

بررسی رابطه علی بین سکوت در سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان و رفتار شهروندی با نقش میانجی تعهد سازمانی

اکرم اکبریان

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، اصفهان، ایران. ak.Akbarian@gmail.com (مسئول مکاتبات)

محمد اسماعیل انصاری

دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران ansari@ase.ui.ac.ir

علی شائمی

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران alishaemi@yahoo.com

نرگس کشتی آرای

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، گروه مدیریت آموزشی، اصفهان، ایران keshtiaray@gmail.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: این تحقیق با هدف بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی بر رابطه علی سکوت سازمانی در سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان و رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است.

روش پژوهش: این تحقیق کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان‌های فرهنگی اصفهان است. ۱۲۰ پرسشنامه معتبر به دست آمده با کمک نرم افزار SPSS ۲۱ و لیزرل ۸/۵ با استفاده از الگوی مدل معادلات ساختاری و ضریب رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها حاکی از آن است که مقدار آماره t برای بررسی رابطه علی بین کلیه متغیرها از جمله متغیرهای اصلی تحقیق از جمله سکوت سازمانی با تعهد سازمانی، تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی از ۱/۹۶ بیشتر ($P < ۰/۰۵$) و در نتیجه معنی دار است.

نتیجه‌گیری: سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین، نتایج حاکی از آن است که سکوت از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و متغیر تعهد سازمانی می‌تواند نقش متغیر میانجی را داشته باشد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، رفتار شهروندی، تعهد سازمانی، سازمان‌های فرهنگی

بیان مساله

سازمان‌ها با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییر بسیاری مواجه اند که برای خروج از این چالش‌ها نیازمند توجه بیشتر به توانمندیها و سرمایه‌های درونی است. نیروی انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و به عنوان یکی از مولفه‌های مهم سازمانی سلامت و صحت سازمان را با عمل صحیح خویش تضمین کننده است و هر چقدر سازمانها بزرگتر باشند وابستگی شان به این مولفه و نحوه مشارکت وی در امور سازمان بیشتر می‌شود.

یکی از موانع مهم در موفقیت سازمانها، عدم همکاری و اعتماد و آنچه که محققان سکوت سازمانی نامیده اند می‌باشد. سکوت سازمانی خودداری از بیان نظرات و اطلاعات در مورد سازمان است. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت را عدم وجود صدا به عنوان شکلی از ارتباط تعریف کرده اند شامل طیفی از شناختها، احساسات یا مقاصد مانند اعتراض و مخالفت یا تایید و موافقت؛ علاوه بر این آنها دریافتند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه‌های برجسته معانی مختلفی را حمل کند. ون داین (۲۰۰۳) و همکاران، سکوت سازمانی را به عنوان یک رفتار سازمانی به این ترتیب تعریف کرده‌اند: «خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار».

بیشتر تعاریف بر این توافق دارند که سکوت سازمانی شامل مضایقه کردن به صورت عمدی از سوالات، ایده‌ها، نگرانی‌ها، اطلاعات یا عقاید توسط کارکنان درباره موضوعات مرتبط با سازمان و شغل آنها است (Tangirala & Ramanujam, 2005).

موریسون و میلیکن نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین تری در پی خواهد داشت. خصوصاً گواه نیرومندی در

حمایت از عکس العمل منفی مدیران عالی و سرپرستان ارشد برای بازخورد منفی وجود دارد که مانع از آن شده یا آن را به تأخیر انداخته و یا تحریف می‌کند (Fisher, 1979). سکوت سازمانی موجب احساس بی ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود (Dimitris & Vakola, 2007). تعهد سازمانی بیانگر میزان وابستگی است که کارمند به یک سازمان خاص داشته و اینکه اهداف و آرزوهایش تا چه حد در راستای حفظ رابطه او با سازمان است (Woodyard, 2003) و دارای سه بعد مجزای تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است (Richard, 2000; Allen & Meyer, 1997). تعهد عاطفی^۱، پیوندی احساسی با سازمان و اعتقاد به ارزش‌های آن است؛ تعهد تداوم^۲، ارزش اقتصادی ناشی از حفظ رابطه با سازمان در مقایسه با ترک آن می‌باشد؛ تعهد هنجاری^۳، اجبار به ماندن در سازمان به دلایل معنوی یا اخلاقی است (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۸۹-۹۰).

خیلی دور از ذهن نیست که ممکن است افراد سازمانی بواسطه تعهد به سازمان به نفع سازمان سکوت کنند و یا به نفع آن سکوت نکنند. مطالعات دینز و همکاران^۴ (۲۰۱۳) یک رابطه منفی و معناداری میان تعهد موثر و یکی از ابعاد سکونت کارکنان (سکوت تدافعی) را نشان داده است.

اگر چه شاید سکوت سازمانی به صورت پدیده ای رایج درآمده است. اما سکوت یا آوای سازمانی مفاهیم جدیدی هستند که تحقیقات اندکی در مورد آن صورت گرفته است. بویژه در سازمان‌های فرهنگی که متولی امری خطیر در جامعه هستند و سکون و سکوت برای این سازمان‌ها آسیب زا تر به نظر می‌آید.

در یک کلام به نظر می‌رسد یکی از مولفه‌هایی که می‌توان بسیاری از عوامل گفته شده را به آن مربوط

ساخت رفتار شهروندی است که هم متأثر از پدیده سکوت می‌شود و هم بر آن تأثیر می‌گذارد.

بعضی از محققین رفتار شهروندی را اینگونه تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند» (اپلبام و همکاران، ۲۰۰۴).

ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (کوهن و کول، ۲۰۰۴). این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد باشد، دوم اینکه مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد.

وقتی که کارکنان می‌بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان احترام گذاشته می‌شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری سازمان داده می‌شود، باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می‌دهند.

مطالعه بر روی رفتار شهروندی سازمانی توسط اسمیت، ارگان و نیر در سال ۱۹۸۳ با تکنیک تجزیه و تحلیل عاملی بر روی شانزده معیار سنجش رفتار شهروندی سازمانی صورت پذیرفت. نتیجه این مطالعه نشان داد که همه این معیارها در قالب دو بعد نوع‌دوستی و پذیرش عمومی قابل تفکیک هستند.

کرنودل (۲۰۰۷) در جدیدترین مطالعه اش درباره اثر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی، هفت بعد را به عنوان نمادهای اصلی این پدیده شامل: پذیرش سازمانی، روحیه جوانمردی، وفاداری سازمانی، ابتکارات فردی، فضیلت مدنی، رفتارهای کمک‌کننده و توسعه شخصی در نظر گرفته است.

غالباً پنداشت کسانی که سکوت می‌کنند این است که دیدگاه‌ها مهم نیست و در بسیاری از موارد، علاقه آن‌ها به کار کاهش می‌یابد و نهایتاً این عوامل سبب می‌شود که سازمان را ترک کنند (Morrison & Milliken, 2000; Perlow & Williams, 2003; Perlow & Repenning, 2009). با توجه به مطالب گفته شده پدیده سکوت سازمانی عواقب و پیامدهای گوناگونی می‌تواند داشته باشد. رفتار افراد می‌توانند اثرات موثر یا مخربی را بر میزان بازدهی سازمان و دیگر اعضا در سازمان بر جای گذارد از این رو انتخاب رفتاری مناسب با اصول سازمانی می‌تواند آینده‌ای روشن برای کارمندان و مدیران بسازد. بویژه در سازمان‌های فرهنگی که تا حد زیادی مولد فرهنگ جامعه هستند. رهبری این گونه سازمان‌ها نقش ویژه‌ای در جهت دهی به فرهنگ جامعه دارد.

سازمان‌های فرهنگی در ایران متشکل از کارکنان جهادی هستند و شاید به نظر آید بعضی عوامل کمتر در این گونه سازمان‌ها مسبب سکوت باشند. اما نوبخت و همکاران (۱۳۹۲) طی ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی در مقاله خود، نشان دادند ویژگی‌های فردی، راهبردهای اجرایی، فرهنگ و ساختار سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. بنابراین چنانچه سکوت را عدم توانایی کارکنان در تولید آوا دانست می‌توان گفت این عوامل در ایجاد جو سکوت در سازمان‌های فرهنگی موثر است؛ چرا که در ساکت ماندن کارکنان این سازمان‌ها موثر است.

این پژوهش رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی در سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان با نقش میانجی تعهد را مورد بررسی قرار می‌دهد و سوال اصلی آن، این است که آیا بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری تعهد رابطه وجود دارد؟

پیشینه پژوهش

امامی اهری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان "رابطه بین جو سکوت، رفتار سکوت کارکنان و نگرش‌های شغلی" سعی کرده‌اند تا راه حل مناسبی برای جلوگیری از سکوت کارکنان ارائه نمایند. یافته‌های تحقیق آنان نشان می‌دهد که بین سکوت سازمانی با نگرش مدیران و سرپرستان به سکوت رابطه مستقیمی وجود دارد؛ در حالی که میان سکوت سازمانی با فرصت‌های ارتباطی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عزت نفس و کانون کنترل درونی رابطه‌ای معکوس وجود دارد.

موسویان فرد (۱۳۹۱) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی" که در سازمان مخابرات مرکزی اهواز انجام گرفته است، نتایج تحقیق نشان داده است که روان آزرده‌خویی با رفتار سکوت کارمندان رابطه‌ای مثبت، و برونگرایی و وظیفه‌شناسی، رابطه‌ای منفی با سکوت سازمانی دارد. بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی نیز رابطه‌ای منفی و بین ویژگی روان رنجور و تعهد سازمانی، رابطه‌ای منفی و بین ویژگی‌های شخصیتی برونگرایی و وظیفه‌شناسی با تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت به دست آمده است.

نتایج پژوهش نصر و آقاباباپور (۱۳۹۱) با عنوان "بررسی رابطه بین هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان" حاکی از همبستگی مثبت و معناداری بین

هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان بوده است. همچنین بین هویت سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های آن با سکوت سازمانی کارکنان روابط مستقیم وجود دارد. بنابر نتایج حاصله مؤلفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت می‌توانند سکوت سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

عریضی سامانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به بررسی رابطه متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی و میل به ماندن در شغل در میان کارکنان شرکت سایپا پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه تعهد عاطفی با مشارکت حمایتی، مردانگی، متابعت مثبت است. در حالیکه رابطه نوع دوستی با آن منفی می‌باشد و مشارکت حمایتی، وفاداری و مشارکت کنشی، تعهد مستمر را پیش بینی می‌کند. همچنین مشارکت حمایتی و متابعت از زیرمجموعه رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد هنجاری را پیش بینی می‌کند و متغیر ملاک میل به ماندن با مشارکت حمایتی از زیرمجموعه رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

رضازاده کرمانی (۱۳۹۰) در تحقیق خویش به بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پرداخته است که شامل فرهنگ سازمانی حمایتی، تصور قدرت، عدالت سازمانی و اعتماد می‌باشند. همچنین مؤلفه تصور قدرت نقش بیشتری را در تغییرات سکوت سازمانی ایفا می‌کند. بطوریکه با هر واحد تغییر در واریانس تصور قدرت به اندازه ۰/۵۷۰- در واریانس سکوت سازمانی نیز تغییر ایجاد می‌شده است.

کافمن (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان "عامل تعیین کننده تئوری کردن صدای کارکنان: یک مدل یکپارچه از میان ترتیبات و سطوح تحلیل رفتار سازمانی را در خصوص صدای کارکنان مورد انتقاد قرار می‌دهد و یک مدل مفهومی مبنا را ارائه می‌کند که

رفتار شهروند سازمانی حاکی از یک رابطه قوی و منفی میان سکوت سازمانی رفتار شهروندی بوده است. بدان معنا که با عدم اجازه بیان عقاید توسط کارکنان سطح رفتار شهروندی پایین می‌آید.

دینیز و همکاران^۷ (۲۰۱۳) در مقاله تحقیقاتی خود تحت عنوان "رابطه میان سکوت کارکنان و تعهد سازمانی در یک شرکت بهداشتی خصوصی" نشان دادند: یک رابطه منفی و معناداری میان تعهد موثر و یکی از ابعاد سکونت کارکنان (سکوت تدافعی) وجود دارد.

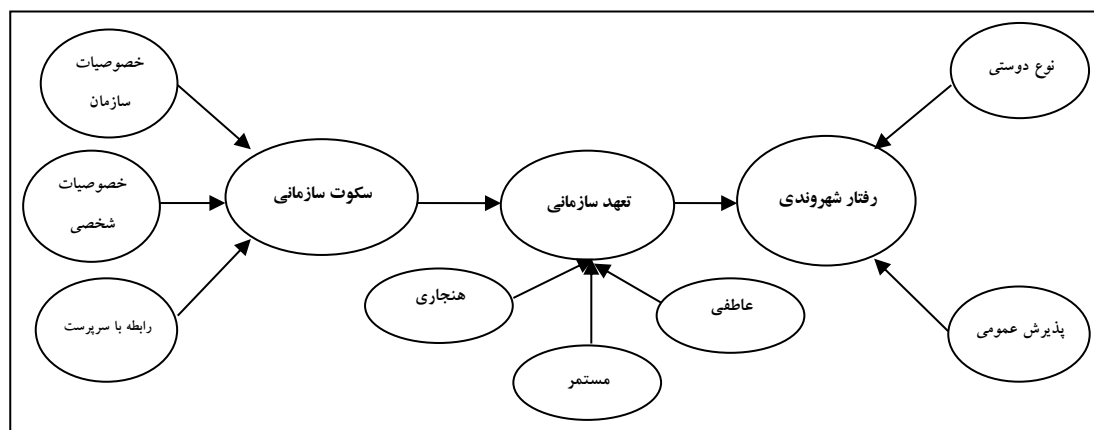
پناهی و ویسه (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند که بین ابعاد جو سکوت و تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. طوری که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان یک همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطاتی و بین تعهد سازمانی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی شدیدی وجود دارد.

بنابراین با توجه به ادبیات تحقیق و سوال تحقیق حاضر مبنی بر این که سکوت با رفتار شهروندی رابطه دارد، مدل زیر ارائه شد.

ایده‌ها و مفاهیم را از میان ترتیبات روابط کارکنان و سطوح تحلیل تجمیع می‌کند.

موریسون و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه ای با عنوان "یک مدل مانع رویکرد از سکوت کارکنان: اثرات توأم حس افراد از قدرت و گشودگی هدف" فهم نظری اینکه چرا کارکنان اغلب در سکوت می‌مانند را توسعه و عوامل موقعیتی که می‌تواند این میل را کم کند را بررسی کرده اند. در ترسیم نظریه مانع رویکرد از قدرت آنها آورده اند که حس شخصی کارمند، فقدان قدرت در رابطه با دیگران در کار، یک عامل کلیدی است که به تصمیم سکوت کمک می‌کند اما این تأثیر توسط گشودگی هدف ادراک شده تعدیل می‌شود. السی^۸ و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله ای با عنوان "نقش میانجی گری تجمع در رابطه میان سکوت سازمانی و قصد ترک خدمت" نشان می‌دهد اثر مثبت قابل توجهی از هر دو سکوت سازمانی و تجمع بر قصد ترک کارکنان همچنین اثر مثبت معناداری میان سکوت سازمانی و تجمع وجود دارد. همچنین یافته‌ها اثر میانجیگری نسبی تجمع را بر سکوت سازمانی در رابطه با قصد ترک خدمت نشان داده است.

یافته‌های مطالعه سینار^۶ و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله ای با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین سکوت و رفتار شهروندی با نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه علی وجود دارد.

فرضیه اول: سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

مؤلفه‌های آنان را نشان می‌دهد. جداول بعدی مربوط به آمار استنباطی در خصوص فرضیه هاست.

جدول (۱): میانگین و انحراف معیار نمرات تعهد سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار
تعهد سازمانی	۲/۸۵	۰/۳۷
سکوت سازمانی	۲/۱۵	۰/۴۶
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۲۸	۰/۵۳

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد میانگین تعهد سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر ۲/۸۵، ۲/۱۵، ۳/۲۸ است.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار نمرات مؤلفه‌های سکوت سازمانی

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار
خصوصیات سازمان	۱/۹۱	۰/۷۱
خصوصیات شخصی	۲/۰۲	۰/۷۸
رابطه با سرپرست	۲/۵۲	۰/۵۲

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد میانگین ابعاد خصوصیات سازمان، خصوصیات شخصی، رابطه با سرپرست از سکوت سازمانی به ترتیب برابر ۱/۹۱، ۲/۰۲، ۲/۵۲ است.

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد میانگین ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، به ترتیب برابر ۲/۷۶، ۲/۷۶، ۳/۰۴ است.

جدول (۳): میانگین و انحراف معیار نمرات مؤلفه‌های تعهد سازمانی

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار
تعهد عاطفی	۲/۷۶	۰/۵۴
تعهد مستمر	۲/۷۶	۰/۴۱
تعهد هنجاری	۳/۰۴	۰/۵۶

روش تحقیق

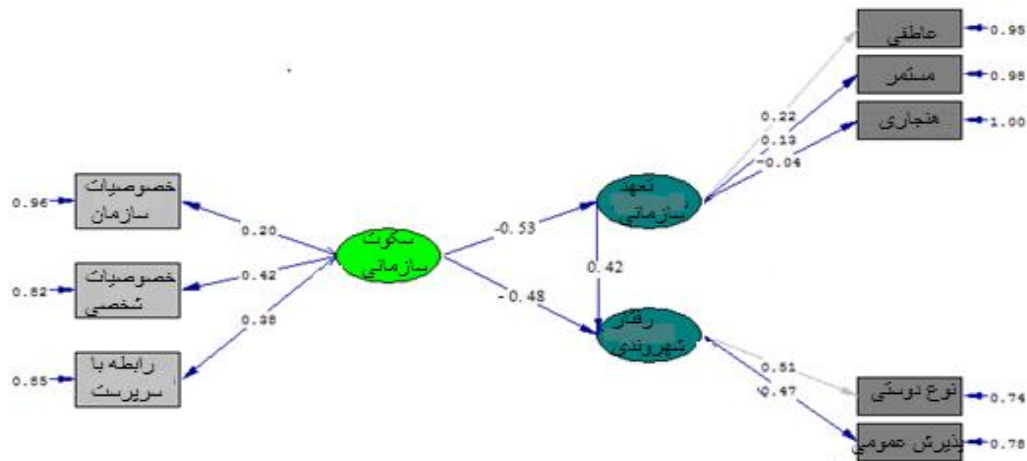
این پژوهش کاربردی و با توجه به هدف توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. از میان کلیه کارکنان سازمان‌های عمومی فرهنگی در استان اصفهان ۱۲۰ نمونه به صورت تصادفی انتخاب شدند. اطلاعات به دست آمده با استفاده از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) ابتدا داده‌های جمعیت شناختی پرسشنامه از روی نمونه‌ها تنظیم، سپس داده‌های مربوط به سؤالات پرسشنامه با استفاده از آمار استنباطی (الگوی مدل معادلات ساختاری و ضریب رگرسیون) با توجه به سؤالات اصلی تحقیق، با نرم افزار SPSS ۲۱ و لیزرل ۸/۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی براداس و اوکولا (۲۰۰۳ که دارای ۲۳ گویه می‌باشد، جهت سنجش تعهد هم از پرسشنامه آلن و مایر (۱۹۹۷) و برای سنجش رفتار شهروندی از پرسشنامه ای که توسط نیر، اورگان و اسمیت در سال ۱۹۸۳ طراحی شده است استفاده گردید.

یافته‌ها

جداول ۱ تا ۴ به توصیف داده‌های مربوط به پرسشنامه می‌پردازد یعنی میانگین و انحراف معیار نمرات سکوت، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی و

جدول (۴): میانگین و انحراف معیار نمرات مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

مقیاس	میانگین	انحراف معیار
نوع دوستی	۳/۳۵	۰/۶۴
پذیرش عمومی	۳/۲۱	۰/۶۰



Chi-Square=134.30, df=132, P-value=0.42782, RMSEA=0.012

جدول (۵): بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
χ^2	-	۱۳۴/۳۰	برازش مدل مناسب است
χ^2/df	۱-۳	۱/۰۲	برازش مدل مناسب است
p-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۴۲۷	برازش مدل مناسب است
G.F.I	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۸	برازش مدل مناسب است
A.G.F.I	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۷	برازش مدل مناسب است
N.F.I	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۶	برازش مدل مناسب است
C.F.I	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۱	برازش مدل مناسب است
I.F.I	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۲	برازش مدل مناسب است
R.M.R	نزدیک به صفر	۰/۰۳	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۱۲	برازش مدل مناسب است

است. هم‌چنین، مقدار P بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، به همین دلیل مقدار کای اسکور برای الگو قابل قبول است و می‌توان نتیجه گرفت که بین ماتریس واریانس و کواریانس مشاهده شده با ماتریس واریانس و کواریانس باز تولید شده تفاوت معناداری وجود ندارد.

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد میانگین ابعاد نوع دوستی پذیرش عمومی به ترتیب برابر ۳/۳۵، ۳/۲۱ است. شاخص کای اسکور نسبی مدل از مقدار قابل قبول ۱/۰۲ برخوردار و نشان دهنده برازش خوب مدل

جدول (۶): اثرات مستقیم و غیرمستقیم

نتیجه	مقدار آماره تی	ضریب تأثیر	سکوت سازمانی-تعهد سازمانی
سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر دارد.	-۳/۲۰	-۰/۵۳	
تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر دارد.	۲/۰۱	۰/۴۲	
سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی اثر دارد.	-۲/۳۵	-۰/۴۸	

دارد. همچنین، نتایج حاکی از آن است که سکوت از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و متغیر تعهد سازمانی می‌تواند نقش متغیر میانجی را داشته باشد.

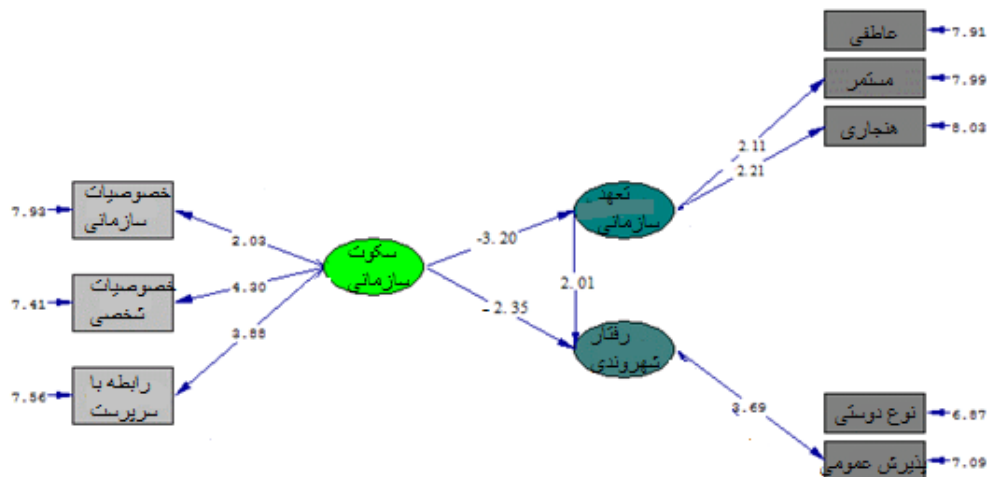
اصلاح مدل و شاخصهای آن

شاخصهای اصلاحی که یک وسیله معتبر برای ارزیابی تغییرات مورد نظر در بیان مدل هستند به کار گرفته می‌شوند، تا مدل تخمینی متناسب با داده‌ها گردد. در اینجا سعی می‌شود شاخصهای اصلاحی مورد بررسی قرار گیرند.

برای مقایسه اثرات شاخصهای مشاهده شده بر روی متغیر مکنون و برعکس، لازم است تا تخمینهای بدست آمده را استاندارد کنیم تا بتوانیم این پارامترها را با هم مقایسه کنیم. این کار باعث می‌شود تا مقایسه پارامترهای موجود بدون توجه به مقایسه‌های متفاوت

ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا RMR برای الگوی مذکور $۰/۰۳$ است و مقدار کمی است که این نیز بیانگر خطای اندک الگو و برازش قابل قبول آن است. مقدار CFI برای الگو $۰/۸۱$ و برازش بسیار خوب است. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد $RMSEA$ نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده دارد. الگوی قابل قبول دارای مقدار $۰/۰۵$ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. مقدار این شاخص برای الگو $۰/۰۱۲$ می‌باشد که این شاخص نیز نشان از برازش خوب الگوها توسط داده‌ها دارد.

ضرایب تأثیر ارائه شده در جدول ۶، بیانگر آن است که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی، تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌داری



Chi-Square=134.30, df=132, P-value=0.42782, RMSEA=0.012

کمرنگ شود؛ طوریکه پیشرفتی برای سازمان حاصل نشود و عملاً رسالت اینگونه سازمان‌ها دست نیافتنی شود.

یافته‌ها حاکی از آن بود که تعهد سازمانی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی میانجی‌گری می‌کند و سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر دارد که با نتایج پژوهش امامی اهری و همکاران (۱۳۹۱)، پناهی و ویسه (۱۳۹۰) و دنیز و همکاران (۲۰۱۳) هم سویی دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، تمایل بیشتری دارند در مبادلات اجتماعی که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست، شرکت کنند (Knights & Kennedy, 2005).

مطابق یافته ای دیگر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر داشت که این مهم نیز در مطالعه عریضی و همکاران (۱۳۹۰) و پژوهش گواتام و همکاران (۲۰۰۶) یافت می‌شود. بی تفاوتی و عدم تعهد به کار کاهنده الزام‌های شغلی هستند به طوری که زمینه مساعدی برای بروز کاهش تعلق خاطر و ایجاد رفتارهای است.

همچنین سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر داشت که از این منظر با پژوهش یافته‌های مطالعه سینار و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. ایجاد فضای مطلوب برای اظهار نظر دلسوزانه افراد در سازمان‌های فرهنگی سالم سازی فرهنگ سازمان را محیا می‌سازد و بر رفتار شهروندی سازمان موثر است.

سکوت کارکنان می‌تواند برای یک سازمان بسیار خطرناک باشد. سکوت کارکنان منجر به یک بی تفاوتی در میان کارکنان می‌گردد. کارکنان بی تفاوت ممکن است از ارزش‌های سازمانها سرباز زنند و این می‌تواند باعث یک فقدان کیفیت در شغل آنها شود این

آنها صورت گیرد. مقدار این پارامترهای اصلاح شده عمدتاً کوچکتر از ۱ هستند. در خروجی نرم افزار لیزرل این پارامتر برای مدل اصلی تحقیق ارائه گردیده است. حال می‌توان هر یک از ضرایب و ابعاد مدل را با هم مقایسه کرد.

در شکل ۲، مدل شاخص اصلاحی تی نشان داده شده است. مقدار آماره t برای بررسی رابطه علی بین کلیه متغیرها از جمله متغیرهای اصلی تحقیق از جمله سکوت سازمانی با تعهد سازمانی، تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی از ۱/۹۶ بیشتر ($P < ۰/۰۵$) و در نتیجه معنی‌دار است.

بحث و نتیجه گیری

سلامت سازمان‌ها در گرو شیوه مدیریت و رفتار شهروندی حاکم بر آن است. دستیابی به اهداف، آرمانهای سازمان در گرو سبک رهبری و هدایت کارکنان و نحوه میزان عملکرد کارکنان است. بنابراین جو سکوت در سازمان تأثیر بسزایی در پیشبرد اهداف سازمان به ویژه سازمان‌های فرهنگی که نیازمند مشارکت همه جانبه از سوی کارکنان می‌باشد را دارد.

وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید. در چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، کارها بسیار ساده تر می‌شود و فعالیت‌های گروه به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نماید (قاضی طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۰:

۳۶). سکوت کارکنان که به دلیل ترس از دست دادن شغل باشد میزان تعهد فرد به سازمانش را تقلیل می‌دهد. و به این معنا که عدم احساس امنیت شغلی، احساس تعلق سازمانی را کاهش می‌دهد. بنابراین شاید دیگر در سازمان‌های فرهنگی دلسوزی برای کار

دانیایی فرد، ح.؛ فانی، ع.ا. و براتی، ا. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز

مدیریت دولتی، شماره ۸، زمستان ۹۰، صص ۸۲-۶۱. رایبیز، ا.؛ پی، جاج، ت. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، جلد اول و دوم ترجمه مهدی زارع، چاپ دوم، تهران: نص.

رضازاده کرمانی، رضا (۱۳۹۰) بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان) پایان نامه کارشناسی ارشد

عریضی سامانی، سیدحمیدرضا؛ محمدی، مریم و امیری، صولت. (۱۳۹۰). رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی و میل به ماندن در شغل در میان کارکنان شرکت سایپا، پژوهش‌های روان شناسی اجتماعی، بهار ۱۳۹۰، دوره ۱، شماره ۱

قاضی طباطبایی، م.؛ مرجایی، س. ه. (۱۳۸۰). بررسی عوامل مؤثر بر خوداثربخشی دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاه تهران، (پژوهشی در حوزه حوزه روان شناسی اجتماعی و جامعه شناسی علم)، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱۹). ۵۷-۳۱

موسویان فر، ب. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شخصیت کارکنان و سکوت سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس تهران.

نصر اصفهانی، ع. و آقاباباپور دهکردی، ط. (۱۳۹۱). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

نویخت، محمدباقر؛ مظاهری، محمد مهدی، اصفهانی، مینا. (۱۳۹۲). ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های

رفتار هم برای کارکنان و هم برای سازمان سنگین است.

زایش و تبلور فرهنگ نیازمند تکامل سازمانهای فرهنگی است و مستلزم اثربخش بودن افراد و کارکنان آن می‌باشد نه صرفاً آرام و ساکت به کار خود پرداختن. لزوم شفاف سازی در امور و برنامه ریزی در جهت توزیع و استفاده موثر از دانش در سازمان‌های فرهنگی، سازمان‌هایی که اگر دانش و سرمایه فکری کارکنان در گردش نباشد رسالت فرهنگی این سازمان‌ها در زمان خود به سرمنزل نمی‌رسد از مهمترین راهکار پیشنهادی است.

از آنجا که غنی سازی فرهنگ بومی در گرو توانمندی این سازمان‌هاست؛ پرداختن به این مهم در راستای اهمیت جایگاه فرهنگ اسلامی - ایرانی در حدی است که ایجاد طرحی منطقی در خصوص جذب نیروهای متعهد و توانمند را ضروری می‌سازد و با جدیت اجرای این امر را از مسئولان و متولیان طلب می‌کند. تا براساس آن به فرایند شکل‌گیری مهندسی فرهنگی کشور جامه عمل پوشانده شود.

به نظر توسعه مشارکت کارکنان در تصمیم سازی مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی از طریق تفویض اختیارات بیشتر، اجازه اظهار نظر، نقد و بیان عقاید توسط آنان در کاهش سکوت در سازمان و توانمندسازی آنان موثر باشد. تقویت میزان اعتماد به نفس افراد، افزایش تعهد، وجدان کاری، مسوولیت پذیری آنان از ساز و کارهای پیشنهادی است.

منابع و مأخذ

امامی اهری، ا.؛ هاشمی، س. و حقیقی کفاش، م. (۱۳۹۱) رابطه بین جو سکوت، رفتار سکوت کارکنان و نگرش‌های شغلی.

- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25:4.
- Morrison, Elizabeth W.; See Kelly E. and Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness *Personnel Psychology*, Volume 68, Issue 3, Autumn 2015, Pages: 547-580, DOI: 10.1111/peps.12087
- Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington, MA: Lexington Books.
- Perlow, L.A. Reppening, N.P. (2009). "The dynamics of silencing conflict", *Research in organizational behavior* 29:195-223.
- Perlow, L. and Williams, S. (2003). "Is Silence Killing Your Company? ", *Harvard Business Review*.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2005). "Employee Silence on Critical Work Issues: Effects of Procedural Fairness Climate", Pp. 52, Purdue University.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Woodyard, C. (2003). War Terrorism Scare Off Business Travelers, *USA Today*, March 25, 2003.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1389-1404.
- فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). *مجله مدیریت فرهنگی*، بهار ۷، ۱۳۹۲، (۱۹): ۷۱-۸۷.
- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo. (2004). "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " *manamement decision* Vol.42 No.1, pp. 13-4.
- Cinar, O; Karcioğlu, F; Aliogullari, z, D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in, 9th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 314 – 321.
- Cohen, Aaron & Kol, Yardena. (2004). " professionalism and organizational citizenship behavior " an empirical examination among Israeli nurses , *journal of managerial psychology* , Vol.19 No.4.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The Relation ship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private Healthcare company. 9th International Strategic Management Conference. *Procedia-Social and Behavioed Sciences* 99 (2013).
- Dimitris Bouradas and Vakola Maria. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business 1-20.
- Elçi, M. Erdilek, M K ;Alpkan, L.&Şener, I. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 455
- Fisher ,C., (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, October, 533-540.
- Gautam T, Dick R V, Wagner U, Upadhyay N, Davis A J. (2006). "Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal" *Asian Journal of Social Psychology*; 8 (3): 305-320.
- Knights, Janice Anna, and Kennedy, Barbara Jean (2005) Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10 (2).
- Kernodle, T. A. (2007). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: a hierarchical linear modeling study. PhD thesis, University International of Touro, New York, USA.

یادداشت‌ها

¹ *Affective Commitment*

² *Continuance Commitment*

³ *Normative Commitment*

⁴ *Denize etall*

⁵ *Elçi*

⁶ *Cinar*

⁷ *Denize etall*

