

# 임상간호사의 조직침묵이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과

황신애<sup>1</sup> · 민해영<sup>2</sup>

창원경상국립대학교병원 간호사<sup>1</sup>, 경상국립대학교 간호대학 부교수<sup>2</sup>

## Influence of Clinical Nurses' Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effect of Organizational Commitment Moderated by Organizational Justice

Hwang, Shin Ae<sup>1</sup> · Min, Haeyoung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Registered Nurse, Gyeongsang National University Changwon Hospital

<sup>2</sup>Associate Professor, College of Nursing, Gyeongsang National University

**Purpose:** This study examined the relationships between organizational silence, organizational commitment, organizational justice, and organizational citizenship behavior among clinical nurses. Additionally, it determined the mediating effect of organizational commitment moderated by organizational justice on the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior among clinical nurses. **Methods:** A total of 160 clinical nurses were recruited from a university hospital. Data were collected from June to July, 2023. The collected data were analyzed using descriptive statistics, independent t-test, one-way ANOVA, Scheffé test, Pearson's correlation coefficient, Baron and Kenny's three-step regression analysis, Hayes' PROCESS macro model, and bootstrapping using SPSS/WIN 27.0 program. **Results:** Organizational commitment had a full mediating effect on the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior ( $B=-0.04$ ,  $CI [-0.098~-0.001]$ ). Among the subscales of organizational justice, distributive justice had a moderating effect on the relationship between organizational silence and organizational commitment ( $B=-0.17$ ,  $p=.009$ ). There was no significant mediating effect of organizational commitment moderated by organizational justice on the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. **Conclusion:** Appropriate strategies are needed to effectively manage nursing personnel and improve nursing performance.

**Key Words:** Clinical nurse; Organizational citizenship behavior; Organizational silence; Organizational commitment; Organizational justice

**주요어:** 임상간호사, 조직시민행동, 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성

**Corresponding author:** Min, Haeyoung

College of Nursing, Gyeongsang National University, 816-15 Jinju-daero, Jinju 52727, Korea.

Tel: +82-55-772-8236, E-mail: hmin@gnu.ac.kr

- 이 논문은 제1저자 황신애의 석사학위논문 of 축약본임.

- This article is a condensed form of the first author's master's thesis from Gyeongsang National University.

**Received:** Mar 13, 2024 | **Revised:** Jul 8, 2024 | **Accepted:** Jul 8, 2024

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 서론

### 1. 연구의 필요성

조직은 협동에 의한 노력의 결합체로 조직의 이익을 위해 자발적으로 협력하고자 하는 구성원의 의지는 조직효과성에 필수적이다[1]. 병원조직은 그 역할과 기능이 고도로 세분화, 전문화되어 있어 다양한 직종 간의 상호의존성이 높고, 독립적으로 수행할 수 있는 업무가 드문 편으로, 효과적인 조직 운영을 위해서는 구성원 간의 상호협력관계가 필수적이다[2]. 간호사는 병원에서 양질의 의료서비스를 책임지는 영향력 있는 의료인으로서, 간호관리자 및 병원경영 차원에서 간호사의 조직시민행동 수준을 평가, 개선 및 관리하기 위한 계획을 수립하는 것에 대한 중요성이 높아짐에 따라 점차 조직시민행동에 대한 필요성이 강조되고 있다[3].

조직시민행동은 공식적인 보상과는 관련이 없으나, 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진시켜주는 구성원의 자유 재량적 행동으로[4], 업무상 어려움을 겪는 동료들 돕고, 다른 구성원과 원만한 관계를 유지하며, 조직의 규칙과 규율을 준수하고, 조직의 발전을 위해 건설적인 제안을 하며, 조직의 활동에 적극적으로 참여하는 등의 행동을 의미한다[5]. 조직시민행동의 정도가 높을수록 간호사는 경력에 더욱 몰입하고, 직무에 대한 열의가 높으며[6], 직무만족이 높은 것으로 나타나[7] 양질의 간호인력을 확보하기 위해서는 간호사의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 대하여 파악하는 것이 중요하다.

조직침묵은 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 요인으로 알려져 있으며[8,9], 다른 요인에 비해 조직시민행동을 크게 감소시키는 것으로 나타났다[10]. 조직침묵은 구성원이 직무와 관련된 의견, 정보, 아이디어 등을 가지고 있음에도 불구하고, 의도적으로 표현하지 않는 것을 의미한다[11]. 조직침묵의 정도가 높아질수록 구성원은 조직의 문제나 변화에 냉소적인 태도로 일관하게 되며, 직무만족 및 조직몰입이 저하될 뿐만 아니라 내적동기의 감소로 인하여 직무에 소홀하게 되고, 결국 조직을 위해 자발적으로 기여하고 헌신하고자 하는 행동 즉, 조직시민행동이 감소하게 된다[10,11]. 조직침묵은 병원 내에서도 나타나고 있는 현상으로, 조직침묵이 지속될 경우 간호사의 조직몰입[12], 직무배태성[13]을 감소시키고, 이직의도[14]를 유발하는 등 임상간호사의 조직유효성 측면에서도 부정적 영향을 미친다. 그러나 국내 간호사를 대상으로 한 조직침묵의 연구는 아직 초기 단계이며[15], 지방자치단체 공무원[8], 기업 연구소의 임직원[9] 등 타 직종을 대상으로 한 연구에서 조직침

묵이 조직시민행동에 미치는 부정적 영향에 대한 연구결과가 보고되고 있는 반면, 지금까지 국내 임상간호사를 대상으로 조직침묵과 조직시민행동의 관계에 관하여 시행된 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 임상간호사의 조직침묵과 조직시민행동의 관계에 대해 파악하고, 조직침묵이 조직시민행동에 어떤 경로를 통해 영향을 미치는지 확인하여 이를 토대로 임상간호사의 조직시민행동을 증진시키는 방안을 마련하는 것이 필요하다.

간호사가 자발적으로 조직시민행동을 수행하기 위해서는 조직에 대한 일체감을 느낄 수 있도록 조직몰입이 선행되어야 한다[16]. 조직몰입은 조직시민행동을 설명하는 중요한 변수로 알려져 있으며, 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미친다[17]. 조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표와 가치에 대하여 신뢰와 애착을 가지고, 조직을 위해 헌신하고, 조직구성원으로서 조직에 머무르고자 하는 정도를 의미한다[18]. 조직몰입의 선행요인과 결과요인에 대한 메타분석 연구에 따르면, 조직몰입은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사의 리더십, 조직지원인식 등의 조직차원의 변수와 조직시민행동과의 관계에 있어 매개적 역할을 하는 것으로 알려져 있다[19]. 임상간호사를 대상으로 한 선행연구에서 조직몰입은 조직침묵과 유의한 부적 상관관계[12]를 가지는 반면, 임상간호사의 조직시민행동을 증진시키는[20,21] 것으로 나타나 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입이 매개역할을 하는 것으로 유추해 볼 수 있다.

한편, 국내 임상간호사를 대상으로 한 선행연구에서 간호사는 자신이 속한 조직이 공정하다고 인식할수록 자신의 직무에 만족하고[22], 직무와 조직에 몰입하는 것으로 나타났으며[23], 조직침묵의 정도가 감소하는 것으로 나타났다[24,25]. 조직공정성이란, 조직구성원이 조직으로부터 받는 대우가 공정하다고 인식하는 정도이며[26], 구성원이 투입한 노력 대비 보상의 공정성, 보상을 결정하는 과정의 공정성, 보상이 결정되는 과정에서 상사의 대우와 의사소통에 대한 공정성을 의미한다[27]. 대기업 종사자를 대상으로 한 연구[28]에서 조직구성원들은 조직에 기여한 노력에 비해 보상이 적절하고, 보수 또는 인사평가, 승진에 관한 절차가 공정할수록 조직침묵이 직무몰입에 미치는 부정적 영향이 감소하는 것으로 나타나 조직침묵과 직무몰입 간의 관계에서 조직공정성이 조절효과를 가지는 것으로 확인된 바 있다.

이와 같이 선행연구를 통하여 조직침묵은 조직시민행동[8,9]과 조직몰입[12]에 부정적인 영향을 미치며, 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적인 영향[20,21]을 미치는 것을 파악할

수 있다. 이러한 변수 간의 관계를 고려하였을 때, 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입은 매개변수로 작용함을 고려할 수 있다. 또한, 조직공정성은 조직침묵을 완화하고 [24,25], 조직몰입을 촉진시키며 [23], 조직침묵과 직무몰입의 관계에서 조절효과가 있음 [28]을 고려하였을 때, 조직침묵과 조직몰입의 관계에서도 조절효과가 있을 것으로 추론해 볼 수 있다.

지금까지 국내 임상간호사를 대상으로 조직침묵과 조직시민행동의 관계를 설명한 연구는 찾아보기 어려웠으며, 타 직종을 대상으로 조직침묵, 조직공정성, 조직시민행동의 상관관계에 대한 선행연구가 있었으나 소수에 불과하고, 조직침묵과 조직시민행동 간의 영향관계에서 조직몰입의 매개효과와 조직공정성에 의해 조절된 매개효과를 파악한 연구는 없다. 따라서 본 연구는 임상간호사를 대상으로 조직침묵이 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고, 조직공정성의 수준에 따라 조직침묵이 조직몰입을 통해 조직시민행동에 미치는 영향을 조절하는지 확인하여 효과적인 간호인력 관리와 간호성과 향상을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

## 2. 연구목적

본 연구의 목적은 임상간호사의 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과를 확인하고자 한다. 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 대상자의 조직침묵이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직몰입의 매개효과를 확인한다.
- 대상자의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직공정성의 조절효과를 확인한다.
- 대상자의 조직침묵이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과를 확인한다.

## 연구 방법

### 1. 연구설계

본 연구는 임상간호사의 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과와 조직공정성에 의해 조절된 매개효과를 확인하기 위한 서술적 조사연구이다.

### 2. 연구대상

본 연구는 C시에 소재한 500병상 이상의 1개 대학병원에서 근무하는 임상경력 1년 이상의 간호사를 대상으로 하였다. 본 연구의 목적을 이해하고 연구참여에 자발적으로 동의한 간호사를 대상으로 하였으며, 책임간호사 및 수간호사 이상의 간호관리자는 대상자에서 제외하였다. 본 연구에서 조절된 매개효과를 확인하기 위하여 사용된 Hayes' PROCESS macro Model 7은 회귀분석 접근법에서 사용되는 대표적인 조절된 매개효과 모형으로, 동일한 모형을 바탕으로 한 선행연구 [29]를 참고하여 대상자 수를 산정하였다. 연구대상자 수는 G\*Power 3.1.9.7 프로그램을 이용하여 다중회귀분석을 위한 유의수준( $\alpha$ )=.05, 검정력( $1-\beta$ )=.90, 중간 효과크기(effect size)=.15, 예측 요인 10개를 기준으로 계산한 결과 최소 147명이었다. 탈락률 10%를 고려하여 164부의 설문지를 배부하였고, 회수된 설문지 중 답변이 불충분한 설문지 4부를 제외한 총 160부를 최종 분석하였다.

### 3. 연구도구

대상자의 일반적 특성 및 직무 관련 특성은 성별, 연령, 결혼 상태, 종교, 학력, 직위, 근무형태, 총 임상경력, 현 부서 근무경력, 근무부서, 현 부서 만족도, 부서이동 희망여부로 총 12문항으로 구성되었다. 본 연구에 사용된 모든 측정도구는 원저자와 번역자에게 도구 사용에 대한 승인을 받은 후 사용하였다.

#### 1) 조직시민행동

조직시민행동은 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter [30]가 개발한 조직시민행동척도(Organizational Citizenship Behavior Scale)를 Chang [20]이 수정한 도구로 측정하였다. 도구는 양심적 행동, 정당한 행동, 참여적 행동, 예의 바른 행동, 이타적 행동 5개의 하위영역으로 이루어져 있으며, 각 하위 영역별로 3문항씩 총 15문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점부터 '매우 그렇다' 5점으로 측정하며, 점수가 높을수록 조직시민행동이 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도는 Chang [20]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .89였으며, 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .81이었다.

#### 2) 조직침묵

조직침묵은 Van Dyne, Ang과 Botero [31]가 개발한 항목을 Kang과 Go [32]가 번안한 도구로 측정하였다. 조직침묵의

하위영역 중 친사회적 침묵은 조직구성원이 이타적 또는 협력적 동기를 기반으로 타인이나 조직에 이익을 주기 위한 목적으로 침묵하는 것으로, 침묵의 긍정적인 영향을 나타내는 변수 [31]임을 고려하여 본 연구에서는 친사회적 침묵 문항을 제외하고 측정하였다. 도구는 체념적 침묵, 방어적 침묵 2개의 하위영역으로 이루어져 있으며, 각 하위영역별로 5문항씩 총 10개 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점부터 '매우 그렇다' 5점으로 측정하며, 점수가 높을수록 조직침묵이 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도는 Kang과 Go [32]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .88이었으며, 본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$ 는 .90이었다.

### 3) 조직몰입

조직몰입은 Mowday, Steers와 Porter [18]가 개발한 조직몰입척도(Organizational Commitment Scale)를 Lee [33]가 번역한 도구로 측정하였다. 도구는 총 15문항으로 구성되어 있으며, 역 문항이 일부 포함되어 있다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점부터 '매우 그렇다' 5점으로 측정하고, 역 문항의 경우 역 환산하여 측정하였으며, 점수가 높을수록 조직몰입이 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도는 Lee [33]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .91이었으며, 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .90이었다.

### 4) 조직공정성

조직공정성은 Niehoff, Moorman [34]이 개발한 공정성척도(Justice Scale)를 Kang [35]이 번안하여 수정·보완한 도구로 측정하였다. 도구는 3개의 하위영역으로 이루어져 있으며, 분배공정성 5문항, 절차공정성 6문항, 상호작용공정성 7문항 총 18문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점부터 '매우 그렇다' 5점으로 측정하며, 점수가 높을수록 조직공정성이 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도는 Kang [35]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .91이었으며, 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .93이었다.

## 4. 자료수집

자료수집은 G대학교병원의 기관생명윤리심의위원회의 승인을 받은 후 2023년 6월부터 7월까지 수행되었다. 자료수집을 위해 연구자가 직접 해당 병원의 간호부를 방문하여 연구의 목적과 내용을 설명하고 자료수집에 대한 허락을 받았다. 설문조사를 위해 연구자가 직접 각 병동을 방문하여 간호사를 대상으

로 연구의 목적과 내용을 설명하고, 설문에 동의한 간호사에게 서면 동의서를 받은 후 설문지를 배부하였다. 설문지 작성 시간은 약 10~15분 정도 소요되었으며, 작성 후 불투명한 봉투에 넣어 밀봉한 상태로 연구자가 직접 회수하였다. 설문을 완료한 대상자에게는 소정의 기념품을 제공하였다.

## 5. 자료분석

자료분석은 SPSS/WIN 27.0 프로그램 및 SPSS PROCESS Macro 4.2를 이용하여 분석하였다. 대상자의 일반적 특성 및 직무 관련 특성은 기술통계를 이용하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차로 분석하였다. 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동의 정도는 평균 및 표준편차로 분석하였다. 일반적 특성 및 직무 관련 특성에 따른 조직시민행동의 차이는 independent t-test, one-way ANOVA로 분석하고, Scheffé test를 통해 사후 검정을 시행하였다. 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동의 상관관계는 Pearson's correlation coefficient로 분석하였다. 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny의 3단계 회귀분석, PROCESS Macro Model 4를 사용하였으며, 매개효과와 통계적 유의성을 검증하기 위하여 bootstrapping 방법을 사용하였다. 조직침묵과 조직몰입의 관계에서 조직공정성의 조절효과, 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 매개효과는 각각 PROCESS Macro Model 1 & 7을 사용하여 분석하였으며, 조절효과 및 조절된 매개효과의 통계적 유의성은 bootstrapping 방법을 사용하여 검정하였다.

## 6. 윤리적 고려

본 연구는 G대학교병원의 기관생명윤리심의위원회 승인(IRB No. GNUCH 2023-05-013)을 받은 후 연구를 수행하였다. 연구를 진행하기에 앞서 대상자에게 연구참여 기간 중 언제든지 자발적으로 참여를 거부하거나 중단할 수 있으며, 이로 인한 어떠한 불이익도 받지 않음을 설명하였다. 대상자가 동의서의 내용을 확인할 수 있도록 충분한 시간을 제공하였으며, 서명 받은 동의서는 사본을 교부하였다. 설문지는 잠금장치가 있는 수납장에 보관하고, 연구 종료 후 3년간 보관한 후 폐기됨을 알렸다. 대상자에게 피험자 보호 연구 윤리 담당자의 연락처를 알려주고 문의할 수 있음을 설명하였다.

## 연구결과

### 1. 대상자의 일반적 특성 및 직무 관련 특성에 따른 조직 시민행동의 차이

대상자의 일반적 특성은 여성이 154명(96.2%)으로 대다수를 차지하였다. 연령은 평균  $27.2 \pm 3.0$ 세이었으며, 25세 이상 29세 이하가 97명(60.6%)으로 가장 많았다. 결혼상태는 미혼 134명(83.8%), 종교는 없음 130명(81.2%)이었으며, 최종학력은 학사가 136명(85.0%)으로 가장 많았다. 대상자의 직무 관련 특성

에서 직위는 모두 일반간호사(100.0%)였으며, 근무형태는 교대근무가 125명(78.1%)이었다. 총 근무경력은 평균  $4.61 \pm 2.80$ 년이었으며, 3년 이상 7년 미만이 69명(43.1%)으로 가장 많았고, 현 부서 근무경력은 평균  $2.09 \pm 1.90$ 년이었으며, 1년 이상 3년 미만이 75명(46.9%)으로 가장 많았다. 현 근무부서는 일반병동이 94명(58.8%)으로 가장 많았으며, 중환자실 28명(17.5%), 외래 26명(16.2%), 응급실 12명(7.5%)이었다. 대상자 중 절반에 해당하는 80명(50.0%)이 현 근무부서에 만족한다고 하였으며, 102명(63.8%)이 근무부서 이동을 희망하지 않는다고 하였다(Table 1).

**Table 1.** Differences in Organizational Citizenship Behavior Based on General and Job-related Characteristics of the Participants ( $N=160$ )

| Characteristics                      | Categories                | n (%) or M $\pm$ SD | Organizational citizenship behavior |                       |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|
|                                      |                           |                     | M $\pm$ SD                          | t or F (p)<br>Scheffé |
| Gender                               | M                         | 6 (3.8)             | 3.41 $\pm$ 0.43                     | -0.24                 |
|                                      | F                         | 154 (96.2)          | 3.45 $\pm$ 0.40                     | (.815)                |
| Age (yr)                             | < 25 <sup>a</sup>         | 33 (20.6)           | 3.56 $\pm$ 0.38                     | 5.20                  |
|                                      | 25~29 <sup>b</sup>        | 97 (60.6)           | 3.37 $\pm$ 0.36                     | (.007)                |
|                                      | $\geq 30$ <sup>c</sup>    | 30 (18.8)           | 3.58 $\pm$ 0.47                     | c > b                 |
|                                      |                           |                     | 27.2 $\pm$ 3.0                      |                       |
| Marital status                       | Married                   | 26 (16.2)           | 3.59 $\pm$ 0.44                     | -2.03                 |
|                                      | Unmarried                 | 134 (83.8)          | 3.42 $\pm$ 0.39                     | (.044)                |
| Religion                             | Yes                       | 30 (18.8)           | 3.52 $\pm$ 0.36                     | -1.16                 |
|                                      | No                        | 130 (81.2)          | 3.43 $\pm$ 0.41                     | (.250)                |
| Education level                      | Associate                 | 12 (7.5)            | 3.38 $\pm$ 0.28                     | 1.05                  |
|                                      | Bachelor                  | 136 (85.0)          | 3.44 $\pm$ 0.39                     | (.352)                |
|                                      | Master                    | 12 (7.5)            | 3.60 $\pm$ 0.57                     |                       |
| Position                             | Staff nurse               | 160 (100.0)         |                                     |                       |
| Work type                            | Shift work                | 125 (78.1)          | 3.44 $\pm$ 0.36                     | 0.24                  |
|                                      | Non-shift work            | 35 (21.9)           | 3.46 $\pm$ 0.52                     | (.814)                |
| Total work experience (yr)           | 1~< 3 <sup>a</sup>        | 54 (33.8)           | 3.54 $\pm$ 0.38                     | 3.19                  |
|                                      | 3~< 7 <sup>b</sup>        | 69 (43.1)           | 3.37 $\pm$ 0.32                     | (.044)                |
|                                      | $\geq 7$ <sup>c</sup>     | 37 (23.1)           | 3.46 $\pm$ 0.52                     | a > b                 |
| Work experience at current unit (yr) | > 1                       | 48 (30.0)           | 3.42 $\pm$ 0.39                     | 0.41                  |
|                                      | 1~< 3                     | 75 (46.9)           | 3.48 $\pm$ 0.36                     | (.667)                |
|                                      | $\geq 3$                  | 37 (23.1)           | 3.42 $\pm$ 0.48                     |                       |
| Current work unit                    | General ward              | 94 (58.8)           | 3.44 $\pm$ 0.41                     | 0.64                  |
|                                      | ICU                       | 28 (17.5)           | 3.38 $\pm$ 0.32                     | (.593)                |
|                                      | ER                        | 12 (7.5)            | 3.49 $\pm$ 0.21                     |                       |
|                                      | Outpatient unit           | 26 (16.2)           | 3.53 $\pm$ 0.48                     |                       |
| Satisfaction with current unit       | Satisfied <sup>a</sup>    | 80 (50.0)           | 3.57 $\pm$ 0.38                     | 12.19                 |
|                                      | Moderate <sup>b</sup>     | 49 (30.6)           | 3.41 $\pm$ 0.32                     | (< .001)              |
|                                      | Dissatisfied <sup>c</sup> | 31 (19.4)           | 3.19 $\pm$ 0.44                     | a, b > c              |
| Desire to change the work unit       | Yes                       | 58 (36.2)           | 3.37 $\pm$ 0.33                     | -1.87                 |
|                                      | No                        | 102 (63.8)          | 3.49 $\pm$ 0.43                     | (.064)                |

ER=Emergency room; ICU=Intensive care unit.

대상자의 일반적 특성 및 직무 관련 특성에 따른 조직시민행동의 차이는 연령( $F=5.20, p=.007$ ), 결혼상태( $t=-2.03, p=.044$ ), 총 임상경력( $F=3.19, p=.044$ ), 현 부서 만족도( $F=12.19, p<.001$ )에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 연령의 경우 30세 이상( $3.58\pm0.47$ )의 대상자의 조직시민행동이 25~29세( $3.37\pm0.36$ )보다 높았고, 결혼상태의 경우 기혼( $3.59\pm0.44$ )이 미혼( $3.42\pm0.39$ )에 비해 조직시민행동이 높았다. 총 임상경력의 경우 1~3년 미만( $3.54\pm0.38$ )의 대상자가 3~7년 미만( $3.37\pm0.32$ )의 대상자보다 조직시민행동이 높았다. 현 부서 만족도의 경우에는 만족( $3.57\pm0.38$ ), 보통( $3.41\pm0.32$ )이라고 응답한 대상자가 불만족( $3.19\pm0.44$ )이라고 응답한 대상자에 비해 조직시민행동이 높았다(Table 1).

## 2. 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동의 정도 및 상관관계

대상자의 조직침묵은 5점 만점에  $2.43\pm0.63$ 점, 조직몰입은 5점 만점에  $3.03\pm0.57$ 점, 조직공정성은 5점 만점에  $3.06\pm0.63$ 점이었으며, 하위영역 중 상호작용공정성이  $3.53\pm0.80$ 점으로 가장 높았고, 분배공정성  $2.77\pm0.69$ 점, 절차공정성  $2.75\pm0.80$ 점 순이었다. 조직시민행동은 5점 만점에  $3.45\pm0.40$ 점이었다.

대상자의 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동의 상관관계분석 결과, 조직시민행동은 조직몰입( $r=.52, p<.001$ ), 조직공정성( $r=.52, p<.001$ )과 유의미한 정적 상관관계가 나타났으며, 조직침묵( $r=-.23, p=.003$ )과는 유의미한 부적 상관관계가 나타났다. 조직침묵은 조직몰입( $r=-.24, p=.002$ ), 조직공정성( $r=-.18, p=.025$ )과 유의미한 부적 상관관계가 나타났고, 조직몰입과 조직공정성은 유의미한 정적 상관관계가 나타났다( $r=.71, p<.001$ )(Table 2).

## 3. 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과

조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny의 3단계 절차를 이용한 회귀분석을 실시하였으며, PROCESS Macro Model 4를 이용하여 매개효과를 분석하였다. 1단계에서 독립변수인 조직침묵은 매개변수인 조직몰입에 유의한 부정적 영향( $B=-0.14, p=.022$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립변수인 조직침묵은 종속변수인 조직시민행동에 유의한 부정적 영향( $B=-0.10, p=.029$ )을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서 독립변수인 조직침묵과 매개변수인 조직몰입을 동시에 투입하였을 때 매개변수인 조직몰입은 종속변수인 조직시민행동에 유의한 정적 영향( $B=0.27, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타났으나, 독립변수인 조직침묵은 종속변수인 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $B=-0.06, p=.149$ ), 조직몰입은 조직침묵과 조직시민행동의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다.

부트스트래핑(bootstrapping)을 이용하여 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과(간접효과)의 유의성을 검증한 결과, 매개효과 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않아 유의한 것으로 나타났다( $B=-0.04, CI [-0.098\sim-0.001]$ )(Table 3, Figure 1-A).

## 4. 조직침묵과 조직몰입의 관계에서 조직공정성의 조절효과

조직침묵과 조직몰입의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 검증하기 위하여 PROCESS Macro Model 1을 사용하여 분

Table 2. Correlation between Variables

(N=160)

| Variables                              | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7     |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
|                                        | r (p)       | r (p)       | r (p)       | r (p)       | r (p)       | r (p)       | r (p) |
| 1. Organizational silence              | 1.00        |             |             |             |             |             |       |
| 2. Organizational commitment           | -.24 (.002) | 1.00        |             |             |             |             |       |
| 3. Organizational citizenship behavior | -.23 (.003) | .52 (<.001) | 1.00        |             |             |             |       |
| 4. Organizational justice              | -.18 (.025) | .71 (<.001) | .52 (<.001) | 1.00        |             |             |       |
| 5. Distributive justice                | -.05 (.526) | .58 (<.001) | .49 (<.001) | .75 (<.001) | 1.00        |             |       |
| 6. Procedural justice                  | -.09 (.281) | .64 (<.001) | .46 (<.001) | .85 (<.001) | .60 (<.001) | 1.00        |       |
| 7. Interactional justice               | -.25 (.001) | .53 (<.001) | .31 (<.001) | .82 (<.001) | .38 (<.001) | .48 (<.001) | 1.00  |

**Table 3.** Mediating Effect of Organizational Commitment between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior (N=160)

| Variables                           | Categories                                  | B     | SE      | t      | p      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|-------|---------|--------|--------|
| Organizational commitment           | Organizational silence                      | -0.14 | 0.06    | -2.32  | .022   |
| $R^2=.34, F=9.56, p<.001$           |                                             |       |         |        |        |
| Organizational citizenship behavior | Organizational silence                      | -0.10 | 0.05    | -2.21  | .029   |
| $R^2=.25, F=6.33, p<.001$           |                                             |       |         |        |        |
| Organizational citizenship behavior | Organizational silence                      | -0.06 | 0.04    | -1.45  | .149   |
|                                     | Organizational commitment                   | 0.27  | 0.06    | 4.69   | <.001  |
| $R^2=.35, F=8.85, p<.001$           |                                             |       |         |        |        |
| Variables                           | Categories                                  | B     | Boot SE | LLCI   | ULCI   |
| Organizational citizenship behavior | Mediating effect: Organizational commitment | -0.04 | 0.03    | -0.098 | -0.001 |
| Organizational silence              |                                             |       |         |        |        |

LLCI=Lower limit confidence interval; SE=Standard error; ULCI=Upper limit confidence interval.

**Table 4.** Moderating and Moderated Mediating Effect of Distributive Justice (N=160)

| Variables                                               | Moderating effect           |         |         |           |        |           |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|-----------|--------|-----------|
|                                                         | B                           | SE      | t       | <i>p</i>  | LLCI   | ULCI      |
| Dependent variable: Organizational commitment           |                             |         |         |           |        |           |
| Organizational silence                                  | 0.32                        | 0.19    | 1.70    | .091      | -0.052 | 0.697     |
| Distributive justice                                    | 0.75                        | 0.17    | 4.48    | < .001    | 0.419  | 1.081     |
| Organizational silence × Distributive justice           | -0.17                       | 0.06    | -2.63   | .009      | -0.293 | -0.042    |
| R <sup>2</sup> =.48, F=13.78, p < .001                  |                             |         |         |           |        |           |
| Distributive justice                                    | Conditional indirect effect |         |         |           |        |           |
|                                                         | Indirect effect             |         | Boot SE | LLCI      |        | ULCI      |
| M-1SD (2.07)                                            | -0.02                       |         | 0.07    | -0.170    |        | 0.121     |
| M (2.77)                                                | -0.14                       |         | 0.06    | -0.249    |        | -0.032    |
| M+1SD (3.46)                                            | -0.26                       |         | 0.07    | -0.389    |        | -0.124    |
| Variable                                                | Moderated mediating effect  |         |         |           |        |           |
|                                                         | B                           | Boot SE |         | Boot LLCI |        | Boot ULCI |
| Dependent variable: Organizational citizenship behavior |                             |         |         |           |        |           |
| Distributive justice                                    | -0.05                       |         | 0.03    | -0.088    |        | 0.011     |

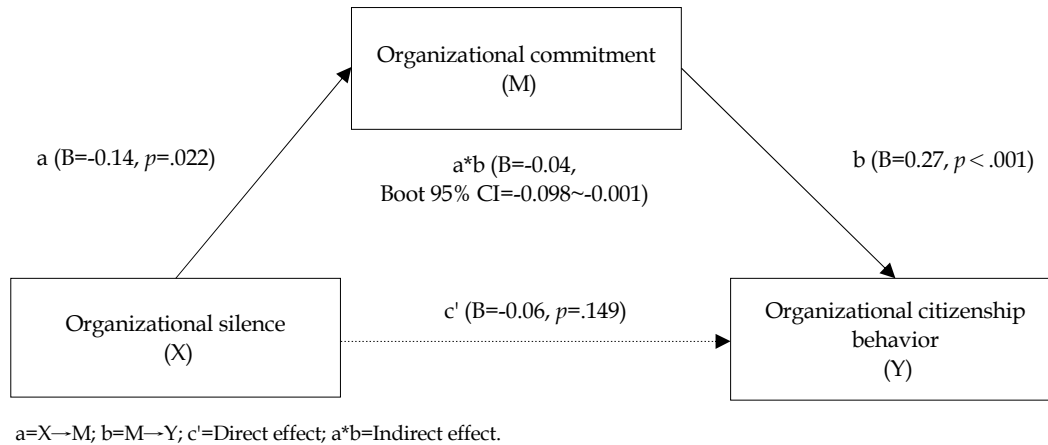
LLCI=Lower limit confidence interval; SE=Standard error; ULCI=Upper limit confidence interval.

석하였으며, 결과는 Table 4와 같다. 조직침묵과 조직공정성의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향은 유의하지 않았다( $B=-0.08, p=.246$ ).

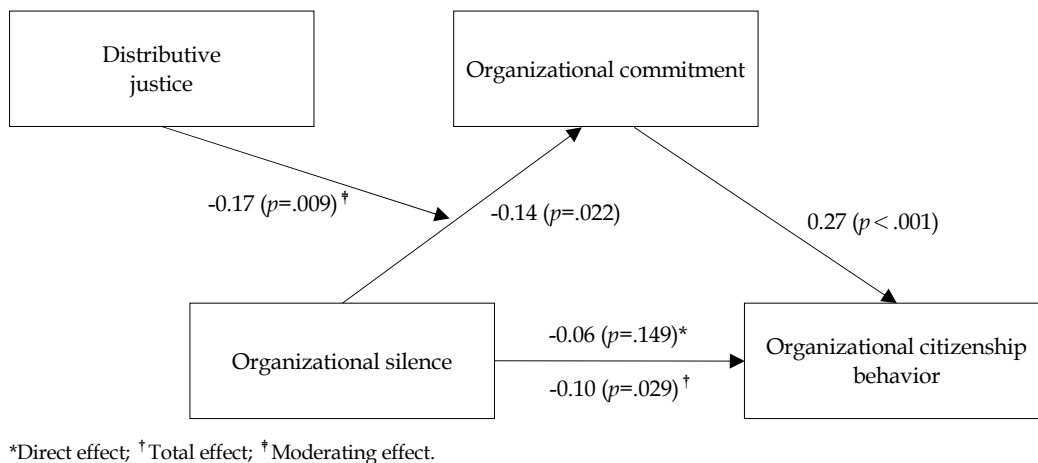
이와 같은 방식으로 조직공정성의 하위영역에 해당하는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 조절효과를 확인하였다. 분석결과 조직침묵과 조직몰입의 관계에서 분배공정성

의 조절효과는 유의하게 나타났고( $B=-0.17, p=.009$ ), 절차공정성 및 상호작용공정성의 조절효과는 유의하지 않았다.

조직침묵과 조직몰입의 관계에서 분배공정성의 조절효과를 분배공정성의 평균값(M)을 중심으로 1 표준편차 제한 값(-1SD), 1 표준편차 더한 값(+1SD)에 따라 분석하였다. 분석결과 분배공정성의 M 집단( $B=-0.14, CI [-0.249\sim-0.032]$ )과 M+



A. Mediating effect of organizational commitment.



B. Mediating effect of organizational commitment moderated by distributive justice.

Figure 1. Direct and indirect effects of the study model.

1SD 집단(B=-0.26, CI [-0.389~-0.124])에서 신뢰구간은 '0'을 포함하고 있지 않아 조절효과가 유의하였다. 반면, 분배공정성이 M-1SD 집단에서는 조절효과가 유의하지 않았다(Table 4).

## 5. 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과

조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과는 PROCESS Macro Model 7을 사용하여 분석하였다. 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 분배공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과의 유의성을 검증한 결과, 분배공정성의 조절된 매개효과는 통계적으로 유의하지 않았다(Table 4, Figure 1-B).

## 논 의

본 연구는 임상간호사를 대상으로 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과와 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과를 확인하기 위해 시도되었다. 본 연구에서 임상간호사의 조직침묵, 조직시민행동의 관계에서 조직몰입은 완전매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 본 연구결과는 대학병원 간호사를 대상으로 조직침묵과 조직몰입 간의 유의한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타난 선행연구의 결과[12]와 일치하였다. 또한, 대학병원 및 종합병원 간호사를 대상으로 조직몰입과 조직시민행동 간의 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타난 선행연구의 결과[20,21]와 일치하였다. 이는 임상간호사의 조직침묵 정도가 높을수록 조직몰입이 저하

되고, 결국 조직시민행동의 감소로 이어짐을 의미한다. 따라서 임상간호사가 높은 수준의 조직시민행동을 발휘하기 위해서는 임상간호사의 조직침묵을 유발하는 부정적 요소들을 개선하고, 나아가 임상간호사의 조직몰입을 증진시키는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 임상간호사는 상사가 부정적 의견에 대해서 수용하는 정도가 높고, 지지적인 태도를 보일수록, 상사와 긍정적인 관계를 형성할수록 조직침묵이 감소하는 것으로 보고되었다[24,36]. 이처럼 간호사의 침묵행동을 결정하는 요인으로 단위조직의 관리자 즉, 수간호사의 역할이 중요하게 작용하므로[37], 간호조직 내 효과적인 의사소통을 위해서는 일반간호사의 의견을 존중하고, 개방적이며 수용적인 태도로 받아들이는 중간관리자의 태도가 필요하다. 또한 조직의 전반적인 의사소통 환경에 대한 분위기나 상사와의 의사소통에 대한 만족이 높을수록 임상간호사의 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타나[38] 조직 내 개방적인 의사소통은 임상간호사의 조직침묵을 감소시킬 뿐만 아니라 조직몰입을 증진시키는 효과를 나타낼 것으로 기대된다.

본 연구에서 임상간호사의 조직침묵, 조직몰입의 관계에서 조직공정성의 조절효과는 없는 것으로 나타났으며, 조직공정성의 각 하위영역에 따른 조절효과를 확인한 결과, 조직침묵과 조직몰입의 관계에서 절차공정성 및 상호작용공정성의 조절효과는 유의하지 않았으나, 분배공정성의 조절효과는 유의한 것으로 확인되었다. 구체적으로 임상간호사가 지각하는 분배공정성이 낮은 경우에는 조직침묵이 조직몰입에 미치는 부정적 영향에 대한 조절효과가 유의하지 않았으나, 분배공정성이 높은 경우에는 조직침묵이 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 감소시키는 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 분배공정성이 증가할수록 조직침묵이 조직몰입에 미치는 부정적 영향이 완화됨을 의미하는 것으로, 이와 같은 연구결과를 통해 임상간호사는 간호업무수행에 따른 적절한 보상이 조직으로부터 주어진다고 지각할 경우, 보상 이외의 조직 차원의 요인에 대해 부정적 인식을 가지더라도 조직침묵으로 인해 조직몰입이 감소될 가능성은 낮은 것으로 유추해 볼 수 있다. 그러나 분배공정성은 조직에 대한 공헌과 그에 따른 적절한 보상의 비율에 관하여 구성원이 지각하는 정도에 달려있다[39]. 즉, 조직구성원은 교육수준, 업무숙련정도, 근속년수와 같은 개인적 특성과 업무의 생산성, 업무의 질과 같은 성과수준 등에 비례하여 보상받기를 기대하나, 공헌정도와 보상의 비율은 개인의 인지를 통해 판단하므로 실제적인 객관적 비율과는 상이할 수 있다. 따라서 임상간호사의 분배공정성을 증진시키고, 이를 통해 침묵행동이 조직몰입을 저해하는 것을 완화하기 위해서는 임상간호

사의 업무수행에 따른 충분한 보상만큼이나 공정한 보상체계가 필요할 것으로 생각된다.

본 연구에서 임상간호사의 조직침묵, 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 조직몰입의 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 조직구성원은 조직으로부터 정당한 보상과 대우를 받는다고 인식할수록 이에 대해 만족하고 이를 유지하기 위해 적절한 노력을 지속함으로써 조직에 몰입하게 되며 궁극적으로 긍정적인 조직성과를 이끌어내고[40] 자신의 직무를 넘어서 비공식적 역할까지 수행하는 조직시민행동을 할 가능성이 높은 것으로 나타났다[41]. 그러나 연구에 따라 조직공정성이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 않거나[42], 오히려 조직시민행동에 부정적으로 작용하는 경우[43]도 있어 연구마다 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 혼재된 결과를 보였다. 본 연구에서 임상간호사의 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 매개효과가 유의하지 않았던 점도 이와 유사한 맥락으로 생각된다. 한편, Lee [44]에 의하면 통제변수를 포함하는 경우와 마찬가지로 여러 변수를 모형에 도입하는 것은 변수 간의 높은 상관관계가 서로의 영향력 즉, 효과를 상쇄시킬 수 있는 위험이 뒤따른다고 하였다. 그러므로 본 연구결과가 변수 간의 영향력의 상쇄로 인한 결과일 가능성 또한 배제할 수 없으리라 조심스럽게 유추해 본다. 따라서 반복 연구를 통해 임상간호사의 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 정립하는 한편, 임상간호사의 조직시민행동을 증진시키기 위하여 다양한 모형을 통한 변수 간의 관계에 대한 추가적인 연구가 수행될 필요가 있다.

본 연구는 임상간호사를 대상으로 조직침묵, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동 간의 관계를 파악하고, 조직침묵과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과와 조직침묵과 조직몰입의 관계에서 분배공정성의 조절효과를 규명한 점에 의의가 있다. 현재까지 국내 임상간호사를 대상으로 조직침묵과 조직시민행동 간의 관계에 대하여 시행한 연구는 찾아보기 어려웠으며, 타 직종을 대상으로 조직침묵과 조직시민행동의 관계에 관한 연구는 있었으나 조직침묵이 조직시민행동에 어떠한 경로를 통해 부정적 영향을 미치는지에 관하여 시도된 연구는 없었다. 따라서 본 연구는 조직침묵이 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 점을 파악함으로써 조직시민행동을 증진시킬 수 있는 하나의 방향성을 제시하였다고 볼 수 있다. 선행연구에서 Wiener [45]는 조직몰입은 기본적으로 강요나 제재에 의존하지 않는 행동의 원인이므로, 구성원의 친사회적 행동은 조직몰입에 의해 영향을 받는 것으로 추정하

였으며, Scholl [46]은 조직몰입은 성과에 대한 공식적인 보상의 기대가 거의 없는 상태로 재량적 행동을 유지하도록 하므로, 조직시민행동의 가능성 있는 결정요인이라고 하였다. 본 연구는 이러한 이론적 연구를 토대로 실증적 연구를 시행하고 결과를 나타낸 것에 의의가 있다고 생각된다. 또한, 조직몰입과 조직몰입의 관계에서 분배공정성이 미치는 조절효과에 대하여 파악하고, 조직몰입이 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 방안을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

다만, 본 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 연구의 제한점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 일 지역 대학병원에 근무하는 임상경력 1년 이상의 간호사 160명을 대상으로 설문 조사를 실시하였으므로, 본 연구결과를 국내 전체 일반간호사에게 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 다양한 규모의 병원 및 지역의 임상간호사를 대상으로 반복 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 임상간호사의 직위가 모두 일반간호사로 같았으므로, 직위에 따른 연구 변수의 차이를 파악할 수 없었다. 따라서 후속 연구에서는 책임간호사, 수간호사 등의 참여자를 포함하여 직위에 따른 차이를 파악하는 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구에서 임상간호사의 조직몰입은 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 완전매개효과가 있는 것으로 나타났으나, Rucker et al.[47]에 의하면 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 매개변수가 완전매개한다고 하더라도 해당 연구에서 포함되지 않은 또 다른 매개변수의 존재 여부는 알 수 없다고 하였다. 즉, 본 연구에서 측정하지 못한 잠재변수의 가능성을 배제할 수 없으므로 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입 이외의 다른 변수의 매개효과에 대한 연구의 가능성을 열어두어야 한다. 마지막으로, 임상간호사를 대상으로 조직몰입, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동과 관련된 선행연구가 미흡하여 본 연구만으로 변수 간의 관계에 대해 일반화하기에는 어려움이 있으므로 지속적인 반복 연구를 통한 검증이 필요하다.

## 결론

본 연구는 임상간호사의 조직몰입, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동 사이의 관계를 파악하고 이들의 관계에서 조직몰입의 매개효과와 조직공정성에 의해 조절된 매개효과를 확인하고자 시행되었다. 본 연구결과 임상간호사의 조직몰입, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동은 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 조직몰입은 조직몰입과 조직시민행동 사이의 관계에서 완전매개효과가 있는 것으로 나타

났고, 조직공정성의 하위영역인 분배공정성은 조직몰입과 조직몰입 사이의 관계에서 완화조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 이를 바탕으로 효과적인 간호인력 관리와 간호성과 향상을 위한 적절한 방안 마련이 필요하다.

본 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 제안한다. 조직몰입은 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었으므로, 임상간호사의 조직시민행동을 증진시키기 위해서는 조직몰입을 완화시키는 방안뿐만 아니라 조직몰입을 향상시킬 수 있는 방안을 함께 적용할 필요가 있다. 또한, 본 연구에서 조직몰입이 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 분배공정성의 조절효과를 통해 완화시킴을 확인하였으므로, 임상간호사의 업무수행에 따른 적절한 보상 및 이를 평가할 수 있는 명확하고 공정한 보상체계의 수립이 필요하다. 지금까지 임상간호사를 대상으로 조직몰입, 조직몰입, 조직공정성, 조직시민행동의 관계를 파악한 선행연구가 미흡하므로 지속적인 반복 연구를 시행함으로써 임상간호사의 조직시민행동을 높일 수 있는 기반을 마련하여 임상간호사에게는 만족스러운 간호업무환경을 제공하고, 환자에게는 양질의 숙련된 간호를 제공하며, 간호조직과 병원 차원에서는 효과적인 간호인력 관리와 간호성과 향상을 통한 조직의 유효성과 효과성을 높이는 방안을 마련할 필요가 있다.

## REFERENCES

1. Barnard CI. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1938.
2. Lee SH. The relationship between the personal and job characteristics on organizational citizenship behaviors in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2006;12(2):295-304.
3. Lee YH, Jang KS. A literature review of research on organizational citizenship behavior of Korean hospital nurse. *Nursing and Health Issues*. 2022;27(1):38-50.  
<https://doi.org/10.33527/nhi2022.27.1.38>
4. Organ DW. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington books: DC health and com; 1988.
5. Bateman TS, Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*. 1983;26(4):587-595.  
<https://doi.org/10.5465/255908>
6. Song EJ, Kim MJ, Koh MS. Moderating effects of career commitment in the relationship between work engagement and organizational citizenship behaviors of the clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2019;

- 25(3):167-174. <https://doi.org/10.1111/jkana.2019.25.3.167>
7. Kim HJ, Heo EJ, Jung MS. The effect of nurses' person-environment fit and job satisfaction on their organizational citizenship behavior. *Health Service Management Review*. 2021;15(1):13-24. <https://doi.org/10.18014/hsmr.2021.15.1.13>
8. Kwon YS, Lim JK. A study on the impact of public servant's authentic leadership on organizational citizenship behavior and organizational silence: The mediating effect of perceived organizational support. *The Korea Local Administration Review*. 2015;29(2):297-322. <https://doi.org/10.22783/KRILA.2015.29.2.297>
9. Lee MK. A study on antecedents and consequence of employee silence focusing on organizational justice, trust in supervisor, and organizational citizenship behavior [dissertation]. Seoul: Hanyang University; 2017. p. 1-113.
10. Go DY, Cho JH. A meta-analysis on the consequences of organizational silence. *The Journal of Korean Policy Studies*. 2020;20(3):131-156. <https://doi.org/10.46330/jkps.2020.09.20.3.131>
11. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 2020;25(4):706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
12. Han SJ. Effect of nursing organizational culture, organizational silence, and organizational commitment on the intention of retention among nurses: Applying the PROCESS macro model 6. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*. 2022;31(1):31-41. <https://doi.org/10.5807/kjohn.2022.31.1.31>
13. Kim JW, Kang KH. Effects of organizational silence and professionalism on job embeddedness among nurses in hospital management. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*. 2019;25(2):198-207. <https://doi.org/10.22650/JKCNr.2019.25.2.198>
14. Woo CH, Lee MJ. The effect of hospital organizational culture, organizational silence and job embeddedness on turnover intention of general hospital nurses. *Journal of Digital Convergence*. 2018;16(3):385-394. <https://doi.org/10.14400/JDC.2018.16.3.385>
15. Chung SJ, Hwang JI. Development of the hospital nurses' silence behavior scale. *Journal of Korean Academy of Nursing*. 2024;54(2):279-295. <https://doi.org/10.4040/jkan.23138>
16. Jun HS, Kim MS. Influence of leader-member exchange and organizational commitment on organizational citizenship behavior in nursing organization. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2004;10(1):97-107.
17. Yoon YC, Lee KS. Predictors of organizational citizenship behavior and the influence of organizational citizenship behavior on performance. *Korean Journal of Public Administration*. 2009;47(1):209-232.
18. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979;14(2):224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
19. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnysky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002;61(1):20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
20. Chang KW. A study on structural modeling of organizational citizenship behaviors for nurses [dissertation]. Seoul: Kyung Hee University; 2010. p. 1-55.
21. Jeon KD, Koh MS. Comparative study of emotional intelligence, organizational citizenship behavior, organizational commitment and organizational performance of clinical nurses in Korea. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2014;20(4):446-454. <https://doi.org/10.1111/jkana.2014.20.4.446>
22. Lee YS, Park SH, Kim JK. A study on relationship among organizational fairness, motivation, job satisfaction, intention to stay of nurses. *The Journal of the Korea Contents Association*. 2014;14(10):596-609. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.10.596>
23. Kim MS, Park YB. The influence of organizational justice on job involvement and organizational commitment perceived by nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2006;12(1):32-40.
24. Kwak SJ, Han SJ. The effect of the nurses practice environment and organizational justice on organizational silence perceived by nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2021;27(4):270-281. <https://doi.org/10.1111/jkana.2021.27.4.270>
25. Lee MA, Kim BJ. Effects of organizational silence and organizational justice on bullying among hospital nurses at work. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2023;29(1):1-11. <https://doi.org/10.1111/jkana.2023.29.1.1>
26. Greenberg J. A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*. 1987;12(1):9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
27. Greenberg J, Lind EA. The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In: Cooper CL, Locke EA, editors. *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Oxford, UK: Blackwell; 2000. p. 72-105.
28. Jun HS, Song HD. Organizational silence, work engagement, turnover intention, organizational justice. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*. 2018;20(2):87-112. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2018.20.2.004>
29. Kim SJ, Yun HJ, Park YH, Lee YJ, Heo JH, Park GH, et al. The relationship between participative decision making and or-

- ganizational citizenship behavior of nurses: Mediation effect of psychological empowerment and moderated mediation effect of power distance orientation. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2023;29(3):268-277. <https://doi.org/10.1111/jkana.2023.29.3.268>
30. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. 1990;1(2):107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
31. Van Dyne L, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 2003;40(6):1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
32. Kang JS, Go DY. The effects of public organizational culture on organizational silence - Focusing on the Korean coast guard. *Korean Public Administration Review*. 2014;48(2):1-25.
33. Lee MH. Relationship between organizational culture types and organizational effectiveness in hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 1998;4(2):363-385.
34. Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 1993;36(3):527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
35. Kang DS. The impact of organizational justice, leader-member exchange (LMX) quality, and psychological empowerment on service-oriented organizational citizenship behaviors (OCBs) [dissertation]. Seoul: Sungkyunkwan University; 2004. p. 1-65.
36. Kang KJ, Kim JH. Factors related to the organizational silence of Korean nurses: A systematic review and meta-analysis. *The Korean Academic Society of Nursing Education*. 2023;29(3):302-318. <https://doi.org/10.5977/jkasne.2023.29.3.302>
37. Yi KH, You MS. Nurses' organizational silence in hospitals: A grounded theoretical approach. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*. 2022;31(2):66-76. <https://doi.org/10.5807/kjohn.2022.31.2.66>
38. Kang KH, Han YH, Kang SJ. Relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment among hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2012;18(1):13-22. <https://doi.org/10.1111/jkana.2012.18.1.13>
39. Homans GC. The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*. 1961;4(8):3-6.
40. Adams JS. Inequity in social exchange. In: Berkowitz L, editor. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol 2. New York, NY: Academic Press; 1965. pp. 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
41. Organ DW. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*. 1990;12(1):43-72.
42. Yoon YC, Bae BJ. A study on the determinants of organizational citizenship behavior: Focused on organizational commitment, fairness, and trust. *Korean Journal of Public Administration*. 2017;26(2):109-145. <https://doi.org/10.22897/kipajn.2017.26.2.004>
43. Won SY, Sung MA. Dynamic relationship between perception of organizational justice, organizational commitment, and organizational citizenship behavior: Paying attention to the moderating effect of generation. *Korean Public Administration Review*. 2023;57(2):59-98. <https://doi.org/10.18333/KPAR.57.2.59>
44. Lee HK. Analyzing the moderated mediating effect using PROCESS macro. Paju, Gyeonggi: Shin Young Sa; 2020.
45. Wiener Y. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 1982;7(3):418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
46. Scholl RW. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*. 1981;6(4):589-599. <https://doi.org/10.2307/257637>
47. Rucker DD, Preacher KJ, Tormala ZL, Petty RE. Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*. 2011;5(6):359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>