

## تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی: با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی

مینا جعفری<sup>۱</sup>، سیدرضا حسینی نیا<sup>۲\*</sup>

۱- کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، ۲- استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۹

### Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior of employees of North Khorasan province sport and youth departments: moderating role of organizational justice

Mina Jafari<sup>1</sup>, Seyed Reza Hosseini Nia<sup>2\*</sup>

1- Master in Sport Management, Shahrood University of Technology, 2- Assistant Professor of Shahrood University of Technology

Received: (2019/01/31) Accepted: (2019/04/18)

#### Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of organizational silence on organizational citizenship behavior (OCB) with the moderating role of organizational justice among employees of North Khorasan province sport and youth departments. The research method was descriptive and structural equation modeling type. The statistical population of this study was all staff members of sport and youth departments of North Khorasan province (120 people) and the statistical sample was considered equal to the statistical population. The data were collected using three standard questionnaires of organizational silence (vakola and Bouradas, 2005), organizational citizenship behavior (Organ and Konovsky, 1989) and organizational justice (Neihoff and Morman, 1993) and their reliability in a preliminary study was 0.72, 0.69 and 0.87, respectively. Data analysis was done by partial least squares method (PLS). The results showed that organizational justice had a positive and significant effect on OCB, but organizational silence had a negative and significant effect on OCB; also, the results indicated that the organizational justice variable could not play a moderating role in the relationship between organizational silence and OCB. Therefore, it is recommended to managers to break the atmosphere of silence in organizations and create an atmosphere that Accepts employees' feedback and ideas as an important organizational input to empower employees through this and encourage active volunteering to resolve organizational issues.

#### Keywords

Organizational Silence, Citizenship Behavior, Organizational Justice, Sports and Youth Departments.

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بود. روش تحقیق توصیفی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تشکیل دادند (۱۲۰ نفر) و نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵)، رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و کانوسکی، ۱۹۸۹) و عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی به ترتیب ۰٫۷۲، ۰٫۶۹ و ۰٫۸۷ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام شد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر منفی و معناداری نشان داد؛ همچنین نتایج حاکی از آن بود که متغیر عدالت سازمانی نمی‌تواند در ارتباط بین دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کننده ایفاء کند؛ بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌گردد جو سکوت در سازمانها را شکسته و فضایی حاکم نمایند که پذیرای نظرات و ایده‌های کارکنان به عنوان یک درونداد سازمانی مهم باشد تا به این واسطه کارکنان احساس ارزشمندی نمایند و به مشارکت فعال و داوطلبانه در حل مسائل سازمان تشویق شوند. همچنین، در این راستا مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌بایست در برخورد با کارکنان انصاف و عدالت را رعایت نمایند تا میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد.

#### واژه‌های کلیدی

سکوت سازمانی، رفتار شهروندی، عدالت سازمانی، ادارات ورزش و جوانان

\* نویسنده مسئول: سیدرضا حسینی نیا

## مقدمه

با توجه به اهمیت و جایگاه ورزش و مسائل اجتماعی در جامعه، ادارات ورزش و جوانان به مثابه متولی امر ورزش نقش اصلی را در توسعه، ترویج و رشد ورزش در بعد ورزش‌های تفریحی، همگانی و قهرمانی به عهده دارند و لازمه رسیدن به اهداف ذکر شده در سازمان‌های ورزشی کشور این است که به طور مؤثر عمل نمایند و در این صورت است که خواهند توانست سیستم ورزشی کشور را به‌طور موفقیت‌آمیزی مدیریت کنند و به اثربخشی برسند (۱).

همواره آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر آن بر اثربخشی سازمان زیاد است، مورد توجه بسیاری از مدیران و محققان می‌باشد، ولی اغلب آنان فقط به عملکرد درون نقشی کارکنان توجه می‌کنند (۲)؛ این رفتارها ناظر بر کارها، وظایف و مسئولیت‌های رسمی مانند آنچه در شرح شغل آمده است، می‌باشد. تقریباً از دو دهه پیش محققان میان عملکرد درون نقشی و عملکرد فرآنقشی تفاوت قائل شده‌اند؛ رفتارهای فرآنقشی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که خودجوش و آگاهانه هستند (مانند کمک به دیگران) و به‌طور مستقیم و صریح توسط سیستم رسمی پاداش سازمان پیش‌بینی نشده‌اند، اما کارایی سازمان را به‌عنوان یک کل افزایش می‌دهند (۳)؛ از نظر ارگان و کونوووسکی (۱۹۸۹) رفتار شهروندی سازمانی عبارت از اقدامات مفید و خیرخواهانه سازمانی نظیر کمک به کسانی که غیبت کرده‌اند، ایجاد علاقه و رغبت شخصی در کارکنان به منظور حضور منظم در سر کار، وظیفه‌شناسی ماورای هنجارهای پذیرفته شده، حمایت از خدمات مشاوره و مقررات غیررسمی به منظور حفظ نظم می‌باشد؛ همچنین وی رفتار شهروندی را به عنوان اقدامات مثبت کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کار می‌داند که ورای الزامات سازمانی است (۴). امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی در چنین شرایطی، نیاز آنها به نسل ارزشمندی از کارکنان را آشکار می‌سازد، نسلی که از آنها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود، بی‌تردید این کارکنان وجه متمایز سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش می‌باشند؛ کارکنانی که متمایل به پا فر نهادن از الزامات رسمی شغل خود می‌باشند (۳). چان، شین، چوی و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) کارکرد رفتار شهروندی را اینگونه بیان می‌کنند که نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره

کاهش می‌دهد، موجب افزایش همکاری و بهره‌وری مدیریتی می‌شود، باعث آزادی منابع جهت تحقق اهداف می‌شود، هماهنگی فعالیت‌ها را بین اعضای تیمی و گروه‌های کاری تسهیل می‌کند، توانایی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می‌دهد و با کاهش تغییرپذیری در عملکرد واحدهای کاری، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (۵)؛ همانطور که از مفاهیم کارکردهای مذکور نیز برمی‌آید، به‌نظر می‌رسد دستیابی به هر کدام از آنها نیازمند وجود کارکنانی در سازمان است که به بیان انتقادات، ایده‌ها و نظرات بپردازند و در گروه‌های کاری و تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت فعال داشته باشند؛ چرا که اگر همکاری یا مشارکت اتفاق نیافتد و یا قطع گسترده اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد، جو سکوت در سازمان حاکم و در نتیجه دستیابی به اهداف بیش از پیش مشکل خواهد شد (۶).

خان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی که بر روی کارکنان مؤسسات آموزشی دولتی انجام دادند به این نتیجه دست‌یافتند که سکوت سازمانی منجر به کاهش رفتار شهروندی می‌شود (۷). کلینس و الیسوی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی ارتباط رفتار شهروندی، سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان پرداختند، نتایج این پژوهش نشان داد که سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی منجر به کاهش سکوت کارکنان و افزایش عملکرد آنان می‌شود (۸). همچنین نتایج پژوهش فاطیما<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی ارتباط سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیلگری عدالت رویه‌ای نشان داد که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد، همچنین عدالت رویه‌ای ارتباط این دو مؤلفه را تعدیل می‌نماید (۹). امیرخانی و قلعه آقابائی (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست‌یافتند که ابعاد سکوت سازمانی (تدافعی، مطیع و نوع دوستانه) اثر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد (۶). آکرای و آکتوران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) و سینار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز طی مطالعه‌ای نشان دادند که بین رفتار شهروندی و سکوت مطیع و سکوت تدافعی ارتباط منفی و معنادار و بین سکوت نوع دوستانه با رفتار شهروندی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۱۰، ۱۱). سکوت سازمانی به معنای خودداری از بیان واقعیت‌های رفتاری،

2. Khan et al  
3. Kilinc & Ulusoy  
4. Fatima  
5. Acaray & Akturan  
6. Cinar et al

1. Chun, Shin, Choi & Kim

متخصصان ترجیح می‌دهند حداقل درباره یکی از دغدغه‌های کاری خود ساکت بمانند (۱۶) و در عین حال، تنها ۲۹ درصد از سازمان‌ها، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا بدون محدودیت نظراتشان را بیان کنند (۱۷). کارکنانی که زمانی به عنوان منبع استراتژیک سازمان محسوب می‌شدند و در موفقیت سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌نمودند، اینک از ابراز نظرات و عقایدشان امتناع می‌ورزند؛ حال آنکه در دنیای رقابتی کنونی که کیفیت، خلاقیت، توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز حرف اول را می‌زند، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌های آنان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند و مدیران همواره سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند و تصور آنها بر این است که کارکنان باید مطیع فرامین آنان باشند و ارائه نظرات و عقاید مخالف از سوی کارکنان خویش را غیرقابل قبول می‌پندارند (۱۸)؛ این در حالیست که در دنیای متغیر امروز، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند. همچنین کارکنان و مدیران خلاق و نوآور سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که به آنها اجازه بیان نظراتشان را بدهد؛ زیرا اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی‌اند فسیل و نتیجه آن کاهش عملکرد و بهره‌وری خواهد بود. با این حال روزبه‌روز در درون سازمان کارکنان با مسائلی روبه‌رو می‌شوند که آنها را مردد می‌کند که آیا در مورد مسائل مهم سازمان محل کار خود صحبت کنند و یا در سکوت باقی بمانند؟ (۱۹). دلایل متفاوتی برای سکوت در سازمان ذکر شده است؛ یکی از دلایل بسیار مهمی که اغلب سازمان‌ها از توجه واقعی به آن غافل شده‌اند، عدالت سازمانی است؛ ادراک ناعدالتی در مورد یک موضوع و نبود فضایی جهت حق خواهی و بیان اعتراضات و نظرات می‌تواند منجر به افزایش تمایل به سکوت در سازمان‌ها شود.

نتایج پژوهش هانگ و هانگ؛ (۲۰۱۶) نشان داد که عدالت تعاملی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد (۲۰). وانگ و جیانگ (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که عدالت تعاملی، سکوت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد اما بین عدالت رویه‌ای و سکوت سازمانی ارتباط معناداری مشاهده نشد (۲۱). نتایج پژوهش اردوغو (۲۰۱۸) در خصوص ارتباط عدالت سازمانی با سکوت و بدبینی سازمانی کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ترکیه نشان

شناختی و یا ارزیابی عاطفی از شرایط سازمانی و اطلاع‌رسانی به افرادی است که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات مؤثر در سازمان‌اند؛ در واقع هر نوع ارتباطی که تمایل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌سازد و یا به دنبال بهبود شرایط نیست، سکوت سازمانی تعبیر می‌شود (۱۲). انگیزه‌های متفاوت کارکنان می‌تواند سه نوع سکوت در سازمان پدید آورد؛ سکوت مطیع<sup>۱</sup> که نشانه‌ای از رفتار کناره‌گیرانه است و بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال، این نوع سکوت نوعی پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است، این افراد تسلیم وضعیت موجوداند، تلاشی در جهت تغییر آن انجام نمی‌دهند و مشارکت کمی در امور دارند؛ سکوت تدافعی<sup>۲</sup> که ناشی از احساس ترس در افراد است، در واقع افراد برای محافظت از خود از ارائه ایده‌ها و نظرات خودداری می‌کنند، این نوع سکوت غیرمنفعلانه و به عنوان یک استراتژی از طرف فرد اتخاذ می‌شود؛ حالت سوم سکوت بشر دوستانه<sup>۳</sup> است که با انگیزه نوع دوستی و همکاری از ارائه نظرات خودداری می‌شود (۱۳).

تحقیقات، کارکنان را به عنوان یک منبع سرشار و غنی برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کار شناسایی کرده‌اند، اما با وجود این، مطالعات گویای این است زمانی که مدیران از آنها درخواست می‌کنند نظرات و ایده‌هایشان را ابراز نمایند، احساس ناامنی کرده و معتقدند نظرات و پیشنهادهای آنان ممکن است تعادل فعلی سازمان را بر هم زده و موجب ناراحتی و آشفتگی مدیران شود؛ لذا این احساس ناامنی موجب می‌شود که کارکنان به صورت ناخودآگاه یا خودآگاه اقدام به سکوت نمایند (۱۴). آنها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای اشتراک‌گذاری دارند، تمایلی به صحبت کردن با کسانی که در موضع قدرت هستند (مدیران) و همکاران ندارند؛ در سازمان‌های دولتی کشور ما مسائلی همچون ترس از تخریب تصورات خوبی که از فرد در ذهن است، ترس از اینکه فرد در دسرساز قلمداد شود یا با دیدی منفی نگریده شود، ترس از تخریب روابط، ترس از تلافی، مجازات، تنبیه و ترس از داشتن تأثیرات منفی بر دیگران وجود دارد که همه آنها عاملی برای پدیده سکوت در سازمان‌ها می‌باشد (۱۵). مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌هاست، این است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان رنج می‌برند؛ مطالعات نشان داده‌اند که بیش از ۸۵ درصد از مدیران و

1. Passive Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence

دارایی‌های باارزش می‌نگرد، تعهد بیشتری به سازمان پیدا کرده و رفتارهایی مانند کمک به همکاران، ابراز نظر برای پیشرفت کار، توجه زیاد به کار و وفاداری به مدیران را از خود نشان می‌دهند (۲۸). لیم و لوسمور<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که ادراک عدالت میان فردی، سطح رفتار مثبت شهروندی را افزایش می‌دهد (۲۹). نتایج پژوهش حسنی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد درک عدالت سازمانی باعث افزایش سطح رفتار شهروندی پرستاران می‌شود (۳۰). محرم‌زاده و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی که بر روی کارکنان ادارات تربیت بدنی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی ارتباط معناداری وجود ندارد، اما بین عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای با رفتار شهروندی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۲۵). نتایج پژوهش الامین و تلیس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۳۱). همچنین نتایج تحقیق خسروی زاده، کمانکش، مقدسی و زهره‌وندیان (۲۰۱۹) نشان داد که عدالت سازمانی بر اشتیاق شغلی و عملکرد سازمانی مربیان هیات‌های ورزشی تاثیر مثبت و معنادار دارد (۳۲).

اگرچه ادبیات مدیریت، بر توانمندسازی و مجاری ارتباطی تاکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان‌های آنها از ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات حمایت نمی‌کنند و این موضوع باعث شکست برنامه‌ها و فقدان مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. مطالعات انجام شده در مورد سکوت سازمانی گویای این واقعیت است که آثار قابل توجهی بر رفتار کارکنان سازمانها دارد و همانطور که مشاهده می‌شود مطالعات اندکی به بررسی ارتباط بین این سه متغیر در سازمانهای ورزشی پرداخته‌اند و مطالعات انجام شده در سایر سازمانها نیز به نتایج متناقضی دست یافته‌اند (۲۱، ۲۲، ۲۵) که انجام این پژوهش را در ادارات ورزش و جوانان خراسان شمالی ضروری می‌نماید.

همچنین از آنجایی که ادارات ورزش و جوانان به مثابه متولی امر ورزش نقش اصلی را در توسعه، ترویج و رشد ورزش در بعد ورزش‌های تفریحی، همگانی و قهرمانی به عهده دارند و با توجه به اینکه ورزش از مهمترین ابزارهای کنترل و هدایت نیروهای پراکنده اجتماعی و خصوصاً جوانان و نوجوانان است و توجه به ورزش از سریع‌ترین اشکال عکس‌العمل نسبت به

داد که بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد، اما بین سکوت سازمانی با بدبینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (۲۲). دوان، لام، چن و ژونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری عادلانه با سکوت و رفتار انتقادسازمانی ارتباط منفی و معناداری دارد و تعهد عاطفی توانسته است بین این دو متغیر نقش میانجی جزئی ایفا نماید (۲۳). نیکس و ولفی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) معتقدند عدالت سازمانی مفهومی برای توصیف عدالت مرتبط با موقعیت شغلی است و به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره دارد (۲۴). در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی سه مفهوم عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای مطرح شده است؛ عدالت توزیعی به معنای رعایت انصاف به هنگام توزیع نتایج و پیامدها در میان کارمندان سازمان است، عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی اشاره دارد که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند و عدالت مراوده‌ای بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی تعریف می‌شود که این نوع عدالت سازمانی منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد (۲۵). درک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه جمعی دارد، عدالت سازمانی موجب انسجام و بی‌عدالتی تفرقه و جدایی را در پی دارد، لذا رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیران مثل توزیع پاداش، ارتقاء و انتصاب‌ها اهمیت زیادی دارد (۲۶).

پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) سکوت را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می‌دانند؛ به اعتقاد آنها کارکنان زمانی بر دهان خود مهر سکوت می‌زنند که تصور نمایند ناعدالتی سازمانی در عواملی همچون وجود تفاوت قابل توجه بین قدرت قربانیان و عاملان ناعدالتی سازمانی یا فرهنگ ناعدالتی ریشه دارد؛ علی‌رغم اینکه تا حدودی در پژوهش‌های مذکور نتایج متفاوتی در ارتباط با مؤلفه‌های ابعاد عدالت و سکوت سازمانی مشاهده شده است، اما به اعتقاد آنها ارتباط بالقوه‌ای بین عدالت و سکوت سازمانی وجود دارد (۱۲). از طرفی، حراقی، نجفی و جبارزاده (۲۰۱۵) دریافتند که عدالت سازمانی هم بصورت مستقیم و هم غیرمستقیم نقش مهمی در افزایش رفتار شهروندی سازمانی دارد (۲۷). چو و جانسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) اظهار داشتند زمانی که کارکنان دریابند سازمان به آنها به‌عنوان

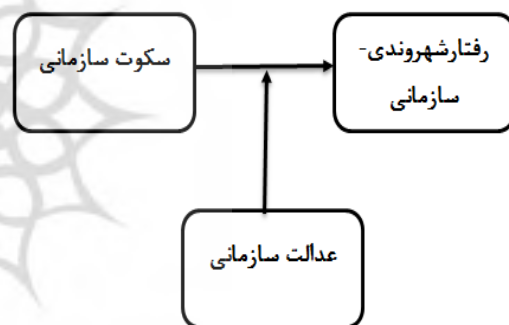
1. Duan, Lam, Chen & Zhong
2. Nix & Wolfe
3. Pinder & Harlos
4. Cho & Johanson

در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند، ضرب در ۱۰ و یا بیشترین شاخص‌های مربوط به سازه متناظرش ضرب در عدد ۱۰ (۳۳)؛ از این رو در پژوهش حاضر، حداکثر حجم نمونه آماری بر مبنای قاعده دوم، ۵۰ نفر به دست آمد، اما به منظور افزایش اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش، حجم نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد؛ پس از جمع‌آوری و حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش در نهایت تعداد ۱۰۰ پرسش‌نامه کامل و بدون نقص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه ویژگی جمعیت شناختی، پرسش‌نامه ۱۳ سؤالی سکوت سازمانی (واکولا و بورادوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) در قالب سه بعد سکوت تدافعی (۴ سؤال)، مطیع (۴ سؤال) و نوع دوستانه (۵ سؤال) (۳۴)، پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و کانوسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹) با پنج زیرمقیاس نوع دوستی (۳ سؤال)، وجدان (۳ سؤال)، جوانمردی (۴ سؤال)، رفتار مدنی (۳ سؤال) و ادب و ملاحظه (۲ سؤال) (۳۵) و پرسش‌نامه عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳) مشتمل بر ۲۰ سؤال و در قالب سه بعد عدالت توزیعی (۵ سؤال)، رویه‌ای (۶ سؤال) و تعاملی (۹ سؤال) استفاده گردید (۳۶)؛ قابل ذکر است سؤالات دو بعد از پرسش‌نامه سکوت سازمانی (مطیع، نوع دوستانه) و ۴ سؤال از پرسش‌نامه رفتار شهروندی (۳ سؤال مربوط به بعد جوانمردی و ۱ سؤال مربوط به رفتار مدنی) به صورت معکوس نمره‌گذاری شده است.

برای تأیید روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها از نظرات ۱۰ نفر از صاحب‌نظران استفاده شد. علاوه بر روایی محتوایی، برای تأیید ابزارهای اندازه‌گیری از روایی همگرا و روایی و اگر و برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها از سه معیار بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب، طبق نظر فورنل - لاکر<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) بهره گرفته شد (۳۷). جهت توصیف داده‌ها، از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری (مؤلفه محور) و برای انجام آزمون‌های یاد شده از نرم‌افزارهای آماری اس پی اس نسخه ۲۳ و اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شد.

پيامدهای منفی عدم توسعه‌یافتگی کشور محسوب می‌شود، لازم است مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان از شرایط کارکنان خود و عوامل مؤثر بر رفتارهای مثبت آنان در محیط شغلی بیش از پیش آگاه شوند، چرا که این آگاهی مدیران سازمان‌های ورزشی را ترغیب می‌کند تا راه‌حل‌های جدیدی را به منظور کاهش جو سکوت و افزایش سطح ادارک عدالت کارکنان به کار گیرند؛ لازمه رسیدن به اهداف ذکر شده انجام پژوهش‌های بیشتری است تا اهمیت این موضوع محسوس‌تر شود و در نهایت از چارچوب گفتارها و نوشتارها خارج و مسئولین را به سمت اقدامات اساسی رهنمون سازد؛ از این رو با توجه به مطالب مذکور، محقق درصدد بررسی این سوال است که آیا سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیر دارد؟ و آیا عدالت سازمانی می‌تواند در این رابطه نقش تعدیل‌کننده ایفا نماید؟ مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر (شکل ۱) می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر ماهیت و هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ از نظر نوع پژوهش، تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تشکیل دادند (۱۲۰ نفر) که در سال ۱۳۹۶ در ادارات این استان مشغول به کار بودند؛ لازم به ذکر است که در این پژوهش کلیه کارکنان اعم از رسمی، قراردادی، پیمانی و روزمزد، به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. یکی از دلایل محبوبیت و پرکاربرد بودن روش حداقل مربعات جزئی (PLS) نیاز نداشتن به استفاده از حجم بالای نمونه در پژوهش‌هاست؛ یکی از قواعد مرسوم برای تعیین حداقل نمونه لازم در این روش، عبارت است از تعیین بیشترین روابط موجود

1. vakola & Bouradas  
2. Organ & Konovsky  
3. Neihoff & Morman  
4. Fornell-Larcker

## یافته های تحقیق

از کارکنان دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده و سابقه فعالیت اکثر آنها در ادارات ورزش و جوانان بین ۱۱ تا ۱۵ سال بوده است.

بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان نشان داد که بیشترین حجم نمونه را مردان تشکیل داده‌اند (۶۵ نفر) و اکثر کارکنان در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند؛ ۴۲ نفر

جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها

متغیر	طبقات متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۵	۶۵
	زن	۳۵	۳۵
سن	زیر ۳۰ سال	۲۰	۲۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۷	۴۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۸	۲۸
	۵۱ سال به بالا	۵	۵
سطح تحصیلات	دیپلم	۴	۴
	فوق دیپلم	۱۴	۱۴
	کارشناسی	۳۷	۳۷
	کارشناسی ارشد	۴۲	۴۲
	دکتری	۳	۳
سابقه فعالیت	کمتر از ۵ سال	۲۶	۲۶
	۵ تا ۱۰ سال	۲۰	۲۰
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۹	۲۹
	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۵	۲۵

پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادی دارد. مقدار ملاک برای مناسب بودن پایایی ترکیبی، بالای ۰/۷ می‌باشد (۳۳). در این پژوهش به منظور سنجش بهتر پایایی از هر دوی این معیارها استفاده شد. روایی همگرا (AVE) معیار دیگری است که برای برازش مدل اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و بیان داشته‌اند که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد (۳۳).

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی شاخص که شامل سه معیار ضرایب بار عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است، بهره گرفته شد. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا: آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان دهنده‌ی یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (۳۳). از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن-تری به نام پایایی ترکیبی (CR) ارائه می‌دهد. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایش با یکدیگر محاسبه می‌شود. لازم به ذکر است که برای محاسبه

جدول ۲. معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha $\geq$ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq$ 0/7)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE $\geq$ 0/5)
سکوت سازمانی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۴
عدالت سازمانی	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۷۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۳	۰/۷۴	۰/۴۵

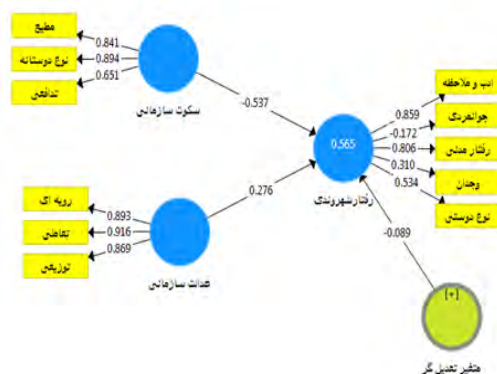
سکوت سازمانی ۰/۷۳ - ۰/۶۲ - ۰/۸۰

همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون که در قطر اصلی جدول قرار گرفته‌اند بیشتر از مقدار همبستگی میان آنها در خانه‌های زیرین است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ به عبارتی روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

#### برازش مدل ساختاری

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. در پژوهش حاضر از سه معیار ضریب معناداری (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شد.

**ضریب معناداری (T-values):** اولین و اساسی‌ترین معیار برازش مدل ساختاری، ضریب معناداری است. مقدار ضرایب معناداری باید معادل یا بیشتر از شاخص معناداری ۱/۹۶ باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود نشان دهنده صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش است (۳۳). ضرایب مسیر و ضرایب معناداری در شکل (۲)، نشان داده شده است (شاخص جوانمردی به دلیل پایین بودن بار عاملی از مدل حذف شده است).



همانگونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود هر دو متغیر سکوت و عدالت سازمانی دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ و مقدار روایی همگرایی بالاتر از ۰/۵ می‌باشند که مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی این دو متغیر پژوهش را تأیید نمود، اما روایی همگرایی برای متغیر رفتار شهروندی نزدیک به ۰/۵ و آلفای کرونباخ نزدیک به ۰/۷ می‌باشد که با کمی اغماض می‌توان این قاعده را مورد قبول دانست.

#### سنجش روایی واگرا و بارهای عاملی سنجه‌ها:

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه است که مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می‌باشد. بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل در این پژوهش به جزء شاخص جوانمردی (۰,۱۷) بالاتر از ۰/۴ بوده است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از معیار فورنل و لارکر استفاده شد. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لارکر بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد (۳۷). بررسی این امر در PLS به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود (جدول ۳) که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

جدول ۳. همبستگی میان متغیرهای مکنون و جذر مقادیر AVE

متغیرها	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی	سکوت سازمانی
عدالت سازمانی	۰/۸۸		
رفتار شهروندی	۰/۶۵	۰/۶۷	

می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای مطلوبیت مدل معرفی شده است (۳۳)، حصول مقدار ۰/۵۴ برای معیار GOF، برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش را تأیید می‌کند.

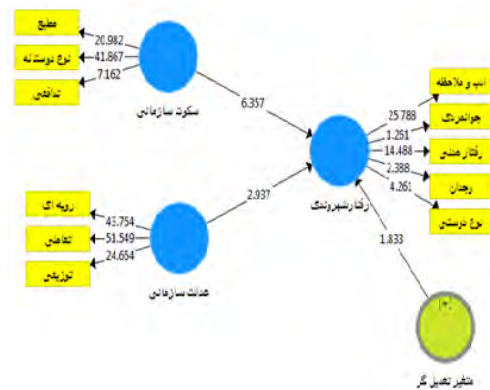
$$GoF = \sqrt{Commanalities \times R^2} = 0.54$$

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای بقاء و ماندگاری نیازمند کارکنانی‌اند که فراتر از وظایف خود فعالیت و تلاش کنند و با حفظ سیستم اجتماعی سازمان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم جهت دستیابی به اهداف سازمان کمک نمایند و بتوانند بر چالش‌های محیط غلبه کنند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی انجام گرفت، چرا که بررسی متغیرهایی که بتواند زمینه‌ساز این رفتار در میان کارکنان شود حائز اهمیت است و می‌تواند محرک مؤثری برای توسعه سازمان باشد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد؛ به عبارتی چنانچه به کارکنان فضا و بها برای اظهار نظر کردن و بیان ایده داده نشود و تصمیمات بطور آمرانه اتخاذ شده و نگاه مثبتی به مدیریت مشارکتی وجود نداشته باشد به مرور زمان نارضایتی در بین کارکنان بروز کرده و سطح رفتارهای مثبت شهروندی در بین آنها کاهش می‌یابد؛ یعنی با آنکه بیشتر کارکنان از مسائل و مشکلاتی که در سازمان وجود دارد یا سازمان با آن روبروست آگاه‌اند، اما تمایل به سخن گفتن درباره این مسائل را ندارند. سکوت یک نیروی منفی قدرتمند در سازمان‌ها است که در بیشتر مواقع می‌تواند حیات سازمان را به مخاطره اندازد؛ بروز این پدیده در یک سازمان اثر مستقیمی بر کاهش تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاه‌شان می‌باشد، خواهد داشت. در همین راستا سینار، کارشیاگلو و الیوگلی (۲۰۱۳) رابطه قوی و معنادار میان سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی گزارش نمودند، به اعتقاد آنها اگر کارکنان اجازه بیان افکار خود در خصوص کار را نداشته باشند، سطح رفتارهای شهروندی آنان کاهش می‌یابد و سازمان‌ها را توصیه به خلق و حمایت از فضایی می‌کنند که کارکنان آزادانه توانایی صحبت کردن درباره امور را داشته باشند (۱۱).

شکل ۲. مدل پژوهش به همراه ضرایب مسیر استاندارد



شکل ۳. مدل پژوهش به همراه اعداد معنی‌داری

همانطور که در شکل (۲ و ۳) مشاهده می‌شود، بر اساس مقادیر ضرایب معناداری، متغیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی اثر منفی و معنادار و عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت و معنادار دارد؛ همچنین با توجه به مقدار t مربوط به متغیر تعدیل‌گر (۱,۸۳)، عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا نمی‌کند.

**ضرایب تعیین (R<sup>2</sup>) متغیرهای پنهان:** ضریب تعیین معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد (فقط برای متغیر درون‌زا محاسبه می‌شود) و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (۳۸). مقدار R<sup>2</sup> برای متغیر رفتار شهروندی ۰/۵۶ محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مطلوبیت مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

**ضریب قدرت پیش‌بینی (استون گیزر یا Q<sup>2</sup>):** این معیار نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که این معیار در یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر برون‌زای مربوط به آن را دارد (۳۳). معیار Q<sup>2</sup> برای متغیر درون‌زای رفتار شهروندی ۰/۱۷ محاسبه شده است که نشان می‌دهد متغیرهای پیش‌بینی‌کننده آن از قدرت پیش‌بینی بالایی برخوردارند.

### مطلوبیت مدل کلی

در نهایت برای بررسی مطلوبیت مدل کلی پژوهش از معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> استفاده شد که از طریق فرمول زیر محاسبه

1. Goodness of Fit



سازمان پیدا کرده و رفتارهایی مانند کمک به همکاران، ابراز نظر برای پیشرفت کار، توجه زیاد به کار و وفاداری به مدیران را از خود نشان می‌دهند (۲۹، ۳۰).

در نهایت نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کننده را ایفا نمی‌کند. اگرچه انتظار می‌رفت که عدالت سازمانی بین دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌کننده را ایفا کند و تأثیر منفی سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی را کاهش دهد، اما یافته‌ها چنین نتیجه‌ای را نشان نداد؛ به عبارتی حتی با درک عدالت در ادارات ورزش و جوانان متغیر سکوت همچنان تأثیر منفی خود را بر رفتار شهروندی خواهد داشت. اگرچه نتایج برخی تحقیقات نظیر هانگ و هانگ (۲۰۱۶)، وانگ و جیانگ (۲۰۱۵)، دوان و همکاران (۲۰۱۰) و پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) به ارتباط منفی بین عدالت و سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند (۱۲، ۲۰، ۲۱، ۲۳)، اما اردوغو (۲۰۱۸) با مطالعه کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ترکیه ارتباط معناداری بین این دو متغیر مشاهده نکرد (۲۲). از طرفی کمتر تحقیقی به نقش تعدیل‌کنندگی متغیر عدالت پرداخته است و تنها پژوهش انجام شده در ارتباط با نقش تعدیل‌گری عدالت سازمانی مطالعه فاطیما و همکاران (۲۰۱۵) می‌باشد که نشان داد عدالت رویه‌ای می‌تواند بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کننده ایفاء کند و تأثیر منفی سکوت سازمانی را بر رفتار شهروندی کاهش دهد (۹)؛ از این رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود اثر تعدیل‌کنندگی متغیر عدالت سازمانی را در جوامع دیگر بررسی نمایند تا بتوان در رابطه با این فرضیه با اطمینان بیشتری اظهار نظر کرد؛ به‌علاوه با توجه به تأثیر منفی و معنادار سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی در ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود در ادارات آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از کارکنان و تشویق آنها به ارائه نظرات تدوین شود و نظام پاداش‌دهی مناسب برای پیشنهادات خلاق استقرار یابد؛ همچنین با توجه به ارتباط مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی پیشنهاد می‌شود ادارات ورزش و جوانان افزایش اعتماد و استقرار عدالت سازمانی را در سیاست‌های سازمانی خود در اولویت قرار دهند.

از جمله تحقیقات همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌توان به نتایج پژوهش‌های خان و همکاران (۲۰۱۶)، کلینس و الیسوی (۲۰۱۴)، فاطیما و همکاران (۲۰۱۵)، امیرخانی و آقابابائی (۲۰۱۷) و آکرای و آکتوران (۲۰۱۵) اشاره نمود (۶-۱۰). جهت تفسیر این یافته می‌توان بیان کرد که در سازمان‌های خدماتی (ادارات ورزش و جوانان) ارتباط نزدیکی بین کارکنان سازمان و مشتریان وجود دارد و این تعامل نزدیک باعث می‌شود کارکنان بازخوردها و اطلاعاتی به دست آورند که کاربست آنها می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات سازمان موثر باشد، اما چنانچه کارکنان سکوت نمایند و از ارائه این اطلاعات به مدیران امتناع ورزند سازمان متضرر خواهد شد و از طرفی دیگر، وجود جو حمایتی و مشارکتی در سازمان باعث ایجاد و تقویت رضایتمندی کارکنان و بروز رفتارهای فراتر از نقش (شهروندی سازمانی) می‌گردد؛ پس چنانچه جو سکوت بر سازمان حاکم گردد زمینه بروز رفتارهای مثبت در بین کارکنان را کاهش خواهد داد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، یعنی چنانچه کارکنان کلیه رویه‌ها، قوانین و مقررات و رفتار مدیران را عادلانه درک نمایند باعث ترغیب آنها به انجام رفتارهای فراتر از نقش و داوطلبانه می‌شود که به سود سازمان بوده و مزیت رقابتی سازمان را افزایش می‌دهد. این یافته با نتایج ارگان (۱۹۹۰)، لیم و لوسمور (۲۰۱۷)، حسنی و همکاران (۲۰۱۷) و الامین و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد (۲۹-۳۱، ۳۹). بطور مثال ارگان (۱۹۹۰) بیان می‌کند ادراک عدالت نقش مهمی در افزایش عوامل انگیزاننده رفتار شهروندی سازمانی دارد. وی مفهوم مبادله اجتماعی را مطرح می‌کند که کارکنان رفتارهای شهروندی را به‌طور متقابل در برابر رفتارهای عادلانه سازمان انجام می‌دهند (۳۹). همچنین حراقی و همکاران (۲۰۱۵) اظهار داشتند که عدالت سازمانی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد (۲۷). همچنین لیم و لوسمور (۲۰۱۷) و حسنی و همکاران (۲۰۱۷) اظهار داشتند عدالت سازمانی باعث افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌شود؛ پس چنانچه کارکنان دریابند سازمان به آنها به‌عنوان دارایی‌های باارزش می‌نگرد، تعهد بیشتری به

## References

1. Abbasi H, Sayadi F, Eydi H, Sayadi M. Predict Employee Organizational Performance, According to the Organizational Silence in Office of Youth and Sports of the Kermanshah

- Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2015;2(3):11-8.
2. Goudarzi M, Mohseni Ardahali SS, Rahimi I. The relationship between organizational Citizenship behaviors and burnout in Staff of Islamic Republic of Iran Triathlon Federation. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2017;4(4):66-74.
  3. Teymori R, Dadfar E. Reliability and Validity of Citizenship Behavior Questionnaire. *Third International Conference on Economics, Management, Accounting with Value-Based Approach; Shiraz2016*. p. 1-15.
  4. Hoveida R, Naderi N. Investigating the Level of employees' Organizational Citizenship Behavior. *journal of executive management*. 2009;1(33):103-18.
  5. Chun JS, Shin Y, Choi JN, Kim MS. How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*. 2013;39(4):853-77.
  6. Amirkhani AH, Ghaleh Agha Babaei F. The Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*. 2017;26(85):109-24.
  7. KHAN NU, KALEEM M, ULLAH H. RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND CITIZENSHIP BEHAVIOR - MEDIATING ROLE OF COMMITMENTS: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities. *Pakistan Journal of Applied Economics* 2016(Special Issue):281-97.
  8. Kılınç E, Ulusoy H. Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*. 2014;3(11):25.
  9. Fatima A, Salah-Ud-Din S, Khan S, Hassan M, Hoti HAK. Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*. 2015;3(9):846-50.
  10. Acaray A, Akturan A. The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015;207:472-82.
  11. Çınar O, Karcioğlu F, Alioğulları ZD. The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013;99:314-21.
  12. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management: Emerald Group Publishing Limited*; 2001. p. 331-69.
  13. Bagheri G, Zarei R, Aeen MN. Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*. 2012;1(1):47-58.
  14. Deniz N, Noyan A, Ertosun ÖG. The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013;99:691-700.
  15. Karami MR, Mirkamali SM, Porkarimi J. Analysis of organizational silence and its dimensions Case Study: employees of University of Tehran. *Educational Administration Research*. 2016;7(28):67-94.
  16. Morrison EW. Employee voice and silence. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2014;1(1):173-97.
  17. Zebardast MA, Naderian Jahromi M. forecasting of Organizational silence through the personality brigade of the staff of the Kerman Sports and Youth Department. *Houman resource management in sport journal*. 2016;3(1):45-54.
  18. Emadi Parmakouhi SJ, Al Yasin SS. Effect of Organizational Citizenship Behavior on Staff Silence. *5th International Management and Accounting Conference; Tehran2016*. p. 1-15.
  19. Morrison EW. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*. 2011;5(1):373-412.
  20. Huang L, Huang W. Interactional justice and employee silence: The roles of procedural

- justice and affect. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2016;44(5):837-52.
21. Wang R, Jiang J. How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of social psychology*. 2015;155(3):204-20.
  22. Erdogdu M. Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*. 2018;6(4):733-41.
  23. Duan J, Lam W, Chen Z, Zhong JA. Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2010;38(9):1287-96.
  24. Nix J, Wolfe SE. Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. *Journal of Criminal Justice*. 2016;47:12-20.
  25. moharamzadeh m, shaker z, kashef m. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Physical Education Organizations of West Azerbaijan Province. *Journal of Sport Management*. 2012;4(12):5-21.
  26. Kerwin S, Jordan JS, Turner BA. Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*. 2015;18(3):384-95.
  27. Haraghi M, Najafi S, Jabarzadeh G. Surveying the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior (With regard the Intermediate Role of Organizational Satisfaction and Organizational Identity – Case Study). *Journal of Military Management* 2015;14(56):143-79.
  28. Cho S, Johanson MM. Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2008;32(3):307-26.
  29. Lim BT, Loosemore M. The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*. 2017;35(2):95-106.
  30. Hassani M, Aghlmand S. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*. 2017;5(2):513-20.
  31. Elamin AM, Tlaiss HA. Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*. 2015;37(1):2-29.
  32. Khosravizadeh E, Kamankesh A, Moghadasi H, Zohrevandian K. The relationship between Organizational Justice and Job Engagement with Organizational Performance of coaches (case study: Arak Sports boards). *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(1):51-9.
  33. Mohsenin S, Esfandiani MR. Structural equations based on partial least squares approach with the help of Smart-PLS software: Educational and Applied. Second Edition ed: Mehrban Publishing Institute; 2017.
  34. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*. 2005;27(5):441-58.
  35. Organ DW, Konovsky M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*. 1989;74(1):157.
  36. Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*. 1993;36(3):527-56.
  37. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 1981;18(1):39-50.
  38. Davari A, Reza Zadeh A. *Structural Equation Modeling with PLS Software*. edition s, editor. Tehran: Jihad-e-Daneshgahi Publishing Organization; 2014.

39. Organ DW. The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in organizational behavior. 1990;12(1):43-72.

