



## تبیین تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری؛ نقش میانجی

### سکوت و آوای سازمانی

شیرین احمدی<sup>۱</sup>، سید صلاح الدین نقشبندی<sup>۲\*</sup>، محسن باقریان<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۱

#### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تبیین تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری؛ نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش توصیفی تحلیلی و همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان ورزش شهرداری بودند. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردید. حجم نمونه ۳۱۷ نفر و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس‌های حکمرانی خوب مقیمی و اعلایی اردکانی (۱۳۹۰)، اعتماد عمومی نرگسیان و همکاران (۱۳۹۴)، سکوت سازمانی وکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که حکمرانی خوب تأثیر منفی و معکوسی بر سکوت (-۰/۶۶۹) و سکوت تأثیر منفی و معکوسی بر اعتماد عمومی (-۰/۰۹۸)، کارکنان دارد و همین‌طور حکمرانی خوب تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد عمومی (۰/۵۰۷)، کارکنان دارد. همچنین مدل تحقیق مبنی بر تاثیر حکمرانی خوب با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی، از برازش مطلوبی برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** در جلسات مدیران می‌توانند با استفاده از آوا سازمانی، اثرات سکوت را از بین ببرند. مدیر با تحریک آوای سازمانی کارکنان، خواسته‌های آنان را درمی‌یابد و در صورت پاسخگویی و حل مشکلات، به طور خودکار مشکلات و خواسته‌های جمعی از کارکنان نیز که دارای سکوت سازمانی هستند از بین خواهد رفت و به دلیل از بین رفتن مشکلات و ابهامات، حتی با وجود اینکه سکوت آنان تغییری نداشته است اعتماد عمومی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند و تاثیر منفی سکوت آنان بر اعتماد عمومی‌شان از بین خواهد رفت.

**واژه‌های کلیدی:** حکمرانی خوب، اعتماد عمومی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی، سازمان ورزش شهرداری.

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، گروه مدیریت ورزشی. ۲. استادیار مدیریت

ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه تربیت بدنی، تهران، ایران.

\*. نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: salah.naghsbandi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل تغییرات گسترده‌ای که در جهان روی می‌دهد تقاضای فزاینده‌ای برای نوآوری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی دارند. این تغییرات به دلیل تغییرات سریع و مداوم فناوری، رقابت فزاینده بین سازمان‌ها، انتظارات بالای مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت محصولات و خدمات است. علاوه بر این در چنین محیطی برای بقای سازمان‌ها نیاز به افرادی می‌باشد که در برابر چالش‌های سازمانی مسئول و متعهد بوده و از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند (فرخ و سلمانی نوش آبادی، ۱۳۹۵؛ ص ۵).

امروزه بحث اعتماد به کانونی برای مطالعه سازمان‌ها تبدیل شده است مطالعه اعتماد در علوم سیاسی، حقوقی، روانشناسی، صنعتی، رفتار سازمانی و اقتصاد دارای اهمیت وافر است. بیان جایگاه اصل اعتماد به عنوان عنصر اساسی در تداوم و بقای سازمان‌ها و نهایتاً خلق نهادها و سازمان‌های اعتمادساز به عنوان یک ضرورت امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. به عبارت دیگر یکی از عناصر بقای هر سازمانی اصل اعتماد است. سازمان‌ها در بیان و عمل باید چنان باشند که اعتماد کارکنان را جلب نمایند و همین اعتماد پشتیبان آنها در مقابل مشکلات می‌باشد (عبداللهی، ۱۳۹۴، ص ۷۵). با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات این عصر متلاطم، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها است که در واقع به معنی فرآیند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان است. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس مدیریت محسوب می‌شود. ایجاد اعتماد در درون سازمان نیازمند تعهدی روزانه است و از بالای سازمان به پایین برقرار می‌شود. وقتی اعتماد وجود

دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون ترس از تنبیه همکاری کنند (ثمری و صفرزاده، ۱۳۹۶، ص ۲۷). یکی از مواردی که می‌تواند بر روی میزان اعتماد کارکنان تاثیرگذار باشد، نحوه رفتار و برخورد مدیریت و حاکمیت سازمان است. در مدیریت، اصول حکمرانی خوب یکی از جنبه‌های پارادایم جدید در مدیریت مطرح است و تأکیدی ویژه بر نقش مدیران در فراهم نمودن و ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان و گروه‌های مختلف دارد (مقیمي و اعلايي اردكاني، ۱۳۹۰، ص ۱۸۴). از مزایای سازمان اعتمادساز می‌توان به مواردی همچون افزایش مشروعیت سازمان، افزایش کارایی و اثربخشی وفاداری کارکنان و مشتریان، افزایش همدلی کارکنان، حاکم شدن جو صمیمیت بر سازمان، افزایش رفتارهای شهروندی در سازمان، افزایش برون سپاری در سازمان و افزایش سودآوری سازمان در درازمدت اشاره کرد. شاخص‌هایی همچون عدالت و انصاف، توجه، گشودگی (شفاف سازی در جریان اطلاعات)، ثبات و شایستگی، تفویض اختیار، مشارکت و صداقت باعث افزایش میزان اعتماد کارکنان به مدیریت و سازمان می‌شود و برای ایجاد اعتماد سازمانی باید گام به گام با فرهنگ‌سازی، رهبری، ایجاد ارتباطات مدیریت و کارکنان، آموزش مدیران و بازخورگیری پیشرفت نمود. بی‌تردید اعتماد رکن اساسی و اصلی است و یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است و نقصان در آن می‌تواند بنیان سازمان را متزلزل کند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد سطوح پایین اعتماد سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از سوی دیگر سطوح بالای اطمینان سبب افزایش روحیه کارکنان می‌شود. سازمان‌ها نیازمند تغییراتی در ساختارها، فرایندها، فرهنگ، نیروی انسانی، استراتژی و ...

سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ص. ۶۸). نهال اعتماد در هر زمینه‌ای رشد پیدا نمی‌کند و در هر بستری به بار نمی‌نشیند بلکه به اصول و روشهای خاصی استوار است. فارغ از راه‌های ایجاد اعتماد نکته قابل توجه این است که چیزی که منجر به جلب اعتماد می‌شود نحوه عملکرد یا رفتار مدیر در طول زمان است. نظریه پردازان اعتماد در سازمان معتقدند که اگر مدیریت به کارمندان توجه کند و نیازهای آنها را مد نظر داشته باشد و کارکنان این احساس را داشته باشند که رفتار مدیران در سازمان از ثبات و قابلیت اطمینان برخوردار است و در انجام وظایف خود و بکارگیری شیوه‌های جدید در انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند به مدیریت اعتماد می‌کنند و خود را جزئی از سازمان می‌دانند و بهره‌وری و کارایی آنان در سازمان افزایش می‌یابد. مدیران خواه یا ناخواه مجبور به حرکت به سمت اعتماد هستند چرا که اعتماد اهمیت خاص و ویژه‌ای پیدا کرده است و باید در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمان جایگاه ویژه‌ای داشته باشد (داوودپور و ایرجی، ۱۳۹۵، ص. ۱۷). اعتماد بین مدیریت و کارکنان، بر کیفیت مدیریت تاثیر بسیاری خواهد داشت؛

هستند تا بتوانند اعتماد در فضای سازمانی را تقویت و نهادینه کنند (قره خانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۴).

یکی از مشکلات عمده ای که در حال حاضر مدیران سازمانها و بخصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیر هستند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحثهای سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی هستند و در عمل تمایلی به صحبت کردن و اظهار عقیده ندارند و متاسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحثها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. علیرغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمند سازی و ایجاد کانال‌های ارتباطی باز تأکید دارند، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آنها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کند و اینها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمانها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده اند که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده رایج و شایع در اغلب سازمانها می‌باشد. اما با این حال تحقیقات چندان گسترده ای پیرامون آن صورت نگرفته است. افراد در سازمانها اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روشهای سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. برخی از افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای

بنابراین افول اعتماد در سازمانها یکی از مسائلی است که سبب ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای برنامه‌ها را کند می‌سازد (پروری، سهراب و اسداللهی، ۲۰۱۲، ص. ۱۳۹۵).

وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل می‌شود، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است. استفاده بهینه از سرمایه فکری و بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرها و اطلاعات اعضای مختلف در خصوص مشکلات سازمانی، ضامن بقای سازمان‌ها در عصر کنونی است. بدیهی است لازمه چنین امری حضور مدیرانی است که بتوانند محیطی امن، پذیرا و شفاف را برای اظهار نظر کارکنان فراهم آورند. می‌توان گفت مدیران قابل اعتماد از نظر ذهنی کارکنان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و تلاش کنند برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای مطرح کنند. در مقابل، مدیران غیرقابل اعتماد به قدری خودآگاهی پیروان را از بین می‌برند که زیردستان حتی تصویری از مدیر با ارزش‌ها و اخلاقیات مبهم را نیز پذیرفته‌اند و آن را قابل قبول می‌دانند. چنین پذیرشی که ناشی از ابهام و تناقض در رفتارهای مدیریت و زیردستان است، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی‌ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می‌آورد و می‌تواند جوآوایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴، ص. ۸۷۹). با توجه به اینکه سازمان ورزش شهرداری یکی از بنیان راه‌اندازی مجموعه‌های ورزشی و

فرهنگی بسیاری در سالهای اخیر بوده است و با توجه به قابل توجه بودن نیروی انسانی شاغل در قسمتهای مختلف این سازمان، میزان اعتماد کارکنان به مدیران این سازمان و ارائه نظرات و پیشنهادات از سوی کارکنان جهت پیشبرد اهداف سازمان ورزش شهرداری که توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در ابعاد گوناگون جامعه می‌باشد، بسیار حائز اهمیت به نظر می‌آید. این مسئله که مدیران این سازمان تا چه حد از پتانسیل نیروی انسانی جهت بهره‌برداری بهینه از مجموعه‌های ورزشی و نیل به اهداف و رسالت این سازمان استفاده می‌نمایند و اینکه کارکنان این سازمان تا چه اندازه به حکمرانی مدیران اعتماد دارند، علت اصلی این پژوهش شده است. شاید پژوهشی که بتواند تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان در این سازمان را مورد بررسی قرار دهد، کمک کننده باشد.

در مدیریت اصول حکمرانی خوب یکی از جنبه‌های پارادایم جدید در مدیریت مطرح است و تاکید ویژه بر نقش مدیران در فراهم نمودن و ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان و گروه‌های مختلف دارد. تشخیص اهمیت تامین منابع فنی و انسانی که مدیران نیازمند آن هستند تا به عملکرد مورد نظر دست یابند و همچنین پذیرش اهداف دولتی روشنفکرانه رقابتی که باید کارمندان در تقابل با یکدیگر انجام دهند نیز از موارد مورد تاکید حکمرانی خوب است. این مسئله به ویژه در کشورهای در حال توسعه در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی در سیاست‌های مربوط به اعطای کمک‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است. حکمرانی خوب به تازگی مفهومی

داوودپور و ایرجی (۱۳۹۵) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. همچنین آن‌ها سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل است. مرور جامع ادبیات راجع به آوا این واژه را به عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت تشریح مساعی، به صورت غیر انفعالی، مثبت و دیگر خواهانه در سازمان تعریف کرده‌اند (داوودپور و ایرجی، ۱۳۹۵).

زاهدباپلان و کریمیان پور (۱۳۹۵) در مطالعه ای تحت عنوان "نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی" نشان دادند بین عدالت سازمانی با سکوت سازمانی رابطه مخفی وجود دارد و همچنین بین اعتماد سازمانی با سکوت سازمانی همبستگی معناداری در جهت منفی موجود می‌باشد. به علاوه عدالت سازمانی اعتماد سازمانی توانایی پیش بینی سکوت سازمانی را دارند (زاهدباپلان و کریمیان پور، ۱۳۹۵، ص. ۹۱). در پژوهش دیگری لومان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با عنوان "بررسی تعامل بین اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی" نشان دادند که بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن به استثنای بعد نظارت و کنترل متقابل با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. عبداللهی، (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان

است که بیشتر در علم سیاست مدیریت دولتی و به ویژه در مدیریت توسعه استفاده می‌شود. این مفهوم در کنار واژه‌هایی چون مردم سالاری، جامعه مدنی، مشارکت مردمی، اعتماد، حقوق بشر و حقوق اجتماعی و توسعه پایدار محسوب می‌شود. در دهه گذشته این مفهوم ارتباط نزدیکی با تحول بخش دولتی داشت (مقیم‌ی و اردکانی، ۱۳۹۰، ص ۲۳). عبداللهی (۱۳۹۴) از تعاریف رایج از اعتماد این‌گونه بیان می‌دارند:

میزانی که یک نفر تمایل دارد تا سخنان و اعمال دیگری است اطمینان داشته باشد.

داشتن انتظارات مثبت و مطمئن نسبت به انگیزه‌های دیگری با توجه به اینکه فرد اعتماد کننده خود را در موقعیتی از خطر قرار می‌دهد.

حدی که فرد به دیگری اطمینان داشته و طبق نظرها و تصمیم‌های او عمل نماید.

تمایل فرد به در معرض آسیب قرار گرفتن نسبت به اعمال شریک دیگر و داشتن انتظار اینکه دیگری بهترین عمل می‌کند که برای اعتماد کننده مهم باشد.

انتظار خاصی که کسی از اعمال دیگری دارد مبنی بر اینکه اعمال سودمند بوده و درخواست‌های او را پاسخ دهد.

انتظارات مثبت و مطمئن درباره رفتار دیگری که در زمینه‌ای از خطر واقع می‌شود.

حالتی روانی که بر اساس آن فرد تمایل دارد تا آسیب‌پذیری در مقابل دیگری را بپذیرد و بر مبنای انتظارات مثبتی که از رفتار دیگری دارد عمل نماید.

معکوس داشته و سکوت نیز ارتباطی قوی و با تعهد سازمانی دارد.

ژو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵، ص. ۷۷۰) در آخرین مطالعات در حوزه سکوت و رهبری بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار با میانجی‌گری خستگی عاطفی، پیش بینی کننده سکوت پیروان است. داده‌ها از ۱۵۲ فرد در صنعت خدمات ماکائو به دست آمد. طبق نتایج به دست آمده پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار مدیر آنها سکوت را ترجیح داده‌اند و همچنین تغییر در تعداد پیروان عوارض جانبی را بدتر هم می‌کند. هامس<sup>۵</sup> (۲۰۱۲، ص. ۷۶) در تحقیقی با عنوان "سیستمی برای آوای کارکنان" بیان می‌دارد کارکنان اغلب ناراضیاتی خود را با کسانی در میان می‌گذارند که نمی‌توانند تغییرات ضروری را اعمال کنند. موریس و کلنسر<sup>۶</sup> (۲۰۱۰، ص. ۱۲۸۰) در تحقیق خود با عنوان "فساد: ملاحظات نظری و شواهدی از مکزیک" پس از تجزیه مفاهیم اصلی، به صورت تجربی به بررسی رابطه فساد و اعتماد در مکزیک پرداختند. آنها را علی و معلولی قوی ای بین ادراک فساد و اعتماد به نهادهای سیاسی کشف کردند و اظهار کردند تقویت اعتماد به نهادهای دولتی، پروژه‌ای بسیار سنگین و سخت خواهد بود.

پارک و بلنگینسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۱، ص. ۲۷۰) در مطالعه ای با عنوان "نقش شفافیت و اعتماد در ارتباط با فساد و رضایت شهروندان" نشان دادند که ارتباط بین فساد و رضایت شهروند به وسیله شفافیت و خصوصاً با میانجی‌گری اعتماد،

به بررسی عوامل موثر بر بی‌اعتمادی مردم می‌پردازند. برخی از مهمترین این عوامل را در:

"اهمیت جایگاه اعتماد در سازمان‌ها" نشان دادند که سطوح پایین اعتماد، سبب افزایش استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از سوی دیگر سطوح بالای اعتماد سبب افزایش روحیه کارکنان می‌شود. سازمان‌ها نیازمند تغییراتی در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، نیروی انسانی، استراتژی و ... هستند تا بتوانند اعتماد را در فضای سازمانی تقویت کنند.

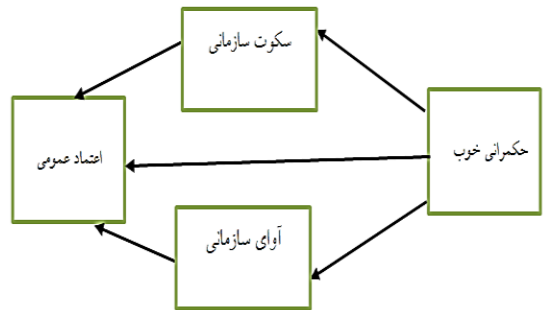
اردکانی و صدر آباد، (۱۳۹۲، ص. ۳۴) در تحقیق خود با عنوان "بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان" بیان می‌دارند، وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است چرا که اظهار نظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت و امکانات سازمان می‌تواند ناراضیاتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را بیان نکنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، افسردگی و اضطراب شدید شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آنها می‌شود. خانباشی، زاهدی، و الوانی، (۱۳۹۰)، در تحقیق خود تحت عنوان "پاسخگویی بستری برای تقویت اعتماد عمومی" دریافتند که ادراک عمومی از سطح پاسخگویی سازمان‌های دولتی بر میزان اعتماد عمومی به دولت موثر است. ده‌اهانو و ری<sup>۱</sup>، (۲۰۱۵، ص. ۱۸۵۰) نشان دادند که از بررسی ارتباط بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی نیز این نتیجه حاصل می‌گردد که اعتماد به مدیران و سکوت تدافعی و سکوت خاموش ارتباطی قوی و تعدیل می‌یابد. کین و بروس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰، ص. ۶۵) در تحقیقی با نام "عوامل موثر بر اعتماد عمومی"

4. Morris & Klesner  
5. Park & Blekinsopp  
6. Keene & Bruce

1. Dadahanov & Rhee  
2. Zhou  
3. Hames

هستند. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که تعداد نمونه را برابر ۳۱۷ نفر برآورد شد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد. در این تحقیق جهت سنجش متغیر حکمرانی خوب از پرسشنامه ۳۵ سوالی ۵ ارزشی لیکرت استاندارد "نظریه کمیسیون مستقل حکمرانی خوب در خدمات دولتی"، (مقیمی، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۰) در شش مولفه، نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقشها و وظایف، ارتقاء ارزشها، شفاف سازی، ظرفیت سازی و پاسخگویی و جهت ارزیابی متغیر اعتماد عمومی از پرسشنامه ۱۲ سوالی ۵ ارزشی لیکرت استاندارد نرگسیان، هژرافکن، معینی (۱۳۹۴) که مولفه اعتماد عمومی را مورد سنجش قرار می‌دهد و جهت ارزیابی متغیر سکوت سازمانی از پرسشنامه ۱۵ سوالی ۵ ارزشی لیکرت استاندارد وکولا و بوراداس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در سه بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و بعد فرصتهای ارتباطی ساخته و همچنین جهت ارزیابی متغیر آوای سازمانی از پرسشنامه ۱۸ سوالی ۷ ارزشی لیکرت استاندارد هامس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در سه مولفه تشویق، ایمنی و کارآمدی به عنوان ابزار استفاده شد ذکر این نکته ضرورت دارد که پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، پس از تأیید روایی محتوا توسط ۸ نفر از استادان و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش، یافته‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش توصیفی از توزیع فراوانی و در بخش استنباطی با فرض طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه عملیات آماری بر حسب اهداف ویژه تحقیق، با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس

دریافت هدیه و انعام توسط کارکنان، برخورد و رفتار تبعیض‌آمیز در مقابل دوستان و بستگان، توجه خاص به برخی افراد و عدم راستگویی و صداقت یا نگفتن واقعیت‌ها می‌دانند. برای تدوین فرضیه‌های پژوهش، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا ضمن شناسایی متغیرهای فرضیه‌ها، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. در پایان پژوهش حاضر مدل تاثیر ابعاد حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری؛ نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی که مدل مفهومی آن در زیر ترسیم شده است را می‌خواهد بررسی کند که آیا از برازش مطلوبی برخوردار است؟



شکل ۱. تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی از طریق سکوت و آوای سازمانی

### روش‌شناسی تحقیق

روش انجام تحقیق با توجه به موضوع و اهداف مورد تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی بود و گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان ورزش شهرداری است که بر اساس بر اساس آمار موجود تعداد ۱۸۰۰ نفر در این سازمان مشغول به فعالیت

نسخه ۲۲ و نرم افزار pls انجام و سطح معنی داری پاسخ دهندگان  $P < 0/05$  در نظر گرفته شد.

بودند. بنابراین نتیجه اکثریت نمونه آماری پژوهش دارای وضعیت استخدامی قراردادی بودند.

### یافته های پژوهش

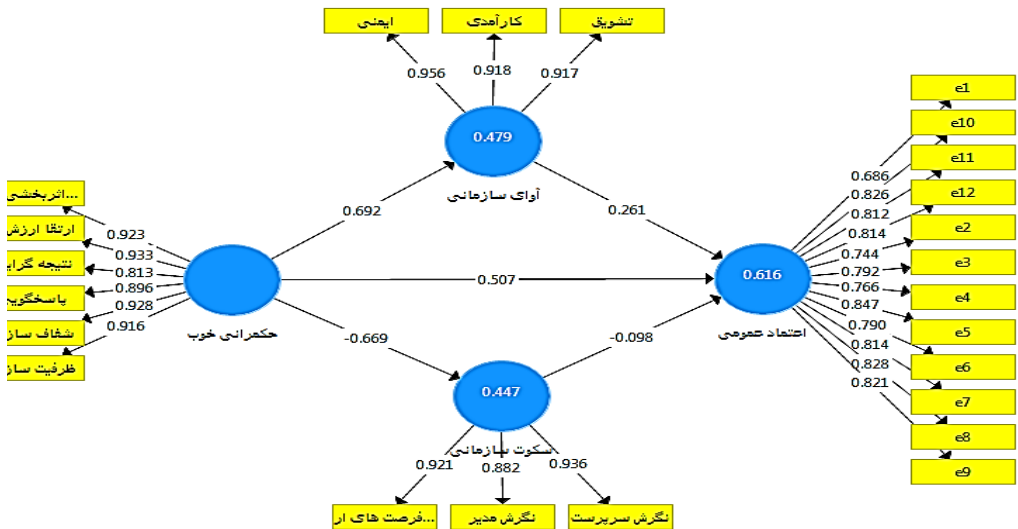
نشان به دست آمده نشان می دهد از ۳۱۷ نمونه تحت بررسی ۱۸۱ نفر (۵۷/۱ درصد) مرد و ۱۳۶ نفر (۴۲/۹ درصد) هم به لحاظ جنسیت زن بودند. ۱۱۱ همچنین در ادامه نتایج نشان داد که نفر (۳۵ درصد) وضعیت استخدامی رسمی، ۱۷۰ نفر (۵۳/۶ درصد) قراردادی و ۳۶ نفر (۱۱/۴ درصد) هم به لحاظ وضعیت استخدامی دارای وضعیت پیمانی

با استناد به خطی بودن نمودار احتمال و انحراف کم مشاهدات در تمامی متغیرهای پژوهش و خطی بودن نمودارها و همچنین با توجه به نتایج جدول ۲ که میزان کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش در بازه عددی +۲ تا -۲ قرار گرفته است فرض نرمالیتی توزیع داده ها تأیید می گردد و برای آزمون فرضیات پژوهش از روش های آماری پارامتریک استفاده می شود.

جدول ۱. توصیف کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

| تغییر   | تعداد | میانگین |        | کجی   |       | کشیدگی |           |
|---------|-------|---------|--------|-------|-------|--------|-----------|
|         |       | آماره   | آماره  | خطای  | خطای  | آماره  | خطای      |
| آماره   |       |         |        |       |       |        |           |
| اعتماد  | ۳۱۷   | ۳,۹۷    | -۱,۰۷۴ | ۰,۱۳۷ | ۱,۶۳۶ | ۰,۲۷۳  | استاندارد |
| عمومی   |       |         |        |       |       |        |           |
| حکمرانی | ۳۱۷   | ۳,۶۳    | -۰,۶۵۳ | ۰,۱۳۷ | ۰,۱۰۲ | ۰,۲۷۳  | خطای      |
| خوب     |       |         |        |       |       |        |           |
| سکوت    | ۳۱۷   | ۳,۷۶    | ۰,۷۳۸  | ۰,۱۳۷ | ۰,۵۰۶ | ۰,۲۷۳  | خطای      |
| سازمانی |       |         |        |       |       |        |           |
| آوای    | ۳۱۷   | ۳,۷۶    | -۰,۵۲۵ | ۰,۱۳۷ | ۰,۲۵۱ | ۰,۲۷۳  | خطای      |
| سازمانی |       |         |        |       |       |        |           |





شکل ۲. تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی از طریق سکوت و آوای سازمانی در حالت استاندارد

عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

| GOF   | شاخص اشتراک | پایایی ترکیبی | میانگین واریانس استخراج شده | شاخص متغیر   |
|-------|-------------|---------------|-----------------------------|--------------|
| ۰/۳۵۰ | ۰/۵۳۳       | ۰/۹۵۴         | ۰/۶۳۴                       | اعتماد عمومی |
|       | ۰/۶۹۱       | ۰/۹۶۳         | ۰/۸۱۴                       | حکمرانی خوب  |
|       | ۰/۶۳۳       | ۰/۹۵۱         | ۰/۸۶۵                       | آوای سازمانی |
|       | ۰/۵۸۴       | ۰/۹۳۸         | ۰/۸۳۴                       | سکوت سازمانی |

معناداری بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. همچنین حکمرانی خوب با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری ارتباط معناداری دارد. به عبارتی دیگر، بخشی از

نتایج یافته‌ها نشان داد که متغیر حکمرانی خوب تأثیر منفی و معکوسی بر سکوت سازمانی و سکوت سازمانی نیز تأثیر منفی و معکوسی بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. افزون بر این حکمرانی خوب تأثیر مثبت و

اثر متغیر حکمرانی خوب به واسطه متغیر سکوت سازمانی، بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری انتقال داده می‌شود. از سوی دیگر متغیر حکمرانی خوب تأثیر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی و اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. افزون بر این آوای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. همچنین حکمرانی خوب با در نظر گرفتن نقش میانجی آوای سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تأثیر معناداری دارد. به عبارتی دیگر، بخشی از اثر متغیر حکمرانی خوب به واسطه متغیر آوای سازمانی، بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری انتقال داده می‌شود. همچنین اثر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی از طریق سکوت سازمانی در کارکنان سازمان ورزش شهرداری

معنی‌دار نیست اما اثر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی از طریق آوای سازمانی در کارکنان سازمان ورزش شهرداری مثبت و معنی‌دار است. همچنین نتایج نشان داد که به طور کلی حکمرانی خوب با نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهشی تایید می‌گردد، بدین معنی که با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت حکمرانی خوب با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تأثیر معناداری دارد. به عبارتی دیگر، بخشی از اثر متغیر حکمرانی خوب به واسطه متغیرهای سکوت و آوای سازمانی، بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری انتقال داده می‌شود.

**جدول ۳.** برآورد نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی در تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی

| سطح<br>معنادار<br>ی | برآورد  |           | متغیر وابسته | نقش<br>میانجی          | متغیر مستقل |
|---------------------|---------|-----------|--------------|------------------------|-------------|
|                     | معنادار | استاندارد |              |                        |             |
| ۰,۱۵۸               | ۱,۴۱۵   | ۰,۰۶۶     | اعتماد عمومی | سکوت سازمانی           | حکمرانی خوب |
| ۰,۰۰۱               | ۳,۹۵۹   | ۰,۱۸۱     | اعتماد عمومی | آوای سازمانی           | حکمرانی خوب |
| ۰,۰۰۱               | ۳,۹۴۵   | ۰,۲۴۷     | اعتماد عمومی | سکوت و آوای<br>سازمانی | حکمرانی خوب |

شهرداری تاثیرگذار است که این تاثیر مثبت و مستقیم است بدین معنی که با افزایش متغیر حکمرانی خوب، اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری نیز افزایش خواهد یافت که با

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که حکمرانی خوب با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش

برای آنان در پی خواهد داشت، انگیزه خود را برای اظهار نظر از دست می‌دهند و سعی می‌کنند تا در مورد اوضاع سازمان و یا ارائه راه حل‌ها سکوت اختیار کنند.

نتایج تحقیق حاضر بیان می‌کند که حکمرانی خوب بر آوای سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری اثر گذار است که این ارتباط مثبت و مستقیم است بدین معنی که با افزایش متغیر حکمرانی خوب، آوای سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری نیز افزایش خواهد یافت که با نتایج قنبری و همکاران (۱۳۹۴، ص. ۸۸۵)، نقوی مقدم و همکاران (۱۳۹۲، ص. ۹۵)، گائو و همکاران (۲۰۱۱) همخوان می‌باشد. در عرصه کنونی که شرایط و محیط کسب و کار به شدت در حال تغییر هستند، مدیران برای موفقیت در این عرصه متلاطم، نیاز به اطلاعات، پیشنهادها و راهکارهای کارمندان هستند اما کارمندان همیشه صحبت نمی‌کنند. آن‌ها همیشه با شرایطی مواجه می‌شوند که باید تصمیم بگیرند که صحبت کنند یا سکوت کنند؛ این در حالی است که آن‌ها اطلاعات و فکریهای سودمندی دارند که می‌توانند از طریق آوای سازمانی این اطلاعات را به مدیران ارائه دهند. همچنین نتایج نشان داد که بین سکوت سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری رابطه معناداری وجود دارد که این تاثیر منفی و معکوس است که با نتایج ثمری و صفرزاده (۱۳۹۶)، زاهدبابلان و کریمیان پور (۱۳۹۵، ص. ۹۰)، پروری، سهرابی و اسداللهی (۱۳۹۵، ص. ۷۶)، دداهانو و ری (۲۰۱۵، ص. ۱۸۵۱) همخوان می‌باشد. هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره مسائل و مشکلات سازمانی ساکت بمانند،

نتایج لومان (۲۰۱۸)، کاپانزانو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، اردکانی و صدرآباد (۱۳۹۲، ص. ۳۴)، خانباشی و همکاران (۱۳۹۰) و کینی و بروس (۲۰۰۰) همخوان می‌باشد. زندگی در دنیای امروز نیازمند اعتماد به سازمانها و نهادهای متعددی است که دور از دسترس افراد قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر، این نهادها که هر یک مسئولیت انجام دادن وظایف متنوعی را برای سامان اجتماع به عهده دارند، و نیازمند جلب اعتماد کنشگران اجتماعی و دیگر سازمانهای اجتماعی می‌باشند، به طوری که بدون حصول اعتماد متقابل، نهادهای یادشده قادر به تأمین کارکردهای خاص خود نخواهند بود. اعتماد یکی از جنبه‌های مهم روابط انسانی و زمینه ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه است.

نتایج در ادامه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب بر سکوت سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری اثر گذار است که این ارتباط منفی و معکوس است بدین معنی که با افزایش متغیر حکمرانی خوب، سکوت سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری کاهش خواهد یافت که با نتایج ژو و همکاران (۲۰۱۵) همخوان می‌باشد. سکوت سازمانی خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیتهای سازمان می‌باشد. مهم ترین علل سکوت سازمانی را می‌توان ترس از عواقب اظهار نظرها، ترس از بی توجهی مدیر ارشد و بی استفاده ماندن نظریات و ایده‌ها و بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها و نظرات کارکنان دانست. زمانی که کارکنان دریابند که در هنگام اظهار نظر، نظرات و ایده‌های آنان نادیده گرفته می‌شود و یا در صورت مخالف بودن این نظرات با سلیقه و تصمیم مدیر، عواقب کاری را

سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود و پدیده سکوت سازمانی شکل می‌گیرد. سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی‌های تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر در ارتباط است. در مورد ادامه نتایج تحقیق حاضر باید گفت، بین آوای سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری رابطه معناداری وجود دارد که این ارتباط مثبت و مستقیم است که با نتایج قبیری و همکاران (۱۳۹۴)، کانچی و همکاران (۲۰۱۲، ص. ۱۰۵) و گائو و همکاران (۲۰۱۱) همخوان می‌باشد. واضح است که سازمانی می‌تواند موفق‌تر عمل کند که کارمندان نسبت به سازمان و آینده آن احساس مسئولیت داشته باشند و موارد مثبت و منفی که در کارشان تأثیرگذار است را بروز دهند.

نتایج بدست آمده در ادامه نشان داد حکمرانی خوب با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تأثیر معناداری دارد. در فرض‌های پیشین به این نتیجه رسیدیم که حکمرانی خوب و سکوت سازمانی ارتباط معناداری با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارند و همچنین حکمرانی خوب تأثیر معناداری با سکوت سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری این ارتباطات را تایید نمود و همچنین نشان داد که حکمرانی خوب از طریق سکوت سازمانی نیز بر اعتماد تأثیر گذار است. اعتماد عمومی کارکنان از عوامل مختلفی تأثیر می‌پذیرد که حکمرانی خوب و سکوت سازمانی دو متغیری هستند که جزو این عوامل تأثیرگذار می‌باشند. اعمال مدیران در حکمرانی بر سازمان می‌تواند بر اعتماد کارکنان تأثیرگذار باشد که این اثرگذاری توسط سکوت سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در شرایطی که جو سکوت بر سازمانی

حکمفرما شود می‌تواند بخش‌های دیگر سازمان را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد بدین صورت که حتی اگر حکمرانی در سازمان نیز به شیوه احسن انجام گیرد اما در بین کارکنان سکوت وجود داشته باشد، اثرات حکمرانی خوب را کاهش می‌دهد و تأثیر منفی بر اثرات حکمرانی خوب می‌گذارد.

در ادامه نیز نتایج تحقیق نشان داد حکمرانی خوب بر در نظر گرفتن نقش میانجی آوای سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش اثر گذار است. در فرض‌های پیشین به این نتیجه رسیدیم که حکمرانی خوب و آوای سازمانی ارتباط معناداری با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارند و همچنین حکمرانی خوب ارتباط معناداری با آوای سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری این ارتباطات را تایید نمود و همچنین نشان داد که حکمرانی خوب از طریق آوای سازمانی نیز بر اعتماد تأثیر گذار است. در شرایطی که آوای سازمانی در بین کارکنان در حد مطلوب وجود داشته باشد، می‌توان ادعا نمود که مدیران می‌توانند به آسانی از طریق حکمرانی خوب اعتماد کارکنان را افزایش دهند زیرا آوای سازمانی در این میان به منزله از بین برنده سوءتفاهم‌ها رفتار می‌کند و بسیاری از جنبه‌های مبهم را برای مدیران روشن می‌کند که این مساله سبب افزایش اعتماد در بین کارکنان خواهد شد و می‌تواند تأثیر حکمرانی خوب بر اعتماد را نیز تقویت نماید زیرا زمانی که مدیران با حکمرانی خوب سبب جلب اعتماد کارکنان می‌شوند؛ آوای سازمانی نیز جنبه‌های مبهمی را که ممکن است برای کارکنان وجود داشته باشد را به گوش مدیران می‌رساند و با روشن شدن این جنبه‌های مبهم برای کارکنان اعتماد آنان افزایش می‌یابد.

می‌تواند دریابد و در صورت پاسخگویی و حل مشکلات این دسته، به طور خودکار مشکلات و خواسته‌های جمعی از کارکنان نیز که دارای سکوت سازمانی هستند و مشکلات مشترکی با این دسته دارند از بین خواهد رفت و به دلیل از بین رفتن مشکلات و ابهام‌های موجود برای این افراد حتی با توجه به اینکه سکوت سازمانی آنان تغییری نداشته است. که در این رابطه می‌توان گفت متغیرهای دیگر می‌توانند نقش میانجی را ایفا کند، که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نیز به این مورد توجه شود و با توجه به مبانی و پیشینه پژوهش‌های دیگر متغیرهای مناسب را انتخاب کرد. اعتماد عمومی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند و تاثیر منفی سکوت آنان بر اعتماد عمومیشان از بین خواهد رفت. در نهایت راجب محدودیت‌های پژوهش باید گفت که نتایج بدست آمده قابلیت تعمیم را به دیگر سازمان‌ها ندارد و در سازمان ورزش شهرداری کاربرد دارد نتایج بدست آمده لذا پیشنهاد می‌شود که نتایج بدست آمده را می‌توان با نظر کارشناسان در سازمان ورزش شهرداری تهران اجرایی کرد.

در نهایت نتایج تحقیق نشان داد حکمرانی خوب با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی با اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تاثیر معناداری دارد. همانطور که نتایج نشان داد زمانی که به طور همزمان نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی در ارتباط بین حکمرانی خوب و اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت؛ تاثیر سکوت سازمانی بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری معنادار نبود و تحت تاثیر آوای سازمانی کارکنان قرار گرفت. این موضوع نشان می‌دهد که سکوت سازمانی خود تاثیر منفی و معناداری بر اعتماد عمومی کارکنان دارد اما زمانی که همزمان تحت تاثیر آوای سازمانی قرار می‌گیرد، این تاثیر منفی از بین می‌رود. این مساله به دلیل اینکه با استفاده از آوای سازمانی می‌توان اثرات سکوت سازمانی را در سازمان از بین برد می‌تواند برای مدیران بسیار کاربردی باشد و در جلسات سازمانی مدیران می‌توانند با استفاده از آوای کارکنان، اثرات سکوت سازمانی دیگر کارکنان را از بین ببرند (دانایی قرد، ۱۳۸۸، ص. ۵۸). شاید دلیل این مساله این نکته باشد که مدیر با تحریک آوای سازمانی کارکنان، خواسته‌ها و حرف‌های آن‌ها را

#### منابع

- History of Psychological Theories. Springer.
4. Conchie, M., Taylor, J., Donald, J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 105.
  5. Danaeifard, H. (2009). Promoting Public Trust in Governmental Organizations: Explaining the Intervening Role of Citizen Satisfaction. *Daneshvar management*
  1. Abdollahi, S. Z. (2015). State the importance of trust in organizations. *First International Conference on Management, Payame Noor University*. (Persian).
  2. Ardakani, M., Sadrabad, Kh. (2013). The relationship between personality factors and knowledge staff silence. *Public Management Research*, 18(3), 34. (Persian).
  3. Capanzano, S. (2012). Asch, Solomon E *Encyclopedia of the*

- role of e-government in promoting it. *Journal of Information Technology Management*, 3(8), 171-188. (Persian).
15. Morris, D., Klesner, L. (2010). Corruption and trust: Theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies*. 43(10), 1258-1285.
  16. Naghavamoghadam, A., Fahima, M. (2013). A Comparative Study of Multivariate Behavior in Organizations (Case Study: Sepah Bank). Sciences and research Branch, Islamic Azad University, MA Thesis. Tehran. (Persian).
  17. Nargesiyan, A., Mohamadzadeh, R. (2014). Studying the Role of Linguistic Justice in Promoting Public Trust and Public Citizen Participation. *Journal of Management of Public Organizations*, 2(3), 37-56. (Persian).
  18. Park, H., Blenkinsopp, J. (2011). The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. *International Review of Administrative Sciences*. 77(2), 254-274.
  19. Parvari, P., Sohrabi, R., Asadollah, N. (2016). Research on the Interaction between Organizational Confidence and Organizational Silence of the Studied Staff: Staff and Faculty Members of Bu Ali Sina University. (Persian).
  20. Samari, N., Safarzadeh, H. (2015). The Effect of Employee Confidence on Organizational Managers on Organizational Silence Study: National Iranian Oil Products Distribution Company Headquarters. 3(2), 18-32. (Persian).
  21. Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical behavior and improvement. 4(3), 43-62. (Persian).
  6. Davoudpour, R., Iraj, S. (2016). Organizational Silence and Voice, Second National Conference on Management Research and Humanities in Iran, Tehran, Institute of Management Research. (Persian).
  7. Dedahanov, T., Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*. 53(8), 1843-1857.
  8. Gano, L., Janssen, O., Shi, K., Robert, A (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
  9. Ghanbari, Z., Mohamadi, F. (2016). Facilitating organizational voice through trusted leadership "An Approach to Follower Leadership Interactions". *Journal of Government Management*, 7(4), 865-882. (Persian).
  10. Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: links with important work-related outcomes, thesis of Bachelor of Psychology (Honours), Murdoch University.
  11. Keene, W., Bruce, R. (2000). Keeping the public trust: The value of values in government. Reston, VA: Keen Ideas.
  12. Khanbashi, M., Zahedi, Sh., Alvani, M. (2011). Accountability; a framework for strengthening public confidence.. Iranian conferene. Tehran. (Persian).
  13. Luhmann, N. (2018). Trust and power: John Wiley & Sons.
  14. Moghimi, A. (2011). Measuring good governance indicators and the

- Concepts, Causes and Consequences, *Iranian Journal of Management Science*, 6(21), 54-71. (Persian).
24. Zhou, J., Loi, R., Lam, W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interacts to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
22. Zahedbabolan, A., Karimianpour, Gh. (2016). The Role of Organizational Trust and Organizational Justice in Organizational Silence. *Management Studies (Improvement)*, 25(80), 85-99. (Persian).
23. Zareimatin, H., Taheri, F., Sayar, A. (2011). Organizational Silence:



## Mapping the Good Governance Communication Model with the Public Trust of the Municipal Sports Organization`S Staff, the Mediator Role of Silence and Organizational Voice

Shirin Ahmadi<sup>1</sup>, Seyed Salahedin Naghshbandi\*<sup>2</sup>, Mohsen Bagherian<sup>3</sup>

Received: Agu 23, 2019

Accepted: Feb 05, 2020

### Abstract

**Objectives:** purpose of the this study was to map the relationship between good governance and the general trust of the staff of the Municipal Sports Organization, considering the variables of the mediator of silence and organizational vocal.

**Methodology:** The research method was descriptive-analytic and correlation. The statistical population of the study was employees of the Municipal Sports Organization. Morgan table was used to estimate the sample size. The sample size was 317 and the random sampling method was simple. To collect the data, we used the good governance scale of Moghimi, Ardakani(2011), Nargesyan et al, Public trust(1394), organizational silence, Vakola & Bouradas(2005), Hammas organizational voice(2012).

**Results:** The results showed that good governance had a negative and adverse effect on silence and silence had a negative and adverse effect on employees' public trust and also had a positive and significant effect on employees' public trust. In addition, the research model on the relationship between good governance and general confidence of the staff of the municipality sports organization with regard to the mediating role of silence and organizational sound, has a good fit.

**Conclusion:** director, with the provocation of the organizational voice of the staff, understands their needs and, in the event of accountability and problem solving, automatically eliminates the collective problems and demands of the employees who are silently organized, due to the elimination of problems and ambiguities, even with their silence has not changed, their public confidence will increase and the negative impact of their silence on their public confidence will be eliminated.

**Keywords:** Good Governance, Public Trust, Organizational Silence, Organizational Voice, Municipal Sports Organization.

---

1. MA of Sport Management, Dept of Physical Education, Science And Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. 2. Assistant Professor of Sport Management, Dept of Physical Education, Science And Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: salah.naghshbandi@yahoo.com