

**The causal relationship of types of organizational silence with  
organizational citizenship behavior: Mediating role of  
organizational identity**

**Elham Moradi\***  
**Alimohammad Safania\*\***  
**Hossein Poorsoltani Zarandi\*\*\***

**Introduction**

Organizations need employees who play their role beyond their duties, and help to achieve the goals of the organization by maintaining the organization's social system. In other words, organizations must have staff with high organizational citizenship behavior. One of the organizations that needs high-skilled employees is the Sports and Youth Organization, because of the rapid changes that are currently taking place in the field of sport. It is necessary that people be employed to carry out their duties more than their usual activities, sensitive and responsible to challenges of the work environment and share their information with the organization and their colleagues, in other words, do not be silence. Organizational silence, which is the deliberate *avoidance* of the facts about the behavior of individuals working in the organization and the organization's circumstances, can have negative effect on decisions, honesty and ethics of employees and thus lead to unwillingness, dissatisfaction and diminished commitment. In addition to the above, organizational silence can affect organizational citizenship behavior, which is one of the important categories in the management of organizational behavior. Therefore, whenever the organizational silence has a destructive role, it should be eliminated. For this purpose, it is necessary to

---

\* Ph.D. student, Islamic Azad University Izeh, Iran.

\*\* Assistance professor, science and research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. *Corresponding Author:* [A.m.safania@gmail.com](mailto:A.m.safania@gmail.com)

\*\*\* Assistance professor, Payame Noor University, Iran.

use approaches that can reduce this negative effect. Based on some studies, one of these approaches is organizational identity. The present study seeks to investigate the causal relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior by designing a conceptual model with mediation of organizational identity in the employees of sport and youth departments of Khuzestan province and give them the results to use it.

### **Methods**

The present research method is correlational, namely structural equation modeling. The statistical population of the present study includes all staff members of sport and youth departments of Khuzestan province. From this statistical population, a sample of 201 persons based on the Krejcie and Morgan table was selected by using simple random sampling method. In order to collect data, Organizational Silent Questionnaire(Dyne et al., 2003), Organizational Identity Questionnaire(Cheney, 1983) and Organizational Citizenship Behavior Questionnaire(Podsakoff et al., 1990) were used.

### **Results**

The findings showed that there is a positive and significant relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior of employees, and a negative and significant relationship between organizational identity and organizational citizenship behavior. The results of bootstrap for indirect paths showed that organizational identity can play a mediating role in the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior.

### **Discussion**

Overall, the results of this research indicate that organizational silence and organizational identity play a critical role in the employee's citizenship behavior. So, it is suggested to managers and authorities of organizations to increase the citizenship behavior of employees, reduce the adverse effects of organizational silence and develop organizational identity in the employees.

**Keywords:** organizational silence (OS), organizational citizenship behavior (OCB), organizational identity (OI)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۲۳  
تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۲/۲۵

دست آوردهای روان‌شناختی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، بهار و تابستان ۱۳۹۸  
دوره‌ی چهارم، سال ۲۶، شماره‌ی ۱  
صص: ۱۵۰-۱۳۱

## رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی

الهام مرادی\*

علی محمد صفانیا\*\*

حسین پورسلطانی زرنندی\*\*\*

### چکیده

سازمان‌ها و به طور خاص سازمان‌های ورزشی به کارکنانی نیاز دارند که از نظر رفتار شهروندی سازمانی، در سطح بالایی قرار داشته باشند تا بتوانند خدمات با کیفیتی به مشتریان ارائه دهند و با جلب رضایت آنان، به اهداف سازمان دست یابند. این نوع رفتار نیازمند عدم سکوت کارکنان در جهت منافع سازمان می‌باشد. لذا هدف از انجام پژوهش حاضر، آزمون مدل ارتباط علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی بود. طرح پژوهش حاضر توصیفی، از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود که از این جامعه‌ی آماری، نمونه‌ای به حجم ۲۰۱ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سکوت سازمانی (داین و همکاران)، هویت سازمانی (چنی) و رفتار شهروندی سازمانی (پودساکوف و همکاران) استفاده شد. تمامی پرسشنامه‌ها از پایایی و روایی قابل قبولی برخوردار بودند. تحلیل داده‌ها به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفت و نرم‌افزارهای SPSS و AMOS ویراست ۲۲، به کار گرفته شد. نتایج پژوهش در ارتباط با برازش مدل پیشنهادی حاکی از آن بود که مدل از برازش مطلوبی برخوردار

\* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*\* دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[A.m.safania@gmail.com](mailto:A.m.safania@gmail.com)

(نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

است. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیرهای مستقیم نشان دادند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه‌ی منفی و معنی‌دار و نیز بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای نشان داد که هویت سازمانی قادر است در رابطه‌ی بین ابعاد سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفاء کند. در مجموع نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سکوت سازمانی و هویت سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای بر رفتار شهروندی کارکنان دارند. از این رو، به مدیران و مسئولین سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش رفتارهای شهروندی در کارکنان، تأثیرات نامطلوب سکوت سازمانی را کاهش دهند و احساس هویت سازمانی را در کارکنان ایجاد کنند.

**کلید واژگان:** سکوت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی.

## مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و ماندگاری به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از وظایف خود، ایفای نقش کنند و با حفظ سیستم اجتماعی سازمان، به دستیابی به اهداف سازمان، کمک کنند (Amirkhani & Ghalehaghbabaei, 2017). به عبارتی سازمان‌ها باید کارکنانی داشته باشند که در رفتارهای یک "شهروند خوب"، مانند کمک‌های داوطلبانه به سازمان، اجتناب از درگیری‌های غیرضروری، احترام به قوانین سازمان و تحمل شرایط سخت سازمان، مشارکت نمایند (Robbins & Judge, 2008 cited in Amirkhani & Ghalehaghbabaei, 2017) و بدون فشار و اجبار از جانب مافوق، به تحقق اهداف سازمان بپردازند. از جمله سازمان‌هایی که به کارکنانی با رفتار فرائقشی بالا احتیاج دارد، سازمان ورزش و جوانان می‌باشد. چرا که به دلیل تغییرات سریع امروزی که در عرصه‌ی ورزش رخ می‌دهد، لازم است افرادی به کار گرفته شوند که بیش از فعالیت‌های معمول خود، انجام وظیفه نمایند. پس بدیهی است که نیروی انسانی شاغل در آن ادارات، می‌توانند تعیین‌کننده باشند، زیرا که عوامل اصلی تغییر و توسعه‌اند (Rastgar & Roozban, 2014). در حقیقت، سازمان‌های ورزشی به کارکنانی نیاز دارند که از نظر رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup>، در سطح بالایی قرار داشته باشند تا بتوانند خدمات با کیفیتی به مشتریان ارائه دهند و با جلب رضایت آنان، به اهداف سازمان دست یابند. بنابراین باید کارکنانی به کار گماشته شوند که نسبت به چالش‌های محیط کاری، حساس و مسئول باشند و جهت حل مشکلات، اطلاعات و آگاهی‌های خود را با سازمان و همکارانشان، به

1- organizational citizenship behavior

اشتراک بگذارند (Shojaie, ZareeMatin & Barani, 2011).

هرچند تاکنون مطالعات زیادی در حوزه‌ی رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است و تأکید بر مهم بودن پیامدهای آن دارند (Koochi, Hashemi & Beshlideh, 2013) اما کمتر به نقش سکوت سازمانی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها توجه شده است و این در حالی است که جهت تحقق بروز رفتار شهروندی سازمانی، لازم است به عواملی که اثرگذار و یا پیش‌بین این عامل می‌باشند، توجه گردد. یکی از این عوامل، سکوت سازمانی است. اگرچه مطالعاتی که در گذشته در زمینه‌ی سکوت سازمانی صورت گرفته است حاکی از این است که سکوت نه تنها مضر نیست بلکه مفید نیز است زیرا عدم اظهارنظر و بیان نگرانی‌ها و مشکلات سازمان، نشان دهنده‌ی وفاداری بوده است اما مطالعات جدید، نظری بر خلاف آنچه نقل شد، دارند (Bagheri, Zarei & Nikaeen, 2012)، و معتقدند که بدون توجه به منشاء و علت شکل‌گیری سکوت سازمانی، این عامل می‌تواند سبب تخریب تصمیمات، صداقت و اصول اخلاقی کارمندان شود و در نتیجه منجر به بی‌انگیزگی، عدم رضایت و کاهش تعهد آنان گردد (Prouska & Psychogios, 2016).

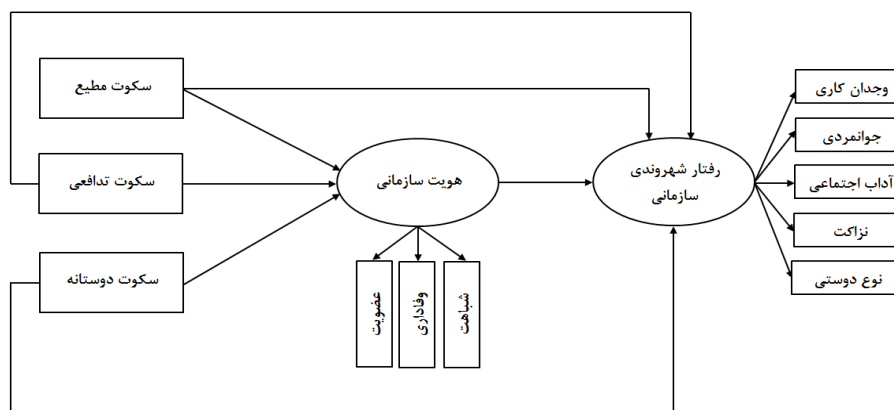
با توجه به نتایج مطالعات اخیر که بر اثرگذاری منفی سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، تأکید دارند، باید به دنبال رویکردهایی بود که بتوانند این اثر مخرب را کاهش دهند. با مطالعه‌ی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، شاید بتوان گفت که یکی از این رویکردهای اثرگذار بر رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی<sup>۲</sup> می‌باشد. هویت سازمانی، در واقع یک حالت روانی کلیدی جهت انعکاس پیوند اصولی بین کارمند و سازمان می‌باشد و به طور بالقوه توانایی توضیح و پیش‌بینی بسیاری از نگرش‌ها و رفتارهای مهم مثبت سازمانی را دارد (Edwards, 2005; Cavazotte, Araujo & Abreu, 2017). در این مفهوم افراد خود را با سازمان یکی می‌دانند، ارزش‌های خود را با ارزش‌های سازمان، مشابه می‌بینند و عواطف مشترکی با آنها پیدا می‌کنند (Ashforth, Joshi, Anand, Vikas & Anne, 2013) و همچنین باورهای مربوط به سازمان را می‌پذیرند و خودپنداره‌ی خویش را با ویژگی‌های سازمان پیوند می‌زنند (Cavazotte et al., 2017). به بیانی دیگر هویت سازمانی سبب می‌شود که اهداف فردی افراد تبدیل به اهداف سازمانی شوند

1- organizational silence

2- organizational identity

و احتمال افزایش تمایل کارکنان برای بیشتر و سخت‌تر کارکردن و کمک جهت دستیابی به اهداف سازمان را بالاتر می‌برد و به عبارتی احتمال بروز رفتار فرا نقشی را بیشتر می‌کند (Edwards, 2005). برخی معتقدند هویت سازمانی، اثر مهمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و موجب ماندگاری کارکنان مستعد در سازمان می‌شود (Vardaman, Allen & Rogers, 2018). این اثرگذاری ممکن است از طریق بهبود خودپنداره‌ی افراد یک گروه و افزایش همکاری بین آنها باشد، یعنی ابتدا بر رفتار کارکنان و در ادامه بر عملکرد و اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد و به نوعی یک محرک پنهانی برای اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی است. بنابراین، هویت سازمانی که منافع بالقوه‌ی فراوانی از جمله بروز رفتارهایی موافق و همسو با اهداف سازمان دارد، باید مورد توجه قرار گیرد (Nasre-Isfahani & Aghababapour-Dehkordi, 2014). در پژوهش Niazari, Taghvaei-yazdi and Mohammadi-Alborzi (2016) آشکار گشت که بین هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. Zamani (2016) نیز نشان داد که عامل هویت سازمانی می‌تواند اثر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و آنان داشته باشد. همچنین Cavazotte et al. (2017) دریافتند که هویت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد و می‌تواند میزان آن را افزایش داده و تمایل آنان به ترک سازمان را کاهش دهد. در مطالعه‌ی آشکار گشت که هویت سازمانی، نقش مهمی در افزایش رفتار شهروندی سازمانی دارد (Demir, 2015). از طرفی دیگر، نتایج حاصل از پژوهش Baran and Giderler (2017) نشان داد که هویت سازمانی، یک اثر منفی و معنادار بر سکوت مطیع و سکوت تدافعی دارد، در حالی که بر سکوت دوستانه، اثر مثبت معنی‌دار دارد. در ارتباط با رابطه‌ی سکوت و رفتار شهروندی سازمانی، Sepehri (2016) دریافت که دو بعد از ابعاد سکوت سازمانی یعنی بعد سکوت مطیع و بعد سکوت تدافعی، سبب کاهش بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند و در مقابل، بعد سکوت دوستانه، اثر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. (Nafeei 2016) نشان داد سکوت سازمانی به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی، اثرگذار است. در واقع نتایج وی آشکار ساخت که سکوت سازمانی، بزرگترین مانع برای بروز این رفتار است. Acaray and Akturan (2015) ادعان کردند که دو بعد سکوت تدافعی و سکوت مطیع، ارتباط منفی و معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی دارند و تنها بعد سکوت دوستانه است که سبب بروز

رفتار شهروندی سازمانی می شود. پژوهشی دیگر نشان داد که سکوت سازمانی یک اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد اما علی‌رغم این موضوع، با وجود عدالت رویه‌ای، این اثر منفی، کمی کاسته می‌شود (Fatima, Salah-Ud-Din, Hassan & Hoti, 2001). به هر حال با وجود مطالعاتی که موضوع رفتار شهروندی سازمانی را مورد توجه قرار داده و آشکار ساخته‌اند که توسعه‌ی این عامل، می‌تواند سبب بهبود عملکرد کارکنان، بالا بردن مزیت رقابتی و در نتیجه افزایش اثربخشی و کارایی سازمان گردد (Mazloomi Keyserai, 2014)، و همچنین بررسی اینکه عاملی همچون هویت سازمانی می‌تواند متغیر زمینه‌ای مهمی برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی باشد و این را مسأله‌ای جدی می‌دانند (Seyyedjavadin, Farahi & Taheri-Atar, 2008)، اما به مسأله‌ی سکوت سازمانی کمتر توجه شده است و به ویژه چیزی که در این میان مورد توجه قرار نگرفته است، چارچوب مفهومی برای درک ارتباطات این متغیرها و چگونگی بروز رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های ورزشی می‌باشد. لذا در پژوهش حاضر، یک مدل مفهومی ارائه می‌گردد. مدل پیشنهادی مذکور را می‌توان به صورت زیر ترسیم نمود (نمودار ۱ ملاحظه شود).



نمودار ۱. مدل پیشنهادی پژوهش حاضر

## روش پژوهش

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر، توصیفی، از نوع همبستگی، می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود که از این جامعه‌ی آماری،

نمونه‌ای به حجم ۲۰۱ نفر (۱۴۳ مرد، ۵۸ زن با میانگین سنی ۳۷/۵۲)، بر اساس جدول Krejcie and Morgan (1970)، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش انتخاب شد. جهت تحلیل اطلاعات از روش مدل‌یابی معادلات با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS-22 و AMOS-22، استفاده شده است.

### ابزار پژوهش

**پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی:** پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی در سال ۲۰۰۳ توسط Dyne, Ang, and Botero ساخته شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه می‌باشد و مؤلفه‌های سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه را مورد سنجش قرار می‌دهد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای و از خیلی مخالفم (نمره ۱) تا خیلی موافقم (نمره ۵) می‌باشد. نمره بیشتر در این پرسشنامه نشان دهنده‌ی سکوت سازمانی بیشتر در میان کارکنان یک سازمان می‌باشد و برعکس نمره پایین نشان دهنده‌ی سکوت سازمانی کمتر در میان اعضای سازمان می‌باشد. مشخصه‌های روان‌سنجی پرسشنامه سکوت سازمانی در پژوهش‌های خارجی و داخلی مورد تأیید قرار گرفته است. از جمله در مطالعه‌ی Dyne et al. (2003) همسانی درونی زیرمقیاس‌های سکوت مطیع ۰/۷۷ بود و زیرمقیاس ارزیابی سکوت تدافعی اعتبار ۰/۸۱ و زیرمقیاس سکوت دوستانه دارای اعتبار ۰/۸۶ بود (Dyne et al., 2003). در ایران نیز Parvari, Sohrabi, and Naghdi (2016) برای بررسی روایی این پرسشنامه، خرده‌مقیاس‌های آن را همبسته نمودند که ضرایب همبستگی به دست آمده بین خرده‌مقیاس‌های آن نشان دهنده‌ی روایی نسبتاً مطلوب این پرسشنامه بود. جهت بررسی پایایی نیز، Dyne et al. (2003) پایایی این پرسشنامه را از روش بازآزمایی و با فاصله زمانی یک ماه (۳۰ روز) استفاده کردند و ضریب همبستگی بین دو بار اجرای این پرسشنامه را ۰/۷۶ گزارش کردند. در پژوهش حاضر نیز برای تعیین روایی این پرسشنامه، از روش تحلیل عامل تأییدی، استفاده شد و نتایج نشان داد که هریک از ماده‌های مؤلفه‌های این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰)، برخوردار هستند. به‌علاوه، در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی این پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و برای خرده‌مقیاس‌های سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت دوستانه به ترتیب ضرایب ۰/۷۵، ۰/۷۸ و ۰/۷۰، به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی پایایی



بالای هر یک از خرده مقیاس‌های این پرسشنامه می‌باشد.

**پرسشنامه‌ی هویت سازمانی:** پرسشنامه‌ی هویت سازمانی در سال ۱۹۸۳ توسط Cheney معرفی شد. این پرسشنامه، ۱۸ گویه دارد و مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت را اندازه‌گیری می‌کند. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای و از خیلی مخالفم (نمره ۱) تا خیلی موافقم (نمره ۵) می‌باشد. (Cheney (1983) طی یک پژوهشی روایی درونی و محتوایی این پرسشنامه را تأیید کرد. در پژوهش (Ghalavandi and Moradi (2015) برای تأیید روایی محتوا و ظاهری، از نظرات اساتید خبره و همچنین تحلیل عامل تأییدی، استفاده گردید که نتیجه حاکی از تأیید پرسشنامه بود. همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه هویت سازمانی، (Cheney (1983 ضرایب روایی (با استفاده از ضریب همبستگی خرده آزمون‌ها با نمره کل) را برای مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت، به ترتیب ۰/۶۶، ۰/۹۲ و ۰/۷۷ به دست آورد که کلیه ضرایب در سطح  $p < 0/01$  معنادار بود. وی پایایی پرسشنامه هویت سازمانی را با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۳ و ۰/۹۲ به دست آورد که نشان می‌دهد هر یک از مؤلفه‌های این پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. همچنین، (Mahmoodi (2012، ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ی هویت سازمانی را برای مؤلفه‌ی عضویت ۰/۸۹، وفاداری ۰/۸۹ و شباهت ۰/۸۱ گزارش کرد، که نشان می‌دهد ضرایب محاسبه شده، رضایت‌بخش هستند. در پژوهش حاضر نیز برای تعیین روایی این پرسشنامه، از روش تحلیل عامل تأییدی، استفاده شد و نتایج نشان داد که هریک از ماده‌های مؤلفه‌های این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰) برخوردار هستند. به علاوه، برای بررسی پایایی این پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و برای خرده‌مقیاس‌های شباهت، وفاداری و شباهت به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۴ و ۰/۷۹ به دست آمد.

**پرسشنامه‌ی رفتار شهروندی سازمانی:** این پرسشنامه توسط Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter در سال ۱۹۹۰ معرفی شد. پرسشنامه‌ی مذکور، ۲۴ گویه دارد و مؤلفه‌های وجدان کاری، جوانمردی، آداب اجتماعی، نزاکت، و نوع‌دوستی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت هفت درجه‌ای و از خیلی زیاد (نمره ۷) تا خیلی کم (نمره ۱)، می‌باشد. آنها روایی این پرسشنامه را در حد بالا گزارش دادند (Podsakoff et al., 1990). به‌علاوه، (Mortazavi and Kargozar (2012 برای بررسی

روایی این پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS) از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده کردند و نتایج بررسی این پژوهش نشان داد که تمام ماده‌های این پرسشنامه از بار عاملی کافی بین ۰/۵۵ تا ۰/۸۳ برخوردار هستند. به منظور بررسی پایایی این پرسشنامه، Podsakoff et al. (1990) پایایی آن را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برای هر دو گروه زنان و مردان گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر از نمره‌ی کل پرسشنامه برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است. برای تعیین روایی این پرسشنامه، از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که هریک از ماده‌های مؤلفه‌های این پرسشنامه از بار عاملی مطلوبی (بالای ۰/۳۰) برخوردار است. برای بررسی پایایی این ابزار، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۲ تعیین شد.

### یافته‌ها

جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

Table 1.  
Descriptive Results and Correlation Coefficients

|   | Variables                           | Mean | Standard Deviation | 1       | 2       | 3      | 4      | 5 |
|---|-------------------------------------|------|--------------------|---------|---------|--------|--------|---|
| 1 | Acquiescent Silence                 | 2.12 | 0.78               | 1       |         |        |        |   |
| 2 | Defensive Silence                   | 1.98 | 0.79               | 0.59**  | 1       |        |        |   |
| 3 | Relational Silence                  | 4.18 | 0.79               | -0.35** | -0.39** | 1      |        |   |
| 4 | Organizational Identity             | 3.29 | 0.56               | -0.30** | -0.36** | 0.24** | 1      |   |
| 5 | Organizational Citizenship Behavior | 4.74 | 0.48               | -0.35** | -0.34** | 0.31** | 0.21** | 1 |

\*\* p<0/01

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22، مورد استفاده قرار گرفت. برازش الگوی پیشنهادی بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور کای ( $X^2$ )، نسبت  $X^2/df$ ، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی افزایش (IFI)، شاخص توکر - لویز (TLI) و شاخص برازندگی تطبیقی

(CFI) در جدول ۲ گزارش شده است. هرچه مقدار مجذور خی از صفر بزرگتر باشد، برازندگی مدل کمتر می‌شود. مجذور خی معنی‌دار، تفاوت معنی‌دار بین کوواریانس‌های مفروض و مشاهده شده را نشان می‌دهد.

Table 2.  
Fitness Indices of Proposed Model

| Fitness Indices | X <sup>2</sup> | Df | X <sup>2</sup> /df | AGFI | GFI  | IFI  | TLI  | CFI  | RMSEA |
|-----------------|----------------|----|--------------------|------|------|------|------|------|-------|
| Proposed Model  | 75.68          | 36 | 2.10               | 0.89 | 0.94 | 0.95 | 0.92 | 0.94 | 0.07  |

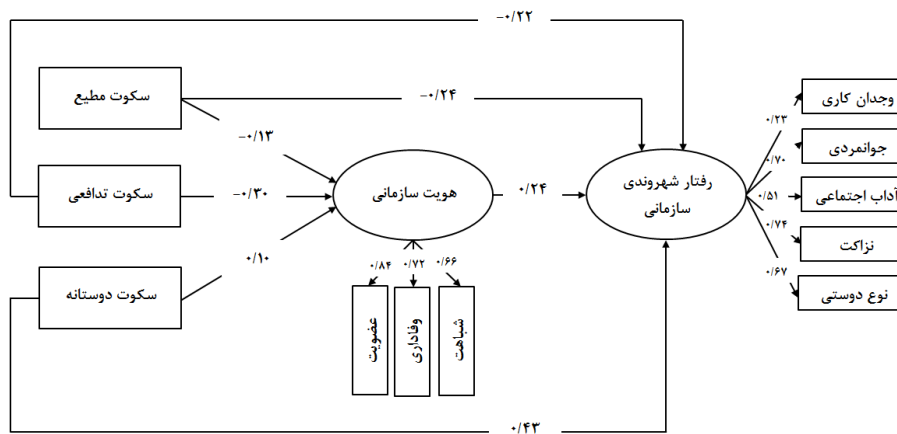
با وجود این، چون فرمول مجذور خی، حجم نمونه را در بر دارد، مقدار آن در مورد نمونه‌های بزرگ متورم می‌شود و معمولاً به لحاظ آماری معنی‌دار می‌گردد. همچنین در شاخص‌هایی مانند AGFI، GFI، IFI، TLI و CFI برازش ۰/۹ به بالا قابل قبول است. شاخص مناسب دیگر، شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) است که بر اساس آن مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است و برای مدل‌های بسیار خوب ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی در جدول ۲ نشان می‌دهد که همه شاخص‌های برازندگی از مطلوبیت کافی برخوردارند. این یافته‌ها حکایت از برازندگی الگوی پیشنهادی می‌باشد.

Table 3.  
Amount of Beta Coefficient, Critical Ratio, Significance Level in Direct Paths of Proposed Model

| Path     | Beta Coefficient | Critical Ratio | Significance Level | Result |
|----------|------------------|----------------|--------------------|--------|
| AS ← OI  | -0.13            | -1.47          | 0.143              | ✓      |
| DS ← OI  | -0.30            | -3.15          | 0.002              | ✓      |
| RS ← OI  | 0.10             | 1.28           | 0.201              | ×      |
| AS ← OCB | -0.24            | -2.27          | 0.023              | ✓      |
| DS ← OCB | -0.22            | -2.11          | 0.035              | ✓      |
| RS ← OCB | 0.43             | 2.77           | 0.006              | ✓      |
| OI ← OCB | 0.24             | 2.24           | 0.025              | ✓      |

با توجه به نتایج جدول ۳، مشاهده می‌شود که فرضیه‌های مستقیم پژوهش به جز مسیرهای مستقیم سکوت مطیع به هویت سازمانی و سکوت دوستانه به هویت سازمانی، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردند. در توضیح آزمون فرضیات مستقیم باید گفت که با توجه به

نسبت بحرانی (CR) که بایستی دارای مقداری بیش از ۱/۹۶ است و سطح معنی‌داری که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های مستقیم پژوهش تأیید می‌گردند. لذا با توجه به جدول ۳، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪، مسیرهای مستقیم سکوت تدافعی به هویت سازمانی، سکوت مطیع به رفتار شهروندی سازمانی، سکوت دوستانه به رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار می‌باشند. نمودار ۲، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را همراه با ضرایب استاندارد مسیرها نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل پیشنهادی پژوهش حاضر و ضرایب مسیر (میزان بتا) برای هر مسیر

نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۴، تنها مسیر سکوت تدافعی به رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای هویت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. حد پایین فاصله اطمینان برای هویت سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی بین سکوت تدافعی و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۱۴۶-) و

Table 4.  
Results of Bootstrap for Indirect Paths in Present Study

| Path          | Bootstrap Coefficient | Significance level | Lower Bounds | Upper Bounds |
|---------------|-----------------------|--------------------|--------------|--------------|
| OCB ← OI ← AS | 0.25                  | 0.144              | -0.003       | 0.081        |
| OCB ← OI ← DS | -0.071                | 0.002              | -0.146       | -0.030       |
| OCB ← OI ← RS | -0.032                | 0.093              | -0.089       | 0.001        |

حد بالای آن (-۰/۰۳۰) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ درصد و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استرپ ۲۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین، هویت سازمانی در بین رابطه بین سکوت تدافعی و رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی هویت سازمانی در ارتباط علی سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر منفی و معنی‌داری دارند. این یافته همسو با سایر نتایج پژوهش‌های صورت گرفته می‌باشد (Amirkhani & Ghalehaghababaei, 2017; Nafeei, 2016; Sepehri, 2016; Acaray & Akturan, 2015; Fatima et al., 2015; Kiliclar & Harbalioglu, 2014; Mazloomi Keyserai, 2014). Çinar, Karcioğlu, and Aliogulları (2013) نیز با بررسی رابطه‌ی سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دو شرکت پزشکی و دو بیمارستان، گزارش دادند که یک رابطه‌ی قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و این نشان دهنده‌ی این موضوع است که اگر به کارکنان اجازه اظهار نظر داده نشود، سطح رفتار شهروندی سازمان آنها، کاهش می‌یابد (Çinar et al., 2013). بنا به گفته‌ی Karaca (2013)، سکوت سازمانی باعث کاهش تسهیم اطلاعات، کاهش تبادل اندیشه‌ها (طوفان مغزی) و عدم شناسایی مشکل می‌شود. زمانی که این حالت در سازمان ایجاد شود، کارکنان، به طور داوطلبانه و در جهت تأمین مصالح همکاران و سازمان، اقدامی نخواهند کرد و خود را در مسائل همدیگر شریک نخواهند دانست. به عبارتی در صورت وجود سکوت سازمانی، چون کارمند ناراضی‌یتی خود را به افرادی که نقش اساسی در بهبود شرایط آزار دهنده دارند، انتقال نداده و در عوض، برای افرادی که کاری از دستشان بر نمی‌آید، بازگو می‌کند، به مرور زمان افراد گوش‌دهنده و فرد انتقال‌دهنده‌ی ناراضی‌یتی، از نقل قول‌های بی‌تأثیر، خسته شده و در جهت انجام رفتارهای خارج از شرح شغل که منجر به ایجاد رفتارهای مثبتی چون رفتار شهروندی سازمانی است، اقدامی نمی‌کنند (Karaca, 2013). علاوه بر این، سکوت کارکنان

می‌تواند مستقیماً و از طریق عدم دستیابی مدیران به اطلاعات انتقادی، بر کار سازمان اثرگذار باشد. به عبارت دیگر سکوت ایجادشده در سازمان به گوشه‌گیری کارکنان می‌انجامد و همین مسأله مانعی برای انتقاد مثبت در محل کار می‌گردد و به بیانی دیگر، کارکنان کمتر به رفتارهای مثبت دست می‌زنند چرا که مطابق با نظریه‌ی ناهماهنگی شناختی، برخی از کارکنان زمانی که دچار سکوت سازمانی باشند، احساس بی‌ارزشی کرده و به منظور کاهش این احساس، به عدم تشریح مساعی روی می‌آورند (Prouska & Psychogios, 2016). همان‌طور که از نتایج مطالعه‌ی حاضر و سایر مطالعات ذکر شده برمی‌آید، تمام محققان بر کاهش سکوت سازمانی (مطیع و تدافعی)، جهت افزایش رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارند و معتقدند که کاهش سکوت کارکنان، می‌تواند به بالا رفتن قابلیت‌های روان‌شناختی و توانایی‌های مثبت آنان بینجامد و سبب افزایش رفتار سازمانی مثبت گردد (Alvani, Vaezi & Honarmand, 2015). با توجه به این یافته‌ها، می‌توان گفت 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 می‌یابد و این احساس را خواهند داشت که به عنوان عضوی از خانواده سازمانی، مشارکت فعالی داشته باشند. علاوه بر این یافته‌ها، از نتایج این پژوهش، تأیید رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار سکوت دوستانه با رفتار شهروندی سازمانی است که همسو با نتایج (Acaray and Akturan (2015) و (Sepehri (2016) می‌باشد. با این نتیجه می‌توان گفت که مفهوم سکوت سازمانی، پدیده‌ای با دو جنبه‌ی مثبت و منفی است. جنبه‌ی منفی سبب خودداری از بیان عقاید و افکار در محیط کار می‌گردد و جنبه‌ی مثبت که علی‌رغم اینکه ممکن است بسته بودن فضای ارتباطی را به ذهن متبادر کند اما شکل خاصی از ارتباطات است که سبب توسعه و بهبود در سازمان می‌گردد (Amirkhani & Ghalehaghhababaei, 2017). در واقع سکوت دوستانه، به منظور فایده رساندن به سازمان و یا همکاران می‌باشد و ارتباط تنگاتنگی با بعد "جوانمردی" که یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی است، دارد.

در ادامه، نتایج دیگر نشان دادند که هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد؛ این یافته از نظر جهت و معنی‌داری همسو با نتایج سایر پژوهش‌ها می‌باشد (Cavazotte et al., 2017; Zamani, 2016; Aliaskari, 2016; Callea, Urbini & Chirumbolo, 2016; Niaazari et al., 2016; Demir, 2015; Lam, Liu & Loi, 2016; Shim & Faerman,

تحقیقات انجام شده در عرصه‌ی هویت سازمانی نشان می‌دهد، کارکنانی که احساس هویت یکسانی با سازمان خود دارند، رفتارهای مفیدی در محیط کار خود نشان می‌دهند (Gholipour, Pourezzat & Mohammadi, 2011). اندیشمندان علوم اجتماعی معتقدند هویت سازمانی به علت ایجاد انگیزه‌های درونی در افراد، می‌تواند از پیش‌بینی کننده‌های فعالیت‌های فرآینقی و عجین شدن با شغل باشد (Riketta, 2005). همچنین هر چه افراد، هویت خود را نزدیک‌تر به سازمان‌شان بدانند، و علاقه به کار و سازمان‌شان بالاتر باشد، تمایل آنها جهت وفق یافتن با اهداف تعریف‌شده برای سازمان مربوطه از جمله ابراز عقاید و نظرات به منظور پیشرفت سازمان، زیاد شده و خود را بیشتر درگیر مسائل سازمانی خواهند کرد و همچنان که هویت سازمانی تقویت می‌شود، کارکنان نه تنها وظایفی را که به بهبود سازمان کمک می‌کند انجام می‌دهند، بلکه همچنین تشریک مساعی فزاینده‌ای با دیگر اعضای سازمان نشان می‌دهند (Mirzaeian & Mehdad, 2017; Dutton, Dukerich & Harguail, 1994). Mael and Ashforth (1995) معتقدند، هویت‌یابی قوی با سازمان به طور مثبتی با عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد. از سوی دیگر، نتایج نشان داد که سکوت سازمانی بر هویت سازمانی اثر منفی و معنی‌داری دارد. این نتیجه برخلاف جهت سایر نتایج پژوهش‌های انجام شده می‌باشد (Baran & Giderler, 2017; Gkorezis, Panagiotou & theodorou, 2016; Shahabinia, 2016; Ghalavandi & Moradi, 2015; Nasre-Isfahani & Aghababapour-Dehkordi, 2014).

در تمام این تحقیقات اثر هویت سازمانی بر سکوت سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است اما در پژوهش حاضر اثر سکوت سازمانی بر هویت سازمانی مد نظر است که یک رابطه‌ی جدیدی می‌باشد. مطابق با نظر Jensen (1973)، سکوت، پنج نقش دوگانه را ایفاء می‌کند: ۱) هم افراد را گرد هم می‌آورد و هم آنها را از هم دور می‌کند؛ ۲- هم مفید است و هم مضر، که مضر بودنش سبب ایجاد حس منفی و بی‌ارزشی و تحریک احساسات منفی کارکنان می‌گردد؛ ۳- هم اطلاعات فراهم می‌کند و هم آنها را مخفی می‌کند، که این مخفی کردن احساس کارکنان را از هم دور می‌کند و مانعی بر سر شکل‌گیری هویت می‌باشد؛ ۴- هم نشان دهنده‌ی تفکر عمیق است و هم بی‌تفکری؛ و ۶- هم نشان از رضایت دارد و هم عدم رضایت (Pinder & Harlos, 2001). سکوت سازمانی سبب می‌شود کارکنان احساس

بی‌ارزشی کنند که این احساس بی‌ارزشی مغایر با هویت سازمانی است. مطابق با تئوری هویت سازمانی، ارائه‌ی رفتارهای مشارکتی خارج از نقش توسط کارکنان سازمان، وابسته به حدی است که اعضای سازمان خود را با سازمان یکی دانسته و هویت خود را در آن سازمان تصور نمایند. وقتی کارکنان به هر دلیل سکوت می‌کنند، هویت سازمانی در آنان در حد پایین قرار خواهد گرفت. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از معنی‌داری نقش میانجی‌گر هویت سازمانی در رابطه‌ی علی متغیر سکوت تدافعی با رفتار شهروندی سازمانی است. SuriZehi, Jabbari and Torbati (2014) با بررسی رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی (برخی تعهد را به نوعی ناشی از هویت می‌دانند) به این نتایج دست یافت که بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ی منفی و معنی‌داری وجود دارد، و این در حالی است که بین تعهد و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ی مثبتی وجود دارد و بین سکوت و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه‌ی منفی و معنی‌داری برقرار است. وقتی کارکنان خود را با سازمان یکی دانسته و موفقیت‌ها و شکست‌های آن را متعلق به خود بدانند، این امر به واسطه‌ی ایجاد حس تعلق، بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد و ابتدا موجب تحقق رفتار شهروندی سازمانی می‌شود، سپس از طریق این تأثیر، سبب تحقق اهداف سازمان می‌شود که این نتیجه در این پژوهش به صورت عکس مطرح می‌شود چرا که همین فرد تحت تأثیر فضایی سوق‌دهنده به سمت سکوت سازمانی است. از سوی دیگر رابطه‌ی هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مثبت است که امری بسیار هویدا است. با ورود هویت در رابطه‌ی منفی سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی‌گری هویت سازمانی به صورت منفی نمایان می‌گردد. بدین صورت می‌توان گفت زمانی که سکوت سازمانی وجود داشته باشد، اگر کارکن احساس هویت سازمانی کند، به دلیل احساس تعلق به سازمان و هم جهت بودن به آن، سعی در ابراز ایده‌ها و عقاید خود کرده و رفتار شهروندی از خود نشان می‌دهد. در پایان باید گفت که این پژوهش با محدودیت‌هایی در عمل مواجه بوده است. از جمله این که پژوهش حاضر از نوع تحقیقات مقطعی بوده و در آن تلاش گردید که داده‌های مطالعه در یک مقطع زمانی کوتاه گردآوری شوند، در صورتی که دستیابی به یک فهم کامل از رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر این عامل، مستلزم انجام پژوهش‌های طولی است، بنابراین پیشنهاد می‌گردد در صورت امکان، پژوهش‌های آتی از نوع طولی باشند.



## References

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Aliaskari, F. (2016). *The effect of organizational identity on the relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior*. Master's Thesis, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University. [Persian]
- Alvani, S. M., Vaezi, R., & Honarmand, R. (2015). A study on the role of positive organizational behavior in reducing of Organizational silence. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 24(79), 1-26. [Persian]
- Amirkhani, A. H., & GhalehAghababaei, F. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-24. [Persian]
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426-2448.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baran, H., & Giderler, C. (2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746.
- Cavazotte, F. D., Araujo, F. F., & Abreu, A. L. (2017). Organizational identification among Brazilian public employees: A study of the cultural sector. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19(64), 289-306.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech*, 69(2), 143-158.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Demir, K. (2015). Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational

- images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Ghalavandi, H., & Moradi Z. (2015). Analysis of the relationship between ethical climate of the organization, organizational identity and organizational silence. *Ethics in science and Technology*, 10(2), 63-71. [Persian]
- Gholipour, A., Pourezzat, A. A., & Mohammadi, F. (2011). Explanation of intra organizational and extra organizational construction of organizational identity in public organizations. *Journal of Public Administration*, 3(7), 149-166. [Persian]
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. *Journal of advanced nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249-257.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Kiliclar, A., & Harbalioglu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in Antalya. *Isletme Arastirmalari Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Koochi, T., Hashemi, S. S., & Beshlideh, K. (2013). Investigating the Relationship between some job and organizational variables with teacher's organizational citizenship behaviors regarding the mediating role of job stress. *Journal of Psychological Achievements*, 20(2), 117-140.
- Krejcic, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lam, L. W., Liu, Y., & Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, 69(2), 345-367.

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Mahmoodi, S. (2012). *The relationship between organizational identity with job satisfaction and extra-role behavior among faculty members of Urmia Medical Sciences University*. Master's Thesis, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University. [Persian]
- MazloomiKeyserai, R. (2014). *The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence and organizational performance in food industries branches of accepted companies in Tehran securities exchange*. Master's Thesis, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University. [Persian]
- Mirzaeian, A., & Mehdad, A. (2017). Prediction of work effect and organizational citizenship behaviors through dimensions of work motivation. *Journal of Psychological Achievements*, 24(1), 111-126.
- Mortazavi, S., & Kargozar, N. (2012). Study of the relationship between organizational justice, job satisfaction, and affective commitment on customer oriented behavior of nurses of Imam Reza Hospital, Mashhad, Iran. *Zanjan University Medical Sciences Journal*, 20(80), 84-97. [Persian]
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nasre-Isfahani, A., & Aghababapour-Dehkordi, T. (2014). A study of the relationship between organizational identity and organizational silence among employees of university of Isfahan. *Journal of Applied Sociology*, 24(4), 139-162. [Persian]
- Niaazari, K., Taghvaei-yazdi, M., & Mohammadi-Alborzi, A. (2016). Evaluating the impact of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior through presenting an appropriate model. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 10(36), 199-222. [Persian]
- Parvari, P., Sohrabi, R., & Naghdi, A. (2016). An analysis on the interaction between organizational trust and organizational silence of staff (Case study: Staff and faculty members of university). *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*, 6(18), 135-60. [Persian]
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2016). Do not say a word! Conceptualizing

- employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Rastgar, A. A., & Roozban, F. (2014). Identify the factors affecting organizational silence by mixed method participant selection model. *Journal of Governmental Organizations management*, 2(4), 7-18. [Persian]
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Sepehri, M. (2016). *The effect of organizational silence on organizational citizenship behavior in employees of branches of Saderat banks of Tehran city*. Master's Degree, Islamic Azad University, Tehran, Iran. [Persian]
- Seyyedjavadin, R., Farahi, M. M., & TaheriAtar, G. (2008). How different dimensions of organizational justice affect the different dimensions of job and organizational satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(1), 55-70. [Persian]
- Shahabinia, M. (2016). *The effect of leadership styles on teachers' organizational silence and organizational identity in elementary schools of Ahvaz city*. Master's Thesis, Ahvaz Shahid Chamran University. [Persian]
- Shim, D. C., & Faerman S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-59.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- SuriZehi, Z., Jabbari, G., & Torbati, A. (2014). Studying the relationship between organizational silence and citizenship behavior based on the mediating role of organizational commitment in Khash agriculture organization. *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 4(2), 71-83. [Persian]
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309.
- Zamani, S. (2016). *Investigating the effect of organizational identity on empowerment and organizational citizenship behavior of Parsian bank employees in Fars province branches*. Master's Thesis, Payame Noor University of Fars Province. [Persian]

