

ارتباط علی ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان: نقش میانجی عدالت سازمانی

الهام مرادی^۱، علی محمد صفانیا^{۲*}، حسین پورسلطانی زرنندی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استاد مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۲/۲۷) تاریخ پذیرش: (۹۷/۰۷/۰۱)

The causal relationship between dimensions of organizational silence with organizational citizenship behavior in staff of youth and sport organizations of Khuzestan province: Mediating role of organizational justice

E. Moradi¹, A.M. Safania^{2*}, H. Poorsoltani Zarandi³

1. PhD student of Management and Planning in Physical Education, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor of sport Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

3. Assistant of Sport Management, Payam-e-Noor University.

Received: (12 December 2018)

Accepted: (17 May 2018)

Abstract

organizational citizenship behavior is a factor that can lead to increase organizational efficiency, organizational innovation and competitive advantage. Therefore the aim of this study was to investigate the mediating role of organizational justice (OJ) in the causal relationship between dimensions of organizational silence (OS) with organizational citizenship behavior (OCB) in staff of youth and sport organizations of Khuzestan province and providing a conceptual model. Statistical population was all of the staff of youth and sport organizations of the Khuzestan province. Statistical samples on the base of Krejcie and Morgan table were 201 person that were selected by random sampling. In order to gather data, OS questionnaire (Van Dyne et al, 2003), OJ questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993), and OCB questionnaire (Podsakoff et al, 1990), were used. Analyzing data and examining proposed model were done by using SPSS-22 and AMOS-22 software packages. The results showed that there are significant relationships between OS dimensions and OJ with OCB. Also the results revealed that OJ can't play mediating role relationship between OS dimensions with OCB. It was concluded that OS decrease OCB and OJ can not impact on their relationship.

Keywords

Organizational Silence(OS), Organizational Citizenship Behavior(OCB), Organizational Justice(OJ), Staff, youth and sport organizations.

چکیده

رفتار شهروندی سازمانی عاملی است که می‌تواند منجر به ارتقاء کارایی سازمانی، نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی شود. از این رو، هدف از انجام پژوهش حاضر، آزمون مدل مفهومی نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط علی ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود. جامعه آماری در پژوهش حاضر، تمام کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود. نمونه آماری به حجم ۲۰۱ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سکوت سازمانی (داین و همکاران، ۲۰۰۳)، عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) و رفتار شهروندی سازمانی (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰) استفاده شد. تحلیل داده‌ها به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری و با نرم افزار Spss-22 و Amos-22 صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین متغیر عدالت سازمانی، نتوانست در ارتباط بین ابعاد سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی را ایفا کند. به طور کلی، نتایج نشان داد که سکوت سازمانی سبب کاهش رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد و عدالت سازمانی، نمی‌تواند بر این رابطه، اثرگذار باشد.

کلید واژه‌ها

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

مقدمه

امروزه منابع انسانی سازمان‌ها و نحوه‌ی مدیریت آنها، مزیت رقابتی سازمان‌ها را نمایان می‌سازد. با توجه به اینکه مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منابع هر سازمانی، منابع انسانی آن سازمان است و از آنجایی که امروزه سازمان‌ها با تغییرات وسیع و سریعی مواجه‌اند، از این رو، این سازمان‌ها برای بقاء به کارکنانی نیاز دارند که از وظایف فرانشی استقبال کرده و در همین راستا، به بیان ایده‌ها و نظرات بدیع خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، مبادرت ورزند. در حقیقت، سازمان‌ها نیازمند وجود افرادی می‌باشند که با انگیزه‌ی فراوان به دنبال نشان دادن شایستگی‌های خود بیش از آنچه که در شرح وظایف سازمانی‌شان آمده، باشند تا بتوانند به سازمان در جهت رسیدن به اهدافش، یاری رسانند (اورگان^۱، ۱۹۸۸). به عبارت دیگر، سازمان‌ها و به طور خاص، سازمان‌های ورزشی که تنوع خدمات و مشتری دارند، به کارکنانی نیاز دارند که از نظر رفتار شهروندی سازمانی، در سطح بالایی قرار داشته باشند تا بتوانند خدمات با کیفیتی به مشتریان ارائه دهند و با جلب رضایت آنان، به اهداف سازمان دست یابند.

رفتار شهروندی سازمانی^۲، که سازه‌ای پیرامون نحوه‌ی تعاملات پیوسته اعضای واحدهای سازمانی است، مفهوم سطح و چگونگی پیامدهای سازمانی را در جهت مطلوب تقویت نموده، نیاز سازمان به اختصاص بخشی از منابع کمیاب جهت انجام وظایف ساده سازمانی را کاهش داده، حفظ و نگهداری‌های مکرر کارکنان در سازمان را میسرتر و از طریق اختصاص زمان بیشتر جهت برنامه‌ریزی و حل مشکلات کارکنان، توانایی آنان را در راستای اثر بخشی سازمانی بهبود خواهد داد (اورگان، ۱۹۸۸؛ اورگان و کونووسکی^۳، ۱۹۸۹؛ و پودساکوف و همکاران^۴، ۲۰۰۰ به نقل از سبحانی‌نژاد، یوزباشی و شاطری، ۱۳۸۹:۱۵). اهمیت کاربردی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در این است که کارایی سازمانی، نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی را ارتقاء می‌دهد (بولونیو و همکاران^۵، ۲۰۰۲). طبق گفته‌ی انگ و همکاران^۶ (۲۰۰۳)، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان منبع اجتماعی تعاملات رفتاری، بر دریافت پاداش‌های اجتماعی مبتنی شده است؛ بنابراین، زمانی که کارکنان احساس کنند دریافت‌های ارزشمندی از سازمان دارند، طبعاً سطح رفتار

شهروندی سازمانی خود را نیز افزایش خواهند داد (سبحانی‌نژاد، یوزباشی و شاطری، ۱۳۸۹:۱۶).

با وجود مطالعاتی که موضوع رفتار شهروندی سازمانی را مورد توجه قرار داده و آشکار ساخته‌اند که توسعه‌ی این عامل، می‌تواند سبب ایجاد نوآوری، بهبود عملکرد کارکنان، بالا بردن مزیت رقابتی و در نتیجه افزایش اثربخشی و کارایی سازمان گردد (مظلومی‌کیاسرای، ۱۳۹۳؛ و پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۷) و نیز مطالعاتی که رابطه‌ی عواملی همچون هویت سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری، اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی را با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند، اما به مسأله‌ی سکوت سازمانی^۷، که می‌تواند یکی از متغیرهای پیش‌بین و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشد، کمتر توجه شده است و این در حالی است که برخی از محققین (بوئن و بلک مون^۸، ۲۰۰۳؛ و فلچر و واتسون^۹، ۲۰۰۷)، معتقدند سکوت سازمانی می‌تواند به صورت یک گرایش جمعی بین کارکنان درآید که سبب شود آنان در مجادلات سازمانی، مشارکت آزادانه‌ای نداشته باشند و از اظهار نظر صادقانه در مورد مسائل سازمان خودداری کنند (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۳؛ قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴). شاید یکی از دلایل عدم توجه به این مقوله این باشد که اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی به عدم ابراز ایده‌ها و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت است. در سال ۲۰۰۳، گروهی از محققین (داین و همکاران^{۱۰})، این تفاوت ماهیت سکوت را به خوبی نشان دادند. آنها معتقدند برخی اوقات، سکوت سازمانی می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (سکوت مطیع)، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه (سکوت تدافعی) و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد موقعیت برای دیگران جهت بروز ایده‌ها و اظهار عقاید آنها (سکوت دوستانه)، باشد (زارعی‌متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۳). نتایج سایر مطالعات صورت گرفته نیز این متفاوت بودن ماهیت سکوت را آشکار ساخته‌اند (سپهری، ۱۳۹۵:۱؛ آکاری و آکتوران^{۱۱}، ۲۰۱۵؛ و نافئی^{۱۲}، ۲۰۱۶). الیس و داین^{۱۳} (۲۰۰۹)، اظهار داشتند با

۷. organizational silence

۸. Bowen & Blackmon

۹. Fletcher & Watson

۱۰. Dyne et al

۱۱. Acary & Acturan

۱۲. Nafei

۱۳. Ellis & Dyne

1. Organ

2. Organizational Citizenship Behavior

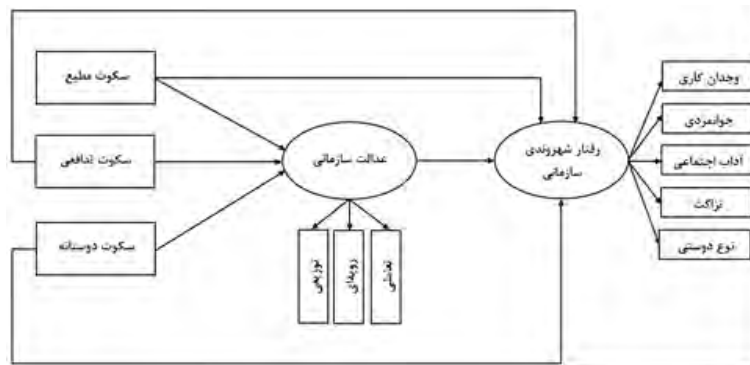
3. Organ & Konovsky

4. Podsakoff et al

5. Bolonio et al

6. Ang et al

توجه به اینکه در رفتار شهروندی سازمانی، افراد به صورت



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش حاضر

این عامل می‌تواند سبب موفقیت سازمان گردد(مظلومی کیاسرای، ۱۳۹۳) و همچنین بررسی اینکه عاملی همچون عدالت سازمانی می‌تواند متغیری مهم برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی باشد (فاطمیما و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۵)، اما مقوله‌ی ارتباط سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی خصوصاً در حوزه‌ی ورزش، چندان مورد کنکاش قرار نگرفته و تاکنون مدلی جهت نشان دادن روابط بین متغیرهای سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارائه نشده است. لذا با عنایت به اینکه عدم توجه به مفهوم سکوت سازمانی و ابعاد آن، ممکن است منجر به اثرات منفی بر سازمان شود، به نظر می‌رسد انجام پژوهشی در این حوزه، ضروری می‌باشد. لذا، پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی علی ابعاد سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی در قالب یک الگوی مفهومی می‌پردازد. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی، از نوع کاربردی، و به صورت مقطعی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود که از این جامعه‌ی آماری، نمونه‌ای به حجم ۲۰۱ نفر (۱۴۳ مرد، ۵۸ زن با میانگین سنی ۳۷/۵۲)، بر اساس جدول کرجسی و مورگان^{۱۹} به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش، انتخاب شد. جهت تحلیل اطلاعات از روش الگویابی معادلات ساختاری با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS22 و AMOS22، استفاده شده

کاملاً آزاد و داوطلبانه، تمام تلاش، انرژی، ایده‌ها، اطلاعات و راهکارهای خود را جهت به فعل رساندن توانایی‌های خود به نفع سازمان، به کار می‌برند، باید به ماهیت و نقش سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی توجه نمود و تلاش کرد تا این عامل هرگاه نقش منفی به خود می‌گیرد، هر چه سریع‌تر از بین برود قبل از آنکه به یک فرهنگ عمومی در سازمان تبدیل شود(کارا^{۱۴}، ۲۰۱۳). بدین منظور لازم است از رویکردهایی که سبب کاهش این اثر منفی می‌شوند، بهره برد؛ یکی از این رویکردها، می‌تواند عدالت سازمانی می‌باشد(یانجین و الما^{۱۵}، ۲۰۱۷).

عدالت سازمانی همان رعایت انصاف در محیط کاری است(بایرن و کروپانزانو^{۱۶}، ۲۰۰۱). اگر ادراک کارکنان از سازمان‌شان این باشد که سازمان بر مبنای عدالت و انصاف، شکل گرفته است و عمل می‌کند، در آنها حس تعهد نسبت به سازمان، ایجاد می‌شود و به مشکلات محیط کار توجه بیشتری دارند و به عبارت دیگر، از خود رفتار فرانتشی نشان می‌دهند(صنعت‌جو و محمودی، ۱۳۹۴). در مقابل، اگر کارکنان به هنگام اختصاص منابع و تصمیم‌گیری‌ها از سوی سازمان، احساس بی‌انصافی یا بی‌عدالتی کنند، سعی می‌کنند از طریق کم‌کاری، این بی‌عدالتی را پاسخ دهند، سازمان نیز در اقدامی متقابل، آنان را با کاهش پاداش مواجه می‌سازد که سرانجام این فرآیند، کم شدن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد و موفقیت سازمان می‌باشد(نیهوف و مورمن^{۱۷}، ۱۹۹۳). در مجموع، با وجود مطالعاتی که موضوع رفتار شهروندی سازمانی را مورد توجه قرار داده و آشکار ساخته‌اند که توسعه‌ی

۱۴. Karaca

۱۵. Yangin & Elma

16. Byrne & Cropanzano

۱۷. Niehoff & Moorman

۱۸. Fatima et al

۱۹. Krejcie & Morgan

گردید.

(۰/۷۲)، این پرسشنامه از پایایی بالایی در این پژوهش برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱، وضعیت آزمودنی‌های پژوهش حاضر را برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد. در جدول ۲، میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی، در جدول ۳، اطلاعات مربوط به برازش الگوی پیشنهادی بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور کای (χ^2)، نسبت $\frac{\chi^2}{df}$ جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی افزایش (IFI)، شاخص توکر-لویز (TLI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، آمده است.

جدول ۱. فراوانی مطلق و نسبی گروه پژوهش در متغیرهای جمعیت‌شناختی (n=۲۰۱)

متغیر	زیرگروه‌ها	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
جنسیت	زن	۱۴۳	۷۱/۱٪
	مرد	۵۸	۲۸/۹٪
سطح تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۳۹	۱۹/۴٪
	فوق‌دیپلم	۳۳	۱۶/۴٪
	کارشناسی	۸۹	۴۴/۳٪
رشته تحصیلی	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۰	۱۹/۹٪
	تربیت بدنی	۱۰۲	۵۰/۷٪
	غیرتربیت بدنی	۹۹	۴۹/۳٪

در شاخص‌هایی مانند AGFI، GFI، IFI، TLI و CFI برازش ۰/۹ به بالا قابل قبول است. شاخص مناسب دیگر، شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) است که بر اساس آن، مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است و برای مدل‌های بسیار خوب، ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی در جدول ۳ نشان می‌دهد که همه شاخص‌های برازندگی از مطلوبیت کافی و بیشتری برخوردار شدند. این یافته‌ها حکایت از برازندگی الگوی پیشنهادی می‌باشد.

است، و جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، استفاده پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی (OSQ) ۲۰. پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی در سال ۲۰۰۳ توسط داین و همکارانش ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه می‌باشد و ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه را مورد سنجش قرار می‌دهد (داین و همکاران، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر برای تعیین روایی سازه این پرسشنامه، از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شد و نتایج نشان داد که هر یک از ماده‌های ابعاد این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰) برخوردار هستند. جهت تعیین روایی صوری نیز از نظر متخصصان مدیریت و مدیریت ورزشی، استفاده شد. برای بررسی پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی ابعاد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب ضرایب ۰/۷۵، ۰/۷۸ و ۰/۷۰، به دست آمد.

پرسشنامه‌ی عدالت سازمانی (OJQ) ۲۱. پرسشنامه‌ی عدالت سازمانی در سال ۱۹۹۳ توسط نیهوف و مورمن معرفی شد. این پرسشنامه ۲۰ گویه دارد و مؤلفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳). در پژوهش حاضر، پایایی به روش ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به ترتیب ۰/۶۸، ۰/۸۳ و ۰/۹۳ محاسبه شد و همچنین روایی این پرسشنامه، با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی به دست آمد که نتایج نشان داد هر یک از ماده‌های مؤلفه‌های این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰) برخوردارند.

پرسشنامه‌ی رفتار شهروندی سازمانی (OCBQ) ۲۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در سال ۱۹۹۰ توسط پودساکف، مکنزی، مورمن و فتر، معرفی شد.

این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه است و مؤلفه‌های وجدان کاری، جوانمردی، آداب اجتماعی، نزاکت، و نوع دوستی را مورد سنجش قرار می‌دهد (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰). در پژوهش حاضر برای تعیین روایی این پرسشنامه، از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شد و نتایج نشان داد که هر یک از ماده‌های مؤلفه‌های این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰) برخوردارند. برای بررسی پایایی این ابزار، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و با توجه به ضریب آلفای به دست آمده

۲۰. Organizational Silence Questionnaire

۲۱. Organizational Justice Questionnaire

22. Organizational Citizenship Behavior Questionnaire

لذا با توجه به جدول ۴، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪، مسیرهای مستقیم سکوت مطیع به رفتار شهروندی سازمانی، سکوت تدافعی به رفتار شهروندی سازمانی، سکوت دوستانه به رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی به رفتار شهروندی سازمانی معنادار می‌باشند. شکل ۲، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را همراه با ضرایب استاندارد مسیرها نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج جدول ۴، مشاهده می‌شود که مسیرهای مستقیم پژوهش به جز مسیرهای سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به عدالت سازمانی، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردند. در توضیح آزمون مسیرهای مستقیم باید گفت که با توجه به مقدار بحرانی (CR) که دارای مقداری بیش از ۱/۹۶ است و مقدار (P) که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های مستقیم پژوهش تأیید می‌گردند.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی و ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش

رتبه	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	سکوت مطیع	سکوت تدافعی	سکوت دوستانه	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
۱	سکوت مطیع	۳/۸۹	۱۰/۵۴	۱				
۲	سکوت تدافعی	۳/۹۳	۹/۹۳	۰/۶۲**	۱			
۳	سکوت دوستانه	۳/۸۸	۲۰/۹۳	-۰/۳۶**	-۰/۳۹**	۱		
۴	عدالت سازمانی	۱۲/۴۵	۶۲/۳۲	-۰/۱۹**	-۰/۲۲**	۰/۱۰	۱	
۵	رفتار شهروندی سازمانی	۱۸/۱۱	۱۳۰/۱۳	-۰/۵۳**	-۰/۵۷**	۰/۵۹**	۰/۳۰**	۱

** سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی در پژوهش حاضر

شاخص‌های برازش	X ²	Df	X ² /df	AGFI	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۹۵/۶۲	۳۵	۲/۷۳	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۹۳	۰/۰۹

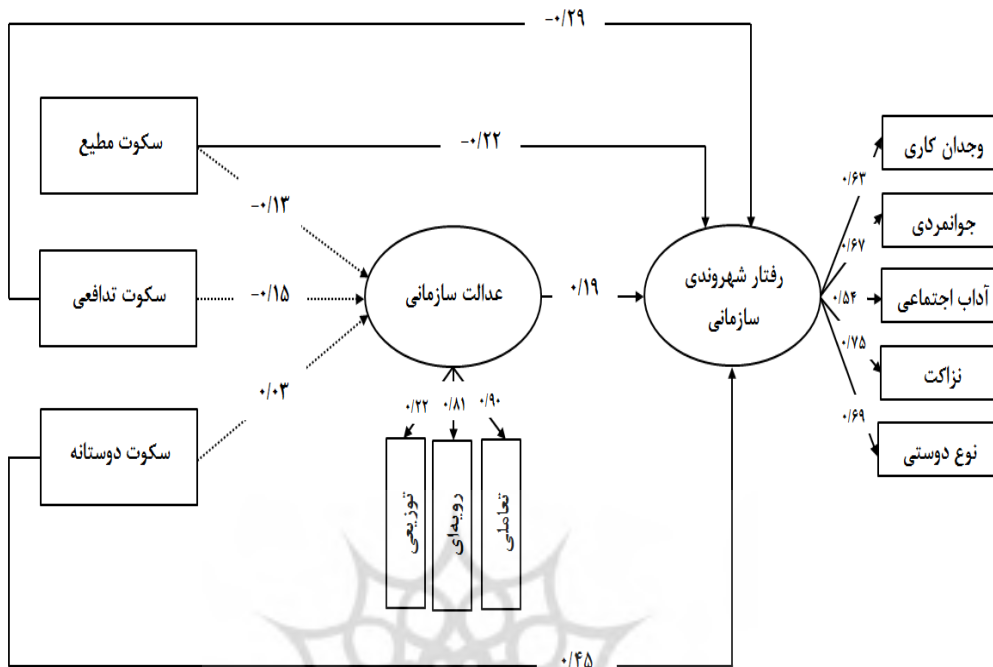
جدول ۴. میزان بتا، مقادیر بحرانی و معناداری مسیرهای مستقیم الگوی در پژوهش حاضر

مسیر	β	CR	Sig	نتیجه
سکوت مطیع ← عدالت سازمانی	-۰/۱۳	-۱/۲۶	۰/۲۰۸	عدم تأیید
سکوت تدافعی ← عدالت سازمانی	-۰/۱۵	-۱/۳۸	۰/۱۶۶	عدم تأیید
سکوت دوستانه ← عدالت سازمانی	۰/۰۳	۰/۳۴	۰/۷۳۳	عدم تأیید
سکوت مطیع ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۲۲	-۳/۰۸	۰/۰۰۲	تأیید
سکوت تدافعی ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۲۹	-۳/۸۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
سکوت دوستانه ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۵	۶/۳۶	۰/۰۰۰۱	تأیید
عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۹	۲/۱۴	۰/۰۳۳	تأیید

جدول ۵. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای غیرمستقیم در پژوهش حاضر

مسیر	مقدار بوت	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا
سکوت مطیع ← عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۲۶	۰/۰۸۷	-۰/۰۷۸	۰/۰۰۱

سکوت تدافعی	← عدالت سازمانی	← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۰۲۹	۰/۰۹۹	-۰/۰۸۱	-۰/۰۰۱
سکوت دوستانه	← عدالت سازمانی	← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۰۵	۰/۶۵۱	-۰/۰۲۱	۰/۰۴۴



شکل ۲. مدل پیشنهادی و ضرایب مسیر (میزان بتا) برای هر مسیر

تدافعی سبب کاهش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و بعد سکوت دوستانه باعث بروز این رفتار است. سپهری (۱۳۹۵)، با انجام مطالعه‌ای بر روی کارکنان بانک، به همین نتیجه دست یافت. در مطالعه‌ای، سینار و همکاران (۲۰۱۳)^{۳۳}، این امر را نمودند که رابطه‌ای قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد؛ یعنی کاهش سکوت سازمانی باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. آنها اذعان داشتند که اگر کارکنان حمایت لازم را نسبت به بیان و ارائه افکار و نظرات خود در مورد وظایف، سازمان و مدیریت داشته باشند، سطح رفتار شهروندی سازمانی‌شان افزایش می‌یابد و این احساس را خواهند داشت که به عنوان عضوی از خانواده سازمانی، مشارکت فعالی داشته باشند (سینار و همکاران، ۲۰۱۳). هم‌راستا با این نتیجه، مطالعات امیرخانی و قلعه‌آقابابایی (۱۳۹۶)؛ نافتی (۲۰۱۶)؛ فاطیما و همکاران (۲۰۱۵)؛ کیلیکلار و هاربالیوغلو (۲۰۱۴)؛ چنین ارتباطی را تایید کرده‌اند.

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استرپ بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی در جدول ۵، نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۵، هیچ‌کدام از مسیرهای واسطه‌ای معنادار نبوده است؛ بنابراین، عدالت سازمانی نتوانسته است در رابطه‌ی علی بین ابعاد سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی، ایفای نقش کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه‌ی علی بین ابعاد سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود. از آنجا که سکوت سازمانی مشتمل بر ابعادی نظیر تدافعی، مطیع، و دوستانه است و با توجه به ماهیت متفاوت آنها، این ابعاد به صورت مجزا، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که بین سکوت مطیع و سکوت تدافعی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش آکاری و آکتوران (۲۰۱۵)، بود. آنها نشان دادند که دو بعد سکوت مطیع و

۳۳. Cinar et al

۳۴. Kiliçlar & Harbalioglu

خاصی از ارتباطات است که سبب توسعه و بهبود در سازمان می‌گردد (امیرخانی و قلعه بابایی، ۱۳۹۶).

همچنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد؛ این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های دانیل^{۲۷} (۲۰۱۶)؛ شیم و فائرن^{۲۸} (۲۰۱۵)؛ دمیر^{۲۹} (۲۰۱۵)؛ چانگ^{۳۰} (۲۰۱۴)؛ کارتر و همکاران^{۳۱} (۲۰۱۴)؛ گیو و همکاران^{۳۲} (۲۰۱۳)، و صمدی میارکلائی، آقاجانی، و صمدی^{۳۳} (۱۳۹۴)، است. این یافته‌ها همچنین با نظریه برابری آدامز^{۳۴}، همسو می‌باشد. بر اساس گفته‌ی بارلینگ و فیلیپس^{۳۴} (۱۹۹۳)، نظریه‌ی برابری، مدلی انگیزشی است که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت و انصاف در مبادله‌های اجتماعی و روابط بده‌بستانی تشریح می‌کند. در نظریه‌ی برابری گفته می‌شود کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان نتایج کار خود به نهاده‌هایشان در آن کار را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین پندارند که نسبت متعلق به آنان با نسبت افراد مشابه که خود را با آنها مقایسه کرده‌اند، برابر است، معتقدند هیچ اجحافی نشده است. اگر این نسبت‌ها نابرابر باشد، در سازمان احساس اجحاف می‌شود؛ به بیانی دیگر، عدالت رعایت نمی‌شود (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). هنگامی که در سازمان، رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد وفاداری و تلاش کمتری نشان می‌دهند. وقتی اعضای سازمان بی‌عدالتی را مشاهده می‌کنند، تمایلات کمتر برای انجام دادن کار خواهند داشت. در چنین حالتی، گریز از کار و رفتارهای ضدتولید افزایش و مشارکت و رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. با این توضیحات، انتظار بر این است که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر گذارد، زیرا باعث باز تعریف مبادله بین سازمان و کارکنان می‌شود؛ یعنی، تغییر از یک مبادله اقتصادی به یک مبادله اجتماعی. اگر کارکنان احساس عدالت کنند احتمال دارد رفتار شهروندی سازمانی را خارج از نقش تعریف شده‌ی خویش بدانند و به عنوان ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی خود بروز دهند. بر اساس نظریه‌ی عدالت

بنا به گفته‌ی کاراکا^{۲۵} (۲۰۱۳)، سکوت سازمانی باعث کاهش تسهیم اطلاعات، کاهش تبادل اندیشه‌ها (طوفان مغزی) و عدم شناسایی مشکل می‌شود. زمانی که این حالت در سازمان ایجاد شود، کارکنان، به طور داوطلبانه و در جهت تأمین مصالح همکاران و سازمان، اقدامی نخواهند کرد و خود را در مسائل همدیگر شریک نخواهند دانست. به عبارتی، در صورت وجود سکوت سازمانی، چون کارمند ناراضی‌یتی خود را به افرادی که نقش اساسی در بهبود شرایط آزار دهنده دارند، انتقال نداده و در عوض، برای افرادی که کاری از دستشان بر نمی‌آید، بازگو می‌کند، به مرور زمان افراد گوش دهنده و فرد انتقال دهنده‌ی ناراضی‌یتی، از نقل قول‌های بی‌تأثیر، خسته شده و در جهت انجام رفتارهای خارج از شرح شغل که منجر به ایجاد رفتارهای مثبتی چون رفتار شهروندی سازمانی است، اقدامی نمی‌کنند (کاراکا، ۲۰۱۳).

علاوه بر این، بر اساس نظر تانجیرالا و رامانیوجام^{۲۵} (۲۰۰۸)، سکوت کارکنان می‌تواند مستقیماً و از طریق عدم دستیابی مدیران به اطلاعات انتقادی، بر کار سازمان اثرگذار باشد. در واقع، سکوت ایجاد شده در سازمان به گوشه‌گیری کارکنان می‌انجامد و همین مسأله مانعی برای انتقاد مثبت در محل کار می‌گردد و به بیانی دیگر، کارکنان کمتر به رفتارهای مثبت دست می‌زنند چرا که مطابق با نظریه‌ی ناهماهنگی شناختی، برخی از کارکنان زمانی که دچار سکوت سازمانی باشند، احساس بی‌ارزشی کرده و به منظور کاهش این احساس، به کناره‌گیری از تشریک مساعی می‌پردازند (پروسکا و سایکوجیس^{۲۶}، ۲۰۱۶). در نقطه مقابل، یافته‌ها نشان داد که بعد سوم سکوت سازمانی یعنی سکوت دوستانه اثر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد که این یافته همسو با نتایج آکاری و آکتوران^{۲۵} (۲۰۱۵) و سپهری^{۳۱} (۱۳۹۵)، می‌باشد. دلیل این نتیجه شاید این است که سکوت دوستانه ارتباط تنگاتنگی با بعد جوانمردی که یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، است دارد و در جهت فایده رساندن به سازمان و یا همکاران می‌باشد (الوانی، میرزایی، و محمدی، ۱۳۹۴). به عبارتی می‌توان گفت سکوت، پدیده‌ای با دو جنبه‌ی مثبت و منفی است؛ جنبه‌ی منفی سبب خودداری از بیان عقاید و افکار در محیط کار می‌گردد و جنبه‌ی مثبت که علی‌رغم اینکه ممکن است بسته بودن فضای ارتباطی را به ذهن متبادر کند اما شکل

۲۷. Daniel

۲۸. Shim & Faerman

۲۹. Demir

۳۰. Chang

۳۱. Carter et al

۳۲. Guh et al

۳۳. Adams' equity theory

۳۴. Barling & Philips

۲۵. Tangirala & Ramanujam

۲۶. Prouska & Psychogios

برخلاف این نتیجه، مطالعه‌ی فاطیما و همکاران (۲۰۱۵)، نشان داد که وجود عدالت رویه‌ای در سازمان، اثر منفی سکوت بر رفتار شهروندی سازمانی را کاهش می‌دهد.

در تبیین عدم ایفای نقش عدالت سازمانی به عنوان میانجی، می‌توان گفت با توجه به اینکه در مسیر مستقیم، ارتباط معناداری بین ابعاد سکوت سازمانی و عدالت سازمانی وجود نداشت، بنابراین عدالت نتوانسته است در مسیر غیر مستقیم، نیز نقشی را ایفا کند.

این پژوهش همچون سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی در عمل مواجه بوده است. از جمله این که پژوهش حاضر از نوع تحقیق‌های مقطعی بوده و در آن تلاش گردید که داده‌های مطالعه در یک مقطع زمانی کوتاه گردآوری شوند، در صورتی که دستیابی به یک فهم کامل از رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر این عامل، مستلزم انجام پژوهش‌های طولی است. دیگر این که پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد کمی بوده و با توجه به محدودیت روش‌های کمی نظیر وجود سؤالات بسته و محدود شدن افراد به پاسخ گویی به سؤالات مطروحه، امکان بهره‌گیری از سایر نظرات آزمودنی‌ها وجود ندارد.

REFERENCES

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Alvani, S. M., Vaezi, R., Honarmand, R. (2015). A study on the role of positive organizational behavior in reducing of Organizational silence. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*. 24(79), 1-26. [Persian].
- Amirkhani, A. H., & GhalehAghababaei, F. (2017). The Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*. 26(85), 109-24. [Persian].
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. Justice in the workplace: *From theory to practice*, 2(1), 3-26.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects

سازمانی، کارکنان در قبال وجود و نبود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد احساس رفتار عادلانه تأثیر مهمی بر نگرش‌ها و رفتار افراد دارد و آنان با ادراک عدالت، انگیزه پیدا می‌کنند در فعالیت‌های شهروندی درگیر شوند تا با بروز رفتارهای یاری دهنده مانند رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت خود را برای بهبود عملکرد سازمان افزایش دهند (مرتضوی و کارگذار، ۱۳۹۱؛ صنعت‌جو و محمودی، ۱۳۹۴).

علاوه بر این، نتایج نشان داد که بین ابعاد سکوت سازمانی و عدالت سازمانی، ارتباط معناداری وجود ندارد. این نتیجه برخلاف نتایج پژوهش‌های بانجین و الما (۲۰۱۷) و وانگ و جیانگ^{۳۵} (۲۰۱۵)، می‌باشد. چرا که در مطالعات آنها، نشان داده شد که عدالت سازمانی ارتباط منفی با سکوت سازمانی داشته و سبب کاهش آن گردد. دوستار و همکاران (۱۳۹۳)، نشان دادند که بین عدالت توزیعی و سکوت دوستانه ارتباط مثبت وجود دارد یعنی هرگاه کارکنان دریابند که نسبت تلاش خود به دریافتی‌هایشان در مقایسه با دیگران، منصفانه است، این سکوت افزایش می‌یابد. آنها همچنین نشان دادند که بین عدالت رویه‌ای و سکوت مطیع، ارتباط منفی وجود دارد، یعنی زمانی که کارکنان احساس کنند در رویه‌های سازمان، عدالت برقرار است، آنها رفتار سکوت را کنار گذاشته و به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌پردازند و کمتر رفتار بی‌اعتنایی از خود نشان می‌دهند و نظرات خود را بی‌ارزش و بی‌اثر نمی‌دانند. علاوه بر این، در مطالعه‌ی آنان آشکار گردید که عدالت مرادده‌ای ارتباط منفی با سکوت مطیع دارد. دلیل آن این است که هنگامی که کارکنان در مراددهات با مدیران، احساس نمایند که عدالت اجرا می‌گردد، تمایل بیشتری جهت ابراز عقاید و ایده‌های خود، نشان می‌دهند.

در پژوهش حاضر، این عدم ارتباط معنادار بین سکوت سازمانی و عدالت سازمانی شاید به این دلیل باشد که جامعه‌ی آماری و ابزار پژوهش متفاوت بوده است.

در نهایت، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، حاکی از عدم معناداری نقش میانجی‌گر عدالت سازمانی در رابطه علی میان ابعاد سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی بود. این یافته، همسو با نتایج مطالعه‌ی جعفری (۱۳۹۶) بوده است که با بررسی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، نشان داد عدالت سازمانی نمی‌تواند نقش تعدیل‌گری را در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، داشته باشد.

- Practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(5), 332-340.
- ۲ nar, O., Karc o lu, F., & Alio ulla r , Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
 - Daniel, E. C. (2016). The impact of procedural justice on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Computer Applications*, 133(3), 1-6.
 - Demir, K. (2015). Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Identification in Public and Private Preschools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182.
 - Doostar, M., Esmaeilzadeh, M., & Hosseini, H. (2014). Explaining the relationships between organizational silence, organizational justice and affective commitment. *Modiri-at-e-Farda Journal*. 40: 19-36. [Persian].
 - Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
 - Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
 - Ghalavandi, H., & Moradi Z. (2015). Analysis of the Relationship between Ethical Climate of the Organization, Organizational Identity and Organizational Silence. *Ethics in science and Technology*. 10(2):63-71. [Persian].
 - Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J., & Yang, C. F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological reports*, 112(3), 818-834.
 - Jafari, M. (2017). Effect of organizational silence on organizational citizenship behavior with the moderating role of organizational justice (Case study: staff of youth and sport organizations of North Khorasan province. *Master degree thesis. Shahrood industrial university*. [Persian].
 - Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(23).
 - Kiliclar, A., & HARBALIO IU, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
 - Chang, C. S. (2014). Moderating Effects of Nurses' Organizational Justice Between Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors for Evidence-Based study on five stars hotels in Antalya. *Isletme Arastirmalari Dergis*, 6(1), 328-346.
 - MazloomiKeyserai, R. (2014). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence and Organizational Performance in Food Industries branches of accepted Companies in Tehran securities Exchange. *Master's Thesis, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University*. [Persian].
 - Mortazavi, S., & Kargozar, N. (2012). Study of the Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Customer Oriented Behavior of Nurses of Imam Reza Hospital, Mashhad, Iran. *Zanjan University Medical Sciences Journal*. 20(80), 84-97. [Persian].
 - Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Business Research*, 9(5), 57.
 - Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
 - Organ, D.W. (1988). c. Lexington MA: Lexington Book.
 - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
 - Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
 - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
 - Prouska, R., & Psychogios, A. (2016). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Samadi, H., & samadi, H. (2015). An Investigation of Relation between Organizational Justice and its Components with employs Job Stress Level in the Workplace Organization . *ioh*. 12 (5) :53-63. [Persian].
 - Sanatjoo, A., & Mahmoudi, H. (2016). Investigating the Relationship between the Organizational Justice and the Organizational Citizenship Behavior in the Libraries of Ferdowsi University of Mashhad. *Library and Information Science Research Journal*. 8(1): 235-254. [Persian].
 - Sepehri, M. (2016). The Effect of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior in Employees of Branches of Saderat Banks of Tehran city. *Master's Degree Thesis, Islamic Azad University*, Tehran, Iran. [Persian].
 - Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.
 - Sobhaninejad, M., Uzbashi, A., & Shatery, K. (2010). Organizational Citizenship Behavior. Tehran. Iran. Yastoroon publication. 1st publication. [Persian].
 - Wang, R., & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of social psychology*, 155(3), 204-220.
 - Yangin, D., & Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333.
 - Zareei, M., Taheri, F., & Sayyar, A. (2012). Organizational Silence, acquiescent Silence, defensive silence, prosocial silence, acquiescent voic, defensive voice, prosocial voice. *Quarterly Iranian Journal of Management Sciences*. 6(21), 77-104. [Persian]

