

رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش

ذکریا صوری زهی^۱ - غلام جباری^۲ - امیر تربتی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی است. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش است که تعداد آنها ۶۷ نفر است. نمونه حاضر در این پژوهش، کلیه کارکنان این سازمان هستند. ابزار سنجش داده‌های این پژوهش، استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برای هر متغیر و شامل پرسشنامه‌های سکوت سازمانی (۱۴ سوال)، رفتار شهروندی (۱۴ سوال) و تعهد سازمانی (۲۴ سوال) است که پس از توزیع بین کارکنان این سازمان تعداد ۶۱ پرسشنامه جمع آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار Amos انجام گرفت. تحلیل و بررسی‌ها نشان می‌دهد به طور کلی مقادیر شاخص‌های کلی برآزش مدل اندازه‌گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است. نتایج نشان می‌دهد بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه عکس (۰/۶۲-) و معناداری وجود دارد و همچنین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت (۰/۷۴) و معنادار وجود دارد و در نهایت بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس (۰/۴۷-) و معنادار می‌باشد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، رفتار شهروندی، تعهد سازمانی، سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع پرستانه

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران z.soori.z@gmail.com (مسئول مکاتبات)

^۲ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

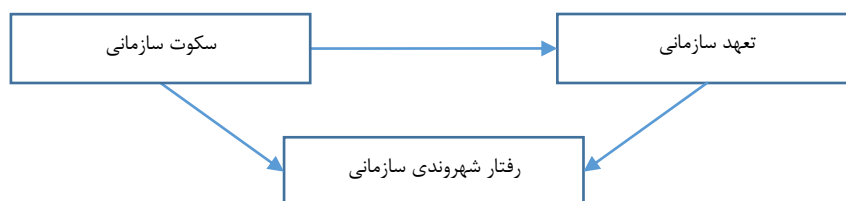
^۳ کارشناس ارشد، گروه مهندسی صنایع، مربی دانشگاه غیر انتفاعی ایوانکی، سمنان، ایران

مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها شاهد امتناع کارکنان از ارائه عقیده‌ها و نظرات خود در مورد مشکلات سازمانی هستیم و در سازمان‌ها جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می‌شود، کارکنان احساس کنند عقیده‌ی آن‌ها با ارزش نبوده و کارکنان را از ابراز ایده‌ها باز دارد. (بوراداس و همکاران، ۲۰۰۷: ۳). یکی از نمودهای بی‌اعتنایی سازمانی^۲، سکوت سازمانی است. فرد بی‌اعتنا، به رعایت قوانین و مقررات سازمان و استفاده صحیح از منابع و امکانات سازمان اهمیتی نمی‌دهد. (سعادت یار و همکاران، ۱۳۹۴) در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که باعث هدر رفتن تلاش‌ها و هزینه‌ها می‌شود و می‌تواند شکل‌های مختلف از جمله سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح پیشنهادها، سطوح پایین صدای جمعی و غیره مشاهده شود. (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱) بنابراین بررسی این مطلب که آیا تعهد سازمانی بر رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد ضروری به نظر می‌رسد. مطالعه‌های انجام شده در خصوص سکوت سازمانی گویای این واقعیت است که آثار قابل توجهی بر رفتار کارکنان در سازمان‌ها دارد این تاثیرات سبب شده است تا بررسی دقیق تری در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش به عمل آید.

با توجه به مطالب و همچنین مدل مفهومی که در بالا آورده شده است هدف این پژوهش بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش است.

سازمان‌ها برای انجام وظایفشان نیازمند منابعی هستند مهم ترین منبع هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است. درک و نگهداری نیروی انسانی نه تنها شامل حفظ آنان نیست بلکه تلاش برای ایجاد ارتباط و همبستگی بین کارکنان و سازمان است. (میر محمدی، ۲۰۱۴: ۱۷۷۳). در جهان رقابتی امروز، سازمان‌ها به طور مداوم به دنبال روش‌های جدید در به حداکثر رسانیدن اثربخشی کارکنان خود هستند. اوضاع متفاوت سازمان‌ها در حال حاضر، افزایش میزان رقابت است و تاثیر گذاری سازمان‌ها در این شرایط، مستلزم داشتن نسل جدیدی از کارکنان است، کارکنانی که سربازان سازمانی نامیده می‌شوند. مسلماً این افراد میان سازمان‌های کارآمد و ناکارآمد تمایز ایجاد می‌نمایند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۵۳). در عصر حاضر سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات ترسی نداشته باشند، و برای باورهای خویش و باورهای تیم شان ثابت قدم باشند. اگر چه این ادبیات بر توانمند سازی و مجاری ارتباطی تاکید دارد، ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان‌های آنان از ارتباطات، اشتراک دانش و اطلاعات حمایت نمی‌کنند، چه بسا این موارد از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر باشد. به ویژه، از موانع عمده ی برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات، فقدان اعتماد و مخصوصاً آن چیزی است که مورسین و میلیکن آن را «سکوت سازمانی»^۱ می‌نامند. (بوراداس و همکاران، ۲۰۰۷: ۳).



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

سکوت در سازمان چنین تعریف شده است که کارکنان آگاهانه از ارائه ی 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 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 ادراکات کارکنان که از عوامل موثر بر سکوت است (دیمیتریس و همکاران ۲۰۰۷)، اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می گردد عبارتند از: ترس مدیران از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت شان؛ و تصور کارکنان از باورهای مدیریت در مورد آن ها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرهای مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند، است. مدیر سازمان بیشتر از همه می فهمد و بهترین ها را می داند و اینکه اختلاف عقیده ها ماهیتا مسائل مضرى برای سازمان به شمار می رود. این مسایل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به وجود می آورند و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می گردند. (اسلد، ۲۰۰۸).

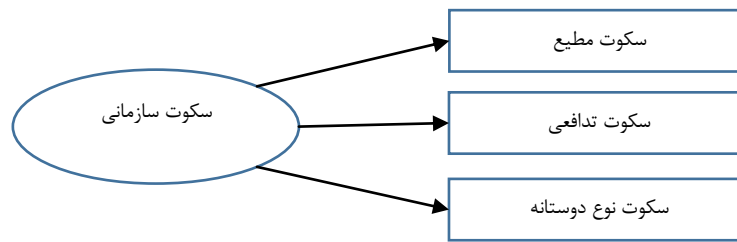
سکوت سازمانی فرآیندی زیان آور است که می تواند تمام تلاش های سازمانی را هدر دهد و ممکن است در انواع مختلفی پدیدار گردد، مثل سکوت جمعی در ملاقات ها، سطوح پایین مشارکت در رویه ها و طرح پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن. (نیک مرام، ۲۰۱۲). سکوت سازمانی را می توان به عنوان خودداری عمدی از بیان ایده ها و نظرات در مورد مسائل سازمانی که در ارتباط با بهبود و توسعه سازمان است، تعریف کرد. کارمند گاهی اوقات صحبت را

انتخاب می کند و گاهی ترجیح می دهد که ساکت باقی بماند. با این حال، درک این مهم لازم است که چگونه افراد در سازمان تصمیم به سخن گفتن در مورد مسائل و یا مشکلات سازمانی می گیرند، در چه نوعی از مسائل کارمندان، به احتمال زیاد سکوت اختیار می کنند و اینکه چرا آنها سکوت می کنند. سکوت به معنی حرف نزدن و نوشتن چیزی نیست، بلکه شامل سخن گفتن یا نوشتن کوتاه یا فاقد اعتبار است. (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱).

موریسون و میلیکن اعتقاد دارند وقتی اکثریت اعضای سازمان تصمیم به نگهداری سکوت در مورد برخی موضوعات سازمانی می گیرند، سکوت به عنوان مجموعه پدیده هایی اشاره دارد که هر کدام منجر به سکوت سازمانی می شود (دن و همکاران، ۲۰۰۹). کارمندان اغلب دارای ایده ها، اطلاعات و عقایدی برای روش های مفید و موثر جهت پیشرفت کار و گروه های کاری هستند. برخی اوقات کارمندان ارائه ایده ها را تمرین می کنند و ایده ها، اطلاعات و عقایدشان را بیان می کنند و گاهی اوقات در سکوت باقی می مانند. سکوت به شکل های مختلفی تقسیم بندی شده است که عبارتند از:

سکوت مطیع^۳: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی کند سکون حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۲).

سکوت تدافعی^۴: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می رود، اما این نوع



شکل (۲): ابعاد سکوت سازمانی

گسترده در رشد و توسعه است (حسینی و دیگران، ۲۰۱۳، ۴۵۳).

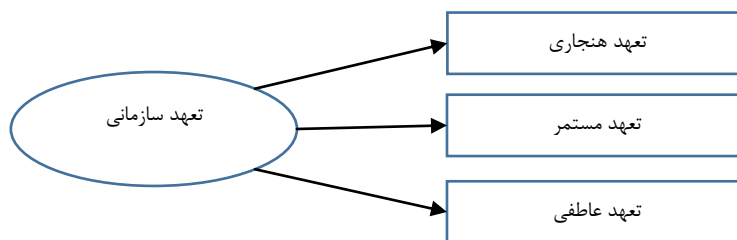
تعهد سازمانی کارکنان نیز تحت تاثیر این موضوع است. زیرا اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود نگرش مثبت پیدا کنند. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد (صوری زهی و همکاران، ۲۰۱۴).

مدیران منابع انسانی می‌توانند اهداف سازمانی را با دانش تعهد سازمانی بهبود دهند و جهت توسعه سازمانی استراتژی‌هایی را تعیین کنند. تعهد سازمانی در حقیقت یک نوع نگرش به سمت شغل است که به همکاری کارمندان و تمایلات آنان به ماندن در سازمان مرتبط می‌شود و در عملکرد شغل کارمندان موثر است (طبرسا، ۲۰۱۰). تعهد در کل به صورت عنصری است که به صورت یک عضو از سازمان باقی می‌ماند. تعهد به معنای کار سخت برای سازمان‌ها و اعتقاد به اهداف و همچنین ارزش‌های سازمان است. (الن و میر) در سال ۱۹۸۲ پیشنهاد دادند که بعد روانشناسی تعهد را می‌توان اندازه‌گیری و مفهوم آن در شیوه‌های مختلف را به سه گروه کرد. تعهد عاطفی، تعهد و هزینه در سال ۱۹۸۴ میرو و الن تعهد را به دو دسته ی تعهد عاطفی و مستمر تقسیم کرده است. در این مطالعه از

سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان دوری می‌کنند. (دلوی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۵).

سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. این نوع سکوت، تعمودی و غیرمنفعلا نه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تاکید دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۳).

تعهد کارکنان در مدیریت فرایند تغییر نقش کلیدی دارد. از طرفی تعهد بالای کارکنان موجب تقویت تغییرات صورت گرفته خواهد شد و هم چنین موفقیت برنامه‌های تغییر را تضمین خواهد کرد. همچنین اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود، نگرش مثبت پیدا کنند و چنانچه جو بی اعتمادی در سازمان حاکم باشد، این نگرش مثبت از بین خواهد رفت (صوری زهی و دیگران، ۲۰۱۴: ۹). لوتانز (۲۰۰۶) بیان می‌دارد که تعهد سازمانی شامل: (۱) ماندن به مدت زمان طولانی، (۲) قبول هنجارها و ارزشهای سازمان و (۳) مشارکت



شکل (۳): ابعاد تعهد سازمانی

مطالعات نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده و بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. به ویژه گواه نیرومندی در حمایت از عکس‌العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند. پس از بررسی تعداد کمی از مطالعات، رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و سکوت کارکنان مشخص می‌شود که رابطه‌ی منفی میان سکوت سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. در یک بررسی دیگر می‌توان اظهار داشت که سکوت کارمندان ارتباط دو طرفه‌ای با تعهد سازمانی دارد (سپی توغلو، ۲۰۱۴، ۶۱). بنابراین:

فرضیه اول: بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

سکوت با حقایق مختلفی از قبیل فروتنی، احترام به دیگران، ادب و نزاکت در ارتباط است (نیک آیین، ۲۰۱۴) این حقایق با مولفه‌های رفتار شهروندی مقیاس پنج بعدی اورگان (۱۹۸۸) که ساختار رفتار شهروندی را شامل آداب اجتماعی، وجدان کاری، نوع دوستی، جوانمردی و نزاکت می‌داند مرتبط است. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹) رفتار شهروندی سازمانی رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت است که گرچه مستقیماً و با صراحت با شیوه‌های رسمی باز شناخته نمی‌شود، اما در حالت کلی کارکردهای سازمان را ارتقاء می‌دهد (پودساکف، مکنزی، بس پین، باراشاج، ۲۰۰۰)

سال ۱۹۹۰ آنها تعهد را به سه دسته عاطفی^۷، هنجاری^۸ و تعهد مستمر^۹ تعریف شده است (سپی توغلو، ۲۰۱۴). تعهد سازمان تلفیقی از سه قسمت تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. **تعهد عاطفی** به دلبستگی عاطفی کارمندان به سازمان تعریف می‌شود. **تعهد مستمر** بر مبنای شناسایی هزینه‌های مرتبط ترک سازمان به عنوان تعهد فرد تعریف می‌شود. **تعهد هنجاری** به عنوان مفهوم الزام اخلاقی به ماندن در سازمان در نظر گرفته می‌شود (طبرسا، ۲۰۱۰).

کارکنان به عنوان اعضای سازمان با شرایط مورد نیاز در کمبود شغل و حفظ حداقل سطح عملکرد در سازمان باقی می‌مانند. در شرایط نامطلوب کارکنان با تعهد عاطفی خود را به عنوان بخشی از سازمان در نظر می‌گیرند و به دنبال کسب افتخار هستند که این برای سازمان رضایت به همراه دارد. یک پدیده رفتاری با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و عوامل مرتبط با کار است. این موضوع باعث می‌شود که داوطلبانه به حمایت از اهداف سازمان بپردازند. تعهد ایجاد شده توسط اهداف مطلوب به سازمان با احساس خوبی همراه است. برخی از مطالعات در نوشته‌ها جزئیات تعهد سازمانی را به حوزه مطالعات ارائه و مشخص می‌کنند که فرد ممکن است در برخورد با مافوق سازمان و واحدهای دیگر متعهد و نگرش موثری را بر شکل‌گیری تعهد عاطفی داشته باشد و به طور قابل توجهی ویژگی‌های خاصی از کار و ادراک فرد با تحت تاثیر قراردادن کارکنان دیگر صورت می‌گیرد (سپی توغلو، ۲۰۱۴).

رفتار شهروندی می‌تواند به عنوان رفتارهایی تلقی شود که بخشی از وظایف رسمی سازمان نیستند. بلکه بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند. این نوع رفتار نوعی رفتار فراتر از نقش است که در مقابل رفتارهای نقشی قرار می‌گیرد. رفتارهای در نقش به رفتارهایی اشاره دارند که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی بیان می‌شوند و با سیستم رسمی سازمان شناسایی می‌شوند. به هر حال، رفتارهای فوق نقشی به رفتارهای شغلی فراسوی نقش‌های رسمی کارمندان اشاره دارند. این رفتارها انتخابی هستند و اغلب در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. در نتیجه این رفتارها فراسوی وظایف شغلی معمولی هستند. این نوع رفتار به ممانعت از مشاجره‌های غیرضروری کمک به همکاران در کار، تحمل شرایط تحمیلی سازمان و درگیری در فعالیتهای سازمانی اشاره دارد (طبرسا، ۲۰۱۰).

رفتار شهروندی را به عنوان رفتار فردی تعریف نموده اند که محتاطانه است و به طور مستقیم با سیستم پاداش رسمی قابل شناسایی نیست و روی هم رفته کارکرد موثر سازمان را ارتقا می‌دهد (زهیر و همکاران، ۲۰۱۳). گراهام مدلی از رفتار شهروندی سازمانی را ارائه داد و سه مولفه زیر را اراده کرد:

(۱) اطاعت سازمانی: واژه مذکور میل کارکنان به پذیرش و پیروی قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی را توصیف می‌کند. شاخص‌های اطاعت سازمانی شامل رفتارهایی نظیر، احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام مسئولیت‌ها با توجه به منابع سازمانی می‌باشند.

(۲) وفاداری سازمانی: وفاداری سازمانی از وفاداری به خود، سایر افراد، واحدها و بخش‌های سازمانی متفاوت بوده و بیان‌کننده نوعی میل به کارکنان به فداکاری و قربانی

امروزه مسئله کلیدی در مطالعه رفتار سازمانی و اصول مرتبط با آن، انگیزش بیشتر کارکنان در کار است. در دهه‌های اخیر، رفتار شهروندی سازمانی^{۱۰} ساختار کلیدی روانشناسی و مدیریت است که رابطه قوی با دیگر متغیرها دارد و در موضوعات مختلف استفاده می‌شود (حسنی و همکاران، ۲۰۱۳). رفتار شهروندی سازمانی به صورت رفتار فردی تعریف می‌شود که محتاطانه است و مستقیماً یا آشکاراً با سیستم رسمی شناسایی نمی‌شود و در کل کارکرد موثر سازمان را افزایش می‌دهد. اخیراً رفتار شهروندی به عنوان رفتارهای داوطلبانه بیان شده اند که از نیازمندی‌های نقش ویژه کارمندان فراتر می‌رود و به طور رسمی سازمان به آنها پاداش نمی‌دهد (فرد و همکاران، ۲۰۱۰).

افراد در سازمان طیف وسیعی از رفتارها را نشان می‌دهند. از پایین ترین رفتارها که در آن فرد، جایگاه خود را حداقل به عنوان یک عضو حفظ می‌کند تا فردی که فراتر از انتظارات رفته و به منظور بهبود عملکرد اثربخش سازمان و نیز به منظور افزایش نفع دیگران، در رفتارهای فراتر از نقش خود درگیر می‌شود. این رفتارهای فراتر از نقش خود درگیر طریق ارزیابی‌های رسمی شغل اندازه گیری نمی‌شوند، از لحاظ سازمانی بسیار مطلوب، پسندیده و حیاتی هستند و تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی یا سندروم (سرباز خوب) نامیده می‌شوند (تورنیپ سید^{۱۱}، ۲۰۰۲). با این وجود اگرچه در طول دو دهه گذشته، پژوهشگران تلاش‌های متعددی برای فهم رفتار شهروندی سازمانی در زمینه علم سازمان انجام داده اند، اما اکثر این مطالعات بر جستجوی رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی تمرکز دارند. با این حال مانند بسیاری دیگر از مفاهیم در تحقیقات سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی ممکن است هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی و سازمانی باشد (چنگ، ۲۰۰۹).

اهداف این سازمان تلقی می‌شود که این مطالعه در نظر گرفته است (حسینی، ۲۰۱۳).

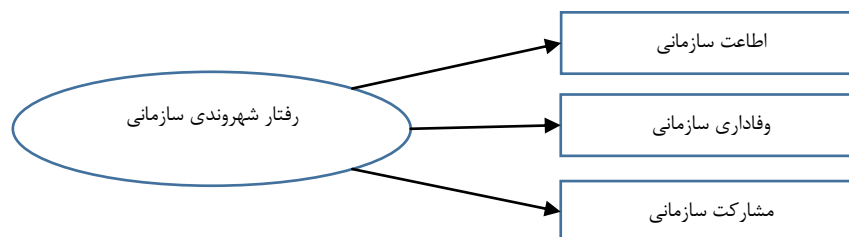
نتایج مطالعه گواتام^{۱۲} (۲۰۰۶) و همکاران بر روی ۴۵۰ نفر از کارکنان ۵ شرکت در نپال نشان داد که تعهد سازمانی بر دو بعد «رادمردی و گذشت» و «نوع دوستی» از رفتارهای شهروندی تاثیر مثبت دارد. در مطالعه تایی هی و کیونگ^{۱۳} (۲۰۰۷) که با عدف ارتباط و اثر تعهد شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی، بر روی ۱۸۳ کارمند شاغل از ۸ سازمان ورزشی انجام گرفت، مشخص شد که تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، درحالیکه تعهد شغلی اثر زیادی روی رفتار شهروندی نداشت.

نتایج پژوهش آنتونی و ماریا^{۱۴} (۲۰۱۱) که نمونه آن ۱۰۱ نفر از مدیران ارشد کشور اسپانیا بودند، حاکی از آن بود که بین تعهد هنجاری و تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش ایبلی و همکاران^{۱۵} (۲۰۱۰) با هدف بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در کارشناسان دانشگاه تهران، نشان داد بین تعهد سازمانی و مولفه نועدوستی رفتار شهروندی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین در این پژوهش بین تعهد سازمانی و مولفه‌های « جوانمردی و وجدان کاری» رفتار شهروندی نیز رابطه معنی دار و مثبتی بدست آمد. دیگر نتیجه حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که تعهد عاطفی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان همبستگی معناداری دارد. اما در مطالعه جعفری و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در

کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و دفاع از سازمان است.

۳) مشارکت سازمانی: با درگیر بودن در امور سازمانی تجلی می‌یابد که از آن جمله می‌توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی از مسائل جاری سازمان اشاره کرد. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۳)

در دو دهه اخیر، تعهد سازمانی توسط محققان به عنوان یک نگرش چندبعدی است، بنابراین دیگر کارهای محققان بر انواع متفاوت تعهدات تاکید دارد که در جهت تعیین رفتار در محیط کار تلقی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه نزدیکی با تعهد سازمانی است. کوهن بیان می‌دارد که تعهد پرمعناترین شکل را بین وظایف سازمانی و ماکسیمم ثبات در سازمان و رابطه قدرتمند با رفتارهای شهروندی سازمان را نشان می‌دهد. لپین و همکاران تعهد سازمانی را یکی از مهم ترین فاکتورهای مهم که موجب تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. سازمان‌ها خصوصا در کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه باید فرصتی را برای مدیران و کارکنان خود فراهم کنند که در جهت بهبود اهداف سازمانی از تجربیات و توانایی‌های خود استفاده کنند و تا زمانی که فرصت مناسبی برای رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرسنل وجود دارد نمی‌تواند واقعیت داشته باشد. به عبارت دیگر، به روز کردن منابع انسانی خصوصا ظرفیت‌های انسان با ایمان با رفتارهای شهروندی و تعهد بیشتر به عنوان یکی از مهمترین



شکل (۴): ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه ی گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و از شاخه پژوهش‌های میدانی است. جامعه آماری مورد نظر کارکنان اداره جهاد کشاورزی شهرستان خاش با ۶۷ کارمند را شامل می‌شود. نمونه این پژوهش تعداد کل کارکنان سازمان مربوطه یعنی ۶۷ نفر است.

پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی ۰/۸۸، همچنین پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۲ و پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۸۳۵ با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد.

متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل شامل ابعاد سکوت سازمانی که شامل سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع پرستانه است. متغیر وابسته شامل ابعاد رفتار شهروندی که از سه بعد اطاعت سازمانی، وفاداری و مشارکت سازمانی تشکیل شده است. همچنین متغیر میانجی شامل ابعاد تعهد سازمانی که از سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر تشکیل شده است.

ابزار اندازه گیری

جهت اندازه گیری متغیرهای تحقیق، سه پرسشنامه استفاده شد که شامل: الف) پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی که شامل ۱۴ سوال است. ب) پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی میر و آلن (۱۹۹۰) که شامل ۲۴ سوال است و ج) پرسشنامه رفتار شهروندی استاندارد که شامل ۱۴ سوال است. هر سه این پرسشنامه‌ها دارای مقیاس پنج گزینه ای (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد) است.

بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران، بین ابعاد ادب و نزاکت، وجدان و نوع دوستی با تعهد سازمانی ارتباط معنی دار یافت نشد. بنابراین:

فرضیه دوم: بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

ارگان (۱۹۸۸) در تحقیق خود نشان می‌دهد که یکی از هفت بعد رفتار شهروندی سازمانیکه روحیه جوانمردی است، ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی به عنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف‌های کاری بدون ناله کردن و گلایه می‌باشد. امتناع از بروز شکوه‌ها و شکایت‌ها، خود شکلی از سکوت است و از آنجا که منافع برای دیگران دارد، دیگرخواهانه است. لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشانه روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن دیگرخواهانه صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است (به نقل از زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۴)

مطالعات نشان می‌دهد که همواره رابطه ای منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی وجود دارد. سینار و همکاران در مطالعه خود این امر را ثابت نمودند که رابطه ای قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی وجود دارد. 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 این احساس را خواهند داشت که به عنوان عضوی از خانواده سازمانی کمک و مشارکت فعالی داشته باشند (سینار و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین:

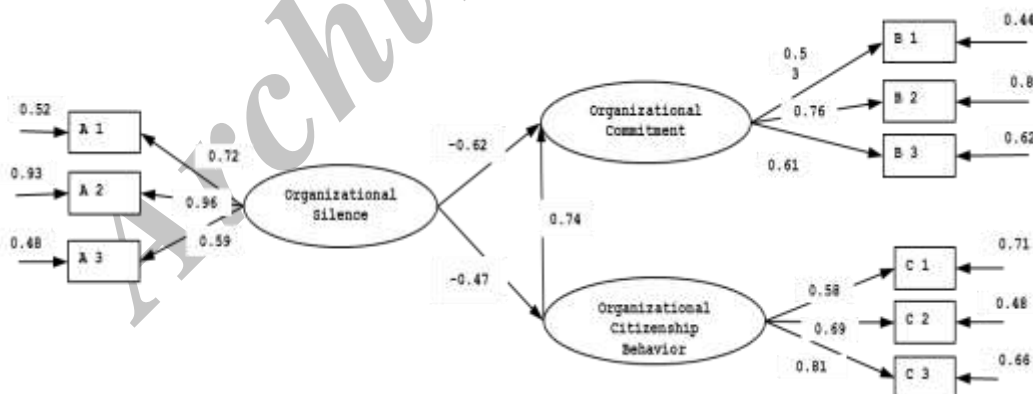
فرضیه سوم: بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها:

۱. ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری
 به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، الگوی مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله اول الگوی اندازه گیری و در مرحله دوم بخش ساختاری الگو بر پایه نتایج مرحله اول و با استفاده از الگوی معادلات ساختاری^{۱۶} (SEM) برآورد شدند. تمامی تحلیلها با استفاده از نرم افزارهای Spss ویراست ۲۱ و Amos ویراست ۱۸ انجام گرفتند. جهت آزمودن اثرهای واسطه ای در الگوی پیشنهادی و معنی داری آنها از روش بارون و کنی^{۱۷} (۱۹۸۶) و آزمون سوبل^{۱۸} (۱۹۸۲) استفاده شد. تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با استفاده از چندین شاخص برازندگی انجام گرفت، مقدار کای دو^{۱۹}، شاخص هنجار شده مجذور کای دو^{۲۰} (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^{۲۱} (AGFI)، شاخص برازندگی هنجار شده^{۲۲} (NFI)، شاخص

برازندگی تطبیقی^{۲۳} (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی^{۲۴} (IFI)، شاخص توکر-لویس^{۲۵} (TLI) و جذر میانگین مجذورات خطای تقریب^{۲۶} (RMSEA). بنابراین جهت بررسی برازش مدل پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخصهای برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در جدول ۱ گزارش شده است. با توجه به اینکه مقادیر شاخصهای برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، بدین منظور در مرحله بعد با توجه به شاخصهای اصلاحی^{۲۷} (MI) در خروجی Amos 18 مسیر رگرسیونی رابطه مستقیم سکوت سازمانی با رفتار شهرونی سازمانی به مدل اضافه گردید که حاصل این تغییرات، الگوی اصلاح شده نهایی (شکل ۵) است که برازش آن با داده‌ها بر اساس شاخصهای برازندگی در جدول ۱ نشان داده شده است.

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی



شکل (۵): رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در پژوهش حاضر

جدول ۱ شاخصهای برازندگی برای الگوهای تدوین شده، الگوی نهایی و مدل استقلال

RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	NPAR	X ² /Df	Df	X ²	شاخصهای برازندگی
۰/۱۱۴	۰/۹۲۲	۰/۹۳۴	۰/۸۸۹	۰/۹۳۴	۰/۸۹۸	۰/۹۵۶	۱۲	۵/۹۸	۹	۵۳/۸۶	تدوین شده اولیه
۰/۰۷۳	۰/۹۶۴	۰/۹۷۶	۰/۹۵۴	۰/۹۷۶	۰/۹۴۴	۰/۹۷۹	۱۳	۳/۰۶۸	۸	۲۴/۵۴	مدل نهایی
۰/۳۴۳	-	-	-	-	۰/۴۷	۰/۶۲۱	۶	۴۶/۹۳	۱۵	۶۹۱/۳۹۵	مدل استقلال

فرض اول:

H_0 : بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه ای منفی و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه ای منفی و معناداری وجود دارد.

نتایج بدست آمده از آزمون مدل فوق نشان می دهد که ضریب رگرسیون رابطه سکوت سازمانی با تعهد سازمانی برابر با $0/62$ است و چون P مقدار (معنی داری) برابر $0/013$ و کوچکتر از سطح معنی داری $\alpha=0/05$ است لذا در این سطح فرض H_0 رد می شود و در نتیجه می توان گفت که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به منفی بودن ضریب رگرسیون می توان گفت با افزایش سکوت سازمانی کارکنان، تعهد سازمانی آنها کاهش می یابد.

فرض دوم:

H_0 : بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ای مثبت و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ای مثبت و معناداری وجود دارد.

اما نتایج بدست آمده از مدل ضریب رگرسیون رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی برابر با $0/74$ است و چون P مقدار (معنی داری) برابر $0/04$ و کوچکتر از سطح معنی داری $\alpha=0/05$ است لذا در این سطح فرض H_0 رد می شود و در نتیجه می توان گفت که بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرض سوم:

H_0 : بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه ای منفی و معنادار وجود ندارد.

برای شاخص برازندگی X^2/Df مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو است. برای شاخص برازندگی GFI و CFI , JFI , $AGFI$ و TLI و NFI مقدار نزدیک به $0/90$ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می شود که نشان دهنده خوب بودن مدل است. در ارتباط با شاخص $RMSEA$ مقادیر نزدیک به $0/05$ یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار $0/08$ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از $0/10$ نشان از الزام رد کردن الگو می باشد (قاسمی، ۱۳۸۹). بنابراین با توجه به مقادیر شاخصهای برازش الگوی نهایی و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می توان گفت که مدل نهایی ارائه شده در این تحقیق مورد قبول است. ضرایب مسیر بین متغیرهای الگوی نهایی و سطح معنی داری آنها در جدول ۲ گزارش شده است. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد سکوت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم دارد.

جدول ۲. الگوی ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد آنها در الگوی نهایی

مسیر	B	P
سکوت سازمانی ← مطیع	0/72	0/001
سکوت سازمانی ← تدافعی	0/96	0/001
سکوت سازمانی ← نوع پرستانه	0/69	0/001
رفتار شهروندی سازمانی ← مشارکت سازمانی	0/69	0/001
رفتار شهروندی سازمانی ← وفاداری سازمانی	0/81	0/001
رفتار شهروندی سازمانی ← اطاعت سازمانی	0/58	0/002
سکوت سازمانی ← تعهد سازمانی	-0/62	0/013
تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	0/74	0/04
سکوت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	-0/47	0/001

است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. همچنین مقدار $0/073$ شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است.

در جدول فوق الذکر شاخص برازش توکر-لوییس (TLI) برابر با $0/954$ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با $0/976$ است و از آنجایی که مقادیر آنها بالای $0/90$ است، لذا براساس این شاخص ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می‌گردد.

همچنین مقدار شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با $0/964$ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با $0/976$ می‌باشد که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می‌دهند. بنابراین به طور کلی مقادیر شاخص‌های کلی برازش نشان می‌دهد مدل اندازه گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است.

نتیجه گیری

هدف این مقاله تبیین تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی بود. سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضر را بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر توسط ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود نتایج پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی رابطه عکس وجود دارد، با توجه به اینکه یکی از شاخص‌های افزایش سکوت سازمانی ایجاد جو ارتباطی بین مدیران و کارکنان می‌باشد در نتیجه مدیران می‌توانند با ایجاد و پرورش محیط کار مثبت، سکوت سازمانی را کاهش و در نتیجه آن آوای سازمانی را افزایش دهند.

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه عکس و معناداری وجود دارد. هرچقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی سرپرستان، تقویت

H_1 بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه ای منفی و معنادار وجود دارد.

نتایج حاصل از مدل اضافه شده به تحقیق نشان می‌دهد که ضریب رگرسیون تاثیر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با $0/47$ - است و چون P - مقدار (معنی‌داری) برابر $0/001$ و کوچکتر از سطح معنی‌داری $\alpha=0/05$ است لذا در این سطح فرض H_0 رد می‌شود و در نتیجه می‌توان گفت که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس و معنی‌داری وجود دارد.

با استفاده از شاخص‌های کلی برازش می‌توان به این پرسش پاسخ داد که صرف نظر از مقادیر خاص گزارش شده برای پارامترها، آیا به طور کلی، مدل تدوین شده، با اصلاحات صورت گرفته توسط داده‌های تجربی گردآوری شده حمایت می‌شود یا خیر؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، مدل قابل قبول است. برای تفسیر مقادیر موجود در جدول ۱ باید گفت:

وجود کای اسکوئر غیر معنادار (CMIN) برابر با $24/54$ و سطح معناداری ($P = 0/003$) نتیجه ای مطلوب را به نمایش می‌گذارد، اما در این میان نقش درجه آزادی (Df) نیز از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی (Df) مدل اصلاح شده (برابر با ۸) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال (برابر با ۱۵) نزدیک می‌شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت.

تعداد پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده (NPAR) که مقدار آن ۱۳ است، نشان می‌دهد که پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته و این وضعیت قابل قبول است.

در مورد شاخص‌های نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکوئر نسبی (CMIN/ DF) $3/068$

منابع و مأخذ

- دلوی، محمد رضا، سفیددشتی، فرزانه، ۱۳۹۲، "تاثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمان"، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۱، ص ۱۶۰-۱۳۹
- زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم، (۱۳۹۰)، "سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۱۰۴-۷۷
- سعادت یار، فهیمه سادات. شیعه زاده، الهه. (۱۳۹۴)، "بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون سازمانی در میان ماموران پلیس"، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱
- Cheng-Chen (Timothy) Lin and Tai-Kuang (T. K.) Peng (2009): "From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy", *Management and Organization Review* 6:1 55-75.
- Cinar, Orhan, Karcioğlu, Faith, Duygu Aliogullari, Zisan. (2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 314 - 321
- Dimitris, Bouradas & Maria, Vakola. (2007); "Organizational Silence": A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business, pp1-19.
- David L. Turnip seed (2002): "Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics". *Journal of Business Research* 55: 1-15.
- Dan, I. Jun, W. & Jiu-Cheng, M. (2009): "Organizational Silence": A Survey on Employees Working In a Telecommunication Company.
- Eyballi Kh, Hayat AA, Chopani H, Esmi K. (2010): "The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior experts", [Tehran University]. *Journal of Behavior and Training*.; 17 (42): 42-68 (Persian).
- Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke, (2010), "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational

کننده ی رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشند و فرصت‌های ارتباطی برای کارکنان در سازمان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت ایجاد رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل، اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی پایین خواهد بود. بنابراین، سازمان از ارائه ایده‌های جدید، افکار و راه حل‌های خلاقانه در وظایف شغلی که ممکن است برای سازمان سودمند باشد را از دست دهد. برای غلبه بر این امر، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها باید از جو سازمانی که در آن کارکنان قادر به بیان نظرات و ایده‌های خود در مورد وظایف شغلی، سازمانی و مدیریت باشند، حمایت شوند.

این پژوهش، همانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، از جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که ممکن است برخی از کارکنان به دلیل ترس از اینکه ممکن است پرسشنامه‌ها از جانب ریاست سازمان ابلاغ شده باشد در پاسخگویی به بعضی از پرسش‌ها محافظه کاری به خرج داده اند و این امر ممکن است بر درستی پاسخ‌ها و اعتبار نتایج تاثیر گذارد.

باتوجه به نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به پژوهشگران آینده پیشنهاد داد که به بررسی تاثیر دیگر ویژگی‌های سازمانی همچون سیستم کنترل سازمان و ویژگی‌های شخصیتی بر سکوت سازمانی بپردازند. همچنین در سازمان یک سیستم مناسب پاداش برای ایده‌های خلاقانه ارائه شود و برخی از قوانین برای حمایت از نگرش مثبت کارکنان، تنظیم و کارگاه‌هایی به منظور آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران و کارکنان ایجاد شود.

- Tabarsa Gh. A & Esmaeili Givi M. R & Esmaeili Givi H. R. (2010): "Effective factors on organizational citizenship behavior in a military hospital", Iranian Journal of Military Medicine, Volume 12, Issue 2; 93-99
- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", Procedia Social and Behavioral Sciences, 24: 1389-1404
- Citizenship Behavior"». A Cross-Level Investigation, Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 3, 517-529
- Gautam T, Dick R V, Wagner U, Upadhyay N, Davis A J. (2006): "Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal". Asian Journal of Social Psychology; 8 (3): 305-320.
- Hasani Kaveh• & Sadeghi Boroujerdi.& Saeed Sheikhesmaeili Saman. (2013): "The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment", International Network of Business and Management, 1:452-470

یادداشت‌ها

- ¹ Organizational Silence
 - ² organizational Indifference
 - ³ Acquiescent silence
 - ⁴ Defensive silence
 - ⁵ Prosocial silence
 - ⁶ Luthans
 - ⁷ Affective commitment
 - ⁸ Normative commitment
 - ⁹ Continuance commitment
 - ¹⁰ Organizational Citizenship Behavior
 - ¹¹ Turnip seed
 - ¹² Gautam
 - ¹³ Tae Hee & Kyung
 - ¹⁴ Antonia Mercedes Garcia & Maria Gracia Garcia
 - ¹⁵ Eybali
 - ¹⁶ Structural Equaion Modeling
 - ¹⁷ Baron & Kenny
 - ¹⁸ Sobel
 - ¹⁹ Chi square
 - ²⁰ Nomed X2 index
 - ²¹ Goodness offit index
 - ²² Adjusted goodness offit index
 - ²³ Normed fit index
 - ²⁴ Comprative fit index
 - ²⁵ Incremental fit index
 - ²⁶ TuckerLewis index
 - ²⁷ Root mean square error of approximation
 - ²⁸ Modificatin Indices
- Mirmohamadi, Seyyed Mohamad, (2014): "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment", International Review of Management and Business Research, pp 1773-1789
- Mahdi, Sobhani nejad. Alireza Uzbashi. Karim Shatery. (2010), "Organizational Citizenship Behavior", Tehran, yastoroon. (Persian)
- Mojtaba, nik Aeen. Reihaneh, Zarei. Hasan, Zarei Matin. (2014): Do the organizational Rumors Emphasize the Influence of organizational silence over organizational commitment?. "Jornal of social Issues and Humanities, pp88-93
- Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani, and Seyed Mehd Alvani. (2012): "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran". World Applied Sciences Journal 17, No. 10 1271-1277.
- Shojaie, Samereh, Zaree Matin, Hasan, Barani, Ghasem, (2011): "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1731 - 1735
- Slade, M. R. (2008). "The adaptive nature of organizational silence": A cybernetic exploration of the hidden factory. The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University. pp. 64-78.
- Soorizehi, Zakaria, Kamalipur, Naser, Qhalandarzehi, Keramat, Jamshidzehi, Abdol-Aziz, (2014): "Studying the Impact of Work Place Spirituality on Organizational Commitment", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 6, pp 8-19
- Sehitoglu, Yasin. (2014), "Study of Organizational Commitment in the context of Leadership styles and reasons of Employee Silence", Journal of Global Strategic Management, 57-68