

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
گروه مدیریت ورزشی، گرایش رویدادهای ورزشی
پایان نامه کارشناسی ارشد

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

نگارنده:

مینا جعفری

استاد راهنما:

دکتر سید رضا حسینی نیا

شهریور ۱۳۹۶

شماره: ۲۲/۲۴۲۵
تاریخ: ۹۶، ۷، ۱۰

باسمه تعالی



دانشگاه آزاد اسلامی

مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای مینا جعفری با شماره دانشجویی ۹۴۰۵۰۳۴ رشته تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی تحت عنوان: تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). که در تاریخ ۱۳۹۶/۶/۲۰ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

☐ مردود ☒ قبول (با درجه:)			
☐ عملی ☒ نظری			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر سیدرضا حسینی نیا	استادیار	
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور			
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر عین الله نادریان	استادیار	
۵- استاد ممتحن اول	دکتر حسن بحر العلوم	دانشیار	
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر هادی باقری	استادیار	

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

دکتر علی یونسیان

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تصوه در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

با احترام تقدیم به:

تمام آزاد مردانی که نیک می اندیشند و عقل و منطق را پیشه خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت جامعه هدی ندارند.

و تقدیم به:

استوارترین تکیه گاهم، دستان پر مهر پدرم و عمسار جاودانی و چشمه سار مهربانی، مادرم.

و سپاسگذار این دو فرشته زندگی ام، همتم که از خواسته هایشان گذشتند، سختی ها را به جان خریدند و خود را سپر برای مشکلات و ناملایمات کردند

تا مرا به جایگاهی که اکنون در آن ایستاده ام برسانند. باشد که حاصل تلاشم، نسیم گونه غبار محنتشان را بزداید.

منت خدای را عزوجل، پاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشد و به طریق علم و دانش را بنمونان شده به، بهمنشینی رهروان علم و دانش مفتخران نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزی ان ساخت.

از استاد با کمالات و فرهیخته؛ جناب آقای دکتر سید رضا حسینی نیا که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی و با قلبی بزرگ، در تمامی مراحل تدوین پایان نامه با انگیزی و علاقه مندی، راهنمایی های ارزشمندشان را دین نمودند و زحمات راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛

و از استاد شایسته، دلسوز و صبور؛ جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و دکتر هادی باقری که زحمات داور این پایان نامه را متقبل شدند و از اساتید گرانقدر دکتر علی یونسیان و دکتر رضا اندام که در طول دوره تحصیلی دانش خود را بی دریغ در اختیار این جانب قرار دادند؛ کمال تشکر و قدردانی را دارم.

و نهایتاً سپاس خود را از کلیه کسانی که به هر نحوی در حین تحصیل و پژوهش بنده ریا یاری نموده اند و متحمل زحماتم بودند، ابراز می دارم.

تعهد نامه

اینجانب **مینا جعفری** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی - گرایش رویدادهای ورزشی

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه:

تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات

ورزش و جوانان استان خراسان شمالی) تحت راهنمایی دکتر سیدرضا حسینی نیا متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان‌نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان‌نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام «دانشگاه صنعتی شاهرود» و یا «Shahrood University of Technology» به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان‌نامه تأثیرگذار بوده‌اند در مقالات مستخرج از پایان‌نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا چینی‌جاهای آن‌ها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی پرداخته است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تشکیل دادند (۱۲۰ نفر). ۱۲۰ پرسشنامه به روش تمام شمار بین کلیه کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۱۰۰ پرسشنامه تکمیل و به‌عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سکوت سازمانی (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵)، رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و کانوسکی، ۲۰۰۵) و پرسشنامه عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از دو نرم‌افزار SMART PLS3 و SPSS23 انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر منفی و معناداری دارد؛ اما رفتار شهروندی بر عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری را نشان داد. همچنین نتایج نشان داد که متغیر عدالت سازمانی نمی‌تواند در ارتباط میان دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند.

بنابر یافته‌های پژوهش حاضر، مدیران می‌توانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت در سازمان نسبت به پویایی و بالندگی کارکنان، برقراری اعتماد بین آن‌ها و کسب نظرات افراد تلاش کنند و از طرفی به دلیل اینکه رفتارهای شهروندی کاملاً داوطلبانه هستند و بیشتر تحت تأثیر تعاملات سازمانی قرار دادند، از این‌رو ضروری است که مدیران ادارات تربیت‌بدنی در نحوه برخورد با کارکنان انصاف را رعایت کنند تا میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش دهند.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، رفتار شهروندی، عدالت سازمانی، ادارات ورزش و جوانان

فهرست مطالب

ح	چکیده:.....
۲	۱-۱- مقدمه.....
۵	۲-۱- بیان مسئله.....
۸	۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش.....
۱۱	۴-۱- اهداف پژوهش:.....
۱۱	۱-۴-۱- هدف کلی:.....
۱۱	۲-۴-۱- اهداف اختصاصی:.....
۱۱	۵-۱- فرضیه‌های پژوهش:.....
۱۱	۶-۱- پیش‌فرض‌های پژوهش:.....
۱۲	۷-۱- محدودیت‌های پژوهش:.....
۱۲	۱-۷-۱- محدودیت‌هایی که در اختیار محقق بوده است:.....
۱۲	۲-۷-۱- محدودیت‌هایی که در اختیار محقق نبوده است:.....
۱۳	۸-۱- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش:.....
۱۶	۲-۱- مقدمه.....
۱۶	۲-۲- مبانی نظری:.....
۱۶	۱-۲-۲- سکوت سازمانی.....
۲۰	۲-۲-۲- انواع سکوت سازمانی:.....
۲۲	۳-۲-۲- دلایل سکوت سازمانی را می‌توان به ۴ عامل زیر تقسیم‌بندی کرد:.....
۲۷	۴-۲-۲- ایجاد و شکل‌گیری سکوت سازمانی.....
۲۸	۵-۲-۲- ترس از بازخورد منفی.....
۳۰	۶-۲-۲- پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی.....
۳۲	۶-۲-۲- اثرات سکوت سازمانی بر فرآیندهای تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی.....
۳۳	۷-۲-۲- روش‌های غلبه بر سکوت سازمانی.....
۳۶	۱-۳-۲- مفهوم عدالت سازمانی.....
۳۷	۲-۳-۲- انواع عدالت سازمانی.....
۳۷	۱-۲-۳-۲- عدالت توزیعی.....
۳۸	۲-۲-۳-۲- عدالت رویه‌ای.....
۳۸	۳-۲-۳-۲- عدالت مراوده‌ای.....
۳۹	۴-۲- بخش سوم: رفتار شهروندی سازمانی.....
۳۹	۱-۴-۲- رفتارهای مشارکتی.....
۴۲	۲-۴-۲- رفتار شهروندی سازمانی.....
۴۳	۳-۴-۲- تعاریف رفتار شهروندی سازمانی.....

۴۴	۲-۴-۴- ویژگی‌های رفتارهای شهروندی سازمانی.....
۴۵	۲-۴-۶- ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی.....
۴۸	۲-۴-۷- پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی.....
۵۳	۲-۵- پیشینه پژوهش.....
۵۳	۲-۵-۱- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور:.....
۵۶	۲-۵-۲- پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور.....
۵۹	۲-۶- مدل کلی پژوهش.....
۶۱	۲-۷- جمع‌بندی:.....
۶۴	۳-۱- مقدمه.....
۶۴	۳-۲- روش پژوهش.....
۶۴	۳-۳- جامعه آماری.....
۶۴	۳-۴- نمونه آماری.....
۶۴	۳-۵- متغیرهای پژوهش.....
۶۵	۳-۶- ابزار جمع‌آوری داده‌ها.....
۶۵	۳-۶-۱- برگه اطلاعات فردی.....
۶۵	۳-۶-۲- پرسشنامه سکوت سازمانی.....
۶۶	۳-۶-۳- پرسشنامه رفتار شهروندی.....
۶۷	۳-۷- روایی و پایایی پرسشنامه‌ها.....
۶۸	۳-۸- روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش.....
۶۸	۳-۹- روش‌های آماری پژوهش.....
۶۸	۳-۹-۱- آمار توصیفی.....
۶۸	۳-۹-۲- آمار استنباطی.....
۷۲	۴-۱- مقدمه:.....
۷۲	۴-۲- بخش اول: توصیف آماری داده‌های پژوهش.....
۷۲	۴-۲-۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان تحقیق.....
۷۴	۴-۲-۲- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش.....
۷۴	۴-۲-۲-۱- پرسشنامه سکوت سازمانی.....
۷۵	۴-۲-۲-۲- پرسشنامه رفتار شهروندی.....
۷۵	۴-۲-۲-۳- پرسشنامه عدالت سازمانی.....
۷۶	۴-۳- بخش دوم: تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها.....
۷۶	۴-۳-۱- بررسی پیش‌فرض‌های مدل‌سازی معادلات- ساختاری.....
۷۶	۴-۳-۲- بررسی هم‌خطی چندگانه متغیرهای تحقیق.....
۷۷	۴-۳-۳- ارزیابی مدل معادلات- ساختاری.....

۷۸	۴-۳-۴- ارزیابی بیرونی مدل معادلات- ساختاری
۷۸	۴-۳-۴-۱- بررسی پایایی مدل:
۸۰	۴-۳-۴-۲- بررسی روایی مدل:
۸۱	۴-۳-۵- ارزیابی درونی - مدل ساختاری
	برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضرایب معناداری
۸۱	تی و ضریب تعیین (R^2) اشاره کرد.
۸۱	۴-۳-۵-۱ اعداد معناداری تی
۸۲	(۴-۳-۵-۲ ضریب تعیین)
۸۲	۴-۳-۵-۳- پیش‌بینی کننده‌ی مدل (Q^2)
۸۳	۴-۳-۵-۴- برازش مدل کلی پژوهش
۸۵	۴-۴- بخش سوم: آزمون فرضیه‌ها:
۸۵	۴-۴-۱ فرضیه اول:
۸۶	۴-۴-۳ فرضیه سوم:
۹۰	۵-۱ (مقدمه
۹۰	۵-۲ (خلاصه پژوهش
۹۲	۵-۳ (بحث و بررسی یافته‌های پژوهش
۹۵	۵-۴- پیشنهادات پژوهش
۹۵	۵-۴-۱- پیشنهادات کاربردی
۹۵	۵-۴-۲- پیشنهادات پژوهشی
۹۸	منابع
۱۰۷	پیوست الف
۱۰۸	پیوست ب
۱۰۹	پیوست ج:
۱۱۰	پیوست د:

فهرست جداول

- جدول (۱-۳)، گویه های مربوط به پرسشنامه سکوت سازمانی..... ۶۶
- جدول (۳-۲) گویه های مربوط به پرسشنامه رفتار شهروندی..... ۶۶
- جدول (۳-۳)، گویه های مربوط به پرسشنامه عدالت سازمانی..... ۶۷
- جدول (۴-۳): پایایی متغیرهای تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ..... ۶۷
- جدول (۱-۴)، شاخص های توصیفی جنسیت..... ۷۲
- جدول (۲-۴)، شاخص های توصیفی سن آزمودنی ها..... ۷۳
- جدول (۳-۴)، شاخص های توصیفی سطح تحصیلات..... ۷۳
- جدول (۴-۴)، شاخص های توصیفی سابقه کاری آزمودنی ها..... ۷۴
- جدول (۶-۴) آمار توصیفی مربوط به خرده مقیاس های رفتار شهروندی..... ۷۵
- جدول (۸-۴) شاخص های هم خطی چندگانه در بین متغیرها..... ۷۷
- جدول (۹-۴) ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق..... ۷۷
- جدول (۱۰-۴) روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری..... ۷۹
- جدول (۱۱-۴) بار عاملی خروجی معرف ها..... ۸۰
- جدول (۱۲-۴) نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه های تحقیق..... ۸۱
- جدول (۱۳-۴) ضرایب تی..... ۸۲
- جدول (۱۴-۴) مقدار ضریب تعیین..... ۸۲
- جدول (۱۵-۴) بررسی فرضیه صفر پژوهش..... ۸۶

جدول (۱۶-۴) بررسی فرضیه صفر پژوهش ۸۶

جدول (۱۷-۴) بررسی فرضیه صفر پژوهش ۸۶

فهرست اشکال

شکل ۱-۲ - عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی ۲۲

شکل ۲-۲ - عوامل مؤثر در شکل‌گیری سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲) ۲۸

شکل ۳-۲ مدل کلی پژوهش ۶۰

شکل (۱-۴) مدل آزمون شده پژوهش ۸۴

شکل (۲-۴) مدل آزمون شده پژوهش بعد از حذف زیرمقیاس جوانمردی ۸۵

فصل اول

طرح پژوهش

تلاش برای بهبود عملکرد سازمان‌ها از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت، اصلی خدشه‌ناپذیر بوده است که هرروز وارد مباحثی جدیدتر می‌شود و حوزه‌های بیشتری را در برمی‌گیرد. در مکتب‌های اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح و شرایط احراز شغل از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عمل کردن زمینه‌ای، رفتارهای خودجوش یا رفتارهای شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته‌اند.

اریک^۱ و همکاران (۲۰۰۸) می‌گویند رفتار شهروندی سازمانی فعالیت‌هایی است که از فرد خواسته نشده است آن‌ها را انجام دهد، ولی انجام آن‌ها باعث حمایت از سازمان می‌شود و به آن سود می‌رساند. تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی، مفهومی استثنایی و ارزشمند در ورزش است و بر پیامدهای سازمانی از قبیل اثربخشی، بهره‌وری، بهبود عملکرد و رضایت اثر می‌گذارد. روشا^۲ (۲۰۰۸) نیز در همایش مدیریت ورزشی آمریکا اظهار کرد رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ورزشی نقش مهمی ایفا می‌کند و سبب دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. پژوهشگران مؤلفه‌های متنوعی را برای رفتار شهروندی سازمانی بیان کرده‌اند که مهم‌ترین و پرکاربردترین این مؤلفه‌ها که اکثر پژوهشگران در تحقیقات خود به آن استناد کرده‌اند شامل نوع دوستی، جوانمردی، ادب و ملاحظه، وجدان کاری و رفتار مدنی است (ایرجی نقدر و همکاران، ۱۳۹۲).

یافته‌های محققان نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به‌طوری‌که عدالت ادراک‌شده بر روی نگرش کارکنان به کار تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که احساس می‌کنند محیط کاری آن‌ها جوی دوستانه دارد، احساس تعهد بیشتری به سازمان داشته و تمایل بیشتری به ماندن در شغل خود دارند. در مقابل کارکنانی که

1. Eric
2. Rocha

بی عدالتی را در سازمان درک می کنند، نگرش منفی به سازمان داشته و میلی به بهبود عملکرد خود ندارند (ببوسل^۱ و هافر^۲، ۲۰۰۷). در حقیقت می توان گفت کارکنانی که عدالت سازمانی ادراک شده بالاتری دارند و مدیران خود را منصف می دانند، رفتار شهروندی سازمانی بالاتری از خود نشان می دهند (روح اللهی، ۱۳۹۴).

رعایت عدالت یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر بقای سازمان و حفظ سلامت آن در بلندمدت است، به ویژه هنگامی که نیل به ثبات پویا در شمار اهداف مدیران قرار می گیرد؛ زیرا عدالت موجب افزایش احساس تعلق خاطر، وفاداری و اعتماد به سازمان می شود و بر سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان می افزاید. واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ^۳ در دهه ۱۹۷۰ بیان شد. در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای مطرح شده است. عدالت توزیعی به نگرش ها و تفکرات کارکنان در مورد مناسب بودن ستاده ها و دریافتی های آنها اشاره دارد؛ عدالت رویه ای به انصاف ادراک شده از رویه ها و فرایندهایی اشاره دارد که توسط آن، پیامدها تخصیص می یابند؛ عدالت مراوده ای بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی تعریف می شود به طوری که این نوع عدالت، منصفانه بودن رفتار تصمیم گیرندگان را در فراگرد تصمیم گیری سازمانی مدنظر قرار می دهد (محرم زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهش ها نشان داده اند که اظهارنظر می تواند ادراک افراد از عدالت را حتی زمانی که آن ها نمی توانند بر خروجی ها تأثیر بگذارند، افزایش دهد (برینزلند^۴، ۲۰۰۹). داشتن فرصت برای اظهارنظر، پنداشت افراد از عدالت را تحت تأثیر قرار می دهد و به طور قابل توجهی ادراک افراد از رعایت عدالت نیز ممکن است بر میل باطنی افراد برای^۵ به زبان آوردن نظراتشان تأثیر گذارد (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۳).

1. Bvbvsel
2. Hafer
3. Grinberg
4. Brinzland
5. Naderi & tanova

نادری و تنووا^۱ (۲۰۱۰) سکوت کارکنان را استراتژی هدفمندی بر ضد بی‌عدالتی ادراک‌شده از طرف کارکنان توصیف می‌کنند؛ یعنی وقتی کارکنان با رفتارهای ناعادلانه در سازمان روبرو می‌شوند نوعی احساس بی‌اهمیت بودن در سازمان به آن‌ها دست می‌دهد، اعتماد خود به سازمان را ازدست‌داده و ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمان سکوت کنند (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۵).

امروزه سکوت سازمانی به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که در آن افراد، ایده‌ها، نظرات، پیشنهادهای و دیدگاه‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا عمداً رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نمی‌کنند که منجر به وقفه در بهبود فعالیت‌های سازمانی و ارائه خدمات، محصولات و فرایندهای جدید خواهد شد. این رفتار فردی می‌تواند، به تدریج به یک رفتار جمعی تبدیل شود که سکوت سازمانی گفته می‌شود (ژو^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). ون داین^۳ و همکاران (۲۰۰۳)، سکوت سازمانی را مفهومی چندبعدی دانستند و سپس سه بعد را برای آن مشخص کردند. سکوت مطیع که به‌عنوان رفتاری ذاتی تعریف می‌شود و شامل خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است؛ سکوت تدافعی، به‌عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری که به دلیل ترس از تلافی انجام می‌شود. گاهی ممکن است افراد به دلیل خود حفاظتی (محافظت از جایگاه و موقعیت خود) این رفتار را انجام دهند. این سکوت، بیشتر غیر انفعالی و تعمدی است. سکوت نوع‌دوستانه، با عنوان حفظ اطلاعات کاری باهدف منفعت‌رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می‌شود. این نوع سکوت، از لحاظ تعمدی و غیر انفعالی بودن با سکوت تدافعی مشابه است؛ اما برعکس سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد، به منفعت رسانی جمعی توجه می‌کند (به نقل از پرکینز^۴،

1. XU

2. wan Dine

۲۰۱۴). بنابراین می‌توان گفت سکوت سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدید در مدیریت منابع انسانی است، علاوه بر این، مطالعات بسیار کمی وجود دارد که ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده باشند، در نتیجه امید بر آن است تا با اتکای بر این تحقیق، مدیران سازمان‌ها پدیده مخرب سکوت سازمانی را شناخته و با رعایت عدالت و انصاف موجب افزایش رفتار شهروندی در کارمندان شوند. لذا با توجه به مطالب ذکر شده نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند اطلاعات مطلوبی را در اختیار مسئولان به‌منظور تدوین برنامه‌ریزی‌های کاربردی و ارائه راهکارهایی در جهت کاهش سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان قرار دهد.

۱-۲- بیان مسئله

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دهه ۱۹۶۰ در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند؛ بنابراین درک رفتارهای کارکنان به‌منظور ایفای بهتر نقش‌ها و وظایف، خود باعث بهبود عملکرد و ارتقاء اثربخشی سازمانی خواهد شد. تحقیقات متعددی نشان داده است که شناسایی و درک اینگونه رفتارها و فراهم نمودن محیطی مناسب برای ارائه آن‌ها باعث خواهد شد تا نحوه ارائه خدمات سازمان توسط کارکنان آن مطلوب‌تر، رضایت مشتریان بیشتر و اثربخشی سازمانی و فردی نیز افزایش یابد. نظریه رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می‌کند که رفتارهای فراتر از نقش، مؤلفه مهمی برای عملکرد کاری و مشارکت در عملکرد سازمان است. این نوع رفتارها برای سازمان حیاتی است؛ چون نیاز به تخصیص منابع کمیاب در درون سازمان را کاهش می‌دهد و توانایی سازمان برای سازگار شدن با تغییرات محیطی و جذب و حفظ افراد برتر به‌وسیله ساختن یک محیط کاری جذاب را افزایش می‌دهد (صفری و امیدی، ۱۳۹۴). از انسان بعنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد

که رفتار کارمند به طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. در مطالعات محققان دریافته‌اند که رفتار شهروندی با عملکرد ارتباط دارد. همچنین رفتار شهروندی ممکن است همکاری یا بهره‌وری مدیریتی را افزایش دهد و همچنین هماهنگی فعالیت‌ها را بین اعضا تیمی و در میان گروه‌های کاری تسهیل می‌نماید و از سوی دیگر نیز رفتار شهروندی ممکن است سازمان‌ها را قادر سازد تا بوسیله خوشایندتر کردن محیط کاری، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ نماید (سپهری، ۱۳۹۵). ارگان^۱ (۱۹۹۰) بیان می‌کند که ادراک عدالت، نقش مهمی در افزایش عوامل انگیزاننده رفتار شهروندی سازمانی دارد. وی مفهوم مبادله اجتماعی را مطرح می‌کند که بر اساس آن کارکنان رفتار شهروندی را به‌طور متقابل در برابر رفتارهای عادلانه سازمان انجام می‌دهند.

اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره سازمان خود هستند، اما آن‌ها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زبان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند (کارا سا^۲، ۲۰۱۳). پیندر و هارلوس^۳ (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌کنند. بالطبع این اظهارنظر نکردن در بلندمدت، قدرت نوآوری و خلاقیت و بهبود مستمر را از سازمان می‌گیرد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که استرس ناشی از انتظارات مبهم و دائما در حال تغییر مدیریت کاهش یابد، انگیزه برای انجام کار درست افزایش پیدا کند، کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان بیشتر شود و ارزیابی عملکرد کارکنان با صحت بیشتری انجام شود (ون داین و همکاران، ۲۰۱۳). مطالعات نشان

1. urgan

1. karaca

2. pinder & harlos

می‌دهد که رابطه‌ای منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. سینار^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود، بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای منفی و معنادار مشاهده نمودند، یعنی کاهش سکوت سازمانی باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود، پس می‌توان گفت 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 سازمانی آن‌ها افزایش یافته و احساس خواهند نمود که باید به عنوان عضوی از خانواده سازمانی کمک و مشارکت فعالی داشته باشند (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۲). اسکارلیکی و لاتام^۲ (۱۹۹۷)، پین و پاچراک^۳ (۲۰۰۰) و آسگیل^۴ (۲۰۰۵) نشان دادند اگر به طور عادلانه با کارکنان سازمان رفتار شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آن‌ها داشته باشند، میزان رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها افزایش و سکوت سازمانی در اداره ورزش و جوانان کاهش می‌یابد.

مشکلی که هم‌اکنون گریبان گیر سازمان‌هاست، این است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحت‌اند؛ مطالعات نشان داده‌اند که بیش از ۸۵ درصد از مدیران و متخصصان ترجیح می‌دهند، حداقل درباره یکی از دغدغه‌های کاری خود ساکت بمانند (موریسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۴) و در عین حال، تنها ۲۹ درصد از سازمان‌ها، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا بدون محدودیت، نظراتشان را بیان کنند (زبردست و جهرمی، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و تلاش مستمر و فراتر از نقش کارکنان در کسب موفقیت سازمان‌های ورزشی، لازم می‌نماید عوامل تأثیرگذار بر آن مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. از سویی دیگر، در سازمان‌ها اگر کارکنان ملاحظه کنند که تلاش‌هایشان بی‌نتیجه بوده و ارتباطی بین تلاش‌های خود و سیستم پرداخت و ارتقای سازمان نبینند، همچنین از شغل خویش و روابط حاکم بر محیط کاری رضایت نداشته باشند ممکن

3. Ceinar

4. Eskarliti & Latam

5. Pin & Pachrak

6. Asgil

است نوعی رخوت و ناامیدی در سازمان تسریع یابد، امری که چونان زهری مهلک در شریان‌های حیاتی سازمان به جریان درآمده و بقا و پایداری آن را تهدید می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که سکوت سازمانی هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها دارای پیامدهای زیانبار زیادی است. از آنجایی که ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک نهاد اجتماعی به دنبال تحقق اهداف و مقاصد ورزش کشور هستند باید به کارکنان خود در جهت ارائه نقطه نظرات و پیشنهادات و رعایت عدالت در سازمان توجه خاص مبذول کنند. با توجه به این زمینه‌ها محقق به دنبال آن است تا ضمن واکاوی ادبیات مربوط به سکوت در سازمان‌ها، بررسی کند که سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی چه تاثیری دارد؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است. هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید جهت بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود. چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد است؛ اما تنها آموزش‌های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود. یکی از مهم‌ترین این نگرش‌ها رفتار شهروندی کارکنان است، بطور کلی رفتار شهروندی به کارایی و اثر بخشی سازمانها از طریق تحولات منابع، نوآوریها و وفق پذیری کمک می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی منافع زیادی دارد به طوریکه هم به سازمان و هم به کارکنان بر اساس رویکرد های متنوع منفعت می‌رساند. نسبت به منافع سازمان، رفتار شهروندی باعث داشتن یک گروه از کارکنان می‌شود که به سازمان متعهد هستند. بر اساس نقل قول جن (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی (بویژه فداکاری، وظیفه شناسی، شکیبایی) باعث کاهش و نزول ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد و کارکنانی که به شرکت متعهدند در شرکت به مدت طولانی باقی می‌مانند، محصولاتی با کیفیت بالا تولید می‌کنند و به موقعیت شرکت بر اساس رویکرد های متنوع و مختلف کمک می‌کنند. از لحاظ منطقی می‌توان تصور کرد که رفتار شهروندی سازمانی ممکن است یک محیط کاری

بهتر درون سازمانی را ارتقا دهد (اللهیاری، ۱۳۸۸). از دیگر سو در عصر حاضر گوش سپردن به سخنان کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده علایق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد (سپهری، ۱۳۹۵).

سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. در چنین شرایطی کیفیت تصمیمات و ایجاد تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع توانایی و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (میلر^۱، ۱۹۷۲)؛ بنابراین بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شوند. به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام شوند، می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و شناخت کافی از آن و همچنین تاثیراتی که می‌تواند بر سایر متغیرهای سازمانی داشته باشد از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش در کشور ما به عهده وزارت ورزش و جوانان است و در حقیقت این سازمان متولی اصلی امر ورزش در کشور بوده و از تأثیرگذاری گسترده‌ای در این حوزه برخوردار است، از آنجاکه پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش برای رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (زارعی و متین، ۱۳۹۰). برخی از زمینه‌هایی که رفتار شهروندی سازمانی به موفقیت سازمان کمک می‌کند عبارتند از: افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان، آزاد نمودن منابع سازمانی که می‌توانند برای مقاصد مولدتری مورد استفاده قرار گیرند، کاهش نیاز به اختصاص منابع کمیاب به وظایفی که

1. Miler

صرفاً جنبه نگه‌دارندگی دارند، کمک به فعالیت‌های هماهنگ‌کنندگی در درون و برون گروه‌های کاری، تقویت توانایی سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد و افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها (اللهیاری، ۱۳۸۸).

بنابراین با توجه به اینکه تحقیقات اندکی درباره سکوت سازمانی و تاثیر آن بر متغیرهای رفتار شهروندی و عدالت سازمانی انجام گرفته است این پژوهش درصدد است تا به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بپردازد. امید است که سازمان‌ها از طریق افزایش نگرش مثبت به کارکنان و تبدیل سکوت به آوای سازمانی، به‌گونه‌ای پرورش یابند که مشوق و پذیرای عقاید، نظرات و نگرانی‌های کارکنان باشند، چراکه همان‌گونه که اشاره شد در دنیای متغیر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که بتوانند آزادانه و بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی به بیان عقاید خود بپردازند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر به دلیل آنکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران، به‌ویژه در حیطه ورزش و از جمله ادارات تربیت‌بدنی موضوع جدید و ناآشنایی است، نتایج این تحقیق کمک خواهد کرد تا پرسنل این ادارات به ویژه مدیران با مفهوم سکوت سازمانی و ارتباط آن با رفتار شهروندی کارکنان آشنا شوند و به این واسطه اقدامات و رویه‌هایی را در پیش گیرند که باعث ایجاد جو مشارکتی و احساس ارزشمندی در کارکنان شود.

همان‌گونه که ملاحظه شد، تحقیقاتی که تا به حال انجام گرفته‌اند به بررسی تأثیر عدالت بر سکوت پرداختند و کمتر نقش عدالت را به‌عنوان تعدیل‌کننده ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته‌اند. لذا در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی پرداخته خواهد شد.

۱-۴-اهداف پژوهش:

۱-۴-۱- هدف کلی:

هدف کلی این پژوهش تعیین تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی است.

۱-۴-۲-اهداف اختصاصی:

۱- تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی.

۲- تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی.

۳- تأثیر نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی.

۱-۵-فرضیه‌های پژوهش:

۱- سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیر دارد.

۲- عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیر دارد.

۳- عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، نقش تعدیل‌کننده ایفا می‌کند.

۱-۶-پیش‌فرض‌های پژوهش:

۱- سؤال‌های پرسشنامه برای پاسخ‌دهندگان روشن و بدون ابهام هستند.

- ۲- آزمودنی‌ها با صداقت، آگاهی و دقت به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند.
- ۳- آزمودنی‌ها درک مشابهی از هر سؤال داشته و به‌خوبی هدف آن را درک خواهند کرد.
- ۴- پرسشنامه‌های مورد استفاده از روایی و اعتبار بالایی برخوردار هستند.
- ۵- روش‌های آماری تحقیق از جامعیت و کفایت لازم برای تجزیه و تحلیل اطلاعات برخوردار هستند.

۱-۷- محدودیت‌های پژوهش:

۱-۷-۱ محدودیت‌هایی که در اختیار محقق بوده است:

- ۱- محدوده مکانی: آزمودنی‌های این پژوهش محدود به کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی است.
- ۲- محدودیت زمانی: این پژوهش در تابستان سال ۱۳۹۶ صورت گرفته است. لذا تحقیق حاضر برحسب افق زمانی از نوع مقطعی است و اطمینان از ثبات نتایج، مستلزم تحقیقات در دامنه‌های زمانی متفاوت است.

۱-۷-۲ محدودیت‌هایی که در اختیار محقق نبوده است:

- ۱- عدم همکاری برخی از کارکنان ادارات ورزش و جوانان در پر کردن و تکمیل سؤالات پرسشنامه.
- ۲- اگرچه در تحقیق حاضر به‌هیچ‌عنوان، نام افراد در پرسشنامه ذکر نشده است؛ ممکن است پاره‌ای از ملاحظات اداری در پاسخگویی کارشناسان تأثیر گذاشته باشد.
- ۳- در پاسخگویی به سؤالات احساسات مثبت و منفی کارکنان نسبت به اداره خود ممکن است دخیل باشد.

۸-۱- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش:

سکوت سازمانی^۱: خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، سکوت سازمانی تعریف می‌شود (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱) که دارای سه بعد سکوت مطیع (امتناع از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم)، سکوت تدافعی (امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود)، سکوت نوع‌دوستانه (امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار باهدف نفع‌رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع‌دوستی و مشارکت) است. در این پژوهش سکوت سازمانی به‌عنوان یک پدیده اجتماعی است که در آن کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند و ابعاد سکوت سازمانی بر اساس پرسشنامه ۱۳ سؤالی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و در قالب مقیاس ۵ ارزشی لیکرت موردسنجش قرار گرفته است.

رفتار شهروندی سازمانی^۲: رفتارهای فردی، اختیاری (داوطلبانه) و آگاهانه کارکنان که به‌طور مستقیم و صریح به‌وسیله سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند ولی درمجموع اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند، رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌شود که دارای پنج بعد نوع دوستی (کمک رساندن به افراد خاصی در سازمان)، جوانمردی (افراد سازمان در ارتباط با مسائل جزئی و بی اهمیت شکایت و گله‌ای نداشته باشند)، ادب و ملاحظه، وجدان کاری (وظیفه شناسی) و رفتار مدنی (مشارکت فعالانه و مسئولانه در سازمان) است. در این پژوهش، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر اساس پرسشنامه ۱۵ سؤالی مطالعه ارگان و کانوسکی (۲۰۰۷) در قالب مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (شامل ۱: کاملاً مخالفم و ۵: کاملاً موافقم) موردسنجش قرار گرفته است.

1. Organization Silence
2. Organizational Citizenship Behavior

عدالت سازمانی^۱: تحت عنوان احساس فردی از منصفانه بودن حقوق و مزایا تعریف می‌شود که دارای سه بعد عدالت توزیعی (نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در مورد مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌های آنها)، عدالت رویه‌ای (انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فرآیندها که توسط آن پیامدها تخصیص می‌یابد) و عدالت مراوده‌ای (انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی) است. در این پژوهش عدالت سازمانی، رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان خود است و ابعاد عدالت سازمانی بر اساس پرسشنامه ۲۰ سؤالی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) در قالب مقیاس ۵ ارزشی لیکرت موردسنجش قرار گرفته است.

فصل دوم

ادبیات ویشینه پژوهش

۲-۱- مقدمه

در این فصل، مطالب در قالب دو بخش آورده شده است. بخش نخست مربوط به مبانی نظری است که در آن اطلاعاتی در مورد متغیرهای پژوهش بیان شده است و بخش دوم شامل پیشینه و ادبیات پژوهش در داخل و خارج از کشور است.

۲-۲- مبانی نظری:

۲-۲-۱- سکوت سازمانی

سکوت در سازمان چنین تعریف شده است که کارکنان آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود در مورد بهبود و توسعه در کار و یا محیط کار، خودداری می کنند. سکوت سازمانی خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (سهی توغلو^۱ و همکاران ۲۰۱۴). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد؛ این ویژگی ها شامل فرآیندهای تصمیم گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و درک کارکنان که از عوامل موثر بر سکوت است (دیمیتریس^۲ و همکاران ۲۰۰۷)؛ اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارکنان در سازمان می گردد: عبارتند از: ترس مدیران از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت شان؛ و تصور کارکنان از باورهای مدیریت در مورد آنها است (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیندر و هارلوز^۳ سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می کنند. با این تعریف، هر نوع برقراری ارتباط که میل به تغییر شرایط را منعکس نمی کند، یا که به افرادی که تصور می شود قادر به بهبود آن شرایط هستند، سوق داده نشود، در شمول تلاش برای شکستن سکوت قرار ندارد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

1. Sehitoglu
2. Dimitris
3. Pinder & Harlos

آن‌ها همچنین سکوت را به عنوان عدم وجود آوا که شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراک، احساس یا تمایلاتی از قبیل اعتراض یا تایید است، تعریف کردند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).
پیندر و هارلوز^۱ (۲۰۰۱) تصریح نمودند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه‌های اساسی آن‌ها در معانی مختلفی تفسیر شود. آن‌ها سکوت را در دو «شکل سکوت مطیع^۲» و «سکوت خاموش^۳» متمایز نمودند، در حالی که سکوت خاموش نشان دهنده حذف عمدی است، سکوت مطیع بر تسلیم بنا شده است (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱). همچنین سکوت مطیع به نگهداشت/تملک منفی نظرات اشاره دارد و به معنای اطاعت منفعلانه است، درحالی که سکوت خاموش بر نگهداشت/تملک مثبت نظرات، به منظور حفاظت از خود و ترس از نتایج ناخوشایند دلالت دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۱. سکوت خاموش

سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان دهنده عدم مشارکت عمدی است. در زمینه بی‌عدالتی محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. یک حالت از خموشی است که متضمن عدم توافق با شرایط خود، در اثر تحمل درد و رنج سکوت می‌باشد، در حالی که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضع موجود، هنوز تمایلی به بررسی آن‌ها وجود ندارد. با این وجود، کارکنان خاموش آماده‌ی شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی که پرورش دهنده یا تولید کننده سکوت است، می‌باشند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

1. Harlos
2. Acquiescence Silence
3. Quiescence Silence

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) از اصطلاح سکوت خاموش برای توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، استفاده نموده‌اند. کار آن‌ها با کار موریسون و میلیکان^۱ (۲۰۰۰) که بر احساس ترس شخص به عنوان یک محرک کلیدی سکوت سازمانی تأکید می‌نماید، سازگار است. کار آن‌ها همچنین با سلامت روان‌شناختی و فرصت‌های بروز آوا به عنوان پیش شرط‌های حیاتی صحبت کردن در بافت محیط کار، سازگار است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲. سکوت مطیع

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف نموده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مطمئن از وضعیت و آگاهی محدود از این که جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. در شرایط ناعادلانه، میزان نادیده گرفتن گزینه‌های موجود و فقدان تمایل به جستجوی هر گزینه دیگر افزایش می‌یابد.

سکوت مطیع حالتی عمیق‌تر نسبت به سکوت خاموش دارد و برای شکسته شدن به کمک یا تحریک بیشتری نیاز دارد. کارکنان مطیع، کمتر از سکوت خود آگاه‌اند و آمادگی یا تمایل کمتری برای تغییر شرایط، نسبت به هم‌تایان خاموش خود دارند. همانند سکوت خاموش، سکوت مطیع نیز ناخوشایند است، اما ظرفیت انگیزشی آن ضعیف‌تر است. افراد با سکوت مطیع عمیق، امید خود را به بهبود شرایط از دست می‌دهند و کم و بیش نسبت به اهمیت وقایع خارجی که ممکن است زمینه را برای امیدواری و بهبود شرایط فراهم کند، بی‌اعتنا می‌شوند. مدت زمان خیلی بیشتری برای کنش (مانند بیان آوا) آن‌ها، نسبت به کارکنان خاموش برای ترغیب به حرف زدن یا شکایت کردن، به طول می‌انجامد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

در هر محیط کار، کارکنان دارای ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روش‌های بهبود شرایط و رفع مشکلات هستند. اینکه کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و

1. Morison & Milikan

پیشنهادات خود هستند و سازمان تا چه حد پذیرای نظرات آنهاست موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد. در تعریف این موضوع، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان کردند که زمانی که اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) در تکمیل تعریف ارائه شده توسط موریسون و میلیکن، سکوت کارکنان را بدین صورت تعریف می‌کنند: امتناع کارکنان از هرگونه اظهارنظر در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی خود در مورد شرایط سازمانی به افرادی که از نظر آنها قادر به تغییر این شرایط هستند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). بوئن و بلک مون^۱ (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه افراد در مجادلات سازمانی تعریف کرده‌اند. از نظر آنها سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه یک گرایش جمعی بین کارکنان است (بوئن و بلک مون، ۲۰۰۳). هنریکسون و دایتون^۲ (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که طی آن کارکنان نسبت به مسائل مهم پیش روی سازمان، واکنش بسیار ضعیفی نشان می‌دهند (هنریکسون و دایتون، ۲۰۰۶).

در پژوهش‌های پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) و ون داین^۳ و سایرین (۲۰۰۳)، عنوان شده است که در نظر گرفتن سکوت به عنوان یک مفهوم تک‌بعدی می‌تواند منجر به نادیده گرفته شدن تفاوت‌های مهم در انگیزه‌های کارکنان برای امتناع از بیان نظراتشان گردد. از آن پس هرچند که به چندبعدی بودن سکوت در بخش نظری اکثر مقالات اشاره می‌گردد اما در بررسی عملی این مفهوم معمولاً آن را یک مفهوم تک‌بعدی در نظر می‌گیرند؛ بنابراین در پژوهش‌هایی که بر روی مفهوم سکوت سازمانی انجام می‌شود باید این نکته را در مدنظر قرار داد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

-
1. Bowen & Blakmon
 2. Henrikson & Dayton
 3. Wendain

۲-۲-۲- انواع سکوت سازمانی:

همان‌طور که گفته شد، کارکنان انگیزه‌های متفاوتی برای بیان نکردن ایده‌ها و نظرات خود دارند و همین امر وجود انواع مختلف سکوت را تصریح می‌نماید. محققان مختلف طبقه‌بندی‌های مختلفی را از این مفهوم ارائه دادند (پیندر و هارلوس؛ ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران؛ ۲۰۰۳؛ کنول و ون دیک، ۲۰۱۲). در اینجا سعی داریم با جمع‌بندی آن‌ها به جامع‌ترین طبقه‌بندی دست‌یابیم.

۱- سکوت مطیع^۱

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آن‌ها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائل‌اند. این فقدان علاقه به همراه جوی که در آن یکرنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌گردد، کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می‌نماید (موریسون و میلیکن، ۲۰۰). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ون داین و سایرین (۲۰۰۳) اصطلاح سکوت مطیع را برای چنین امتناعی از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم مطرح نمودند. سکوت مطیع نشان دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

۲- سکوت تدافعی^۲

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) برای نخستین بار به این نوع سکوت اشاره نمودند. آن‌ها این نوع سکوت را به‌عنوان نقطه مقابل سکوت مطیع مطرح کرده‌اند و آن را سکوت غیر مطیع^۳ نامیدند و آن را به‌صورت امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب باشد تعریف نمودند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). ون داین و سایرین بر مبنای

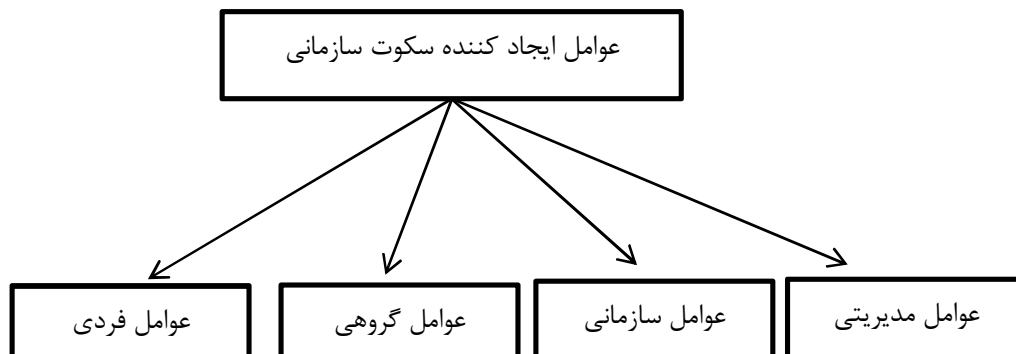
1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence

اظهارات پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نوعی از سکوت را شناسایی نمودند که به صورت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. آن‌ها این نوع سکوت را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود به دلیل ترس» تعریف نموده‌اند و آن را «سکوت دفاعی» نامیدند (ون داین و سایرین، ۲۰۰۳).

۳- سکوت نوع دوستانه^۱

ون داین و سایرین (۲۰۰۳) مفهوم‌سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. آن‌ها سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار باهدف نفع رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت» تعریف می‌کنند. آن‌ها با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه براین، آن‌ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل ناملازمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می‌گردد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

۲-۲-۳- دلایل سکوت سازمانی را می‌توان به ۴ عامل زیر تقسیم‌بندی کرد:



شکل ۱-۲ - عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی

۱- عوامل مدیریتی:

✓ اقدامات مدیریتی

انواع مختلفی از اقدامات مدیریتی می‌تواند منجر به مانع شدن ارتباطات از بالا به پایین در یک سازمان گردد. به عنوان مثال بعضی از مدیران تمایل به رد کردن و یا ابراز واکنش منفی و مخالفت کردن و یا ارائه بازخورد منفی و یا فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی دارند (چنگ و مارک^۱، ۲۰۰۹)

✓ بیماری مدیر ارشد

گاهی اوقات افرادی که باید اظهار نظر کنند از خشم رهبر می‌ترسند، به ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا پیشتازی است. هرکسی که برای چنین رهبری حامل خبر بدی باشد، به جرم رساندن پیام، به شکل نمادین اعدام خواهد شد. در چنین اوضاعی افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد خط‌مشی‌های گروه، حرفی نمی‌زنند. آنان برای آنکه خوش‌بین به نظر آیند، حقایق منفی را کنار می‌زنند. این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سازمان و در تمام سطوح مدیریتی منتشر شود. نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن رئیس است که تمایل

گسترده‌ای را به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد می‌کند و مانع انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان می‌شود (گلمن و همکاران، ۱۳۸۵)

✓ ترس از بازخورد منفی

شواهد قوی در مورد واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان در مورد بازخورد منفی که اغلب از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موکول می‌گردد و یا زمانی که بازخورد ارائه می‌شود آن را تحریف می‌کنند، به وجود می‌آید (فیشر^۱، ۱۹۷۹). آرجریس و اسچون^۲ (۱۹۷۸) ترس از بازخورد منفی را در میان مدیران تجزیه و تحلیل کردند که نشان می‌دهد کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند؛ بنابراین مدیران از بیان اشتباهاتشان، تقاضا برای کمک از همکارانشان یا زیردستانشان و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل، دوری می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شود (آرجریس و اسچون، ۱۹۷۸)

✓ درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند تفاوت‌ها و اختلافات (عوامل قومی، نژادی، سن، جنسیت و...) مابین مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین‌تر ممکن است که به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند. «هنگامی که جمع زیادی از کارمندان مشاهده کنند که افرادی که شبیه به آن‌ها هستند اما از امتیازات بالاتری در میان مدیریت عالی برخوردار هستند، آن‌ها احتمالاً نتیجه‌گیری می‌کنند که سازمان برای برآورده‌های افراد ارزش یکسانی را قائل نیست». چنین اعتقاداتی ممکن است باعث شود که افراد نتیجه‌گیری کنند که مشارکت و ابراز عقیده برای آن‌ها خطراتی را به همراه داشته باشد مخصوصاً در میان کارمندانی که تشابه شناختی با مدیران عالی دارند (چنگ و همکاران، ۲۰۰۹)

2. Fisher
3. Argyris & Schon

✓ ایجاد جو توأم با بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان

ادموندسون^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌کند که سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباهات کارمندان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهات به بی‌توجهی‌ها و عدم شایستگی کارمندان می‌باشد اتفاق می‌افتد، زمانی که بحثی مطرح می‌شود منطقی است که انتظار داشته باشیم افراد سکوت کنند. همان‌طور که سنگه^۲ (۱۹۹۰) بیان می‌کند مشخصه یادگیری گروهی فردی و سازمانی، توانایی نهادی یادگیری از اشتباهات و نابخردی‌هاست. در انجام این امر رهبران با دقت به رفتار خود ملاحظه داشته تا از کارهایی که جو بی‌اعتمادی و سوءظن را در سازمان به وجود می‌آورند، خودداری کنند (سنگه، ۱۹۹۹).

۲- عوامل سازمانی

✓ فلات شغلی

تعامل با همکاران حرفه شغلی از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی‌اند که نقش محوری و مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند و افراد برای مقابله با چالش‌های موجود در دنیای سازمانی خود باید مهارت‌های اساسی شناختی- اجتماعی نظیر همکاری، مشارکت و حل مشکلات، به‌ویژه مشکلات میان فردی را بیاموزند (بران اریک^۳، ۱۹۹۵). به همین جهت روابط بین همکاران و سازمان مشوق‌های مهمی را برای افراد فراهم کرده و می‌تواند یکی از عوامل مهم انگیزش باشد (خنیفیر^۴، ۱۳۸۵). امروزه نظریه‌های مختلف انگیزش در تبیین رفتارهای آدمی منظرگاه‌های گوناگونی را مطرح می‌سازد. به‌طور مثال در سازمان‌هایی که کوچک‌سازی و یا خصوصی‌سازی صورت گرفته موقعیت‌های کمتری برای صعود از نردبان ترقی وجود دارد و افراد سریع‌تر به سکون یا خو گرفتن به وضع موجود می‌گیرند. از طرفی امروزه عقیده بر این است که مقوله سکون در مسیر شغلی

1. Edmonson

2. Senge

1. Bern Eric

2. Khenifer

ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی دارد، چراکه در بسیاری از موارد کارکنان مجبور به انجام اموری می‌شوند که به آن علاقه نداشته و کم‌کم دچار رکود و توقف می‌شوند (کیدجنیفر^۳، ۲۰۰۰)؛ بنابراین فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس شکست و افسردگی می‌باشد (خنیر، ۱۳۸۵)؛ بنابراین فلات شغلی منجر به رکود و توقف فرد شده و سکون فرد و به تبع آن سکوت به وجود می‌آید.

✓ سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی

فستینگر^۴ بیان می‌کند که ساختار بندی گروه‌ها به صورت سلسله مراتبی به طور خودکار از ارتباط آزادانه در سازمان جلوگیری می‌کند. مخصوصاً به خاطر انتقادهای و عیب‌جویی‌هایی است که از اعضای که مقام و منزلت پایین‌تری دارند به طرف آن‌هایی که مقام و منزلت بالاتری دارند (فستینگر، ۱۹۸۴). البته گلوئر بیان می‌کند که ارتباطات از بالا به پایین فقط تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباط برقرارکننده، پیام و محیط سازمانی نیست، بلکه تحت تأثیر ویژگی ارتباط بین رئیس و مرئوس نیز قرار دارد. شکستن جو سکوت بین کارمندان و مدیر آسان نیست. شکستن این چرخه رفتاری که منجر به حفظ سکوت سازمان می‌شود، بسیار سخت است، زیرا این امر موضوعی نیست که مستقیماً قابل مشاهده باشد (گلوئر، ۱۹۸۴).

✓ فقدان مکانیزم بازخورد از بالا به پایین

سکوت سازمانی ممکن است منجر به فقدان بازخورد، فقدان اطلاعات و فقدان تجزیه و تحلیل ایده‌ها شود؛ بنابراین سازمان از فرآیندهای سازمانی دارای اثربخشی پایین متحمل خسارات می‌گردد (موریسون و همکار، ۲۰۰۰).

3. Kidd Jennifer
4. Festinger

۳- عوامل گروهی (اجتماعی)

✓ همنوایی با جمع (تطابق)

مطالعات نشان می‌دهد که افراد تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل هم‌نوایی افراد با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و عقیده خود، کسب مقبولیت در یک گروه یا جامعه می‌باشد. مخصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاصی از وجود داشته باشد (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

✓ انتشار و پخش مسئولیت

پخش مسئولیت یک ویژگی گروهی است که می‌تواند اثر شدیدی بر روی سکوت سازمانی داشته باشد و آن عبارت است از گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر شریک شوند در مقایسه با هنگامی که مسئولیت افراد به‌طور فردی تعیین شود. این پدیده اشاره بر شانه خالی کردن از مسئولیت و پخش مسئولیت‌هاست که بیشتر یک صفت ذاتی گروهی است. این پدیده و پیامدهای ناسازگار آن زمانی می‌تواند کاهش پیدا کند که افراد پاسخگوی فعالیت تعیین‌شده‌ای باشند و بتوانند عملکرد خود را مدیریت و نظارت کنند (هنریکسن^۱ و دایتون، ۲۰۰۶).

✓ گروه اندیشی

حقیقتاً کیفیت تصمیم‌گیری گروهی بهتر از تصمیمات فردی است اما بعضاً گروه‌ها در تلاش‌های گروهی‌شان در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند. اندیشه گروهی نیازمند مدیریت بسیار قوی و بامهارتی است تا از خطر افتادن به این دام، اجتناب گردد و نگاه‌ها بینش‌های مختلف و واگرا آشکارا می‌گردد (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶). جانپس (۱۹۷۲) از واژه گروه اندیشی استفاده

1. Henricson

می‌کند و آن را به‌عنوان گرایش و تمایل به هم‌شکلی در تفکر گروهی و رسیدن به اجماع و حمایت از نگاه‌هایی که حامی و جانب رهبر باشند. در این مورد فرد از ارائه نظری که برخلاف گروه یا رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می‌کند.

۴- عوامل فردی

✓ حفظ موقعیت کنونی

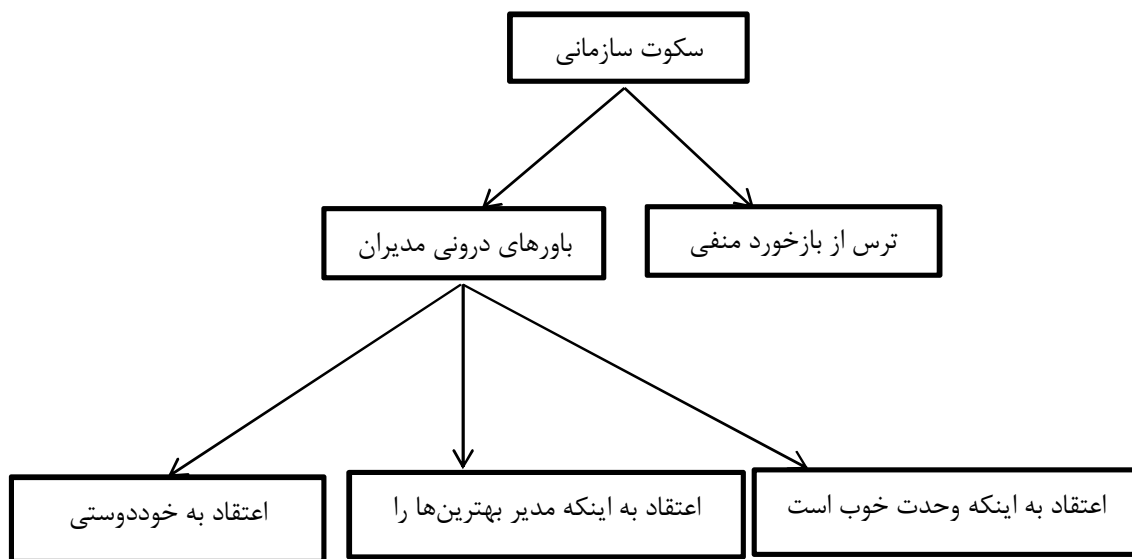
بدون توجه به سازمانی خاص، بیشتر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که در دوره‌های از عمل و اقدام که در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که نیازمند تصمیم‌گیری، عدم اطمینان و شک و تردید می‌باشد دوری کند، در نتیجه شخص متوجه می‌شود که کار خاصی را انجام ندهد و انجام ندادن اقدام خاصی باعث می‌شود که فرد ساکت باقی بماند (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

✓ بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر

اگر کارمندان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی به مافوق و رهبر خود داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس امنیت و آرامش نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری نموده و نهایتاً آن‌ها ساکت می‌مانند، و این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌گردد (دین، جان وو و چنچ ما^۱، ۲۰۰۹). همچنین مدیر بایستی در تعامل با کارکنان اعتماد ایجاد کند و معتقد باشد اعتماد کلید و حلقه اصلی ارتباط مؤثر می‌باشد (غفار زاده آهنگر، ۱۳۹۴).

۲-۲-۴- ایجاد و شکل‌گیری سکوت سازمانی

معمولاً فرض بر این است که سکوت سازمانی از نتایج ترس مدیران از بازخورد منفی و یا مجموعه‌ای از باورهای درونی است که توسط مدیران ایجاد می‌شود (موریسون و همکاران، ۲۰۰۰).



شکل ۲-۲- عوامل مؤثر در شکل‌گیری سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲)

۲-۲-۵- ترس از بازخورد منفی

یکی از عواملی که احتمال بروز سکوت سازمانی را تسهیل می‌کند ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی است. مشاهدات مستدلی مبنی بر اینکه افراد معمولاً از ارائه بازخورد منفی هراس دارند، وجود دارد؛ چه این پاسخ‌ها درباره خودشان باشد و یا در مورد فعالیتی که به آن‌ها مربوط است؛ بنابراین آن‌ها سعی دارند که اولاً هیچ پاسخ منفی دریافت نکنند و یا زمانی که چنین پاسخی را دریافت نمودند سعی می‌کنند از آن چشم‌پوشی کنند، درستی آن را انکار کنند و یا مقبولیت منبع آن را زیر سؤال ببرند (پرلو^۱ و همکار، ۲۰۰۹).

چنین ترس از بازخورد، در میان مدیران سازمان بیشتر است. آن‌ها بیان می‌کنند که بسیاری از مدیران نیازمند این هستند که از احساس خطر، رنجش خاطر و یا احساس شکست‌پذیر بودن جلوگیری کنند؛ بنابراین مدیران تلاش می‌کنند از ارائه هرگونه اطلاعات که نشان‌دهنده ضعف آن‌ها بوده و یا در مورد عملکرد فعلی‌شان ایجاد سؤال می‌کند، پرهیز کنند. البته بسیاری از

مدیران از دریافت بازخورد منفی از طرف زیردستان و نه سرپرستان دریافت می‌شود نادرست‌تر و یا غیرقانونی برداشت می‌شود (پرلو و همکاران، ۲۰۰۳).

۲-۲-۵-۱- باورهای درونی مدیران

یکی از عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، مجموعه‌ای از باورهایی است که مدیران به شکل درونی درباره‌ی کارکنان یا ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها خوددوستی است. گوشال^۱، موران^۲ و ففر^۳ تأکید دارند پارادایم اقتصادی در آمریکا در مکاتب اقتصادی و نگرش بسیاری از مدیران شکل گرفته است. این پارادایم بر اساس تئوری مک کریگور بوده و نقطه ابتدایی آن این است که افراد معمولاً خوددوست هستند و به گونه‌ای رفتار می‌کنند که منفعت خود را به حداکثر برسانند. در این دیدگاه به کارکنان به مثابه افرادی نگرسته می‌شود که در تلاش و کار روی گردان بوده و نمی‌توان به آنان اعتماد کرد که بر طبق منفعت سازمان عمل کنند مگر آنکه برایشان موارد تشویقی یا تنبیهی در نظر گرفته شود (هنریکسن و همکار، ۲۰۰۶)؛ بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که کارکنان باید فرصت طلب باشند و هیچ دانش معتبری برای صلاح سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است که در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود.

زمانی که مدیران ارشد سازمان بر این باورند که کارکنانشان خوددوست هستند، آن‌ها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که ارتباطات از بالا به پایین را تشویق می‌کنند. دومین باوری که احتمالاً در سکوت سازمانی ایفاگر نقش است. کلاسِر^۴ (۲۰۰۷) اشاره می‌کند طبق این ایده مدیران باید کنترل و

2. Goshal
3. Moran
4. Fefer
1. Klacer

مدیریت کنند و در مقابل، زیردستان باید نقش دنباله‌روی را ایفا نموده و بدون سؤال تبعیت کنند. سومین باور درونی در شکل‌گیری و گسترش سکوت سازمانی این است که وحدت، توافق و اشتراک نشانه‌های سلامت سازمانی بوده درحالی‌که از مخالفت و تعارض باید جلوگیری شود. بورل و مورگان این دیدگاه را بخشی از دیدگاه یگانگی می‌دانند که در برابر دیدگاه تکثرگرایی است. در دیدگاه تکثرگرایی، مخالف امری معمولی به شمار آمده و تضاد نیز به‌عنوان عاملی است که منجر به سلامت سازمانی خواهد شد. مبحث دیدگاه یگانگی در مسائلی نظیر تصمیم‌گیری گروهی، ایجاد استراتژی و خلاقیت نیز به چشم می‌خورد (غفار زاده آهنگر، ۱۳۹۴).

۲-۲-۶- پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی

پژوهشگران علوم ارتباطات، بر جنبه‌های مثبت سکوت به‌عنوان عامل اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت می‌تواند در تبادل ارتباطات بین فرستنده پیام و دریافت‌کننده پیام با قصد قبلی و بارزش باشد (پنا^۱ و همکاران، ۲۰۰۹)؛ اما در اغلب موارد از سکوت به‌عنوان پدیده‌ای مخرب و زیان‌بار یاد می‌شود به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است (ماریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). تأثیرات جو سکوت بر کارمندان به‌طور بالقوه مشکل‌آفرین است و در موارد استثنایی می‌تواند موجب فاجعه‌های سازمانی شود، سازمان‌ها از اولین روزهای عصر صنعتی از پیامدهای سکوت کارکنان رنج برده‌اند (بگاشن^۲، ۲۰۱۲). مطابق با گفته نیمث^۳ (۱۹۹۷) سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). تأثیرات سکوت هم برای افراد و هم

2. Penna
1. Bogashen
2. Nemeth

برای سازمان مضر هستند. سکوت تک‌تک کارمندان را تحت فشار قرار می‌دهد چون آن‌ها ممکن است حس کنند ناتوان‌اند و کمتر از محیط کارشان راضی شوند (اسلازر و زالین، ۲۰۱۲).

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آن‌ها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به‌عنوان نشانه‌ی اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). سکوت فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند به شکل‌های متفاوتی مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و کم بودن ابراز عقاید و نظرات به خود بگیرد (دن و همکاران، ۲۰۰۹). سکوت کارکنان برای سازمان بسیار خطرناک است زیرا سبب می‌شود تا برخی از کارکنان به‌شدت بی‌تفاوت شوند. کارکنان بی‌تفاوت کسانی هستند که نسبت به شغل خود، کارفرمایان خود، کیفیت کارشان و درمجموع سازمانشان بی‌تفاوت باشند (جوینزن و کارل^۱، ۱۹۹۶). سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود (وکلا و دیمیتریس، ۲۰۰۷). طبق گفته فیشر (۱۹۷۹) موریسون و میلیکن نشان می‌دهد که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

موریسون، میلیکن و هیولن^۲ (۲۰۰۳) به معرفی ۵ نوع ترس یا پیامدهای منفی پیش‌بینی‌شده از جانب کارکنان که بر تصمیمات آن‌ها برای سکوت تأثیر می‌گذارد پرداختند. این پنج دسته از پیامدهای منفی پیش‌بینی‌شده عبارتند از (۱) ترس از تخریب تصورات ذهنی خوبی که از فرد در ذهن است (۲) ترس از این‌که فرد در درساز قلمداد شود و یا با دیدی منفی نگریده شود (۳) ترس از تخریب روابط (۴) ترس از تلافی و مجازات و تنبیه (۵) ترس از داشتن تأثیرات منفی برای دیگران (براتی، ۱۳۸۹).

3. Joinson & carla
4. Hyvln

۲-۲-۶- اثرات سکوت سازمانی بر فرآیندهای تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) خاطرنشان می‌کنند که یکی از پیامدهای سکوت سازمانی برای سازمان، فرآیندهای مرتبط با تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی است. بیر و ایزن استیت^۱ (۲۰۰۰) نیز بر این باورند که خودداری از ارائه اطلاعات و عقاید می‌تواند به فرآیندهای تصمیم‌گیری، تصحیح خطاها و فرآیندهای توسعه و نوآوری آسیب برساند. اپلبام و همکارانش^۲ (۲۰۰۰) معتقدند که در طی فرآیند تغییرات سازمانی، کارکنان با مسائل بسیاری همچون ترس از احتمال از دست دادن شغل، عدم اطمینان نسبت به مدیر جدید یا اعضای گروه جدید و غیره مواجه می‌شوند. اگر سکوت در سازمان سایه افکند، انجام تغییرات با ریسک همراه خواهد بود، از این رو جو ارتباطی مناسبی جهت اجتناب از بی‌اعتمادی و سوظن در کارکنان به وجود خواهد آمد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵). پژوهش‌های گسترده‌ای که در رابطه با تصمیم‌گیری گروهی انجام شده، مؤید این نکته هستند که کیفیت تصمیم‌گیری زمانی که دیدگاه‌ها و روش‌های گوناگون مورد ملاحظه و بررسی قرار می‌گیرند، ارتقا می‌یابد. همچنین پژوهش‌های انجام شده روی تدوین استراتژی نشان داده است که وجود نقطه نظرات متضاد و گوناگون در گروه‌های مدیریتی عالی، تأثیر مثبتی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و عملکرد دارد. علاوه بر این، پژوهش‌های دیگر نشان داده است که میزان ابتکارها در سازمان مستلزم وجود فضایی است که کارکنان در آن احساس نمایند آزادند به طریقی متفاوت از روال معمول عمل کنند؛ چراکه این آزادی عمل به آن‌ها امکان می‌دهد که دیدگاه‌ها یا عقاید کاملاً جدیدی ارائه دهند یا اعتقادات و اقدامات کنونی را زیر سؤال ببرند. به‌طور کلی این جریان‌های پژوهشی مؤید این هستند که سکوت سازمانی اثربخشی فرآیند تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی را با محدود کردن پراکندگی نهادهای اطلاعاتی موجود برای تصمیم‌گیرندگان به خطر می‌اندازد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

1. Beer & Eisenstat
2. Applbaum et al.

شیوه دیگری که سکوت سازمانی بدان وسیله می‌تواند اثربخشی فرآیندهای توسعه و تغییر سازمانی را محدود سازد، مسدود کردن راه بازخورد منفی و در نتیجه توانایی سازمان برای کشف و تصحیح خطاها است (میلر^۱، ۱۹۷۲). بدون بازخورد منفی، خطاها مدام تکرار می‌شوند و یا حتی ممکن است کارکنانشان تقاضای بازخورد نمایند، کارکنان ممکن است دقت نمایند تا اطلاعات منفی و ناخوشایند را از صافی بگذرانند. در نتیجه بازخورد داخلی که مدیریت دریافت می‌کند ممکن است انعکاس‌دهنده آنچه باشد که کارکنان تصور می‌کنند مدیریت تمایل به شنیدن آن دارد بنابراین بازخوردهای صحیح و قابل اطمینانی نمی‌باشند. اگر مدیران از این بازخوردهای تحریف‌شده به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری استفاده کند، این سازمان در خطر دور شدن و منحرف شدن از هدف حرکت خواهد کرد (میلر، ۱۹۷۲). چریس و پنتیلا^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که سکوت کارکنان باعث نابودی نوآوری می‌شود و پروژه‌های سازمان را به طور ضعیف برنامه‌ریزی خواهد کرد و این منجر به محصولاتی معیوب و روحیه پایین می‌شود (شجاعی، ۲۰۱۱).

۲-۷- روش‌های غلبه بر سکوت سازمانی

سرپرستان و مدیران سطح بالا باید محل کاری را به وجود آورند که کارمندان برای بیان دیدگاه‌هایشان احساس امنیت کنند و برای ایده‌ها و پیشنهادهایشان تشویق شوند. اگر کارکنان حس کنند مدیران و سرپرستانشان علاقه‌ای به شنیدن حقیقت ندارند، کارمندان ترجیح می‌دهند در وضعیت سکوت باقی بمانند (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱). ایجاد جو اعتماد می‌تواند به مدیران در کاهش سکوت کارکنان کمک زیادی کند، سیکس و سورگ^۳ (۲۰۰۸) معتقدند به واسطه بازخورد مثبت دادن و تحسین کردن‌ها هم در جلسات خصوصی و هم در جلسات عمومی و به وسیله بازخورد منفی دادن به روشی مفید، ایجاد می‌شود (اسلازر و زالین، ۲۰۱۲).

1. Miler
2. Chris & Pantalia
3. Six & surge

نایتس^۱ و همکارانش (۲۰۰۵) بر این عقیده‌اند که تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت روبه درون سازمان متأثر است، هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آن‌هاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹) پیشنهادهایی برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند از قبیل، استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریه‌ها و پیشنهادهای خلاق، شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری، شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها، تشکیل کارگاه‌های آموزشی برقراری مهارت‌های ارتباط برای مدیران و سرپرستان، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظریه‌ها، دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها، تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت یادگیرنده و یادگیری سازمانی، برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). روش دیگر برای تشویق رفتار صحبت کردن، اطمینان از فرصت‌های ارتباطی و ایجاد دستگاه‌های رسمی برای انتقال یا مبادله اطلاعات، مسائل یا ایده‌هاست (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱).

۲-۳- بخش دوم: عدالت سازمانی

عدالت بالاترین ارزش انسانی و گوهری گران‌بها در تحقق حقوق بشر است. عدالت در زمره‌ی زیباترین و مقدس‌ترین واژه‌های تمدن بشری محسوب گردیده و ازجمله مفاهیمی است که عقل جمعی همه‌ی افراد آن را نیکو شمرده و تحقق آن پایه‌ی مشروعیت و ضرورت ایجاد دولت‌ها محسوب می‌گردد. عدالت به‌عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی اجتماعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است

1. Naitis

و امروزه با توجه به نقش همه‌جانبه آموزش عالی و دانشگاه‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در این سازمان‌ها پیش از پیش آشکارتر شده است (روح‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۴).

کارمندان نقش قابل‌توجهی در فرآیندهای مختلف تصمیم‌گیری در سازمان‌ها دارند. گاهی اوقات این سؤال پیش می‌آید که آیا تصمیم‌گیری نسبت به کارکنان عادلانه است یا نه (کولکوبیت^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). با افزایش اهمیت مفهوم عدالت در سازمان، رفتار کارکنان در مورد عدالت به یک حوزه مطالعه تبدیل شده است (گرینبرگ، ۱۹۹۰). به‌طورکلی مشاهده می‌شود که تئوری‌های سازمانی اخیر اکثراً در تعاملات بین فردی و مشکلات در این فعل‌وانفعالات متمرکز شده است. در این زمینه، دیده شده است که مفهوم عدالت اجتماعی» به سازمان اقتباس شده است و بر این اساس مفهوم «عدالت سازمانی» که اشاره به توزیع عادلانه خروجی سازمانی بسته به روابط سازمانی دارد، به‌صورت همزمان توسعه داده شده است (اوزمن^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). به‌طور مشابه، تاتوم^۳ و همکاران (۲۰۰۳) به اقتباس مفهوم عدالت به عدالت سازمانی و ظهور آن به‌عنوان یک زمینه مهم مطالعه در روانشناسی صنعتی و سازمانی اشاره می‌کنند.

عدالت سازمانی، به‌عنوان یک مفهوم، دفاع از کارمندان توسط مقامات در محل کار می‌باشد (پیلای^۴ و همکاران، ۱۹۹۹). عدالت به‌عنوان یک ساختار اجتماعی در مطالعات سازمان موردبحث است. مطالعات بسیاری در زمینه عدالت سازمانی توسط فولگر^۵، کونوسکی^۶، گرینبرگ و دیگران وجود دارد. در این مطالعات، عدالت سازمانی به‌عنوان یک ارزش مطلوب مربوط به خروجی‌های مختلف سازمانی و کارگرا پرداخته شده است (ایروگلو^۷ ۲۰۰۹). کروپانزو^۸ و گرینبرگ عدالت سازمانی را به‌عنوان «درک و ارزیابی نسبت به پیروی از شیوه‌های سازمانی و فرایندها و نتایج مرتبط» تعریف کرده‌اند. با توجه به

-
1. Kvkvbybt
 2. Ozmen
 3. Tatum
 4. Pillay
 5. Folger
 6. Kvnvsky
 7. Ayrvglv
 8. Krvpanzv

توضیحات دیگر، این ساختاری است که نگرش کار کارکنان نسبت به تقسیم کار، دستمزد، پاداش و شرایط تفریحی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کیفیت تعامل اجتماعی را تعیین می‌کند (دینک و سیلان^۱، ۲۰۰۸). علاوه بر این، بر این تأکید شده است که درک مردم در مورد حقوق و عدالت در زندگی سازمانی یکی از تعاریف عدالت سازمانی است (ترجمه بابایی و مافیان، ۱۳۹۵).

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ^۲ (۱۹۸۷)، به کار گرفته شده است. به زعم گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از میزان برابری یا انصاف کاری در سازمان مرتبط است (گرینبرگ، ۱۹۹۰). وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر انصاف و برابری در محیط کار مورد استفاده قرار می‌دهد. از سویی دیگر، امروزه همگام با تغییرات مستمر و پویایی‌ها و پیچیدگی‌های ارائه خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود مدیران و کارکنان باانگیزه، رضایتمند و توانمند برای سازمان‌ها، بیش از گذشته مشخص شده است. لذا، توسعه رفتارهای منصفانه و تقویت عدالت سازمانی قطعاً می‌تواند به ارتقا سطح بهره‌وری فردی و سازمانی کمک کند (مرتضوی و نیک کار، ۱۳۹۳).

۲-۳-۱- مفهوم عدالت سازمانی

انصاف یک ارزش محوری در محیط کار است. طبق اظهارات گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کار و به‌طور خاص، ادراک کارکنان از رعایت انصاف در محیط کار و چگونگی تأثیر رفتار منصفانه بر سایر متغیرهای رفتاری کارکنان اشاره دارد (گرینبرگ، ۱۹۹۰). پژوهش در مورد عدالت سازمانی با این تصور توسعه یافت که کارکنانی که باور دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شده است مشتاقانه‌تر به سازمان خدمت نموده و رفتارهای مثبت‌تری را در قبال سازمان بروز می‌دهند (بارلینگ و فیلیپس^۳، ۱۹۹۳). بروکتر و سیگل (۱۹۹۶) سه موج پژوهشی را در ارتباط با عدالت

9. Dink and Ceylon

1. Greenberg

2. Barling & Philips

سازمانی دردهای گذشته مطرح نموده‌اند. موج اول پژوهش‌ها بر عدالت توزیعی تمرکز نموده‌اند و نگرانی اصلی آن‌ها رعایت انصاف در تخصیص عواید سازمانی نظیر پرداخت‌ها و جایگاه‌های شغلی است. در موج دوم، عدالت رویه‌ای موضوع اکثر پژوهش بود. عدالت رویه‌ای در ارتباط با رعایت انصاف در فرآیند توزیع عواید سازمانی است. در موج دوم همچنین تأثیرات عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رفتار کارکنان بررسی گردید. در موج سوم نیز اثرات تعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای بر واکنش افراد نسبت به تصمیمات ارزیابی و بعد دیگری از عدالت سازمانی تحت عنوان عدالت مراوده‌ای مطرح شد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

۲-۳-۲- انواع عدالت سازمانی

۲-۳-۲-۱ عدالت توزیعی

تا پیش از سال ۱۹۷۵ مطالعه عدالت اساساً با عدالت توزیعی در ارتباط بود. عدالت توزیعی اولین بعد عدالت بود که در آثار مختلف مطرح شد. در توضیح عدالت توزیعی اکثر پژوهش بر «تئوری برابری» آدامز استناد نمودند که در سال ۱۹۹۶ مطرح شد (لمبرت^۱ و سایرین، ۲۰۰۷). آدامز در این نظریه بیان نمود که کارکنان در بررسی منصفانه بودن رفتار با آن‌ها در محیط کار، نسبت‌های دریافتی (نظیر حقوق و مقام) به نهاده‌های خود (نظیر تلاش و زمان) را با نسبت دریافتی به نهاده‌های دیگران مقایسه می‌کنند (آدامز^۲، ۱۹۶۵). درنهایت، پژوهش در زمینه نظریه برابری پرسش‌هایی را در ارتباط با سایر اقدامات سازمانی به وجود آورد. خصوصاً اقداماتی که با رعایت انصاف در فرایندهایی نظیر نحوه مدیریت طرح‌های پرداخت مرتبط بودند. این نگرانی‌ها پژوهش‌های عدالت را به سیاست‌ها و رویه‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری سوق داد (گرینبرگ، ۱۹۹۰).

1. Lambert
2. Adams

۲-۳-۲-۲ عدالت رویه‌ای

تیبات و واکر^۱ در سال ۱۹۷۵ برای نخستین بار مفهوم عدالت رویه‌ای را در تحقیقی روی فرآیندهای حل مجادله معرفی نمودند. آن‌ها اظهار داشتند که حل مجادله در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول اطلاعات جمع‌آوری می‌گردد و در مرحله دوم تصمیمی اتخاذ می‌شود. آن‌ها از طریق مطالعات آزمایشگاهی پی بردند که تصمیمی که در اتخاذ آن اجازه نظارت بر فرآیند به مشارکت‌کنندگان داده شد، نسبت به تصمیمی که مشارکت‌کنندگان در آن بر فرآیند نظارت نداشتند منصفانه‌تر تلقی گردید (گرینبرگ، ۱۹۹۰). لیند و تایلر عدالت رویه‌ای را به صورت «رعایت انصاف در رویه‌هایی که به واسطه آن‌ها عواید متعلق به کارکنان تعیین می‌گردد» تعریف می‌نمایند (لیند و تایلر^۲، ۱۹۸۸). لورینتال^۳ و سایرین (۱۹۸۰) پژوهش‌های عدالت رویه‌ای را با افزودن شش معیار تعیین‌کننده برای رویه‌های منصفانه توسعه دادند. این معیارها عبارتند از: (۱) ثابت باشد یعنی این رویه‌ها باید برای اشخاص مختلف و در طول زمان یکسان باشند (۲) بی‌طرفانه باشد یعنی علائق شخصی تصمیم‌گیرندگان در آن‌ها لحاظ نشود (۳) دقیق باشد یعنی اطلاعات مورد استفاده در آن صحیح باشد (۴) قابلیت تصحیح داشته باشد یعنی در صورت غیرمنصفانه تلقی شدن آن، امکان تغییر در آن وجود داشته باشد (۵) نیازها، ارزش‌ها و دیدگاه‌های همه افراد در آن لحاظ شده باشد (۶) اخلاقی باشد یعنی اینکه با ارزش‌های اخلاقی اساسی سازگار باشد (لورینتال و سایرین، ۱۹۸۰)

۲-۳-۳-۲ عدالت مراوده‌ای

عدالت مراوده‌ای به رفتار مراوده‌ای که کارکنان از سوی تصمیم‌گیرندگان دریافت می‌کنند و اینکه تصمیم‌گیرندگان چگونه رویه‌های تصمیم‌گیری را برای کارکنان توضیح می‌دهند، اشاره دارد (گرینبرگ، ۱۹۹۰). در عدالت مراوده‌ای نحوه رفتار مدیریت (کسانی که پاداش‌ها و منابع را کنترل می‌کنند) با دریافت‌کنندگان عدالت مورد بحث قرار می‌گیرد. تایلر و بایس بر جنبه‌های ارتباطی بین

3. Tibat & valker

1. Lind & Tyler

2. Lvryntal

منبع و دریافت‌کننده عدالت تمرکز نموده و به معیارهایی اشاره نمودند که افراد برای قضاوت در مورد منصفانه بودن روابط با مدیران در طی فرآیند تخصیص منابع در نظر می‌گیرند. این معیارها عبارتند از: (۱) مشخص و کافی بودن توضیحات در مورد تصمیمات تخصیص منابع (۲) رفتار توأم با احترام و ادب در طی اجرای رویه‌ها (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

۲-۴- بخش سوم: رفتار شهروندی سازمانی

۲-۴-۱- رفتارهای مشارکتی

بیش از ۶۰ سال قبل، محققان رفتار سازمانی اهمیت رفتارهای مشارکتی و رفتارهای غیر وظیفه‌ای را در ارتقاء اثربخشی سازمانی یادآور شدند (کاتز و کاهن^۱، ۱۹۶۶). باید عنوان نمود که تا به اکنون، سه مفهوم کلی به‌منظور توصیف و تشریح این‌گونه رفتارهای مشارکتی شناسایی و پیشنهاد شده است. اولین مفهوم، رفتار شهروندی سازمانی است که برای اولین بار توسط باتمن و ارگان^۲ (۱۹۸۳) و اسمیت، ارگان و نیر^۳ (۱۹۸۳) به‌منظور توصیف، مفهوم‌سازی و سنجش رفتارهای کمک‌کننده و مشارکتی که به‌عنوان رفتارهای خارج از نقش نیز شناخته شده‌اند، مورد استفاده قرار گرفت (اسمیت^۴ و ارگان، ۱۹۸۳). توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد^۵ در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتزر^۶ در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ ناشی شده است.

دومین مفهوم توسط بریف و موتوویدلو^۷ (۱۹۸۶) و تحت عنوان رفتارهای سازمانی اجتماعی گرا مطرح شد. باید یادآور شد که این‌گونه رفتارها توسط اعضاء سازمان و باهدف کمک به فرد، گروه و یا سازمان صورت می‌پذیرند. باید اشاره کرد که این قبیل رفتارها هم می‌توانند رفتارهای داخل نقش بوده و هم

-
1. Katz & Kahn
 2. Bateman & Organ
 3. Smith, Organ & Near
 4. Smith
 5. Barnard
 6. Katzs
 7. Brief & Motowidlo

می‌توانند رفتارهای خارج از نقش باشند. نهایتاً بورمن^۱ و موتوویدلو (۱۹۹۳) محدوده جدیدی از فعالیت‌ها را شناسایی نمودند که در طبقه عملکردهای وظیفه‌ای قرار نمی‌گیرند ولی همچنان در اثربخشی سازمانی تأثیرگذار می‌باشند. آن‌ها این قبیل فعالیت‌ها را تحت عنوان عملکرد زمینه‌ای (عملکرد وابسته به قراین) مطرح نمودند. از دیدگاه بورمن و موتوویدلو عملکرد به دو نوع عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای (وابسته به قراین) قابل تفکیک می‌باشند. این دو صاحب نظر تفاوت این دو را در موارد زیر می‌دانستند:

۱- عملکرد وظیفه‌ای، مستقیم و یا غیرمستقیم به هسته فنی شغل مربوط می‌شود؛ اما عملکرد زمینه‌ای، محیط سازمانی، روانی (روان‌شناختی) و اجتماعی را که در آن هسته فنی مشاغل اجرا می‌شوند، مورد حمایت قرار می‌دهد.

۲- عملکرد وظیفه‌ای در بین مشاغل مختلف یک سازمان متفاوت است؛ اما ابعاد عملکرد زمینه‌ای در بین مشاغل مختلف یک سازمان یکسان است.

۳- منبع اختلاف (تغییر، تفاوت) در عملکرد وظیفه‌ای، کارایی به‌دست‌آمده از انجام فعالیت‌های وظیفه‌ای است که در سازمان انجام می‌شوند. ویژگی‌های انسانی مانند دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان با کارایی وظیفه‌ای تغییرات همگام دارد؛ اما منبع اصلی تفاوت در عملکرد زمینه‌ای، خواست، اراده و زمینه است (مانند انگیزش و شخصیت).

۴- عملکرد وظیفه‌ای نقش‌گراست. به عبارتی وظایف در شرح شغل مشخص شده‌اند؛ اما عملکرد زمینه‌ای کمتر به‌طور صریح در شرح شغل آورده شده است (مانند داوطلب شدن برای انجام کاری و کمک به افرادی که حجم کاری بالایی دارند).

بورمن و موتوویدلو معتقدند که مدیران منابع انسانی به هنگام اجرای تمامی وظایف تخصصی خود، علاوه بر عملکرد وظیفه‌ای باید عملکردهای زمینه‌ای را نیز مدنظر قرار دهند.

در ارتباط با تفاوت بین رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سازمانی اجتماع‌گرا بنا بر نظر ارگان (۱۹۸۸) باید اشاره داشت که رفتارهای شهروندی سازمانی شامل رفتارهای خارج از نقش است بدین معنی که این‌گونه رفتارها در شرح شغل رسمی کارکنان نیامده‌اند. از سوی دیگر رفتار سازمانی اجتماعی گرا شامل رفتارهای کمک‌کننده (یاری رساننده) است که بیشتر شامل رفتارهای وظیفه‌ای بوده، ضمن آنکه در شرح شغل کارکنان نیز مدنظر قرار گرفته‌اند (ارگان، ۱۹۸۸).

بریف و موتووایدلو (۱۹۸۶) نیز معتقدند که رفتار سازمانی اجتماع‌گرا نوعی از رفتار است که باعث خواهد شد تا مخاطبین این‌گونه رفتارها، از قبل این رفتارها به امنیت و آرامش خاطر دست یابند. باید اشاره داشت که عملکرد زمینه‌ای نیز همانند رفتار سازمانی اجتماعی گرا شامل رفتارهای داخل نقش می‌باشد.

ارگان (۱۹۹۷) در ادامه مطالعات خود به این نتیجه رسید که محدود کردن رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای خارج از نقش، دارای ایراداتی است. یکی از این ایرادات مربوط به عدم توافق بین کارکنان با یکدیگر و یا عدم توافق بین کارکنان و سرپرستان با یکدیگر بر خارج از نقش بودن و یا داخل نقش بودن رفتارهای سازمانی است. به عبارت بهتر، یک رفتار ممکن است از دید کارکنان جزء رفتارهای خارج از نقش باشد و حال آنکه ممکن است همان رفتار از دید سرپرستان آن‌ها جزء رفتارهای داخل نقش به حساب آید. به‌طور مثال در مطالعه‌ای که توسط لام^۱، هوی^۲ و لو^۳ (۱۹۹۹) صورت پذیرفت، این نتیجه حاصل شد که سرپرستان کارکنان، دامنه بیشتری از رفتارهای کارکنان را جزء رفتارهای داخل نقش آن‌ها قلمداد می‌کنند و حال آنکه خود کارکنان تعداد زیادی از این رفتارها را جزء رفتارهای خارج از نقش خود می‌دانند.

به‌طور کلی تا به اکنون هیچ‌گونه اتفاق‌نظری بر روی خارج از نقش بودن و یا داخل نقش بودن رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سازمانی اجتماعی گرا و عملکرد زمینه‌ای حاصل نشده است. در مطالعه‌ای

1. Lam
2. Hui
3. Low

که توسط ترنر^۱ و همکارانش (۱۹۸۷) بر روی هشتادوشش نوع از رفتارهای سازمانی صورت گرفت، رتبه‌بندی انجام شده بر روی این رفتار حکایت از این داشت که ساختار رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سازمانی اجتماعی گرا و عملکرد زمینه‌ای دارای وجوه مشترک فراوانی با یکدیگر می‌باشند. بر این اساس تصمیم بر آن شده است تا با توجه به نوع وظایف محول شده به کارکنان یک سازمان و همچنین زمینه کاری آن سازمان، نسبت به داخل نقش بودن و یا خارج از نقش بودن این ۳ نوع رفتارها قضاوت صورت پذیرد.

در پایان باید اشاره داشت که رفتارهای مشارکتی این اجازه را به مدیران سازمان‌ها می‌دهند تا از هدر رفتن منابع باارزش سازمان جلوگیری نموده و منابع موردنیاز سازمان را در دسترس همگان برای امر ارائه محصولات و یا خدمات بهتر قرار دهند (ارگان، ۱۹۸۸).

۲-۴-۲- رفتار شهروندی سازمانی

کاتز و کاهن در کتاب خود تحت عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها»^۲ بیان داشتند که مؤسسات به‌منظور انجام اثربخش وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماوراء الزامات و نیازمندی‌های نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل نمایند. آن‌ها اشاره دارند که در داخل هر گروه کاری در یک کارخانه، در داخل هر بخش از یک سیستم دولتی و یا حتی در داخل هر واحدی از یک دانشگاه، فعالیت‌های مشارکتی بی‌شماری وجود دارند که بدون تحقق کامل آن‌ها، تمامی سیستم‌های مذکور به هدف خود نخواهند رسید. آن‌ها اشاره دارند که تعداد محدودی از این فعالیت‌ها در داخل شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده‌اند و تعداد زیادی از آن‌ها جزء رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل به‌صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) می‌باشند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (کاتز و کاهن، ۱۹۶۶).

4. Turner

2. The social psychology of organizations

همچنین پوفر^۱ (۱۹۸۷) همانند کاتز و کاهن معتقد است که رفتارهای داخل نقش کارکنان به هیچ وجه تضمین کننده اثربخشی سازمانی نخواهد بود، بلکه این گونه رفتارها باید با رفتارهای خلاقانه و غریزی اعضا سازمان که در مقابل حوادث و رویدادهای پیش‌بینی نشده از آن‌ها بروز می‌نماید، تکمیل گردیده تا بدین وسیله اهداف سازمان به بهترین شکل ممکن تحقق یابد.

۲-۴-۳- تعاریف رفتار شهروندی سازمانی

به منظور آشنایی با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، ارائه تعاریفی از آن ضروری به نظر می‌رسد. ارگان (۱۹۸۸) در کتاب خود تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی: نشانگان سرباز خوب^۲» این پدیده را چنین تعریف می‌نماید: رفتارهای فردی که اختیاری (داوطلبانه) و آگاهانه بوده و به طور مستقیم و صریح به وسیله دستگاه‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند ولی در مجموع، اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند. منظور از اختیاری بودن این است که این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نمی‌باشند. ارگان (۱۹۹۷) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی از عملکرد تعریف کرده است که محیط اجتماعی و روانی (روانشناختی) سازمان را که عملکردهای وظیفه‌ای سازمان در آن محیط رخ می‌دهد، مورد حمایت قرار می‌دهد.

در تعریف دیگری از این مفهوم آمده است که رفتارهای شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری (داوطلبانه و آگاهانه) کارکنان است که به طور مستقیم باعث ارتقاء اثربخشی اهداف سازمانی می‌شود و البته ممکن است اثرات آن مستقل از بهره‌وری خود کارکنان باشد (مکنزی و همکاران، ۱۹۹۸).

در تعریف دیگری از این پدیده این چنین بیان شده است که هدف اولیه رفتارهای شهروندی سازمانی، شناسایی آن دسته از مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی است که کارکنان در سازمان بر عهده داشته و آن‌ها را از خود نشان می‌دهند اما اغلب از سوی دستگاه‌های سازمانی نادیده گرفته می‌شوند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شوند و یا حتی گاهی

1. peffer

2. Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome

اوقات مورد غفلت قرار می‌گیرند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر می‌باشند (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۳).

و نهایتاً در آخرین تعریف آمده است که رفتارهای شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نمی‌باشند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شود (آپیپام^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

۲-۴-۴- ویژگی‌های رفتارهای شهروندی سازمانی

صاحب‌نظران عرصه رفتار سازمانی پس از مطالعات متعدد خود پیرامون این پدیده، سه ویژگی زیر را به‌عنوان ویژگی‌های اصلی رفتارهای شهروندی سازمانی عنوان نمودند.

الف: غیرقطعی بودن^۲ (غیردستوری بودن):

ارائه خدمات به مشتریان نیازمند تعاملات شخصی کارکنان سازمان با مشتریان است. این تعاملات می‌تواند منجر به ایجاد یک رابطه بلندمدت بین کارکنان ارائه‌دهنده خدمت و مشتریان سازمان گردد نکته مهم این است که نوشتن مشخصات و شرح شغل دقیق برای تمامی این تعاملات توسط مدیریت سازمان امکان ندارد. به‌طور کلی برای ارائه بعضی از رفتارها از سوی کارکنان، حکم و دستور قطعی وجود ندارد، بلکه این کارمند است که باید نسبت به ارائه بهترین رفتار بنا به تشخیص خود اقدام نماید.

ب: رفتارهایی که ناشی از ابتکارات فردی و مستقل کارکنان است^۳:

بسیاری از ابعاد خدمات شامل ابتکارات و خلاقیت‌های منحصر به فرد هر یک از کارکنان در ارائه خدمات است. مطالعات نشان داده است که این خلاقیت‌ها در نحوه ارائه خدمات، اثر مثبت بر روی رضایت مشتریان دارد. البته هر یک از کارکنان می‌توانند این وظیفه را به طرق مختلف اجرا نمایند که

1. Appeibam

2. Non – mandated

1. Behavior arises from independent, individual initiatives

هر یک از آن‌ها نیز اثرات مخصوص به خود را بر روی مشتریان و سازمان به دنبال دارد. در حقیقت در این قسمت است که خلاقیت و ابتکار کارکنان نقش مهمی در نحوه اجرای این دستور دارد (مک‌الیستر^۱، ۱۹۹۱). باید اشاره کرد که ارائه‌دادن این‌گونه خلاقیت‌های فردی در رفتارهای کارکنان، در مواقعی که شکست خدماتی برای سازمان رخ داده است در مقایسه با شرایطی که این مشکلات وجود ندارد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. ضمن آنکه باید عنوان نماییم، اثرات این ابتکارات و خلاقیت‌های فردی کارکنان بر ادراک مشتریان، از محیطی به محیط دیگر نیز متفاوت است (بیتنر^۲ و همکاران، ۱۹۹۰).

ج: رفتارهای شهروندی سازمانی باعث منفعت سازمان خواهد شد^۳:

به هنگام تعامل کارکنان با مشتریان سازمان، هر یک از کارکنان می‌توانند از میان رفتارهای مختلفی که اثرات متفاوتی نیز بر سازمان و مشتریان دارند، یکی از آن‌ها را ارائه دهند. باید اشاره کرد که انتخاب این رفتار نیز به منافع سازمان بستگی دارد. یعنی هر یک از کارکنان با سبک و سنگین کردن اثرات هر یک از رفتارها بر روی منافع سازمان و مشتریان، نسبت به انتخاب و ارائه رفتار اقدام می‌نمایند، بطوریکه منفعت سازمان، مشتریان و خود فرد به بالاترین مقدار ممکن برسد (مک‌الیستر، ۱۹۹۱).

۲-۴-۶- ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی

تحقیقات متعددی در ارتباط با شناسایی ابعاد رفتارهای مشارکتی صورت پذیرفته است که در این میان، مطالعات انجام‌شده بر روی ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. نکته مهم در ارتباط با شناسایی ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی این است که آیا این پدیده یک

2. McAlister

3. Bitner

4. Behavior contributes to the best interest of the organization

سازه مکنون^۱ (پنهان) با ابعاد مختلف است که هر یک از این ابعاد مظهر و نماد رفتارهای شهروندی سازمانی بوده و بدین ترتیب می‌بایست یک پیکان جهت‌دار که نشان‌دهنده رابطه علیت است از رفتارهای شهروندی سازمانی به هر یک از این ابعاد کشیده شود و یا اینکه این پدیده یک سازه متراکم^۲ (جمع‌شده) می‌باشد که به‌عنوان یک تابع ریاضی از ابعاد مختلف در نظر گرفته می‌شود و پیکان علی نیز از ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی به سمت این پدیده کشیده می‌شود. در تحقیقی توسط لپین، ارز و جانسون^۳ (۲۰۰۲) ثابت شد که رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک سازه مکنون بوده که پیکان علیت از آن به سمت ابعاد آن کشیده می‌شود. به هر ترتیب مطالعات متعددی پیرامون شناسایی ابعاد این پدیده انجام‌شده است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌نماییم.

اولین مطالعه پیرامون رفتار شهروندی سازمانی توسط اسمیت، ارگان و نیر در سال ۱۹۸۳ با فن تجزیه و تحلیل عاملی^۴ بر روی شانزده معیار سنجش رفتار شهروندی سازمانی صورت پذیرفت. نتیجه این مطالعه حکایت از این داشت که تمامی این شانزده معیار در قالب دو بعد نوع‌دوستی و پذیرش (اجابت) عمومی (البته این بعد تحت عنوان وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی نیز شناخته‌شده است) قابل تفکیک می‌باشند. مفهوم نوع‌دوستی به معنای کمک‌رساندن به افراد خاصی در سازمان است. عباراتی مانند «کمک به انجام وظایف همکارانی که در سازمان حضور ندارند» و یا «کمک به افرادی که حجم کاری بالایی دارند»، بیانگر این مفهوم است. پذیرش عمومی نیز به معنای کمک به کل سازمان (سیستم) تعریف شده است. البته منظور از سازمان می‌تواند گروه‌های کاری، شعب مختلف، واحدهای سازمانی و امثال آن نیز باشد. در مورد نمونه‌هایی از پذیرش عمومی می‌توان به «حضور در محل کار قبل از زمان معمول و استاندارد آن» و «عدم اتلاف وقت از طریق صحبت‌های شخصی با تلفن در محل کار» اشاره کرد (اسمیت و ارگان، ۱۹۸۳).

1. Latent Constr

2. Aggregat

3. Lepine, Erez & Johnson

4 Factor analysis

در مطالعه بعدی که توسط ویلیامز^۱، پدساکف و هوبر^۲ در سال ۱۹۸۶ انجام پذیرفت، سه بعد برای توصیف رفتارهای شهروندی سازمانی شناسایی گردید که این سه بعد عبارت بودند از نوع دوستی، وجدان کاری (وظیفه شناسی) غیر شخصی و حضور (ارگان و کانوسکی^۳، ۱۹۸۹). در ادامه این مطالعات، ارگان در سال ۱۹۸۸ توانست پنج بعد زیر را به عنوان ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی معرفی نماید.

نوع دوستی و وجدان کاری که توسط اسمیت، ارگان و نیر در سال ۱۹۸۳ مطرح شد.

تواضع و فروتنی که همانند نوع دوستی است با این تفاوت که رفتار متواضعانه و مؤدبانه قبل از رخ دادن یک مشکل و به منظور جلوگیری از وقوع آن ارائه می شود. ضمن آنکه مخاطب این گونه رفتار الزاماً شخص خاصی نیز نمی باشد در حالی که در نوع دوستی این گونه نیست.

روحیه مردانگی و جوانمردی به معنی آن است که افراد سازمان در ارتباط با مسائل جزئی و بی اهمیت، شکایت و گله ای نداشته باشند. به عبارت بهتر از کاه کوه نمی سازند.

و نهایتاً **فضیلت مدنی** که به مشارکت فعالانه و مسئولانه در سازمان اشاره دارد، مانند «آگاهی کامل از تغییرات سازمانی» و یا «انجام فعالیت هایی که ضروری نبوده ولی به ایجاد ذهنیت مثبت از سازمان در ذهن و یاد مردم کمک می کند» (ارگان، ۱۹۸۸).

در مطالعه ای دیگر و با توجه به پنج بعد مطالعه بالا، پدساکف^۴، مک کنزی، مورمن^۵ و فتر^۶ در سال ۱۹۹۰ اقدام به ارائه بیست و چهار معیار به منظور سنجش این پنج بعد کردند. نتایج این مطالعه نیز حکایت از تأیید پنج بعد مذکور داشت. در سال ۱۹۹۲، کارامبایا^۷ نیز به وسیله فن تجزیه و تحلیل عاملی موفق به شناسایی چهار بعد رفتار شهروندی سازمانی گردید. این چهار بعد عبارت بودند از:

۱- کمک های بین فردی^۸ که با نوع دوستی مطابقت دارد.

-
1. Williams
 2. Huber
 3. Konovsky
 4. Podsakoff
 5. Moorman
 6. Fetter
 7. Karambayya
 8. Interpersonal helping

۲- کوشایی شخصی^۱ که با وجدان کاری (وظیفه‌شناسی) قابل انطباق است.

۳- ابتکارات فردی^۲ که البته در اینجا قدرت خلاقیت یک فرد به تنهایی مدنظر نیست، بلکه منظور از این عبارت، رفتار خلاقانه و متبحرانه واحد کاری است.

۴- تشدیدکنندگی وفاداری^۳: منظور از این عبارت کلیه رفتارهایی است که هدف از آن‌ها ایجاد یک تصور و ذهنیت مثبت از سازمان در ذهن سایر افراد است.

در سال ۱۹۹۳، اشنیک^۴، داملر^۵ و کوچکران^۶ اقدام به سنجش پنج بعد مطالعه ارگان در سال ۱۹۸۸ از طریق بیست معیار سنجش نمودند. نتایج این مطالعه نیز حکایت از تأیید پنج بعد مطالعه ارگان داشت، کرنودل^۷ در جدیدترین مطالعه خود در سال ۲۰۰۷، پیرامون اثر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، هفت بعد را به عنوان نمادهای اصلی این پدیده مدنظر خود قرار داد. این ابعاد عبارت‌اند از: پذیرش سازمانی، روحیه جوانمردی، وفاداری سازمانی، ابتکارات فردی، فضیلت مدنی، رفتارهای کمک‌کننده و توسعه نفس. باید اشاره نمود که مطالعات بر روی درک بهتر رفتار شهروندی سازمانی تا به اکنون ادامه دارد و هر یک از صاحب‌نظران نیز در مطالعات خود به ابعاد متفاوتی از این پدیده اشاره داشته‌اند.

۲-۴-۷- پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که اجرای OCB به شکل مثبت روی ستاده‌های کاری مختلف تأثیر می‌گذارند، ستاده‌هایی نظیر ارزیابی‌های عملکرد و ستاده‌های کار گروهی. محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. در سطح سازمانی آنچه که به‌طور عمده مطرح است افزایش عملکرد و اثربخشی می‌باشد. باید توجه داشت که با

-
1. Personal industry
 2. Individual initiative
 3. Loyal boosterism
 4. Schnake
 5. Dumler
 6. Cochran
 8. Kernodle

توجه به مفاهیم جدید ارائه شده درباره عملکرد، این نکته چندان دور از ذهن و غیرمنطقی به نظر نمی‌رسد؛ اما تحقیقاتی نیز در راستای شناسایی چگونگی افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی، از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، صورت گرفته است.

در پژوهش صورت گرفته توسط چن^۱ و همکاران (۱۹۹۸)، مشخص شد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد که افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، کمتر سازمان را ترک می‌کنند. از سوی دیگر طبیعی است که کاهش میزان ترک شغل در هر سازمانی می‌تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان باشد و به این ترتیب می‌توان یکی از مکانیسم‌های عمل رفتارهای شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان را، کاهش میزان ترک شغل دانست.

مسئله دیگری که برخی از محققین به عنوان یک پیامد مهم رفتارهای شهروندی سازمانی به آن اشاره می‌کنند، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خبره و کارآمد است. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان باعث می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و از این رو سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی در آن‌ها بالاست، با جذب نیروهای کارآمدتر، عملکرد بهتری خواهند داشت (پدسکاف^۲ و همکاران، ۲۰۰۰).

شاید یکی از مهم‌ترین دستاوردها، تأثیر OCB بر تعهد سازمانی افراد است که از رابطه میان OCB و حمایت سازمانی ادراک شده، ناشی شده و توسط هاتچیسون^۳ (۱۹۹۷) بیان شد. وی بیان کرد که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد و رفتارهای ارزشمند برای سازمان از سوی کارکنان مقابله به مثل می‌شود. حمایت سازمانی ادراک شده، اعتقاد کارکنان به تمایل سازمان به پاداش دادن تلاش‌هایشان است و اعتقاد به این که سازمان به رفاه کارکنان توجه می‌کند. اعطای اختیار از سوی سازمان به کارکنان در انجام وظایفشان یکی از ریشه‌های توجه به سازمان به رفاه کارکنان می‌باشد و محققین

1. Chen
2. Podsakoff
3. Hutchison

نشان داده‌اند که منافع کلی سازمان می‌تواند از طریق ادراک مثبت کارکنان از حمایت سازمانی، ارتقا یابد.

واینر^۱ (۱۹۸۲) بیان کرد نگرش تعهد منجر به برآورده شدن منافع سازمان حتی به هزینه فرد می‌شود که در قبال آن به‌وسیله سازمان پاداشی داده نمی‌شود. شل (۱۹۸۱) بیان کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند به عنوان نتیجه تعهد سازمانی دیده شوند. چت من^۲ (۱۹۸۶) نشان داد که انواع خاصی از تعهد به رفتارهایی منجر می‌شوند که می‌توان آن‌ها را رفتارهای شهروندی سازمانی در نظر گرفت.

در برخی از تحقیقات نیز به مواردی از پیامدهای منفی رفتارهای شهروندی در سطح سازمان، اشاره شده است. بولینو^۳ و همکارانش (۲۰۰۴) بیان می‌دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند در اثر انگیزه‌های فردی شکل بگیرند و یا به نوعی رفتار سیاسی جهت بد نشان دادن دیگران تبدیل شوند و یا حتی به دلیل فرار از مشکلات زندگی شخصی کارکنان باشند. در این صورت این رفتارها پیامدهایی منفی برای سازمان به دنبال خواهند داشت. یکی از پیامدهای منفی این رفتارها در سطح سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که این رفتارها جایگزین رفتارهای درون نقشی (وظیفه‌ای) افراد شوند، در این صورت بروز این رفتارها نه تنها به بهبود عملکرد نمی‌انجامد، بلکه باعث کاهش آن نیز خواهد شد. از سوی دیگر، ممکن است بروز رفتارهایی مانند تلاش بیش‌ازحد و کارکردن تا دیروقت در سازمان نشان از کمبود نیرو در سازمان و مشکلات مدیریت منابع انسانی باشد. بنابراین، نکته مهم در بررسی و پیش‌بینی پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی این است که بدانیم این رفتارها در چه شرایطی بروز می‌کنند و دلایل اصلی بروز رفتارها در هر شرایط خاص چه هستند؟ به این ترتیب نمی‌توان گفت که رفتارهای شهروندی همواره با انگیزه‌های غیرشخصی صورت می‌گیرند و تحت هر شرایطی به عملکرد سازمان کمک می‌کنند.

1. Wiener
2. Chateman
3. Bolino

در سطح فردی نیز پیامدهای مختلفی برای رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه شده است. نکته جالب توجه در این مورد وجود برخی پیامدهای منفی فردی می باشد. به عبارت دیگر تعدادی از محققین معتقدند که رفتارهای شهروندی سازمانی، برای فردی که این رفتارها را از خود بروز می دهد، هزینه هایی به دنبال خواهد داشت. از جمله این هزینه ها می توان به افزایش تنش های شغلی، تعارض میان کار و زندگی خانوادگی و همچنین اضافه بار در نقش اشاره نمود. در تحقیق انجام شده توسط بولینو و تونلی^۱ (۲۰۰۵)، رابطه میان یکی از جنبه های رفتارهای شهروندی سازمانی، قریحه فردی، با افزایش تنش های شغلی، تعارض میان کار و زندگی خانوادگی و همچنین اضافه بار در نقش بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان از وجود همبستگی مثبت میان رفتارهای شهروندی سازمانی و موارد اشاره شده دارد. درعین حال تحقیقات دیگری آثار مثبت فردی رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان داده اند. به عنوان مثال ون اسکاتر^۲ (۲۰۰۰) بیان می کند که اگر بروز رفتارهای عملکرد زمینه ای در سازمانی ارزش تلقی شود، دراین صورت افرادی که این رفتارها را از خود بروز می دهند، احتمالاً پاداش های بیشتری دریافت خواهند داشت و به همین دلیل سطوح بالاتری از رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تجربه می کنند. با کمی تأمل می توان دریافت که اصولاً تناقضی میان این آثار مثبت و موارد منفی مطرح شده توسط بولینو و ترنلی وجود ندارد، چراکه شرایط ظهور و بروز هر دسته از این آثار متفاوت است (عباسپور، ۱۳۸۵).

۷-۴-۲ رفتارهای شهروندی سازمانی در ورزش

یکی از مفاهیمی که توجه فوق العاده تحقیقات سازمانی را به خود جلب کرده و توانسته دیدگاه جدید و بی نظیری در ورزش ایجاد کند، رفتار شهروندی سازمانی است (ایاجی^۳ و همکاران، ۲۰۰۸). مطالعه تیم- های سازمانی مؤثر و کارآمد به میزان زیاد به حیطة روانشناسی و مدیریت ورزشی توصیه و

1. Turnley
2. Van Scotter
3. Aoyagi

پیشنهاد شده است و در حقیقت محققان و صاحب‌نظران روانشناسی و مدیریت ورزشی به استفاده بهتر از ادبیات فضیلت سازمانی تشویق و ترغیب شده‌اند (روشا^۱، ۲۰۰۸).

شاید در هیچ زمینه‌ای اعتقاد به اثربخشی تیمی به اندازه دنیای ورزش اهمیت و تقاضا پیدا نکرده است. مربیان، رهبران تیم‌ها و مشاوران روانشناسی ورزشی اهمیت آن را تشخیص داده و زمان و تلاش زیادی را برای ساختن تیم‌هایی اثربخش صرف کرده‌اند (مولن و کوپر^۲، ۱۹۹۴).

اثربخشی سازمانی در دپارتمان‌های ورزشی که در محیط به شدت رقابتی مشغول فعالیت هستند به میزان زیادی به تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی کارکنان آن‌ها مانند (سرپرستان، کارمندان، مربیان و ورزشکاران) وابسته است (روشا، ۲۰۰۸).

نظر به ضرورتی که رفتار شهروندی انجام وظایف را حمایت می‌کند، دیدگاه قابل‌توجهی در جهت اندازه‌گیری چگونگی عملکرد یک تیم، به صورت اثربخش فراهم می‌آید. علاوه بر این، باینکه ورزشکاران عموماً و نه به طور مستقیم برای بروز OCB پاداش می‌گیرند و یا بالعکس برای عدم بروز OCB تنبیه می‌شوند، انجام رفتارهای شهروندی به میزان زیادی اختیاری است؛ بنابراین منطقی است که دلیل درگیری اعضای زیادی از تیم‌ها برای انجام رفتارهای شهروندی، سرمایه‌گذاری کلان آن‌ها برای موفقیت و شهرت تیم است.

ایاجی و همکاران (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای با عنوان رفتارهای شهروندی در ورزش و روابط آن با رهبری، انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران، دریافتند که OCB به عنوان مفهومی استثنایی و بالارزش در ورزش می‌باشد و روابط OCB با مدل چندبعدی رهبری، انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران به طور مستقیم و معنی‌دار تأیید شد. همچنین روشا (۲۰۰۸) در بررسی رابطه حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و عملکرد سازمانی دریافت که در سازمان‌های ورزشی OCB نقش میانجی را ایفا می‌کند و سبب رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود (روشا، ۲۰۰۸).

۲-۵- پیشینه پژوهش

۲-۵-۱- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور:

- سپهری (۱۳۹۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات شهر تهران» به این نتایج دست‌یافت که سکوت سازمانی، سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. نتایج همچنین نشان داد که سکوت نوع‌دوستانه بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- اسحق‌خانقاه (۱۳۹۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در خزانه‌داری کل کشور» به این نتایج دست‌یافت که بین عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن (عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراورده‌ای) و سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن ارتباط معناداری وجود دارد.
- الوانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل بانک سپه به این نتیجه رسیدند که رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد، به این معنی که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و به قابلیت‌های روان‌شناختی آن‌ها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوبه‌ی خود منجر به افزایش ارائه آرا خواهد شد. این رابطه‌ی معکوس رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی به‌صورت چرخه‌ی مؤثر و روبه‌بالایی عمل خواهد کرد.

- غفار زاده آهنگر و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان بررسی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران به این نتیجه رسیدند که کارکنان، نسبت به سازمان خود سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه نداشتند؛ بنابراین با آنکه بیشتر کارکنان حقیقت را درباره مسائل و مشکلاتی که در سازمان رخ می‌دهد می‌دانند، اما جرأت سخت گفتن درباره این مسائل را ندارند. محقق به این نتیجه رسید که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع متغیرهای مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی است؛ که منجر به تقویت رفتارهای سکوت کارکنان می‌گردد.

- بسطامی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان به این نتایج دست یافت که سکوت بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذار است و برای کاهش سکوت در سازمان‌ها پیشنهادهای زیر را گزارش کرد:

➤ استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق.

➤ دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمانها.

➤ برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات.

➤ ارائه یک سیستم مناسب پاداش به ایده‌های خلاق.

- صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور در شهرستان سنندج به این نتایج دست یافتند که ارتباط معناداری بین

ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه بررسی وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش اثربخشی در ارتباطات، میزان سکوت سازمانی کاهش می یابد و برعکس. وجود ارتباطات در بین افراد و گروه ها در همه ی سازمان ها امری حیاتی است و جوهر اصلی نظام اجتماعی یا سازمان محسوب می شود. یک سازمان بدون وجود ارتباطات، به مجموعه ای از افراد تبدیل می شود که وظایف مجزایی انجام می دهند. اگر کارمندی سکوت می کند، در حقیقت از نبود ارتباطات مناسب رنج می برد، در نتیجه عملکرد سازمان آسیب می بیند. همچنین یافته ها نشان می دهد از دید کارکنان، مجراهای ارتباطی چندگانه و سکوت تدافعی، به ترتیب مهم ترین ابعاد ارتباط اثربخش و سکوت سازمانی هستند.

- زارعی متین و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی از طریق عوامل زمینه ای، ساختاری و رفتاری مؤثر سکوت سازمانی از نگاه مدیران و کارشناسان در دانشگاه های منتخب استان قم انجام پذیرفته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که کارکنان و مدیران از ۱۱ مؤلفه مربوط به بعد رفتاری، در مورد ۷ مؤلفه مؤثر بر سکوت سازمانی اتفاق نظر دارند؛ از ۵ مؤلفه مربوط به بعد ساختاری، هر ۵ مؤلفه از نگاه مدیران و کارکنان در ایجاد سکوت سازمانی مؤثرند؛ و از ۳ مؤلفه مربوط به بعد زمینه ای یک مؤلفه از دید مدیران و کارکنان موجب سکوت سازمانی می شود، نتایج این تحقیق باعث خواهد شد مدیران و تصمیم گیران بتوانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت در سازمان، نسبت به پویایی و بالندگی کارکنان، توانمندسازی آن ها، برقراری اعتماد بین کارکنان و مدیران و کسب نظرات افراد، تلاش و برنامه ریزی کنند و از این طریق تحقق اهداف سازمان را تسهیل نمایند.

- رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ به این معنی که عدالت سازمانی بالا، باعث کاهش سکوت سازمانی می‌گردد.
- محرم زاده و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که عدالت رویه ای و مراوده ای رابطه ی مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند

۲-۵-۲ پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور

- بنسون و مارتین (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در پروژه های ساختمانی به این نتایج نشان دست یافتند که رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت کنندگان پروژه، تحت تأثیر عدالت تعارضی درک شده در معاملات تجاری قرار می گیرند. با این حال، یافته ها همچنین درک پیچیدگی و ارتباط متقابل این روابط را نشان دادند و اینکه چگونه یک نوع عدالت سازمانی بر دیگر رفتارهای شهروندی سازمانی پروژه تأثیر می گذارد، درک می کند. نتایج حاکی از آن است که عدالت بین فردی یک عنصر کلیدی در ایجاد رفتار مثبت شهروندی سازمانی در پروژه های ساختمانی است که اگر مدیران پروژه در ملاقات با مشارکت کنندگان با محبت و احترام برخورد کنند در نهایت عملکرد پروژه را هم می توان افزایش داد.
- فاطیما و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل کنندگی عدالت رویه ای» ابتدا به بررسی اثر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی (فرضیه اول) که بر روی ۲۵۰ نفر از کارمندانی که در بخش خدمات کشور پاکستان کار می

کنند انجام شده که نشان می دهد، به کارمندانی که فرصت کافی داده نشود تا حرف خود را بزنند، رفتار شهروندی آنها کاهش خواهد یافت بنابراین سازمان ممکن است ایده های جدید، راه حل های خلاقانه و تلاش های کارمندان که می تواند برای سازمان بسیار سودمند باشد را از دست بدهد و این نتایج نشان می دهد که سکوت سازمانی دارای یک اثر منفی بر رفتار شهروندی می باشد که به این مطالب اشاره می کند که فرضیه اول پذیرفته می باشد. در مرحله ی دوم به بررسی عدالت رویه ای به عنوان یک تعدیل کننده در رابطه ی بین این دو متغیر پرداخت. فرضیه دوم در رابطه با نقش تعدیل کنندگی عدالت رویه ای نیز مورد حمایت قرار گرفته است.

- آکاری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط قوی و منفی وجود دارد، به این معنی که اگر کارکنان مجاز نباشند ایده های مربوط به کار خود را بیان کنند سطح رفتار شهروندی آنها کاهش می یابد.

- ارگج^۱ (۲۰۱۴) مطالعاتی بر روی ۵۴۸ نفر از پرستاران یک بیمارستان در شهر آنکارا داشته و به بررسی دلایل سکوت سازمانی، نتایج سکوت سازمانی و اثرات رفتار سکوت پرداخته است. بر اساس نتایج حاصله مهم ترین دلایل پرستاران برای جداسازی و ترس از خسارت و ترس از حمایت، فقدان تجربه در مورد نحوه ابراز مشکلات، عدم شناسایی مشکلات و عدم اعتماد کارکنان به مدیران بوده است.

1. Argej

- دنیز^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی کارمندان در یک بیمارستان خصوصی» نشان داد که بین سکوت تدافعی کارمندان و تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. وقتی کارمندان احساس کنند بخش مهمی از سازمان خود هستند در راستای اهداف و ارزش‌های سازمان خود گام برداشته با خوشحالی و افتخار کار می‌کنند. همچنین بر اساس یافته‌های این تحقیق باید با تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات سطح آگاهی کارکنان را بالا برد.
- ویتساید و بارکلی (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر سکوت کارکنان (تدافعی و انفعالی) پرداختند. نتایج آنان نشان داد کسانی که عدالت در سازمان را بالا ارزیابی کرده بودند تمایل کمتری به سکوت داشتند و همچنین عدالت پیش‌بینی کننده مهمی برای هر دو نوع سکوت (تدافعی و انفعالی) در سازمان است.
- باقری (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «مفاهیم پایه‌ای سکوت سازمانی و عوامل توسعه آن» پیشنهادات ذیل را در جهت کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه نموده است:
 - ارتباطات (کلید موفقیت یک سازمان است)
 - مدیریت مشارکتی
 - محیط کار ایمن
 - دریافت پیشنهادات و ایده‌ها از کارکنان
- شجاعی (۲۰۱۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که سکوت کارمندان در برخی سازمان‌ها از قبیل فرودگاه‌ها و بیمارستان‌ها بسیار قابل توجه است؛ زیرا اشتباهات ناشی از سکوت کارمندان می‌تواند منجر به از دست دادن زندگی کارکنان و یا آسیب‌های جدی به سازمان‌ها گردد.

- تحقیقات برینسفیلد (۲۰۰۹) نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چندبعدی، قابل‌اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است.
- واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «سوابق و عواقب سکوت سازمانی: تحقیقات تجربی» به بررسی ابعاد جو سکوت و درک آن توسط افراد پرداختند و اثر این ابعاد را بر نگرش کار ارزیابی کردند. نتایج آنها نشان داد بین نگرش مدیران به سکوت و نگرش سرپرستان به سکوت، رابطه‌ی مثبتی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و رفتار سکوت کارکنان رابطه‌ی منفی وجود دارد. از یافته‌های دیگر واکولا و همکارش اینکه وقتی رهبر افراد را در ارتباطات درگیر می‌کند، به حرف آنان گوش می‌دهد، زیردستان را در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها سهام می‌داند و ضمن تشویق از آنان پشتیبانی می‌کند، رفتار سکوت کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرصت‌های ارتباطی، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد سازمانی است که از طریق رضایت از مجراهای ارتباطی باز، اعتماد و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش به دست می‌آید.

۲-۶- مدل کلی پژوهش

مدلی است که پژوهشگر با توجه به مبانی و چارچوب نظری موضوع آن را تعریف می‌کند. این مدل عمدتاً شامل متغیرهای پنهان، معرف‌های مرتبط و همچنین روابط بین آن‌ها می‌شود. در این مدل تعریف می‌کنیم که متغیرهای پنهان با کدام معرف‌ها اندازه‌گیری می‌شود و یا اینکه متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار چگونه با یکدیگر ارتباط دارند و یا همدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش با توجه به مبانی نظری، متغیر رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر سکوت سازمانی قرار دارد و عدالت سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی را بین دو متغیر ایفا می‌کند. سه متغیر ذکر شده در مدل، به عنوان متغیرهای پنهان تعریف شده‌اند و هریک از آن‌ها دارای مجموعه متغیرهای مشاهده‌ای در نقش معرف، به شرح زیر هستند.

سکوت سازمانی

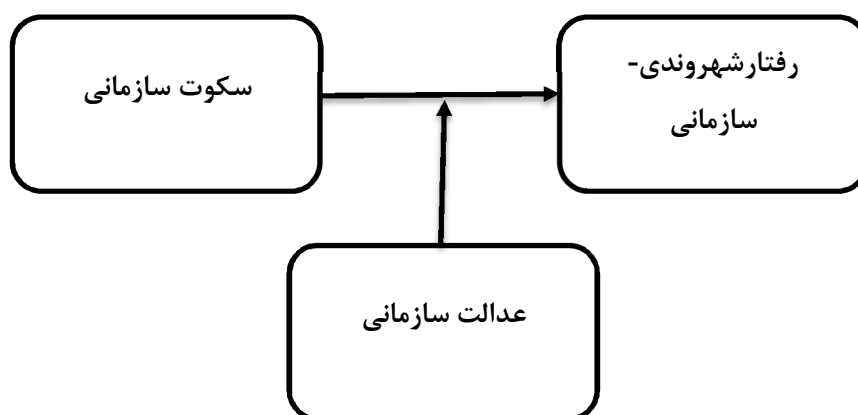
- ✓ سکوت مطیع
- ✓ سکوت تدافعی
- ✓ سکوت نوع دوستانه

رفتار شهروندی سازمانی

- ✓ نوع دوستی
- ✓ جوانمردی
- ✓ ادب و ملاحظه
- ✓ وجدان کاری
- ✓ رفتار مدنی

عدالت سازمانی

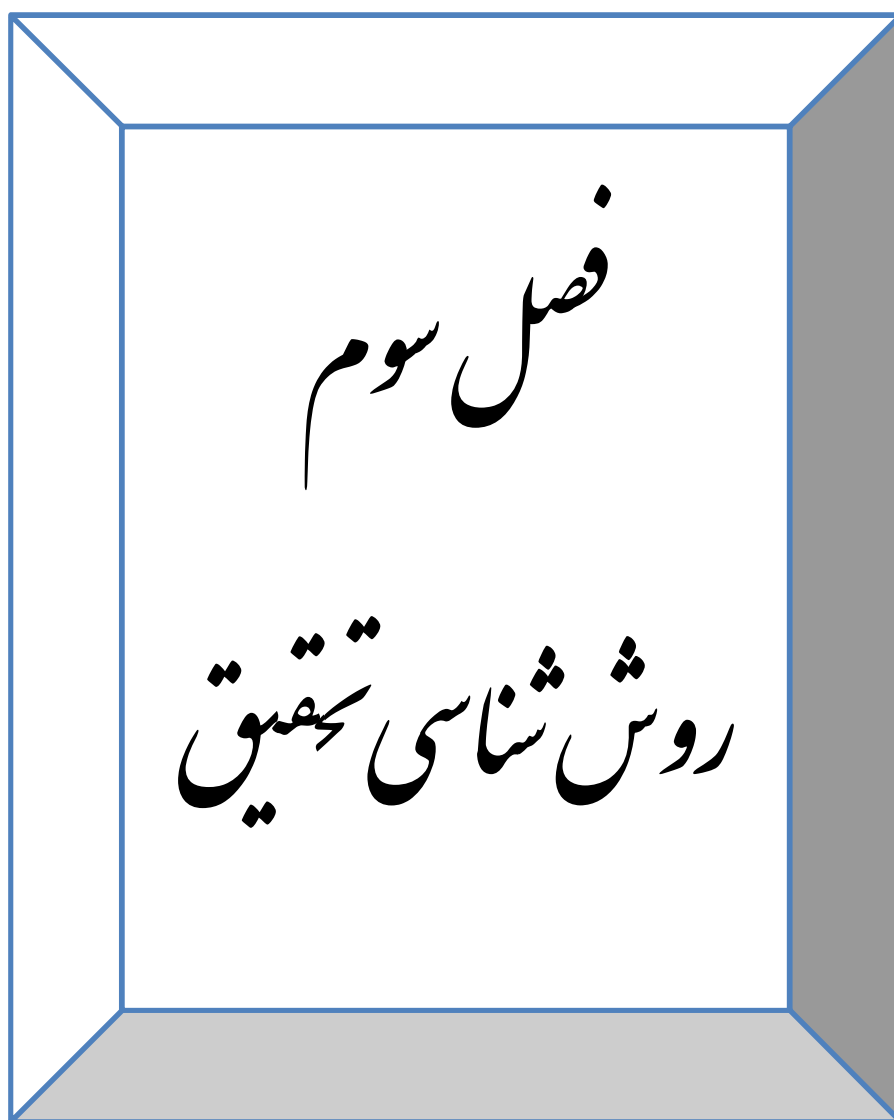
- ✓ عدالت توزیعی
- ✓ عدالت مراوده‌ای
- ✓ عدالت رویه‌ای



شکل ۲-۳ مدل کلی پژوهش

۲-۷- جمع‌بندی:

مشارکت و همکاری کارکنان برای پیش برد امور سازمان ها ضروری است؛ زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می شوند. مفهومی نیز به نام صدای سازمانی وجود دارد که به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و نظرات خود ندارند و این نقطه مقابل صدای سازمانی است که محققان و پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نامیده اند، مدیران می توانند از نظام پاداش دهی مناسب برای نظرها، ایده‌ها و پیشنهادهای در سازمان استفاده کنند و افراد را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کنند. همچنین مدیران با درگیر کردن افراد در ارتباطات و وارد کردن آنها در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می توانند سکوت را کاهش دهند. در ضمن مدیران باید بازخوردی متناسب با عملکرد نشان دهند تا کارکنان با مشاهده نتایج کارشان، احساس اثرگذاری کنند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین اگر به طور عادلانه با کارکنان در سازمانها رفتار شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آنها داشته باشند میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می‌یابد و در نهایت عملکرد کارکنان بهتر و دستیابی به اهداف سازمانی میسرتر خواهد شد (محرم زاده و همکاران، ۱۳۹۰). در این فصل در بخش مبانی نظری پژوهش با توجه اهمیت متغیرهای پژوهش، مطالبی پیرامون هر سه متغیر سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارائه شد و در بخش پیشینه پژوهش نیز به بررسی مطالعات انجام شده در این زمینه پرداخته شد؛ اما از آنجا که تحقیقات انجام شده در ارتباط با سکوت سازمانی و رفتار شهروندی و یا رفتار شهروندی با عدالت سازمانی کمتر انجام شده است و تحقیقات انجام شده کمتر در حوزه ورزش و جوانان بوده است، از طرفی این سه متغیر را به صورت یکجا و در قالب یک مدل مورد بررسی قرار نداده اند و اینکه عدالت سازمانی را به عنوان متغیر تعدیل گر در نظر نگرفته اند؛ از این رو پژوهش حاضر ضروری به نظر می‌رسد.



۳-۱- مقدمه

در این بخش ابتدا به روش تحقیق اشاره می شود و سپس به معرفی جامعه و نمونه آماری تحقیق پرداخته می شود. همچنین متغیرهای مورد مطالعه، روش جمع آوری داده ها و ابزار جمع آوری داده ها، روایی و پایایی پرسشنامه ها و روش تجزیه و تحلیل داده ها شرح داده می شود.

۳-۲- روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی- همبستگی است. پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی آن، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می شود. به لحاظ طرح از نوع طرح های غیرآزمایشی و به طور دقیق تر همبستگی از نوع مدل سازی معادلات ساختاری است؛ زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی است. این پژوهش به شکل میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام شده است.

۳-۳- جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تشکیل - دادند ($N=120$) که در سال ۱۳۹۶ در ادارات این استان مشغول به کار بودند. در این پژوهش کلیه کارکنان اعم از رسمی، قراردادی، پیمانی و روزمزد، به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند.

۳-۴- نمونه آماری

به دلیل امکان عدم بازگشت کامل پرسشنامه های ارسالی و کوچک بودن حجم جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد.

۳-۵- متغیرهای پژوهش

متغیر برونزا^۱: متغیر برونزا (مستقل) متغیری است که هیچ اثری از سایر متغیرهای مدل طراحی شده نمی پذیرد. در این پژوهش سکوت سازمانی به عنوان متغیر برونزا در نظر گرفته شده است.

1. Endogenous

متغیر درون‌زا^۱: متغیر درون‌زا (وابسته) متغیری است که از حداقل یک متغیر دیگر در مدل طراحی شده اثر می‌پذیرد. در این پژوهش رفتار شهروندی به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شده است (کلانتری، ۱۳۸۸).

متغیر تعدیل گر^۲: متغیری است که جهت و شدت ارتباط بین دو متغیر مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد (جهت یا شدت رابطه بین متغیر مستقل و وابسته را تعدیل می‌کند). در این پژوهش عدالت سازمانی به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده است.

۳-۶- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از چهار پرسشنامه زیر استفاده شد:

۳-۶-۱- برگه اطلاعات فردی

در راستای اهداف پژوهش، سوالات مربوط به این بخش توسط محقق تهیه شده است و در آن داده‌های مربوط به سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار نمونه‌های پژوهش جمع‌آوری گردید.

۳-۶-۲- پرسشنامه سکوت سازمانی

به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۳ سؤال و ۳ بعد سکوت تدافعی، مطیع و نوع دوستانه است که سؤالات در یک طیف ۵ درجه‌ای (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند؛ قابل ذکر است در این پرسشنامه سؤالات ۵ تا ۱۳ به‌صورت معکوس نمره‌گذاری شده است که در جدول (۳-۱) اطلاعات مربوط به این پرسشنامه آورده شده‌است.

1. Exogenous
2. Modifier variable

جدول (۱-۳)، گویه های مربوط به پرسشنامه سکوت سازمانی

ابعاد گویه ها	شماره گویه ها در پرسشنامه
سکوت تدافعی	۱-۴
سکوت مطیع	۵-۸
سکوت نوع دوستانه	۹-۱۳

۳-۶-۳- پرسشنامه رفتار شهروندی

به منظور جمع آوری داده های مربوط به متغیر رفتار شهروندی از پرسشنامه ارگان و کانوسکی (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۵ سؤال و ۵ بعد نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه است که سؤالات در یک طیف ۵ درجه ای (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده اند، قابل ذکر است در این پرسشنامه سؤالات ۲۰-۲۱-۲۲-۲۵ به صورت معکوس نمره گذاری شده است. در جدول (۳-۲) اطلاعات مربوط به پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است.

جدول (۳-۲) گویه های مربوط به پرسشنامه رفتار شهروندی

ابعاد گویه ها	شماره گویه ها در پرسشنامه
نوع دوستی	۱۴-۱۶
وجدان	۱۷-۱۹
جوانمردی	۲۰-۲۳
رفتار مدنی	۲۴-۲۶
ادب و ملاحظه	۲۷-۲۸

۳-۶-۴- پرسشنامه عدالت سازمانی

به منظور جمع آوری داده های مربوط به متغیر عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال و ۳ بعد عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی است که سؤالات

در یک طیف ۵ درجه‌ای (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند. اطلاعات مربوط به پرسشنامه عدالت سازمانی در جدول (۳-۳) مشاهده می‌شود.

جدول (۳-۳)، گویه های مربوط به پرسشنامه عدالت سازمانی	
ابعاد گویه ها	شماره گویه ها در پرسشنامه
عدالت توزیعی	۲۹-۳۳
عدالت رویه ای	۳۴-۳۹
عدالت تعاملی	۴۰-۴۸

۳-۷- روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش صوری و محتوایی استفاده شد. به این صورت که روایی آن‌ها توسط ۵ تن از صاحب‌نظران، شامل اساتید مدیریت ورزشی و کارمندان سازمان های هدف مورد تأیید قرار گرفت. برای اندازه‌گیری پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی مناسب متغیرها است. جدول ۳-۴ بیانگر میزان این شاخص‌ها برای تمامی متغیرهای تحقیق است.

جدول (۴-۳): پایایی متغیرهای تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ		
متغیرها	تعداد گویه ها	ضریب آلفا
سکوت سازمانی	۱۳	۰/۷۲
رفتار شهروندی سازمانی	۱۵	۰/۶۳*
عدالت سازمانی	۲۰	۰/۸۷

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می شود دو متغیر سکوت سازمانی و عدالت سازمانی از پایایی مناسبی برخوردارند و قابل ذکر است که در مدل تحقیق از زیر مقیاس های رفتار شهروندی سازمانی

۵) زیر مقیاس) به عنوان متغیرهای مشاهده شده استفاده شده است، بنابراین طبق نظر موس و همکاران^۱ (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ را می توان به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ استفاده نمود.

۳-۸- روش جمع آوری داده های پژوهش

پس از جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای و بررسی پیشینه تحقیق و همچنین با توجه به نظر استاد راهنما پرسشنامه نهایی آماده شد. در مرحله بعد آخرین آمار مربوط به ادارات ورزش و جوانان شهرستان های استان خراسان شمالی با مراجعه به اداره کل ورزش و جوانان استان دریافت شد. با مشورت استاد راهنما، کل شهرستان های استان به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس با دریافت معرفی نامه از دانشکده تربیت بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود و ارائه آن به رئیس ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها و هماهنگی با رئیس ادارات و در نهایت با ارائه توضیحات لازم مبنی بر اهمیت موضوع تحقیق، شرح نحوه تکمیل پرسشنامه و اطمینان بخشیدن به کارکنان مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات، محقق اقدام به توزیع ۱۲۰ پرسشنامه در بین کارکنان کرد و پس از کنار گذاشتن پرسشنامه های مخدوش تعداد ۱۰۰ پرسشنامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۹- روش های آماری پژوهش

۳-۹-۱- آمار توصیفی

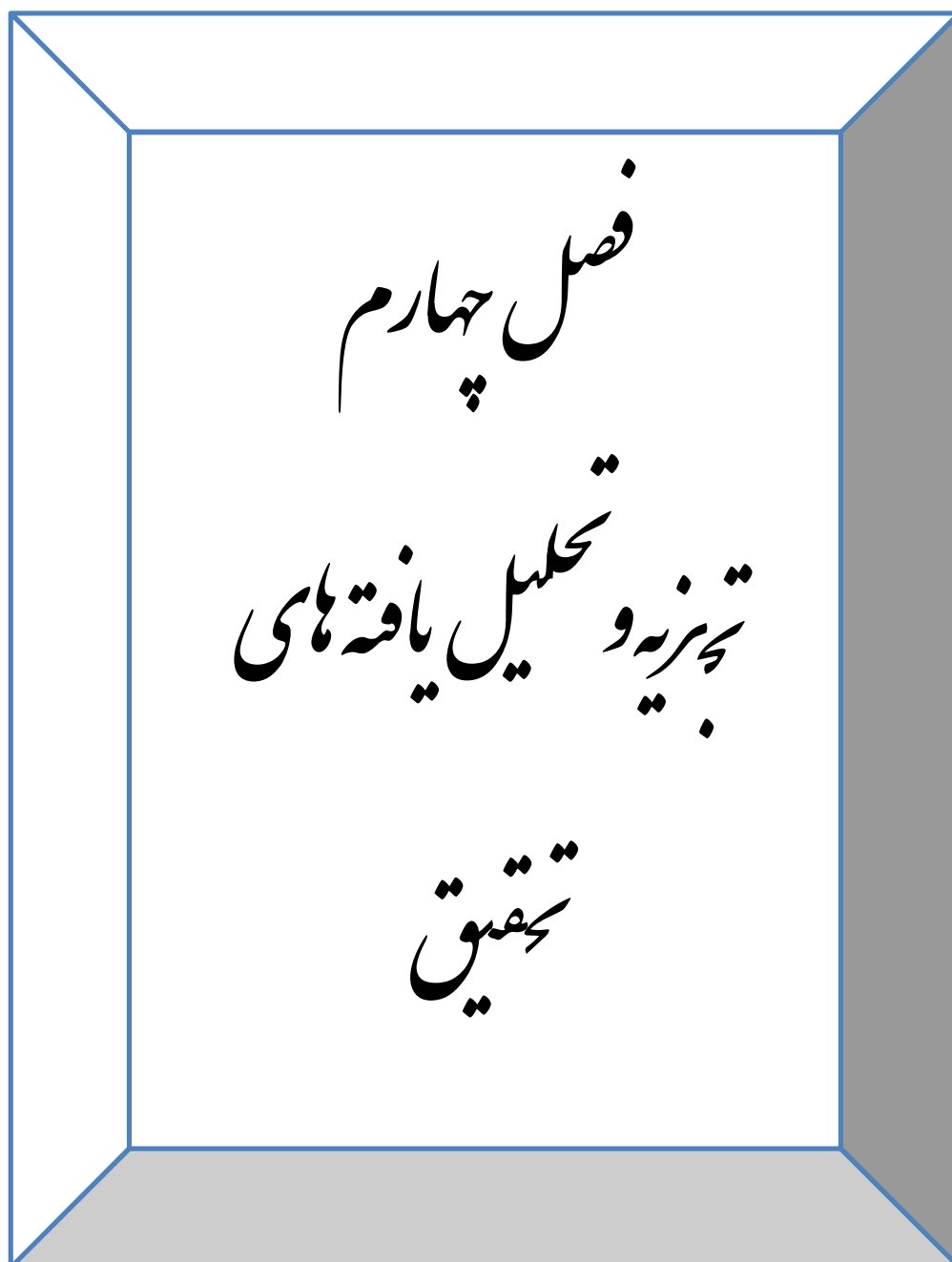
به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه بندی کردن نمرات خام و توصیف اندازه های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصدها، انحراف استاندارد) استفاده شده است.

۳-۹-۲- آمار استنباطی

در این بخش به تجزیه و تحلیل آماری داده ها پرداخته می شود. هدف آمار استنباطی نتیجه گیری پیرامون ویژگی های جامعه ای است که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است. با توجه به

1. Moss et al

ماهیت فرضیه‌های پژوهش، برای تحلیل روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و ترسیم نمودارها از نرم‌افزار Spss24 و Smart PLS¹ 3.0 استفاده گردید. سطح معناداری برای تمام آزمون‌ها $P < 0/05$ در نظر گرفته شده است.



۴-۱ مقدمه:

اولین قدم در بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای یک آزمون، مرتب و منظم کردن اطلاعات به گونه ای است که بتوان تعبیر و تفسیر معنادار و جامعی از آن‌ها به عمل آورد. در این فصل در بخش اول به توصیف آماری داده‌های پژوهش برحسب شاخص‌های مرکزی و پراکندگی در قالب جداول و نمودارها و در بخش دوم به آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آمار استنباطی پرداخته می‌شود. با توجه به ماهیت فرضیه‌های تحقیق به بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته شد.

۴-۲ بخش اول: توصیف آماری داده‌های پژوهش

در این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است ($N=120$)، در جداول ذیل به توصیف شاخص‌های آماری متغیرهای پژوهش می‌پردازیم.

۴-۲-۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان تحقیق

جدول (۴-۱)، شاخص‌های توصیفی جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۶۵	۶۵
زن	۳۵	۳۵
مجموع	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۴-۱) ملاحظه می‌شود بیشتر کارکنانی که به عنوان آزمودنی در این تحقیق انتخاب شدند مرد بودند.

جدول (۲-۴)، شاخص‌های توصیفی سن آزمودنی‌ها

سن	تعداد	درصد
زیر ۳۰ سال	۲۰	۲۰
۳۱ تا ۴۰ سال	۴۷	۴۷
۴۱ تا ۵۰	۲۸	۲۸
۵۱ به بالا	۵	۵
مجموع	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۲-۴) ملاحظه می‌شود بیشتر کارکنان در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بودند.

جدول (۳-۴)، شاخص‌های توصیفی سطح تحصیلات

تحصیلات	تعداد	درصد
دیپلم	۴	۴
فوق دیپلم	۱۴	۱۴
کارشناسی	۳۷	۳۷
کارشناسی ارشد	۴۲	۴۲
دکتری	۳	۳
مجموع	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۳-۴) ملاحظه می‌شود تقریباً (۳۷) درصد از آزمودنی‌ها تحصیلات دانشگاهی داشتند. (۴۵) درصد آزمودنی‌ها در تحصیلات تکمیلی تحصیل کرده بودند.

جدول (۴-۴)، شاخص‌های توصیفی سابقه کاری آزمودنی‌ها

سابقه کاری	تعداد	درصد
کمتر از ۵ سال	۲۶	۲۶
۵ تا ۱۰ سال	۲۰	۲۰
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۹	۲۹
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۳	۱۳
بیشتر از ۲۰ سال	۱۲	۱۲
مجموع	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۴-۴) ملاحظه می‌شود کارکنان شرکت‌کننده در این تحقیق، تقریباً ۲۹ درصد سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال داشتند و ۱۲ درصد از آن‌ها نیز سابقه بیشتر از ۲۰ سال داشتند.

۴-۲-۲-آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

۴-۲-۲-۱-پرسشنامه سکوت سازمانی

همانگونه که در جدول (۵-۴) مشاهده می‌شود، از میان خرده مقیاس‌های سکوت سازمانی، سکوت تدافعی دارای بالاترین میانگین و سکوت نوع دوستانه دارای بالاترین انحراف استاندارد می‌باشد.

جدول (۵-۴) آمار توصیفی مربوط به خرده مقیاس‌های سکوت سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
سکوت تدافعی	۳/۳۷	۱/۰۴
سکوت مطیع	۲/۸۱	۰/۹۶
سکوت نوع دوستانه	۲/۷۴	۲/۷۴
سکوت سازمانی	۲/۹۷	۰/۷۹

۴-۲-۲-۲- پرسشنامه رفتار شهروندی

همانگونه که در جدول (۴-۶) مشاهده می‌شود، از میان خرده مقیاس‌های رفتار شهروندی، وجدان دارای بالاترین میانگین و ادب و ملاحظه دارای بالاترین انحراف استاندارد می‌باشد

جدول (۴-۶) آمار توصیفی مربوط به خرده مقیاس‌های رفتار شهروندی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
نوع دوستی	۴/۰۲	۰/۸۷
وجدان	۴/۳۱	۰/۶۷
جوانمردی	۳/۴۷	۰/۷۸
رفتار مدنی	۳/۷۰	۰/۸۳
ادب و ملاحظه	۳/۰۲	۱/۲۶
رفتار شهروندی	۳/۷۰	۰/۵۲

۴-۲-۲-۳- پرسشنامه عدالت سازمانی

همانگونه که در جدول (۴-۷) مشاهده می‌شود، از میان خرده مقیاس‌های عدالت سازمانی، عدالت تعاملی دارای بالاترین میانگین و انحراف استاندارد می‌باشد

جدول (۴-۷) آمار توصیفی مربوط به خرده مقیاس‌های عدالت سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
عدالت توزیعی	۲/۷۴	۱/۰۴
عدالت رویه‌ای	۲/۶۶	۱/۰۰
عدالت تعاملی	۲/۹۴	۱/۱۹
عدالت سازمانی	۲/۷۸	۰/۹۶

۴-۳ بخش دوم: تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

در این بخش به تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها پرداخته می‌شود. هدف آمار استنباطی نتیجه‌گیری پیرامون ویژگی‌های جامعه‌ای است که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است. با توجه به ماهیت فرضیه‌های پژوهش، برای تحلیل روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات-ساختاری استفاده شد.

۴-۳-۱ بررسی پیش‌فرض‌های مدل‌سازی معادلات-ساختاری

استفاده از نرم‌افزار PLS در مدل‌سازی بیشتر در مواردی متناسب است که پژوهشگر قصد پیش‌بینی متغیرهای مکنون مدل یا شناسایی روابط میان آن‌ها (مانند مراحل اولیه تکوین نظریه) را دارد. لازم به ذکر است که استفاده از این رویکرد یعنی رویکرد کمترین مربعات جزئی (PLS)، نیازی به رعایت پیش‌فرض‌های خاص همچون توزیع نرمال معرف‌ها، مقیاس اندازه‌گیری آن‌ها و داشتن حجم مناسبی از نمونه‌ها نمی‌باشد. با این حال قبل از اجرای مدل‌سازی معادلات-ساختاری، ابتدا برخی پیش‌فرض‌ها یا مفروضه‌های آن مورد بررسی قرار گرفت.

۴-۳-۲ بررسی هم خطی چندگانه متغیرهای تحقیق

برای بررسی پیش‌فرض عدم هم خطی چندگانه^۱ در بین متغیرهای پیش‌بین، از دو شاخص پارامتر تحمل و عامل تورم واریانس^۲ استفاده شد. مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۱ در شاخص پارامتر تحمل و بزرگ‌تر از ۱۰ در شاخص عامل تورم واریانس، بیانگر هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین است (میرز و همکاران، ۲۰۰۶). نتایج نشان داد مقادیر به دست آمده در شاخص پارامتر تحمل بزرگ‌تر از ۰/۰۱ و در شاخص عامل تورم واریانس کوچک‌تر از ۱۰ می‌باشد (جدول ۴-۸)، همچنین با توجه به نتایج جدول (۴-۹) مشاهده می‌شود که ضریب همبستگی بیشتر از ۰/۸۰ بین متغیرهای تحقیق وجود ندارد که همگی نشانگر عدم هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین تحقیق حاضر است بنابراین پیش‌فرض هم خطی چندگانه رعایت شده است.

1. Multicollinearity
2. Variance Inflation Favior

جدول (۴-۸) شاخص‌های هم خطی چندگانه در بین متغیرها

نام متغیرها	مقادیر هم خطی	
	پارامتر تحمل	عامل تورم واریانس
سکوت سازمانی	۰/۵۲	۱.۹۳
عدالت سازمانی	۰/۲۴	۱.۴۶

جدول (۴-۹) ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

عدالت سازمانی	سکوت سازمانی	رفتار شهروندی
۱		
سکوت سازمانی	۰/۶۹-	۱
رفتار شهروندی	۰/۵۴	۰/۵۷-

۴-۳-۳- ارزیابی مدل معادلات - ساختاری

در این پژوهش به منظور بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی و عدالت سازمانی یک مدل فرضی بر اساس پیشینه طراحی شد و فرضیه‌های ۱ تا ۳ در فصل اول نیز بیانگر روابط علی موجود در این مدل هستند؛ بنابراین ابتدا به ترسیم و تحلیل مدل اصلی می‌پردازیم، سپس به صورت جداگانه فرضیه‌های اول تا سوم مورد بررسی قرار می‌دهیم.

برای آزمون مدل تحقیق، از مدل‌سازی معادلات - ساختاری استفاده شده است. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای تحقیق و سؤالات پرسشنامه است. به عبارت دیگر مدل‌سازی معادلات - ساختاری تکنیک آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را با یک آزمون آماری هم‌زمان ترکیب می‌کند.

به منظور بررسی برازش مدل معادلات- ساختاری در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) چن (۱۹۹۸) فهرستی از معیارها را برای ارزیابی مدل‌ها مطرح کرد. در این فهرست ابتدا می‌بایست روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری (ارزیابی بیرونی) مورد بررسی قرار گیرد سپس به ارزیابی مدل ساختاری (درونی) پرداخت.

۴-۳-۴- ارزیابی بیرونی مدل معادلات- ساختاری

۴-۳-۴-۱- بررسی پایایی مدل:

برای تشخیص ثبات درونی یا پایایی سازه‌ها معمولاً سه ملاک مورد بررسی قرار می‌گیرد. اولین ملاک ضریب آلفای کرونباخ است. شایان ذکر است که با وجود اینکه ملاک رایج در بررسی قابل قبول بودن همسانی درونی از طریق آلفای کرونباخ مقدار ۰/۷۰ است، اما متخصصان روان‌سنجی برای عامل‌هایی که از چهار گویه و کمتر تشکیل شده‌اند ملاک برش ۰/۶۰ را قابل قبول می‌دانند (لاونتال ۲۰۰۱). دومین ملاک، ضریب دیون- گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی^۱ (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها می‌باشد. این ملاک، معیار مدرن‌تری است که PLS برای ارزیابی پایایی مدل گزارش می‌دهد که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌شود که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه تحقیق حاضر می‌باشد (جدول ۴-۱۰). سومین ملاک بررسی پایایی معرف‌ها یا بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده می‌باشد که از طریق محاسبه مقدار همبستگی بین یک سازه و هر کدام از متغیرهای قابل مشاهده آن به دست می‌آید. هالند (۱۹۹۹) معتقد است که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی آن مدل قابل قبول است (داوودی و رضازاده ۱۳۹۲). هر چند که برخی از منابع مقدار مناسب این شاخص را ۰/۷ گزارش کرده‌اند و مقادیر پایین‌تر از ۰/۴ را مستعد حذف از مدل

1. Composite Reliability(CR)

می‌دانند (آذر و همکاران ۱۳۹۱). نتایج حاصل از الگوریتم PLS و بررسی میزان بار عاملی خروجی^۱ برای متغیرهای مشاهده شده در جدول (۴-۱۱) گزارش شده است.

جدول (۴-۱۰) روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

سازه	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	میانگین واریانس
سکوت سازمانی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۴
عدالت سازمانی	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۷۹
رفتار شهروندی	۰/۶۳	۰/۷۴	۰/۴۵

سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالند^۲، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. با توجه به جدول (۴-۱۱) بارهای سازه‌های پژوهش حاضر به طور متوسط مناسب است و تنها بارعاملی سازه جوانمردی کمتر است که از مدل پژوهش حذف شد.

1. Outer loadings
2. Hurland

جدول (۴-۱۱) بار عاملی خروجی معرفها

تثاقفی	مطلوبه	نوع دوستانه	پژوهی	روایای	تعلیمی	نوع دوستی	وجدان	جوانمردی	رفتار مدنی	ادب ملاحظه
سکوت سازمانی	۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۸۹							
عدالت سازمانی			۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۵				
رفتار شهروندی							۰/۳۲	-۰/۱۷	۰/۸۲	۰/۸۴

۴-۳-۲- بررسی روایی مدل:

در بررسی روایی مدل در PLS، شاخص‌های روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار می‌گیرد. جهت بررسی روایی همگرای سازه‌ها، از میانگین واریانس استخراج شده یا AVE^1 استفاده می‌شود. میانگین واریانس استخراج شده بیانگر مقدار واریانس تبیین شده متغیرهای مکنون توسط متغیرهای مشاهده شده مربوطه است. مقادیر بالاتر از ۰/۵ برای این ملاک قابل قبول می‌باشد، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف هایش را تبیین کند (آذر و همکاران ۱۳۹۱)، مگنر و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند (داوودی و رضازاده ۱۳۹۲). (جدول ۴-۱۰). اما به منظور بررسی روایی تشخیصی یا واگرای سازه‌های تحقیق در PLS دو معیار مطرح شده است:

۱) معیار فورنل-لارکر^۲ (آزمون بارهای عرضی^۳).

چین^۴ (۱۹۹۸)، پیشنهاد می‌کند که جذر AVE یک سازه (متغیر مکنون) باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جدول (۴-۱۰) و نیز مشاهده

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Fornell & Larcke
3. cross- loading

بارهای عرضی می‌توان بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول (۴-۱۲) نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه‌های تحقیق

سازه‌ها	۱	۲	۳
۱ عدالت سازمانی	۰/۸۸		
۲ رفتار شهروندی	۰/۶۵	۰/۷۴	
۳ سکوت سازمانی	-۰/۷۳	-۰/۷۲	۰/۸

• اعداد در قطر جدول جذرمیانگین واریانس استخراج شده می باشد.

۴-۳-۵- ارزیابی درونی - مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضرایب معناداری تی و ضریب تعیین (R^2) اشاره کرد.

۴-۳-۵-۱ اعداد معناداری تی ۱

برای برازش مدل ساختاری پژوهش حاضر از ضرایب معناداری تی که اولین و اساسی‌ترین معیار است استفاده شد. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تی به این صورت است که ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشند تا بتوان در سطح ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. باتوجه به جدول زیر ضرایب مربوط به سکوت سازمانی و رفتار شهروندی (۶/۳۷) و عدالت سازمانی و رفتار شهروندی (۲/۹۲) می‌باشد که از ۱/۹۶ بیشتر است.

جدول (۴-۱۳) ضرایب تی

متغیرها	t-values
۱ سکوت سازمانی <---- رفتار شهروندی	۶/۳۷
۲ عدالت سازمانی <---- رفتار شهروندی	۱/۸۳
t-values > ۱/۹۶	

۴-۳-۵-۲ ضریب تعیین (R^2)

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در پژوهش حاضر ضرایب R^2 مربوط به متغیر پنهان درون‌زای (ملاک) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. همان‌طور که در جدول (۴-۱۴) مشاهده می‌شود مقدار R^2 برای متغیر رفتار شهروندی ۰/۵۶ محاسبه شد که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

جدول (۴-۱۴) مقدار ضریب تعیین

متغیرهای درون‌زا شاخص	رفتار شهروندی
ضریب تعیین R^2	۰/۵۶

۴-۳-۵-۳ پیش‌بینی‌کننده‌ی مدل (Q^2)

این معیار که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک

سازه‌ی درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. از آنجایی که مقدار Q^2 سازه درون‌زای رفتار شهروندی ۰/۱۷ شده است، نشان از قدرت پیش‌بینی متوسط مدل در خصوص این سازه دارد.

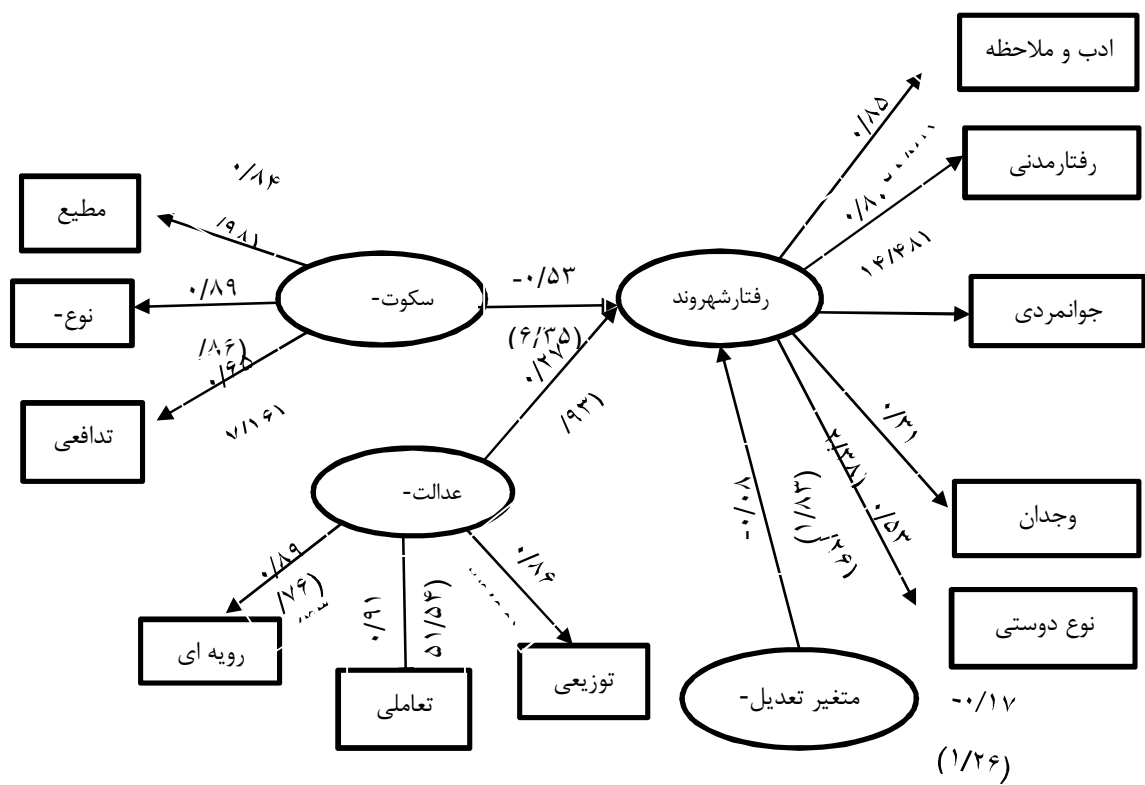
۴-۳-۵- برازش مدل کلی پژوهش

۴-۳-۶- معیار GOF

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز بررسی نماید.

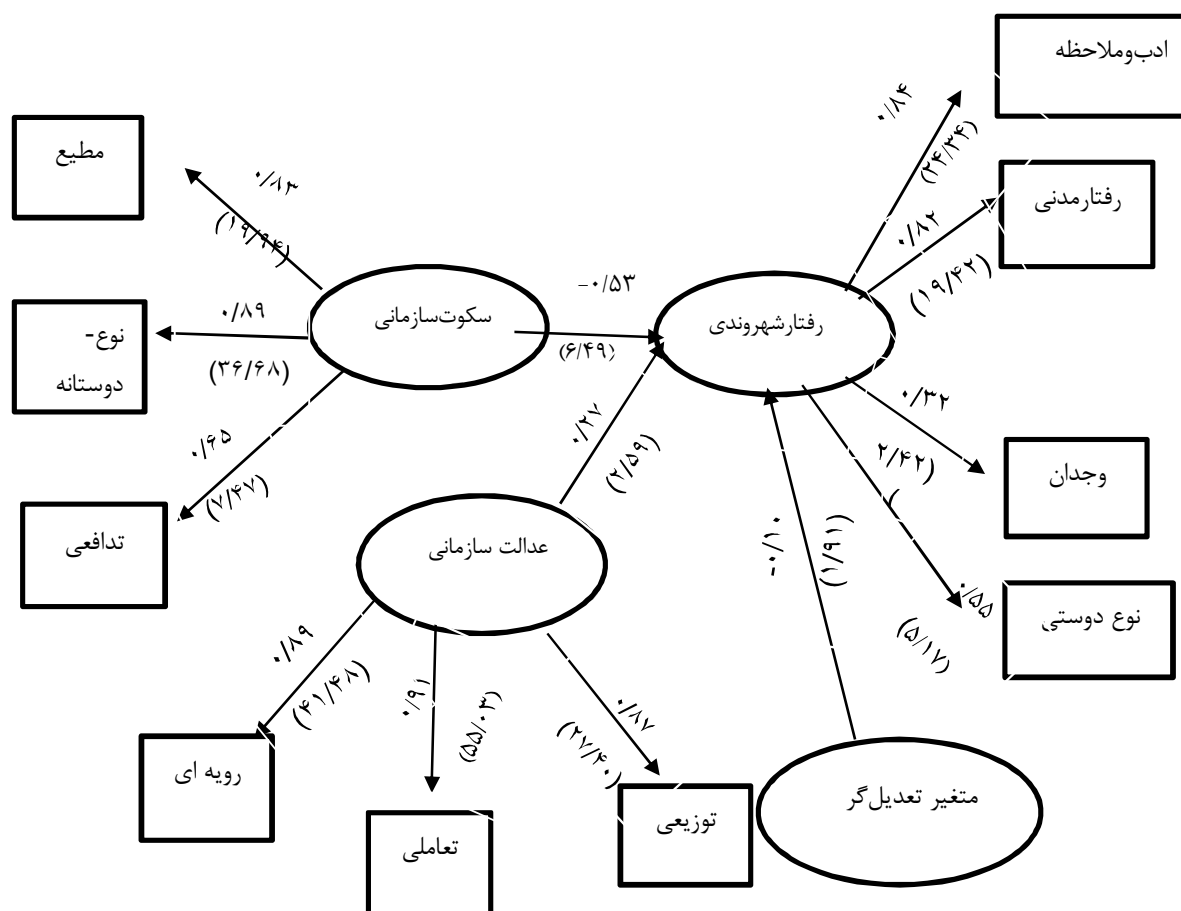
وتزیس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند. در پژوهش حاضر برازش بخش کلی GOF ۰/۵۴ محاسبه شد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

$$GoF = \sqrt{Commaunalities \times R^2} \quad \text{فرمول (۴-۱)}$$



شکل (۱-۴) مدل آزمون شده پژوهش

همانطور که در شکل مشاهده می شود، اعداد داخل پرانتز اعداد معناداری (t) و اعداد بر روی هر فلش بار عاملی است.



شکل (۲-۴) مدل آزمون شده پژوهش بعد از حذف زیرمقیاس جوانمردی

۴-۴- بخش سوم: آزمون فرضیه‌ها:

برای آزمون فرضیه‌ها از اعداد معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار مقدار قدر مطلق این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

۴-۴-۱ فرضیه اول:

فرضیه صفر: سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیر معناداری ندارد.

جدول (۴-۱۵) بررسی فرضیه صفر پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون
سکوت سازمانی <--- رفتار شهروندی	-۰/۵۳	۶/۱۲	رد شدن فرض صفر
$t > ۱/۹۶$			

با توجه به یافته‌های فوق سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی تاثیر منفی و معناداری دارد و فرض صفر رد می‌شود.

۴-۴-۲ فرضیه دوم:

فرضیه صفر: عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیر معناداری ندارد.

جدول (۴-۱۶) بررسی فرضیه صفر پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون
عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی	۰/۲۷	۲/۸۴	رد شدن فرض صفر

با توجه به جدول فوق رفتار شهروندی بر عدالت سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند و فرضیه صفر رد می‌شود.

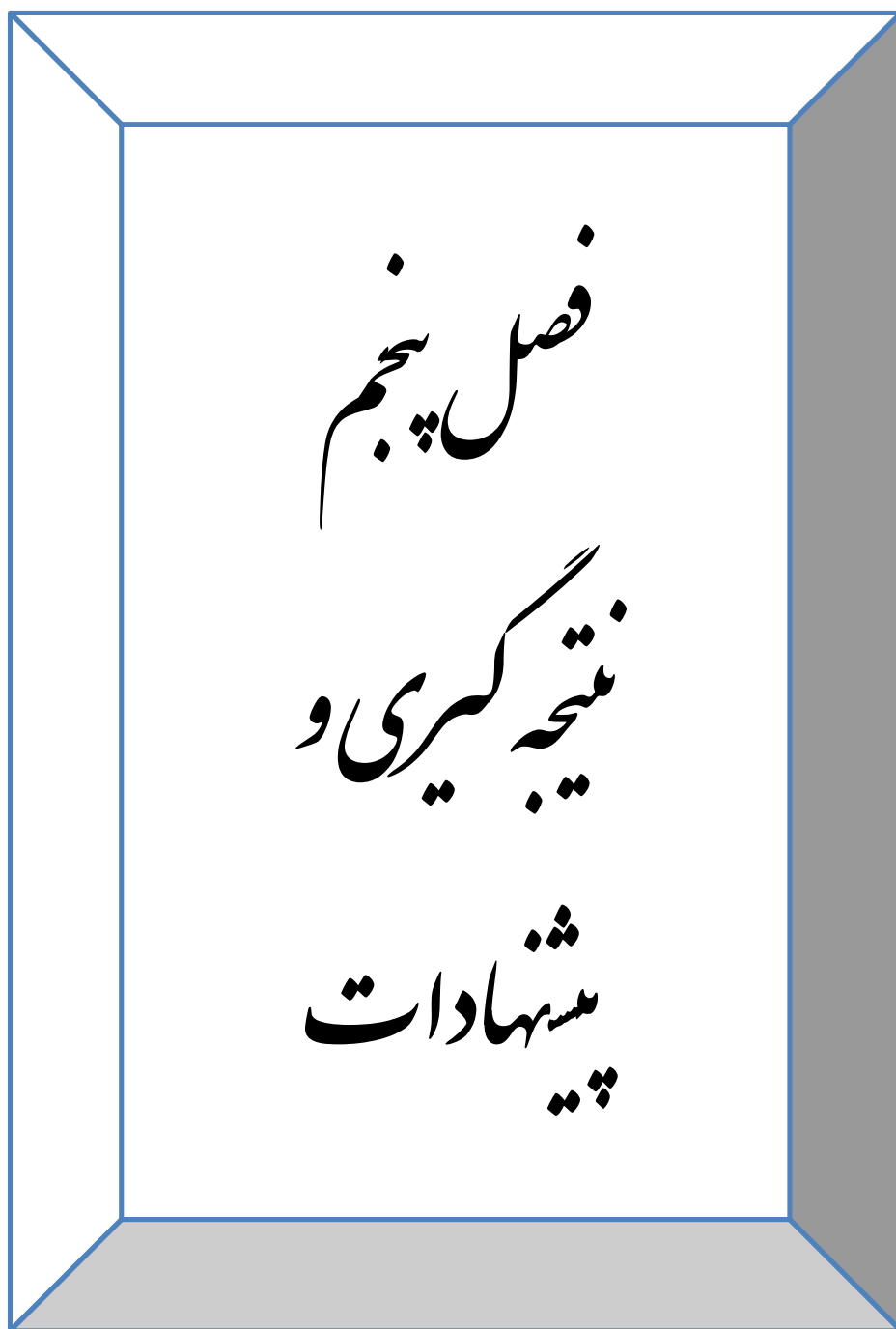
۴-۴-۳ فرضیه سوم:

فرضیه صفر: عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی را ایفا نمی‌کند.

جدول (۴-۱۷) بررسی فرضیه صفر پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون
نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی	-۰/۰۸	۱/۸۳	تائید فرض صفر

با توجه به جدول (۴-۱۷) ضریب معناداری تی مربوط به متغیر تعدیل گر ۱/۶۷ محاسبه شده است که به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی توان تأثیر متغیر عدالت سازمانی را به عنوان یک متغیر تعدیل گر تأیید ساخت. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی توان تأیید نمود که متغیر عدالت سازمانی، رابطه میان سکوت سازمانی و رفتار شهروندی را تعدیل می کند. از این رو فرضیه سوم که تأثیر متغیر تعدیل گر عدالت سازمانی را نشان می دهد، رد می شود.



۵-۱) مقدمه

در این فصل ابتدا یافته‌های پژوهش به صورت خلاصه مطرح شده و با توجه به اهداف ویژه و نتایج پژوهش‌های دیگران مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و بر اساس نتایج برخاسته از پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

۵-۲) خلاصه پژوهش

یکی از عوامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌ها هستند، از این رو سازمان‌هایی کامروا خواهند بود که بتوانند از این منابع که از سرمایه‌های ارزشمند سازمان به شمار می‌رود به طور مؤثر در جای خود استفاده نمایند و با افزایش توانایی و انگیزه آن‌ها سازمان خود را تعالی بخشند. اگرچه از کارکنان انتظار می‌رود با دانش، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود در جهت توسعه سازمان مشارکت داشته باشند، اما گاهی آن‌ها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند (غفارزاده آهنگر، ۱۳۹۳). زمانی که کارکنان دریابند سازمان به آنها به عنوان دارایی‌های باارزش می‌نگرد، تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند و زمانی که کارکنان به سازمان تعهد پیدا کنند، رفتارهایی مانند کمک به همکاران، ابراز نظر برای پیشرفت کار، توجه زیاد به کار و وفاداری به مدیران را از خود نشان می‌دهند از طرفی رعایت عدالت، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بقای سازمان و حفظ سلامت آن در بلندمدت است، به ویژه هنگامی که به ثبات پویا رسیدن در شمار اهداف مدیران قرار می‌گیرد، رعایت عدالت یکی از الزامات سیاسی رفتار شهروندی سازمانی به شمار می‌رود، زیرا رعایت عدالت، موجب افزایش احساس تعلق خاطر، وفاداری و اعتماد افراد به سازمان می‌شود و بر سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان می‌افزاید (محرم زاده و همکاران، ۱۳۹۰). به همین منظور محقق در این پژوهش درصدد برآمد تا به بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بپردازد.

با توجه به هدف اصلی پژوهش (بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان) بهترین روش برای انجام پژوهش به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به‌طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی بود. پژوهش حاضر به شکل میدانی انجام شد و روش نمونه‌گیری از نوع تمام شمار بود که ابزارهای مورد استفاده در آن سه پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی (واکولا و بورادوس ۲۰۰۵) با ۱۳ سؤال، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و کانوسکی ۲۰۰۵) با ۱۵ سؤال و پرسشنامه عدالت سازمانی (نیپوف و مورمن ۱۹۹۳) دارای ۲۰ سؤال بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی (۱۲۰ نفر) است. با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه، کلیه افراد موردنظر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار آنان قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه‌ها، داده‌هایی که از طریق توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه بین کارکنان استان به دست آمد، از طریق آزمون‌های آمار استنباطی تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای آماری SMART PLS3 و SPSS23 استفاده شد. یافته‌های اصلی حاصل از پژوهش به اختصار به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- به لحاظ جنسیت، ۶۵٪ آزمودنی‌ها مرد و ۳۵٪ را زن‌ها تشکیل دادند.
- ۲- به لحاظ سن، ۲۰٪ آزمودنی‌ها زیر ۳۰ سال، ۴۷٪ بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۸٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵٪ آزمودنی‌ها در گروه سنی ۵۱ سال به بالا قرار دارند.
- ۳- به لحاظ تحصیلات، ۴٪ آزمودنی‌ها با مدرک دیپلم، ۱۴٪ با مدرک فوق‌دیپلم، ۳۷٪ با مدرک کارشناسی، ۴۲٪ درصد با مدرک کارشناسی ارشد و ۳٪ درصد آزمودنی‌ها با مدرک دکتری هستند.

۴- به لحاظ سابقه خدمت، ۲۶٪ آزمودنی‌ها با سابقه کمتر از ۵ سال، ۲۰٪ با سابقه‌ی ۵ تا ۱۰ سال، ۲۹٪ درصد با سابقه‌ی ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۳٪ با سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۲٪ با سابقه‌ی بیشتر از ۲۰ سال هستند.

۵- رفتار شهروندی (۳/۷۰) نسبت به سکوت سازمانی (۲/۹۷) و عدالت سازمانی (۲/۷۸) دارای میانگین بالاتری است.

۶- بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

۷- بین رفتار شهروندی با عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۸- عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نمی‌تواند نقش تعدیل‌کنندگی را ایفا کند.

۵-۳) بحث و بررسی یافته‌های پژوهش

در این قسمت محقق به بررسی یافته‌های حاصل از این تحقیق و مقایسه آن‌ها با تحقیقات مشابه می‌پردازد.

نتایج این تحقیق نشان داد که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیقات سپهری (۱۳۹۵)، الوانی و همکاران (۱۳۹۴)، سینار و همکاران (۲۰۱۳) و آکاری و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. به‌طور مثال سپهری در سال ۱۳۹۵ در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی» به این نتایج دست‌یافت که سکوت سازمانی، سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین الوانی و همکاران در سال ۱۳۹۴ در تحقیقی با عنوان نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی در کارکنان ادارات کل بانک

سپه به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.

سینار و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود، بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای منفی و معنادار مشاهده نمودند، یعنی کاهش سکوت سازمانی باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. از سویی دیگر آکاری و همکاران در سال ۲۰۱۵ به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط قوی و منفی وجود دارد، به این معنی که اگر کارکنان مجاز نباشند ایده‌های مربوط به کار خود را بیان کنند سطح رفتار شهروندی آن‌ها کاهش می‌یابد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت میان سکوت سازمانی و رفتار شهروندی رابطه منفی و معناداری وجود داشت، هنگامی که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و به قابلیت‌های روان‌شناختی آن‌ها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوبه خود منجر به افزایش ارائه آرا خواهد شد و این رابطه معکوس رفتار شهروندی و سکوت سازمانی به صورت چرخه مؤثر و روبه بالایی عمل خواهد کرد.

یافته دیگر این تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیقات انجام‌شده توسط کل‌گیید و همکاران (۲۰۰۱)، کونوسکی و بوفر (۱۹۹۴)، مورمن و همکاران (۱۹۹۸)، نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، بنسون و مارتین (۲۰۱۷) و محرم زاده و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. تحقیقات انجام شده نشان داد که عدالت ادراک شده بر روی نگرش کارکنان به کار تأثیرگذار است. کارکنانی که احساس کنند محیط کاری آن‌ها دارای جوی دوستانه است، احساس تعهد بیشتری به سازمان داشته و تمایل بیشتری به ماندن در شغل خود دارند. در مقابل کارکنانی که بی‌عدالتی را در سازمان درک می‌کنند، نگرش منفی به سازمان داشته و تمایلی به بهبود عملکرد خود ندارند؛ بنابراین اینکه افراد به چه صورت به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحثی اساسی به‌ویژه برای

درک رفتار شهروندی سازمانی است، به طوری که افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است رفتارهای نابهنجار مثل انتقام‌جویی از خود نشان دهند. محرم زاده و همکاران در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با عنوان «ارتباط عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی» به این نتیجه دست یافت که بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی رابطه مثبت و معناداری برقرار است و همچنین بنسون و مارتین در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی با عنوان «تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی» به این نتایج دست یافتند که رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت‌کنندگان پروژه، تحت تأثیر عدالت تعارضی درک شده در معاملات تجاری قرار می‌گیرند. نتایج حاکی از آن است که عدالت بین فردی یک عنصر کلیدی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی مثبت در ادارات ورزش و جوانان است که اگر مدیران در ملاقات با مشارکت‌کنندگان بامحبت و احترام برخورد کنند در نهایت عملکرد کارکنان هم می‌تواند افزایش یابد. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه می‌توان بر این نکته اشاره کرد که کارکنان با عدالت ادراک‌شده مثبت، تمایلی فوق‌العاده برای کار کردن و فعالیت‌های جانبی هم خواهند داشت.

همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که عدالت سازمانی در ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی را ایفا نمی‌کند. اگرچه انتظار می‌رفت که عدالت سازمانی بین دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی را ایفا کند و تأثیر منفی سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی را کاهش دهد اما یافته‌ها چنین نتیجه‌ای را نشان نداد یعنی حتی باوجود عدالت در ادارات ورزش و جوانان سکوت همچنان تأثیر منفی خود را بر رفتار شهروندی خواهد داشت. تحقیقات انجام شده در این زمینه، فاطیما و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی و نقش تعدیل‌کنندگی عدالت رویه‌ای» که به این نتیجه رسیدند که عدالت رویه‌ای می‌تواند بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند و تأثیر منفی سکوت سازمانی را بر رفتار شهروندی کاهش دهد که با پژوهش حاضر همخوانی ندارد.

۵-۴- پیشنهادات پژوهش

۵-۴-۱- پیشنهادات کاربردی

✓ با توجه به تأثیر منفی و معنادار سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی در ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود در ادارات آیین نامه‌هایی برای حمایت از کارکنان و تشویق آنها به ارائه نظرات تدوین شود و نظام پاداش‌دهی مناسب برای پیشنهادات خلاق استقرار یابد.

✓ 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. به منظور تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بایستی از طریق دخالت دادن کارکنان در امور تصمیم‌گیری، تشویق کارکنان به آگاهی مسائل روز در مورد اداره و از طرف دیگر مسئولان اداره باید اطلاعات خودشان را همواره به روز نگه داشته، نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان نگاه و قضاوت درست و عمیق داشته، شرایط را برای ارتقاء اعتماد و عزت نفس کارکنان مهیا سازند.

✓ مسئولین ادارات ورزش و جوانان با آگاهی از این نتایج می‌توانند با برقراری ارتباط صحیح و مطلوب با کارکنان، حمایت مادی و معنوی از کارکنان همچون افزایش حقوق و مزایا، اعطای پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به آنان و نیز ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان، محیط مناسبی را برای کاهش سکوت سازمانی، افزایش رفتار شهروندی، ارائه فعالیت‌های حرفه‌ای کارکنان و بهبود عملکرد آنها فراهم سازند.

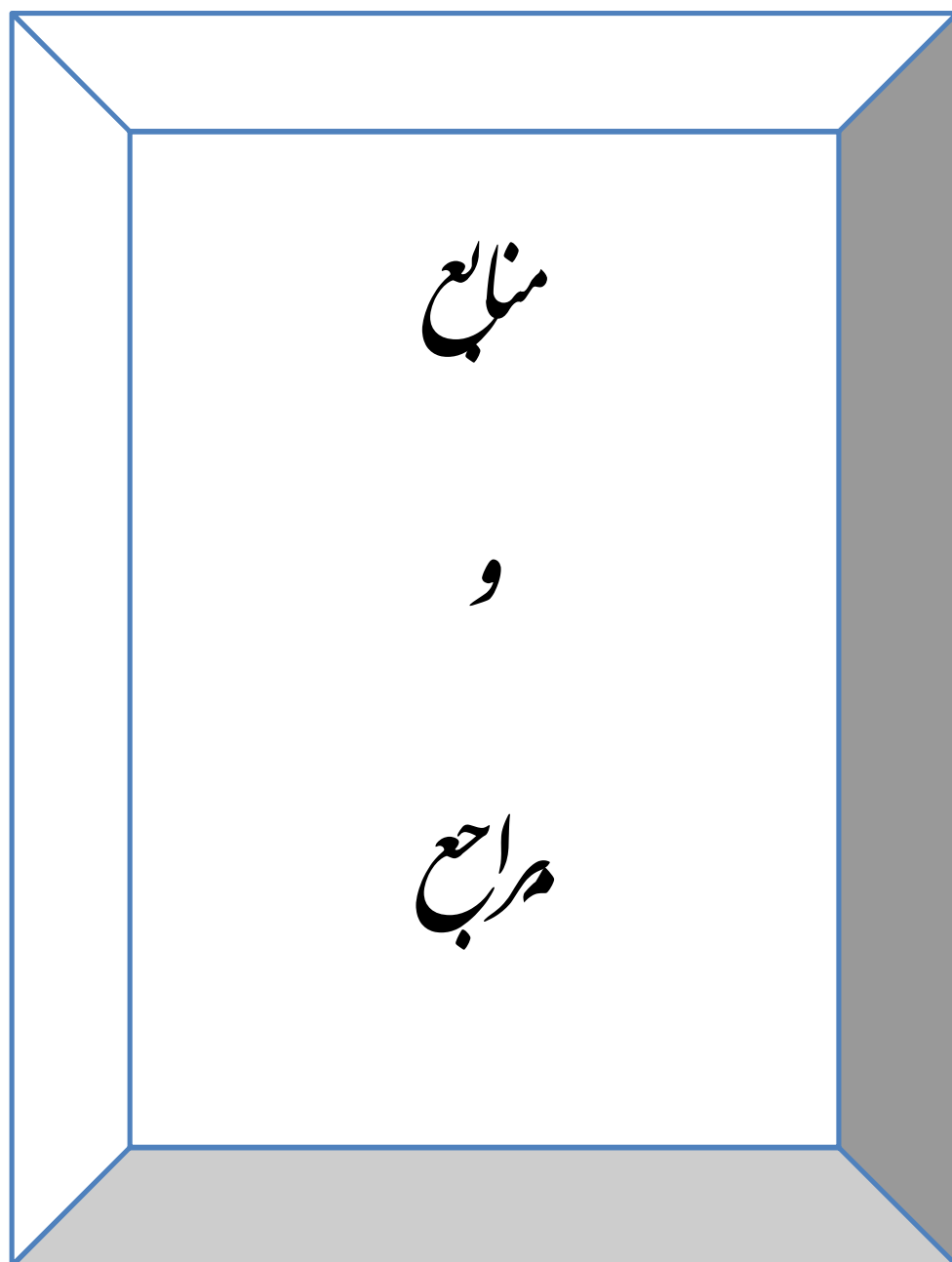
۵-۴-۲- پیشنهادات پژوهشی

✓ با توجه به این‌که پژوهش حاضر تنها بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی انجام شده و تعمیم نتایج باید با احتیاط صورت گیرد، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در جامعه بزرگ‌تری انجام پذیرد تا امکان تعمیم نتایج با اطمینان بیشتری صورت گیرد.

✓ با توجه به رد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه عدالت سازمانی بین دو متغیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نمی‌تواند نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی متغیر عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شود.

✓ در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود، تأثیر سکوت سازمانی را بر متغیر جوسازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

✓ با توجه به اینکه عدالت سازمانی نمی‌تواند بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند، پیشنهاد می‌شود متغیر فرهنگ سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر در نظر گرفته شود.



منابع

ابوالقاسمی، محمود؛ خیراندیش، مهدی؛ مهدوی نیک، مرتضی؛ مهری، داریوش، (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش، نوآوری‌های مدیریت آموزشی؛ ۱۰(۱)، ص ۷-۲۱.

اسمعیلی، محمدرضا؛ سید عامری، میرحسین؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل؛ سهرابی، پوریا، (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران، پژوهش در علوم ورزشی؛ ۱۰، صص ۱۶۹-۱۸۶.

اسحق‌خانقاه، تقی (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی در خزانه داری کل کشور»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت.

الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا؛ هنرمند، روح‌الله، (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی، فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت؛ ۲۴(۷۹)، صص ۱-۲۶.

اللهیاری، محبوبه (۱۳۸۸). رابطه حمایت‌های سازمانی ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.

ایرجی نقندر، رامین؛ پورجعفریان، مریم؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۲). ارتباط هوش هیجانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، فصلنامه‌ی پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی؛ ۴(۷)، صص ۲۹-۴۱.

بابایی، محمدرضا؛ مافیان، امیرعباس (۱۳۹۵). «سنجش تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در شرکت‌های پیمانکاری» پایگاه مقالات علمی مدیریت.

بخش‌چناری، امین‌رضا؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون (۱۳۹۴). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی در ادارات ورزش و جوانان، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش؛ ۲(۵)، صص ۱۱-۱۲.

بسطامی، علی اکبر (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی گلستان»، صص ۵-۳.

خنیفیر، حسین. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد روانی شغلی و ارائه راه کارهای عملی برون رفت. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم.

دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۶۱-۸۲.

دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»؛ پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، صص ۷-۵.

دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا. ۱۳(۴۰)، ۲۳-۲۲.

رضازاده کرمانی، رضا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

روح الهی، احمدعلی؛ وثوقی، عبدالله؛ ترک زاده، امیرحسین (۱۳۹۴). بررسی نقش رفتار شهروندی در ارتباط با عدالت سازمانی و استرس شغلی با عملکرد سازمانی در مراکز آموزش عالی. فصلنامه‌ی مطالعات منابع انسانی؛ ۵(۱۸)، صص ۱۳۹-۱۶۲.

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). «بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی (۳C)، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۱)، صص ۹۹-۱۱۳.

زاهد بابلان، عادل؛ کریمیان پور، غفار (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی. فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت؛ ۲۵(۸۰)، صص ۸۵-۹۹.

زبردست، محمدعلی؛ نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۹۴). پیش‌بینی سکوت سازمانی از طریق تیپ شخصیتی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان کرمان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش؛ ۳(۱)، صص ۴۵-۵۴.

سپهری، محمد (۱۳۹۵). «تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات شهر تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت.

صفری، سمیه؛ امید، علیرضا (۱۳۹۴). مدل یابی ساختاری ارتباط میان سرمایه روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان. پژوهش نامه ی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی؛ ۱۲(۲۴)، صص ۱۶۱-۱۷۲.

صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی؛ سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). «ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور"، مدیریت دولتی، ۶(۳)، صص ۵۴۲-۵۲۳.

صوری زهی، ذکریا؛ جبّاری، غلام؛ تربتی، امیر (۱۳۹۲). «رابطه ی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش». فصلنامه ی رسالت مدیریت دولتی؛ ۴(۱۱ و ۱۲)، صص ۷۱-۸۳.

عباسپور، اصغر. (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان بانک ملت"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

غفارزاده آهنگر، ثریا؛ برومند، محمدرضا؛ حامی، محمد (۱۳۹۴). «بررسی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران». همایش بین‌المللی مدیریت ورزشی؛ صص ۳۳۳-۳۲۸.

گلمن، دانیل، بویاتزیس، ریچارد، مک کی، آنی. (۱۳۸۵). اصول رهبری سازمانی، هوش هیجانی و مدیریت در رهبری سازمانی، ترجمه بهمن ابراهیمی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

محرم زاده، مهرداد؛ شاکر، زینب؛ کاشف، میرمحمد (۱۳۹۰). «ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی». مدیریت ورزشی؛ ۱۲، صص ۵ - ۲۱.

Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.

Adams, j. S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed) *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press.

Appeibam, s. bartolomucci, N. beaumier, E. Boulanger, j., Corrigan, R., dore, i., et al. (2004). organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *management decision*, 42, 13-40.

Barling, J. & Philips, M. (1993), Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of psychology*, 127(6), 649-656.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*: Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bern, Eric. (1995). *Games people play*, The psychology of human Relationship, Grove press, INC NEW York.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003), Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management studies*, 40, 1393-1417.

Brockner, J. & Siegel, P. (1996), *Understanding the interaction between procedural and distributive justice*. Thousand Oaks: Sage publications.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management Journal*, 26, 587-595.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. H. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

Brinsfield (2009). *Employee Silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (doctoral dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Theses database.

Beheshtifar, M, Borhani, H, Nekoie Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational journal of academic research in business and social sciences, Vol. 2, No. 11.

Chang Woo Park and Mark Keil (2009)." Organizational Silence and Whistle –Blowing on IT Projects: An Integrated Model, " Decision Sciences journal, Vol. 40, No. 40.

Chin, W. W. (1998). The Partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp.295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dimitris, Bouradas & Maria, Vakola. (2007); "organizational silence":A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business, pp119.

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.

Fisher.C. (1979). "Transmission of positive and negative feedback to subordinates: laboratory investigation", *Journal of Applied Psychology*, October, pp533-40.

Festinger, L. (1954). Theory of social comparison processes, *Human Relations*, 40: 427-448.

Glauser, M.j. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis, *Human Relations*, 37: 613-643.

Greenberg, J. (1990), Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.

Hutchison, S.(1997). Perceived organizational support: Further evidence construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.

Henrikson, k. & Dayton, E. (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Journal of Health Service Research*, 41(4), 1539-1554.

Kidd, Jennifer m. (2000). "Emotion: an absent presence in career theory" *Journal of Vocational Behavior* vol.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Karambayya, R. (1992). Do work unit differences in performance and satisfaction have implications for organizational citizenship behavior? . Paper presented at the Seventh Annual Conference of the Society for Industrial and Organization Psychology, Montreal, Quebec, Canada.

Konosky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.

Lambert, E. G; Hogan, N. L. & Griffin, M. L. (2007), The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.

Morrison, E. J., & Miliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 69-86.

McAlister, D. (1991). Regrounding organizational citizenship behavior research. *Academy of Management*.

Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., & Saintonge, J. (1998). Correlates of Attachment at School Age: Maternal Reported Stress, Mother-Child Interaction, and Behavior Problems. *Child Development*, 69(5), 1390-1405.

Neihoff, B. P., & Morman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

Pinder, C. & Harlos K (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volum20, pages 331-369.

Perlow, L. A. Repenning, N. P.(2009).The dynamics of silencing conflict, Elsevier, Available online at www.sciencedirect.com. *Research in Organization Behavior*29, 195-223.

Perlow, Leslie, Williams, Stephanie (2003)." Is silence Killing Your Company?" *Harvard Business Review*, May, pp.3-4.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and 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.

Senge, P. (1999), *The Dance of change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Sehitoglu, yasin (2014), "study of organizational in the context of leadership styles and reasons of Employee silence", *journal of Global Strategic Management*, 57-68.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

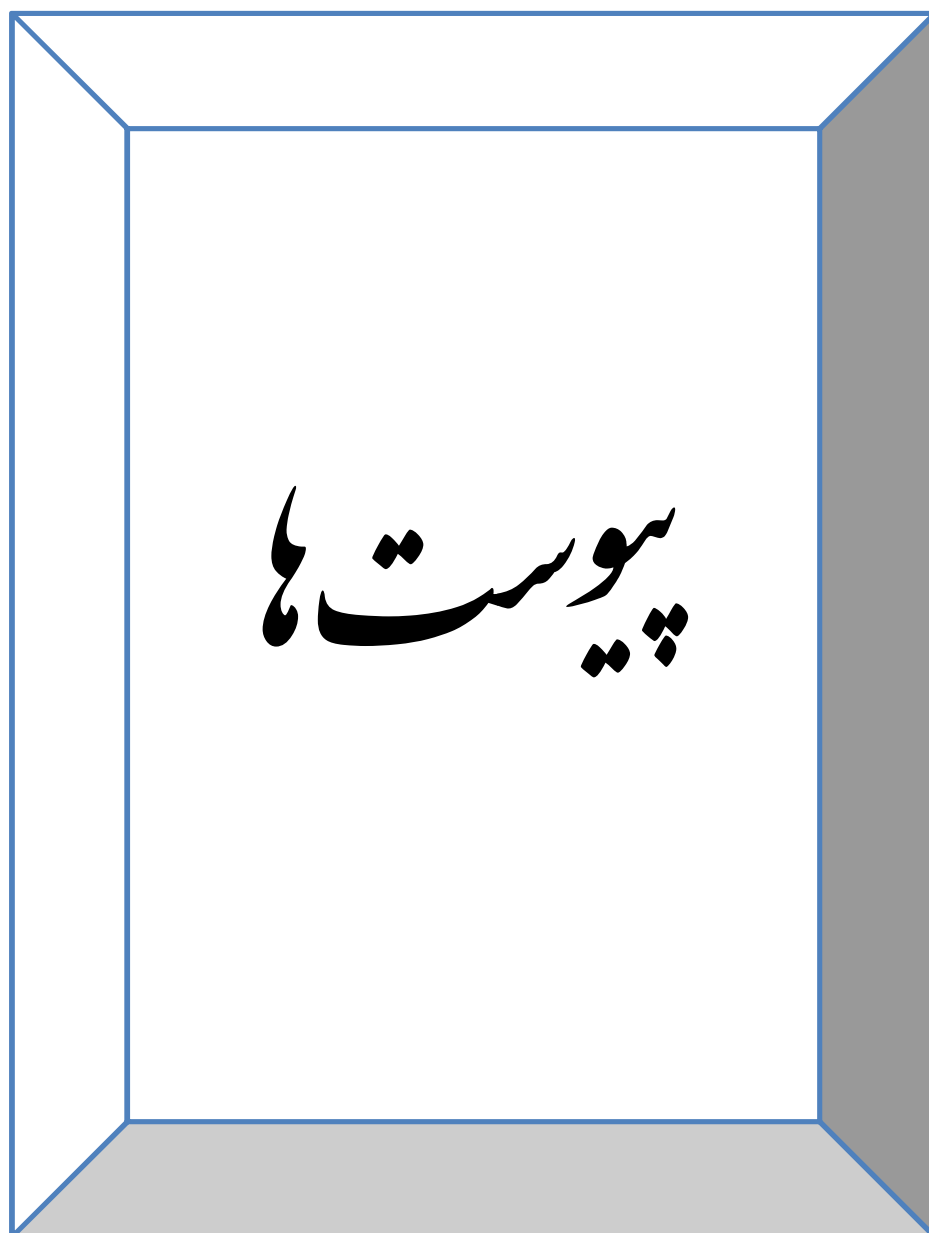
Turner, J. H. (1987). Social exchange theory: Future directions. In K. S. Cook (Ed.), *Social exchange theory* (223–246). Newbury Park: Sage.

Rocha, C. (2008). Organizational effectiveness of athletic departments and coaches' extra role behavior. NASSM(2008).

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458.

Van Dyne, L; Soen A. & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1391.

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-



پیوست الف

- برگه اطلاعات فردی

با عرض سلام و خسته نباشید:

پرسشنامه حاضر به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تکمیل پایان نامه اینجانب با عنوان "تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی بانقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی" تهیه شده است. از اطلاعات جمع آوری شده صرفاً جهت انجام کار علمی استفاده خواهد شد و کاملاً محرمانه خواهد ماند. بدیهی است دقت و صبر و حوصله شما در پاسخگویی به سوالات ما را در انجام این تحقیق علمی یاری خواهد کرد.

از همکاری شما صمیمانه سپاسگزارم.

جعفری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

- مشخصات فردی:

سن: ☐ زیر ۳۰ سال ☐ ۳۱ تا ۴۰ سال ☐ ۴۱ تا ۵۰ سال ☐ ۵۱ سال به بالا

جنسیت: ☐ مرد ☐ زن

میزان تحصیلات: ☐ دیپلم و زیر دیپلم ☐ فوق دیپلم ☐ لیسانس ☐ فوق لیسانس ☐ دکتری

سابقه خدمت: ☐ زیر ۵ سال ☐ ۵ تا ۱۰ سال ☐ ۱۱ تا ۱۵ سال ☐ ۱۶ تا ۲۰ سال ☐ ۲۱ سال به بالا

پیوست ب

- پرسشنامه سکوت سازمانی

سوالات	کاملاً مخالفم	تا حدودی مخالفم	نظری ندارم	تا حدودی موافقم	کاملاً موافقم
در این اداره، همکارانم برای حفظ موقعیت خود (ترس از دست دادن جایگاه خود) از ارائه اطلاعات خودداری می‌کنند.					
اگر شما مخالفت‌های خود را در رابطه با مسائل اداره بیان کنید، ممکن است مدیران عالی اداره شما را "خرابکار یا دردسرساز" بخوانند.					
اگر شما مخالفت‌های خود را در مورد مسائل اداره بیان کنید، می‌بایستی به پیامدهای منفی آن که از جانب مدیران عالی اداره متوجه شما می‌شود، تن در دهید.					
اگر شما مخالفت‌های خود را در رابطه با مسائل اداره بیان کنید، ممکن است مدیران عالی اداره بپندارند که شما به اداره وفادار نیستید.					
مدیران عالی این اداره، کارکنان را به بیان مخالفت هایشان که در رابطه با مشکلات اداره می‌باشد، تشویق می‌کنند.					
من معتقدم که سرپرستم به آنچه که افراد (کارکنان، ارباب رجوع و ...) می‌گویند توجه می‌کند.					
کارکنان می‌توانند در مورد مسائل اداره آزادانه با سرپرست خود سخن گویند.					
من معتقدم که سرپرست "مخالفت‌ها و نقطه نظرات گوناگون" را مفید تصور می‌کند.					
رابطه کاری بین کارکنان در بخش‌های مختلف اداره رضایت بخش است.					
در این اداره کارکنان دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.					
در این اداره ارتباطات و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی اداره به نحو مناسبی وجود دارد.					
در این اداره در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می‌گیرد.					
این اداره کارکنانش را از مأموریت، اهداف، برنامه‌ها و پیشرفت هایش مطلع می‌سازد.					

پیوست ج:

- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	تأخددی	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
در اجرای وظایف همکارانم به آنها کمک می کنم تا به صورت بهره ور عمل کنند.						
به همکارانی که کار شان سنگین است، کمک می کنم.						
تمایل زیادی دارم تا به همکارانی که غیبت دارند، کمک کنم.						
همیشه به موقع سرکار می آیم.						
سعی می کنم همیشه محیط کاری ام را پاک و پاکیزه نگه دارم.						
همیشه کارم را به موقع انجام می دهم.						
در مورد مسائل جزئی و پیش پا افتاده، بیارشکایت می کنم.						
همیشه به دنبال پیدا کردن نواقص و کمبودهای اداره هستم.						
اعتراضم را نسبت به هر تغییری که مدیرم اعلام می کند، بیان می کنم.						
نسبت به تکالیف و وظایفی که برعهده ام گذاشته شده است، اعتراض نمی کنم.						
از پیشرفت و توسعه اداره کاملاً مطلع هستم.						
به اعلامیه ها، پیام ها و پوستره های مربوط به اداره ام بی توجه هستم.						
در جلساتی که مربوط به مسائل اداره باشد حضور پیدا می کنم و مشارکت می کنم.						
در مورد هر کار مهمی که در اداره ام انجام می شود، من را مطلع می کنند.						
در مورد مسائل و موضوعاتی که ممکن است رفتار یا تصمیمات من و همکارانم بر آن موضوع تأثیر بگذارد، با من مشورت می کنند.						

پیوست د:

- پرسشنامه عدالت سازمانی

سوالات	کاملاً مخالفم	تا حدودی مخالفم	نظری ندارم	تا حدودی موافقم	کاملاً موافقم
برنامه کاریم عادلانه است.					
فکر میکنم سطح حقوق و دستمزد عادلانه است.					
حجم کارم را کاملاً عادلانه می بینم.					
روی هم رفته پاداشهایی که در این سازمان دریافت میکنم عادلانه است.					
احساس می کنم که مسئولیتهای شغلیم عادلانه است.					
تصمیمات شغلی به روش بدون تعصب توسط مدیر اتخاذ می شود.					
مدیر من قبل از اتخاذ تصمیمات شغلی اطمینان حاصل می کند که نظرات همه کارکنان شنیده شده است.					
مدیر من به منظور اخذ تصمیمات شغلی، اطلاعات صحیح و کاملی جمع آوری می کند.					
مدیر من تصمیمات اتخاذ شده را روشن میسازد و در صورت نیاز برای کارکنان اطلاعات تکمیلی را فراهم می آورد.					
همه تصمیمات شغلی به صورت یکسان در مورد کارکنان مشمول، اعمال می شود.					
به کارکنان اجازه داده می شود تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیر را زیر سوال ببرند یا از آنها فرجام خواهی کنند.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می شود مدیر با من با مهربانی و ملاطفت رفتار می کند.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می شود مدیر با من با احترام و شایستگی رفتار می کند.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته میشود مدیر نسبت به نیازهای شخصی من حساسیت نشان میدهد.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می شود مدیر به نحو صادقانه ای با من برخورد می کند.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می شود مدیر به حقوق من به عنوان یک کارمند علاقه نشان می دهد.					
مدیر درخصوص پیامدهای تصمیمات اتخاذ شده در مورد شغلم با من بحث و گفتگو می کند.					
مدیر در خصوص تصمیمات اتخاذ شده در مورد شغلم مرا توجیه می کند.					
وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می شود، مدیر توضیحاتی می دهد که برایم قابل قبول است.					
مدیر درباره هر تصمیمی که درمورد شغلم گرفته می شود به نحو خیلی روشنی توضیح می دهد.					

Abstract

In this regard, the present research has been focused to investigate the effect of organizational silence on citizenship behavior with the moderating role of organizational justice in youth and sport offices' employees of North Khorasan Province. The statistical population of this research was all staff of the sport and youth departments of North Khorasan province (120 person). 120 questionnaires in the whole number method were distributed among all the staff, Of these, 100 questionnaires were completed and analyzed as a sample. Organizational silence questionnaire (Voakola and Borados, 2005), Organizational citizenship behavior (Organ and Kanovsky, 2005) and Organizational Justice Questionnaire (Nieuwf and Morman, 1993) were used to collect data. Data analysis was performed using two SMART PLS3 and SPSS23 software. The Findings of research indicate that organizational silence has a negative and significant effect on citizenship behavior, however, citizenship behavior showed a positive and significant effect on organizational justice. The results also showed that the organizational justice Can not play a role of moderating in the relationship between two variables of organizational silence and citizenship behavior. According to the findings of this research, managers can effort towards the dynamics and growth of the staff, making trust between them and getting opinions from people due to the existent reality and status of silence in the organization, and on the other hand because citizenship behaviors are completely voluntary And more affected by organizational interactions, Therefore, to Increasing the incidence of organizational citizenship behaviors among employees, it is imperative that the managers of physical Education department observe the fairness in dealing with employees.

key words: Organizational silence, Citizenship behavior, Organizational Justice, Youth and sport offices.



Shahrood University of Technology
Faculty of Physical Education and Sport Sciences
MSc Thesis in Sport Management

**Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship
Behavior: Moderating Role of Organizational Justice (A case study:
Youth and sport offices' employees of north Khorasan).**

By: Mina Jafari

Supervisor:

Dr. Seyed Reza Hoseininia

September 2017