

اثر میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی؛

(مورد مطالعه: کارکنان شعبه یک سازمان تأمین اجتماعی مشهد)

وحید میرزایی^۱، مصطفی صادقی‌فر^۲

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی صورت گرفت.

روش: این پژوهش از نوع کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعبه یک سازمان تأمین اجتماعی مشهد است که ۶۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده جمع‌آوری شد. روایی و پایایی ابزارها تأیید شد و داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش حاکی از تأثیر معکوس و معنادار سکوت سازمانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده با ضریب مسیر (۰/۸۷) و تأثیر معکوس و معنادار سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی با ضریب مسیر (-۰/۷۶) است. باتوجه‌به تأیید اثر سکوت سازمانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده و همچنین حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی می‌توان گفت حمایت سازمانی ادراک‌شده، رابطه سکوت سازمانی و تعهد سازمانی (اثر غیرمستقیم ۰/۲۴-) را میانجی‌گری می‌نماید.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد کاهش سکوت سازمانی و افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند به تقویت تعهد سازمانی کارکنان منجر شود.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، سکوت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سازمان تأمین اجتماعی.

۱- دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)
dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. کارمند سازمان تأمین اجتماعی.

۱. مقدمه

کارکنان از عناصر حیاتی موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌آیند و به‌عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند (ایسپوروانتو^۱، و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که کارکنان حتی در شرایطی که از آن‌ها خواسته می‌شود نظرات خود را بیان کنند، اغلب در ارائه ایده‌های نو تردید دارند؛ زیرا بیم آن را دارند که پیشنهادهای یا انتقاداتشان تعادل سازمان را مختل کرده یا پیامدهای منفی برای آن‌ها داشته باشد. این احساس ناایمنی موجب می‌شود افراد به‌صورت آگاهانه یا ناخودآگاه از بیان مسائل خودداری کنند (دنیز^۲، نویان^۳ و ارتوسون^۴، ۲۰۱۳). تداوم چنین وضعیتی می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش وفاداری و تعهد سازمانی را به همراه داشته باشد. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ایده‌های خود را آزادانه مطرح کنند، با تغییرات محیطی سازگار شوند و دانش و اطلاعات را بدون نگرانی از پیامدهای احتمالی در اختیار دیگران قرار دهند (ستین^۵، ۲۰۲۰). از این رو، «سکوت سازمانی» یکی از پدیده‌های مهم و چالش‌برانگیز در مدیریت منابع انسانی است. سکوت سازمانی به معنای امتناع کارکنان از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات مرتبط با مسائل سازمانی تعریف می‌شود (یزدانی و نوری مجید خلف، ۱۴۰۳: ۹۴). این پدیده که شامل عوامل بازدارندگی، ترس، خودسانسوری و بی‌اعتمادی است، می‌تواند پیامدهای نامطلوب و بلندمدتی همچون افزایش رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی، کاهش مسئولیت‌پذیری و تعهد اجتماعی و ائتلاف منابع انسانی و مادی را به همراه داشته باشد (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۹). همچنین، سکوت سازمانی می‌تواند در قالب عدم مشارکت در طرح‌ها یا سکوت در جلسات نمود یافته و بر اثربخشی سازمان اثر منفی بگذارد (لیو^۶ و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش‌های متعدد همچون کیخا، میرکمالی و ابراهیمی (۱۳۹۹)، محسنی و همکاران (۱۳۹۵)، کمال پور و نظری (۱۳۹۸)، ستین (۲۰۲۰)، بایرام‌اوغلو^۷ و ستینکانات^۸ (۲۰۲۰)، دمیرتاس^۹ (۲۰۱۸)، دنیز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که سکوت سازمانی تأثیری منفی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز عامل دیگری است که می‌تواند میزان تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. این اصطلاح از دیدگاه محققان، به اعتقاد کارکنان در رابطه با

- 1- Ispurwanto
- 2- Deniz
- 3- Noyan
- 4- Ertosun
- 5- Cetin
- 6- Liu
- 7- Bayramoghlu
- 8- Cetinkanat
- 9- Demirtas
- 10- Deniz

میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آنان ارزش قائل است اشاره می‌کند (گان^۱، سان^۲، هو^۳، ژائو^۴، لان^۵ و فان^۶، ۲۰۱۴). حمایت سازمانی به‌عنوان باور کارکنان تعریف می‌شود که سازمان در محیط کار و در انجام وظایف از آنان حمایت می‌کند و برای فعالیت‌هایشان ارزش قائل است (برت^۷ و پریرا^۸، ۲۰۱۵). کارکنانی که از سطح بالای حمایت سازمانی برخوردارند، بر این باورند که با اتخاذ رفتارها و نگرش‌های مناسب در سازمان، نقش خود را به‌گونه‌ای ایفا کنند که اقداماتشان در راستای منافع سازمان باشد و از این طریق حمایت سازمان را جبران نمایند (مینگ‌چو^۹ و منگ‌هسیو^{۱۰}، ۲۰۱۵). سازمان تأمین اجتماعی ایران، به‌عنوان بزرگ‌ترین صندوق بیمه‌ای کشور، طیف گسترده‌ای از خدمات را به بیمه‌پردازان ارائه می‌دهد. گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های این سازمان ایجاب می‌کند که کارکنان از انگیزه، اشتیاق و احساس امنیت لازم برای بیان نظرات و ارائه پیشنهادات برخوردار باشند. با این حال، پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بررسی تعهد سازمانی در میان کارکنان این سازمان به اندازه کافی انجام نشده است (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۶: ۶-۵). از این رو، انجام پژوهشی که به تبیین رابطه میان سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده بپردازد، می‌تواند اطلاعات ارزشمندی در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران این سازمان قرار دهد. بر همین اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به این پرسش‌هاست:

۱. آیا بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟

۲. آیا حمایت سازمانی ادراک‌شده در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند؟

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۲-۱. سکوت سازمانی^{۱۱}

مطالعات حوزه رفتار سازمانی در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده بر پدیده «سکوت سازمانی» به‌عنوان

-
- 1- Guan
 - 2- Sun
 - 3- Hou
 - 4- Zhao
 - 5- Luan
 - 6- Fan
 - 7- Berta
 - 8- Perreira
 - 9- Ming-Chu
 - 10- Meng-Hsiu
 - 11- Organizational Silence

سازه‌های مهم و اثرگذار تأکید کرده‌اند. موریسون^۱ و میلیکن^۲ (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی را رفتاری می‌دانند که در آن کارکنان، احساسات، افکار، ایده‌ها، نگرانی‌ها یا پیشنهادهای خود درباره مسائل کاری و وظایف محوله را ابراز نمی‌کنند. مطابق دیدگاه پیندر^۳ و هارلوس^۴ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به‌طور آگاهانه اطلاعاتی را که می‌تواند بر تغییرات سازمانی اثر بگذارد یا مشکلات را حل کند، از افراد ذی‌صلاح پنهان می‌کنند. بر این اساس، عدم تمایل برای تغییر وضعیت موجود و خودداری از انتقال اطلاعات به افرادی که امکان ایجاد تغییر دارند، دو زمینه اصلی بروز سکوت سازمانی است. این تعاریف نشان می‌دهد که سکوت سازمانی اغلب رفتاری فعال، ارادی و هدفمند است، نه صرفاً انفعال. سکوت سازمانی ممکن است به‌صورت سکوت رضایت‌بخش، سکوت دفاعی یا سکوت طرفدار اجتماعی ظاهر شود. پذیرش عمیق شرایط فعلی و شرایط سازمانی مبتنی بر اطاعت به‌عنوان یک عمل منفعلانه بی‌تفاوتی به‌عنوان سکوت رضایت‌بخش شناخته می‌شود (ون داین^۵، آنگ^۶ و بوترو^۷، ۲۰۰۳). بر اساس احساسات منفی قوی مانند خشم، ترس و بدبینی، سکوت دفاعی به‌عنوان نوعی محافظت از خود بیان می‌شود که به‌صورت پنهان نگره‌داشتن ایده‌ها، اطلاعات و افکار از سایر همکاران در سازمان ظاهر می‌شود (بلنسنکوپ^۸ و ادواردز^۹، ۲۰۰۸). سکوت طرفدار اجتماعی به‌عنوان پنهان نگره‌داشتن نظرات، اطلاعات و افکار جهت حمایت از همکار خود تعریف می‌گردد (برینزفیلد^{۱۰}، ۲۰۰۹).

۲-۲. تعهد سازمانی^{۱۱}

تعهد سازمانی یکی از سازه‌های کلیدی رفتار سازمانی است که نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. در سال‌های اخیر، پژوهشگران به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و نحوه شکل‌گیری و تداوم آن پرداخته‌اند (آرورن^{۱۲} و تارهورهور^{۱۳}، ۲۰۲۳)، (آرورن و ابوره^{۱۴}، ۲۰۲۰). رویکرد غالب در مطالعات تعهد سازمانی، نگاه عاطفی به این مفهوم است؛ بدین معنا که تعهد سازمانی پیوند

-
- 1- Morrison
 - 2- Milliken
 - 3- Pinder
 - 4- Harlos
 - 5- Van Dyne
 - 6- Ang
 - 7- Botero
 - 8- Blensinkopp
 - 9- Edwards
 - 10- Brinsfield
 - 11- Organizational Commitment
 - 12- Aruoren
 - 13- Taurhorhor
 - 14- Oboreh

عاطفی فرد با سازمان و تمایل او به باقی ماندن در آن را نشان می‌دهد (مودای^۱، پورتر^۲ و استیرز^۳، ۱۹۸۲). بر اساس مدل سه‌بعدی آلن و مایر (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی از سه مؤلفه اصلی تشکیل شده است: الف) اعتقاد قوی به اهداف و آرمان‌های سازمان، ب) آمادگی برای انجام تلاش قابل توجه از طرف سازمان، و ج) قوی بودن تمایل به همراهی با سازمان (مودای و همکاران، ۱۹۸۲). افراد دارای تعهد سازمانی بالا معمولاً وفاداری بیشتری نشان می‌دهند، عملکرد بهتری دارند و تمایل کمتری به ترک سازمان از خود بروز می‌دهند (آلن و مایر، ۱۹۹۰؛ نوئه، ۲۰۱۷). همچنین تعهد سازمانی باعث ارتقای انگیزه، افزایش کارایی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و رفتارهای شغلی می‌شود (انگوین و تو، ۲۰۲۰). از این رو، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی مهم سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (نهمه^۴، ۲۰۰۹).

۳-۲. حمایت سازمانی ادراک‌شده^۵

حمایت سازمانی ادراک‌شده از دهه ۱۹۹۰ تاکنون به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم عوامل نگرشی و رفتاری کارکنان مورد توجه پژوهشگران مدیریت و روان‌شناسی قرار گرفته است. بر اساس نظریه حمایت سازمانی، کارکنان باورهایی دارند مبنی بر اینکه سازمان تا چه اندازه به مشارکت، رفاه و تلاش‌های آنان اهمیت می‌دهد (کورتسیس^۶، آیزنبرگر^۷، فورد^۸، بوفاردی^۹ و استوارت^{۱۰}، ۲۰۱۵). این برداشت، به ارضای نیازهای اجتماعی-عاطفی کمک کرده و نشان می‌دهد سازمان تا چه اندازه تمایل دارد تلاش‌های اضافی کارکنان را پاداش دهد.

مطابق دیدگاه رودس^{۱۱} و آیزنبرگر (۲۰۰۲)، کارکنان حمایت سازمان را به‌عنوان نشانه‌ای از تعهد سازمان نسبت به خود تلقی می‌کنند؛ در نتیجه، تمایل آنان برای وفاداری، تلاش بیشتر و باقی ماندن در سازمان افزایش می‌یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند عملکرد بهتر، کاهش غیبت، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش تمایل به ترک شغل را به همراه داشته

1- Mowday

2- Porter

3- Steers

4- Nehmeh

5- Perceived Organizational Support

6- Kurtessis

7- Eisenberger

8- Ford

9- Buffardi

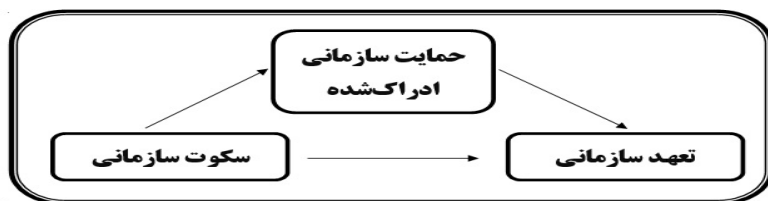
10- Stewart

11- Rhoades

باشد (کاسنز^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ جیورجی^۲، دویبن^۳ و فیزپرز^۴، ۲۰۱۷).

ویژگی‌های سازمان حمایت‌کننده عبارت‌اند از: الف) تقویت خلاقیت کارکنان، ب) ارزش‌گذاری واقعی بر نیروی انسانی، ح) نظام عادلانه پاداش، ج) ایجاد ارتباطات داخلی مثبت، د) رعایت عدالت سازمانی، ه) گسترش فرهنگ اعتماد، و) تشویق رفتارهای داوطلبانه، ی) سازگاری و شفافیت در سیاست‌های سازمانی (نیر^۵، ۲۰۱۲).

۲-۴. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (آرئورن و ایسیاکا، ۲۰۲۳)

پژوهش‌های متعدد به بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی پرداخته‌اند و اغلب نتایج، بیانگر یک رابطه معکوس میان این دو سازه است. ستین (۲۰۲۰) گزارش کرد که انواع تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر – تحت تأثیر منفی سکوت دفاعی قرار می‌گیرند، درحالی‌که سکوت طرفدار اجتماعی اثر مثبت بر تعهد مستمر دارد. افلاطون، مهدی، احمد و رضا (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی تجربی به بررسی رابطه بین این دو سازه پرداختند و وجود یک همبستگی منفی و معنادار را تأیید کردند. یافته‌های حضوری، یغمایی و بردبار (۲۰۱۸) نیز نشان داد که با کاهش شایعات سازمانی، اثر منفی سکوت سازمانی بر تعهد کارکنان آشکارتر می‌شود.

در مطالعه دیگری، رایان، علی و عبدالمنعم (۲۰۲۰) رابطه میان سکوت سازمانی و تعهد کارکنان دانشگاهی در مصر را تحلیل کردند و نتایج حاکی از وجود یک ارتباط منفی و معنادار میان این دو متغیر بود. به‌طور کلی، اجماع پژوهشی در این حوزه نشان می‌دهد که افزایش سکوت سازمانی، میزان تعهد کارکنان را کاهش می‌دهد.

1- Caesens
2- Giorgi
3- Dubin
4- Fiz Perez
5- Nayir

آکین^۱، ایرات^۲، آلنیاچیک^۳ و سیفسیوگلو^۴ (۲۰۱۷) دریافتند که حمایت سازمانی ادراک‌شده با سکوت رضایتمندانه و سکوت دفاعی رابطه منفی دارد، اما با سکوت طرفدار اجتماعی رابطه مثبت دارد. طاهری (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود تأیید کرد که حمایت سازمانی با کاهش سکوت سازمانی همراه است. همچنین، سینگ^۵ و مالهورترا^۶ (۲۰۱۵) گزارش کردند که رابطه منفی میان سکوت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده وجود دارد و اعتماد سازمانی می‌تواند میانجی این رابطه باشد.

کاراکاس^۷ (۲۰۱۹) نیز نشان داد که بین حمایت سرپرست و سکوت رضایتمندانه کارکنان همبستگی وجود دارد. در مجموع، نتایج این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که هر چه کارکنان حمایت بیشتری از سوی سازمان احساس کنند، احتمال بروز سکوت سازمانی — به‌ویژه سکوت‌های مبتنی بر ترس یا بی‌انگیزگی کاهش می‌یابد.

مطالعات متعددی نشان داده‌اند که حمایت سازمانی ادراک‌شده یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تعهد سازمانی است. کاور^۸ و آنیت^۹ (۲۰۱۷) در پژوهشی روی کارکنان صنعت بانکداری هند گزارش کردند که تعهد عاطفی با حمایت سازمانی ادراک‌شده همبستگی مثبت دارد. آبر آبراهام^{۱۰}، رنو^{۱۱} و ساولکوین^{۱۲} (۲۰۱۶) نیز نشان دادند که کارکنانی که حمایت بیشتری از سوی سازمان ادراک می‌کنند، تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دارند.

ماباسا^{۱۳}، اینگیرنده^{۱۴} و شامبیر^{۱۵} (۲۰۱۶) در میان کارکنان دانشگاهی آفریقای جنوبی دریافتند که حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد عاطفی و تعهد مستمر ارتباط مثبت و معنادار دارد، اما با تعهد هنجاری همبستگی معناداری ندارد. اقبال^{۱۶}، ضیا^{۱۷} و خیزار^{۱۸} (۲۰۲۱) در پژوهشی روی کارکنان یک

1- Akçin

2- Erat

3- Alniaçik

4- Çiftçioğlu

5- Singh

6- Malhotra

7- Karakas

8- Kaur

9- Aneet

10- Abraham

11- Renaud

12- Saulquin

13- Mabasa

14- Ngirande

15- Shambare

16- Iqbal

17- Zia

18- Khizar

مؤسسه آموزشی در پاکستان نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده از طریق افزایش احساس امنیت و ارزشمندی، سطح تعهد سازمانی را تقویت می‌کند.

نتایج مطالعه بی‌بی^۱، خالد^۲ و حسین (۲۰۱۸) نیز نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت دارد، هرچند با تعهد مستمر رابطه معناداری دیده نشد. آستوتی^۳ و اودین^۴ (۲۰۲۰) نیز تأکید کردند که حمایت سازمانی ادراک شده علاوه بر تأثیر مثبت بر تعهد، عملکرد کارکنان و رهبری تحول‌آفرین را نیز تقویت می‌کند.

پژوهش‌های مختلف تأثیر میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده را در روابط میان متغیرهای مختلف سازمانی بررسی کرده‌اند. ورمولن^۵ و اسچیپرز^۶ (۲۰۲۰) نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده نقش میانجی در رابطه بین رهبری معتبر و تعامل شغلی دارد. ایسا^۷ و ابراهیم (۲۰۲۰) نیز تأیید کردند که این متغیر میانجی رابطه بین مشارکت کارکنان و توسعه استعداد است.

کوچ‌اوغلو^۸ و گورمزوغلو^۹ (۲۰۲۱) گزارش کردند که حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند اثرات تعهد شغلی و استرس شغلی را به‌طور کامل میانجی‌گری کند. همچنین پوروانینگروم^{۱۰}، سهریادی^{۱۱} و فجریانثی^{۱۲} (۲۰۲۰) نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده نقش میانجی جزئی را در رابطه بین تعهد به تغییر و مشارکت کارکنان در دوره‌های گذار سازمانی ایفا می‌کند.

در مطالعه بایکال^{۱۳} (۲۰۲۰) نیز مشخص شد که حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین رهبری معتبر و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. با وجود شواهد متعدد درباره نقش میانجی این سازه، پژوهش مستقیمی که نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده را در رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی بررسی کرده باشد، گزارش نشده است.

بر اساس مطالب فوق فرضیه‌های زیر مطرح می‌گردد:

۱. بین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

- 1- Bibi
- 2- Khalid
- 3- Astuty
- 4- Udin
- 5- Vermeulen
- 6- Scheepers
- 7- Isa
- 8- Koçoğlu
- 9- Görmezoğlu
- 10- Purwaningrum
- 11- Suhariadi
- 12- Fajrianthi
- 13- Baykal

۲. بین سکوت سازمانی با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.
۳. بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
۴. حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجراء، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش تلاش شده است با اتکا بر مبانی نظری و یافته‌های مطالعات بنیادی، الگوی مرتبط با متغیرهای تحقیق در بستر واقعی سازمانی بهبود یابد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است و پژوهش به‌منظور توصیف وضعیت موجود، از روش پیمایش در جامعه آماری استفاده کرده است.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شعبه یک سازمان تأمین اجتماعی شهر مشهد به تعداد ۷۰ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۶۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. داده‌های نظری موردنیاز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های تجربی لازم برای آزمون فرضیه‌ها با استفاده از سه پرسش‌نامه سکوت سازمانی ون‌داین، آنگ و بوترو (۲۰۰۳)، تعهد سازمانی مایر، آلن و اسمیت (۱۹۹۳) و حمایت سازمانی ادراک‌شده آیزنبرگر و همکاران (۲۰۰۲) جمع‌آوری شد.

برای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی سازه (با تأکید بر روایی تأییدی) استفاده شد. همچنین پایایی ابزارها از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقادیر به دست آمده نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه‌هاست (جدول ۱).

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج‌شده ^۱	پایایی مرکب ^۲
سکوت سازمانی	۰/۹۳	۰/۶۷	۰/۹۴
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۹۴	۰/۶۶	۰/۹۵
تعهد سازمانی	۰/۹	۰/۶۹	۰/۹۲

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد،

1- AVE: Average Variance Extracted
2- CR: Composite Reliability

تمامی مقادیر متوسط واریانس‌های استخراج‌شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این مطلب نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

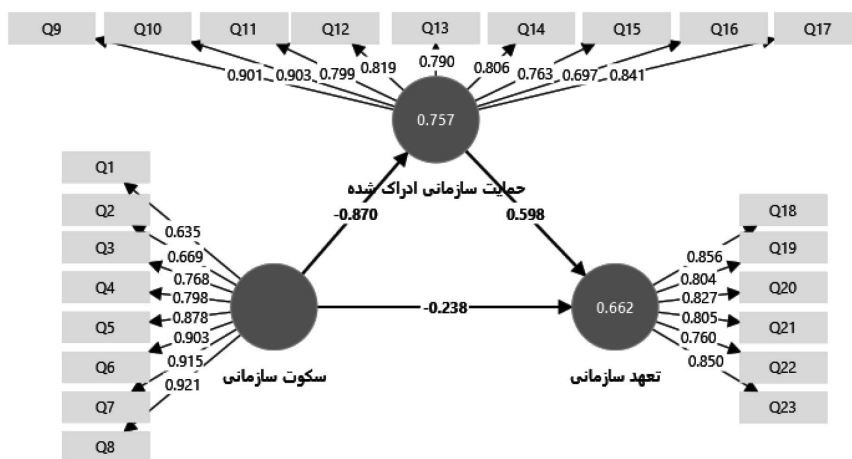
۴. یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نشان می‌دهد که از ۶۶ پرسشنامه استفاده‌شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۲۴ نفر (۳۶/۴٪) زن و ۴۲ نفر (۶۳/۶٪) مرد بودند. از نظر وضعیت تأهل ۹ نفر (۱۳/۶٪) مجرد و ۵۷ نفر (۸۶/۴٪) متأهل گزارش شدند. ۵ نفر (۷/۶٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۱ نفر (۴۷٪) در بازه ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶ نفر (۳۹/۴٪) در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴ نفر (۶/۱٪) بیش از ۵۱ سال سن داشتند. همچنین از نظر سطح تحصیلات ۴ نفر (۶/۱٪) دارای مدرک دیپلم، ۳۰ نفر (۴۵/۵٪) دارای مدرک کارشناسی، ۳۰ نفر (۴۵/۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۳٪) دارای مدرک دکتری بودند. بررسی سابقه فعالیت نشان داد که ۱۳ نفر (۱۹/۷٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۱۳ نفر (۱۹/۷٪) دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۱ نفر (۱۶/۷٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۹ نفر (۱۳/۶٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۰ نفر (۳۰/۳٪) بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت داشتند.

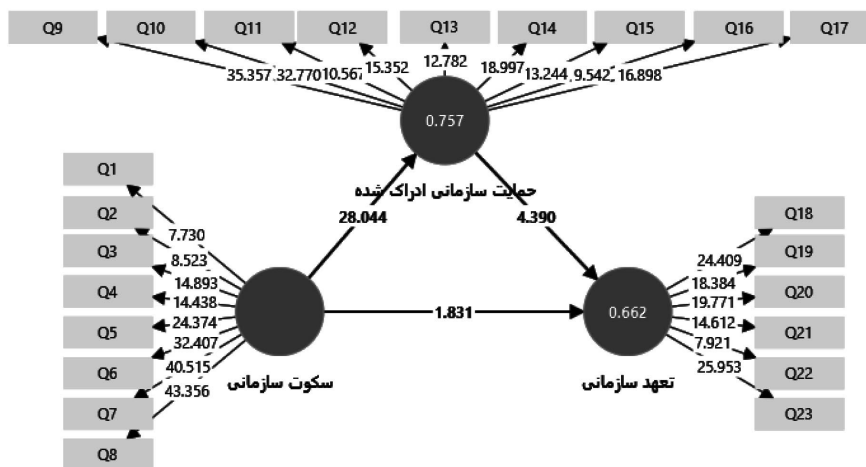
۴-۱. آمار استنباطی

از آنجاکه روش تحلیل در این پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) است، رعایت فرض نرمال بودن داده‌ها الزامی نیست. در نرم‌افزار PLS توزیع داده‌ها فرضاً ناشناخته در نظر گرفته می‌شود و برخلاف روش‌های مبتنی بر کوواریانس، نرمال بودن پیش‌فرض اصلی مدل نیست. بنابراین بررسی نرمال بودن داده‌ها ضرورت ندارد.

با گردآوری داده‌ها و اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

۴-۲. تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می‌باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده‌های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می‌باشد.

• معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری روابط

اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می‌شود.

جدول ۲. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

P-Value	T-Value	ضریب مسیر	روابط بین متغیرها
۰/۰۰	۴/۳۹	۰/۶	← حمایت سازمانی ادراک شد
۰/۰۶	۱/۸۳	-۰/۲۴	← سکوت سازمانی
۰/۰۰	۲۸/۰۴	-۰/۸۷	← حمایت سازمانی ادراک شده

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقادیر T محاسبه شده برای تمامی مسیرهای موجود به استثنای مسیر سکوت سازمانی به تعهد سازمانی که تحت تأثیر متغیر سوم قرار گرفته است؛ در مدل، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. به عنوان مثال ضریب مسیر رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی ۰/۶، مقدار آماره T برای این مسیر ۴/۳۹ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

• معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درون‌زا)

دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۳. نتایج مربوط به ضریب تعیین

R^2	متغیرهای وابسته
۰/۷۶	حمایت سازمانی ادراک شده
۰/۶۶	تعهد سازمانی

مقادیر R^2 برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) حمایت سازمانی ادراک شده ۰/۷۶ و تعهد سازمانی ۰/۶۶ در حد بالا و مناسبی قرار دارد.

• معیار سوم: معیار هم خطی

سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است. که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF متغیر مستقل	
کمتر از ۵ و مناسب	۴/۱۱	حمایت سازمانی ادراک شده ← تعهد سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۴/۱۱	سکوت سازمانی ← تعهد سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱	سکوت سازمانی ← حمایت سازمانی ادراک شده

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از ۵ محاسبه شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است و نشان دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است.

بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان این گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

۴-۳-۴. فرضیه چهارم: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در ارتباط بین سکوت و تعهد سازمانی می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیرمستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم مربوط به فرضیه چهارم بر اساس خروجی PLS

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم (میانجی)	T-Value	P-Value	اثر کل
سکوت سازمانی ← حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی (نقش میانجی)	---	-۰/۵۲	۴/۲۵	۰/۰۰	-۰/۷۶ (۰/۰۰)
سکوت سازمانی ← تعهد سازمانی	-۰/۲۴	---	۱/۸۳	۰/۰۶	-۰/۷۶ (۰/۰۰)

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان‌دهنده آن است که اثر غیرمستقیم سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی در حضور متغیر سوم (حمایت سازمانی ادراک شده) برابر با $-۰/۵۲$ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value $۴/۲۵$ در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر حمایت سازمانی ادراک شده نقش میانجی را در ارتباط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی دارد. ضریب مسیر مستقیم بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در حضور متغیر میانجی حمایت سازمانی ادراک شده، $-۰/۲۴$ و معنادار نمی‌باشد. این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی‌گری کامل حمایت سازمانی ادراک شده در این رابطه می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید می‌گردد.

۵. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده در میان کارکنان تأمین اجتماعی شعبه یک شهرستان مشهد صورت پذیرفت. باتوجه‌به تأیید تمامی فرضیه‌های موجود مدل مفهومی این پژوهش، می‌توان اظهار داشت که مدل اولیه پیشنهادی، مدلی مناسب برای پیش‌بینی رابطه متغیرهای سکوت سازمانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌باشد. نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش بیانگر آن است که سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. این نتیجه با یافته‌های ستین (۲۰۲۰) مطابقت دارد. وی در پژوهش خود با عنوان "سکوت سازمانی و تعهد سازمانی؛ مطالعه مدیران ورزشی ترکیه" یک ارتباط منفی بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی در سازمان‌ها را نشان داد. همچنین این نتیجه با یافته‌های افلاطون و همکاران (۲۰۱۸) و رایان و همکاران (۲۰۲۰) که به ترتیب مطالعات خود را در خصوص بررسی وابستگی بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز و بررسی وابستگی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاهی در مصر به انجام رسانده‌اند، نیز مطابقت دارد. یافته‌های تحقیقات ایشان نیز بر رابطه منفی بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی تأکید دارد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حضوری و همکاران (۲۰۱۸) که در پژوهش خود با محدود کردن شایعات سازمانی، به بررسی وابستگی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند و نشان دادند با کاهش شایعات سازمانی، سکوت سازمانی تأثیر مخربی بر تعهد سازمانی داشت؛ نیز هم‌راستا است. نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش بیانگر آن است که سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر حمایت سازمانی ادراک‌شده دارد. این نتیجه با مطالعات آکین و همکاران (۲۰۱۷) و کاراکاس (۲۰۱۹) که به ارتباط بین سکوت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده پرداختند هم‌راستا است. همچنین با نتیجه تحقیق طاهری (۲۰۲۰) که در پژوهش خود نشان داد حمایت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه معکوسی دارد، همخوان می‌باشد. این نتیجه با نتیجه سینگ و مالهوترا (۲۰۱۵) که اذعان داشتند سکوت سازمانی با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه منفی داشته و اعتماد سازمانی رابطه مذکور را میانجی‌گری می‌نماید نیز هم‌راستا است. نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد. این نتیجه با نتیجه پژوهش کاعور و آنیت (۲۰۱۷) هم‌راستا می‌باشد. همچنین این نتیجه با نتیجه پژوهش آبراهام و همکاران (۲۰۱۶) که اثرات حمایت سازمانی ادراک‌شده را بر تمایل افراد با پتانسیل بالا برای ماندن در شرکت خود در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بررسی کردند نشان دادند تعهد افراد با پتانسیل بالا به سازمان زمانی که احساس می‌کنند حمایت سازمانی ادراک‌شده قوی هستند، افزایش می‌یابد، انطباق دارد. همچنین این نتیجه با مطالعه اقبال و همکاران (۲۰۲۱) که اذعان داشتند باتوجه‌به یافته‌های تحلیل رگرسیون، تعهد سازمانی به‌طور

قابل توجهی تحت تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده قرار می‌گیرد، هم‌راستا است. علاوه بر این مطالعات آستوتی و اودین (۲۰۲۰) در خصوص ارتباط بین عملکرد شغلی ۱۰۳ کارمند و چهار متغیر تعهد عاطفی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان در جاوه مرکزی اندونزی که منتج به تأیید تأثیر قابل توجه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان، رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی شد نیز این نتیجه را تأیید می‌نماید. نتایج فرضیه چهارم که بررسی میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی بود، نشان از تأیید فرضیه مذکور دارد. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش آرئورن و ایسیاکا (۲۰۲۳) هم‌راستا می‌باشد. همچنین این نتیجه با نتایج ورمولن و اسپچپرز (۲۰۲۰)، ایسا و ابراهیم (۲۰۲۰)، کوچ‌اوغلو و گورمزوغلو (۲۰۲۱)، پوروانینگروم و همکاران (۲۰۲۰) و بایکال (۲۰۲۰) همخوانی دارد. باتوجه به نتایج تحقیق، به‌طور خلاصه می‌توان بیان داشت تعهد سازمانی به‌عنوان مولفه‌ای که نقش اساسی در تعیین اینکه آیا یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان خواهد ماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار خواهد کرد، ایفا می‌کند؛ عاملی بسیار مهم در رسیدن سازمان به اهداف خود است. شناخت علل و عواملی همچون سکوت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده که بر میزان تعهد کارکنان به سازمان خود مؤثر است، از جمله اقداماتی است که هر مدیری بایستی نسبت به آن مبادرت ورزد و در صورت نیاز به اتخاذ تصمیماتی جهت افزایش تعهد سازمانی اقدام نماید.

۶. پیشنهادها

همچنین علاوه بر پیشنهاد مطالعه و بررسی سایر متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی به مدیران تأمین اجتماعی باتوجه به بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، پیشنهادات زیر برای افزایش متغیر تعهد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی در دو سطح عمومی و خاص (سطح عمومی جهت بالا بردن تعهد سازمانی به‌صورت کلی و سطح خاص ویژه پیشنهادات معطوف به کنترل متغیر سکوت سازمانی) توصیه می‌گردد:

- تفویض اختیار و مسئولیت در امور روزمره کاری
- ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان و اهتمام به رفع نیازهای اساسی ایشان
- ارائه فرصت‌های رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی به کارکنان از طریق جلسات آموزشی
- ایجاد فضای مناسب برای ارائه نظرات تحول‌خواهانه کارکنان به‌صورت فصلی در جلسات درون شعبه‌ای

- پاداش و قدردانی به مناسبت‌های مختلف در اشکال متنوع برای کارکنان با تعداد بیشتر
پیشنهادات اصلاحی
- ایجاد فرهنگ قوی و مثبت در جهت افزایش تعهد سازمانی

منابع

۱. پورصادق، ناصر؛ عسگری، ناصر؛ خدابنده، سعید. (۱۳۹۶). مدل‌یابی مدیریت سکوت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۴)، ۳۰-۳.
۲. کیخا، احمد؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ ابراهیمی، بهادر. (۱۳۹۹). تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری. فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۲(۴)، ۹۳-۱۱۸.
۳. کمال‌پور خوب، ناصر؛ نظری، خسرو. (۱۳۹۸). نقش سکوت سازمانی در تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت. انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۵.
۴. محسنی، سحر؛ کهکی، فاطمه؛ آهوئی، مهشید؛ ثناگو، اکرم؛ حسین‌زهی، مهدی؛ میرشکاری، لیلا. (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان علوم پزشکی. فصلنامه نسیم تندرستی (سلامت خانواده)، ۵(۲)، ۵۴-۶۱.
۵. یزدانی، فریدون؛ نوری مجید خلف، حورا. (۱۴۰۳). رابطه اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی در بین معلمان درس هنر دوره متوسطه شهر کربلا. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۲۹)، ۹۲-۱۱۴.
6. Abraham, J., Renaud, S., & Saulquin, J. (2016). Relationship between organizational support, organizational commitment, and retention: Evidence from high-potential employees. *Global Journal of Business Research*, 10(1), 11-26.
7. Aflatoon, A., Mahdi, Z. K., Ahmad, A., & Reza, A. N. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15), 893-906.
8. Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, Ü., & Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-44. DOI: 10.20460/JGSM.2017.24435
9. Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
10. Aruoren, E. E., & Isiaka, G. A. (2023). Mediating Effect of Perceived Organizational

Support on the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 15(4), 24-34.

11. Aruoren, E. E., & Oboreh, J. (2020). Whistleblowing Intention and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 112-120. doi:10.30845/ijbss.v11n3p14
12. Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). Influence of Authentic Leadership on Organizational Trust: The Mediatory Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 5(1), 18-32. doi: 10.51594/ijmer.v5i1.432
13. Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401-411. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401
14. Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. *MANAS Journal of Social Studies*, 9(3), 1674-1688.
15. Berta, W., & Perreira, T. (2015). Increasing OCB: The influence of commitment, organizational support and justice. *Strategic HR Review*, 14(1-2), 13-21.
16. Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2018). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848-859. DOI: 10.1108/IJEM-12-2017-0365
17. Blensinkopp, J., & Edwards, M. S. (2008). On not blowing the whistle: Quiescent silence as an emotion episode, in Zerbe, W. J., Härtel, C. E., & Ashkanasy, N. M. (Eds.), *Emotions, Ethics and Decision Making*. Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 181-206.
18. Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors. Doctoral dissertation, The Ohio State University, Ohio.
19. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 398-411. doi: 10.1080/1359432X.2015.1092960
20. Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), e830. DOI: 10.29252/aassjournal.830
21. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a Private healthcare company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.540
22. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

23. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
24. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
25. Giorgi, G., Dubin, D., & Fiz Perez, J. (2017). Perceived Organizational Support for Enhancing Welfare at Work: A Regression Tree Model. *Frontiers in Psychology*, 8, 331. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00331
26. Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8, 533-542. doi: 10.5267/j.msl.2018.5.002
27. Iqbal, S., Zia, S., & Khizar, U. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment among University Employees: Moderating Role of Job Experience. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 200-207. https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0038 [https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0038]
28. Isa, A. B., & Ibrahim, H. I. B. (2020). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support between Talent Development and Employee Engagement at Malaysian GLCs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 505-517. DOI:10.6007/IJARBS/v10-i10/7531
29. Ispurwanto, W., Murti, T. R., Yunanto, K. T., Abraham, J., Nainggolan, T., & Nugroho, R. (2021). A performance model of the Indonesian National Police: The role of communication apprehension, servant leadership, group cohesiveness, and silence behavior. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(4), 326-340. DOI: 10.18488/journal.73.2021.94.326.340
30. Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y., & Fan, L. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *Medical Education*, 14, 1-10.
31. Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 280-297. https://doi.org/10.1177/1548051817748312
32. Kim, S., & Park, H. (2017). The effect of perceived organizational support on organizational commitment: The mediating role of organizational justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 1019-1042. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9512-8
33. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131
34. Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and

organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. https://doi.org/10.1037/a0018079

35. Lin, C., & Lin, L. (2011). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effect of organizational commitment. *Journal of Management*, 9(2), 1-16.
36. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697
37. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791%2879%2990072-1)
38. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and organizational commitment: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 964–987. https://doi.org/10.1002/job.2037
39. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
40. Park, H., & Kim, S. (2016). The effect of perceived organizational support on turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resources Management*, 24(2), 45–61.
41. Perceived, K., & Allen, N. J. (2008). *Organizational commitment: Theoretical perspectives and practical implications*. Oxford University Press.
42. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
43. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5](https://doi.org/10.1002/1099-1379%28200008%2921:5)<525::AID-JOB36>3.0.CO;2-T
44. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. https://doi.org/10.5465/256701
45. Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594–606. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843945
46. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00108.x

47. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. https://doi.org/10.1108/01425450510612802
48. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384
49. Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 813–844. https://doi.org/10.1093/jopart/mur010
50. Wu, C., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: Integrating perspectives on self-determination and job design. *Journal of Management*, 43(7), 2345–2371. https://doi.org/10.1177/0149206314522308
51. Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 563–580. https://doi.org/10.1348/0963179042596445
52. Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Journal of Management Development*, 19(7), 580–598. https://doi.org/10.1108/02621710010370866
53. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118
54. Zhang, Y., Li, X., & Zheng, X. (2019). How organizational support influences innovative behavior: The role of psychological empowerment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02034
55. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. https://doi.org/10.5465/3069410