

## تدوین مدل فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران

علی علمی\*

دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش ج.ا.ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نوع توصیفی-همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان ورزشکار ستاد فرماندهی ارتش ج.ا.ایران به تعداد ۶۵۰ نفر می‌باشند، که ۲۴۲ نفر آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار سنجش در این پژوهش، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۹۶) است که پایایی آنها براساس آلفای کرونباخ به ترتیب ۰٫۹۰۶، ۰٫۷۷۲ و ۰٫۷۸۶ می‌باشد. با توجه به نظر تعدادی از اساتید در رابطه با روایی پرسشنامه‌ها مشخص گردید که پرسشنامه‌ها دارای روایی و پایایی قابل قبولی هستند. نتایج حاصله بر وجود بیشترین تعداد نفرت در گروه‌های، افسر جزء، سن بین ۳۹ الی ۴۵، میزان خدمت بین ۱۶ الی ۲۰، میزان تحصیلات لیسانس و میزان فعالیت ورزشی بین ۲۱ الی ۲۵ سال در آمار توصیفی بوده است. با توجه به نتایج آمار استنباطی، در جامعه آماری تحقیق، رابطه معنی‌داری در فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد ولی فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معکوس دارد که نشان می‌دهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی باعث کاهش یا افزایش سکوت سازمانی می‌گردد.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷

\* نویسنده مسئول: علی علمی، دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران، پست الکترونیکی: [alielmi1358@gmail.com](mailto:alielmi1358@gmail.com)



**Original Article**

**Compilation of the Model of Organizational Culture, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior of Sports Employees of the Islamic Republic of Iran Army**

**Ali Elmi\***

Ph.D in Strategic Management in Sport Organizations, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Abstract**

This research was conducted with the aim of presenting organizational culture model, organizational silence and organizational citizenship behavior of athletes of IRAN army command staff. The present research is a descriptive-correlative type based on structural equations. The statistical population of this research includes all staff athletes of the IRAN Command's Chiefs of Staff in 650 people, of whom 242 were selected by simple random sampling. The instruments used in this research were Denison's Organizational Culture Questionnaire (2000), Wakola and Borados (2005) Organizational Silence Questionnaire (2005) and Organon's Civic Organizational Behavior Questionnaire (1996). Their reliability was 0.906 0.772 based on Cronbach's alpha And 0.786. According to some professors, regarding the validity of questionnaires, it was found that the questionnaires had an acceptable reliability and validity. The results of this study showed that there is the highest number of individuals in groups, component officer, age from 39 to 45, the amount of service between 16-20, the level of baccalaureate education and the amount of exercise activity between 21 and 25 years in descriptive statistics. According to the results of inferential statistics, there is not a significant relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior with organizational citizenship behavior in organizational culture, but organizational culture has a direct and inverse relationship with organizational silence, which indicates that increase or decrease Organizational culture reduces or increases organizational silence.

**Keywords:** organizational culture, organizational silence, organizational citizenship behavior.

Received: 06/06/2024

Accepted: 28/09/2024

\*Corresponding Author: Ali Elmi, Ph.D in Strategic Management in Sport Organizations, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Email: alielmi1358@gmail.com

**مقدمه**

در دنیای پُر چالش کنونی، سازمان‌ها، به دنبال آن هستند تا با بررسی عوامل مختلف تأثیر گذار بر عملکرد کارکنان، شیوه‌های جدیدی برای به حداکثر رساندن تلاش کارکنان‌شان جستجوی کنند تا بدان وسیله به اهداف سازمانی خود در محیط و صحنه‌های رقابتی مختلف امروز دست یابند (رستگار، ۱۳۹۴). موفقیت‌های چشم‌گیر دهه اخیر سازمان‌هایی با کمترین امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مالی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد سازمانی تلقی می‌گردد (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱). با عنایت به این که انسان موجودی اجتماعی است و زمانی که گروهی از مردم گرد هم می‌آیند در بین آنها مجموعه‌ای از کارکردها، باورها، هنجارها و ارزش‌ها پدیدار می‌شود که بر شیوه رفتار آنها اثر می‌گذارد. پیداست که انسان‌های امروزی نمی‌توانند جدا از تشکیلات و سازمان‌های متشکل از هم نوعان خود زندگی کنند، بنابراین باید گفت که بخش اعظم کردار و رفتار انسان‌ها از نهادها یا سازمان‌ها سرچشمه گرفته یا این که دست کم تحت تأثیر آنهاست، به همین رو، ماهیت اجتماعی کار در سازمان‌ها از موضوع‌های مورد توجه دانش‌های رفتاری و اجتماعی است (علاقه بند، ۱۳۸۷). بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی در سازمان وابسته است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که، خلاق و نوآور بوده و به اظهار نظر پرداخته و احساس مسؤلیت داشته باشند و نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراسی نداشته و بر اعتقادات خود و تیم‌شان پایبند باشند (بئر و نوریا، ۲۰۰۰). امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان محسوب می‌شود و می‌تواند به عنوان

مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر بگذارد و نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (حسینیان، ۱۳۹۰). رایینز معتقد است برای شناخت سازمان و رفتار کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است زیرا با اهرم فرهنگ، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری جدید را در سازمان پایدار کرد (رایینز، ۱۹۹۲). در آثار مدیریت از کارکنان به عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری یاد می‌شود. در شرایط کنونی سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند از این منابع و عوامل حیاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند. بنابراین وجود شرایطی که کارکنان بتوانند بهترین بازدهی و کارایی را از خود نشان دهند بسیار لازم است. وجود روابط انسانی و تعاملات بین افراد از جمله عواملی است که باید مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، فضایی فراهم نمی‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی به ابراز نظر در مورد سازمان‌شان بپردازند. در چنین شرایطی کارکنان رفتار سکوت را در پیش گرفته و سازمان نیز دیگر قادر نخواهند بود از این منابع ارزشمند بهره‌برداری نماید (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو شناسایی عوامل تأثیر گذار بر فرهنگ سازمانی، سکوت‌سازمانی و رفتار کارکنان بسیار ضروری بوده و از اهمیت خاصی برخوردار است و می‌بایست تلاش شود با کنترل آنها از ایجاد جو نامناسب در سازمان جلوگیری کرد. بعضی از مدیران و کارکنان این مجموعه، بر روی این مسأله که، از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار می‌توان بهره‌وری کارکنان را افزایش داد، پافشاری می‌کنند. اگرچه امروزه کارکنان به دلیل این که تحت فشار مالی زیادی هستند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهایی با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی بیشتری به آنها دست دهد. یکی از راه‌هایی که کارکنان به این احساس

دست می‌یابند انجام فعالیت‌های ورزشی به ویژه انجام ورزش‌های تخصصی است. از آنجائی که از دیدگاه یک مدیر ورزشی، کارکنان را می‌توان به دو گروه ورزشکار و غیر ورزشکار تقسیم بندی کرد، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل معادلات ساختاری فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی-سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟ و مدل اشاره شده دارای نکویی برآزش می‌باشد؟

**مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق:**

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجاری‌ها و ارزش‌ها به عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در تشکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی سازمان دارد. فرهنگ، باید و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمانی را شکل می‌دهد (نصیری‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است، برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات و نگرش اعضای سازمان پی‌برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد (الوانی، ۱۳۸۶). با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان و احساس رضایت از کار، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد می‌کنند، که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزه، عملکرد سازمانی و بهره‌وری کارکنان می‌گردد (مامیزاده،

۱۹۹۷). همچنین در ادبیات نوین مدیریت، مدیریت سرمایه‌های انسانی از جمله مفاهیمی است که بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است، شاید دلیل اهمیتش نیز به مهم بودن سرمایه انسانی بستگی داشته باشد. سرمایه انسانی تنها سرمایه‌ای است که با مصرف علاوه بر اینکه کاهش نمی‌یابد بلکه بر اساس تجاربی که کسب می‌نماید اثر فزاینده‌تری نیز خواهد داشت. سازمان‌هایی که سرمایه‌های فکری و انسانی مناسبی داشته باشند در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند یافت (زارعی متین، ۱۳۹۰). امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه رقابت فشرده، انتظارات بالای مشتریان و توجه بسیار زیاد بر کیفیت که نشان‌دهنده تغییرات دائمی هستند، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و درباره مسائل و مشکلات سازمانی سخن بگویند (شجاعی، ۲۰۱۱). نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و راه‌های ارتباطی باز است، ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند (دانایی فرد، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری، به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است (پرلو، ۲۰۰۳). از آنجایی که مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی برای ایجاد خطوط باز ارتباطات ضروری بوده است و پدیده سکوت در سازمان‌ها، هم برای سازمان و هم برای اعضای آن پیامدهای منفی و زیان‌باری در پی دارد، مطالعه سکوت سازمانی می‌تواند در کمک به ایجاد تغییرات اساسی در سازمان، مفید واقع شود. اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده‌ها،

اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمده اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارکنان برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود، برخی اوقات سکوت می‌تواند بدلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد. بنابراین سکوت تدافعی نوعی سکوت است که انگیزه آن، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. انگیزه این نوع سکوت خود حفاظتی است یعنی علت سکوت کارمند در سازمان ترس است. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعله است به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود، سکوت مطیع نوعی دیگر از سکوت است که به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۴). افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شدن و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند (یوسفی سعیدآبادی و محمدیان، ۱۳۹۴). در مجموع انگیزه این نوع سکوت کناره‌گیری، تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیزی است. نوع سوم سکوت سکوت نوع دوستانه است که از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. این نوع سکوت، عمدی و غیرمنفعله است اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). ریشه مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» نیز اولین بار در سال ۱۹۸۳ از مطالعات برنارد نشأت گرفت (طبرسیا، ۱۳۸۹). باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را استفاده کردند. این محققان، این مفهوم را به عنوان بخشی از اقدامات کارکنان که با هدف بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام در محیط کاری انجام می‌پذیرد، تعریف کردند

(هادسون: ۲۰۰۶) و بیان کردند که: رفتاری شهروندی سازمانی، رفتاری داوطلبانه است، به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است و کارآیی سازمان را افزایش خواهد داد. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاهشان می‌باشد نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. کاتز و کان در سال ۱۹۷۸ به رفتارهای فراتر از نقش که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود اشاره کرده‌اند. در دهه ۱۹۹۳ چستر برنارد پدیده رفتار شهروندی سازمانی که او در آن زمان اصطلاح ERB یا رفتارهای فرانقشی نامید و آنها را «رفتارهایی خودجوش و خودانگیخته» تعریف می‌کرد (همان). گراهام<sup>۱</sup> رفتارهای شهروندی در سازمان را بر سه نوع، اطاعت سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی می‌داند. وی با انجام این دسته‌بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها، مستقیماً تحت تأثیر رعایت حقوقی است که از جانب سازمان نسبت به افراد رعایت می‌گردد. در این چهارچوب حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایت کارکنان است. بر این اساس وقتی کارکنان می‌بینند دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند، به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می‌دهند. همچنین حقوق اجتماعی سازمان، که در برگیرنده رفتار منصفانه با کارکنان، نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیت‌های اجتماعی است، بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر گذار است. وقتی کارکنان می‌بینند که در سازمان دارای حقوق اجتماعی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می‌دهند. سرانجام وقتی کارکنان، می‌بینند به حقوق سیاسی آنها در سازمان، احترام گذاشته می‌شود و به آنها حق مشارکت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های سیاست‌گذاری

<sup>۱</sup>. Graham

سازگاری، انطباق پذیری و رسالت می‌باشد، بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. پزشکی راد و نجف‌لو (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی با تعداد ۲۵۷ نفر بعنوان جامعه نمونه بیان می‌دارد که نتایج مدل سازی معادلات ساختاری- نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و این متغیر قادر به تبیین ۴۹ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد همچنین نتایج تحلیلی مسیر نشان داده است که بین ابعاد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، انطباق پذیری و رسالت) و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و این ابعاد می‌توانند ۴۴ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کنند. کیاکجوری و صادقی نیا (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی در شعب بانک پارسیان غرب استان مازندران، در حجم نمونه‌ای به تعداد ۱۱۳ نفر به این نتایج می‌رسد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی در شعب بانک پارسیان رابطه معناداری وجود دارد و در نهایت توصیه می‌گردد مدیران و روسای شعب برای رسیدن به اهداف سازمان، رفتاری متناسب با ظرفیت کارکنان و فرهنگ سازمان داشته باشند. گیلسپی وهمکاران (۲۰۰۸) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده‌اند، آن‌ها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده است. کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری بدست آمده است. همچنین در رابطه با فروشندگان اتومبیل بیشترین امتیاز در بعد سازگاری و کمترین امتیاز در بعد انطباق- پذیری حاصل شده است. مارک کیل و چونگ وو پارک (۲۰۰۹) عوامل کلیدی موریسون و میکیلن را که هیچ-

سازمان داده می‌شود، رفتار شهروندی سازمانی (از نوع مشارکت) از خود نشان خواهند داد (غلام حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). در راستای مفاهیم فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پژوهش- های مختلفی در ارتباط با شاخص‌های موضوع انجام شده که در این رابطه زارعی متین، طاهری و سیار (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، ضمن پرداختن به مفهوم پدیده سکوت و آوای سازمانی و مقایسه آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت و چشم اندازه‌های مرتبط با آن را تشریح، متغیرهای سازمانی و مدیریتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان کرده‌اند و مضامین سکوت در سازمان را برشمرده، دلایل بوجود آمدن و پیامدهای ناشی از آن را توصیف نموده‌اند. دشتی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان مقایسه انواع سکوت سازمانی بین دبیران زن و مرد مقطع راهنمایی شهرستان ری، به مقایسه انواع سکوت سازمانی و خودداری از اشتراک گذاری اطلاعات بین دبیران زن و مرد پرداخته است. جامعه آماری ایشان شامل کلیه دبیران زن و مرد مقطع راهنمایی شهرستان ری به تعداد ۱۳۷۴ نفر شامل ۴۶۸ نفر مرد و ۹۰۶ نفر زن بود که از میان آنها ۳۱۲ نفر را به عنوان نمونه انتخاب کرد. مهم‌ترین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین انواع سکوت سازمانی، فقط سکوت فرصت طلب بین دبیران زن و مرد تفاوت معناداری دارد و میانگین این سکوت در مردان بیشتر از زنان می‌باشد ولی در انواع دیگر سکوت تفاوت معناداری بین مردان و زنان دبیر وجود نداشت. رستگار، فتوت و آبدارزاده (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اداره تربیت بدنی استان تهران و با حجم نمونه ۲۵۰ نفر، با استفاده از مدل ابعاد فرهنگی دنیسون و مدل ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تتمیر به بررسی متغیرها پرداخته‌اند که نتایج آنها نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و ابعاد آن که شامل درگیر شدن در کار،

گاه بصورت تجربی تست نشده بود را با مدل افشاگری دوزیر و میسلی (۱۹۸۵) در هم آمیختند. آن‌ها در پی یافتن جواب این سؤال بودند که چطور ساختارها، سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی و درجه ناهمسانی جمعیتی بین کارکنان و مدیریت عالی، جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند و به نوبه خود بر تمایل افراد برای ارائه گزارش تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش آنها نشان داد، همان‌گونه که فرض شده بود، هر سه این عوامل در ایجاد جو سکوت سهیم هستند و بصورت مستقیم بر تمایل کارکنان برای ارائه گزارش تأثیر می‌گذارد. آن‌ها ویبور (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی و تمایل برای به اشتراک گذاشتن دانش، نتیجه می‌گیرد که کاربردپذیری چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوبین (۲۰۰۵) در ارزیابی فرهنگ در بافت PBOs را نشان می‌دهد.

### روش‌شناسی

هدف از این پژوهش تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان ورزشکار ارتش ج.ا. ایران) می‌باشد. همچنین روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت جمع آوری داده‌ها، توصیفی و از لحاظ رابطه متغیرها از نوع همبستگی می‌باشد. برای جمع آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی و جهت گردآوری و اندازه‌گیری اطلاعات جامعه آماری، از چهار پرسشنامه، پرسشنامه مشخصات فردی با ۶ گویه (در قالب میزان سن، وضعیت تأهل، مدرک تحصیلی، درجه، میزان خدمت و سابقه فعالیت ورزشی)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) با ۶۰ گویه (در قالب ابعاد مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریتی)، پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورداوس (۲۰۰۵) با ۱۳ گویه (در قالب ابعاد سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت دوستانه) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان و کانوسکی (۱۹۹۶) با ۱۵ گویه (در

قالب ابعاد نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب) استفاده گردید. برای روایی صوری پرسشنامه‌ها از نظرها و راهنمایی ده نفر از اساتید صاحب نظر رشته مدیریت عمومی و ورزشی استفاده شد. برای پایایی درونی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که آلفای کرونباخ فرهنگ سازمانی ۰,۹۰۶، سکوت سازمانی ۰,۷۷۲ و رفتار شهروندی سازمانی ۰,۷۸۶ حاصل گردید. تحلیل داده‌ها نیز در سه قسمت مجزا و مرتبط با هم به انجام رسیده است، در قسمت اول که مربوط به آمار توصیفی داده‌های پژوهش است؛ ابتدا بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی و با استفاده از جداول فراوانی و نمودارهای مربوط به توصیفی از نمونه آماری پژوهش و در ادامه متغیرهای اصلی با استفاده از مهم‌ترین شاخص‌های آمار توصیفی (گرایش مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع) توصیف گردیده‌اند. در قسمت دوم که به آمار استنباطی پژوهش و به عبارتی آزمون فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد، با توجه به فرضیه‌های پژوهش و مد نظر قرار دادن پیش‌فرض‌های مربوط به ضرایب و آزمون‌های آماری جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کواریانس محور و نرم افزار LISREL full version 8.8 استفاده گردید.

### نتایج

۱- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۲,۸٪ یعنی ۷ نفر کمتر از ۲۵ سال، ۱۵,۲٪ یعنی ۳۸ نفر بین ۲۵ تا ۳۱ سال، ۳۰٪ یعنی ۷۵ نفر بین ۳۲ تا ۳۸ سال، ۳۸,۸٪ یعنی ۹۷ نفر بین ۳۹ تا ۴۵ سال و ۱۳,۲٪ یعنی ۳۳ نفر نیز بیش از ۴۵ سال سن داشتند. بنابراین اکثر نمونه‌های این تحقیق به لحاظ سنی در طبقه ۳۹ تا ۴۵ سال قرار دارند.

۲- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۱۱,۲٪ یعنی ۲۸ نفر مجرد و ۸۸,۸٪ یعنی ۲۲۲ نفر نیز متأهل هستند. بنابراین اکثریت نمونه‌های این تحقیق متأهل هستند.

یعنی ۴ نفر سابقه ورزشی کمتر از ۶ سال، ۱۱,۲٪ یعنی ۲۸ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳,۲٪ یعنی ۵۸ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۰٪ یعنی ۵۰ نفر ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۷,۲٪ یعنی ۶۸ نفر ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۶,۸٪ یعنی ۴۲ نفر نیز بیش از ۲۵ سال داشتند. بنابراین اکثریت نمونه‌های بررسی شده در این تحقیق سابقه ورزشی ۲۱ تا ۲۵ سال دارند. فرضیه صفر (۱): بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی‌داری وجود ندارد (۰,۱۶,۰ =  $t$ ;  $P < ۰,۰۰۵$ ). با توجه به نتایج آزمون پیرسون، سطح معناداری بدست آمده بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشد، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل در این رابطه رد می‌گردد، بدین معنی که با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت، بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. این نتیجه گویای این واقعیت است که در تبیین متغیر رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای دیگری نیز مؤثر هستند.

۳- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۱۹,۶٪ یعنی ۴۹ نفر تحصیلات دیپلم، ۲۶,۴٪ یعنی ۶۶ نفر فوق دیپلم، ۴۳,۶٪ یعنی ۱۰۹ نفر لیسانس، ۹,۲٪ یعنی ۲۳ نفر فوق لیسانس و ۱,۲٪ یعنی ۳ نفر نیز دکتری داشتند. بنابراین اکثریت نمونه‌های این تحقیق تحصیلات لیسانس دارند.

۴- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۲۰٪ یعنی ۵۰ نفر درجه‌دار، ۴۲٪ یعنی ۱۰۵ نفر افسر جزء، ۲۵,۶٪ یعنی ۶۴ نفر افسر ارشد و ۱۲,۴٪ یعنی ۳۱ نفر نیز کارمند بودند. بنابراین اکثریت نمونه‌های بررسی شده در این تحقیق افسر جزء بودند.

۵- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۳,۶٪ یعنی ۹ نفر میزان خدمت کمتر از ۶ سال، ۷,۶٪ یعنی ۱۹ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹,۶٪ یعنی ۴۹ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۸,۴٪ یعنی ۹۶ نفر ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۹,۲٪ یعنی ۴۸ نفر ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۱,۶٪ یعنی ۲۹ نفر نیز بیش از ۲۵ سال داشتند. بنابراین اکثریت نمونه‌های بررسی شده در این تحقیق بین ۱۶ تا ۲۰ سال خدمت داشتند.

۶- از مجموع ۲۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق، ۱,۶٪

جدول ۱- ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی  $P < ۰,۰۵$

متغیر مستقل	مقدار $r$	سطح معناداری	ضریب تعیین
فرهنگ سازمانی	۰,۰۱۶	۰,۸۰۰	۰,۰۲۵٪
مشارکتی	-۰,۰۳۳	۰,۶۰۹	۰,۱۰۸٪
ثبات و یکپارچگی	۰,۰۳۳	۰,۶۰۳	۰,۱۰۸٪
انعطاف‌پذیری	۰,۰۰۴	۰,۹۴۸	۰,۰۰۱٪
مأموریت	۰,۰۵۰	۰,۴۲۵	۰,۲۵۰٪
** معناداری در سطح ۰,۰۱			
* معناداری در سطح ۰,۰۵			

این رابطه رد می‌گردد، بدین معنی که با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت، بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

فرضیه صفر (۲): بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی‌داری وجود ندارد (سطح معناداری بدست آمده ۰,۱۹۱، که بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشد)، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه مقابل در



جدول ۲- ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی  $< 0.05$

متغیر مستقل	مقدار $r$	سطح معناداری	ضریب تعیین
سکوت سازمانی	-۰,۰۸۳	۰,۱۹۱	۰,۶۶۸%
سکوت تدافعی	-۰,۰۹۵	۰,۱۳۶	۰,۹۰۲%
سکوت مطیع	۰,۰۳۷	۰,۵۵۶	۰,۱۳۶%
سکوت دوستانه	-۰,۰۹۷	۰,۱۲۶	۰,۹۴۰%

\*\* معناداری در سطح ۰,۰۱ \* معناداری در سطح ۰,۰۵

فرضیه صفر (۳): بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی داری وجود دارد (سطح معناداری بدست آمده ۰,۰۱، که کمتر از ۰,۰۵ می باشد)، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل در این رابطه تأیید می گردد، بدین معنی که با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت،

بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی داری وجود دارد. این همبستگی معکوس است، یعنی در صورتی که فرهنگ سازمانی افزایش یا کاهش پیدا کند بلعکس آن سکوت سازمانی کاهش و افزایش پیدا می کند.

جدول ۳- ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی  $< 0.05$

متغیر مستقل	مقدار $r$	سطح معناداری	ضریب تعیین
فرهنگ سازمانی	-۰,۵۴۰ **	۰,۰۰۱	۲۶,۱۶%
مشارکتی	-۰,۴۸۳ **	۰,۰۰۱	۳۳,۳۲%
ثبات و یکپارچگی	-۰,۵۲۲ **	۰,۰۰۱	۲۷,۲۴%
انعطاف پذیری	-۰,۴۶۸ **	۰,۰۰۱	۲۱,۹۰%
مأموریت	-۰,۵۲۰ **	۰,۰۰۱	۲۷,۰۴%

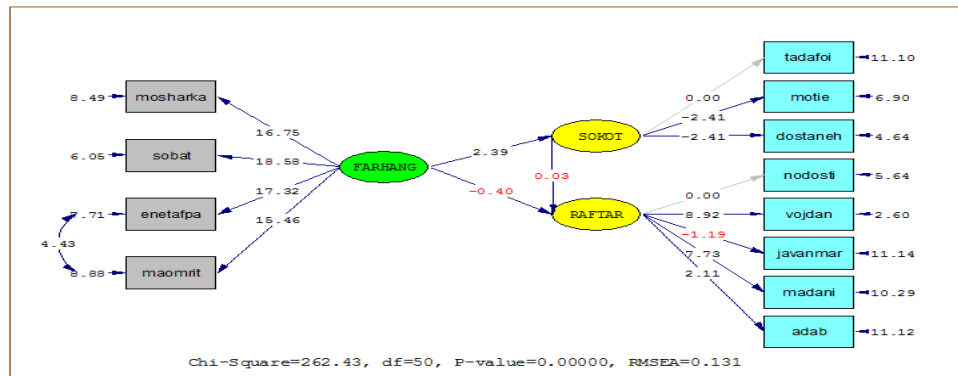
\*\* معناداری در سطح ۰,۰۱ \* معناداری در سطح ۰,۰۵

فرضیه صفر (۴): مدل معادلات ساختاری فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران دارای نیکویی برازش نیست. از آنجای که توضیح رگرسیون وابسته به مقدار همبستگی یا کواریانس است، به طوری که اگر همبستگی بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار نباشد، نباید آن ها را در معادله رگرسیون وارد نمود و چون مدل سازی معادله ساختاری یک نوع رگرسیون پیشرفته می باشد، تنها در این متغیر رابطه بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با استفاده از مدل معادله ساختاری مورد بررسی قرار می گیرد. بدین ترتیب فرضیه چهارم پژوهش به طور ضمنی رد می شود، چرا که در مدل معادله مربوطه تنها دو متغیر نام برده نقش دارند و متغیر رفتار شهروندی سازمانی که

متغیر وابسته نهایی است فاقد نقش معناداری است. اما چون فرضیه چهارم آزمون نقش مدل معادله ساختاری متغیرهای اصلی پژوهش می باشد تمامی متغیرها و مدل های اندازه گیری آن در مدل معادله مذکور وارد می شود. با استناد به آماره معناداری که بازه استاندارد آن بیش از مرز  $-1,96$  و  $+1,96$  می باشد، در مدل مذکور در سطح مدل های اندازه گیری عامل جوانمردی از مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی معنادار نمی باشد. همچنین در سطح معادلات ساختاری نیز مقدار آماره معناداری مسیر فرهنگ سازمانی به رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی به رفتار شهروندی سازمانی در بازه مذکور قرار دارند، لذا به لحاظ آماری معنادار نمی باشند.

جدول ۴- برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

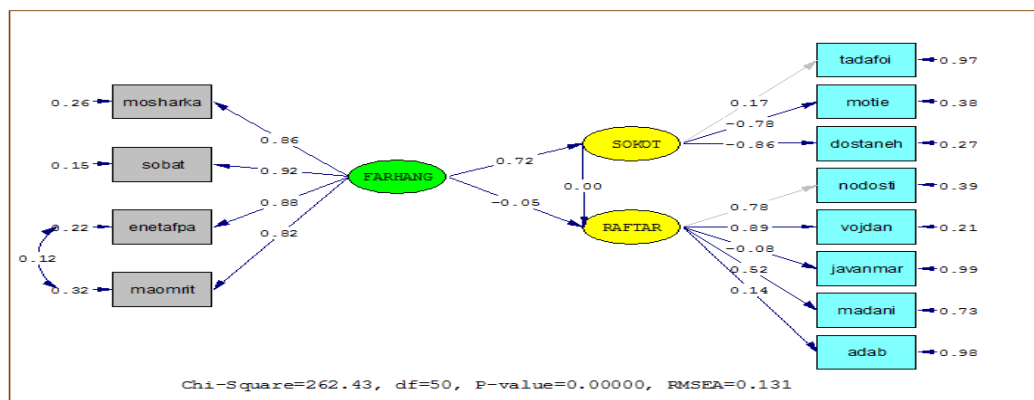
متغیرها	شاخص تحمل	عامل تورم واریانس
فرهنگ سازمانی	۰,۷۰۸	۱,۴۱۲
سکوت سازمانی	۰,۷۰۸	۱,۴۱۲



نمودار ۱- مدل معادله ساختاری متغیرهای اصلی پژوهش در حالت معناداری

جدول ۵- شاخص‌های ارزیابی کیفیت مدل معادله ساختاری

وضعیت	مقدار مطلوب	مقدار هر شاخص	شاخص ارزیابی کیفیت مدل معادلات ساختاری	
			معادل فارسی	معادل
مطلوب	$0.05 <$	۰,۱۶	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	RMR
مطلوب	$0.9 \geq$	۰,۸۹	شاخص برازش هنجار شده	NFI
مطلوب	$0.9 \geq$	۰,۹۱	شاخص برازش افزایشی	IFI
مطلوب	$0.9 \geq$	۰,۹۱	شاخص برازش تطبیقی	CFI
مطلوب	$0.1 <$	۰,۱۳	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA
مطلوب	۵ - ۱	۵,۲۴۸	خی دو بهن + چار شده	CMIN/DF



نمودار ۲- مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌های متغیرهای اصلی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

**الف- نتیجه‌گیری:** نتایج توصیفی فرهنگ سازمانی نشان داد میانگین مولفه‌های این متغیر بالاتر از میانگین فرضی ۳ می‌باشند که به طبع آن نیز میانگین گویه‌های تشکیل دهنده این مولفه‌ها هم بالاتر از میانگین مذکور هستند. مشارکت یکی از مولفه‌های فرهنگ سازمانی می‌باشد که میانگین آن برابر بوده با ۳/۵۸، که نشان دهنده توجه افراد این سازمان به ماهیت سازمان می‌باشد، چرا که اگر درک درستی از مشارکت در این سازمان نظامی نداشته باشند نمی‌توانند در آن به فعالیت بپردازند و به سرعت حذف خواهند شد، چرا که گاهی اوقات اگر مشارکت در این نوع سازمان‌ها نباشد حتی امکان خواهد داشت که نتایج غیره قابل جبرانی به وجود آید. مؤلفه ثبات و یکپارچگی بالاترین میانگین جواب را به خود اختصاص داده که نشان دهنده درک این موضوع در ارتش است، دلیل آن هم این موضوع است مهم‌ترین رکن ارتش جمهوری اسلامی ایران ثبات آن در تمام کشور است و همگی بصورت یک پارچه در یک خط هدف مشترک این سازمان را محقق می‌کنند و آن چیزی جزء حفظ امنیت کشور می‌باشد. با این تفاسیر می‌توان گفت که در فرهنگ سازمانی ثبات و یکپارچگی است از

مهم‌ترین دلایل مورد قبول بودن فرهنگ آن سازمان می‌باشد. مؤلفه انعطاف پذیری هم از میانگین خوبی برخوردار بود، ذکر این نکته ضروری است سازمان‌های موفق نسبت به شرایط حاکم باید از بالانس خوبی برخوردار باشند و با توجه به وضعیت موجود انعطاف پذیر باشند و کارکنان سازمان باید این توانایی را داشته باشند که نسبت به شرایط بوجود آمده بتوانند منعطف بوده و برخورد مناسبی داشته باشند. به این دلیل است که پذیرش افراد در سازمان‌هایی که با چالش‌های گوناگونی روبرو هستند سخت است، یکی از دلایلی که ارتش جمهوری اسلامی ایران در پذیرش افراد وسواس خاصی به خرج می‌دهد، چون هر لحظه امکان دارد با یک چالش جدید روبرو شوند. در میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه مأموریت کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است، این امر طبیعی است چرا که در سازمان‌های نظامی مأموریت یکی از حساس‌ترین فعالیت‌های آنها است و نباید کوچکترین اطلاعاتی هم در این رابطه در اختیار دیگران حتی همکاران خود قرار دهند، در این پژوهش هم سوءگیری به این مطلب باعث شده است که کمترین میانگین را به خود اختصاص دهد، هرچند که میانگین بدست آمده بالاتر از ۳ بود.

جدول ۶- توصیف متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با استفاده از شاخص‌های توصیفی

شاخص	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	متغیر
	۳,۵۸۷	۰,۵۳۴	-۰,۰۵۵	-۱,۱۳۷	فرهنگ سازمانی
	۳,۶۲۷	۰,۵۵۶	-۰,۲۹۵	-۰,۷۰۴	مشارکتی
	۳,۶۲۸	۰,۵۲۵	-۰,۲۶۰	-۰,۵۰۱	ثبات و یکپارچگی
	۳,۵۶۱	۰,۶۰۳	-۰,۱۴۵	-۱,۰۱۸	انعطاف‌پذیری
	۳,۵۳۰	۰,۵۶۵	-۰,۳۰۰	-۰,۸۱۲	مأموریت

در میان مؤلفه‌های سکوت سازمان مؤلفه و گویه‌های سکوت تدافعی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است. انگیزه این نوع سکوت خود حفاظتی است. یعنی علت سکوت کارمند در سازمان ترس است. مطالب بیان شده نشان دهنده این نوع سکوت در

سازمان است چراکه جنبه حفاظتی این سازمان از مهم‌ترین رکن‌های سازمان است، و نباید کوچکترین اطلاعات در این سازمان‌ها خارج شود. میانگین بدست آمده از مؤلفه سکوت مطیع کمتر از ۳ می‌باشد. از خصایص این نوع سکوت، خودداری از ارائه ایده‌ها،

این پژوهش مطلوب نبوده، چون میانگین آن کمتر از میانگین فرضی بوده است. این نوع سکوت همانند سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است.

اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی است، می‌باشد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده، که در سازمان-های نظامی مصداق آن تسلیم شدن در برابر حکم فرمانده می‌باشد. وضعیت سکوت نوع دوستانه هم در

جدول ۷- توصیف متغیر سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با استفاده از شاخص‌های توصیفی

شاخص			متغیر	
کشیدگی	کجی	انحراف معیار	میانگین	
-۰,۱۸۶	۰,۵۰۸	۰,۵۵۸	۲,۹۳۴	سکوت سازمانی
۱,۸۷۳	-۱,۴۱۹	۰,۸۸۷	۴,۰۲۴	سکوت تدافعی
-۰,۵۸۳	۰,۴۷۴	۰,۸۶۳	۲,۵۱۷	سکوت مطیع
-۰,۵۵۵	۰,۴۷۳	۰,۸۲۷	۲,۳۹۵	سکوت دوستانه

بودن در هر شرایطی است و رفتار شهروندی در این سازمان ایجاب می‌کند که به افرادی که در نظم را رعایت می‌کنند، احترام خاص نظامی برای آن قائل هستند. همچنین ملاحظات ادبی و تشریفاتی هم جایگاه خود را دارد، احترام گذاشتن به مافوق از اصول اساسی است چرا که اگر این امر اتفاق بیافتد باعث می‌شود که افراد جایگاه خود را بدانند.

در پژوهش حاضر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی شامل مؤلفه‌های نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه بود که میانگین آنها همگی بیشتر از بوده و از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند. در ارتش جمهوری اسلامی ایران تعریف خاصی از رفتار شهروندی سازمانی شده که دارای اصل‌هایی است، بعنوان مثال از مهمترین این اصل‌ها، حفظ نظم و آماده

جدول ۸- توصیف متغیر رفتار شهروندی و مؤلفه‌های آن با استفاده از شاخص‌های توصیفی

شاخص			متغیر	
کشیدگی	کجی	انحراف معیار	میانگین	
۱,۲۸۳	-۰,۶۵۲	۰,۴۷۹	۳,۴۷۶	رفتار شهروندی سازمانی
۱۱,۲۱۴	-۱,۲۳۶	۰,۹۳۴	۳,۹۰۵	نوع دوستی
۲,۰۴۴	-۱,۵۱۱۵	۰,۹۲۴	۴,۰۶۲	وجدان
-۰,۵۱۸	۰,۲۸۱	۰,۶۸۹	۳,۰۰۶	جوانمردی
۰,۴۶۰	۰,۰۸۸	۰,۶۶۲	۳,۳۰۹	رفتار مدنی
-۰,۸۷۳	-۰,۳۰۹	۱,۱۲۱	۳,۱۴۶	ادب و ملاحظه

تحلیل آماری گویای این واقعیت است که در تبیین متغیر رفتار شهروندی سازمانی، متغیرهای دیگری را باید شناسایی نمود. در محیط‌های نظامی که می‌توان گفت از حساس‌ترین محیط‌های کاری و سازمانی کشورها هستند و همچنین کارکنان آنها نیز از این قاعده مستثنی نیستند، که فرهنگ سازمانی مخصوص

براساس یافته‌های تحقیق در فرضیه اول، بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معناداری وجود ندارد. در سطح مؤلفه‌ها نیز مشخص گردید که هیچکدام از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با متغیر رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری ندارند که نتایج

به خود را دارا هستند و معمولاً جبهه‌گیری‌های خاصی به اکثر موارد مانند اطلاعات سازمان دارند، و سعی آنها بر این است که تا جای ممکن هر گونه اطلاعات شخصی و سازمانی، سازمان خود را در اختیار دیگران قرار ندهند، معمولاً در کارهای پژوهشی اعم از مصاحبه با این افراد و یا در هنگام تکمیل نمودن پرسشنامه‌ها سوگیری خاصی نسبت به جواب دادن دارند و در نهایت این سوگیری‌ها بر تجزیه و تحلیل نهایی اثرگذار می‌باشد. از طرفی بحث رفتار شهروندی سازمانی است، که در سازمان‌های دولتی و خصوصی اکثراً رفتار افراد تعریف شده است و رفتاری که باید با کارکنان انجام گیرد تقریباً مشخص است، ولی در محیط‌های نظامی به این شکل نیست چرا که قانون خود را دارند و در جاهایی هم یک شخص به عنوان فرمانده قانون را تعیین و تبیین می‌کند و نسبت به شرایط قانون اجرا خواهد شد. نبود ارتباط در این دو متغیر در این گونه سازمان‌ها زیاد تعجب برانگیز نیست، چون شرایط بیان شده تأثیر گذار است. از دیگر عوامل اثر گذار می‌توان به جامعه آماری اشاره نمود، که جامعه آماری تحقیق، کارکنان این جامعه آماری در قالب شرح وظایف و قوانین و مقررات خاص خود، نسبت به انجام امور در حد شرح وظایف و روش اجرای تعریف شده اقدام می‌کنند یعنی به اصطلاح دارای رفتارهای سازمانی مخصوص به سازمان خود هستند و وجود رفتار شهروندی سازمانی در حد نزدیک به میانگین (۳) مربوط به انگیزه‌های فرا سازمانی (ملی (میهن پرستی، نوع دوستی))، وجدان کاری، دخیل بودن عوامل اجتماعی و مذهبی کارکنان و ارضاء نیازها براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو (امنیت شغلی، امنیت ملی، تعلق خاطر و خودیابی) می‌باشد. نتیجه حاصله از این تحقیق با یافته‌های، رستگار و همکاران (۱۳۹۴)، عسکریان (۱۳۹۱)، پزشکی‌راد و نجف‌لو (۱۳۹۳)، حبیبیان، جانعلی‌زاده (۱۳۹۰)، طاهری عطار (۱۳۹۱) مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مطابقت ندارد. بر اساس یافته‌های تحقیق در

فرضیه دوم نیز، بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ورزشکار ارتش جمهوری اسلامی ایران رابطه معنی دار وجود ندارد. سکوت سازمانی توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرآیند مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان که از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است، و کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. با توجه به رفتار و فرهنگ حاکم بر سازمان‌های نظامی انتظار می‌رود سکوت سازمانی خاصی بر این سازمان حاکم باشد، که این شرایط خاص تأثیری مستقیم بر سکوت سازمانی این افراد دارد و می‌توان گفت به نوعی مدل سکوت سازمانی این کارکنان با دیگر کارکنان سازمان‌های دیگر تفاوت دارد، و در قبال اکثر اتفاقات رخ داده شده، سکوت کرده و به فعالیت و وظیفه خود ادامه می‌دهند، چرا که نحوه برخورد افراد اعم از رفتار و برخورد مسئولین با کارکنان خاص بوده و ذکر این نکته هم مهم است که مسئولین در این سازمان‌ها در چارچوب خاصی می‌توانند از حد معمول رفتارهایی مانند جریمه، تنبیه، بیشتری انجام دهند. ضرورت و حساسیت این سازمان‌های نظامی توجیه‌کننده این رفتار مسئولین است، و مانند سکوت سازمانی مدل رفتار سازمانی هم تفاوت‌های با دیگر سازمان‌ها دارد. همچنین باید اشاره نمود که اطلاعات افراد در این سازمان بستگی به وظیفه‌ای دارند است، و قرار نیست همگان همه چیز را بدانند، چرا که امنیتی بودن اطلاعات موجب می‌شود که کارکنان در اکثر تصمیم‌گیری‌های گرفته شده دخالتی ندارند، و سکوت را رعایت نمایند، و برای این رفتار به آنها امتیاز مثبتی داده نخواهد شد، اگر در بعضی سازمان‌ها کارکنان همچنین رفتاری انجام دهند و بدون توجه به اوضاع به وظیفه خود عمل کنند، امکان دارد مورد تمجید و تشویق قرار گیرند ولی در سازمان‌های نظامی مانند ارتش ارتباطی بین سکوت افراد در سازمان و رفتاری که با او می‌شود، وجود ندارد.

قرار گیرند، سازمان دارای فرهنگی قوی خواهد شد و این موجب می‌شود که سکوت در سازمان با افزایش فرهنگ، حالت نزولی به خود بگیرد و بالعکس در صورتی که فرهنگ راهنما با فرهنگ جاری سازمان سازگاری و انطباق کمتری داشته باشد فرهنگ حالت نزولی و سکوت حالت صعودی به خود می‌گیرد. در این زمینه هم پژوهش‌های انجام گرفته است که به عنوان نمونه، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی" انجام دادند که نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی اثر گذار بود و بیشترین تأثیر بر جو و رفتار سکوت بود. همچنین در سازمان‌های نظامی تأثیر این دو متغیر برهم وجود دارد و همبستگی قابل ملاحظه‌ای با هم دارند، چراکه فرهنگ این سازمان‌ها مخصوص به خود این سازمان‌ها می‌باشد، و کلیه افراد این سازمان‌ها در همان روز اول همه موارد را قبول کرده و طبق فرهنگ موجود به فعالیت می‌پردازند. سکوت سازمانی در راستایی فرهنگی است که حاکم بر سازمان می‌باشد و چون معمولاً در سازمان‌های نظامی فرهنگ بر این مورد می‌باشد که به تصمیمات گرفته شده در سازمان واکنشی نشان نمی‌دهند و فقط وظایف خود را انجام می‌دهند، پس می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی کاملاً در راستای هم قرار دارند، و ارتباط مستقیمی با هم دارند. نتیجه حاصله از این تحقیق با بررسی‌های، صیادی (۱۳۹۴)، براتی (۱۳۸۹)، کیاکجوری و صادقی نیا (۱۳۹۵)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، که حکایت از تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی دارند، مطابقت دارد. همچنین براساس یافته‌های تحقیق در فرضیه چهارم، مدل معادلات ساختاری کارکنان ورزشکار ستاد فرماندهی ارتش ج.ا.ایران دارای نیکویی برازش نمی‌باشد. علت اینکه مدل معادله ساختاری پژوهش حاضر تأیید نگردید وابسته به بسیاری از پارامترها می‌باشد اما چند نوع رایج از آن‌ها به شرح زیر است: نخست اینکه

چرا که در این سازمان‌ها با هیچ کس تعامل نمی‌کنند، و برخورد خواهد شد. به دلیل حساس بودن این سازمان‌ها هیچ کس از برخوردهای سریع و تند ناراحت نخواهد شد و مورد پذیرش جامعه است، چرا که اگر این طور نباشد اثرات منفی آن بر برقراری امنیت جامعه هم اثر منفی خواهد گذاشت. پس با دلایل ذکر شده می‌توان عدم ارتباط را در بین متغیرها توجیه نمود. نتیجه حاصله از این تحقیق با یافته‌های بررسی‌های، صوری زهی و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر وجود رابطه معنادار (عکس)، یکسان نمی‌باشد. همچنین براساس یافته‌های تحقیق در فرضیه سوم، بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان ورزشکار ستاد فرماندهی ارتش ج.ا.ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر احتمالات نشان می‌دهد که همبستگی مورد نظر، واقعی است. این همبستگی معکوس است، یعنی در صورتی که فرهنگ سازمانی افزایش یا کاهش پیدا کند بلعکس آن سکوت سازمانی کاهش و افزایش پیدا می‌کند. این سطح از ضریب همبستگی براساس تفاسیر میزان همبستگی در حد متوسطی قرار دارد. علاوه بر این در سطح مؤلفه نیز همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی ارتباط دارند. بیشترین ارتباط‌ها را مؤلفه‌های ثبات و یکپارچگی و مأموریت و کمترین ارتباط را انعطاف‌پذیری داشت. بر این اساس مشخص گردید که در تبیین واریانس متغیر سکوت سازمانی، فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. از این رو می‌توان این گونه بیان نمود که فرهنگ سازمانی به طور کلی بر تمامی جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد فرهنگ سازمانی بر تدوین اهداف و استراتژی، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه‌ی تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد. همچنین هنگامی که فرهنگ راهنما در یک سازمان با فرهنگ جاری آن سازمان سازگاری و انطباق داشته باشد و هر دو در یک راستا

نمونه‌گیری گفته می‌شود. خطای نمونه‌گیری تابع اندازه حجم نمونه است هر چه اندازه نمونه کوچکتر باشد خطای نمونه‌گیری زیاد است. ذکر این نکته ضروری است که پیش فرض‌های آماری پژوهش مورد بررسی قرار گرفته، و نتایج حاصل آن نشان داده که کلیه پیش فرض‌ها دلالت بر وجود همبستگی و ارتباط بین متغیرها دارد، از این رو باید موارد محیطی، سازمانی، شغلی، فردی و... مورد بررسی قرار گیرد.

**ب- پیشنهاد:** پیشنهاد می‌گردد ویژگی‌های فردی ورزشکاران همچون نژاد، مذهب، نوع یگان خدمتی قبلی، محل زندگی کنونی و قبلی افراد، وضعیت بیماری و... مدنظر قرار داده شود. پیشنهاد می‌شود، که مسئولین محترم ارتش جمهوری اسلامی ایران با حمایت از پژوهش‌های انجام شده و بهره‌گیری از نتایج بدست آمده از این پژوهش‌ها، بتوانند شرایط ایده‌آل-تری برای کارکنان و خود سازمان بوجود آورند به ویژه در مورد ابعاد جوانمردی که در این پژوهش به عنوان یکی از ابعاد ضعیف رفتار شهروندی شناسایی شد. پیشنهاد می‌شود مقایسه‌ای بین بررسی متغیرهای مورد بحث در سازمان‌های نظامی و غیر نظامی صورت پذیرد. پیشنهاد می‌شود که مدل سکوت سازمانی در سازمان‌های امنیتی طراحی گردد. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر تصادفی ساده بود که موجب تفاوت بسیار زیاد بین سوابق کاری و سمت و جایگاه افراد گردید. پیشنهاد می‌شود برای شناسایی و درک عمیق از وضعیت فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی در محیط‌های نظامی، تحقیق دیگری که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در یک سازمان مشابه با تحقیق حاضر انجام شود.

### منابع

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.  
دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی شماره ۸ ص ۶۱-۸۲  
دوستار، محمد، اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیبه (۱۳۹۳)، تبیین روابط

وقتی حجم نمونه برابر با ۷۵ تا ۲۰۰ باشد، مجذور کای، یا شاخص خی دو یک شاخص مناسب برای برآورد است، اما این قضیه زمانی تحقق پیدا می‌کند که حجم نمونه از قاعده مولر (۱۹۹۶) تخطی نکرده باشد. مولر اذعان می‌کند که در مدل‌های کواریانس محور حجم نمونه بایستی از قاعده ۱ به ۵، ۱ به ۱۰ و ۱ به ۱۵ تبعیت کند، عدد اول در این قاعده تعداد سوالات پرسشنامه و عدد دوم تعداد پرسشنامه‌ها می‌باشد، به طوری که اگر تحقیقی ۲۰ سؤال داشته باشد بهترین حالت آن است که حداقل ۲۰۰ پرسشنامه برای تحلیل داشته باشد، در غیر این صورت مقدار خی دو آن بهنجار نمی‌شود. براساس قاعده احتمال این قضیه نیز در پژوهش حاضر اتفاق افتاده است چرا که در این پژوهش ۸۸ سؤال تنها در مقابل ۲۵۰ پرسشنامه تحلیل گردید و این سبب شده که مقدار خی دو از مقدار استاندارد نیز بالاتر رود و یکی از دلایل رد نیکویی برآورد مدل شود. یکی دیگر از علت‌های نامطلوب بودن مدل معادله ساختاری در پژوهش حاضر اعتبار مدل در سطح اندازه‌گیری است، از آنجایی که اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری زمینه اعتبار مدل معادله ساختاری را فراهم می‌کند، لذا لازم است مدل‌های مذکور از اعتبار لازم برخوردار باشند. در پژوهش حاضر در مدل اندازه‌گیری متغیر رفتار شهروندی سازمانی عامل جوانمردی از اعتبار لازم برخوردار نبود که می‌تواند ناشی از انتخاب تصادفی آزمودنی بوده باشد، اما چون مبانی نظری این عامل را جزء عامل‌های متغیر رفتار شهروندی سازمانی می‌داند کنار گذاشتن آن امکان‌پذیر نبود، لذا اعتبار مدل در این بخش مطلوب نبود. این قضیه می‌تواند با تکثر پژوهش‌ها در جوامع آماری مختلف بهتر و واضح‌تر تبیین شود. همچنین احتمال اینکه خطای نمونه‌گیری در شکل‌گیری این نتیجه دخالت داشته باشد، وجود دارد. در خطای نام برده بین ویژگی‌های یک نمونه و ویژگی‌های جامعه‌ای که نمونه از آن انتخاب می‌شود تفاوت وجود دارد. این تفاوت برای نمونه تصادفی قابل برآورد است و به آن خطای

مدیریت دولتی، سال چهارم/شماره یازدهم و دوازدهم/پاییز و

زمستان

غلام حسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین و ملکی‌نیا، عماد (۱۳۸۹)، عوامل تأثیر گذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم شماره سی و یک.

نصیری پور، اشکان؛ رئیس، پوران، هدایتی، سید پوریا (۱۳۸۸)، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران؛ فصلنامه علمی پژوهشی مدیریتی سلامت.

یوسفی، رضا و محمدیان، صدیقه (۱۳۹۴)، تعیین رابطه سکوت سازمانی و بهره‌وری سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان قائمشهر، فصلنامه علمی-پژوهشی، تحقیقات مدیریت سال هفتم شماره اول.

سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان، مجله:

مدیریت فردا، شماره ۴۰.

دلوی، محمد رضا، سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۱ ص ۱۳۹-۱۶۰.

رابینز، استیفن (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱.

صوری زهی، ذکریا، جباری، غلام، تربتی، امیر (۱۳۹۲)، رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش، فصلنامه رسالت

- Argyris, C., & Schon, D. 1978. Organizational learning. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Bachrach, D. G., & Jex, S. M. (2000). "Organizational citizenship and mood: An experimental test of perceived job breadth". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 641-663.
- Bourgeois, L. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Beer, M. and Noria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, May-June, pp.33-41. *Constructs. Journal of Management Studies* 40:6.
- Dimitris, B., And Vokala, M, (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athense university of economics and business, ppl-19.
- Dyir, T. and Berson. Y., Oreg. S. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Best Conference Paper*, New York.
- Denison. (2006). Organization culture and effectiveness. Available at [http://www.tnellent/ organization culture. Pdf](http://www.tnellent/organization culture. Pdf).
- Enz, C. A., & Schwenk, C. R. 1991. The performance edge: Strategic and value dissensus. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4: 75-85.
- Glauser, M. J. 1984. Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37: 613-643.
- Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety"., Hrs: *Health Services Research* 41:4 part 11.
- Lazarus, R. S., and Folkman, S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *health soc Behav*. 21, 219-239.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *Computers & Industrial Engineering: International Conference*, 1647-1651.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate toward and why. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, PP. 1453-1476.
- Mamizade J. (Impact of organizational culture on its performance). *Tadbir* 1997, 61: 38-40. (Persian)
- Morrison, e. w. and Milliken, J (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human Performance*, 10(2),
- Shojaie, S., Zaree Matin, H. & Barani, Gh. (2011) Analyzing the infrastructures if organizational silence and ways to get rid of it. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Schein, Edgar h. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley and sons, inc.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations* 27: 441-458.
- Van Dyne, L.; Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management Studies*, Vol. 40, No. 6, PP. 1359-1392.