

بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی

امیرحسین امیرخانی^۱ - فرشته قلعه آقابابائی^۲

(تاریخ دریافت: ۹۶/۱/۲۳ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۴/۵ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۱۵)

چکیده

سازمان‌ها برای بقا و ماندگاری نیازمند کارکنانی‌اند که فراتر از وظایف خود را بر عهده گیرند و با حفظ سیستم اجتماعی سازمان به طور غیرمستقیم به دستیابی به اهداف سازمان کمک و بتوانند بر چالش‌های محیط غلبه کنند. هدف از مطالعه حاضر بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های تحلیلی و به شیوه همبستگی انجام شده است. از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد و از روش پیمایشی برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به هدف مذکور، داده‌های مطالعه با استفاده از پرسشنامه و روش نمونه‌گیری ساده تصادفی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان شرکت بیمه البرز شهر تهران در تابستان ۱۳۹۵ تشکیل می‌دهند. تحلیل داده‌ها به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار SPSS16 و LISREL8.50 صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش بر لزوم توجه به سکوت سازمانی در بروز رفتار شهروندی تاکید می‌نماید، و حاکی از تاثیر منفی و معنادار سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، سکوت سازمانی، شهروند خوب، جو سکوت.

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران (نویسنده مسئول)

مقدمه

سازمان متشکل از افرادی است که برای تحقق اهداف تلاش می‌کنند، امروزه به دلیل تغییرات سریع و ناپایداری شرایط سازمان‌ها، نیاز به تلاش گروهی بیش از پیش اهمیت دارد، و سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی می‌باشند که بیش از فعالیت‌های معمول خود را انجام دهند و عملکردی فراتر از انتظارات داشته باشند. در محیط کار پویای امروز، که وظایف به طور فزاینده‌ای در تیم‌ها انجام می‌شود، انعطاف‌پذیری بسیار مهم است، سازمان باید کارکنانی داشته باشد که در رفتارهای یک "شهروند خوب" مانند کمک به دیگران در تیم خود، داوطلب شدن برای کار اضافی، اجتناب از درگیری‌های غیرضروری، احترام به روح قوانین و مقررات و تحمل شرایط آزار دهنده مربوط به کار، مشارکت نمایند (راینر و جاج، ۲۰۰۸).

رفتار شهروندی سازمانی، عملکردی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان را در بر می‌گیرد، رفتارهایی اختیاری و غالباً بدون پاداش. شهروند خوب سازمان، شهروندی است که رفتارهای متنوعی مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت و تحمل نارضایتی و مشکلات سازمان را داشته باشد. قطعاً این رفتارها می‌تواند بر رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان تاثیرگذار باشد و به کارایی و اثربخشی سازمان منجر شود. سازمان‌ها خواستار و نیازمند کارکنانی هستند که فعالیت‌هایی بیش از شرح شغل‌شان انجام دهند.

در چنین شرایطی، همکاری از سوی کارکنان بسیار حائز اهمیت است، اگر همکاری اتفاق نیافتد و یا قطع گسترده اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد، جو سکوت در سازمان حاکم و در نتیجه دست‌یابی به اهداف مشکل‌تر خواهد شد. سکوت سازمانی پدیده‌ای فراگیر در سازمان‌هاست، ولی با این وجود پژوهش‌های زیادی در این رابطه صورت نگرفته است (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). در نظریه مبادله اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴)، سکوت سازمانی از مسائل مهم رفتار سازمانی است که در نبود رابطه عادلانه اجتماعی بوجود می‌آید (اکری و اچرن، ۲۰۱۵). سکوت سازمانی مانع بالقوه بزرگی برای توسعه و تغییر سازمان‌ها است، اغلب کارکنان احساس می‌کنند مجبورند در مقابل مشکلات ساکت باقی بمانند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰) در واقع ممکن است کارکنان افکار و ایده‌های مهمی در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان داشته باشند اما از ترس شناخته شدن با عنوان‌هایی مانند معترض دائمی، یا از دست دادن عزت و احترام میان همکاران، یا از دست دادن مقام، ترجیح دهند، سکوت اختیار کنند (کاراکا، ۲۰۱۳).

با افزایش رقابت سازمان‌ها در سال‌های اخیر، نیاز به کارکنان با انگیزه و فعال بیش از پیش احساس می‌شود. از این رو مطالعات زیادی در حوزه رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است، چرا که بررسی اقداماتی که می‌تواند زمینه ساز این رفتار در میان کارکنان شود، حائز اهمیت است و می‌تواند محرک موثری برای توسعه سازمان باشد. با اعتقادی که مدیریت شرکت بیمه البرز به مخرب و نگران‌کننده بودن جو سکوت در سازمان دارند و کارکنان را وسیله کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند، به دنبال خلق کارکنانی می‌باشند که فراتر از الزامات شرح شغل خود عمل کنند. تا جایی که کارکنان بی‌نیاز از فشار و اجبار مافوق به تحقق اهداف سازمان پردازند، نیازهای متغیر مشتریان را پاسخ گو باشند و با ماهیت در حال تغییر مشاغل سازمان کنار بیایند. همچنین با در نظر گرفتن اهمیت عملی رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، درخصوص بهره‌وری سازمانی و بهبود اثربخشی با کمک به جابه‌جایی منابع، نوآوری و سازگاری، پژوهش‌گران درصدد بررسی تاثیر این دو متغیر بر آمدند. در این راستا سوال پژوهش به این صورت مطرح شد: آیا سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معنی داری دارد؟

رفتار شهروندی سازمانی

بحث‌های اولیه در حوزه شهروندی نشات گرفته از علوم سیاسی و مسئولیت شهروندان در برابر حکومت است. ارسطو اولین کسی است که به این موضوع پرداخته است، پس از آن روسو (۱۹۷۹) در قرن هجدهم مفاهیم قرارداد اجتماعی و رفتار داوطلبانه را در این زمینه توسعه داد. خارج از حوزه علوم سیاسی، بتمن و اورگان (۱۹۸۳) اولین افرادی بودند که رفتار شهروندی را در علوم اجتماعی به کار گرفتند (کارتیس، ۲۰۱۶).

اورگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان، رفتاری اختیاری که به صورت شفاف توسط سیستم پاداش سازمان به رسمیت شناخته نشده است و در مجموع موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود، می‌داند. هرچند این پدیده از زوایای مختلف توسط پژوهش‌گران تعریف شده است اما سه نکته، رفتار خودانگیخته^۱، بدون پاداش آشکار و مستقیم و موجب بهبود عملکرد بلند مدت سازمان در تمام این تعریف‌ها به چشم می‌خورد (گو و زو، ۲۰۱۳). دو نوع رفتار شهروندی سازمانی در نظر می‌گیرند: ۱) رفتار شهروندی در رابطه با سازمان (OCBO) ۲) رفتار شهروندی مرتبط با افراد در سازمان‌ها (OCBI) مثلاً، کمک به همکاران در مشکلات، به

اشتراک‌گذاری منابع و تنظیم برنامه کاری به جای همکاران.

در میان پژوهش‌گران اجتماعی توافقی در رابطه با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد، مثلاً پادسکاف و همکاران (۲۰۰۰) سی رفتار بالقوه مختلف به عنوان رفتار شهروندی شناسایی می‌کنند که البته با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و می‌توانند در هفت بعد قرار گیرند: (۱) رفتارهای کمکی، (۲) مردانگی، (۳) وفاداری سازمانی، (۴) پذیرش سازمانی، (۵) ابتکار فردی، (۶) فضیلت مدنی (۷) توسعه فردی. البته دسته‌بندی رایج‌تر متعلق به اورگان (۱۹۹۰) است که رفتار شهروندی سازمانی را شامل پنج بعد، نوع دوستی، وجدان، ادب و ملاحظه، جوانمردی و گذشت و فضیلت مدنی می‌داند. نوع دوستی کمک به دیگر کارکنان در رابطه با وظایفشان است، و منظور از وجدان رفتارهای اختیاری، بیش از حداقل الزامات نقش است، ادب و نزاکت به تلاش برای پیش‌گیری از استرس‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود، جوانمردی و گذشت حاکی از تحمل و گذشت در شرایط غیرعادی بدون شکایت کردن از شرایط است و فضیلت مدنی به معنای تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در سازمان است (یون، ۲۰۰۹).

مطالعات حاکی از تاثیر چهار دسته از عوامل بر رفتار شهروندی سازمانی است: (۱) ویژگی‌های فردی کارکنان، (۲) ویژگی‌های شغلی، (۳) ویژگی‌های سازمانی، و (۴) ویژگی رهبری (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). همه ابعاد جو سازمانی، رهبری، محل کار، سیستم سازمان، ویژگی‌های نقش و ویژگی‌های کار، به صورت معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط است (رحمان فروغی، ۲۰۱۲). شهرت سازمانی و ابعاد آن شامل اقتدار، احترام، کارایی و خدمات نیز بر رفتار شهروندی تاثیر معنادار دارند و با بالا رفتن شهرت سازمانی، رفتارهای شهروندی کارکنان افزایش می‌یابد (هادیزاده مقدم، امیرخانی و عبدالملکی، ۱۳۹۵). همچنین خوش‌بینی، شفقت، صداقت و بخشش، ابعاد فضیلت سازمانی، نیز بر رفتار شهروندی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارند (حسن‌زاده ثمرین، سفیدکار، ۱۳۹۳).

سکوت سازمانی

کارکنان اطلاعات، ایده‌ها و نظراتی دارند که می‌توانند برای کار و سازمان مفید واقع شوند، گاهی اوقات این اطلاعات و ایده‌ها را بیان می‌کنند و گاهی سکوت اختیار می‌کنند. موریسون و میلیکن، اولین افرادی بودند که پدیده سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند (تیبوالاکسنا،

۲۰۱۶)، سکوت سازمانی به معنای خودداری از بیان واقعیت‌های رفتاری، شناختی و یا ارزیابی عاطفی از شرایط سازمانی و اطلاع‌رسانی به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات موثر در سازمان‌اند. در واقع، هر نوع ارتباطی که، تمایل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌سازد و یا به دنبال بهبود شرایط نیست، سکوت سازمانی تعبیر می‌شود (پیندر، وهارولز، ۲۰۰۱).

دلایل متفاوتی برای سکوت در سازمان ذکر شده است، ادراک کارکنان مبنی بر عدم پذیرش عمومی دربارهٔ یک موضوع، می‌تواند منجر به افزایش تمایل به سکوت در رابطه با آن موضوع شود، همچنین بی‌میلی دربارهٔ صحبت نیز، ادراک حمایت عمومی عدم پذیرش در خصوص موضوع را تقویت می‌نماید و تکرار چرخه سکوت و ادراک عمومی ضعیف، ماریچی برای افزایش سکوت ایجاد خواهد کرد. ماریچی سکوت^۱ یک مکانیسم روانی اجتماعی است که از چهار عنصر کلیدی، تهدید انزوا، ترس از انزوا، عدم تمایل به صحبت کردن و عدم حمایت عمومی ادراک شده تشکیل می‌شود. دلیل دیگر سکوت، ترجیح افراد به ارائه اخبار خوب است، در واقع اغلب افراد تمایل دارند خبرهای خوب را منتقل نمایند و در مورد پیام‌های نامطلوب^۲ سکوت کنند. همچنین آزار دادن^۳ نیز رفتاری است که به وسیله آن گروهی از افراد در محل کار یک فرد را هدف و او را مورد آزار روانی قرار می‌دهند، این پدیده به عنوان ترور روانی^۴ نیز شناخته می‌شود، در این حالت ارتباطات خصمانه به وجود می‌آید و موجب سکوت در سازمان می‌شود، و چهار عامل، فاصله قدرت^۵، جمع‌گرایی^۶، عدم اعتماد و فرهنگ شایعات بی‌اساس می‌تواند در این مورد موثر باشد (تیوالاکسنا، ۱۹۳۸). موریسون و میلیکن، دو دلیل مهم برای سکوت در سازمان‌ها برشمردند: یکی این که کارکنان تصور می‌کنند، صحبت کردن می‌تواند پیامدهای منفی داشته باشد و دیگری این که معتقدند صحبت کردن، نمی‌تواند مفید باشد و تفاوتی ایجاد نمی‌نماید (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). البته سکوت می‌تواند شامل طیفی از تأیید تا اعتراض باشد.

انگیزه‌های متفاوت کارکنان می‌تواند سه نوع سکوت در سازمان پدید آورد. سکوت مطیع^۷ سکوتی که نشانه‌ای از رفتار کناره‌گیرانه است و بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال. این نوع سکوت نوعی پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است، این افراد تسلیم وضعیت موجوداند

1. Spiral of Silence
2. Mum about undesirable messages (MUM)
3. Mobbing
4. Psychic terror
5. Power distance
6. Contributing
7. Acquiescent

و تلاشی در جهت تغییر آن انجام نمی‌دهند و مشارکت کمی در امور دارند (پیندر، وهارولز، ۲۰۰۱). سکوت تدافعی^۱، نوعی سکوت ناشی از احساس ترس در افراد است، در واقع افراد برای محافظت از خود از ارائه ایده‌ها و نظرات خودداری می‌کنند، این نوع سکوت غیرمنفعلانه و به عنوان یک استراتژی از طرف فرد اتخاذ می‌شود. و سکوت بشردوستانه^۲ که با انگیزه نوع دوستی و همکاری از ارائه نظرات خودداری می‌شود، محور این نوع سکوت بر دیگران متمرکز است (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

بر اساس مطالعات صورت گرفته رفتار سازمانی مثبت‌گرا تاثیر مثبت و معنادار بر سکوت سازمانی دارد (الوانی، واعظی و هنرمند، ۱۳۹۴: ۱). و ارتباط معناداری میان ارتباطات اثربخشی سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی: ۱۳۹۳). سکوت سازمانی نیز تاثیر مثبت و معنادار بر قصد جابه‌جایی کارکنان دارد (السی و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین سبک رهبری نیز بر سکوت سازمانی تاثیرگذار است، مثلاً مولفه ترغیب ذهنی از میان مولفه‌های رهبری تحولی رابطه منفی و معنادار و مولفه مدیریت بر مبنای استثناء از مولفه‌های رهبری تبادلی رابطه مثبت و معنادار با سکوت سازمانی دارد (ساکي، دستی و نصری، ۱۳۹۴) و هبری اخلاقی نیز تاثیر مثبت بر سکوت و عملکرد کارکنان دارد (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱: ۱۳۸۹).

سکوت سازمانی تاثیر انکار ناپذیری بر مشارکت کارکنان دارد (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی، ۱۳۹۳: ۵۲۳). کارکنان منبع قابل اعتمادی از داده‌ها و اطلاعات هستند اما اغلب دیده می‌شود که تمایل خودآگاهانه کمی برای بیان نظرات، انتقادات و پیشنهادات دارند. در کل انتظار می‌رود، کارکنان مسائل و مشکلات سازمان را به اطلاع مدیران برسانند. براساس تئوری رفتار شهروندی سازمانی افراد به صورت داوطلبانه در فعالیتهای سازمانی شرکت می‌کنند، در حالی که در تئوری سکوت سازمانی افراد به طور آگاهانه از بیان نظرات و ایده‌های خود خودداری می‌کنند. بر این اساس، کارکنانی که درگیر رفتار سکوت سازمانی هستند، گرایش کمی به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (اکری و اچرن، ۲۰۱۵: ۴۷۳).

سینر، کارشیاگلوو الیوگلی (۲۰۱۳) معتقدند، یک نگرش مثبت در سازمان زمینه ساز شرایطی است که در آن کارکنان خود را مجاز به بیان افکار، ایده‌ها و احساسات خود در رابطه با کار بدانند و از شکایت در خصوص مسائل پیش پا افتاده خودداری و تحمل ناراحتی‌های

1. Defensive
2. Prosocial

اجتناب‌ناپذیر و تحمیلی را داشته باشند، و اگر کارکنان قادر به صحبت کردن در رابطه با امور سازمان باشند به مشارکت بیشترشان منتهی می‌شود و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان در دو زمینه حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود. در خصوص سکوت سازمانی مطالعات کمی صورت گرفته است، در این پژوهش تلاش شده با بررسی و شناخت تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، زمینه کاهش پدیده مخرب سکوت و ایجاد شهروند خوب در سازمان فراهم آید، چراکه امروزه کارکنان ایده‌آل را کارکنانی می‌دانند که نه تنها سطح بالایی از عملکرد در وظایفشان را داشته باشند، بلکه سطح بالایی از عملکرد در رفتار شهروندی سازمانی نیز داشته باشند (پیل، ۲۰۱۱). به این ترتیب فرضیه پژوهش به این صورت در نظر گرفته شده است: سکوت سازمانی تاثیر منفی و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی، الگویی براساس روابط تئوریک میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع مورد مطالعه است. همان‌طور که توضیح داده شد متغیرهایی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر گرفته از ادبیات پژوهش‌اند (مدل مفهومی در شکل شماره ۱. نشان داده شده است).



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از حیث نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از لحاظ ارتباط میان متغیرها از نوع علی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت بیمه البرز شهر تهران (۲۰۰ نفر) می‌باشد و تعداد نمونه به وسیله جدول گرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۱۲۷ نفر معین، پرسشنامه‌ها به روش ساده تصادفی توزیع شد و در نهایت ۱۲۱ پرسشنامه مناسب به دست پژوهش‌گران رسید. پژوهش در تابستان سال ۱۳۹۵ صورت گرفته است. پرسشنامه پژوهش از دو بخش تشکیل شده است: (۱) پرسشنامه محقق ساخته رفتار شهروندی سازمانی با هشت گویه و (۲)

پرسشنامه سکوت سازمانی دین، اگر و بوترو (۲۰۰۳) با دو بخش سکوت مطیع، سکوت تدافعی و ده گویه. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه‌ها طیف پنج نقطه‌ای لیکرت (بسیار موافقم=۵، موافقم=۴، میانه=۳، مخالفم=۲، بسیار مخالفم=۱) می‌باشد.

یافته‌ها

به جهت بررسی فرضیه پژوهش ابتدا قابلیت اعتماد داده‌های بدست آمده به وسیله پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد، نتایج این بخش در جدول شماره ۱ نمایش داده شده همه متغیرها دارای آلفای بیش از ۰/۷ می‌باشند که نشان از پایایی مناسب و قابلیت اعتماد پرسشنامه است.

جدول شماره ۱. آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	تعداد سوال (گویه)	آلفای کرونباخ
سکوت مطیع	۵	۰/۷۲
سکوت تدافعی	۵	۰/۷۲
رفتار شهروندی سازمانی	۸	۰/۹۱

همچنین به منظور بررسی ارتباط متغیرها و اندازه‌گیری میزان آن‌ها، آزمون همبستگی پیرسون اجرا شده که نتایج آن در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۲. ضرایب همبستگی

رفتار شهروندی سازمانی	سکوت سازمانی	سکوت تدافعی	سکوت مطیع	
			۱	سکوت مطیع
		۱	۰/۵۰	سکوت تدافعی
	۱	۰/۸۶	۰/۸۶	سکوت سازمانی
۱	-۰/۴۸	-۰/۴۵	-۰/۳۹	رفتار شهروندی سازمانی

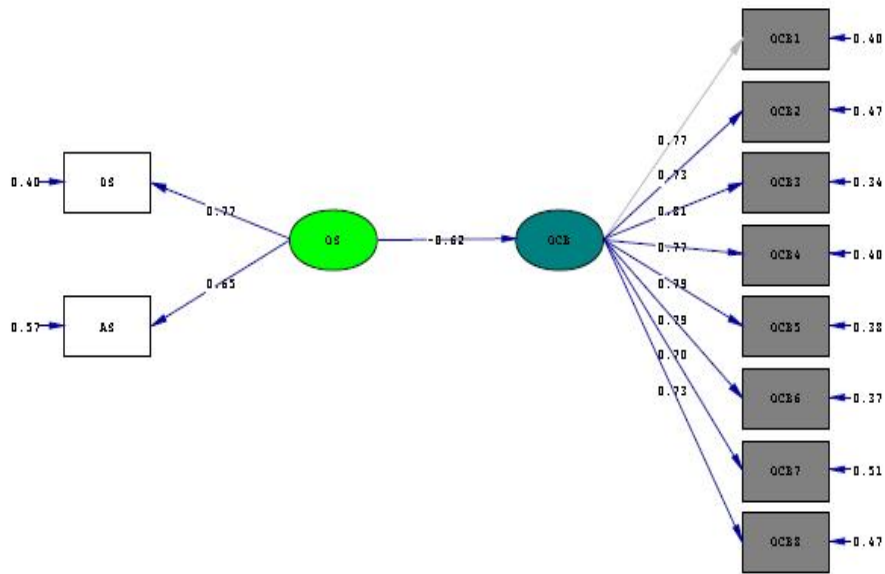
در این پژوهش برای تحلیل همبستگی از نرم‌افزار SPSS و برای تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. روایی سازه‌های پژوهش نیز به وسیله تحلیل عاملی تاییدی سنجیده شده است. جدول شماره ۳ نشان دهنده

تحلیل عاملی تاییدی سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است، همان طور که مشاهده می شود بارهای تمامی سوالات و مقادیر t در سطح $0/05$ معنادار می باشد.

جدول شماره ۳. تحلیل عاملی تاییدی سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	ابعاد	سوال ها	ضریب استاندارد سوال ها	عدد معناداری سوال ها
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	سوال ۱	۰/۵۶	۵/۷۹
		سوال ۲	۰/۵۸	۶/۰۵
		سوال ۳	۰/۷۰	۷/۶۳
		سوال ۴	۰/۵۴	۵/۶۴
		سوال ۵	۰/۵۶	۵/۸۹
	سکوت تدافعی	سوال ۶	۰/۴۹	۴/۹۶
		سوال ۷	۰/۶۱	۶/۴۵
		سوال ۸	۰/۶۱	۶/۴۴
		سوال ۹	۰/۶۷	۷/۲۲
		سوال ۱۰	۰/۵۷	۵/۹۳
رفتار شهروندی سازمانی	سوال ۱	۰/۷۸	۹/۹۶	
	سوال ۲	۰/۷۳	۸/۹۷	
	سوال ۳	۰/۸۱	۱۰/۴۲	
	سوال ۴	۰/۷۸	۱۰/۰۲	
	سوال ۵	۰/۷۹	۱۰/۰۵	
	سوال ۶	۰/۸۰	۱۰/۲۳	
	سوال ۷	۰/۷۰	۸/۵۲	
	سوال ۸	۰/۷۲	۸/۹۱	

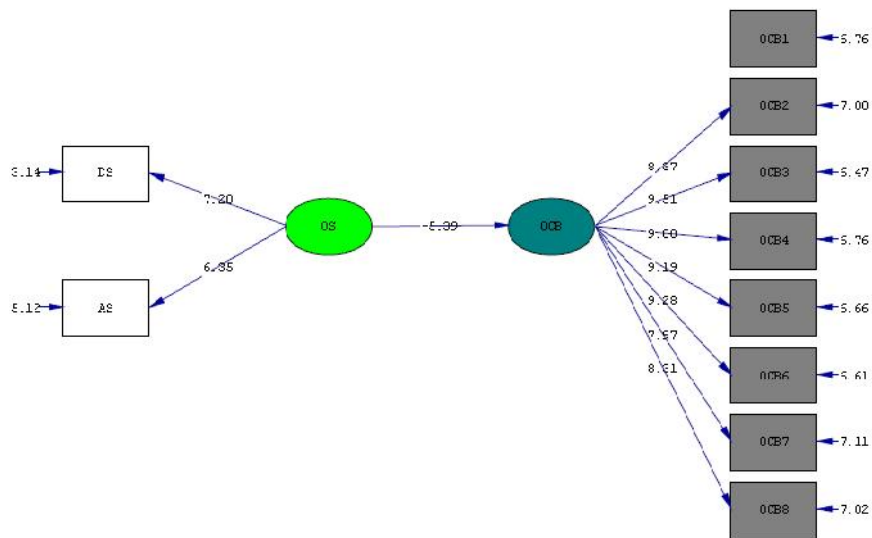
در این بخش پس از بررسی روایی متغیرها به وسیله تحلیل عاملی تاییدی، از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد، شکل شماره ۲ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. برای قابل قبول بودن مدل باید حاصل تقسیم کای دو بر درجه آزادی کمتر از سه باشد که در این مدل $1/56$ می باشد و قابل قبول است.



Chi-Square=53.15, df=34, P-value=0.01932, RMSEA=0.069

شکل شماره ۲. مدل‌سازی در حالت تخمین استاندارد

شکل شماره ۳. نیز نشان دهنده معناداری روابط میان متغیرها است. هیچ یک از مقادیر آماره t در فاصله ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ قرار ندارند، پس مقدار واریانس تبیین شده معنادار است.



Chi-Square=53.15, df=34, P-value=0.01932, RMSEA=0.069

شکل شماره ۳. مدل‌سازی در حالت ضرایب معناداری

جدول شماره ۴ نشان‌دهنده، شاخص‌های برازش مدل می‌باشد. در مجموع با ارزیابی شاخص‌های برازش می‌توان استنباط کرد که شاخص‌های برازش بدست آمده در حد مطلوب است و نشان از برازش مناسب داده‌ها با مدل دارند. جدول شماره ۵ نیز نشان‌دهنده نتایج تحلیل علی مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه پژوهش است، و رابطه علی میان سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تایید می‌شود.

جدول شماره ۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش

PGFI (شاخص نیکویی برازش مقتصد)	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل شده)	IFI (شاخص برازش افزایشی)	NFI (شاخص برازش نرم شده)	CFI (شاخص برازش تطبیقی)	RMSEA (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)	GFI (شاخص نیکویی برازش)	نتیجه
۰/۵۷	۰/۸۷	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۰۶۹	۰/۹۲	نتیجه

جدول شماره ۵. نتایج آزمون فرضیه پژوهش

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه
تایید	-۵/۳۹	-۰/۶۲	سکوت سازمانی تاثیر منفی و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری

تمرکز توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمان و رفتار شهروندی سازمانی نشان‌دهنده بهبود عملکرد سازمان است. رفتار شهروندی سازمانی اغلب به عنوان نوعی از رفتارها که توانایی تسهیل حرکت ماشین اجتماعی سازمان را دارد، شناخته می‌شود (کارتیس، ۲۰۱۶: ۲). براساس نظریه تبادل اجتماعی وضعیت مطلوب سازمان به رفتار شهروندی بیشتر کارکنان منجر خواهد شد و موجب جبران تلاش‌های مثبت سازمان در رابطه با برقراری شرایط مطلوب که رضایت آنان را به همراه داشته است، خواهند شد. رفتار شهروندی رفتاری است که از سوی مافوق الزامی شناخته نمی‌شود اما بسیار با ارزش است و یک نیاز غیر قابل اجتناب برای افزایش اثربخشی سازمان به شمار می‌آید.

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمان صورت گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از تاثیر منفی و معنی‌دار سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی در میان کارکنان شرکت بیمه البرز است. جو سکوت در سازمان می‌تواند زمینه ساز عدم ارائه ایده‌ها و نظرات و همکاری در سازمان شود. در واقع عدم اظهار نظر در خصوص مسائل و مشکلات سازمان مانع بهبود مستمر سازمان خواهد بود. مفهوم سکوت سازمانی، پدیده‌ای با دو جنبه مثبت و منفی است، در جنبه منفی، موجب خودداری از بیان عقاید و افکار در محل کار به منظور بهبود و توسعه است. اما در بخش مثبت آن، علی‌رغم این که ممکن است، وضعیت بسته بودن ارتباطات را به ذهن آورد، اما در واقع می‌تواند به عنوان یک شکل مهم از ارتباطات در نظر گرفته شود. ساختار سکوت ممکن است استراتژیک و فعال باشد و به عنوان یک رفتار فعال، آگاهانه و با میل و رغبت در راستای یک هدف صورت پذیرد.

نتایج این پژوهش موید پژوهش سینر، کارشیاگلو و الیوگلی (۲۰۱۳)، که رابطه قوی و معنی‌داری میان سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برقرار می‌دانند، به این معنا که اگر کارکنان اجازه بیان افکار خود در خصوص کار را نداشته باشند، سطح رفتارهای شهروندی آنان کاهش می‌یابد، و سازمان‌ها را توصیه به خلق و حمایت از فضایی می‌کنند که کارکنان آزادانه توانایی صحبت کردن درباره امور را داشته باشند. همچنین اکری و اچرن (۲۰۱۵)، که سکوت تدافعی و مطیع را دارای رابطه منفی و سکوت بشردوستانه را دارای رابطه مثبت با رفتار شهروندی می‌دانند.

برای خلق کارکنانی با رفتار شهروندی به مدیران شرکت بیمه البرز توصیه می‌شود کانال‌های ارتباطی باز در سازمان ایجاد نمایند. جریان مناسب اطلاعات از پایین به بالا برای سلامت سازمان لازم است. همچنین بر دیدگاه‌های متعدد و متنوع در جریان تصمیم‌گیری سازمانی تاکید شده است. سازمان‌ها باید اجازه بیان دیدگاه‌های چندگانه را به کارکنان بدهند و کثرت‌گرایی به عنوان یک ارزش و منعکس‌کننده تفاوت میان کارکنان شناخته شود. کارکنان مجموعه متنوعی از ارزش‌ها، نظرات و تجربیات را به همراه دارند. رویکرد مدیران در سازمان باید به گونه‌ای باشد که جریان اطلاعات و ارتباطات را تقویت نماید این کار می‌تواند در قالب جلسات ارزیابی، مکانیزم انتقادات و پیشنهادات، جلسات رو در رو، و حمایت از سیاست‌های درهای باز در سازمان است.

از آنجا که این مطالعه نمونه‌گیری محدودی داشته است توصیه می‌شود، مطالعات

بیشتری در این خصوص و با جوامع گسترده تر صورت گیرد که تعمیم بخشی مطالعه افزایش یابد. همچنین سکوت بشردوستانه (بخش مثبت) نیز در سازمانها مورد مطالعه قرار گیرد و ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی بررسی شود.

منابع

- الوانی، سیدمهدی، واعظی، رضا و هنرمند، روح‌الله، (۱۳۹۴)، نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، ۱-۲۶.
- حسن‌زاده ثمرین، تورج، سفیدکار، سپیده، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین فضیلت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و سوم، شماره ۷۶، ۱۴۱-۱۵۵.
- زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم، (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره ۲۱، ۷۷-۱۰۴.
- زاهد بابلان، عادل، کریمیان پور، غفار، (۱۳۹۵)، نقش اعتماد سازمان و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۸۰، ۸۵-۹۹.
- ساکی، رضا، دستی، مرضیه، نصری، صادق، (۱۳۹۴)، رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۵، شماره ۱، ۱-۲۴.
- صلواتی، عادل، یاراحمدی، یحیی، سیدهاشمی، سیده نادیا، ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شعبه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج)، *مدیریت دولتی*، دوره ۶، شماره ۳، ۵۲۳-۵۴۲.
- عابدی شریانی، علی اکبر، سیدجلیل، مهرداد و نصر اصفهانی، علی، (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بین سیرت نیکو با تعهد سازمانی و سکوت سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۳، ۱۰۷-۱۳۰.
- عباس‌زاده، حسن، محمودی و آرش، نوری، امیر، (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی مثبت‌گرا و تاثیر آن بر رابطه شهروندی و کیفیت زندگی کاری، *پژوهش مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و سه، شماره ۷۴، ۱۳۷-۱۵۹.
- هادیزاده مقدم، اکرم، امیرخانی، طیه، عبدالملکی، مریم، (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر شهرت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و پنجم، شماره ۸۱، ۱-۲۴.

Acaray, A., Akturan, A., (2015), The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.

Cinar, O., Karcioglu, F., Aliogullari, Z. D., (2013), The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 314 – 321.

Curtis D. Curry, B.A., M.A., M.B.A, (2016), Exploring vertical and horizontal dimensions of individualism and collectivism as predictors of organizational citizenship behavior, Barry University.

Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpan, L., ener, ., (2014), The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 455 -464.

Guo, G. & Zhou, X., (2013), Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 16, 86-90.

Farooqui.M R., (2012), Measuring organizational citizenship behavior (OCB) as a consequence of organizational climate (OC), *Asian Journal of Business Management*, Vol.4, No.3, 294-302.

Karaca, H.(2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchial organizations: Turkish national police case. *Journal of european scientific*, 23(9), 38-50.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30): 607-610.

Robbins, S. & Judge, T., (2008). *Organizational Behavior*. 13th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Paillé, P., (2011), Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 1, 1-14.

Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice', *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331–369.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 706-725.

Tanyaovalaksna, S., (2016), Exploring the relationship between individual cultural values and employee silence, University of Toronto.

Yoon, C., (2009), The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success, *Computers in Human Behavior*, 25, 421-428.

Zehir, C., & Erdogan, E., (2011), The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.