

## the effect of perceived organizational support on teachers' organizational cynicism with the mediating role of organizational silence

Mehdi Abdolazadeh<sup>1</sup>, Mohammad Esmaeili<sup>2</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil. I.R. Iran

2. Master of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia. I.R. Iran

\*Corresponding Author: Mehdi Abdolazadeh, E-mail: [m.abdollahzadeh@uma.ac.ir](mailto:m.abdollahzadeh@uma.ac.ir)

### Abstract

**Background and Aim:** Considering the central and strategic role that education plays in the development of other organizations and ultimately society, as well as the key role of teachers who are considered the main asset in this organization, their silence, and pessimism towards the organization can lead to problems. becomes great for the organization, so identifying the reasons and solutions to solve it is necessary and important. Therefore, the present study was conducted to investigate the effect of perceived organizational support on organizational pessimism with the mediating role of organizational silence.

**Methods:** This research was quantitative in terms of main strategy and descriptive-correlation in terms of analytical technique. The statistical population of the present study included all the teachers of public schools in Silvana region in Urmia city in the academic year of 2017-2018, in number of 750 people, using stratified random sampling, 256 people were selected as a statistical sample for the study based on the Morgan table. Data collection tools were the standard questionnaires of perceived organizational support by Eisenberger et al. (1986), organizational silence by Vakola and Borados (2005), and organizational pessimism by Dean et al. (1998).

**Results:** Perceived organizational support has a significant and inverse direct effect on teachers' silence behavior (-0.43). Perceived organizational support has a significant and inverse direct effect on teachers' pessimism (-0.51). The direct effect of teachers' silence behavior on teachers' pessimism (0.38) was positive and significant. Also, the results show a negative and significant indirect effect of perceived organizational support on teachers' pessimism with the mediating role of teachers' silence behavior (-0.16).

**Conclusion:** With the necessary organizational support, managers can prevent employees' silence and organizational pessimism while gaining the trust of employees and encouraging them to express their opinions and ideas and participate in organizational decisions.

**Keywords:** Perceived organizational support, organizational silence, organizational pessimism, teachers of Silvana region, Urmia city.

**DOI:** 10.22098/PBEO.2023.11029.1008

**Received:** 2023/06/05

**Accepted:** 2023/06/20

## بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی معلمان با نقش میانجی سکوت سازمانی

مهدی عبدالله زاده<sup>۱</sup>، محمد اسمعیلی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

\* نویسنده مسئول: مهدی عبدالله زاده، رایانامه: [E-mail: m.abdollahzadeh@uma.ac.ir](mailto:m.abdollahzadeh@uma.ac.ir)

### چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به نقش محوری و استراتژیکی که آموزش و پرورش در توسعه سایر سازمان ها و نهایتا جامعه ایفا می کند و همبطور نقش کلیدی معلمان که سرمایه اصلی در این سازمان محسوب می شوند، سکوت و بدبینی آنها نسبت به سازمان می تواند منجر به بروز مشکلات بزرگی برای سازمان شود، بنابراین شناسایی دلایل و راهکارهای برطرف کردن آن ضروری و اهمیت دارد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی انجام شد.

**روش:** این پژوهش از نظر راهبرد اصلی کمی و از نظر تکنیک تحلیلی، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان مدارس دولتی منطقه سیلوانا در شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به تعداد ۷۵۰ نفر بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۲۵۶ نفر بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد حمایت سازمانی ادراک شده آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و بدبینی سازمانی دین و همکاران (۱۹۹۸) بود.

**یافته ها:** حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار سکوت معلمان (۰/۴۳-) اثر مستقیم معکوس و معناداری دارد. حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی معلمان (۰/۵۱-) اثر مستقیم معکوس و معناداری دارد. اثر مستقیم رفتار سکوت معلمان بر بدبینی معلمان (۰/۳۸) مثبت و معنادار بود. همچنین نتایج بیانگر اثر غیرمستقیم منفی و معنادار حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی معلمان با نقش میانجی رفتار سکوت معلمان (۰/۱۶-) است.

**نتیجه گیری:** مدیران می توانند با حمایت های سازمانی لازم، ضمن جلب اعتماد کارکنان و تشویق آنان به اظهارنظرها و بیان ایده ها و مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی جلوی سکوت و در نهایت بدبینی سازمانی کارکنان را بگیرند.

**واژه های کلیدی:** حمایت سازمانی ادراک شده، سکوت سازمانی، بدبینی سازمانی، معلمان منطقه سیلوانا، شهرستان ارومیه.

DOI: 10.22098/PBEO.2023.11029.1008

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰

## مقدمه

آموزش و پرورش که پرمخاطب ترین نهاد اجتماعی جامعه است و به عنوان سازمانی که وظیفه ی خطیر آموزش و تربیت نیروی انسانی را داراست، می تواند راهنما و راه گشای سایر سازمان ها در توسعه فرهنگی و اجتماعی به منظور بالا بردن توان کیفیت خدمات آنها نیز باشد. به نظر می رسد باز بودن کانال های ارتباطی برای ابراز عقاید و نظرات کارکنان می تواند آموزش و پرورش را به چنین دستاورد مهمی نزدیک کند. با این وجود، با توجه به یافته های پژوهش های پیشین و آنچه که مشاهده می شود؛ آموزش و پرورش در بوجود آوردن فضاهای مشارکتی توفیق چندانی نداشته است و کارکنان آن تمایلی برای به اشتراک گذاری ایده ها و نظرات از خود نشان نمی دهند و ترجیح می دهند سکوت کنند؛ که به این موقعیت سکوت سازمانی گفته می شود. در واقع سکوت سازمانی بیشتر در سازمان هایی رایج است که همکاری، اشتراک گذاری و کار با یکدیگر را تشویق نمی کنند؛ و دارای مدیرانی هستند که به طور کلی قابل اعتماد نیستند و مدیریت مشارکتی را انجام نمی دهند؛ چنین فرهنگ سازمانی راه را برای سکوت سازمانی هموار می کند (کیلک و التنتاس، ۲۰۱۷). در تعاریف اولیه سکوت، این واژه را معادل وفاداری در نظر می گرفتند و بیان می کردند که بیان نکردن نگرانی ها و نظرات در واقع اشتباهی نیست؛ اما مطالعات جدید نشان می دهد که جو سکوت در سازمان ها می تواند منجر به پدیده های نامطلوب سازمانی شود (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶). با مروری در منابع مدیریت رفتار سازمانی، به این نکته پی می بریم که مطالعات صورت گرفته پیرامون سکوت سازمانی بر سه بعد از سکوت متمرکز بوده است. این سه بعد عبارتند از: سکوت مطیع، به شرایطی اشاره دارد که کارکنان تصمیم به بیان ایده ها، عقاید و اطلاعات ندارند و تسلیم هر شرایطی می شوند؛ سکوت دفاعی، به معنی خودداری کارکنان از بیان ایده ها و نظرات به دلیل احساس ترس و محافظت از خود در برابر تهدیدات خارجی است (دین و همکاران، ۲۰۰۳). سکوت نوع دوستانه، نوعی رفتار کارکنان مبتنی بر حفظ و عدم تبادل نظر، ایده و اطلاعات، پیرامون کارشان است که به دلیل در بر داشتن منافی برای سازمان و دیگر کارکنان صورت می گیرد؛ در رفتار شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه، یک رفتار پیش فعالانه است که براساس آن کارکنان به حفظ منافع دیگر کارکنان و سازمان می اندیشند تا خودشان، و به جای غریزه محافظت از خود براساس ترس، به فکر سود بردن دیگر کارکنان و قربانی کردن خود برای آنان هستند، زیرا در سکوت نوع دوستانه، این ارجحیت دارد؛ در بین ابعاد سکوت سازمانی، بعد سکوت نوع دوستانه، نوعی مثبت از سکوت است که متضاد با سکوت مطیع و تدافعی است (اکتوران و اکارای، ۲۰۱۵).

سکوت سازمانی یک تهدید بالقوه برای تغییر و پیشرفت سازمان بوده و موقعیتی را ایجاد می کند که در آن کارمندان قادر به ارائه آزادانه پیشنهادات و نظرات خود نمی باشند؛ این مسئله، مانع بزرگی را در راه پیشرفت یک ساختار پلورالیستی ایجاد

---

1. Caylak & Altuntas

2. Dyne et al

3. Acaray & Akturan

می کند (کویلو اوغلو و همکاران؛ ۲۰۱۵). این امر ممکن است مرتبط به عوامل زیادی از جمله، ترس از عدم حمایت از سوی مدیریت سازمان، ترس از دادن شغل، اصول و ارزش های اجتماعی و فرهنگی حاکم بر سازمان و همچنین رخنه کردن این باور در کارکنان که نظراتشان برای سازمان بی ارزش است، باشد. در سازمان آموزش و پرورش که رسالتش تعلیم و تربیت نیروی انسانی است، مسأله مهمی چون سکوت سازمانی به هیچ وجه قابل اغماض و چشم پوشی نیست. سکوت کارکنان می تواند برای سازمان بسیار خطرناک باشد؛ سکوت کارکنان منجر به کمبود نگرانی در بین کارکنان می شود؛ کارکنانی که نگران نباشند، ارزش های سازمان را نادیده گرفته و این موضوع می تواند منجر به کمبود کیفیت در کار آنها شود؛ این رویکرد همواره بهای سنگینی برای کارکنان و سازمان ها در پی دارد؛ سکوت سازمانی اغلب می تواند نتیجه اعتقادات کارکنان بر این باور باشد که وی قربانی یک بی عدالتی می باشد (دینز و همکاران؛ ۲۰۱۳). این خود موجب شکل گیری شاکله ی اولیه بدبینی در کارکنان می شود. تحقیقات در زمینه بدبینی سازمانی در اواخر سال های ۱۹۸۰ و اوایل سال ۱۹۹۰ آغاز شد. بدبینی سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات رفتار سازمانی و روانشناسی است که توجه نظریه پردازان سازمان را به خود جلب کرده است؛ ریشه های بدبینی در یونان باستان به عنوان یک اندیشه و سبک زندگی ظهور کرد (مته؛ ۲۰۱۳). مفهوم بدبینی سازمانی به یک موضوع مهم در رشته های مختلف انسانی همچون فلسفه، علوم دینی، جامعه شناسی، مدیریت و روانشناسی تبدیل شده است و نتیجه این باور کارکنان است که سازمان ها فاقد صداقت و یکپارچگی هستند و به طور خاص انتظارات اخلاقی و عدالت در این نوع سازمان ها نادیده گرفته شده است (نافعی و کایفی؛ ۲۰۱۳).

مفهوم بدبینی سازمانی مبنی بر تئوری انتظار، تخصیص، تبادل اجتماعی، رویدادهای عاطفی و انگیزه اجتماعی می تواند به عنوان یک نگرش منفی نسبت به یک سازمان تعریف شود: باوری که اذعان دارد سازمان فاقد تمامیت بوده، تاثیر منفی نسبت به محل کار داشته و دارای گرایش نا امیدکننده و رفتارهای بحرانی نسبت به سازمان می باشد؛ سازمان دارای شرایط فیزیکی و اقتصادی کارآمدی برای تاثیرگذاری است؛ با این وجود، در صورتی که افراد دارای مسئولیت، مهم انگاشته نشونده و نیازها و انتظاراتشان برآورده نشود، سیستم نمی تواند انتظار بازده خوب داشته باشد؛ سپس فرد نگرش منفی نسبت به سازمان خود پیدا می کند؛ بنابراین بدبینی در سازمان می تواند منجر به تجربه منفی شخص نسبت به سازمان، شغل و نهایتاً باورها و رفتارهای خودش شود (کالاگان و آکسو؛ ۲۰۱۰). دین و همکاران (۱۹۹۸) بدبینی سازمانی را نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان تعریف کرده اند و آن را شامل سه بعد می دانند.

✓ اولین بعد بدبینی سازمانی، باور به این است که سازمان فاقد صداقت و یکپارچگی است؛

✓ دومین بعد احساس منفی کارکنان نسبت به سازمان است؛

✓ و بعد آخر گرایش به ناامیدی و رفتارهای منتقدانه نسبت به سازمان است (دین و همکاران؛ ۱۹۹۸).

1. Koyluoglu et al.

2. Deniz et al.

3. mete

4. Nafei & Kaifi

5. Kalagan & Aksu

6. Dyne et al.

اندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بدبینی سازمانی را "یک نگرش عمومی و خاص که دارای ویژگی ناامیدی، سرخوردگی، احساسات منفی و بی اعتمادی شخص به سازمان" است، توصیف می کند. بدبینی سازمانی و نگرش های منفی کارکنان همواره مشکلاتی را برای بهبود سازمانی ایجاد می کند. منبع این نگرش های منفی می تواند عدم حمایت سازمان از کارکنان، فرصت های نابرابر شغلی، توزیع ناعادلانه ی پاداش و تسهیلات و همچنین دستمزد و حقوق های نجومی مدیران سازمان باشد. در حقیقت بدون حمایت های همه جانبه سازمان از کارکنان نمی توان از این سد بتونی عبور کرد. در واقع این پشتیبانی و حمایت از کارکنان است که درصد موفقیت سازمان را افزایش می دهد و تضمینی برای بقای سازمان در دریای پر تلاطم رقابت امروزی ایجاد می کند. درک حمایت سازمانی یک باور عمومی براین مبنا است که سازمان از کارکنان خود حمایت می کند؛ به عبارت دیگر، کارکنان در محل کار خود احساس امنیت کرده و از حمایت برخوردارند؛ جو، هان<sup>۲</sup> و پترسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) همچنین دریافته اند که کارکنان تا زمانی به شغل خود در سازمان ادامه می دهند که سازمان به آن ها اهمیت داده و از آن ها حمایت لازم را به عمل آورد (آگوندوز و همکاران؛ ۲۰۱۸). ایده حمایت سازمانی ادراک شده برای نخستین بار توسط آیزنبرگ<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۸۶) بطور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شد؛ در پی آن صاحب نظران به تحلیل چگونگی شکل گیری حمایت سازمانی توجه خاص نموده اند؛ علاوه بر آن به بررسی تاثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه فردی و سازمانی پرداخته اند (زکی، ۱۳۸۵). حمایت سازمانی ادراک شده (POS) « باور کلی کارکنان مبنی بر این است که سازمان برای تلاش های آن ها ارزش قائل است و به رفاه آنها اهمیت می دهد» (آیزنبرگ و رودس؛ ۲۰۰۲). علاوه براین، کارکنان ممکن است POS را به عنوان « شاخصی از حسن نیت یا سوء نیت سازمان در خصوص پاداش دهی و ارزش دهی به تلاش های کارکنان در نظر بگیرند» (بایرن و هوچوارتر؛ ۲۰۰۷). حمایت سازمانی ادراک شده پایه و اساس رابطه بین سازمان و کارکنان است. حمایت سازمانی ادراک شده شروع یک فرآیند تبادل اجتماعی است که در آن کارکنان احساس مسئولیت کرده، که به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک کنند؛ و انتظار دارند که تلاش بیشتر از طرف آنان به پاداش بیشتر از سوی سازمان منجر خواهد شد (کورتسیس و همکاران؛ ۲۰۱۵).

تاکنون پژوهش های متعددی در سراسر دنیا در زمینه بدبینی در سازمانهای مختلف صورت پذیرفته اما متأسفانه بدبینی سازمانی معلمان مورد غفلت قرار گرفته و پژوهش جامعی برای شناسایی مؤلفه های آن انجام نپذیرفته است. در حالی که باید توجه داشت علی رغم وجود شباهت میان سازمانها، سازمان های آموزشی از ویژگی های منحصر به فردی برخوردار هستند که موجب تمایز آنها از سایر سازمان ها گشته و این امر لزوم شناسایی بدبینی در آنها را به طور ویژه ضروری می سازد (عباسیان و همکاران، ۱۳۹۸). همینطور در ارتباط با حمایت سازمانی ادراک شده و سکوت سازمانی مطالعات علمی اندکی انجام شده است. علاوه براین هیچ مطالعه تجربی با بررسی حمایت سازمانی ادراک شده، سکوت سازمانی و بدبینی

1. Andersson

2. Joo

3. Peterson

4. Hahn

5. Akgunduz et al.

6. Eisenberger

7. Eisenberger & Rhoades

8. Byrne & Hochwartr

9. Kurtessis et al.

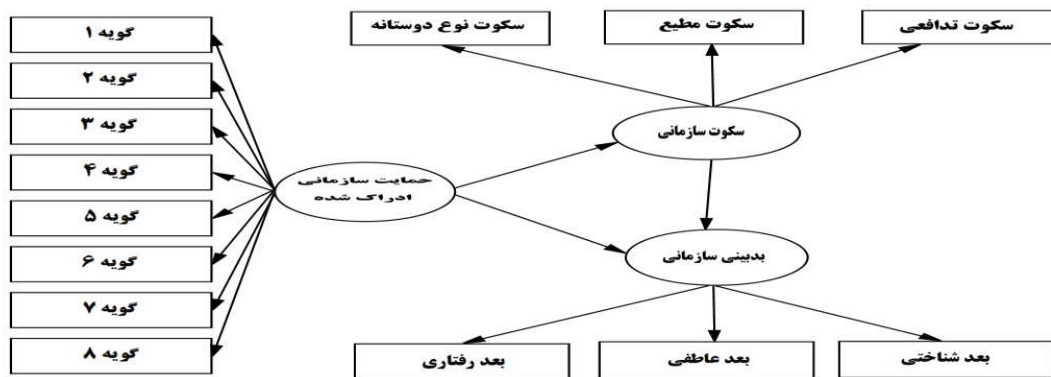
سازمانی با هم انجام نشده است، که این مسئله جنبه نوآوری پژوهش حاضر را نشان می دهد. در ادامه به تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است اشاره می شود.

رحیمی و ظاهری (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده در شکستن سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات دولتی شهرستان قم) " به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک شده با سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین حمیدرضا خلدایاری (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه بین حمایت سازمانی و سکوت سازمانی بر روی کارکنان یک شرکت خدماتی در شهر تهران " انجام داد، به این نتیجه رسید که حمایت سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد. در پژوهشی که ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)، تحت عنوان "نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه دهنده خدمات سلامت" انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ترومای سازمانی کارکنان در بعد وجود افسردگی، ترس و عصبانیت و سازمان در بعد استرس، اضطراب و روابط درون سازمانی تحت تاثیر قرار گرفته است. همچنین ترومای سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر سکوت و بدبینی سازمانی دارد و همینطور بین بدبینی سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر تحت عنوان "تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی و راندمان عملکرد کارکنان" که (آکسیان و همکاران، ۲۰۱۷) بر روی ۵۰۲ کارمند دانشگاهی که در دانشگاه های ترکیه مشغول به کار بودند انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک شده و بعد مطیع و دفاعی (سکوت سازمانی) رابطه منفی و معناداری وجود دارد، در حالی که بین حمایت سازمانی ادراک شده با بعد نوع دوستی (سکوت سازمانی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین پژوهش آنان نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. در نهایت، حمایت سازمانی تاثیر مثبت آماری قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین در پژوهشی دیگر که توسط کایلاک و التنتاس (۲۰۱۷) با عنوان "سکوت در میان پرستاران: تاثیر بر بدبینی و قصد ترک کار" انجام گرفت و جامعه آماری آن را ۳۲۳ پرستار که در بیمارستان آنکارا مشغول به کار بودند را، تشکیل می داند؛ به این نتیجه رسیدند که دلایل اجرایی و سازمانی عامل بسیار مهمی برای سکوت پرستاران با عدم تمایل به صحبت در مورد مسائل مربوط به اخلاق و مسئولیت می باشند. همچنین یافته های آنان نشان داد که بدبینی پرستاران در سطح متوسطی بوده است و تقریباً نیمی از پرستاران هرگز ترک از کار را در نظر نگرفته اند. در این مطالعه سکوت سازمانی به ویژه بدبینی سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد؛ که رابطه مثبت و معناداری بین این دو مفهوم وجود دارد. مقدسی و همکاران (1394)، در پژوهشی با عنوان " بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و پارانویید(بدگمانی) سازمانی با توجه به نقش تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده " نشان دادند که حمایت سازمانی بطور جداگانه یا همراه با متغیر عدالت سازمانی با بدبینی ارتباط دارد و هرچه ادراک کارکنان از حمایت در سازمان افزایش یابد، احساس عدالت بیشتری می کنند و بدبینی شان کاهش می یابد به همین ترتیب، (نارگونو کارتال، ۲۰۱۳)، مطالعه ای در مورد سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی در بین معلمان انجام دادند که یافته هایشان ارتباط مثبت و معناداری را بین این دو متغیر نشان می دهد حقیقی

1. Akcin et al

2. Nartgun & Kartals

کفاش و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش دادند که حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی کارکنان تاثیر منفی دارد. و هر چه کارکنان رفتار سازمان را حمایتی تر درک کنند بدبینی شان نسبت به سازمان کمتر خواهد شد. همینطور (بایرن و هوچوارتر، ۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان "حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد: روابط در سطوح بدبینی سازمانی" به این نتیجه دست یافتند که کارکنانی که سطح بالایی از بدبینی سازمان را گزارش می دهند، زمانی که (POS) بالا یا پایین باشد، عملکرد پایینی خواهند داشت و زمانی که POS در حد متوسط باشد، عملکرد بالایی خواهند داشت. لذا با توجه به نقش محوری و استراتژیکی که آموزش و پرورش در توسعه سایر سازمان ها و نهایتا جامعه ایفا می کند و همینطور نقش کلیدی معلمان که سرمایه اصلی در این سازمان محسوب می شوند، سکوت و بدبینی آنها نسبت به سازمان می تواند منجر به بروز مشکلات بزرگی برای سازمان شود، بنابراین شناسایی دلایل و راهکارهای برطرف کردن آن ضروری و اهمیت دارد. هدف اصلی این مقاله بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی با نقش میانجی گری سکوت سازمانی است. بنابراین با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی و فرضیه های زیر تدوین و طراحی شده است:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اول: حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی معلمان اثر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی معلمان اثر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی معلمان اثر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: حمایت سازمانی ادراک شده با میانجی گری سکوت سازمانی، بر بدبینی سازمانی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.

## روش

این تحقیق از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع توصیفی-همبستگی با الگوی مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان مدارس دولتی منطقه سیلوانا در شهرستان

ارومیه در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ می باشد که بر اساس آمار ارائه شده از سوی اداره آموزش و پرورش این منطقه تعداد معلمان ۷۵۰ نفر است که به تفکیک مقاطع، تعداد معلمان در مقطع ابتدایی ۳۰۰ نفر، در مقطع متوسطه اول ۲۵۰ نفر و در مقطع متوسطه دوم ۲۰۰ نفر است. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد و بر اساس جدول مورگان حجم نمونه شامل ۲۵۶ نفر معلم که به تفکیک شامل ۱۲۰ نفر معلم مقطع ابتدایی، ۸۰ نفر معلم مقطع متوسطه اول و ۵۶ نفر معلم مقطع متوسطه دوم شد. ابزارهای گردآوری اطلاعات شامل ۳ پرسشنامه به شرح زیر است:

۱- **پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده**: در پژوهش حاضر جهت سنجش میزان حمایت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶)، استفاده شد که دارای ۸ گویه بود، همچنین پایایی پرسشنامه مذکور بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0.78$  محاسبه شد. به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس حمایت سازمانی ادراک شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص های برازش به دست آمده ( $GFI=0.91$ )، ( $AGFI=0.86$ )، ( $CFI=0.92$ )، ( $RMSEA=0.072$ )، نشانگر برازش مناسب داده ها با مدل اندازه گیری است.

۲- **پرسشنامه بدبینی سازمانی**: جهت سنجش میزان بدبینی از پرسشنامه بدبینی سازمانی (دین و همکاران، ۱۹۹۸)، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۳ گویه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت است که سه بعد بدبینی سازمانی شامل: بعد عاطفی (۴ گویه)، بعد شناختی (۵ گویه) و بعد رفتاری (۴ گویه) را مورد سنجش قرار می دهد. پایایی پرسشنامه مذکور بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0.88$  محاسبه شد. به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس بدبینی سازمانی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص های برازش به دست آمده ( $GFI=0.93$ )، ( $AGFI=0.89$ )، ( $CFI=0.91$ )، ( $RMSEA=0.061$ )، نشانگر برازش مناسب داده ها با مدل اندازه گیری است.

۳- **پرسشنامه سکوت سازمانی**: به منظور اندازه گیری سکوت سازمانی در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد ۱۳ گویه ای (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۳ گویه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت است که سه بعد سکوت سازمانی شامل: سکوت تدافعی (۴ گویه)، سکوت مطیع (۴ گویه) و سکوت نوع دوستانه (۵ گویه) را مورد سنجش قرار می دهد. پایایی پرسشنامه مذکور بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0.85$  محاسبه شد. به منظور تعیین اعتبار سازه مقیاس سکوت سازمانی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص های برازش به دست آمده ( $GFI=0.91$ )، ( $AGFI=0.87$ )، ( $CFI=0.93$ )، ( $RMSEA=0.068$ )، نشانگر برازش مناسب داده ها با مدل اندازه گیری است.

### یافته ها

با توجه به این که نرمال بودن متغیرهای پژوهش از پیش فرض های اساسی استفاده از آزمون های پارامتریک و به کارگیری مدل یابی معادلات ساختاری است. از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده های به دست آمده از متغیرهای پژوهش استفاده گردید. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف در جدول شماره (۱)، نشان می دهد مقدار  $Z$  برای تمام متغیرهای پژوهش بزرگتر از  $0.05$  می باشد. لذا مقدار  $Z$  در سطح پنج صدم معنادار نیست و این نشان دهنده توزیع نرمال متغیرها است. در جدول شماره (۱) شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش و نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف گزارش شده است.



جدول (۱): شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش و آماره کالموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن داده ها

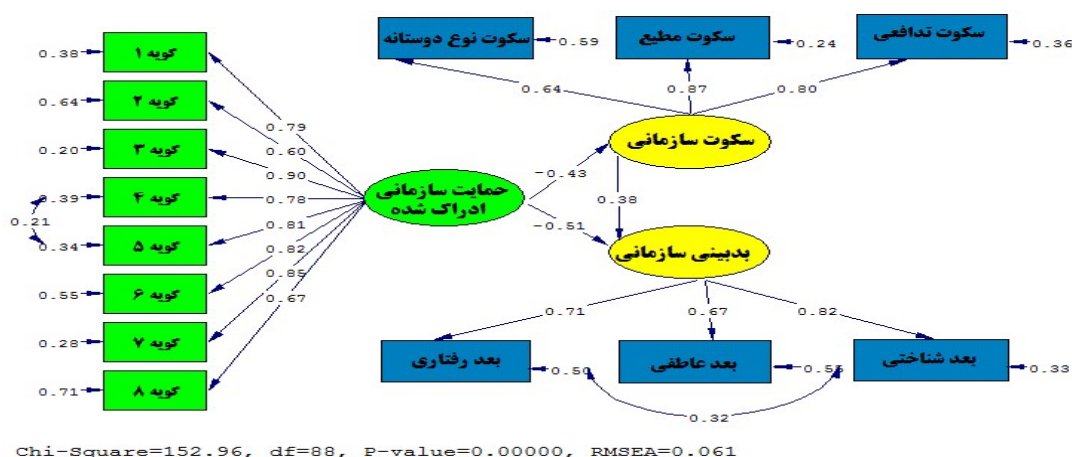
متغیرها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	آماره آزمون	سطح معنی داری
حمایت سازمانی ادراک شده	۲۵۶	۴/۶۵	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۶۱
سکوت سازمانی	۲۵۶	۴/۵۲	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۴۳
بدبینی سازمانی	۲۵۶	۳/۸۷	۰/۵۸	۱/۲۴	۰/۱۸

جهت پاسخ به فرضیات پژوهش ابتدا از ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. نتایج نشان دهنده این بود که حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی در سطح  $p < 0/01$  رابطه منفی و معناداری دارد. نتایج همچنین نشان دهنده رابطه مثبت و معنادار سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی در سطح  $p < 0/01$  بود. نتایج ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با سکوت سازمانی ( $-0/53$ ) منفی و معنادار است، رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی ( $-0/69$ ) منفی و معنادار است، همچنین همبستگی بین سکوت و بدبینی سازمانی ( $0/47$ ) مثبت و معنادار است. در جدول شماره (۲)، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول (۲): همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
حمایت سازمانی	۱		
سکوت سازمانی	$-0/53^{**}$	۱	
بدبینی سازمانی	$-0/69^{**}$	$0/47^{**}$	۱

به منظور بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده با سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی از الگوی مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. همچنین یکی از ویژگی های مهم و اساسی مدل یابی معادلات ساختاری سنجش اثرات غیر مستقیم متغیرها با یکدیگر است که این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می دهد که نقش واسطه ای متغیرها را مورد آزمون قرار دهند. در شکل شماره (۲) الگوی آزمون شده پژوهش آورده شده است.



شکل ۲: الگوی آزمون شده پژوهش

باتوجه به الگوی آزمون شده پژوهش (شکل شماره ۲) اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی (۰/۴۳-) منفی و معنی دار است. اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی (۰/۵۱-) منفی و معنی دار می باشد. بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی (۰/۳۸) اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد. همچنین اثر غیر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی (۰/۱۶-) در مدل تأیید می شود ( $-0/43 \times 0/38 = -0/16$ ). در جدول شماره (۳)، خلاصه نتایج تحلیل فرضیه های پژوهش به همراه سطوح معناداری آورده شده است.

جدول (۳): ضرایب تأثیر متغیرهای مکنون با نقش میانجی سکوت سازمانی

نتیجه	سطح معنی داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۰/۰۱	۴/۵۹	-۰/۴۳	حمایت سازمانی ادراک شده ← سکوت معلمان
تأیید	۰/۰۱	۳/۸۶	-۰/۵۱	حمایت سازمانی ادراک شده ← بدبینی معلمان
تأیید	۰/۰۵	۲/۴۵	۰/۳۸	سکوت معلمان ← بدبینی معلمان
تأیید	-	-	-۰/۱۶	حمایت سازمانی ادراک شده ← سکوت معلمان ← بدبینی معلمان

به منظور بررسی برازندگی مدل از شاخص های برازندگی استفاده شده است. این شاخص ها شامل: شاخص نسبت مجذور خبی به درجه آزادی ( $X^2/d.f$ ) که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب مدل هستند و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸۰ نشانگر برازش مناسب مدل هستند، مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب مدل هستند. مقادیر شاخص های تناسب گزارش شده در جدول شماره (۴)، حاکی از برازش مناسب مدل است.

جدول (۴): شاخص های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	IFI	CFI	AGFI	GFI	X2/df
۰/۰۶۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۹۱	۱/۷۳

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در میان معلمان مدارس دولتی منطقه سیلوانا در شهرستان ارومیه بود. در بخش توصیفی نتایج نشان داد که میانگین حمایت سازمانی ادراک شده توسط معلمان مدارس منطقه سیلوانا شهرستان ارومیه در سطح مطلوبی قرار دارد. این امر بدان معنی است اداره آموزش و پرورش منطقه سیلوانا، معلمان را به نحو مطلوبی مورد حمایت قرار می دهد. در بخش استنباطی فرضیات پژوهش از طریق مدل معادلات ساختاری تایید شد.

در فرضیه اول با توجه به اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی، با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی معلمان منطقه سیلوانا تاثیر دارد. آماره  $t$  برابر (۴/۵۹) و خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر (-۰/۴۳)، می توان گفت که تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر سکوت سازمانی معلمان منطقه سیلوانا منفی و معنادار می باشد. بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده موجب کاهش سکوت معلمان منطقه سیلوانا می شود و بالعکس. یافته های حاصل از آزمون این فرضیه با پژوهش هایی که توسط رحیمی و ظاهری (۱۳۹۹)، آکین و همکاران (۲۰۱۷) و خدایاری (۱۳۹۸) صورت گرفته است همخوانی دارد.

در فرضیه دوم با توجه به اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی، با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا تاثیر دارد. آماره  $t$  برابر (۳/۸۶) و خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر (-۰/۵۱)، می توان گفت که تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا منفی و معنادار می باشد. بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده موجب کاهش بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا می شود و بالعکس. یافته های حاصل از آزمون این فرضیه با پژوهش هایی که توسط مقدسی و همکاران (۱۳۹۴)، بایرن و هوچوارتر (۲۰۰۷)، حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفته است منطبق است.

در فرضیه سوم با توجه به اثر مستقیم سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی، با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا تاثیر دارد. آماره  $t$  برابر (۲/۴۵) و خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر (۰/۳۸)، می توان گفت که تاثیر سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا مثبت و معنادار می باشد. بنابراین افزایش سکوت سازمانی موجب افزایش بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا می شود و بالعکس. یافته های حاصل از آزمون این فرضیه با پژوهش هایی که توسط ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)، کیلک و التتاس (۲۰۱۷)، نارتگان و کارتالس (۲۰۱۳) صورت گرفته است همخوانی دارد.

در فرضیه چهارم با توجه به اثر غیرمستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که حمایت سازمانی ادراک شده از طریق نقش میانجی سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا تاثیر

دارد. تاثیر میانجی متغیر سکوت سازمانی به میزان (۰/۴۷-) است. بنابراین می توان گفت که حمایت سازمانی ادراک شده از طریق نقش میانجی سکوت سازمانی بر بدبینی سازمانی معلمان منطقه سیلوانا تاثیر دارد. به این معنی که هر چه از میزان حمایت سازمانی کاسته شود، سکوت کارکنان در سازمان بیشتر می شود و با افزایش سکوت کارکنان، بدبینی آنها نسبت به سازمان افزایش پیدا می کند. در صورت عدم ادراک این پدیده توسط معلمان که سازمان آنها را حمایت می کند و تلاش هایشان را ارج می نهد، به تدریج صدایشان خاموش می شود و تن به سکوت و بی تفاوتی می دهند که افزایش این سکوت منجر به بدبینی آنها نسبت به سازمان خواهد شد. در واقع بسیاری از سازمانها دارای کارکنانی با نگرشهای بدبینانه هستند، بنابراین انتظار می رود مدیران سازمان های آموزشی کمی بیشتر درباره بدبینی بیندیشند و آثار زیان بار آن را بشناسند. بدبینی سازمانی عملکرد مطلوب سازمان را با مشکل مواجه می سازد. بدبینی کارکنان به سازمان موجب کاهش مشارکت آنان در تصمیم گیری ها و فعالیتهای سازمانی می شود، به دلیل اینکه به مدیریت، سازمان و برنامه های آن اعتماد ندارند. بنابراین، تعهدی به اهداف سازمان نیز نخواهند داشت. نداشتن تعهد کارکنان به سازمان و اهداف آن باعث می شود کارکنان نه تنها تلاش اضافی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند، بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوب انجام ندهند، که این پدیده در دراز مدت منجر به عدم کارآیی و عدم اثربخشی سازمان می شود.

بنابراین با توجه به یافته های پژوهش پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه می شود:

-مدیران به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی توجه لازم را مبذول نمایند تا از این طریق، بتوانند احساس تعلق کارکنان را به سازمان بیشتر نمایند. کارکنانی که احساس می کنند از طرف سازمان مورد حمایت قرار میگیرند، جهت پاسخ دادن به این حمایت، احساس تکلیف خواهند کرد.

-مدیران سازمانی با راهبردها و اقداماتی مانند، مدیریت مشارکتی، فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارکنان، شرایط لازم برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم نمایند تا کارکنان آنچه را می خواهند با علاقه، رغبت و انگیزه درونی انجام دهند.

- همچنین مدیران ضمن جلب اعتماد کارکنان و تشویق آنان به اظهارنظرها و بیان ایده ها و مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی جلوی بدبینی سازمانی کارکنان را بگیرند.

-مدیران سازمان های آموزشی جهت افزایش کارایی و اثربخشی، جوی حمایتی و دوستانه ایجاد کنند و با تفویض اختیارات لازم و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی، اعتمادشان را جلب نمایند تا این باور در آنها شکل گیرد که سازمان برای تلاش هایشان ارزش قائل است و ارتقا و اثربخشی خود را منوط به ارتقا و اثربخشی آنان می داند.

## منابع

- حقیقی کفاش، مهدی؛ مظلومی، نادر و میرزا محمدی، فرزانه. (۱۳۹۰). "پیش زمینه ها و پیامدهای بدینی سازمان مورد مطالعه: کارکنان شرکت تجارت الکترونیک پارسیان" فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۱(۶۲)، ص ۱۱۷-۱۳۹.
- رحیمی، ابراهیم؛ ظاهری، وحید. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده در شکستن سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات دولتی شهرستان قم. مجله ارگونومی، ۸(۱)، ص ۶۶-۷۳.
- رحیمی، غلامرضا؛ مظاهری راد، حمید. (۱۳۹۶). مطالعه توصیفی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان ها. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱، ص ۳۵-۵۴.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران شماره ۲۱، ص ۷۷-۱۰۴.
- زکی، محمد علی. (۱۳۸۵). بررسی و سنجش حمایت سازمانی. نشریه دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دوره ۱۸، ص ۱۰۳-۱۲۳.
- عباسیان، حسین؛ نجاتی حاتمان، لیلا؛ زین آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۸). واکاوی پدیده ی بدینی سازمانی معلمان یک پژوهش روش کیفی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۷(۴)، ص ۱۳۵-۱۵۳.
- مقدسی، نیکتا؛ ذبیحی، محمدرضا؛ شکاری، غلام عباس. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و پارانوئید بدگمانی سازمانی با توجه به نقش تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده. مدیریت تحول، ۷(۱۴)، ص ۱۵۵-۱۸.

- Akin, U. Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. International Higher Education studies conference (IHEC), 5(2), pp 46-58.
- Acaray, A. Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. International strategic management conference, procedia-social and behavioral sciences 207, pp 472-482.
- Akcin, K. Erat, S. Ciftcioglu, A. B. Alniacik, U. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. Journal of Global strategic management, 11(1). pp 35-43.
- Akgunduz, Y. Alkan, C. Gok, O. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. Journal of Hospitality and Tourism Management, 34, pp 105-114.
- Byrne, Z. S. Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational of support and performance relationship across levels of organizational cynicism. Journal of managerial psychology, 23 (1), pp 54-72.
- Cinar, O. Karciohlu, F. Aliogullari, 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, pp 314-321.
- Caylak, E. Altuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. The journal of Nursing Research, 25(2), pp 90-91.

- Coban, H. Sarikaya, M. (2016). The research on the relationship organizational silence and burnout. *Scientific Journal*. pp 145-154.
- Chen, Z. Eisenberger, R. Johnson, K. M. Sucharski, I. L. Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), pp 119-124.
- Deniz, N. Noyan, A. Erosun, O.G.(2013). The relationship employee silence and organizational commitmen in a private healthcare company. *International strategic management conference, procedia-social and behavioral sciences* 99, pp 691-700.
- Dean Jr, J. W. Brandes, P. Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), pp 341-352.
- Eisenberger, R. Huntiongton, R. Hutchison, S. Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp 500-507.
- Elci, M. Karabay, M. E. Alpkan, L. Sener, I. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *International strategic management conference, procedia – social and behavioral sciences*, 150, pp 1296-1309.
- Kurtessis, J. N. Esenberger, R. Ford, M. T. Buffardi, L. C. Stewart, K. A. Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*. pp 1-31.
- Koyluoglu, A. S. Beduk, A. Duman, L. Buyuk, B.(2015). Analyzing the relation between teachers organizational silence perception and whistle blowing perception. intention. *International strategic management conference, procedia – social and behavioral sciences*, 207, pp 536-545.
- Kalagan, G. Aksu, M. B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A case of Akdeniz university. *Procedia social and behavioral sciences*, 2, pp 4820-4825.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management Review*, 4 (25), pp 706-725.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study higher education. *International conference on educational research, procedia-social and behavioral sciences*, 89, pp 476-483.
- Nafei, W. A. Kaifi, B. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An Applied study on teaching Hospitals in Egypt. *European journal of Business and management*, 5(12), pp 131-147.
- Nazari, S; Esmatshoar, F; Mahmoodi, Y, 2019. The Role of Human Dignity Management on Moderating Organizational Cynicism with the Mediating Role of Organizational Virtue in Physical Education Teachers in Tehran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies* Vol. 6, No.24, Winter, 2019, Pp: 53-69. [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).
- Rhoades, L. Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied psychology*, 87(4), pp 698-714.

- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I . C . (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management studies*, 6 (40), pp 1361-1369.
- Zehir, C . Erdogan, E. (2011). The Association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *International strategic management conference, procedia social and behavioral sciences* 24, pp 1389-1404.