



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

The Effect of Ethical Leadership on Mobbing Behaviors Encountered by Employees in Organization: Clarifying the Mediating Role of Leader-Member Exchange and Organizational Silence

Maryam Tehrani^{1*} | Yousef Vakili² | Zahra Salimi³

1. Corresponding Author, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.tehrani@khu.ac.ir

2. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: y.vakili@khu.ac.ir

3. Department of Public Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: mssalimii2020@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 04 January 2026

Revised: 16 February 2026

Accepted: 25 February 2026

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Ethical leadership,
Mobbing,
Leader-member exchange,
Organizational silence.

ABSTRACT

Introduction: The present study aimed to examine the effect of ethical leadership on confronting mobbing behaviors, considering the mediating role of leader-member exchange and nurses' organizational silence. **Method:** This applied study employed a quantitative, descriptive-correlational research design. The statistical population included 779 nurses (all nurses at Loghman Hakim Hospital in Tehran), from which a sample of 257 participants was selected. Standardized questionnaires were used to collect data. Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistics, with SPSS and Smart PLS software employed for the analyses. **Findings:** The study revealed that ethical leadership, through the mediating role of leader-member exchange and organizational silence, has a significant negative effect on employees' exposure to mobbing behaviors. Ethical leadership was positively associated with leader-member exchange, but negatively and significantly related to organizational silence and mobbing. Additionally, organizational silence was positively correlated with mobbing behaviors, whereas leader-member exchange showed a significant negative relationship with mobbing. **Conclusion:** The findings indicated that ethical leadership and the quality of leader-member exchanges are effective in reducing mobbing in healthcare organizations. Ethical managerial behavior also decreases nurses' organizational silence. Conversely, organizational silence among nurses can contribute to an increase in mobbing in such organizations.

Cite this article: Tehrani, M.; Vakili, Y. & Salimi, Z. (2026). The Effect of Ethical Leadership on Mobbing Behaviors Encountered by Employees in Organization: Clarifying the Mediating Role of Leader-Member Exchange and Organizational Silence. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 345-363. <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.409440.1008953>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.409440.1008953>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

تأثیر رهبری اخلاقی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان: تبیین نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی

مریم طهرانی^{۱*} | یوسف وکیلی^۲ | زهرا سلیمی^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: m.tehrani@khu.ac.ir

۲. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: y.vakili@khu.ac.ir

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: mssalimii2020@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

کلیدواژه:

اوباشگری (موبینگ)،

رهبری اخلاقی،

سکوت سازمانی،

مبادله رهبر-پیرو.

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) با نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و با روش کمی و توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری کلیه پرستاران بیمارستان لقمان تهران (۷۷۹ نفر) بودند و نمونه آماری ۲۵۷ نفر را در بر گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از دو روش آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS صورت پذیرفت.

یافته‌ها: پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی تأثیر منفی و معنادار بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری دارد. رهبری اخلاقی با مبادله رهبر-پیرو رابطه مثبت، اما با سکوت سازمانی و اوباشگری رابطه منفی و معنادار دارد. همچنین، سکوت سازمانی با رفتارهای اوباشگری رابطه مثبت و مبادله رهبر-پیرو با اوباشگری رابطه منفی و معنادار دارند.

نتیجه: یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی و کیفیت مبادلات رهبر-پیرو در کاهش پدیده اوباشگری (موبینگ) در سازمان‌های درمانی مؤثر است. همچنین رفتار اخلاقی مدیران سکوت سازمانی پرستاران را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، سکوت سازمانی پرستاران می‌تواند به افزایش موبینگ در این نوع سازمان‌ها منجر شود.

استناد: طهرانی، مریم؛ وکیلی، یوسف و سلیمی، زهرا (۱۴۰۵). تأثیر رهبری اخلاقی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان: تبیین نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۳۴۵-۳۶۳.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2026.409440.1008953>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.409440.1008953>

مقدمه

در دهه ۱۹۹۰، یک حوزه تحقیقاتی جدید با عناوین اوباش^۱ (موبینگ) و قلدری^۲ در محل کار ظاهر شد که ویژگی مشترک آن‌ها این است که کارکنان به طور مداوم و سیستماتیک توسط یک یا چند همکار یا مافوق با استفاده از روش‌های خصمانه و غیر اخلاقی و برای مدت طولانی مورد آزار و اذیت قرار می‌گیرند (Einarsen et al., 2003).

سازمان بهداشت جهانی اوباشگری (موبینگ) را یک نگرانی اجتماعی جدی و روبه‌رشد شناسایی کرده و مطالعات بسیاری اهمیت شدت اوباشگری (موبینگ) و اثر آن بر کارکنان را نشان داده است (Kourkouta, 2019). علاوه بر این، اوباشگری (موبینگ) در محل کار دارای عارضه اجتماعی مهمی است. زیرا بر رفاه عمومی و سلامت جسمانی قربانی تأثیر منفی می‌گذارد (Vevodova et al., 2020). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد صنایع خاصی مانند مدیریت عمومی، مراقبت‌های بهداشتی و درمانی، آموزش، رسانه‌ها، احزاب سیاسی ممکن است نسبت به سایرین در برابر آزار و اذیت محل کار و وقوع اوباش آسیب‌پذیرتر باشند (Feria et al., 2018). بیمارستان‌ها مؤسساتی با نیروی کار گسترده شناخته می‌شوند که در آن‌ها تعداد زیادی متخصص به ارائه خدمات درمانی مشغول‌اند. عوامل متعددی از جمله تعداد بالای شیفت‌ها، ساعات کاری طولانی، دستمزد ناکافی، و کمبود کارکنان از علل بروز رفتارهای اوباشگری در محیط بیمارستان‌ها به شمار می‌روند (Akyıldız & Kose, 2026). مطالعات نشان داده‌اند کارکنان حوزه مراقبت‌های بهداشتی از گروه‌هایی هستند که به طور قابل توجه در معرض رفتارهای اوباشگری قرار دارند (Akca et al., 2022).

درحالی‌که پرستاران، به عنوان اصلی‌ترین سرمایه انسانی در نظام‌های درمانی، نقش اساسی در ارائه مراقبت‌های بیمارستانی دارند، کارآمدی آن‌ها یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت و کیفیت عملکرد بیمارستان محسوب می‌شود (ذاکریان و همکاران، ۱۳۹۸). پدیده موبینگ (اوباشگری) در حرفه پرستاری یک مشکل سیستماتیک است که اغلب در مرحله آموزشی در دانشکده پرستاری، قبل از ورود رسمی پرستار به این حرفه، شروع می‌شود و در همه دوران حرفه‌ای پرستار ادامه دارد. پرستارانی که در طول کار حرفه‌ای خود موبینگ را تجربه می‌کنند تجربیاتی از تحقیر عمومی، عدم احترام، و عدم پاسخگویی گزارش کرده‌اند (Clarke et al., 2012). با وجود اینکه تفاوت‌های مشاهده‌شده در میزان موبینگ در سطوح ملی و بین‌المللی ممکن است تا حدی به تفاوت در نمونه‌های پژوهش و ابزارهای سنجش مرتبط باشد، نتایج نشان می‌دهد پرستاران در پنج سال نخست فعالیت حرفه‌ای خود با سطوح قابل توجهی از موبینگ مواجه می‌شوند. شیوع گسترده موبینگ نمایانگر مشکلات ساختاری و مدیریتی عمیقی در محیط کار است که می‌تواند به طور بالقوه سلامت روان، رضایت شغلی، و عملکرد حرفه‌ای پرستاران را به شکل منفی تحت تأثیر قرار دهد (Balsak et al., 2025).

به گفته ادمنسون و زلونکا (۲۰۱۹)، بخش قابل توجهی از جابه‌جایی‌های کلی میان پرستاران مربوط به موارد قلدری یا موبینگ (اوباش) است (Edmonson & Zelonka, 2019) و بسیاری از پرستاران نیز اظهار کردند که آزار و اذیت کلامی از طرف همکاران خود در را تجربه کرده‌اند (Hollis & Yamada, 2021)؛ درحالی‌که پرستاران بزرگ‌ترین گروه ارائه‌دهنده خدمات مراقبتی در نظام سلامت شناخته می‌شوند و کیفیت مراقبت پرستاری یکی از مؤلفه‌های اساسی و تعیین‌کننده در ارتقای سطح خدمات بهداشتی و درمانی به شمار می‌رود (ذاکریان و همکاران، ۱۳۹۸).

متغیرهای سازمانی مختلفی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان اثرگذار هستند. یکی از متغیرها رهبری اخلاقی^۳ است. مطالعه امور و لینچ نشان داد رهبری اخلاقی با رفاه پیروان مرتبط است و از اوباشگری جلوگیری می‌کند (O'Moore & Lynch, 2007). این استدلال را رودز و همکارانش (۲۰۱۰) و استوتن و همکارانش (۲۰۱۰) نیز تأیید کرده‌اند. آن‌ها مدعی‌اند رهبران اخلاقی تضمین می‌کنند که طراحی محیط کار منجر به یک محیط کاری مطلوب برای کارکنان می‌شود (Rhodes et al., 2010; Stouten et al., 2010). رهبران اخلاقی رفتارهای انحرافی مانند قلدری و اوباش در محیط کار را با نشان دادن صداقت، قابل اعتماد بودن، پایبندی به استانداردهای اخلاقی بالا، و توجه واقعی به زیردستان کاهش می‌دهند (Miao

1. mobbing

2. bullying

3. ethical leadership

(et al., 2013; Stouten et al., 2010). سرپرستانی که فاقد ویژگی‌های رهبری هستند اغلب رفتارهای اوباشگرانه را ترویج می‌دهند و از این پدیده رفتاری به مثابه یک رویکرد استراتژیک استفاده می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند ویژگی‌های رهبری اخلاقی احتمال وقوع اوباشگری را کاهش می‌دهند و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کنند (Dundar et al., 2024). در واقع رهبران اخلاقی، با ارائه الگوی رفتاری مناسب، کارکنان را ترغیب می‌کنند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر اصول اخلاقی در اولویت قرار گیرد (Triatmanto & Arifin, 2026).

یک فرایند تبادل اجتماعی به نام مبادله رهبر-پیرو^۱ روابط کاری بین رهبران و پیروان را شبیه‌سازی می‌کند. روابط بین رهبر و کارمند دارای ویژگی پویایی و تغییر مستمر است و ثابت باقی نمی‌ماند. رهبران باید با بهره‌گیری از ارتباطات مستمر و ارائه حمایت‌های مدرام این روابط را به صورت فعال مدیریت و تقویت کنند تا از تضعیف آن‌ها در طول زمان جلوگیری به عمل آید (Afota et al., 2026). یک رهبر اخلاقی، که رابطه تبادلی قوی با پیروان خود دارد، در الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در آن‌ها موفق‌تر از رهبری است که قادر نیست یا چنین رابطه‌ای را برقرار نمی‌کند (Aleksic et al., 2017). بر این اساس زیردستانی که جزء بیرون گروه محسوب می‌شوند ممکن است در معرض اعمال اوباش رهبران خود قرار گیرند (M Yildiz, 2018). احترام به زیردستان و ایجاد محیطی امن و دلگرم‌کننده برای رهبران اخلاقی مهم است (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). زیرا به کاهش رفتار سکوت در میان کارکنان کمک می‌کند. سکوت کارکنان می‌تواند برای سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی مضر باشد و اغلب به منزله بازتابی از مشارکت و تعهد کم کارکنان تعبیر می‌شود (Yan et al., 2023). کارکنانی که سطوح بالاتری از سکوت سازمانی دارند مواجهه بیشتری با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان خواهند داشت (Elci et al., 2014).

بر این اساس و با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش قصد دارد به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان با نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی بپردازد. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که آیا رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان اثرگذار است؟

مبانی نظری پژوهش

اوباشگری (موبینگ)

اصطلاح «موبینگ» از واژه «موب»^۲ گرفته شده است که نشان‌دهنده گروهی سرکش و بی‌نظم است که تمایل به رفتار آشوبگرانه یا مخرب دارند (Demiroren & Simsek, 2021). سازمان بین‌المللی کار^۳ (ILO) موبینگ را یک اقدام کلامی یا روانی در محیط کار تعریف می‌کند که سیستماتیک و تکراری و مداوم است و در آن کارگر یا گروهی از کارگران مورد تحقیر یا توهین یا ارباب قرار می‌گیرند. این اعمال را معمولاً افرادی که در موقعیت‌های رهبری یا رتبه‌های مشابه هستند انجام می‌دهند (Chappell & Di Martino, 2001).

موبینگ در محل کار می‌تواند یک فرایند مخفیانه نیز تعریف شود که در آن افراد به طور جمعی حملات روانی را علیه قربانیان انجام می‌دهند تا آن‌ها را وادار به استعفا از موقعیت خود کنند (Shallcross et al., 2008). در واقع موبینگ سازمانی^۴ به رفتارهای ناهنجاری اشاره دارد که افراد در محیط کار نشان می‌دهند. این اصطلاح معمولاً برای نشان دادن بدرفتاری با همکار یا اعمال ارباب روانی از سوی افراد دیگر استفاده می‌شود (Kovacic et al., 2017). استفاده از این اصطلاحات زمانی ظاهر می‌شود که گروهی از کارمندان در چنین رفتارهای خصمانه‌ای شرکت کنند که در نتیجه به ایجاد یک فضای پرآشوب کمک می‌کنند. این اقدامات را همکاران یا سرپرستان انجام می‌دهند. پیامدهای موبینگ می‌تواند به عواقب مخربی منجر شود. زیرا موارد اوباش اغلب ناشی از تعارضات سازمانی است و در صورت حل نشدن پتانسیل این را دارد که تشدید شود. در نهایت، تداوم

1. leader-member exchange (LMX)

2. mob

3. international labour organization

4. organizational mobbing

رفتارهای اوباش می‌تواند منجر به فرسایش کرامت و توانایی‌ها و شهرت حرفه‌ای کارکنان شود (Kovacic et al., 2017). تجربه موبینگ توسط پرستاران در بیمارستان‌ها منجر به کاهش تعهد سازمانی و عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. این کاهش عملکرد به طور مستقیم کیفیت خدمات درمانی ارائه‌شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت موجب نارضایتی بیماران می‌شود (Akyildiz & Kose, 2026).

رهبری اخلاقی^۱

از آنجا که رهبری اخلاقی تأثیر مطلوبی بر طیف وسیعی از نتایج مختلف برای کارمندان و تیم‌ها و سازمان‌ها دارد، در مطالعات رهبری توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Banks et al., 2021). در واقع رهبری اخلاقی نقش محوری در شکل‌دهی به عملکرد سازمانی و تضمین موفقیت پایدار مؤسسات ایفا می‌کند (Mohi Ud Din & Zhang, 2023). رهبری اخلاقی را می‌توان نمایش رفتار هنجاری مناسب که از طریق اقدامات شخصی و روابط با دیگران نشان داده می‌شود و همچنین ارتقای چنین رفتاری به زیردستان از طریق ارتباطات تعاملی، تقویت رفتارهای مطلوب و فرایندهای تصمیم‌گیری، تعریف کرد (Brown et al., 2005; Lee et al., 2017).

رهبری اخلاقی نه تنها با ویژگی‌های شخصی یک رهبر مانند صداقت، قابل اعتماد بودن، امانت‌داری، و همچنین رفتارهای اخلاقی- از جمله صراحت، نگرانی، انصاف، تصمیم‌گیری اخلاقی- مشخص می‌شود، بلکه به اجرای استراتژی‌های مدیریت مبتنی بر ارزش، که مستلزم ایجاد استانداردهای اخلاقی در سازمان از طریق شیوه‌های ارتباطی مؤثر و استفاده از سیستم‌های پاداش برای تقویت رفتار اخلاقی است، نیز مرتبط است (Trevino et al., 2003). در واقع، رهبران اخلاقی از طریق تعاملات روزانه خود با پیروان نقش مهمی در تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی کارکنان دارند (Moore et al., 2019; Neves et al., 2018). به گفته نگ^۲ و فلدمن (۲۰۱۵)، رهبری اخلاقی مستلزم فعالیت‌های رهبرانی است که رفتار درست را از طریق ارتباط مؤثر، تصمیم‌گیری، و رفتار شخصی تقویت می‌کنند.

مبادله رهبر-پیرو^۳

بر اساس تئوری تبادل رهبر-پیرو، که رویکردی به رهبری است، یک رهبر می‌تواند با هر یک از پیروان خود رابطه منحصر به فرد ایجاد کند (Scandura & Graen, 2014). به عبارت دیگر، آن‌ها با زیردستان خود رویکردهای متفاوت دارند و در نتیجه کیفیت نتایج آن‌ها نیز متفاوت است (Scandura & Graen, 2014). زمانی که رهبران با برخی کارمندان بهتر رفتار می‌کنند، کارکنان احساس می‌کنند موظف هستند با تلاش بیشتر در کارشان چنین لطف و محبتی را متقابلاً جبران کنند (Liden & Maslyn, 1998). در واقع نظریه تبادل رهبر-پیرو چارچوبی ارائه می‌دهد که تعامل پویا و چندوجهی‌ای را که در چارچوب سازمانی بین یک رهبر تعیین شده (معمولاً یک سرپرست یا مدیر) و کارمند زیرمجموعه مربوطه رخ می‌دهد روشن و تحلیل می‌کند (Huang et al., 2021). به گفته مارشا پرمرو^۴ و همکارانش (۲۰۲۲) این عبارت (رهبر-پیرو) تعامل دوتایی را توصیف می‌کند که بین یک مدیر یا سرپرست و یک کارمند یا زیردست وجود دارد و توضیحی در مورد کیفیت مبادلات است که منجر به توسعه رابطه می‌شود (Premru et al., 2022). در واقع تبادل رهبر-پیرو مرتبط‌ترین جنبه پویایی بین مافوق و زیردستان است. درگیری کارکنان با تبادل رهبر-پیرو مرتبط است که یک جزء حیاتی از زندگی سازمانی است که هم بر فرایند مشارکت هم بر نتایج رفتاری تأثیر می‌گذارد (Wagner & Koob, 2022). هنگامی که یک رهبر با زیردستان رابطه برقرار می‌کند می‌تواند منجر به نفوذ متقابل و مذاکره در مورد جایگاه زیردستان در شرکت شود؛ فرایندی که به عنوان تبادل رهبر-پیرو شناخته می‌شود (Yukl & Gardner, 2020).

1. ethical leadership

2. Ng

3. leader-member exchange

4. Maruša Premru

سکوت سازمانی^۱

پدیده سکوت کارکنان در یک محیط سازمانی اغلب با پیامدهای نامطلوب برای کل سازمان مرتبط است (Anderson, 2018; Zill et al., 2020). این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی مشهود است که کارمندان نقش مهمی دارند و انتشار دانش پتانسیل تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و موفقیت سازمان دارد. مثلاً، در سازمان‌هایی که در ارائه خدمات بهداشتی و حفظ سلامت افراد مشارکت دارند اگر کارمندان تصمیم بگیرند موضع سکوت را حفظ کنند و از به اشتراک گذاشتن دانش مهم بین خود خودداری کنند، عواقب آن بر سازمان می‌تواند جبران‌ناپذیر و گسترده باشد (Erkutlu & Chafra, 2018). سکوت سازمانی زمانی ظاهر می‌شود که کارمندان، با وجود داشتن ظرفیت مشارکت در ارتقای سازمانی، تصمیم می‌گیرند سکوت کنند (Jiang & Yao, 2020). این پدیده که یک نیروی بالقوه مضر برای تکامل و پیشرفت سازمانی شناخته شده است باعث ایجاد چالش‌های عمیق روان‌شناختی میان افراد می‌شود (Shaukat & Khurshid, 2022). در نتیجه، کارکنان ممکن است احساس فرسودگی، ناامیدی، و ناکافی بودن در نقش خود را تجربه کنند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹؛ Shaukat & Khurshid, 2022؛ Sherf et al., 2021). همچنین، کارکنان دچار عدم استقلال در محیط کاری خود می‌شوند که به پیامدهای منفی مانند استرس و افسردگی منجر می‌شود (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹). شیوع سکوت کارکنان در زمینه مسائل سازمانی چالشی مشترک بین نهادهای دولتی و غیر دولتی است (نادری و اسماعیلی‌شاد، ۱۳۹۸).

در مراکز بهداشتی-درمانی، پرستاران با طیف وسیعی از افراد از جمله بیماران تعامل دارند. علاوه بر این، مشغله و شرایط نامساعد کاری برای پرستاران رایج است. بر این اساس گاهی اوقات آن‌ها به دلیل نگرانی‌های سازمانی یا اداری در مورد آسیب رساندن به روابط خود یا نگرانی در مورد شغل خود سکوت می‌کنند (Yalcin & Baykai, 2012).

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ برخی پژوهش‌های انجام‌شده درباره روابط بین رهبری اخلاقی، سکوت سازمانی، مبادله رهبر-پیرو، و مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ آمده است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته درباره رابطه رهبری اخلاقی، مبادله رهبر-پیرو، سکوت سازمانی، و مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود:

- رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو و سکوت سازمانی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) تأثیر دارد.

۱. رهبری اخلاقی بر مبادله رهبر-پیرو تأثیر مثبت و معنادار دارد.

۲. رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد.

۳. رهبری اخلاقی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان تأثیر منفی و معنادار دارد.

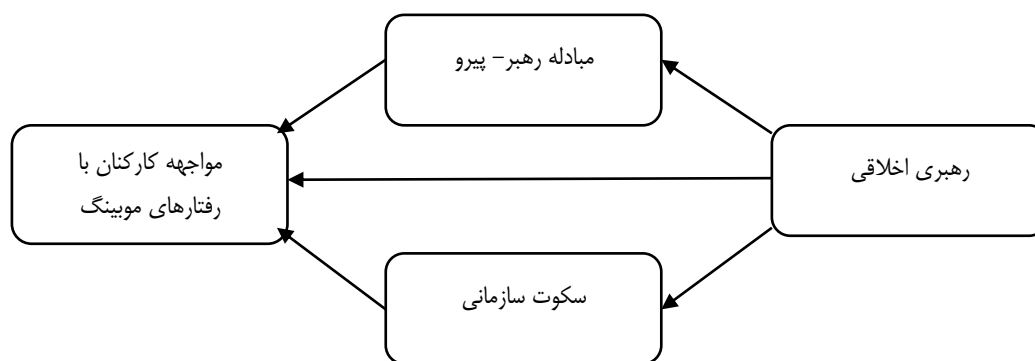
۴. مبادله رهبر-پیرو بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان تأثیر منفی و معنادار دارد.

۵. سکوت سازمانی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش درباره روابط بین متغیرها

پشتوانه نظری روابط بین متغیرها	نام محقق / سال	عنوان پژوهش	نتایج
رهبری اخلاقی و مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان	گلادولی ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	تشدید ماهیت موبینگ: بررسی رفتارهای رهبری سازنده ^۲ و نتایج منفی کارکنان	سبک‌های رهبری اخلاقی، اصیل، و تحول‌آفرین با برخورد کارکنان با پاسخ‌های کناره‌گیری از طریق ادراک کارکنان از قرار گرفتن در معرض موبینگ رو به پایین ارتباط منفی نشان می‌دهند.
رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی	شی ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی چگونگی عملکرد عدالت سازمانی ^۴ به عنوان یک میانجی و تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی پرستاران	سکوت درون‌سازمانی تأثیر منفی و غیر اخلاقی بر سازمان‌های بهداشتی و درمانی دارد. کاهش سکوت سازمانی در میان پرستاران مستلزم تقویت عدالت سازمانی و پرورش رهبری اخلاقی است. مدیریت پرستاری، با ارائه آموزش‌های رهبری اخلاقی، مانند سمینارهای رهبری، به مدیران پرستار بیمارستان‌ها، می‌تواند چرخه سکوت را بشکند.
	ژوانگ ^۵ (۲۰۲۳)	تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی	رهبری اخلاقی بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و بر سکوت کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. جو سازمانی برجسته یک شرکت، که توسط رهبری اخلاقی هدایت می‌شود، می‌تواند شناخت کارکنان را در ارتباط با سازمان افزایش دهد و در نتیجه سکوت کارکنان را کاهش دهد.
	وان ^۶ و همکاران (۲۰۲۳)	پیوند رهبری اخلاقی با عملکرد خلاقانه کارکنان: نقش تبادل رهبر-پیرو و مشارکت کاری	رهبری اخلاقی بر تبادل رهبر-پیرو و تعامل کاری تأثیر می‌گذارد و باعث تقویت رفتارهای مبتکرانه و خلاقیت کارکنان می‌شود.
رهبری اخلاقی و مبادله رهبر-پیرو	گوا ^۷ و همکاران (۲۰۲۱)	چگونه تمایز تبادل رهبر-پیرو تأثیر رهبری اخلاقی را بر انحراف در محل کار کاهش می‌دهد: نقش میانجی توانمندسازی روانی	رهبری اخلاقی می‌تواند رفتارهای انحرافی کارکنان را کاهش دهد، اما این اثر به میزان تفاوت در رابطه با کارکنان بستگی دارد. وقتی رهبر با کارکنان مختلف تقریباً به شکل یکسان و عادلانه رفتار می‌کند، اثر رهبری اخلاقی قوی‌تر است، اما وقتی بین کارکنان تفاوت زیادی در کیفیت رابطه وجود دارد، اثر رهبری اخلاقی ضعیف می‌شود.
مبادله رهبر-پیرو و مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان	یلدیز ^۸ (۲۰۱۸)	تجزیه و تحلیل تجربی از مبادله رهبر-پیرو و اهداف جابه‌جایی کارکنان با واسطه‌گری موبینگ	یک همبستگی منفی قوی بین مبادله رهبر-پیرو با قصد جابه‌جایی کارکنان و اوباش وجود دارد. در مقابل، موبینگ همبستگی مثبت قابل توجهی با اهداف جابه‌جایی کارکنان نشان داد و به عنوان یک واسطه در ارتباط بین مبادله رهبر-عضو و اهداف جابه‌جایی کارکنان عمل کرد.
سکوت سازمانی و مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در سازمان	الچی و همکاران (۲۰۱۴)	نقش میانجی موبینگ در رابطه بین سکوت سازمانی و قصد جابه‌جایی ^۹	سکوت سازمانی و موبینگ هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر قصد کارکنان برای ترک شغل دارند و سکوت سازمانی نیز تأثیر مثبت معناداری بر موبینگ دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد موبینگ اثر میانجی‌گری جزئی بر رابطه بین سکوت سازمانی و قصد جابه‌جایی دارد.

1. Glaveli
2. constructive leadership
3. She
4. organizational justice
5. Zhuang
6. Van
7. Guo
8. Yildiz
9. turnover intention



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. رویکرد مورد استفاده در آن نیز کمی است. از آنجا که متغیرهای پژوهش در سطح فردی هستند، سطح تحلیل این پژوهش نیز فردی است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای مورد مطالعه کلیه پرستاران بیمارستان لقمان تهران، به تعداد ۷۷۹ نفر، بود. با توجه به محدود بودن تعداد اعضای جامعه از فرمول کوکران و جدول مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که حجم نمونه با استفاده از این فرمول ۲۵۷ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بود. در این پژوهش، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و پیشینه تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و مقالات و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. پرسشنامه تحقیق

گویه (سؤالات)	شاخص	متغیرهای پژوهش	محقق / سال
۱۲ گویه	عظوفت وفاداری مشارکت احترام حرفه‌ای	مبادله رهبر- پیرو	لیدن و مازلین (۱۹۹۸)
۱۷ گویه	اخلاق و انصاف شفافیت نقش تسهیم (اشتراک) قدرت	رهبری اخلاقی	دهوق و هارتوگ (۲۰۰۸)
۱۵ گویه	نگرش مدیریت ارشد به سکوت نگرش سرپرست به سکوت فرصت‌های برقراری ارتباط	سکوت سازمانی	واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)
۳۳ گویه	منزوی و جدا کردن فرد قربانی از (محیط) کار حمله به موقعیت و جایگاه حرفه‌ای فرد حمله به شخصیت فرد رفتارهای مستقیم منفی	مواجهه با آواشگری (موبینگ)	یلدریم و همکاران (۲۰۰۷)

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا (جدول ۳) و واگرا (جدول‌های ۴ و ۵) و برای تحلیل پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (جدول ۳) استفاده شد. به منظور اندازه‌گیری و سنجش پاسخ‌های ارائه‌شده از طرف پاسخ دهنندگان از مقیاس پنج‌امتیازی لیکرت که از گزینه کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم را شامل می‌شود استفاده شد. تحلیل داده‌ها نیز از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و به کارگیری نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش به طور خلاصه بیان می‌شود.

بررسی برازش مدل پژوهش

برازش مدل اندازه‌گیری (بررسی روایی و پایایی مدل پژوهش)

برای بررسی روایی ابزارهای اندازه‌گیری از روایی همگرا و واگرا استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۳ میزان AVE برای همه متغیرها بالاتر از ۰.۵ ($AVE > 0.5$) است که نشان‌دهنده تأیید روایی همگرایی سازه‌هاست. همچنین برای بررسی پایایی سؤالات پژوهش روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به کار رفت. با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ شده است می‌توان گفت سؤالات پرسشنامه از همبستگی درونی برخوردار هستند. شاخص پایایی ترکیبی برای بررسی پایایی درونی مدل اندازه‌گیری نیز استفاده شد که نتایج در جدول ۳ آمده است. همچنین، غیر از سؤال ۱۸ (متغیر مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ)، که به دلیل بار عاملی پایین حذف شد، همه بارهای عاملی سؤالات بیش از ۰.۵ است. بنابراین، بقیه ضرایب بارهای عاملی مورد تأیید قرار گرفت.

جهت محاسبه روایی واگرا طبق آزمون فورنل و لارکر (۱۹۸۱) جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشان‌دهنده آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر است (Henseler et al., 2015). با توجه به جدول ۴ در پژوهش حاضر مقادیر روایی واگرایی سازه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۵ نتایج روش HTMT جهت بررسی روایی واگرا گزارش شده است.

جدول ۳. شاخص‌های روایی و پایایی

متغیر	متوسط واریانس استخراج‌شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری اخلاقی	۰/۷۱۱	۰/۹۳۰	۰/۹۳۹
مبادله رهبر-پیرو	۰/۷۱۹	۰/۸۹۸	۰/۹۱۵
سکوت سازمانی	۰/۸۱۴	۰/۹۲۰	۰/۹۳۱
مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری (موبینگ)	۰/۷۸۲	۰/۹۶۸	۰/۹۷۰

جدول ۴. مقادیر روایی واگرایی روش فورنل-لارکر (۱۹۸۱)

متغیرها	رهبری اخلاقی	مبادله رهبر-پیرو	سکوت سازمانی	مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ
رهبری اخلاقی	۰/۸۴			
مبادله رهبر-پیرو	۰/۵۶**	۰/۸۵		
سکوت سازمانی	-۰/۵۷**	-۰/۵۲**	۰/۹۰	
مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ	-۰/۴۹**	-۰/۵۴**	۰/۴۱**	۰/۸۸

جدول ۵. نتایج روش HTMT جهت بررسی روایی واگرا

متغیر	رهبری اخلاقی	مبادله رهبر-پیرو	سکوت سازمانی	مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ
رهبری اخلاقی				
مبادله رهبر-پیرو	۰/۶۰۷			
سکوت سازمانی	۰/۶۱۲	۰/۷۹۵		
مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ	۰/۴۳۸	۰/۳۴۳	۰/۳۶	

مطابق جدول ۵ این معیار نیز مانند معیار فورنل و لاکر برای متغیرهای پنهان مرتبه اول گزارش می‌شود. در صورتی که مقادیر همه اعداد مندرج در ستون‌ها در این روش کمتر از ۰/۹ باشد (Henseler et al., 2015) بیانگر روایی و اگر است. در پژوهش حاضر روایی و اگرایی سازه‌ها با این شاخص نیز تأیید شد.

برازش مدل ساختاری

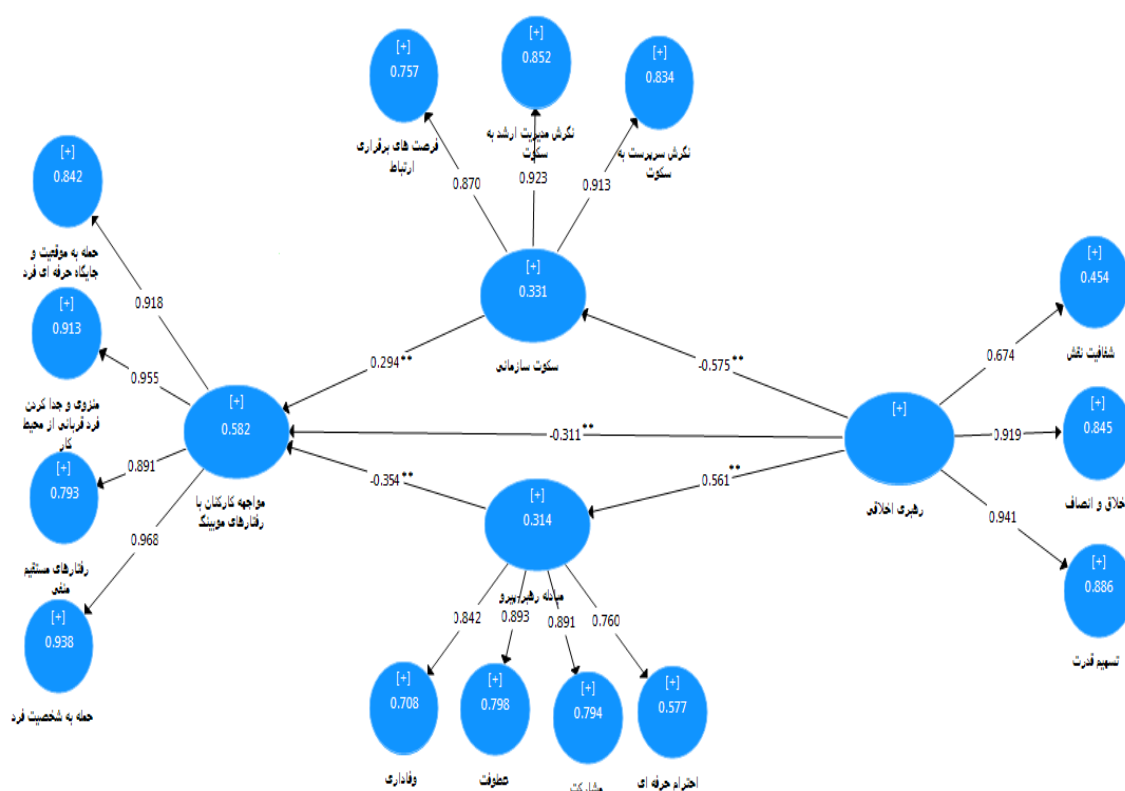
۱. ضریب معناداری t : در شکل ۲ ضرایب t برای مسیرهای پژوهش گزارش شده است. ضرایب t بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنادارند و ضرایب t بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنادارند. ضرایب t کمتر از $1/96$ معنادار نیستند. همان‌طور که مشخص است همه ضرایب t بالای $\pm 2/58$ معنادار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد.

۲. ضریب تعیین R^2 : این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌گیرد. با توجه به جدول ۶ همه ضرایب تعیین‌شده مربوط به متغیرهای دورن‌زای مدل بالای $0/33$ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل ساختاری است.

۳. ضریب حشو یا افزودگی Q^2 : اعداد مثبت نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول ۶. شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین (R^2)	ضریب حشو یا افزودگی (Q^2)
سکوت سازمانی پرستاران	۰/۳۳۱	۰/۱۵۴
مبادله رهبر- پیرو	۰/۳۱۴	۰/۱۴۵
مواجهه پرستاران با رفتارهای موبینگ	۰/۵۸۲	۰/۰۸۹



شکل ۲. الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

بحث

در نظام‌های بهداشتی پرستاران از ارکان اساسی ارائه مراقبت به شمار می‌آیند. با این حال، به‌رغم نقش حیاتی آنان، صدایشان اغلب در بسترهای سازمانی شنیده نمی‌شود. این سکوت نه بیانگر ثبات یا رضایت شغلی بلکه انعکاسی از فشارهای ساختاری، ترس‌های ناگفته، و نوعی انفعال تحمیل‌شده در مواجهه با ساختارهایی است که فرصت بیان آزادانه را محدود می‌سازند (Liu et al., 2023). در چنین شرایطی، پرستاران به‌طور فزاینده در معرض پدیده‌هایی نظیر اوباشگری، خشونت کلامی، و رفتارهای خصمانه در محیط کار قرار می‌گیرند؛ عواملی که نه تنها سلامت روان و عملکرد حرفه‌ای آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه کیفیت مراقبت از بیمار و ایمنی نظام سلامت را نیز به مخاطره می‌اندازد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی مبادله رهبر-پیرو بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری تأثیر منفی و معنادار دارد. همچنین، رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی سکوت سازمانی بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری تأثیر منفی و معنادار دارد. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. رهبران و مدیران نظام سلامت نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری یا کاهش فرهنگ سکوت و نیز در پیشگیری یا تداوم پدیده اوباشگری در محیط‌های کاری ایفا می‌کنند. هنگامی که رهبران با رویکردی مبتنی بر همدلی و گوش دادن فعال و پاسخگویی مسئولانه با پرستاران تعامل دارند، اعتماد سازمانی تقویت و فضایی ایمن‌تر برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها و گزارش اوباشگری و خشونت کلامی و سایر رفتارهای نامطلوب فراهم می‌شود (Chao et al., 2024).

در زمینه فرضیه فرعی اول نتایج نشان داد رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنادار بر مبادله رهبر-پیرو دارد. بر این اساس رهبرانی که به‌طور مستمر اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند و رفتارهایی را به نمایش می‌گذارند که مبتنی بر ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی است قادر به ایجاد و تقویت اعتماد و حمایت میان پیروان خود هستند. این اعتماد و حمایت باعث شکل‌گیری پیوندهای قوی‌تر و انسجام بیشتر در گروه می‌شود که به بهبود عملکرد و کارایی کلی گروه منجر خواهد شد (Ajmal et al., 2024). در واقع رفتارهای نظارتی تأثیر قابل توجهی بر روابط میان مدیر و کارمند دارد. نظارت تعاملی، که شامل مشارکت در گفت‌وگوهای دوطرفه و مرتبط با وظایف کاری است، به تقویت این روابط کمک می‌کند. برای ارتقای ارتباطات مؤثرتر، رهبران باید اولویت خود را بر بازخورد تعاملی در زمینه نظارت از راه دور قرار دهند (Afota et al., 2026). یافته‌های پژوهش کالیاری و همکارانش (۲۰۲۰) و اجمل^۱ و همکارانش (۲۰۲۴) حاکی از آن است که رفتارهای اخلاقی رهبران یک عامل کلیدی در تعیین افزایش مبادله رهبر-پیرو است و در نتیجه رهبری اخلاقی بر مبادله رهبر-پیرو تأثیر مثبت می‌گذارد و این فرضیه را تأیید می‌کند. رهبران اخلاقی با ایجاد انگیزه در کارکنان آن‌ها را ترغیب می‌کنند از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند. این رهبران با توجه به نظرات کارکنان و جلوگیری از تضعیف پیشنهادهای آن‌ها فضایی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند به صورت خودجوش ایده‌پردازی کنند و به این ترتیب امنیت روانی میان اعضای تیم تقویت می‌شود.

نتایج حاصل از فرضیه فرعی دوم نشان داد رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معنادار بر سکوت سازمانی دارد. سکوت سازمانی در سازمان‌های بهداشت و درمان می‌تواند منجر به کاهش اخلاق‌گرایی، افت کیفیت خدمات، و کاهش توانایی در تصمیم‌گیری‌های مؤثر شود که این عوامل به‌طور کلی تأثیرات مخربی بر عملکرد و سلامت کارکنان و بیماران دارد (She et al., 2023)؛ درحالی‌که احترام به زیردستان و ایجاد محیطی امن و دلگرم‌کننده برای رهبران اخلاقی مهم است (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵) و این کار به کاهش سکوت سازمانی در میان کارکنان کمک می‌کند. این فرضیه با یافته‌های زنگ^۲ و همکارانش (۲۰۲۴) و شی و همکارانش (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

نتایج پژوهش حاضر در فرضیه فرعی سوم همچنین نشان می‌دهد رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معنادار بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری در سازمان دارد. این یافته با نتایج پژوهش اردمیر^۳ و همکارانش (۲۰۲۰) نیز مطابقت دارد. افزایش رفتارهای مثبت رهبری منجر به کاهش احتمال بروز رفتارهای موبینگ در سازمان می‌شود. به بیان دیگر الگوسازی مثبت رهبران در

1. Ajmal
2. Zeng
3. Erdemir

سازمان با افزایش سلامت سازمانی نقشی تعیین کننده در کاهش اوباشگری ایفا می کند (Ruzgar, 2023). با ارزیابی رابطه بین سبک های رهبری و ادراکات و نگرش ها در زمینه موبینگ در سازمان ها می توان تعیین کرد که چگونه موضوعاتی از این دست به موبینگ کمک می کنند و چگونه ممکن است بر عملکرد و نگرش های شغلی کارکنان تأثیر بگذارند.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه فرعی چهارم، مبادله رهبر- پیرو بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری در سازمان تأثیر منفی و معنادار دارد. این فرضیه پژوهش با یافته های یلدیز^۱ (۲۰۱۸) مطابقت دارد. رفتار اوباش زمانی می تواند رخ دهد که تعارضات و درگیری ها مزمین شود (Soliva, 2009). در نتیجه مبادله رهبر- پیرو می تواند بر تجربه کارکنان در مواجهه با رفتارهای اوباشگری اثرگذار باشد. رابطه ضعیف تبادلی منجر به مواجهه بیشتر با اوباشگری و رابطه قوی بین رهبر- پیرو منجر به کاهش تجربه اوباشگری در سازمان خواهد شد.

در نهایت یافته های پژوهش حاضر در فرضیه فرعی پنجم نشان می دهد که سکوت سازمانی تأثیر مثبت بر مواجهه کارکنان با رفتارهای اوباشگری در سازمان دارد. این یافته با نتایج پژوهش الچی و همکارانش (۲۰۱۴) همسو است. بر این اساس با افزایش سکوت سازمانی احتمال وقوع و تجربه رفتارهای اوباشگری توسط پرستاران نیز افزایش می یابد. به بیان دیگر افرادی که در معرض اوباش قرار گرفته اند تمایل به تقویت سکوت سازمانی را نشان می دهند که این پدیده یکی از پاسخ های بالقوه قربانیان موبینگ شناخته می شود. در واقع، پدیده موبینگ، که به طور فزاینده در همه جنبه های مختلف زندگی با آن مواجه می شویم، اخیراً به ویژه در زمینه های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مفاهیم متعددی با پدیده موبینگ ارتباط دارند. سکوت در داخل یک سازمان نیز یکی از این مفاهیم شمرده می شود. به رغم وجود تحقیقات در مورد موبینگ و سکوت سازمانی، کمبود قابل توجهی از مطالعات وجود دارد که به طور همزمان این دو مفهوم مرتبط را بررسی کنند (Temelli & Guven, 2021).

نتیجه و پیشنهاد های کاربردی

سازمان ها کارکنان را مهم ترین سرمایه انسانی خود در نظر می گیرند و با توجه به نقش کلیدی آنان در دستیابی به اهداف استراتژیک تلاش می کنند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند. با این حال، پیش از اقدام به بهره برداری از ظرفیت های کارکنان ضروری است محیط کاری مناسبی فراهم شود که امکان عملکرد مؤثر و رفاه شغلی را تضمین کند (رحیم نیا و یوسفی فر، ۱۳۹۹). موبینگ یا اوباش در سازمان های بهداشتی و درمانی می تواند چالش قابل توجهی برای رفاه پرستاران ایجاد کند. بنابراین به طور بالقوه سطح استرس را تشدید می کند و احساس اضطراب را در محیط کار برای پرستاران به وجود می آورد و در نهایت باعث تأثیر نامطلوب بر کیفیت کلی زندگی کاری آن ها می شود. بنابراین، سازمان ها موظف به پیشگیری و مقابله با آن هستند. همچنین آگاهی کارکنان مستعد اوباش در مورد سیاست و استراتژی های سازمان می تواند به مثابه یک عامل بازدارنده در برابر تهدیدات و رفتارهای مخرب عمل کند (Hogh & Dofradottir, 2001; Kara & Kaya, 2021).

در واقع نتیجه پژوهش حاضر حاکی از آن است که سکوت پرستاران در برابر ناهنجاری ها و مشکلات بیمارستانی به جای کاهش تنش ها می تواند باعث تشدید و گسترش رفتارهای منفی نظیر اوباشگری شود. عدم ابراز دیدگاه ها و مشکلات توسط پرستاران به دلیل ترس از پیامدهای احتمالی یا بی اعتمادی به مدیریت فضای بیمارستان را برای رفتارهای مخرب آماده می کند. در نتیجه، پرستارانی که در چنین محیطی فعالیت می کنند، به جای اینکه از حمایت و همبستگی برخوردار شوند، بیشتر در معرض رفتارهای اوباشگری قرار می گیرند. زمانی که مدیران دارای ویژگی های اخلاقی باشند کارکنان احساس امنیت و انگیزه برای ابراز دیدگاه های خود خواهند داشت که این امر از دیدگاه بهبود عملکرد سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است (Rai & Koodamara, 2026). تشویق به برقراری ارتباط باز و ایجاد فضایی امن برای بیان نظرات می تواند نقشی کلیدی در کاهش رفتارهای منفی و بهبود محیط کاری ایفا کند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید برنامه های آموزشی مدیریتی مبتنی بر اصول اخلاقی و آیین نامه های رفتاری را طراحی و اجرا کنند و اطمینان یابند که این برنامه ها به طور مؤثر میان مدیران و پرستاران در بیمارستان ها اجرا می شوند. استفاده از مکانیسم های بازخورد سیستماتیک، که پرستاران را قادر می سازد دیدگاه ها و توصیه های

خود را در مورد رفتار رهبری و استفاده از استانداردهای اخلاقی بیان کنند، تعامل رهبر و عضو را افزایش می‌دهد و محیطی از اعتماد متقابل را در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و درمانی تقویت می‌کند. همچنین، سرپرستاران باید به طور فعال از پرستاران بخش خود، به‌ویژه در مواقع بحرانی و هنگام مواجهه با رفتارهای موبینگ، حمایت کنند. این حمایت می‌تواند با تقویت اعتماد و احساس امنیت در میان کارکنان در نهایت به کاهش سکوت سازمانی منجر شود و فضای کاری را بهبود بخشد.

یکی از راه‌های مؤثر برای پیشگیری از پدیده موبینگ در بیمارستان اجرای استراتژی مدیریت باز است. در این زمینه، مدیریت باید مسائل و مشکلات بیمارستانی و ایده‌های ضروری برای حل آن‌ها را به طور ساختاریافته در چارچوب سیستم گزارش‌دهی تنظیم کند. این رویکرد به قربانیان اوباشگری امکان می‌دهد تا بدون ترس از پیامدها موضوع را به مدیریت گزارش دهند و بدانند که اطلاعات آن‌ها فاش نمی‌شود. همچنین بیمارستان‌ها می‌توانند با کاهش سکوت سازمانی به صورت هدفمند (حمایت حقوقی، مشاوره روان‌شناختی، تشکیل کمیته‌های بررسی شکایات) نقشی اساسی در کاهش ترس‌های مرتبط با محیط کار ایفا کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود تعاملات و افزایش مشارکت پرسنل منجر می‌شود، بلکه میزان جابه‌جایی پرسنل را، که ناشی از رفتارهای موبینگ است، کاهش می‌دهد. چون آن‌ها احساس امنیت و رضایت بیشتری در محیط کار خود خواهند داشت.

در نهایت اینکه بخش مراقبت‌های بهداشتی و درمانی یکی از حوزه‌های پرخطر برای وقوع خشونت در محیط کار، به‌ویژه موبینگ شناخته می‌شود. شواهد حاکی از آن است که پرستاران، به‌ویژه در سال‌های نخستین فعالیت حرفه‌ای خود، به عنوان گروهی آسیب‌پذیر، بیشترین مواجهه را با این پدیده دارند که این امر پیامدهای قابل توجهی برای سلامت روان و کارایی حرفه‌ای آنان به همراه دارد (Balsak et al., 2025). تجربه اوباشگری (موبینگ) می‌تواند تأثیر منفی بر سلامت روان و رفاه عمومی پرستاران داشته باشد. هرچند انگیزه اصلی بسیاری از پرستاران برای ورود به این حرفه کمک به دیگران است، احتمال دارد آنان در محیط کار قربانی آزار و اذیت شوند. بنابراین، باید بر درک پیامدها و استراتژی‌های بهبودی برای پرستارانی که با اوباشگری (موبینگ) روبه‌رو شده‌اند تأکید بیشتری وجود داشته باشد و در محیط‌های کاری، به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که چنین رفتارهایی را ترویج می‌دهند، با توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاه‌سازی کارکنان تغییرات اساسی صورت گیرد (Pheko et al., 2017).

محدودیت‌های پژوهش

با وجود اینکه مسئله موبینگ به طور روزافزون مورد توجه جامعه علمی قرار گرفته است، هنوز تعداد مطالعات و پژوهش‌های متمرکز بر شناسایی و تشخیص دقیق این پدیده نسبتاً محدود و ناکافی است (Manziuk et al., 2025). پژوهش حاضر، مشابه سایر مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه است که می‌تواند بر نتایج و تعمیم‌پذیری آن تأثیر بگذارد.

- برخی پرستاران ممکن است به دلایل مختلف، مانند ترس از عواقب کاری یا عدم اعتماد به پژوهشگران، از شرکت در پژوهش امتناع کنند.
- ممکن است برخی از پرستاران به دلیل حساسیت موضوع اطلاعات نادرستی ارائه دهند. این سوگیری می‌تواند به عدم دقت در داده‌ها و نتایج منجر شود.
- برای بررسی تأثیر بلندمدت موبینگ، انجام دادن پژوهش‌های طولی ضروری است که به زمان بیشتری نیاز دارند. در پژوهش حاضر، زمان کافی برای اجرای چنین مطالعاتی در اختیار نبود.

پیشنهاد

- در پژوهش‌های آتی با شناسایی مسئله اوباشگری (موبینگ) می‌توان سیاست‌هایی را با هدف پیشگیری و مقابله با رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در محیط‌های پزشکی، آموزشی، و درمانی تدوین کرد. یکی از راه‌های مؤثر برای پیشگیری از پدیده موبینگ در بیمارستان‌ها اجرای استراتژی مدیریت باز است. در این زمینه، مدیریت باید مسائل و مشکلات بیمارستانی و ایده‌های ضروری برای حل آن‌ها را به طور ساختاریافته در چارچوب سیستم گزارش‌دهی تنظیم کند. این رویکرد به قربانیان اوباشگری امکان می‌دهد تا بدون ترس از پیامدها موضوع را به مدیریت گزارش دهند و بدانند که اطلاعات آن‌ها فاش نمی‌شود.

- ضروری است پژوهش‌های کمی و کیفی به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش رفتارهای اوباشگری (موبینگ) و همچنین بررسی فرایندهای شکل‌گیری این رفتارها در محیط‌های آموزشی و درمانی صورت گیرد.
- علاوه بر این، ارزیابی جامع تأثیر چارچوب‌های سلسله‌مراتبی در سازمان‌های پزشکی، آموزشی، و درمانی بر ادراک و تجربه پدیده اوباشگری (موبینگ) باید به طور سیستماتیک بررسی و تحلیل شود.
- پژوهش حاضر از پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بهره برده است که ممکن است به دلیل پیچیدگی متغیرهای اوباشگری (موبینگ) و سکوت سازمانی دقت پاسخ‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در مطالعات آینده، پیشنهاد می‌شود از روش‌های انعکاسی برای طراحی پرسشنامه‌ها استفاده شود تا دقت و اعتبار داده‌ها افزایش یابد.
- پژوهش‌های پیشین به‌ندرت به بررسی رابطه بین متغیرهای مبادله رهبر-پیرو و مواجهه کارکنان با رفتارهای موبینگ پرداخته‌اند. به طور خاص، تحقیقاتی که تأثیر کیفیت بالای رابطه مبادله رهبر-پیرو یا کیفیت پایین آن را بر رفتارهای اوباشگری (موبینگ) در محیط کار مطالعه کرده باشند بسیار محدودند. از این رو، توصیه می‌شود تحقیقات آینده به طور جامع‌تر به این متغیرها بپردازند و آن‌ها را به شکلی گسترده‌تر در مطالعات خود مورد توجه قرار دهند.

منابع

- اسماعیل زاده، فاطمه؛ عباس زاده، عباس؛ برهانی، فریبا و پیروی، حمید (۱۳۹۵). رهبری اخلاقی و جو سازمانی: تجربه پرستاران ایرانی. *مجله پزشکی هلال احمر/ایران*، ۱۹(۴)، ۱ - ۹. <https://doi.org/10.5812/ircmj.43554>
- دامغانیان، حسین و شهناز، عرفان (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۷)، ۴۱ - ۶۸. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47005.3429>
- ذاکریان، سید ابوالفضل؛ مسافرچی، سعیده؛ سپیدرکیش، مهدی؛ نصیری، زهره؛ مؤمنیان، سمیه؛ مرتضی پور صوفیانی، علی رضا و یاسری، مهدی (۱۳۹۸). نقش عوامل فردی مؤثر بر عملکرد شغلی پرستاران (مطالعه موردی: بیمارستان های منتخب شهر تهران). *طب کار*، ۱۰(۱)، ۵۴ - ۶۱. <http://tkj.ssu.ac.ir/article-1-899-en.html>
- رحیم نیا، فریبرز و یوسفی فر، حسن (۱۳۹۹). تبیین قلدری کارکنان نسبت به مدیران در بخش دولتی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۲)، ۳۲۵ - ۳۴۹. <https://doi.org/10.22059/jomc.2020.285771.1007846>
- نادری، پوران و اسماعیلی شاد، بهرنگ (۱۳۹۸). رابطه کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی. *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۴(۵۳)، ۶۰ - ۷۹.
- Afota, MC., Robert, V., & Houle, SA. (2026). Longitudinal trajectories of leader-member exchange in the era of hybrid work: A growth mixture analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 99(1), e70083. <https://doi.org/10.1111/joop.70083>.
- Ajmal, M., Khan, I., & Islam, A. (2024). Fostering Employee Creativity In Software Houses: Exploring The Influence Of Ethical Leadership, LMX, And Employee Feedback-Seeking Behavior. *Migration Letters*, 21(S9), 1-18.
- Akca, N., Cakmak, A., & Sahin, H. (2022). Cam Tavan Sendromu Ve Mobbing: Kadin Saglik Calisanlari Uzerine Bir Arastirma. *Akademik Hassasiyetler*, 9(20), 89-106.
- Akyildiz, S. & Kose, A. (2026). Turkiye’de Saglik Kurumlarinda Mobbing: Sistematikderleme. *Kastamonu Universitesi Saglik Bilimleri Fakultesi Dergisi*, 4(3), 23-40. <https://doi.org/10.59778/sbdfdergisi.1669878>.
- Aleksic, D., Mihelic, KK., Cerne, M., & Skerlavaj, M. (2017). Interactive effects of perceived time pressure, satisfaction with work-family balance (SWFB), and leader-member exchange (LMX) on creativity. *Personnel Review*, 46(3), 662-679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0085>.
- Anderson, J. (2018). The ethics of silence: Does conflict of interest explain employee silence?. *Healthcare Management Forum*, 31(2), 66-68. <https://doi.org/10.1177/0840470418755760>.
- Balsak, H., Ayhan, F., Narin Balsak, H., & Gun, I. (2025). Workplace mobbing as a predictor of quality of work life in early-career clinical nurses. *BMC nursing*, 24(1), 1124. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03391-4>.
- Banks, GC., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>.
- Brown, ME., Trevino, LK., & Harrison, DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Chao, KI., Cheng, JW., Yen, HC., & Lu, SH. (2024). Should I speak up? How trust in leaders and leader-leader exchanges influence nurses' voice behaviour. *Nurs Open*, 11(2): e2101. <https://doi.org/10.1002/nop2.2101>.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2001). *Global workplace violence*. Geneva: International Labour Office.
- Clarke, CM., Kane, DJ., Rajacich, DL., & Lafreniere, KD. (2012). Bullying in undergraduate clinical nursing education. *Journal of Nursing education*, 51(5), 269-276. <http://dx.doi.org/10.3928/01484834-20120409-01>.
- Damghanian, H. & Shahbaz, E. (2019). The Effect of Career Plateau on Organizational, 29(97), 39-67. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47005.3429>.
- Demiroren, B. & Simsek, H. (2021). The mediating role of employee performance in the Relationship between mobbing perception and flight safety culture. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(2), 192-209. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.26515393.2021.9/2.192-209>.
- Dundar, A., Kiztanir, E., & Dundar, P. (2024). Orgutsel Mobbing. *21 Yuzyilda Egitim ve Toplum*, 12(36), 937-959.
- Edmonson, C. & Zelonka, C. (2019). Our own worst enemies: The nurse bullying epidemic. *Nursing administration quarterly*, 43(3), 274-279. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000353>.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, CL. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. *International perspectives in research and practice*, 1, 439. <https://books.google.com/books?id=6L0HYxz1CdUC>.

- Elci, M., Karabay, ME., Alpan, L., & Sener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298–1309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.110>.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2018). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 32(3), 419–434. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2018-0021>.
- Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: the experience of Iranian nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 19(4), 1–9. <https://doi.org/10.5812/ircmj>. (in Persian)
- Feria, J., Martelo, R., & Franco, D. (2018). Effects of Mobbing on Labor Productivity. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(17), 841–850. <https://doi.org/10.12988/ces.2018.8374>.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error. *Journal of High Technology, Management Research*, 39-50.
- Glaveli, N., Galanou, A., & Kolias, G. (2023). Sharpening the “essence” of mobbing: An examination of constructive leadership behaviors and negative employee outcomes. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070231180686>.
- Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 12(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.693557>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hogh, A. & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485–495. <https://doi.org/10.1080/13594320143000825>.
- Hollis, LP. & Yamada, DC. (2021). Human resource perspectives on workplace bullying in higher education: Understanding vulnerable employees' experiences: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003051923>.
- Huang, IC., Du, PL., Wu, LF., Achyldurdyeva, J., Wu, LC., & Lin, CS. (2021). Leader–member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0094>.
- Jiang, Y. & Yao, Y. (2020). Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(8), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.9235>.
- Kara, S. & Kaya, SD. (2021). Nvestigation of Psychological Mobbing and Perceived Social Support Levels of Health Workers an Application in Konya Province. *Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Meslek Yuksekokulu Dergisi*, 24(2), 381–399. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.952926>.
- Kovacic, A., Podgornik, N., Pristov, Z., & Raspor, A. (2017). Mobbing in a non- profit organisation. *Organizacija*, 50(2), 178–186. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0012>.
- Kourkouta, L. (2019). Mobbing Syndrome amongst Nursing Staff in Pediatric Departments of a Hospital in Thessaloniki. *International Journal of Medical Science and Clinical invention*, 6, 4345–4353. <https://doi.org/10.18535/ijmsci/v6i2.12>.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, JU. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader–Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>.
- Liden, RC. & Maslyn, JM. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1).
- Liu, Y., Zhang, Y., & Li, J. (2023). The experiences of organizational silence among nurses: a qualitative meta-synthesis. *BMC Nurs*, 22(1), 350.
- Manziuk, EA., Sobko, OV., Podhorniuk, IO., Molchanova, MO., & Mazurets OV. (2025). Multifactorial analysis of mobbing behavioral signs in educational environments posts by NLP means. In *Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing*. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/3105/1/012025>.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics*, 116, 641–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>.
- M Yildiz, S. (2018). An empirical analysis of the leader–member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: Evidence from sport organisations. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 31(1), 480–497. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1432374>.

- Mohi Ud Din, Q. & Zhang, L. (2023). Unveiling the mechanisms through which leader integrity shapes ethical leadership behavior: Theory of planned behavior perspective. *Behavioral Sciences*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/bs13110928>.
- Moore, C., Mayer, DM., Chiang, FFT., Crossley, C., Karlesky, MJ., & Birtch, TA. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. (Vol. 104, Issue 1). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/apl0000341>.
- Naderi, P. & Esmaili-Shad, B. (2019). The Relationship between Quality of Work Life and *Organizational Silence with the Mediating Role of Career Plateauing*, 14(53), 60-79. (in Persian)
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, MJ. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>.
- O'Moore, M. & Lynch, J. (2007). Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 95–117. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-01-2007-B005>.
- Pheko, MM., Monteiro, NM., & Segopolo, MT. (2017). When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(6), 571–588. <http://dx.doi.org/10.1080/10911359.2017.1300973>.
- Premru, M., Cerne, M., & Batistic, S. (2022). The Road to the Future: A Multi-Technique Bibliometric Review and Development Projections of the Leader-Member Exchange (LMX) Research. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>.
- Rahimnia, F. & Yoosefifar, H. (2020). Explaining the Employees Bullying towards Managers in the Public Sector. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(2), 325-349. doi: 10.22059/jomc.2020.285771.1007846. (in Persian)
- Rai, SS. & Koodamara, NK. (2026). Ethical leadership and organizational silence: a systematic review. *International Journal of Ethics and Systems*, 42(1), 4-22. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2023-0134>.
- Rhodes, C., Pullen, A., Vickers, MH., Clegg, SR., & Pitsis, A. (2010). Violence and workplace bullying: what are an organization's ethical responsibilities?. *Administrative theory & praxis*, 32(1), 96–115. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320105>.
- Ringle, CM. (2006). Segmentation for path models and unobserved heterogeneity: The finite mixture partial least squares approach. University of Hamburg Research Paper on Marketing and Retailing, 35.
- Ruzgar, N. (2023). Mobbing Perceptions of Academic Staff. *OPUS Journal of Society Research*, 20(51), 95–109. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1191308>.
- Scandura, TA. & Graen, GB. (2014). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>.
- Shallcross, L., Sheehan, M., & Ramsay, S. (2008). Workplace mobbing: Experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56–70.
- Shaukat, R. & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570–1586. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0550>.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of ethical leadership on nurses' organizational silence: the mediating role of organizational justice. *Journal of nursing management*, (1)9929435. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>.
- Sherf, EN., Parke, MR., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>.
- Soliva, MP. (2009). The conflict in mobbing. Triggers and resolution. *Journal of Conflictology*, 1, 54–61.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of business ethics*, 95(Suppl 1), 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>.
- Temelli, ME. & Guven, S. (2021). Perspectives of teaching staff on mobbing (psychological indigency) and organizational silence. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(26), 428–462. <http://dx.doi.org/10.29228/kesit.48461>.
- Trevino, LK., Brown, M., & Hartman, LP. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Triatanto, B. & Arifin, S. (2026). Ethical leadership and organizational commitment: The roles of ethical culture and trust through PLS-SEM, NCA, and fuzzy TOPSIS. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102446>.
- Van, H. K., Linh, P. M., Nhung, N. T. T., & Cuong, V. M. (2023). Linking Ethical Leadership to Employee Creative Performance: The Role of Leader-Member Exchange and Work Engagement. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e03046.

- <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.3046>. Vevodova, S., Vevoda, J., & Grygova, B. (2020). Mobbing, subjective perception, demographic factors, and prevalence of burnout syndrome in nurses. *Central European Journal of Public Health*, 28(Supplement), S57–S64. <https://doi.org/10.21101/cejph.a6211>.
- Wagner, B. & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1).
- Yalcin, B. & Baykal, U. (2012). The subjects of and reasons for nurses' remaining silent in private hospitals and relative factors/Ozel hastanelerde gorevli hemsirelerin sessiz kaldigi konular ve sessiz kalma nedenleriyle Iliskili faktorler. *Journal of Education and Research in Nursing*, 9(2), 42–51.
- Yan, A., Guo, H., Zhou, Z.E., Xie, J., & Ma, H. (2023). How Moral Identity Inhibits Employee Silence Behavior: The Roles of Felt Obligation and Corporate Social Responsibility Perception: Julian Xie. *Journal of Business Ethics*, 187(2), 405–420. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05263-2>.
- Yildirim, A. & Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of clinical nursing*, 16(8), 1444–1453. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1365-2702.2006.01814.x>.
- Yildiz, S. M. (2018). An empirical analysis of the leader-member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: Evidence from sport organisations. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 480–497. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1432374>.
- Yukl, G. & Gardner, W.L. (2020). *Leadership in organizations* (Global). Pearson Education Limited.
- Zakerian, S.A., Mosaferchi, S., Sepidarkish, M., Nasiri, Z., Momenyan, S., Morteza pour Soufiani, A., et al. (2018). The Role of Individual Effective Factors on Nurses' Job Performance (A Case Study: Selected Hospitals in Tehran). *Occupational Medicine Quarterly Journal*, 10(1), 54–61. (in Persian)
- Zhuang, Y. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Silence. 5, 35–42. <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.050406>.
- Zill, A., Knoll, M., Cook, A., & Meyer, B. (2020). When do followers compensate for leader silence? The motivating role of leader injustice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 65–79. <https://doi.org/10.1177/1548051818820861>.