3.rs-8853984/v1.