

# رابطه رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور)

شهاب بهرامی<sup>\*</sup>، محمدسعید کیانی

بازریابی دانش و نظام‌های معنایی

سال هفتم، شماره ۲۸، پاییز ۱۴۰۰، ص ۱۰۷ تا ۱۲۶

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۷

## چکیده

مطالعه حاضر نقش میانجی هویت سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی بر آوا و رفتار شهروندی مورد بررسی قرار داده است. پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است و از نظر جمع آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی به شمار می‌آید. جامعه پژوهش تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور در سال ۱۳۹۷ بود. از تحلیل عاملی در این تحقیق استفاده شده که حجم نمونه بر اساس آن ۱۶۸ نفر به دست آمد که برای اطمینان از نمونه‌گیری ۲۱۰ پرسشنامه جمع آوری شد. به منظور جمع آوری داده‌ها از ۴ پرسشنامه استاندارد استفاده شد. روایی صوری توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه آزمون با استفاده از نرم افزار smart pls مورد تأیید قرار گرفت. روایی همگرایی نیز بزرگتر از ۰/۵ است. میزان پایایی برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است. جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای pls و Spss انجام گرفت. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بر افزایش هویت و رفتار شهروندی به طور مستقیم اثرگذار بود. متغیرهای هویت و رفتار شهروندی از نگرش اعضای سازمان تأثیر می‌پذیرند و ناشی از دیدگاهی است که فرد نسبت به سازمان به دست می‌آورد بنابراین رهبران سازمان باید به برقراری انصاف و عدالت در سازمان توجه نمایند و اخلاق را در سازمان برقرار نموده و تأثیری مثبت در ایجاد جهت‌گیری منطقی نسبت به هویت و افزایش رفتار شهروندی داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی، آوای سازمانی، هویت سازمانی، رهبری اخلاقی.

۱. \* استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

## مقدمه

رهبری اخلاقی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شد. در تغییرات فلج‌کننده دنیای امروز عامل اعتماد مهم‌ترین اصل موفقیت رهبران است. به تعبیر محققان در این سه دهه اخیر کاهش اعتماد عمومی به رهبران تجاری و سیاسی به سرخوردگی و ناامیدی از رهبران انجامیده است، بنابراین سازمان‌ها به رهبران اخلاقی نیاز دارند (یلماز و بوکلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). رهبری خدمتگزار به جهت ویژگی‌های منحصر به فرد مؤثرترین رویکرد رهبری برای ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی است. رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر خواهد بود (ایزدی و محمودیان، ۱۳۹۶). رهبران اخلاقی برای سازمان مجموعه‌ای از روش‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های اخلاقی را فراهم می‌کنند که این کار نمایش رفتارهای اخلاقی و کاهش احتمال رخ دادن سوء رفتار در کارکنان را تسهیل می‌نماید؛ رهبران بر سیاست و شیوه‌های سازمانی تأکید می‌کنند، آن‌ها را به کارکنان معرفی کرده و در واقع بر جو ادراک شده کارکنان اثر می‌گذارند (ویکتور و کالن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). تحقیقات نشان می‌دهد زمانی که رهبر اخلاقی عمل می‌نماید کارکنان به رهبر اعتماد نموده و یک مبادله‌ی اجتماعی بین رهبر و کارکنان صورت گرفته و موجب تعلق بیشتر به سازمان و ایفای وظایف فرانشی در کارکنان و همچنین افزایش آوای سازمانی خواهد شد (مینگ‌خیا و کیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). همچنین از پیامدهای رهبری اخلاقی بروز رفتار شهروندی است (چیابورا و لیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مطالعات در زمینه‌ی رفتار شهروندی سازمانی در حال گسترش است و نتایج نشان می‌دهد کارکنانی که ارتباطی قوی با سازمان‌های خود را تجربه می‌کنند، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند؛ زیرا، آن‌ها نسبت به سازمان احساس مالکیت

1. Yelmaz and Boklu
2. Victor and Cullen
3. Ming Xia and Qiu
4. Chiabora and Lim

می‌کنند و این امر موفقیت مداوم آن‌ها را در پی خواهد داشت و باعث می‌شود که نسبت به وظایف خود و همکارانشان وفادار باشند و هدفمندی بیشتری را در کارهای روزانه‌ی خود احساس نمایند (الکساندرا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در سال‌های اخیر به طور فزاینده، اندیشمندان غربی بر اهمیت این نوع رفتار تأکید داشته‌اند. اهمیت کاربردی رفتار شهروندی سازمانی این است که کارایی و اثربخشی سازمانی را از طریق سهیم شدن در تحول منابع، نوآوری و انطباق‌پذیری در محیط‌های پیچیده، دارای ابهام و کار تیم محور ارتقا می‌بخشد. نمونه‌ای از این تلاش‌ها شامل مشارکت با همکاران، انجام وظایف بیشتر بدون شکایت، وقت‌شناسی، کمک داوطلبانه به دیگران، استفاده مؤثر از زمان، صرفه‌جویی در منابع، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و مثبت نشان دادن سازمان است (ساکسنا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). همچنین برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان کنند (هامس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). با این حال، تحقیقات دیگری هم شروع به بررسی دیگر مکانیسم‌های اثرگذار روانی که از طریق آن رهبری اخلاقی به احتمال زیاد بر پیروان تأثیر می‌گذارد، نموده‌اند. هویت سازمانی، متغیری است که در رابطه رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی و آوای سازمانی نقش واسط و میانجی برعهده دارد. هویت سازمانی حس تعلق به سازمان است؛ جایی که افراد خود را به عنوان عضوی از سازمان تعریف می‌کنند (انسر و ماگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). هویت سازمانی می‌تواند به عنوان یک سیستم تعبیر و تفسیر یا به عنوان مجموعه‌ای از شناخت‌های مشترک و یا به عنوان زبان و رفتار مشترک نگریسته شود. در فضای رقابتی سازمان‌ها، دست‌اندرکاران مدیریت همواره در تلاش هستند با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقا عملکرد سازمانی به رونق نهاد خود بیفزایند که سازمان‌های ورزشی نیز مستثنی نخواهند بود (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). هویت سازمانی قوی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم برای سازمان تلقی شده و قوت و استحکام آن

1. Alexandra et al
2. Saxena
3. Hams
4. Ansar and Mag

به درک اعضا از ویژگی‌ها و مشخصات سازمان و درجه‌ای که به ویژگی‌ها اعتقاد دارند، بستگی دارد. هویت سازمانی اصطلاح ارزشمندی است که محرک پنهان بسیاری از اعمال گروهی و تلاش‌های اجتماعی است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۸). هویت سازمانی منجر به سرمایه‌گذاری بیشتر کارکنان در کارشان و سطح بالاتری از همکاری میان‌فردی و ارتباط بهتر با ذی‌نفعان می‌گردد. هویت سازمانی و سایر شکل‌های تعلق و دلبستگی مانند تعهد و وفاداری نتایج مطلوبی مانند افزایش رضایت کاری، کاهش غیبت، کاهش جابجایی کارکنان و اثر بخشی به همراه خواهد داشت (چنی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳). ارتقای مزیت رقابتی به طور عمده به رفتار کارکنان بستگی دارد و به تبع رفتار کارکنان نیز از میزان هویت سازمانی آن‌ها تأثیر می‌پذیرد (انسر و ماگ، ۲۰۱۲). به همین علت در سال‌های اخیر هویت سازمانی به یک موضوع قابل توجه تبدیل شده است. هر فردی با توجه به ظاهر، رفتار و ارتباطات و ارزش‌هایش منحصر به فرد است و این مفهوم می‌تواند به همین اندازه در یک سازمان وجود داشته باشد. هویت مثبت می‌تواند به یک سازمان برای جلوگیری از پدیده‌هایی مانند جداسازی کارکنان داخلی و افزایش آوای سازمانی کمک کند (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۳). همچنین احساس هویت نسبت به سازمان موجب بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. اصطلاح «آوا» نخستین بار توسط هیرشمن (۱۹۷۰) مطرح شد؛ او آوای کارکنان را هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد و اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی (آوا) خود واکنش نشان می‌دهند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵). آوای سازمان به عنوان راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است. آوای کارکنان دارای چارچوبی سه عنصری است که شامل آوای نوع دوستانه، آوای مطیع و آوای تدافعی است. آوای نوع دوستانه به ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی تعریف شده است، آوای نوع دوستانه، رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است (وان داین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در سکوت کارکنان بین سکوت مبتنی بر ترس (سکوت مطیع) و سکوت مبتنی بر عدم

1. Cheney
2. One Day

توانایی در ایجاد تفاوت (سکوت تدافعی)، تمایز قابل شده‌اند و از این طریق آوای مطیع و آوای تدافعی را شکل داده‌اند. تقابل بین رفتار مبتنی بر تسلیم و رفتار مبتنی بر ترس با تمایز بین سکوت خاموش و سکوت مطیع سازگار است. این نوع آوا مبتنی بر ترس و خودمحافظتی است. انگیزه، یکی از ویژگی‌های مهمی است که آوای تدافعی را از آوای نوع دوستانه متمایز می‌کند. آوای نوع دوستانه، مبتنی بر دیگران و بر مبنای انگیزه‌های مشارکتی است، در حالی که آوای تدافعی خودمحافظتی است. آوای مطیع نیز بر بیان شفاهی ایده، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم اشاره می‌کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴).

با جمع‌بندی نظرات مطرح در باب نحوه تأثیر رهبری اخلاقی، ویژگی‌هایی نظیر صداقت در تعاملات و روابط، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، رعایت عدالت و انصاف در رهبری و مدیریت کارکنان و سازمان، توجه لازم و کافی به کارکنان و انجام رفتارهای اخلاقی و ارزشی همراه با به کارگیری ساز و کارهای اجرایی برای تشویق و تنبیه رفتارهای ارزشی و اخلاقی و مقابله با رفتارهای ضد ارزشی و ضد اخلاقی را از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاق‌گرا معرفی کرده‌اند.

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

مرادی و همکاران در تحقیقی در سال (۱۳۹۸) نشان داد 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 نمایند.

نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۷) نشان‌دهنده رهبری اخلاقی و برخی از مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی رابطه مستقیم وجود دارد. رهبری اخلاقی سرپرست با کارایی و عملکرد کارکنانی که سرپرستی می‌کند، وابستگی مستقیم و بالایی دارد.

نتایج پژوهش دوستدار و همکاران (۱۳۹۵) نشان‌دهنده تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای سازمانی است؛ همچنین با توجه به فرضیه‌های پژوهش به بررسی تأثیرات سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد پرداخته شد که تأثیرگذاری سکوت و آوای سازمانی نیز بر عملکرد کارکنان نیز به اثبات رسید.

نتایج تحقیق قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) نشان داد هر سه مؤلفه احساس همبستگی، حمایت از سازمان، و ادراک مشخصه‌های مشترک، رابطه معنی‌داری با سکوت سازمانی داشتند؛ البته در این میان ارتباط دو مؤلفه احساس همبستگی، و حمایت از سازمان معکوس بود، اما رابطه ادراک مشخصه‌های مشترک با سکوت سازمانی مستقیم بود. نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) نیز نشان داد رهبری اخلاقی بر آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه تأثیرگذار است. قاسم‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه‌ی بین اخلاق حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار را مورد بررسی قرار دادند، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اخلاق حرفه‌ای باعث تقویت هویت سازمانی می‌شود و سپس هویت سازمانی موجبات تقویت و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتار انحرافی کار را در کارکنان و متخصصان درمانی بیمارستان فراهم می‌کند. احمدی زهرانی و همکاران (۱۳۹۲) اثر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق تأثیر رهبری اخلاقی را بر آوای کارکنان مورد تأیید قرار داد. همچنین رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و آوای تدافعی و آوای نودوستانه تأثیر داشت.

نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۳) نیز نشان دادند که افزایش هویت سازمانی در کارکنان موجب کاهش سکوت سازمانی خواهد شد.

رستگار و همکاران (۱۳۹۱) نیز تأثیر مثبت رهبری معنوی را بر هویت سازمانی بررسی نمودند که نتایج رابطه مثبت بین این دو متغیر را نشان داد.

نتایج تحقیقات مینگ‌خیا و کیو (۲۰۱۴) که در یک شرکت بیمه در چین انجام گرفت نشان داد که رهبری اخلاقی به واسطه هویت و اعتماد سازمانی بر شکستن سکوت سازمانی

اثر گذار است. همچنین این دو مؤلفه بر روی عملکرد کارکنان اثرگذار بود. تحقیق پوهونتانگ و همکاران (۲۰۱۴) به مطالعه روابط بین رهبری اخلاقی، تعادل کار و زندگی، جامعه پذیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان معلمان پرداخت. نتایج نشان داد که تعادل کار و زندگی و جامعه پذیری سازمانی رابطه مثبت معنادار با رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، رهبری اخلاقی، تعادل کار و زندگی، و جامعه پذیری سازمانی با هم، می توانند رفتار شهروندی سازمانی معلمان را پیش بینی نماید. بنابراین، مدیریت رهبری اخلاقی می تواند به تقویت جامعه پذیری سازمانی و اخلاق کمک کند. زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) نیز رابطه سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی و اثر آن را بر عملکرد کارکنان در شرکت های چند ملیتی ترکیه مورد بررسی قرار دادند که نتایج نشان از رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و کاهش سکوت سازمانی داشت. بلکمن (۲۰۱۰) بیان می کند که هویت سازمانی می تواند منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی شود.

با توجه به مطالب گفته شده ادارات ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان ورزشی، نقش مهمی در برنامه ریزی و توسعه ورزش دارند و مفهوم آوا و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی در بین کارکنان این ادارات از اهمیت قابل توجهی برخوردار است (قاسم زاده و همکاران ۱۳۹۳).

از طرفی آوا و رفتار شهروندی مفهومی نو در عرصه مدیریت است و پژوهش های زیادی در این زمینه انجام نشده است و گاهی دیده می شود که اهمیت آن در سازمان ها، از جمله سازمان های ورزشی نادیده گرفته می شود. این موضوع می تواند همچون سمی مهلک برای سازمان باشد که اگر به آن توجه نشود، منجر به کاهش تعهد و کارایی کارکنان و رکود در شبکه های فیزیکی و اجتماعی سازمان می شود و مزیت رقابتی سازمانی بی معنا می شود؛ ادارات ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش در استان ها نقش بسزایی دارد و نادیده گرفتن عوامل اثرگذار بر آوای کارکنان در این ادارات می تواند منجر به افت عملکرد سازمان شود. از آنجا که تاکنون تحقیقی در زمینه اثر رهبری اخلاقی و هویت سازمانی بر آوا و رفتار شهروندی سازمانی صورت نگرفته است؛ لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری

اخلاقی با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی در بین کارکنان ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور انجام شده است.

### روش پژوهش

این پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است و از نظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی به شمار می‌آید. جامعه پژوهش تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، ایلام، همدان) در سال ۱۳۹۷ بود. از تحلیل عاملی در این تحقیق استفاده شده که بر اساس گفته گورسوج نسبت ۳ نمونه (پاسخگو یا آزمودنی) به ازای هر ۱ متغیر را اشاره کرده و از آنجایی که تعداد سؤالات ۵۶ سؤال بود، تعداد نمونه ۱۶۸ نفر به دست آمد که برای اطمینان از نمونه‌گیری ۳۰۰ پرسشنامه پخش شد و در نهایت ۲۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه دهوق و دن هارتگک (۲۰۰۸) که دارای سه مؤلفه شفاف‌سازی (۵ سؤال)، تفویض اختیار (۴ سؤال)، عدالت (۲ سؤال) استفاده شد. برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه تیر و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد، این متغیر شامل دو مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی با ۵ رفتار شهروندی فردی با ۵ سؤال است. برای سنجش آوای سازمانی از پرسشنامه زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) که دارای سه مؤلفه آوای مطیع، آوای نوع‌دوستانه و آوای تدافعی که هر گویه شامل ۵ سؤال بود مورد استفاده قرار گرفت. همچنین هویت سازمانی با پرسشنامه چنی که دارای ۳ مؤلفه عضویت، وفاداری و شباهت بود (هر گویه ۶ سؤال) مورد سنجش قرار گرفت. روایی صوری توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه آزمون با استفاده از نرم افزار smart pls مورد تأیید قرار گرفت. روایی همگرایی نیز بزرگتر از ۰/۵ است. همان‌گونه که در جدول نشان داده شد، میزان CR برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است؛ لذا می‌توان نتیجه حاصل را رضایت‌بخش عنوان نمود که نشان از وجود سازگاری داخلی در هر یک از متغیرهای پژوهش است. جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و



تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای pls و Spss انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد از بین نمونه تحقیق اکثر مشتریان در دامنه سنی بین ۳۰-۲۰ سال (۴۵٪) قرار داشت. استفاده اکثر مشتریان ۲-۴ سال (۴۳٪)، و اکثریت آن‌ها دارای مدرک کارشناسی (۵۱٪) بودند. همچنین اکثریت آن‌ها زن (۵۷٪) بودند. همچنین بیشتر مشتریان سابقه مراجعه هفتگی (۴۱٪) به باشگاه داشتند. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: میزان آلفا بدست آمده برای هر یک از شاخص‌های تحقیقی

شاخص	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده AVE	CR
عدالت	۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۷۷
شفافیت	۰/۷۴	۰/۵۰	۰/۸۲
تفویض اختیار	۰/۸۴	۰/۶۲	۰/۸۸
فردی	۰/۷۴	۰/۵۰	۰/۸۲
سازمانی	۰/۹۰	۰/۶۷	۰/۹۲
آوای مطیع	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۸۸
آوای ندافعی	۰/۸۱	۰/۵۱	۰/۸۶
آوای نوع‌دوستانه	۰/۸۲	۰/۵۲	۰/۸۷
عضویت	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۸۲
شباهت	۰/۸۴	۰/۵۵	۰/۸۸
وفاداری	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۸۷

نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

شاخص متغیر	رفتار شهروندی	آوای سازمانی	هویت سازمانی	رهبری اخلاقی
رفتار شهروندی	۱			
آوای سازمانی	*.۰/۵۵۰	۱		
هویت سازمانی	*.۰/۶۹۶	*.۰/۴۳۵	۱	
رهبری اخلاقی	*.۰/۴۱۴	*.۰/۳۷۵	*.۰/۳۹۳	۱

\* معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه)

نتایج ضریب پیرسون بین گویه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

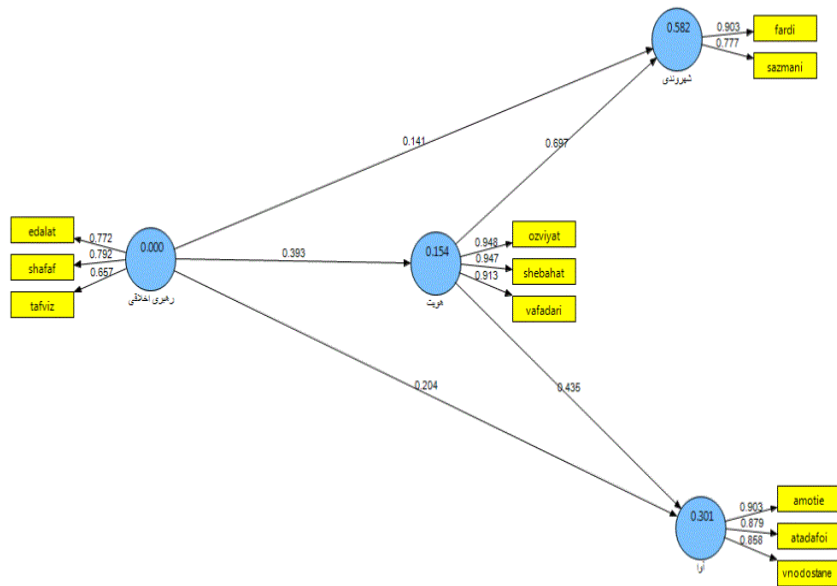
جدول ۳: ضرایب همبستگی گویه‌ها

شاخص متغیر	آوای مطیع	آوای ندادنی	آوای نوع دوستانه	عضویت	شباهت	وفاداری	فردی	سازمانی
عدالت	۰/۲۸۱	۰/۳۲۰	۰/۲۶۰	۰/۳۱۱	۰/۳۱۲	۰/۲۹۴	۰/۲۹۱	۰/۲۸۲
شفافیت	۰/۲۶۵	۰/۳۲۹	۰/۱۲۸	۰/۲۴۰	۰/۱۷۲	۰/۳۰۹	۰/۲۷۷	۰/۲۶۸
تفویض اختیار	۰/۱۵۸	۰/۲۰۹	۰/۱۳۷	۰/۲۸۱	۰/۲۲۹	۰/۳۰۲	۰/۲۳۶	۰/۱۹۵
آوای مطیع	۱	۰/۶۳۷	۰/۷۹۲	۰/۴۵۱	۰/۳۹۹	۰/۳۴۳	۰/۳۵۴	۰/۵۱۰
آوای ندادنی	۰/۶۳۷	۱	۰/۵۸۰	۰/۵۳۳	۰/۵۲۱	۰/۴۹۵	۰/۴۱۴	۰/۲۸۶
آوای نوع دوستانه	۰/۷۹۲	۰/۵۸۰	۱	۰/۳۰۷	۰/۳۱۳	۰/۳۱۲	۰/۲۴۶	۰/۴۹۶
عضویت	۰/۴۵۱	۰/۵۳۳	۰/۳۰۷	۱	۰/۸۷۵	۰/۷۸۱	۰/۷۵۱	۰/۴۵۰
شباهت	۰/۳۹۹	۰/۵۲۱	۰/۳۱۳	۰/۸۷۵	۱	۰/۷۸۸	۰/۶۷۱	۰/۴۴۸
وفاداری	۰/۳۴۳	۰/۴۹۵	۰/۳۱۲	۰/۷۸۰	۰/۷۸۸	۱	۰/۶۶۲	۰/۴۷۸
فردی	۰/۳۵۴	۰/۴۱۴	۰/۲۴۶	۰/۷۵۱	۰/۶۷۱	۰/۶۶۲	۱	۰/۴۳۰
شهروندی	۰/۵۱۱	۰/۲۸۷	۰/۴۹۶	۰/۴۵۱	۰/۴۴۸	۰/۴۷۸	۰/۴۳۱	۱

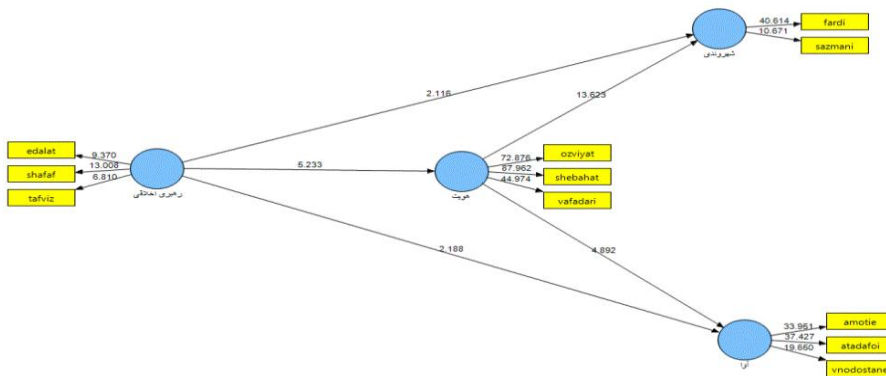
همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد بین همه متغیرهای تحقیق همبستگی وجود دارد. بالاترین همبستگی مربوط به هویت سازمانی با آوای سازمان (۰/۸۷) می‌باشد. همچنین کمترین همبستگی بین شفافیت و آوای نوع دوستانه (۰/۱۲۸) وجود دارد.

رابطه رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و آوای کارکنان ...

در شکل ۱ و ۲ تحلیل مسیر رابطه بین رهبری اخلاقی با آوا و سکوت سازمانی با نقش میانجی هویت سازمانی نشان داده شده است.



مدل (۱): مدل معادلات ساختاری نتایج ضریب مسیر



مدل (۲): مدل معادلات ساختاری نتایج ضریب استاندارد

نتایج ضریب مسیر و ضریب استاندارد در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج ضریب مسیر

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب مسیر	فرضیات تحقیق
		$\beta$	
تایید	۵/۲۳	۰/۳۹	رهبری اخلاقی بر هویت سازمانی
تایید	۲/۱۱	۰/۲۱	رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی
تایید	۲/۱۸	۰/۱۴	رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی
تایید	۱۳/۶۲	۰/۶۹	هویت سازمانی بر رفتار شهروندی
تایید	۴/۸۹	۰/۴۳	هویت سازمانی بر آوای سازمانی
تایید	$(0.42 * 0.12) = 0.05$		رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی با نقش میانجی هویت سازمانی
تایید	$(0.42 * 0.3) = 0.12$		رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی با نقش میانجی هویت سازمانی

همانطور که نتایج نشان می‌دهد اکثر فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید است. همانگونه که شکل ۲ و جدول ۵ نشان می‌دهد ضرایب استاندارد بالاتر از ۱/۹۶ مبین پذیرش اثر رهبری اخلاقی بر افزایش هویت و رفتار شهروندی می‌باشد. ضرایب مسیرهای بین سه سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی (از طریق میانجی هویت سازمانی) را بر افزایش آوا و رفتار شهروندی دارد.

### نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان اثر مستقیم داشت. همچنین از طریق ایجاد هویت سازمانی بر آوای سازمانی کارکنان اثرگذار بود. با توجه به نتایج تحقیق رهبران اخلاقی بر تصمیم به انتخاب سکوت یا صدای سازمانی در کارکنانشان اثر گذارند.

نتایج این تحقیق با تحقیقات زهیر و اردوغان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، احمدی زهرانی و همکاران (۱۳۹۲) و زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) که نشان دادند رهبری اخلاقی بر آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه تاثیر گذار است، همسو بود. همچنین دیگر نتیجه تحقیق حاکی از آن است که رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات پوهونتانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، کوانسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، بهارلو و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود. کارکنان رهبران اخلاقی به احتمال زیاد به علت رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ای که رهبر در قبال آنها داشته است، با رهبر احساس یکدلی می‌کنند و نیز به دلیل حس اعتمادی که به وجود آمده است، خود را به نوعی در تعامل با رهبر می‌بینند. در نتیجه آنها باید تمایل و انگیزه داشته باشند که برای این رهبران تنها به انجام وظیفه‌ی صرف اکتفا نکنند و سعی نمایند از این حیطة فراتر روند. بنابراین این نتیجه را می‌توان این گونه تفسیر نمود که زمانی که رهبران رفتار منصفانه‌ای با کارکنان دارند نسبت به شغل و سازمانشان نگرش مثبت‌تری پیدا نموده و سعی در جبران رفتار اخلاقی رهبر خواهند داشت. در نتیجه کارکنان رفتارهای فرانقشی خواهند داشت و فراتر از قرارداد کاری خود عمل می‌نمایند و منجر به رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. بنابراین این نتایج رهبران نقش عمده‌ای را در سازمان ایفا می‌کنند. در نتیجه مدیران می‌توانند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح وظایف کاری و امنیت موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و رهبر سازمان شوند. احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می‌شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خود ارزشی می‌شود و احساس تعهد و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است به رفتارهای ناهنجار مانند انتقام‌جویی مبادرت نمایند. بنابراین احساس بی‌عدالتی می‌تواند منجر به عدم احساس مسئولیت نسبت به سازمان

1. Zuhair and Erdogan
2. Poohtang et al
3. Quanson

و در نهایت سکوت سازمانی شود (دباغ و همکاران، ۱۳۹۱). در صورت وجود رهبران اخلاقی که عملکردی منصفانه دارند، کارکنان از ابراز ایده‌ها در مورد شغل و جنبه مربوط به شغل نمی‌هراسند. همچنین اعتماد به نفس بیشتری به صحبت کردن و تمایل بیشتری دارند که یک فرد مؤثر در سازمانشان باشند. بنابراین اگر کارکنان احساس کنند که رهبر سازمان به صورت اخلاقی عمل نمی‌کند، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی لب به سخن نمی‌کشایند. همان‌گونه که اسکینر بیان می‌دارد نتایج رفتار گذشته بر اقدام آینده اثر می‌گذارد. اگر نتیجه رفتار مثبت باشد فرد به رفتار خود ادامه داده و در صورت منفی بودن نتیجه تغییر رفتار خواهد داد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین بر اساس نتایج اثر هویت سازمانی بر رفتار شهروندی و آوای سازمانی نشانگر این موضوع است که هویت سازمان رفتار افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار خواهد داد. درک هویت سازمانی از سوی کارکنان می‌تواند انگیزه‌ای قوی برای بروز رفتارهای مطلوب شود. اثر هویت سازمانی بر آوای سازمانی با نتایج تحقیق موسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی و آقاباباپور (۱۳۹۳)، همسو بود. دیگر نتیجه تحقیق حاکی از اثرگذاری هویت سازمانی بر رفتار شهروندی است که با نتایج تحقیقات بالکمن (۲۰۱۰)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۵) و روتیس و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. بنابراین کسانی که نسبت به یک سازمان هویت قوی‌تری دارند، رفتارهایی فراتر از وظیفه را درقبال سازمان انجام خواهند داد و هرچه هویت سازمانی افراد بیشتر باشد، بیشتر تلاش خواهند نمود رفتارهایی را از خود بروز دهند که سازمان را در مسیر اهداف خود بیشتر یاری رساند. کارکنانی که هویت سازمانی بالاتری دارند با عشق، دلسوزی و خرد رفتار میکنند، مسئولیت پذیر هستند و در برابر تغییرات و مشکلات محیط کاری بردبار بوده و به وظایف خویش متعهد میباشند. دیگر نتیجه تحقیق حاکی از اثر رهبری سازمانی بر هویت سازمانی می‌باشد، که با نتایج تحقیقات مینگ خیا و کیو (۲۰۱۴) و رستگار و همکاران (۱۳۹۱) که تاثیر مثبت رهبری معنوی را بر هویت سازمانی تایید نمودند همسو بود. در نتیجه مدیران به منظور ارتقا هویت

سازمانی باید در جهت مشارکت فعال پرسنل، توزیع عادلانه و منصفانه اطلاعات و ایجاد این باور که می‌تواند نقش مثبتی در سازمان داشته باشند تلاش کنند. به منظور ارتقا هویت سازمانی مدیران باید به سازگاری بین اعمال و رفتار خود، ایجاد مجموعه ای روشن از ارزش های سازمانی، تدوین منشور اخلاقی به منظور هدایت رفتار پرسنل اقدامات لازم را به عمل آورند. همچنین روشن نمودن هدف، رسالت و مسیر استراتژیک سازمان به شفاف سازی برنامه های سازمان برای کارکنان توجه نموده و موجب افزایش هویت سازمانی شوند. این هویت به افراد کمک می‌کند که آزادانه با سازمان همکاری نمایند و موجب کاهش سکوت و افزایش آوای سازمان شود. در واقع میتوان گفت با توجه به اینکه هویت سازمانی یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدفها و چشم اندازها می‌باشد، و با توجه به نقش مهم رهبری اخلاقی در دستیابی به این هدف، سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای نقش رهبری اخلاقی در هویت یابی سازمانی اهمیت بسزایی قائل شوند. چرا که رهبران اخلاقی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز اخلاقی و ایجاد زمینه های فرهنگی، کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می‌دهند. با توجه به یافته های پژوهش و نکات حاصل از آن به نظر می‌رسد افرادی در سازمان سکوت خواهند کرد که احساس کنند رهبران اخلاقی عمل نمی‌نمایند. در نتیجه آنها احساس تعلق و یکی شدن با سازمان خود نکرده و با سازمان خود هویت یابی نخواهند کرد. متغیرهای هویت و آوای سازمانی کاملاً از نگرش اعضای سازمان تاثیر می‌پذیرند و ناشی از دیدگاهی است که فرد نسبت به سازمان به دست می‌آورد بنابراین رهبری که به برقراری انصاف و عدالت در سازمان بی توجه بوده و اخلاق را در سازمان برقرار ننماید موجب لطمه به نگرش اعضای سازمان شده و نمی‌تواند تاثیری مثبت در ایجاد جهت گیری منطقی نسبت به هویت و آوای سازمانی داشته باشد. در واقع به نظر می‌آید هرچه سازمان‌ها به سمت اخلاق حرکت می‌کنند هویت سازمانی و آوای سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به دخیل بودن

احساسات شخصی اعضای سازمان در کنار عوامل سازمانی در سکوت سازمانی مطالعه علل فردی و فرهنگی این مشکل سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

از آنجایی که سکوت کارکنان، قطب مخالف آوای سازمانی، می‌تواند باعث استرس، بدبینی، نارضایتی و رهایی از قید و تعهد در میان کارکنان شود؛ مدیران باید عوامل اثرگذار بر کاهش سکوت کارکنان و افزایش آوای سازمانی در ادارات ورزش و جوانان را مورد توجه و بررسی قرار دهند. همچنین رهبری اخلاقی باید در رفتارها، تصمیمات و اقدامات مدیران به طور مداوم دنبال شود. در صورتی که رهبر سازمان تفویض اختیار نماید ممکن است که این گونه تصور شود که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره موضوعات سازمانی دارد. همچنین بسیاری از کارکنان معتقدند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز جهت مشارکت و توانمندسازی استفاده نمی‌کنند. یکی از موانع ارتباطی عدم وجود زیر ساخت و ابزارهای لازم جهت انتقال پیشنهادها، ایده‌ها و نظر کارکنان است. نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار آوا را افزایش دهد. از محدودیت‌های این پژوهش، مسئله اعتبار بیرونی است؛ چرا که نمی‌توان شرایط و فضای یک سازمان پژوهشی را با سازمان‌های دیگر یکسان دانست. لذا در خصوص تعمیم نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌ها بایستی احتیاط نمود.

### فهرست منابع

- احمدی زهرانی، م. امینی، ا. نیکمرام، س (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد) دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام‌نور  
[http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02\\_1894.html](http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_1894.html)
- مرادی، الهام؛ صفانیا، علی محمد؛ پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. مجله دست‌آوردهای روان‌شناختی، (1)26، doi: 131-150.
- 10.22055/psy.2019.25281.2038



عموشاهی محسن، کریمی فریبا (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳ (۱): ۱۷۷-۱۸۱. URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1006-fa.html>

دانایی فرد، اچ. فانی، ا. باراتی، ای (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولت، ۸، ۶۱-۸۲.

دوستار، م. اسماعیل زاده، م. حسنی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت و رفتار صحیح کارکنان و عملکرد آنها. چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۷، ۶۳-۸۳.

زارعی متین، اچ احمدی زهرانی، م. امینی، آ. ر. نیک مرام (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر صدای کارمندان. فصلنامه تحقیقات مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، ۷ (۴)، ۱۶۷-۱۷۲.

صنوبری، م. (۱۳۸۸). رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن). مجله توسعه انسانی پلیس، ۵ (۱۶).

عباسی، صیادی، صیادی، م (۱۳۹۴). پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۷ (۲)، ۱۱-۱۸.

قاسم زاده، A. مالکی، S. بروک میلان (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای هویت سازمانی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار. مجله اخلاق و تاریخ پزشکی ایران، ۷ (۴)، ۶۶-۷۹.

قلاوندی، اچ زهرا مرادی، ز (۱۳۹۴). تحلیل رابطه بین اخلاق سازمانی، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. مجله اخلاق در علم و فناوری، ۱۰ (۲)، ۶۳-۷۳.

نصر اصفهانی، ا. فرخی، م. امیری، ز (۱۳۹۵). تأثیر معنویت اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعیین نقش واسطه‌ای هویت سازمانی (مطالعه موردی: معلمان ورزش دبیرستان‌ها در اصفهان). مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۷ (۳۷)، ۱۸۱-۲۰۰.

نصر اصفهانی، A. غضنفری، A. عامری نسب (۱۳۹۲). با توجه به راهنمایی و توانمندسازی اخلاقی کارکنان، دو فصلنامه تحقیق مدیریت منابع انسانی در دانشگاه امام حسین (ع)، ۵(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

لطفی، حسن؛ سید عامری میرحسن (۱۳۹۸). مدل ارتباطی هویت سازمانی و سکوت با خودپنداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان در شمال غرب کشور. مجله مطالعات

مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۳)، ۴۹-۶۵. Doi:

10.30473fmss.2019.45188.1912

نیاز آذری، ک. تقوایی یزدی، م. محمدی البرزی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه یک الگوی مناسب. مدیریت بهره‌وری، ۶(۶)، ۱۹۹-۲۲۱.

ایزدی، بهزاد، محمودیان، عابد (۱۳۹۶). نقش رهبری خدمت‌گزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی با واسطه اعتماد و عدالت سازمانی. مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۴)، ۶۱-۷۰.

نقوی مقدم، آر. و فهیما، م (۱۳۹۲). یک مطالعه مقایسه‌ای چند صدا در سازمان‌ها (بانک سپه)، دفتر بازرسی و حسابرسی. بانک سپه، ۱۴۴، ۳۹-۴۲.

نصر اصفهانی، ا. آقاباباپور دهکردی، ت (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان. مجله جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۴، ۵۲(۴)، ۳۱-۳۴.

رستگار، محمد؛ حیدری فرهاد، حیدری (۱۳۹۱). نقش رهبری معنوی در شناسایی سازمانی. محققان مدیریت (۱۶)، ۳۹-۶۳.

## References

- Alexandra, M. P., Daniel, F., & Teodor, P. (2012). Organizational citizenship behavior activity leverage optimization in virtual enterprise. *Procedia Economics and Finance*, 3(5), 381-6.
- Bekelman, D., Carla, P., Curlin, F., Traci, E., Yamashita, D., & Wamboldt, F. (2010). A comparison of two spirituality instruments and their relationship with depression and quality of life in chronic heart failure. *J Pain Symptom Manag*, 39(3), 515-26.

- Quanson (2013) Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Cheney G. (1983), on the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50 (4). 342
- Chiaburu DS, Lim AS. (2008). Manager Trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83 (3): 453 – 467.
- Dabbagh, P. esfahani, A.N. Shidk A. (2012). Studing relationship beetwin perceived organization justice and organization silence. Case study: ( khorshid hospital personals). *Institute of interdisciplinary bus. Res.* 3(10), 468-478.
- Hames, K.M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes. Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.
- Moasa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences Law.* 4 (53), 33–40.
- Victor and Cullen, 1988 Organizational Silence: a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World?. *Academy of Management Review*, 25, 706–25.
- Oncer A, Muge L. (2012). The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification. *Social and Behavioral Sciences 58.8th International Strategic Management Conference*; 714 – 723.
- Poohongthong, C., Surat, P., & Sutipan, P. (2014). A Study on the relationships between ethical leadership, work-life balance, organizational socialization, and organizational citizenship behavior of teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9(2), 17-28.
- Qi.Y & Liu Ming-Xia (2014) Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry, *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248, DOI: 10.1080/13602381.2013.823712.
- Van Dyne et al. (2013). Morrison & Milken Employee Silence Between Fear-Based Silence (Obedient Silence) and Silence Based on Inability to Create Difference (Defensive Silence)1EXCHANGE (Doctoraldissertation, Hong Kong Baptist University Hong Kong).

- Rutitis, D., Batraga, A., Muizniece, L., & Ritovs, K. (2012). Management of corporate identity dimensions in the health care. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(12), 995-1003.
- Saxena.(2015). Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior .Int. J. Manag. Bus. Res.*, 5.
- Yilmaz K, Bokeoglu OC. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*; 3 (5), 775 – 780.
- Zehir, C. Erdoghan, E.(2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 ,1389–.